



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي نور البشير البيض

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص ادارة مالية .

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و دورها في تحقيق الأداء الوظيفي
دراسة حالة بصندوق الضمان الإجتماعي -البيض-

تحت إشراف الدكتورة:

قوادرية ربيحة

من إعداد الطلبة:

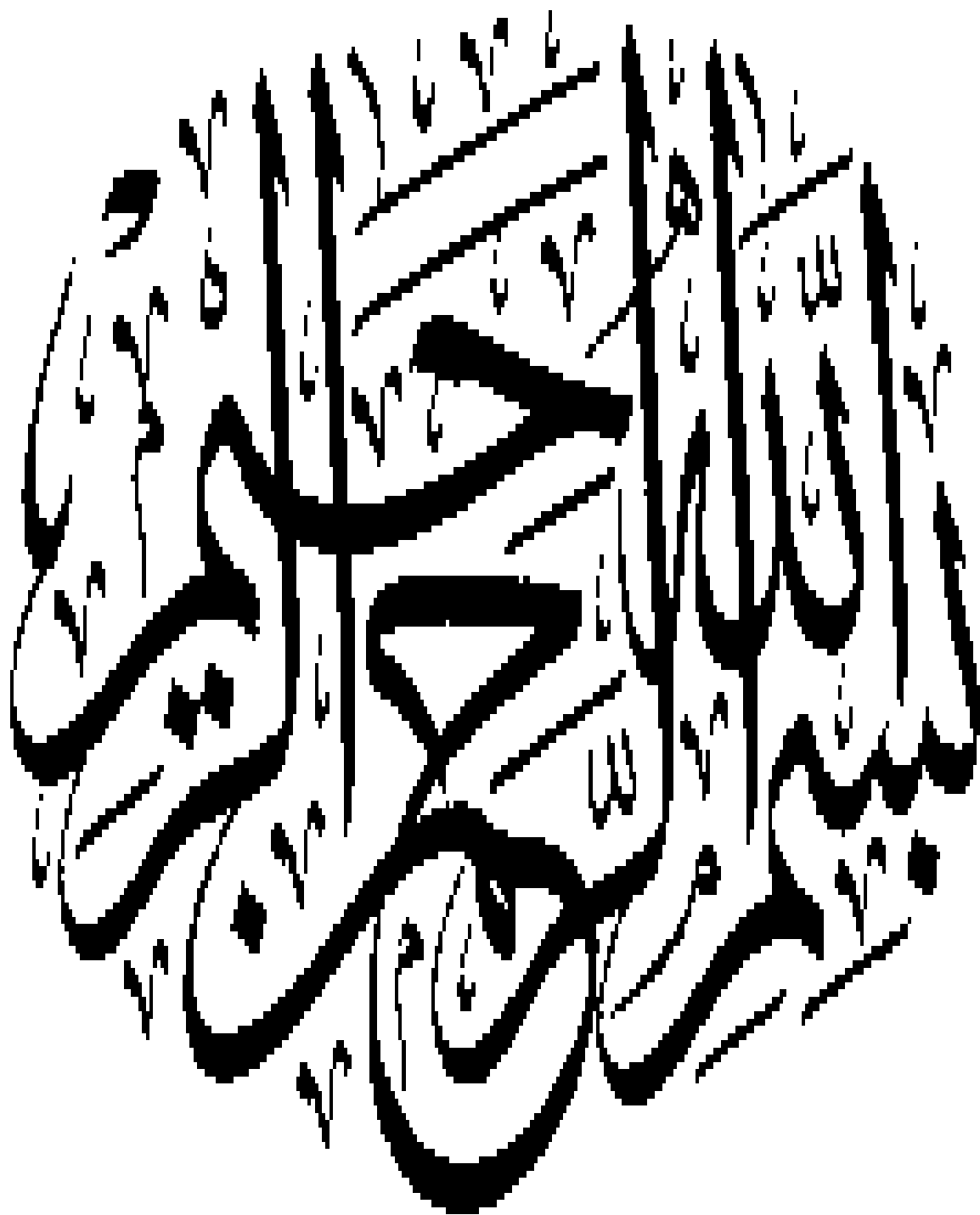
❖ براهيمى محمد

❖ صديقي الناصر

أعضاء لجنة المناقشة:

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة
01	د.موفق سهام	أستاذ محاضر	رئيسا
02	د.قوادرية ربيحة	أستاذ محاضر	مشرفا
03	د.بكريتي نصيرة	أستاذ محاضر	ممتحنا

الموسم الجامعى : 2023/2022



شكر و تقدير

نحمد الله العظيم انه وفقنا لإتمام هذا العمل العلمي فله سبحانه تعالى الحمد والمنة لله وسلاما على سيد الخلق القائل في ما معناه: لا يشكر الله من لا يشكر الناس وانطلاقا من هذا التوجيه النبوي الكريم اقدم باسمي عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذة "قوادرية ربيعة" حفظها الله ورعاها الذي شرفتنا بقبولها على إشراف إنجاز وإتمام هذا العمل الخاص بمذكرة التخرج لنبل شهادة الماستر فأفاضت علينا بعملها وقتها وجهدها كما أتوجه بالشكر إلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة .

وفي الأخير اللهم لك الحمد ملء السموات والأرض وملء ما بينهما حمدا وشكرا كما ينبغي جلال وجهك وعظمة سلطتك على ما أنعمت علينا وأدخلتنا في رحمتك العالمين.

الإهداء

اهداء إلى من أفضلها على نفسي...ولم لا، فلقد
ضححت من أجلي ولم تدخرأي جهد في سبيل
اسعادي.(أمي الحبيبة)

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكرالمستنير، فلقد
كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي(والدي
الحبيب)

حفظهم الله ورعاهما.

وإلى جميع أساتذة معهد العلوم الاقتصادية
بالبيض لهم كل الشكر والتقدير.

براهمي محمد، صديقي الناصر.

ملخص الدراسة:

الهدف من الدراسة هو المعرفة و الكشف عن استراتيجية الموارد البشرية ودورها في تحقيق الاداء الوظيفي والاحاطة الجيدة بمفاهيم وبرامج قياس وتطوير الاداء الوظيفي مع تطوير الاداء المؤسساتي و ربطهما ببرامج ادارة الجودة الشاملة والخدمة المميزة و ادارة التغيير الشامل و تعلم مهارات العمل مع الاخرين والتقليل من اساليب الاشراف الاداري وتشجيع اساليب المساندة وتوجيه بدلا من التحكم المركزي و تدريب العاملين في مهارات التعلم الذاتي و التعلم على وضع الاهداف الذكية كلها اسباب تجعل من المنظمات و خصوصا وكالة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي بالبيضا من تحقيق رسالتها الاستراتيجية بكل وسائلها المادية و المعنوية والبشرية لمواكبة المعاصرة وتحقيق اهدافها الاستراتيجية .

الكلمات المفتاحية : الادارة الاستراتيجية ، الموارد البشرية ، الأداء الوظيفي

Abstract :

The aim of the study is to know and reveal the role of strategy for human resources and its role in achieving job performance. Good awareness of the concepts and programs for measuring and developing job performance with the development of institutional performance and linking them to comprehensive quality management programs, distinguished service, comprehensive change management, learning the skills of working with others and reducing methods Administrative supervision, encouragement of methods of support and guidance instead of central control, training of workers in the skills of self-learning and learning to set smart goals are all reasons why organizations, especially the National Fund Agency for Social Security in El-Beidh, achieve their strategic mission with all their material, moral and human means to keep up with the contemporary and achieve its goals. strategy.

Mots-clés : management stratégique, ressources humaines, performance au travail

قائمة الجداول

قائمة الجداول :

الرقم	العنوان	صفحة
01	سلم ليكرت الحماسي.	68
02	نسبة صدق الاستبيان.	68
03	توزيع العينة حسب الجنس.	70
04	توزيع العينة حسب السن.	70
05	توزيع العينة حسب المستوى العلمي والمهني.	71
06	درجة استجابة عينة الدراسة لفقرة الرؤية الإستراتيجية كأحد عمليات الادارة الإستراتيجية.	72
07	درجة استجابة عينة الدراسة لفقرات الرسالة الإستراتيجية كأحد عمليات الادارة الإستراتيجية.	73
08	درجة استجابة عينة الدراسة لفقرات الأهداف الإستراتيجية كأحد عمليات الادارة الإستراتيجية.	74
09	درجة استجابة عينة الدراسة لفقرات التحليل الإستراتيجي كأحد عمليات الادارة الإستراتيجية.	75
10	درجة استجابة عينة الدراسة لفقرات الخيار الإستراتيجي كأحد عمليات الادارة الاستراتيجية	76
11	درجة استجابة عينة الدراسة لفقرات المنظور الاستراتيجي لعمليات الأداء الوظيفي.	77
12	درجة استجابة عينة الدراسة لفقرات عمليات الأداء الوظيفي.	78
13	درجة استجابة عينة الدراسة لجميع عمليات الادارة الإستراتيجية.	79
14	درجة استجابة عينة الدراسة لجميع فقرات عملية الأداء الوظيفي.	80
15	نتائج قياس العلاقة بين متغير الرؤيا الإستراتيجية والأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي	82
16	نتائج قياس العلاقة بين متغير الرسالة الإستراتيجية والأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي	83
17	نتائج قياس العلاقة بين متغير الأهداف الإستراتيجية والأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي	84
18	نتائج قياس العلاقة بين متغير التحليل الإستراتيجي والأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي	85
19	نتائج قياس العلاقة بين متغير الخيار الاستراتيجي والأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي.	86
20	نتائج قياس العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي	87

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	صفحة
01	الميكمل التنظيمي لوكالة الضمان الاجتماعي للبيض	68
02	نسبة صدق الاستبيان.	68



مقدمة

عامّة

مقدمة :

إن التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية في العلوم الأخرى وظهور مفاهيم وفلسفات جديدة من الناحية السياسية والاقتصادية كالعولمة والخصخصة، وبروز العديد من التحديات التي تواجه منظمات الأعمال خلال القرن الحادي والعشرين، إنما يتطلب الأمر تطوير رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تساهم في زيادة كفاءة وفاعلية المدير الإداري، وتحويله تدريجياً إلى مدير أو قائد استراتيجي من خلال تزويده بمجموعة متكاملة من المهارات الفكرية والتحليلية والإنسانية، والسعي إلى إرساء قاعدة معلوماتية من خلال توضيح آليات صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها والرقابة عليها تمكنه من نمذجة أداء منظمته ومستوعبا لأهم التغيرات والمؤثرات البيئية ضمن إطار حالة التكيف والتوائم بين المنظمة والبيئة.

يتفق الباحثون على أن العناصر الأساسية للإدارة تتلخص في عنصرين هما العنصر البشري والعنصر التنظيمي، حيث يتكون العنصر التنظيمي من الهياكل والوظائف التي يمكن تغييرها وإعادة تشكيلها بحيث تصبح أكثر كفاءة وفعالية وأكثر ملاءمة للظروف البيئية المتطورة، بينما يتعلق العنصر البشري بالجانب الإنساني عن طريق التدريب المستمر للموظفين واكسابهم المهارات المناسبة لعملهم.

لذلك ازداد اهتمام المنظمات في العنصر البشري والنظر إليه كأصل من أصولها لما له من تأثير جوهري على الكفاءة والفعالية والأداء، وليس كعناصر إنتاج بمعنى أن استثمار الأفراد يتحقق إذا تم حسن استخدامها، كونها عوائد طويلة الأجل للمنظمة تساهم في تحسين الإنتاجية وتطويرها، لذلك فإن الإدارة في هذه المنظمات والمؤسسات تهدف دوماً إلى تنمية العلاقات والروابط بينها وبين الموظفين لضمان استمرارهم فيها وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات.

إن أداء الموظفين الجيد ضروري جداً للمنظمة، حيث يعد المورد البشري أحد عناصر الإنتاج الهامة التي يركز عليها نجاح المنظمات، لذلك جاء الاهتمام بالأفراد والعمل على تحقيق متطلباتهم، والبحث عن الطرق والأساليب التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي لهم، فقد يساهم ذلك في تحقيق الاستقرار في الاقتصاد التنظيمي من خلال تحسين مستويات المعيشة وارتفاع الرواتب، حيث تعتبر الموارد البشرية في الوقت الحالي مصدراً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات.

لذلك نلاحظ ان تحسين مستوى الأداء الوظيفي وتطويره بعد من الأولويات والاهداف التي تسعى منظمات الاعمال بمختلف مجالاتها إلى تحقيقه عن طريق دراسة وفهم العوامل المؤثرة به لكي تتمكن من استخدامها والاستفادة منها بالصورة الأمثل.

إشكالية البحث :

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- ماهو دور الادارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الاداء الوظيفي بمؤسسة صندوق الضمان الإجتماعي بالبيضا .؟

التساؤلات الفرعية:

- هل هناك علاقة بين الرؤيا الإستراتيجية و الأداء الوظيفي ؟
- هل هناك علاقة بين الرسالة الإستراتيجية وبين تطوير الأداء الوظيفي ؟
- هل هناك علاقة بين الأهداف الإستراتيجية و الرفع من كفاءة العمال؟
- هل هناك علاقة بين التحليل الإستراتيجي و بين رفع من أداء العاملين؟
- هل هناك علاقة بين الخيار الإستراتيجي المؤسسة و وضع بدائل إستراتيجية لتطوير الاداء الوظيفي؟

فرضيات البحث :

الفرضية العامة :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية و تحسين الأداء الوظيفي لعمال صندوق الضمان الاجتماعي البيضا .

الفرضيات الجزئية :

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الرؤيا الإستراتيجية والأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي البيض
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الرسالة الإستراتيجية والأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي البيض.
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الأهداف الإستراتيجية والأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي البيض.
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير التحليل الإستراتيجي والأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي البيض.
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الخيار الإستراتيجي والأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي البيض.
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير التخطيط الإستراتيجي والأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي البيض.

أهمية البحث :

تحرص المؤسسات على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى أداء متفوق، إذ يعتبر موضوع الإدارة الاستراتيجية من بين المواضيع التي تفتقر إليها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ويجعلها مسيروها، باعتبارها من بين الأساليب الفعالة لتحسين أدائها، وضمان استمراريتها في ظل التغيرات الحالية لاسيما في محيط تسوده المؤسسة. التنافسية، وبناء على هذا فإن أهمية البحث تتركز على الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي .

أهداف البحث :

من خلال مراجعة الدراسات والبحوث التي يحتاج إليها موضوع البحث، استطعنا أن نبنى رؤية لأهداف الموضوع والتي يمكن تجسيدها كالآتي:

-التعريف بالمفاهيم الأساسية لكل من المفهومين، الإدارة الاستراتيجية والأداء لإزالة الغموض المرتبط بهما.

-تبيين مدى اعتماد مؤسسة صندوق الضمان الإجتماعي على الإدارة الاستراتيجية رغبة منها في تحسين أداؤها.

اسباب اختيار الموضوع:

من بين الاسباب التي دفعتنا الى اختيار الموضوع مايلي باعتبار ادارة الموارد البشرية المحرك الاساسي لاي مؤسسة فلا بد من تسليط الضوء عليها .

المنهج المستخدم:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على اشكالية في الجانب النظري وعلى المنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي والذي رأينا فيه الأسلوب الأنسب لتحليل مثل هذه الدراسة .

هيكل الدراسة :

قد قسمنا بحثنا هذا الى ثلاثة فصول حيث تناولنا في :

الفصل الاول : الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية .

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي و علاقته بالادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الفصل الثالث : يتم في هذا الفصل تطبيق ما تطرقنا اليه في الفصل الاول والثاني اين قمنا بدراسة الميدانية التطبيقية بمؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي البيض.

الدراسات السابقة :

• دراسة لطفي دنبري: "إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية" دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية وحدة صيانة عتاد السكك الحديدية بسيدي مبروك قسنطينة، أنجزت هذه الدراسة للنيل درجة دكتوراه في العلوم في علم الاجتماع، فرع " تنمية وتسيير الموارد البشرية 2012.

قدمها الباحث لطفي دنبري من جامعة قسنطينة وقد سعى الباحث من خلالها إلى إسقاط ممارسات إدارة الموارد البشرية على واقع التسيير الموجود في المؤسسة الجزائرية في المؤسسة محل الدراسة للتعرف على جوانب الضعف

والخلل فيها وانطلق في دراسته من تساؤلات فرعية حول طريقة التوظيف المعتمدة ومدى استجابتها للمعايير العلمية، التي تنادي بها نظرية الموارد البشرية ومدى مساهمة سياسة تنمية الموارد البشرية في تطوير قدرات الأفراد طبقا لاحتياجات العمل، إضافة إلى الدور الذي تلعبه سياسة الأجور في التحفيز الإيجابي للأفراد نحو عملهم وفي الأخير تساءل الباحث عن سياسة المحافظة ودورها في استقرار العمال بالمؤسسة. وقد تناولت الدراسة جانبين نظري وتطبيقي، حيث تعرض الباحث في الشق النظري إلى أهم المساهمات والنظريات التي كان لها الأثر البالغ في تطوير علم إدارة الموارد البشرية، لاسيما علماء اجتماع السلوك والنفوس الاجتماعي، إضافة إلى الإحاطة بمختلف الجوانب التي لها علاقة بالأداء الإنساني ثم تعرض في الجانب الميداني إلى واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في إحدى المؤسسات الجزائرية التابعة للقطاع العام والمتمثلة في وحدة عتاد السكك الحديدية بسدي مبروك بقسنطينة، وللإجابة على هذه التساؤلات، اتبع الباحث المنهج الوصفي بمدخل المسح بالعينة التطبيقية العشوائية المنتظمة وقدر حجم العينة بـ 50% من عدد عمال الوحدة المقدر بـ 190 فرد. واستعان في دراسته بأدوات الاستبيان والملاحظة والمقابلة بالإضافة لاطلاعه على السجلات والوثائق الأخرى ليتوصل الباحث في الأخير إلى النتائج التالية:

- بالنسبة لمتغير التوظيف، فإن السياسة المتبعة في المؤسسة، تعتمد على المعايير العلمية المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية، غير أنها لا ترقى إلى مستوى الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

سياسة تنمية الموارد البشرية تولى اهتماما كبيرا لتحسين مستوى قدرات الأفراد ومهامهم وفقا لما تقتضيه احتياجات العمل.

- سياسة الأجور والحوافز الأخرى المطبقة في الوحدة لا تساهم في تحفيز الأفراد ايجابيا نحو العمل وتشكل عائقا أمام تطوير الأداء.

-دراسة مريم ارفيس : الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة"دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة من انجاز الباحثة مريم ارفيس جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية، تخصص علم اجتماع إدارة وعمل، أعدتها الباحثة للحصول على درجة دكتوراه طور الثالث 2017.

وأرادت الباحثة من خلال هذه الدراسة، أن تبين كيف يمكن أن تساهم الروح المعنوية كحالة نفسية بأبعادها المختلفة في توجيه سلوك العامل والرفع من مستوى أدائه الوظيفي. ومن اجل معالجة هذا الموضوع اعتمدت الباحثة على مجموعة من الفرضيات:

- هناك علاقة ايجابية بين معنويات العامل المتجسدة في علاقته بعمله وأدائه في المنظمة.
 - هناك علاقة بين درجة التماسك الذي يسود جماعة العمل وانجاز الموظفين للأعمال بكفاءة عالية.
 - هناك علاقة ارتباط ايجابي بين تقدير الرؤوسين لرئيسهم وأدائهم في العمل.
- ولالإجابة على هذه الفرضيات اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي بمدخل المسح الشامل وذلك في كل مراحل البحث ابتداء من الإطار النظري إلى غاية الجانب الميداني. وقد وظفت خلال هذه الدراسة جملة من الأدوات التي تمثلت في الملاحظة والمقابلة والاستمارة وتوجت هذه الدراسة بالوصول إلى مجموعة من النتائج التي نوردتها فيما يلي:

- وجود علاقة ايجابية بين الروح المعنوية والأداء الوظيفي للعاملين.
- العوامل التنظيمية تؤثر في معنويات العاملين كتوفير الجو التنظيمي المناسب وتقديم المنح والعلاوات وبعض الخدمات الاجتماعية والترقية والتدريب مما يحسن من أدائهم..

