

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثلجي الأنطا

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

أثر الإدارة الإستراتيجية في أداء المؤسسة العامة

-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- بالانطا

تحت إشراف:

أ. هناء نور الدين

من إعداد الطالبين:

- سهام برنو
- عائشة براهيم

أعضاء اللجنة المناقشة:

رئيسا

أستاذ محاضر أ

بشير عبد العالي

مشرفا

أستاذ محاضر ب

هناء نور الدين

ممتحنا

أستاذ محاضر أ

أحمد بوجل

السنة الدراسية: 2022/2021

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثلجي الأنطا

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

أثر الإدارة الإستراتيجية في أداء المؤسسة العامة

-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- بالانطا

تحت إشراف:

أ. هناء نور الدين

من إعداد الطالبين:

- سهام برنو
- عائشة براهيم

أعضاء اللجنة المناقشة:

رئيساً

أستاذ محاضر أ

بشير عبد العالي

مشرفاً

أستاذ محاضر ب

هناء نور الدين

ممتحناً

أستاذ محاضر أ

أحمد بوجل

السنة الدراسية: 2022/2021

الشكر

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله القائل "من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

رواه الترميذي.....

لكن قبل أن نشكر الناس علينا أولا أن نوجه الشكر إلى خالق البشرية

"اللهم إننا نشكرك شكريا مباركا فيه حتى ترضى و الشكر لك إن رضيت والشكر لك بعد الرضا" .

الشكر إلى من أضاء دربنا بهداه إلى أشرف الأنبياء و المرسلين محمد عليه أفضل الصلاة والسلام

كما نتقدم بخالص عبارات الشكر و التقدير لدكتورة الفاضلة والمحترمة "هناء نور الدين" التي أشرفت على هذه الرسالة حيث بفضل الله ثم بفضل جهدها المتواصل ،وتوجيهاتها السديدة ،ورحابة صدرها أثناء فترة البحث تم إنجاز هذا البحث فلها منا خالص التقدير ،وجزاها الله خيرا وأكرمها ورفع شأنها .

الشكر الجزيل إلى اللجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذه الرسالة والحكم عليها .
والشكر الموصول كذلك لأساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

إهداء

من أجمل أن وجود المرء بأعلى ما لديه والأجمل أن يهدي الغالي للغالي .

هي ذي ثمرة جهدي أجنيتها في هدية أهديها إلى:

-إلى من رضاهم غايتي وطلبي أعز الناس وأقربهم إلى قلبي والدي و

والدتي أطل الله في عمرهم وحفضهم .

إلى جميع إخوانتي "امينة ، شيماء ، أسيا ، راضية "

إلى أولاد أختي الغاليين على قلبي "محمد زياد ، عبد الحكيم "

-إلى رفيقة المشوار التي ساندتني وقاسمتني الجهد واللحظات رعاها الله

"سهام برنو " .

إلى كل من هو أهل لتقدير والإحترام والإهداء .

عائشة براهيمى

إهداء

إلى أبي الذي رسمني وأمي التي لونتني
إلى حبيبتي ،سندي ،غاليتي أنا جزء من قلبها وهي القلب ماكنت لأبخل عليك بعمرى لو العمر يهدى
،ممتنة لأنك أمي .
إلى قدوتي ،سندي ،موطني لقد إفتخرت دائما لأنى إبتك ،ممتنة لأنك أبي.
إلى سندي العظيم قوتي وظلعي الثابت أخي العزيز "مروان".
إلى إخوتي الغاليات على قلبي و يدي اليمنى "أمال،سمية ،وفاء شكرا لأنكم في حياتي .
إلى سكرتي قلبي إبنة أختي "ريتاج".
إلى روح جدتي "رحمها الله"
إلى رفيقة المشوار التي ساندتني وقاسمتني الجهد و اللحظات حفظها الله
"عائشة براهيمى"
إلى كل الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة والتقدير .

برنو سهام

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة ومن هنا تم التعرف على ماهية الإدارة الإستراتيجية بالإضافة إلى ماهية الأداء و ذلك لتمكن من الإجابة على إشكالية الموضوع المتمثلة في :

ما مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز ؟

حيث تطرقنا إلى تحديد مفهومي كل من الإدارة الإستراتيجية والأداء وكذا معرفة مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة من خلال التركيز على مؤشرات الأداء، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الذين يعملون في مؤسسة سونلغاز، حيث تم اتباع المنهج الوصفي و التحليلي ومنهج دراسة حالة و جمع البيانات بالاعتماد على الاستبيان الذي إستهدف العاملين في مؤسسة سونلغاز بالاغواط، حيث تم توزيع (56) استبيان على عينة من أفراد مجتمع الدراسة، وتم إسترجاع (54) إستبيان و تحليل بيانات الإستبيان تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss.26.0)

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تبرز مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز، ومن جانب آخر أظهرت النتائج وجود تقارب بإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية ويرجع ذلك إلى كون أفراد عينة الدراسة من نفس الفئة بالإضافة إلى حداثة تبني الإدارة الإستراتيجية على مستوى مؤسسة سونلغاز ويجمع الأغلبية على أن تطبيقها يتم بكفاءة وفعالية عالية .

الكلمات المفتاحية:

الإدارة الاستراتيجية ،أداء المؤسسة ، مؤسسة سونلغاز.

Abstract :

This study aimed to know the extent of the impact of strategic management in improving the performance of the institution, and from here it was recognized what strategic management is in addition to the nature of performance, in order to be able to answer the problem of the subject represented in:

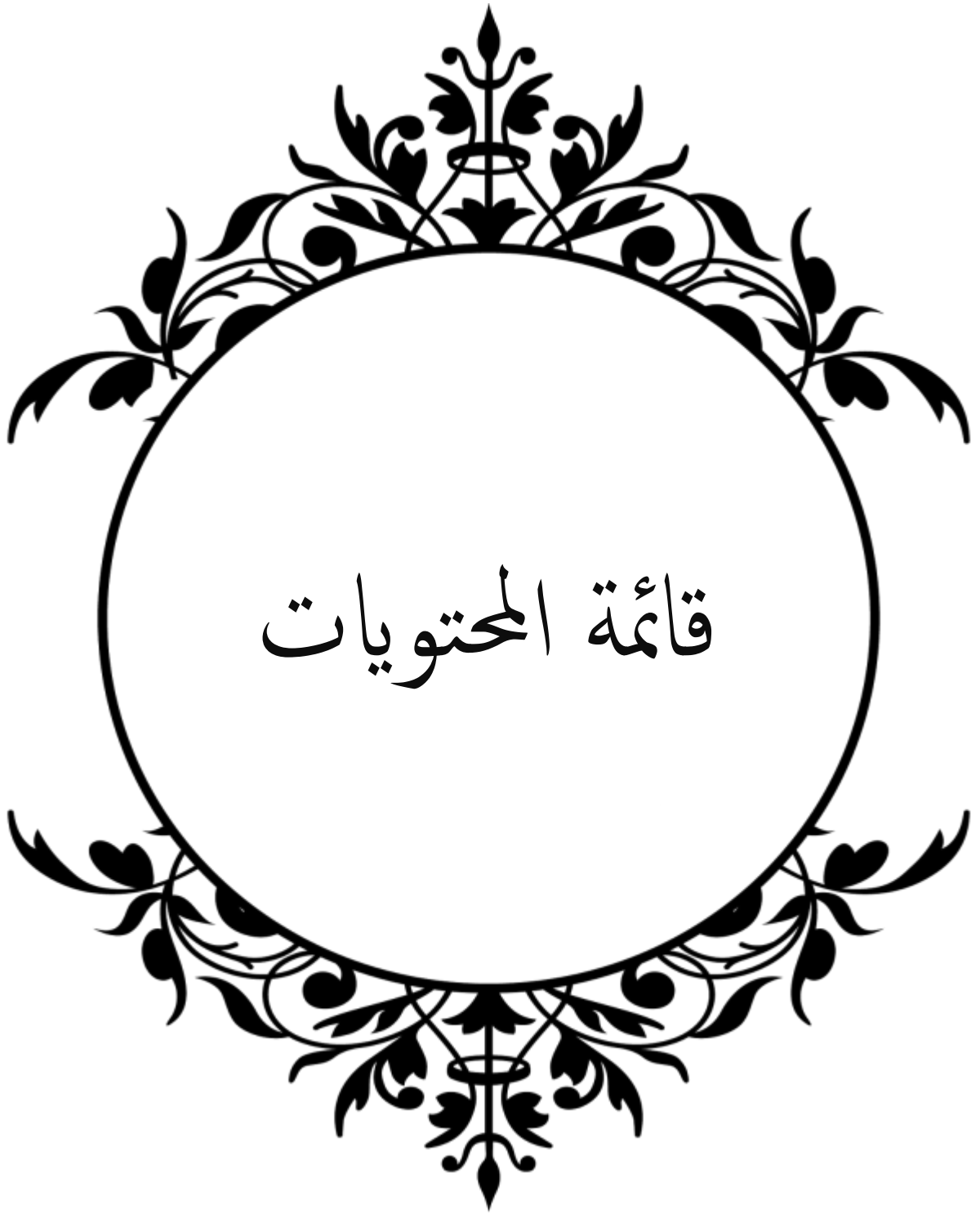
What is the impact of strategic management on the performance of the Sonelgaz Corporation?

Where we discussed the definition of the concepts of both strategic management and performance, as well as knowing the extent to which strategic management contributes to improving the performance of the institution by focusing on performance indicators. The data was collected based on the questionnaire that targeted the employees of the Sonelgaz Foundation in Laghouat, where (56) questionnaires were distributed to a sample of the study community, and (54) questionnaires were returned and the questionnaire data was analyzed using the statistical package for social sciences program (spss.26.0).

The study reached a set of results that highlight the contribution of strategic management to improving the performance of the Sonelgaz Corporation. On the other hand, the results showed a convergence of the responses of the study sample members about the level of application of strategic management. This is due to the fact that the study sample members are from the same category in addition to the recent adoption of strategic management at the level of Sonelgaz Corporation and the majority agree that its application is highly efficient and effective.

key words:

Strategic management, enterprise performance, Sonelgaz Corporation.



العنوان	رقم الصفحة
الإهداء	
الشكر	
الملخص	I- II
قائمة المحتويات	IV
قائمة الجداول	VIII
قائمة الاشكال	IX
قائمة الملاحق	X
مقدمة	أ - ر
الفصل الاول : الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية وأداء المؤسسة	
تمهيد	09
المبحث الاول: أساسيات الإدارة الإستراتيجية	10
المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية	10
أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية	11-10
ثانياً: أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية	13-11
ثالثاً: خصائص الإدارة الإستراتيجية	13
المطلب الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية	14-13
أولاً: الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة	15-14
ثانياً: الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية	15
ثالثاً: الإدارة الإستراتيجية على مستوى الوظيفي	16-15
المطلب الثالث: مراحل تطبيق الإدارة الإستراتيجية	16
أولاً: مرحلة صياغة الإستراتيجية	17-16
ثانياً: مرحلة تنفيذ الإستراتيجية	17
ثالثاً: مرحلة الرقابة الإستراتيجية	18
المطلب الرابع: أساليب و تحديات الإدارة الإستراتيجية	18
أولاً: أساليب الإدارة الإستراتيجية	19-18

21-19	ثانيا: تحديات الإدارة الإستراتيجية
22	المبحث الثاني: أداء المؤسسة
22	المطلب الاول :ماهية الأداء
23-22	أولا :تعريف الأداء
25-23	ثانيا:أهمية الأداء
26-25	ثالثا:عناصر الأداء
26	المطلب الثاني:أساسيات الأداء
27-26	أولا :مستويات الأداء
28-27	ثانيا:أبعاد الأداء
30-28	ثالثا:معايير الأداء
32-31	المطلب الثالث:العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسة
35-32	أولا :العوامل الداخلية و التنظيمية
37-35	ثانيا : العوامل الخارجية
37	المطلب الرابع:تقييم الأداء
38	أولا:مفهوم تقييم الأداء
40-38	ثانيا:أهمية تقييم الأداء
43-40	ثالثا:أهداف تقييم الأداء
44	المبحث الثالث: مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسة
44	المطلب الاول: تحسين الأداء المؤسسة
46	المطلب الثاني :مبادئ تحسين الأداء المؤسسة
47-46	المطلب الثالث: مراحل تحسين الأداء المؤسسة
48-47	المطلب الرابع: الإدارة الإستراتيجية وتحسين أداء المؤسسة
49	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -بالاغواط-	
51	تمهيد
52	المبحث الاول: تقديم عام على مؤسسة سونلغاز
52	المطلب الاول: لمحة عن مؤسسة سونلغاز
53-52	أولا: تعريف مؤسسة سونلغاز على مستوى الوطني
54-53	ثانيا :تعريف مؤسسة سونلغاز على مستوى المحلي
54	المطلب الثاني: أسباب إنشاء مؤسسة سونلغاز
60-54	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز
61	المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة حالة
61	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
61	أولا :منهج الدراسة
63-61	ثانيا:متغيرات الدراسة
63	ثالثا:مجتمع الدراسة
63	رابعا :أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل
63	المطلب الثاني : المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة (الإستبيان)
64-63	أولا :توزيع العينة حسب الجنس
65-64	ثانيا : توزيع العينة حسب الفئة العمرية
66-65	ثالثا :توزيع العينة حسب سنوات الخدمة
67	رابعا:توزيع العينة حسب المستوى التعليمي
68	المطلب الثالث :إختبار صدق وثبات أداة الدراسة
68	أولا :صدق الأداء
70-68	ثانيا :ثبات الأداء
70	المبحث الثالث :عرض وتحليل نتائج الدراسة
71-70	المطلب الأول :عرض نتائج الفرضيات

71-70	أولا: عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى
72-71	ثانيا: عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية
73-72	ثالثا: عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
74-73	رابعا: عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة
74	خامسا: عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة
76-75	سادسا: عرض نتائج الفرضية الرئيسية السادسة
76	المطلب الثاني: عرض نتائج متغيرات الدراسة
77-76	أولا: البعد الأول أهداف الدراسة الإستراتيجية
78-77	ثانيا: البعد الثاني صياغة الإدارة الإستراتيجية
78	ثالثا: البعد الثالث إعداد الإدارة الإستراتيجية
79-78	رابعا: البعد الرابع تطبيق الإدارة الإستراتيجية
80-79	خامسا: البعد الخامس رقابة وتقييم الإدارة الإستراتيجية
82-80	سادسا: البعد السادس أداء المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها
83	خلاصة الفصل
85	الخاتمة
86-85	أولا: نتائج الدراسة
86	ثانيا: إقتراحات الدراسة
86	ثالثا: أفاق الدراسة
87-86	قائمة المراجع
93-89	الملاحق



قائمة الأشكال

والجداول

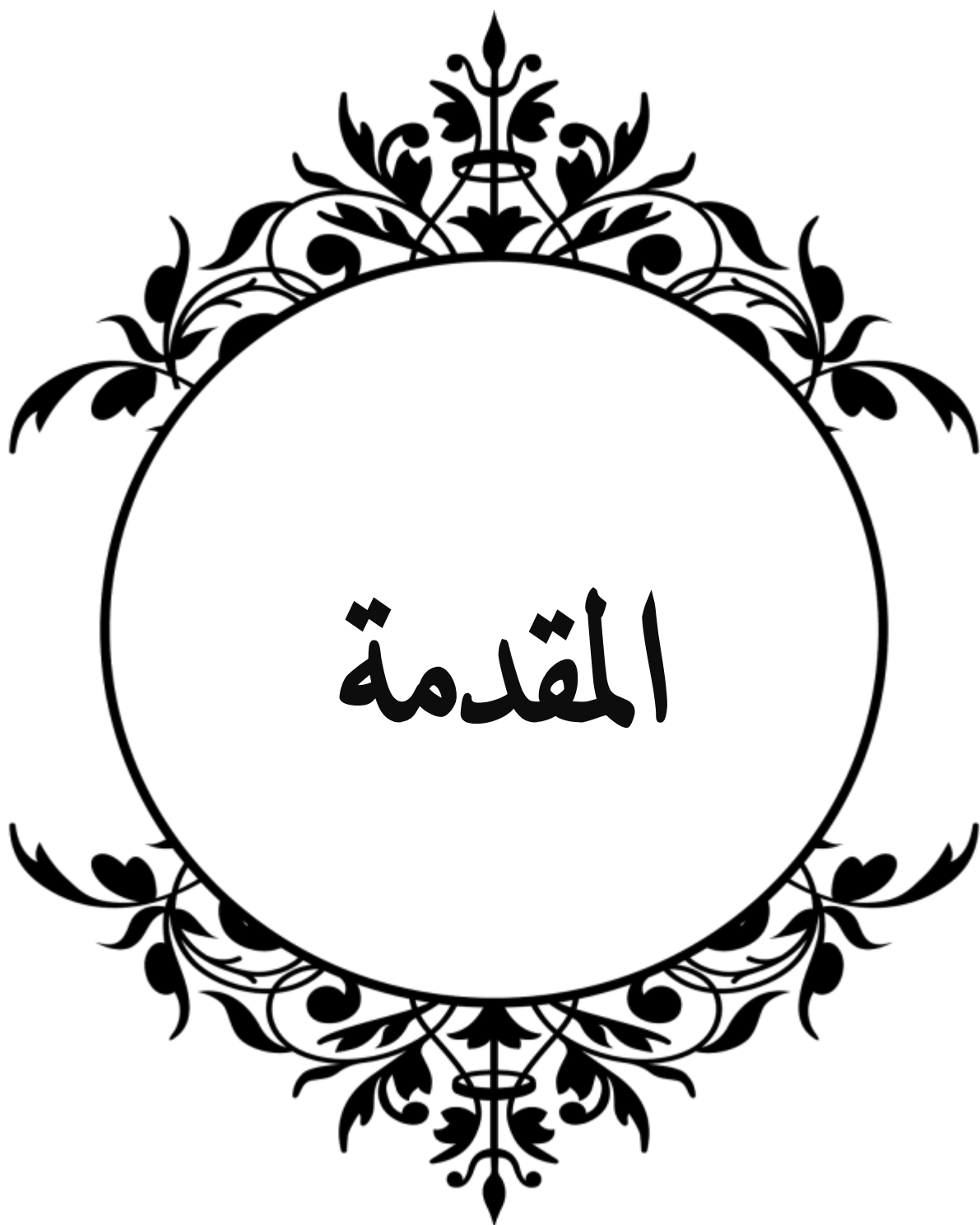
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	أبعاد أداء	01
63	يبين درجات المقياس	02
63	معيّار تفسير الإستجابات على المقياس	03
64	يبين خصائص عينة الدراسة حسب الجنس	04
65	يبين خصائص عينة الدراسة الإستطلاعية حسب الفئة العمرية	05
67	يبين خصائص عينة الدراسة الإستطلاعية حسب سنوات الخدمة	06
67	يبين خصائص عينة الدراسة الإستطلاعية حسب المستوى التعليمي	07
68	يبين صدق البنائي لمحاوّر المقياس	08
69	ثبات وصدق أداة الدراسة	09
69	طريقة التجزئة النصفية للمقياس	10
71	نتائج اختبار أثر صياغة الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز	11
72	نتائج إختبار أثر إعداد الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز	12
73	نتائج إختبار أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز	13
74	نتائج إختبار أثر رقابة وتقييم الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز	14
75	نتائج إختبار أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز	15
76	الإتجاه العام أهداف الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة العامة	16
77	الإتجاه العام صياغة للإدارة الإستراتيجية في المؤسسة العامة	17
78	الإتجاه العام لإعداد للإدارة الإستراتيجية	18
79	الإتجاه العام لتطبيق الإدارة الإستراتيجية	19
80	الإتجاه العام الرقابة وتقييم الإدارة الإستراتيجية	20
81	الإتجاه العام الاداء المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها	21

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	معايير الأداء	29
02	العوامل المؤثرة في الأداء	31
03	التصميم الحديث للهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز	56
04	الهيكل التنظيمي العام	58
05	يمثل توزيع العينة حسب نوع الجنس	64
06	يمثل توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية	65
07	يمثل توزيع العينة حسب متغير سنوات الخدمة	67
08	يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	67

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الإستبيان
02	قائمة الأساتذة المحكمين
03	مخرجات برنامج الإحصائي spss26.0



تعتبر المؤسسات الإقتصادية المحرك الأساسي لأي بلد ومركز لخلق الثروة فهي تعيش في بيئة تتميز بالتغير السريع في جميع المجالات (الإقتصادية، الإجتماعية، السياسية) ،ولهذا فإن الإدارة الإستراتيجية هي النموذج الحالي والمستقبلي للمؤسسات التي يجعلها تتمكن من تحديد قدراتها وإدارة تلك القدرات لضمان سيرورتها ونجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة لها.

إن الإدارة الإستراتيجية عملية ذهنية منهجية منظمة تهتم بدراسة وفحص المتغيرات البيئية وتصور الإتجاهات المستقبلية، ومن ثم تحديد رسالة المنظمة وأهدافها المستقبلية لهذا فإن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الجزئي على مستوى الوظائف والأنشطة التي تمارسها المؤسسة .

إن الأداء موضوع قديم في مجال تسيير المنظمة، فأداء المنظمة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي إستقطب العديد من الدراسات والأبحاث وهذا قصد تحديد مفهومه، إلا أنه ليس هناك مفهوم محدد

ومتفق عليه لهذا المصطلح، فمنهم من يربط الأداء بالبعد البشري من خلال قيم الأفراد بتحقيق النتائج المطلوبة منهم والآخرين يستخدمون مصطلحات عديدة للتعبير عنه مثل الكفاءة ، الفعالية، الإنتاجية. لقد أصبح تطبيق الإدارة الإستراتيجية بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسات إن أردت زيادة في تطوير أدائها بل أصبحت السبيل الوحيد لبقائها وإستمراريتها، خاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأهداف .

أولاً: إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز؟

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

-ما تأثير أهداف الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز؟

-إلى أي مدى تؤثر صياغة الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز؟

-إلى أي مدى يؤثر إعداد الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز؟



- إلى أي مدى يؤثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز؟

- إلى أي مدى تؤثر رقابة وتقييم الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز؟

ثانيا :فرضيات الدراسة

للإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة و الأسئلة الفرعية المطروحة ،تم صياغة الفرضيات التالية:

1-الفرضية الرئيسية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز .

2-الفرضيات الفرعية :

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأهداف الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز .

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لصياغة الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز .

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإعداد الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز .

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز .

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لرقابة وتقييم الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز .

ثالثا : أهداف الدراسة

تكمن أهداف هذه الدراسة فيما يلي :

-التطرق بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية و الأداء و العوامل المؤثرة فيه .

-محاولة إبراز مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء .



-التأكد من مدى إعتقاد مؤسسة سونلغاز على الإدارة الإستراتيجية ومدى تأثير هذه الأخيرة على أداء المؤسسة .

رابعاً: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في :

-إبراز الدور الذي تقدمه الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة.

-إبراز مدى أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة سونلغاز.

-التعرف على مفاهيم و خصائص الإدارة الإستراتيجية لمعرفة الآثار المتوقعة من هذه الإدارة .

خامساً : أسباب إختيار الموضوع

ترجع أسباب إختيار الموضوع إلى :

1-أسباب ذاتية :

- الميول الشخصي لكل ما يتعلق بمواضيع الإدارة الإستراتيجية و إرتباطها بتخصص التسيير العمومي ؛
- إفادة المؤسسات الجزائرية بأكبر قدر من الدراسات و الأبحاث المفيدة و الواقعية من أجل التغيير و التحسين .

2-أسباب موضوعية

- موضوع ذو أهمية عالية في الوقت الحالي خصوصا مع بروز أهمية الإدارة الإستراتيجية.
- توسع في مجال الإدارة الإستراتيجية والذي أصبحت تهتم به المؤسسات كثيرا لتحقيق أهدافها .
- إمكانية البحث متوفرة أي أن هذا الموضوع قابل للبحث و الدراسة نظرا لإمكانية النتائج الملموسة في هذا الموضوع.

سادساً :حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

-حدود مكانية :مؤسسة سونلغاز بالأغواط.

- حدود زمنية :إمتدت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021-2022.



-متغيرات الدراسة :تناولت الدراسة متغيرين أساسيين يتمثل المتغير الأول في الإدارة الإستراتيجية أما المتغير الثاني فهو أداء المؤسسة .

سابعا : منهج البحث و الأدوات المستخدمة

للإجابة على الإشكالية وعلى أسئلتها فقد إعتمدنا على المنهج الوصفي ،وهو المنهج الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها وكذلك إعتمدنا على المنهج التحليلي ومنهج دراسة حالة .

أما الأدوات المستخدمة في الدراسة فقد إعتمدنا على :

-طريقة المسح المكتبي : الكتب ،الأطروحات و رسائل ماجستير ،المجلات المقالات بإضافة إلى بعض المواقع المتوفرة في شبكة الأنترنت .

-الإستبيان:وذلك لغرض الحصول على المعلومات الميدانية .

وقد إستعنا ببرنامج (spss26.0)في المعالجة الإحصائية و برنامج (exell10) لرسم الأشكال البيانية .

ثامنا :الدراسات السابقة

1-الدراسة الأولى :أيمن حسن الديراوي ،أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات :ريادة المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العامة في قطاع غزة)،أطروحة دكتوراء ، تخصص إدارة أعمال ،قسم الدراسات التجارية ،عمادة الدراسات العليا ،جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ،2018.

هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على مدى توافر أبعاد الإدارة الإستراتيجية (أهداف ،صياغة وإعداد ،تطبيق و رقابة الإدارة الإستراتيجية .

-التعرف على تأثير كل بعد من أبعاد الإدارة الإستراتيجية على ريادة المنظمات.

معرفة مدى وعي و إدراك المديرين و العاملين بأهمية الإدارة الإستراتيجية في نجاح المنظمات .



