

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة

التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الميدان :

علوم اقتصادية ، و التسيير وعلوم تجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة إستراتيجية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر

بغنوان:

تأثير الإدارة الإستراتيجية على أداء العاملين

تحت إشراف الأستاذ :

د. أرزي

من إعداد الطالبين :

✎ غوتي عبد الحق

✎ غاني عبد العزيز

نوقشت و أجازت علنا بتاريخ : 2026-06-08

أمام اللجنة المكونة من السادة:

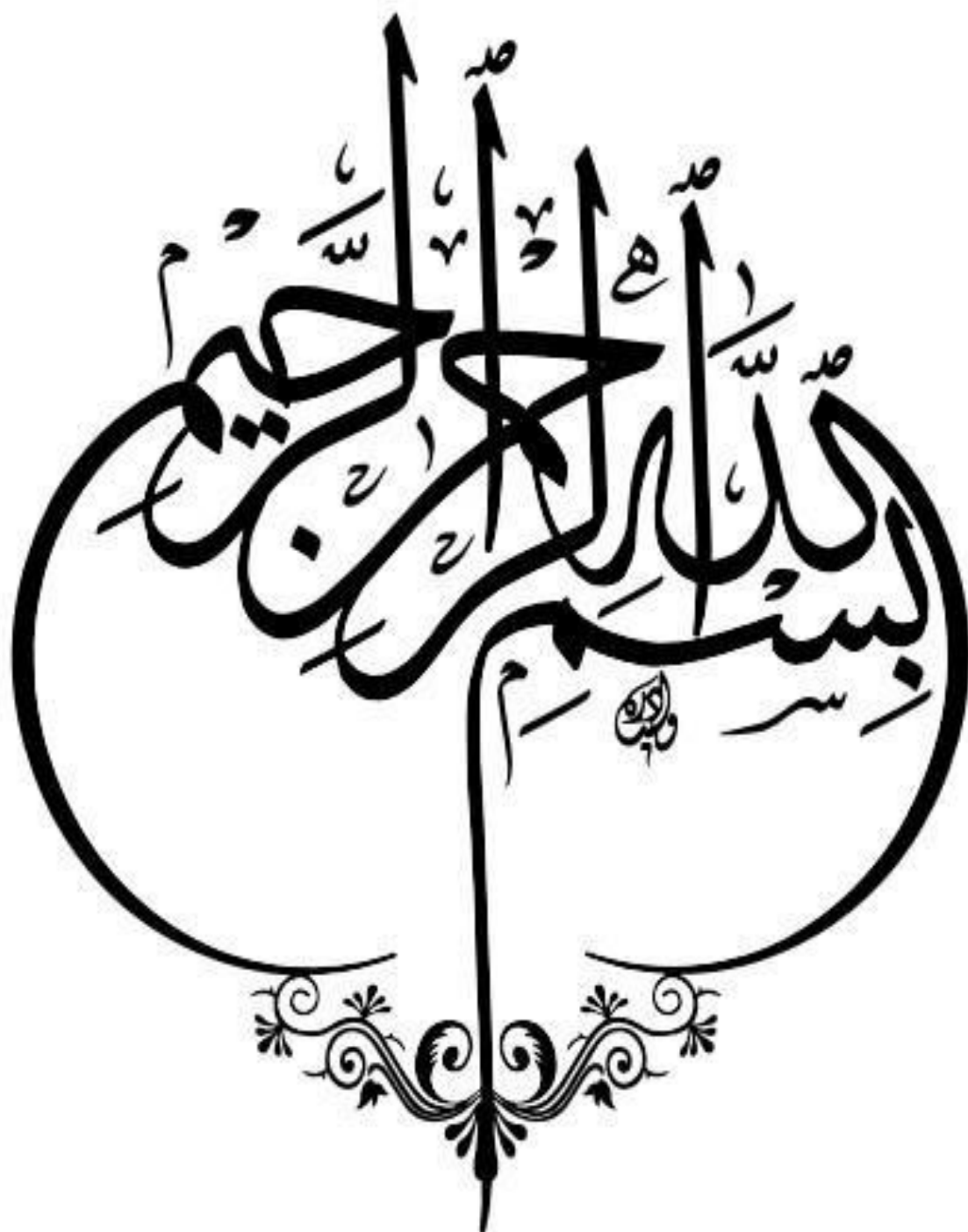
الدكتور / طيبي / الدرجة العلمية / رئيسا الدكتور /

أرزي / الدرجة العلمية / مشرفا

الدكتور / بوعلي / الدرجة العلمية / مناقشا

السنة الجامعية 2026/2025

﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الّٰ ذِي نَ
يَعْلَمُ وَالّٰ ذِي نَ لَا يَعْلَمُ﴾



شكر و عرفان

أحمد الله حمدا كثيرا تليق بجلاله وكمال صفاته الذي وفقني وأعانني على إتمام هذه الأطروحة ومنحني قوة المثابرة وعزيمة النجاح، ونصلي ونسلم على من لا نبي بعده معلم هذه الأمة ومسيرها.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل والمشرف على هذه المذكرة الأستاذة أرزي فتحي، التي كان نعم الموجه والمرشد، إذ لم تبخل علي بعلمه الغزير وتوجيهاته السديدة، وصبره الكبير في متابعة كل مراحل هذا العمل فله مني خالص الدعاء ووافر العرفان.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى جميع أساتذتي الكرام في جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، وخاصة أساتذة قسم علوم التسيير الذين غرسوا فينا قيم البحث العلمي، وزودونا بالعلم والمعرفة، وكانوا لنا قدوة في الجدية والاجتهاد. ولا يفوتني أن أخصّ والديّ الكريمين بالامتنان والعرفان على دعمهما المتواصل وتشجيعهما الدائم طوال مسيرتي الدراسية، فلهما مني كل التقدير والمجبة

كما أعبر عن امتناني لزملائي في العمل بحقول أشجار الخوخ على ما قدموه من دعم وتشجيع كان له أثر كبير في مواصلة دراستي

كما أتقدم بعرفاني لكل من قدّم لي يد العون من قريب أو بعيد، ولو بكلمة طيبة أو دعاء صادق.

كما أتقدم بوافر التقدير وعظيم الامتنان إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل على قبولهم شرف مناقشة هذه المذكرة وإثرائها بملاحظاتهم العلمية.

وأخص بالشكر زملائي الأعزاء، كل واحد منهم باسمه، الذين لم يخلوا علي بالمساعدة والتشجيع والمؤازرة طيلة فترة دراستي، فكانوا خير سند ورفاق درب، لهم مني كل المحبة والاحترام.

ولا يفوتني في الأخير أن أرفع عبارات العرفان لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل، سواء من خلال تقديم المعلومة، أو فتح الأبواب، أو تسهيل الإجراءات الميدانية، أو حتى بكلمة طيبة أو دعاء صادق.

إلى كل هؤلاء، أقول: لكم مني جزيل الشكر والتقدير، وأسأل الله أن يجزيكم عني خير الجزاء.

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم
"وقل اعملوا سيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون" صدق
الله العظيم

بسم الله الرحمن الرحيم، والحمد لله الذي وفق . ين لإتمام هذا العمل المتواضع، أهديه بكل حب وامتنان
إلى

إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا سبب نجا يح بعد الله، بما قدماه يلي من تعب ودعاء وتشجيع، أسأل الله أن
يحفظهما ويديمهما سنداً يلي

إلى أصدقائي الأوفياء، اللذين كانوا خري سند ورفقة طوال مشواري الدرايس، شكرًا لدعمكم وتشجيعكم
الدائم

إلى زملائي ورفائي يق يق العمل يق حقول أشجار الخوخ، اللذين شاركوا بي أيام الكفاح والتعب، فلكم م . ين كل
التقدير والاحترام

إلى كل عامل بسيط يسعى بعرق جبينه من أجل لقمة العيش الكريمة، تقديرًا لكل جهد وعمل رشيف

إلى رفيقة دربي، ال . ين كانت مصدر دعم وطمأنينة، وشاركت . ين تعب الطريق ح . ين الوصول إلى هذه
اللحظة، فلها م . ين كل الامتنان

وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد يق مساعد . ين على إتمام هذا العمل، أهديكم ثمرة
هذا الجهد المتواضع، راجياً من الله التوفيق والنجاح.

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقل اعملوا سيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون" صدق

الله العظيم

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع، أهدي ثمرة جهدي إليكم من كان دعاؤهما شئ نجا
ونور دري، إلى أعز الناس على قلبي، والدي الكريم ربي، أطال الله

عمرهما وألبسهما ثوب الصحة والعافية

إلى من شاركوني لحظات الفرح والتعب، وكانوا سندي يقي مسري، إخوتي وأخواتي،

حفظهم الله

إلى كل من علم من حرفا وكان له فضل يقي تكويين العلم، أساتذتي الأفاضل، تقديرا
وعرفانا

إلى أصدقائي وزملائي الذين رافقوني في هذه الرحلة، شكرا لدعمكم وتشجيعكم وإلى كل من ساهم من

قريب أو بعيد يقي إنجاز هذا العمل

أهديكم هذا الجهد المتواضع، راجيا من الله أن يجعله علما نافعا

الملخص:

تناولت هذه المذكرة موضوع أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، باعتبار أن الإدارة الاستراتيجية من أهم المداخل الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية لتحقيق التكيف مع التغيرات البيئية وتعزيز قدرتها التنافسية. هدفت الدراسة إلى إبراز دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية، من خلال التعرف على مختلف مفاهيم الإدارة الاستراتيجية ومراحلها وأدواتها، بالإضافة إلى دراسة مفهوم أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه وأساليب تقييمه. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم في الجانب النظري التطرق إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية وأداء العاملين، مع إبراز العلاقة بينهما، بينما تناول الجانب التطبيقي دراسة ميدانية داخل مؤسسة اقتصادية بهدف معرفة مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء العاملين. وقد توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية تساهم بشكل فعال في رفع مستوى أداء العاملين من خلال وضوح الأهداف والرؤية المستقبلية، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتطوير مهارات العاملين، وتعزيز التنسيق بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، أداء العاملين، المؤسسة الاقتصادية، الميزة التنافسية، التخطيط الاستراتيجي.

Abstract

This dissertation addresses the impact of strategic management on employee performance within an economic enterprise. Strategic management is considered one of the most important modern managerial approaches adopted by organizations to adapt to environmental changes and strengthen their competitive capabilities. The study aims to highlight the role of strategic management in improving employee performance by identifying the concepts, stages, and tools of strategic management, in addition to examining employee performance, the factors influencing it, and the methods used to evaluate it.

The study relied on the descriptive analytical approach. The theoretical part focused on the main concepts related to strategic management and employee performance, while emphasizing the relationship between them. The practical part was devoted to a field study conducted within an economic enterprise in order to determine the extent to which strategic management affects employee performance.

The findings revealed that strategic management plays an effective role in enhancing employee performance through clarifying organizational objectives and future vision, improving decision-making processes, developing employees' skills, and strengthening coordination among the different functions of the enterprise. This positively reflects on organizational performance and contributes to achieving a sustainable competitive advantage.

Keywords: Strategic Management, Employee Performance, Economic Enterprise, Competitive Advantage, Strategic Planning.

قائمة المحتويات

العنوان / القسم	الصفحة / الحرف
كلمة شكر وعرفان	أ
(الإهداء الأول) الطالب غوتي عبد الحق	ب
(الإهداء الثاني) الطالب غاني عبد العزيز	ت
(ملخص الدراسة باللغة العربية)	ث
(ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية) Abstract	ج
قائمة المحتويات	ح
قائمة الجداول	خ
قائمة الأشكال	د
المقدمة العامة (تشمل: تمهيد، الإشكالية، الفرضيات، أهمية وأهداف الدراسة، أسباب الاختيار، الحدود، المنهج والأدوات، هيكل الدراسة)	1
الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة الاستراتيجية وأداء العاملين	6
مقدمة الفصل الأول •	6

7	المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية في • المؤسسة
7	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية - وتطورها التاريخي
10	المطلب الثاني: أهمية الإدارة الاستراتيجية وأهدافها -
12	المطلب الثالث: مراحل وعمليات الإدارة - الاستراتيجية
15	المطلب الرابع: أدوات وأساليب الإدارة الاستراتيجية -
21	المبحث الثاني: أداء العاملين في المؤسسة • الاقتصادية
21	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين وأبعاده في - البيئة التنظيمية
24	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء العاملين -
26	المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين وأساليبه -
29	المطلب الرابع: أساليب تحسين أداء العاملين -
31	المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية • وأداء العاملين
31	المطلب الأول: تأثير الإدارة الاستراتيجية على - سلوك العاملين

33	المطلب الثاني: دور الإدارة الاستراتيجية في - تحسين أداء العاملين
36	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق - الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية
38	المطلب الرابع: آليات تفعيل الاستراتيجي - لتحسين الأداء في البيئة الجزائرية
39	• خلاصة الفصل الأول
40	الفصل الثاني: إطار الدراسات السابقة
40	• مقدمة الفصل الثاني
40	المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة •
40	المطلب الأول: الدراسات السابقة التي لها علاقة - بالإدارة الاستراتيجية
42	المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي لها علاقة - بالأداء
44	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة - (بالمديرين (الإدارة الاستراتيجية والأداء)
44	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة الدراسات السابقة •
44	المطلب الأول: مناقشة الدراسات السابقة التي لها - علاقة بالإدارة الاستراتيجية

45	المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة التي لها علاقة بالأداء
45	المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين
46	المبحث الثالث: موقع دراستنا من الدراسات السابقة •
46	المطلب الأول: ما يميز دراستنا من حيث الإشكالية والنتائج
47	المطلب الثاني: ما يميز دراستنا من حيث المنهج وأدوات الدراسة
48	المطلب الثالث: مقارنة دراستنا بالدراسات السابقة وتحديد الفجوة العلمية
49	خلاصة الفصل الثاني •
50	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة حالة) ومناقشة النتائج
50	مقدمة الفصل الثالث •
50	المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة نפטال فرع • ولاية سعيدة
50	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن شركة نפטال - بصفة عامة

52	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال - فرع ولاية سعيدة
55	المطلب الثالث: أهداف مؤسسة نفعال -
57	المبحث الثاني: البيانات الإحصائية والتحليل •
57	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة -
57	المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة وتحليل البيانات -
63	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان -
66	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج •
66	المطلب الأول: اختبار الفرضيات -
66	المطلب الثاني: تحليل نتائج اختبار الفرضيات -
67	المطلب الثالث: التفسير الميداني للدراسة -
67	خلاصة الفصل الثالث •
68	الخاتمة العامة (تشمل أهم نتائج الدراسة والتوصيات والأفاق المستقبلية)
71	قائمة المراجع والمصادر
75	قائمة الملاحق

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول 1	يوضح مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية	14
جدول 2	يوضح مصفوفة التحليل الاستراتيجي SWOT	15
جدول 3	يوضح الأبعاد الجوهرية للأداء الوظيفي	22
جدول 4	يوضح العوامل المؤثرة في أداء العاملين	24
جدول 5	يوضح الأساليب التقليدية والحديثة في تقييم أداء العاملين	26
جدول 6	يوضح أساليب تحسين أداء العاملين	29
جدول 7	يوضح تأثير الإدارة الاستراتيجية على (أداء العاملين نظرياً)	33
جدول 8	يوضح دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين	35

36 التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في
المؤسسات الجزائرية جدول 9

58 يوضح توزيع أفراد العينة حسب (الجنس،
السن، الوظيفة، المستوى التعليمي، مدة العمل
بالمؤسسة جدول 10

63 يوضح تحليل إجابة أفراد العينة على محور أثر
الإدارة الاستراتيجية جدول 11

64 يوضح تحليل إجابة أفراد العينة على محور
أداء العاملين جدول 12

66 يوضح تحليل اختبار الفرضيات ((نموذج
الانحدار البسيط جدول 13

الصفحة عنوان الشكل والرسوم البيانية رقم الشكل

17 يوضح نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر
للتحليل التنافسي شكل 1

54 يوضح نموذج الهيكل التنظيمي لمؤسسة
نقطال فرع ولاية سعيدة شكل 2

59 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير
الجنس شكل 3

59 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير
السن شكل 4

60

يوضح توزيع العينة حسب متغير الوظيفة
والمسمى الوظيفي

شكل 5

61

يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى
التعليمي للأفراد

شكل 6

62

يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب مدة عملهم وخبرتهم
بالمؤسسة

شكل 7

مقدمة عامة

تهدف منظمات الأعمال إلى تحقيق النجاح في مختلف أنشطتها وعملياتها، وتسعى باستمرار إلى بناء موقع استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها الاستمرار والنمو، مع تحسين مستوى أدائها في ظل البيئة التي تنشط فيها. ولتحقيق هذه الغايات، لا بد أن تتبنى هذه المنظمات رؤية طويلة المدى، بحيث لا يقتصر اهتمامها على تحقيق الأرباح الآنية فقط، بل يمتد ليشمل التفكير المستقبلي العميق في طبيعة أنشطتها وأعمالها، ولا سيما ما يتعلق بآفاق الربحية في المستقبل. ومن هنا تبرز أهمية استشراف المستقبل وتحليل مختلف المتغيرات البيئية المؤثرة، باعتبار ذلك جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي، في حين تجسد كيفية تنفيذ هذه الرؤية عبر أساليب علمية ومنهجية ما يعرف بالإدارة الاستراتيجية.

ويتميز العصر الراهن بوتيرة متسارعة من التغير، وبتزايد مستويات التعقيد، إلى جانب احتدام المنافسة على الصعيد العالمي. كما تتسم بيئة الأعمال بالديناميكية المستمرة، نتيجة التأثير المتزايد للتطورات التكنولوجية والتقنية، فضلاً عن شدة التنافس على الموارد. الأمر الذي يفرض على إدارات المؤسسات تبني أساليب إدارية حديثة، وعلى رأسها الإدارة الاستراتيجية، بما يمكنها من التكيف بكفاءة وفعالية مع هذه التحولات ومواكبة مستجداتها. إذ لم تعد الأساليب التقليدية كافية لتمكين المؤسسات من تحقيق القدرة التنافسية المطلوبة.

وعليه، أصبحت الإدارة الاستراتيجية تمثل الإطار المعاصر والمستقبلي لإدارة منظمات الأعمال، حيث تتيح لها التعرف على قدراتها وإمكاناتها التنافسية، والعمل على استثمارها وإدارتها بشكل يحقق أهدافها في ظل بيئة خارجية تتسم بالتغير، وما تحمله من فرص وتهديدات. وفي هذا السياق، تجدر الإشارة إلى أن الإدارة الاستراتيجية تختلف عن الإدارة التقليدية في عدة جوانب؛ إذ تركز الأولى على القضايا المعقدة وغير المتكررة، بينما تنحصر الثانية في معالجة المشكلات التشغيلية اليومية، مثل تحسين كفاءة الإنتاج ومراقبة الأداء. كما تعتمد الإدارة الاستراتيجية في قراراتها على معلومات مستمدة من البيئة الداخلية والخارجية معاً، بخلاف الإدارة التقليدية التي تركز بشكل أساسي على البيئة الداخلية فقط.

تتمحور الإشكالية في الطرح التالي :

ما مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ؟.

و للإجابة على هاته الإشكالية يجب طرح التساؤلات الآتية:

1- هل يتم إشراك الموظفين في وضع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟.

2- هل تتوفر برامج تدريبية موجهة لتطوير مهارات العاملين بما يتناسب مع مع تطلعات المؤسسة

المستقبلية؟.

3- كيف تخطط المؤسسة حتى تحسن أداء العمال ؟

فرضيات البحث

حتى تتمكن من تحليل و الإجابة على الإشكالية المطروحة، ارتأينا الا ان نقوم بطرح فرضيات و تحليلها و الوصول الى النتائج المرجوة، و كانت على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية

تساهم الإدارة الاستراتيجية مساهمة فعالة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

1. يسهم إشراك العاملين في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في تحسين مستوى أدائهم.
2. تساهم البرامج التدريبية الموجهة لتطوير مهارات العاملين والمتوافقة مع التوجهات المستقبلية للمؤسسة في رفع كفاءة أدائهم.
3. يسهم التخطيط الاستراتيجي المعتمد من طرف المؤسسة في تحسين أداء العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية.

أهمية الدراسة

تسعى المؤسسات إلى الارتقاء بأدائها وتطويره بهدف تحقيق مستويات متميزة، حيث يُعدّ موضوع الإدارة الاستراتيجية من المجالات التي لا تحظى بالاهتمام الكافي لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كما يفتقر العديد من مسيرّيها إلى الإلمام بها. وتُعتبر هذه الإدارة من الأساليب الفعّالة التي تسهم في تحسين الأداء

مقدمة

وضمن الاستمرارية في ظلّ التغيرات الراهنة، خاصة في بيئة تتسم بشدة التنافس. وانطلاقاً من ذلك، تبرز أهمية هذا البحث في إبراز الدور الذي تؤديه الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة.

أهداف الدراسة

من خلال مراجعة الدراسات والبحوث التي يتطلبها موضوع البحث، استطعنا بناء رؤية لأهدافه، والتي يمكن تجسيدها كما يأتي:

1. التعرف بالمفاهيم الأساسية لكلٍّ من المفهومين: الإدارة الاستراتيجية والأداء، لإزالة الغموض المرتبط بهما.
2. التعرف على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية و أداء العاملين من خلال دراسة أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء العاملين.
3. تبين مدى اعتماد المؤسسة على الإدارة الاستراتيجية رغبة منها في تحسين أدائها.

أسباب اختيار الموضوع

موضوع ذو أهمية عالية في الوقت الحالي خصوصاً مع بروز أهمية الإدارة الاستراتيجية و ظهور كفاءات كبيرة كما يتطلب دراسة جيدة .

في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، تصبح الإدارة الاستراتيجية أداة ضرورية لضمان التكيف والاستمرارية.

يُعتبر العاملون العنصر الأساسي في نجاح أي استراتيجية، مما يستدعي فهم كيفية تأثير الإدارة الاستراتيجية عليهم.

حدود الدراسة

الحدود المكانية: قمنا بهذه الدراسة في مؤسسة نفطال فرع ولاية سعيدة.

الحدود الزمانية: تمت الدراسة النظرية في الفترة الممتدة بين شهري فيفري و مارس خلال السنة الجامعية 2025/2026، أما الدراسة الميدانية تمت خلال شهر أبريل سنة 2026.

الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على عمال و إدارات مؤسسة نفطال ولاية سعيدة.

منهج الدراسة و أدواتها

بغرض الإجابة عن إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات، ونظراً لطبيعة الموضوع، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وذلك من خلال جمع المادة العلمية المتعلقة بالدراسة من مختلف المراجع المتخصصة في هذا المجال وتحليلها. كما تم توظيف هذا المنهج في الجانب التطبيقي من خلال إجراء دراسة حالة على مستوى مؤسسة نفطال فرع ولاية سعيدة، بهدف الربط بين الإطار النظري والواقع العملي.

وقد تم الاعتماد على أسلوب المسح الاجتماعي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع تحليل النتائج المتحصل عليها والتعليق عليها بالاستناد إلى المعطيات والمؤشرات الإحصائية الخاصة بالمؤسسة. كما تم دعم الدراسة بإجراء مقابلات مع بعض الإطارات والموظفين من أجل تفسير النتائج وتحليلها بشكل أعمق، إضافة إلى الاستعانة بالوثائق والسجلات الداخلية للمؤسسة لجمع المعلومات الضرورية لإتمام الدراسة.

هيكل الدراسة

جاءت هذه الدراسة في إطار هيكل منهجي متكامل يهدف إلى معالجة إشكالية تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية، حيث تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول رئيسية. تناول الفصل الأول الإطار النظري للدراسة، من خلال التطرق إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية من حيث تطورها، أهميتها، مراحلها وأدواتها، بالإضافة إلى التطرق إلى أداء العاملين من حيث مفهومه، أبعاده والعوامل المؤثرة فيه وأساليب تقييمه وتحسينه، مع إبراز العلاقة النظرية بين الإدارة الاستراتيجية وأداء العاملين والتحديات التي تواجه تطبيقها في المؤسسات الجزائرية. أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية، حيث تم التعرف بمؤسسة نفطال فرع ولاية سعيدة من حيث نشأتها وهيكلها التنظيمي وأهدافها الاستراتيجية، إلى جانب عرض منهجية الدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات وطرق قياس الصدق والثبات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات عبر برنامج SPSS. في حين تضمن الفصل الثالث عرضاً وتحليلاً لنتائج الدراسة الميدانية، من خلال تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وتحليل محاور الاستبيان المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية وأداء العاملين، ثم اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، وصولاً إلى تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تخدم موضوع الدراسة، مع خاتمة عامة تضمنت أهم النتائج المتوصل إليها وأفاق البحث المستقبلية.

