

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة استراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي
إعداد الطالبين:
الأطرش مصطفى
لعراي بلال

تحت عنوان:

أثر الخيارات الاستراتيجية على تحسين أداء العاملين في
المنظمة

"دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية بالمسيلة"

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د.
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. غربي حمزة
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د.

السنة الجامعية : 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم و زيننا بالحلم و أكرمنا بالتقوى و أجملنا بالعافية

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى

إلى أبي أطال الله عمرك.

إلى أمي الغالية أطال الله عمرك.

إلى زوجتي المصون و أبنائي الأعزاء

ندى زينب - نهال - إلياس

إلى اخوتي الأعزاء كل باسمه

إلى الأطفال الأبطال عبد الحكيم و فتح الله

إلى زملاء الدراسة دفعة 2023 و خاصة هبال إسماعيل.

"مصطفى"



إهداء

إلى ابني و فلذة كبدي:

عيد الحكيم

إلى ابن اختي و ولدي:

بن نعامه فتح الله

إلى المشاغبة الصغيرة و ابنة اخي مصطفى الأطرش:

ندى زينب

"بلال"



شكر وتقدير

بعد أن من الله علينا بإنجاز هذا العمل ، فإننا نتوجه إليه الله سبحانه وتعالى أولاً وآخراً بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا به فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه ، وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم : "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" ، فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ المشرف "الأستاذ الدكتور حمزة غربي" ، على إشرافه على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذلته معنا ، وعلى نصائحها القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذه الدراسة، فلها منا فائق التقدير والاحترام ، كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يبخلوا في تقديم يد العون لنا وخاصة الأستاذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة .

وندين بالشكر أيضاً إلى كل عمال مؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية العملية بالمسيلة، الذين ساعدونا من خلال تقديم جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لإنجاز هذا البحث.

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

مصطفى - بلال

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الخيارات الاستراتيجية على تحسين أداء العاملين في المنظمة، و لخدمة أهداف الدراسة اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من الدراسة ، إضافة إلى استخدام تقنية دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، و الذي كان عن مؤسسة اتصالات الجزائر-المديرية العملية بالمسيلة-، حيث قمنا بتصميم استبانة تحتوي على 36 سؤالاً مقسمة على محورين، اولهما للمتغير المستقل و الثاني للمتغير التابع، ويتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية من 32 عامل بالمؤسسة، و كانت نسبة استرجاع الاستبانة 100%، كما استخدمنا برنامج SPSS لإدخال و معالجة البيانات و اختبار الفرضيات و نموذج الدراسة، و ذلك اعتمادا على مقاييس الإحصاء الوصفي (مثل : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية) و مقاييس الإحصاء الاستدلالي مثل(معامل الارتباط و معامل الانحدار البسيط)، و قد خصنا في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها : وجود أثر معنوي ذو دلالة احصائية للخيارات الاستراتيجية على تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية بالمسيلة.

الكلمات المفتاحية : الخيارات الاستراتيجية، أداء العاملين، النمو، الاستقرار، التراجع و الانكماش، اتصالات الجزائر

Summary :

This study aimed to know the impact of strategic choices on improving the performance of employees in the organization, and to serve the objectives of the study, we adopted the descriptive analytical approach in the theoretical side of the study, in addition to using the case study technique in the applied side, which was about Algeria Telecom Corporation - Operational Directorate in M'sila- Where we designed a questionnaire containing 36 questions divided into two axes, the first of which is for the independent variable and the second for the dependent variable, and the study population consists of a random sample of 32 workers in the institution, and the questionnaire recovery rate was 100% We also used the SPSS program to enter and process the data and test the hypotheses and the study model, depending on the descriptive statistics measures (such as: arithmetic means and standard deviations) and inferential statistics measures such as (the correlation coefficient and the simple regression coefficient), and we concluded in this study To a set of results, the most important of which are: There is a statistically significant effect of strategic choices on improving the performance of workers in Algeria Telecom Corporation - Operational Directorate in M'sila.

Keywords: strategic choices, employee performance, the growth, stability, retraction and contraction, Algeria Telecom

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
I	إهداء
II	شكر و تقدير
III	ملخص الدراسة (باللغتين العربية و الإنجليزية)
IV	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
مقدمة	
ب	إشكالية الدراسة
ج	فرضيات الدراسة
ج	نموذج الدراسة
د	أهمية الدراسة
د	أهداف الدراسة
هـ	أسباب اختيار الموضوع
هـ	منهج الدراسة
هـ	حدود الدراسة
هـ	الدراسات السابقة
و	خطة الدراسة
الفصل الأول: الإطار النظري للخيارات الاستراتيجية و أداء العاملين في المنظمة	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: (الخيار الاستراتيجي)
9	المطلب الأول: مفهوم الخيار الاستراتيجي
10	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي
13	المطلب الثالث: مراحل عملية الخيار الاستراتيجي
16	المطلب الرابع: مستويات الخيارات الاستراتيجية