وقد قام الباحث بإستخدام طريقة العينة الفرضية ،حيث تم توزيع 250 إستبانة على مجتمع الدراسة ،وقد تم إسترداد 227 إستبانة بنسبة % 90.8.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

-تلعب قيادة المنظمات دورا فعالا في دعم مفاهيم و عناصر الإدارة الإستراتيجية لأداء المنظمات.
-تتمتع المنظمات التي شملتها الدراسة بقدرة و كفاءة عالية على الإدارة الإستراتيجية ،ومساهمتها في نجاح المنظمات.

-هناك توجه عال والتزام واضح من إدارات المنظمات المسؤولة عن عملية الإدارة الإستراتيجية وسعيها الدؤوب لتحقيق خطة إبداعية تصل المنظمات إلى الريادة .

ثانيا -الدراسة الثانية : محمد حنفي و محمد نور التبيدي ،أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة و فعالية الأداء (دراسة قطاع الإتصالات السودانية)، أطروحة الدكتوراء ،تخصص إدارة أعمال ،قسم إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية ،جامعة التليين ،السودان، 2010.

هدفت الدراسة إلى التعرف :

على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الإتصالات السودانية و الوقوف على أثر تطبيقها على كفاءات و فعالية أداء هذا القطاع وقد إستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الظواهر و الأحداث موضوع الدراسة ،وكذلك إستخدمت الدراسة أسلوب التحليل الإحصائي ،وتحديدا برنامج (spss) لتحليل الإستبيانات وإختبار الفرضيات .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

إثبات صحة جميع فرضيات البحث وأن لدى الإدارة العليا و الوسطى في شركات الإتصالات معرفة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية وأن هناك علاقة إرتباط قوية بين متغيرات الشخصية و الديموغرافية وأن نسبة 90% من المبحوثين لهم قناعة أكيدة بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية فيها .

3-الدراسة الثالثة :



أمال زرقاوي وسامية بن عمر ،دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي ،مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية ،المجلد 04، العدد 01، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الجزائر ،2019.

توصلت الدراسة إلى أن للإدارة الإستراتيجية دور في تحسين الأداء الوظيفي و المحافظة على ثقافة المؤسسة من خلال وضع خطط إستراتيجية تساهم في عملية تحسين الأداء وخلق حالة من التنسيق وذلك لتحقيق النجاح والكفاءة والتميز الذي يتطلب قدرات وكفاءات إدارية عالية وفكر إستراتيجي .

تاسعا : مناقشة الدراسات السابقة

يتضح من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة التي قام بها الباحثون و المختصون مايلي:

-أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة .

-تأثير الإدارة الإستراتيجية على تحسين أداء المؤسسة.

-أهم تحديات تطبيق الإدارة الإستراتيجية .

كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية من خلال :

- إنجاز الإطار النظري لمتغيرات الدراسة؛
- التعرف على أبعاد الإدارة الإستراتيجية ؛
- إعداد عبارات الإستبيان ؛
- تحديد مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة لمثل هذه الدراسة .

الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في الآتي :

-أنها تتفق مع الدراسة الحالية في موضوعها العام .

-تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في إحدى المتغيرات أو كلاهما في تناولها للطرح النظري بالنسبة لبعض الأبعاد المتبناة سواء تعلق الأمر بالإدارة الإستراتيجية أو أداء المؤسسة .

أما أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة فتتمثل في :

-تختلف من ناحية الإطار الزمني و المكاني وكذا قطاع النشاط بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة .



-محور إهتمام الدراسات السابقة كان إطارات المؤسسة فقط في حين ركزت هذه الدراسة إهتمامها على جميع عمال المؤسسة .

عاشرا :صعوبات البحث

إن عامل الوقت شكل ضغط ،فقد كان إطار زمني ملزم في كل مراحل البحث ،من البداية باختبار موضوع الدراسة حتى مراحل الأخيرة ،ودون ذلك فلا يوجد صعوبات تذكر .

إحدا عشر :هيكل الدراسة

لمعالجة الإشكالية المطروحة تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين :الفصل الأول تناول الجانب النظري لدراسة،أما الفصل الثاني فتناول الجانب التطبيقي إضافة إلى المقدمة و الخاتمة كما يلي :

-المقدمة :تم من خلالها عرض الجانب المنهجي الدراسة وتضمنت تقديم الإشكالية و فرضيات الدراسة، أهمية واهداف الدراسة ،أسباب إختيار الموضوع ،حدود الدراسة ،عرض ومناقشة لدراسات السابقة ، وأخيرا هيكل الدراسة .

-الفصل الأول : خصص للإطار النظري للإدارة الإستراتيجية ،ولأداء المؤسسة حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث ،المبحث الأول تضمن المتغير المستقل المتمثل في الإدارة الإستراتيجية في حين تناول المبحث الثاني المتغير التابع المتمثل في أداء امؤسسة سونلغاز ،أما المبحث الثالث يبرز مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة .

-الفصل الثاني : تناول الجانب التطبيقي المتمثل في دراسة الحالة ،وتم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث خصص المبحث الأول لمحة عامة عن مؤسسة سونلغاز ،المبحث الثاني لمنهجية دراسة الحالة و إختيار أداء الدراسة ،أما المبحث الثالث تضمن نتائج الدراسة و الإختبارات الإحصائية .

-الخاتمة :تم من خلالها عرض نتائج الدراسة مع إبداء مجموعة من الإقتراحات و التوصيات حول موضوع الدراسة .

A decorative floral border in black ink, featuring symmetrical leaf and vine motifs that frame a central white circle.

الفصل الأول:

الإطار النظري للإدارة
الإستراتيجية و أداء المؤسسة

تمهيد

تعتبر الإدارة الإستراتيجية الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشاكل والتعامل مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية ولابد للمؤسسات الإقتصادية من تبني الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات هذه البيئة السريعة التغيير باعتبارها عملية مهمة وحيوية عليها أن تحقق تفاعل المؤسسة مع بيئتها. ولذلك فإن المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالتجديد في شتى المجالات.

ولذلك أصبح التوجه نحو الإدارة الإستراتيجية هو الأداء المهني الصحيح لبقاء المؤسسات وإستقرارها ونموها وتحقيق فاعلية الأداء على المدى الزمني الطويل والقصير الأجل على حد سواء. ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي :

المبحث الأول :أساسيات الإدارة الإستراتيجية

المبحث الثاني: أداء المؤسسة

المبحث الثالث :مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة

المبحث الأول: أساسيات الإدارة الإستراتيجية

تختلف الإدارة الإستراتيجية كفكر إداري عن غيرها بكون مبادئها الرئيسية وأساليبها المختلفة ونظرتها قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية و الميدانية والفكر الأكاديمي المنهجي المتخصص، فهي وليدة واقع علمي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان إستمراريتها ،وخلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة تعتمد التخطيط الإستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية

سنتناول في هذا المطلب مفهوم الادارة الاستراتيجية وأهميتها و أهدافها و خصائصها.

أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

هناك العديد من التعريفات لمفهوم الإدارة الإستراتيجية نذكر منها ما يلي :

- الإدارة الإستراتيجية هي :مجموعة من القرارات التي تحدد الأداء طويل الأجل للمؤسسات كما تعرف بأنها مجموعة القرارات و التصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات المصممة للإنجاز أهداف المؤسسة¹
- تعريف Thompson and Strickland :لإدارة الإستراتيجية هي العملية التي يستطيع المديرون بواسطتها تأسيس إتجاه طويل الأمد للمؤسسة وتحديد أهداف أداء معينة وتطوير الإستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء جميع الظروف الداخلية و الخارجية ذات العلاقة ،ثم التعهد بتنفيذ الخطط الإجرائية المختارة.²
- كما تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها: العملية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأجل وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب و التغيير المستمر للإستراتيجية الموضوعية .³

¹ عليوات خيرة وبن برطال عبد القادر، دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 03، مخبر الدراسات التنمية الاقتصادية، 2021، ص.259.

² بوبكر عبد الباقي، واقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماستر، جامعة عبد الحميد بن بارس، مستغانم، 2016-2017، ص.5.

³ د.عبد السلام ابو فحف أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر و التوزيع، ط2، جامعة الإسكندرية، 1998، ص.65.

-الإدارة الإستراتيجية هي :مجموعة من القرارات و التصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في
الأمد الطويل.¹

يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها: فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقديم القرارات الوظيفية المتداخلة التي
تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ²

ثانيا : أهمية و أهداف الإدارة الإستراتيجية

تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة وذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حاضرا و مستقبلا وذلك إذا تم
تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه منظمات الأعمال العالمية التي تستخدم أساليب الإدارة الإستراتيجية.

1- أهمية الإدارة الإستراتيجية تتمثل فيما يلي :

- ✓ تجعل المديرين أكثر إستجابة ووعيا لما يدور في البيئة الداخلية و الخارجية ؛
- ✓ تؤدي إلى تنمية و تطوير عادات التفكير في المستقبل ؛
- ✓ تؤدي إلى التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة في الأجل الطويل؛
- ✓ تعمل على توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف وغايات واحدة؛
- ✓ تعمل على توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير ؛
- ✓ تساهم في تحديد توجهات المستقبل ...أي أن توجه المنظمة ؟ ³
- ✓ توضح الرؤية المستقبلية للعمل،ورسم الصورة المستقبلية للمنظمة ؛
- ✓ تشجيع و تكوين الأفكار المتطورة،مما يعني زيادة القدرة على الابتكار و الابداع في المنظمة؛
- ✓ زيادة رضا و دافعية الأفراد وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف و الإستراتيجيات وبرامج العمل ؛
- تحقيق الفعالية و الأداء الأفضل وذلك من خلال التعاون و التفاعل و التكامل و الجدية.وهذا ما
- يمكن المنظمة من حل مشاكلها وكذا إدراك الفرص و السعي لإستثمارها.⁴
- ✓ إن تزايد إيمان الإدارة العليا بأهمية الإدارة الإستراتيجية و التفكير الإستراتيجي في المنظمات

¹د. مؤيد سعيد السالم أساسيات لإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1، جامعة قطر، 2005، ص17.

²د.نادية ابو الوفا العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية ، ط1، الاسكندرية، 2010، ص.28.

³عليوات خيرة وبن برطال عبد القادر ،مرجع سبق ذكره ،ص.260.

⁴بويكر عبد الباقي ،مرجع سبق ذكره ،ص.8.

المختلفة (الكبيرة والصغيرة) مرده وجود عاملين أساسيين يتفاعلا معا وهما :

أولا : أن إيمان الادارة العليا بالإدارة الإستراتيجية و إعتمادها في إطار العمل الأنبي و المستقبلي من شأنه تحقيق فوائد عديدة للمنظمة .

ثانيا : أن إعتمااد الإدارة الإستراتيجية أصبح الآن خيارا إستراتيجيا بالنسبة للإدارة العليا في المنظمات نظرا لما تواجهه من تحديات (غير عادية) عديدة .¹

2- أهداف الإدارة الإستراتيجية :

- تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء و المساهمين والمجتمع كله وفي سبيل ذلك فإنها تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:²
- ✓ تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات و القواعد والأنظمة و الموارد البشرية بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية ؛
 - ✓ إتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة رضا المتعاملين معها، وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها سواء كانوا من المساهمين أم كان المجتمع كله أو قطاع منه؛
 - ✓ تحديد الاولويات و الأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية و السياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الاولويات ؛
 - ✓ ايجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءات الإدارة . فالإدارة التي تفشل في زيادة قيمة المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات و تطوير داخل المنظمة ؛
 - زيادة فعالية و كفاءة عمليات إتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة وإكتشاف وتصحيح الإنحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية ؛
 - ✓ التركيز في السوق والبيئة الخارجية بإعتبار أن إستغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات؛
 - ✓ تجميع البيانات عن نقاط القوة و الضعف و الفرص والتهديدات بحيث يمكن للمدير إكتشاف المشاكل مبكرا وبالتالي يمكنه الأخذ بزمام القيادة بدلا من أن تكون قرارات المدير هي رد فعل لقرارات

¹ أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص.19.

² عاصف حسنة ،دورة الادارة الاستراتيجية في تحقيق أداء المؤسسة الاقتصادية،رسالة ماستر،جامعة عبد الحميد بن باديس،مستغانم،2018-2019،ص.20.

وإستراتيجيات المنافسين ؛

- ✓ تشجيع إشتراك العاملين لتحقيق الخطط التي إشتراكوا في مناقشتها ووافقوا عليها ويقلل من مقاومتهم للتغيير ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء ومنح الحوافز داخل المنظمة ؛
- ✓ تسهيل عملية التنسيق ومنع التعارض و الإحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المتعارضة؛
- ✓ تساعد على إتخاذ القرارات وتوحيد إتجاهاتها ؛

ثالثا : خصائص الإدارة الإستراتيجية

للإدارة الإستراتيجية مجموعة من الخصائص يتطلب من القائمين عليها أن يكونوا على دراية كاملة بها لتحقيق الفعالية لممارستها و المتمثلة في الآتي :

- ✓ الإدارة الإستراتيجية هي عملية منهجية هامة وحتمية لأنها تحقق الكفاءة و الفعالية وتنمي العمر الافتراضي للمؤسسة؛¹
- ✓ الإدارة الإستراتيجية تحمي المؤسسة من المشاكل و الأزمات ومن ثم لابد لمواجهة متطلبات الواقع المعاصر؛
- ✓ تتأثر فعالية الإدارة الإستراتيجية ونظام التخطيط الإستراتيجي بمدى التكامل و الترابط الداخلي لمكونات عملية الإدارة الإستراتيجية؛²
- ✓ جميع مهام الإدارة الإستراتيجية مترابطة بقوة فيما بينها؛
- ✓ يجري تحقيق جميع مهام الإدارة الإستراتيجية بشكل غير منطوي بمعنى عدم إنعزال الواحدة عن الأخرى؛
- ✓ تكوين وتنفيذ الإستراتيجية هو عملية تكثيف العمل وتتطلب من المسيرين تكاليف مختلفة؛³

المطلب الثاني :مستويات الإدارة الإستراتيجية

يمكن النظر إلى الإدارة الإستراتيجية من خلال عدة مستويات في ضوء طبيعة وحجم منظمة الأعمال، حيث شهدت العقود الأخيرة ظهور منظمات كبيرة تتميز بالتنوع الإنتاجي وتعدد الصناعات و

¹ ماجد أنور عشقي، التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية، كلية التدريب، قسم البرامج الخاصة، جامعة نايف العربية الأمنية، الرياض 2009، ص 2

² محمد عبد الوهاب عشموي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد (في ظل العولمة)، منشأة معارف الإسكندرية، 2010، ص 22.

³ جواد كاظم لفنة، الإدارة الإستراتيجية لمنظومة التعليم العالي، دار صفاء لنشر و التوزيع، عمان، 2013، ط1، ص 333.

منظمات أخرى عملاقة مثل الشركات متعددة الجنسيات و غيرها ،لذلك ومن أجل تسهيل عملية إدارة هذه المنظمات المعقدة فقد تم تقسيمها إلى وحدات أعمال إستراتيجية وهي أي جزء من منظمة الأعمال التي جرى التعامل معها بصورة مستقلة باعتبارها مراكز إنتاجية لها موارد وإدارات خاصة بها ولكنها متكاملة مع الوحدات الأخرى في إطار الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة.

توجد ثلاثة مستويات للإستراتيجية لكل منها مكانة وسماتها و الدور المخطط لكل منها والمختصين بوضعها وتشمل هذه المستويات ،إستراتيجية المنظمة، إستراتيجية وحدات الأعمال الإستراتيجية الوظيفية.

أولا :الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة

هي إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها على المنظمات الأخرى و الرسالة الأساسية لهذه المنظمة و المنتج و السوق الذي سوف تتعامل معه وعملية تخصيص الموارد و ادارة مفهوم المشاركة بين وحدات الاعمال الاستراتيجية التي تتبعه.

والأهداف الخاصة بالإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة هي:

-تحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها ؛

-تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع؛

-تحديد المنتج و السوق ؛

-تخصيص الموارد المتاحة على الإستخدامات البديلة؛

-خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الاعمال الاستراتيجية للمنظمة؛

والإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة تحاول أن تجيب على الأسئلة التالية :

-ما هو الغرض الأساسي للمنظمة؟

ما هي الصورة التي ترغب المنظمة تركها بأذهان أفراد المجتمع عنها ؟

ما هي الفلسفات و المثاليات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها؟

-ما هو ميدان العمل الذي تهتم به المنظمة؟

-كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي الى تحقيق أغراضها؟

ثانيا: الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

وهي إدارة أنشطة وحدات العمل الإستراتيجي حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال و تشارك في أغراض المنظمة ككل، هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية :

ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم الوحدة بتقديمها إلى الأسواق ؟

من هم المستهلكون المحتملون للوحدة ؟

كيف للوحدة أن تنافس منافسيها في ذات القطاع التسويقي؟

كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها؟

وتقع مسؤوليات الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال على عاتق النسق الثاني من رجال

الإدارة في المنظمة و المتمثل في نائب رئيس المنظمة ¹.

ثالثا :الإدارة الإستراتيجية على مستوى الوظيفي

تقسم عادة وحدة العمل الإستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانبا وظيفيا محدد، ومعظم المنظمات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الإنتاج، التسويق، التمويل، الأفراد) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو المنظمة ككل، وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الإستراتيجية الوظيفية ، والمستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة والذي يعد نشاطا هاما وحيويا وضروريا لإستمرار المنظمة ، فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الإستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات و النظام المحاسبي وسياسات الإستثمار وبعمليات تخصيص التدفقات النقدية.

وفي مجال الإدارة الإستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور والمكافآت

وسياسات الاختيار والتعيين و الفصل وإنهاء الخدمة و التدريب.

¹ الادارة الاستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص.ص. 27.28

أن الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة و لكنها تضع إطارا عاما لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكار أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع والتزام الإدارة بمجموعة من السياسات العامة¹

المطلب الثالث: مراحل تطبيق الإدارة الإستراتيجية

لقد تنوعت آراء الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية حول مراحل أو عمليات الإدارة الإستراتيجية لأن الأغلبية يراها لا تخرج عن ثلاثة مراحل : (وضع الإستراتيجية ،تنفيذ الإستراتيجية ،تقييم الإستراتيجية)وهي كالتالي:

أولا : مرحلة وضع الإستراتيجية

تتضمن مرحلة وضع الإستراتيجية إعداد رسالة المنظمة وتعريف الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمة وتحديد نقاط القوة و الضعف الداخلية في المنظمة ووضع أهداف طويلة الأجل و التوصل إلى الإستراتيجيات البديلة وأخيرا يتم إختيار الإستراتيجيات التي يتم تنفيذها ومتابعتها،كما يشمل وضع الإستراتيجية قضايا أخرى ،مثل: ما هي مجالات الأعمال الجديدة التي يمكن للمنظمة الدخول فيها و الأنشطة التي يجب التوقف عن أدائها وكيفية توزيع الموارد ؟ وهل يتم التوسع من خلال العمليات أو من خلال تنويعها ؟ وهل يفضل الدخول في الأسواق العالمية ؟ وهل يتم التكامل مع شركات أخرى أو تكوين شركات مشتركة ؟ وأخيرا كيف يتم مواجهة محاولات بعض المضاربين للاستيلاء على الشركة؟

وحيث أن موارد أي منظمة عادة ما تكون محدودة ، فإنه يقع على عاتق المسؤولين على الإستراتيجيات إختيار تلك الإستراتيجيات البديلة التي تقدم أكبر فائدة للمظمة يترتب على قرارات² وضع الإستراتيجية إلزام المنظمة بمنتجات معينة و بأسواق وموارد وتكنولوجيا على مدار فترة طويلة من الزمن ليس هذا فقط بل أن الإستراتيجيين يحددون المزايا التنافسية طويلة الأجل أو يقع على عاتق كبار المديرين مسؤولية التفهم الكامل لقرارات وضع الاستراتيجية .فهم وحدهم الذين يملكون سلطة توجيه الموارد المطلوبة لتنفيذ هذه الإستراتيجيات .

ثانيا : مرحلة تنفيذ الإستراتيجية

¹د.عبد الحميد احمد حسين ،مرجع سبق ذكره ،ص.28.

²د.نادية ابو الوفا العارف ،مرجع سبق ذكره ،ص.34.

تتطلب مرحلة تنفيذ الإستراتيجية قيام المنظمة بتحديد الأهداف السنوية ووضع السياسات وتحفيز العاملين وتخصيص الموارد. كما يتطلب تنفيذ الإستراتيجية تنمية الوعي و البيئة المساندة لهذه الإستراتيجيات وخلق هيكل تنظيمي فعال وإعادة توجيه الجهود التسويقية وإعداد ميزانيات وتطوير وإستخدام أنظمة المعلومات وربط مرتبات وأجور العاملين بأداء المنظمة .

ببساطة يمكن القول بأن تنفيذ الإستراتيجية يعني تعبئة وتوجيه العاملين و المديرين لوضع الإستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ وتعتبر هذه المرحلة من أصعب مراحل الإدارة الإستراتيجية لذا فهي تتطلب إلتزام وتضحية وانتظام من جانب الافراد. يتوقف نجاح المنظمة في تنفيذ الإستراتيجية على قدرة المديرين على تحفيز العاملين وهي مهمة تقترب من الفن أكثر من العلم

إن وضع إستراتيجيات ثم عدم تنفيذها يعتبر مضيعة للوقت و الجهد.

تمثل المهارات السلوكية و العلاقات الشخصية أمور غاية في الأهمية لنجاح تنفيذ الإستراتيجية، فأنشطة هذا التنفيذ تؤثر على كل العاملين و المديرين في أي منظمة، ويقع على عاتق كل إدارة أو قسم مسؤولية الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما الذي ينبغي فعله لتنفيذ الجزء الخاص بنا في إستراتيجية المنظمة؟
- ما هي أفضل سبل أداء العمل ؟
- يكنم التحدي الرئيسي عند تنفيذ الإستراتيجيات في دفع المديرين و العاملين في كافة أرجاء المنظمة للعمل بكل حماس في سبيل تحقيق الأهداف المحددة .

ثالثا :مرحلة تقييم الإستراتيجية

تعد مرحلة تقييم الإستراتيجية الخطوة الأخيرة في عملية الإدارة الإستراتيجية ، طالما يرغب المديرون في معرفة متى لا تعمل الإستراتيجية بطريقة ملائمة وتعرض كافة الإستراتيجيات لتعديل في المستقبل حيث أن العوامل الداخلية و الخارجية دائمة التغيير، وتتضمن أنشطة التقييم الاستراتيجي ما يلي :¹

- مراجعة العناصر الداخلية و الخارجية التي تمثل أساس الإستراتيجية الحالية
- قياس الأداء
- إتخاذ الإجراءات الصحيحةه .

¹ ا.د. نادية ابو الوفا العارف ،مرجع سبق ذكره ،ص.ص.35.36.

المطلب الرابع: أساليب وتحديات الإدارة الإستراتيجية

سنتطرق في هذا المطلب إلى أساليب الإدارة الإستراتيجية ثم إلى تحدياتها:

أولاً: أساليب الإدارة الإستراتيجية

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

1- مجلس الإدارة

وهو السلطة الشرعية العليا في المؤسسة ويمثل في جميع مديري الإدارة العليا ومن يعطي القانون الحق في إنضمامهم للمجلس وبعض الأعضاء الخارجيين. وعادة ما يطلق على رئيس المجلس و المدير الإستراتيجي والمجلس الإداري.

من وجهة نظر الإستراتيجية ثلاثة مهام رئيسية لمجلس الإدارة تتمثل في :

- ✓ البدء و التحديد حيث يقوم المجلس بتصميم رسالة المنظمة وتحديد البدائل الإستراتيجية؛
- ✓ التقويم والتأثير، حيث يقيم المجلس إقتراحات وقرارات وتصرفات الإدارة ويوافق عليها أو يرفضها ،ويقدم النصح و الإرشاد و البدائل ؛
- ✓ الاطلاع على مختلف التطورات الحاصلة داخل المنظمة وخارجها من خلال لجانه، وبالتالي يثير إنبتاه الإدارة إلى أي تطور يمكن تخلفه .

2- الإدارة العليا :

تتألف الإدارة العليا في المنظمة من المديرين التنفيذيين في قمة المنظمة ،أي أنهم يتعاملون مع عدة أنشطة في أن واحد.

مما سبق ، نجد أن المدراء في الادارة العليا ومجلس الإدارة يشكلون قيادة الإدارة الإستراتيجية وينتج عن عملية التفاعل و التكامل بين مجلس الإدارة العليا في المؤسسة أربعة أساليب للإدارة الإستراتيجية كما يلي:¹

¹عاصف حسنة، مرجع سبق ذكره ، ص.27.

الإدارة الفوضوية :في هذا الأسلوب يمتنع مجلس الإدارة لسبب أو لآخر عن ممارسة أي دور فعال في أحكام الدور الرقابي أو لعب الدور المطلوب في الإدارة الإستراتيجية،بينما تتهمك الإدارة العليا في إدارة شؤون المؤسسة بأسلوب تقليدي وبذلك ينعدم الإهتمام الحقيقي بإدارة الإستراتيجية .

الإدارة التنفيذية : يتصف هذا الأسلوب الإداري بممارسة الإدارة الإستراتيجية من قبل المدير العام منفردا أو بمساعدة بعض مساعديه.بينما يوافق مجلس الإدارة على كل ما يصله من المدير العام دون تعديل.تاركا كافة الصلاحيات و المسؤوليات للمدير العام ليوصلها إستراتيجية بالطريقة التي تناسبه.

الإدارة التشريعية : فهذا الأسلوب يسيطر مجلس الإدارة على المؤسسة سيطرة تامة دون أن يكون أعضاء الإدارة العليا السيطرة على مجريات التخطيط و الإدارة الإستراتيجية فيها وهذا عندما تكون الأغلبية الساحقة من أعضاء مجلس الإدارة تمثل كبار المساهمين.

