

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعريرج-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

الموضوع

دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي

(دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة -برج بوعريرج)

تحت إشراف الدكتور:

دشاش محمد الصالح

من إعداد الطلبة:

✓ قمار كريمة
✓ ريغي منى

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر أ	طباخي سناء
مشرفا	أستاذ محاضر أ	دشاش محمد الصالح
مناقشا	أستاذ محاضر أ	سي ناصر هاجر

الموسم الجامعي: 2025/2024



شكر وتقدير

أول من يشكر و يحمد أناء الليل و أطراف النهار هو العلي القهار الأول و الآخر و الظاهر و الباطن، الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى و أغرق علينا برزقه الذي لا يفنى ، و أنار دروبنا فله جزيل الحمد و الثناء العظيم ، هو الذي أنعم علينا إذ أرسل فينا عبده و رسوله محمد ابن عبد الله عليه أزكى الصلوات و أظهر التسليم أرسله بقرآنه المبين فعلمنا ما لم نعلم و حثنا على طلب العلم أينما وجد

لله الحمد كله و الشكر كله إن وفقنا و ألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع

وشكر موصول إلى كل معلم أفادنا بعلمه، من أولى المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة

اعترافا بالفضل وتقديرا للمجهودات لا يسعنا إلا أن نتوجه بخالص الشكر والامتنان للدكتور المشرف: دشاش محمد الصالح لإشرافه على هذا العمل وإرشاداته ونصائحه وتشجيعه كمشرف للخروج بالبحث على أحسن صورة ممكنة.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالشكر والعرفان إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لجامعة محمد البشير الابراهيمي -برج بوعرييج- وأخص بالذكر أستاذتنا المحترمين الذين تلقينا منهم مبادئ البحث العلمي عبر كامل مشوارنا الدراسي. كما نتوجه بالشكر إلى كل من شجعنا وساعدنا وساندنا من قريب او بعيد على تخطي أصعب الأوقات لإتمام هذا العمل ولو بكلمة طيبة

الإهداء

(وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

الحمد لله باري النسمة، الخالق من الكلمة، الناطق بالبيان والحكمة لأهل العلم بالعربية لا بالأعجمية،
إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك،
ولا تطيب الجنة إلا برويتك، لك الشكر والحمد والثناء الحسن.

إلى منارة العلم والإمام المصطفى إلى الأمي الذي علم التعليم إلى رسولنا الكريم محمد صلى الله عليه
وسلم.

إلى الينبوع الذي لا يكل العطاء، إلى من حكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى الإسم الذي
يخفي سر نجاحي "أمي" الحنون.

إلى قدوتي الأول و نبراس الذي ينير دربي الى من اعطاني و مزال يعطيني بلا حدود الى اغلى
جوهرة في الوجود الى من رفعت راسي عاليا افتخارا به اليك يا من افديك بروحي "أبي" العزيز لك
مني كل الإحترام والتقدير.

إلى من كانت الحضن الدافئ والدعاء الصادق والقلب النقي، إلى من رحلت جسدا وبقيت أثرا لا
يمحى في القلب والذاكرة "جدتي" لك مني هذا الجهد، أرجو أن يبلغك صداه في جنة الخلد.
إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي وإخوتي وأخواتي: كمال، عمر، حسان، عائشة،
نعمة.

إلى بهجة قلبي وفرحتي، أبناء أختي: أمين وإيمان ونور اليقين.

إلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسنى عبارات العلم، إلى من صاغوا
لنا من علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح.

حريمه

الإهداء

{ وأخر دعواهم أن الحمد الله ربي العالمين }

الحمد لله الذي يسر البدايات وأكمل النهايات وبلغنا الغايات الحمد لله التي
بنعمته تتم الصالحات.

إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة إلى من سعى من
لأجل راحتي إلى منبع قوتي إلى أعظم وأعز رجل في الكون " أبي الغالي "
حفظك الله ودمت لنا طول العمر وحقق الله لك جميع الأمنيات.

وإلى " أمي الغالية " التي ربنتني وسهرت على راحتي ولأخوتي وأخي ولكل
عائلة الصغيرة والكبيرة وبنات عمي وإبنت خالتي وصديقاتي ولكل من
علمني حرفاً وإلى جميع أحبتي ومحبي.

والشكر الخالص والتقدير والاحترام " لنفسي " التي جاهدة وتحد
الصعوبات من أجل نيل كل الأمنيات بفضل الله.

والحمد لله والشكر والصلوات والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه
أجمعين.

منى

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإستراتيجية بأبعادها (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، المتابعة والتقييم) على الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي (برج بوعريريج)، ومن أجل ذلك تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ولغرض البحث وجمع البيانات لجأت الطالبتين إلى إستخدام الإستبيان، من خلال توزيع 45 نسخة إلكترونية وورقية واسترجاع منها 41 نسخة، كما تم استخدام برنامج (spss) لتحليل بيانات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الإدارة الإستراتيجية، تحسين الأداء، الأداء الوظيفي.

Abstract:

The aim of this study was to identify the role of strategic management, through its dimensions (strategy formulation, strategy implementation, and monitoring and evaluation), in enhancing job performance at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, University of Mohamed El Bachir El Ibrahimi (Bordj Bou Arréridj).

To achieve this, the descriptive analytical method was adopted. For the purpose of data collection, the two students used a questionnaire, distributing 45 copies in both electronic and paper formats, and retrieving 41 completed questionnaires. The data was analyzed using the SPSS software.

The study reached several findings, the most important of which is the existence of a statistically significant role for strategic management in improving job performance.

Key words: Management, Strategic Management, Performance Enhancement, Job Performance.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
-	الإهداء
-	شكر وعرفان
I	ملخص الدراسة
IV-II	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ- د	مقدمة
05	الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة
06	المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الإستراتيجية
06	المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية
09-06	الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
09	الفرع الثاني: خصائص الإدارة الإستراتيجية
09	الفرع الثالث: مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية
11	الفرع الرابع: أهمية الإدارة الإستراتيجية
12	المطلب الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية
13	المطلب الثالث: وظائف وأبعاد الإدارة الإستراتيجية
14	الفرع الأول: وظائف الإدارة الإستراتيجية
14	الفرع الثاني: أبعاد الإدارة الإستراتيجية
15	المبحث الثاني: مدخل إلى الأداء الوظيفي
16	المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي
16	الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
19	الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

20	المطلب الثاني: عناصر ومحددات وأبعاد الأداء الوظيفي
20	الفرع الأول: عناصر الأداء الوظيفي
21	الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي
22	الفرع الثالث: أبعاد الأداء الوظيفي
23	المطلب الثالث: تحسين وتقييم الأداء الوظيفي
24	الفرع الأول: مفهوم وأهمية تحسين الأداء الوظيفي
25	الفرع الثاني: طرق تحسين الأداء
26	الفرع الثالث: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
26	الفرع الرابع: أهداف تقييم الأداء الوظيفي
27	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
27	المطلب الأول: الدراسات المحلية
27	الفرع الأول: الرسائل الجامعية
30	الفرع الثاني: المقالات
32	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
35	المطلب الثالث: مكانة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
37	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة
39	المبحث الأول: تقديم الكلية محل الدراسة
39	المطلب الأول: التعريف بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
40	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للكلية
41	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
41	المطلب الأول: منهج ومتغيرات الدراسة التطبيقية
41	الفرع الأول: منهج الدراسة التطبيقية
41	الفرع الثاني: متغيرات لدراسة التطبيقية
42	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والمعلومات
42	الفرع الأول: الإستبيان
42	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

43	الفرع الأول: إختبار ثبات وصدق أداة الدراسة
45	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية الوصفية والإستدلالية
45	الفرع الثالث: إختبار ارتباط العلاقات وتركيب النماذج
46	المطلب الرابع: منهجية تصميم الإستبيان وترميزه ومجتمع وعينة الدراسة
46	الفرع الأول: منهجية تصميم الإستبيان وترميزه
47	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
48	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة
48	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات العامة
48	الفرع الأول: عرض المعلومات الخاصة بمالي الإستبيان
51	المطلب الثاني: عرض وتحليل محور الإدارة الاستراتيجية
51	الفرع الأول: نتائج تحليل بعد صياغة الإدارة الإستراتيجية
52	الفرع الثاني: نتائج تحليل بعد تنفيذ الإدارة الإستراتيجية
54	الفرع الثالث: نتائج تحليل بعد متابعة وتقييم الإدارة الإستراتيجية
55	المطلب الثالث: عرض وتحليل محور الأداء الوظيفي
57	المبحث الرابع: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات
57	المطلب الأول: إختبار الفرضية الفرعية الأولى
58	المطلب الثاني: إختبار الفرضية الفرعية الثانية
59	المطلب الثالث: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة
61	المطلب الرابع: إختبار الفرضية الرئيسية
63	الخاتمة
66	قائمة المراجع
70	قائمة الملاحق
83	فهرس المحتويات

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مكونات الاستبيان	42
02	معاملات ارتباط <i>Pearson</i> لفقرات كل بُعد بمحوره	44
03	قيمة معامل الثبات (<i>Cronbach Alpha</i>) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	44
04	عدد الأساتذة والإداريين في الكلية	47
05	إستبانات الدراسة	48
06	توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس	48
07	توزيع مفردات الدراسة حسب السن	49
08	توزيع مفردات الدراسة حسب الرتبة العلمية	49
09	توزيع مفردات الدراسة حسب المسمى الوظيفي	50
10	توزيع مفردات الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	50
11	تحليل فقرات بعد صياغة الإستراتيجية	51
12	تحليل فقرات بعد تنفيذ الإستراتيجية	53
13	تحليل فقرات بعد متابعة وتقييم الإستراتيجية	54
14	تحليل فقرات محور الأداء الوظيفي	55
15	نتائج إختبار معنوية معاملات الإنحدار الخطي البسيط للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) والمتغير المستقل (صياغة الإستراتيجية)	58
16	نتائج إختبار معنوية معاملات الإنحدار الخطي البسيط للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) والمتغير المستقل (تنفيذ الإستراتيجية)	59
17	نتائج إختبار معنوية معاملات الإنحدار الخطي البسيط للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) والمتغير المستقل (متابعة وتقييم الإستراتيجية)	60
18	نتائج إختبار معنوية معاملات الإنحدار الخطي البسيط للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) والمتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية)	61
19	نتائج إختبار فرضيات الدراسة	62

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	01
11	مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية	02
15	أبعاد الإدارة الإستراتيجية	03
22	محددات الاداء الوظيفي	04
24	أبعاد الأداء الوظيفي	05
40	الهيكل التنظيمي للكلية	06

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
71	الإستبيان	01
75	الأساتذة المحكمين	02
76	مخرجات برنامج spss	03

حقبة

• تمهيد:

في عالم أصبحت فيه المنافسة سيدة الموقف أصبح البقاء لمن يستطيع شق طريقه وسط موجات التغير، فالمؤسسات في عصرنا الحالي تشهد تحديات كثيرة ومتعددة بالرغم من اختلاف طبيعة نشاطها سواء كانت إنتاجية أو خدمية، وهذا ناتج عن التغيرات والتطورات السريعة في جميع المجالات وبشكل مستمر، وأمام هذه التحديات أصبحت الإدارة التقليدية عاجزة عن جعل المؤسسات قادرة على مواجهة هذه التحديات والتميز في نشاطها وتحسين أداءها. وهذا ما أدى ضرورة إتجاه هذه المؤسسات إلى استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة في مختلف عملياتها الإدارية لتتمكن من الوصول إلى أعلى درجات التفوق في أداءها، ولتخطي واقعها الحالي المثقل بالعقبات، نحو واقع أفضل عن طريق أسلوب إداري يطلق عليه بالإدارة الإستراتيجية فهي تمثل الإطار العام الذي يوجه قرارات المنظمة ويحدد أولوياتها

وفي هذا السياق يعتبر الأداء الوظيفي أحد أهم المؤشرات التي تعكس مدى نجاح المنظمة في تطبيق إستراتيجياتها وتحقيق أهدافها، ولا شك أن تحقيق أداء وظيفي متميز يتطلب بيئة عمل داعمة، ونظم تقييم واضحة، وتوجيهات قيادية فعالة، وكلها تدخل ضمن نطاق الإدارة الإستراتيجية.

• إشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:
هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريرج؟

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعـد صياغة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريرج؟
- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعـد تنفيذ الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريرج؟
- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعـد متابعة وتقييم الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريرج؟

• فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسة والأسئلة الفرعية تمت صياغة الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية التالية:
أولاً: الفرضية الرئيسة

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريرج عند مستوى معنوية 0,05.

ثانياً: الفرضيات الفرعية

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج عند مستوى معنوية 0,05؛
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج عند مستوى معنوية 0,05؛
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمتابعة وتقييم الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج عند مستوى معنوية 0,05.

• أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في معرفة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والأداء الوظيفي، واكتشاف مدى مساهمة أبعاد الإدارة الإستراتيجية (صياغة، تنفيذ، تقييم ومتابعة) في تحسين أداء الموظفين، وأيضا معرفة دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المسطرة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

• أهداف الدراسة:

- التعرف على المفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية والأداء الوظيفي؛
- توضيح دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- تحديد العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والأداء الوظيفي؛
- التوصل الى النتائج التي تعود بالفائدة على تحسين الأداء الوظيفي من خلال تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

• منهج الدراسة:

- في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الإعتماد على عدة مناهج منها:
- **منهج دراسة الحالة:** فيما يخص الجانب التطبيقي، وذلك من خلال إسقاط ما تم إعداده في الجانب النظري على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي "برج بوعريريج".
- **المنهج الوصفي التحليلي:** حيث تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري وذلك من خلال وصف البحث، أما المنهج التحليلي تم الإعتماد عليه في الجانب التطبيقي من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان.

• حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة معالجة موضوع يضم متغيرين؛ المتغير المستقل "الإدارة الاستراتيجية" والمتغير التابع "الأداء الوظيفي".
- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة من جانفي 2025 إلى غاية جوان 2025.

- الحدود المكانية: تمت الدراسة في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريرج -.

• أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية والفضول في دراسة الموضوع والتعرف عليه؛
- الميول الشخصي وإهتمامنا بالإدارة الإستراتيجية والأداء الوظيفي.

الأسباب الموضوعية:

- طبيعة الموضوع والتي لها علاقة مع تخصصنا؛
- تحريك الجهود للاهتمام أكثر بالإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي؛
- محاولة إثراء كل من البحث العلمي والمكتبة بهذه الدراسة أملا أن يفيد القارئ سواء كان باحثا أو طالبا.

• صعوبات الدراسة:

- قلة المصادر الأجنبية المعتمدة التي تخدم موضوع الدراسة؛
- نقص الخبرة في برنامج SPSS بالإضافة الى الاستبيان الالكتروني.

وعلى الرغم من الصعوبات والعراقيل التي واجهتنا فقد حاولنا في النهاية الإلمام بمعظم جوانب هذا الموضوع وتقديمه في الصورة الصحيحة والمناسبة.

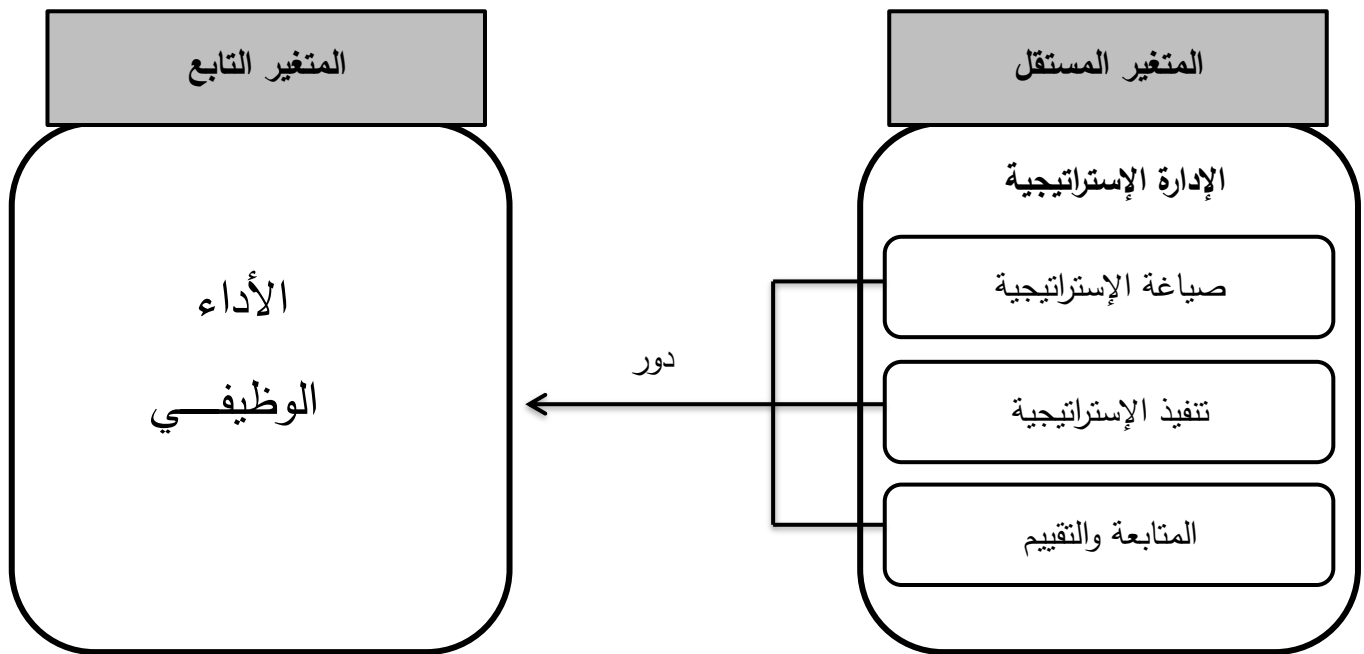
• هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للموضوع، حيث قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية، أما المبحث الثاني فخصصناه للأداء الوظيفي بعرض مفهومه وأهميته وأبعاده، أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى الدراسة التطبيقية والتي تمثلت في دراسة حالة بالنسبة لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - برج بوعريرج -، حيث تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، المبحث الأول تم فيه تقديم الكلية محل الدراسة، أما المبحث الثاني تم فيه تقديم الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، أما المبحث الثالث فتعرضنا فيه للتحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة، وفي المبحث الرابع قمنا بمناقشة النتائج وإختبار صحة الفرضيات، كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح إختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الإقتراحات المستنتجة، وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.