17	الفرع الأول: الخيار الاستراتيجي على المستوى الكلي
23	الفرع الثاني: الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال
25	الفرع الثالث: الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي
27	المبحث الثاني : أداء العاملين في المنظمة
27	المطلب الأول: أداء العاملين و معايير تقييمه
27	الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين
27	الفرع الثاني: معايير تقييم أداء العاملين
30	الفرع الثالث: طرق تقييم أداء العاملين
32	المطلب الثاني: مفهوم تحسين أداء العاملين
32	الفرع الأول: تعريف تحسين أداء العاملين
33	الفرع الثاني: مبادئ و أهداف تحسين أداء العاملين
35	المطلب الثالث: طرق و مراحل تحسين أداء العاملين
36	الفرع الأول: طرق تحسين أداء العاملين
37	الفرع الثاني: مراحل تحسين أداء العاملين
39	المطلب الرابع العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية وتحسين أداء العاملين
40	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : الجانب التطبيقي للدراسة	
42	تمهيد
43	المبحث الأول : ميدان و مجتمع الدراسة و منهجها و أدواتها
43	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة ميدان الدراسة
46	المطلب الثاني : مجتمع و متغيرات الدراسة
46	الفرع الأول : مجتمع الدراسة
47	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
48	المطلب الثالث : منهج و أدوات و أساليب الدراسة
50	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لأدوات الدراسة
50	المطلب الأول : صدق و ثبات أداة الدراسة

51	المطلب الثاني : اختبار التوزيع الطبيعي
52	المطلب الثالث : تحليل نتائج البحث
58	المبحث الثالث : مناقشة النتائج و اختبار الفرضيات
58	المطلب الاول : اختبار نموذج فرضية البحث الرئيسية
60	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات الفرعية
63	المطلب الثالث : النموذج النهائي للدراسة
64	خلاصة الفصل الثاني
الخاتمة	
65	نتائج الدراسة
66	التوصيات و الاقتراحات
66	الآفاق المستقبلية
67	قائمة المراجع
73	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
46	نسبة إسترداد الاستبانات الموزعة	01
46	خصائص مجتمع الدراسة	02
48	متغيرات البحث	03
50	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	04
51	قيمة معامل الثبات α	05
51	اختبار التوزيع الطبيعي	06
52	الحدود الدنيا و العليا لمقياس ليكرت الخماسي	07
52	تحليل استجابة أفراد العينة حول دور خيارات النمو في تحسين أداء العاملين	08
53	تحليل استجابة أفراد العينة حول دور خيارات الإستقرار في تحسين أداء العاملين	09
54	تحليل استجابة أفراد العينة حول دور خيارات التراجع والإنكماش في تحسين أداء العاملين	10
56	تحليل استجابة أفراد العينة حول اداء العاملين	11
57	نتائج تحليل التباين للإنحدار ANOVA	12
58	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية "أثر الخيارات الإستراتيجية على تحسين أداء العاملين"	13
59	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى "أثر خيارات النمو على تحسين أداء العاملين"	14
60	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية "أثر خيارات الاستقرار على تحسين أداء العاملين"	15
61	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة "أثر خيارات التراجع و الانكماش على تحسين أداء العاملين"	16

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الإستراتيجي	01
15	هيكل صنع الخيار الإستراتيجي	02
16	أسس بناء الخيار الإستراتيجي و توجهات المنظمة و طرائق تحقيق الخيار الإستراتيجي	03
29	معايير الإنتاج	04
31	درجات التوزيع الإجباري	05
45	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة	06
62	النموذج النهائي للدراسة	07

مقدمة

مقدمة

إن التغيرات المستمرة و الدائمة التي تعيشها المنظمة خاصة مع التسارع الكبير في هذه المؤثرات في عصرنا الحالي، جعل المنظمة تسعى دائما و بشكل مستمر إلى مواكبة هذه التحديات في بيئتها الداخلية و الخارجية و ذلك من خلال تبني خيارات إستراتيجية تحقق أهدافها المرسومة وفق خط رؤية إستراتيجية مستقبلية و انطلاقا من هذا فالخيار الاستراتيجي هو البديل الأنسب الذي تتبناه المنظمة من بين مجموع مختلف البدائل المتاحة و الذي يتم اختياره وفق رؤية و قدرات المؤسسة.

من جهة أخرى فالمنظمة التي تسعى إلى التطور تكون ملزمة بالاهتمام بعنصرها البشري المتمثل في العاملين بها كونه أحد العوامل المؤثرة في نجاح رؤية المنظمة و عليه فإن استثمار المنظمة في المورد البشري من خلال دراسة سلوكياته و اهتماماته و تلبية احتياجاته و خصوصا الإحاطة بالمؤثرات ذات الأهمية و التي ترفع او تقلل من فعالياته كل هذا ينتج عنه أداء فعال يحقق للمنظمة الوصول إلى أهدافها المرسومة و بالتالي فإن تحسين أداء العاملين يعتبر من النقاط التي يتوجب على جميع المنظمات بمختلف نشاطاتها الاهتمام به لما يمثله من أهمية في استمراريتها.

و ضمن إطار دراسة تأثير الخيارات الإستراتيجية على تحسين أداء العاملين في المنظمة، قمنا بمتابعة هذا التأثير من خلال تبني مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمسيلة كنموذج للتحليل.