الإدارة بالمشاركة : تعد أكثر أساليب الإدارة الإستراتيجية فاعلية،بحيث يساهم مجلس الإدارة والمدير العام كل بدوره المحدد في عملية الإدارة الإستراتيجية .وفي هذه الحالة يعمل المجلس والمدير كفريق عمل واحد في صياغة رسالة المنظمة ووضع أهدافها الإستراتيجية وخططها وسياساتها.ويطبق هذا الأسلوب في الشركات العالمية الناجحة .

ثانيا : التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

هناك مجموعة من التحديات تواجه الإدارة الإستراتيجية و التي يجب أخذها بعين الاعتبار في وضع القرارات الإدارية وأخذها.ومن بين هذه التحديات ما يلي :¹

1-تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة العمل : نعيش اليوم في عالم سريع التغير في كل نواحيه و مظاهره ،عالم تكاد تتلاشى فيه حدود الزمان والمكان بين ما هو قديم وجديد، ويظهر هذا التغير في البيئة السياسية و الإجتماعية و الإقتصادية و التكنولوجية و المعلوماتية. ومن ثم فقد أصبح وضع الإستراتيجيات و التعامل مع الفرص و التهديدات أمرا حيويا وهاما في مختلف أنواع المنظمات.

2-إزدیاد حدة التنافسية: لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر و جودة المنتج فقط كما كان الوضع سابقا بل تعددت الان أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة ولتصبح منافسة كونية أيضا (global competitions).وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار و زيادة حدة المنافسة بصورة

¹ د. مؤيد سعيد السالم ،مرجع سبق ذكره ، ص.21..

عامة . الأمر الذي يفرض على الإدارة العليا تحدي وضع خطط إستراتيجية ذات كفاءة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المنظمة في أسواق مختلفة على سبيل المثال قبل عشرين عاما كانت شركة جنرال موتورز تتحدى العالم ببضاعتها . ونموذجا متألّفا يتطلع إليه المدراء في بقية أقطار العالم، أما اليوم فنجدها تلهث من أجل البقاء على حد قول أحد مدرائها .

3-التحالفات الاستراتيجية:

لقد تلاشت من عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول وذلك مع تزايد الطبيعة الإعتمادية المتبادلة للإقتصاديات ، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية ، وندرة الموارد الطبيعية ، وحرية التبادل التجاري . وهذه العوامل وغيرها جعلت الشركات (اليابانية مثلا) تتجه نحو إقامة تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية عند الطرف الآخر .

والتطورات الأخيرة في صناعة السيارات تؤكد هذا الاتجاه حيث نجد مثلا التحالف القائم بين شركة (Toyota) وشركة (Ge) من أجل انشاء مشروع لتطوير تصنيع السيارات ونفس الشيء يقال بالنسبة لتحالفات القائمة بين شركتي (Mazda Ford و Nissan و Philips و Samsung) في مجال وضع التلفزيونية ذي الصور .

4-ندرة الموارد

أصبح الصراع على موارد الطاقة و الماء و الكفاءات العلمية النادرة سمة العصر وتترتب على المنظمات وضع الإستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر و بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب . فقد انتهى عصر الوفرة للعديد من مستلزمات الانتاج وأصبحت الندرة هي السمة الغالبة في وقتنا الحاضر .

5-ظهور المنظمات المتعلمة: أمام التغيرات البيئية السريعة وغير المؤكدة أصبح لزاما على المنظمات

إمتلاك القدرة على التنافس الناتج في مثل هذه البيئات . ولا يتحقق لها ذلك إلا اذا امتلكت مرونة استراتيجية تمكنها من تكوين ميزة تنافسية مستدامة . وتتطلب المرونة الإستراتيجية التزاما طويل الأمد لتطوير وتنمية الموارد ذات الأهمية الإستثنائية . كما تتطلب إلزامية أن تصبح المنظمة متعلمة وتركز بشكل مباشر على الحصول على المعرفة . ويمكن أن تشكل المعرفة ميزة إستراتيجية في أي مكان على المدى البعيد وهي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية . وتقوم المعرفة

بدور المضاعف للثروة و القوة بمعنى أنه بالإمكان إستخدامها إما لزيادة (وتقليل)المتاح منها من أجل تحقيق زيادة قصوى في الكفاءة.

التحديات الداخلية :تكمن في ¹

1-تطوير عمليات التفكير و الإنجاز الإستراتيجي:حيث أن إتاحة الفرصة للتفكير الإستراتيجي ومدى توافر الهيكله اللا مركزية ، التي تساعد المديرين على صياغة الإستراتيجي بناءا على رسالة المؤسسة ،يعد تحديا كبيرا يواجه الإدارة الإستراتيجية .

2-تحديد وظيفة المتخصصين بمجال التخطيط طويل المدى عند صياغة الإستراتيجية :يعني هذا التحدي تحديد المسؤولية الإستراتيجية للمخططين في المؤسسة ، ويتطلب إجراء عملية الفصل بين الإدارة العليا عند وضع الإستراتيجية وبين دور التخطيط في تسهيل وتنفيذ الإستراتيجية وأن يفهم مدير التخطيط إستراتيجية المؤسسة فهما متكاملًا وشاملاً لكي يساعد في تنفيذها وتحقيق الأهداف المسطرة .

تتطلب عملية التخطيط و التنفيذ الإستراتيجي تكلفة ووقت كبير ،وقد يراها بعض المديرين مضيعة للوقت كونها لا تحتوي على اي نتائج مادية ملموسة ،كما تحتاج عمليات الإدارة الإستراتيجية إلى كم هائل من المعلومات والبيانات التي قد لا تكون متاحة أمام المؤسسة ،وعملية جمعها و تحليلها قد يتطلب وقتا كبيرا وإنفاقا كبيرا.

¹فلاح حسن عداوي :الإدارة الإستراتيجية ،دار وائل للنشر ،عمان ،الطبعة الثانية ،2006،ص.ص37-38

المبحث الأول: أداء المؤسسة

سننطلق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء وأساسياته وعوامله وأخيرا تقييم الأداء .

المطلب الأول : مفهوم الأداء

أولا :تعريف الأداء

هناك عدة تعريفات للأداء نذكر منها :

الأداء لغة : إن مصطلح الأداء يقابل الكلمة اللاتينية (performare) التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما والتي إشتقت منها الكلمة الإنجليزية (performance) التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها .¹

الأداء إصطلاحا : لقد تعددت تعريفات بتعدد وإختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمدها المؤسسة في دراسة الأداء وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولته، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إتفاق حول مفهوم محدد له .²

التعريف الثاني: يعرف على أنه الأداء هو ناتج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي تلك النتائج التي تمخض عنها ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه تلك النتائج".³

-التعريف الثالث: " يعرف بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها عن طريق إستخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفاعلة، كما وصفه البرنامج الوطني للجودة بأنه تعبير عن المخرجات اللتي يتم الحصول عليها من المنتجات والعوامل ".⁴

¹ عبد المليك مزهودة ،الأداء بين الكفاءة و الفعالية- مفهوم وتقييم-مجلة العلوم الإنسانية،العدد1،جامعة بسكرة،2001،ص.86.

² خالد مجّد بني حمدان، الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي -منهج معاصر- دار البازوري،عمان -الأردن-2007،ص.383.

³ قناشي أمينة وبرباوي كمال، أثر العدالة التنظيمية في تطوير أداء المؤسسات (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بشار)، مجلة التنمية الإقتصادية، المجلد4،العدد1،1 ماي 2022، جامعة سيدي بلعباس ،جامعة بشار(الجزائر).ص.ص62-73.

⁴ سايحي الخامسة -هاني نوال، أثر عوائق الدخول على أداء مؤسسة موبيليس لصناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر ،مجلة المنهل الإقتصادي

،المجلد3،العدد2،2ديسمبر 2020،جامعة الشهيد حمه لخضر -بالوادي ص11

التعريف الرابع: "يعرف بأنه يشير إلى تحقيق الأهداف أي النجاح والوصول إلى النتائج المرغوبة وهو ما يعرف بالفعالية، وأيضا العمل أو مجموعة من الأعمال التي تؤدي إلى نتيجة أو الهدف الموعود فيه أو ما يعرف بالكفاءة".¹

التعريف الشامل: يتميز هذا التعريف بالشمولية حيث أن : الأداء هو درجة تحقيق

الفرد العامل للمهام الموكلة ، إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل علة

تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة.²

ثانيا :أهمية الأداء

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة و النامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا ومؤثرا لأي تقدم في مختلف المجالات ، كما يحظى الأداء على إهتمام بالغ من جميع المستويات إبتداء من مستوى الفرد العامل أيا كان موقعه داخل المؤسسة وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة وصولا إلى الدولة، وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها، وفيما يلي نستعرض أهمية الأداء بالنسبة للعاملين والمنظمة.

أ/بالنسبة للعاملين:

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات إنعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن إهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه ايجابيا على النحو التالي :

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر و كذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور

¹ A.khemkhem la dyranque du contrôle de gestion.ed bordas .paris.1971 2eme ed.p.310

² طاهر محمود كلالدة ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص 242

المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب لمناصب عليا....، ومن خلال ذلك

المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لإرتباطه بمستقبله الوظيفي.¹

- يجب على كل فرد الإهتمام بأدائه لعمله نظرا لإرتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات مقابل هذا

الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء ؛

- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.²

من خلال ما تم التطرق إليه نتوصل إلى أن إهتمام الفرد بأدائه ، والعمل على رفعه وتنميته، سوف يمكنه

من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية و النفسية .

ب/ بالنسبة للمنظمة :

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل

المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها .

لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون إهتماما كبيرا ب أداء العاملين في هذه

التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد إنعكاسا لقدرات كل فرد ودفاعيته فحسب، وإنما هو إنعكاس لأداء هذه

التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا .³

- كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي

لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا

واضحا لنجاح المنظمة وإستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاءا حين يكون أداء

العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن إهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء

¹ -منصور أحمد منصور، القوى العاملة - تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، مكتبة غريب، القاهرة، 1986، ص135

² حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975، ص65

³ علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين(دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد 31، العدد1، سنة2009، ص9.

اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد إنعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو إنعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا .

- كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى إرتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

- كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.¹

ثالثا :عناصر الأداء

هناك ثلاث عناصر رئيسية للأداء وهي :

الموظف : وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم وإتجاهات ودوافع.

• **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز .

• **الموقف :** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي وبشكل أكثر تحديدا توجد عدة عناصر هامة، تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:

• **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارات المهنية والمعرفة الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

-**نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل و التحرر من لأخطاء.

¹ -شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010/2009، ص 64

-كمية العمل : وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.

لمثابرة والثوق : ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في

موعتها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.¹

المطلب الثاني : أساسيات الأداء

أولاً: مستويات الأداء

هناك عدة مستويات للأداء التي يمكن إيجازها فيما يلي:

1-الأداء الإستثنائي: وهو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد والذي يعبر عنه في شكل

العقود المربح، إزدهار الوضع المالي؛

2-الأداء البارز: وتتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه وأهم ما يعبر عنه الحصول على

عقود عمل كبيرة، امتلاك كفاءات، وضع نقدي ومالي متميز؛

3-الأداء الجيد جداً: الذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر دلائل المستقبلية والكفاءات، التمتع بوضع

مالي جيد؛

4-الأداء الجيد: الذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في

المنتجات (الخدمات)، وضع مالي غير مستقر؛

5-الأداء المعتدل: الذي يمثل تغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء، عدم

سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

6-الأداء الضعيف: والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور

فضلاً عن وجود صعوبات خطيرة في إستقطاب الكفاءات، مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

¹ حسين مجد حراشنة، ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2011، ص. 92-93.

7-الأداء المتأزم: وهو الأداء غير الكفاء تماما والذي يحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة في جميع محاور المؤسسة.¹

ثانيا : أبعاد الأداء

يعبر الأداء عن مدى قدرة المؤسسة على التفاعل مع محيطها الداخلي والخارجي للحصول على

مواردها المختلفة وتقديم أحسن مزايا وأفضلها، ويشتمل على ثلاث أبعاد هي:

- أداء الأفراد في إطار وحدتهم التنظيمية المتخصصة (أداء فردي)؛
- أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمؤسسة (أداء تنظيمي)؛
- أداء المؤسسة في إطار السنة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (أداء موسمي).

والجدول الموالي يوضح الأبعاد الرئيسية للأداء:

الجدول رقم (1): أبعاد أداء

البعد 1 * البعد 2	الأهداف	التنظيم	الإدارة
المؤسسة	أهداف المؤسسة	تصميم المؤسسة	إدارة المؤسسة
الوحدات التنظيمية	أهداف العمليات	تصميم العمليات	إدارة العمليات
الأفراد	أهداف الافراد	تصميم الافراد	إدارة الافراد

مصدر: خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري لمؤسسة اقتصادية، شهادة دكتوراه، علوم تسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص1.

1-الأهداف: إذ يجب تحديد المعدلات والمستويات المطلوبين في الأداء.

يشير البعد الأول إلى عناصر الأداء على مستوى المؤسسة وهي ثلاث:

2-التصميم: ويشمل تحديد شكل والمتطلبات الهيكل التنظيمي لتحقيق الأهداف.

3-الإدارة: تشمل النهج المتبع والنظرة الإدارية في كيفية التعامل مع العمليات في أفراد التنظيم.

¹ بنوناس صباح، النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة بسكرة 2018، ص6.

بينما يشير البعد الثاني إلى العناصر الرئيسية في الأداء وهي ثلاثة:

1-المؤسسة: المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية

والخارجية.

2-الوحدات التنظيمية: الأعمال التي يمارس الوحدة التنظيمية للقيام بالدور الذي تطلع بتنفيذه في المؤسسة وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة.

3-الأفراد: الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي تطلع بتنفيذه في المؤسسة وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية.

بالرغم من إشماتل مفهوم الأداء على هذه الأبعاد الثلاثة إلا أنه يختلف كل بعد عن غيره من الأبعاد، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي والأداء التنظيمي، لأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء والثقافية والإجتماعية على كل من الأداء الفردي والتنظيمي و تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وباعتباره شامل لكليهما بالإضافة إلى التأثيرات الاقتصادية والإجتماعية الثقافية إلى كل من الأداء الفردي والتنظيمي.¹

ثالثاً : معايير الأداء

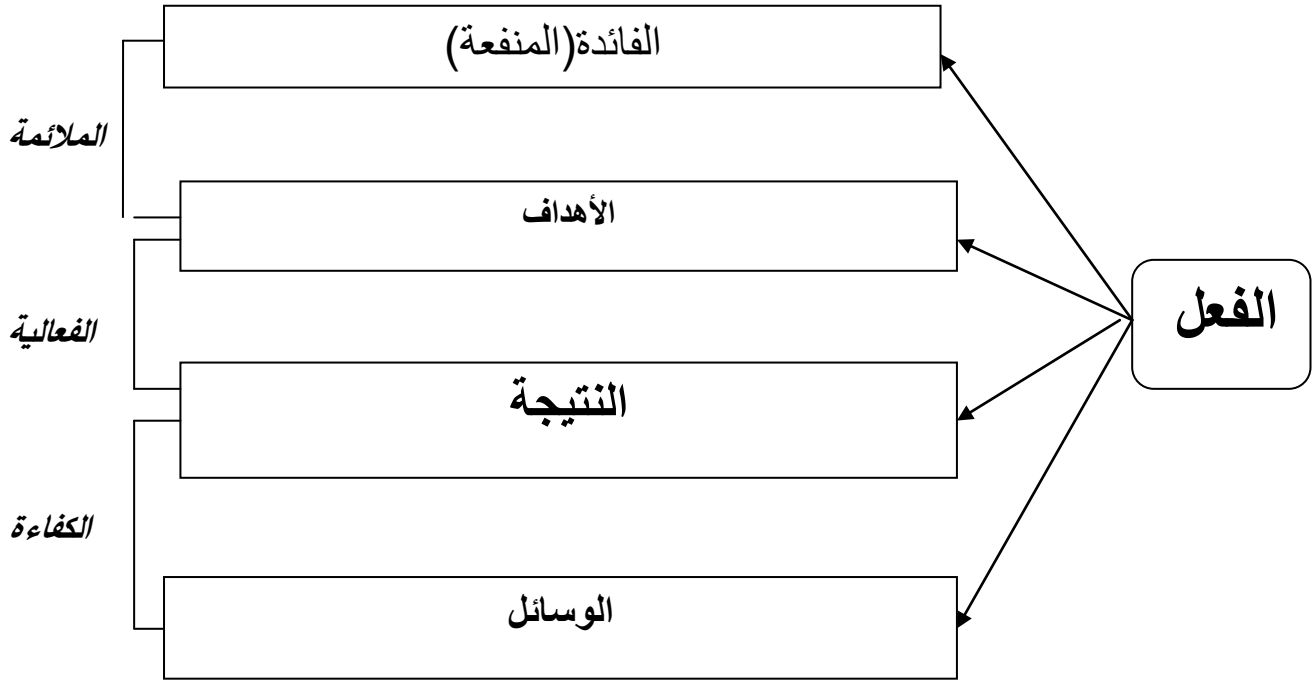
يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما، و هذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، إضافة إلى أن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف، وليس هذا كل ما بالأمر، بل إن ظاهرة الأداء تزداد تعقيداً نظراً لتضارب النتائج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

وفي هذا الجانب يرى " علي غربي و" آخرون أن أداء الفرد يقرن بالجهد الذي يبذله، سواء تعلق الأمر بالإنتاجية أو الحركية أو القدرة التنافسية، أو إنجاز المهام المطلوبة، ويمكن الحكم على أداء الفرد من

¹. بوجعادة الياس، تفعيل الموارد البشرية وأثرها في تجنب الأداء الاقتصادي للمؤسسة، شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955

خلال ثلاثة معايير: الملائمة، الفعالية، الكفاية، ويعبر عن ذلك بالشكل التالي :

الشكل رقم (01) يوضح معايير الأداء



المصدر: علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى لطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط 2002، ص 132

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

- الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإلتقان، وجودة المنتج،

لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء

والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الإلتقان على مستوى الجودة المطلوب في أداء

العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف و التوقعات .

- الكمية : هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتعداها و في الوقت ذاته لا يقل

عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل

الإلتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب

مع ما يكتسبه الفرد من خبرات ، تدريب وتسهيلات 1.

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

- كمية العمل المطلوب القيام به؛

- عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل.

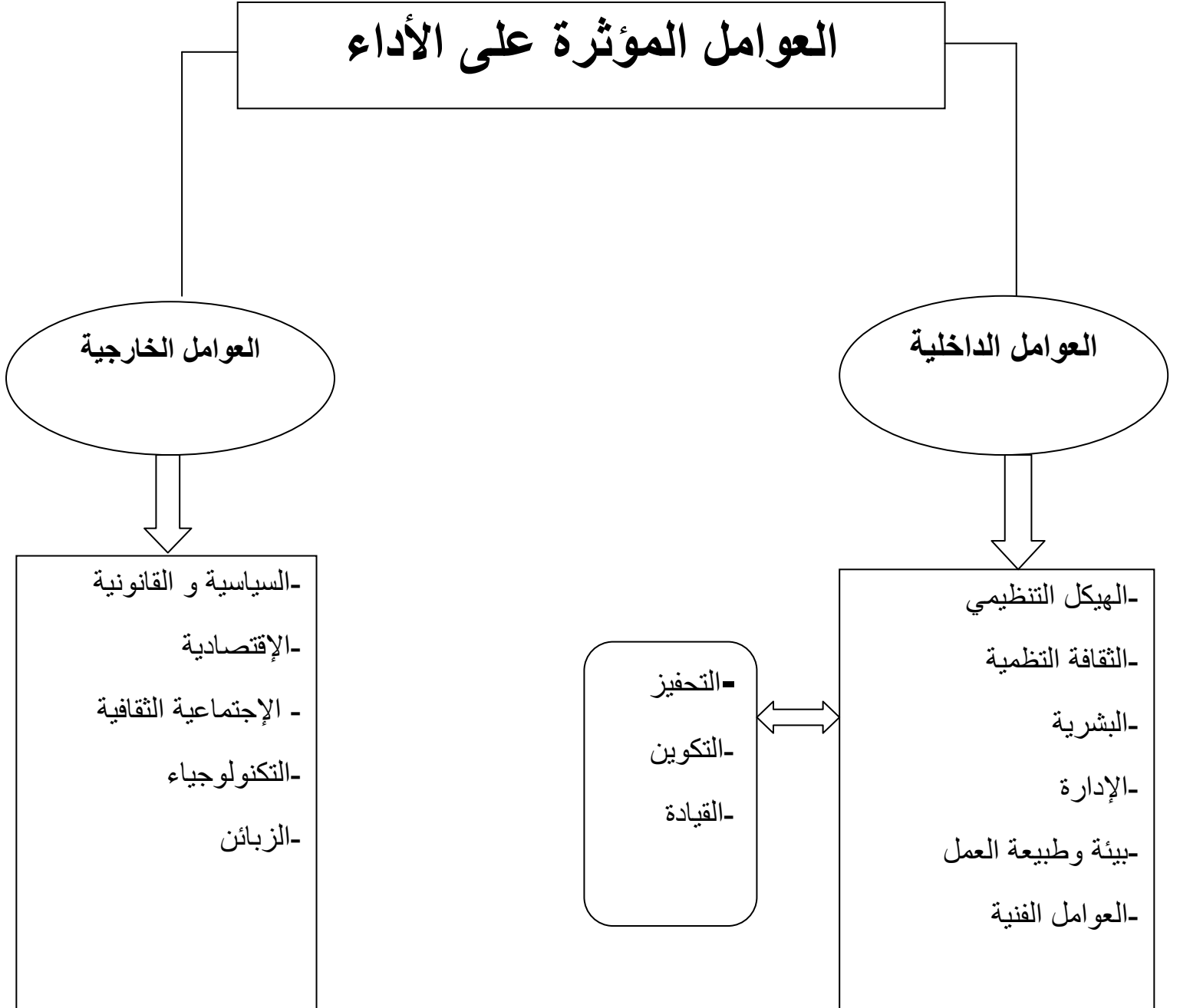
-الإجراءات: عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الإتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح بإستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة و مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد و قوانين و نظم وتعليمات، إلا أنه بفضل الإتفاق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

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

¹ شامي صليحة، مرجع سبق ذكره ،ص72

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

الشكل رقم (2): العوامل المؤثرة في الأداء¹



¹ عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003، ص 71 .

تعمل أي منظمة كانت عمومية أو خاصة على تحسين أدائها سواء على المستوى الكلي أو على مستوى أنظمتها الفرعية وعملية تحسين الأداء لا تتحقق إلا من خلال التعرف على العوامل المؤثرة فيها سواء سلبا أو إيجابا .

وقد تعددة أساليب تصنيف العوامل ،وفي ما يلي نلخص بالتفصيل المختصر المفيد لعملا :

أولا :العوامل الداخلية والتنظيمية

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بواجبات العمال و مسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية و العلاقات فيما بينهما.

ونجد أن إنتهاء الأفراد إلى مجموعة منظمة تكون مهام كل الأفراد فيها معرفة وتشجع على التعاون بين الأفراد، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي وأداء المؤسسة ككل ومن بين العناصر التي تدخل في العوامل التنظيمية مايلي:¹

-الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو من يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي تؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يعتبر عامل أساسي يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الأفراد مما يساعد على بلوغ أهداف المؤسسة.²

ويمكن القول أن وجود بناء تنظيمي في المؤسسة ضروري حيث تستطيع المؤسسة ان تحقق من خلاله العديد من الفوائد منها.³

●تجنب التضارب والإحتكاك بينها وبين كل فرد في المؤسسة نظرا لأن كل فرد في المنظمة له واجباته وسلطاته للعمل على الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية من خلال تحقيق التنسيق والتكامل فيما بينها مما يدفع المنظمة إلى تحقيق أهدافها المرجوة.

¹ حمداوي وسيلة،مرجع سابق ص34.

² أحمد قطامين،الإدارة الإستراتيجية ،عمان،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ،2002،ص64.

³ أحمد محمد غنيم،أساسيات الإدارة في العصر الحديث ،دار الحارث للطباعة،المنصورة،مصر،2005،ص89.

● المساعدة في انتظام العمل وانسيابه بكل سهولة ويساعد في إنجاز الأعمال بأسلوب يتفق مع السياسات المرسومة، الأمر الذي يمكن معه تحقيق الأهداف المرجوة.

-الثقافة التنظيمية:

تعبر عن النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة بين أفراد المؤسسة والتي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة لتشكيل الأساس والمنطق لكثير من الأسماء والأعراف الرسومية والغير رسمية.¹ ف الثقافة التنظيمية تمثل المحرك الأساسي للطاقات بالقدرات، فهي تحقق بالدرجة الأولى الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، كما تعتبر معيار التمييز بين المؤسسات فلقد أثبتت الكثير من الدراسات أن المؤسسة المبدعة تسودها نظرية الثقافة المبدعة.²

فالثقافة القوية هي التي تنتشر في المؤسسة وتحضى بالثقة والقبول من جميع الأفراد العاملين فيها الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة وعندما تتجج المنظمة التي تنتشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية.

-البشرية:

إن الحديث عن أداء المنظمة يقودنا إلى معرفة البعد الإنساني فالإنسان هو العنصر الفعال لأي منظمة في نموها وتطورها، لأنه رأس الرأسمال الأكثر قيمة بالنسبة لكل منظمة لأنه يتميز بالقدرة على التفكير والإبداع والتطور بالرغم من التطور التكنولوجي الهائل الذي يحاول تقليص دوره. سنحاول التطرق لبعض العوامل التي لها صلة بالعنصر البشري في المنظمة وتؤثر بصورة واضحة عن أدائه وأداء المنظمة.