• نموذج الدراسة:

من خلال الشكل الشكل رقم (1) الموضح في الأسفل والذي يمثل نموذج الدراسة، فقد تضمن متغيرات الدراسة أحدهما متغير مستقل والذي يمثل الإدارة الاستراتيجية، والآخر تابع المتمثل في الأداء الوظيفي، وعلى هذا الأساس تم إتباع فرضيات الدراسة من خلال قياس دور أبعاد الادارة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، المتابعة والتقييم) على الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الأول

الإطار النظري

تمهيد:

يشهد العالم المعاصر منافسة شديدة وتغيرات سريعة ومعقدة تحيط بالمنظمة، هذا ما أدى إلى زيادة الإهتمام بضرورة التوقعات والتنبؤات للتعامل مع كافة هذه المتغيرات وإستخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها وتساعدتها من تحسين أداءها الوظيفي للوصول إلى ما تصبو إليه هذه المنظمات، حيث أصبحت الإدارة الإستراتيجية ضرورية وتطبيقها الجيد سيؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضرا ومستقبلا. وعليه سنقوم في هذا الفصل عرض إطارا نظريا ومفاهيميا لكل من الإدارة الإستراتيجية والأداء الوظيفي وذلك بدراسة المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الإستراتيجية.
- المبحث الثاني: مدخل عن الأداء الوظيفي.
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الإستراتيجية

في بيئة الأعمال التي تتسم بالتعقيد والتغير السريع والمستمر أصبح من الضروري على المؤسسات إتباع أساليب ومنهجيات إدارية لضمان الإستمرار والتكيف مع التغيرات، بالإضافة إلى إشراف المستقبل وصياغة خطط تضمن التفوق وتحقيق الأهداف، وهنا تبرز الإدارة الإستراتيجية كمنهج فعال لقيادة المؤسسات نحو مستقبل أكثر نجاحا.

وجاء هذا المبحث ليسلط الضوء على ما يتعلق بالإدارة الإستراتيجية إستنادا على الدراسات السابقة لإستفادة منها في الدراسة الميدانية.

ولاستعراض أهم ما يتعلق بالإدارة الإستراتيجية، في هذا المبحث سيتحدث عن أهم التعاريف المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية، خصائصها، تطورها التاريخي، أهميتها، بالإضافة إلى مكوناتها ومستوياتها وأخيرا وظائفها وعملياتها.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية

لمعرفة أكثر عن الإدارة الإستراتيجية سيتم التطرق في هذا المطلب إلى جملة من العناصر المتمثلة في مفهوم الإستراتيجية والإدارة الاستراتيجية بالإضافة إلى التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية، خصائصها وأهميتها.

الفرع الأول : مفهوم الإدارة الاستراتيجية (Management Strategy)

قبل التطرق إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية يجب أولا تعريف مصطلح الإستراتيجية ثم الإدارة الإستراتيجية

أولا: مفهوم الاستراتيجية (Strategy)

تعني علم الجنرال وإرتبط مفهومها بالخطط (Strategos)، إن كلمة الاستراتيجية تستمد جذورها من الكلمة اليونانية المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، وهي تعني تكوين التشكيلات في هذا الإطار، وتوزيع الموارد الحربية بصورة معينة وتحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو أو الخروج من مأزق، أو حصار، أو للإنقضاض ومباغتته، أو لتحسين المواقع، أو لإنتهاز فرص ضعف العدو¹. وفي هذا الصدد قدم مجموعة من الباحثين والمفكرين المهتمين بهذا المجال تعريفات مختلفة للإستراتيجية من بين هذه التعاريف نجد:

▪ حسب ألفريد شاندلر (Alfred Chandler):

¹ زرتي حليلة ولكحل بشرى، دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2023-2024، ص11.

"تتمثل الاستراتيجية في تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة المدى للمؤسسة، ثم وضع خطط العمل وتخصيص الموارد المختلفة التي تسمح ببلوغ تلك الغايات".¹

■ تعريف Mintzberg:

"قوة غير ملموسة، تتمثل بالقدرات العقلية للإدارات العليا مع إضفاء لمسة من الخيال والإبداع والتصور".²

■ تعريف (Pears & Robinson):

"هي خطط مستقبلية طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف".³

■ تُعرف الاستراتيجية أيضا على أنها:

"الوسيلة أو الطريقة التي من خلالها تعمل المنظمة على تحقيق أهدافها ورسالتها".⁴

■ عرفت أيضا:

"الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والتدابير طويلة المدى التي تمكن المديرين من صياغة الإستراتيجيات وتنفيذها، الهدف من هذه الإستراتيجيات هو زيادة نقاط القوة لدى الشركة من خلال تحسين مكانتها في الصناعة، باختصار الإدارة الإستراتيجية تتعلق باختيار الإستراتيجيات بحكمة وتنفيذها بهدف الحصول على الميزة التنافسية والحفاظ عليها".⁵

على ضوء التعاريف السابقة يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها مجموعة الخطط والمسارات التي يتم إتباعها لتحقيق الأهداف والغايات طويلة الأمد وذلك بأفضل الطرق مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة والبيئة المحيطة.

ثانيا: مفهوم الإدارة الإستراتيجية (Management Strategy)

¹ أحمد زغدار، المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص90.

² Michel darbelet et autre, **l'essentiel sur le management**, 5^{ème} édition, BERTI édition, paris, 2006, p38.

³ محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص44.

⁴ منصور محمد إسماعيل العريقي، الادارة الاستراتيجية، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، 2011، ص27.

⁵ Raghavan Parthasarthy et autre, **Fondements de management stratégique**, 2^{ème} édition, Les Édition JDF inc, New York, canada, 2018, p15.

بالتركيز على الجانب المفاهيمي لهذا العلم نجد أن هنالك الكثير من التعاريف الخاصة بهذا العلم تختلف باختلاف الباحثين حيث نجد:

▪ (Rue & Holland) يعرفان الإدارة الاستراتيجية على أنها:

" العملية التي تقوم بواسطتها الإدارة العليا بتحديد إتجاه المنظمة وأداء المنظمة الذي يضمن الصياغة الجيدة والتنفيذ الجيد والتقييم المتواصل لإستراتيجية المنظمة والتي تصب في ذلك الإتجاه".¹

▪ كوتلر (kotler) يرى أن الإدارة الإستراتيجية هي:

" عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف وإستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة".²

▪ تعريف تومبسون (Thompson):

" رسم الإتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غايتها على المدى البعيد، وإختيار النمط الإستراتيجي الملائم لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجيا، ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها".³

▪ تعريف دراكر (Drucker):

أكد Drucker على الجانب المعلوماتي من خلال قوله: " أنها عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج من خلال نظام معلوماتي متكامل وفعال".⁴

▪ تعريف بورتر (porter):

" خطة تتضمن إختيارا مدروسا لمجموعة من الأنشطة لتحقيق مركز تنافسي في السوق، وتمثل الوسائل التي تمكن المنظمة من الوصول إلى الغايات التي تصبو إليها في تقديم تشكيلة من المنتجات أو الخدمات ذات القيمة المميزة للزبائن بالمقارنة مع المنافسين".¹

¹ حسن محمد أحمد مختار، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج، ط2، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2013، ص6.

² عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004-2005، ص64.

³ Jean-Pierre Helfer, Michel kalila, jacques orsoni, **Management stratégie et organisation**, 8^{ème} édition, Viubert édition, paris, aout 2010, p24.

⁴ ديفيد هاريسون، ترجمة علاء الدين ناطوريه، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص142.

■ تعريف أنسوف (Ansoff):

"الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة من المبادئ لإتخاذ القرارات في ظل ظروف المعرفة الغير كاملة".²

بناءً على ما سبق يتضح أن الإدارة الإستراتيجية هي الصورة المستقبلية لما تطمح المنظمة الوصول إليها، وهي عبارة عن مجموعة المناهج والعمليات التي تتضمن الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتنفيذ وتوجيه ورقابة لتحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى، مع مراعات العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة.

الفرع الثاني: خصائص الإدارة الاستراتيجية

تتدرج خصائص الإدارة الإستراتيجية في الآتي:³

- التحديد المسبق لكل من أسلوب العمل والهدف؛
 - إتساق الأهداف، الغايات، والإستراتيجيات مع رسالة المنظمة؛
 - إعادة التكيف مع المتغيرات التي تحدث مع البيئة الداخلية والخارجية؛
 - المراجعة الدورية لكافة برامج وخطط المنظمة؛
 - تحفيز وتشجيع روح المبادرة الجماعية لدى جميع المستويات الإدارية للمنظمة.
- كما يمكن تمييز الخصائص التالية التي حددها Thompson et Strickland:⁴

- أن تدعم الإستراتيجية أداء المؤسسة؛
- أن تؤدي الإستراتيجية إلى تحقيق الميزة التنافسية وتمكن من بناء تنافسي أكثر قوة وفاعلية أمام المنافسين؛
- ملائمة الإستراتيجية لأعمال المؤسسة الداخلية والخارجية وبالتالي تكون مناسبة لإحتياجات السوق.

الفرع الثالث: مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية

¹ أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي وأردان حاتم خضير العبيدي، الإدارة الاستراتيجية مدخل في استراتيجية الإبداع التنظيمي ومكوناتها، الطبعة الأولى، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية والعلوم الأخرى، بغداد، العراق، 2021، ص30.

² Ibrahim bader alharbi: "strategic management: a comprehensive review paper", "international journal of professional business review, volume 09, number 03, 2023-2024, P08.

³ إدريس عبد الله بجاش الزعزعي، "الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي بالمنظمات الحكومية"، مجلة بحوث جامعة تعز، المجلد 39، العدد 39، محافظة تعز، اليمن، 2024، ص325.

⁴ لينى خنفوس وطبع زهراء، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميلة، الجزائر، 2023-2024، ص، ص: 7-8.

شهدت الإدارة الإستراتيجية تطوراً ملحوظاً على مر العقود، حيث مرت بأربعة مراحل رئيسية:¹

المرحلة الأولى: التخطيط المالي الأولي (1950-1959)

يمكن إرجاع بدايات التخطيط إلى الموازنات السنوية حيث تطورت الإجراءات لتتبع بالعوائد، والكلف وإحتياجات رأس المال، وتحديد موازنات الكلفة السنوية. وقد عملت الموازن ك تقنية فعالة لتنفيذ الإستراتيجية بسبب قدرة المدير التنفيذي على استيعاب متغيرات بيئة المؤسسة لبساطتها والبطء النسبي لتغيرها.

ومع ذلك سببت التغيرات الإستثنائية في بيئة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية إلى ظهور تحديات جديدة من المنظمات، إذ تجاوز عدد المنتجات والأسواق ودرجة التعقد التكنولوجي المطلوبة، والأنظمة الإقتصادية المعقدة، قدرة أي مدير على استيعاب هذه المتغيرات، عند ذلك أصبحت مرحلة الموازنة غير مناسبة لأغراض التخطيط.

المرحلة الثانية: التخطيط المستند على التنبؤ (1960-1969)

تميزت بالتخطيط طويل الأجل القائم على التحليل البيئي والتنبؤ لسنوات قادمة بعيدة الأمد فضلاً عن توزيع ثابت للموارد في ضوء إستجابة المنظمة لمتطلبات النمو. وأن تزايد عدد المنتجات والتغيرات التكنولوجية والإقتصادية المتسارعة أدت إلى استعمال وسائل متقدمة للتنبؤ بالتغيرات في البيئة الخارجية ومن أهمها تحليل الإتجاه العام، وقد ركزت على الإمكانيات المتاحة للمنظمة دون البحث في البدائل الممكنة مما جعلها روتينية تقوم على إجراء بعض التعديلات على خطط الأعمال الماضية لتصبح خططا مستقبلية.

المرحلة الثالثة: التخطيط الاستراتيجي (1970-1979)

ظهرت في الربع الأخير من القرن الماضي إذ حصل تحول نحو التخطيط الموجه بالتأثير الخارجي فبدلاً من الإعتماد على التنبؤ بالمستقبل كأسلوب للتخطيط أخذت المؤسسات تركز على مقومات السوق والحاجة المتزايدة للإستجابة لمتطلبات المنافسة، وتميزت بالتركيز على التحليل الشامل لحالة المؤسسة ومراجعة حالة المنافسة والتوزيع الديناميكي للموارد المتاحة، إضافة إلى إعادة تقييم عروض المنتجات ومنتجات المؤسسات المنافسة من وجهة نظر الزبون من خلال دورة حياة المنتج ومنحنى الخبرة وتحليل محفظة الأعمال portfolio.²

المرحلة الرابعة: الإدارة الإستراتيجية (1980)

¹ حليلة زرتي ولكل بشرى، مرجع سبق ذكره، ص 10.

² أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي وأردان حاتم خضير العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

إبتدأت في العقدين الأخيرين من القرن الماضي ومازالت مستمرة، وقد أكدت على إرتباط عملية التخطيط الإستراتيجي والتنفيذ بعملية واحدة متلازمة لمعالجة الإخفاقات الحاصلة بسبب التركيز على عملية صياغة الإستراتيجية دون الإهتمام بعملية التنفيذ. وأدى ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها بمرحلتها الرابعة وتبلورها إلى التحول من الإعتماد بشكل رئيسي على التنبؤات الكمية والتعاطي مع البيانات والمؤشرات المحددة إلى الإستعمال الواسع للتحليل النوعي لاسيما للزبائن والأسواق، وسلسلة القيمة وقدرات المؤسسة وكفايتها الجوهرية والتركيز على صياغة الرؤية والرسالة، مما أتاح مرونة كبيرة في التخطيط وإعطاء دفع نوعي للتفكير الإبداعي وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنظيم موارد المؤسسة وتمكينها من تحقيق المزايا التنافسية.¹

الشكل رقم (02): مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الرابع: أهمية الإدارة الاستراتيجية

تحقق المنظمات التي تتبنى وتطبق الإدارة الاستراتيجية العديد من المنافع والفوائد، ويمكن توضيح أهمية الإدارة الإستراتيجية فيما يلي:²

¹ أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي وأردن حاتم خضير العبيدي، المرجع نفسه، ص30.

² لينى خنوس وطبع زهراء، مرجع سبق ذكره، ص06.

- تساعد على توقع العديد من القضايا الإستراتيجية أو المتغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وبالتالي تمكنا الإدارة العليا من صياغة الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير؛

- تساعد في توجيه تكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية وبذلك فإنها تحقق النظرة الشمولية للعمل؛

- تعمل على توضيح الإطار العام من أجل السيطرة على النشاطات وبالتالي فإنها تؤدي إلى تقليل التكاليف.

وهناك من أضاف الأهمية التالية:¹

- تجعل المديرين أكثر إستجابة ووعيا لما يدور في البيئة الداخلية والخارجية؛

- تؤدي إلى التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة في الأجل الطويل؛

- تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة؛

- توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف وغايات واحدة؛

إضافة للأهمية السابقة نجد:²

- تنمية القدرة على التفكير الإستراتيجي الخلاق لدى المدراء؛

- تحديد الخصائص الأساسية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة؛

- تخصيص الموارد المتاحة للإستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية.

المطلب الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية

تتكون إستراتيجية المؤسسة من مزيج متكامل من التحركات التنافسية والتوجهات التسويقية يوظفها المديرون لإرضاء العملاء، والتنافس بنجاح وتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يتفق أغلب الباحثون والمهتمين في حقل الإدارة الاستراتيجية على أن هناك ثلاث مستويات للإدارة الاستراتيجية وهي:³

¹ حليلة بن عباس، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية حموره، مذكرة ماستر، تخصص تسيير إستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2017، ص12.

² محمد سامي دغير الوطان، واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة العراقية، مذكرة ماجستير، تخصص تخطيط إستراتيجي، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2017، ص20.

³فايزة مطلب، دور الأطراف ذات المصلحة في صياغة إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، سطيف، الجزائر، 2016/2015، ص66.

1. الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة:

تهتم إستراتيجية المؤسسة بتحديد التوجه العام للمؤسسة مثل صياغة الإتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة، وخطوط المنتجات، وكيفية تحقيق التوازن في محفظة إستثماراتها أو منتجاتها، وتعكس إستراتيجية المؤسسة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي تختص فيه المؤسسة، وسياسات وضوابط تدفق الموارد المالية والغير مالية بين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، والعلاقة بين المؤسسة والأطراف ذات المصالح والأساليب التي يمكن للمؤسسة إستخدامها لزيادة العائد على الإستثمار وعادة ما تأخذ إستراتيجية المؤسسة واحدة من التوجهات الثلاث: الإنكماش، الإستقرار، والنمو.¹

2. الإستراتيجيات على مستوى الوحدات:

في هذا المستوى يكون تطبيق الإستراتيجية في المنظمات متعدد الأغراض، حيث توضع الإستراتيجية من طرف رؤساء الوحدات لتحديد تشكيلة المنتجات، مجالات التطوير، والعمل في جو يسوده التناسق بين الوحدات الكلية للمنظمة.²

3. السياسات على مستوى الوظائف:

تقسم عادة وحدة العمل الإستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانبا وظيفيا محددا، ومعظم المنظمات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الإنتاج، التسويق، التمويل، الأفراد) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل.³

ويعتبر دمج بين إستراتيجيات الوحدات والإستراتيجيات الكلية، ويتعلق هذا المستوى بتطوير أداء الوظائف الرئيسية في المؤسسة وتتميز هذه السياسات بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل.⁴

المطلب الثالث: وظائف وأبعاد الإدارة الاستراتيجية

تساعد كل من وظائف وأبعاد الإدارة الاستراتيجية على التكيف مع المتغيرات والتحديات البيئية التي تتسم بالديناميكية، مما يسمح في تحقيق التميز والإستدامة في عالم الأعمال المتغير، وفيما يلي سنتناول كل من وظائف الإدارة الاستراتيجية وأهم أبعادها.

الفرع الأول: وظائف الإدارة الاستراتيجية

¹ حليلة بن عباس، مرجع سبق ذكره، ص 6.

² آمال زرقاوي وسامية بن عمر: "دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة الرسالة للدراسة والبحوث، المجلد 04، العدد 01، 2019، ص 72.

³ إبراهيم العديلي، فن الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 22.

⁴ آمال زرقاوي وسامية بن عمر، مرجع سبق ذكره، ص 72.

أصبحت الإدارة الإستراتيجية من الموضوعات التي تحدد نجاح وفشل المنظمة، لذا تم إيلاء هذا الموضوع الأهمية القصوى من قبل المنظمات خاصة في ظل تعدد وتنوع أهداف الإدارة الإستراتيجية، وبالتالي يمكن تحمل وظائف وملامح الإدارة الإستراتيجية فيما يلي:¹

✓ أنها تحدد الغايات والأهداف بعيدة المدى للمنظمة؛

✓ تختار خطط عمل لتحقيق أهداف المنظمة؛

✓ تختار خطة عمل لتخصيص الموارد المختلفة؛

✓ تضع صيغة لربط رسالة المنظمة وفلسفتها وغايتها؛

✓ تهيئ مطابقة وملائمة المنظمة ببيئتها الخارجية؛

✓ تضع إطارا متسلسلا للقرارات وخطط الأعمال؛

وهناك من أضاف الوظائف التالية:²

✓ المحافظة على العلاقة بين المنظمة والبيئة؛

✓ وضع الإستراتيجية المناسبة لمواجهة تهديدات البيئة وإستثمار الفرص التي تحتويها وبذلك

يكون تحديد النشاط الذي تزاوله المنظمة الآن في سبيل مستقبل العمل المحوري في وضع

البديل الإستراتيجي المناسب؛

✓ تطوير إعادة النظر وتوجيه السياسات لتوسيع وتحديد قرارات الإدارة وتنفيذها.