الـ فصل الأول

الـ تأسّس تلالـن نظري للإدارة

الاسـ تراـتـيـجيـة و أداء العاملـين

تمهيد

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال المعاصر، وما تفرضه البيئة التنظيمية من تحديات ناتجة عن التطورات العلمية والتكنولوجية والمنافسة المتزايدة، أصبحت المؤسسات بمختلف أنواعها مطالبة بتبني أساليب إدارية حديثة تمكنها من التكيف مع هذه المتغيرات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ولم تعد الأساليب الإدارية التقليدية قادرة وحدها على ضمان الاستمرارية والتميز، الأمر الذي جعل الإدارة الاستراتيجية من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات في رسم توجهاتها المستقبلية وتحقيق أهدافها طويلة المدى.

وتكتسب الإدارة الاستراتيجية أهمية كبيرة لكونها تساعد المؤسسة على تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، واتخاذ القرارات المناسبة التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي. كما أن نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية ينعكس بصورة مباشرة على المورد البشري، باعتباره العنصر الأساسي في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويعد أداء العاملين من المؤشرات الأساسية التي تقاس من خلالها كفاءة المؤسسة وفعاليتها، إذ يرتبط مستوى الأداء بمدى قدرة العاملين على إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وجودة عالية. ومن هنا تظهر أهمية دراسة تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء العاملين، باعتبار أن الممارسات الإدارية الاستراتيجية تساهم في رفع مستوى التحفيز، وتنمية المهارات، وتحسين بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين وإنتاجيتهم.

المبحث الأول : ماهية الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة

تعتبر الإدارة الاستراتيجية في العصر الراهن بمثابة العمود الفقري الذي يركز عليه بقاء ونمو المؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة عالمية تتسم بالتعقيد والاضطراب المستمر، حيث لم تعد النماذج الإدارية التقليدية القائمة على رد الفعل كافية لمواجهة تحديات العولمة والتحولات التكنولوجية المتسارعة.¹ إن المؤسسة الاقتصادية، بوصفها وحدة قرار مستقلة تهدف إلى إنتاج قيم مضافة وتلبية احتياجات السوق، تجد نفسها اليوم ملزمة بتبني فكر استباقي يتجاوز التسيير اليومي إلى صياغة رؤية مستقبلية متكاملة تضمن لها التميز التنافسي المستدام.³ إن هذا التقرير يسعى إلى تقديم فحص دقيق وعميق لماهية الإدارة الاستراتيجية، متتبعا جذورها التاريخية، ومحللاً أهميتها وأهدافها، ومستعرضاً مراحلها العملية، مع تسليط الضوء على الأدوات والأساليب الحديثة التي توظفها المؤسسات لتشكيل مستقبلها.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية وتطورها التاريخي

يمثل مفهوم الإدارة الاستراتيجية نتاجاً لتفاعل فكري طويل تداخلت فيه العلوم العسكرية مع العلوم الإدارية والاقتصادية، ليتطور من كونه فناً لقيادة الجيوش إلى علم ومنهجية لإدارة المنظمات الكبرى في بيئات تنافسية شرسة.

الجزور اللغوية والاصطلاحية للاستراتيجية : تعود الأصول اللغوية لمصطلح "استراتيجية" إلى الكلمة اليونانية

(Strategos) ، وهي مشتقة من (Stratos) بمعنى جيش و (Agos) بمعنى قائد، مما جعل المعنى الأولي يشير إلى "علم الجنرال" أو "فن قيادة الجيوش". في الحضارة اليونانية القديمة، كانت الاستراتيجية تعني المهارات القيادية التي تمكن الجنرال من استخدام موارده العسكرية المتاحة لتحقيق النصر في المعارك، وهو مفهوم انتقل لاحقاً إلى عالم الأعمال ليشير إلى كيفية استخدام موارد المؤسسة لتحقيق أهدافها في مواجهة المنافسين. أما في السياق الإداري المعاصر، فقد تعددت التعريفات التي قدمها كبار المتفاهمين.

يرى البعض أن الإدارة الاستراتيجية هي "مجموعة القرارات والتصرفات التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة"، بينما يعرفها آخرون بأنها "العملية التي يتم من خلالها تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها".

إن هذا التعريف الشامل يبرز طبيعة الإدارة الاستراتيجية كمنظومة متكاملة تدمج بين وظائف التسويق، والتمويل، والإنتاج، والبحث والتطوير، ونظم المعلومات لتحقيق نجاح المؤسسة.¹

1. التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي

الفكر الاستراتيجي هو طريق أكثر إبداعاً وثراء في كيفية تحديد القضايا المستقبلية والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة وكيفية التعامل معها بما يكفل استمرارية المؤسسة وتطورها حيث يشير إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والقيام بالتنبؤات الدقيقة مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة بالسرعة المطلوبة بحيث يبين التطور التاريخي أن فكر المؤسسة قد تطور من خلال اهتمامها بالمستقبل وقد مر بالمراحل التالية :

¹القطامين، أحمد. الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. الطبعة الثانية. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2009.

المرحلة الأولى : هي مرحلة التخطيط الذي يعتمد على الأساس المالي (التخطيط المالي)

حيث يكون إهتمام المؤسسة مركزا على إعداد وتنفيذ الموازنة السنوية وتكون الأهداف المالية (الإيرادات والتكاليف) محددة بدقة وتسعى المؤسسة جاهدة لتحقيقها في الأجل القصير ويكون التركيز أيضا موجهًا على الأنشطة الوظيفية للمنظمة ، قد يكون للإدارة العليا بالمؤسسة بعض الاستراتيجيات لكنها غير محددة أو تم تصميمها غير أنها لا تظهر إلى حيز الوجود خاصة في المؤسسات الناشئة حديثاً أو صغيرة الحجم.

المرحلة الثانية : هي مرحلة التخطيط الذي يعتمد على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة

وفي هذه المرحلة تزداد أهمية دراسة البيئة الخارجية وعوامل تأثيرها على المؤسسة ، الأمر الذي يؤدي إلى الإستخدام الأمثل للموارد وتحسين اتخاذ القرارات المتعلقة بالمراكز التنافسية للمؤسسة أما المعوقات التي قد تحدث تتمثل في التعارض بين الإهتمام بالأحداث المقبلة نظام المكافآت أو الأجور مثلا وغالبا ما يكون التركيز على الأداء في الأجل القصير والمتوسط بالإضافة إلى مشاكل توفير البيانات اللازمة للتخطيط واحتمالات ان تكون عملية التخطيط مجرد عملية تعديل للخطة السابقة.²

المرحلة الثالثة : التخطيط الاستراتيجي

حيث يكون إهتمام المؤسسة في هذه المرحلة يركز على محاولة فهم حقيقة السوق و واقعياته وظواهره ويكون الاعتماد الأساسي في التنبؤ على الأساليب الأكثر استجابة من مستهلكين والسوق وتحولاتها والبحث يتركز على اكتشاف طرق جديدة لتحديد المستهلكين من السلع و الخدمات، وكيف يمكن إشباعها، وهذا يتطلب من المديرين ضرورة تبني نظرة أكثر ديناميكية المسألة تخصيص الموارد على استخداماتها البديلة والمطالبين التنمية عدة بدائل للتصرفات لعرضها على الإدارة العليا للمؤسسة وتمثل هذه المرحلة بداية التفكير الاستراتيجي الحقيقي حيث تبدأ الإدارة العليا للمؤسسة بتقييم البدائل الاستراتيجية بطريقة منتظمة وأن كانت غير رسمية ، حيث تم عملية التقييم من خلال عضوا أو أكثر من أعضاء الإدارة العليا، وأخيرا فإن عدم وجود التكامل الدقيق في الجهود التخطيطية للوحدات التنظيمية المختلفة للمؤسسة يعتبر نقطة الضعف الرئيسية في هذه المرحلة.³

² محمد حنفي محمد نور ندي، أثر الإدارة الإستراتيجية على فاعلية و كفاءة الأداء ،رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة النيلين الخرطوم ، 2010 ، ص36

³ صونية كيلاني ،مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إقتصاد و تفسير مؤسسة،جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007، ص 22

المرحلة الرابعة : التسيير الإستراتيجي الادارة الاستراتيجية)

تعد هذه المرحلة بمثابة تجاوز الحدود وفجوات مرحلة التخطيط الاستراتيجي، خاصة بعد أزمة 1973 وتطور أزمة 1974 ، وما نجم عنه من الخيار منحنيات النمو للمؤسسات الضخمة الأمريكية ، الأوروبية وهذا أبرز عدم جدوى حافطة الأنشطة المتنوعة (المنتج السوق) التي اعتمدت عليها حيث أن الوقت الذي كانت تستغرقه هذه المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي استغلته المؤسسات المنافسة لها مؤسسات يابانية وعملت على السيطرة على الأسواق وهذا ما جعلها تدخل في مرحلة جديدة سميت "مرحلة الإدارة الإستراتيجية " وبعد ظهور هذه المرحلة كاستجابة لتطور المنافسة ، وتحسين فعلي لعملية التخطيط الاستراتيجي حيث تميزت هذه المرحلة بما يلي:

- تطور المبادلات التجارية السلع الخدمات
- التطور السريع للاستثمارات الأجنبية في الخارج.
- زيادة تدفق الرأسمال الدولي.
- اختلاف نماذج الاستهلاك الذوق الثقافات ... إلى نتيجة لعولمة الأسواق ، التطور التكنولوجي
- طرق التنظيم ، طرق الانتاج

الفروق الجوهرية بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

من الضروري التمييز بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية؛ فالتخطيط هو جزء من الإدارة الاستراتيجية وليس مرادفاً لها. يركز التخطيط الاستراتيجي على وضع الخطط وتحديد الأهداف وتخصيص الموارد، بينما تمثل الإدارة الاستراتيجية المفهوم الأوسع الذي يشمل التحليل، والصياغة، والتنفيذ، والرقابة المستمرة. بمعنى آخر، التخطيط هو "رسم الطريق"، أما الإدارة الاستراتيجية فهي "الرحلة الكاملة" بما تتضمنه من تعديلات مسار استجابة للمتغيرات المفاجئة.

⁴ عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر 2002،ص139.

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الاستراتيجية وأهدافها

تكمن أهمية الإدارة الاستراتيجية فيما يلي :

- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها.
 - التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المؤسسة على التعامل مع الظروف والمستجدات، ويعطيها القدرة على التكيف مع التغيرات.
 - إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات وقابليات تولد رغبة في تطوير واقع المؤسسة من خلال إجراء تغييرات مستمرة وإيجابية.
 - تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز وتحقيق نتائج إيجابية.
 - توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير وإبرازها لجميع المستويات الإدارية، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة ، وليس كتهديد .
 - تضع أسس علمية و سليمة لتخصيص الموارد والإمكانات وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال والأنشطة الوظيفية في المؤسسة.
 - تمثل إطار التحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق والسيطرة على النشاطات أو رقبته⁵
- أما أهداف الإدارة الاستراتيجية يمكن طرحها فيما يلي :

تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة

الهدف الجوهرى للإدارة الاستراتيجية هو بناء وتعزيز "الميزة التنافسية"، وهي القدرة التي تمتلكها المؤسسة وتجعلها تتفوق على منافسيها في تقديم قيمة مضافة للعملاء. من خلال التحليل العميق للبيئة، تتمكن المؤسسة من تحديد "نقاط القوة" التي تميزها واستثمارها لاقتناص "الفرص" المتاحة في السوق، مما يضمن لها البقاء والاستمرارية في سوق تتسم بالديناميكية كما تساهم الإدارة الاستراتيجية في تحسين سمعة العلامة التجارية من خلال رفع جودة المنتجات والخدمات بما يلبي تطلعات العملاء المتغيرة⁶.

طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الاستراتيجية ،منظور منهجي متكامل ،دار وائل للنشر والتوزيع التوزيع ،الطبعة ⁵ 150 الأولى الأردن 2007 ،ص

⁶ بكة ،للتدريب و الإستشارات، دليل الإدارة الاستراتيجية الشامل ،2020.

➤ التخصيص الأمثل للموارد وتحقيق التكامل

تعمل الإدارة الاستراتيجية كإطار موحد يجمع مديري المؤسسة حول رؤية واحدة، مما يسهل عملية "تخصيص الموارد" (بشرية، مالية، تكنولوجية) وتوجيهها نحو الأنشطة التي تحقق أعلى عائد استراتيجي. إنها تضمن التكامل بين مختلف الإدارات، حيث لا تعمل إدارة التسويق بمعزل عن إدارة الإنتاج أو المالية، بل يخدم الجميع أهدافاً مشتركة محددة مسبقاً⁴ وفي هذا الصدد، تبرز أهمية المورد البشري كأصل استراتيجي لا يمكن تقليده، حيث تسعى الإدارة الاستراتيجية الحديثة إلى جذب واستبقاء أفضل الكفاءات كعنصر حاسم في التفوق التنافسي.

➤ تعزيز الوعي الإداري والقدرة على مواجهة الأزمات

تساعد ممارسة الإدارة الاستراتيجية في تدريب المديرين ليكونوا قادة أكفاء يمتلكون قدرة أكبر على "الوعي الإداري" بالتحديات والفرص المستقبلية. هذا الوعي يقلل من حدة "المفاجآت الاستراتيجية" ويجعل المؤسسة أكثر استعداداً للتعامل مع المخاطر، سواء كانت اقتصادية، تقنية، أو حتى أمنية. إن وضع تصورات مسبقة للسيناريوهات المحتملة يخلق إدارة ذات فكر واعي يستطيع التأقلم مع المخاطر المستحدثة بشكل لا يؤثر على استقرار الكيان المؤسسي⁷.

➤ الأهداف الاستراتيجية التفصيلية للمؤسسة

يمكن تصنيف أهداف الإدارة الاستراتيجية إلى مستويات متعددة تعكس تطلعات المؤسسة:

- أهداف متعلقة بالأداء المالي: زيادة الربحية، تحسين التدفقات النقدية، وتعظيم قيمة المساهمين.
- أهداف متعلقة بالسوق: زيادة الحصة السوقية، دخول أسواق جديدة، وتعزيز الولاء للعلامة التجارية.
- أهداف متعلقة بالفعالية التنظيمية: تحسين الهياكل التنظيمية، رفع كفاءة العمليات، وتعزيز الثقافة الابتكارية.
- أهداف متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية: تحقيق التوازن بين أهداف الربح ومطالب المجتمع والبيئة⁸.

⁷ حماد محمد علي، الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الأمنية و الوقاية من المخاطر، 2014،

⁸ عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية، منحة نظري تطبيقي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص29.

المطلب الثالث : مراحل وعمليات الإدارة الاستراتيجية

تتضمن عملية الإدارة الاستراتيجية مجموعة من المراحل المترابطة والمستمرة ، فانتهاج المنظمة الإستراتيجية معينة تتم بمشاركة جميع القوى الفاعلة للمنظمة من خلال توحيد وتظافر الجهود من أجل الخروج باستراتيجية تكون متلائمة مع رؤية ورسالة المنظمة للوصول إلى أهدافها ويمكن تلخيص مراحل التوجه الاستراتيجي كالتالي

1- تحديد الاتجاهات المستقبلية للمنظمة

تمثل اتجاهات المنظمة رسالتها ورؤيتها المستقبلية، أي ما تريد وتطمح إلى تحقيقه في المدى الزمني البعيد والحال الذي تريد أن تكون عليه فيه، كما تمثل ثقافتها التنظيمية وفلسفتها الإدارية وما تشتمل على من قيم وعادات . وقد استعمل بيتر دراكر Peter Drucker مصطلح الرسالة لبيان جواب واضح وشامل لكل الأسئلة الممكن طرحها للمسيرين . " ما هو عملنا ؟ " . فالرسالة إذا توضح أسباب وجود المنظمة وما الذي يجب أن تفعله، أما الرؤية الاستراتيجية فتعرف بأنها المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها؛ فالرؤية الإستراتيجية إذا تشمل رسالة المنظمة بشكل يصف ما الذي ينبغي أن تكون عليه المنظمة.⁹

2- التحليل البيئي

ويسمى بعض الباحثين مرحلة التحليل الاستراتيجي ، ويتم من خلال هذه المرحلة تحليل البيئة الداخلية من خلال نقاط القوة التي وجب على المنظمة استغلالها وكذا نقاط الضعف التي يجب على المنظمة التقليل منها وتحليل البيئة الخارجية وما تمثله من فرص وجب على المنظمة اقتناصها وتحديدات وجب على المنظمة اجتنابها يجدر الإشارة ان البيئة الخارجية بنوعيه الخاصة والعامة لا تستطيع المنظمة التحكم بها عكس البيئة الداخلية والتي يمكن للمنظمة التحكم بها وتوجيهها بما يتماشى مع أهدافها.¹⁰

3- صياغة وتكوين الاستراتيجية

بناء على نتائج التحليل البيئي يقوم القادة في الإدارة العليا بعملية صياغة الإستراتيجية اعداد الخطط طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية في ضوء ما تمتلكه المنظمة من نواحي قوة أو ضعف لغاية تحقيق أهداف المنظمة في ظل رسالتها ، وتشتمل عملية صياغة الإستراتيجية على مجموعة من الخطوات والإجراءات ينبغي على القادة أخذها بعين الاعتبار، تلك الخطوات تتمثل في:¹¹

Jacques ORSONI HELFER, Jean Pierre, Management Stratégique, Vuibert, 2^e édition, Paris, 1994, P109⁹

¹⁰ جون.م.برايسون، ترجمة محمد عزت عبد الموجود، التخطيط الإستراتيجي (المؤسسات العامة و الغير الربحية) ، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، لبنان، 2003 ص225

¹¹ ثابت عبد الرحمان إدريس و آخرون، الإدارة الإستراتيجية _ مفاهيم و نماذج تطبيقية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2001/2002، ص 41

• تحديد رسالة المنظمة :

حيث من الأهمية الكبرى أن يأخذ القادة رسالة ورؤية المنظمة بعين الاعتبار عند صياغة الإستراتيجية، وذلك لأهميتها وتأثيرها على فكر وتصرف الأفراد وانعكاسها على الأطراف الخارجية ذوي العلاقة عن الإمكانيات والطموحات والتوجهات .. وعلى ضوء تلك الرسالة تتحدد هوية المنظمة وثقافتها وتوجهاتها الإستراتيجية والسياسات وقواعد العمل للتنظيم الإداري للمنظمة.

• تحديد الأهداف والغايات :

الأهداف والغايات تؤدي عدة أدوار إلى كونها مقياس للأداء، كما تساعد في التوجيه والرقابة على عملية اتخاذ القرارات، كما أنها أداة للاتصال والتنسيق وأداة للتحفيز كذلك أهميتها من خلال تحديد بيئة المنظمة وأسباب وجودها والتنسيق بين مراكز اتخاذ القرار . . وتتجلى أهميتها من خلال تحديد بيئة المنظمة وأسباب وجودها والتنسيق بين مراكز اتخاذ القرار.

• تحديد الخيارات الاستراتيجية :

الخيارات هي البدائل التي يمكن للمنظمة الاستعانة بها بمسارات مختلفة وظروف مختلفة، لكن يمكن جميعها تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية، فهناك مجموعة من الاستراتيجيات يمكن أن توظف في المستويات المختلفة للمنظمة.¹²

• اختيار البديل الاستراتيجي المناسب :

تتطلب هذه المرحلة وضع معايير للمفاضلة والانتقاء بهدف تحديد البديل الأفضل الذي يتوافق مع المنظمة. وعادة ما تتمخض عملية اختيار البدائل الاستراتيجية على أكثر من بديل واحد مناسب، وهنا لابد من اختيار القرار حول البديل الاستراتيجي الأنسب الذي سيتم تبنيه من بين البدائل المناسبة المتعددة. وتعتبر الموارد البشرية من أهم المعايير المحددة لاختيار البديل الاستراتيجي.¹³

4- تنفيذ الإستراتيجية :

تتمحور عملية تنفيذ الإستراتيجية حول أمرين رئيسيين يتعلقان بالجانب التنظيمي ، أولاهما ذلك الذي يهتم بتحديد الأنشطة الأساسية، وثانيهما تحديد الإجراءات أي وضع خطوات متتابعة تصف تفصيلاً كيف تؤدي مهمة معينة أو عمل محدد، أو تحديد النشاطات الواجب القيام بها لإنجاز برنامج المنظمة".

¹² فلاح حسن الحسني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص56. ¹³ أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية _ مفاهيم و حالات تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 2002، ص127

5. تفويم الإستراتيجية

ويقصد بها العملية التي تتضمن تحديد الدرجة التي تتمكن من خلالها استراتيجيات المنظمة وبنجاح من تحقيق أهدافها وغاياتها وتقييم مدى كفاءة وفاعلية الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء.¹⁴

جدول 1 يوضح مراحل عملية الادارة الاستراتيجية

مرحلة الإدارة الاستراتيجية	الأنشطة الأساسية	الأدوات المقترحة
التحليل (التشخيص)	فحص البيئة الداخلية والخارجية	SWOT, PESTEL, Porter
الصياغة (التصميم)	بناء الرؤية، الرسالة، والأهداف	مصفوفة أنسوف، البدائل
التنفيذ (التطبيق)	توزيع الموارد وتغيير الثقافة	الموازنات، الهيكل، القيادة
الرقابة (التقييم)	قياس الأداء وتصحيح المسار	بطاقة الأداء المتوازن، KPIs

المطلب الرابع : أدوات وأساليب الإدارة الاستراتيجية

تعتمد المؤسسة الاقتصادية في ممارستها للإدارة الاستراتيجية على مجموعة من النماذج والأدوات التي تساعدها في تبسيط التعقيد البيئي واتخاذ قرارات عقلانية.

التحليل الرباعي (SWOT Analysis)

و هو من الأساليب الشائعة في تحليل بيئة التخطيط، ويهدف إلى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وكذلك الفرص المتاحة أمام المؤسسة والتهديدات التي قد تواجهها في المستقبل، وهي ترتبط بالبيئة الداخلية للمؤسسة، إن تحديد نقاط القوة داخل المؤسسة يساعد في الاستغلال الأمثل لهذه النقاط والاعتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها أما تحديد نقاط الضعف فانه يساعد في التنبيه إلى ضرورة العمل الجاد من اجل التغلب على هذه النقاط وتحويلها إلى نقاط قوة، أما تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، فانه يساعد في التخطيط لاستغلال هذه الفرص والاستفادة منها، بينما يساعد تحديد التهديدات والمخاطر التي تواجهها في تلاقي خطرها والاستعداد لمواجهةها، حتى لا تصبح المؤسسة غير جاهزة لمواجهةها والتعامل معها، وهذا يساعد على التقليل من الآثار السلبية التي يمكن أن تلحق بالشركة بسبب هذه المخاطر والتهديدات، إذا لم يتم اتخاذ الترتيبات والإجراءات اللازمة لمواجهةها، والتي يوضحها الشكل الموالي:¹⁵

¹⁴ جمال الدين محمد المرسى و آخرون، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية "منهج تطبيقي" الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002، ص 04. ¹⁵ خولة عبد العزيز حياة الصانع، درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم، رسالة الماجستير في التربية، تخصص إدارة وقادة تربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص.29

جدول 2 يوضح مصفوفة swot

نقاط الضعف W	نقاط القوة S	العوامل الداخلية
		العوامل الخارجية
W.O	S.O	الفرص O
W.T	S.T	التهديدات T

المصدر: فوزية بلبشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة ألكلي محمد أو زجاج، البويرة، 2014، ص.41

إن هذا التحليل يسمح للمؤسسة بمعرفة الوضعية التي هي فيها وتتخذ الإستراتيجية المناسبة لحالتها:

1- الحالة الأولى: (W.T) تهديد خارجي وضعف داخلي يعني موقف حرج، فينبغي التقليل من جوانب الضعف وتجنب التهديدات، مما يستلزم اتخاذ مجموعة من الاستراتيجيات مثل إسقاط منتج أو سوق معينة، أو الاندماج مع مؤسسة أخرى.

2- الحالة الثانية: (W.O) ضعف داخلي وفرص خارجية، نقطة الضعف الداخلي، قد تعود على العامل التكنولوجي الذي يكون للتعاون مع مؤسسة أخرى، في هذا الجانب حل لهذا الضعف، فينبغي التغلب على جوانب الضعف للاستفادة من الفرص.

3- الحالة الثالثة: (S.T) قوة داخلية وتهديدات خارجية ما ينبغي زيادة استخدام القوة الداخلية لتقليل التهديد.