2-عوامل ذات صلة بالعنصر البشري:

-التحفيز:

إن التحفيز بأنظمة الكفاءات يعتبر من أهم أساليب تأمين إلتزام العاملين بأهداف المؤسسة، فقد أثبت الكثير من الدراسات أن فشل المؤسسة في إستخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة ومناسبة يؤدي إلى تبعثر الأداء واختفاق المؤسسة في الوصول إلى اهدافها، لذلك فإن ربط المكافآت بالأداء يؤدي إلى مردودية أكبر و يؤثر بوضوح على نوعية العمل المنجز.

¹ بلكير بومدين، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، 2005، الجزائر، ص.282.

² علي عبد الله، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8 - 9 مارس، 2005، ص.232.

ويهدف إلى جعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة تستجيب لأهداف المنظمة من خلال وضع نضام الحوافز إلى تغيير سلوك وتصرف العامل من خلال مايلي:¹

- استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة والاحتفاظ بهم وتقليل الاستقالات
- تحسين لأداء العامل الكمي والنوعي وتقريبه مما هو محدد في توصيف الوظيفة
- الإلتزام بقيم المنظمة اي احترام قيم وتوجيهات المنظمة
- تنمية روح التعاون وكذلك الولاء و الإلتزام للمنظمة

-التكوين:

هو ثقل المعارف والمهارات من أجل الأداء الجيد، وقد اعتبر أولوية في في السياسة العامة للمنظمة لأهميته البالغة في تنمية الموارد البشرية حتى تكون للمؤسسة قدرات ومهارات تستطيع بها مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وإدارة التغيرات التي تحدث بداخلها وحولها بذكاء عال مما يضمن المحافظة على بقاء المنظمة واستمراريتها ونموها وتوسعها.²

يمكن تلخيص اثار التكوين على الأداء في النقاط التالية:

- تنمية المعارف بالكفاءات والمهارات
- رفع مستوى الانتاجية وكفاءات المؤسسة
- رفع مستوى جودة وخدمات المؤسسة.³

-القيادة:

هي القدرة على القيام بالعملية الإدارية وتطبيقها بكفاءة ويؤكد البعض على ضرورة امتلاك القدرة التأثيرية للأفراد العاملين باعتبارها ذلك الجهد الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يحددون صالحا لهم جميعا ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة. بالقيادة هي القوة أو القدرة على الإسهام التحفيز والقدرة على إدراك العاملين في تغيير المؤسسة نحو الأفضل أي أن هناك علاقة وثيقة بين محيط القيادة و الأداء حيث إصدار التعليمات والأوامر إلى

¹ أحمد قطامين ، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 1996، ص.144.

² -إبراهيم عبد الله حميدة مختار، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، جامعة محمد خيضر ،بسكرة فيفري

2005، ص.243.244.

³ حميدة وسيلة ،مرجع سبق ذكره، ص.100.

المروسين لا يضمن تحقيق الأداء المطلوب وإنما يعتمد ذلك على تأثير القيادة والتفاعل بينهم وبين مرؤوسيهم وتحقق الدافع لهم على المشاركة والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة.¹

- الإدارة:

فالإدارة مسؤولية كبيرة في الإستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المنظمة، ويقال بأن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء تعتمد أساساً على أساليب الإدارة، حيث تؤثر على جميع الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتسويق والتنسيق والقيادة والرقابة، لذلك فإن ضعف أو تقصير أي دعامة إدارية سيكون سبباً في ضعف وتقويض كفاءة وفعالية الإدارة ككل.

- بيئة وطبيعة العمل:

توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء تأديته لوظيفته وهو ما يعرف بالبيئة الداخلية من علاقات اجتماعية وتنظيمية ونظام الحوافز... الخ، كل هذا له تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للمورد البشري ومن التأثير على أداء المنظمة ككل.

أما طبيعة العمل فتفسير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار العمل وفرص النمو والترقية والنشاطات المتاحة ومستوى الإشاعات المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمنظمة وبالتالي للإنتاجية والأداء.²

- العوامل الفنية:

الآلات والمعدات لها دور هام في التأثير على الأداء، كذلك مجالات الصيانة وطرق تشغيل هذه الآلات ومدى توافر قطع الغيار والمعرفة الأدائية للأفراد كلها محددة لمستوى الحج والطاقة الإنتاجية المستخدمة، ومن ثم مستويات الأداء التنظيمي وبهذا تتأثر مستويات أداء المنظمة بمجمل هذه العوامل الداخلية والخارجية وهي في الوقت نفسه ترتبط ارتباطاً بنظام القيم التي تثبته المنظمة لنفسها لتكون دافعا لأفراد المنظمة التي تقوم بتحقيق أهدافها لما يجعل قوة وكفاءة الأفراد وتمسك الأفراد بتلك القيم يظهر كمتغير جديد وهام من متغيرات الأداء التنظيمي.³

ثانياً: العوامل الخارجية

¹ سناء عبد الكريم الخناق "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة 08-9 مارس 2005.

² عمر سرار، مرجع سبق ذكره، ص 70.

³ عمر سرار، نفس المرجع، ص. 71-73.

العوامل الخارجية هي كل ما هو خارج المنظمة، وباعتبارها في علاقة دائمة مع المحيط الخارجي تؤثر فيه وتتأثر به وين ذكر بعض هذه العوامل الخارجية المؤثرة في أداء المؤسسة مايلي:

-العوامل السياسية والقانونية:

إضفاء صفة العمومية والشخصية القانونية لكل النقليات العمومية والإستفادة من كافة الوسائل التي يوفرها القانون الإداري ومنها:

• أن أموالها أموال عامة تخضع لقواعد القانون العام مالم يرد نص صريح خلاف ذلك.

• أن نشاطاتها وخدماتها ذات صلة عامة.

• أن المنظمة العامة تخضع للرقابة من السلطة المركزية لضمان ربطها بالإدارة العامة من للدولة وضمان احترامها المصالح العامة.¹

-العوامل الاقتصادية:

وتشير إلى خصائص وتوجيهات النظام الإقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة ،وتشمل وضع ميزان مدفوعات الدولة،طريقة توزيع الدخل على السكان والسياسات النقدية والمالية التي لا تتوافق مع علاج التضخم توافر رؤوس الأموال والأيدي العاملة.²

-العوامل الإجتماعية والثقافية:

وتتضمن التقاليد ونمط معيشة الأفراد ومستواها،القيم والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للأفراد للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة،وتؤثر هذه المتغيرات على القدرة التسويقية لها وعلى الوظائف التي تؤديها للمجتمع بالإضافة إلى ذلك هناك بعض الجوانب التي تؤثر على أداء المنظمة وبذلك تؤثر على البيئة الإجتماعية ومن أهمها التغيرات السكانية ومستوى التعليم لدى أفراد في المجتمع والقيم والسلوك الإجتماعي المرتبط بالعمل في المنظمة والمسؤولية الإجتماعية والأطر الأخلاقية³فهذه العوامل تنعكس مباشرة على أداء المنظمة، وتؤثر مدى فعاليتها فهي تستمد قيمتها السلوكية من مجموع القيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه،لذا فإن قدرتها على تحقيق اهدافها التي تعود إلى نوعية القيم التاريخية والأخلاقية التي يسير عليها أفراد المجتمع إضافة إلى العوامل الثقافية حيث كلما ارتفع مستوى التعليم والثقافة والخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهلة تتولى الوظائف العامة ومن ثم يتولد لدينا مؤسسة

¹محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية، مؤسسة دروس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 126 - 142.

²كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل لنشر وتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 136.

عمومية تتميز بالقدرة على المهام الموكلة لها بكفاءة وإمكانية مبدعة لإستخدام التكنولوجيات المتطورة واتخاذ القرارات المبدعة.¹

-العوامل التكنولوجية :

وتتمثل في التغيرات التي تحدث البيئة التقنية مثل الإعتماد على الأنترنت والحاسبات الآلية التي تحقق فوائد عديدة في مجال رفع مستوى الأداء من خلال:

- توفير المعلومات الدقيقة والجديدة لدعم اتخاذ القرار؛
- توفير المعلومات للموظفين مما ينعكس على المنظمة إيجابيا؛
- القضاء على هدر الوقت والجهد و الموارد؛
- تقديم الخدمات بشكل أسرع وبتكلفة اقل.

فا التكنولوجيا في ميزتها على تقليل نسبة التدخل البشري في المعلومات المذكورة وتحسن صورة مخرجات وأداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات وكذلك تساعد في اتخاذ القرار المناسب والسريع.²

-الزبائن:

باعتبار المؤسسات العمومية مسؤولية على تقديم خدمات يطلبها المواطنون كالأمن والتعليم والصحة فهي خدمات تشبه حاجة جماعية لا يستطيع الخاص اشباعها ،لذا فإن المواطن هو الرقيب على أداء هذه المؤسسات لأنه يستطيع إستخدام وسائل الإعلام والمحاكم لتصحيح إنحراف في أدائها وبهذه الطريقة يكون تأثير المواطنين أداء المؤسسات العمومية (مدى إقبال الزبائن) بالنسبة لأداء القطاع الخاص.³

كما أنه يمكن البحث عن فعالية المنظمة مع التركيز على الإطار الشامل اي المجتمع الذي تعتبر المنظمة جزءا منه، وتقاس فعالية المنظمة في هذه المسألة مثل مساهمتها في تحقيق الكفاءة المقدره على اللقاء والتعامل مع بيئة النظام الاجتماعي بكامله ، وفي هذه الحالة يحكم على فاعلية المؤسسة من خلال تحقيقها لأقصى قدر من القواعد والمنافع للمجتمع.

المطلب الرابع : تقييم الأداء

¹محمد صرفي ،مرجع سبق ذكره،ص.ص22-23.

²إبراهيم بختي ،صناعة التكنولوجيا المعلومات والاتصالات و علاقتها بتنمية و تطوير الأداء ،المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات،8-9 مارس، 2005،جامعة ورقلة ،ص 317.

³إخلاص عبد الله،موضي حمود،الإدارة الحكومية ،وزارة التربية ،الكويت ،1982ص28.

أولاً: تعريف تقييم الأداء :

- التعريف الأول:** "هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو للفرد في المستقبل، وتحملهم لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى".
- يستخلص من هذا التعريف الخاصيتين التاليتين لعملية للتقييم:
- أن التقييم ينضبط على أداء الفرد او نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى؛
- أن التقييم يشتمل عن الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (في الوقت الحاضر) من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وتربيته في المستقبل من ناحية أخرى؛¹
- التعريف الثاني:** "تقييم الأداء هو العملية التي يتم من خلالها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالإستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذين يقومون به".
- أما من هذا التعريف فيبرز الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم:
- عملية التقييم هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي ودون تحيز على جهود العاملين وبالتالي مكافأتهم بصفة عادلة على ما ينتجون ويعملون؛
- عملية التقييم تخضع لمعايير أداء وأسس مقارن.²

ثانياً: أهمية تقييم الأداء

يحقق تقييم الأداء فوائد عديدة للمؤسسة والعاملين بها ومن أهمها:

- 1- **يعد تقييم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري** فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب ان تبدأ من جهود التطور؛

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، الدار الجامعية للتوزيع و النشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2002، ص.257.

² شحادة نظمي و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر ، عمان ، 2000، ص.75.

- 2- تسهم عملية الأداء في الكشف عن القدرات والطاقة الكامنة لدى العاملين ، ويمكن أن يكون مدخلا لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار ؛
- 3- تسهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير الأداء للعاملين،فهو يعلن الرؤساء والقادة في إكتشاف جوانب الضعف و القصور وكفاءة العاملين والعمل على تقويتها،إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم،ويضيف عباس هناك العديد من الفوائد التي تحققها عملية الأداء ؛
- 4-يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أداء العاملين؛
- 5-يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترفيتهم إلى وظائف أعلى كما يساعد على ترقية الفرد إلى وظيفة تناسبه ؛
- 6-يؤدي تقييم الأداء إلى اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء ؛

7- يعتبر تقييم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدوير والتطوير اللازمة .

وأشارة صالح أن عملية تقييم الأداء المستهدفة غايات ثلاثة تقع على ثلاثة مستويات هي المنظمة والمدير والعامل وتتمثل تلك الغايات بالآتي:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد إحتمال تعدد شكاوي العاملين إتجاه المنظمة؛

-رفع مستوى أداء العاملين إستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور ؛

- تقييم برامج و سياسة الموارد البشرية لها نتائجها العملية التي يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات ؛

-مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية محددة.

2-أهميتها على مستوى المديرين:

-دفع المديرين والمشرفين على تنمية مهاراتهم وإمكانيات الفكرية وتعزيز قدراتهم

الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم ؛

-دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات .

3-أهميتها على مستوى العاملين:

-تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من طرف المنظمة .

دفع العامل للعمل الإجتهد و الإخلاص ليتربح فوزه بإحترام وتقدير رؤساء معنوي أو مادي ؛¹

ثالثا : أهداف تقييم الأداء

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد

البشرية في المؤسسة، والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم ،تستهدف تحقيق الأهداف التالية

1-الأهداف على مستوى المنظمة:

¹موسى محمد أبو حطب،فاعلية نضام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين،الجامعة الإسلامية بغزة كلية التجارة قسم إدارة الأعمال،2009،ص 16 ص17.

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة مايلي :

-تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية و المتمثلة في المخرجات المحددة مسبقا ،لذلك لابد أن يكون نظام تقييم الأداء يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة.¹

-يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة، لكي يقوم الرئيس على تقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فإن الأمر يستلزم منه الإحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين، ونقاط القوة والضعف فيه، وهذا بدوره يحسن العملية المنظمة في الرقابة.

-تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.

وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل و مستلزماته.²

تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية ،حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي إدارة الموارد البشرية ،فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، الترقية، تخطيط القوى العاملة).³

-توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي يثبت عليها .

-المساعدة في قياس الكفاءة البشرية.

2-الأهداف على مستوى العاملين:

تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها من أجل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ،ويتجنبوا العقوبات؛

-مقياس لأدائهم:"حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تقريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات،والمقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة.

¹ سهيلة مُجد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن، 2003، ص139.

² عبد الله سعيد سالم ،عادل حرحوش صالح ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، عمان ، 2002 ، ص105

³ Pasclal Noferi : Gestion des ressources humaines et compétitivité de l'entreprise , Ed Uimm; Paris ; 1987, p 63

-تسيير وتطوير قدراتهم ومهارتهم،حيث تساعد عملية التقييم على استثمارات مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل،خاصة وأن "مفهوم المهارات اليوم أصبح بشكل جوهر إشكالية خلق القيمة في المنظمات، مما جعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثرسياساتها نحو تسيير مهارات و كفاءات افرادها"¹

- امطآظهم بتغذية مرتدة عن أدآئهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم؛
-تساعد عملية التقييم على إقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبصورة مستمرة.

3-الأهداف على مستوى المديرين:

تنمية قدرات المديرين في مجال الإشراف.والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين. مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الإتصال بهم،مما يساعد على تقوية العلاقة بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية،وتنمية القدرة الفردية من ناحية أخرى.²

التعريف على كيفية أداء الموضف بشكل علمي وموضوعي؛
وعموما يمكن القول بأن عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء العاملين وعلى سلوكياتهم الوظيفية، ويتخذ على ضوءها العديد من القرارات الإدارية، إضافة إلى أنها تعتبر أداء رقابية ليس على أداء العاملين فقط، بل حتى على أداء العاملين والمشرفين على مستويات أعلى وحتى على أداء المنظمة.

ونظرا لأهمية هذه الوظيفة فإنها تستخدم غالبا لتحقيق الغايات الأساسية التالية:³
فإنها تشبه نوعية المنتج في إدارة الإنتاج ،وأسلوب الدعاية والترويج في إدارة التسويق. جذب الموارد البشرية الجيدة للمنظمة ؛

-الإحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات و المعارف و القدرات والقابليات التي تستهدف المنظمة ؛

¹ Jacqueline(b),Fancoise(k), Martin (M) ,la fonction ressources humaines, Edition dunod. Paris, 2004,P24.

²المُجد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 295.

³خالد عبد الرحمن إلهيبي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2003، ص202.

- الدافعية للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز عملية التقييم بشكل موضوعي.

المبحث الثالث: مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة

إهتمت العديد من البحوث بدراسة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ومستويات الأداء للمؤسسة أي أثر تبني الإدارة الإستراتيجية كطريقة تفكير وتصرف من قبل الإدارة العليا على مدى تحقيق أهداف المؤسسة.ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى تحسين أداء المؤسسة وإلى مبادئه و مراحل تحسين وأخيرا إلى علاقة الإدارة الإستراتيجية بتحسين أداء المؤسسة.¹

المطلب الأول: تحسين أداء المؤسسة

إن تحسين الأداء هو إستخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى. ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء ما يلي :²

- تحديد مدى وشكل نطاق التطوير و التحسين ؛
- تحديد القواعد المهمة للتطوير و التحسين من خلال إيجاد قاعدة مناسبة تناسب وضع المؤسسة؛
- إختبار طرق التحسين الخاصة ببناء على الهدف و النتائج المطلوبة ؛
- دعم وتقديم الأفكار الجديدة للأفراد داخل المؤسسة من خلال مجموعة من التدريبات ؛
- وضع خطة التطوير .

أما دوافع تحسين الأداء :

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها ونذكر من أبرزها التحسين المستمر والمسؤولية الإجتماعية كما يلي :

1- دوافع التحسين المستمر من أهم العوامل التي تدفع بالتحسن المستمر هي معدلات التغير السريعة،الحفاظ على المكانة و المنافسة؛

-معدلات التغير السريع : وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها،والبيئة الخارجية هي نقطة البداية و النهاية للمؤسسة،فمن حيث كونها نقطة البداية،فهي

¹عاصف حسنة،مرجع سبق ذكره ،ص61

المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال والعمالة أما من حيث كونها نقطة نهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية. وعدم إستقرارها، عندما تعمل المؤسسات على تحسين أدائها لمواجهة الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار ؛

-**المكانة :** تعكس الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك ، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية و الأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة ؛

-**المنافسة:** وهي تعتبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة إستراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، ولذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لإستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية ¹.

2-المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة من بين الفوائد التي تحصلت عليها المؤسسة المسؤولة إجتماعيا تحسين أدائها كما يلي :

- تحسن صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع ؛
 - معرفة متطلبات الزبون بصفة اجمالية دائمة بتقديم منتجات صديقة للبيئة ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية؛
 - تحفيز العمال وهذا يتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة كالتحكم في المخاطر و التكاليف البيئية و الاجتماعية ، بدلا من التسبب في بعض المشاكل و الكوارث الطبيعية؛
 - الاستجابة لمتطلبات الافراد ذات المصلحة، وهذا يتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي ، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينهما وبين جميع الاطراف ذات المصلحة. إن التنمية المستدامة، هي تلك التنمية التي تستجيب للحاجيات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على تنمية الأجيال القادمة، فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاثة أهداف هي، الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية أو الحفاظ على البيئة.
- لذلك وضع سياسة للتنمية المستدامة لا يحدد فقط بالبيئة ولكن بإدارة تدمج هذه الأبعاد الثلاثة مع بعضها البعض بشكل دائم.

¹ عادل زايد ،التنظيم المتميز الطريق إلى منطقة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 2003، ص10.

ب -أسباب إنخفاض كفاءة الأداء

بمجرد أن يتم تحديد أسباب إنخفاض الأداء فيجب أن يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاج نقص الأداء ومن هذه الاجراءات

1-التدريب لزيادة معارف ومهارات الأداء الجيد؛

2-التنقل إلى الوظيفة اخرى قد يكون الموظف قادرا فيها على أن يكون أكثر كفاءة؛

3-تغيير نظم الحوافز وزيادة دافعية العمل لدى الافراد.¹

المطلب الثاني : مبادئ تحسين أداء المؤسسة

سننتقل إلى مبادئ تحسين أداء المؤسسة من المبادئ الأساسية لتحسين الأداء نجد ما يلي:

-القياس المستمر ومتابعة الأداء؛

-التركيز على النظم و العمليات؛

-ازالة الحوافز و العوائق و تشجيع مشاركة جميع العاملين ؛

-الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي.خارجي).²

المطلب الثالث :مراحل تحسين أداء المؤسسة

يعتبر مفهوم تحسين الأداء قديما وليس جديدا، فقد وجد إهتماما كبيرا في الوقت الحالي لأنه من أحد عوامل النجاح الأساسية للمؤسسات اليابانية ومعروف بمصطلح (kaizen)ويمكن تلخيص فلسفة هذا الإتجاه في أن التحسين يتم بواسطة العنصر البشري و المهارة العالية ويستند التحسين المستمر كفلسفة إلى النزوح الدائم نحو الأفضل ويعد التحسين توأم يسير بالتوازن مع متطلبات الإستجابة للتغيير لكونه الثابت الوحيد في الحياة وتتمثل مراحل عملية التحسين فيما يلي :

1-إتخاذ القرار و الإلتزام بالتكوين لجنة قيادية وتعيين مسؤول عن العملية من خلال وضع إستراتيجيات لها؛

¹أمينة بوحجر -نعيمة بطاهر مزيان ،مرجع سبق ذكره ص.58

²عاصف حسنة ،مرجع سبق ذكره،ص.64

2-التحضير والذي يشمل إختيار المشاركين وتكوينهم ووضع وسائل الرقابة وتحديد الإدارة لنقاط ذات أولوية في التحسين؛

3-المتابعة و التحسين من خلال متابعة أنشطة ونتائج فرق العمل من طرف لجنة قيادة تقييم العملية وكذا تصويت وتكيف عمليات التحسين المستمر ولبلوغ التحسين المستمر بفعالية لابد من تطبيق الأنشطة التصحيحية،و الوقائية.

المطلب الرابع :الإدارة الإستراتيجية وتحسين أداء المؤسسة

يشير مفهوم الإدارة الإستراتيجية إلى الموائمة و التكيف و الإستجابة و التأثير بين المؤسسة و بيئتها فيما تركز العمليات الإستراتيجية في صحة المؤسسة والأداء من أجل إنجاز معايير التشغيل المثبت فإن عمليات إدارة الخاصة بأدائهم كل منها تركز على صحة أداء العاملين من أجل تحقيق معايير العمل المثبت تراقب وتقيس وتضبط أفعال متبادلة العلاقة.حيث تسعى المؤسسات من أجل تحقيق ما تهدف إليه من أرباح الحصة السوقية و الميزة التنافسية من وضع خطة استراتيجية شاملة للمؤسسة وتتيح المجال في الوقت ذاته لوحداث الأعمال الإدارية و الأقسام ومجاميع العمل و الأفراد داخل المؤسسة من ملائمة إستراتيجياتها ونشاطها يشكل نسيج مترابط ومتناسق مع الإستراتيجية الكلية.

كما تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة وليس ترفا وذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حاضرا ومستقبلا وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما يجمع عليه كل المؤسسات العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الإستراتيجية ويساعد تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة على تحقيق مجموعة من الفوائد أهمها¹:

- تحديد خارطة طريق للمؤسسة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل ؛
- يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية؛
- يمنح المؤسسة إمكانية إمتلاك ميزة تنافسية مستمرة؛
- يمكن المؤسسة من إستخدام الموارد إستخداما فعالا؛

¹عاصف حسنة ،مرجع سبق ذكره ،ص.ص. 64.65.

-يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقارنة والتي قد تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر و الممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسة؛

-ينمي القدرة على التفكير الإستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الاحداث وليسو متلقين لها.

خلاصة الفصل

إن هدف كل مؤسسة من المؤسسات الاقتصادية هو الإستقرار و الإستمرار،البقاء والنمو وهذه الأهداف لا تتحقق إلا بوجود إدارة فاعلة تستطيع أن تحقق هذه المطالب ،بحيث إتضح أن المؤسسات التي أخذت بمفهوم الإدارة الإستراتيجية كانت ذات أداء فعال وأفضل من تلك المؤسسات التي لم تأخذ بهذا المفهوم.

إن المؤسسات التي تمارس الإدارة الإستراتيجية تتفوق وتتميز وتبدع على تلك التي لا تمارسها،وتزداد أهمية الإدارة الإستراتيجية عندما تعمل المؤسسات في بيئة متغيرة وتبرز أهميتها من خلال قدرتها على رسم غايات المؤسسة وأهدافها في مدى زمني ملائم و وسط بيئي يتسم بالسرعة وعدم التأكد ،ولهذا تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة وليس ترفا وذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حاضرا ومستقبلا وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ماتجع عليه كل المؤسسات العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الإستراتيجية ويساعد تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة .

A decorative floral border with symmetrical, stylized leaves and flowers, framing a central circle.

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز

—بالأغواط —

تمهيد:

بعدما تم تطرق في الفصل الأول إلى المفاهيم النظرية لكل من الإدارة الإستراتيجية و أداء المؤسسة يأتي هذا الفصل ليتناول بالتحليل دراسة حالة التي تمت على مستوى مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وهو بمثابة إسقاط للجانب النظري بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة و اختبار فرضياتها بالإضافة إلى تفسير النتائج التي تم التوصل إليها وتقديم جملة من الإقتراحات.

وقد تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث و هي كما يلي :

-المبحث الأول :تقديم عام لمؤسسة سونلغاز بالأغواط .

-المبحث الثاني:الإطار المنهجي لدراسة الحالة.

-المبحث الثالث:عرض تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول:تقديم عام لمؤسسة سونلغاز(الأغواط)

تتمحور هذه الدراسة حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية في التأثير على أداء مؤسسة سونلغاز ومن خلال هذا المبحث سنقدم لمحة عن مؤسسة سونلغاز بالأغواط محل الدراسة.

المطلب الأول :لمحة عن مؤسسة سونلغاز

سننتظر من خلال هذا المطلب إلى تعريف مؤسسة سونلغاز ومراحل تطورها كما يلي :

أولا :تعريف مؤسسة سونلغاز على المستوى الوطني

تعتبر مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز من أهم الشركات في الجزائر ، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن و هذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة و التي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني.