الفرع الثاني: أبعاد الإدارة الإستراتيجية

لتحقيق الإدارة الإستراتيجية ينبغي العمل وفق أبعادها أو عملياتها التي تمثل الآتي:³

1. صياغة الإستراتيجية:

ويطلق عليها أيضا التخطيط الإستراتيجي أو التصميم، وتهتم بوضع الرؤية والرسالة وتقييم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الإستراتيجية، ووضع أهداف طويلة الأجل واختيار أفضل الإستراتيجيات الكلية وإستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية والإستراتيجيات الوظيفية. ويلاحظ أن رسالة المنظمة تحدد البيئة التي سوف يتم تجميع المعلومات عنها، في نفس الوقت فإن إكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من خلال

¹ فطيمة الزهراء، تطبيق الإدارة الإستراتيجية بين النظري والواقع، مذكرة ماستر، تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2018/2019، ص51.

² مطهر السدمي: "دور الإدارة الإستراتيجية في مستقبل الأعمال"، مجلة جامعة أروى العلمية المحكمة، العدد 25، جامعة الملكة أروى، صنعاء، اليمن، 2020، ص161.

³ محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء دراسة قطاع الإنصالات السودانية، رسالة دكتوراه، تخصص الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان، 2010، ص34.

عملية التغيير يمكن أن تؤدي إلى تغيير رسالة المنظمة وتتطلب عملية الصياغة تجميع المعلومات وتحليلها وإتخاذ قرارات إختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، وينبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة، حيث أن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات و سلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة .

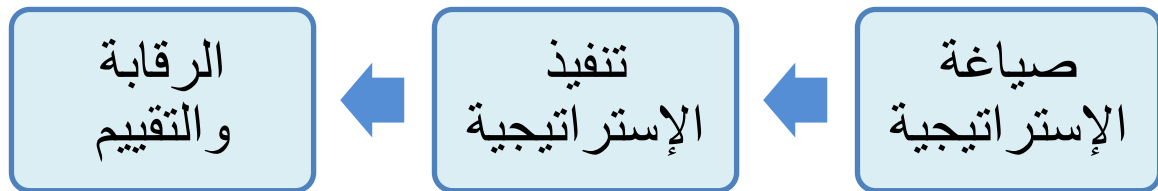
2. تطبيق الإستراتيجية:

تتمثل في وضع الإستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ، حيث تنفذ من قبل المديرين في مستويات الإدارة الوسطى والدنيا، ولكنها تراجع من قبل الإدارة العليا.¹

3. الرقابة والتقييم:

تسمح لنا هذه المرحلة بمعرفة مدى تناسب الإستراتيجيات المطبقة مع التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة حيث تخضع كل الإستراتيجيات للتقييم بإستخدام المعلومات المتوفرة عن الأداء في كافة المستويات.²

الشكل رقم(03): أبعاد الإدارة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

¹ بهجة بن دحمان وحوشين كمال: "دور الإدارة الإستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي"، مجلة معارف، المجلد 16، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2021، ص 354.

² المرجع نفسه، ص 355.

المبحث الثاني: مدخل عن الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو أحد أكثر المفاهيم شيوعاً واستخداماً في الاقتصاد وإدارة المنظمات وقد حظي باهتمام واسع النطاق، لا سيما من قبل الإقتصاديين والمفكرين، وفي ظل هذا سنتطرق إلى المفاهيم والجوانب التي لها علاقة بالأداء الوظيفي.

المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي

ركزت الإدارة الناجحة على المورد البشري وعلى الأداء الوظيفي نظراً لأهميتهم للوصول إلى الأهداف المرجوة للمنظمة بكفاءة وفعالية، ولهذا سنسلط الضوء في هذا المطلب على كل من مفهوم الأداء وإدارة الأداء والأداء الوظيفي وأخيراً أهميته.

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

أولاً: تعريف الأداء

لا يوجد إ اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء ويرجع ذلك إلى تباين وجهات على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريف الأداء:

لغويًا مصطلح الأداء مستمد من اللغة الإنجليزية to perform والذي إشتق بدوره من الفرنسية performer والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.¹

تعريف بيتر دراكر (Drucker):

قدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال²، حيث يرى أن المنظمة في عصر تملي عليه التغيرات لابد وأن تعمل وتسعى جاهدة لتحقيق مستويات أعلى من الأداء "فالإختبار الحقيقي للمنظمة هو روح الأداء الذي يركز على ما يمكن القيام به وليس على ما يعجز الفرد عن القيام به".³

■ التعريف وفقاً لمعجم مصطلحات العلوم الإدارية:

¹ ECOSIP, **dialogue autour de la performance en entreprise**, Edition harmattan, paris, 2005, p18.

²Dravker Perter, **L'avenir de management selon Drucker**, édition village mondial, paris, 2000, p73.

³نبيل عدان، **ضغوط العمل والأداء الوظيفي**، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2019، ص46.

" الأداء هو القيام بأعباء وظيفية من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب".¹

■ حسب J.Castelnaud :

ربط الأداء بإستراتيجية المؤسسة، بحيث يعرف الأداء على أنه: "التفوق الإستراتيجي والمتمثل في عرض المؤسسة لمنتجات وخدمات موافقة لرغبات الزبائن".²

بناء على هذه التعاريف يمكن القول أن الأداء يتواجد في كل المستويات الإدارية وهو عبارة عن مدى تحقيق الأهداف باستخدام الموارد، كما أنه متعدد المعايير كالتكلفة والوقت والجودة.

ثانيا: تعريف الأداء الإنتاجي

هو مدى كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج أي مدى تحقيقها الأهداف (زيادة الإنتاجية كمية وجودة، تخفيض مدة وتكاليف الإنتاج) من خلال الإستغلال مواردها (البشرية، المادية والمالية).³

ثالثا: تعريف إدارة الأداء

كما رأينا فيما سبق فإن النظرة الإنتاجية هي نظرة متباينة تبعا لتباين القصد والهدف من الإنتاج، وعلى الرغم من وجود خلاف مثير حول مفهوم الإنتاجية في القطاع الحكومي والقطاع الخاص إلا أنه من المؤكد إبراز أهمية الكيفية التي تدار بها الإنتاجية في جميع القطاعات كعنصر لا بد منه للتقدم الإقتصادي والإجتماعي وهو ما يعبر عن إدارة الأداء في العلوم الإدارية، وهذه الأهمية جعلت المنظمات تنظر إلى تحديد مفهوم الإدارة الإنتاجية أو إدارة الأداء، على أنه من أهم واجبات الإدارة كما أن الإقتصاديون يرون أن الإنتاجية هي التي تقيس درجة نجاح الوحدة الإقتصادية في الإستغلال الأمثل للموارد الإقتصادية المتاحة لإنتاج السلع والخدمات المطلوبة. وبعبارة أخرى ينظر إلى الإنتاجية على أنها مؤشر مهم من مؤشرات قياس الأداء في الوحدات الإقتصادية.⁴

رابعا: تعريف الأداء الوظيفي

¹ نبيل عدنان، مرجع نفسه، ص47.

² Castelnaud Jacques et autres, **Le pilotage stratégique**, édition d'organisation, paris, 2001, p68.

³ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الطبعة الرابعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص21.

⁴ مصطفى يوسف، المرجع نفسه، ص، ص: 42-43.

اختلفت التعاريف باختلاف وجهات نظر الباحثين والمفكرين المهتمين بموضوع الأداء الوظيفي، وذلك راجع لتعدد الأبعاد التي يتكون منها أداء المؤسسة، فبالنسبة للمديرين يعني الأداء المردودية والقدرة على المنافسة، وللعامل يعني مناخ العمل وعلى هذا فالأداء مسألة إدراكية من فرد لأخر ومن فئة لأخرى، ولهذا تعددت مفاهيمه وسنتطرق إلى أهم المفاهيم التالية:¹

• تعريف بدوي ومصطفي:

عرفا الأداء الوظيفي بأنه: "نتائج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة إنجاز عمل معين"

• حسب الخزامي عبد الحكيم:

"الأداء يتمثل في تحويل المدخلات التنظيمية من الموارد الأولية إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة".

• تعريف هلال محمد عبد الغاني حسين:

"إن السلوك الإنساني هو محدد الأداء الوظيفي للفرد وإعتبار أن هذا السلوك يتكون عند إستجابة الفرد للمثيرات التي تصادفه في أي زمان ومكان، بحيث هو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يجد نفسه فيه وهذا الأداء يظهر نتيجة لضغوط نابع من داخل الفرد نفسه، فيحدث تفاعل وتوافق بين القوة الداخلية للفرد والقوة الخارجية المحيطة مما يشكل الأداء".

• تعريف موسي اللوزي وعمر الزهراني:

من خلال مقالهما المنشور في مجلة دراسات العلوم الإدارية، إعتبر بأن الأداء يمثل: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور وصولاً لتحقيق وإتمام المهام لوظيفة الفرد".

• عرفت أيضا:

"وسيلة للوصول إلى هدف أو مجموعة من الأهداف داخل وظيفة أو دور أو منظمة، ولكن ليست هي النتائج الفعلية للأفعال التي يتم تنفيذها داخل الوظيفة".²

¹نبيل عدنان، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 48-51.

²محمد فلاح سالم المجالي: "القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 3، العدد 8، بلدية الكرك الكبرى، الأردن، 2022، ص478.

وفقا للتعريف السابقة يمكن تعريف الأداء الوظيفي: " هو عبارة عن المجهودات والسلوكيات التي يقدمها الفرد في المنظمة، والتي تساهم في إنجاز المهام المرتبطة بعمله وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة خلال فترة زمنية محددة".

الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي عنصرا أساسيا لنجاح المنظمات وتحقيق ما تطمح إليه، كما له أهمية بالغة لكل من المنظمة والفرد ويمتد أيضا للأطراف الخارجية ذات العلاقات والمتعاملات مع المنظمة والذي يعكس مدى كفاءة الموظفين في أداء مهامهم الوظيفية ومدى إسهامهم في تحقيق الرؤية مما يجعله ركيزة أساسية للاستمرارية والنمو والتطور وتظهر الأهمية من خلال العناصر التالية:¹

1- بالنسبة للعاملين:

يعد أداء الفرد إنعكاسا الأداء المنظمة التي ينتمي إليها كما أن كفاءة وفعالية العاملين ما هو إلا تعبير عن درجة كفاءة المنظمة التي يعملون فيها، وأن إهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس إيجابيا كما يلي:

- ✓ يعتبر أداء أفراد معيار أساسي لمدى نجاح المنظمة فكما أشرنا سابقا يعتبر الفرد هو المسير والعامل والمراقب والمقيم والمقوم، لذا فان قرارات الإدارة وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها تتطلب من القائمين الأخذ بعين الاعتبار ما يمكن دعم ولاء الأفراد في المنظمة من خلال مشاركتهم في صناعة القرار، ومحاولة تلبية طلباتهم وإستطلاع طموحاتهم في المنظمة؛
- ✓ يرتبط الأداء الوظيفي بمجموعة من النشاطات ووظائف المنظمة لذا فبغية تحسين أداء العاملين تلجأ المنظمة إلى تعليمهم وتدريبهم وتنمية معارفهم وخبراتهم على استخدام أحدث الوسائل والتقنيات وهوما يستفيد منه العاملين، كما تلجأ المنظمة لنفس الغرض (الحصول على الأداء الوظيفي المتميز) بزيادة التحفيز، وطرح المزيد من المزايا الوظيفية والإهتمام بصحة وسلامة الأفراد، وهو ما يعود بالنفع على العاملين من خلال زيادة مستواهم وإستقرارهم؛

¹ عبد الحكيم قاضي، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال الجزائرية "دراسة حالة المجتمع الصناعي للإسمنت الجزائر (GICA)"، رسالة دكتوراه، إدارة الأعمال، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريش، 2021/2022، ص127.

✓ يرتبط الأداء من جهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته، وبالتالي فإن اهتمام الفرد بأدائه والعمل على تحسينه وتطويره سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به الإقتصادية والإجتماعية والنفسية.

2- بالنسبة للمنظمة:

ويمكن إيجاز أهداف الأداء بالنسبة للمنظمة في:

✓ **تحقيق أهداف المنظمة:** يلتزم الموظفون الناجحون بالمواعيد النهائية ويقومون بالمبيعات وبينون العلامة التجارية من خلال التفاعلات الإيجابية مع العملاء، كل مما سبق تعتبر مؤشرات جيدة لتحقيق أهداف المنظمة، وبالعكس عندما يعمل الموظفون بشكل فعال، يشعر الزبائن أن الشركة غير مبالية بإحتياجاتهم مما يترك لهم مجال لإختيار منافسين للمنظمة وهو مالا يصب في مصلحتها.

✓ **خلق بيئة عمل إيجابية:** عندما يؤدي أفراد وظائفهم بشكل فعال، تزداد الروح المعنوية في المنظمة، مما يحفز الموظفين الذين ليس لديهم الدافع لإنجاز مهامهم، لذا تلجأ المنظمات لتكوين بيئة عمل إيجابية يسودها الحيوية والنشاط من خلال الإجراءات التحفيزية كمكافآت الموظفين ذوي الأداء العالي بالحوافز ومشاركة الأفراد في صناعة القرار، كما يتوجه الأفراد ذوي الكفاءات والمواهب العالية نحو المنظمات عالية الأداء كونها بيئة لتفجير قدراتهم ومهاراتهم كما تسمح لهم بتحقيق أهدافهم من خلال الحوافز والإمتيازات الممنوحة وتوفر بيئة العمل المحفزة على الإبداع .

✓ **يسمح بإتخاذ القرارات المناسبة في المنظمة:** حيث يسمح تتبع أداء العاملين الى معرفة القرارات اللازمة التقنية كانت أم الإدارية، فالقرارات التقنية تتعلق بالبيئة المادية للعمل كتغيير مكان الآلات، تغيير مستوى الإضاءة، زيادة توسيع وحدات الإنتاج.... الخ، أما القرارات الإدارية فتتخذها المنظمة لمعالجة الإختلالات الواردة في أداء الأفراد، كتتظيم دورات التدريب وتحويل مراكز عمل الموظفين، التوظيف الإضافي، زيادة الأجور والحوافز..... الخ.

المطلب الثاني: عناصر ومحددات وأبعاد الأداء الوظيفي

الفرع الأول: عناصر الأداء الوظيفي

إن الأداء الفعال لأي موظف يعني تحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل، من خلال قيام الموظف بأعمال ومهام معينة تتفق مع سياسات وإجراءات وظروف بيئة التنظيم التي يعمل فيها، وفعالية الموظف هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة أبرزها ما يلي:¹

➤ فعليات الموظف:

ويقصد بها معلوماته ومهاراته واتجاهاته و قيمه، فكفايات الموظف هي خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.

➤ متطلبات العمل الوظيفية:

ويقصد بها المهام أو المسؤوليات أو الأدوار التي يطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

➤ بيئة التنظيم:

تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف أهداف التنظيم وهيكله، والإجراءات المستخدمة فيه، وموارده ومركزه الإستراتيجي، ومن العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

بالإضافة إلى العناصر السابقة هناك عناصر إضافية أهمها ما يلي:

➤ المعرفة بمتطلبات الوظيفة :

تشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

➤ نوعية العمل:

تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

➤ كمية العمل المنجز:

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الإنجاز.

1- المثابرة والثوق:

¹ مريم طلحاوي وبراهيمي منصور، الالتزام المهني وتأثيره على مستوى الأداء الوظيفي (دراسة من وجهة نظر عينة من الموظفين الإداريين بجامعة أدرار)، مذكرة ماستر أكاديمي، إدارة الأعمال، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أحمد دراية، أدرار، 2020/2019، ص11.

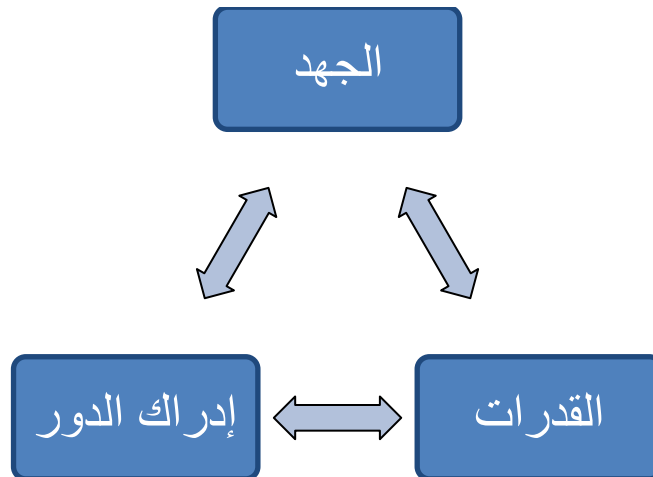
إنجاز الأعمال في أوقاتها وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي

بما أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور والتي تفصل فيها كالاتي:¹

- 1. الجهد:** يشير إلى النتائج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) من الطاقة الجسمانية والعقلية والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته وهناك من يعبر عن هذا بالدافعية البارزة لمدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل، والتي يمكن أن تلاحظ جليا من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يتوافق مع ميوله وإتجاهاته.
- 2. القدرات:** فهي الخصائص الشخصية المستخدمة للأداء الوظيفي وهي لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة.
- 3. إدراك الدور:** أي إدراك الفرد لدوره الوظيفي، أي الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقييم الأنشطة والسلوكيات التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.

الشكل رقم (04): محددات الأداء الوظيفي



¹ عبد العالي خبار وقودة عزيز: "دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 14، العدد 4، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2022، ص 48.

المصدر: عبد العالي خبار وقودة عزيز: "دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 14، العدد 4، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2022، ص 48.

الفرع الثالث: أبعاد الأداء الوظيفي

يمكن أن نميز بين ثلاثة أبعاد الأداء وهذه الأبعاد هي:¹

➤ كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والجسمانية التي يبذلها العامل خلال فترة زمنية والتي يبذلها العامل خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

➤ نوعية الجهد المبذول:

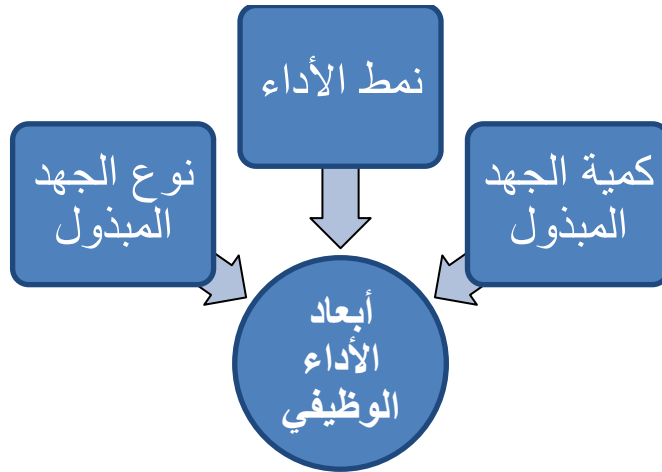
وتعني مستوى الجودة في إنجاز العمل، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فمستوى بعض أنواع الأعمال قد لا يهتم أحيانا بسرعة أو كمية الأداء بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ودرجة خلوه من الأخطاء.