الفصل الأول:

عموميات حول الإدارة

الاستراتيجية للموارد البشرية

تمهيد :

تختلف الإدارة الاستراتيجية كفكر إداري عن غيرها بكون مبادئها الرئيسية و أساليبها المختلفة ونظرياتها قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية الميدانية، و الفكر الأكاديمي المنهجي المتخصص، فهي وليدة واقع عملي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان استمرارها، و خلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة تعتمد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومنا هنا تناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث و كانت كالتالي :

المبحث الأول : مفهوم الإدارة الاستراتيجية

المبحث الثاني : مكونات الإدارة الاستراتيجية و مراحلها

المبحث الثالث: الطرق والعناصر المحددة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المبحث الأول : مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تشكل الإدارة الاستراتيجية إحدى العمليات التي تركز بصورة مباشرة على فهم آلية تحقيق المنظمات لأهدافها، على رأسها هدف الميزة التنافسية بين الجهات المنافسة الأخرى، وذلك عن طريق تحليل قدراتها والبيئة التنافسية التي تعمل ضمن حدودها، كما وتهتم بالتطوير الجيد لتنفيذ الاستراتيجية الموضوعة.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية.

ذكر كتاب الإدارة الإستراتيجية في كتاباتهم وأدبياتهم عدة تعريفات لمفهوم الإدارة الإستراتيجية يمكن عرض أهمها فيما يلي:

تشير الإدارة الإستراتيجية إلى أنها "مجموعة من القرارات والتصرفات التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمات. كما تعرف بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المنظمة"¹.

إن الإدارة الإستراتيجية هي "تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل الفرص والقيود الموجودة في البيئة الخارجية، وأوجه القوة والضعف في المنظمة، وتحديد الرسالة والأهداف، ثم وضع الإستراتيجيات على مستوى المنظمة، ووحدات الأعمال والمستوى الوظيفي التي تتطابق مع أوجه القوة والضعف في المنظمة، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية، ثم تطبيق تلك الإستراتيجيات وممارسة الرقابة الإستراتيجية".

وتعرف الإدارة الإستراتيجية: "بأنها العملية التي تضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل".

كذلك عرفت الإدارة الإستراتيجية على أنها عبارة عن عملية تحديد رسالة المنظمة والسعي لتحقيقها عن طريق ملائمة مقدرات المنظمة الداخلية مع ما تتطلبه البيئة الخارجية. وعرفت الإدارة الإستراتيجية على أنها عبارة عن عملية اتخاذ وتنفيذ القرارات الإستراتيجية"².

¹نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2007م)، ص 11.
²نفس المرجع السابق، ص 13

هذا التعريف يركز على القرارات الإستراتيجية والتي تؤدي إلى تغير رئيسي في المنظمة، ولا يعتبر القرار استراتيجيا إذالم يحدث تغيرا أساسيا وجذريا في المنظمة، الأمر الذي يؤثر بصورة ملموسة على مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. كما عرفت الإدارة الإستراتيجية "بأنها تلك العملية اللازمة لوضع، وتنقيح وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها. ويمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها "علم وفن تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها".¹

وعرفت بأنها سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين إستراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة وعملية الإدارة الإستراتيجية طريقة يمكن من خلالها تحديد الأهداف ووضع القرارات الإستراتيجية. وأيضاً هي عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والسعي لتحقيق تلك الأعمال والأنشطة وتقييم مستوى التقدم والنتائج المحققة.

ويمكن تعريفها على أنها عبارة عن العملية" التي تحدد بها الإدارة العليا أداء ووجهة المنظمة في المدى البعيد وذلك عن طريق الإعداد الدقيق والتنفيذ السليم والتقييم المستمر للإستراتيجية".

وعرفت الإدارة الإستراتيجية : بأنها مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل المدى لمنشأة ما ويتضمن ذلك صنع الاستراتيجية وتطبيقها والتقييم والمراقبة وبالتالي تركز دراسة الإستراتيجية على ملاحظة وتقييم الفرص ونواحي الضعف في البيئة الداخلية والخارجية".

كما عرفت **الإدارة الإستراتيجية** بأنها "العملية التي تقوم الإدارة العليا من خلالها بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وكذا الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة".²

يرى الباحث أن تعدد التعريفات لمفهوم الإدارة الإستراتيجية نتج من عدم إتفاق المختصين والكتاب والباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية على تعريف واحد للمفهوم، وكذلك لتعدد الزوايا التي نظر منها كل كاتب، وكذلك لاختلاف وجهات النظر وهذا أمر طبيعي في العلوم الإنسانية بل يحسب مؤشرا ايجابيا.³

ولكن هذا لا يمنع من استخلاص بعض النقاط التي يمكن أن تمثل المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الإستراتيجية وهي كما يلي:

¹ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية - الأصول والأسس العلمية، (القاهرة : الدار الجامعية، 2003م)، ص 6.

² عمر أحمد عثمان المقلبي، (الإدارة الإستراتيجية الخرطوم: مطابع العملة، 2002م)، ص 2.

³ - محمد أحمد عوض ، مرجع سابق الذكر ، ص 8

1- تتبع الإدارة الإستراتيجية منهجاً وأسلوباً كلياً في إدارة المنظمة وذلك على غير الحال في الإدارة التشغيلية التي تركز على جزء معين من المنظمة مثلاً التسويق وهذا يؤكد أن الإدارة الإستراتيجية تتعامل مع المنظمة على أساس أنها وحدة واحدة؛

2- الإدارة الإستراتيجية تتبنى نظرة طويلة المدى وتعنى بالأهداف الكلية (طويلة الأجل) وهذه الأهداف الكلية هي في الحقيقة تمثل حصيلة الأهداف الرئيسية لكل قسم من أقسام المنظمة؛

3- تقوم الإدارة الإستراتيجية على الأخذ في الحسبان عوامل التأثير في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وكيفية التكيف مع هذه العوامل البيئية المتغيرة؛

4- القرارات الإستراتيجية ترتبط بأحداث تغييراً رئيسياً في أنشطة المنظمة لمواكبة التغيرات البيئية بصورة تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة.

المطلب الثاني : أهمية و أهداف الإدارة الاستراتيجية

أولاً : أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تمثل أهمية الإدارة الإستراتيجية في الآتي:

- 1- تجعل المديرين أكثر استجابة ووعياً لما يدور في البيئة الداخلية والخارجية
- 2- تؤدي الي تنمية وتطوير عادات التفكير في المستقبل.
- 3- تعمل علي دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية.
- 4- تؤدي إلي التميز في الأداء المالي وتطوير وتحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل .¹
- 5- توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف وغايات واحدة.
- 6- تعمل علي توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير
- 7- تساهم في تحديد توجهات المستقبل إلى أين توجه المنظمة.

¹ مؤيد سعيد السالم، (أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005م) ، ص 32.

8- تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة.¹

ومما سبق يمكن القول ان عملية الإدارة الإستراتيجية عملية تمكن الإدارة العليا من تحديد التوجهات طويلة الأجل للمنظمة وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة.

ثانيا : أهداف الإدارة الإستراتيجية

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المنظمة في السوق وزيادة وبناء مركز تنافسي قوى للمنظمة، وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء وحملة الأسهم والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:²

1- تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية؛

2- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وتقوية مركزها التنافسي، وزيادة رضا العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة سواء كانوا من المساهمين أو المجتمع كله أو قطاع منه؛

3- تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص الموارد حسب هذه الأولويات؛

4- زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المنظمة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الإستراتيجية؛

5- إيجاد المقياس الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعة، فالإدارة التي تفشل في تحقيق أهداف المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة.

6- الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المنظمة ودرء ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المنظمة، وهو المعيار الأساسي الذي يحدد مدى نجاح المنظمة؛

¹ - نفس المرجع السابق ، ص 33

²نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2002م)، ص 62.

- 7- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف المشاكل قبل وقوعها والأخذ بزمام المبادرة بدلاً من أن تكون قرارات المنظمة رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين (أي المنظمات الأخرى)؛¹
- 8- إيجاد نظام للإدارة الإستراتيجية يستخدم الأساليب العلمية في حل المشاكل حتى يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في حل المشكلات؛
- 9- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتنفيذ الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها ، ويقلل من مقاومتهم للتغيير ، ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء داخل المنظمة؛
- 10- تسهيل عملية التنسيق والاتصال داخل المنظمة وزيادة فعاليتها والعمل على منع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المختلفة؛
- 11- تساهم في عملية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل على توزيعها وتخصيصها بين البدائل المختلفة؛
- 12- تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات صحيحة تعبر عن رسالة المنظمة وتوحيد اتجاهاتها.

ثالثاً: فوائد الإدارة الاستراتيجية: تتمثل فوائد الإدارة الإستراتيجية في:

- 1- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية تتطلب صياغة الإستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمجريات الأمور والاستعداد لها، مما يمكن من تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة ... أي ان الإدارة الإستراتيجية تسمح للمنظمة بالاستعداد المسبق للمستقبل بدلاً من الاستجابة له فقط والتأثير في الأنشطة المختلفة وبالتالي في ممارسة السيطرة علي مستقبلها الخاص.²
- 2- تاريخياً، كانت الفائدة الأساسية للإدارة الإستراتيجية تنحصر في مساعدة المنظمة عمل استراتيجيات جيدة من خلال استخدام الطريقة العقلانية في إيجاد الخيار الاستراتيجي. وبالرغم من أن ذلك لازال يشكل ميزة أساسية في الإدارة الإستراتيجية إلا أن الدراسات الحديثة تؤكد علي أن "العملية" Process وليس القرار أو التوثيق، هي المساهمة الأهم للإدارة الإستراتيجية. فالأسلوب والطريقة التي تمارس بها الإدارة الإستراتيجية تحتل أهمية استثنائية فالهدف الأساسي للعملية هو تحقيق الفهم والالتزام من قبل جميع العاملين (المدراء) والموظفين).

¹إسماعيل محمد السيد، (الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية ، الإسكندرية : المكتب العربي الحديث، 1993) ، ص36
²مؤيد السعيد السالم ، مرجع سابق الذكر ، ص 74.

وقد يكون التفهم من بين أهم الفوائد للإدارة الإستراتيجية متبوعا بالإخلاص والالتزام. وحينها يفهم كل من المدير والموظف أو العامل ماذا تفعل المنظمة ولماذا سيشعر كل منهم انه جزء من هذه المنظمة وسيكون أكثر التزاما بمساعدتها في تحقيق أهدافها. وتشير الدراسات الميدانية إلي تزايد إبداعات العاملين عندما يستوعبوا ويدعموا رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها .

3- استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير : تستطيع المنظمات من خلال اعتمادها الإدارة الإستراتيجية الاستيعاب الأفضل والتأثير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية ومتغيرات بيئتها في المدى البعيد قياسا في وضعها في المدى القصير ، ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل أثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويحجم نقاط الضعف داخليا.

4- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة: أثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمات التي تستخدم الإدارة الإستراتيجية هي أكثر نجاحا من تلك التي لا تستخدم هذا الاختصاص، فهناك علاقة إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويلة المدى. "ذكر ذلك (Miller and 1997:49) Cardinal كما أورده (مؤيد سعيد السالم) في كتابه أساسيات الإدارة الاستراتيجية".

5- تدعيم المركز التنافسي : تقوي الإدارة الإستراتيجية مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية الشديدة، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه تغيرات تكنولوجية متلاحقة، كما تساعد المنظمة علي الاستفادة من مواردها المتنوعة نظرا لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

6- التخصيص الفعال للإمكانات والموارد : تساعد الإدارة الإستراتيجية علي توجيه جهود المنظمة بشكل جيد في المدى البعيد، كما تساهم في حسن استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة وبما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب علي نواحي الضعف.¹

المطلب الثالث: عناصر الإدارة الإستراتيجية

ترتكز عملية الإدارة الإستراتيجية على أربعة عناصر هامة وهي كمايلي:²

1- الرؤية الإستراتيجية **Strategic Vision**: يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجز الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة فالرؤية ليس مجرد سياق انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة

¹ نفس المرجع السابق ، ص 79.

² عبد الباري إبراهيم ،درة ناصر محمد (مسعود اجراءات الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر،)، 2014، ص 85.

ولكنها منهج في الفكر الإستراتيجي الخلاق حول مستقبل المؤسسة، ونوعية أنشطاتها المرغوبة ومكانتها السوقية المتوقعة، وتعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها: " المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الواجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها. التصور الذي ترى إدارة المنظمة أن المنظمة ستحققه مستقبلا، ويمثل هذا التصور حلما أو طموحا وكذلك هي للمنظمة.

2- الرسالة الإستراتيجية Strategic Mission : تمثل الرسالة عنصرا هاما، وأساسا ترتكز عليه المؤسسة لتحديد أهدافها وغاياتها، وكذلك هي الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، من حيث مجال نشاطاتها ومنتجاتها وعمالها وأسواقها والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها، ونوعيات عملياتها، وأشكال ممارستها، وهي الغرض الذي يميز المنظمة عن غيرها من المؤسسات المشابهة وتحدد الرسالة مجال أعمال المنظمة من منظور المنتج أو سوق، أي أنها المنظمة.

3- الغايات الاستراتيجية: هي العنصر الحيوي المحوري في عمليات التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، تساعد في تحويل الرؤية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء مع استشارة نهائية للمؤسسة، وترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، أي أنها كذلك تعبير عام عما تطمح المنظمة إلى تحقيقه دون تحدي كمي لمايراد تحقيقه أو تحديد للوقت الذي سينجز فيه.¹

4- الأهداف الاستراتيجية : هي النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي وتتسم بالتحديد الدقيق، وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل، أي الرغبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

5- القيم الاستراتيجية: هي قيم المنظمة وتصريحات واضحة ومفهومة للجميع لاعتمادها في التصرفات والسلوكيات في مختلف أوجه العمل ، لذلك فهي تعتبر مرجعيات للتصرف، وتحمل صبغة القواعد الدستورية الثابتة التي يسترشد بها في وضع الأهداف والسياسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية اليومية.

¹ضيف دنيا قاسمي كمال، (أثر تطبيق تمكين العاملين في نجاح التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الخدمية (BADR): مجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية: جامعة المسيلة: العدد، 14 سبتمبر 2020، ص ص 36

المبحث الثاني : مكونات الإدارة الاستراتيجية و مراحلها

تتمثل المكونات الأساسية للعملية الإدارية الاستراتيجية في تحديد: غرض ورسالة المنظمة ثم دراسة وتقييم البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة ثم القيام بتقييم البيئة التنظيمية الداخلية، ثم قيام الإدارة العليا بتحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة ثم دراسة هذه البدائل واختيار أحدها أو بعضها ويعقب ذلك تهيئة الظروف أو المناخ لوضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي وتنتهي بعملية التقييم.

المطلب الأول : مراحل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تمر الإدارة الإستراتيجية بثلاث مراحل متتالية تشكل في مجملها عملية (Process) ذات خمس خصائص أساسية:¹

أولاً: لا يمكن البدء في مرحلة ما قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها؛

ثانياً: إن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها؛

ثالثاً: أن مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة ، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها. فالتغيير في الرسالة يؤثر على تغيير مفهوم البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي سوف يتم تقييم كل منهما، كما أن نتائج تقييم البيئة قد يؤدي إلى تغيير الرسالة؛

رابعاً : إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة فعلمية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية تتم على فترات دورية؛

خامساً: أنه ينبغي النظر للإدارة الإستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطته مراجعة هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

المطلب الثاني : مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

وتتمثل هذه المكونات في مايلي:²

1- صياغة الاستراتيجية: تتضمن صياغة الاستراتيجية وضع أهداف إستراتيجية طويلة المدى تتعامل بفاعلية مع عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتحديات في البيئة الخارجية، وتتضمن هذه الصياغة

¹بختة بطاهر ، (الإدارة الإستراتيجية وقياس الأداء التنافسي، عمان ، الأردن الطبعة الأولى، دار ألفا للوثائق، ، 2021)، ص 65.
²صالح عبد الرضا رشيد، (إحسان دهش جلاب الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، عمان، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع 2015)، ص ص 68 69.

تحديد رسالة المؤسسة، وأهدافها، وخططها الإستراتيجية وسياساتها؛

2- **تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية:** تجعل الإستراتيجية ذات صبغة عملية حيث تتضمن البرامج التنفيذية مجموعة من الأنشطة أو الخطوات اللازمة لإنجاز مهمة محددة لها؛

3- **الموازنات المالية:** تعد تعبيراً مالياً عن البرامج التنفيذية، فهي تعبر عن الموازنات المالية ككلفة إنجاز كل مهمة من المهام بشكل تفصيلي؛

4- **الإجراءات** تبين كيفية إنجاز البرامج التنفيذية وكيفية تسلسل ذلك الإنجاز، حيث تتضمن الإجراءات خطوات تنفيذية متتابعة تبين بالتفصيل كيفية أداء مهمة ما، وذلك بتوضيح تفاصيلها الدقيقة؛

5- **التقييم والرقابة الإستراتيجية:** تقوم على مدى تطابق نتائج التنفيذ المخطط الأصلية، مع الأهداف وحسب التي تم إنجازها حسب الأصول المتوفرة. وقد تتضمن عملية التقييم والرقابة قيام المؤسسة بتقييم الأداء أثناء التنفيذ، وذلك للتأكد من أن الأهداف الإستراتيجية تنفذ حسبما خطط لها.

المطلب الثالث: مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يمكن تقسيم تطور الإدارة الإستراتيجية إلى أربعة مراحل هي:

المرحلة الأولى: هي مرحلة التخطيط الذي يعتمد على الأساس المالي: حيث يكون اهتمام المنظمة مركزاً على إعداد وتنفيذ الموازنة السنوية وتكون الأهداف المالية (الإيرادات والتكاليف محددة بدقة وتسمى المنظمة جاهدة لتحقيقها في الأجل القصير ويكون التركيز أيضاً موجهاً على الأنشطة الوظيفية للمنظمة. قد يكون للإدارة العليا بالمنظمة بعض الاستراتيجيات لكنها غير محددة أو تم تصميمها غير أنها لا تظهر إلى حيز الوجود خاصة في المنظمات الناشئة حديثاً أو صغيرة الحجم.¹

المرحلة الثانية:

هي مرحلة التخطيط الذي يستند على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة وفي هذه المرحلة تزداد أهمية دراسة البيئة الخارجية وعوامل تأثيرها على المنظمة. الأمر الذي يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين اتخاذ القرارات المتعلقة بالمراكز التنافسية للمنظمة أما المعوقات التي قد تحدث تتمثل في التعارض بين الاهتمام بالإحداث المقبلة نظام المكافآت أو الأجور مثلاً وغالباً ما يكون التركيز على الأداء في الأجل القصير والمتوسط بالإضافة إلى

¹ عادل محمد زايد، (إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2003)، ص 74

مشاكل توفير البيانات اللازمة للتخطيط واحتمالات ان تكون عملية التخطيط مجرد عملية تعديل للخطة السابقة.¹

المرحلة الثالثة : وتمثل مرحلة التخطيط الموجه خارجياً وتتميز هذه المرحلة بمحاولة فهم حقيقة السوق وواقعيته وظواهره ويكون الاعتماد الأساسي في التنبؤ على الأساليب الأكثر استجابة للمستهلكين والسوق وتحولاتها وتمثل هذه المرحلة بداية التفكير الاستراتيجي الحقيقي وأخيراً فان عدم وجود التكامل الدقيق في الجهود التخطيطية للوحدات التنظيمية المختلفة بالمنظمة يعتبر نقطة الضعف الرئيسية في هذه المرحلة. المرحلة الرابعة تمثل رحلة الإدارة الاستراتيجية حيث يوجد الاندماج بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية في عملية واحدة ويكون التخطيط الاستراتيجي مرتبط بصورة مباشرة بالقرارات التشغيلية وهذا المدخل المتكامل للتخطيط والتنفيذ يتم من خلال ثلاثة عناصر أساسية هي:

1-عمومية التفكير الاستراتيجي: حيث يكون جميع المديرين قد تعلموا كيف يفكرون بطريقة إستراتيجية، ويكون الجميع الإدارة العليا الوسطى والتشغيلية) مشاركين في الإدارة الاستراتيجية.