ولقد مرت مؤسسة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية ¹:

- **مرحلة (1944-1947) :** لقد أنشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل أجر زهيد و بقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947، حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي (LE BON) و سميت باسمه (LE BON COMPANY) و لقد كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز و استعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج .
- **مرحلة(1947-1969) :** في هذه المرحلة ظهرت مؤسسة سونالغاز تحت اسم كهرباء و غاز الجزائر (EGA) و التي تجمع بين إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي و كان ذلك تحديدا بتاريخ 05 جوان 1947 .
- **مرحلة(1969-1991) :** و تبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم مؤسسة سونالغاز مثلها مثل المؤسسات الأخرى و هذا بموجب الأمر رقم 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969 و الذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1996 الذي ينص على حل EGA و تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز رسميا .

¹ غزال محمد ،مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية توزيع (سونلغاز)نتقرير تربص ،كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ،جامعة عمار ثليجي ،الأغواط 2016-2017.

- **مرحلة ما بعد 1991 :** في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري و بدأت المؤسسة تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية سنة 1998، السنة التي فتحت فيها البورصة و تم عرض جزء من رأس مال الشركة للبيع عن طريق الأسهم و يقدر بـ :20% من رأس مال المؤسسة و ترجع هذه التغيرات للأسباب التالية:
 1. تسهيل و تقديم الخدمات للزبون و الاعتماد على التمويل الذاتي (رأسمالها الخاص).
 2. أصبحت ذات طابع تجاري (تشتري الغاز و تبيعه) .
- **مرحلة 2004:** تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل الشركة طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت و طبقت لتسيير الشركة.

و لقد انطلقت إعادة هيكلة التوزيع في جويلية 2004 و تم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع و تعمل بتوفير أحسن الظروف لتتحول إلى فروع ابتداء من 2006، و تتمتع هذه المديريات باستقلالية واسعة في المهام و القرارات و مهام التوجيه و المراقبة التي يحظى بها مجلس الإدارة فهم يساعدونها في مهامها و التنسيق بين أقسامها.
- مرحلة 2005 :** برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما إستدعي رفع التحديات كي تعزز إنجازات المجمع و ذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يمثل الرهان الأكبر لهذه السنة ، لذلك وجب تحقيقه إلى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون و الفوز بهذه المهمة و التطبيق الجيد لبرنامج التنمية و أن استثمارية 2005 فريدة من نوعها لذا تكتسب إثارة و أهمية قصوى بالنظر إلى نوعية الخدمات و التسيير بصورة عامة .

ثانيا : تعريف المؤسسة على مستوى المحلي

تعريف المديرية الجهوية بالأغواط :

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط البلديََ لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق و مجال أصغر و بصلاحيات أقل و هذا حسب الشروط الموكلة إليها و المتمثلة في أعمال بيع و توزيع الطاقة (كهرباء و غاز) و استغلال الشبكات و تسييرها طبقا لبرامج و خطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى القريب أو البعيد) من المديرية العامة التي تدرج تحتها المديرية الجهوية والتي كانت سبق تعرف بمركز

توزيع الكهرباء و الغاز الذي أنشئ في 01 جانفي 1977 و في جويلية 2004 أصبحت مديرية جهوية .

المطلب الثاني:أسباب إنشاء مؤسسة سونلغاز

تتمثل أسباب إنشاء مؤسسة سونلغاز بالأغواط في مايلي¹ :

فبعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية، وتجاوبا مع احتياجات وتغيرات السوق أنشأت مديريات للتوزيع ومن أسبابها ما يلي:

- إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات و خاصة مع خلق الأقسام؛
- تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي؛
- الاستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها)؛
- تشجيع استعمال الكهرباء و الغاز و جعل هذه الطاقة في متناول الجميع؛

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز

في يوم 10 ماي 2004 تم التوقيع على القانون الأساسي الجديد وكذا الموافقة على ضرورة إعادة تنظيم القطاع قبل نهاية 2004 بالإضافة إلى السعي إلى تخفيض تكاليف التشغيل وذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي ذو بعد استراتيجي يعمل على توحيد الوظائف والربط بينها من خلال تعديلات جوهرية وتغييرات جذرية انطلاقا من المديرية العامة بالجزائر العاصمة حتى المراكز المتخصصة الولائية ، ولقد تم في جويلية 2004 إقرار وضع هذا الهيكل بحيث تضمن النقاط التالية :

1.المديرية العامة بالجزائر العاصمة.

2. تقليص المديريات الجهوية إلى أربع مديريات حسب المناطق شرق - وسط - غرب بالإضافة إلى مديرية الخدمات الاجتماعية وهذا بعدما كانت في السابق 09 مديريات.

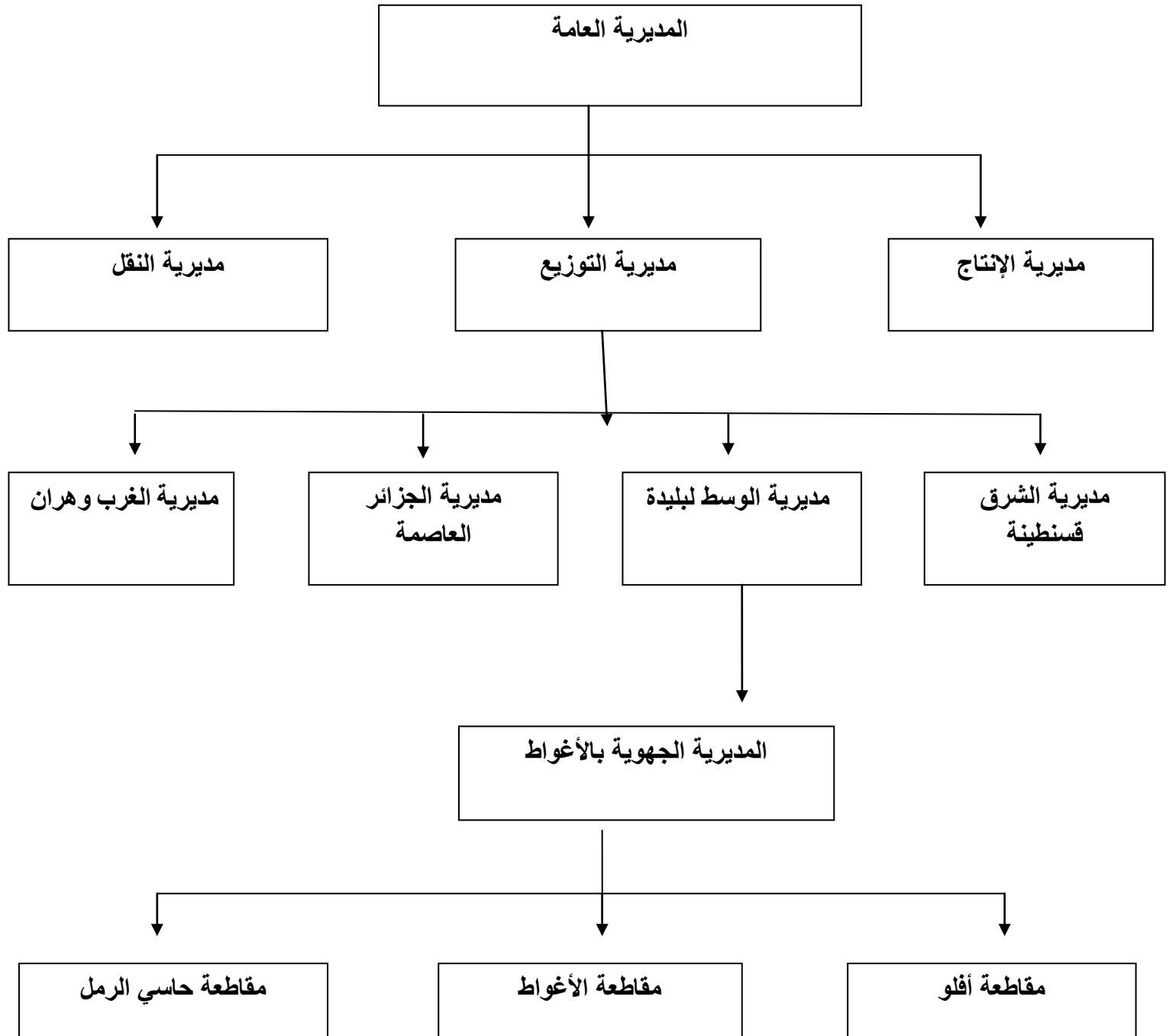
كل مديرية جهوية تحتوى على 05 أقسام وهي :

¹محمد غزال ،مرجع سبق ذكره

- قسم الموارد البشرية - قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية-قسم الدراسات والأشغال الكهرباء و الغاز -
- قسم العلاقات التجارية - قسم استغلال الكهرباء - قسم استغلال الغاز قسم المالية والمحاسبة -
- بالإضافة إلى شعبة الشؤون العامة.

وبالنسبة لمديرية التوزيع بالأغواط أصبحت كمديرية ولائية وهذا ينطبق على المديرية في الولايات الأخرى ، وبخصوص الهيكل التنظيمي المؤرخين بـ 06 مارس 2005.

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز



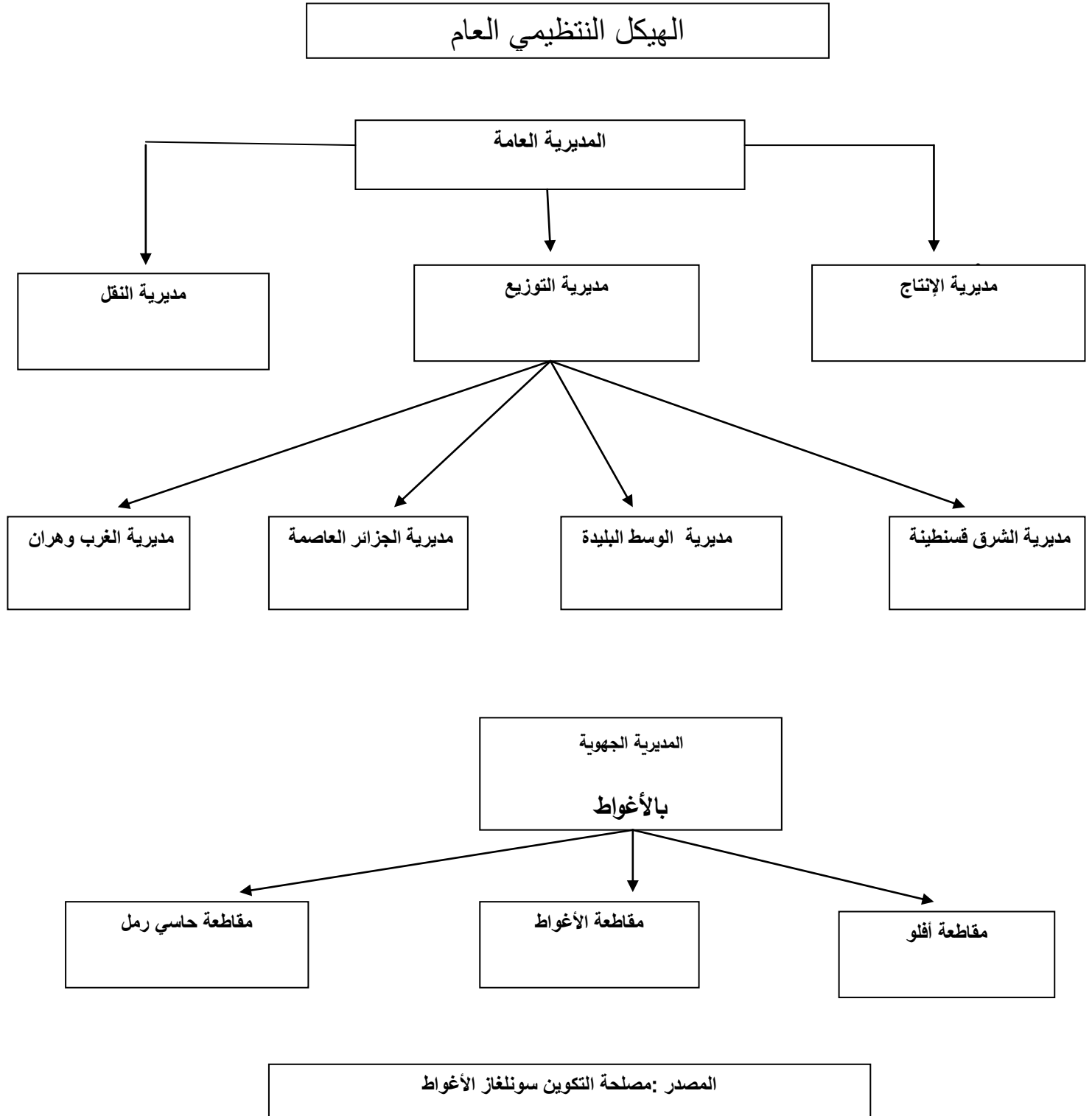
المصدر: مصلحة التكوين سونلغاز الأغواط

تعمل مديرية التوزيع بالأغواط تحت وصاية المديرية الوسط بالبلدية و التي بدورها توجه من طرف
-عامل بما فيهم عمال المصالح التجارية للمديرية 475مديرية التوزيع، وتضم مديرية الأغواط -

و يعتبرمدير التوزيع المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بالتسيير و التنظيم للمديرية وعلى
المتابعة والإشراف و التنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية و من مهامه:

- يمثل مدير المنطقة على مستوى الولاية ؛
 - يتعهد أمام المدير بإنجاز ما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناء على الموازنة التقديرية
وله بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:
 - الإمضاء على الوثائق المحاسبية؛
 - إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المورد البشري مثل: علاوات، ترقية.....الخ؛
 - يقوم بالتقسيم السنوي للميزانية الاختتامية للمديرية ؛
 - يشرف على الموازنات التقديرية ؛
 - يمثل المؤسسة لدى السلطات المحلية.
- وفيما يلي الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز

الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي العام



وتحتوي مديرية التوزيع على:

- ♦ الأمانة ♦ قسم الموارد البشرية ♦ قسم المالية و المحاسبة
- ♦ مكلف بالشؤون القانونية ♦ قسم العلاقات التجارية ♦ مصلحة أنظمة الإعلام الآلي
- مكلف بالإعلام و الاتصال ♦ قسم استغلال شبكة الكهرباء ♦ شعبة الشؤون العامة
- مهندس مكلف بالأمن ♦ قسم استغلال شبكة الغاز
- مكلف بالأمن الداخلي ♦ قسم الدراسات و الأشغال
- ولها مقاطعات تابعة لها وهم : مقاطعة الأغواط ، مقاطعة أفلو ، مقاطعة حاسي الرمل

وتتمثل المهام الموكلة للمصالح التجارية التابعة للمديرية فيما يلي

المهام الموكلة للمصالح التجارية التابعة للمديرية :

- قطع وإعادة التموين بالكهرباء والغاز؛

- متابعة ملفات الزبائن؛

- معاينة العدادات الكهربائية؛

- متابعة تحصيل فواتير الدفع.؛

- إنجاز أعمال الربط البسيط من المنبع إلى العمود؛

- متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز.

المهام الموكلة لمديرية التوزيع بالأغواط :

تستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقا من طرف مديرية الوسط لاستعماله في الخدمات

التي تقوم بها و كل النشاطات التي تمارسها و من مهامها ما يلي :

- تطبيق السياسة التجارية المتبعة و التي تخص الزبائن العاديين أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة (الكهرباء و الغاز) بأثمان معقولة و بأمان و نوعية جيدة، كما تسعى المؤسسة لتخفيض كلفة منتوجاتها والاستمرارية في الخدمات؛
- تسيير الموارد البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرف المديرية من أجل تلبية احتياجات الزبائن؛
- تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة و المقاطعات ؛
- توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي و صيانة المنشآت الكهربائية و الغازية واستمرارية الخدمات و المشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع و ورشات وبالتالي خلق مناصب شغل متخصصة و متميزة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة الحالة

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض نموذج الدراسة، التعريف بمجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى الأدوات البحثية المستعملة في جمع البيانات و أخيرا فحص مدى صدق و ثبات أداة الدراسة .

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى منهج الدراسة و متغيراتها وتحديد مجتمع وعينة الدراسة
أولا: منهج الدراسة

إن البحث في الحقائق ومحاولة التوصل إلى قوانين عامة لا يكون أبدا بدون منهج واضح يلزم الباحث نفسه بتتبع خطواته ومراحله بكل دقة وصرامة ولقد إستخدمنا في بحثنا المنهج الوصفي , فهو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أهداف محددة إزاء مشكلة اجتماعية ما و يعتبر المنهج الوصفي طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مدققة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة أثر و تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة بالإضافة إلى منهج دراسة حالة .

ثانيا :متغيرات الدراسة

-**المتغير المستقل:**وهو العامل الذي يؤثر في العلاقة بين المتغيرين ولا يتأثر بها والمتغير المستقل في دراستنا هو: الادارة الاستراتيجية

- **المتغير التابع:** وهذا المتغير هو الذي يتأثر بالعلاقة القائمة بين المتغيرين ولا يؤثر فيها و المتغير التابع في دراستنا هو :أداء المؤسسة

ثالثا :مجتمع الدراسة

هو إجراء يستهدف تمثيل المجتمع الأصلي بحصة أو مقدار محدود من المفردات التي عن طريقها تؤخذ القياسات أو البيانات المتعلقة بالدراسة أو البحث وذلك بغرض تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها من العينة على المجتمع الأصلي المسحوب منه العينة.

و في دراستنا هذه يتمثل مجتمع بحثنا في جميع موظفي مؤسسة سونلغاز والتي يتمثل عدد عمالها 560 عامل في جميع الفئات العمالية.

- عينة الدراسة

هي جزء من المجتمع الأصلي يحتوي على بعض العناصر التي يتم اختيارها بطريقة معينة، وذلك بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي، ومحاولة منا تحديد العينة التي تكون أكثر تمثيلاً للمجتمع الأصلي وهو ما أدى بنا إلى اختيار عينة البحث الخاصة وعددها 54 فرداً.

- أدوات جمع البيانات و أساليب التحليل الإحصائي

سيتم توضيح مختلف الأدوات المستخدمة لجمع البيانات و الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل و إختبار الفرضيات .

1. أدوات الدراسة:

الإستبيان: استعملنا الاستبيان كأداة للبحث باعتباره تقنية شائعة الاستعمال فهو وسيلة علمية لجمع المعلومات والبيانات وهذه الطريقة تستمد المعلومات مباشرة من المصدر .

- **وصف أداة القياس:** يتألف هذا الاستبيان من ستة محاور رئيسية:

- محور يتضمن البيانات الشخصية
- المحور الاول : يتضمن أهداف الإدارة الاستراتيجية .
- المحور الثاني : يتضمن صياغة الإدارة الاستراتيجية .
- المحور الثالث : يتضمن الاعداد الإدارة الاستراتيجية.
- المحور الرابع :تطبيق الإدارة الاستراتيجية.
- المحور الخامس :يتضمن رقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية.
- المحور السادس : يتضمن الاداء (المخرجات والاهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها).

تحدد الإجابة على مدى ملائمة العبارة أو عدم ملائمتها على كل عبارة وفقاً للتدرج التالي :

موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-----------------	-----------	----------------

جدول رقم (2):يبين درجات المقياس

موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر :من إعداد الطالبتين

جدول رقم(3): معيار تفسير الاستجابات على المقياس

الاحتمال	الوسط الحسابي
موافق بشدة	من 01 إلى 1.80
موافق	من 1.81 إلى 2.60
موافق الى حد ما	من 2.61 إلى 3.40
غير موافق	من 3.41 الى 4.20
غير موافق بشدة	من 4.21 الى 05

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني : المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

يتناول هذا المطلب عرض خصائص عينة الدراسة والتي تشمل :الجنس ،سنوات الخدمة ،الفئة العمرية ،المستوى التعليمي .

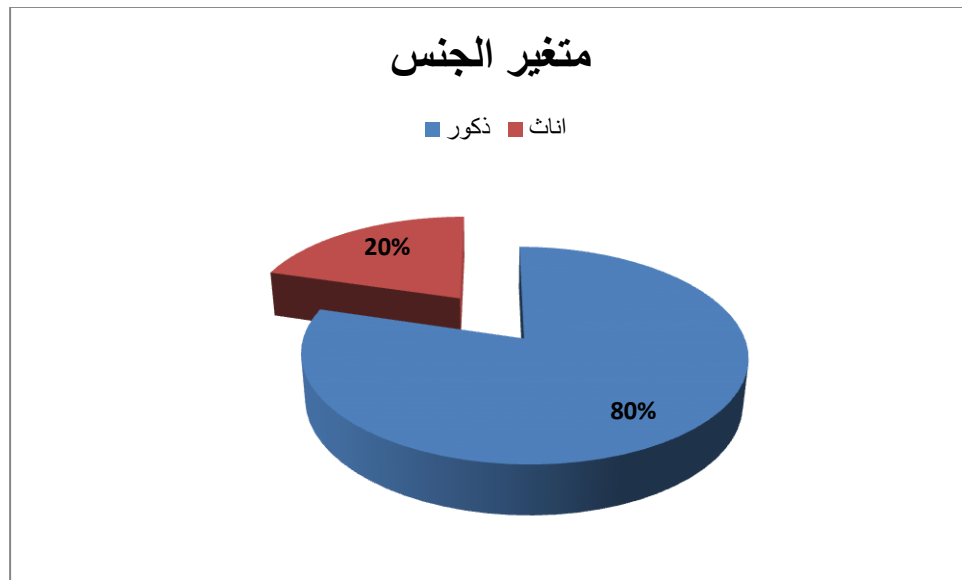
أولا :توزيع العينة حسب الجنس

الجدول رقم (4):خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	43	80
إناث	11	20
المجموع	54	%100

المصدر : إعداد الطالبتان بالإستعانة بمخرجات برنامج spss(انظر الملحق رقم (1))

القراءة الاحصائية : من خلال الجدول رقم(4) نرى أن نسبة الذكور قد حصلت على 80 % بينما نجد نسبة الاناث قد حصلت على 20 %، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة من الذكور



المصدر : من إعداد الطالبتان

الشكل رقم (5): يمثل توزيع العينة حسب نوع الجنس

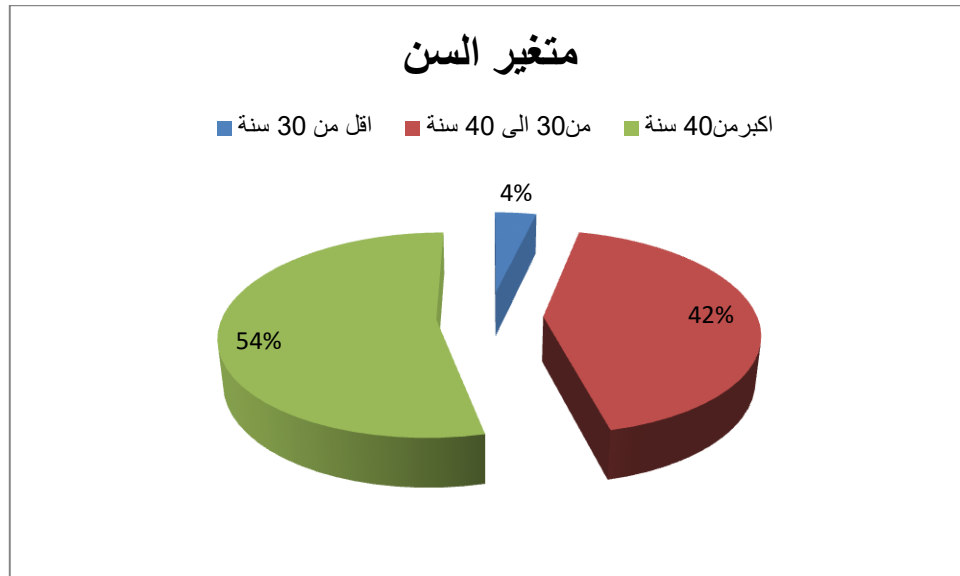
ثانيا: توزيع العينة حسب الفئة العمرية

الجدول رقم (5):خصائص عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئات / التكرارات	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	02	04
من 30 الى 40 سنة	23	42
اكبرمن 40 سنة	29	54
المجموع	54	%100

المصدر: إعداد الطالبان بالإستعانة ببرنامج spss(أنظر ملحق رقم (1))

القراءة الاحصائية : من خلال الجدول رقم(5) نرى أن فئة السن الأكثر نسبة هي فئة (أكبرمن 40 سنة) بنسبة 54 % ثم تليها فئة (من 30 الى 40 سنة) بنسبة 42 % ثم تليها فئة (اقل من 30 سنة) بنسبة 04 %،وهذا يدل أن أغلب أفراد العينة عمرهم أكبر من 40 سنة وهذا ما ينعكس على خبرة الموظفين .