أولا : إشكالية الدراسة:

انطلاقا مما سبق، سنحاول بدراستنا هاته تسليط الضوء على أهمية كل من الخيارات الإستراتيجية للمنظمة و كذلك أداء العاملين بها إضافة إلى تحديد العلاقة حجم الترابط بينهما من خلال معرفة درجة تأثير المتغير الأول وهو الخيارات الإستراتيجية للمنظمة مع المتغير الثاني و هو أداء العاملين بالمنظمة، كل هذه النقاط تطرح علينا الإشكالية الرئيسية التالية:

" هل يؤثر الخيار الاستراتيجي للمنظمة على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية بالمسيلة ؟ "

و تندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية.

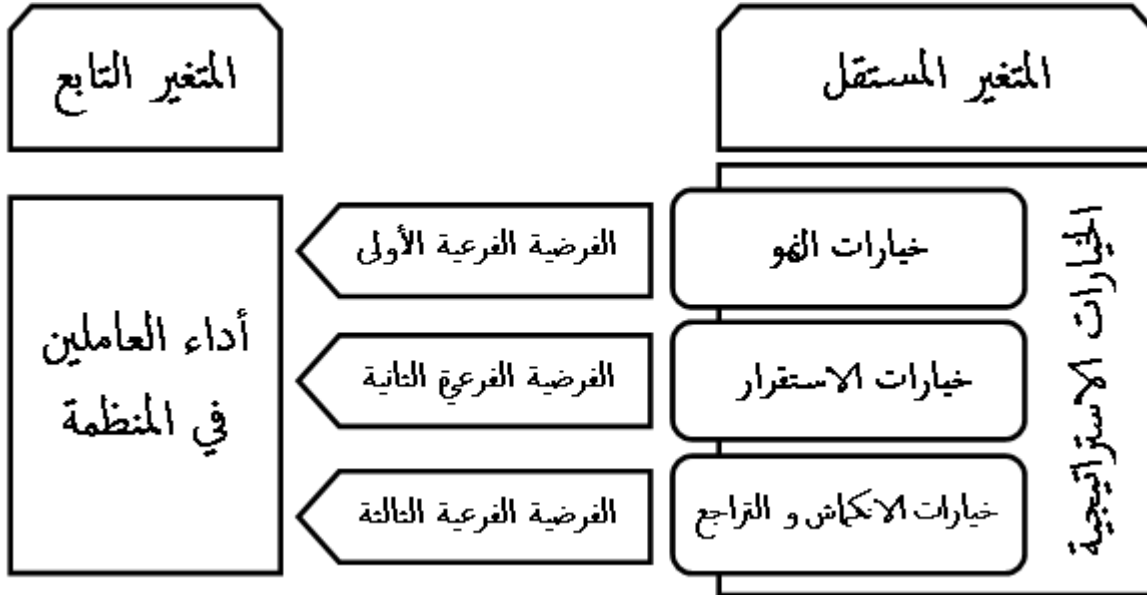
- هل تؤثر خيارات التوسع للمنظمة على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية بالمسيلة ؟
- هل تؤثر خيارات الاستقرار للمنظمة على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية بالمسيلة ؟
- هل تؤثر خيارات الانكماش والتراجع للمنظمة على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية بالمسيلة ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

- للإجابة على التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات التي نرى أنها تشكل الإجابات الأكثر صحة وقبولا و التي يمكن تعميمها، و كذلك يمكنها أن تقابل الإشكالية المطروحة و تجيب عنها.
- I- الفرضية الرئيسية: تتمثل الفرضية الرئيسية في:
- لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للخيارات الإحصائية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية بالمسيلة عند مستوى دلالة 0.05
 - II- الفرضيات الفرعية: تتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:
 - لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لخيارات النمو في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية بالمسيلة عند مستوى دلالة 0.05
 - لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لخيارات الاستقرار في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية بالمسيلة عند مستوى دلالة 0.05
 - لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لخيارات الانكماش و التراجع في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية بالمسيلة عند مستوى دلالة 0.05

ثالثا: نموذج الدراسة:

- يمكن توضيح النموذج من خلال ما يلي:



المصدر: من إعداد الطالبين.

من خلال نموذج الدراسة تتضح لنا طبيعة العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية و أداء العاملين، حيث نقوم بدراسة العلاقة بين أبعاد الخيارات الاستراتيجية و أداء العاملين و ذلك من خلال تقسيم الخيار الاستراتيجي إلى خيارات نمو و خيارات استقرار و خيارات تراجع و انكماش.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي:

I- الأهمية العلمية:

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية الخيارات الاستراتيجية للمنظمة باعتبارها الرؤية المستقبلية التي تحقق أهدافها و القدرة على تحسين أداء العاملين بها.
- إثراء المكتبات الجزائرية العلمية المفيدة و التي يتناول جوهرها الخيارات الاستراتيجية، و كذلك أداء العاملين.

II- الأهمية العملية:

- الاستفادة من الدراسة في تحسين أداء العاملين بالمنظمات داخل سوق العمل.
- وضع مؤشرات و معايير لعملية تقييم الأداء و تحسينه في مؤسسة اتصالات الجزائر بما يتناسب مع الواقع المتطور.
- تشجيع الدراسة على خيارات استراتيجية تتوافق و الهيكل البشري لشركة اتصالات الجزائر.