➤ نمط الأداء:

يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الموظف الأنشطة الموكلة إليه، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد.

¹ مريم طلحاوي وبراهيمي منصور، الإلتزام المهني وتأثيره على المستوى الأداء الوظيفي دراسة من وجهة نظر عينة من الموظفين الإداريين بجامعة أدرار، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار العقيد أحمد دراية، الجزائر، 2020/2019، ص 12.

الشكل رقم (05): أبعاد الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثالث: تحسين وتقييم الأداء الوظيفي

يعد تحسين وتقييم الأداء عملية مهمة للغاية في جميع المؤسسات ولجميع البرامج والأنشطة في مختلف المجالات، فمن خلال تقييم البرامج وأنشطة الأداء والإمكانات، وغيرها من الجوانب يتم تشخيص الواقع والوقوف على الحقيقة، وهذه خطوة مهمة لتحديد مدى فاعلية الأهداف وتحقيقها للنجاح في تنفيذ الخطط ثم الاستفادة من نتائج التحسين والتقييم في تقويم القصور وتعزيز نقاط القوة، وسنتطرق في هذا المطلب إلى كل من تعريف وأهمية ومراحل تحسين الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى تعريف وأهداف تقييم الأداء الوظيفي.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية تحسين الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي

هناك عدة تعاريف لمصطلح تحسين الأداء الوظيفي نذكر البعض منها:¹

- يقصد بتحسين الأداء الوظيفي استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ويتطلب تحسين الأداء توازن العناصر الأربعة التالية: (الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة)، لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات وإحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل.

¹ عبد الحكيم قاضي، مرجع سبق ذكره، ص 137.

■ عرفه الباحث عبد الجليل الشوامرة بأنه طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي بالوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء، حالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم إتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام مكافئات إختيار وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم، وعند الإتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعليا، و بعد التطبيق يتم التقييم.

ثانيا: أهمية تحسين الأداء الوظيفي

تظهر أهمية تحسين الأداء الوظيفي في النقاط التالية:¹

✓ أهمية التعامل مع مفهوم تحسين الأداء من منظور شامل يجمع جميع عناصر الأداء البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية في إطار متناسق، وعدم التجاوز بالتركيز على بعض العناصر والتغافل عن البعض الآخر؛

✓ أهمية إدماج معطيات وعناصر وبرامج تحسين الأداء ضمن الإستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية، والإستراتيجية العامة للمنظمة الإنتاجية والتسويقية والتمويلية والتقنية والإدارية؛

✓ ضرورة النظر الى قضايا التحسين والتطوير والتحديث وإعادة الهندسة أو إعادة الهيكلة في المنظمات من منظور إدارة الأداء وإستهداف تحسين وتطوير الأداء في نهاية الأمر؛

✓ أهمية مراعات الأبعاد الثقافية والإجتماعية للموارد البشرية وإختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الإعتبار عند تصميم العمال، وإعداد خطط تحسين الأداء وتحديد معايير التقييم؛

✓ أهمية التركيز في تصميم العمال وتخطيط تحسين الأداء على تضمينها أبعادا تستثمر وتستشبر الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية للموارد البشرية، بإعتبار أن رأس المال الفكري هو أهم ما تملكه المنظمات المعاصرة.

الفرع الثاني: طرق تحسين الأداء

ترى عباس أن هناك بعض الإجراءات التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء من خلال:²

¹ المرجع نفسه، ص138.

² نورة محي الدين ومفيدة أومدورن، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية لولاية قالمة، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع الإتصال، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2021/2022، ص، ص: 82-83.

- **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** حيث يمثل تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء أهمية عند كل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن عملية التقييم وعن ما إذا كانت قد تمت بموضوعية من دعمه.
- **الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين:** يتم ذلك من خلال تحديد أسباب تدني العاملين، سواء بسبب الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، حيث تتأثر الدوافع بعدة متغيرات خارجية كالأجور والحوافز الفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتميز بها العاملون كما تتأثر العوامل الموقفية بالكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء مثل ظروف العمل والمواد المستخدمة.
- **تطوير خطة عمل للوصول إلى حلول:** وتتمثل في وضع خطة عمل للحد من مشاكل الأداء ووضع الحلول المناسبة لها وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة وبين الإدارة والجهات الإستشارية المختصة في تطوير الأداء من جهة أخرى.
- **مستوى الأداء المطلوب:** وهو المستوى المستهدف للأداء والذي تسعى الإدارة إلى الوصول إليه باستغلال جميع الموارد المتاحة والأنشطة المختلفة.
- **مستوى الأداء الفعلي:** وهو الأداء الذي يتم تحقيقه فعلاً نتيجة للجهود والأنشطة المبذولة خلال فترة زمنية محددة.
- **برنامج العمل لتحسين الأداء:** يوضع المدخل العلاجي موضع التطبيق، فإن نجحت مساعي النجاح وارتفع مستوى الأداء الوظيفي إلى المستوى المستهدف يجب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسن، أو تستمر دورة النظام في حالة عدم نجاح المدخل العلاجي.

الفرع الثالث: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

تعددت المصطلحات التي إستعملت للدلالة على هذه العملية وذلك بكونها نظام تقييم الكفاءات أو نظام تقارير الكفاءات، أو نظام تقرير أداء الموظفين، وقد إنعكس ذلك في تباين عدة مفاهيم لهذه العملية من بين هذه المفاهيم نذكر:¹

- هناك من يعدها عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين لتحقيق هدف معين خططته المنظمة سابقاً.
- ويصفها آخرون على أنها نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية، ومحاولة التعرف على إحتتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع.

¹نزار عوفي اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، الطبعة الأولى، دار الدجلة، عمان، الأردن، 2015، ص17.

- وهي عملية منظمة تهدف إلى تحقيق العدالة والمساواة الداخلية في دفع التعويضات و يقصد بالعدالة الداخلية بها تحقيق الإنصاف والمساواة في دفع التعويضات لجميع العاملين في المنظمة فقط، لأن هناك المساواة وعدالة خارجية تشير إلى أن التعويضات التي تدفع للعاملين في المنظمة يجب أن تكون معادلة كما تدفع المنظمات الأخرى المنافسة للعاملين فيها.¹

الفرع الرابع: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي تستهدف ثلاث غايات تقع على ثلاثة مستويات هي: المنظمة، المدير، الفرد العامل، نوجزها فيما يلي:²

1) على مستوى المنظمة:

وذلك من خلال:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد إحتمال تعدد شكاوي العاملين إتجاه المنظمة؛
- رفع مستوى أداء العاملين وإستثمار قدراتهم و إمكاناتهم بما يساعد على التقدم و التطور .
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة، تمكنها من الإحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة؛
- تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية كونها نتائج عملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

2) على مستوى المشرفين:

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل؛
- دفع المتدربين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانيتهم الحركية، فمواجهة المدير أو المشرف لفرد العامل للحكم على أدائه تعتبر عملية صعبة، فهي عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين

¹وداد غفايفية وبراهيمي حسين، دور التدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماستر، علم الإجتماع تنظيم وعمل، علم إجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2023/2022، ص67.

²دلال بن يوب ولبويض خيرة، الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين "دراسة ميدانية لمؤسسة عمر بن عمر"، مذكرة ماستر، علم إجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2019/2018، ص62.

إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم و صعوباتهم.

(3) على مستوى العاملين:

- دفع العاملين للعمل بالإجتهاد والجدية والإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على إحترام و تقدير رؤسائهم؛
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين و ذلك من خلال توليد أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل و يفوزوا بالمكافآت و يتجنبوا العقوبات؛
- المساهمة في إقتراح طرق و وسائل لمناسب لتطوير سلوك العاملين.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

بعد التطرق لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي، تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع المذكرة أو كانت لها علاقة به، إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هاته الدراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف في ما بينها وكيفية الاستفادة منها.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

الفرع الأول: الرسائل الجامعية

أولاً- دراسة (سفيان جاهمي وآية بوطغان) بعنوان:

" دور الإدارة الإستراتيجية في تكوين الموارد البشرية - دراسة حالة مؤسسة Sonalgaz "، مذكرة ماستر، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة 08 ماي 1945، السنة الدراسية 2019-2020.

➤ هدفت هذه الدراسة إلى:

- توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في الإدارة الإستراتيجية وتكوين الموارد البشرية؛
- إظهار الأهمية الإستراتيجية لتكوين الموارد البشرية؛
- التعرف على مدى إدراك المؤسسات الجزائرية لطبيعة وأهمية الإدارة الإستراتيجية؛
- إبراز الأثر الفعال للإدارة الإستراتيجية على تكوين الموارد البشرية للمؤسسة الإقتصادية.

➤ وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

- تعمل الإدارة الإستراتيجية على تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية من خلال إنجاز مهامها ومسؤولياتها بكفاءة وفعالية؛
- إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي نظام متكامل يسمح بتحقيق التميز والريادة للمؤسسات الإقتصادية؛
- تساهم الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسة في نمذجة وتطبيق التكوين عن طريق تحديد إستراتيجيات خاصة به والعمل على تطبيقه ضمن جدول زمني محدد؛
- تولى مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة أهمية كبيرة للعنصر البشري من خلال تطويره وتحفيزه للاستمرار وتقديم أفضل ما لديه من خلال ضمان التكوين وتحسين المستوى باستمرار.

ثانياً- دراسة (سوما علي سليطين) بعنوان:

"الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة تشرين، السنة الدراسية 2006-2007.

➤ هدفت هذه الدراسة إلى:

- تشخيص واقعي للظروف المحيطة بمنظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري، وذلك لمعرفة مدى التشابه بينها وبين الظروف التي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية؛
- التعرف على شكل الممارسات الفعلية لأسلوب الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، ومن ثم تحديد المرحلة التي تمر بها تلك المنظمات من مراحل تطور الفكر الإستراتيجي، بالإضافة إلى معرفة مدى توفر أهم متطلبات التصميم الفعال للإستراتيجيات فيها؛
- تبيان أثر تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية على أداء منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري؛

➤ وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- هناك القليل من عدد مديري المنظمات محل البحث الذين لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها، وكانت هذه المعلومات محدودة جداً؛
- وجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية في المنظمات محل البحث عن عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال وفقاً للمفهوم العلمي الواجب تطبيقها، وكذا في عملية إختيار الإستراتيجيات.

ثالثاً: دراسة (عبد الحكيم قاضي) بعنوان:

"دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال الجزائرية دراسة حالة المجتمع الصناعي الإسمنت الجزائرية (GICA)"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج، 2021/2022.

➤ هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع تطبيق ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية؛
- توضيح مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية؛
- معرفة مكان الخلل الواضحة في الأداء الوظيفي للعاملين الجزائريين ومحاولة إيجاد حلول تهدف إلى تحفيزهم وتحسين أدائهم؛
- التقرب من الشركات الوطنية العمومية ومحاولة معرفة المشاكل التي تتخبط فيها من ناحية التعامل مع المورد البشري؛

- محاولة معرفة مدى النتائج المحققة من التحسينات المستمرة في طرق التسيير خاصة ما تعلق بالموارد البشري في منظمات العمال العمومية الجزائرية؛
- وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

هناك دور معنوي لممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المجمع الصناعي الإسمنت الجزائري، كما أن لكل إستراتيجية من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية دور يختلف عن الإستراتيجيات الأخرى في تحسين الأداء الوظيفي، حيث أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لخمس إستراتيجيات من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتمثل في (إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، إستراتيجية التدريب، إستراتيجية مسارات الترقية، إستراتيجية تقييم الأداء، إستراتيجية التعويضات) في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركة إسمنت عين الكبيرة، بينما هناك إستراتيجيتان ليس لها دور في تحسين الأداء الوظيفي (إستراتيجية تحليل وتصميم العمل، و إستراتيجية التوظيف)

رابعاً: دراسة (كمال راتب نوفل) بعنوان:

"أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، 2015.

➤ هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة واقع الانضباط الإداري في الكليات الجامعية الحكومية الخمس مجتمع الدراسة؛
- تحديد تأثير الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين؛
- التأكد من وجود تسبب إداري في الكليات الجامعية الحكومية أم لا وتحديد أوجه التسبب الإداري إن وجد وتقديم الإقتراحات لعلاجها؛
- توفير معلومات وإحصائيات لإدارة الكليات حول موضوع الانضباط والتسبب الإداري، الإدارة في التخطيط والرقابة؛
- تحديد تأثيرات خصائص العاملين في الوظائف الإشرافية مثل متغير (الجنس، العمر...)
- وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أثبتت الدراسة أن هنالك علاقة قوية بين مظاهر الانضباط الإداري والأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية الخمس في قطاع غزة بنسبة 74.8%؛
- هنالك أثر قوي لبعض عناصر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية الخمس في قطاع غزة، وهي "التحلي بالقيم والأخلاق الحميدة " و"

الحفاظ على مقتضيات الواجب الوظيفي"، أما باقي المظاهر فقد كان تأثيرها ضعيف على الأداء الوظيفي للعاملين؛

- بينت الدراسة بأن مستوى الانضباط الإداري في الكليات الجامعية الحكومية الخمس في قطاع غزة كان مرتفعاً؛ كما أثبتت أنها تمنح حوافز للموظفين المبدعين بشكل ضعيف.

الفرع الثاني: المقالات

أولاً: دراسة (إحسان إبراهيم الله جابو) بعنوان :

"دور الإدارة الإستراتيجية في التنمية المستدامة دراسة حالة جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية" ، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 05، العدد 11، سنة 2021.

➤ هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على دور الإدارة الإستراتيجية في التنمية المستدامة بالجامعات السعودية؛
- معرفة وإدراك المديرين والعاملين بالجامعات السعودية بأهمية الإدارة الإستراتيجية في التنمية المستدامة؛
- إيضاح مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها وضرورة تطبيقها في التنمية المستدامة.

➤ من أهم النتائج المتوصل إليها هي:

- الجامعات السعودية عندما تتوفر لديهم إستراتيجية مكتوبة ومعتمدة فإن هذه الإستراتيجية تتضمن تحديداً لرسالتها وأهدافها الإستراتيجية، وتعتبر هذه الأنشطة من أهم أنشطة صياغة الإستراتيجية؛
- أظهرت الدراسة أن بعض الجامعات السعودية تحتاج إلى تبني الإدارة الإستراتيجية، وذلك حسب قول آراء أغلبية أفراد الدراسة، وتعتبر هذه النسبة عالية تستوجب محاولة التعرف على المعوقات التي تحول دون ممارستها، حيث تقتصر ممارستها على الجامعات التي تتوفر بها إستراتيجية مكتوبة أو معتمدة.

ثانياً: دراسة (بهجة بن دحمان وكمال حوسين) بعنوان:

"دور الإدارة الإستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء - بومرداس -"، مجلة معارف، المجلد 16، العدد 02، سنة 2012.

➤ هدفت هذه الدراسة إلى:

محاولة الربط بين الإدارة الإستراتيجية والأداء المؤسسي وتجسيد ذلك في المؤسسة محل الدراسة.

➤ توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- البيئة المحيطة بالمؤسسة لها تأثير كبير على تفكير الإدارة العليا وعلى أداء المؤسسة إما إيجابيا أو سلبيا، فتحسين أداؤها وتعظيم منافعها يتوقف بمدى قدرتها على الاستفادة من نتائج التحليل البيئي المتوصل إليها في اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب؛
- يتوقف إختيار المؤسسة للبدائل الإستراتيجية على الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المؤسسة والذي يجعلها أكثر كفاءة وفعالية في مجال عملها وبالتالي التفوق وتحسين أداؤها بشكل عام وضمان بقاءها واستمراريتها.

ثالثا: دراسة (محمد فلاح سالم المجالي) بعنوان:

"القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية مجلة علمية محكمة (التصنيف: NSP)، العدد 01، سنة 2022.

➤ هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم القيادة التحويلية والخصائص؛
- التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي؛
- دور القيادة التحويلية في تحسين أداء موظفي البلديات.

➤ وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أكدت الدراسة أن القيادة التحويلية أصبحت أحد العناصر الرئيسية في إدارة أداء البلديات بحيث ترتبط بجودة الخدمة وحسن الأداء الوظيفي؛
- بينت الدراسة ان الأدوار والمهام التي تؤديها القيادة التحويلية في تطوير الأداء الوظيفي قد ساهمت في تحديث إدارة شؤون الموظفين ، وأعمال التخطيط والتنظيم وإدارة الموارد البشرية؛
- أثبتت الدراسة أن القيادة التحويلية من خلال تحسين أداء الموظفين فإن ذلك له تأثير على مدى رضا المجتمع المحلي من جودة الخدمات التي تقدمها البلدية.

رابعا: دراسة (إسماعيل محادي وآخرون) بعنوان:

"الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لعمال المؤسسات الإقتصادية (دراسة ميدانية لعمال شركة ليند غاز ورقلة)"، مجلة الدراسات الإقتصادية الكمية، المجلد 9، العدد 1، سنة 2023.

➤ هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي لدى العمال؛
- التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العمال؛
- الوقوف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي لدى العمال.

➤ وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يوجد انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي والأداء لدى العمال؛
- العمال غير راضين عن ظروف العمل وطبيعته بالإضافة إلى عدم رضاهم عن الأجر؛
- العمال راضين عن العلاقة مع الزملاء؛
- العمال غير راضين عن الحوافز وعن العلاقة مع الرؤساء؛
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسات الاقتصادية؛
- من خلال الجدول رقم (3) يلاحظ أنه توجد علاقة قوية بين الرضا الوظيفي وأداء العمال، وترجع هذه العلاقة الطردية القوية لكون الأداء يتأثر برضا العمال عن عملهم، لهذا يمكن التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي عن طريق أداء العمال، أي كلما زاد الرضا عن العمل زاد الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أولاً: دراسة Mohammad T bataneh & others (2023) بعنوان:

" دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية وأداء الشركة في قطاع الاتصالات الأردني ."

" The role of strategic management in enhancing competitive advantage and firm performance in the Jordanian telecom industry"، journal of Namibian studies، volume 03، issue 33، 2023.

➤ هدفت هذه الدراسة إلى:

فحص كيفية تأثير التخطيط الإستراتيجية وتخصيص الموارد وممارسات الابتكار على الميزة التنافسية ، وبالتالي أداء الشركة بالإضافة إلى تحليل دور الإدارة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بقطاع الاتصالات في الأردن.

➤ وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

أن شركات الاتصالات التي تشارك في التخطيط الإستراتيجي الفعال وتخصيص الموارد وممارسات الابتكار هي أكثر عرضة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء، كما تشير النتائج إلى أن الميزة التنافسية تتوسط العلاقة بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية وأداء الشركة في صناعة الاتصالات.