4- الحالة الرابعة: (S.O): قوة داخلية وفرص خارجية يعني وضع مثالي للمؤسسة، فيتم استغلال القوة للاستفادة من الفرص.⁶

تحليل PESTEL للعوامل البيئية الكلية



يستخدم هذا الإطار لتحليل العوامل الخارجية التي تؤثر على الصناعة ككل ولا تستطيع المؤسسة التحكم فيها بشكل مباشر. يشمل التحليل ستة أبعاد:

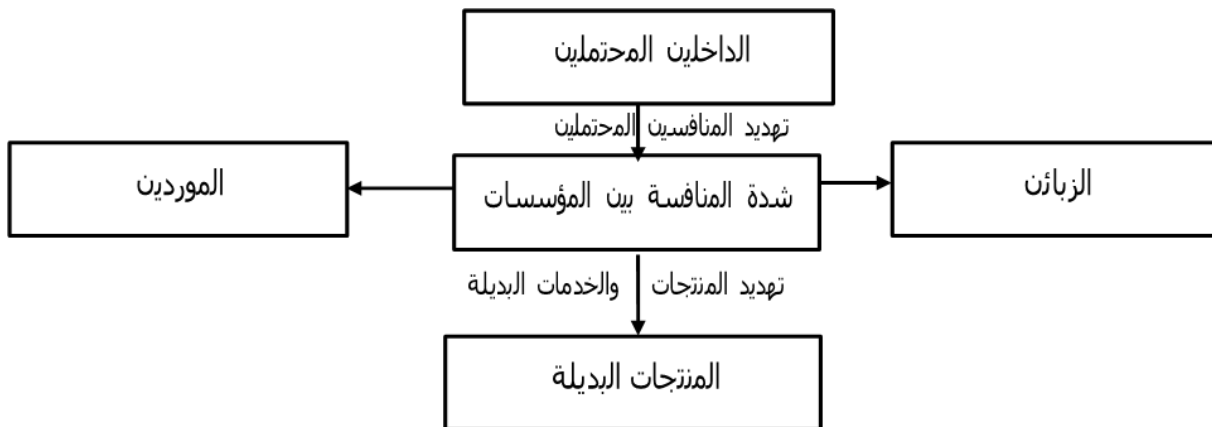
¹⁶ إباد علي الدحتي، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، رسالة الدكتوراه في التربية (مناهج وطرائق التدريس)، كلية التربية، جامعة دمشق، 2011، ص. 54-55

- السياسية (Political): مثل استقرار النظام، السياسات الضريبية، والتوجهات التجارية.
- الاقتصادية (Economic): مثل معدلات الفائدة، التضخم، ومستوى الدخل المتاح للمستهلكين.
- الاجتماعية (Social): مثل الخصائص الديموغرافية، الوعي الصحي، والأنماط الثقافية.
- التكنولوجية (Technological): مثل سرعة الابتكار والبحث والتطوير والتحول الرقمي.
- البيئية (Environmental): مثل تشريعات حماية البيئة والتغير المناخي.
- القانونية (Legal): مثل قوانين العمل وحقوق الملكية الفكرية وحماية المستهلك.¹⁷

➤ نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر (Porter's 5 Forces)

إن الهدف من بناء إستراتيجية المنافسة في مؤسسة ما هو إلا العثور على موقع في الصناعة أو النشاط الذي تستطيع فيه المؤسسة أن تدفع عن نفسها ضد تلك القوى التنافسية، أو تستطيع من خلالها أن تؤثر في تلك القوى لصالحها، وتدعى هذه القوى بالقوى التنافسية لمايكل بورتر، أو نموذج العوامل الخمس لبورتر، هذا الأخير الذي عبر بأنها تشكل استراتيجيات التنافس في المحيط التنافسي لمجموعة المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة، حيث أن ثقل توافق هذه القوى يحدد طاقة المؤسسات في القطاع، وبذلك يمكن الحصول على معدل الاستثمار، متوسط تكاليف الاستثمار، والشكل الموالي يوضح العوامل الخمسة لبورتر:

شكل 1 يوضح نموذج القوى الخمس لبورتر



نموذج القوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر

مدونة بنس هب وأدوات الاستراتيجية PESTEL و SWOT ص 8 "تحليل"¹⁷

المصدر: كلاًش لحسن، الاستراتيجيات العامة للتنافس ودورها في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة مقدمة كجزء نيل شهادة الماستر، علوم التسيير،

جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص.12

أ- المنافسة بين المنتجين الحاليين (شدة المنافسة بين المؤسسات):

تتوقف حدة المنافسة بين المنتجين المحليين على عدة اعتبارات أهمها عدد هؤلاء المنتجين، مدى تميز المنتج والخدمات المعروضة، وجود عوائق للخروج، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، درجة نمو الصناعة، فإذا كانت الصناعة تنمو بشدة فهناك فرص ربحية جيدة متاحة لكل شركة في الصناعة والعكس صحيح، وبصفة عامة، كلما زاد عدد المنافسين المباشرين، كلما ارتفعت درجة كثافة المنافسة، خاصة إذا ما كان هناك اختلاف بينهم في الأهداف والاستراتيجيات. كما تزداد حدة المنافسة بين المؤسسات في الحالات التالية:

- ضعف نمو السوق وارتفاع مستوى التكاليف الثابتة.
- ضعف التمييز في عرض الذي يؤدي إلى عدم الوفاء للعلامة التجارية.
- الطاقة الزائدة للإنتاج على القطاع، بينما العديد من المنافسين في حالة طاقة ضعيفة.
- تعدد المنافسين وتنوع مصادره، أدت إلى ظهور ثقافات متنوعة، الأمر الذي أخل باستقرار المؤسسة
- عدم قابلية تجزئة رأس المال التقني، وارتفاع معاريف الإبداع التكنولوجي.

ب- قوة مساومة المستهلك (القوة التفاوضية للزبائن) :

تتعاظم قوة مساومة المستهلك (المشتري) إذا تمكن المشتري من تحقيق تكامل خلفي، أي أن المشتري

يتحكم في مدخلات السلعة التي ينوي شراؤها، وتقل هذه القوة عندما تكون الصناعة غير خاضعة للمنافسة أي أن التحول إلى مواد بديلة أمراً مكلفاً.¹⁸

ج- تهديد المنتجات البديلة:

فالمنتجات البديلة هي التي تبدو مختلفة عما تقدمه المؤسسة، ولكنها تشبع نفس الحاجات، وبالتالي تشكل تهديداً على الحصة السوقية للمؤسسة، فكلما زاد التهديد أدى ذلك إلى زيادة الاستثمار في البحوث، والتطوير، كمحاولة لتخفيض الأسعار ورفع الجودة، فالنجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم وجود بدائل للسلعة بنفس النوعية أو بأفضل نوعية وبأقل تكلفة.

¹⁸ بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص.22

د- قوة مساومة الموردين والبائعين : (القوة التفاوضية للموردين)

يعتبر الموردون والبائعون عاملان مرتبطان مع بعضهما البعض، وتكمن العلاقة في أن تأثيرها متشابه في تقييد الحرية الإستراتيجية للمؤسسة وفي التأثير على هوامش هذه المؤسسات، وهناك مجموعة من العوامل تؤثر على قوة مساومة المشتري في السوق، وهي كما يلي:

- يركز الموردون في السوق بشكل يزيد من تفتت مصادر العرض-..ارتفاع تكاليف التجول من مورد إلى مورد آخر قوة الضعف الذي يوفره المورد.
- تفتت العلاقة بشكل كبير بين الزبائن والمورد.
- احتمالية تكامل المورد في حال لم يتمكن من الحصول على الأسعار والهوامش المقبولة¹⁹.

و-تهديد المنافسين المحتملين:

المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تنافس حالياً في الصناعة، لكن لديها القدرة إذا ما رغبت في ذلك، أن دخول منافسين محتملين يمثل تهديداً لربحية المؤسسات الحالية على اعتبار أنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في صناعة معينة، أصبح الأمر أصعب على المؤسسات القائمة حماية حصتها من السوق، من ناحية أخرى كلما انخفض خطر دخول منافسين جدد، أمكن ذلك المؤسسات الحالية رفع أسعارها، وتحقيق عائدات أكبر، أن خطر دخول منافسين محتملين هو دالة لصعوبة وارتفاع عوائق دخول. وقد حدد بورتر (07) عوائق تواجه المنافسين المحتملين عند دخول السوق وهي:

اقتصاديات حجم السوق: تتمتع المؤسسات الكبيرة في بعض الصناعات بمميزات، حيث أن تكلفة

إنتاج القطعة الواحدة تنخفض كلما زاد الإنتاج، ولذلك يجب على المنافس الجديد أن ينفق الكثير من المال للدخول بكمية كبيرة أو عليه أن يقلل بتكاليف باهضة للقطعة الواحدة.

تميز المنتج: يجب أن تكون المؤسسات الناجحة أسماء تجارية معروفة وعملاء مخلصين، أما

المنافس الجديد يجب أن يبذل الكثير لمواجهة اسم مثل كوكاكولا، واختراق القاعدة العريضة من عملائها.

متطلبات رأس المال: كلما زادت الحاجة للموارد المالية عند بداية أي عمل، كلما زادت العقبات لدخول السوق وخاصة عندما يكون الاستثمار محيطة بالمخاطر، مثل الاستثمار للأبحاث والتطوير أو الإعلان.

¹⁹ حسن محمد احمد مختار، الإدارة الاستراتيجية، المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات القاهرة، 2008، ص92

تكاليف الإنتاج: تزداد العقبات لمحاولة ودخول السوق إذا كانت التكاليف التي ينفقها العملاء باهضة عند التحويل من مورد إلى آخر.

اخت ارق قنوات التوزيع: أي شخص يشرع في إنشاء محطة قناة جديدة، سوف يعمل ما اجل جذبالمشاهدين، مثل الإعلانات المكلفة ذات التكاليف الباهظة التي تبثها القنوات الجديدة لتشجيع المشاهدين علىطلب الحصول على تلك القناة.²⁰

مزايا المؤسسات القائمة مسبقاً: لها عدة مزايا، فيما يتعلق بالتكاليف، وذلك لعدة أسباب منها امتلاك التكنولوجيا، الخبرة الفنية للمنتج، سهولة الحصول على مواد خام، اختيار أفضل للمواقع الإستراتيجية.

سياسة الحكومة: يمكن أن تمنع الدخول في مجالات معينة عن طريق المطالبة بالتراخيص، وتقليص دخول مواد خام، أو عن طريق فرض الكثير من القوانين الأخرى.

مصفوفة بوسطن الاستراتيجية (BCG Matrix)

تستخدم هذه الأداة لتحليل محفظة المنتجات أو وحدات الأعمال بناءً على متغيرين: الحصة السوقية النسبية ومعدل نمو السوق.⁹ تصنف المنتجات إلى:

- النجوم (Stars): حصة سوقية عالية في سوق سريع النمو؛ تحتاج استثمارات للحفاظ على ريادتها.
- الأبقار النقدية (Cash Cows): حصة سوقية عالية في سوق ناضج؛ تولد فائضاً نقدياً يمول المشاريع الأخرى.
- علامات الاستفهام (Question Marks): حصة سوقية منخفضة في سوق سريع النمو؛ تتطلب قراراً صعباً بالاستثمار أو التخارج.
- الكلاب (Dogs): حصة سوقية منخفضة في سوق بطيء النمو؛ وغالباً ما يتم تصفيتها.

مصفوفة أنسوف (Ansoff Matrix) للنمو

تركز هذه المصفوفة على خيارات التوسع الاستراتيجي من خلال تقاطع (المنتج/السوق). تقدم أربعة مسارات:

1. التقليل في السوق: بيع المنتجات الحالية في الأسواق الحالية (زيادة الحصة).
2. تطوير السوق: دخول أسواق جديدة (جغرافية أو شرائح جديدة) بالمنتجات الحالية.

²⁰ إيد عبد القحاح السبور، استراتيجيات السوق، مدخل نظري وكمي، دار النشر والتوزيع عمان 2012 الطبعة الأولى ص 151. 152.

3. تطوير المنتج: تقديم منتجات جديدة أو مطورة في الأسواق الحالية.

4. التنوع: دخول أسواق جديدة بمنتجات جديدة تماماً (الأكثر مخاطرة).²¹

الخلاصة:

تعد الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية بمثابة الفن والعلم الذي يربط بين طموحات المستقبل وإمكانيات الواقع. إنها ليست مجرد خطة توضع على الرف، بل هي ثقافة تنظيمية وعملية مستمرة من التعلم والتكيف. من خلال استعراض هذا التقرير، يتبين أن المؤسسات التي تتبنى هذا النهج تكون أكثر قدرة على الصمود في وجه الأزمات وأكثر نجاحاً في بناء ميزات تنافسية مستدامة.

المبحث الثاني: أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر الموارد البشرية الركيزة الأساسية والعمود الفقري لأي مؤسسة اقتصادية تسعى لتحقيق الاستدامة والتميز في بيئة أعمال تتسم بالتنافسية العالية والتحول التكنولوجية المتسارعة، حيث لم يعد يُنظر إلى العامل كأداة تنفيذية فحسب، بل كأصل استراتيجي يساهم أداؤه المتميز في تشكيل الميزة التنافسية للمنظمة، فالأداء في جوهره هو المحصلة النهائية للتفاعل المعقد بين قدرات الفرد ورغبته في العمل والظروف التنظيمية المحيطة به، وهو المقياس الذي يعكس مدى كفاءة المؤسسة في توظيف مواردها المتاحة لتحقيق غاياتها الكبرى في ظل تقلبات السوق العالمية. إن مفهوم الأداء الوظيفي يتجاوز مجرد القيام بالأعمال الروتينية ليشمل مجموعة من السلوكيات والنتائج التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، حيث يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة التي يشغلها، مع ملاحظة أن هناك تداخلاً غالباً ما يحدث بين مفهوم الأداء والجهد؛ فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيُقاس على أساس النتائج الفعلية التي حققها الفرد في ميدان العمل²²

المطلب الأول : مفهوم أداء العاملين وأبعاده في البيئة التنظيمية

يمثل أداء العاملين حجر الزاوية في بناء المنظمة المعاصرة، حيث يُعرف بأنه القيام بالنشاطات والمهام التي يتكون منها العمل، وهو يعبر عن مدى نجاح الفرد في الوصول إلى الأهداف الموكلة إليه ضمن إطار زمني محدد وكفاءة معينة، ويتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقاً. وفي سياق المؤسسة الاقتصادية، يُنظر إلى الأداء على أنه منظومة متكاملة تشمل السلوك (ما يفعله الموظف) والنتائج (ما يحققه الموظف)، حيث لا يمكن فصل السلوك عن النتيجة لأن السلوك هو الوسيلة التي تؤدي إلى تحقيق المخرجات المطلوبة، وهذا يتفق

²¹ تحليل SWOT و PESTEL مدونة بزنس هب وأدوات الاستراتيجية

²² الهيتي، عبد الرحمن. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2010، ص 121

مع التوجهات الحديثة التي تعتبر الأداء الوظيفي يشير إلى الدرجة التي يتم بها تحقيق متطلبات الوظيفة، وهو يعكس التفاعل بين القدرة على العمل والرغبة فيه ²³.

الأبعاد الجوهرية للأداء الوظيفي

تتعدد أبعاد الأداء لتشمل جوانب فنية وسلوكية وتكيفية، ومن أهم هذه الأبعاد "أداء الدور" (Role Performance) والذي يركز على المهام الرسمية الموكلة للعامل بناءً على الوصف الوظيفي المحدد له، وهذا البعد يرتبط بالأنشطة الأساسية التي تساهم في تحويل المدخلات إلى مخرجات داخل المؤسسة. وبجانب أداء الدور، برز مفهوم "سلوك المواطن التنظيمية" (Citizenship Behavior) (Organizational) كبعد حيوي يعبر عن السلوكيات التطوعية التي لا تدخل ضمن التوصيف الرسمي للوظيفة ولكنها تساهم في تعزيز الفعالية التنظيمية، مثل مساعدة الزملاء، والالتزام بالقواعد التنظيمية بروح إيجابية، والمشاركة الفعالة في الأنشطة غير الرسمية التي تخدم أهداف المؤسسة ²⁴.

أما البعد الثالث فهو "الأداء التكيفي" (Adaptive Performance) الذي يعكس قدرة الموظف على تعديل سلوكه استجابة للتغيرات في بيئة العمل أو متطلبات المهام الجديدة، وهو بعد يكتسب أهمية متزايدة في ظل العولمة والتحول الرقمي الذي يفرض على الموظفين تعلم مهارات جديدة باستمرار والتعامل مع حالات عدم اليقين بمرونة عالية. وفي المقابل، يبرز بعد "السلوكيات المضادة للإنتاجية" (Counter-Productive Behavior) كبعد سلبي يجب على الإدارة مراقبته، وهو يشمل السلوكيات التي تهدف إلى إلحاق الضرر بالمؤسسة أو العاملين فيها، مثل التغيب المتعمد، أو التباطؤ في العمل، أو إهدار الموارد، مما ينعكس سلباً على الأداء العام للمؤسسة ²⁵.

جدول 3 يوضح الأبعاد الجوهرية للأداء الوظيفي

²³ كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 1997، ص 15)

²⁴ (Sekiguchi, et al. Employee Adaptive Behavior, Academic Press, 2008, p. 14)

²⁵ Souddi, Aicha. Evaluation of Employee Performance, University of Algiers, Algiers, 2018, p. 7).

البعد الوظيفي : يـف	لوصف والتعريف	التأثير على المؤسسة
أداء الدور (Role Performance)	لقيام بالمهام الفنية والواجبات الرسمية المحددة : يـف لوصف الوظيفي : يـف.	تحقيق الأهداف الإنتاجية المباشرة وضمان سـري العمليات الأساسية.
سلوك المواطنة التنظيمية (OCB)	سلوكيات تطوعية خارج الوصف الوظيفي : يـف تهدف لمساعدة المنظمة والزلاء.	تعزيز الروح المعنوية، تقليل الصراعات، وزيادة التماسك الاجتماعي.
الأداء التكيـف : يـف (Adaptive Performance)	القدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية والتكنولوجية والمهام الطارئة.	ضمان استمرارية المؤسسة : يـف ببنات العمل المتغيرة والمبتكرة.
الأداء السياـفي : يـف (Contextual Performance)	السلوكيات الـتي تدعم البيئة النفسية والاجتماعية الـتي يـتم فيها أداء المهام.	تحسين : يـف المناخ التنظيمي يـم وتسهيل التعاون بـري الوحدات الإدارية.
السلوكيات المضادة (Counter-Productive)	صرفات إرادية تلحق : ضرراً بمصالح المؤسسة أو سمعتها أو أصولها.	استـ : يـف الموارد، خفض الإنتاجية، ونـ رش الروح السلبية بـري العامل رـي.

من إعداد الطالب بناءً على: Michael, et al., 2006, p. 9؛ Sekiguchi, et al., 2008, p. 14؛
Souddi, Aicha, 2018, p (7).

إن فهم هذه الأبعاد يتيح للمؤسسة الاقتصادية تصميم أنظمة تقييم شاملة لا تكتفي بقياس المخرجات الكمية فقط، بل تمتد لتشمل تقييم السلوكيات والقدرات التكيفية التي تضمن النجاح طويل الأمد، فالموظف الذي يمتلك مهارات فنية عالية ولكن يفتقر لسلوك المواطنة قد يكون عبئاً على الفريق في الأزمات، بينما الموظف التكيفي يمثل صمام أمان للمؤسسة في مواجهة التحولات التكنولوجية الكبرى.²⁶

²⁶ كمال بربري، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 1997، ص (18).

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

يتأثر أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية بمجموعة واسعة من العوامل المتداخلة التي يمكن تصنيفها إلى عوامل شخصية، وعوامل وظيفية، وعوامل تنظيمية، وعوامل بيئية خارجية، حيث يشكل هذا المزيج الإطار العام الذي يحدد مستوى الفعالية والكفاءة التي يقدمها الموظف في عمله. إن إدراك الإدارة لهذه العوامل يسمح لها بتصميم بيئة عمل محفزة تقلل من العوائق وتزيد من فرص الإبداع والتميز المهني، خاصة وأن الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية يتأثر بمجموعة من العوامل المتكاملة التي ترفع من كفاءة وقدرات العاملين.²⁷

العوامل الشخصية والذاتية

تعد الخصائص الفردية من أهم محددات الأداء، حيث تشمل القدرات الذهنية، والمهارات الفنية، والمؤهل الدراسي، والخبرة العملية، فكلما زاد توافق قدرات الفرد مع متطلبات الوظيفة، ارتفع مستوى أدائه الفعلي.

كما يلعب الرضا النفسي والاستقرار في الحياة العائلية والاجتماعية دوراً كبيراً في توجيه طاقة الفرد نحو العمل؛ فالشخص الذي يتمتع باستقرار نفسي يكون أكثر قدرة على التركيز والإبداع ومواجهة ضغوط العمل بفعالية، بينما تؤدي الضغوط الشخصية إلى تشتت الانتباه وزيادة احتمالية وقوع الأخطاء المهنية.²⁸

علاوة على ذلك، تلعب "الدافعية" دوراً حاسماً، حيث يُقاس أداء كل عامل بأساليب مختلفة بحسب حاجاته النفسية والمادية، مما يؤثر على درجة تمكنه وكفاءته في تنفيذ المهام. إن فهم الدوافع الفردية يساعد الإدارة في تقديم المحفزات الصحيحة التي تضمن استمرارية الأداء العالي، حيث إن الفرد الذي يجد إشباعاً لحاجاته الأساسية والذاتية داخل العمل يكون أكثر استعداداً لبذل جهد إضافي يتجاوز الحد الأدنى المطلوب منه.²⁹

العوامل الوظيفية والتنظيمية

تشمل العوامل المرتبطة بالوظيفة جوانب مثل طبيعة العمل، ومستوى الاستقلالية، والراتب، والنمو المهني، والشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، حيث إن الوظيفة التي توفر فرصاً للتحدي الذهني والشعور بالإنجاز تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الرضا والأداء. كما أن كمية العمل المنجز ومقدار السرعة في الإنجاز في الظروف العادية تعد من المؤشرات الهامة التي تتأثر بمدى جودة تصميم الوظيفة وتوفر الأدوات اللازمة للعمل.

أما العوامل التنظيمية، فتتعلق بالهيكل التنظيمي، وثقافة الإدارة العليا، وأسلوب القيادة السائد، والظروف المادية للعمل؛ فكلما كانت الإدارة تتسم بالديمقراطية وتوفر دعماً اجتماعياً ومعنوياً للعاملين، زاد شعورهم بالانتماء والرغبة

²⁷ (الجساسي. أثر الحوافز على أداء الموظفين، دراسة منشورة، 2011، ص 12).

²⁸ (محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 338).

²⁹ (الهيتمي، عبد الرحمن. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2010، ص 125).

في العطاء . كما تؤثر كفاءة الجهات الإشرافية العليا وحديثها في تطبيق أنظمة فعالة لتقييم الأداء على النتائج النهائية، حيث إن غياب معايير واضحة للتقييم يؤدي إلى شعور بالظلم وتراجع في الروح المعنوية .³⁰

بالإضافة إلى ذلك، تلعب المعلومات دوراً محورياً في جودة الأداء؛ فكلما قلت البيانات والمعلومات التي يستطيع الموظفون الوصول إليها، قد تقل جودة القرارات التي يتخذونها وبالتالي جودة ومستوى أدائهم الوظيفي، ولذلك ينبغي على الإدارة أن تسمح بوصول الموظفين إلى البيانات والمعلومات التي تجعلهم يتكبرون في قراراتهم وأعمالهم.

31.

جدول 4 يوضح العوامل المؤثرة في أداء العامل

نصنيف العوامل	العناصر الفرعية	التأثير على الأداء
عوامل شخصية	السن، النوع، المؤهل، الخبرة، الاستقرار العائلي، الذكاء، لعاطفي.	تحديد القدرة الأساسية والدافعية الذاتية للعمل والنمو.
عوامل وظيفية	الراتب، الأمان الوظيفي، علاقات العمل، عبء العمل، استقلالية القرار.	التأثير على مستوى الرضا والالتزام والاستمرارية في المؤسسة.
عوامل تنظيمية	الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، نمط القيادة، نظم الحوافز.	توفير الإطار الداعم والمحفز لبذل الجهد وتحقيق الأهداف.
عوامل بيئية/تقنية	التكنولوجيا المستخدمة، وفرة المعلومات، ظروف العمل المادية.	تسهيل وتبسيط وتيرة الإنجاز ورفع جودة المخرجات النهائية.

من إعداد الطالب بناءً على: اللوزي والزهراني، 2012، ص 6؛ أبو نسيم، 2012، ص 12-13؛ الغامدي، 2018، ص (3).

³⁰ (اللوزي، الزهراني. العوامل المؤثرة على الرضا والأداء الوظيفي، مجلة جامعة الفرات، 2012، ص 6) ³¹ (الغامدي. أثر المعلومات على جودة القرارات الإدارية، المجلة العربية للإدارة، 2018، ص 3).