خامساً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى: التعرف على أثر الخيارات الإستراتيجية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمسيلة. و تنفرع من هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية نذكر منها:

- الإحاطة بمفهوم الخيارات الإستراتيجية و أداء العاملين انطلاقاً من الأبحاث و المؤلفات التي لها علاقة بالموضوعين.
- التعرف على طبيعة و قوة العلاقة بين الخيارات الإستراتيجية و تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمسيلة و كذلك تغييرها.
- إبراز أثر الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمسيلة على تحسين أداء العاملين بها.
- تقديم مجموعة من التوصيات و الاقتراحات التي من شأنها زيادة درجة تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمسيلة بناء على الخيارات الاستراتيجية الأكثر نجاعة.

سادساً: أسباب اختيار الموضوع:

- طبيعة مسار تخصص التكوين الدراسي للطلبة المعنيين بالدراسة.
- اقتراح الأستاذ المشرف على الدراسة.
- الرغبة في إثراء موضوع البحث خصوصا مع التوجهات الحديثة للاهتمام بالعنصر البشري للمنظمات و العوامل المؤثرة فيه.

سابعاً: منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على تحليل الظواهر و دراسة العلاقة فيما بينها، و كشف طبيعة تأثير الخيارات الاستراتيجية على تحسين أداء العاملين و اختبار الفرضيات التي استندت إليها الدراسة. كما قمنا بمنهجية دراسة الحالة من خلال جمع بيانات ذات طابع كمي بغرض الإلمام بكل متغيرات الدراسة و كذلك بيانات ذات طابع كمي باستخدام الاستمارة كأداة جمع البيانات.

ثامناً: حدود الدراسة:

الحدود المكانية: شركة اتصالات الجزائر - المديرية العملية بالمسيلة.
الحدود الزمانية: السداسي الثاني من السنة الدراسية 2022-2023.
الحدود البشرية: موظفو و إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمسيلة، حيث تكونت عينة الدراسة من 32 موظفاً.
الحدود الموضوعية: كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أثر الخيارات الاستراتيجية على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية بالمسيلة، و ذلك من خلال دراسة أثر المتغير المستقل "الخيارات الاستراتيجية" على المتغير التابع "أداء العاملين".

تاسعاً: الدراسات السابقة:

بعد البحث في هذا الموضوع في المكتبات و المواقع الالكترونية وجدنا شح في الدراسات التي تناولت نفس موضوع البحث الخاص بنا و الذي يربط بين الخيارات الاستراتيجية و تحسين أداء العاملين في المنظمة، و أهم هذه الدراسات و الأبحاث:

- دراسة (محمد جميل العضيلة، 2006) تحت عنوان أثر الخيارات الاستراتيجية على الأداء البشري في شركة البوساس العربية و تناولت فيها تطوير إطار نظري و فكري للتعرف على مفاهيم الخيارات الاستراتيجية و القوى و الموارد البشرية في البيئة المؤسسة، و تقديم جملة من التوصيات العلمية و العملية للاستفادة في عمل المؤسسة.

- دراسة (حسين ، 2005) تحت عنوان تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية بالعراق و التي تناولت فيها طبيعة الخيارات الاستراتيجية المتبعة في الصناعات النسيجية و الجهد المبذول في تطبيق و تنفيذ الخيارات الاستراتيجية، و تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة العلاقة بين الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي.
- دراسة (ماجد محمد بن الهندي، بارحمه، 2006) تحت عنوان الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الأداء للمؤسسة اليمنية المصنعة للأدوية و التي تناولت فيها التطرق إلى معرفة مدى اهتمام المديرين في الشركات الدوائية المبحوثة بممارسة الإدارة الاستراتيجية و تطبيقها و تحديد العلاقة بين الخيار استراتيجي و الأداء في المؤسسة مع قياس أثر الخيار الاستراتيجي على الأداء.
- دراسة (أحمد عامر عبد الرزاق عمارة، 2020) تحت عنوان: دور الخيار الاستراتيجي في تحسين مستوى الشركات في شركة الزيوت النباتية ببغداد حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أظهرت الشركة العامة لزيوت نباتية قدرتها على التوفيق بين خيارها الاستراتيجي و تحسين أدائها من خلال التركيز على التعلم التنظيمي و امتلاك القدرة التكنولوجية وذلك بما يخدم و ينعكس إيجابا على أداء العاملين بها.