ثالثاً: دراسة Amir & Afaf (2020) بعنوان:

"واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية والتحليل البيئي بالمصاريف السودانية - دراسة ميدانية على البنك الإسلامي السوداني -".

" The situation of implementing the strategic management in the Sudanese banks" ,

➤ هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المصارف السودانية وبيان أهميتها في تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمصارف السودانية؛
- التعرف على واقع تطبيق التحليل الإستراتيجي للبيئة وبيان أهميته لتحقيق ميزة تنافسية في المصارف السودانية؛
- تشخيص وتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين الإدارة الإستراتيجية في المصارف السودانية والتحليل الإستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية.

➤ وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

- التصميم الداخلي للمصارف محل الدراسة ساعد على تقديم الخدمات بانسيابية؛
- تلتزم المصارف محل الدراسة بوضع أهداف وبرامج محددة حسب الخطة الإستراتيجية الموضوعية؛
- عناصر الإدارة الإستراتيجية التي تطبقها المصارف السودانية لها تأثير إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية؛
- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمصارف السودانية ومصادر تحقيق الميزة التنافسية.

ثالثاً: دراسة Rania elsayed Ibrahim abouelenien & others (2024) بعنوان:

"تأثير إنعدام الأمن الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاعي الضيافة والسياحة: دور الإغتراب في العمل".

"the affect of job insecurity on employees job performance in the hospitalite and tourism industry: the role of work alienation," journal of the faculty of tourism and hotels, volume 08, issue 01, 2024.

➤ هدفت هذه الدراسة إلى:

دراسة تأثير انعدام الأمن الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين في صناعة السياحة والضيافة مع الأخذ بعين الاعتبار الدور الوسيط للإغتراب عن العمل.

➤ وقد توصلت الدراسة إلى:

- إنعدام الأمن الوظيفي يؤثر إيجاباً على الإغتراب في العمل ويؤثر سلباً على الأداء الوظيفي للعاملين؛
- الإغتراب في العمل يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي للعاملين؛
- الإغتراب في العمل له تأثير وسيط في العلاقة بين إنعدام الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين.

رابعاً: دراسة Ibrahim bader alharbi، (2024/2023) بعنوان:

"strategic management: a comprehensive review paper"، international journal of professional business review، volume 09، number 03، 2023–2024.

➤ هدفت هذه الدراسة إلى:

تسليط الضوء على تطور الإدارة الإستراتيجية عبر الزمن، بما في ذلك التعريفات والنظريات الداعمة والأدوات والأهمية والتطبيق في مختلف بيئات الأعمال، وتسليط الضوء على التحديات والاتجاهات المستقبلية للإدارة الإستراتيجية.

➤ وقد توصلت الدراسة إلى هذه النتائج:

يجب على الشركات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والبقاء وتكون قادرة على المنافسة على المدى الطويل أن تستفيد من الإدارة الاستراتيجية، التي توفر للمنظمات إطاراً لإتخاذ القرارات، والحفاظ على الإتساق والترابط، وتعزيز الإنتاجية والمرونة والعمل الجماعي.

المطلب الثالث: مكانة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

من خلال التحليل الشامل للدراسات السابقة، يمكننا إستنتاج العديد من أوجه الإختلاف والتشابه عند مقارنتها بالدراسة الحالية والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

➤ من حيث المتغير التابع:

— يعتبر المتغير التابع في الدراسة الحالية هو الأداء الوظيفي، بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على متغيرات أخرى والتي تمثلت في: الموارد البشرية (دراسة سفيان جامهي وآية بوطغان)، والتنمية المستدامة (دراسة إحسان إبراهيم الله جابو)، الميزة التنافسية (دراسة Mohammad T Bataineh & Others)...إلخ.

➤ من حيث المتغير المستقل:

— يتمثل المتغير المستقل في الدراسات السابقة في الإنضباط الإداري (دراسة كمال راتب نوفل) القيادة التحويلية (دراسة محمد فلاح سالم المجالي)، الرضا الوظيفي (دراسة إسماعيل محادي وآخرون)، الأمن الوظيفي (دراسة

Rania elsayed Ibrahim abouelenien) إلخ، بينما الدراسة الحالية تناول متغير الإدارة الإستراتيجية.

➤ من حيث العينة ومكان الدراسة:

كانت عينة الدراسة الحالية على مجموعة من الموظفين تكونت من 41 أستاذ وإداري في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعرييج، بينما كانت دراسة الحالة في الدراسات السابقة في أماكن أخرى وبعينات مختلفة مثل: (سوما علي سليطين) والتي تكونت من 13 منظمة صناعية عامة بالساحل السوري وتم فيها توزيع 90 إستبانة، ودراسة (إحسان إبراهيم الله جابو) والتي تكونت من 60 فردا في جامعة الملك خالد بالسعودية، ودراسة (بهجة بن دحمان وكمال دوسين) والتي تكونت من 35 عامل في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ببومرداس بالجزائر... إلخ.

➤ من حيث المنهج وأداة الدراسة:

تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المنهج الوصفي التحليلي، و كانت أداة الدراسة الإستبيان، وتمت معالجتها عن طريق الأساليب الإحصائية بإستخدام برنامج spss. مثل (Amir & Afaf) ودراسة (Ibrahim bader alharbi)، ودراسة (محمد فلاح سالم المجالي)، ودراسة (كمال راتب نوفل)... إلخ. وقد إختلفت دراستنا مع دراسات سابقة أخرى في الأداة المستخدمة، حيث نجد مثالا دراسة (سفيان جاهمي وآية بوطغان) فإعتمدنا في دراستهم على المقابلة والملاحظة لجمع البيانات.

خلاصة الفصل الأول:

يعتبر تحسين الأداء من الأمور والأهداف الأساسية التي تسعى إليها المنظمات في العصر الحالي وهذا لتحقيق رؤيتها وغايتها والوصول إلى الريادة، ولتحقيق ذلك تعتمد على مناهج وأساليب من بينها الإدارة الإستراتيجية ، والتي بدورها تلعب دورا حيويا في هذا المجال من خلال وضع الرؤى والخطط التي تنظم وتقود العمل داخل المنظمة، وذلك وفقا لطرق تحسين الأداء لرفع مستويات الأداء الوظيفي من خلال تنمية وتعزيز نقاط القوة باعتبار الدوافع تتأثر بعدة متغيرات خارجية كالأجور والحوافز والفاعلية التي تعكس المهارات والقدرات التي يتميز بها العاملون.

ومما سبق يمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية أصبحت ضرورة حتمية لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية ولرفع وتحسين الأداء الوظيفي.

الفصل الثاني

الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد إستعراضنا للجانب النظري الخاص بدراسة كل من الإدارة الإستراتيجية والأداء الوظيفي، وتطرقنا لمختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع، سنعمل من خلال هذا الفصل التطبيقي على إسقاط الدراسة النظرية على إحدى كليات جامعة محمد البشير الإبراهيمي وهي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وعليه سنعالج في هذا الفصل واقع ودور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي بدءا من تقديم الكلية محل الدراسة إلى غاية عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات المقدمة سابقا.

- المبحث الأول: تقديم الكلية محل الدراسة
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
- المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة
- المبحث الرابع: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم الكلية محل الدراسة

سنعرض في هذا المبحث دراسة خاصة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج وذلك من خلال تناول كل من تعريفها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

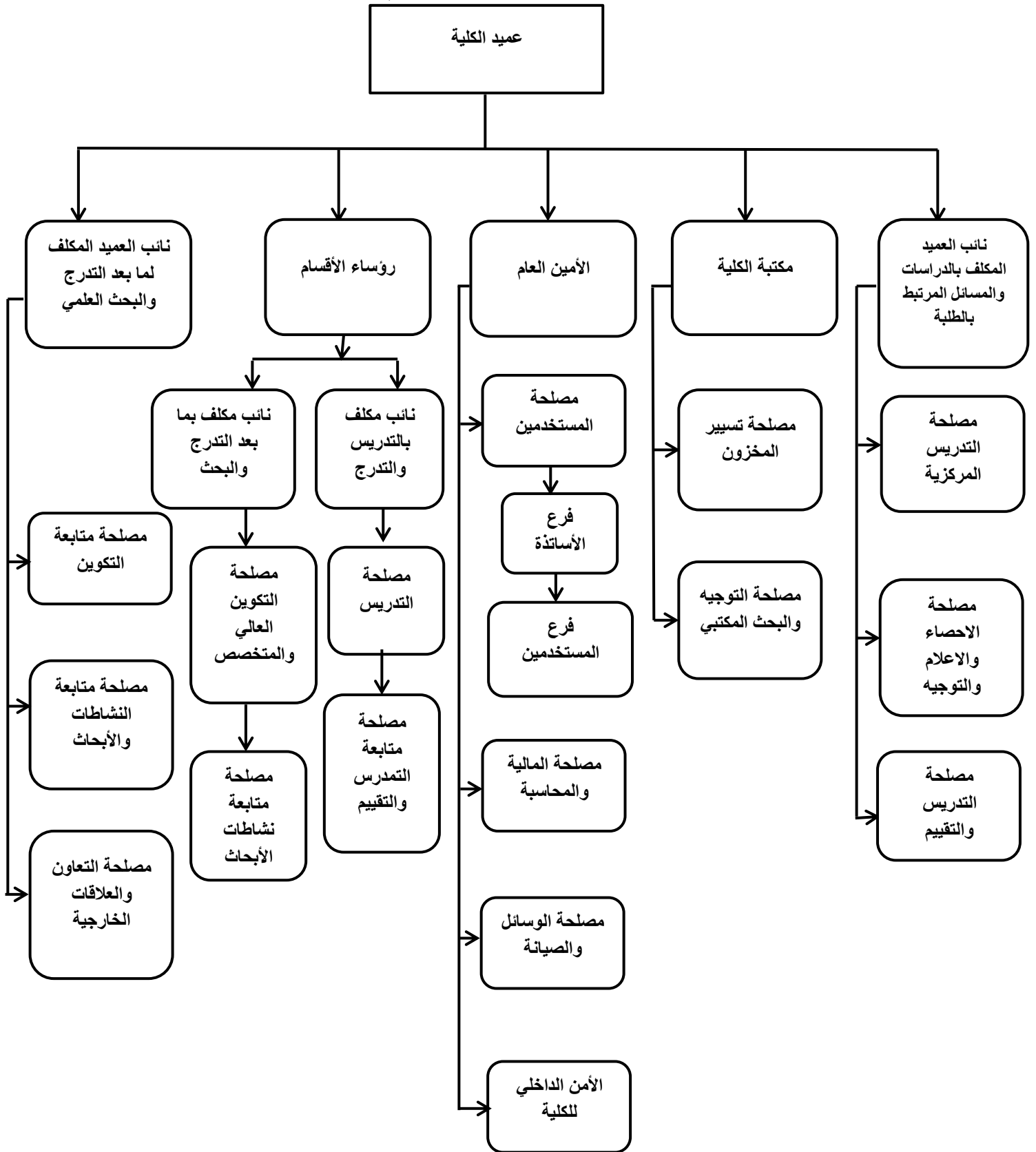
في ظل التطور الذي عرفته جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج وواكبت كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير هذا التطور، حيث تعود نشأتها الى سنة 2001 وفقا للقرار الوزاري الذي أنشأ معهد العلوم الإقتصادية ومعهد علوم التسيير.

ومع إعادة هيكلة المركز تم دمج المعهدين وإستحداث معهد العلوم الإقتصادية ومعهد علوم التسيير سنة 2007، ومع ترقية المركز الجامعي الى جامعة تم ترقية المعهد إلى كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير سنة 2012، وتضم حاليا كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أربعة أقسام معتمدة وهي كالاتي: قسم العلوم الإقتصادية، قسم علوم التسيير، قسم العلوم التجارية وقسم العلوم المالية والمحاسبية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للكلية

يتمثل في الإطار التنظيمي الذي يساعد الكلية على تحقيق أهدافها ويوضح تقسيم العمل لمختلف المصالح ووحداتها والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للكلية محل الدراسة:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي للكلية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على وثائق مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

بعد إجراء التحليل والدراسة النظرية لمتغيرات البحث من جميع جوانبها، سواء كانت تتعلق بالإدارة الإستراتيجية أو الأداء الوظيفي سنقوم في هذا المبحث بعرض الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، سيتضمن ذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، بالإضافة إلى إختيار عينة الدراسة.

المطلب الأول: منهج ومتغيرات الدراسة التطبيقية

سنعرض في هذا المطلب كل من المنهج الدراسي المتبع بالإضافة إلى إستكشاف المتغيرات الدراسة التطبيقية المتعلقة بها.

الفرع الأول: منهج الدراسة التطبيقية

لدراسة دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي والإجابة على إشكالية البحث والتحقق من صحة الفرضيات التي تم وضعها مسبقاً، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة التطبيقية والذي يساعد الباحث في الإنقال من إشكالية البحث التي تتسم بالعمومية والتجريد إلى فهم السلوكيات التي يمكن ملاحظتها في الواقع.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة التطبيقية

تنقسم متغيرات الدراسة إلى نوعين رئيسيين أحدهما مستقل والآخر تابع حيث:

• المتغير المستقل:

يتمثل المتغير المستقل لهذه الدراسة في الإدارة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، المتابعة والتقييم) وهو المتغير الذي يؤثر على المتغير التابع.

• المتغير التابع:

يتمثل المتغير التابع لهذه الدراسة في الأداء الوظيفي، وهو الذي يتأثر بالتغيرات التي تحدث في المتغير المستقل.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والمعلومات

تعتبر مرحلة جمع البيانات من العمليات الأساسية في بناء البحث الميداني، حيث تعتمد مصداقية النتائج التي يتم الوصول إليها على هذه المرحلة، ويتم ذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات من أهمها الاستبيان.

الفرع الأول: الاستبيان (الاستمارة)

يعتبر من بين التقنيات وأدوات الإستقصاء التي تساهم في جمع المعلومات المتعلقة بالبحث وبالتالي يمكن تعريف الاستبيان على أنه نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة الدراسة.¹ تم الإعتماد في دراستنا هذه على كل من الاستبيان الورقي والاستبيان الإلكتروني.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور يتمثل المحور الأول في " البيانات الشخصية " والمحور الثاني " الإدارة الإستراتيجية " بأبعاده الثلاث أما المحور الثالث فخصص " الأداء الوظيفي " وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مكونات الاستبيان

عدد العبارات	العبارات	المحاور
5	البيانات العامة (الجنس، السن، الرتبة العلمية، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية)	المحور الأول
23	1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11	صياغة الإستراتيجية
	1.2.3.4.5.6.7	تنفيذ الإستراتيجية
	1.2.3.4.5	المتابعة والتقييم
17	1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15.16.17	المحور الثالث

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ما ورد في الاستبيان

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد جمع الاستبيانات الموزعة إعتد الباحثان على برنامج الحزمة الإحصائية العلوم الإجتماعية (SPSS (Statistical Package for Social Sciences لتفريغ البيانات و من ثم تم معالجتها باستخدام الأسلوب الإحصائي المناسب والإعتماد على نوع البيانات والمعلومات المراد تحليلها، ومن

¹رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مطبعة دار هومه، دون مدينة النشر، 2002، ص 123.

بين الأساليب الإحصائية التي تم إستخدامها هي إختيار أداة الدراسة بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية و الإستدلالية، واختبار إرتباط العلاقات.

الفرع الأول: إختبار ثبات وصدق أداة الدراسة

أولاً: إختبار صدق الإستبيان

1- الصدق الظاهري:

يعرف على أنه بعد تصميم الإستبيان وصياغة عباراته، يعرض على مجموعة من الخبراء والأساتذة المتخصصين كمحكمين (الملحق رقم 02)، وذلك للتعرف على رأيهم في محاور الإستبيان ومدى إتساق كل محور من محاور الإستبيان مع الهدف الرئيسي للبحث، ومدى تتاسقها مع المحاور الأخرى للإستبيان وفي ضوء بعض الآراء والملاحظات التي يبديها المحكمون يتم تصحيح بعض العبارات وتعديل صياغتها لتوضيحها ووضعها في الصورة العلمية الصحيحة¹

2- الصدق الداخلي للإستبيان

يقصد بصدق الإتساق الداخلي مدى إتساق جميع عبارات الإستبيان مع المحور أو البعد الذي ينتمي إليه هذه العبارات والجدول التالي يبين معاملات الإرتباط لكل بعد مع محوره بإستخدام معامل بيرسون Pearson كالتالي:

جدول رقم (02): معاملات إرتباط *Pearson* لفقرات كل بُعد بمحوره

إسم البعد	معامل الإرتباط	مستوى المعنوية
معاملات ارتباط أبعاد محور الإدارة الإستراتيجية		
صياغة الإستراتيجية	1	0.000
تنفيذ الإستراتيجية	0.847	0.000

¹قاسم محمد كريم الحصموتي، الديمقراطية وحقوق الإنسان المتضمنة في كتب التاريخ في بعض الدول العربية، بدون طبعة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2019، 146.

0.000	0.373	المتابعة والتقييم
معامل ارتباط محور الأداء		
0.000	0.791	الأداء الوظيفي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 25

يتضح من الجداول رقم (02)، أن قيم معامل ارتباط *Pearson* لكل بُعد من الأبعاد مع محوره موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل، مما يدل على صدق إتساق كل بعد مع محوره.

ثانياً: قياس ثبات الاستبيان (Reliability)

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم توزيعه على أفراد عينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الإستقرار في نتائجه، ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفع وكلما إقتربت قيمته من الصفر كان الثبات منخفضاً.

وللتحقق من درجة ثبات المقياس وأن الاستبيان قادر على إعطاء إجابات ثابتة، نقوم بإدخال البيانات إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وباستعمال معامل "ألفا كرونباخ" (Cronpach Alpha)، تبين أن ثبات عبارات الدراسات كانت كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (03): قيمة معامل الثبات (*Cronbach Alpha*) للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

المحاور	محاور الاستبيان
معامل الثبات (Cronpach Alpha)	0,950

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 25

نلاحظ من الجدول رقم (07) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة، وهي أكبر من النسبة المقبولة إحصائياً 0.70، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الاستبيان 0.950، حيث تعتبر نسبة ثبات كبيرة، يمكن الإعتماد عليها في الدراسة التطبيقية.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية الوصفية والإستدلالية

أولاً: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تمثلت الأساليب الإحصائية في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، حيث يتم استعمال المتوسط الحسابي لمعرفة مدى إرتفاع أو إنخفاض إستجابات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.

أما الانحراف المعياري أو التباين يستخدم لمعرفة مدى تباعد أو تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما دل ذلك على التركيز وإنخفاض تشتت إستجابات الأفراد عينة الدراسة، وكلما كان الانحراف أقل من الواحد كلما قل التشتت من الإستجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح في حالة إذا كانت قيمة الانحراف تساوي الواحد وتكون الواحد.

ثانياً: جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية

تمت الإستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، وكذا تحديد إستجابات الافراد اتجاه محاور الإستبانة.