إن التفاعل بين هذه العوامل هو ما يحدد في النهاية "منحنى الأداء" داخل المؤسسة، فالمؤسسة التي تمتلك تكنولوجيا متطورة (عامل تقني) ولكنها تفتقر لنظام حوافز عادل (عامل تنظيمي) ستعاني من تدني الأداء بسبب غياب الرغبة لدى العاملين، والعكس صحيح؛ حيث إن الدافعية العالية لا يمكن أن تعوض غياب المهارات الضرورية أو الأدوات المتهالكة، مما يفرض على الإدارة تبني مدخل شمولي لمعالجة هذه العوامل بشكل متوازن.³²

المطلب الثالث : تقييم أداء العاملين وأساليبه

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، فهي العملية التي يتم من خلالها الحكم على مدى كفاءة الموظفين وفعاليتهم في أداء مهامهم، وهي المرحلة السابقة لكل برنامج من برامج تنمية وتطوير الموارد البشرية، سواء تعلق الأمر بالتدريب أو بالترقية أو بالحوافز والأجور، كما أنها تعزز الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة. إن التقييم السليم يعتمد على بيانات ومعلومات تستند من الوظائف والعمليات، وهو حلقة في سلسلة وظائف إدارة الموارد البشرية تهدف للوصول إلى تقدير حقيقي وعادل أداء العامل، بما يتسم لمستوى بالموضوعية والدقة ويساعد في اتخاذ القرارات السليمة.³³

أهداف ومعايير التقييم

تهدف عملية التقييم إلى الحكم على مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم والكمية والسرعة والجودة والتكلفة، كما تهدف إلى إبراز أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين الذين قد يخوفون منه لاعتقادهم أنه وسيلة لتصيد الأخطاء، بينما هو في الحقيقة أداة لتطويرهم. وتعتمد المؤسسات على معايير محددة لضمان فاعلية التقييم، منها "المعرفة بالعمل" التي تقيس مدى إدراك الموظف لواجباته، و"كمية العمل المنجز" التي تقيس مقدار وسرعة الإنجاز، و"المثابرة والثوق" التي تشمل الجدية والتفاني وتحمل المسؤولية.³⁴

الأساليب التقليدية والحديثة للتقييم

تتنوع أساليب التقييم بين طرق تقليدية تعتمد غالباً على الحكم الشخصي للمقيم، وطرق حديثة تسعى للموضوعية وتطوير الأداء المستقبلي. ومن أبرز الأساليب التقليدية "طريقة الترتيب الرقمي أو الهجائي" و"طريقة التقرير الحر" و"طريقة تقدير السمات الشخصية" التي تحدد عدداً من الصفات المرغوبة ويتم تقييم الفرد بناءً على توفرها فيه، إلا أن هذه الطرق يعاب عليها التحيز الشخصي وعدم تقديم تشخيص واضح لنواحي العجز.

أما الطرق الحديثة، فقد جاءت لتجاوز عيوب الطرق التقليدية، ومن أبرزها "طريقة الوقائع الحرجة" التي تركز على السلوكيات الجوهريّة (الإيجابية والسلبية) التي تظهر خلال فترة محددة ويتم تسجيلها من قبل المشرف، مما

³² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص 152 (بوزيد، عز الدين).

فاعلية نظام تقييم الأداء، دراسة ميدانية، ليبيا، 2021، ص 5.

³⁴ (أبو نسيم. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، المجلة الإلكترونية الشاملة، 2012، ص 12).

يوفر أدلة ملموسة عند التقييم، كما تُستخدم "طريقة التوزيع الإجباري" التي تفترض أن أداء الموظفين يتبع منحنى التوزيع الطبيعي، حيث يتم توزيع الموظفين بنسب مئوية محددة على فئات (ممتاز، جيد، متوسط، ضعيف)، وهي طريقة تهدف لتقليل ميل المقيمين نحو التساهل أو التشدد.³⁵

ومن الأساليب المعاصرة أيضاً "الإدارة بالأهداف" التي تعتمد على قياس النتائج النهائية مقارنة بالأهداف التي تم الاتفاق عليها مسبقاً بين الرئيس والمروؤوس، وأسلوب "التقييم بـ 360 درجة" الذي يجمع آراء الرؤساء والزملاء والعملاء لتكوين صورة شاملة عن أداء الموظف.³⁶

جدول 5 يوضح الأساليب التقليدية و الحديثة في تقييم أداء العاملين

³⁵ (أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2022، ص 301).

³⁶ (أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 32).

قُنة الأسلوب	سم الطريقة	لوصف الميكانيكي يك	المزايا والعيوب
لأساليب التقليدية	مقاييس التقدير البيانية	وضع درجات (1-5) لعوامل مثل الدقة، التعاون، والمظهر.	سهلة الاستخدام ولكنها عرضة للتحريش الشخيص وخطأ الهالة.
لأساليب التقليدية	طريقة التقييم	مقارنة الموظف مع بعضهم وتدريبهم من الأفضل للأسوأ.	جيدة للمجموعات الصغيرة ولكنها صعبة في المجموعات الكبيرة.
لأساليب الحديثة	لوقائع الحرجة	تسجيل أحداث ملموسة يظهر فيها أداء سئئناي أو ضعيف.	توفر أدلة موضوعية للنقاش ولكنها تتطلب وقتاً طويلاً للتدوين.
لأساليب الحديثة	الإدارة بالأهداف	تقييم المدى الذي وصل إليه الموظف في تحقيق أهداف محددة.	تحفز الموظف وتوجهه نحو النتائج ولكنها تهمل الجوانب السلوكية.
لأساليب الحديثة	لتوزي الإيجابي	جبار المقيم على وضع نسب معينة في كل مستوى أداء.	يقص على التسهيل ولكنها قد تظلم بعض الموظف في المتمرين.

من إعداد الطالب بناءً على: أحمد ماهر، 2022، ص 301؛ محفوظ أحمد جودة، 2010، ص 121؛ بوزيد، 2021، ص 5).

إن نجاح نظام التقييم يعتمد في المقام الأول على "صدق الأداة" وقدرتها على التمييز بين مستويات الأداء المختلفة، فالمؤسسة الاقتصادية التي تكفي بالتقارير السنوية الصورية تفقد أداة رقابية وتطويرية هامة، بينما المؤسسة التي تربط التقييم بالتغذية الراجعة المستمرة تساهم في خلق بيئة من التعلم والتحسين الدائم.³⁷

³⁷ (بن بركة، إبراهيم، تنمية الموارد البشرية والأداء، مجلة دراسات اقتصادية، 2018، ص 248).

المطلب الرابع : أساليب تحسين أداء العاملين

بعد تحسين أداء العاملين هدفاً استراتيجياً تسعى من خلاله المؤسسات الاقتصادية إلى رفع قدرتها التنافسية، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأنشطة والبرامج التي تهدف لتطوير مهارات الفرد وقدراته بما يتناسب مع متطلبات العمل المتغيرة، ومعالجة المشكلات السلوكية مثل حالات التغيب وكثرة الشكاوى التي ترفع من تكاليف الإنتاج.³⁸

التدريب كأداة أساسية للتنمية

يُعتبر التدريب "العمود الفقري" لكل مجهودات المؤسسات نحو التطور، وهو أهم وسيلة مستخدمة لتحقيق هدف تنمية الموارد البشرية، حيث يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المتجددة عن طبيعة أعمالهم، وتغيير سلوك واتجاه العاملين بشكل إيجابي، مما يؤدي لرفع مستوى الأداء والكفاءة والإنتاج. إن التدريب يساعد الفرد على زيادة معارفه واكتساب خبرات لم يكن يتقنها من قبل، مما يجعله مؤهلاً مهنياً لمواكبة التكنولوجيات الحديثة والمعقدة التي تدخل في صلب العمليات الإنتاجية

علاوة على ذلك، يساهم التدريب في تقليل دوران العمل وتحقيق الاستقرار، حيث إن شعور الفرد بجدية المؤسسة في تطويره يجعله أكثر رغبة في خدمتها والبقاء فيها، كما أنه يقلل من الحاجة للإشراف المستمر والرقابة الخارجية من خلال خلق وعي وقدرة على النقد الذاتي لدى العامل . وتتوزع مسؤولية نجاح التدريب على عدة أطراف، منها الإدارة العليا التي توفر الدعم المادي، والمديرون التنفيذيون الذين يحددون الاحتياجات، والمدرّب الذي ينقل المهارات، والمتدرب الذي يجب أن يكون لديه استعداد نفسي للتعلم.³⁹

نظم الحوافز والتحفيز المادي والمعنوي

تلعب أنظمة الحوافز دوراً محورياً في تعزيز أداء الأفراد والمجموعات، فهي الآلية التي تدفع العاملين لبذل أقصى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث إن وجود أثر حقيقي وإيجابي للحوافز المعنوية (مثل التقدير، الرضا الوظيفي، بيئة العمل) والحوافز الإيجابية يرفع بشكل ملحوظ من معدلات. إن مرونة نظام الحوافز وتطويره بشكل مستمر يعد ضرورة، فما يعتبر حافزاً للفرد اليوم قد لا يكون كذلك بعد فترة، مما يتطلب استمرارية في تحديث هذه الأنظمة لمواكبة تغير احتياجات الموظفين.

كما تهدف أنظمة الحوافز العادلة إلى تحقيق المساواة وتكافؤ الفرص في الترقية والأجور، مما يقلل من الصراعات الداخلية ويزيد من الولاء والانتماء للمؤسسة، فالمؤسسة التي تعطي العامل مكانته الحقيقية وتبرز دوره في تحسين جودة الخدمة تساهم في الحفاظ على مكانتها التنافسية.⁴⁰

³⁸ (بن بريكة، إبراهيم. تنمية الموارد البشرية والأداء، مجلة دراسات اقتصادية، 2018، ص 248). ³⁹ (محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ إدارة الموارد البشرية، دار المناهج، عمان، 2006، ص 115).

⁴⁰ (حمزة زغود، حسان ترايكية. أثر التحفيز على أداء العاملين، جامعة برج بوعريش، 2022، ص 3/4).

توفير المناخ التنظيمي وتصميم بيئة العمل

يساهم توفير مناخ تنظيمي محفز في تشجيع الابتكار والتطور، حيث إن المعاملة المتسامحة التي تسمح بالخطأ في سبيل التعلم تنعكس إيجاباً على أداء الأفراد. كما أن تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال وخلق ظروف عمل مادية مريحة (إضاءة، تهوية، أدوات عمل متطورة) يقلل من حوادث العمل والتعرض للأمراض المهنية، مما يحافظ على رأس المال البشري للمؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن "إعادة تصميم الوظائف" لتكون أكثر تنوعاً وتحدياً يقلل من الملل الوظيفي ويزيد من دافعية الإنجاز، فalcوى العاملة المعاصرة التي تمتلك وعياً مرتفعاً نتيجة انتشار التعليم والثقافة تطمح إلى وظائف تمنحها شعوراً بذاتها وتسمح لها بالمشاركة في صنع القرار.⁴¹

جدول 6 يوضح أساليب تحسين أداء العاملين

سلوب التحس ر 'ي	آلية المتبعة	المخرجات المتوقعة
التدريب والتطوير	دورات فنية، ورش عمل، تدريب على رأس العمل.	رفع المهارات، تقليل الأخطاء، زيادة القدرة التكيفية.
الحوافز المادية	علاوات، عمولات، مكافآت سنوية، تقاسم أرباح.	زيادة الجهد الك يم، تقليل الغياب، جذب الكفاءات.
الحوافز المعنوية	شهادات تقدير، ترقيةات، تفويض سلطات.	رفع الروح المعنوية، زيادة الولاء، تحقيق الذات.
تصميم الوظائف	غناء الوظيفة، توسيع المهام، تدوير العمل.	كش الروت ر 'ي، تنوي••••ع الخريات، رفع الرضا الوظيفي 'يف.
لتكنولوجيا والمعلومات	توفير قواعد بيانات، استخدام برامج ذكية.	شعة اتخاذ القرار، دقة التنفيذ، تقليل الهدر.

⁴¹ (بن بركة، إبراهيم. تنمية الموارد البشرية والأداء، مجلة دراسات اقتصادية، 2018، ص/249 254).

من إعداد الطالب بناءً على: بن بركة، 2018، ص 254؛ حمزة زغدود، 2022، ص 3؛ عادل حسن، 1995، ص 87).

إن التنسيق بين هذه الأساليب هو ما يخلق قوة دفع حقيقية للأداء، فالتدريب دون حوافز قد يؤدي لهجرة الكفاءات المدربة، والحوافز دون تدريب قد تؤدي لزيادة كمية العمل على حساب جودته، لذا فإن تكامل هذه الاستراتيجيات يمثل المسار الصحيح لتحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية.⁴²

الخلاصة

لأداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، نخلص إلى أن الأداء هو المفهوم الجوهرى الذي يترجم الموارد البشرية من مجرد تكلفة في الميزانية إلى أصل استراتيجى يولد القيمة المضافة، إن الأداء ليس سلوكاً عفواً بل هو نتاج لمنظومة متكاملة من المدخلات الشخصية والتنظيمية والبيئية التي تتفاعل لتنتج مخرجات تساهم في بقاء ونمو المؤسسة. لقد تبين من خلال البحث أن أبعاد الأداء تتجاوز الواجبات الرسمية لتشمل جوانب سلوكية وتكيفية هي التي تشكل الفرق الحقيقي في الأزمات والتحول الكبرى، مما يفرض على الإدارة تبني رؤية أكثر عمقاً في قياس وتحليل هذه الأبعاد.

⁴² (كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 1997، ص 25).

المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية و أداء العاملين

تعد الإدارة الإستراتيجية في الفكر التنظيمي المعاصر بمثابة العمود الفقري الذي يضمن للمؤسسات ليس فقط البقاء في ظل بيئات تتسم بالاضطراب وعدم اليقين، بل وتحقيق التميز التنافسي المستدام الذي ينبع من داخل المنظمة، وتحديدًا من مواردها البشري. إن الانتقال من الأنماط الإدارية التقليدية التي كانت تركز على الرقابة الصارمة والعمليات الروتينية إلى الأنماط الإستراتيجية، يعكس تحولاً عميقاً في النظرة إلى الفرد داخل المؤسسة، حيث أضحت الموظف شريكاً إستراتيجياً تساهم مهاراته وسلوكياته في تشكيل المسار المستقبلي للمنظمة. وتعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها تلك العملية المتكاملة التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم الإستراتيجيات التي تهدف إلى تمكين المنظمة من بلوغ غاياتها طويلة الأجل، وهي ضرورة حتمية فرضتها التحولات التكنولوجية والعلمية المتسارعة التي جعلت من الأساليب القديمة عاجزة عن المنافسة. إن هذا التوجه الإستراتيجي لا يقتصر على صياغة الخطط فوق الأوراق، بل يمتد ليشمل إعادة هندسة الثقافة التنظيمية بما يتوافق مع الرؤية الكلية، وهو ما يؤدي مباشرة إلى رفع أداء المؤسسات في الحاضر والمستقبل إذا ما تم تطبيقه بوعي ومنهجية علمية.

المطلب الأول: تأثير الإدارة الإستراتيجية على سلوك العاملين

تعتبر العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وسلوك العاملين علاقة عضوية معقدة، حيث يعمل التوجه الإستراتيجي للمنظمة كإطار مرجعي يوجه التفاعلات السلوكية والنفسية للأفراد. إن الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية لا تستهدف تحسين الكفاءة الفنية فحسب، بل تسعى إلى صياغة "عقد سيكولوجي" متين بين الموظف ومنظمته، يقوم على الثقة المتبادلة والالتزام بالأهداف الكبرى. وتؤكد الدراسات الحديثة أن الإدارة الإستراتيجية الفعالة تساهم تدريجياً في تعزيز مستويات الكفاءة الذاتية (Self-efficacy) لدى الموظفين، مما يجعلهم أكثر قدرة على مواجهة التحديات الوظيفية بمرونة عالية، وهو ما ينعكس بدوره على سلوكياتهم الابتكارية داخل بيئة العمل.⁴³

كما أن وضوح الأهداف الإستراتيجية يقلل من الغموض التنظيمي، مما يوفر بيئة نفسية مستقرة تدفع الموظف نحو الانخراط في "سلوك الصوت" (Voice Behavior)، وهو السلوك الذي يتمثل في تقديم مقترحات بناءة وحلول نقدية تهدف إلى تعديل المسارات الإدارية وتطوير العمليات، مما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف والابتكار.

1. تعزيز المواطنة التنظيمية والالتزام النفسي

يعد سلوك المواطنة التنظيمية من أبرز المخرجات السلوكية التي تتأثر بالمنهج الإستراتيجي للإدارة، حيث يتجاوز الموظف في هذا النطاق حدود واجباته الرسمية المنصوص عليها في الوصف الوظيفي، ليقوم بأعمال تطوعية تخدم مصلحة المنظمة وزملائه. إن هذا النوع من السلوك ينبع من شعور الفرد بتقدير المنظمة له ومن وضوح

⁴³ (Mohana, S., Santosh, K., & Jahnavi, M. Impact of strategic management practices on employee performance in higher education sector, education sector, International Journal of Health Sciences, p. 13382 /13380 2022, p).

الرؤية الاستراتيجية التي تجعله يرى نجاحه الشخصي جزءاً لا يتجزأ من نجاح المؤسسة. وتلعب الاستراتيجية دوراً حيوياً في تعزيز قيم الولاء والانتماء، حيث أن الموظفين الذين يدركون التوجهات الاستراتيجية لمؤسساتهم يظهرون التزاماً عاطفياً أكبر، ويصبحون أكثر حرصاً على سمعة المنظمة وممتلكاتها ووقتها، ويبدلون جهوداً مضاعفة لتحسين الإنتاجية دون توقع مكافآت فورية أو رسمية لكل فعل يقومون به.⁴⁴

2. الإدارة الاستراتيجية والتحفيز السلوكي

من الناحية التحليلية، تعمل الإدارة الاستراتيجية كآلية لتنظيم الدوافع السلوكية، حيث يتم ربط نظام الحوافز بالأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى، مما يخلق نوعاً من الاستدامة في الأداء. إن الموظف في ظل الإدارة الاستراتيجية لا يعمل تحت ضغط الرقابة اللحظية، بل يتحرك بدافع من "الرؤية المشتركة" التي تمت صياغتها بعناية. وتؤثر الإدارة الاستراتيجية على السلوك من خلال تطوير جدارات الموظفين وتحميلهم المسؤولية الاستراتيجية عن أدوارهم، مما يولد لديهم شعوراً بالاستقلالية والتمكين، وهي عوامل نفسية أساسية لرفع مستوى الدافعية للإنجاز والتقليل من مظاهر الاغتراب الوظيفي.⁴⁵

3. أثر الرؤية والرسالة الاستراتيجية على السلوك

تشكل الرؤية والرسالة البوصلة السلوكية للموظفين داخل المنظمة؛ فوضوح الرسالة التنظيمية يساهم في توحيد الجهود وتقليل الصراعات البينية، حيث يصبح لدى الجميع فهم مشترك لماهية الغرض من وجود المنظمة. إن صياغة رؤية طموحة تلهم الموظفين وتدفعهم نحو تبني سلوكيات ريادية تتسم بالمبادرة والبحث عن الفرص بدلاً من مجرد انتظار الأوامر. وعندما يتم دمج الموظفين في عملية فهم وتحليل الرؤية الاستراتيجية، يزداد ارتباطهم العاطفي بالمنظمة، مما يقلل من احتمالية ترك العمل ويزيد من مستوى الرضا الوظيفي، حيث يشعر الفرد بأن عمله اليومي يساهم في تحقيق غايات كبرى تتجاوز النطاق الضيق للمهام اليومية.⁴⁶

جدول 7 يوضح تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء العاملين

لمتغير السلوكي	لية تأثير الإدارة الإستراتيجية	لنتيجة التنظيمية المتوقعة	لمصدر
----------------	--------------------------------	---------------------------	-------

⁴⁴ (نواني، عثمان. أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، الجزائر، 2021، ص 1).

⁴⁵ (لهياضي، عصام وبن سايح، سمير والعيداني، فؤاد. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والرفع من أداء العاملين، جامعة برج بوعريش، 2021، ص 48).

⁴⁶ (Kulkarni, Praveen, Mutkekar, Rohit, & Ingalagi, Sanjeev. Role of strategic management for employee engagement and skill development, VILAKSHAN - XIMB Journal of Management, 2020, p.85/ 82).

Mohana et al., 2022	زيادة القدرة على حل المشكلات بمقعد	لتدريب الإستراتيجي والتمكين	لكفاءة الذاتية
Mohana et al., 2022	بدفق الأفكار الابتكارية والتحسين لمستمر	خلق مناخ من الشفافية والوضوح الإستراتيجي	سلوك الصوت
تواتي، 2021	تخفيض التكاليف الرقابية وزيادة التعاون	عزيز الثقافة والقيم المشتركة	لمواطنة التنظيمية
Kulkarni et al., 2020	تخفيض معدلات دوران العمل	مواءمة الأهداف الفردية مع الرؤية الكلية	لالتزام النفسي

المطلب الثاني: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين

يمثل الأداء الوظيفي المحصلة النهائية لكافة العمليات الإدارية، وتعتبر الإدارة الإستراتيجية هي المحرك الأساسي لتحقيق الأداء المتفوق (Superior Performance). إن الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء يتجاوز مجرد تحسين الإنتاجية الكمية ليشمل تحسين النوعية والكفاءة والفعالية التنظيمية. وتعتمد هذه العلاقة على قدرة المنظمة على تنفيذ مراحل الإدارة الإستراتيجية بدقة، بدءاً من المسح البيئي الذي يحدد الفرص والتهديدات، وصولاً إلى صياغة الإستراتيجيات التي تستثمر نقاط القوة وتعالج نقاط الضعف، مما يخلق بيئة عمل محفزة للأداء العالي.⁴⁷

1. أثر مراحل العملية الإستراتيجية على الأداء

تتكون عملية الإدارة الإستراتيجية من مراحل مترابطة تؤثر كل واحدة منها على مستوى أداء الموظف بشكل مباشر أو غير مباشر. فمرحلة "المسح البيئي" تتيح للمنظمة فهم الكفاءات المطلوبة في السوق، مما ينعكس على جودة اختيار وتوظيف الكفاءات القادرة على تقديم أداء متميز. أما مرحلة "تنفيذ الإستراتيجية" فهي المرحلة الحاسمة التي يتم فيها تحويل الخطط إلى واقع عملي، حيث أثبتت الدراسات أن التنفيذ الجيد للإستراتيجية يمتلك التأثير الأقوى على أداء العاملين مقارنة بالمراحل الأخرى، نظراً لما يوفره من موارد ودعم تنظيمي وتوضيح للمسؤوليات.⁴⁸

⁴⁷ (حمزة، عبد العال عبد الودود محمد. دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية وأداء العاملين، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، جامعة المجمعة، 2024، ص 2).
⁴⁸ (Mohana, S., Santosh, K., & Jahnavi, M. Impact of strategic management practices on employee

2. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمحرك للأداء

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، ويهدف إلى ضمان حصول المنظمة على المهارات العالية التي تؤدي وظائفها على أكمل وجه. إن مخرجات هذه العملية تؤثر بشكل مباشر على ممارسات التوظيف والتكوين والمسار المهني، حيث يتم سد الفجوات في الأداء من خلال برامج تطويرية مصممة بناءً على احتياجات إستراتيجية فعلية وليس مجرد تخمينات إدارية. وتؤكد النتائج الميدانية أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومستوى الأداء العام، خاصة في المؤسسات الكبرى التي تعتمد على الكفاءات في تحقيق ميزتها التنافسية، حيث يساهم التخطيط في تقليل الفاقد من الموارد البشرية وتوجيه الطاقات نحو الأهداف الأكثر تأثيراً في نجاح المنظمة.⁴⁹

3. الإدارة الاستراتيجية والارتقاء بجودة الخدمات

في المؤسسات الخدمية والعمومية، تلعب الإدارة الاستراتيجية دوراً حيوياً في تحسين جودة الخدمة المقدمة، وهو ما يعد مؤشراً أساسياً للأداء الوظيفي. إن تبني إستراتيجيات حديثة مثل الرقمنة والإدارة الإلكترونية يساهم في تبسيط الإجراءات وتقليل الوقت والجهد، مما يرفع من كفاءة أداء الموظف العمومي ويحسن من صورة المؤسسة أمام الجمهور. وتظهر الدراسات التطبيقية أن استخدام أدوات الإدارة الاستراتيجية في تقييم الأداء يساعد في تحديد الانحرافات بشكل مبكر وتقديم التغذية الراجعة اللازمة للموظفين، مما يدفعهم نحو التحسين المستمر لأدائهم المهني بما يتوافق مع معايير الجودة العالمية.⁵⁰

جدول 8 يوضح دور الادارة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين

ممارسة الإدارة الإستراتيجية	لأثر على الأداء الوظيفي	لتفسير التحليلي	المصدر
مكافحة الإستراتيجية	جديد التوجهات الكبرى	توجيه جهود العاملين نحو الأولويات التنظيمية	Mohana et al., 2022
لتدريب الإستراتيجي	رفع الكفاءة الفنية والسلوكية	تحويل القدرات الكامنة إلى إنتاجية فعلية	حمزة، 2024

performance in higher education sector, International Journal of Health Sciences, 2022, p.13385/ 13384)

⁴⁹ (أرزقي، بلقاسم. أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء العاملين، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، الجزائر، 2021، ص 180/175).

⁵⁰ (ذيب، فهمية. واقع وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة التكامل، الجزائر، 2020، ص 45).