المصدر: من إعداد الطالبان

الشكل رقم (6): يمثل توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية

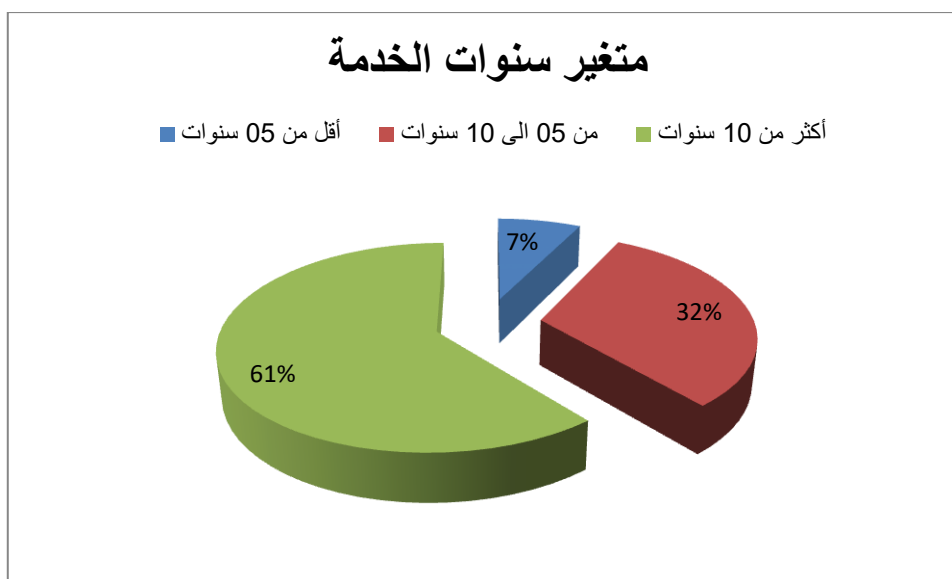
ثالثا: توزيع العينة حسب سنوات الخدمة

الجدول رقم (6) : خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات / التكرارات
07	04	أقل من 05 سنوات
32	17	من 05 الى 10 سنوات
61	33	أكثر من 10 سنوات
%100	54	المجموع

المصدر: إعداد الطالبان بالإستعانة برنامج spss (أنظر الملحق رقم (1))

القراءة الإحصائية : من خلال الجدول رقم (6) نرى أن فئة متغير سنوات الخدمة الأكثر نسبة هي فئة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة 61 % ثم تليها فئة (من 05 الى 10 سنوات) بنسبة 32 % ثم تليها فئة (أقل من 05 سنوات) بنسبة 07 %، مما يدل أن أغلب أفراد العينة يتميزون بخبرة طويلة في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبان

الشكل رقم (7): يمثل توزيع العينة حسب متغير سنوات الخدمة

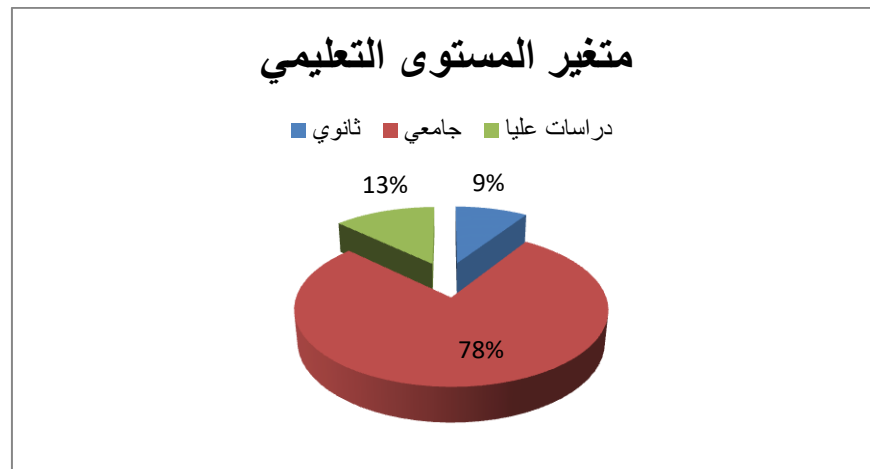
رابعاً: توزيع العينة حسب مستوى التعليمي

الجدول رقم (7): خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات / التكرارات
09	05	ثانوي
78	42	جامعي
13	07	دراسات عليا
%100	54	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتان بالإستعانة ببرنامج spss (أنظر ملحق رقم (1))

القراءة الاحصائية : من خلال الجدول رقم (7) نرى أن فئة المستوى التعليمي الذي تحصل على أكبر نسبة هي فئة (جامعي) بنسبة 78 % ثم تليها فئة (دراسات عليا) بنسبة (13%) من خلال الجدول رقم نرى أن فئة المستوى التعليمي الأكثر نسبة هي 13 % ثم تليها فئة (ثانوي) بنسبة 09 %، مما يدل على أن اغلب أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي .



المصدر: من إعداد الطالبتان

الشكل رقم (8): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعبيمي

المطلب الثالث :إختبار صدق وثبات أداة الدراسة

إن إختبار صدق وثبات أداة الدراسة هي عملية التأكد من أن الفقرات التي تحتويها اللائحة تستبين تؤدي إلى جمع البيانات بدقة ومدى تعبير فقراته عن ابعاد الدراسة،وان كل بعد ممثل بشكل مجموعة من الاسئلة تعكسه فعليا .

أولا :صدق الأداة

سيتم التأكد من صدق البنائي لمحاور المقياس كما يلي :

(جدول رقم (8): صدق البنائي لمحاور المقياس)

الرقم	المحاور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية α
01	أهداف الإدارة الإستراتيجية	0.779	0.00
02	صياغة الإدارة الإستراتيجية	0.847	0.00
03	الاعداد الإدارة الإستراتيجية	0.810	0.00
04	تطبيق للإدارة الإستراتيجية	0.914	0.00
05	رقابة وتقييم الإدارة الإستراتيجية	0.855	0.00
06	الأداء :المخرجات والاهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها	0.874	0.00

المصدر :إعداد الطالبتان بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 02)

يبين لنا الجدول رقم (8) معاملات الارتباط لكل محور من محاور ،المقياس ونجد أن معاملات الارتباط كلها ذات معنوية إحصائية، كما أن نجد جميع القيم الاحتمالية sig أقل من 0.05 وبالتالي نعتبر أن محاور المقياس كلها متسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات الأداة

سيتم اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة والتحليل الإحصائي الوصفي للإستبيان كما يلي :

1-ثبات وصدق أداة الدراسة: تم التحقق من ثبات إستبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ كما هو مبين في الجدول الموالي :

جدول رقم (9):يمثل قيمة cronbach s alpha لجميع عبارات الإستبيان

البيان	Cronbach'sAlpha		معامل الصدق
	القيمة	عدد العبارات	
المقياس	0.958	34	0.879

المصدر :إعداد الطالبتان بالإستعانة بمخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 03)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان للمقياس بلغت 0.958 و معامل الصدق بلغ 0.879 و هذا يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة المقياس وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات.

2-طريقة التجزئة النصفية:

جدول رقم (10): طريقة التجزئة النصفية للمقياس

الجزء	الفقرات	العدد	معامل ألفا كرومباخ	معامل الارتباط النصفى	معامل الارتباط المصحح	معامل الثبات التجزئة النصفية	معامل الصدق
01	فقرات الاستبانة ذات الترتيب الفردي	17	0.923	0.796	0.886	0.884	0.940
02	فقرات الاستبانة ذات الترتيب الزوجي	17	0.934				

المصدر :إعداد الطالبتان بالإستعانة بمخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن معامل ألفا كرومباخ لنصف فقرات الاستبيان للترتيب الفردي (01) قد كانت بـ 0.923 والنصف الثاني من الفقرات ذات الترتيب الزوجي قد حصل على معامل قدر بـ 0.934 وهذا يدل على وجود ثبات قوي لأداة الدراسة , ونجد أيضا أن معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية لكل الفقرات قد بلغ 0.884 ومعامل الصدق قد بلغ 0.940 وهذا ما يؤكد على أن المقياس ذو ثبات قوي

3-الإختبارات الإحصائية المعتمدة في الدراسة:

- التكرارات والنسب المئوية؛
 - معامل الارتباط لقياس العلاقات؛
 - تحليل الإنحدار الخطي لقياس الاثر.
- المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة**

يوضح هذا المبحث تحليل وتفسير مختلف النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أداة الدراسة وسنتطرق إلى إختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول : عرض نتائج الفرضيات

سنتناول في هذا المطلب نتائج فرضيات الدراسة .

أولا : عرض نتائج الفرضية الجزئية الاولى

الفرضية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأهداف الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز .

- للتحقق من صحة الفرضية و للإجابة عليها تم احتساب معامل الارتباط R و معامل التحديد وقيم F المحسوبة ومستوى الدلالة

نتائج إختبار أثر أهداف الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز .

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	معامل الإنحدار	قيمة D	درجة الحرية	مستوى الدلالة
أثر أهداف الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز	0.56	0.32	0.44	24.66	53	0.000

المصدر :إعداد الطالبتين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 05)

التحليل : الجدول يتبين أن هناك علاقة ارتباطية و أثر معنوي بين المتغير المستقل (أهداف الإدارة الإستراتيجية) والمتغير التابع (أداء مؤسسة سونلغاز) وهو يقدر ب (0.56) أما مربع الارتباط فهو يساوي (0.32) أي أن متغير (اهداف الإدارة الإستراتيجية) يفسر ما قيمة 32 % من التغيرات التي تحصل في متغير (أداء مؤسسة سونلغاز) ، و تؤكد معنوية هذا الأثر قيمة D و التي بلغت (24.66) و هي دالة عند مستوى معنوية 0.05 وهذا لأن القيمة الاحتمالية 0.00 المحسوبة أقل من مستوى الدلالة 0.05، و هذا يؤكد قبول صحة الفرضية الفرعية الأولى القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى لأهداف الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة 0.05 و نقبل الفرضية التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى لأهداف الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز .

ثانيا :عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية

-الفرضية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لصياغة الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز .

- للتحقق من صحة الفرضية و للإجابة عليها تم احتساب معامل الارتباط R و معامل التحديد وقيم F المحسوبة ومستوى الدلالة.

الجدول رقم (11)نتائج اختبار أثر صياغة الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز .

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	معامل الانحدار	قيمة D	درجة الحرية	مستوى الدلالة
أثر صياغة الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز	0.64	0.41	0.75	36.68	53	0.000

المصدر :إعداد الطالبتين بالاستعانة بمخرجات برنامجSPSS (أنظر الملحق رقم 06)

التحليل : من خلال الجدول رقم (11)يتبين أن هناك علاقة إرتباط و أثر معنوي بين المتغير المستقل (صياغة الإدارة الإستراتيجية) والمتغير التابع (أداء مؤسسة سونلغاز) وهو يقدر ب (0.64) أما مربع الإرتباط فهو يساوي (0.41) أي أن متغير (صياغة الإدارة الإستراتيجية) يفسر ما قيمة 41 % من التغيرات التي تحصل في متغير (أداء مؤسسة سونلغاز) ، و تؤكد معنوية هذا الأثر قيمة D و التي بلغت (36.68) و هي دالة عند مستوى معنوية 0.05 وهذا لأن القيمة الاحتمالية 0.00 المحسوبة أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، و هذا يؤكد قبول صحة الفرضية الفرعية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة 0.05 و نقبل الفرضية التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز .

ثالثا :عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

-الفرضية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لإعداد الإدارة الإستراتيجية على

أداء مؤسسة سونلغاز .

- للتحقق من صحة الفرضية و للإجابة عليها تم إحتساب معامل الارتباط R و معامل التحديد وقيم F المحسوبة ومستوى الدلالة.

الجدول رقم (12) :نتائج اختبار أثر إعداد الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز .

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	معامل الانحدار	قيمة D	درجة الحرية	مستوى الدلالة
أثر إعداد الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز	0.63	0.40	0.62	35.13	53	0.000

المصدر :إعداد الطالبتين بالاستعانة بمخرجات برنامجSPSS (انظر الملحق رقم 07)

التحليل : من خلال الجدول رقم (12) يتبين أن هناك علاقة إرتباطية و أثر معنوي بين المتغير المستقل (إعداد الإدارة الإستراتيجية) والمتغير التابع (أداء مؤسسة سونلغاز) وهو يقدر ب (0.63) أما مربع الإرتباط فهو يساوي (0.40) أي أن متغير (إعداد الإدارة الإستراتيجية) يفسر ما قيمة 40 % من التغيرات التي تحصل في متغير (أداء مؤسسة سونلغاز) ، و تؤكد معنوية هذا الأثر قيمة D و التي بلغت (35.13) و هي دالة عند مستوى معنوية 0.05 وهذا لأن القيمة الاحتمالية 0.00 المحسوبة أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، و هذا يؤكد قبول صحة الفرضية الفرعية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لإعداد الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة 0.05 ومنه فإن هذه الفرضية مقبولة .

رابعاً: عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة

الفرضية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز.

- للتحقق من صحة الفرضية و للإجابة عليها تم إحتساب معامل الارتباط R و معامل التحديد وقيم F المحسوبة ومستوى الدلالة.

الجدول رقم(13):نتائج إختبار أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز.

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	معامل الانحدار	قيمة D	درجة الحرية	مستوى الدلالة
أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز	0.76	0.58	0.94	74.44	53	0.000

المصدر :إعداد الطالبتان بالاستعانة بمخرجات برنامجSPSS (انظر الملحق رقم 08)

التحليل : من خلال الجدول رقم (13)يتبين أن هناك علاقة ارتباطية و أثر معنوي بين المتغير المستقل (تطبيق الإدارة الإستراتيجية) والمتغير التابع (أداء مؤسسة سونلغاز) وهو يقدر ب (0.76) أما مربع الارتباط فهو يساوي (0.58) أي أن متغير (تطبيق الإدارة الإستراتيجية) يفسر ما قيمة 58 % من التغيرات التي تحصل في متغير (أداء مؤسسة سونلغاز) ، و تؤكد معنوية هذا الأثر قيمة D و التي بلغت (74.44) و هي دالة عند مستوى معنوية 0.05 وهذا لأن القيمة الاحتمالية 0.00 المحسوبة أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، و هذا يؤكد قبول صحة الفرضية الفرعية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة 0.05 ومنه نقبل هذه الفرضية.

خامسا: عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة

-الفرضية الخامسة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لرقابة وتقييم الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز .

- للتحقق من صحة الفرضية و للإجابة عليها تم احتساب معامل الارتباط R و معامل التحديد وقيم F المحسوبة ومستوى الدلالة.

الجدول رقم (14): نتائج اختبار أثر رقابة وتقييم الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز .

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	معامل الانحدار	قيمة D	درجة الحرية	مستوى الدلالة
أثر رقابة وتقييم الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز	0.82	0.68	0.77	110.92	53	0.000

المصدر :إعداد الطالبتان بالإستعانة بمخرجات برنامجSPSS (انظر الملحق رقم 09)

التحليل : من خلال الجدول رقم (14) يتبين أن هناك علاقة إرتباطية و أثر معنوي بين المتغير المستقل (رقابة وتقييم الإدارة الإستراتيجية) والمتغير التابع (أداء مؤسسة سونلغاز) وهو يقدر ب (0.82) أما مربع الارتباط فهو يساوي (0.68) أي أن متغير (رقابة وتقييم الإدارة الإستراتيجية) يفسر ما قيمة 68 % من التغيرات التي تحصل في متغير (أداء مؤسسة سونلغاز) ، و تؤكد معنوية هذا الأثر قيمة D و التي بلغت (110.92) و هي دالة عند مستوى معنوية 0.05 وهذا لأن القيمة الاحتمالية 0.00 المحسوبة أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، و هذا يؤكد قبول صحة الفرضية الفرعية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لرقابة وتقييم الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة 0.05 و إذا فالفرضية مقبولة .

سادسا : عرض نتائج الفرضية الرئيسية

-الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز.

- للتحقق من صحة الفرضية و للإجابة عليها تم احتساب معامل الارتباط R و معامل التحديد وقيم F المحسوبة ومستوى الدلالة.

الجدول رقم (15):نتائج اختبار أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز.

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	معامل الانحدار	قيمة D	درجة الحرية	مستوى الدلالة
أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز	0.81	0.62	0.70	101.99	53	0.000

المصدر :إعداد الطالبتان بالإستعانة بمخرجات برنامجSPSS (انظر الملحق رقم 10)

التحليل : من خلال الجدول رقم (15) يتبين أن هناك علاقة ارتباطية و أثر معنوي بين المتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية) والمتغير التابع (أداء مؤسسة سونلغاز) وهو يقدر ب (0.81) أما مربع الارتباط فهو يساوي (0.62) أي أن متغير (الإدارة الإستراتيجية) يفسر ما قيمة 62 % من التغيرات التي تحصل في متغير (أداء مؤسسة سونلغاز) ، و تؤكد معنوية هذا الأثر قيمة D و التي بلغت (101.99) و هي دالة عند مستوى معنوية 0.05 وهذا لأن القيمة الاحتمالية 0.00 المحسوبة أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، و هذا يؤكد قبول صحة الفرضية الرئيسية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة 0.05 و نقبل الفرضية التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز.

المطلب الثاني: عرض نتائج متغيرات الدراسة

يتكون القسم الثاني من الإستمابان من ستة أبعاد حيث يتضمن كل بعد مجموعة من الفقرات متعلقة بمتغير الدراسة، و من خلال البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة و بالإستعانة من برنامج الحزمة الإحصائية SPSS تحصلنا على النتائج التالية :

أولا :البعد الأول(أهداف الإدارة الإستراتيجية):

يمثل البعد الأول المتغير المستقل المتمثل في أهداف الإدارة الإستراتيجية و يتكون هذا البعد من 05 فقرات و يتضح لنا من الجدول التالي المتوسط و الانحراف المعياري كما يلي:

الجدول رقم (16):الإلتجاه العام لأهداف الإدارة الإستراتيجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تلتزم مؤسستنا بالتشريعات و القوانين الحكومية	1,81	0,67	موافق بشدة
02	تسعى مؤسستنا إلى التكيف مع البيئة المحيطة	2,09	0,55	موافق بشدة
03	تراعي المؤسسة متطلبات العملاء و الرأي العام	2,14	0,65	موافق بشدة
04	تحرص المؤسسة على توحيد جهود العاملين لإنجاز المهام	2,20	0,76	موافق بشدة
05	تعتبر أهداف المؤسسة واقعية و قابلة للقياس	2,20	0,71	موافق بشدة
	الاتجاه العام أهداف الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة العامة	2,088	0,668	موافق بشدة

المصدر من إعداد الطالبتان

تضح من الجدول رقم (16) أن فقرات البعد الاول جاءت باتجاه عام (موافق بشدة) وهذا يوضح أن المؤسسة تلتزم بالتشريعات القانونية وتسعى التكيف مع البيئة وتراعي متطلبات العملاء وتحرص على توحيد جهود العاملين ويعتبر الموظفين أن أهداف المؤسسة واقعية وقابلة للقياس.

ثانيا :البعد الثاني (صياغة للإدارة الإستراتيجية في المؤسسة العامة)

يمثل البعد الثاني المتغير المستقل المتمثل في صياغة للإدارة الاستراتيجية في المؤسسة العامة و يتكون هذا البعد من 05 فقرات و يتضح لنا من الجدول التالي المتوسط و الانحراف المعياري كما يلي:

الجدول رقم (17): يمثل الإتجاه العام لصياغة الإدارة الإستراتيجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
06	تمتلك المؤسسة رؤية واضحة محددة	2,50	0,84	موافق بشدة
07	تلتزم المؤسسة بسيادتها وقواعدها العامة	2,22	0,76	موافق بشدة
08	تضع المؤسسة بدائل إستراتيجية مناسبة	2,48	0,86	موافق بشدة
09	تراعي رسالة المؤسسة الظروف المحيطة	2,48	0,84	موافق بشدة
10	تحدد المؤسسة تواريخ لتحقيق أهدافها	2,51	0,92	موافق بشدة
الإتجاه العام صياغة للإدارة الإستراتيجية في المؤسسة العامة				
		2,438	0,844	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتان

يتضح من الجدول رقم (17) أن فقرات البعد الاول جاءت باتجاه عام (موافق بشدة): وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بصياغة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة من خلال إمتلاكها رؤية واضحة محددة و التزامها بسياسات وقواعد عامة وتحدد تواريخ لتحقيق أهدافها

ثالث:البعد الثالث (الاعداد للإدارة الاستراتيجية):

يمثل البعد الثالث المتغير المستقل المتمثل في الاعداد للإدارة الإستراتيجية و يتكون هذا البعد من

05 فقرات و يتضح لنا من الجدول التالي المتوسط و الانحراف المعياري كما يلي:

الجدول رقم(18):الإتجاه العام للإدارة الإستراتيجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
11	يشارك العمال في عملية الإدارة الإستراتيجية	2,55	0,71	موافق بشدة
12	للمؤسسة مجموعة من السياسات و الإجراءات المناسبة اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج المخطط لها	2,31	0,79	موافق بشدة
13	تربط مؤسستنا تقييم الأداء بأهداف وظروف الخطة الإستراتيجية	2,31	0,74	موافق بشدة
14	تقوم المؤسسة بالإستماع إلى آرائنا و إقتراحاتنا عند وضع خططها	2,70	0,88	موافق لحد ما
15	تقوم المؤسسة بدراسة البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف	2,64	0,89	موافق لحد ما
	الاتجاه العام الاعداد للإدارة الاستراتيجية	2,502	0,802	موافق بشدة

المصدر :من إعداد الطالباتان

يتضح من الجدول رقم (18) أن فقرات البعد الأول جاءت باتجاه عام (موافق بشدة)

وهذا دليل على أن المؤسسة تهتم لإعداد الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة وذلك بدراسة البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف و الإستماع إلى آراء وإقتراح عمالها عند وضع خططها .

رابعاً :البعد الرابع (تطبيق الإدارة الإستراتيجية)

يمثل البعد الرابع المتغير المستقل المتمثل في تطبيق الادارة الاستراتيجية و يتكون هذا البعد من 04 فقرات و يتضح لنا من الجدول التالي المتوسط و الإنحراف المعياري كما يلي:

الجدول رقم(19):الإتجاه العام لتطبيق الإدارة الإستراتيجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
16	تلتزم المؤسسة بالهيكل التنظيمي الذي صممته لتنفيذ الخطة	2,50	0,90	موافق بشدة
17	توفر المؤسسة البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات و النشاطات المطلوب إنجازها	2,51	0,79	موافق بشدة
18	توفر المؤسسة نظام ملائم لتحفيزنا	2,74	0,85	موافق لحد ما
19	تلتزم المؤسسة بالوقت المحدد للخطة	2,55	0,86	موافق بشدة
	الاتجاه العام لتطبيق الإدارة الإستراتيجية	2,57	0,85	موافق بشدة

المصدر :من إعداد الطالبتان

يتضح من الجدول رقم (19) أن فقرات البعد الرابع جاءت باتجاه عام (موافق بشدة) نستنتج أن المؤسسة تقوم بتطبيق الإدارة الإستراتيجية وذلك بالتزام المؤسسة للوقت المحدد للخطة وتوفير نظام ملائم لتحفيز عمالها .

خامسا:البعد الخامس (الرقابة وتقييم الإدارة الإستراتيجية)

يمثل البعد الرابع المتغير المستقل المتمثل في الرقابة وتقييم الإدارة الإستراتيجية و يتكون هذا البعد من 05 فقرات و يتضح لنا من الجدول التالي المتوسط و الانحراف المعياري كما يلي:

الجدول رقم (20): يمثل الإتجاه العام لرقابة وتقييم الإدارة الإستراتيجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
20	تقوم المؤسسة بتجديد الأموال اللازمة لتنفيذ خططها	2,22	0,90	موافق بشدة
21	تستخدم المؤسسة مؤشرات أداء واضحة	2,53	0,88	موافق بشدة
22	للمؤسسة نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب	2,44	0,71	موافق بشدة
23	تقوم المؤسسة بمقارنة الإنجاز بالخططة الإستراتيجية أولا بأول	2,59	0,81	موافق بشدة
24	تتخذ المؤسسة الإجراءات التصحيحية في حالة وجود إنحرافات عن الخطط الموضوعة	2,20	0,65	موافق بشدة
	الإتجاه العام لرقابة وتقييم الإدارة الإستراتيجية	2,39	0,79	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطالبتان

يتضح من الجدول رقم (20) أن فقرات البعد الخامس جاءت باتجاه عام (موافق بشدة) ولهذا فإن المؤسسة تحرص على رقابة وتقييم الإدارة الإستراتيجية بإستخدامها لمؤشرات أداء واضحة ومقارنة الإنجاز بالخططة الإستراتيجية أولا بأول .