2-عملية التخطيط المكثف والعميق والمرن والخلق: وهذا يتطلب من الإدارة العليا التدقيق والتثبيت في كل المعلومات المتعلقة بالعملية التخطيطية ودراسة بيئة المنظمة داخليا وخارجياً

3- نظام القيم المساعد / المساند: و يعتبر بناء هذا النظام من مسؤولية الإدارة العليا نحو بعض القضايا والأمور ذات الأهمية الخاصة (الحرية الحساسة مثل روح الفريق والمغامرة والاتصال المفتوح وحرية تبادل المعلومات في كل المستويات وفرق العمل.. الخ . إذن الإدارة الاستراتيجية مهمة لكل المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها ولا تقتصر على المنظمات التي تهدف إلى الربح فحسب بل تتعداها المنظمات الخدمية والتطوعية ولكن تكون ظاهرة وواضحة في المنظمات الكبيرة الحجم التي تتعدد وحداتها الاستراتيجية.²

¹نفس المرجع السابق ، ص 75

²نفس المرجع السابق ، ص 76

المبحث الثالث: الطرق والعناصر المحددة للادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

توفر الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية إطار عمل يربط بين إدارة الأفراد وممارسات التنمية بأهداف ونتائج الأعمال طويلة الأجل.

وهو يركز على قضايا توفير الموارد على المدى الطويل في سياق أهداف المنظمة والطبيعة المتطورة للعمل. كما تُعلم استراتيجيات الموارد البشرية الأخرى ، مثل المكافأة أو الأداء ، وتحدد كيفية دمجها في استراتيجية العمل الشاملة.

المطلب الأول : العناصر والإجراءات المبنية عليها إستراتيجية الموارد البشرية

فبعد تحديد فلسفة المنظمة، تأتي إقامة أهم العناصر والإجراءات المبنية عليها إستراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في:

1- تحليل المناخ الخارجي: يقصد به التعرف الدقيق والمتابعة النشيطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، وهو يضم كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المنظمة كونها تسبب الفرص أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة، والتغير التكنولوجي السريع)، أيضا يجب الإلمام بإستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية.¹

2- تحليل المناخ الداخلي: ونقصد بالمناخ الداخلي بمجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف وهذه العوامل تتمثل في:

- الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة.
- مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة.
- المعدات والتجهيزات والأموال.
- الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المنظمة.
- المعلومات والتقنيات المتوفرة في المؤسسة.

1د. عبد القادر محمد الأسطة ، أساسيات الادارة الاستراتيجية الحديثة ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، الاردن ، ط 1 ص 105

-العلاقات الإنسانية والتنظيمية القائمة عليها المنظمة.

وتتلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التمييز في المنظمة ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها ، وبالتالي "تحديد ماهية العوامل التي قد تقوى أو تضعف وتحد من إختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة" وفي أغلب الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدرا مهما للمعلومات في بناء إستراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الإستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة.

3- تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية: تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالإستقطاب والإختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة الخ.¹

فتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهمالدقيقة المناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تتحدد بناء على إستقراء التوجهات الإستراتيجية قضايا تتعلق بالإستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبالعلى بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وغير ذلك من التفاصيل المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

4-تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية : بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كي تكون تلكالأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي".

5- صياغة وتكوين الإستراتيجيات: أخيرا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من ما هي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟

وما هي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وما هي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي ، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟

¹ نفس المرجع السابق ، ص 106 ، 107.

وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة للمنظمة التي تحدد السبل لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت، ويكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها ، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتنميتها واستخدامها الاستخدام الأمثل.

6- تنفيذ الإستراتيجية: يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول بالنسبة لإستراتيجية RH يكون التنفيذ مرتبطا بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية، أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزية في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسئولة عن تنفيذ ما يخصها في إستراتيجية RH.

7- متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية: إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الإستراتيجية:

- الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها.¹
- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

وتتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الرقابة الإستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وأخيرا تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى.

تشير استراتيجية الموارد البشرية الى ممارسات او خيارات الموارد البشرية المصممة الملائمة لنوع استراتيجيات للأعمال و او هي عملية إدارة قوى العمل بطريقة تحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.

¹ عادل محمد زايد ، مرجع سابق الذكر ، ص 80

استراتيجية تخطيط الموارد البشرية تدور هذه الاستراتيجية حول تحديد المنظمة او وحدة الأعمال حاجتها المستقبلية من الأفراد العاملين كما ونوعا استنادا للمتطلبات الاستراتيجية.¹

المطلب الثاني : الوظائف الاستراتيجية للموارد البشرية

أ - وظيفة تصميم العمل وتوصيف الوظائف:

لقد فرض التغير الذي حدث في مجال البيئة الاقتصادية والمعرفة الإدارية، وإستراتيجية المؤسسة، على إدارة الموارد البشرية أن تغير مفهوم وظيفة تصميم العمل من مجرد تحديد واجبات ومسؤوليات الوظائف ، والمواصفات والشروط التي يجب توفرها في الموارد البشرية التي ستشغل هذه الوظائف، إلى إعادة هيكلة العمل - أو كما يسميها البعض هندسة العمل" - من أجل أن توفر وظائف المؤسسة لشاغليها عناصر الإقبال على العمل والحماسة إليه، والتحفيز بأشكاله المتنوعة، وإيجاد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين عند ممارستهم لمهامهم داخلها، وهي تهدف من وراء ذلك إلى تشجيعهم، واستخراج طاقاتهم وإبداعاتهم، فضلا عن تطوير أدائهم داخل المؤسسة، مما يترتب عليه الاستغلال الأمثل لطاقات الموارد البشرية وعدم هدرها، فضلا عن الاستغلال الأمثل للموارد المالية من ناحية أخرى، مما يصب في النهاية في الصالح العام للمجتمع ، والصالح الخاص للعاملين، والصالح الأخص للمؤسسة.²

ب- وظيفة تكوين الموارد البشرية:

— تخطيط الموارد البشرية إن عملية تخطيط الموارد البشرية أصبحت مرتبطة ارتباطا تاما بمتطلبات واحتياجات إستراتيجية المؤسسة على المدى الطويل.

- الاستقطاب والاختيار إن الاستراتيجيات الحديثة لعملية الاستقطاب والاختيار تبنى على أساس استقطاب واختيار العنصر البشري متعدد المواهب والمهارات والقدرات والإمكانيات، والتي تمكنه . من العمل في وظائف متعددة داخل المؤسسة ، فأسلوب العمل الحديث يقوم الآن على العمل الجماعي من خلال فرق العمل، وليس على العمل الفردي الذي ساد في الماضي، حيث كان استقطاب واختيار الموارد البشرية يتم بناء على أساس انتقاء الفرد المناسب بغض النظر عن مواهبه وقدراته وإمكانياته للقيام بمهام وظيفة أو عمل ثابت يستمر في أدائه طبقا لما هو محدد سنوات عديدة، دون تغيير أو تطوير يواكب التغيرات سريعة الإيقاع في محيط البيئة الداخلي أو

¹ - نفس المرجع السابق ، ص 82

² ديفيد هاريسون، (ترجمة الدكتور علاء الدين ناظورية ، الادارة الاستراتيجية ، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع) ، ص 151

الخارجي سواء للتوظيف أو العنصر البشري.¹

- التدريب: إن النظرة إلى التدريب على أنه نشاط وقتي تلجأ إليه المؤسسة عند الضرورة، كأن تريد من خلاله تلاقي بعض نقاط الضعف الظاهرة في بعض الموارد البشرية، أو لتحسين مهاراتهم، هذه النظرة أصبحت من مخلفات الماضي.. فنظرة المؤسسات الكبرى والعلم الحديث للتدريب الآن اختلفت كثيراً عنها في الماضي، فالنظرة إلى التدريب الآن تتكون من ثلاثة عناصر مستدامة وهي تعلم تدريب تنمية تلتصق جميعها بالموارد البشري داخل المؤسسة منذ لحظة تعيينه - وفي بعض الحالات قبل التعيين الرسمي - إلى لحظة تقاعده أو تركه للعمل.

والغاية من ذلك دعم هذا المورد البشري ومساندته وتمكينه من استخراج أفضل ما عنده، وجعله قادراً على أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل، ضمن فريق عمل عالي المستوى والكفاءة، ومن ثم يستفيد هذا المورد البشري من خلال التدريب والاحتكاك بفريق عمل ذي كفاءة عالية. فعملية التعلم والتدريب والتنمية المستدامة والمستمرة تعد اليوم من أهم الوسائل الفاعلة لتأهيل وتكليف المورد أو العنصر البشري في العمل، فضلاً عن وضعه في الصورة. مع أحدث وآخر التطورات والأساليب العلمية والعملية على المحيطين الداخلي دائماً والخارجي للمؤسسة..

ج- وظيفة التحفيز: بعد تغير أسلوب أداء العمل من أسلوب قائم على العمل الفردي إلى أسلوب قائم على العمل الجماعي يعتمد على فرق العمل، لم تعد أساليب التحفيز القديمة مقبولة مع. هذا الأسلوب الجديد المعاصر، حيث تطلب هذا الأسلوب من إدارة الموارد البشرية تصميم وإعداد سياسة تحفيز جديدة تقوم وترتكز على الحفز الجماعي، وأن تتناسب وتتماشى مع التوجه الحديث المعاصر²، الذي لا يعد الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة أجيالاً لدى المؤسسة، بل بعدها شريكة فيها... وطبقاً لذلك أعدت إدارة الموارد البشرية برامج تمليك العاملين أسهماً في المؤسسة، وتعديل نسب المشاركة في الأرباح ووضع أساليب تحفيز معنوية جديدة تتناسب مع الموارد البشرية التي تعمل بشكل جماعي داخلها، وتتوافق هذه الأساليب التحفيزية مع التوجهات والأساليب المعاصرة في مجال الحفز الإنساني بشكل عام.

د - وظيفة تقييم الأداء: بعد تغير أسلوب تنفيذ الأعمال من الأسلوب الفردي إلى الأسلوب الجماعي، أصبح تقييم أداء الأعمال داخل المؤسسة يخضع لأنظمة وبرامج ومعايير تقييمية لأنظمة وبرامج حديثة تعتمد على

¹ - نفس المرجع السابق، ص 152

² جديلي كوثر، بن ساكنة مباركة، (استراتيجية إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية، جامعة العربي التبسي - تبسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر)، ص 59

العمل الجماعي، بدلا من الأنظمة القديمة التي كانت تخضع لتقييمية تعتمد على العمل الفردي، حيث اتسمت أنظمة وبرامج ومعايير تقييم الأعمال الحديثة بتوفير معايير تقييم أداء جديدة وهي : التكلفة، والوقت والجودة، وخدمة الزبائن في أثناء البيع، وخدمتهم فيما بعد البيع، وقياس مدى رضا الزبائن الذي ربطت كثير من المؤسسات نظام حوافزها لعمالها به.¹

هـ - وظيفة علاقات العمل : انصبت وانحصرت هذه الوظيفة في الماضي على قيام إدارة الأفراد (والتي سميت بداية من العام 1980م إدارة الموارد البشرية نيابة عن أصحاب العمل والشركات والمنظمات في العديد من الدول بإجراء مفاوضات مع النقابات العمالية والمهنية

- والتي تمثل العاملين أنظمة بهدف التوصل إلى اتفاقيات بينهما ترضي جميع الأطراف، فيما يخص في تلك الدول التعويضات المالية والعديد من المزايا العينية والاجتماعية التي تخص العاملين، في حين تغير الآن هذا النظام في التعامل في ظل التحول الاستراتيجي الذي انتهجته وظيفة إدارة الموارد البشرية، ليختلف هذا النظام الجديد في علاقات العمل من حيث الشكل والمضمون عما كان سائدا من قبل، ويقوم النظام الجديد على تحقيق أقصى درجة من التعاون والتنسيق والوفاء بين المؤسسة والنقابات الممثلة للعاملين، مبنية على الثقة فيما بينهما. ولقد أصبح هذا النظام الجديد جزءا من إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، إذ إن توفر رضا النقابات الممثلة للعاملين يعني توفر رضا العاملين في المؤسسة، وهذا الرضا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجنبهم الصراعات فيما بينهم وبين المسؤولين، وهذا يكون له أبلغ الآثار الإيجابية على الإنتاجية وجودتها داخل المؤسسة، ومن ثم تحسين موقعها التنافسي.²

ولم تقتصر وظيفة علاقات العمل على العلاقة بين المؤسسات والنقابات العمالية، بل امتدت هذه الوظيفة لتشمل العلاقة بين المؤسسات والحكومات من حيث القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل، فقد أصبح لزاما على إدارة الموارد البشرية أن تفهم وتتعامل مع القوانين والتشريعات بشكل لا لبس فيه، بحيث لا تعرض المنظمة لأية مخاطر قانونية.

و - وظيفة التعويضات: إن هذه الوظيفة قامت في الماضي باستخدام نظام لدفع الرواتب أسلوب والأجور والمكافآت على أساس الأداء والجهد الفردي في العمل متوافقة ذلك في مع تنفيذ الأعمال الفردي، أما الآن

¹ ديفيد هارسون ، مرجع سابق الذكر ، ص 153

² مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري ، (التخطيط الاستراتيجي ، القاهرة ، دار التعليم الجامعي الاسكندرية ، 2010) ص 76

ومع انتهاج المؤسسات أسلوب تنفيذ الأعمال الجماعي، كان لزاما على إدارة الموارد البشرية تصميم نظم جماعية لدفع الرواتب والأجور والمكافآت - إذ تمثل التعويضات الجانب الأساسي في الحفز المالي للعاملين.

- مستخدمة في ذلك معايير دفع حديثة مبنية على:¹

- جودة أداء العاملين؛

- تحقيق وفرة مادية ملموسة وذات قيمة في تكاليف التشغيل؛

- زيادة الإنتاجية؛

- الزيادة المطردة في درجة رضا العملاء.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 78

خلاصة:

يمكن استخلاص أن الإدارة الإستراتيجية خطة طويلة الأجل أو امتداد للخطة السنوية ولكن على نطاق زمني أطول، أو علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ، أو مجموعة من القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل أو العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء تأسيس من إتجاه طويل الأمد للمنظمة ، وتحديد أهدافها وتطوير الإستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة.



الفصل الثاني:

الأداء الوظيفي وعلوقة

الإدارة الاستراتيجية

للموارد البشرية به



تمهيد :

يعتبر موضوع مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت اهتمام بالغ لما له هي من أهمية في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها المختلفة بغض النظر علي ما طبيعة هذه الأهداف سواء أتم العمل علي قياسها بمؤشرات نوعية أو كمية أو كليهما ، مرهون بوجود عوامل متطلبات النجاح ، والتي يعتبر الأداء الموارد البشرية فيها من أهم هذه المتطلبات حيث إن المحور الأساسي لدوران عجلة التقدم لهذه المنظمات يعتمد بالدرجة الأولى على الأفراد ، سواء بالإبداع الفكري أو ممارسة مهام مفهوم الأداء الوظيفي ، وقد بدا التنبه إلى أهمية الأداء الموارد البشرية في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها ومن هنا نشاء الحاجة إلى تخصيص مهمة من مهام المؤسسات تعنى بالأداء الوظيفي من حيث تقييم إدارته ، وبدأت ظهور ما الآن بمبادئ إدارة الأداء الوظيفي ، ونشاءه يسمى إجراءات ومعايير لقياس وتقييم الأداء وذلك بوجود إدارة متخصصة تعمل علي إدارة العاملين وتهتم بتركيز على أداء الموارد البشرية في المؤسسة وتنمية كل ما له علاقة بتحسين قدرتهم والتدريب علي تطوير أدائهم وتحفيزهم ، لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى:

المبحث الأول : مفهوم الأداء الوظيفي و أهم محددات الأداء

المبحث الثاني : نظريات الأداء الوظيفي و تقييم الأداء

المبحث الثالث : العلاقة بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والاداء الوظيفي

المبحث الأول : مفهوم الأداء الوظيفي و أهم محددات الأداء

يشير الأداء الوظيفي إلى الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات التي تتطلبها وظيفته؛ أي إنّه مقياس يُظهر مدى فاعلية الموظف في إنجاز عمله، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة .
أي وباختصار؛ إنّه السلوك الذي تُقيّم به المؤسسة الفرد الذي يعمل بها بطريقة صحيحة، مع مراعاة مدى فاعليته وكفاءته في أداء مهامه.

المطلب الأول : تعريف الأداء و أهميته.

أولاً : مفهوم الأداء الوظيفي.

يعرف الأداء الوظيفي بأنه يشير إلى القدرة علي تحقيق المهام المكونة لوظيفة العاملين ، وغالبا ما يحدث إشكال بين الأداء والجهد ، فالأداء يقاس علي أساس النتائج التي يحققها العاملين ، أما الجهد فهو الطاقة المبذولة .
يعرف الأداء الوظيفي بأنه تحليل ودراسة أداء الأفراد لعملهم ومتابعة تصرفاتهم وسلوكهم أثناء العمل ، وذلك لتقييم مستوي كفاءتهم ومدى نجاحهم في القيام بالوظائف المكلفين بها .

الأداء الوظيفي: هو عبارة عن سلوك وظيفي هادف لا يظهر عن طريق ضغوط أو قوى نابعة من الأفراد فقط ، ولكنه نابعة من توافق وتفاعل بين القوى الداخلية والخارجية للأفراد المحيطة بهم.

الأداء الوظيفي يرتبط بكل من سلوك الأفراد والمنظمات ويكون له مكانه خاصة في أي منظمة باعتباره الناتج المحصلة كل الأنشطة بها ، وذلك علي مستوي الأفراد والمنظمات والمجتمع ، فالأداء الوظيفي يعمل علي تحقيق الأهداف المرغوبة.¹

ثانياً : أهمية الأداء الوظيفي

يأخذ الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة كونه الناتج النهائي لمحصلة أي نشاط داخل المنظمة علي مستوي الفرد أو المنظمة ذاتها، فالأداء الوظيفي المتميز يحقق استقرار واستمرار أكثر لعمل المنظمة، ويمكن تلخيص أهمية الأداء الوظيفي في عدة نقاط كالاتي:²

1- يؤدي الأداء الوظيفي لنجاح خطط التنمية الاقتصادية في البلد؛

¹ابراهيم محمد المحاسنة ، (إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، عمان الأردن: دار جدير للنشر.)ص488
²راوية محمد حسن، محمد سعيد سلطان ،(إدارة الموارد البشرية ، مصر ، الاسكندرية ،دار التعليم الجامعي، 2014)، ص 201

- 2- يعتبر مقياساً لقدرة الموظف على أداء عمله في الوقت الحالي وأي عمل آخر في المستقبل؛
- 3- يسهم في تحقيق أهداف المنظمة؛
- 4- يساعد على رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية؛
- 5- خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع في العمل؛
- 6- تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف طموحات ومهارات ومعارف العاملين.
- 7- تحديد مدى نجاح سياسات إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني : محددات الأداء و معاييره.