عاشرا: خطة الدراسة:

- للإلمام بجوانب الموضوع و الإحاطة به و التحقق من الفرضيات المقترحة، قمنا بتقسيم دراستنا إلى فصلين مع مقدمة تسبقهما و في الأخير خاتمة، وذلك كالتالي:
- الفصل الأول:** يتطرق هذا الفصل إلى الجانب النظري من الدراسة بحيث يلقي الضوء على كل من الخيارات الاستراتيجية و أداء العاملين من الناحية النظرية، من خلال معرفة مفهومهما، أهدافهما، ابعادهما و أيضا العلاقة بينهما.
- الفصل الثاني:** خصص هذا الفصل للجانب التطبيقي من الدراسة بحيث يعرف بالمؤسسة محل الدراسة و الأدوات و الوسائل المستخدمة في الدراسة، خصائص عينة الدراسة طرق تحليل البيانات، و كذلك النتائج المحصل عليها و مناقشتها و أخيرا النموذج النهائي للدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري

للخيارات الاستراتيجية

و أداء العاملين

في المنظمة

تمهيد:

تعد الخيارات الاستراتيجية المطروحة أمام المنظمة و الاستراتيجيات التي تتبناها هي الرد العلمي للمنظمة على التغييرات البيئية التي تواجهها، و بالتالي فإن تحديد الخيارات الاستراتيجية الملائمة وفقا للتحليل البيئي الاستراتيجي الداخلي و الخارجي سيكون كبير الأثر على نجاح المنظمة في الاختيار الصحيح للاستراتيجيات الملائمة لها من أجل تحقيق أهدافها.

و يلاحظ أن المنظمة في ظل التوجهات الحديثة أولت اهتماما بالغا للجانب البشري لها، إذ تسعى المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال الأداء المطلوب من الأفراد المشكلين لهيكلها البشري بالقيام بمهامهم المطلوبة ضمن الأطر الزمنية المحددة بأدنى درجات الأخطاء و بأقصى درجات الجودة مع الاهتمام بالتشاركية في وضع تصورات مستقبلية للمنظمة.

و للإمام بالنقاط السابقة فقد ارتأينا تقسيم الجانب النظري من دراستنا إلى مبحثين:

- المبحث الأول: الخيارات الاستراتيجية للمنظمة.
- المبحث الثاني: أداء العاملين في المنظمة.

المبحث الأول: (الخيار الاستراتيجي)

يعد الخيار الاستراتيجي أحد مراحل الإدارة الاستراتيجية المهمة التي تنتهي بتحديد المسارات الاستراتيجية للمنظمة، و أن تحديد هذه المسارات يتم من خلال دور المنظمة في المواءمة بين جوانب القوة و الضعف فيها مع الفرص و التهديدات في بيئتها الخارجية و التي تتسم بالتعقيد و الديناميكية.

المطلب الأول: مفهوم الخيار الاستراتيجي:

لقد تباينت آراء الكتاب و الباحثين في إيراد مفهوم محدد للخيار الاستراتيجي و سوف نتطرق لأهمها:

يرى (Macmil Ian & Tampoe) أنه مفتاح نجاح المنظمة فهو الخيار الأساسي الذي تتبناه المنظمة و الذي يضمن نجاحها المستقبلي و يركز (Johnson & Scholes) على المعايير التي يمكن الاستناد إليها للوصول إلى الخيار الأفضل، فالخيار الاستراتيجي هو مخرجات لعملية المفاضلة بين بدائل محددة ترافقها معايير معتمدة¹

و يرى (Thompson) أن الخيار الاستراتيجي هو "ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات و أولويات المنظمة، و القادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار و المؤثرين في المنظمة أكثر من أي بديل آخر و الذي يمكن أن ينفذ بنجاح".²

كما يعرفه (Dimmock and Seth) بأنه "هو الهدف النهائي المتفق عليه من مجموعة أو جماعات التحالف المسيطرة و النابع من تفاعل عناصر القوة الإيديولوجية، الإدراك، الطموحات و القيم لهذه المجموعة مع البيئة كأساس لتحديد المسارات الاستراتيجية للمؤسسة"³

مما تقدم، نجد أن الخيار هو أفضل بديل أو قرار يتم اختياره من بين مجموعة البدائل المتاحة، يهدف لتحقيق المواءمة بين البيئة الداخلية للمنظمة و بيئتها الخارجية للوصول إلى الأداء المرغوب فيه، و تؤدي المواءمة إلى تحقيق رسالة المنظمة و أهدافها التي تمثل القاعدة التي ينطلق منها الخيار لتمكين المنظمة من المنافسة و تحقيق نجاحها.

1- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص400.

2- عمر تيمجهدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص12.

3- محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجية التسويق، مدخل كمي و تحليلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص18.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي

تباين الكتاب و الباحثون في تصنيفهم للعوامل المؤثرة في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمنظمة، و لكن يمكن تلخيصها عموماً فيما يلي:

- درجة التزام المؤسسة بتصرفاتها الماضية: حيث أنه من الصعب تغيير الاستراتيجية الماضية إذا كانت ناجحة، كما قد تلجأ إلى تدعيم الاستراتيجية التي قد تميل إلى الضعف لظهور مشكلات في تطبيقها بعدد من الاستراتيجيات الفرعية، حيث يتحسن الأداء، بدلاً من العمل على تغيير الاستراتيجية و استبدالها بأخرى¹.
- اتجاه أو ميل الإدارة نحو المخاطرة: من المعروف ان اتجاه المؤسسة نحو المخاطرة يولد شعوراً بعدم الارتياح و بالتالي يصبح لدى بعض المديرين عدم ثقة في قدرات مؤسستهم، مما يجعل اختيارهم محصور في الاستراتيجيات الدفاعية من أجل مواجهة أي تغيرات قد تحدث في البيئة، و بالتالي توجيه أموال المؤسسة للاستثمار في المجالات التي تدر عائداً معقولاً إلى حد كبير².
- الوقت الملائم للتصرف: هنا يفترض على المؤسسة معرفة الوقت الذي تحتاج فيه الأموال لإنفاقها على الأنشطة، و متى تولد عوائد، و الوقت المناسب لعرض المنتجات في الأسواق.
- الموارد المتاحة: تعد جميع الموارد المنظمة الملموسة و غير الملموسة بمثابة مدخلات للأداء الأفضل على مختلف المستويات و هنا تحتاج إدارة المؤسسة إلى رؤية شاملة دقيقة تساعدها على متابعة بناء إمكاناتها، و إن توفر الموارد بجميع أنواعها مرهون بمستوى التغيير المعتمد في إطار الاستراتيجية التي يتم صياغتها³.
- القوة المنظمة في منظمات الأعمال: تشكل القوة التنظيمية إحدى التطورات الأساسية الحديثة في تحليل السلوك الاستراتيجي للمنظمات و تفسيره، و التنبؤ به على المستويين الكلي و الجزئي.
- الحصة السوقية لمنظمة الأعمال: و تشير إلى حجم الحصة السوقية التي تتمتع بها منظمة الأعمال، فالمنظمة ذات الحصة السوقية الكبيرة تستخدم استراتيجيات تختلف عن منظمة تتمتع بحصة سوقية محدودة.
- درجة الإبداع و الابتكار للأنشطة مستقبلاً: لا بد من توفر القدرة على الابتكار و الإبداع بين القائمين على التخطيط الاستراتيجي و أن يحاولوا رسم صورة مستقبلية عن أنشطة الشركة، لذا يحتاج القائمون بعملية التخطيط الاستراتيجي إلى النظر نحو المستقبل (3-5) سنوات من الآن، و

1- دحاح حورية، هيكل الصناعة و دوره في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة الصناعية، مرجع سابق، ص70.

2- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص209.

3- معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحيى محمد سليمان، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص 126-127.

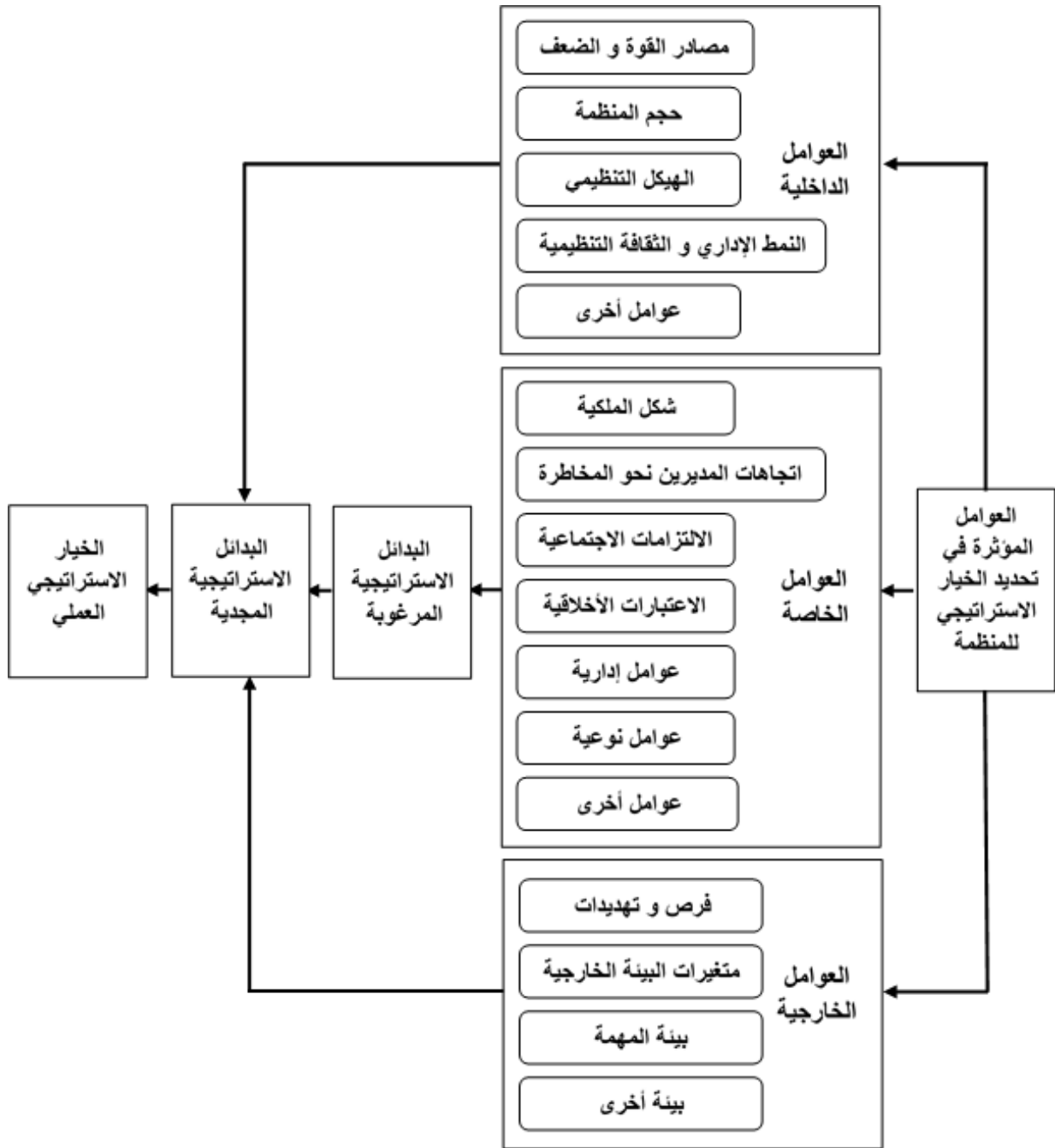
أن يحاولوا الإجابة على مجموعة من الأسئلة، مثل: ما هو شكل الصناعة؟ (خلال خمس سنوات مثلا)، ما هو شكل شركتنا؟ (خلال 5 سنوات). و الإجابة على هذه الأسئلة تتطلب دراسة مجالات كثيرة منها: شكل الأنشطة، المنتجات، الأسواق، التكنولوجيا، العاملون، المنافسة، الموردون¹.