سادسا :البعد السادس (الأداء المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها)

يمثل البعد السادس للمتغير التابع المتمثل في الأداء المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها و يتكون هذا البعد من 10 فقرات و يتضح لنا من الجدول التالي المتوسط و الانحراف المعياري كما يلي:

الجدول رقم (21):الإتجاه العام للأداء المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
25	تحرص المؤسسة على تحقيق أهدافها	2,05	0,62	موافق بشدة
26	تتابع المؤسسة برامجها بشكل مستمر	2,12	0,77	موافق بشدة
27	يشعر الزبائن بالرضا عن الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة	2,59	0,85	موافق بشدة
28	تستثمر المؤسسة مواردها البشرية بطريقة مثلى لتحقيق اهدافها	2,70	0,90	موافق لحد ما
29	تستخدم المؤسسة أسس البحث العلمي لحل المشكلات التي تواجهها	2,59	0,90	موافق بشدة
30	تحرص المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي في عملها	2,37	0,83	موافق بشدة
31	توفر المؤسسة ما يلزم من قنوات اتصال لتضمن تحقيق أهدافها	2,50	0,96	موافق بشدة
32	تختار مؤسستها برامج وأنشطة تتلائم مع إحتياجات العملاء	2,30	0,80	موافق بشدة
33	تقدر المؤسسة على الإستمرار في تقديم خدماتها بكفاءة وفعالية	2,29	0,86	موافق بشدة
34	تحرص المؤسسة على تحليل الدروس المستفادة من التجارب السابقة	2,42	0,92	موافق بشدة
	الإتجاه العام للأداء المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها	2,39	0,84	موافق بشدة

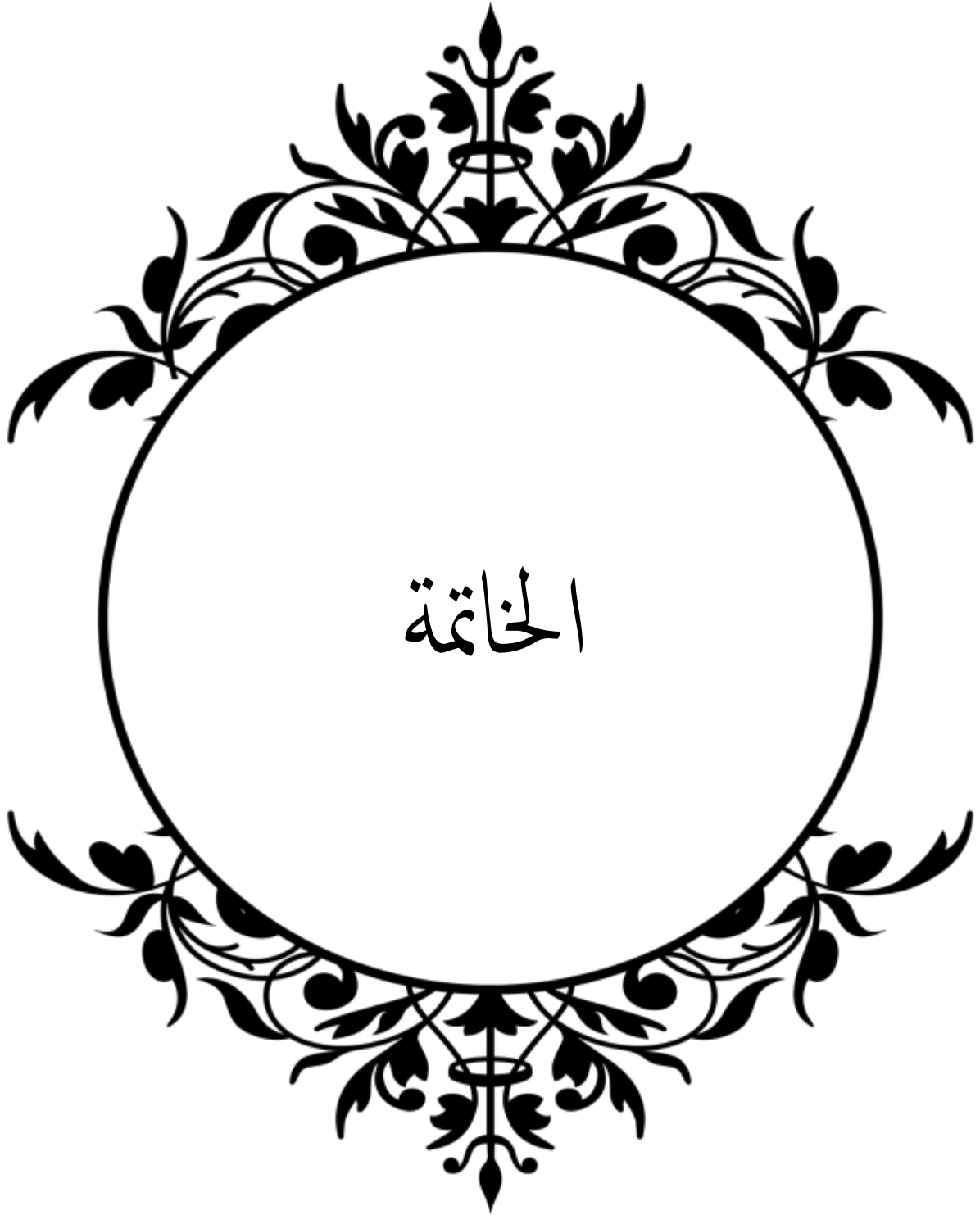
المصدر: من إعداد الطالبتان

يتضح من الجدول رقم (21) أن فقرات البعد السادس جاءت باتجاه عام (موافق بشدة) العبارة رقم 25 حصلت على متوسط يقدر ب 2.05 أي باتجاه (موافق بشدة) وهذه دلالة أنها تهتم بأدائها من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها حيث توفر المؤسسة ما يلزم من قنوات إتصال لتضمن تحقيق أهدافها بحرصها على مواكبة التطور التكنولوجي في عملها ومراعاتها لشعور الزبائن بالرضا عن الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة .

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل أثر استخدام الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز بالأغواط، من خلال دراسة تحليلية باستخدام (spss26.0) لبيانات الإستبيان، الذي تم توزيعه لإستطلاع آراء العمال في المؤسسة، حول أثر الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء.

وبعد إختبار الفرضيات وتحليل النتائج و الإجابة على إشكالية الدراسة وتوصلنا إلى تأكيد علاقة الإرتباط والتأثير الإيجابي للإدارة الإستراتيجية في تأثيرها على تحسين أداء المؤسسة كما تبين أن مؤسسة سونلغاز تسعى إلى مواكبة التغيرات الحاصلة، من خلال تطبيق الإدارة الإستراتيجية من أجل تحسين الأداء .



من خلال هذه الدراسة والتي إشتملت على دراسة نظرية تطبيقية وفقد تبين في ضوء هذه الدراسة أن الهدف الرئيسي منها هو دراسة أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسات.

وللإجابة على إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية ،فقد تناولنا في الجانب النظري أساسيات ومفاهيم الإدارة الإستراتيجية، بدأ بمستويات الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة.

أما فيما يخص دراسة الحالة مؤسسة سونلغاز فقد تطرقنا إلى إعطاء لمحة شاملة عن مؤسسة سونلغاز ونشأتها وأهم مراحل تطورها ثم تم تسليط الضوء على دراسة تأثير الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز بالأغواط حيث تم توزيع الإستبيان على عينة من العمال بالمؤسسة لهدف التعرف على مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية لتحسين أداء المؤسسة.

وللحصول على نتائج ذات دلالة تم الإعتماد على الأسلوب الإحصائي من خلال إستخدام برنامج الحزم الإحصائي للعلوم الإجتماعية Spss الإصدار رقم (26) للحصول على نتائج أكثر دقة وتحديد إتجاهات المبحوثين وتأثيرها على متغيرات البحث وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج والتوصيات سنتطرق إليهما كما يلي:

أولا :النتائج

-للإدارة الإستراتيجية دور كبير في مستقبل المؤسسة من خلالها رسم خططها المستقبلية وتحديد أهدافها ورسالتها وأهدافها . المؤسسة وقدرتها على التفكير والتحليل الإستراتيجي وصنع القرارات والإستراتيجيات .

- إن تطبيق الإدارة الإستراتيجية له أثر إيجابي على تحسين أداء مؤسسة سونلغاز وذلك من خلال تحقيق تطور واضح في هذه المؤسسة.

-تبين من الدراسة أن البيئة الداخلية ملائمة وتساعد على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة سونلغاز .

-تبين النتائج بأن هناك أثر بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية وأداء المؤسسة .

- تبين أن هناك مشاركة للعاملين بشكل واضح لعملية الإدارة الإستراتيجية.

-الإدارة الإستراتيجية تضبط وتقل حركة المؤسسة نحو ضمان مستقبلها الإستراتيجي، وتمكنها من التكيف بشكل أكبر من الظروف المحيطة بها .

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز محل الدراسة، فكلما تم تطبيق الإدارة الإستراتيجية كلما أدى ذلك إلى رفع أداء المؤسسة. وهذا ما تؤكدته نتائج إختبار الفرضيات كالتالي :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى لأهداف الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز أي أن متغير (أهداف الإدارة الإستراتيجية) يفسر ما قيمة 32 % من التغيرات التي تحصل في متغير أداء مؤسسة سونلغاز.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز أي أن متغير (صياغة الإدارة الإستراتيجية) يفسر ما قيمة 41 % من التغيرات التي تحصل في متغير أداء مؤسسة سونلغاز.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعداد الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز أي أن متغير (إعداد الإدارة الإستراتيجية) يفسر ما قيمة 40 % من التغيرات التي تحصل في متغير أداء مؤسسة سونلغاز.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز أي أن متغير (تطبيق الإدارة الإستراتيجية) يفسر ما قيمة 58 % من التغيرات التي تحصل في متغير أداء مؤسسة سونلغاز.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقابة وتقييم الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز أي أن متغير (رقابة وتقييم الإدارة الإستراتيجية) يفسر ما قيمة 68 % من التغيرات التي تحصل في متغير أداء مؤسسة سونلغاز.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة سونلغاز أي أن متغير (الإدارة الإستراتيجية) يفسر ما قيمة 62 % من التغيرات التي تحصل في متغير أداء مؤسسة سونلغاز.

ثانيا: إقتراحات و توصيات

- زيادة وعي الإدارة والعاملين بأهمية الإدارة الإستراتيجية كوسيلة لوصول المؤسسات إلى الريادة وزيادة أدائهم.

- الإستعانة بالخبراء والمختصين ذوي الكفاءة العالية والمتخصصة عند تجهيز الخطة الإستراتيجية وكذلك عند تنفيذها وذلك للحد من الهدر في الموارد.

- على مؤسسة سونلغاز أن تضع إستراتيجية وأهداف جديدة وتعمل على زيادة في الخبرات والمهارات المعرفية للعاملين و التي تساهم في تحقيق أهدافها ونجاحها.

- تفعيل دور رقابة الإستراتيجية في مؤسسة سونلغاز حتى تتواءم مع الهيكل التنظيمي وتؤدي دورها في تصحيح الإنحرافات أثناء وبعد التنفيذ.

- ضرورة توفير نوع من التوافق بين الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها العاملون، ووضع مهام واضحة من العمل وتكليف العاملين للقيام بأعمال ضمن تخصصهم لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة في تسيير العمل.

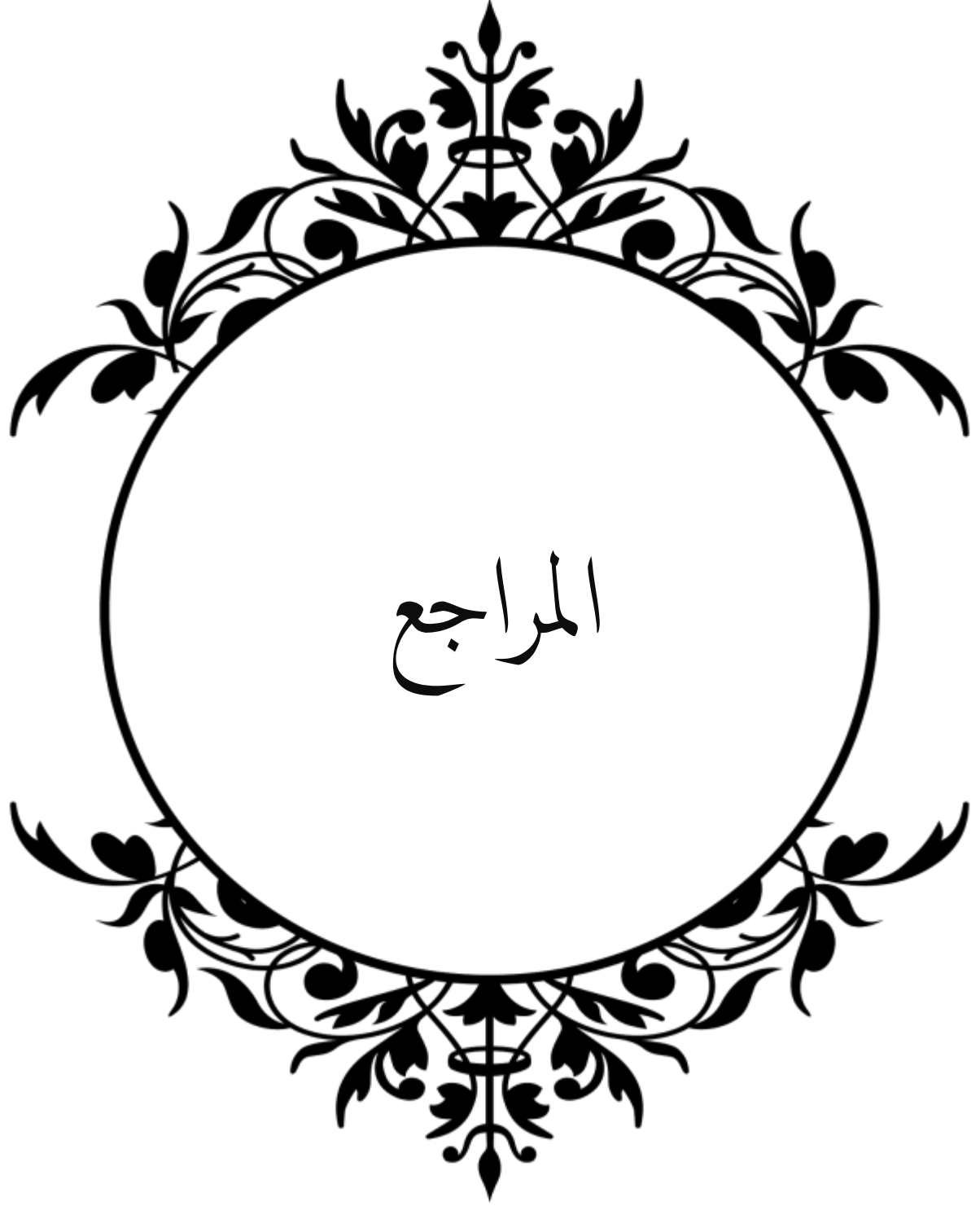
ثالثا : أفاق الدراسة

وفي الأخير فإن هذا البحث يحتاج إلى مزيد من الإثراء من خلال ربط تأثير الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة العامة الجزائرية ،ولذلك فهذه بعض المواضيع التي نقترحها لتوسع في هذا الموضوع مستقبلا:

- دور إستراتيجية التحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية.

- إسهامات التكنولوجيا في عصره أداء الموارد البشرية.

- الإدارة الإستراتيجية وبناء أنظمة تقييم الأداء.



المراجع باللغة العربية :

أولا: الكتب

1. أحمد قطامين، الإدارة الإستراتيجية ، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، 2002
2. أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في العصر الحديث ، دار الحارث للطباعة، المنصورة، مصر، 2005.
3. أحمد قطامين ، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996 .
4. إخلاص عبد الله، موزي حمود، الإدارة الحكومية ،وزارة التربية ، الكويت ، 1982 ص 28.
5. جواد كاظم لفته ، الإدارة الإستراتيجية لمنظومة التعليم العالي ، ط1، دار صفاء لنشر و التوزيع، عمان، 2013.
6. حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975.
7. حسين محمد حراشة، ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2011 .
8. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية ،مديرية النشر، قالمة، الجزائر، 2004 .
9. طاهر محمود كلالدة ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن .
10. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل لنشر وتوزيع، عمان، الأردن ، 2004.
11. مؤيد سعيد السالم ، أساسيات لإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1، جامعة قطر، 2005.
12. منصور أحمد منصور، القوى العاملة - تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، مكتبة غريب، القاهرة، 1986
13. محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية ،مؤسسة دروس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2005.
14. ماجد أنور عشقي، التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية ،كلية التدريب ،قسم البرامج الخاصة ،جامعة نايف العربية الأمنية ،الرياض ، 2009.

15. محمد عبد الوهاب عشاوي ،الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد (في ظل العولمة) ،منشأة معارف الإسكندرية،2010 .
16. محمد سعيد سلطان ،إدارة الموارد البشرية ، دارالنشر الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003.
17. نادية ابو الوفا العارف،الإدارة الاستراتيجية،الدار الجامعية ،ط1،الاسكندرية،2010.
18. سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان،الأردن ،2003.
19. عادل زايد ،التنظيم المتميز الطريق إلى منطقة المستقبل،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة 2003.
20. عبد الله سعيد سالم وعادل حرحوش صالح ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، عمان ، 2002 .
21. علي غربي و آخرون،تنمية الموارد البشرية ،دار الهدى لطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر ، ط2،2002.
22. فلاح حسن عداوي ،الإدارة الإستراتيجية ،دار وائل للنشر ،عمان ،ط2 ،2006.
- عبد السلام ابو قحف أساسيات الإدارة الاستراتيجية،مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر و التوزيع،ط2،جامعة الإسكندرية،1998.
23. شحادة نظمي و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار صفاء للنشر ، عمان.
24. خالد محمد بني حمدان،الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي-منهج معاصر،-دار اليازوري،عمان ،الأردن،2007.
25. خالد عبد الرحمن إلهيتي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2003 .

ثانيا :الرسائل العلمية

1. بنوناس صباح، النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة بسكرة،2018 .
2. بوجعادة الياس، تفعيل الموارد البشرية وأثرها في تجنب الأداء الاقتصادي للمؤسسة، شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955،سكيكدة ،2006.

3. بوبكر عبد الباقي، واقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باريس، مستغانم، 2016-2017.
4. عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، جامعة الجزائر، كلية العلوم والاقتصاد وعلوم التسيير، مذكرة ماجستير غير منشورة، 2003.
5. عاصف حسنة، دورة الادارة الاستراتيجية في تحقيق أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018-2019.
6. صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير، 2006-2007.
7. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009/2010.
8. غزال محمد، مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية توزيع (سونلغاز)ننقرير تربص، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة عمار ثلجي، الأغواط 2016-2017.

ثالثا: المجلات

1. إبراهيم عبد الله حميدة مختار، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 07، جامعة محمد خيضر ، بسكرة فيفري 2005.
2. سايجي الخامسة وهاني نوال، أثر عوائق الدخول على أداء مؤسسة موبيليس لصناعة خدة الهاتف النقال في الجزائر ،مجلة المنهل الإقتصادي ،المجلد 3،العدد 2 ،جامعة الشهيد حمه لخضر ،بالوادي. ديسمبر 2020.
3. عليوات خيرة وبن برطال عبد القادر، دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،مجلة الاستراتيجية والتنمية،المجلد 11 ،العدد 03،مخبر الدراسات التنمية الاقتصادية، 2021.

4. عبد الملوك مزهودة ،الأداء بين الكفاءة و الفعالية،مفهوم وتقييم،مجلة العلوم الإنسانية،العدد 1،جامعة بيسكة ،2001.

5. علي يونس ميا وآخرون ،قياس أثر التدريب في أداء العاملين(دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)،مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية،سوريا ،المجلد 31،العدد 1،2009.

6. قناشي أمينة وبرباوي كمال،أثر العدالة التنظيمية في تطوير أداء المؤسسات(دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بشار)، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 4،العدد 1، 1 ماي 2022،جامعة سيدي بلعباس ،جامعة بشار(الجزائر).

رابعاً :الملتقيات

1.إبراهيم بختي ،صناعة التكنولوجيا المعلومات والاتصالات و علاقتها بتنمية و تطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات،8جامعة ورقلة -9 مارس، 2005.

2.بلكير بومدين،فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات،جامعة ورقلة،8-9مارس، 2005،الجزائر.

3.سناء عبد الكريم الخناق" مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة 08 -9مارس 2005.

4. علي عبد الله ، الأداء المتميز ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، 8 - 9 مارس ،2005.

خامساً :المرجع الأجنبية

1.A.khemkhem La dynanque du contrôle de gestion2eme ed ،ed bordas، paris،1971.

2.Pasclal Noferi ، Gestion des ressources humaines et compétitivité de l'entreprise ، Ed Uimm، Paris ، 1987.

3. Jacqueline(b), Fancoise(k), Martin (M) ,La fonction ressources humaines,
Edition dunod, Paris, 2004.

الملاحق

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص تسيير عمومي



الإستبيان

أخي الفاضل أختي الفاضلة السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة لاستكمال الدراسة التي نقوم بإعدادها للحصول على شهادة الماستر بعنوان " أثر الادارة الاستراتيجية على أداء المؤسسة العامة (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الاغواط).

ونظرا لأهمية آرائكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم.

تحت اشراف:

اعداد الطالبة :

د.نور الدين هناء

برنو سهام

براهيمي عائشة



ضع علامة (×) في الخانة المناسبة

✓ أولا: البيانات الشخصية

1-الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2- الفئة العمرية:

☐ اقل من 30 سنة

☐ من 30-40 سنة

☐ أكثر من 40 سنة

3-سنوات الخدمة:

اقل من 5 سنوات ☐ من 10 سنوات ☐ من 10 سنوات ☐

4-المستوى التعليمي:

ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

ثانيا : الادارة الاستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية: هي مجموعة من القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل

الرقم	العبرة	درجة الغالبية				
	أهداف الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة العامة	موافق بشدة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
01	تلتزم مؤسستنا بالتشريعات و القوانين الحكومية					
02	تسعى مؤسستنا إلى التكيف مع البيئة المحيطة					
03	تراعي المؤسسة متطلبات العملاء و الرأي العام					
04	تحرص المؤسسة على توحيد جهود العاملين لانجاز المهام					
05	تعتبر أهداف المؤسسة واقعية و قابلة للقياس					
	صياغة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة العامة					
06	تمتلك المؤسسة رؤية واضحة محددة .					
07	تلتزم المؤسسة بسياساتها و قواعدها العامة .					
08	تضع المؤسسة بدائل إستراتيجية مناسبة					
09	تراعي رسالة المؤسسة الظروف المحيطة					
10	تحدد المؤسسة تواريخ لتحقيق أهدافها					
	الاعداد للإدارة الإستراتيجية					
11	يشارك العمال في عملية الإدارة الإستراتيجية					

12	للمؤسسة مجموعة من السياسات و الاجراءات المناسبة اللازمة لتنفيذ الانشطة و تحقق النتائج المخطط لها				
13	تربط مؤسستنا تقييم الأداء بأهداف وظروف الخطة الاستراتيجية				
14	تقوم المؤسسة بالاستماع إلى اراءنا و اقتراحاتنا عند وضع خططها				
15	تقوم المؤسسة بدراسة البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف				
	تطبيق الإدارة الإستراتيجية				
16	تلتزم المؤسسة بالهيكل التنظيمي الذي صممه لتنفيذ الخطة				
17	توفر المؤسسة البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات و النشاطات المطلوبة إنجازها				
18	توفر المؤسسة نظام ملائم لتحفيزنا				
19	تلتزم المؤسسة بالوقت المحدد للخطة				

الرقابة وتقييم الإدارة الإستراتيجية	موافق بشدة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
20					تقوم المؤسسة بتجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ خططها
21					تستخدم المؤسسة مؤشرات أداء واضحة .
22					للمؤسسة نظام مراقبة وتقييم واضح و مكتوب
23					تقوم المؤسسة بمقارنة الانجاز بالخطة الإستراتيجية أولاً بأول

					تتخذ المؤسسة الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات عن الخطط الموضوعة	24
					ثالثا أداء المؤسسة الأداء: المخرجات او الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها	
					تحرص المؤسسة على تحقيق أهدافها	25
					تتابع المؤسسة برامجها بشكل مستمر	26
					يشعر الزبائن بالرضا عن الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة	27
					تستثمر المؤسسة مواردها البشرية بطريقة مثلى لتحقيق اهدافها	28
					تستخدم المؤسسة أسس البحث العلمي لحل المشكلات التي تواجهها	29
					تحرص المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي في عملها	30
					توفر المؤسسة ما يلزم من قنوات اتصال لتضمن تحقيق اهدافها	31
					تختار مؤسستنا برامج و أنشطة تتلاءم مع احتياجات العملاء	32
					تقدر المؤسسة على الاستمرار في تقديم خدماتها بكفاءة و فعالية	33
					تحرص المؤسسة على تحليل الدروس المستفادة من التجارب السابقة	34

الملحق (2): قائمة الأساتذة المحكمين

<u>الأساتذة</u>	<u>الرتبة</u>	<u>الجامعة</u>
نور الدين هناء	أستاذة محاضرة (ب)	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم تسيير
بعاج الهاشمي	أستاذ محاضر (أ)	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم تسيير
يوسف رحمانى	استاذ محاضر (أ)	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم تسيير
مراد مصطفى	استاذ محاضر (أ)	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم تسيير

الملحق رقم (3): اثر الغدارة الإستراتيجية على اداء المؤسسة العامة

FREQUENCIES VARIABLES=التعليمي_المستوى الخدمة_سنوات العمرية_الفئة الجنس q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16

q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34

/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

Remarques

Résultat obtenu	09-mai-2022 20:43:04	
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss\spss2022\أثر الاستراتيجية الادارة على المؤسسة اداء\Sans titre1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	54
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides

Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=الجنس q1_التعليمي_المستوى_الخدمة_سنوات_العمرية_الفئة q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,015
	Temps écoulé	00:00:00,011

[Ensemble_de_données1] D:\spss\spss2022\المؤسسة اداء على الاستراتيجية الادارة أثر\Sans titre1.sav

Statistiques

		الجنس	الفئة العمرية	سنوات الخدمة	المستوى التعليمي	q1	q2
N	Valide	54	54	54	54	54	54
	Manquante	0	0	0	0	0	0

Statistiques

		q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9
N	Valide	54	54	54	54	54	54	54
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0

Statistiques

		q10	q11	q12	q13	q14	q15	q16
N	Valide	54	54	54	54	54	54	54
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0

Statistiques

		q17	q18	q19	q20	q21	q22	q23
N	Valide	54	54	54	54	54	54	54
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0

Statistiques

		q24	q25	q26	q27	q28	q29	q30
N	Valide	54	54	54	54	54	54	54
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0

Statistiques

		q31	q32	q33	q34
N	Valide	54	54	54	54
	Manquante	0	0	0	0

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	43	79,6	79,6	79,6
انثى	11	20,4	20,4	100,0
Total	54	100,0	100,0	

الفئة العمرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	2	3,7	3,7	3,7
من 30 الى 40 سنة	23	42,6	42,6	46,3
أكبر من 40 سنة	29	53,7	53,7	100,0
Total	54	100,0	100,0	