أولاً: محددات الأداء الوظيفي.

اختلف تحديد محددات الأداء الوظيفي باختلاف توجهات الباحثين والدارسين للأداء الوظيفي. وتمثل فيما يلي:

- 1- **الجهد:** يشير إلى الطاقة الجسدية والذهنية التي يبذلها الموظف لإنجاز مهمته من أجل الوصول لأعلى معدلات عطائه في ميدان عمله.
- 2- **القدرات:** تشير إلى خصائص الموظف الشخصية المستخدمة من قبله لإنجاز مهامه أو عمله.
- 3- **إدراك الدور المهمة** هو المسار الذي يظن الموظف أنه من الواجب توجيه جهده في العمل وهو الإحساس بأهميته في أداء عمله.

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{إدراك}$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة للتفاعل بين كل من الجهد والقدرات التي يمتلكها الموظف وإدراكه لمهامه ودوره، فكل موظف يؤثر على الأداء بصفة مستقلة وتفاعله مع الموظفين الآخرين. وهناك باحثين آخرين يميزون محددات الأداء الوظيفي فيما يلي¹:

- 1- **الدافعية:** إن الجهد الذي يبذله الموظف لأداء العمل يمثل حقيقة دافعية للموظف للأداء بالتالي يعكس حماس الفرد لأداء العمل في الواقع.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 202

2- قدرات الموظف وخبرته السابقة: والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

3- إدراك الموظف لدور الوظيفي : أي انطباعه وتصوره عن الأنشطة والتصرفات التي يتكون منها عمله، وطريقة ممارسة دوره في المنظمة.

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

بالتالي فإن الأداء الوظيفي هو نتيجة تفاعل بين كل من دافعية الفرد وما يمتلكه من قدرات وإدراك الفرد لدوره الوظيفي.¹

ثانيا: معايير الأداء الوظيفي.

معايير الأداء الوظيفي عبارة عن بيان مختص يصف المحصلة النهائية المتوقع الوصول إليها من قبل الموظف الذي ينجز عمل معين حيث يعد معيار الأداء الدستور أو النظام الداخلي المجمع عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الآلية التي يمكن من خلالها الوصول إلى مستوى أداء أفضل، وفي الوقت نفسه معرفة على أوجه التقصير التي قد تنشأ في الأداء. وتتمحور أهم المعايير الأداء فيما يلي:²

الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على الأداء من حيث مدى الاتقان والجودة في الإنتاج، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى هذه الجودة والامكانيات المتوفرة وهذا ما يتطلب وجود معيار للرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الحاجة فضلاً عن الاتفاق على درجة الجودة المرغوبة في أداء العمل.

الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير المتجددة أو القابلة للتعويض، فهو رأسمال وليس دخلاً مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لانه يتضاءل على الدوام وبمضي إلى غير رجعة. فالوقت أغلى من الذهب لانه لا يقدر بثمن.

الكمية: يقصد بالكمية حجم العمل المنجز ، وهذا يجب ان لا يتجاوز قدرات وامكانيات الموظفين، وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطيء الأداء. مما يصيب الموظفين بالتزام وقد يؤدي الى مشكلة في المستقبل.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 202

²ضحوى سارة ، علاقة التمكين الاداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجواررية بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2021 ، ص 34

الاجراءات: وهي الخطوات التي يتم فيها أداء العمل، أو بعبارة أخرى، بيان توقف للخطوات والاجراءات اللازمة التي يجب اتباعها لإنجاز المهام.¹

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

أسفرت نتائج الدراسات والأبحاث العلمية بوجود عوامل تتعلق بالعمل تؤدي لاختلاف معدلات الأداء الوظيفي هذا ما جعل الباحثين يبدون اهتمامهم لمعرفة العوامل المسببة والمكونة للأداء وتحديد مدى تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي، ويمكن إيجاز بعض هذه العوامل كما يلي:

أولاً : العوامل السياسية: وتتمثل في:²

الحكومة: وتمثل هذه عنصر السلطة الرئيسي، وعنصر القوة في البيئة الخاصة للمنظمة، وتتمثل في الوزارات والمؤسسات والأجهزة والوكالات الحكومية المختلفة، التي تتولى وضع وفرض الأنظمة والقوانين والإجراءات وإجبار المنظمة على الالتزام بها، وبالتالي فإن الحكومة تمثل عنصر ضغط فعال على المنظمة من خلال السياسات المؤثرة والإجراءات القسرية التي تؤثر بها على فعاليات المنظمة .

السياسة العامة للدولة : حيث تتأثر المؤسسة بالمحيط الخارجي والسياسات واللوائح والقوانين الموضوعية: كارتفاع معدلات الرسوم والضرائب، التضخم وارتفاع القدرة الشرائية وغير ذلك.

الاتحادات والنقابات: هي انضمام مجموعة منظمة من العاملين إلى بعضهم البعض وتجمعهم لتحقيق أهدافهم ورغباتهم كأجور أعلى، طبيعة عمل وبيئة عمل أفضل وأكثر أماناً حيث تسهم النقابات العمالية في حماية العاملين والعمل على إعداد مهنياً وفتحياً، بالإضافة لرعاية مصالحهم المتنوعة المادية منها والمعنوية) والدفاع عن حقوقهم وتنمية مواهبهم، وتشجيع النشاطات المختلفة للعاملين (الرياضة، السياحة، الفنون، الإبداع الاختراع، بالإضافة لمراقبة ما يتعلق بالأمن الصناعي والصحة والسلامة في بيئة العمل.

طبيعة ومضمون ظروف العمل المحيطة: فوجود قانون عمل وسياسات وتشريعات تحدد طبيعة الأعمال العامة والخاصة يسهم بتحديد نطاق ومضمون العمل، حيث يشمل وضوح المهام والمسؤوليات والشروط القدرات الاستعدادات المؤهلات التي تتطلبها المدى الذي يتيح العمل العادل من إظهار مهاراته ومواهبه وفرص المبادرة

¹ نفس المرجع السابق ، ص 36

² بين موسى فاطمة الزهرة ، بوقريبات سمية ، اثر العمل على أداء العاملين : دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بتقوت ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير ، جامعة قاصدي مبراح ، ورقلة ، الجزائر ، ص 87

والإبداع ، حيث تلعب البيئة السياسية دوراً هاماً في تشكيل بناء وغط أداء أجهزة الادارة العامة على وجه الخصوص حيث أن تغير الوزاري المستمر، ومراعاة الانتماءات الحزبية عند اختيار القادة والاداريين كلها متغيرات مؤثرة على أداء المنظمات وعلى هيكلها، وأساليب عملها. إن وجود نظام سياسي مستقر يلقي ثقة الموظفين، يعتبر ظرفاً بيئياً إيجابياً بالنسبة للمنظمات المختلفة.¹

ثانيا : العوامل الاقتصادية:

وتتمثل فيما يلي:

الأجور والتعويضات : يعتبر موضوع الأجور من الموضوعات الهامة التي لاقت ولا زالت تحظى باهتمام كبير من قبل الموظفين في مجال الإدارة. ويعود السبب في ذلك لما لها من أثر مباشر على المستوى المعيشي والمركز المادي والنفسي والاجتماعي للعاملين من جهة، وعلى أصحاب الأعمال من جهة ثانية، حيث يسعون باستمرار لتحقيق إنتاجية أعلى وتحسين مستوى الأداء، وتقليص معدل الدوران الوظيفي، ونسبة الحوادث والإصابات، ومعدل التغيب العمل، وتقليص الأخطاء، كما على المنظمات أن تمنح قدرماً من الاهتمام للعلاوات التي عن تعتبر ذات أهمية بالغة بالنسبة للأفراد منها :

علاوة الكفاءة: هي زيادة في الأجر أو الراتب بناءً على إنتاجية الموظف في عمله، تمنح بعد مدة تقدر بسنة تقريباً، وحين يتم إثبات أن إنتاجية الموظف عالية. علاوة الأقدمية : هي تعويض كامل عن عضوية الموظف في المنظمة، والتعبير عن إخلاص لمدة سنة.

علاوة الاستثنائية : تمنح عند وجود أداء ومجهود متميز يتطلب تعويض استثنائي. تتميز جميع العلاوات بأن أثرها تراكمي، أي يحصل عليها الموظف وتصبح حق مكتسب له، وتضاف على العوائد المستقبلية.²

نظام المكافآت المالية : هو نظام للتحفيز المالي، تنظمه إدارة الموارد البشرية من أجل تحفيز من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال تقييم أداء الموارد البشرية.

¹ أحمد ، ستي سيد ، محددات الرضا الوظيفي و علاقته بكل من الالتزام الوظيفي و النية في ترك العمل دراسة لدى عينة من موظفي الادارات العمومية لولاية سعيدة ، رسالة دكتوراه في العلوم التجارية ، كلية العلوم التجارية و علوم التنسيير ، جامعة دمولاوي الطاهر سعيدة 2017.
² ابراهيم ، حسين و اخرون ، دور النقابات العمالية في تحسين أداء العاملين ، دراسة ميدانية عن نقابة عمال التبغ دانة جبلة ، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية ، 2015 ، ص 37

ويمكن القول : بأن الضغوط التي تواجه الموظفين في أداء أعمالهم بالإضافة للمشكلات الشخصية واليومية، كل ذلك من شأنه التأثير على معنوياتهم وبالتالي على مستوى أداء أعمالهم. فالمكافآت التي تمنحها المنظمات على أساس الأداء أو الأفكار، تسهم بتحسين مستوى الأداء.

الحوافز : تعرف بأنها عملية التحفيز لحركة الدافعية والاستجابة، تمثل العلاقة بين المثير والاستجابة، ليمثل رد الفعل النهائي في السلوك ثم النتيجة. وتمثل الحوافز في الحوافز المادية والمعنوية كما يلي:

الحوافز المادية: هي الأجور والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح ، والتأمين الصحي، والتعويضات، والمزايا العينية ذات القيمة المادية.¹

الحوافز المعنوية : الترقية واحترام وتقدير جهود العاملين واستقرار العمل، والخبرات، وتحسين ظروف العمل. تساهم الحوافز بكافة أنواعها في تحفيز الموظفين، وتحثهم على زيادة الكفاءة بإنجاز الأعمال المطلوبة منهم ، وترفع من مستوى رضاهم عن العمل، حيث تستخدم المنظمات الناجحة أساليب التحفيز المناسبة للموقف، كما يؤثر غياب الحوافز على جوانب عديدة متعلقة بالموظفين ورغبتهم بتنمية مهاراتهم الوظيفية وتقديم أفكار وإنجازات جديدة، مما سينعكس بشكل سلبي على أدائهم. ، إلا أن اتباع نظام حوافز جيد وملائم يشعر الموظفين بالرضا ويعزز ولائهم لعملهم، بالتالي تخفيض معدل دوران العاملين والذي يعد نقطة ضعف تعاني منها العديد من المنظمات.

الترقيات: هي نقل الموظف من وظيفة إلى أعلى منها في واجباته او مسؤولياتها. وترتبط الترقية في الغالب بفائدة مادية أو معنوية للموظف، وبذلك تعد ذات تأثير إيجابي في دوافع الموظفين للإنتاج والتنمية الذاتية وفي نجاح الإدارة في خلق الظروف المناسبة لتحقيق الأهداف التي تسعى لها، وانتماء الموظفين للمنظمة. من أهم الأهداف التي تسعى الترقية إليها هو انتقاء أفضل العناصر من بين الموظفين الذين استوفوا شروطها لتولي المنصب الأعلى الشاغر . مكافأة الموظفين الممتازين على جهودهم وحفزهم لمزيد من البذل والإنتاج، الجماعة وترغيب الآخرين في الاقتداء بهم أداءً وسلوكاً . تمكين الرؤساء من الحفاظ على روح والانضباط في المنظمة، على أساس أن الترقية إحدى وسائل الرؤساء للتحفيز عن طريق الترغيب. كما إن إفساح المجال أمام الموظفين للوصول إلى مراتب عليا، وما يترتب على ذلك من خلق التنافس بينهم، وهو الأمر الذي سوف يدفعهم إلى بذل أقصى مجهود

¹لخشة، مديحة. روييح، ناديا. أثر الرضا الوظيفي في إبداع العاملين – دراسة حالة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل، الجزائر. 2014 ص 122

للحصول على الترقية. رفع الروح المعنوية لدى الموظف عن طريق تجديد وتوزيع اختصاصاته من جراء ترقيته إلى وظيفة أخرى شعور الموظف بالأمان بسبب زيادة دخله المادي الناتج عن الزيادة في الراتب المترتبة على الترقية.¹

ثالثاً : العوامل الاجتماعية

ويمكن عرضها كمايلي:

1-العلاقات مع الزملاء:

من الضروري جداً وجود نظام اتصالات فعال داخل المؤسسة ذلك من أجل التواصل الجيد داخل المؤسسة بين العاملين والإدارة وبين العاملين بعضهم بعض، وبين مختلف المصالح.

2-العلاقة مع رؤساء العمل نمط الإشراف : إن فاعلية الإشراف في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى الأفراد تعتمد على قدرة المشرف في أن يجعل الآخرين يؤدون أعمالهم بنفس الكفاءة التي اعتاد أن يؤدي بها العمل شخصياً ، فالمشرف الفعال يكون قائداً أو مخططاً ومحفزاً ومعلماً وناصحاً وموجهاً ومدرّباً في آن واحد.²

3-العوامل الشخصية: وهي تتعلق بالأفراد العاملين أنفسهم من حيث (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، مستوى الإعداد المهني درجة التعليم قدراتهم ومهاراتهم). كما تندرج تحت هذه العوامل سمات الشخصية التي تميز بها الفرد، ومستوى الطموح ومستوى الذكاء أيضاً. وبالرغم من أن هذه العوامل أو السمات الشخصية لا يمكن تغييرها بواسطة التنظيم الوظيفي.

4-القيم الأخلاقية: القيم عبارة عن معايير للحكم على سلوك الفرد في المجتمع، والتي تعمل على توجيه سلوكه وتحدد استجابته في مواقف الحياة المختلفة، ويكتسبها الفرد في حياته كما يكتسب المعارف والمهارات والعادات والاتجاهات عن طريق الخبرة" وهي مجموعة المبادئ والمعايير المحددة من منظور بيئي والتي يهتدي بها الفرد في سلوكياته المختلفة. ان الاخلاقيات في العنصر الأساسي الذي يتوقف عليها نجاح وتطور المنظمات، وأن الأعمال تفقد فاعليتها بدون وجود درجة من الثقة والأمانة والصدق بالإضافة إلى ازدياد التكاليف القانونية نتيجة التعاملات الأخلاقية، ومما لا شك فيه أن الأفراد الذين يتخذون قرارات متعلقة بالعمل ويعملون بموجبها إنما

¹ نفس المرجع السابق، ص 125

² أبو حيمد، محمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، السعودية، 2020، ص 34

يُعزّون عن اختيارات عقلية أخلاقية سواء كانت ايجابية أو سلبية بل إن تجاهل دور الأخلاق في العمل يعني إنكار أن هناك طرقاً صحيحة وأخرى خاطئة لمزاولة العمل.¹

رابعا : العوامل التسويقية.

وتتمثل ب:

التمكين: هو قيمة معنوية يعيشها الموظف عندما يشارك بتقديم الرأي وصناعة القرار، وحل المشكلات اليومية" ، ويعتقد بأن تمكين العاملين من شأنه أن يجعلهم أكثر قدرة على القيام بأعمالهم بشكل أفضل، أكثر كفاءة وقدرة على الإبداع والمشاركة الذاتية وخاصة في المنظمات والشركات التي تستخدم في أنشطتها فرق العمل التي تحتاج إلى كفاءات فردية وقدرات عالية تتبلور من خلال أفراد قد تم تمكينهم وإكسابهم ما يلزم من المهارات في مجالات أعمالهم

التدريب: هو عملية منظمة تهدف إلى تعديل سلوكيات الأفراد بالاتجاه الذي يساهم في تحقيق المنظمة، إكسابهم المهارات والمعارف والقدرات التي تساهم بتعزيز قدراتهم على النجاح.

في الأعمال التي يقومون بها ، فهو أنشطة تساهم في تجهيز أفراد المؤسسة لرفع أدائهم في العمل الحالي والمستقبلي بزيادة مهاراتهم وتنمية معارفهم وبالتالي تقديم عمل مثمر. ويهدف التدريب إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية، تخفيض تكاليف الصيانة، والحد من الحوادث في العمل ورفع الإنتاجية والقيمة المضافة، كما يساعد التدريب على اكتساب الكفاءات وتنمية الابتكار عند الموظفين لمواجهة التطورات والتغيرات وبالتالي اتخاذ القرارات بما يؤدي لزيادة الشعور بالأمان والاستقرار داخل المؤسسة.

أبعاد بيئة العمل المادية:

1- قواعد تصميم مكان العمل: قد ينتج انخفاض في كفاءة العمليات الإنتاجية بسبب تصميم مكان العمل أو البيئة المادية للعمل، فقد اتفق المهتمون بالهندسة البشرية على ان تصميم مواقع العمل وفق حاجات الموظفين يساهم بتحسين قدراتهم لتأدية أعمالهم بكل كفاءة.²

¹بن موسى و بوقريبات ، مرجع سابق الذكر ، ص 122
²الكندري، نوال نموذج مقترح لدور الرضا الوظيفي في العالقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات التعليمية: دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر. 2016 ص 111

2- قواعد تصميم واستخدام العدد والأدوات: من الضروري مواكبة التطورات وتحسين العدد والأدوات المستخدمة بشكل يتناسب مع قدرات الموظفين من أجل الوصول إلى الأداء المنشود، بالإضافة لتأمين مستلزمات الأمان لجميع الموظفين في أماكن العمل التي تتطلب ذلك من خلال ارتداءهم لأنواع معينة من ألبسة الوقاية.

3- قواعد التصميم: مكائن أسطح العمل من الضروري أن يتم تصميم مكان العمل بشكل يتناسب مع طبيعة الأعمال المنجزة، من أجل جعل الموظف أو العامل في وضع الجسم السليم عند أداء الأعمال المطلوبة منعاً لأي مشاكل صحية يمكن أن يسببها مكان العمل. أما مكونات بيئة العمل المادية والمتمثلة بـ (الضوضاء، الإضاءة، درجة الحرارة، تصميم مكاتب العمل).

المبحث الثاني : نظريات الأداء الوظيفي و تقييم الأداء.

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإدارية وجه انتباه الدارسين والباحثين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والتنظيم وقد اتجهت انظار الباحثين إلى العامل كونه الركيزة الرئيسية في العملية الإنتاجية والهدف النهائي من العملية الإدارية هو تحسين الأداء لدى العاملين الذي يقوم بدوره بتحسين الإنتاجية العامة للمؤسسة وفيما يلي بعض النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي

المطلب الأول : نظريات الأداء الوظيفي.

أولاً : نظرية التوقع.

حيث تعتبر من أكثر النظريات منطقية لأنها تربط بين جهد الأفراد وتوقعاتهم في تحقيق الكسب والتقدير في حالة نجاح أدائهم ويعد فيكتور فروم أول من أرسى قواعد نظرية توقع الأداء التي تدرس دافعية العمل في المنظمات وذلك سنة 1964 أساس فكرة نظرية التوقع التي قدمها فروم ، أن الأفراد سيكونون مدفوعين للقيام بعمل ما عندما يتوقعون بأن بذلهم الجهد لن يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائهم ، ومن ثم حصولهم على مكافأة أو أن المكافأة لن تكون ذات قيمة تذكر بالنسبة لهم ، لذلك ركزت على التحفيز من خلال العلاقات القائمة بين عناصر التوقع وهي تتمثل فيما يلي:¹

هو الوصول إلى هذه العوائد ، ولمزيد من التوضيح لهذه النظرية نورد خصائصها التالية:

1 - يميل الفرد على الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك وأن السلوك الذي يختاره الفرد الذي يعظم به عوائده. فإذا طلب مدير من أحد المرؤوسين أن يستمر في العمل لوقت إضافي، على سبيل المثال، فهل يكون سلوك المرؤوس بالموافقة أو الامتناع؟ إن إجابة المرؤوس على هذا السؤال سيحدد العائد الذي سيعود عليه من جراء هذا السلوك

2- إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاثة عناصر:

أ- توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين.