إن التصنيف الآتي يكاد يكون المتفق عليه و على النحو التالي:

- عوامل خارجية: و تتضمن متغيرات البيئة الخارجية إذ تفرض هذه المتغيرات تهديدات و توفر فرص. تحث على تبني استراتيجيات تكيفية بهدف استغلال الفرص و تجنب التهديدات.
- عوامل داخلية: و تشمل القدرات الداخلية للمنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، حجم المنظمة و دورة حياتها، إذ تمثل هذه العوامل نقاط قوة أو ضعف للمنظمة تبني على أساسها الاستراتيجيات، فالخيارات الاستراتيجية يجب أن تكون متجانسة مع هذه المتغيرات لكي تكسبها القوة و القبول من أعضائها.
- عوامل خاصة: و هي عوامل داخلية خاصة تتضمن مجموعة من العوامل الإدارية الشخصية، النوعية و السلوكية الخاصة بالمدراء الاستراتيجيين، و التي تمثل قيود أو محددات على الاختيار الاستراتيجي.

1- أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الرابعة، الإسكندرية، 2007، ص303.

شكل (01): العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة.



المصدر: عادل عباس عبد حسين، تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية العامة بالعراق، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، 2015 ص30

المطلب الثالث: مراحل عملية الخيار الاستراتيجي

تمر عملية الخيار الاستراتيجي بثلاث مراحل، يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

أولاً: مرحلة تحديد الاستراتيجية الحالية للمؤسسة:

و تتمثل معالم هذه المرحلة بتحديد مرقع المؤسسة الحالي و نوع الاستراتيجيات المعتمدة من قبلها حالياً، و لتحقيق ذلك ينبغي النظر في مجموعة من العوامل بعضها خارجي و البعض الآخر داخلي، أما العوامل الخارجية فإنها تتضمن تحديد عدد من الفرص و التهديدات البيئية، و أما العوامل الداخلية فإنها تتضمن التعرف على أهداف المؤسسة الحالية و أهداف وحدات أعمالها و على الإدارة في هذه المرحلة أن تتفحص فقط أساليب العمل الاستراتيجية المهمة و الواضحة، لأن تفحص عدد كبير من البدائل يتطلب وقتاً طويلاً مما قد يفوق فرصة اتخاذ قرار استراتيجي سليم في وقت مناسب.

ثانياً: مرحلة تقييم البدائل الاستراتيجية وفق معايير محددة:

في هذه المرحلة يتم تقييم البدائل وفق مجموعتين من المعايير الأولى كمية و تضم صافي الربح، العائد على رأس المال، الحصة السوقية، معدل نمو المبيعات، الكلفة الانتاجية، معدل دوران العاملين، الرضا الرظيفي. أما المجموعة الثانية فتضم مجموعة من المعايير النوعية إذ يجب أخذ هذه المعايير بعين الاعتبار عند تقييم أي بديل استراتيجي على النحو التالي:

- أن تكون الاستراتيجية مقبولة من الأطراف المتعاملة مع المنظمة.
 - أن تكون الاستراتيجية ملائمة: أي مدى ملائمة الاستراتيجية للظروف التي تعمل فيها المنظمة، أس تكون متجانسة مع الأهداف و المتغيرات البيئية و المتغيرات الداخلية.
 - أن تكون الاستراتيجية ممكنة التطبيق و ذات جدوى.
 - أن تكون الاستراتيجية متوافقة مع القدرات المالية للمنظمة
 - أن تكون الاستراتيجية متناسبة مع نقاط القوة و نقاط الضعف للمنظمة و كذت الفرص و التهديدات.
 - المنفعة: ينبغي أن يحقق البديل الاستراتيجي منفعة للمنظمة سواء أكانت مادية أو بشرية أو مالية.
 - الميزة التنافسية: تسعى المنظمات جاهدة إلى أن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية للمنظمة.
- إن استخدام هذه المعايير يتطلب الدقة. و استخدام هذه المعايير يقترن بمجموعة من المشاكل أهمها:

1- جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الاستراتيجية، خوارزم العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، جدة، 2013، ص184.