ظم المعلومات الإستراتيجية	عم اتخاذ القرار والمتابعة	توفير بيانات دقيقة لتقييم الأداء وتطويره	ذيب، 2020
مراقبة الإستراتيجية	قليل الانحرافات	ضمان توافق النتائج المحققة مع لأهداف المسطرة	زرفاوي، 2019

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية

تواجه المؤسسات الجزائرية مجموعة معقدة من التحديات التي تعيق الانتقال الفعال نحو نموذج الإدارة الاستراتيجية، وهي تحديات تتنوع بين ما هو ثقافي، تنظيمي، تقني، وبنيي. إن الفهم العميق لهذه التحديات يتطلب نظرة شمولية للسياق السوسيو-اقتصادي الجزائري الذي مر بتحولات جذرية من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، مما خلق نوعاً من المقاومة البنيوية للتغيير داخل الأجهزة الإدارية. وتبرز إشكالية غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة لدى الكثير من المسيرين كعائق أساسي، حيث لا يزال التركيز منصباً على التسيير اليومي والروتيني (termism Short-) بدلاً من التخطيط بعيد المدى.⁵¹

1. التحديات الثقافية والتنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية من أكبر العوائق أمام الفكر الاستراتيجي، حيث يهيمن منطق "إدارة القوة العضلية" والتركيز على الانضباط الشكلي، في حين يتم إغفال منطق "إدارة الفكر والمعرفة" الذي يثمن الإبداع والمبادرة. إن هناك بنى ذهنية ومؤسسية تقليدية لا يمكنها أن تتلاشى بسهولة أمام القيم التحديثية الجديدة، مما يخلق نوعاً من الازدواجية في الأداء. بالإضافة إلى ذلك، تعاني المؤسسات الجزائرية من شدة المركزية وبيروقراطية اتخاذ القرار، مما يقلص من مشاركة الإطارات الوسطى والقاعدية في صياغة الاستراتيجية، ويجعل من عملية التنفيذ مجرد تطبيق آلي لأوامر قد لا تتناسب مع الواقع الميداني.⁵²

2. التحديات التقنية والتحول الرقمي

يمثل الضعف في البنية التحتية التكنولوجية تحدياً تقنياً حاسماً يحول دون تطبيق نظم الإدارة الاستراتيجية الحديثة التي تعتمد على سرعة تدفق المعلومات. ورغم الجهود المبذولة في مجال الرقمنة، إلا أن الكثير من الإدارات الجزائرية لا تزال تعتمد على الأساليب الورقية، مما يؤدي إلى بطء في عملية المسح البنيي وصعوبة في متابعة

⁵¹ (رقام، لندة، إدارة الموارد البشرية من منطق القوة العضلية إلى منطق الفكر والمعرفة، مجلة التواصل، جامعة عنابة، 2009، ص 119/125).

⁵² (فاضل، فايزة وبلال، لبننة. معوقات تطبيق الإدارة الرقمية بالمؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، جامعة معسكر، 2025، ص 686).

مؤشرات الأداء بشكل لحظي. كما تبرز مشكلة نقص الكفاءات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والتحليل الاستراتيجي، إلى جانب مقاومة التغيير من قبل الموظفين الذين يخشون من أن تؤدي الرقمنة إلى تهديم أدوارهم أو كشف جوانب القصور في أدائهم.⁵³

3. التحديات البنية والاقتصادية

تؤثر حالة عدم استقرار المحيط الاقتصادي والتقلبات المستمرة في القوانين والتشريعات في الجزائر على قدرة المؤسسات على وضع خطط إستراتيجية طويلة الأمد. إن التغيرات المفاجئة في بيئة الأعمال تجعل من التنبؤ عملية صعبة، مما يدفع المنظمات نحو تبني إستراتيجيات دفاعية قصيرة المدى بدلاً من الإستراتيجيات الهجومية التوسعية. وفي قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) بالجزائر، تبرز تحديات إضافية تتعلق بصعوبة الوصول إلى التمويل ونقص الخبرة الإدارية الإستراتيجية لدى أصحاب هذه المؤسسات الذين يديرونها بمنطق عائلي يفتقر إلى قواعد الحوكمة والشفافية، مما يحد من قدرتها على المنافسة والنمو.⁵⁴

جدول 9: التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية

صنيف التحديات	لمظاهر في المؤسسة الجزائرية	لتفسير التحليلي للأثر	المصدر
تحديات ثقافية	قيمة النمط البيروقراطي التقليدي	خفق الإبداع وقتل المبادرة الفردية	فاضل، فايزة وبلال، لبنة 2025
تحديات تنظيمية	مركزية اتخاذ القرار وضعف التواصل	انفصال الخطط الإستراتيجية عن الواقع التطبيقي	فاضل وبلال، 2025
تحديات تقنية	نقص الرقمنة وضعف البنية التحتية	بطء الاستجابة للمتغيرات البيئية	ذيب، 2020
تحديات البنية والاقتصادية	ندرة الموارد المخصصة للبحث والتطوير	الاعتماد على حلول تقنية متقدمة وضعف المنافسة	Elfour, 2025

⁵³ (ذيب، فهمية. واقع وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة التكامل، الجزائر، 2020، ص 48).

⁵⁴ (Elfour, Karima. Performance of SMEs in Algeria: Challenges and Strategic Behavior, Revue Zaouli, 2025, p. 941).

4 . إشكالية تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالجزائر

تعاني إدارة الموارد البشرية في الجزائر من "أزمة هوية"، حيث لا تزال في كثير من المؤسسات محصورة في الجانب الإداري (إدارة الأفراد) كعقود العمل والرواتب والغيابات، دون أن ترقى لكونها إدارة إستراتيجية تساهم في صناعة القرار. إن نقص برامج التكوين المستمر الموجهة لرفع الكفاءات الإستراتيجية يؤدي إلى فجوة كبيرة بين متطلبات الوظائف الحديثة والمهارات الفعلية للموظفين. ويظهر هذا التحدي بشكل جلي في المؤسسات العمومية التي تعاني من تضخم وظيفي وضعف في نظم تقييم الأداء والحوافز، مما يقلل من دافعية الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية، ويجعل من الأداء الوظيفي مجرد أداء روتيني يقتصر إلى روح الابتكار والتميز.⁵⁵

المطلب الرابع : آليات التنفيع الإستراتيجي لتحسين الأداء في البيئة الج ازنرية

إن مواجهة هذه التحديات تتطلب تبني حزمة من الآليات الإستراتيجية التي تهدف إلى إعادة هيكلة الفكر الإداري داخل المؤسسة الجزائرية. أولى هذه الآليات هي "توطين الثقافة الإستراتيجية" من خلال برامج توعوية وتدريبية تستهدف القيادات العليا والوسطى، لإقناعهم بأن الإدارة الإستراتيجية هي خيار البقاء الوحيد. ثانياً، ضرورة الاستثمار الجاد في التحول الرقمي الشامل الذي يوفر قاعدة بيانات دقيقة تدعم عملية التخطيط والرقابة الإستراتيجية، وتسمح بربط الأداء الفردي بالأهداف التنظيمية الكلية بشكل شفاف وعادل.⁵⁶

بالإضافة إلى ذلك، يجب تفعيل "القيادة التحويلية" التي تمنح الموظفين مساحة من الحرية والمشاركة في صنع القرار، مما يعزز من التزامهم السلوكي ويدفعهم نحو العطاء المتميز.

إن المؤسسات التي نجحت في الجزائر (مثل بعض شركات الطاقة والاتصالات) هي تلك التي استطاعت بناء أنظمة موارد بشرية إستراتيجية تربط بين المسار المهني والكفاءة والإنتاجية، وتوفر بيئة عمل تحفز على التعلم المستمر. وأخيراً، لابد من تعزيز آليات الحوكمة والشفافية في المؤسسات، لضمان تخصيص الموارد بشكل كفاء وتقليل الهدر الإداري، مما يخلق مناخاً تنظيمياً يساعد على تحقيق الأداء المتفوق والمستدام.⁵⁷

⁵⁵ (بن عيسى، محمد. واقع إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية، مجلة الإدارة والتنمية، جامعة الجلفة، 2022، ص3/1). ⁵⁶ (زرفاوي، آمال. دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2019، ص 78).

⁵⁷ (أرزقي، بلقاسم. أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء العاملين، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، الجزائر، 2021، ص 185).

الخلاصة

تؤكد هذه الدراسة التحليلية أن العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء العاملين هي علاقة تكاملية قائمة على التأثير المتبادل؛ فالإدارة الاستراتيجية توفر الإطار والرؤية والموارد، بينما يمثل الموظفون بأدائهم وسلوكهم الأداة الوحيدة لتحويل هذه الرؤية إلى واقع ملموس. إن نجاح المؤسسات في القرن الحادي والعشرين مرهون بمدى قدرتها على التحول نحو "الإدارة بالنتائج" و"الإدارة بالقيم الاستراتيجية"، وهو ما يتطلب إعادة النظر في كافة الممارسات التقليدية التي تعيق الانطلاق نحو التميز.

وبناءً على ما تقدم، يوصى بضرورة مراجعة الهياكل التنظيمية في المؤسسات الجزائرية لتقليل المركزية، وتطوير نظم معلومات إستراتيجية قوية، والاستثمار في رأس المال البشري من خلال التكوين المتخصص في المهارات الاستراتيجية والابتكارية. كما يجب على صانعي القرار الاهتمام بالجانب السلوكي للموظفين وتعزيز روح المواطنة التنظيمية، لأن الأداء المتميز يبدأ من "قناعة الفرد" وينتهي بـ "ريادة المؤسسة".. إن الطريق نحو مؤسسة جزائرية كفؤة وتنافسية يمر حتماً عبر بوابة الإدارة الاستراتيجية التي تضع المورد البشري في قلب اهتماماتها الاستراتيجية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

تمهيد

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لكل من الإدارة الاستراتيجية وأداء العاملين، من خلال عرض المفاهيم الأساسية والأبعاد المختلفة المرتبطة بهذين المتغيرين، يأتي هذا الفصل ليعالج جانباً مهماً من جوانب البحث العلمي، والمتمثل في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف الإحاطة بمختلف الجهود العلمية التي تناولت موضوع تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء العاملين في المؤسسات.

وتكتسب الدراسات السابقة أهمية بالغة في البحث العلمي، كونها تساعد الباحث على فهم طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، والتعرف على المناهج والأدوات التي اعتمدها الباحثون السابقون، إضافة إلى استخلاص أهم النتائج التي توصلوا إليها، مما يساهم في تدعيم الإطار المعرفي للدراسة الحالية وتحديد موقعها العلمي مقارنة بالدراسات الأخرى.

وعليه، سيتم في هذا الفصل عرض وتحليل مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الإدارة الاستراتيجية وأثرها على أداء العاملين أو الأداء التنظيمي بشكل عام، مع إبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وصولاً إلى تحديد القيمة العلمية التي يمكن أن تضيفها هذه الدراسة في هذا المجال.

المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة التي لها علاقة بالإدارة الاستراتيجية

✓ دراسة (سوما علي سليطين، 2006) بعنوان: "الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال"، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح وتشخيص الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري، وذلك لمعرفة مدى التشابه بينها وبين الظروف التي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية. كما هدفت إلى التعرف على شكل الممارسة الفعلية للإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية بالساحل السوري، ومن ثم تحديد المرحلة التي تمر بها تلك المنظمات من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي، بالإضافة إلى معرفة مدى توفر أهم متطلبات التصميم الفعال للاستراتيجيات فيها. وقد صيغت مشكلة هذه الدراسة انطلاقاً من التساؤل الرئيسي الآتي:

هل الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية؟

اعتمد الباحث على أسلوب الاستقصاء، حيث تم تصميم استبيانات وتوزيعها على عينة البحث، كما اعتمد على المقابلة الشخصية للتأكد من صحة المعلومات الواردة في هذه الاستبيانات والحصول على معلومات إضافية.

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن عدداً قليلاً من مديري المنظمات محل البحث لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها، وكانت هذه المعلومات محدودة جداً، مع وجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية في المنظمات محل البحث وفقاً للمفهوم العلمي الواجب تطبيقه، وكذلك في عملية اختيار الاستراتيجيات.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي لها علاقة بأداء العاملين

✓ دراسة (Chien) ، 2004 (حول Strategic Human Resource Management; A Study to Improve Organizational Performance).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل التي تؤثر في الأداء التنظيمي، وقد أجريت على شركات صناعية في تايوان، حيث تم اختيار عينة مكونة من خمسين موظفاً، منهم عشرون مديراً وثلاثون عاملاً، وذلك عن طريق المقابلات الشخصية. ودلت نتائج التحليل على أن هناك خمسة عوامل تؤثر في الأداء التنظيمي، وهي: طرق التحفيز، النمط القيادي، ثقافة المنظمة، تصميم العمل، وسياسات الموارد البشرية. وكان من أهم التوصيات التي خرجت بها دراس Chien. أن المهارات القيادية تسهم في تحسين الأداء التنظيمي من خلال إدارة الموارد البشرية في الشركات المبحوثة بشكل استراتيجي.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين الإدارة الاستراتيجية و أداء العاملين

أولاً:

✓ دراسة (Darling) ، 1999 (بعنوان Organizational Excellence and Leadership: Principles Followed by Top Multinational Executives).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الاستراتيجيات التي استخدمها عدد من المديرين التنفيذيين الناجحين من دول مختلفة في العالم (أمريكا، ودول أوروبا، ودول شرق آسيا)، والذين ساهموا في تحقيق النجاح والتميز لمنظماتهم رغم التقلبات البيئية. وقد أشارت الدراسة إلى أن أهم الاستراتيجيات التي تم استخدامها لبلوغ التميز والنجاح تمثلت في: الاهتمام بالمنظمة وإبرازها أمام الآخرين، التركيز على الاتصال الفعال، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبناء الثقة. كما كشفت نتائج التحليل أن هؤلاء القادة ركزوا على أربعة محاور أساسية، وهي: الاهتمام بالزبائن، تطوير المنتجات، الالتزام من قبل العاملين، والقيادة الإدارية.

ثانياً:

✓ دراسة (محمد حنفي محمد نور تبيدي، 2010) بعنوان: "أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء"، دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات السودانية.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات، وذلك لما يحققه تطبيق الإدارة الاستراتيجية من مزايا وفوائد قد تنعكس إيجاباً على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع، كما هدفت إلى التعرف على العوامل والمتغيرات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية.

وكان مجتمع الدراسة يشتمل على ثلاثة مستويات: المستوى الأول يمثل في طبقة الإدارة العليا، ويتكون من المدير العام ونوابه ومساعديه ومديري الشركات التابعة ومديري الإدارات الرئيسية، أما المستوى الثاني فقد تم أخذ عينة عشوائية قوامها 50% من أفراد هذا المستوى، وكان عددها النسبي أقل من الإدارة العليا لكنه أكبر بكثير من حيث الحجم، وفي المستوى الثالث تم أخذ عينة عشوائية بنسبة 10% من أفراد الإدارة التشغيلية، وقد تم اعتماد هذا التدرج على جميع الشركات.

أعد الباحث استبيانين لجمع البيانات من مجتمع الدراسة؛ الاستبيان الأول موجه للإدارة العليا والوسطى في جميع شركات الاتصالات العاملة في السودان، أما الاستبيان الثاني فموجه إلى الإدارة التشغيلية. وقد تم توزيع 168 استمارة في الاستبيان الأول واسترجاع 97 منها، بينما تم توزيع 224 استمارة في الاستبيان الثاني واسترجاع 185 استمارة.

أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة 80.4% من المبحوثين من طبقة الإدارة العليا والوسطى أفادوا بأن لديهم معرفة جيدة بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية، وأن تطبيق الإدارة الاستراتيجية له أثر إيجابي على كفاءة وفعالية أداء قطاع الاتصالات، وذلك من خلال ما تحقق من تطور وتقدم واضح في هذا القطاع.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة الدراسات السابقة.

المطلب الأول: مناقشة الدراسات السابقة التي لها علاقة بالدارة الاستراتيجية.

تُعد دراسة (سوما علي سليطين، 2006) بعنوان: "الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال" من الدراسات الميدانية التي تناولت موضوع الإدارة الاستراتيجية في سياق المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، حيث سعت إلى تقييم مدى تطبيق هذا الأسلوب الإداري وعلاقته بواقع الأداء التنظيمي. انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية تتمحور حول مدى حاجة منظمات الأعمال إلى تبني الإدارة الاستراتيجية في ظل الظروف البيئية المحيطة بها، وهو ما يعكس توجهاً نحو تحليل مدى ملاءمة البيئة التنظيمية لتطبيق هذا النمط من الإدارة الحديثة.

وقد تفرعت عن هذه الإشكالية مجموعة من الأهداف الأساسية، تمثلت في تشخيص الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنظمات محل الدراسة، وتحديد مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية فيها، إضافة إلى معرفة المرحلة التي وصلت إليها هذه المنظمات في تبني الفكر الاستراتيجي، والتعرف على مدى توفر متطلبات إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال.

من الناحية المنهجية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أسلوب الاستقصاء من خلال الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مدعومة بالمقابلة الشخصية بهدف التحقق من دقة المعلومات وتعزيز مصداقيتها. ويُعد هذا التوظيف المزدوج للأدوات من العناصر المنهجية الإيجابية التي تدعم قوة النتائج. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الوعي بمفهوم الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المنظمات محل البحث كان محدوداً وضعيفاً، كما تبين وجود قصور واضح في تحليل البيئة الداخلية والخارجية وفق الأسس العلمية للإدارة الاستراتيجية، إضافة إلى ضعف في عملية صياغة واختيار الاستراتيجيات المناسبة.

مناقشة نتائج الدراسة

تُشير النتائج المتوصل إليها إلى وجود فجوة واضحة بين المفهوم النظري للإدارة الاستراتيجية وبين تطبيقه الفعلي داخل المنظمات محل الدراسة، حيث يتبين أن الممارسات الإدارية ما تزال تميل إلى الطابع التقليدي أكثر من كونها ممارسات استراتيجية قائمة على التخطيط والتحليل البيئي.

كما أن ضعف إدراك المديرين لمبادئ الإدارة الاستراتيجية يعكس غياب ثقافة استراتيجية داخل هذه المنظمات وهو ما ينعكس سلباً على جودة القرارات الإدارية وعلى فعالية الأداء التنظيمي بشكل عام. ويُلاحظ أيضاً أن القصور في تحليل البيئة الداخلية والخارجية يؤدي إلى ضعف القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة، مما يقلل من كفاءة اختيار الاستراتيجيات المناسبة ويحد من تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة التي لها علاقة بالاداء.

تُعد دراسة (Chien 2004) من الدراسات المهمة التي تناولت أثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تحسين الأداء التنظيمي داخل الشركات الصناعية في تايوان. حيث هدفت إلى تحديد العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي اعتماداً على مقابلات شخصية مع عينة مكونة من 50 موظفاً من مديريين وعاملين.

أظهرت النتائج أن الأداء التنظيمي يتأثر بخمسة عوامل رئيسية، وهي: التحفيز، النمط القيادي، ثقافة المنظمة، تصميم العمل، وسياسات الموارد البشرية. ويُلاحظ أن هذه العوامل تجمع بين الجوانب البشرية والسلوكية من جهة، والجوانب التنظيمية والإدارية من جهة أخرى، مما يعكس شمولية في تفسير الأداء داخل المنظمة.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تؤكد أن تحسين أداء المؤسسات لا يرتبط فقط بالموارد المادية أو التقنية، بل يعتمد بشكل أساسي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، خاصة ما يتعلق بالتحفيز والقيادة وثقافة المنظمة، وهو ما يدعم فكرة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل أساسي لرفع أداء العاملين.

في المقابل، يمكن الإشارة إلى بعض المحددات، أبرزها صغر حجم العينة (50 موظفاً فقط) واعتماد الدراسة على قطاع صناعي واحد في تايوان، مما قد يقلل من إمكانية تعميم نتائجها على قطاعات أو بيئات تنظيمية أخرى.

المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين الإدارة الاستراتيجية و الأداء.

أولاً: مناقشة دراسة (Darling 1999)

تُبرز هذه الدراسة اهتماماً واضحاً بقيادة المنظمات نحو التميز في بيئات دولية متعددة، حيث ركزت على

سلوكيات واستراتيجيات عدد من المديرين التنفيذيين الناجحين عبر عدة دول. ومن خلال النتائج، يتضح أن القيادة الفعالة لا ترتبط فقط

بالجانب الإداري التقليدي، بل تتجاوز ذلك إلى أبعاد استراتيجية وسلوكية مثل

تحسين صورة المنظمة، وتفعيل الاتصال الداخلي والخارجي، واختيار الموارد البشرية المناسبة، وتعزيز الثقة داخل المؤسسة.

كما أن تركيز القادة على أربعة محاور رئيسية (الزبائن، تطوير المنتجات، التزام العاملين، والقيادة الإدارية) يعكس توجهًا شموليًا نحو تحقيق التميز التنظيمي، حيث تمثل هذه المحاور عناصر أساسية في بناء ميزة تنافسية مستدامة. ويمكن القول إن هذه الدراسة تؤكد أن القيادة الاستراتيجية تعد عنصراً حاسماً في تحقيق الأداء العالي، بغض النظر عن اختلاف البيئات الثقافية والاقتصادية.

غير أن الدراسة، ورغم أهميتها، تبدو عامة من حيث أدوات القياس، إذ ركزت على التحليل الوصفي لسلوك القادة دون التعمق في القياس الكمي للأثر المباشر لهذه الاستراتيجيات على الأداء التنظيمي.

ثانيًا: مناقشة دراسة محمد حنفي محمد نور تبيدي (2010)

تتميز هذه الدراسة بطابعها التطبيقي الواضح، حيث تناولت أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء في قطاع الاتصالات السودانية، وهو قطاع حيوي يتميز بالتنافسية والتغير السريع.

وقد اعتمدت الدراسة على منهجية منظمة من حيث تقسيم المجتمع إلى مستويات إدارية مختلفة، واستخدام عينات متعددة، مما يعزز من دقة النتائج ويمثل نقطة قوة منهجية. كما أن استخدام استبيانين مختلفين مكن الباحث من الحصول على بيانات أكثر شمولية من مختلف المستويات التنظيمية.

وأظهرت النتائج وجود إدراك مرتفع لمفاهيم الإدارة الاستراتيجية، إضافة إلى وجود أثر إيجابي لتطبيقها على أداء قطاع الاتصالات، وهو ما يعكس أن تبني الفكر الاستراتيجي يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية.

ومع ذلك، يمكن الإشارة إلى أن الدراسة ركزت بشكل كبير على الانطباعات الإدراكية للمبحوثين، أكثر من اعتمادها على مؤشرات أداء كمية دقيقة، وهو ما قد يحد من قوة التعميم في النتائج.

خلاصة مقارنة

يتبين من الدراستين أن الإدارة الاستراتيجية والقيادة الفعالة تشكلان عنصرين أساسيين في تحقيق التميز والأداء العالي داخل المؤسسات. فدراسة Darling ركزت على البعد القيادي والسلوكي للتميز، بينما ركزت دراسة تبيدي على البعد التطبيقي وأثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء الفعلي.

وبالتالي، يمكن القول إن التكامل بين القيادة الاستراتيجية والتطبيق الفعلي للإدارة الاستراتيجية يمثل الأساس الحقيقي لنجاح المؤسسات وتحقيق تفوقها التنافسي.

المبحث الثالث: موقع دراستنا من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: ما يميز دراستنا من حيث الإشكالية و النتائج.

من خلال مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة، يتضح أن ما يميزها يتمثل في طبيعة الإشكالية التي انطلقت منها، إذ ركزت الدراسات السابقة بصورة عامة على إبراز دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي، تحقيق التميز المؤسسي، أو رفع كفاءة المؤسسة بشكل عام، بينما تنطلق الدراسة الحالية من إشكالية أكثر تحديداً ترتبط بمدى تأثير الإدارة الاستراتيجية في أداء العاملين داخل المؤسسة، وذلك من خلال التركيز على العنصر البشري باعتباره الحلقة الأساسية في تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف التنظيمية. وعليه، فإن الدراسة الحالية لا تقتصر على تحليل الإدارة الاستراتيجية كمدخل إداري عام، وإنما تسعى إلى الكشف عن طبيعة العلاقة المباشرة بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية ومستوى أداء العاملين.

أما من حيث النتائج المتوقعة أو المتوصل إليها، فإن الدراسات السابقة ركزت غالباً على وجود أثر إيجابي للإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي العام، وزيادة الفعالية التنظيمية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. في حين تتميز الدراسة الحالية بمحاولة الوصول إلى نتائج أكثر تخصصاً تتعلق بدرجة تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء العاملين تحديداً، والكشف عن أبعاد الإدارة الاستراتيجية الأكثر تأثيراً في رفع كفاءة العاملين وتحسين إنتاجيتهم داخل المؤسسة. وبذلك تقدم الدراسة الحالية إضافة علمية وتطبيقية من خلال ربط الإدارة الاستراتيجية مباشرة بالأداء الفردي والوظيفي للعاملين داخل البيئة التنظيمية محل الدراسة.

المطلب الثاني: ما يميز دراستنا من حيث المنهج و أدوات الدراسة.