ب- توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة .

¹أربيق ، محمد . العوامل المؤثرة علي فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية رسالة ماجستير . أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. الرياض.ص 99

ج- توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له

3- إن العناصر الثلاثة السابقة (أ، ب، ج أو التوقع والوسيلة والمنفعة) تمثل عملية تقدير شخصي للفرد، وأنه باختلاف الأفراد يختلف التقدير فما يشعر به فرد يختلف عما يشعر به فرد آخر وعليه فإن هذه العناصر الثلاثة تمثل عناصر إدراكية يصدق عليها كل ما قيل في فصل الإدراك.¹

4- ترى النظرية أن الفرد لديه القدرة والوعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة وإعطائها تقديرات وقيم وعليه وجب الاهتمام بهذه العناصر الثلاثة بصورة أكثر إسهاباً .

*عناصر نظرية التوقع:

التوقع : هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه ، فإذا كان تقدير الفرد أنه مهما يبذل من مجهود فإنه سيضيع سدى ولم يؤد إلى الأداء المطلوب فإن العلاقة هنا غير موجودة أو ضعيفة جداً ، وإن كان تقدير الفرد أنه كلما يبذل مجهود أدى هذا إلى الأداء المطلوب ، فإن العلاقة هنا واضحة وقوية .

ولابد أن نلاحظ أن المجهود الذي يقوم به الفرد قد يكون في شكل أنشطة وتصرفات صغيرة في سبيل إتمام العمل أو أنه إتمام لإجراءات وخطوات متتابعة ومتكاملة أو أنها حركات أمام آلات ومعدات وأما الأداء فهو يشير إلى الإتمام الناجح للعمل المطلوب أو هو الإنجاز الكامل للشئ المرغوب فيه .

الوسيلة : وهنا يثار تساؤل داخل الفرد مؤداه على أي مدى يمكن اعتبار الأداء كوسيلة للحصول على عوائد معينة فقد يعتقد الفرد إن أداءه العالي هو الوسيلة للحصول على مكافأة عالية ، في حين يشعر البعض أنه ليس هناك تأكيد من أن هناك علاقة بين الأداء والعوائد كلما زادت دافعية الفرد لهذا الأداء وعلى أي مدير أن يوضح هذه العلاقة للأداء عائد لمرؤوسيه حتى يرفع من دافعتهم.²

منفعة العوائد : تشير منفعة وجاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من معين يحصل عليه ، فقيم العوائد تختلف من فرد لآخر فالشكر والتقدير قد يكون ذا قيمة ومنفعة لدى البعض وقد لا يمثل أي قيمة للبعض الآخر وعلى هذا تزيد دافعية الفرد تقدير حينما يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته فيقوم بتقدير

¹محمد المدهون.(إدارة وتنمية الموارد البشرية . غزة. إبداع للنشر والتوزيع ط 1.2005). ص 153
²أحمد ماهر، (السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات . الإسكندرية. الدار الجامعية للنشر . ،2014) . ص 148-149.

هذه العوائد خير وتشكل العناصر السابقة جوهر دافعية الفرد ، بل إنه يمكن استخدامها في تحديد الدافعية في شكل معادلة كالآتي :

$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الوسيلة} \times \text{منفعة العوائد}$$

وبذلك فالمدير الراغب بتطبيق هذه النظرية عليه العمل على تعظيم مردود التفاعل الواجب حصوله بين عناصر المعادلة السابقة ، وهذا بطبيعته يتطلب منه ترسيخ الاعتقاد لدى الأفراد بأن محاولاتهم وتكثيف مجوداتهم تولد العطاء (الأداء) وأن العطاء المثمر والمنتج يولد نتائج ايجابية وقيم مرغوبة وواعدة.

ثانيا : النظرية اليابانية في الإدارة (نظرية Z)

قام وليم أوشي في عام 1981 بإجراء عدة أبحاث ودراسات ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد توصل إلى سر نجاح الإدارة في اليابانية ، وتوصل إلى ما أسماه بنظرية (Z) والتي تقوم فرضيتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي ، ويؤكد وليم على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان ، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على أغلب مشكلاتها وأن العمل الجماعي القائم علي توحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوف العاملين ستساعد على تحقيق أكثر الفعالية في الأداء الوظيفي وتقوم نظرية (Z) على ثلاثة مبادئ أساسية وهي علي النحو التالي:

- 1 - الثقة بين الموظفين بعضهم ببعض وبين الموظفين والإدارة .
 - 2- المهارة والحدق في التعامل والعمل ، وينتج ذلك من الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل .
 - 3- المودة والألفة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين .
- وفي حال توفر مبادئ أساسية وهي الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الموظف وإنتاجية المنظمة.

المطلب الثاني : تقييم الأداء و أسسه

أولاً : مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

يعرف تقييم الأداء الوظيفي بأنه عملية قياس سلوك العاملين في حدود العمل ، ذات الصلة بوظائفهم ، ونتائج أعمالهم ، بشكل منتظم ودوري وذلك عن طريق فرد أو مجموعة أفراد يكونون على دراية مناسبة بأدائهم. الأداء هو إصدار نتيجة حكم يستند إلى معايير عن أداء الموظف خلال فترة زمنية محددة يتفرع عن عملية التقييم الوظيفي من ثلاث عمليات هي:

- 1- مقارنة الأداء المنجز مع المعايير الموضوعية وتسمى هذه العملية بالقياس.
 - 2- تحديد مستوى الأداء المنجز (جيد أو ضعيف)، أي إعطاء قيمة للأداء، وتسمى هذه العملية بالتقدير أو التقييم.¹
 - 3- تحديد نقاط الضعف ومعالجتها، وتعزيز نقاط القوة، وهذه العملية تسمى التقييم.
- بالتالي تمر عملية تقييم الأداء بثلاث مراحل هي (القياس، التقييم، التقويم)، ويمكن تعريف تقييم أداء العاملين بأنه "عملية يتم من خلالها تقييم الأداء الوظيفي للموظف من حيث الجودة، الكمية، التكلفة، السلوك، الوقت"، بالتالي هو عملية جمع المعلومات وتسجيلها وتحليلها حول الأهمية النسبية للموظفين بالنسبة للمنظمة من خلال دراسة الإنجازات الحالية ونقاط القوة والضعف في شخصية الموظف، ومدى ملائمة الحوافز والمكافآت والأجور والترقيات... الخ²

ثانياً : أسس تقييم الأداء الوظيفي.

أسس التقويم الفعال للأداء يستند على التالي :

- 1 - استخدام معايير ومفاهيم موضوعية موحدة لتقويم وقياس الموظفين في العمل الواحد ، بما يكفل التقويم وموضوعية القياس؛
- 2- التقويم ليس اتهاماً أو تجريحاً لشخص أو تصيداً للأخطاء الموظف ، وإنما هو تعرف أدائه على نمط ومستوى الفعلي مقارنة بالأداء المفترض؛

¹ زكريا الدوري، (الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الأردن، دار البازوري العلمية للنشر (2005) ص 77

² - أحمد ماهر ، مرجع سابق الذكر ، ص 155

- 3- توافر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم ، حتى يكون واضح لمفهوم ومعايير التقييم للموظفين¹؛
- 4- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم ، وضرورة اقتناع بفعاليتها ، بحيث ييسر إجراءات تطبيق المعايير الأداء وتحقيق الموضوعية؛
- 5- توافر المعلومات عن أداء الموظفين من مصادرها المعتمدة ، دون الاعتماد على السماع من الآخرين والتي قد تؤثر سلبا علي موضوعية التقييم الأداء ؛
- 6 - المشاركة في عملية التقييم الأداء ، وذلك من خلال اشتراك الرؤساء والمرؤوسين في عملية التقييم .

المطلب الثالث : أهداف وأهمية تقييم الأداء الوظيفي.

أولا : أهداف تقييم الأداء الوظيفي.

إن الأهداف المرجوة من عملية قياس الأداء الوظيفي في المنظمات تتمثل بـ:

- 1- تتبع تنفيذ الأهداف : لمعرفة مدى تحقق الأهداف الموضوعية مسبقاً، ومدى الالتزام بالقوانين والسياسات المحددة بمجالات العمل؛
- 2- التحقق من كفاءة الأداء : أي يتم تنفيذ الأنشطة لتحقيق الأهداف بأعلى درجة من الفاعلية؛²
- 3- المعايير: تقييم كفاءة الموظفين وكفاءة العمليات الداخلية؛
- 4- تقييم النتائج وتحديد مركز المسؤولية : بناءً على تقييم النتائج بشكل فعلي ومقارنتها مع الموضوعية والأهداف المرسومة، لتحديد المسؤولية على جميع المراكز ، بالتالي يتم اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح تلك الانحرافات؛
- 5- تحديد مكان الخلل والضعف : إن تقييم الموظفين يساهم بمعرفة نقاط قوتهم وضعفهم بإنجاز أعمالهم، بالإضافة للكشف عن أماكن الضعف في القوانين والإجراءات والمعايير التي يتم الاعتماد عليها ومدى صلاحيتها؛
- 6- خلق جو من الثقة والسلوك الأخلاقي: عبر الموضوعية بالتقييم؛

¹نادية العارف، (التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مصر، الدار الجامعية ، 2001) ص 88
²ماجد الفراء ، وآخرون: (الإدارة _ المفاهيم والممارسات، غزة ، مكتبة الجامعة الإسلامية، الطبعة الأولى: 2003) ص 99

7- الكشف عن الموظفين المبدعين والمتفوقين.

ثانيا : أهمية قياس الأداء الوظيفي.

تظهر في النقاط التالية :

- 1- تحديد مدى حاجة المنظمة للموارد البشرية في المستقبل: بالتالي تحديد أساليب استقطاب الموظفين وحسن اختيارهم وتدريبهم تطوير مهاراتهم لاستثمار طاقاتهم بكل فعالية؛
- 2- تطوير الأداء: من خلال تحديد نقاط القوة والضعف وبالتالي تحفيز الموظفين لاستثمار نقاط القوة في العمل الوظيفي وتطويره بشكل مناسب، أما نقاط الضعف فتعمل الإدارة بعد تقييم أداء هؤلاء الموظفين لتطوير مستواهم عبر السياسات التدريبية بما يلي متطلبات العمل؛
- 3- تحديد الاحتياجات التدريبية : تقييم أداء الموظفين يكشف عن مدى حاجتهم لاتباع دورات تدريبية تعالج النقص بمستوى الأداء وتمنع تراكمه؛
- 4-وضع نظام حوافز ومكافآت عادل : أن تقييم الأداء الوظيفي يحدد مستوى الأداء لكل موظف ودرجة اتقان عمله والتزامه بواجباته، كما ان الحوافز تستند إلى العمل المنجز، والجهد المبذول بشكل فعلي للإنجاز؛
- 5- القيام بالترقية أو النقل: يساعد تقييم الأداء الإدارة بتحديد الموظفين الذين يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية تمنحهم الحق بالترقية، كما تحدد النقص والفائض بالموظفين بكافة المستويات، وبالتالي تلجأ الإدارة للنقل والترقية بما ينسجم مع مصلحة العمل ويلبي قدرات جميع الموظفين.¹

¹ احمد المرسي، وآخرون) التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، مصر، الدار الجامعية : 2002) ص 74

المبحث الثالث : العلاقة بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء الوظيفي.

يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي نهج تستخدمه إدارة المنظمات التي تتضمن مجموعة من القرارات والإجراءات التي وضعها مدراء ورؤساء المنظمات لتوفير التوجيه التنظيمي طويل الأجل، وتحديد أهداف محددة، وتطوير مجموعات من الأنشطة التي يتعين تنفيذها، في إطار زمني معين، لتحقيق هذه الأهداف في ضوء جميع الظروف الداخلية والخارجية ذات الصلة والتعهد بتنفيذ ورصد ومراقبة الخطط المختارة.

المطلب الأول : الإدارة الإستراتيجية وتحسين الأداء الوظيفي.

إن الإدارة الإستراتيجية تلعب دورًا حاسمًا في شرح كيفية وضع المؤسسات الخاصة والعامّة للسياسات في الممارسة وتحديد أهداف واضحة، والتخطيط الاستراتيجي أقدم حيث بدأ خلال النصف الثاني من التسعينيات، ويواجه مستويات متناوبة من الاهتمام، والهدف هو إدارة البيئات المتغيرة والمعقدة وزيادة المنافسة في تقديم الخدمات والتخطيط الاستراتيجي يرتبط بالأداء التنظيمي للمنظمات لأنه يؤدي الى تنفيذ الخطوات والاهداف، وتسهيل تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال تحديد غرض المؤسسة وأهدافها، ويوفر التخطيط الاستراتيجي التوجيه للمؤسسة ويعزز التنسيق والتحكم في الأنشطة وان الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وتحليل الأداء التنظيمي يحتاج إلى فهم أفضل لكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الممارسة العملية وسيحسن الأداء التنظيمي. غالبًا ما يفشل التخطيط الاستراتيجي بسبب التحديات أو العوائق التي واجهتها في مرحلة التنفيذ.

كذلك التخطيط الاستراتيجي يساعد في توفير التوجيه حتى يعرف أعضاء المنظمة إلى أين تتجه المؤسسة وإلى أين يبذلون جهودهم الرئيسية، والاهداف التي تسعى إليها والوسائل التي ستستخدمها لتحقيق تلك الغايات. لذلك تشكل عملية التخطيط الاستراتيجي اختيار إستراتيجية المؤسسة من خلال استخدام نهج منظم ومنطقي وعقلاني. يكشف ويوضح الفرص والتهديدات المستقبلية ويوفر إطارًا لصنع القرار .

يوفر ذلك أساسًا لقياس الأداء، كما يمكن استخدام عملية التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لتخزين وتحويل المنظمة الى مؤسسة قادرة على إنتاج أداء ناجح على الرغم من الأحداث غير المتوقعة والصعوبات التنافسية والداخلية القوية¹.

تتكون الادارة الاستراتيجية من مجموعة من العمليات الأساسية التي تهدف إلى إنشاء أو معالجة الموقف لخلق نتيجة أكثر ملاءمة للمؤسسة وهذا يختلف تماما عن التخطيط التكتيكي التقليدي، وقد يؤدي التخطيط

¹ نادية العارف ، مرجع سابق الذكر ، ص 52

الاستراتيجي إلى تحسين الإنتاجية عندما يكون هناك إجماع حول المهمة وعندما تعتمد معظم إجراءات العمل على الاعتبارات التقنية أو التكنولوجية.

المطلب الثاني : دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء

يوجد اهتمام كبير وواضح من الباحثين لمعرفة أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير العملية الإدارية لتحسين الأداء داخل المنظمة وتحقيقه

1-3- وضوح الرؤية المستقبلية : تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية ، و التنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة في المستقبل ، الأمر التي يساعد على توفير ضمانات الاستمرار و التطوير في الأداء.

2-3- القدرة على إحداث التطوير تعتمد الإدارة الإستراتيجية على الموارد البشرية التي يجب أن تتميز بفكر ايجابي من خلاله تستطيع المنظمة مواجهة التحديات ، و خلق رغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل ، و ينظرون إلى هذه العملية على أنها تحدي ، وليس معوقا لتحقيق أداء متميز للمنظمة.¹

3-3- تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات : تعمل الإدارة الإستراتيجية على إعطاء فرصة للعاملين في الانخراط في عملية التخطيط ، ليزيد من قدراتهم التنبؤية و مسؤولياتهم ، وإدراكهم لاحتياجات التخطيط ، ومتطلبات النجاح فيه

4-3- الحد من مقاومة التطوير: تعمل الادارة الاستراتيجية على توليد الإلتزام الأخلاقي والتعهد بالتنفيذ بفسح فرصة لكل العاملين في المشاركة في اعداد الخطة الاستراتيجية ، الأمر الذي يساعد في النهاية على تأييد عمليات التطوير.

5-3- القرارات الجماعية : تستند الإدارة الإستراتيجية على العمل الجماعي لما له من أهمية في تطوير فعالية الخطط² ، مما يترتب عليها قرارات ، بسبب التفاعل الجماعي ، و الذي يولد البدائل الاستراتيجية الجيدة ، ويحست من فرص الاختيار جيدة الاستراتيجي.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 55

² نفس المرجع السابق ، ص 57

6-3- توضيح الأدوار : تساعد الادارة الاستراتيجية على توضيح الأدوار من خلال مشاركة العاملين في إعداد الخطط مما يترتب على ذلك تقليل الفجوات والتعارض بين الأفراد و الأنشطة .

7-3- التخصيص الفعال للموارد والامكانيات : تساعد الادارة الاستراتيجية المنظمة على توجيه مواردها التوجه الصحيح على المدى البعيد ، كما تساهم في تمكينها من إستخدام إمكانياتها بطريقة فعالة ، بما يمكن من إستغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

8-3- تدعيم الأداء وتحسينه : تعمل الإدارة الإستراتيجية على تحقيق الموائمة بين المنظمة والمورد البشري لينسجم داخل أنشطتها و هذه أحد العوامل المؤثرة في الأداء.

ويرى الباحث أن الادارة الاستراتيجية ضرورة حتمية لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية ، وذلك لأن الأساليب الادارية التقليدية باتت غير ملائمة مع البيئة المعاصرة ، التي تقوم على مبدأ البقاء للمنظمة الأفضل ، و التي تمارس التطوير المخطط باستمرار من أجل ضمان التحسين ، وذلك وفق برامج لرفع مستوى الأداء الوظيفي . من خلال تنمية نقاط القوة بالتحفيز المناسب من مكافآت تشجيعية و اكسابهم مهارات جديدة ، تزويدهم بالمعارف باستمرار لمواكبة كل ما هو جديد لضمان رضا الأفراد داخل المؤسسة على أداءهم ¹.

المطلب الثالث : أهمية الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء الموظفين.

لا شك ان تحسين أداء المؤسسة هو من حسن أداء الموظفين، فالإدارة الإستراتيجية تستند على التقييم والمشاركة وصنع القرار وهي وظائف يؤديها الموظفون لتحسين اداء المؤسسات والبلديات لتقديم الخدمة الأفضل وتحقيق رضا المواطنين، لذلك تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء الموظفين كما يلي:

اولا: تقدم الإدارة الإستراتيجية رؤية نحو المستقبل : فمن خلال المراقبة المستمرة وإدارة الأداء في مكان العمل، يمكن للموظفين رؤية المشاكل المستقبلية المحتملة. كما هو الحال أي نوع من المشكلات الاكتشاف وبعد المبكر أمراً أساسياً. وتتم مواجهة التحديات السابقة بقدر أقل من التأثير المحتمل فإذا لاحظت البلدية أن موظفًا مع مشكلة من معينًا ليس لاعبًا جماعيًا، فيمكنها إما نقل هذا الموظف إلى منصب لا يتطلب العمل الجماعي، أو

¹الدوري، زكريا : الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر : الأردن. 2005 ص 35

توفير التدريب لهذا الموظف الذي يدور حول العمل الجماعي، أو السماح لذلك الموظف بالذهاب قبل أن يصبح خلال التصرف قبل أن تصبح المشكلة المحتملة مشكلة فعلية.¹

ثانياً: تساعد الإدارة الإستراتيجية في إنشاء استراتيجيات التطوير والتدريب، فكلما تم اكتشاف مشكلة في وقت مبكر، كان ذلك أفضل. قد تكون إحدى هذه المشكلات أن الموظفين لا يعرفون كيفية تنفيذ عمليات معينة بشكل صحيح. إذا استمر هذا الأمر، فقد يعيق ذلك عمل البلدية وإدارة الأداء، لذلك يمكن للبلدية بعد ذلك إنشاء برامج تدريبية للتغيير الأفضل.