ثالثاً: إختبار T

كما تم إستخدام إختبار (t) لدلالة الفروق بين العينات المستقلة في تأثير المحددات المدروسة، الذي يستخدم في إختبار الفرضيات، إما بالقبول أو الرفض وذلك على أساس مقارنة إحتمال (t) المحسوبة التي يتم الحصول عليها بعد تفريغ البيانات في برنامج SPSS مع مستوى المعنوية (مستوى الدلالة) المستخدم 5% (0,05) لمعامل الثقة 95% حيث:

- إذا كان إحتمال (t) المحسوب أقل تماماً من 0.05 فهذا يعني رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على رفض العلاقة وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على قبول العلاقة؛
- إذا كان إحتمال (t) المحسوب أكبر أو يساوي 0.05 فهذا يعني قبول الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على رفض العلاقة ورفض الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على قبول العلاقة.

- الفرع الثالث: إختبار ارتباط العلاقات وتركيب النماذج (الإنحدار)

من أجل الوقوف على معرفة العلاقة الموجودة بين المتغيرات الدراسة، تم الإعتماد على معامل الارتباط بيرسون "Pearson correlation" وذلك من أجل دراسة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في الإدارة الإستراتيجية والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي بالإضافة إلى قوانين تقدير معاملات المتغيرات المستقلة

والثوابت في علاقات الانحدار $B, \dots, \beta$ ، لقياس مدى مساهمة المتغير المستقل بأبعاده (صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، متابعة وتقييم الإستراتيجية) في تفسير المتغير التابع.

المطلب الرابع: منهجية تصميم الإستبيان وترميزه ومجتمع الدراسة

الفرع الأول: منهجية تصميم الإستبيان وترميزه

تم تصميم أسئلة الدراسة في هذا الإستبيان بناء على النوع المغلق المحدد للإجابة واحدة فقط، من أجل تسهيل على مالى الإستبيان بإعطاء تقديراتهم بسهولة، وعلى الباحث ترميز الإجابات وتحليلها.

إعتمد الباحثان في هذا الترميز على مقياس ليكارت الخماسي (**likert scale**) حيث تم منح القيم من

1 إلى 5 لكل من البدائل الواردة لكل سؤال كالآتي:

- إعطاء 5 علامات للإجابة على موافق جدا؛
- إعطاء 4 علامات للإجابة على موافق؛
- إعطاء 3 علامات للإجابة على محايد؛
- إعطاء 2 للإجابة على غير موافق؛
- إعطاء علامة 1 للإجابة على غير موافق إطلاقا.

ولتحديد طول خلايا مقياس لكارت الخماسي المستخدم في الإستبيان تم حساب كل من المدى وطول الفئة كالتالي:

$$\text{المدى} = \text{أكبر عدد} - \text{أصغر عدد} \leftarrow 4 = 1 - 5$$

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد الفئات} \leftarrow 0,8 = 5 / 4$$

بعد حساب طول الفئة يتم إضافة هذه القيمة (0,8) إلى أقل قيمة في المقياس (1) وذلك لتحديد الحد

الأعلى للفئة (1,8 = 0,8 + 1) وبالتالي يصبح طول الفئات كالآتي:

$$[1 - 1.79] \text{ يمثل الرأي غير موافق إطلاقا؛}$$

$$[1.8 - 2.59] \text{ يمثل الرأي غير موافق؛}$$

$$[2.6 - 3.39] \text{ يمثل الرأي محايد؛}$$

$$[3.4 - 4.19] \text{ يمثل الرأي موافق؛}$$

$$[4.2 - 5] \text{ يمثل الرأي موافق جدا.}$$

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة التطبيقية

أولاً: مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع دراستنا جميع الأساتذة والإداريين في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 04: عدد الأساتذة والإداريين في الكلية

الأفراد	العدد	العدد الإجمالي
الإداريين	37	37
الأساتذة	39	134
قسم علوم التسيير	28	
قسم العلوم التجارية	37	
قسم العلوم الاقتصادية	30	
قسم المحاسبة والمالية		
العدد الإجمالي		171

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على وثائق مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين بالكلية

ثانياً: عينة الدراسة

يعتبر إختيار عينة البحث أمر مهم جداً في هذا النوع من الأبحاث، التي لا يمكن فيها الحصول على معلومات من كافة المجتمع المدروس، لذلك لابد من أخذ عينة تمثل الصفات الأساسية لهذا المجتمع، وهو ما يطلق عليها في الإحصاء بالمعينة والتي تعرف على أنها: "مجموعة جزئية يختارها الباحث العلمي من مجتمع البحث، بحيث تعبر عنه وتحمل نفس خصائصه، ويكون الهدف من إختيارها الحصول على بيانات ومعلومات ترتبط بمجتمع الدراسة".¹

تم إختيار عينة عشوائية تتكون من أساتذة وإداريين بالكلية، وقد بلغ أفراد العينة 50 فرداً، حيث تم التوزيع عليهم الإستبيان الورقي والإستبيان الإلكتروني بمساعدة الأستاذ المشرف، حيث تم توزيع 25 إستبيان ورقي، و 25 إستبيان إلكتروني وتم إسترجاع 41، وتم فقد 9 والجدول التالي يوضح عدد الإستبيانات الموزعة:

¹ تمارا نجى داوود، مقدمة في أساليب ومناهج البحث العلمي، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2025، ص 139.

الجدول رقم 05: إحصائيات الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	المفقودة	المسترجعة	النهائية
الإلكتروني	25	01	24	24
الورقي	25	08	17	17
المجموع	50	09	41	41
النسبة %	100	18	82	82

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستمارات الموزعة

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

سنقوم في هذه الدراسة بعرض وتحليل محاور الاستبيان، المتمثل في تحليل المحور الأول المتعلق بالبيانات الشخصية، ثم المحور الثاني المتعلق بالإدارة الإستراتيجية (صياغة، تنفيذ، متابعة وتقييم الإستراتيجية)، أخيرا المحور الثالث المتعلق بالأداء الوظيفي كالتالي:

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات العامة

الفرع الأول: عرض المعلومات الخاصة بمالي الاستبيان

بالإعتماد على الإجابات المقدمة في محور البيانات الشخصية أو العامة تم تحديد خصائص العينة، حيث يتوزع أفراد العينة حسب المعلومات الشخصية (الجنس، العمر، الرتبة العلمية، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية) كالتالي:

أولاً: عرض المعلومات الخاصة بمتغير الجنس

يوضح الجدول التالي توزيع مفردات البحث حسب الجنس:

الجدول رقم (06): توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس

النسبة %	عدد الموظفين	الجنس
65,9	27	ذكر
34,1	14	أنثى
100	41	المجموع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 25

من الجدول أعلاه يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة حيث نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة كانوا ذكور حيث مثلوا 27 مفردة من أصل 41 أي ما يعادل نسبة 65,9%، بينما جاءت نسبة الإناث اللواتي شملتهن الدراسة 34,1%.

ثانياً: عرض المعلومات الخاصة بمتغير السن

يوضح الجدول التالي توزيع مفردات البحث حسب السن:

الجدول رقم (07): توزيع مفردات الدراسة حسب السن

النسبة %	عدد الموظفين	السن
48,8	20	من 31 إلى 40 سنة
51,2	21	أكثر من 41 سنة

المجموع	41	100
---------	----	-----

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm25

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الأفراد الذين أعمارهم بين 31 و 40 سنة بلغت نسبتهم 48,8%، وكذا الأفراد الذين كانت أعمارهم أكثر من 41 سنة فكانو بنسبة 51,2%

ثالثا: عرض المعلومات الخاصة بمتغير الرتبة العلمية

يوضح الجدول التالي توزيع مفردات البحث حسب الرتبة العلمية:

الجدول رقم (08): توزيع مفردات الدراسة حسب الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	عدد الموظفين	النسبة %
أستاذ مساعد أ	4	9,8
أستاذ مساعد ب	2	4,9
أستاذ محاضر ب	7	17,1
أستاذ محاضر أ	14	34,1
أستاذ	9	22,0
المجموع	41	100

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm25

يتضح من الجدول أن الرتبة العلمية لأغلب أفراد عينة الدراسة هو أستاذ محاضر - أ- حيث كانت نسبته 34,1%، في حين رتبة أستاذ بلغ عددهم 9 أستاذة بنسبة 22% من عينة البحث، أما رتبة أستاذ مساعد - ب- فبلغ عددهم 07 بنسبة 17,1%، وأخيرا رتبة أستاذ مساعد - أ - وأستاذ مساعد - ب- فبلغ عددهم 4 و 2 بنسبتي 9,8% و 4,9% من عينة البحث على التوالي ، ويرجع هذا التفاوت في النسب إلى إختلاف الرتبة العلمية لكل أستاذ.

رابعا: عرض المعلومات الخاصة بمتغير المسمى الوظيفي

يوضح الجدول التالي توزيع مفردات الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

الجدول رقم (09): توزيع مفردات البحث حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	عدد الموظفين	النسبة %
تدريس	25	61,0
إدارة	5	12,2

تدريس + إدارة	11	26,8
المجموع	41	100

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm25

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المدرسين هي الفئة الغالبة في عينة الدراسة حيث بلغ عدد عددها 25 فردا بنسبة 61,1 %، كما بلغ عدد الافراد الذين يعملون كمدرس وإداري في نفس الوقت 11 فردا وبنسبة 26,8 %، أما عدد الإداريين في عينة الدراسة بلغ عددهم 5 أفراد وذلك بنسبة 12,2 %.

خامسا: عرض المعلومات الخاصة بمتغير عدد سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي توزيع مفردات الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (10): توزيع مفردات البحث حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	عدد الموظفين	النسبة %
أقل من 5 سنوات	7	17,1
من 5 إلى 10 سنوات	12	29,3
أكثر من 10 سنوات	22	53,7
المجموع	41	100

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm25

من خلال هذا الجدول يتبين أن النسبة الغالبة من عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات حيث بلغ عددهم 22 فردا بنسبة 53,7 % من عينة الدراسة؛ أما الأشخاص الذين لديهم خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات بلغ عددهم 12 فردا بنسبة 29,3 % من عينة الدراسة؛ وأخيرا الأشخاص ذو الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات بلغ عددهم 7 فردا بنسبة 17,1 % من عينة البحث؛ إذن، هذا التفاوت في النسب يعكس إختلاف الخبرة المهنية لموظفين الكلية محل الدراسة، حيث نلاحظ أن الفئة الغالبة هي فئة الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات وهي تبلغ نسبة 53,7 %، هذا ما يؤكد على أن المستجوبين لديهم خبرة في عملهم، لذلك فإن المعلومات المقدمة من قبل المستجوبين سوف يكون لديه أثر إيجابي على صدق الدراسة، بالإضافة إلى إعطاء صورة حقيقية على دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي في الكلية محل الدراسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل محور الإدارة الإستراتيجية

الفرع الأول: نتائج تحليل بُعد صياغة الإستراتيجية

جدول (11): تحليل فقرات بُعد صياغة الاستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	درجة الموافقة
X1	لدى الكلية أهداف وغايات معلومة لدى جميع العاملين في الكلية	3,2439	0,9428	4	,000	محايد
X2	تقوم الكلية بتحليل البيئة الداخلية	3,0732	0,9324	6	,000	محايد
X3	توجد رؤية للكلية	3,5610	0,8957	1	,000	موافق
X4	توجد رسالة واضحة للكلية	3,4634	0,9512	2	,000	موافق
X5	يتم تحديد الأطراف ذات المصلحة في رسالة الجامعة	3,2927	0,9012	3	,000	محايد
X6	توفر الكلية مشاركة جميع المستويات الإدارية في التخطيط	2,9268	0,9589	9	,000	محايد
X7	تقوم الكلية بالتخطيط طويل المدى اعتمادا على التنبؤات	2,7805	0,7909	10	,000	محايد
X8	تتوفر الجامعة على خبراء في مجال صياغة الإستراتيجية	2,7561	0,9159	11	,000	محايد
X9	تعتمد الكلية على نظام معلومات مرنة يتوافق مع المتغيرات البيئية	3,1220	0,9538	5	,000	محايد
X10	تركز الكلية على التنبؤ بالفرص والتهديدات	2,9268	0,7546	8	,000	محايد
X11	تضع الكلية مجموعة من البدائل الإستراتيجية وتختار أفضلها	2,9756	0,8511	7	,000	محايد
	صياغة الإستراتيجية	3,102	0,8953		,000	محايد

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 25

يتضمن الجدول (14) نتائج تحليل البعد الأول صياغة الإستراتيجية، الذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه هي 11 سؤالاً، تمثلت في الأسئلة من (1- 11)، كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,102) وبمستوى معنوية قدره: (0.000)، كما أن الانحراف المعياري قد بلغ (0,8953) وهو ضعيف مما يدل على أن آراء المستجوبين محل الدراسة متجانسة بالنسبة إلى أهمية صياغة الإستراتيجية على مستوى الكلية، ومن أجل التفصيل نتطرق إلى ما يلي:

نلاحظ أن إجابات فقرات بعد صياغة الإستراتيجية كانت معظمها في مجال المحايدة حيث نجد أن المتوسط الحسابي لفقرات (X1)، (X2)، (X5)، (X6)، (X7)، (X8)، (X9)، (X10)، (X11)، أخذت القيم 3,073، 3,292، 2,926، 2,780، 2,756، 3,122، 2,926، 2,975، بإنحرافات معيارية أخذت القيم 0,94، 0,93، 0,90، 0,95، 0,79، 0,91، 0,95، 0,75، 0,85، على التوالي عند مستوى معنوية (0.000)، ما يعنى أن المستجوبين محايدون مما يدل على أن الكلية لا تمنح حوافز مالية ومادية، وأن الأجر لا يتناسب مع ما يبذله الأستاذ من جهد، وأيضاً أنه غير راضٍ عن التعويضات والخدمات الاجتماعية التي يحصل عليها، كما أن الكلية لا تعمل على تقديم مكافآت على العمل الإضافي.

كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لفقرات (X3)، (X4)، أخذت القيم 3,56، 3,46، بإنحرافات معيارية أخذت القيم 0,89، 0,95، على التوالي عند مستوى معنوية (0.000)، مما يعنى أن المستجوبين يوافقون وهذا يدل على أنه توجد رؤية للكلية بالإضافة إلى أن هناك رسالة واضحة لها.

الفرع الثاني: نتائج تحليل بُعد تنفيذ الإستراتيجية

جدول (12): تحليل فقرات بُعد تنفيذ الإستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	درجة الموافقة
X12	تتواصل الكلية بفعالية مع جميع المستويات حول الإستراتيجية و تقدمها	3,0244	0,96145	6	,000	محايد
X13	لديك القناعة بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالكلية	4,0244	0,75789	2	,000	موافق
X14	تتمتع الكلية بالموارد والإمكانات اللازمة التي تساعد على تطبيق الخطط	3,4878	0,92526	3	,000	موافق

X15	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة أداء الكلية	4,0244	0,65145	1	,000	موافق
X16	تقوم الكلية بتحويل الإستراتيجية المختارة إلى خطط عمل محددة قابلة للتنفيذ	3,2439	0,88827	4	,000	محايد
X17	تقوم الكلية بتطوير قدرات الموظفين لتنفيذ الخطط بفعالية	3,0000	0,94868	7	,000	محايد
X18	تعل الكلية علي إدارة المخاطر والتقليل منها عند القيام بتنفيذ خطط العمل	3,1463	0,93704	5	,000	محايد
تنفيذ الاستراتيجية		3,4216	0,8628		,000	موافق

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 25

يتضمن الجدول (15) نتائج تحليل البُعد الثاني **تنفيذ الإستراتيجية**، الذي كان عدد الأسئلة التي نقيسه 7 أسئلة، تمثلت في الأسئلة من (12 - 18)، كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البُعد (3,4216) وبمستوى معنوية قدره: (0.000)، كما أن الإنحراف المعياري قد بلغ (0,8628) وهو ضعيف مما يدل على أن آراء المستجوبين محل الدراسة متجانسة بالنسبة إلى أهمية تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الكلية، ومن أجل التفصيل نتطرق إلى ما يلي:

نلاحظ أن الفقرات (X13)، (X14)، (X15)، جاءت بمتوسطات حسابية 4,0244، 3,4878، 4,0244، وهو ما يدل على أن المستجوبين يوافقون على هذه الفقرات، أما العبارات (X12)، (X16)، (X17)، (X18)، فجاء متوسطهم الحسابي 3,0244، 3,2439، 3,00، 3,1463 على التوالي عند مستوى معنوية (0.000)، وهو ما يدل على أن المستجوبين محايدون على هذه الفقرات، من جهة أخرى نلاحظ أن الإنحراف المعياري لجميع الفقرات جاء بقيم تتراوح ما بين [0,65-0,96]، وهي قيم منخفضة وهذا ما يبين وجود تجانس في إجابات المستجوبين على هذه الفقرات.

مما سبق نستنتج أنه عند تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة أداء الكلية، وأن الموظفون لديهم القناعة بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الكلية بالإضافة إلى أن الكلية تتمتع بالموارد والإمكانات اللازمة التي تساعد على تطبيق الخطط.

الفرع الثالث: نتائج تحليل بُعد متابعة وتقييم الإستراتيجية

جدول (13): تحليل فقرات بُعد متابعة وتقييم الإستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	درجة الموافقة
X12	تتم عملية الرقابة وفق معايير محددة من طرف الكلية	3,3415	0,96462	1	,000	محايد
X13	تمارس الكلية الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية بشكل دوري ومستمر	3,1951	0,84319	3	,000	محايد
X14	تقوم الكلية بتقييم أداء العاملين	3,2195	1,06095	2	,000	محايد
X15	تقوم الكلية بالكشف عن الانحرافات في الوقت المناسب	3,0732	0,90527	5	,000	محايد
X16	تشرك الكلية جميع المستويات الإدارية في عملية الرقابة لتطبيق الإستراتيجية	3,0976	1,01992	4	,000	محايد
	متابعة وتقييم الاستراتيجية	3,1853	0,9587		,000	محايد

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 25

يتضمن الجدول (15) نتائج تحليل البُعد الثالث متابعة وتقييم الإستراتيجية، الذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه 05 أسئلة، تمثلت في الأسئلة من (19- 23)، كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البُعد (3,1853) وبمستوى معنوية قدره: (0.000)، كما أن الانحراف المعياري قد بلغ (0,9587) وهو ضعيف مما يدل على أن آراء المستجوبين محل الدراسة متجانسة بالنسبة إلى أهمية تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الكلية، كما نلاحظ أن إجابات المبحوثين عن فقرات هذا البعد جاءت كلها في مجال المحايدة حيث تراوحت أوساطها الحسابية بين (3,3415 - 3,0732)، من جهة أخرى نلاحظ أن الانحراف المعياري لجميع الفقرات جاء بقيم تتراوح ما بين [0,84 - 1,06095] وهي قيم منخفضة وهذا ما يبين وجود تجانس في إجابات المستجوبين على هذه الفقرات.

على العموم فقد جاء التوجه العام لبعد متابعة وتقييم الإستراتيجية في مجال المحايدة وهو ما يوحي بأن المبحوثين محايدون على كل ما جاء في هذا البعد من فقرات.