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أيضاً من حيث المنهج العلمي وأدوات جمع البيانات المستخدمة. فقد اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على مناهج بحثية متنوعة وفقاً لطبيعة موضوعاتها وأهدافها، حيث استخدم

بعضها المنهج الوصفي التحليلي، في حين اعتمدت دراسات أخرى على المقابلات الشخصية أو تحليل

الوثائق والبيانات التنظيمية. أما الدراسة الحالية فقد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة طبيعة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء العاملين، وتحليل الواقع الميداني للمؤسسة محل الدراسة بصورة علمية ومنظمة. كما تتميز من حيث أدوات الدراسة باعتمادها على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، الأمر الذي أتاح الحصول على بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي واستخلاص نتائج أكثر دقة وموضوعية. إضافة إلى ذلك، تم توظيف أساليب التحليل الإحصائي المناسبة لاختبار الفرضيات

وقياس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وهو ما يمنح الدراسة الحالية بعداً تطبيقياً أكثر ارتباطاً بواقع المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: مقارنة دراستنا بالدراسات السابقة وتحديد الفجوة العلمية.

من خلال مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة، يتضح وجود اختلافات جوهرية تعزز من خصوصية هذه الدراسة وقيمتها العلمية. فقد تناولت معظم الدراسات السابقة موضوع الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء في بيئات تنظيمية مختلفة، شملت مؤسسات دولية أو شركات صناعية وخدمية في سياقات اقتصادية متعددة، حيث ركزت في الغالب على الأداء التنظيمي العام أو التميز المؤسسي أو الفعالية التنظيمية، دون التعمق بشكل دقيق في أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء العاملين باعتبارهم العنصر الأساسي في تنفيذ الاستراتيجيات.

أما الدراسة الحالية فتتميز عن تلك الدراسات من حيث مجال التطبيق، إذ تم إجراؤها على مستوى مؤسسة محلية هي مؤسسة NAFTAL ، وهي مؤسسة ذات خصوصية تنظيمية وإدارية تعكس واقع المؤسسات العمومية في الجزائر. هذا الاختيار يمنح الدراسة بعداً ميدانياً مهماً، إذ يسمح بتحليل أثر الإدارة الاستراتيجية داخل بيئة واقعية تتسم بخصائص مختلفة من حيث أساليب التسيير، والموارد البشرية، والتحديات التنظيمية، مقارنة بالبيئات التي تناولتها الدراسات السابقة. كما أن الدراسة لا تكتفي بقياس الأداء التنظيمي العام، بل تركز بشكل مباشر على أداء العاملين داخل المؤسسة، وهو ما يشكل اختلافاً جوهرياً في زاوية المعالجة.

وبناءً على ذلك، تتمثل الفجوة العلمية في ندرة الدراسات التي تناولت بشكل مباشر أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء العاملين داخل المؤسسات العمومية المحلية، وخاصة في سياق مؤسسة نافتال، حيث تركزت أغلب الدراسات السابقة على مستويات تحليل أوسع دون التعمق في البعد الفردي للأداء داخل هذا النوع من المؤسسات. وعليه، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل ميداني يوضح طبيعة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء العاملين في مؤسسة نافتال، بما يساهم في إثراء الأدبيات العلمية وربطها بالواقع التطبيقي المحلي.

الخلاصة

في ختام هذا الفصل، يتضح أن الدراسات السابقة تناولت موضوع الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء من زوايا متعددة، حيث ركزت في مجملها على تحسين الأداء التنظيمي والفعالية المؤسسية في بيئات مختلفة. وقد شكلت هذه الدراسات مرجعاً علمياً مهماً ساعد في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتركيزها على أثر الإدارة الاستراتيجية في أداء العاملين بدلاً من الأداء التنظيمي العام، إضافة إلى اعتمادها على دراسة ميدانية داخل مؤسسة محلية هي مؤسسة NAFTAL ، مما يمنحها طابعاً تطبيقياً يعكس واقع المؤسسات العمومية في الجزائر. كما اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان لجمع البيانات.

وبناءً عليه، خلص الفصل إلى وجود فجوة علمية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء العاملين داخل المؤسسات المحلية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

الفصل الثالث

الاطار المنطبي في الدراسة

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة نفطال

تمهيد

بعد التطرق في الفصول السابقة إلى الجانب النظري لموضوع الدراسة والمتعلق بتأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء العاملين، مع عرض مختلف الدراسات السابقة ذات الصلة والتي ساهمت في بناء الإطار العلمي للدراسة وتوجيهها نحو فهم أعمق لمتغيراتها، يأتي هذا الفصل التطبيقي بهدف إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني.

وقد تم اختيار مؤسسة نفطال كمجال للدراسة، وذلك من أجل التعرف على مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء العاملين داخل المؤسسة. ويتضمن هذا الفصل عرضاً عاماً للمؤسسة محل الدراسة، من خلال تقديم نبذة عنها والتطرق إلى هيكلها التنظيمي وأهم أهدافها، ثم الانتقال إلى عرض وتحليل البيانات الميدانية والنتائج المتوصل إليها، بما يسمح باختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن إشكالياتها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن شركة نفطال بصفة عامة . نشأة شركة

نفطال و مهامها.

لقد نشأت مؤسسة نفطال بموجب المرسوم 80 - 101 الصادر بتاريخ 06 أبريل 1980 من خلال التحويلات التي أخذتها مرسوم 08 - 106 الصادر بنفس التاريخ السابق (06 أبريل 1980)، هاته التحويلات التي لحقت المؤسسة سوناطراك من تقسيم و تغيير فيها و التي كانت مؤسسة نفطال إحدى فروعها، هاته الأخيرة نجدها قد تلقت بتكرير و توزيع المواد البترولية، و من تم فقد كانت بداية شروع مؤسسة نفطال في عملها بتاريخ 01 جانفي 1982، و قد أعيدت هيكلة هذه المؤسسة بدون تكوين بموجب المرسوم 87 - 189 الصادر بتاريخ 28 أوت 1987 تحت تسمية المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية.

تسمية نفطال : هذه التسمية هي مختارة في إطار مسابقة داخلية تعطي للنقط مقطعين هما :

- **نفط : (NAFT)** هي كلمة جامعة و مشهورة تعني البترول. -

ال : (AL) إشارة إلى الجزائر.(Algérie)

*إذن نفطال تعني نفط الجزائر.

مهامها

كما سلف الذكر أن مؤسسة نפטال قد تنازلت عن مهمة التكرير لصالح مؤسسة نفتاك منذ 27 أوت 1987، و ابتداء من هذا التاريخ أصبحت مؤسسة نפטال مكلفة بمهمة تسويق و توزيع المواد البترولية عبر كامل التراب الوطني و المتمثلة في : - جمع أنواع الوقود و زيوت التشحيم بما فيها المستعملة للطيران و البحرية.

- غاز البترول المميع (بوتان، بروبان).

- الزفت بجميع أنواعه و المواد الخاصة كـ (Wite spirite (Produit) : -

الإطارات المطاطية.

- غاز البترول كوقود سير غاز. - الغاز

الطبيعي كالوقود.

تجسيدياتها : هناك نشاطات جديدة شرعت فيها مؤسسة نפטال، فاستعمال غاز البترول المميع كوقود « سير غاز » يعتبر أحد الأهداف التي تصبو إليها مؤسسة نפטال و تسعى جاهدة بغية تحقيقها، أضف إلى ذلك العمل الجاد من أجل تحديد نموذج استهلاك طاقي وطني، و فعلا لقد تم هذا الهدف ميدانيا و تحقيقه على أرضية الواقع و ذلك بإنجاز :

• 44مركز للتحويل.

• 3محطات لاستغلال هذا الوقود.

• 22محطة في طريق الإنجاز.

• 20محطة مبرمجة.

هذا فيما يخص استعمال سير غاز، أما بالنسبة للغاز الطبيعي كوقود فقد شنت نפטال عليه تجربة لاستبدال غازات بالغاز الطبيعي المكثف، و قد تجسدت هذه التجربة في المرحلة الحالية بإنجاز مرفق لتوزيع الغاز الطبيعي كوقود بمقر الوحدة 14 التابعة لمؤسسة النقل البري بالروية و كذا عن طريق إنجاز محطة تشغيل حاليا، هذا الوقود نقطة بيع البنزين « سيسان » الموجودة بالطريق المزدوج الشرقي الربية و تحقق هذا في مؤسسة (EPTYC) و جارين تابعين لمؤسسة (SNTR) و كذا سيارة NIVA التابعة لمؤسسة نפטال. فيما سبق نستنتج بأن الهدف من كل هذا السعي الجاد و العمل المتواصل بغية استغلال الغاز الطبيعي أفضل استغلال و محاولة جعله بمثابة وقود ضمن الشاحنات و السيارات ذات المحرك ديزال.

تنظيم شركة نفطال و وسائلها .

تنظيمها : من خلال التقسيم الإداري الأخير لمؤسسة سوناطراك نجد أن المؤسسة قد بلغت عدد وحداتها 56 وحدة منها 4 وحدات صيانة و 4 وحدات أخرى مينائية، في حين أن باقي الوحدات مختصة بتوزيع المواد البترولية أي بمجموع 48 وحدة على أنه توجد في كل ولاية وحدة للتوزيع.

و المتبع لنشاطات مؤسسة نفطال نجدها تخضع للامركزية عبر وحدات توزيع متعددة المواد و الخدمات كما أسلفنا من ذي قبل، هاته الوحدات لها جميع الإصلاحات في أخذ القرار.

تعد 48 وحدة توزيع منطقة نفوذ المؤسسة حسب أهمية المنطقة داخل ولاية أو مجموعة ولايتين أو ثلاثة، وتحصل هذه الوحدات على المساعدة القتادية بمختلف أنواعها و أشكالها بفضل كل من:

- 04وحدات صيانة.

- 04وحدات مينائية .

في حين أنه على مستوى المقر المركزي، أي المديرية العامة بمؤسسة نفطال بالترقية نجد أن المدير العام تساعده كل من:

- 04مديريات مركزية. -

08مديريات عملية.

- 01وحدة الإعلام الآلي .

وسائلها : تمول البلاد بما يقارب 7.6 مليون طن بما يساوي البترول منها 51 % استهلاك وطني للطاقة النهائية. و تحتوي بصفة عامة على :

- 67 مركز و مخزن لتوزيع و تخزين : الوقود Carburant ، الزيوت Lubrifiant ، المطاط

Pneumatique.

- 44مصنع للتعبئة (GPL غاز بترولي مميع) -

16وحدة لاستخراج الزيت.

لمحة تاريخية عن شركة نפטال سعيده

تاريخ وحدة نפטال للتوزيع بسعيده

تم بناء نפטال من طرف شركات أجنبية سنة 1973 (Kosan - Crisplant) ، و لقد أنشأت وحدة نפטال بسعيده في 01 جانفي 1981 في إطار السياسة اللامركزية من طرف مديرية CLP ، و هو يغطي احتياجات الولاية التي تضم 06 دوائر و 23 بلدية.

ارتفاع نسبة استهلاك الوقود و هذا ما يقتصر أهميته في الحياة الاقتصادية.

تضم منطقة سعيده 16 نقاط و مراكز بيع : - 03 (GD تسيير مباشر).

- (04 GL تسيير حر) -

(04 RO بائع عادي)

و مؤخرا في سنة 1984 لما أعيدت الهيكلة لآلة الاقتصادية خصص فرع المحروقات عند إعادة هيكلة الأنشطة، أما فيما يخص إنشاء وحدات تدعى UND في إطار المخطط لتوزيع المواد الطاقوية الذي أنشأ في مارس 1985.

UND بسعيده : هي وحدة توزيع المواد الطاقوية المستخلصة من المحروقات، محملة لتمويل ولاية سعيده، البيض و النعامة بمواد GPL و الوقود، أما فيما يخص المناطق التي تعرف شتاء قاسيا فهي تحتوي على

مراكز تخزين الوقود (Carburant) ، الزيوت (Lubrifiant) ، الزفت (Bitume) ، المطاط (Pneumatique)

[CLPB] لمراكز التجميع قدرة إنتاجه 16000 قارورة يوميا.

- مركز CDS للتخزين و التوزيع له القدرة على التخزين.

- مركز متعدد الإنتاج بالبيض و المشربة له قدرة التخزين و كذلك عين الصفراء.

شركة نפטال للتوزيع بسعيده تغطي ثلاث ولايات : سعيده، البيض و النعامة و هذا بعض ضم شركات نפטال السابقة البيض و النعامة في أفريل 1992.

المساحة الإجمالية للشركة تقدر بـ 100.000 كلم².

سعيده : 6612 كلم².

البيض الأبيض سيد الشيخ: 66420 كلم² .

النعامة مشربة، عين الصفراء : 27137 كلم² .

و إجمالي عدد السكان يقدر بـ : 915836 نسمة يتوزعون كالتالي:

سعيدة :915836 نسمة.

البيض : 291802 نسمة.

النعام : 280000 نسمة. ::

معسكر

شركة نفطال سعيدة تحتوي على ستة (06) مراكز للتخزين و التوزيع و شبكة تضم 16 محطة:

- 01محطة (GD تسيير مباشر). -

02محطتان (GL تسيير حر).

- 13محطة (محطة بيع خاصة) عبر ثلاث ولايات.

ولاية سعيدة مركز لتميع الغاز البترولي (GPL) منذ 1975 بقدرة التخزين 1000 طن بوتان سائل و البروبان 150 طن سائل و 50000 قارورة بوتان و 800 قارورة بروبان، و إنتاج يقدر ب 14000 قارورة من B13 و 600 قارورة من P35 يوميا.

البنية التحتية للاستغلال : 03 مدخل للملأ.

• 24ميزان للبوتان.

• 04موازين للبروبان.

و تتم عملية التخزين و التوزيع على مستوى فريقين:-

مركز التخزين و التوزيع 17000 : CLPB 3 م وقود. - 05مراكز

تسيير مباشر.

- 01مركز تسيير حر. -

07مراكز بيع خاص.

- 02مركزين لبائع عادي.

*ولاية النعامة : مركزان متعددان الإنتاج، 01 يضم وحدة الزفت في عين الصفراء، 04تسيير مباشر، 01

تسيير حر، 02 مراكز خاصة، 03 مراكز بيع عادي .

*ولاية البيض : 01 مركز متعدد الإنتاج ب 13000 م3 من الوقود و 50000 من B13 ، 01 مخزن الوقود ببوقطب ب 300 م3 [لاستقبال الوقود عن طريق السكك الحديدية] مخزن رابط GPL ، 04 تسيير مباشر، 04 مراكز بيع خاص، 02 مركزين لبائع عادي . 40000 GPL *قارورة كافية لمدة 10 أيام .

*مركز : GPL يقع بالأبيض سيدي الشيخ يضم 15000 قارورة بوتان كافية لمدة 15 يوم .

*وحدة الإنتاج بعين الصفراء 16000 : GPL قارورة كافية لمدة 10 أيام.

ملاحظة : بالإضافة لهاته البنية التحتية التي تغطي التخزين و مراكز التوزيع، نفطال تحتوي على شبكة توزيع عبر المناطق الحساسة التي تضم محطات تقديم الخدمة للتسيير المباشر و المحطات المسيرة من طرف بائعي GPL موقع شركة نفطال بسعيدة.

شركة نفطال بسعيدة مركز مديريتها يقع في المنطقة الصناعية رقم 01، و يغطي كل الإحتياجات الطاقوية للولايات : سعيدة، البيض و النعامة و معسكر مهمتها تتمثل في التمويل و توزيع المواد البترولية، يحدها من الشمال الطريق الوطني رقم 06 (طريق الرباحية) و جنوبا السكة الحديدية الرابطة بين محمديّة و بشار و غربا مؤسسة المواد الكاشطة و شرقا شركة المياه المعدنية، تتربع على مساحة تقدر بـ 4 هكتارات منها :

-المساحة المغطاة لعملية الإنتاج 3200 : CE م2.-

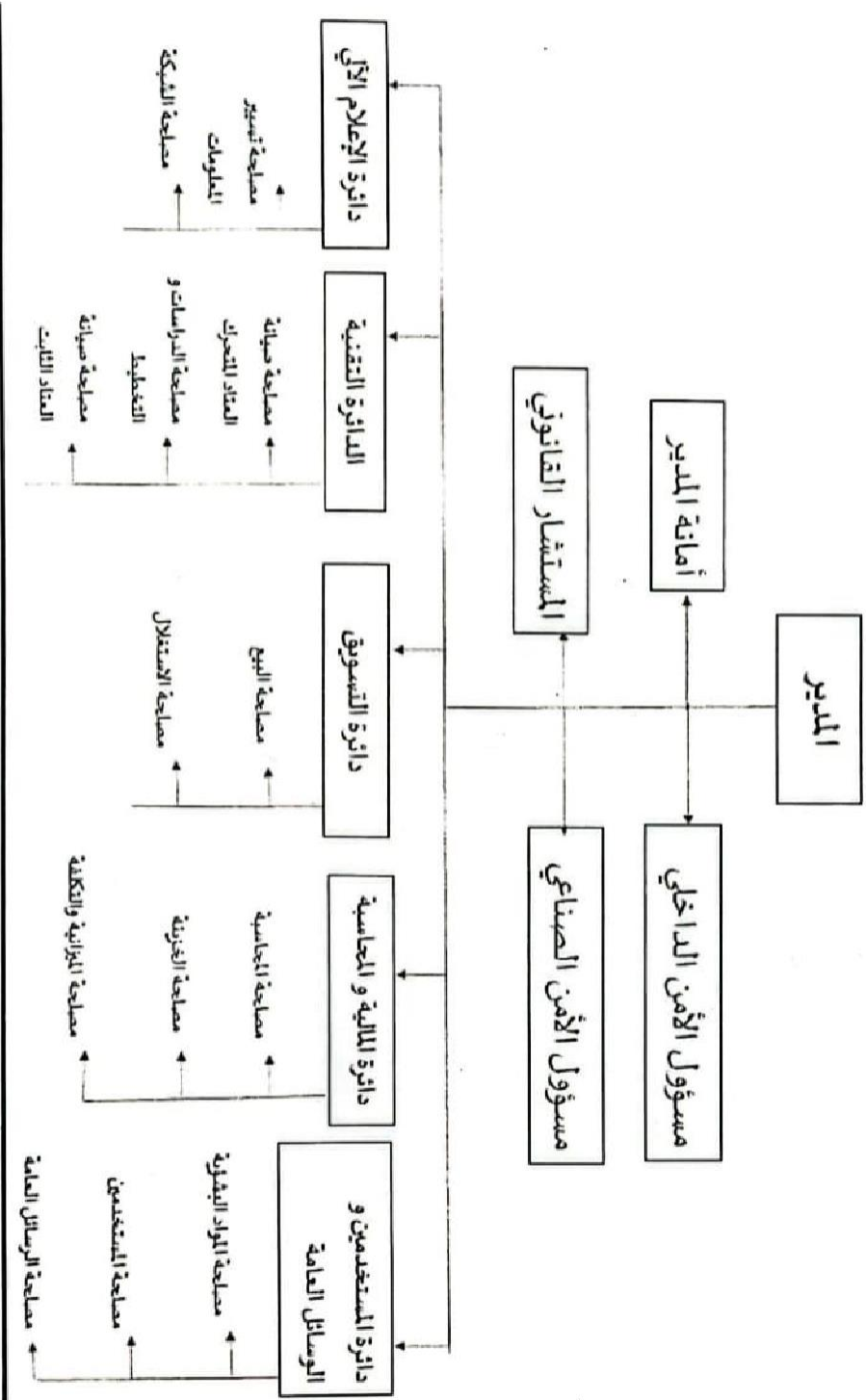
المساحة المغطاة للإدارة : 800 م2.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نافطال فرع ولاية سعيدة

يُعد الهيكل التنظيمي من العناصر الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة، إذ يمثل الإطار الذي يتم من خلاله توزيع المهام والمسؤوليات وتحديد العلاقات الإدارية والوظيفية بين مختلف المستويات التنظيمية. كما يساهم في تحقيق التنسيق بين مختلف المصالح والأقسام، بما يضمن حسن سير العمل ورفع مستوى الكفاءة التنظيمية. وانطلاقاً من أهمية هذا العنصر في تحقيق أهداف المؤسسة، سيتم في هذا المطلب التعرف على الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال، مع إبراز أهم المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية التي يتكون منها، وكيفية تنظيم العلاقات الوظيفية داخلها بما يخدم أهداف المؤسسة ويعزز أداء العاملين فيها.

شكل 2 يوضح نموذج الهيكل التنظيمي لمؤسسة نافتال فرع ولاية سعيدة

الشكل: يوضح الهيكل التنظيمي لشركة نفاط



المصدر: معلومات مقدمة من طرف الشركة

المطلب الثالث: أهداف مؤسسة نافطال فرع سعيدة.

تسعى مؤسسة Naftal بولاية سعيدة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التشغيلية والاستراتيجية، من أهمها:

ضمان التموين المستمر لمختلف مناطق ولاية سعيدة بالمواد البترولية والغازية لتلبية احتياجات الأفراد والمؤسسات.

تسويق وتوزيع المنتجات البترولية مثل البنزين، المازوت، غاز البترول المميع، الزيوت الصناعية، ومشتقات الطاقة المختلفة.

توفير خدمات ذات جودة عالية للزبائن عبر محطات الخدمة ومراكز التوزيع التابعة للفرع. المحافظة على معايير الأمن والسلامة أثناء عمليات التخزين والنقل والتوزيع للمواد القابلة للاشتعال. رفع الأداء والإنتاجية داخل الفرع من خلال حسن استغلال الموارد البشرية والمادية.

المساهمة في التنمية الاقتصادية المحلية بولاية سعيدة من خلال توفير فرص العمل ودعم النشاط الاقتصادي. تحقيق رضا العملاء وتعزيز صورة المؤسسة عبر تحسين الخدمات والاستجابة لاحتياجات السوق المحلية.

المبحث الثاني: البيانات الإحصائية

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

متغيرات الدراسة

• المتغير المستقل:

يتمثل في الإدارة الاستراتيجية.

• المتغير التابع:

يتمثل في أداء العاملين.

المطلب الثاني: تحليل البيانات الفرع

الأول:

يتكون من الورقة الأولى التي تضم أسئلة عن البيانات الشخصية والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمية، الوظيفة، مدة العمل بالمؤسسة بينما تحتوي الورقة الثانية على محورين:

- ✓ المحور الأول: بيانات حول الإدارة الاستراتيجية
- ✓ المحور الثاني: بيانات حول أداء العاملين.

المحور الأول يتعلق بالادارة الاستراتيجية يتضمن تسع أسئلة , أما المحور الثاني فيتعلق بأداء العاملين يتضمن عشر أسئلة, و من أجل تحليل أجوبة الاستبيانات قمنا باستخدام سلم ليكارت الخماسي كما يلي:

الجدول 1: يوضح مقاييس سلم ليكارت الخماسي

الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	1,00 _ 1,80	2,60 _ 1,80	3,40 _ 2,60	4,20 _ 3,40	5,00 _ 4,20

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على درجات ليكارت الخماسي

الفرع الثاني : ثبات أداة الدراسة Alpha cronbach

يستخدم معامل الثبات الفا كرو نباخ لقياس ثبات التقديرات التي نحصل عليها من الاستبيانات و معاورة التي تقيس موضوعا يفترض تجانس مفرداته بالإضافة إلى انه يعطيك معامل ارتباط كل فقرة مع مجموع الفقرات الأخرى و هذه المعاملات مفيدة في مرحلة إعداد الاستبانة لان بالإمكان الحذف و التعديل و تبديل الفقرات التي لا ترتبط إيجابا مع باقي الفقرات , يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر و الواحد و لابد أن تكون قيمة المعامل اكبر من 0,6 لقبول ثبات الاستبيان وتميره على كامل العينة بحيث جاءت نتائجه كما يأتي:

الجدول 2: يوضح قيمة معامل الفا كرونباخ.

عدد العبارات	قيمة معامل الفا كرونباخ
المحور الأول: 09	0,744
المحور الثاني: 10	0,817
19	0,86

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

بعد أن قمنا بتحليل وعرض نتائج الدراسة سنقوم في هذا الجزء باختبار فرضيات الدراسة لمعرفة مدى وجود علاقة بين المتغيرات التابعة والمتغير المستقل وقد استعملنا لهذا الغرض معامل الارتباط (Pearson) والذي يقيس مقدار قوة الارتباط بين المتغيرين. نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الفا كرومباخ مرتفعة (0,86) مما يدل على أن معامل الثبات عال و أن أداة الدراسة ثابتة و لديها القدرة على تحقيق أهداف الدراسة و تحليل النتائج و الإجابة على الأسئلة و اختبار الفرضيات.

الفرع الثالث: تحليل المعلومات الشخصية للمستجوبين.

تلعب المعلومات الشخصية دورًا مهمًا في فهم خلفيات الأفراد المشاركين في الدراسة ولامحهم، كما تُستخدم كمؤشرات في تحليل البيانات. استنادًا إلى هذا المفهوم، تم تضمين محور مخصص للمعلومات الشخصية في استمارة الاستبيان. يتضمن هذا المحور خمسة أسئلة تتعلق بالجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة المهنية.