ثالثاً: تساهم الإدارة الإستراتيجية بحالة الوضوح في الإدارة فهناك تحديات تواجه العديد من الموظفين في تنفيذ أداءهم ويكونوا غير قادرين على تأدية ادوارهم في إدارة الأداء، ويمكن للإدارة أن تجعل كل هذا واضحاً للغاية. وغالباً ما يؤدي عدم الفهم إلى ضعف الاداء. لذلك، من خلال توفير الرؤيا والوضوح للموظفين غالباً ما تكون النتيجة تحسين الأداء .

رابعاً: علاقات العمل ففي كثير من الأحيان تتحدث الإدارة إلى الموظفين حول أدائهم، ولكن لا يحصل الموظفون في كثير من الأحيان على فرصة للتعبير عن مخاوفهم أو إحباطهم. لذلك توفر الإدارة الإستراتيجية الفعالة للأداء وسيلة يتبادل من خلالها صاحب العمل والموظف ردود الفعل. بالإضافة إلى اكتساب البصيرة.

¹فلاح الحسيني،(الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، عمان، دار وائل للطباعة والنشر ط،20001).ص 34

خلاصة:

تتميز الإدارة الاستراتيجية بالتفرد والتميز عن أي عهد مضى بسبب السرعة الرهيبية في التغيير الذي تشهده كل المجالات، وهذا الأمر صعد من تحديات هذه الألفية وصعب من شروط النجاح فيها. حيث تبدأ عملية التحسين بمرحلة إدراك إدارة المنظمة للحاجة للتطوير من أجل التكيف مع كل من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة. وبعد إدراك أهمية التغيير تأتي مرحلة إعداد استراتيجية التطوير، ثم تليها مرحلة إعداد بدائل التطوير مثل إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعد اختيار خطة التطوير المناسبة تأتي مرحلة التنفيذ، وفي الأخير تأتي مرحلة المتابعة والتقييم.

تتطلب الإدارة الاستراتيجية أن يكون الفرد - قائد التطوير - جزءاً من مجموعة العمل الداخلية وليس فرداً خارجياً، كما تتطلب مشاركة العاملين معه في عملية التطوير وأخذ آرائهم واقتراحاتهم فيما يخص عملية التطبيق.



الفصل الثالث

دراسة حالة بمؤسسية

صندوق الضمان

الاجتماعي البيض



تمهيد :

ان اهم مرتكزات نجاح العديد من المنظمات الصناعية والخدمية اليوم في عالم تسوده المنافسة الشديدة الاهتمام بالموارد البشرية والنظر الى الانسان على انه رأس مال بشري يجب استثماره على المدى الطويل من خلال التعليم والتدريب والتنمية وأيضا لاعتبار الفرد هو الغاية والوسيلة لخطط التنمية الشاملة التي تعتبر تنمية الموارد البشرية احدى مكوناتها الرئيسية.

سنحاول من خلال هذا الفصل نتناول ما يلي :

المبحث الأول: التعريف بوكالة البيض

المبحث الثاني : منهجية الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بوكالة البيض

ستتطرق في هذا المبحث الى التعريف بوكالة البيض من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: تعريف "CNAS" البيض.

نشأ الضمان الاجتماعي في الجزائر بموجب القرار المؤرخ في 10/06/1949 ودخل حيز التنفيذ في 01/04/1950 في هاته الفترة كانت الجزائر قيد الاستعمار الفرنسي الذي اعطى هذا النظام نوعان:

- نظام عام للعمال.

- نظام فلاحى.

حيث يتواجد 71 مركزا يتوزعون في المناطق حسب طبيعة كل منطقة حيث توجد الثروة كالبترول والمناجم...

لا نجد هناك نظام عام، إما بتواجد المناطق الفلاحية فنجد النظام الفلاحى.

في الاستقلال تم تسيير هاته المراكز وذلك لتحسين خدمات الضمان الاجتماعى، وفي 1962 تم اضافة مؤتمنين كانوا في السابق ليس لهم الحق في الضمان الاجتماعى، وفي سنة 1983 شهد نظام الضمان الاجتماعى نقلة نوعية حيث تم تعميم الحقوق والواجبات على كافة المؤتمنين وذلك ب:

- القانون رقم 11/83 المؤرخ في 02/07/1983 الخاص بالتأمينات الاجتماعية.

- القانون رقم 12/83 المؤرخ في 02/07/1983 الخاص بالتقاعد.

- القانون رقم 13/83 المؤرخ في 02/07/1983 الخاص بحوادث العمال والأمراض المهنية.

- القانون رقم 14/83 المؤرخ في 02/07/1983 الخاص بالتزامات المكلفين في الضمان الاجتماعى.

- القانون رقم 15/83 المؤرخ في 02/07/1983 الخاص بالمنازعات.

هذه القوانين معدلة ومتتممة ب:

- الأمر رقم 17/96 المؤرخ في 06/07/1996 الخاص بالتأمينات الاجتماعية.

- الأمر رقم 18/96 المؤرخ في 06/07/1996 الخاص بالتقاعد.

- الأمر رقم 19/96 المؤرخ في 06/07/1996 الخاص بحوادث العمل.

- قانون رقم 12/96 المؤرخ في 06/07/1996 الخاص بالتزامات المكلفين في الضمان الاجتماعى.

- قانون رقم 10/96 المؤرخ في 1996/07/06 المتضمن قانون المالية.
 - قانون رقم 10/96 المؤرخ في 1999/11/11 الخاص بالمنازعات.
- هاته القوانين جعلت المؤمنين في مستوى واحد نفس الحقوق والواجبات وأصبحت الجزائر تواكب ركب التحضر، ومن اجل التنظيم الاداري للحماية الاجتماعية وجدت صناديق هي:

CNAS -

CASNOS -

FNPOS -

والجزائر واحدة من الدول التي انتهجت سياسة الحماية الاجتماعية التي تهدف الى اصلاح ما يمكن ان تحدثه الاخطار الاجتماعية التي يتعرض لها الافراد من:

- مرض.
- أمومة.
- عجز.
- حوادث العمل.
- شيخوخة.
- توفير كل الامكانيات للحصول على افضل وقاية من الأخطار بما فيها حوادث العمل والأمراض المهنية.

أولاً: تعريف الوكالة.

ان اول تجسيد لهيئات الضمان الاجتماعي بولاية البيض كان بتاريخ 1978/12/02 وهو عبارة عن مشروع لصندوق الضمان الاجتماعي بسعيدة، حيث كان يوجد بالولاية مركز تابع لهذه الأخيرة الى جانب مركزين آخرين بالأبيض سيد الشيخ وبوقطب تحت رئاسة رئيس المركز وليس مدير الوكالة كما هو الحال اليوم.

تم استقلال وكالة البيض بموجب القرار الصادر بتاريخ 1987/10/01 لكن القرار طبق فعليا في 1988/12/01 وتم تنصيب مدير لها.

يقدر عدد المؤمنين فيها ب: 66778 مؤمنا وهي من فئة الدرجة الثالثة لأن عدد المؤمنين يقل عن 100000 موزعين على ثلاثة مراكز وأربعة فروع وخمس مراسلات كما في الجدول التالي:

عدد المؤمنين	بعدها عن الولاية	تاريخ الفتح	مركز دفع او فرع مراسلة
8093	100 كلم	1978	مركز الدفع بوقطب
9875	120 كلم	1978	مركز الدفع بالأبيض سيد الشيخ
4655	60 كلم	1989	مركز الدفع ببوعلام
855	160 كلم	1984	مركز الدفع ببوسمغون
1886	140 كلم	2001	مركز الدفع بالشلالة
5336	90 كلم	2001	مركز الدفع ببريزينة
1415	45 كلم	2001	مركز الدفع بالكاف الأحمر
2206	55 كلم	2001	مركز الدفع بالرقاصة

ملاحظة: احصائيات الى غاية 2023/05/12.

وفي سنة 2003 تم فتح 06 مراسلات وهي: الغاسول، المحرة، الكراكدة، سيدي سليمان، اربوات، البنود وتشمل المراكز والفروع كل من:

- مركز الدفع ببوقطب ويشمل فرع الكاف الأحمر والرقاصة.
- مركز الدفع الأبيض سيد الشيخ يشمل مراسلة البنود واربوات.
- مركز الدفع ببوعلام يشمل مراسلة الغاسول والكراكدة.
- فرع الشلالة ويشمل مراسلة المحرة.

المطلب الثاني: مهام CNAS البيض.

- خلية الاحصائيات والتوثيق والأرشفة.
- خلية الاحصاء والتوثيق.
- تسجيل البريد الوارد والصادر وتجميع المعطيات من مختلف هياكل الوكالة شهريا او نصف شهريا.
- استثمارها وتحرير تقرير شهري للمديرية العامة، مديرية الاحصاء بالتحليل، ثم تحرير تقرير لمدير الوكالة عن طريق modem هذا العمل ينجز عن طريق ثلاث برامج هي: -ostrat- excel- sentinelle
- خلية الأرشفة:
- مهام المراقبة الكمية والنوعية مع جداول خاصة للوثائق والملفات القادمة من مختلف المصالح.
- استقبال الأرشفة يوميا وتصنيفه حسب كل مصلحة وخاصة الأداءات نظرا لحجم عملها.
- حفظ واستغلال الأرشفة الدائم.
- استقبال دفعات الأرشفة ومراقبة جدول الدفع.
- متابعة عملية دفع الأرشفة والاطلاع عليه قبل دفعه.
- تقييم الوحدات المدفوعة والمنتجة من طرفها وترتيبها وترميزها على الرفوف داخل المخزن.
- مصلحة الانتساب والتسجيل:
- تتم هذه المصلحة بفتح الحقوق للمؤمنين وذلك من مركز الدفع او يحول المؤمن مباشرة من قسم التقييم الى مركز الاعلام ثم الى مصلحة الانتساب، تقوم بتحويل ملفات المؤمن رقم التأمين من الى خارج الولاية بناء على طلب مقدم من طرف المؤمن.
- مصلحة الوقاية:
- خلية الاصفاء.
- مصلحة الشفاء.
- خلية الأمن.
- مصلحة التعويضات.

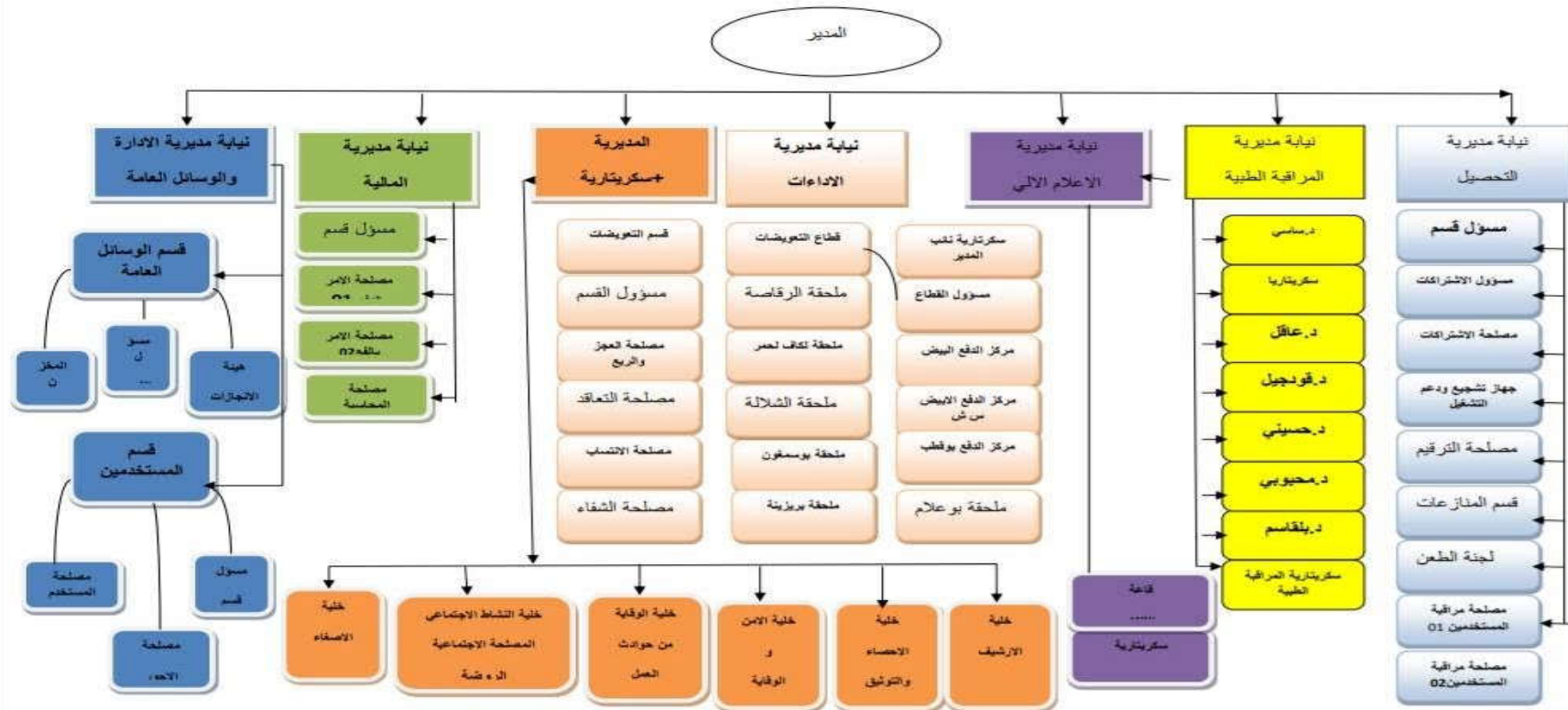
- **التأمين على المرض:** وتشمل الاداءات العينية، وهي التكفل بمصاريف العناية الطبية والوقائية لصالح المؤمن اجتماعيا وذوي الحقوق وتمنح اذا كان الدواء موصوف من طرف الطبيب او اي شخص له الصفة التي تحول له فعل ذلك وتعطي الاداءات العينية للتأمين على المرض المصاريف العلاجية، الفحوصات البيولوجية والراديوغرافية، علاج الأسنان وعلاج الأمراض بالمياه المعدنية، النظارات الطبية.
- **التأمين عن الأمومة:** ان التأمين على الأمومة يهدف الى تأمين الحماية على المرأة الحامل ويتمثل التعويض في:
 - أ. اداء عينة متمثلة في تحمل اعباء الحمل والوضع وما يترتب عنها.
 - ب. اداءات نقدية وتتضمن تعويض فقدان الدخل الناجم عن التوقف عن العمل خلال عملها.
- **التأمين على الوفاة:** يهدف الى افادة ذوي الحقوق المؤمن من رأس المال الوفاة والاستفادة حيث لا بد ان يكون المتوفى قد عمل 15 يوما او 100 ساعة خلال 03 اشهر التي سبقت تاريخ الوفاة.
- **التأمين على العجز:** الهدف منه اعطاء المؤمن اجتماعيا مدة شهرية تعويضا على العجز الذي يصيبه او يقلل قدرته العملية على الاستمرار بمزاولة نشاطه المهني ومن شروطه ان يكون المعني لم يبلغ من عمره 60 سنة للرجل و55 سنة للمرأة.
- **التأمين عن حوادث العمل والأمراض المهنية:** للاستفادة من تأمين حوادث العمل لا بد من ان يستفيد العامل من هذا التأمين بمجرد ان يشتغل.
 - لا بد ان تكون ضحية اما: حادث عمل، حادث مسافة التي في طريق الذهاب والاياب من العمل.
 - لا بد ان يكون مرض مهني مسجل ضمن القائمة المحددة للأمراض المهنية.
 - مصلحة المراقبة الطبية التابعة لمديرية المراقبة الطبية وكذلك مصلحة الأرشيف.
 - مصلحة الدفع الفوري: تتكفل المصلحة باجراءات الدفع الفوري للاداءات الذي يؤمن عن طريق 04 مصنفين على مستوى شبائيك يتكفلون بتصفية الاداءات محققين يقومون بالتحقيق في الاداءات وتقتصر خدمات هذه المصلحة على الفئات التالية:
 - المجاهدين.
 - المتقاعدين.
 - المعوقين.

- المستفيدين من المنح الجزافية.
- **مصلحة المجموعات:** هي مصلحة خاصة بالفئات النشطة اي العمال، وذلك عن طريق مرسلين منصبين من طرف المؤسسات ومعتمدين من طرف هيئات الضمان الاجتماعي.
- **مصلحة المنح العائلية:** ان المنح العائلية تتحمل عبئها الدولة وتقدم للمؤمن له عن طريق هيئة الضمان الاجتماعي.
- **مصلحة المراقبة الطبية:** تعتبر علاقة مركز الدفع مع مصلحة المراقبة الطبية ضرورية وهامة حيث تتكون هذه الاخيرة من 05 اطباء مستشارين على مستوى وكالة البيض بما فيها الطبيب الرئيسي حيث يتواجد طبيبان على مستوى المركز من اجل ابداء رأيهم في بعض الملفات التي يكون فيها المؤمن في حالة يستلزم مراقبته من طرف الطبيب المستشار فهذه المراقبة فورية تتعلق بمصلحة الدفع الفوري.
- **مصلحة الادارة والوسائل:** يتم تسيير الموارد البشرية كباقي هيئات الضمان الاجتماعي الى القانون 90/11 المؤرخ في 1990/04/21 المتعلق بعلاقات العمل والمتمم بقانون 91/29 المؤرخ في 21.12.1991.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي.

الشكل رقم (03-01) الهيكل التنظيمي لصندوق الضامن الإجتماعي

الهيكل التنظيمي



المصدر: معلومات مقدمة من الوكالة.

المبحث الثاني : منهجية الدراسة.

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى طريقة العمل من خلال تقديم وشرح لمختلف المراحل التابعة في ذلك.

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة.

1. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية البيض ، وتم اختيارهم بهدف معرفة مدى تطبيق الادارة الإستراتيجية وتأثيرها على الأداء الوظيفي أما العينة المختارة فتمثلت في مجموعة من العمال على مستوى هذه المؤسسة وتم توزيع الاستبيان على العمال و تتكون من 35 موظف في جميع المستويات الإدارية و قد تم استرجاع 30 استمارة .

2. تحديد المتغيرات: كما يلي:

تضمنت الدراسة نوعين من المتغيرات وهي . المتغير المستقل يتمثل في الادارة الاستراتيجية.

المتغير التابع يتمثل في الأداء الوظيفي.

3. أدوات الدراسة (الاستبيان): هي قائمة من الأسئلة تهدف إلى معرفة دراسة فئة معينة وهو من أكثر أدوات البحث شيوعا، ويسمى أيضا (استقصاء أو استطلاع آراء).

المحور الأول : مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالبيانات الأولية للعمال وتتكون من 3 أسئلة تتعلق بالجنس والسن والمستوى العلمي والمهني داخل المؤسسة.

المحور الثاني: حيث يناقش هذا الجزء مجموعة من الأسئلة عددها 19 سؤال تتمحور حول مدى وضوح الادارة الاستراتيجية لدى المؤسسة.

المحور الثالث: ويناقش هذا الجزء مجموعة من الأسئلة عددها 6 أسئلة تقيس مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي .

طريقة جمع البيانات: لقد تم توزيع بيانات الاستبيان وجمعه من طرف الطالبين . اقتضت طبيعة الموضوع و أسئلته استخدام أسلوب الإحصاء التحليلي الذي يتناسب مع أهداف الدراسة وذلك لاختبار الفرضيات، ووصف العلاقة المستقلة بين المتغيرات المستقلة من جهة، والمتغير التابع من جهة أخرى وذلك من خلال:

- استخدام البرنامج الإحصائي Spss النسخة (20) لمعالجة وتحليل البيانات واستخراج نتائج الدراسة.

- استخدام معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة من جهة والمتغير التابع من جهة أخرى.

المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستبيان.

1. التحقق من ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان أن يعطى نفس النتائج لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف أو الشروط أو يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرنا بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فئة زمنية معينة.

وقد صممت لزوار هذا الاستبيان حسب سلم "ليكرت" الخماسي وفق خمسة خيارات مختلفة، تعبر عن درجات ترتيبية.

الجدول رقم (03-01): سلم ليكرت الخماسي.

سلم ليكرت الخماسي					
الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

وقد تم التحقق من ثباتها باستخدام معامل "ألفا كرونباخ".

الجدول رقم (03-02): نسبة صدق الاستبيان.

المحاور	العدد	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: الإدارة الإستراتيجية	19	0.828
المحور الثاني: الأداء الوظيفي	5	0.708
المجموع	24	0.865

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج Spss.

يوضح الجدول أعلاه أن معالم ألفا كرونباخ يتراوح ما بين 0.898 و0.708 وهو مرتفع وموجب أكبر من الإشارة، هذا يشير أيضا إلى مجموع 0.865، كما أن معامل الثبات الإجمالي مرتفع 0.60 وهي مستوى القبول، مما يدل على أن جميع محاور الدراسة ذات درجة جيدة من الثبات، وهذا يشير أيضا إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها من الاستبيان عند تطبيقها مع مستوى متدني من أخطاء القياس.

-معامل الارتباط بيرسون "pearson" لقياس درجة الارتباط.

-تحليل التباين المتعدد Anova

-تحليل الانحدار الأحادي Regression

• اختبار الإشارة (sign test) لمعرفة متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الحياد (3) أم لا.

لتحديد طول مقياس ليكرت الخماسي الخاص بقياس درجة الاستجابة من طرف الموظفين، تم حساب المدى 5-1=4 وللحصول على طول الخلية نقوم بقسمة المدى العام على $0.8=5/4$ وبإضافة هذه القيمة إلى الحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى للمجال الذي يمثل الموافق المشترك لإجمالي أفراد العينة وعليه:

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيانما بين:

← [1.79-1] فهذا يعني أن درجة الموافقة تمثل غير موافق تماما.

← [2.59-1.8] فهذا يعني أن درجة الموافقة تمثل غير موافق.

← [3.39-2.60] مما يعني أن درجة الموافقة تمثل محايد.

← [4.19-3.40] هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل موافق.

← [5-1.20] في هذا المجال تكون درجة الموافقة تمثل موافق تماما.

المطلب الثالث: الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية.

- عرض النتائج:

1. الجنس:

الجدول رقم (03-03) توزيع العينة حسب الجنس.

جنس عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي		
الجنس	التكرار	النسبة
الذكر	14	% 42.7
الأُنثى	16	% 53.3
المجموع	30	% 100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss.

نلاحظ من خلال الجدول السابق والشكل أن عدد الذكور بمؤسسة الضمان الاجتماعي 14 موظف بنسبة تقارب 47% أقل من نسبة الإناث التي قدرت بـ 53، وهذا يكون راجع لطبيعة مجتمع الدراسة فيه نسبة الإناث أكبر من الذكور وربما يكون راجع أيضا للخرجات الميدانية والتنقل بين المناطق الذي يتطلب موظفين ذكور بالإضافة للثقافة البيئية للمنطقة التي تقف حاجزا بين المرأة والتحديات التي يفرضها عليها ظروف التشغيل.

2. العمر:

الجدول رقم (03-04): توزيع العينة حسب العمر.

عمر العمال في مؤسسة الضمان الاجتماعي		
النسبة	التكرار	الفئات
20	6	من 26 إلى 30 سنة
26.7	8	من 31 إلى 35 سنة
16.7	5	من 36 إلى 40 سنة
10	3	من 41 إلى 45 سنة
13.3	4	من 46 إلى 50 سنة
13.3	4	أكبر من 51 سنة
100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss.

نلاحظ من خلال الجدول السابق والشكل تنوع سن الفئات في مؤسسة الضمان الاجتماعي من 31 إلى 35 سنة أكبر نسبة في المجموعة 27% هم موظفين يتميزون بالشباب والنضج التسييري لديهم طاقة عالية لإنجاز المهام المكلفين بها من أجل الرفع من أداء المؤسسة وهذا ما يمنح المؤسسة ميزة في هيكلها التنظيمي، في حين الفئة الثانية من 26 إلى 30 سنة كانت نسبتها 20%، أم الفئة الثالثة من 36 إلى 40 سنة فنسبة تقارب 17% فهي بذلك تكون الفئة الرئيسية في بناء المؤسسة، وهم المجموعة التي يمكن للمؤسسة لأن تستفيد من خبرتهم ومعرفتهم بالعمل، أما الفئة الثالثة من 41 إلى 45 سنة بـ 10% وقد يكون هذا عاملا مهما في أداء المؤسسة، أما الفئتين من 46 إلى 50 وأكبر من 51 مؤشرا لوجود الكفاءة والخبرة وهو يتماشى مع طبيعة الشغل في الجزائر بصفة عامة.

3. المستوى العلمي والمهني:

الجدول رقم (03-05): توزيع العينة حسب المستوى العلمي والمهني.

المستوى العلمي والمهني		
النسبة %	التكرار	المستوى
26.7	8	ثانوي
70	21	جامعي
3.3	1	شهادة من التكوين المهني
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أن نسبة 70% من موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي مستواهم التعليمي جامعي وذلك راجع لمتطلبات المهنة التي تتطلب التخصص وتوفير الإمكانيات العلمية للموظف وهذا لدفع عجلة المؤسسة نحو التطور و الاسراع في البرامج السكنية المختلفة. وهي بذلك تعتبر نسبة إيجابية لاستفيد من معارفهم ومؤهلاتهم العلمية في طريقة التسيير في حين بقيت النسب الأقل بـ 26% للموظفين الذي مستواهم العلمي ثانوي وذلك قد يكون يتعلق بالموظفين أصحاب مهنة الحراسة و التنظيف.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

لاختبار مجالات الدراسة تم استخدام الاختبارات غير العلمية (اختبار الإشارة).

- التوزيع التكراري و الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات فقرات عينة الدراسة.

المطلب الأول : تحليل الفقرات الخاص بالادارة الاستراتيجية.

• الجدول رقم (03-06) :درجة استجابة عينة الدراسة لفقرة الرؤية الإستراتيجية كأحد عمليات الادارة

الإستراتيجية.

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة					
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			التكرار					
النسب التكرارية								
موافق	1.548	3.53	12	6	3	4	5	لدينا رؤية استراتيجية واضحة و محدودة للطموح المستقبلية
			40	20	10.3	13.3	16.7	
محايد	1.799	3.07	11	4	2	2	11	نسعى الى تحسين و توطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية
			36.7	13.3	6.7	6.7	36.7	
محايد	1.159	2.63	2	4	11	7	6	قدرة المؤسسة على التنبؤ بالاحتياجاته المستقبلية
			6.7	13.3	36.7	23.3	20	
محايد	1.668	3.33	12	4	3	4	7	تقود المؤسسة عملية تحسين كفاءات العاملين نحو الوضع المأمول للمؤسسة
			40	13.3	10	13.3	23.3	
محايد	1.544	3.14	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام لفقرة الرؤية الاستراتيجية					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج Spss

من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول، يبين الوسط الحسابي الذي بلغ (3.14) وانحراف معنوي قدره

(1.544)، مما يعني أن مؤشر فقرة الرؤية الإستراتيجية واضح بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على أن

هناك رؤية إستراتيجية واضحة عكس الطرق الأخرى كالعلاقة . مع البيئة والتنبؤ .

الجدول رقم (03-07): درجة استجابة عينة الدراسة لفقرات الرسالة الإستراتيجية كأحد عمليات الإدارة

الإستراتيجية.

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
			التكرار					
			النسب التكرارية					
محايد	1.689	3.10	11	2	4	5	8	تقوم بإعداد رسالتها الاستراتيجية بشكل متوازن وفق الامكانيات و الموارد البشرية المتوفرة
			36.7	3.7	13.3	16.7	26.7	
محايد	1.13	3.00	4	8	7	6	5	تتصف رسالتها الاستراتيجية بأنها محددة الإطار و الحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالابداع و التمايز
			13.3	26.7	23.3	20.0	16.7	
محايد	1.410	3.05	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام لفقرة الرسالة الاستراتيجية					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج Spss.

من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول، يبين الوسط الحسابي الذي بلغ (3.05) وبانحراف معنوي قدره (1.410)، مما يعني أن مؤشر فقرة الرسالة الإستراتيجية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة هو مؤشرا لا بأس به، وبالتالي هناك اهتمام متوسط برسالة الإستراتيجية.

الجدول رقم (03-08): درجة استجابة عينة الدراسة لفقرات الأهداف الإستراتيجية كأحد عمليات الإدارة الإستراتيجية.

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
			التكرار					
			النسب التكرارية					
محايد	1.322	3.10	3	12	6	3	6	لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها
			10.0	40.0	20.0	10.0	20.00	
محايد	1.368	3.07	6	10	6	3	5	أهدافنا واقعية و قابلة للقياس
			20.0	33.3	20.0	10.0	16.7	
محايد	1.363	2.63	5	12	4	4	5	تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة
			16.7	40.0	13.3	13.3	16.7	
محايد	1.306	3.50	7	11	6	2	4	تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة و القدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة
			23.3	36.7	20.0	6.7	13.3	
محايد	1.424	3.20	8	6	3	10	3	يشارك في صياغة أهداف المؤسسة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها
			26.7	20.0	10.0	33.3	10.0	
محايد	1.156	3.27	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام لفقرة الأهداف الاستراتيجية					

المصدر : من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج Spss.

من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول، يبين الوسط الحسابي الذي بلغ (3.27) و بانحراف معياري قدره (1.156)، مما يعني أن مؤشر فقرة الأهداف الإستراتيجية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة هو مؤشرا لا بأس به. ويشير الجدول أنه هناك اهتمام بأهداف المؤسسة والتي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة حسب أغلبية العينة.

الجدول رقم (03-09): درجة استجابة عينة الدراسة لفقرات التحليل الإستراتيجي كأحد عمليات الادارة الإستراتيجية.

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
			التكرار					
			النسب التكرارية					
موافق	1.627	3.20	10	5	3	5	7	تقوم المؤسسة بتحليل البيانات الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل
			33.3	16.7	10.0	16.7	23.3	
محايد	1.398	3.33	6	12	10.0	4	5	أحدد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها
			20.0	40.0	9	13.3	16.7	
محايد	1.437	3.07	7	4	30.0	4	6	يوجد فرق في تحليل البيئة الداخلية بين الفرص المتاحة ونقاط قوة المؤسسة
			23.3	13.3	4	13.3	20.0	
موافق	1.333	3.50	7	12	13.3	3	4	تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة لتطوير و استثمار نقاط القوة و التقليل من نقاط الضعف
			23.3	40.0		10.0	13.3	
محايد	1.448	3.27	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام لفقرة التحليل الاستراتيجية					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج Spss.

من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول، يبين الوسط الحسابي الذي بلغ (3.27) وبانحراف معياري قدره (1.448)، مما يعني أن مؤشر فقرة التحليل الإستراتيجي بالنسبة لأفراد عينة الدراسة هو مؤشرا لا بأس به. ويشير الجدول أن هناك تطوير واستثمار نقاط القوة و التقليل من نقاط الضعف بدرجة مقبول، عكس تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية التي جاءت بدرجة أقل.

الجدول رقم (10-03): درجة استجابة عينة الدراسة لقرارات الخيار الإستراتيجي كأحد عمليات الادارة

الاستراتيجية

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
			التكرار					
			النسب التكرارية					
محايد	1.221	2.60	3	4	6	12	5	تضع المؤسسة بدائل استراتيجية مناسبة
			10.0	13.3	20.0	40.0	16.7	
غير موافق	1.614	2.50	6	2	4	4	13	تتخذ قرارات استراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعية
			20.0	10.0	13.3	13.3	43.3	
محايد	1.347	3.17	4	11	7	2	6	لدينا معايير قياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الإستراتيجية
			13.3	36.7	23.3	6.7	20.0	
محايد	1.322	2.67	2	8	6	6	8	تركز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار إستراتيجي مع المتغيرات البيئية الخارجية
			6.7	26.7	20.0	20.0	26.7	
محايد	1.376	2.99	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام لفقرة الخيار الاستراتيجية					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة برنامج Spss.

من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول، يبين الوسط الحسابي الذي بلغ (2.99) وانحراف معياري قدره (1.376)، هذا يبين أن الخيار الإستراتيجي ينتمي إلى درجة محايد مما يعني أن مؤشر فقرة الخيار الإستراتيجي بالنسبة لأفراد عينة الدراسة هو مؤشرا لا بأس به. ويشير الجدول أنه ليس هناك قرارات إستراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعية.

المطلب الثاني: تحليل الفقرات الخاصة بعملية الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (03-11): درجة استجابة عينة الدراسة لفقرات المنظور الاستراتيجي لعمليات الأداء الوظيفي.

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
			التكرار					
			النسب التكرارية					
موافق	1.315	3.17	4	11	6	4	5	تسعى المؤسسة إلى الوفاء بالتزامات اتجاه المجتمع من خلال تقديم الطلبات في اجالها المحددة
			13.3	36.7	20.0	13.3	16.7	
محايد	1.232	3.00	2	11	7	5	5	تعمل المؤسسة على تنفيذ خطط استراتيجية لزيادة منتسبيها
			6.7	36.7	23.3	16.7	16.7	
محايد	1.299	3.03	3	10	8	3	6	تسعى المؤسسة الى تقليل التكاليف الغير ضرورية التي لا تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء و جودة الخدمة
			10.0	33.3	26.7	10.0	20.0	
محايد	1.282	3.067	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام لفقرة التحليل الاستراتيجية					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة برنامج Spss.

من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول، يبين الوسط الحسابي الذي بلغ (3.067) وبانحراف معياري قدره (1.282) ، هذا يبين أن المنظور العاملين ينتمي إلى درجة محايد مما يعني أن مؤشر فقرة المنظور المالي بالنسبة لأفراد عينة الدراسة هو مؤشرا لا بأس به. ويشير الجدول أنه تردد عند أفراد العينة لاختيار موافق أو غير موافق لمختلف الأسئلة.

الجدول رقم (03-12) : درجة استجابة عينة الدراسة لفقرات عمليات الأداء الوظيفي.

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبرة
			التكرار					
			النسب التكرارية					
محايد	1.287	3.00	2	12	6	4	6	تحرص المؤسسة على تطوير و تسريع برامجها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يناسب مع مسؤولياتها الاستراتيجية.
			6.7	40.0	20.0	13.0	20.0	
محايد	1.251	3.23	4	11	4	4	4	تعمل المؤسسة على تقديم احسن نوعية للخدمات و التي تعود بالنفع و الفائدة للمجتمع
			13.3	36.7	13.3	13.3	13.3	
محايد	1.269	3.11	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام لفقرة					

المصدر : من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج Spss.

من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول، يبين الوسط الحسابي الذي بلغ (3.11) وبانحراف معياري قدره (1.269)، هذا يبين أن منظور طالبي الخدمات ينتمي إلى درجة محايد مما يعني أن مؤشر فقرة منظور طالبي السكن بالنسبة لأفراد عينة الدراسة هو مؤشرا لا بأس به. ويشير الجدول أنه تردد عند أفراد العينة لاختيار بين موافق أو غير موافق لمختلف الأسئلة.

الجدول رقم (03-13) : درجة استجابة عينة الدراسة لجميع عمليات الادارة الإستراتيجية

الوزن النسبي	درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عمليات الادارة الاستراتيجية
3	محايد	1.543	3.14	الرؤيا الاستراتيجية
3	محايد	2.819	3.05	الرسالة الاستراتيجية
3	محايد	1.156	3.27	الأهداف الاستراتيجية
3	محايد	1.448	3.27	التحليل الاستراتيجي
3	محايد	1.376	2.99	البدائل الاستراتيجية
3	محايد	1.668	3.144	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام للادارة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج Spss

من خلال النتائج النهائية للجدول أعلاه والمتعلقة بالجزء الأول من الدراسة الميدانية، يتبين من عينة الدراسة أنه هناك تردد عند هذه الفئة بين الاختيار ما بين موافق و غير موافق، وبالتالي نقول أنه يوجد اهتمام متوسط بالادارة الإستراتيجية.

الجدول رقم (03-14): درجة استجابة عينة الدراسة لجميع فقرات عملية الأداء الوظيفي.

الوزن النسبي	درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عمليات الادارة الاستراتيجية
4	محايد	1.269	3.11	منظور العاملين
4	محايد	2.282	3.06	منظور الزبائن
4 4	محايد	2.551	3.08	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعملية الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج Spss.

من خلال النتائج النهائية للجدول أعلاه، والمتعلقة بالجزء الثاني من الدراسة الميدانية، يتبين أن المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة لها اهتمام متوسط بدرجة محايد في أغلب عمليات الأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين الادارة الاستراتيجية و الاداء الوظيفي تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون" لقياس درجة الارتباط.

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

اختبار فرضيات الدراسة:

يعتبر اختبار فرضيات الدراسة أهم خطوة في البحث لأنه من خلال هذا الأخير سيتم التأكد من مدى صحة الفرضيات المطروحة والتحقق من وجود علاقة بين المتغير المستقل وهو الادارة الإستراتيجية والأداء الوظيفي كمتغير التابع.

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الرؤيا الإستراتيجية والأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي البيض.

الفرضية البديلة : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الرؤيا الإستراتيجية والأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي البيض.

الجدول رقم (03-15) : نتائج قياس العلاقة بين متغير الرؤيا الإستراتيجية والأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي البيض.

الارتباط		
	الأداء الوظيفي	الرؤيا الاستراتيجية
ارتباط بيرسون المعنوية Sig الأداء	1	,538**
العينة	30	,002
		30
ارتباط بيرسون المعنوية sig الرؤيا الإستراتيجية	,538**	1
العينة	,002	30
	30	
		الارتباط عند مستوى معنوي 0.01**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج Spss.

بما أن sig تساوي 0.002 أصغر من مستوى 0.01 يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية وهذا يعني أن هناك ارتباط قوي 53.8 % وهذا الارتباط يوضح التأثير القوي وعلاقة طردية الرؤيا الإستراتيجية موجبة على الأداء الوظيفي الجيد للمؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الرسالة الإستراتيجية والأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي.

الفرضية البديلة : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الرسالة الإستراتيجية والأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي.

الجدول رقم (03-16) : نتائج قياس العلاقة بين متغير الرسالة الإستراتيجية والأداء الوظيفي في مؤسسة

الصمان الاجتماعي البيض.

الارتباط		
	الأداء الوظيفي	الرسالة الاستراتيجية
ارتباط بيرسون المعنوية Sig	1	,752**
الأداء		0,00
العينة	30	30
ارتباط بيرسون المعنوية sig	,752**	1
الرسالة الإستراتيجية	0,00	
العينة	30	30
		الارتباط عند مستوى معنوي 0.01**

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج Spss.

بما أن sig تساوي 0.000 أصغر من مستوى 0.01 يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية وهذا يعني أن هناك ارتباط قوي 75.2% وهذا الارتباط يوضح التأثير القوي وعلاقة طردية موجبة للرسالة الإستراتيجية على الأداء الوظيفي الجيد للمؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الأهداف الإستراتيجية والأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الأهداف الإستراتيجية والأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي

الجدول رقم (03-17): نتائج قياس العلاقة بين متغير الأهداف الإستراتيجية والأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي البيض.

الارتباط		
	الأداء الوظيفي	الأهداف الاستراتيجية
ارتباط بيرسون المعنوية Sig	1	,460**
الأداء		0,10
العينة	30	30
ارتباط بيرسون المعنوية sig	,460**	1
الأهداف الإستراتيجية	,010	
العينة	30	30
		الارتباط عند مستوى معنوي 0.05**

المصدر : من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج Spss.