سنوات الخدمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 05 سنوات	4	7,4	7,4	7,4
من 05 الى 10 سنوات	17	31,5	31,5	38,9
أكثر من 10 سنوات	33	61,1	61,1	100,0
Total	54	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	5	9,3	9,3	9,3
جامعي	42	77,8	77,8	87,0
دراسات عليا	7	13,0	13,0	100,0
Total	54	100,0	100,0	

q1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	16	29,6	29,6	29,6
موافق	34	63,0	63,0	92,6
موافق لحد ما	2	3,7	3,7	96,3
غير موافق	2	3,7	3,7	100,0
Total	54	100,0	100,0	

q2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	5	9,3	9,3	9,3

موافق	40	74,1	74,1	83,3
موافق لحد ما	8	14,8	14,8	98,1
غير موافق	1	1,9	1,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

q3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	6	11,1	11,1	11,1
موافق	36	66,7	66,7	77,8
موافق لحد ما	10	18,5	18,5	96,3
غير موافق	2	3,7	3,7	100,0
Total	54	100,0	100,0	

q4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	9	16,7	16,7	16,7
موافق	27	50,0	50,0	66,7
موافق لحد ما	16	29,6	29,6	96,3
غير موافق	2	3,7	3,7	100,0
Total	54	100,0	100,0	

q5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	6	11,1	11,1	11,1
	موافق	34	63,0	63,0	74,1
	موافق لحد ما	11	20,4	20,4	94,4
	غير موافق	3	5,6	5,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

q6

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	4	7,4	7,4	7,4
	موافق	26	48,1	48,1	55,6
	موافق لحد ما	18	33,3	33,3	88,9
	غير موافق	5	9,3	9,3	98,1
	غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

q7

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	7	13,0	13,0	13,0
	موافق	32	59,3	59,3	72,2
	موافق لحد ما	11	20,4	20,4	92,6

غير موافق	4	7,4	7,4	100,0
Total	54	100,0	100,0	

q8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	6	11,1	11,1	11,1
موافق	22	40,7	40,7	51,9
موافق لحد ما	21	38,9	38,9	90,7
غير موافق	4	7,4	7,4	98,1
غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

q9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	2	3,7	3,7	3,7
موافق	32	59,3	59,3	63,0
موافق لحد ما	14	25,9	25,9	88,9
غير موافق	4	7,4	7,4	96,3
غير موافق بشدة	2	3,7	3,7	100,0
Total	54	100,0	100,0	

q10

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	4	7,4	7,4	7,4
	موافق	28	51,9	51,9	59,3
	موافق لحد ما	14	25,9	25,9	85,2
	غير موافق	6	11,1	11,1	96,3
	غير موافق بشدة	2	3,7	3,7	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

q11

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	3	5,6	5,6	5,6
	موافق	22	40,7	40,7	46,3
	موافق لحد ما	25	46,3	46,3	92,6
	غير موافق	4	7,4	7,4	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

q12

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	5	9,3	9,3	9,3
	موافق	32	59,3	59,3	68,5
	موافق لحد ما	13	24,1	24,1	92,6

غير موافق	3	5,6	5,6	98,1
غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

q13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	5	9,3	9,3	9,3
موافق	30	55,6	55,6	64,8
موافق لحد ما	17	31,5	31,5	96,3
غير موافق	1	1,9	1,9	98,1
غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

q14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	3	5,6	5,6	5,6
موافق	21	38,9	38,9	44,4
موافق لحد ما	20	37,0	37,0	81,5
غير موافق	9	16,7	16,7	98,1
غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

q15

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	5	9,3	9,3	9,3
	موافق	18	33,3	33,3	42,6
	موافق لحد ما	23	42,6	42,6	85,2
	غير موافق	7	13,0	13,0	98,1
	غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

q16

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	5	9,3	9,3	9,3
	موافق	27	50,0	50,0	59,3
	موافق لحد ما	12	22,2	22,2	81,5
	غير موافق	10	18,5	18,5	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

q17

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	2	3,7	3,7	3,7

موافق	29	53,7	53,7	57,4
موافق لحد ما	17	31,5	31,5	88,9
غير موافق	5	9,3	9,3	98,1
غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

q18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	3	5,6	5,6	5,6
موافق	18	33,3	33,3	38,9
موافق لحد ما	24	44,4	44,4	83,3
غير موافق	8	14,8	14,8	98,1
غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

q19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	4	7,4	7,4	7,4
موافق	24	44,4	44,4	51,9
موافق لحد ما	19	35,2	35,2	87,0
غير موافق	6	11,1	11,1	98,1
غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	100,0

q19

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	4	7,4	7,4	7,4
	موافق	24	44,4	44,4	51,9
	موافق لحد ما	19	35,2	35,2	87,0
	غير موافق	6	11,1	11,1	98,1
	غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

q20

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	10	18,5	18,5	18,5
	موافق	27	50,0	50,0	68,5
	موافق لحد ما	14	25,9	25,9	94,4
	غير موافق	1	1,9	1,9	96,3
	غير موافق بشدة	2	3,7	3,7	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

q21

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	4	7,4	7,4	7,4
	موافق	25	46,3	46,3	53,7

موافق لحد ما	19	35,2	35,2	88,9
غير موافق	4	7,4	7,4	96,3
غير موافق بشدة	2	3,7	3,7	100,0
Total	54	100,0	100,0	

q22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	5	9,3	9,3	9,3
موافق	22	40,7	40,7	50,0
موافق لحد ما	25	46,3	46,3	96,3
غير موافق	2	3,7	3,7	100,0
Total	54	100,0	100,0	

q23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	4	7,4	7,4	7,4
موافق	20	37,0	37,0	44,4
موافق لحد ما	25	46,3	46,3	90,7
غير موافق	4	7,4	7,4	98,1
غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

q24

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	6	11,1	11,1	11,1
	موافق	32	59,3	59,3	70,4
	موافق لحد ما	15	27,8	27,8	98,1
	غير موافق	1	1,9	1,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

q25

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	8	14,8	14,8	14,8
	موافق	36	66,7	66,7	81,5
	موافق لحد ما	9	16,7	16,7	98,1
	غير موافق	1	1,9	1,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

q26

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	9	16,7	16,7	16,7
	موافق	32	59,3	59,3	75,9

موافق لحد ما	11	20,4	20,4	96,3
غير موافق	1	1,9	1,9	98,1
غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

q27

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	6	11,1	11,1	11,1
موافق	17	31,5	31,5	42,6
موافق لحد ما	24	44,4	44,4	87,0
غير موافق	7	13,0	13,0	100,0
Total	54	100,0	100,0	

q28

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	4	7,4	7,4	7,4
موافق	19	35,2	35,2	42,6
موافق لحد ما	21	38,9	38,9	81,5
غير موافق	9	16,7	16,7	98,1
غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

q29

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	4	7,4	7,4	7,4
موافق	24	44,4	44,4	51,9
موافق لحد ما	17	31,5	31,5	83,3
غير موافق	8	14,8	14,8	98,1
غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

q30

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	6	11,1	11,1	11,1
موافق	27	50,0	50,0	61,1
موافق لحد ما	17	31,5	31,5	92,6
غير موافق	3	5,6	5,6	98,1
غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

q31

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	موافق بشدة	5	9,3	9,3	9,3
	موافق	27	50,0	50,0	59,3
	موافق لحد ما	15	27,8	27,8	87,0
	غير موافق	4	7,4	7,4	94,4
	غير موافق بشدة	3	5,6	5,6	100,0
Total		54	100,0	100,0	

q32

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	5	9,3	9,3	9,3
	موافق	29	53,7	53,7	63,0
	موافق لحد ما	16	29,6	29,6	92,6
	غير موافق	3	5,6	5,6	98,1
	غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	100,0
Total		54	100,0	100,0	

q33

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	6	11,1	11,1	11,1
	موافق	33	61,1	61,1	72,2
	موافق لحد ما	9	16,7	16,7	88,9
	غير موافق	5	9,3	9,3	98,1

غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

q34

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	5	9,3	9,3	9,3
موافق	30	55,6	55,6	64,8
موافق لحد ما	12	22,2	22,2	87,0
غير موافق	5	9,3	9,3	96,3
غير موافق بشدة	2	3,7	3,7	100,0
Total	54	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=التعليمي_المستوى الخدمة_سنوات العمرية_الفئة الجنس q1 q2 q3 q4 q5 q6

CORRELATIONS

/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 xt

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Résultat obtenu	09-mai-2022 20:51:30	
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss\spss2022\أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسة\Sans titre1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	54
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.

Syntaxe		CORRELATIONS
		/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 xt
		/PRINT=TWOTAIL NOSIG
		/MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,078
	Temps écoulé	00:00:00,087

[Ensemble_de_données1] D:\spss\spss2022\أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسة\Sans titre1.sav

Corrélations

		x1	x2	x3	x4	x5
x1	Corrélation de Pearson	1	,642**	,579**	,620**	,659**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54
x2	Corrélation de Pearson	,642**	1	,581**	,772**	,601**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54
x3	Corrélation de Pearson	,579**	,581**	1	,718**	,611**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	54	54	54	54	54
x4	Corrélation de Pearson	,620**	,772**	,718**	1	,698**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000

	N	54	54	54	54	54
x5	Corrélation de Pearson	,659**	,601**	,611**	,698**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	54	54	54	54	54
x6	Corrélation de Pearson	,567**	,644**	,635**	,767**	,825**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54
xt	Corrélation de Pearson	,779**	,847**	,810**	,914**	,855**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54

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

Corrélations

		x6	xt
x1	Corrélation de Pearson	,567**	,779**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	54	54
x2	Corrélation de Pearson	,644**	,847**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	54	54
x3	Corrélation de Pearson	,635**	,810**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	54	54
x4	Corrélation de Pearson	,767**	,914**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	54	54

x5	Corrélation de Pearson	,825**	,855**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	54	54
x6	Corrélation de Pearson	1	,874**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	54	54
xt	Corrélation de Pearson	,874**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	54	54

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

الملحق 3

CORRELATIONS

/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 xt

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Résultat obtenu		09-mai-2022 20:51:30
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss\spss2022\أثر الادارة الاستراتيجية على اداء المؤسسة\Sans titre1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	54
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 xt /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,078
	Temps écoulé	00:00:00,087

[Ensemble_de_données1] D:\spss\spss2022\أثر الادارة الاستراتيجية على اداء المؤسسة\Sans titre1.sav

Corrélations

		x1	x2	x3	x4	x5
x1	Corrélation de Pearson	1	,642**	,579**	,620**	,659**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54
x2	Corrélation de Pearson	,642**	1	,581**	,772**	,601**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54
x3	Corrélation de Pearson	,579**	,581**	1	,718**	,611**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	54	54	54	54	54
x4	Corrélation de Pearson	,620**	,772**	,718**	1	,698**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	54	54	54	54	54
x5	Corrélation de Pearson	,659**	,601**	,611**	,698**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	54	54	54	54	54
x6	Corrélation de Pearson	,567**	,644**	,635**	,767**	,825**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54
xt	Corrélation de Pearson	,779**	,847**	,810**	,914**	,855**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54

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

Corrélations

		x6	xt
x1	Corrélation de Pearson	,567**	,779**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	54	54
x2	Corrélation de Pearson	,644**	,847**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	54	54
x3	Corrélation de Pearson	,635**	,810**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	54	54
x4	Corrélation de Pearson	,767**	,914**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	54	54
x5	Corrélation de Pearson	,825**	,855**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	54	54
x6	Corrélation de Pearson	1	,874**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	54	54
xt	Corrélation de Pearson	,874**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	54	54

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

RELIABILITY

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=SPLIT.

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu	09-mai-2022 20:52:02	
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss\spss2022\أثر الادارة الاستراتيجية على الاداء المؤسسة\Sans titre1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	54
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.

Syntaxe	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
		RELIABILITY /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=SPLIT.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,015
	Temps écoulé	00:00:00,008

[Ensemble_de_données1] D:\spss\spss2022\المؤسسة على اداء المؤسسة\Sans titre1.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	54	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	54	100,0

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	54	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	54	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,923
		Nombre d'éléments	17 ^a
	Partie 2	Valeur	,934
		Nombre d'éléments	17 ^b
		Nombre total d'éléments	34
Corrélation entre les sous-échelles			,796
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,886
	Longueur inégale		,886
Coefficient de Guttman split-half			,884

a. Les éléments sont : q1, q2, q3, q4, q5, q6, q7, q8, q9, q10, q11, q12, q13, q14, q15, q16, q17.

b. Les éléments sont : q18, q19, q20, q21, q22, q23, q24, q25, q26, q27, q28, q29, q30, q31, q32, q33, q34.

الملحق 4

RELIABILITY

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22
q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=SPLIT.

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu	09-mai-2022 20:52:02	
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss\spss2022\أثر الادارة الاستراتيجية على اداء المؤسسة\Sans titre1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	54
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

Syntaxe		RELIABILITY
		/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=SPLIT.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,015
	Temps écoulé	00:00:00,008

[Ensemble_de_données1] D:\spss\spss2022\المؤسسة على اداء الاستراتيجية على أثر الادارة الاستراتيجية\Sans titre1.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	54	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	54	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,923
		Nombre d'éléments	17 ^a
	Partie 2	Valeur	,934
		Nombre d'éléments	17 ^b
		Nombre total d'éléments	34
Corrélation entre les sous-échelles			,796
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,886
	Longueur inégale		,886
Coefficient de Guttman split-half			,884

a. Les éléments sont : q1, q2, q3, q4, q5, q6, q7, q8, q9, q10, q11, q12, q13, q14, q15, q16, q17.

b. Les éléments sont : q18, q19, q20, q21, q22, q23, q24, q25, q26, q27, q28, q29, q30, q31, q32, q33, q34.

الملحق 5

GET

FILE='D:\spss\spss2022\المؤسسة على اداء المؤسسة\أثر الادارة الاستراتيجية على اداء المؤسسة\Sans titre1.sav'.

DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.

SAVE OUTFILE='D:\spss\spss2022\المؤسسة على اداء المؤسسة\أثر الادارة الاستراتيجية على اداء المؤسسة\Sans titre1.sav'

/COMPRESSED.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT x1

/METHOD=ENTER y.

Régression

Remarques

Résultat obtenu	10-mai-2022 21:04:35	
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss\spss2022\أثر الادارة الاستراتيجية على الاداء المؤسسة\Sans titre1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	54
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.

Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT x1 /METHOD=ENTER y.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,000
	Temps écoulé		00:00:00,000
	Mémoire requise		2220 octets
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels		0 octets

[Ensemble_de_données1] D:\spss\spss2022\المؤسسة على اداء المؤسسة\أثر الادارة الاستراتيجية على Sans titre1.sav

Variables introduites/supprimées^b

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

a. Toutes variables requises saisies.

Variables introduites/supprimées^b

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

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : x1

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,567 ^a	,322	,309	,39392
.				
.				
.				
.				

a. Valeurs prédites : (constantes), y

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,828	1	3,828	24,669	,000 ^a
Résidu	8,069	52	,155		
Total	11,897	53			

a. Valeurs prédites : (constantes), y

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,828	1	3,828	24,669	,000 ^a
	Résidu	8,069	52	,155		
	Total	11,897	53			

a. Valeurs prédites : (constantes), y

b. Variable dépendante : x1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,035	,220		4,715	,000
	y	,440	,089	,567	4,967	,000

a. Variable dépendante : x1

الملحق 5

GET

FILE='D:\spss\spss2022\المؤسسة على اداء المؤسسة الاستراتيجية على اثر الادارة الاستراتيجية\Sans titre1.sav'.

DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.

SAVE OUTFILE='D:\spss\spss2022\المؤسسة على اداء المؤسسة الاستراتيجية على اثر الادارة الاستراتيجية\Sans titre1.sav'

/COMPRESSED.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT x1

/METHOD=ENTER y.

Régression

Remarques

Résultat obtenu	10-mai-2022 21:04:35	
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss\spss2022\أثر الادارة الاستراتيجية على الاداء المؤسسة\Sans titre1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	54
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.

Syntaxe		REGRESSION	
		/MISSING LISTWISE	
		/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA	
		/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)	
		/NOORIGIN	
		/DEPENDENT x1	
		/METHOD=ENTER y.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,000
	Temps écoulé		00:00:00,000
	Mémoire requise		2220 octets
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels		0 octets

[Ensemble_de_données1] D:\spss\spss2022\المؤسسة على اداء المؤسسة\أثر الادارة الاستراتيجية على Sans titre1.sav

Variables introduites/supprimées^b

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

a. Toutes variables requises saisies.

Variables introduites/supprimées^b

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

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : x1

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,567 ^a	,322	,309	,39392
.				
.				
.				
.				

a. Valeurs prédites : (constantes), y

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,828	1	3,828	24,669	,000 ^a
	Résidu	8,069	52	,155		
	Total	11,897	53			

a. Valeurs prédites : (constantes), y

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,828	1	3,828	24,669	,000 ^a
Résidu	8,069	52	,155		
Total	11,897	53			

a. Valeurs prédites : (constantes), y

b. Variable dépendante : x1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,035	,220		4,715	,000
y	,440	,089	,567	4,967	,000

a. Variable dépendante : x1

الملحق 6

GET

FILE='D:\spss\spss2022\المؤسسة على اداء المؤسسة الاستراتيجية على الادارة الاستراتيجية على الادارة الاستراتيجية على الادارة\Sans titre1.sav'.

DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT x2

/METHOD=ENTER y.

Régression

Remarques

Résultat obtenu	11-mai-2022 07:04:34	
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss\spss2022\أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي\Sans titre1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	54
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.

Syntaxe		REGRESSION	
		/MISSING LISTWISE	
		/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA	
		/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)	
		/NOORIGIN	
		/DEPENDENT x2	
		/METHOD=ENTER y.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,015
	Temps écoulé		00:00:00,017
	Mémoire requise		2220 octets
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels		0 octets

[Ensemble_de_données1] D:\spss\spss2022\المؤسسة على اداء المؤسسة\أثر الادارة الاستراتيجية على Sans titre1.sav

Variables introduites/supprimées^b

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

a. Toutes variables requises saisies.

Variables introduites/supprimées^b

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

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : x2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,644 ^a	,415	,404	,55517
.				
.				
.				
.				

a. Valeurs prédites : (constantes), y

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	11,363	1	11,363	36,868	,000 ^a
	Résidu	16,027	52	,308		
	Total	27,390	53			

a. Valeurs prédites : (constantes), y

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	11,363	1	11,363	36,868	,000 ^a
Résidu	16,027	52	,308		
Total	27,390	53			

a. Valeurs prédites : (constantes), y

b. Variable dépendante : x2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,619	,309		2,000	,051
y	,758	,125	,644	6,072	,000

a. Variable dépendante : x2

الملحق 7

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT x3

/METHOD=ENTER y.

Régression

Remarques

Résultat obtenu	11-mai-2022 07:10:29	
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss\spss2022\أثر الادارة الاستراتيجية على الاداء المؤسسة\Sans titre1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	54
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.

Syntaxe		REGRESSION	
		/MISSING LISTWISE	
		/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA	
		/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)	
		/NOORIGIN	
		/DEPENDENT x3	
		/METHOD=ENTER y.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,015
	Temps écoulé		00:00:00,015
	Mémoire requise		2220 octets
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels		0 octets

[Ensemble_de_données1] D:\spss\spss2022\المؤسسة على اداء المؤسسة\أثر الادارة الاستراتيجية على Sans titre1.sav

Variables introduites/supprimées^b

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

a. Toutes variables requises saisies.

Variables introduites/supprimées^b

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

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : x3

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,635 ^a	,403	,392	,47109
.				
.				
.				
.				

a. Valeurs prédites : (constantes), y

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7,797	1	7,797	35,134	,000 ^a
Résidu	11,540	52	,222		
Total	19,337	53			

a. Valeurs prédites : (constantes), y

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	7,797	1	7,797	35,134	,000 ^a
	Résidu	11,540	52	,222		
	Total	19,337	53			

a. Valeurs prédites : (constantes), y

b. Variable dépendante : x3

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,998	,263		3,802	,000
	y	,628	,106	,635	5,927	,000

a. Variable dépendante : x3

الملحق 8

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT x4

/METHOD=ENTER y.

Régression

Remarques

Résultat obtenu	11-mai-2022 07:14:41	
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss\spss2022\أثر الادارة الاستراتيجية على الاداء المؤسسة\Sans titre1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	54
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.

Syntaxe		REGRESSION	
		/MISSING LISTWISE	
		/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA	
		/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)	
		/NOORIGIN	
		/DEPENDENT x4	
		/METHOD=ENTER y.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,000
	Temps écoulé		00:00:00,000
	Mémoire requise		2220 octets
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels		0 octets

[Ensemble_de_données1] D:\spss\spss2022\المؤسسة على اداء المؤسسة\Sans titre1.sav

Variables introduites/supprimées^b

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

a. Toutes variables requises saisies.

Variables introduites/supprimées^b

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

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : x4

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,767 ^a	,589	,581	,48691
.				
.				
.				
.				

a. Valeurs prédites : (constantes), y

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	17,650	1	17,650	74,447	,000 ^a
	Résidu	12,328	52	,237		
	Total	29,978	53			

a. Valeurs prédites : (constantes), y

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	17,650	1	17,650	74,447	,000 ^a
	Résidu	12,328	52	,237		
	Total	29,978	53			

a. Valeurs prédites : (constantes), y

b. Variable dépendante : x4

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,308	,271		1,135	,261
	y	,945	,109	,767	8,628	,000

a. Variable dépendante : x4

الملحق 9

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT x5

/METHOD=ENTER y.

Régression

Remarques

Résultat obtenu	11-mai-2022 07:16:50	
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss\spss2022\أثر الادارة الاستراتيجية على الاداء المؤسسة\Sans titre1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	54
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.

Syntaxe		REGRESSION	
		/MISSING LISTWISE	
		/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA	
		/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)	
		/NOORIGIN	
		/DEPENDENT x5	
		/METHOD=ENTER y.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,000
	Temps écoulé		00:00:00,016
	Mémoire requise		2220 octets
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels		0 octets

[Ensemble_de_données1] D:\spss\spss2022\المؤسسة على اداء المؤسسة\Sans titre1.sav

Variables introduites/supprimées^b

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

a. Toutes variables requises saisies.

Variables introduites/supprimées^b

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

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : x5

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,825 ^a	,681	,675	,32793
.				
.				
.				

a. Valeurs prédites : (constantes), y

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	11,928	1	11,928	110,922	,000 ^a
Résidu	5,592	52	,108		
Total	17,520	53			

a. Valeurs prédites : (constantes), y

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	11,928	1	11,928	110,922	,000 ^a
Résidu	5,592	52	,108		
Total	17,520	53			

a. Valeurs prédites : (constantes), y

b. Variable dépendante : x5

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,533	,183		2,918	,005
y	,777	,074	,825	10,532	,000

a. Variable dépendante : x5

الملحق 10

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT الاستراتيجية_الادارة

/METHOD=ENTER الاهداف_و_المخرجات_الاداء.

Régression

Remarques

Résultat obtenu	11-mai-2022 07:26:33	
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss\spss2022\أثر الاستراتيجية الادارة على المؤسسة اداء Sans titre1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	54
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.

Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT الاستراتيجية_ الادارة /METHOD=ENTER .الاهداف_و_المخرجات_ الاداء	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,000	
	Temps écoulé	00:00:00,000	
	Mémoire requise	2236 octets	
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	0 octets	

[Ensemble_de_données1] D:\spss\spss2022\الاستراتيجية_ الادارة أثر\Sans titre1.sav

Variables introduites/supprimées^b

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

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : الاستراتيجية_الادارة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,814 ^a	,662	,656	,31239

a. Valeurs prédites : (constantes), الاهداف_و_المخرجات_الاداء

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	9,954	1	9,954	101,999	,000 ^a
Résidu	5,074	52	,098		
Total	15,028	53			

a. Valeurs prédites : (constantes), الاهداف_و_المخرجات_الاداء

b. Variable dépendante : الاستراتيجية_الادارة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés
--------	-------------------------------	---------------------------

	A	Erreur standard	Bêta
1 (Constante)	,699	,174	
الاداء_المخرجات_و_الاهداف	,709	,070	,814

a. Variable dépendante : الاستراتيجية_الادارة

Coefficients^a

Modèle	t	Sig.
1 (Constante)	4,013	,000
الاداء_المخرجات_و_الاهداف	10,099	,000

a. Variable dépendante : الاستراتيجية_الادارة

الملحق 11

DESCRIPTIVES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19
q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Remarques

Résultat obtenu	09-mai-2022 20:43:35
Commentaires	

Entrée	Données	D:\spss\spss2022\أثر الادارة الاستراتيجية على اداء المؤسسة\Sans titre1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	54
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,000
	Temps écoulé	00:00:00,004

[Ensemble_de_données1] D:\spss\spss2022\أثر الادارة الاستراتيجية على اداء المؤسسة\Sans titre1.sav

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
q1	54	1,00	4,00	1,8148	,67500
q2	54	1,00	4,00	2,0926	,55859
q3	54	1,00	4,00	2,1481	,65610
q4	54	1,00	4,00	2,2037	,76182
q5	54	1,00	4,00	2,2037	,71056
q6	54	1,00	5,00	2,5000	,84116
q7	54	1,00	4,00	2,2222	,76889
q8	54	1,00	5,00	2,4815	,86310
q9	54	1,00	5,00	2,4815	,84095
q10	54	1,00	5,00	2,5185	,92636
q11	54	1,00	4,00	2,5556	,71814
q12	54	1,00	5,00	2,3148	,79679
q13	54	1,00	5,00	2,3148	,74793
q14	54	1,00	5,00	2,7037	,88231
q15	54	1,00	5,00	2,6481	,89353
q16	54	1,00	4,00	2,5000	,90596
q17	54	1,00	5,00	2,5185	,79481
q18	54	1,00	5,00	2,7407	,85086
q19	54	1,00	5,00	2,5556	,86147
q20	54	1,00	5,00	2,2222	,90422
q21	54	1,00	5,00	2,5370	,88409
q22	54	1,00	4,00	2,4444	,71814
q23	54	1,00	5,00	2,5926	,81307
q24	54	1,00	4,00	2,2037	,65530
q25	54	1,00	4,00	2,0556	,62696

q26	54	1,00	5,00	2,1296	,77815
q27	54	1,00	4,00	2,5926	,85822
q28	54	1,00	5,00	2,7037	,90344
q29	54	1,00	5,00	2,5926	,90112
q30	54	1,00	5,00	2,3704	,83092
q31	54	1,00	5,00	2,5000	,96642
q32	54	1,00	5,00	2,3704	,80789
q33	54	1,00	5,00	2,2963	,86066
q34	54	1,00	5,00	2,4259	,92353
N valide (listwise)	54				