جدول 10 يوضح توزيع أفراد العينة حسب (الجنس، السن، الوظيفة، المستوى التعليمي، مدة العمل بالمؤسسة)

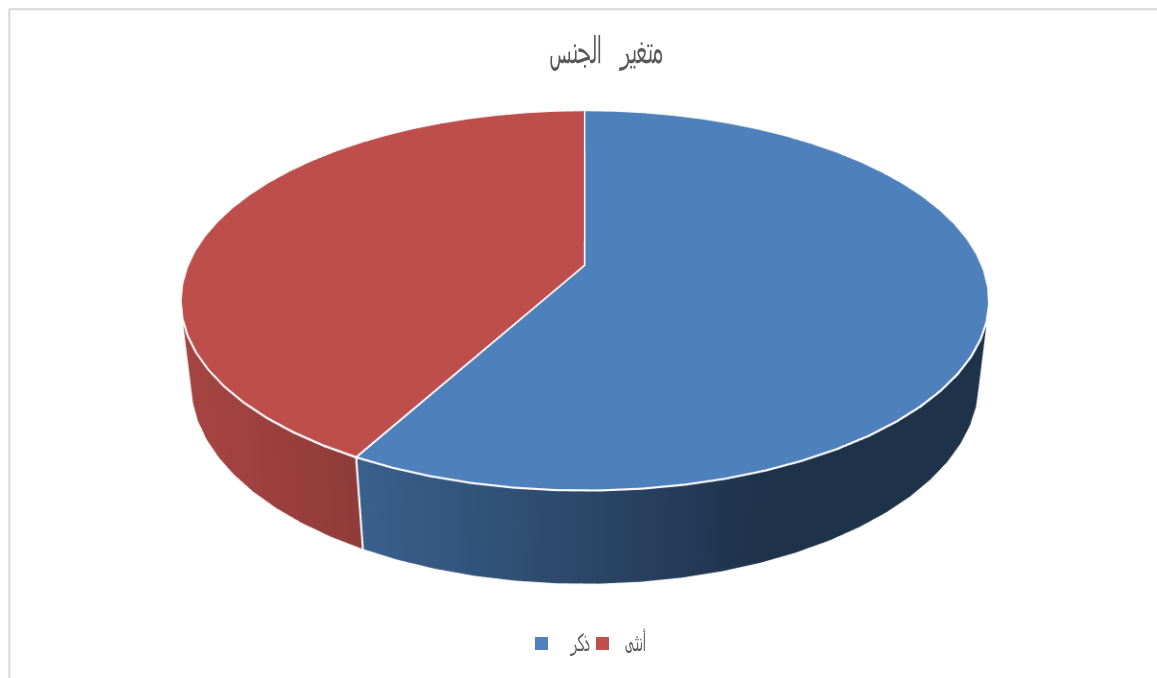
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	26	57,8
	أنثى	19	42,2
السن	أقل من 25 سنة	04	8,9
	من 25 إلى 36 سنة	16	35,6
	من 36 إلى 50 سنة	18	40
	أكثر من 50 سنة	07	15,6
الوظيفة	ايطار	08	35,6
	مستخدمو الاتقان	13	24,4
	مستخدمو التنفيذ	03	17,8
	وظيفة أخرى	15	22,2
	متوسط أو أقل	01	2,2
المستوى التعليمي	ثانوي	07	15,6
	جامعي	37	82,2
	أخرى	00	00
	أقل من 05 سنوات	11	24,4
الخبرة المهنية	أمن 05 إلى 10 سنوات	09	20
	من 11 إلى 15 سنة	12	26,7
	أكثر من 15 سنة	13	28,9

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

أولاً : توزيع الأفراد حسب متغير الجنس

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور تفوق فئة الإناث المستجوبين حيث بلغت نسبة الذكور (57.8%) في حين بلغت نسبة الإناث (42,5 %) وهذا إن دل على شيء، إنما يدل على أن طبيعة العمل في مؤسسة نافتال ولاية سعيدة يقتضي توفر عنصر الذكور بنسبة أكبر مما تحتاجه من إناث خاصة في الأعمال التي تتطلب حضور دائم نهاراً والمناوبة ليلاً وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل 3 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

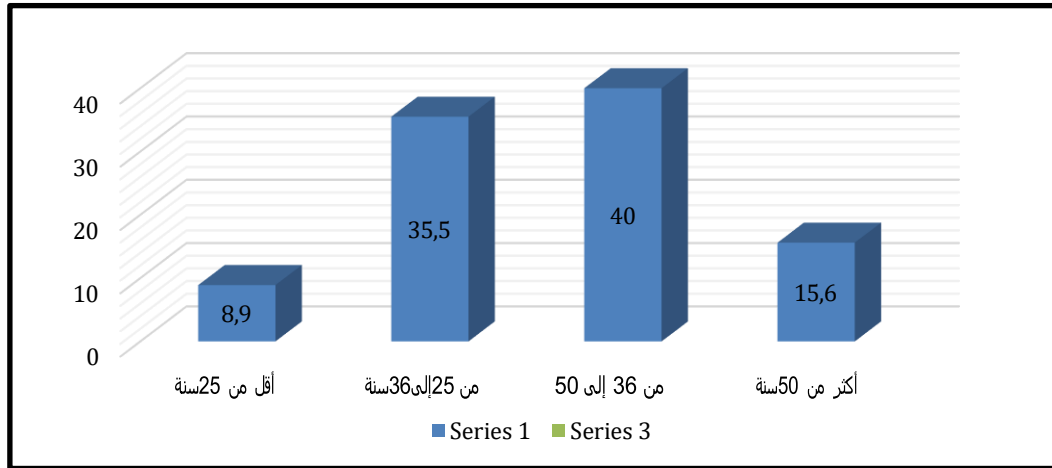


المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS

ثانياً: توزيع الأفراد حسب متغير السن.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تكون أعمارهم أقل من 25 سنة يشكلون أقل نسبة (8,9%)، تليها الفئة العمرية الأخرى ما بين 25 إلى 35 سنة و تبلغ نسبتها (35,6%) من نسبة إجمالي أفراد العينة، لتأتي بعدها فئة ما بين 36 و 50 سنة بنسبة (40%) و في الأخير فئة أكثر من 50 سنة بنسبة (15,6%)، و هذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل 4: توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.

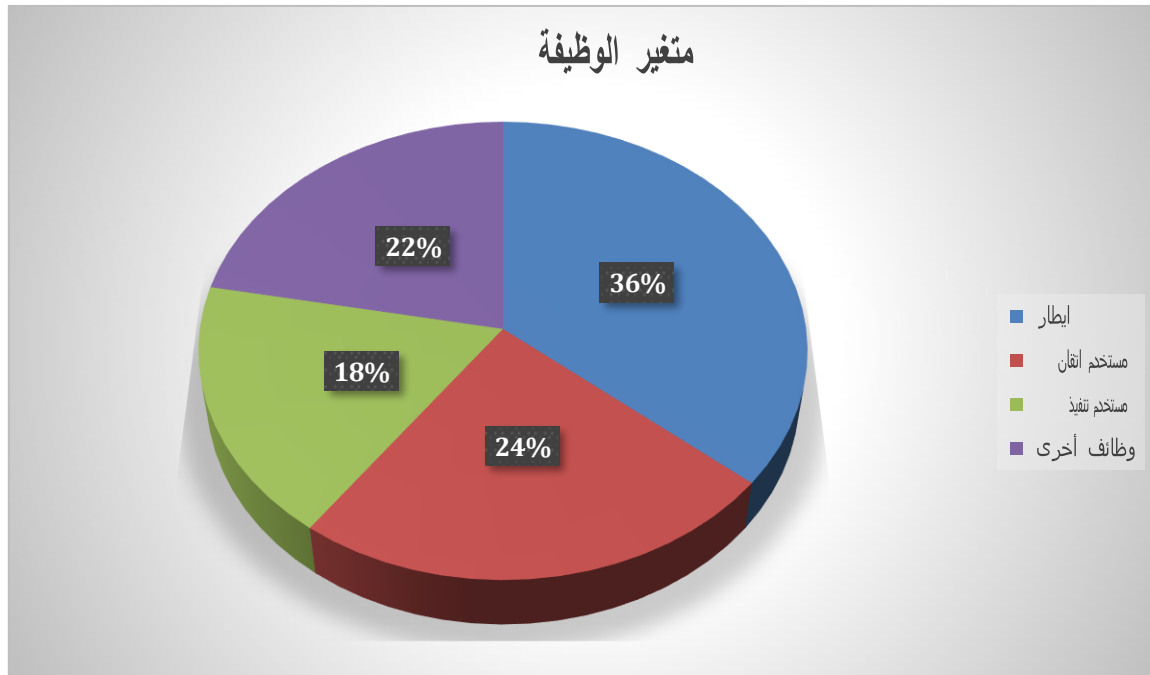


المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

ثالثاً: توزيع الأفراد حسب متغير الوظيفة.

من خلال الجدول السابق (جدول رقم 03) نلاحظ وجود عدة وظائف داخل المؤسسة تتفارق نسبة وظيفة كل عينة من إجمالي الوظائف حيث نسبة عينة أصحاب وظيفة ايطار بلغت (35,6%) من مجمل الدراسة التي قمنا بها، و نسبة أصحاب وظيفة مستخدمو الاتقان بلغت (24,4%) و نسبة أصحاب وظيفة مستخدمو التنفيذ (17,8%)، و نسبة أصحاب الوظائف الأخرى شملت (عمال مهنيين من الدرجة الأولى، سائقي السيارات النفعية، مساعدين إداريين....) (22,2%) و هذا ما يبينه الشكل التالي:

شكل 5 يوضح توزيع العينة حسب متغير الوظيفة.

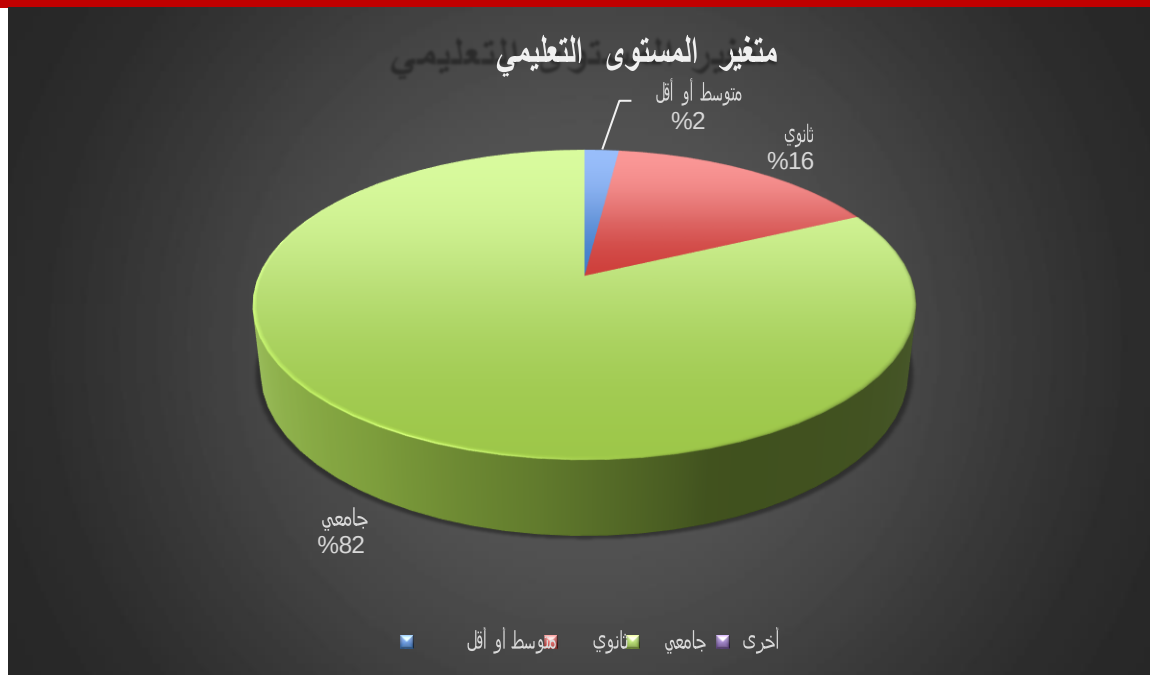


المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

تركزت الدراسة على متغير المستوى التعليمي، الذي يلعب دوراً بارزاً في تحديد طبيعة العمل ووعي الأفراد. تم تقسيم هذا المتغير في الدراسة إلى عدة مستويات، بما متوسط أو أقل، الثانوي، والجامعي، أظهرت النتائج أن فئة الجامعي احتلت المرتبة الأولى بنسبة (82,2%)، ما يعادل 37 شخصاً، وهي الفئة الأكثر مشاركة. أما نسبة المستوى الثانوي فبلغت (15,6%)، تليها فئة أقل من المتوسط بنسبة (2,2%)، أما المستوى الأخرى كالمعاهد أو المدارس الخاصة فلا توجد. تشير الأرقام إلى تنوع في مستوى التحصيل العلمي بين فئات العينة.

شكل 6 يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

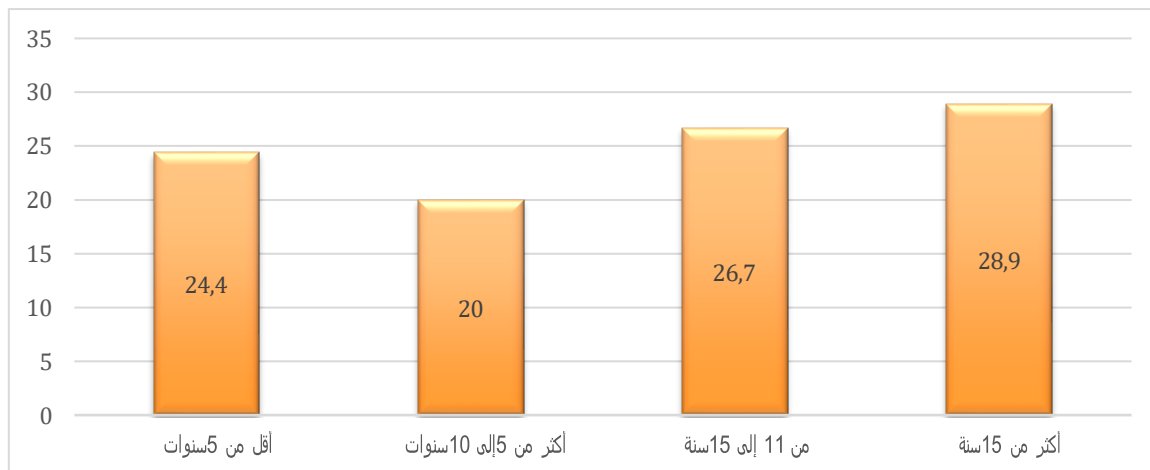


المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

خامساً: توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة العمل بالمؤسسة.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه بأن معظم عينة الدراسة الذين مدة عملهم بالمؤسسة أكثر من 15 سنة تمثل أكبر قيمة تراوحت ب(28,9%) ما يعادل 13 فرداً من مجموع 45 عينة، و أما نسبة الذين مدة عملهم بين 11 إلى 15 سنة هي (26,7%) و نسبة الذين مدة عملهم من 05 إلى 10 سنوات فهي (20%) و نسبة الأقل من 05 سنوات تراوحت ب(24,4%).

شكل 7 يوضح توزيع الأفراد حسب مدة عملهم بالمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج الاستبيان.

أولاً: تحليل استبيان المحور الادارة الاستراتيجية.

جدول 11 يوضح تحليل إجابة أفراد العينة على محور أثر الادارة الاستراتيجية.

الأسئلة	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
تعتمد المؤسسة على رؤية استراتيجية واضحة	3,73	45	0,580	موافق
يتم إشراك العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية.	3,42	45	0,723	موافق
تعتمد المؤسسة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرارات.	3,36	45	0,743	موافق
تستجيب الإدارة بسرعة للتغيرات في البيئة المحيطة.	3,78	45	0,517	موافق
تعمل الإدارة على تحقيق التوافق بين الأهداف الفردية و أهداف المؤسسة.	3,71	45	0,757	موافق
يتم تقييم الأداء الاستراتيجي بانتظام.	3,84	45	0,562	موافق
توفر الإدارة المواد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية المسطرة	3,91	45	0,468	موافق
تدعم القيادة الإدارية ثقافة التفكير الاستراتيجي داخل المؤسسة.	3,80	45	0,625	موافق
تساعد الاستراتيجية المعتمدة في تحسين مكانة المؤسسة.	4,13	45	0,588	موافق
المحور الأول: بيانات حول الادارة الاستراتيجية	3,742	45	0,618	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول الخاص بالمحور الأول والمتعلق بـ الإدارة الاستراتيجية، والذي تم استخراجه من برنامج SPSS لعينة بلغت (45) مفردة، نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ (3.742)، وهو أعلى من المتوسط الفرضي، مما يدل على وجود مستوى مرتفع من موافقة أفراد العينة على عبارات هذا المحور، أي أن المؤسسة محل الدراسة تطبق ممارسات الإدارة الاستراتيجية بدرجة جيدة. كما تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (3.36) و(4.13)، حيث سجلت العبارة المتعلقة بمساهمة الاستراتيجية في تحسين مكانة المؤسسة أعلى متوسط حسابي قدره (4.13)، وهو ما يعكس إدراك العاملين لأهمية الإدارة الاستراتيجية في تعزيز أداء المؤسسة وتنافسيتها، بينما سجلت عبارة اعتماد المؤسسة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرارات أقل متوسط حسابي بلغ (3.36)، رغم بقائه ضمن مستوى الموافقة. أما قيم الانحراف المعياري فقد تراوحت بين (0.468) و(0.757)، وهي قيم منخفضة نسبيًا، مما يشير إلى تقارب إجابات أفراد العينة وانسجام آرائهم حول مختلف عبارات المحور. وبصفة عامة، تؤكد هذه النتائج أن المؤسسة تولي اهتمامًا واضحًا بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، الأمر الذي يمكن أن ينعكس إيجابًا على أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: تحليل استبيان محور أداء العاملين أداء العاملين.

جدول 12 يوضح تحليل إجابة أفراد العينة على محور أداء العاملين.

الأسئلة	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري	الاتجاه العام حسب سلم ليكرت
يتم إنجاز المهام الوظيفية بأداء فعال و بكفاءة عالية.	3,98	45	0,583	موافق
يلتزم العاملون بمواعيد العمل المحددة بكل دقة.	3,64	45	0,802	موافق
يسعى العاملون إلى تحسين أدائهم باستمرار	3,80	45	0,726	موافق
يتمتع العاملون بروح المبادرة في العمل.	3,71	45	0,695	موافق
توجد علاقة إيجابية بين جميع الزملاء في العمل	3,80	45	0,661	موافق

يتلقى العاملون التدريب اللازم لتحسين أدائهم	3,84	45	0,562	موافق
يشعر العاملون بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة	3,89	45	0,573	موافق
يساهم التحفيز في تحسين الأداء لدى العاملين.	3,87	45	0,548	موافق
يحرص العاملون على تقديم مبادرات و أفكار جديدة لتطوير العمل المؤسسي.	3,64	45	0,743	موافق
يتميز العاملون بدرجة عالية من الانضباط في العمل.	3,67	45	0,707	موافق
المحور الثاني: بيانات حول أداء العاملين	3,37	45	0,66	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال تحليل "محور أداء العاملين" أن هناك اتجاهًا عامًا إيجابيًا يعكس (SPSS) تُظهر مخرجات برنامج مستوى مرتفعاً من الرضا والالتزام الوظيفي لدى أفراد العينة؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.37 و 3.98)، وهي قيم تقع ضمن نطاق "الموافقة" وفق سلم ليكرت الخماسي، مع تسجيل أقل قدر من التشتت في الآراء نظراً لانخفاض قيم الانحراف المعياري التي لم تتجاوز الواحد الصحيح في أغلب الحالات. وبرز الارتباط الوثيق بين الإدارة الاستراتيجية وأداء الموظفين من خلال حصول الفقرة المتعلقة بـ "إنجاز المهام بكفاءة عالية" على المرتبة الأولى بمتوسط (3.98)، تليها مؤشرات الرضا الوظيفي والتحفيز والتدريب، مما قد يستوجب الاستنتاج بأن الممارسات الاستراتيجية للمؤسسة—سواء في التخطيط أو التدريب أو التحفيز—ساهمت بشكل مباشر وملحوس في تعزيز دافعية العاملين وتمكينهم من تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة واقتدار.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة.

تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء العاملين

جدول 13 يوضح تحليل اختبار الفرضيات

قيمة الدلالة للمنموذج ككل	قيمة فيشر	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة الدلالة	قيمة ستودنت t	B	
0,00	36,984	0,462	0,680	0,00	6,081	0,536	المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية
—	—	—	—	0,00	4,111	13,795	الثابت

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط الموضحة في الجدول، تبين وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل "الإدارة الاستراتيجية" على المتغير التابع "أداء العاملين"؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.680)، وهي تعكس علاقة قوية بين المتغيرين. كما أظهرت النتائج أن النموذج يتمتع بصلاحية إحصائية عالية بناءً على قيمة فيشر F البالغة (36.984) وبمستوى دلالة (0.000)، وهو ما يقل عن مستوى الدلالة المعتمد (0.05). ويشير معامل التحديد R^2 البالغ (0.462) إلى أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية تساهم في تفسير 46.2% من التباين الحاصل في مستوى أداء العاملين، بينما تعزز قيمة B البالغة (0.536) وقيمة t المحسوبة البالغة (6.081) هذا التأثير، مما يؤكد أنه كلما ارتفع مستوى الالتزام بالإدارة الاستراتيجية، زاد أداء العاملين بشكل ملحوظ، وهو ما يقود في النهاية إلى قبول فرضية الدراسة الأساسية.

خلاصة

تم من خلال هذا الفصل التعرف على واقع المؤسسة محل الدراسة بالاعتماد على الوثائق الرسمية والمعطيات الميدانية المستقاة من المقابلة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية، وكذا من خلال تحليل استجابات عينة الدراسة على أداة الاستبانة. وبعد معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS، تم اختبار فرضيات الدراسة، حيث أثبتت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لـ الإدارة الاستراتيجية في تعزيز أداء العاملين. وقد أكدت مخرجات التحليل أن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة يساهم بفعالية في تفسير التباين الحاصل في مستوى أداء الأفراد بنسبة بلغت 46.2%، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة ويبرز الدور المحوري للرؤية الاستراتيجية في الرفع من كفاءة المورد البشري.

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة التي تناولت موضوع تأثير الإدارة الإستراتيجية على أداء العاملين، ومن خلال التطرق إلى مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية المرتبطة بالموضوع، والاعتماد على الدراسة الميدانية المنجزة على مستوى مؤسسة نפטال، تبين أن الإدارة الإستراتيجية تمثل أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم بشكل فعال في رفع مستوى أداء العاملين وتحسين كفاءة المؤسسة، وذلك من خلال حسن استغلال الموارد البشرية والمادية، والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية داخل مؤسسة نפטال فرع سعيدة، والكشف عن طبيعة العلاقة بينها وبين أداء العاملين، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي للإدارة الإستراتيجية على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

أولاً: نتائج الدراسة

- أظهرت الدراسة أن الإدارة الإستراتيجية تساهم في تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- تبين أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساعد على تحسين التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين.
- أثبتت النتائج أن وضوح الأهداف والإستراتيجيات داخل المؤسسة يرفع من مستوى التزام العاملين ودافعيتهم نحو العمل.
- تبين أن الإدارة الإستراتيجية تساعد المؤسسة على استغلال نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف بما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية ورفع كفاءة العاملين من حيث الإنتاجية وجودة الأداء.
- بينت النتائج أن مشاركة العاملين في تنفيذ الخطط الإستراتيجية يعزز روح المسؤولية والانتماء التنظيمي لديهم.
- أثبتت الدراسة أن مؤسسة نפטال فرع سعيدة تعتمد بدرجات متفاوتة على مبادئ الإدارة الإستراتيجية في تسيير مواردها البشرية.
- توصلت الدراسة إلى أن تحسين أداء العاملين يرتبط بوجود متابعة وتقييم مستمرين للأداء داخل المؤسسة.

الخاتمة

- وبصفة عامة، أكدت الدراسة أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية داخل مؤسسة نפטال فرع سعيدة يساهم بشكل واضح في تحسين أداء العاملين ورفع مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية.

ثانياً: التوصيات

- بناءً على النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم التوصيات التالية :
- ضرورة تعزيز تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية داخل المؤسسة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر.
- الاهتمام بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم بما يتماشى مع التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.
- ضرورة إشراك العاملين في وضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية لتعزيز شعورهم بالمسؤولية والانتماء.
- العمل على تطوير نظام فعال لتقييم أداء العاملين بشكل دوري ومستمر.
- تحسين قنوات الاتصال والتواصل بين الإدارة والعاملين بما يضمن وضوح الأهداف وسرعة تنفيذ القرارات.
- توفير بيئة عمل محفزة تساعد العاملين على الإبداع وتحقيق مستويات أداء أفضل.