المطلب الثالث: عرض وتحليل محور الأداء

جدول رقم (14): تحليل فقرات محور الأداء الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	درجة الموافقة
---------------	--------	--------------------	----------------------	--------------------	-------------------	------------------

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

Y1	تشعر بأنك تؤدي عملك بكفاءة وفعالية	3,9512	0,73997	10	,000	موافق
Y2	تشعر بالرضا نحو مستوى أدائك الذي تقدمه في مهنتك	3,9250	0,85896	12	,000	موافق
Y3	يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية ومعايير واضحة	3,4146	1,04823	17	,000	موافق
Y4	تقوم بإنجاز مهامك الوظيفية وفقا لمعايير الجودة المطلوبة	3,9512	0,63052	11	,000	موافق
Y5	تسعى لتطوير أدائك بشكل مستمر	4,2683	0,74244	3	,000	موافق جدا
Y6	تتقيد بقواعد وإجراءات العمل	4,2927	0,60183	1	,000	موافق جدا
Y7	تقترح أساليب جديدة تحسن من مستوى أدائك	3,8780	0,92723	13	,000	موافق
Y8	تواظب على أوقات الدوام الرسمي دون أي تأخر	4,1220	0,67805	8	,000	موافق
Y9	تتوفر لديك الجاهزية والرغبة في العمل خارج أوقات الدوام إذا اقتضى الأمر ذلك	3,8049	0,98029	14	,000	موافق
Y10	تتوفر لديك القدرة على حسن التصرف في المواقف الحرجة	4,1463	0,61486	6	,000	موافق
Y11	تحرص على تحقيق الأهداف العامة للكلية وللجامعة عند تأدية الواجبات الوظيفية بغض النظر عن المدة التي تقضيها في العمل	4,1463	0,69141	7	,000	موافق
Y12	بذلك لمجهودات أكبر في وظيفتك منحناك فرص المشاركة في اتخاذ القرار	3,6750	0,97106	15	,000	موافق

Y13	تهتم بحساب كمية ما تنفذ في العمل ومقارنته بالخطط المرسومة	3,6341	0,94223	16	,000	موافق
Y14	تسعى دائما إلى تجديد وتطوير قدراتك ومهاراتك حتى تتمكن من تنفيذ مختلف المهام	4,0244	0,79018	9	,000	موافق
Y15	تعمل على إتمام الواجبات والمهام الموكلة إليك في وقتها المحدد مهما كانت طبيعتها	4,1707	0,62859	5	,000	موافق
Y16	تسعى لتنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من رئيسيك في مجال العمل	4,1707	0,58747	4	,000	موافق
Y17	تعمل على ترتيب الأعمال اليومية حسب الأهمية	4,2683	0,44857	2	,000	موافق جدا
الأداء الوظيفي		3,9890	0,7577		,000	موافق

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm25

تبين معطيات جدول رقم (30) نتائج تحليل محور الأداء الوظيفي الذي كان عدد الأسئلة التي يتضمنه هو 17 سؤال كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا المحور بلغ (3,989) وبمستوى معنوية قدره (0.000)، كما أن الانحراف المعياري قد بلغ (0,7577)، وهو ضعيف مما يدل على أن آراء المستجوبين محل الدراسة متجانسة بالنسبة إلى أهمية الأداء الوظيفي على مستوى الكلية، كما نلاحظ أن إجابات المبحوثين عن فقرات هذا المحور جاءت كلها في مجال الموافقة حيث تراوحت أوساطها الحسابية بين [3,41] بالنسبة لفقرة Y3 و [4,17] بالنسبة للفقرتين Y15، Y16، كما وردت الإجابات عن كل من Y5، Y6، Y17، في مجال الموافقة الشديدة بمتوسطات حسابية 4,2683، 4,2927، 4,2683، على التوالي، من جهة أخرى نلاحظ أن الانحراف المعياري لجميع فقرات هذا المحور جاء بقيم تتراوح ما بين [0,44-1,04] وهي قيم منخفضة وهذا ما يبين وجود تجانس في إجابات المستجوبين على هذه الفقرات.

نستنتج من خلال نتائج هذا المحور أن الموظفون في الكلية محل الدراسة يتقيدون بقواعد وإجراءات العمل، ويعملون على ترتيب أعمالهم اليومية حسب الأهمية، و يسعون لتطوير أدائهم بشكل مستمر، كما يقومون بتنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من الرئيس في مجال العمل، ويعملون على إتمام الواجبات والمهام الموكلة إليهم في وقتها المحدد مهما كانت طبيعتها، وتتوفر لديهم القدرة على حسن التصرف في المواقف الحرجة، بالإضافة إلى الموظفون في الكلية يواظبون على أوقات الدوام الرسمي دون أي تأخر، ويسعون دائما

إلى تجديد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم حتى يتمكنوا من تنفيذ مختلف المهام، ويشعرون بأنهم يؤدون عملهم بكفاءة وفعالية، ويقومون بإنجاز مهامهم الوظيفية وفقا لمعايير الجودة المطلوبة، كما أنهم يشعرون بالرضا نحو مستوى أدائهم الذي يقدمونه في مهنتهم، ويقترحون أساليب جديدة تحسن من مستوى أدائهم، وتتوفر لديهم الجاهزية والرغبة في العمل خارج أوقات الدوام إذا اقتضى الأمر ذلك، وبذلهم لمجهودات أكبر في وظيفتهم منحهم فرص المشاركة في اتخاذ القرار، زد على ذلك الموظفون يهتمون بحساب كمية ما ينفذون في العمل ومقارنته بالخطط المرسومة، تهتم بحساب كمية ما تنفذ في العمل ومقارنته بالخطط المرسومة، كما يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية ومعايير واضحة.

المبحث الثالث: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

سوف نقوم في هذا المبحث باختبار فرضيات الدراسة التي تم وضعها، وذلك باختبار كل من الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة، بحيث نقوم باستخدام إختبار (t) لإثبات صحتها من عدمها.

المطلب الأول: إختبار الفرضية الفرعية الأولى

تتمثل الفرضية الفرعية الأولى في: " يوجد دور ذو دلالة إحصائية لصياغة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريرج عند مستوى معنوية 0,05"، بعد إجراء الإختبارات اللازمة توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (15): نتائج إختبار معنوية معاملات الانحدار الخطي البسيط للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) والمتغير المستقل (صياغة الإستراتيجية)

معامل التحديد R^2	إختبار (ت)		معادلة الانحدار		
	مستوى المعنوية Sig	T	الخطأ المعياري	المعاملات B	
14%	0.000	10,693	5,159	55,164	صياغة الإستراتيجية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm25

نلاحظ من الجدول رقم (15) أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للمتغير المستقل (صياغة الإستراتيجية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) في الكلية محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة ($T_{cal}=10,693$) وهي أكبر من قيمتها الجدولية ($T_{tab}=1,684$) عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، كما تشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (صياغة الإستراتيجية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 55,164 في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، مما يفضي بقبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لصياغة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي في الكلية محل الدراسة".

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج قد بلغ (14%) وهذا يعني أن المتغير المستقل (صياغة الإستراتيجية) يفسر ما مقداره 14% من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، أو بمعنى آخر أن 14% من التغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي والتي سببها تغيرات على

مستوى صياغة الإستراتيجية وهي نسبة مقبولة تدل على قوة العلاقة التأثيرية التي يحدثها بعد صياغة الإستراتيجية على الأداء الوظيفي. أما النسبة المتبقية 86% تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

المطلب الثاني: إختبار الفرضية الفرعية الثانية

تتمثل الفرضية الفرعية الأولى في: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج عند مستوى معنوية 0,05، بعد إجراء الاختبارات اللازمة توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (16): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار الخطي البسيط للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) والمتغير المستقل (تنفيذ الإستراتيجية)

معامل التحديد R^2	إختبار(ت)		معادلة الإنحدار		
	مستوى المعنوية Sig	T	الخطأ المعياري	المعاملات B	
6,3%	0.000	9,002	6,402	57,63	تنفيذ الإستراتيجية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm25

نلاحظ من الجدول رقم (16) أنه يوجد در ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للمتغير المستقل (تنفيذ الإستراتيجية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) في الكلية محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة ($T_{cal}=10,693$) وهي أكبر من قيمتها الجدولية ($T_{tab}=1,684$) عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، كما تشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (تنفيذ الإستراتيجية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 57,63 في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، مما يفضي بقبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي في الكلية محل الدراسة".

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج قد بلغ (6,3%) وهذا يعني أن المتغير المستقل (تنفيذ الإستراتيجية) يفسر ما مقداره 6,3% من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، أو بمعنى آخر أن 6,3% من التغيرات التي تطرأ على مستوى الأداء الوظيفي والتي سببها تغيرات

على مستوى تنفيذ الإستراتيجية وهي نسبة مقبولة تدل على قوة العلاقة التأثيرية التي يحدثها بعد تنفيذ الإستراتيجية على الأداء الوظيفي. أما النسبة المتبقية 86% تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

المطلب الثالث: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تتمثل الفرضية الفرعية الثالثة في: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمتابعة وتقييم الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج عند مستوى معنوية 0,05"، وبعد إجراء الاختبارات اللازمة توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (17): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار الخطي البسيط للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) والمتغير المستقل (متابعة وتقييم الإستراتيجية)

معامل التحديد R^2	اختبار(ت)		معادلة الانحدار		
	مستوى المعنوية Sig	T	الخطأ المعياري	المعاملات B	
17,2%	0.000	13,265	4,233	56,148	المتابعة والتقييم

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm25

نلاحظ من الجدول رقم (17) أنه يوجد در ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للمتغير المستقل (متابعة وتقييم الإستراتيجية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) في الكلية محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة ($T_{cal}=13,265$) وهي أكبر من قيمتها الجدولية ($T_{tab}=1,684$) عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، كما تشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (متابعة وتقييم الإستراتيجية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 56,148 في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، مما يفضي بقبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمتابعة وتقييم الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي في الكلية محل الدراسة".

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج قد بلغ (17,2%) وهذا يعني أن المتغير المستقل (متابعة وتقييم الإستراتيجية) يفسر ما مقداره 17,1% من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، أو بمعنى آخر أن 17,2% من التغيرات التي تطرأ على مستوى الأداء الوظيفي والتي سببها تغيرات على مستوى متابعة وتقييم الإستراتيجية وهي نسبة مقبولة تدل على قوة العلاقة التأثيرية التي يحدثها بعد

متابعة وتقييم الإستراتيجية على الأداء الوظيفي. أما النسبة المتبقية 82,8% تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية

تتمثل الفرضية الرئيسية للدراسة في "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي في الكلية محل الدراسة"، وبعد إجراء الاختبارات اللازمة توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (18): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار الخطي البسيط للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) والمتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية)

معامل التحديد R^2	اختبار(ت)		معادلة الانحدار		
	مستوى المعنوية Sig	T	الخطأ المعياري	المعاملات B	
37,4	0.000	9,790	5,53	54,158	الإدارة الإستراتيجية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm25

نلاحظ من الجدول رقم (18) أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للمتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) في الكلية محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة ($T_{cal}=9,790$) وهي أكبر من قيمتها الجدولية ($T_{tab}=1,684$) عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، كما تشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 54,158 في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، مما يفضي بقبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي في الكلية محل الدراسة".

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج قد بلغ (37,4 %) وهذا يعني أن المتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية) يفسر ما مقداره 37,4 % من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، أو بمعنى آخر أن 37,4 % من التغيرات التي تطرأ على مستوى الأداء الوظيفي والتي سببها تغيرات على مستوى متابعة وتقييم الإستراتيجية وهي نسبة مقبولة تدل على قوة العلاقة التأثيرية التي تحدثها الإدارة الإستراتيجية على الأداء الوظيفي. أما النسبة المتبقية 62,6% تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

خلاصة الفصل الثاني:

في نهاية هذا الفصل، يمكننا تلخيص نتائج اختبار الفرضيات، بعد ما تم التحقق من صحتها في الدراسة التطبيقية التي تمت على مجموعة موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ببرج بوعريرج من أساتذة وإداريين، أين تم تقديم الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة المتمثلة في تحليل المعلومات العامة الخاصة بأساتذة الكلية محل الدراسة، بالإضافة إلى تحليل المتغير المستقل المتمثل في الإدارة الإستراتيجية بكل أبعاده (صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، المتابعة والتقييم)، كذلك تم تقديم الوصف الإحصائي للمتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي، كما قمنا باختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية عن طريق استخدام التباين الأحادي ANOVA ومعامل الارتباط بيرسون، معامل الانحدار البسيط، من أجل معرفة مدى تأثير كل بعد من أبعاد الإدارة الإستراتيجية على الأداء الوظيفي، حيث يمكن عرض نتائج اختبار الفرضيات في الجدول الموالي:

جدول رقم (19): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

النتيجة	نوع الاختبار	الفرضيات
محقة	ANOVA، الانحدار الخطي البسيط	يوجد دور ذو دلالة إحصائية لصياغة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريرج عند مستوى معنوية 0,05.
محقة	ANOVA، الانحدار الخطي البسيط	يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريرج عند مستوى معنوية 0,05.
محقة	ANOVA، الانحدار الخطي البسيط	يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمتابعة وتقييم الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريرج عند مستوى معنوية 0,05.
محقة	ANOVA، الانحدار الخطي البسيط	يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريرج عند مستوى معنوية 0,05.

المصدر: نتائج اختبار الفرضيات

خاتمة

الخاتمة

تسعى معظم المؤسسات إلى أن تكون الرائدة في السوق، وأن تتفوق على منافسيها، كما تسعى إلى التميز في أداءها على مستوى القطاع الذي تنتمي إليه، من خلال التركيز على المنتجات التي يرغب العملاء في توافرها في السوق، وبذلك تحقق هذه المؤسسة ميزة تنافسية عالية تتيح لها الوصول إلى أسواق عالمية ومحلية جديدة، ولقد أصبحت الإدارة الإستراتيجية هي المسعى الجديد لهذه المؤسسات في سبيل تحقيق هذا الهدف والحفاظ على بقاءها، ومن خلال ما تم عرضه بين ثنايا هذه الدراسة قمنا بالبحث عن دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي، وكان الغرض من ذلك محاولة الإجابة على التساؤلات التي تم طرحها في بحثنا هذا بطريقة تجعلنا نتعرف عن ماهية الإدارة الإستراتيجية، والمقصود بالأداء الوظيفي، وقد تم إختيارنا لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج، كميدان للدراسة.

وبالفعل قد توصلنا إلى أنه بات من الضروري أن تعتمد كل المؤسسات مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها على تطبيق عمليات الإدارة الإستراتيجية والتي تشمل صياغة الإستراتيجية، تنفيذ، متابعة وتقييم الإستراتيجية، قصد الوصول إلى الرفع من أداءها الوظيفي بكفاءة وفعالية.

نتائج الدراسة:

من خلال ما تم عرضه في الدراسة تم استخلاص مجموعة من النتائج موضحة فيما يلي:

نتائج الدراسة النظرية:

- تلعب الإدارة الإستراتيجية دور فعال في تحقيق التميز من خلال عملياتها؛
- من خلال عملية التحليل البيئي تصبح قرارات الإدارة أكثر دقة، ومرونة، مما ينعكس على الأداء الوظيفي للموظفين؛
- تهدف عملية تقييم الأداء إلى التحسين المستمر للموظفين؛
- تتميز الإدارة الإستراتيجية بالمتابعة والمراقبة الدورية لجميع مستويات المؤسسة؛
- أصبحت الإدارة الإستراتيجية عصب أي مؤسسة حيث الاهتمام بتطويرها يؤدي إلى تحقيق الأهداف والنتائج المخطط لها.

نتائج الدراسة التطبيقية:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي في الكلية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05؛
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي في الكلية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05؛
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي في الكلية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05؛

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمتابعة وتقييم الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي في الكلية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

• الاقتراحات:

على ضوء النتائج المتحصل عليها من الدراسة، وباعتبار أن للإدارة الإستراتيجية دور كبير في تحسين الأداء

الوظيفي، يمكن تقديم جملة من الاقتراحات التي يتوجب التحلي بها كما يلي:

- ضرورة إشراك الموظفين في التخطيط وصياغة الأهداف الإستراتيجية؛
- تصميم نظام متابعة وتقييم دوري للأداء الوظيفي؛
- تعزيز ثقافة العمل الإستراتيجي؛
- تعزيز التواصل الداخلي لربط الأهداف الإستراتيجية بالمهام اليومية؛
- توفير برامج تدريب مستمرة في التخطيط والتنفيذ الإستراتيجي.

• آفاق الدراسة:

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

- دور الذكاء الاصطناعي في دعم الإدارة الإستراتيجية؛
- الإدارة الإستراتيجية من منظور الابتكار والتجديد؛
- دمج إدارة المعرفة مع الإدارة الإستراتيجية باعتبارها من المحاور الجديدة لإستكشاف سبل جديدة لرفع كفاءة الأفراد؛

- العلاقة بين أنظمة المكافآت والحوافز وتطبيق الإدارة الإستراتيجية؛

- العلاقة بين الاداء الوظيفي والتحول الرقمي؛

- أثر الرضا الوظيفي على الأداء؛

- دور القيم المؤسسية في تعزيز أداء موظفيها.

قائمة المصادر

والمراجع

- (1) أحمد زغدار، المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- (2) أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي وأردان حاتم خضير العبيدي، الإدارة الاستراتيجية مدخل في استراتيجية الإبداع التنظيمي ومكوناتها، الطبعة الأولى، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية والعلوم الأخرى، بغداد، العراق، 2021.
- (3) إبراهيم العديلي، فن الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- (4) تمارا نجى داوود، مقدمة في أساليب ومناهج البحث العلمي، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2025.
- (5) حسن محمد أحمد مختار، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج، ط2، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2013.
- (6) ديفيد هاريسون، ترجمة علاء الدين ناظوري، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- (7) رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مطبعة دار هومه، دون مدينة النشر، 2002.
- (8) عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004-2005.
- (9) قاسم محمد كريم الحصموتي، الديمقراطية وحقوق الإنسان المتضمنة في كتب التاريخ في بعض الدول العربية، بدون طبعة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2019.
- محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- (10) منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الاستراتيجية، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، 2011.
- (11) مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الطبعة الرابعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- (12) نبيل عدان، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2019.
- (13) نزار عوفي اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، الطبعة الأولى، دار الدجلة، عمان، الأردن، 2015.