بما أن sig تساوي 0.010 أصغر من مستوى 0.05 يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية وهذا يعني أن هناك ارتباط قوي 46.0% وهذا الارتباط يوضح لنا التأثير المتوسط للرسالة الإستراتيجية على الأداء الوظيفي الجيد للمؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير التحليل الإستراتيجي والأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي .

الفرضية البديلة : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير التحليل الإستراتيجي والأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي .

الجدول رقم (03-18) : نتائج قياس العلاقة بين متغير التحليل الإستراتيجي والأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي البيض.

الارتباط		
	الأداء الوظيفي	التحليل الاستراتيجي
ارتباط بيرسون المعنوية Sig	1	**198,
الأداء		0,293
العينة	30	30
ارتباط بيرسون المعنوية sig	**198,	1
التحليل الإستراتيجي	0,293	
العينة	30	30
		الارتباط عند مستوى معنوي 0.05**

المصدر : : من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج Spss.

بما أن sig تساوي 0.293 أكبر من مستوى 0.05 يعني أنه لا وجود للعلاقة ذات دلالة إحصائية وهذا يعني أن هناك ارتباط ضعيف 19.8% وهذا الارتباط يوضح لنا تأثير التحليل الإستراتيجي على الأداء الوظيفي الجيد للمؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية.

5. الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الخيار الإستراتيجي والأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي .

الفرضية البديلة : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الخيار الإستراتيجي والأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي .

الجدول رقم (03-19): نتائج قياس العلاقة بين متغير الخيار الاستراتيجي والأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي البيض.

الارتباط		
	الأداء الوظيفي	الخيار الاستراتيجية
ارتباط بيرسون المعنوية Sig الأداء العينة	1 30	**495, ,005 30
ارتباط بيرسون المعنوية sig الخيار الإستراتيجية العينة	**495 ,005 30	1 30
		الارتباط عند مستوى معنوي 0.05**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج Spss.

بما أن sig تساوي 0.005 أصغر من مستوى 0.01 يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية وهذا يعني أن هناك ارتباط قوي 49.5% وهذا الارتباط يوضح لنا التأثير القوي وعلاقة طردية موجبة للخيار الإستراتيجي على الأداء الوظيفي الجيد للمؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الجزئية:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير التخطيط الإستراتيجي والأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير التخطيط الإستراتيجي والأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي

الجدول رقم (03-20): نتائج قياس العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي.

الارتباط		
	الأداء الوظيفي	التخطيط الاستراتيجية
ارتباط بيرسون المعنوية Sig	1	,651**
الأداء		,000
العينة	30	30
ارتباط بيرسون المعنوية sig	,651**	1
التخطيط الإستراتيجية	,000	
العينة	30	30
		الارتباط عند مستوى معنوي 0.01**

المصدر : من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج Spss.

بما أن sig تساوي 0.000 أصغر من مستوى 0.01 يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية وهذا يعني أن هناك ارتباط قوي 65.1% وهذا الارتباط يوضح لنا التأثير القوي وعلاقة طردية موجبة للتخطيط الإستراتيجي على الأداء الجيد للمؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم تحليل ومناقشة نتائج الدراسة ومنهجية العمل التي تهدف أساسا إلى إبراز دور الادارة الإستراتيجية على الأداء في المؤسسة، ومن خلال الدراسة الميدانية تم أخذ عينة تتكون من 30 موظف من مختلف مستويات المؤسسة حيث تم توزيع الاستبيانات على موظفي المؤسسة، ثم جمع بعض المعلومات الشخصية، حيث تحتوي على محورين رئيسيين هما الادارة الاستراتيجية و الأداء الوظيفي، من أجل الإجابة على إشكالية هذا البحث تم استرجاع المعطيات تم تفرغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

- أنه توجد علاقة كل من الرؤيا الإستراتيجية والرسالة الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية والخيار الاستراتيجي والأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي من جهة أخرى.
- بينما لا توجد علاقة بين التحليل الإستراتيجي والأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي انطلاقا من نتائج الدراسة نستنتج أن مستوى ممارسة الادارة الإستراتيجية في المؤسسة على مستوى الأداء الوظيفي جاء مرتفعا.



خاتمة

عامّة



خاتمة عامة:

ان استراتيجية ادارة الموارد البشرية جزء لا يتجزء من استراتيجية وكالة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي بالبييض وهي من احد مستوياتها في الهرم واتخاذ القرارات الاستراتيجية .

ان وكالة الصندوق الضمان الاجتماعي وضعت استراتيجية جيدة ومناسبة لمواردها البشرية وإدارتها فتحديث وتميز الذي حققته كان وراءه ادارة موارد البشرية ذات فعالية وقرارات توظيف تخدم استراتيجية هذه الوكالة لأنها تضع برنامج استقطاب فعالة لجذب افضل المهارات البشرية الموجودة في سوق العمل وتوفير التعليم والتدريب لها.

كما تعيش وكالة صندوق ضمان الاجتماعي في بيئة تتسم بالتغير السريع والمستمر مما يستدعي التأقلم بالمتغيرات الجديدة التي تواجهها باعتبارها نظاما مفتوحا فالوكالة تعطي اهتماما كبيرا للتحويلات البيئية الخارجية من حولها ودراسة دقيقة ومستمرة لبيئتها الداخلية وضع خطط وبرامج تغير كل منها عن الانشطة التي يجب تنفيذها من المسؤول والعمال والموظفة من اجل انجاح عملية التنفيذ والمراقبة. وما تحتاج اليه من مراجعة ومراقبة وسهولة تدفق المعلومات وتحفيز مواردها البشرية على الاداء المتميز والكفاء .

أولاً: نتائج الدراسة.

و قد توصلت الدراسة على العديد من النتائج منها:

- ان عملية اتخاذ القرارات المنهجية تكمن بذكر كل التصرفات المحتملة والمتاحة في صندوق الضمان الاجتماعي بالبييض وذلك بطريقة عقلانية عند وضوح الرسالة الاستراتيجية .

-ان الابداع موهبة يملكها كل الموظفين بنسب متفاوتة التي تنوع الاداء الوظيفي بصندوق الضمان الاجتماعي بالبييض.

- يقوم المدراء الفرعيين بتشجيع الافكار الجديدة من اجل تحسين الاداء الوظيفي.

- لاحظنا ان الاداء الوظيفي ليس حكرا على الاذكاء بل كل الموظفين والعمال.

- تحديد المهام المطلوبة لكل عامل من اجل القيام بمهامه وكيفية انجازها .

خاتمة عامة

- المسؤوليات الاشرافية و تكمن في مراجعة اعمال الاخرين من اجل دقة وسلامة العمليات المتخذة من قبل الغير وتصحيح الاخطاء .

- مرونة قوة العمل لتحقيق باكتساب العنصر البشري داخل الصندوق الضمان الاجتماعي بالبيض مهارات متنوعة.

- عدم مرونة العمل لاحظنا عدم اتاحة الفرصة للعنصر البشري بان يعملو في اكثر من وظيفة او مهمة داخل صندوق ضمان الاجتماعي بالبيض حفاظا على الاداء الوظيفي المتميز .

- ان معظم الموظفين والعمال بصندوق الضمان الاجتماعي بالبيض يعرفون ما يعملون من اجله و تنفذ اعمالهم بشكل صحيح يزيد من طموحهم وهي ذات صلة جماعية بين المسؤولين المباشرين وبينهم.

- معظم المؤسسات لا تعتمد تقييم لمواردها البشرية.

- لاجود لمشاركة الافراد في النظام البشري للمؤسسة .

- لا توجد مؤسسات حاولت دراسة الجو الاجتماعي و قياسي الاتجاهات و الاراد الكافة بالعمال

- جهود التكوين خلال الثلاث لسنوات الاخيرة صافية وعليه فان المؤسسات كانت ولازالت تعاني صعوبات عراقيل عديدة في مجال ادارة الموارد البشرية سواء من ناحية التنظيم او من ناحية السند من اجل تأهيل مواردها البشرية ولقد اتضح لنا من خلال القيام بماته الدراسة الميدانية اهمية تقييم اداء الفرد كأحد اوجه الرقابة على الاداء الوظيفي لان الرقابة الادارية او بالأحرى الاسلوب الرقابي المطبق يؤثر على اداء الموظف سواء كان ذلك تأثير ايجابي او سلبي .

ثانيا: التوصيات.

و قد أوصت الدراسة ب:

- تحديد حجم الموارد البشرية القديمة التي تم احوالها على تقاعد .

- توفير الموارد البشري ذات الكفاءة العالية .

- اعداد برامج تدريبيه وتاهيلة باستعمال المناهج العالمية الحديثة البشري الذي
- تامين المورد البشري المناسب والمؤهل تأهيلا معاصرا والذي تحتاجه الوكالة.
- توفير العنصر البشري الذي يدين لها بالانتماء والولاء .
- على ادارة الموارد البشرية ان تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الادارات الاخرى داخل الوكالة والابتعاد عن الاخطاء التالية التي تقلل من الاداء الوظيفي للعمال
- وضع الموظف او العامل في وظيفة لا تتناسب و امكانياته وقدراته سواء كانت قدراته اكبر او اقل من مهام هذه الوظيفة .
- عدم استغلال طاقات الموارد البشرية الاستغلال الامثل و الافضل
- تدني وانخفاض روح المعنوية لدى العاملين في الوكالة وشعورهم بعدم الولاء والانتماء يشكل جانب سلبي على ادائهم الوظيفي .
- التقصير في وضع برامج تاهيلية لمواردها البشرية من سنة الى اخرى .
- الابتعاد عن اساليب التحكم والتدابير المركزية .
- ومن خلال دراستنا لاحظنا ان وكالة الصندوق ضمان الاجتماعي تضع برامج تقييميه للأداء الوظيفي تعتمد على العمل الفردي والجماعي .
- التركيز على اداء الخدمة بكل نجاح وتحقيق الاهداف المنشودة والتركيز على مفهوم التكيف والمرونة والتدريب على المهارات الابداعية في تحليل المشكلات و حلها .
- التركيز على ان استراتيجية الادارة الموارد البشرية هي المساعدة على احداث التغير الايجابي.
- تهيئة وكالة صندوق ضمان الاجتماعي نحو التطور والنمو والاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل عن طريق استشراف الاحداث والتخطيط للأفعال بدلا من قيام بممارسة ردود الافعال.
- اكتساب الاحترام والتقدير للوكالة اعضاءها وإدارتها.

خاتمة عامة

-الاندماج الاستراتيجي بين خطط الموارد البشرية و خطط الادارات الاخرى في الوكالة . - التركيز على جودة ونوعية الموارد البشرية بدلا من الكمية.

- استبدال الصور التقليدية لإدارة الموارد البشرية بالاعتماد على التركيز و الفكر الاستراتيجي المتفاعل مع المستجدات والتحديات التي تواجه وكالة صندوق الضمان الاجتماعي لتغطية عبء العمل المستقبلي الذي تتطلبه استراتيجية التوسع .



قائمة

المصادر

والمراجع



أولاً: الكتب:

- ابراهيم مُجَّد المحاسنة ، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، عمان الأردن، دار جدير للنشر، 1900م.

- أبو حيمد، مُجَّد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، السعودية، 2020 .

- أحمد المرسي، وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، مصر، الدار الجامعية، 2002م.

- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2014 .

- إسماعيل مُجَّد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية ، الإسكندرية ، المكتب العربي الحديث، 1993م.

- أحمد ، ستي سيد ، محددات الرضا الوظيفي و علاقته بكل من الالتزام الوظيفي و النية في ترك العمل -دراسة لدى عينة من موظفي الادارات العمومية- لولاية سعيدة ، رسالة دكتوراه في العلوم التجارية ، كلية العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة د.مولاي الطاهر سعيدة 2017.

- بختة بطاهر ، الإدارة الإستراتيجية وقياس الأداء التنافسي، عمان ، الأردن الطبعة الأولى، دار ألفا للوثائق، ، 2021م.

- ديفيد هاريسون ، ترجمة الدكتور علاء الدين ناظورية ، الادارة الاستراتيجية ، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2020م.

- راوية مُجَّد حسن، مُجَّد سعيد سلطان ، ادارة الموارد البشرية ، مصر، الاسكندرية ،دار التعليم الجامعي، 2014 م .
- زكريا الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية: الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر 2005م.

- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، عمان، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2015م.

- عادل مُجَّد زايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ، جامعة القاهرة، كلية التجارة ، 2003م.

- عبد الباري إبراهيم ،درة ناصر مُجَّد مسعود، اجراءات الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، النظرية والتطبيق، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2014م.

قائمة المصادر و المراجع

- عبد القادر مُجدّ الأسطة ، أساسيات الادارة الاستراتيجية الحديثة ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، الاردن ، ط1 ، 2016.

- عمر أحمد عثمان المقلبي، الإدارة الإستراتيجية الخراطوم: مطابع العملة، 2002م.

- فلاح الحسيني، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها، مداخلها ، عملياتها المعاصرة، عمان ، دار وائل للطباعة والنشر ط1، 2000.

- ماجد الفراء، وآخرون ، الإدارة _ المفاهيم والممارسات، غزة ، مكتبة الجامعة الإسلامية، الطبعة الأولى، 2003م.

- مُجدّ أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية - الأصول والأسس العلمية، القاهرة : الدار الجامعية، 2003م

- مُجدّ المدهون، إدارة وتنمية الموارد البشرية . غزة. إبداع للنشر والتوزيع ط1، 2005.

- مُجدّ ربيق ، العوامل المؤثرة علي فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.

- مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري ، التخطيط الاستراتيجي ، القاهرة ، دار التعليم الجامعي الاسكندرية ، 2010م.

- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005م.

- نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعمولة ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2002 م .

- نبيل مُجدّ مرسي وأحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2007م.

ثانيا: رسائل الدكتوراه :

- نوال الكندري نموذج مقترح لدور الرضا الوظيفي في العالقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات التعليمية: دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2016.

ثالثا: المذكرات :

- بن موسى فاطمة الزهرة ، بوقرينات سمية ، اثر العمل على أداء العاملين ، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بتقرت ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2020.

- جديلي كوثر ، بن ساكنة مباركة ، استراتيجية ادارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية ،

- جامعة العربي التبسي - تبسة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، 2015.
- خشة مديحة، رويبح ناديا، أثر الرضا الوظيفي في إبداع العاملين - دراسة حالة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مُجد الصديق بن يحي-جيجل، الجزائر، 2014.
- ضحوى سارة ، علاقة التمكين الاداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر - دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجواترية- بسكرة، جامعة مُجد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2021 .

رابعا: المجالات :

- ابراهيم ، حسين و اخرون ، دور النقابات العمالية في تحسين أداء العاملين ، دراسة ميدانية عن نقابة عمال التبغ دائرة جبلة ، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية ، 2015
- ضيف دنيا قاسمي كمال، أثر تطبيق تمكين العاملين في نجاح التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الخدمية (BADR)، مجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية: جامعة المسيلة، العدد، 14 سبتمبر 2020.



فہرس

مکتوبات



	الاهداء و الشكر
	الملخص
	قائمة الأشكال و الجداول
أ - و	مقدمة
	الفصل الأول : عموميات حول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية
2	تمهيد
03	المبحث الأول : مفهوم الإدارة الاستراتيجية
03	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية
05	المطلب الثاني : أهمية و أهداف الإدارة الاستراتيجية
05	أولا : أهمية الإدارة الإستراتيجية
06	ثانيا : أهداف الإدارة الإستراتيجية
07	ثالثا: فوائد الإدارة الاستراتيجية
08	المطلب الثالث: عناصر الإدارة الإستراتيجية
10	المبحث الثاني : مكونات الإدارة الاستراتيجية و مراحلها
10	المطلب الأول : مراحل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
10	المطلب الثاني : مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
11	المطلب الثالث: مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
13	المبحث الثالث: الطرق والعناصر المحددة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
13	المطلب الأول : العناصر والإجراءات المبنية عليها إستراتيجية الموارد البشرية
16	المطلب الثاني : الوظائف الاستراتيجية للموارد البشرية
20	خلاصة ا
	الفصل الثاني : الأداء الوظيفي و علاقته بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
22	تمهيد
23	المبحث الأول : مفهوم الأداء الوظيفي و أهم محددات الأداء
23	المطلب الأول : تعريف الأداء و أهميته
23	أولا : مفهوم الأداء الوظيفي
23	ثانيا : أهمية الأداء الوظيفي

24	المطلب الثاني : محددات الأداء و معاييرہ
24	أولاً: محددات الأداء الوظيفي
25	ثانياً: معايير الأداء الوظيفي
26	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
26	أولاً : العوامل السياسية
27	ثانياً : العوامل الاقتصادية
29	ثالثاً : العوامل الاجتماعية
30	رابعاً : العوامل التسويقية
32	المبحث الثاني : نظريات الأداء الوظيفي و تقييم الأداء
32	المطلب الأول : نظريات الأداء الوظيفي
32	أولاً : نظرية التوقع
34	ثانياً : النظرية اليابانية في الإدارة (نظرية Z)
35	المطلب الثاني : تقييم الأداء و أسسه
35	أولاً : مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
35	ثانياً : أسس تقويم الأداء الوظيفي
36	المطلب الثالث : أهداف وأهمية تقييم الأداء الوظيفي
36	أولاً : الأهداف
37	ثانياً : أهمية قياس الأداء الوظيفي
38	المبحث الثالث : العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والاداء الوظيفي
38	المطلب الأول : الإدارة الإستراتيجية وتحسين أداء
39	المطلب الثاني : دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء
40	المطلب الثالث : أهمية الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء الموظفين
42	خلاصة
	الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية البيض
44	تمهيد
45	المبحث الأول: التعريف بوكالة البيض
45	المطلب الأول: تعريف "CNAS" البيض

48	المطلب الثاني: مهام CNAS البيض
50	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي
52	المبحث الثاني : منهجية الدراسة.
52	المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة.
53	المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستبيان.
55	المطلب الثالث: الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية.
58	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.
58	المطلب الأول : تحليل الفقرات الخاص بالادارة الاستراتيجية.
63	المطلب الثاني: تحليل الفقرات الخاصة بعملية الأداء الوظيفي.
66	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
73	خلاصة
75	خاتمة
80	قائمة المصادر و المراجع



البيض في:

القسم:

إذن بإيداع مذكرة الماستر

أنا المضي أسفله: الأستاذة د. قوادريّة

المشرف على مذكرة الماستر المقدمة من طرف الطلبة:

1: سراج محمد
2: ضياء الناصر

تحت عنوان: الإدارة الاستراتيجية للوحدات
المبداية ودورها في تحقيق الاداء الوظيفي
ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال

أوافق أن المذكرة قد استوفت كل شروط المناقشة أو التقييم.

امضاء الأستاذ المشرف:

د. قوادريّة
عند

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Centre Universitaire Nour Bachir El Bayadh
Institut des Sciences Economiques et
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي نور البشير - البليدة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم

استمارة إيداع مذكرة الماستر المصححة بعد المناقشة

تخصص: إدارة ما ليه

يشهد الأستاذ (ة): د. قويدر محمد المشرف على تاطير مذكرة ماستر

شعبية: علوم الستم تخصص: إدارة حاليه

تحت عنوان: الإدارة الاستراتيجية للوارد الأجنبي

وشرحها في تجميعه الأداء الوظيفي

من إعداد الطلبة:

1. براهيم

2. صديقي الناصر

أن المذكرة تم تصويبها وتعديل كل الملاحظات التي تم تسجيلها أثناء المناقشة
وأصبحت جاهزة للإيداع النهائي بمصالح القسم.

امضاء المشرف:

بتاريخ: 2003 / 07 / 04