آفاق الدراسة

يمكن مستقبلاً توسيع هذا الموضوع من خلال دراسة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ومتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الثقافة التنظيمية، أو الإبداع الإداري داخل مؤسسة نافتال ولاية سعيدة، بما يسمح بتعميق الفهم العلمي لهذا المجال.

أولاً: قائمة الكتب باللغة العربية

أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص127؛ الطبعة الثانية، 2009.

ثابت عبد الرحمن إدريس وآخرون، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص41.

جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص04.

جون م. برايسون، ترجمة محمد عزت عبد الموجود، التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، لبنان، 2003، ص225.

حسن محمد أحمد مختار، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص92.

حماد محمد علي، الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الأمنية والوقاية من المخاطر، 2014.

عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية: منظور نظري وتطبيقي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص29.

عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2010، ص121.

عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص139.

فلاح حسن الحسني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص56.

كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1997، ص15.

طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

بكة للتدريب والاستشارات، دليل الإدارة الإستراتيجية الشامل، 2020.

محمد حنفي محمد نور تيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية على فاعلية وكفاءة الأداء، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان، 2010، ص36.

صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007، ص22.

خولة عبد العزيز حياة الصانع، درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة بمحافظات الوسط للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في التربية، تخصص إدارة وقيادة تربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص29.

إياد علي الدحتي، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، رسالة دكتوراه في التربية (مناهج وطرائق التدريس)، جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص54-55.

بوزيان جواهر، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011، ص22.

قائمة المراجع الأجنبية

Jacques Helfer, Jean-Pierre Orsoni, Management Stratégique, 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, France, 1994, p.109.

.Sekiguchi et al., Employee Adaptive Behavior, Academic Press, 2008, p.14

الملاحق

جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

القسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر تخصص إدارة إستراتيجية

من إعداد الطالب:

تحت إشراف:

✓ غوتي عبد الحق ✓

✓ أ.د. آرزي

غاني عبد العزيز.

استبيان

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

أخي الموظف أختي الموظفة تحية طيبة أما بعد:

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر ، نقوم بإجراء دراسة الموسومة ب : تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء العاملين في المؤسسة ، و قد تم اختيارك ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة ، لذلك أرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة بوضع علامة (X) أمام الجواب الذي يوافق آرائكم وقرارتكم ، و أحيطكم علما أن المعلومات تكون في سرية تامة و التي سوف تستخدم لأغراض علمية بحتة. و شكرا على هذه المساهمة القيمة

المحور الأول: بيانات عامة

1-الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2-السن:

☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 الى 35 سنة ☐ من 36 الى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة

3-الوظيفة:

☐ ايطار ☐ مستخدمو الاتقان ☐ مستخدمو التنفيذ ☐ وظائف أخرى

4-المستوى التعليمي:

☐ متوسط و أقل ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ أخرى

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: بيانات حول الإدارة الإستراتيجية.

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعتمد المؤسسة على رؤية استراتيجية ادارية واضحة ومعلنة.					
2	يتم إشراك العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية.					
3	تعتمد المؤسسة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرارات.					
4	تستجيب الإدارة بسرعة للتغيرات في البيئة المحيطة.					
5	تعمل الإدارة على تحقيق التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة.					
6	يتم تقييم الأداء الاستراتيجي بانتظام.					
7	توفر الإدارة الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية المسطرة					
8	تدعم القيادة الإدارية ثقافة التفكير الاستراتيجي داخل المؤسسة.					
9	تساعد الاستراتيجية المعتمدة في تحسين مكانة المؤسسة.					

المحور الثالث: بيانات حول أداء العاملين.

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم إنجاز المهام الوظيفية بأداء فعال و بكفاءة عالية					
2	يلتزم العاملون بمواعيد العمل المحددة بكل جدية					
3	يسعى العاملون إلى تحسين أدائهم باستمرار.					
4	يتمتع العاملون بروح المبادرة في العمل.					
5	توجد علاقة إيجابية بين جميع الزملاء في بيئة العمل					
6	يتلقى العاملون التدريب اللازم لتحسين الأداء					
7	يشعر العاملون بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة.					
8	يساهم التحفيز في تحسين الأداء لدى العاملين.					
9	يحرص العاملون على تقديم مبادرات و أفكار جديدة لتطوير العمل المؤسساني					
10	يتميز العاملون بدرجة عالية من الانضباط في العمل.					

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.869	19

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.744	9

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	45	100.0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.817	10

Statistiques

جنس العامل

N	Valide	45
	Manquante	0

جنس العامل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	26	57.8	57.8	57.8
أنثى	19	42.2	42.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Statistiques

سن العامل

N	Valide	45
	Manquante	0

سن العامل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 25 سنة	4	8.9	8.9	8.9
من 25 سنة الى 35 سنة	16	35.6	35.6	44.4
من 36 سنة الى 50	18	40.0	40.0	84.4
أكثر من 50 سنة	7	15.6	15.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Statistiques

نوع وظيفة العامل

N	Valide	45
	Manquante	0

نوع وظيفة العامل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ايطار	16	35.6	35.6	35.6
مستخدمو الاتقان	11	24.4	24.4	60.0
مستخدمو التنفيذ	8	17.8	17.8	77.8
وظائف أخرى	10	22.2	22.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Statistiques

درجة التعليم الخاصة بالعامل

N	Valide	45
	Manquante	0

درجة التعليم الخاصة بالعامل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متوسط أو أقل	1	2.2	2.2	2.2
ثانوي	7	15.6	15.6	17.8
جامعي	37	82.2	82.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Statistiques

مدة عمل العامل بالمؤسسة

N	Valide	45
	Manquante	0

مدة عمل العامل بالمؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	11	24.4	24.4	24.4
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	9	20.0	20.0	44.4
من 11 سنة إلى 15 سنة	12	26.7	26.7	71.1
أكثر من 15 سنة	13	28.9	28.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Statistiques

		تعتمد المؤسسة على تخطيط البيئة الداخلية و الخارجية عند اتخاذ القرارات	يتم اشراك العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية	تعتمد المؤسسة على رؤية استراتيجية واضحة و معلنة	عمل الادارة على تحقيق التوافق بين الاهداف الفردية و اهداف المؤسسة
N	Valide	45	45	45	45
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3.73	3.42	3.76	3.71
	Ecart-type	.580	.723	.743	.757

Statistiques

		توفر الادارة الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية المصطرة	تتم تقييم الاداء الاستراتيجي بانتظام	تساعد الاستراتيجية المعتمدة في تحسين مكانة المؤسسة	يتم انجاز المهام الوظيفية ببدء فعال و بكفاءة عالية
N	Valide	45	45	45	45
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3.84	3.91	3.80	3.98
	Ecart-type	.562	.468	.625	.583

Statistiques

		يتمتع العاملون بروح المبادرة في العمل	يسعى العاملون الى تحسين ادائهم باستمرار	يلتزم العاملون بمواعيد العمل بكل جدية	يوجد علاقة ايجابية بين جميع الزملاء في بيئة العمل
N	Valide	45	45	45	45
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3.71	3.80	3.64	3.84
	Ecart-type	.695	.726	.802	.661

Statistiques

		يحرص العاملون على تقديم مبادرات و افكار جديدة لتطوير العمل المؤسسي	يساهم التخفيض في تحسين الاداء لدى العاملين	يشعر العاملون بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة	يتميز العاملون بدرجة عالية من الانضباط في العمل
N	Valide	45	45	45	45
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3.64	3.87	3.89	3.67
	Ecart-type	.743	.548	.573	.707

Statistiques

		تعتمد المؤسسة على تحليل البيئة الداخلية و الخارجية عند اتخاذ القرارات	يتم اشراك العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية	تعتمد المؤسسة على رؤية استراتيجية واضحة و معلنة	عمل الإدارة على تحقيق التوافق بين الاهداف الفردية و اهداف المؤسسة
N	Valide	45	45	45	45
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3.73	3.42	3.76	3.78
					3.71

Statistiques

		توفر الإدارة الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية المسطرة	تدعم القيادة الاستراتيجية ثقافة التفكير الاستراتيجي داخل المؤسسة	تساعد الاستراتيجية المعتمدة في تحسين مكانة المؤسسة	يتم انجاز المهام الوظيفية بآداء فعال و بكفاءة عالية
N	Valide	45	45	45	45
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3.84	3.91	3.80	4.13
	Ecart-type	.562	.468	.625	.588
	Ecart-type	.580	.723	.743	.517
					.757

Statistiques

	يتلقى العاملون التدريب اللازم لتحسين الاداء	توجد علاقة ايجابية بين جميع الزملاء في بيئة العمل	يتمتع العاملون بروح المبادرة في العمل	يسعى العاملون الى تحسين ادائهم باستمرار	يلتزم العاملون بمواعيد العمل بكل جدية
N	45	45	45	45	45
Valide					
Manquant	0	0	0	0	0
e					
Moyenne	3.64	3.80	3.71	3.80	3.84
Ecart-type	.802	.726	.695	.661	.562

Statistiques

	يتميز العاملون بدرجة عالية من الانضباط في العمل	بحرص العاملون على تقديم مبادرات و افكار جديدة لتطوير العمل المؤسساتي	يساهم التحفيز في تحسين الاداء لدى العاملين	يشعر العاملون بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة
N	45	45	45	45
Valide				
Manquant	0	0	0	0
e				
Moyenne	3.67	3.64	3.87	3.89
Ecart-type	.707	.743	.548	.573

Corrélations

تَعَمَد المؤسسة على تحليل البيئة البنية الداخلية و الخارجية عند اتخاذ القرارات	يتم اشراك العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية	تَعَمَد المؤسسة على رؤية استراتيجية واضحة و معلنة	
162. 289. 45	275. 068. 45	1 45	تَعَمَد المؤسسة على رؤية استراتيجية واضحة و معلنة Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N
323*. 030. 45	275. 068. 45	1 45	يتم اشراك العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N
1 030. 45	323*. 030. 45	162. 289. 45	تَعَمَد المؤسسة على تحليل البيئة البنية الداخلية و الخارجية عند اتخاذ القرارات Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N
387**. 009. 45	561**. 000. 45	050-. 742. 45	تستجيب الإدارة بسرعة للتغيرات في البيئة المحيطة Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N

تعمل الإدارة على تحقيق التوافق بين الاهداف الفردية و اهداف المؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.028 .857 45	.269 .073 45	.396** .007 45
يتم تقييم الاداء الاستراتيجي بانتظام	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.079 .606 45	.165 .278 45	.124 .415 45
توفر الإدارة الموارد اللازمة لتنفيذ لاستراتيجية المسطرة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.413** .005 45	.113 .458 45	.524** .000 45
تدعم القيادة الاستراتيجية ثقافة التفكير الاستراتيجي داخل المؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.226 .136 45	.392** .008 45	.479** .001 45
تساعد الاستراتيجية المعتمدة في تحسين مكانة المؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-.160 .294 45	-.029 .852 45	.180 .236 45
المحورا	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.365* .014	.617** .000	.711** .000

N	45	45	45
---	----	----	----

Corrélations

الم

		تعمل الإدارة على تحقيق التوافق بين الاهداف الفردية و اهداف المؤسسة	يتم تقييم الاداء الاستراتيجي بانتظام
تستجيب الإدارة بسرعة للتغيرات في البيئة المحيطة			
تتعمد المؤسسة على رؤية استراتيجية واضحة و معلنة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-.050 .742 45	.028 .857 45
يتم اشراك العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.561** .000 45	.269 .073 45
تتعمد المؤسسة على تحليل البيئة البيئية الداخلية و الخارجية عند اتخاذ القى ادرات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.387** .009 45	.396** .007 45
تستجيب الإدارة بسرعة للتغيرات في البيئة المحيطة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .048 45	.296* .004 45
تعمل الإدارة على تحقيق التوافق بين الاهداف الفردية و اهداف المؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.296* .048	.425** .004

N	45	45	45
يتم تقييم الاداء الاستراتيجي بانتظام Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.425**	.426**	1
توفر الادارة الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية المسطرة Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.386**	.118	.205
تدعم القيادة الاستراتيجية ثقافة التفكير الاستراتيجي داخل المؤسسة Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.211	.403**	.297*
تساعد الاستراتيجية المعتمدة في تحسين مكانة المؤسسة Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.174	.140	.202
المحورا Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.639**	.634**	.547**

Corrélations

	توفر الإدارة الموارد اللازمة لتنفيد الاستراتيجية المسطرة	تدعم القيادة الاستراتيجية ثقافة التفكير الاستراتيجي داخل المؤسسة
تعتمد المؤسسة على رؤية استراتيجية واضحة و معلنة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.226 .136 45
يتم اشراك العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.392** .008 45
تعتمد المؤسسة على تحليل البيئة البيئية الداخلية و الخارجية عند اتخاذ القرارات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.479** .001 45
تستجيب الإدارة بسرعة للتغيرات في البيئة المحيطة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.211 .165 45
	Corrélation de Pearson	.403**

تعمل الإدارة على تحقيق التوافق بين الاهداف الفردية و اهداف المؤسسة	Sig. (bilatérale) N	.439 45	.006 45
يتم تقييم الاداء الاستراتيجي بانتظام	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.205 .176 45	.297* .047 45
توفر الإدارة الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية المسطرة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 45	.248 .100 45
تدعم القيادة الاستراتيجية ثقافة التفكير الاستراتيجي داخل المؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.248 .100 45	1 45
تساعد الاستراتيجية المعتمدة في تحسين مكانة المؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.209 .168 45	.260 .085 45
المحورا	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.577** .000 45	.697** .000 45

Corrélations

المحور المؤسسة تحسين مكانة المعتمدة في الاستراتيجية تساعد		
تُعتمد المؤسسة على رؤية استراتيجية واضحة و معلنة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.365* .014 45
يتم اشراك العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.617** .000 45
تُعتمد المؤسسة على تحليل البيئة البيئة الداخلية و الخارجية عند اتخاذ القى ادرات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.711** .000 45
تستجيب الإدارة بسرعة للتغيرات في البيئة المحيطة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.639** .000 45
	Corrélation de Pearson	.634** .140

تعمل الإدارة على تحقيق التوافق بين الاهداف الفردية و اهداف المؤسسة	Sig. (bilatérale) N	.361 45	.000 45
يتم تقييم الاداء الاستراتيجي بانتظام	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.202 .184 45	.547** .000 45
توفر الإدارة الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية المسطرة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.209 .168 45	.577** .000 45
تدعم القيادة الاستراتيجية ثقافة التفكير الاستراتيجي داخل المؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.260 .085 45	.697** .000 45
تساعد الاستراتيجية المعتمدة في تحسين مكانة المؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 45	.365* .014 45
المحورا	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.365* .014 45	1 45

Corrélations

	يتم انجاز المهام الوظيفية بآداء فعال و بكفاءة عالية	يلتزم العاملون بمواعيد العمل بكل جدية	يسعى العاملون الى تحسين ادائهم باستم ارر
يتم انجاز المهام الوظيفية بآداء فعال و بكفاءة عالية	1	.614**	.150
Corrélation de Pearson		.000	.325
Sig. (bilatérale)			
N	45	45	45
يلتزم العاملون بمواعيد العمل بكل جدية	.614**	1	.343*
Corrélation de Pearson		.000	.021
Sig. (bilatérale)			
N	45	45	45
يسعى العاملون الى تحسين ادائهم باستم ارر	.150	.343*	1
Corrélation de Pearson		.325	.021
Sig. (bilatérale)			
N	45	45	45
يتمتع العاملون بروح المبادرة في العمل	.432**	.545**	.649**
Corrélation de Pearson		.003	.000
Sig. (bilatérale)			
N	45	45	45
توجد علاقة ايجابية بين جميع الزملاء في بيئة العمل	.224	.206	.341*
Corrélation de Pearson		.139	.022
Sig. (bilatérale)			

N	45	45	45	
يتلقى العاملون التدريب اللازم لتحسين الاداء	Corrélation de Pearson	.059	.177	-.022
	Sig. (bilatérale)	.703	.245	.885
N	45	45	45	
يشعر العاملون بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة	Corrélation de Pearson	.060	.110	.437**
	Sig. (bilatérale)	.693	.472	.003
N	45	45	45	
يساهم التحفيز في تحسين الاداء لدى العاملين	Corrélation de Pearson	.062	.252	.160
	Sig. (bilatérale)	.688	.095	.294
N	45	45	45	
يحرص العاملون على تقديم مبادرات و افكار جديدة لتطوير العمل المؤسسي	Corrélation de Pearson	.348*	.660**	.455**
	Sig. (bilatérale)	.019	.000	.002
N	45	45	45	
يتميز العاملون بدرجة عالية من الانضباط في العمل	Corrélation de Pearson	.422**	.548**	.443**
	Sig. (bilatérale)	.004	.000	.002
N	45	45	45	
المحورب	Corrélation de Pearson	.560**	.759**	.670**

Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
N	45	45	45

Corrélations

يتلقى العاملون التدريب اللازم لتحسين الاداء	توجد علاقة ايجابية بين جميع الزملاء في بيئة العمل	يتمتع العاملون بروح المبادرة في العمل	
.059	.224	.432**	Corrélation de Pearson
.703	.139	.003	Sig. (bilatérale)
45	45	45	N
.177	.206	.545**	Corrélation de Pearson
.245	.175	.000	Sig. (bilatérale)
45	45	45	N
-.022	.341*	.649**	Corrélation de Pearson
.885	.022	.000	Sig. (bilatérale)
45	45	45	N
.290	.416**	1	Corrélation de Pearson
.054	.004		Sig. (bilatérale)
45	45	45	N
.281	1	.416**	Corrélation de Pearson
.061		.004	Sig. (bilatérale)

N	45	45	45
يتلقى العاملون التدريب اللازم لتحسين الاداء	Corrélation de Pearson	.290	.281
	Sig. (bilatérale)	.054	.061
N	45	45	45
يشعر العاملون بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة	Corrélation de Pearson	.374*	.420**
	Sig. (bilatérale)	.011	.004
N	45	45	45
يساهم التحفيز في تحسين الاداء لدى العاملين	Corrélation de Pearson	.195	-.075
	Sig. (bilatérale)	.199	.623
N	45	45	45
يحرص العاملون على تقديم مبادرات و افكار جديدة لتطوير العمل المؤسسي	Corrélation de Pearson	.545**	.222
	Sig. (bilatérale)	.000	.142
N	45	45	45
يتميز العاملون بدرجة عالية من الانضباط في العمل	Corrélation de Pearson	.586**	.341*
	Sig. (bilatérale)	.000	.022
N	45	45	45
المحور ب	Corrélation de Pearson	.840**	.552**
			.375*

Sig. (bilatérale)	.000	.000	.011
N	45	45	45

Corrélations

		يساهم التحفيز في تحسين الاداء لدى العاملين	يشعر العاملون بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة	يحرص العاملون على تقديم مبادرات و افكار جديدة لتطوير العمل المؤسسي
يتم انجاز المهام الوظيفية باداء فعال و بكفاءة عالية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.060 .693 45	.062 .688 45	.348* .019 45
يلتزم العاملون بمواعيد العمل بكل جدية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.110 .472 45	.252 .095 45	.660** .000 45
يسعى العاملون الى تحسين ادائهم باستمرار	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.437** .003 45	.160 .294 45	.455** .002 45
يتمتع العاملون بروح المبادرة في العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.374* .011 45	.195 .199 45	.545** .000 45

توجد علاقة إيجابية بين جميع الزملاء في بيئة العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.420** .004 45	-.075 .623 45	.222 .142 45
يتلقى العاملون التدريب اللازم لتحسين الاداء	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.086 .573 45	.300* .045 45	.082 .592 45
يشعر العاملون بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .267 45	.169 .267 45	.065 .670 45
يساهم التحفيز في تحسين الاداء لدى العاملين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.169 .267 45	1 .961 45	-.007 .961 45
يحرص العاملون على تقديم مبادرات و افكار جديدة لتطوير العمل المؤسساتي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.065 .670 45	-.007 .961 45	1 .961 45
يتميز العاملون بدرجة عالية من الانضباط في العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.299* .046	.293 .050	.461** .001

N		45	45	45
المحورب	Corrélation de Pearson	.477**	.356*	.669**
	Sig. (bilatérale)	.001	.016	.000
	N	45	45	45

	يتميز العاملون بدرجة عالية من الانضباط في العمل	المحورب
يتم انجاز المهام الوظيفية بآداء فعال و بكفاءة عالية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.560** .000 45
يلتزم العاملون بمواعيد العمل بكل جدية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.759** .000 45
يسعى العاملون الى تحسين ادائهم باسم ارر	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.670** .000 45
يتمتع العاملون بروح المبادرة في العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.840** .000 45
توجد علاقة ايجابية بين جميع الزملاء في بيئة العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.552** .000 45
يتلقى العاملون التدريب اللازم لتحسين الاداء	Corrélation de Pearson	.375* .210

	Sig. (bilatérale)	.167	.011
	N	45	45
يشعر العاملون بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة	Corrélation de Pearson	.299*	.477**
	Sig. (bilatérale)	.046	.001
	N	45	45
يساهم التحفيز في تحسين الاداء لدى العاملين	Corrélation de Pearson	.293	.356*
	Sig. (bilatérale)	.050	.016
	N	45	45
يحرص العاملون على تقديم مبادرات و افكار جديدة لتطوير العمل المؤسساتي	Corrélation de Pearson	.461**	.669**
	Sig. (bilatérale)	.001	.000
	N	45	45
يتميز العاملون بدرجة عالية من الانضباط في العمل	Corrélation de Pearson	1	.768**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	45	45
المحورب	Corrélation de Pearson	.768**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	45	45

Corrélations

	المحور	الاستبيان
المحور	1	.895**
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		.000
N	45	45
الاستبيان	.895**	1
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)	.000	
N	45	45

Corrélations

	المحورب	الاستبيان
المحورب	1	.936**
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		.000
N	45	45
الاستبيان	.936**	1
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)	.000	
N	45	45

ANOVA

المحورا

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on
Inter-groupes	320.728	14	22.909	5.020	.000
Intra-groupes	136.917	30	4.564		
Total	457.644	44			

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحور ^a	.	Entrée

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.680 ^a	.462	.450	2.39201

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	211.611	1	211.611	36.984	.000 ^a
Résidu	246.034	43	5.722		
Total	457.644	44			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	13.795	3.356		4.111	.000
المحورب	.536	.088	.680	6.081	.000

اتفاقية تربص

بين :

جامعة سعيدة "د. الطاهر مولاي" الكائن مقرها ب: ص.ب 138 حي النصر سعيدة
الممثلة من طرف السيد مدير الجامعة

من جهة

وبين

المؤسسة: نفطال - سعيدة.

من جهة أخرى

تم الاتفاق على ما يلي :

تهدف هذه المادة إلى تنظيم تربص للطلاب (ة):

- الطالب (ة): غاني عبد العزيز مسجل (ة) في السنة الثانية ماستر / تخصص إدارة إستراتيجية

- الطالب (ة): غوثي عبد الحق مسجل (ة) في السنة الثانية ماستر / تخصص إدارة إستراتيجية

- المادة الأولى: أحكام العامة

- تخضع هذه الاتفاقية لأحكام المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 24 شوال عام 1434 الموافق 31

غشت سنة 2013 ، و المتضمن تنظيم التبرصات الميدانية و في الوسط المهني لفائدة الطلبة .

- المادة الثانية: أهداف التربص

- يهدف التربص التكويني إلى السماح للطلاب بتطبيق معارفه النظرية و المنهجية التي تحصل عليها خلال تربصه والتحضير

لمشروع نهاية الدراسة بتحضير مذكرة .

- يهدف التربص إلى تحضير الطالب للحياة المهنية و يندرج التربص ضمن مسار البيداغوجي للطلاب وهو إجباري للحصول

على شهادة الليسانس / الماستر إلى:

- المادة الرابعة: يخضع الطالب المتربص للنظام الداخلي للمؤسسة

- المادة الثالثة: يجري التربص ابتداء من يوم: 2026/04/22 إلى 2026/06/06 حسب النظام الداخلي

للمؤسسة المستقبلية و بناءا عليه تشعره بقوانينها الداخلية و إجراءاتها الوقائية و الأمنية .

- المادة الخامسة : في حالة مخالفة الطالب لمضمون المادة الرابعة من هذه الاتفاقية يحق للمؤسسة المستقبلية أن تتخذ

الإجراءات اللازمة طبقا للقانون ، و تشعر إدارة الجامعة بذلك.

- المادة السادسة: يتم تقييم التربص من طرف المؤسسة المستقبلية حسب الاستمارة المرفقة على أن تسلم هذه الأخيرة لإدارة

الجامعة في مدة أقصاها 15 يوما بعد نهاية التربص .

07 أبريل 2026

جامعة سعيدة د. مولاي الطاهر
رئيس قسم علوم التسيير
د. بيريير مستحسن



ممثل المؤسسة
FELIAH Mathtar
Chief Department PME