ثانيا: الرسائل الجامعية

- (1) حليلة بن عباس، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية حموره، مذكرة ماستر، تخصص تسيير إستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2017.
- (2) دلال بن يوب ولببض خيرة، الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين "دراسة ميدانية لمؤسسة عمر بن عمر"، مذكرة ماستر، علم إجتماع، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2018/2019.
- (3) زرتي حليلة ولكحل بشرى، دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2023-2024.
- (4) عبد الحكيم قاضي، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال الجزائرية "دراسة حالة المجتمع الصناعي للإسمنت الجزائري (GICA)"، رسالة دكتوراه، إدارة الأعمال، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريش، 2021/2022.
- (5) فايزة محلب، دور الأطراف ذات المصلحة في صياغة إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، سطيف، الجزائر، 2015/2016.
- (6) فطيمة الزهراء، تطبيق الإدارة الإستراتيجية بين النظري والواقع، مذكرة ماستر، تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2018/2019.
- (7) لينى خنفوس وطبع زهراء، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميله، الجزائر، 2023-2024.
- (8) محمد سامي دغير الوطن، واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة العراقية، مذكرة ماجستير، تخصص تخطيط إستراتيجي، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2017.
- (9) محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء دراسة قطاع الاتصالات السودانية، رسالة دكتوراه، تخصص الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان، 2010.
- (10) مريم طلحاوي وبراهيمي منصور، الالتزام المهني وتأثيره على مستوى الأداء الوظيفي (دراسة من وجهة نظر عينة من الموظفين الإداريين بجامعة أدرار)، مذكرة ماستر أكاديمي، إدارة الأعمال، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أحمد دراية، أدرار، 2019/2020.

- 11) نورة محي الدين ومفيدة أومدورن، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية لولاية قالمة، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع الإتصال، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2022/2021.
- 12) وداد عفايفية وبراهيمي حسين، دور التدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماستر، علم الاجتماع تنظيم وعمل، علم اجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2023/2022.

ثالثا: المجلات

- 1) إدريس عبد الله بجاش الزعزعي، "الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي بالمنظمات الحكومية"، مجلة بحوث جامعة تعز، المجلد 39، العدد 39، محافظة تعز، اليمن، 2024.
- 2) آمال زرقاوي وسامية بن عمر: "دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة الرسالة للدراسة والبحوث، المجلد 04، ال عدد 01، 2019.
- 3) بهجة بن دحمان وحوشين كمال: "دور الإدارة الإستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي"، مجلة معارف، المجلد 16، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2021.
- 4) مطهر السدمي: "دور الإدارة الإستراتيجية في مستقبل الأعمال"، مجلة جامعة أروى العلمية المحكمة، العدد 25، جامعة الملكة أروى، صنعاء، اليمن، 2020.
- 5) عبد العالي خبار وقودة عزيز: "دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 14، العدد 4، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2022.
- 6) محمد فلاح سالم المجالي: "القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 3، العدد 8، بلدية الكرك الكبرى، الأردن، 2022.

المراجع باللغة الأجنبية

- 1) Castelnau Jacques et autres, Le pilotage stratégique, édition d'organisation, paris, 2001.
- 2) Dravker Perter, L'avenir de management selon Drucker, édition village mondial, paris, 2000.
- 3) ECOSIP, dialogue autour de la performance en entreprise, Edition harmattan, paris, 2005.
- 4) Jean-Pierre Helfer, Michel kalila, jacques orsoni, Management stratégie et organisation, 8^{ème} édition, Viubert édition, paris, aout 2010.

- 5) Ibrahim bader alharbi: "strategic management: a comprehensive review paper, "international journal of professional business review, volume 09, number 03, 2023–2024.
- 6) Michel darbelet et autre, l’essentiel sur le management, 5^{ème} édition, BERTI édition, paris, 2006.
- 7) Raghavan Parthasarthy et autre, Fondements de management stratégique, 2^{ème} édition, Les Édition JDF inc, New York, canada, 2018.

الملاحق



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال



في إطار الحصول على شهادة ماستر أكاديمي بعنوان:

"دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي"

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد البشير الإبراهيمي (برج بوعريريج)

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، والتفضل بالإجابة على هذه الأسئلة بكل صراحة وموضوعية من أجل تجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بدراسة تطبيقية على مجموعة من الأساتذة بالكلية وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب.

مؤكدين لكم بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم لن تستخدم إلا لأغراض علمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وأن جميع إجاباتكم على جميع فقرات الاستبيان سوف يكون لها أهمية كبيرة في إكمال البحث.

شاكرين لكم مسبقا حسن تعاونكم على إنجاز هذه الدراسة وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الأستاذ المشرف:

د-دشاش محمد الصالح

من إعداد الطالبتين:

قمار كريمة

• ريغي منى

المحور الأول: البيانات عامة

1. الجنس:

☐

أنثى

☐

ذكر

2. السن:

☐

أكثر من 41 سنة

☐

من 31 سنة إلى 40 سنة

☐

أقل من 30 سنة

3. الرتبة العلمية:

☐

أستاذ محاضر-ب-

☐

أستاذ مساعد-ب-

☐

أستاذ مساعد-أ-

☐

أستاذ

☐

أستاذ محاضر-أ-

4. المسمى الوظيفي

☐

تدريس + إدارة

☐

إدارة

☐

تدريس

5. الخبرة المهنية:

☐

أكثر من 10 سنوات

☐

من 5 إلى 10 سنوات

☐

أقل من 5 سنوات

المحور الثاني: الإدارة الاستراتيجية

البند	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
البعد الأول: صياغة الإستراتيجية					
01. لدى الكلية أهداف وغايات معلومة لدى جميع العاملين في الكلية					
02. تقوم الكلية بتحليل البيئة الداخلية					
03. توجد رؤية للكلية					
04. توجد رسالة واضحة للكلية					
05. يتم تحديد الأطراف ذات المصلحة في رسالة الجامعة					
06. توفر الكلية مشاركة جميع المستويات الإدارية في التخطيط					
07. تقوم الكلية بالتخطيط طويل المدى اعتمادا على التنبؤات					
08. تتوفر الجامعة على خبراء في مجال صياغة الإستراتيجية					
09. تعتمد الكلية على نظام معلومات مرن يتوافق مع المتغيرات البيئية					
10. تركز الكلية على التنبؤ بالفرص والتهديدات					
11. تضع الكلية مجموعة من البدائل الإستراتيجية وتختار أفضلها					
البعد الثاني: تنفيذ الإستراتيجية					
12. تتواصل الكلية بفعالية مع جميع المستويات حول الإستراتيجية وتقدمها					
13. لديك القناعة بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالكلية					
14. تتمتع الكلية بالموارد والإمكانات اللازمة التي تساعد على تطبيق الخطط					
15. تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة أداء الكلية					
16. تقوم الكلية بتحويل الإستراتيجية المختارة إلى خطط عمل محددة قابلة للتنفيذ					
17. تقوم الكلية بتطوير قدرات الموظفين لتنفيذ الخطط بفعالية					
18. تعمل الكلية على إدارة المخاطر والتقليل منها عند القيام بتنفيذ خطط العمل					
البعد الثالث: المتابعة والتقييم					
19. تتم عملية الرقابة وفق معايير محددة من طرف الكلية					
20. تمارس الكلية الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية بشكل دوري ومستمر					
21. تقوم الكلية بتقييم أداء العاملين					
22. تقوم الكلية بالكشف عن الانحرافات في الوقت المناسب					
23. تشرك الكلية جميع المستويات الإدارية في عملية الرقابة لتطبيق الإستراتيجية					

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

غير موافق	إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	البند
						01. تشعر بأنك تؤدي عملك بكفاءة وفعالية
						02. تشعر بالرضا نحو مستوى أدائك الذي تقدمه في مهنتك
						03. يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية ومعايير واضحة
						04. تقوم بإنجاز مهامك الوظيفية وفقا لمعايير الجودة المطلوبة
						05. تسعى لتطوير أدائك بشكل مستمر
						06. تتقيد بقواعد وإجراءات العمل
						07. تقترح أساليب جديدة تحسن من مستوى أدائك
						08. تواظب على أوقات الدوام الرسمي دون أي تأخر
						09. تتوفر لديك الجاهزية والرغبة في العمل خارج أوقات الدوام إذا اقتضى الأمر ذلك
						10. تتوفر لديك القدرة على حسن التصرف في المواقف الحرجة
						11. تحرص على تحقيق الأهداف العامة للكلية وللجامعة عند تأدية الواجبات الوظيفية بغض النظر عن المدة التي تقضيها في العمل
						12. بذلك لمجهودات أكبر في وظيفتك منحك فرص المشاركة في اتخاذ القرار
						13. تهتم بحساب كمية ما تنفذ في العمل ومقارنته بالخطط المرسومة
						14. تسعى دائما إلى تجديد وتطوير قدراتك ومهاراتك حتى تتمكن من تنفيذ مختلف المهام
						15. تعمل على إتمام الواجبات والمهام الموكلة إليك في وقتها المحدد مهما كانت طبيعتها.
						16. تسعى لتنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من رئيسيك في مجال العمل
						17. تعمل على ترتيب الأعمال اليومية حسب الأهمية

الدرجة العلمية	الأساتذة
أستاذ محاضر أ	بن قانة مصطفى
أستاذ محاضر أ	أحمد بونقيب
أستاذ محاضر ب	ترايكية يامنة
أستاذ محاضر أ	بوقابة وردية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	38	92,7
	Exclue ^a	3	7,3
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,950	40

Statistiques

		الجنس	السن	الرتبة العلمية	المسمى الوظيفي	الخبرة المهنية
N	Valide	41	41	36	41	41
	Manquant	0	0	5	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	27	65,9	65,9	65,9
	انثى	14	34,1	34,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	31 - 40 من	20	48,8	48,8	48,8
	41 من أكثر	21	51,2	51,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

الرتبة العلمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أستاذ مساعد أ	4	9,8	11,1	11,1
	أستاذ مساعد ب	2	4,9	5,6	16,7
	أستاذ محاضر ب	7	17,1	19,4	36,1
	أستاذ محاضر أ	14	34,1	38,9	75,0
	أستاذ	9	22,0	25,0	100,0
	Total	36	87,8	100,0	
Manquant	Système	5	12,2		
Total		41	100,0		

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تدريس	25	61,0	61,0	61,0
	ادارة	5	12,2	12,2	73,2
	ادارة + تدريس	11	26,8	26,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5	7	17,1	17,1	17,1
	5-10	12	29,3	29,3	46,3
	أكثر من 10	22	53,7	53,7	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fréquences

		لدى الكلية أهداف وغايات معلومة لدى جميع العاملين في الكلية	تقوم الكلية بتحليل البيئة الداخلية	توجد رؤية للكلية	توجد رسالة واضحة للكلية	يتم تحديد الأطراف ذات المصلحة في رسالة الجامعة	Statistical
N	Valide	41	41	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,2439	3,0732	3,5610	3,4634	3,2927	2,9268
	Ecart type	,94288	,93248	,89579	,95125	,90122	,95891

Statistiques						
		تتواصل الكلية بفعالية مع جميع المستويات حول الإستراتيجية و تقدمها	لديك القناعة بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالكلية	تتمتع الكلية بالموارد والإمكانيات اللازمة التي تساعد على تطبيق الخطط	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة أداء الكلية	تقوم الكلية بتحويل الإستراتيجية المختارة إلى خطط عمل محددة قابلة للتنفيذ
N	Valide	41	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,0244	4,0244	3,4878	4,0244	3,2439
Ecart type		,96145	,75789	,92526	,65145	,88827

Statistiques						
		تتم عملية الرقابة وفق معايير محددة من طرف الكلية	تمارس الكلية الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية بشكل دوري ومستمر	تقوم الكلية بتقييم أداء العاملين	تقوم الكلية بالكشف عن الانحرافات في الوقت المناسب	تشرك الكلية جميع المستويات الإدارية في عملية الرقابة لتطبيق الإستراتيجية
N	Valide	41	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,3415	3,1951	3,2195	3,0732	3,0976
Ecart type		,96462	,84319	1,06095	,90527	1,01992

		تشعر بأنك تؤدي عملك بكفاءة وفعالية	تشعر بالرضا نحو مستوى أدائك الذي تقدمه في مهنتك	يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية ومعايير واضحة	تقوم بإنجاز مهامك الوظيفية وفقا لمعايير الجودة المطلوبة	تسعى لتطوير أدائك بشكل مستمر
N	Valide	41	40	41	41	41
	Manquant	0	1	0	0	0
Moyenne		3,9512	3,9250	3,4146	3,9512	4,2683
Ecart type		,73997	,85896	1,04823	,63052	,74244

Corrélations			
		Y	E
Y	Corrélation de Pearson	1	,374*
	Sig. (bilatérale)		,016
	N	41	41
E	Corrélation de Pearson	,374*	1

Sig. (bilatérale)	,016	
N	41	41

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	E ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,374 ^a	,140	,118	7,07037

a. Prédicteurs : (Constante), E

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	316,823	1	316,823	6,338	,016 ^b
	de Student	1949,616	39	49,990		
	Total	2266,439	40			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), E

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	54,158	5,532		9,790	,000
	E	,184	,073	,374	2,517	,016

a. Variable dépendante : Y

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Z1 ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : Y
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,373 ^a	,139	,117	7,07389

- a. Prédicteurs : (Constante), Z1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	314,880	1	314,880	6,293	,016 ^b
	de Student	1951,559	39	50,040		
	Total	2266,439	40			

- a. Variable dépendante : Y
b. Prédicteurs : (Constante), Z1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	55,164	5,159		10,693	,000
	Z1	,370	,148	,373	2,509	,016

- a. Variable dépendante : Y

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Z2 ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : Y
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,250 ^a	,063	,039	7,38039

- a. Prédicteurs : (Constante), Z2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	142,103	1	142,103	2,609	,114 ^b
	de Student	2124,336	39	54,470		
	Total	2266,439	40			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), Z2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	57,633	6,402		9,002	,000
	Z2	,425	,263	,250	1,615	,114

a. Variable dépendante : Y

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Z3 ^b		. Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,415 ^a	,172	,151	6,93563

a. Prédicteurs : (Constante), Z3

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	390,421	1	390,421	8,116	,007 ^b
	de Student	1876,018	39	48,103		
	Total	2266,439	40			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédictors : (Constante), Z3

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	56,148	4,233		13,265	,000
	Z3	,732	,257	,415	2,849	,007

a. Variable dépendante : Y

Corrélations

		Z1	Z2	Y	Z3
Z1	Corrélation de Pearson	1	,847**	,373*	,791**
	Sig. (bilatérale)		,000	,016	,000
	N	41	41	41	41
Z2	Corrélation de Pearson	,847**	1	,250	,778**
	Sig. (bilatérale)	,000		,114	,000
	N	41	41	41	41
Y	Corrélation de Pearson	,373*	,250	1	,415**
	Sig. (bilatérale)	,016	,114		,007
	N	41	41	41	41
Z3	Corrélation de Pearson	,791**	,778**	,415**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,007	
	N	41	41	41	41

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
البسمة	
الإهداء	-
شكر وعرفان	-
ملخص الدراسة	I
قائمة المحتويات	IV-II
قائمة الجداول	V
قائمة الأشكال	VI
قائمة الملاحق	VII
مقدمة	أ- د
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	05
المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الإستراتيجية	06
المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية	06
الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية	09-06
الفرع الثاني: خصائص الإدارة الإستراتيجية	09
الفرع الثالث: مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية	09
الفرع الرابع: أهمية الإدارة الإستراتيجية	11
المطلب الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية	12
المطلب الثالث: وظائف وأبعاد الإدارة الإستراتيجية	13
الفرع الأول: وظائف الإدارة الإستراتيجية	14
الفرع الثاني: أبعاد الإدارة الإستراتيجية	14
المبحث الثاني: مدخل إلى الأداء الوظيفي	15
المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي	16
الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي	16
الفرع الثاني أهمية الأداء الوظيفي	19

20	المطلب الثاني: عناصر ومحددات وأبعاد الأداء الوظيفي
20	الفرع الأول: عناصر الأداء الوظيفي
21	الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي
22	الفرع الثالث: أبعاد الأداء الوظيفي
23	المطلب الثالث: تحسين وتقييم الأداء الوظيفي
24	الفرع الأول: مفهوم وأهمية تحسين الأداء الوظيفي
25	الفرع الثاني: طرق تحسين الأداء
26	الفرع الثالث: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
26	الفرع الرابع: أهداف تقييم الأداء الوظيفي
27	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
27	المطلب الأول: الدراسات المحلية
27	الفرع الأول: الرسائل الجامعية
30	الفرع الثاني: المقالات
32	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
35	المطلب الثالث: مكانة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
37	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
39	المبحث الأول: تقديم الكلية محل الدراسة
39	المطلب الأول: تعريف بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
40	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للكلية
41	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
41	المطلب الأول: منهج ومتغيرات الدراسة التطبيقية
41	الفرع الأول: منهج الدراسة التطبيقية
41	الفرع الثاني: متغيرات لدراسة التطبيقية
42	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والمعلومات
42	الفرع الأول: الإستبيان
42	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

43	الفرع الأول: إختبار ثبات وصدق أداة الدراسة
45	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية الوصفية والإستدلالية
45	الفرع الثالث: إختبار ارتباط العلاقات وتركيب النماذج
46	المطلب الرابع: منهجية تصميم الإستبيان وترميزه ومجتمع وعينة الدراسة
46	الفرع الأول: منهجية تصميم الإستبيان وترميزه
47	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
48	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة
48	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات العامة
48	الفرع الأول: عرض المعلومات الخاصة بمالي الإستبيان
51	المطلب الثاني: عرض وتحليل محور الإدارة الاستراتيجية
51	الفرع الأول: نتائج تحليل بعد صياغة الإدارة الاستراتيجية
52	الفرع الثاني: نتائج تحليل بعد تنفيذ الإدارة الاستراتيجية
54	الفرع الثالث: نتائج تحليل بعد متابعة وتقييم الإدارة الاستراتيجية
55	المطلب الثالث: عرض وتحليل محور الأداء الوظيفي
57	المبحث الرابع: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات
57	المطلب الأول: إختبار الفرضية الفرعية الأولى
58	المطلب الثاني: إختبار الفرضية الفرعية الثانية
59	المطلب الثالث: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة
61	المطلب الرابع: إختبار الفرضية الرئيسية
63	الخاتمة
66	قائمة المراجع
70	قائمة الملاحق
83	فهرس المحتويات

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف دور الإدارة الإستراتيجية بأبعادها (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، المتابعة والتقييم) على الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد البشير الإبراهيمي (برج بوعريريج)، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ولغرض البحث وجمع البيانات لجأت الطالبتين إلى استخدام الاستبيان، من خلال توزيع 45 نسخة إلكترونية وورقية واسترجاع منها 41 نسخة، كما تم استخدام برنامج (spss) لتحليل بيانات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الإدارة الإستراتيجية، تحسين الأداء، الأداء الوظيفي.

Abstract:

The aim of this study was to identify the role of strategic management, through its dimensions (strategy formulation, strategy implementation, and monitoring and evaluation), in enhancing job performance at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, University of Mohamed El Bachir El Ibrahimi (Bordj Bou Arréridj).

To achieve this, the descriptive analytical method was adopted. For the purpose of data collection, the two students used a questionnaire, distributing 45 copies in both electronic and paper formats, and retrieving 41 completed questionnaires. The data was analyzed using the SPSS software.

The study reached several findings, the most important of which is the existence of a statistically significant role for strategic management in improving job performance.

Key words: Management, Strategic Management, Performance Enhancement, Job Performance.