- عدم استقرار البيئة ممثلة بتغير إمكانيات المنظمة المتاحة لديها و كذا تغير الفرص و التهديدات التي تواجه المنظمة
- ضعف معايير التقويم و تدني مستوى دقتها يؤثر في تقويم البدائل الاستراتيجية و بالتالي تنعكس على كفاءة انتقاء البديل المناسب.
- استخدام معايير متعددة و متنوعة يؤدي إلى حالة من التعارض فيما بينها فيولد صعوبة في عملية تقويم البدائل و مفاضلتها.

و تعد هذه المرحلة مهمة لأنها تحدد البديل الاستراتيجي المناسب إذ يجب أن يتم اختيار البديل الذي يحقق أهداف المنظمة كما يجب إعادة النظر في البدائل المتاحة و الاستمرار في تطويرها لكي تكون قادرة على تحقيق الأهداف بشكل كاف.

ثالثاً: اختيار الاستراتيجية المناسبة:

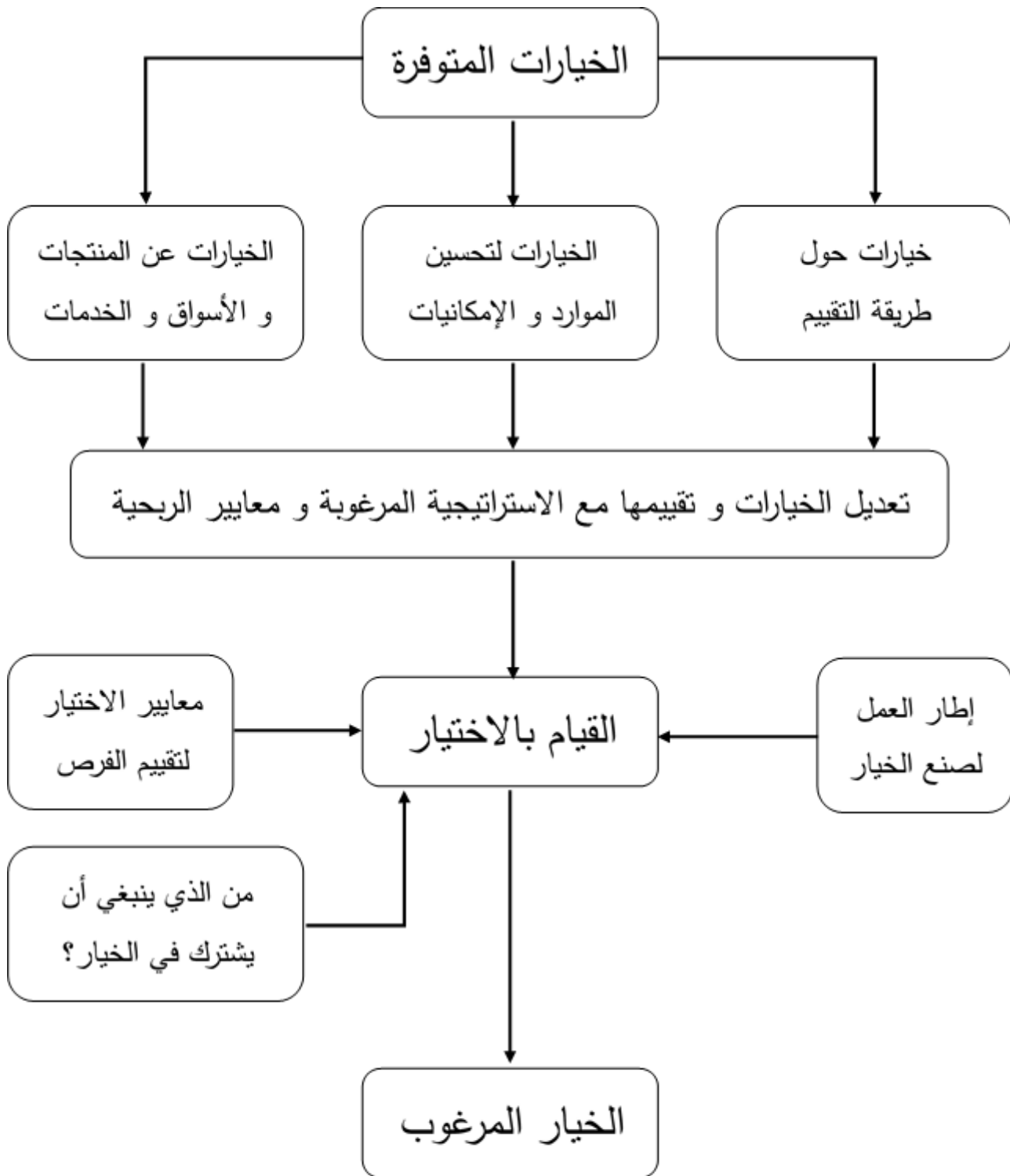
تعد هذه الخطوة الأكثر حسماً في الخيار الاستراتيجي، إذ من المفترض أنه تم تقييم عدد كبير من البدائل الاستراتيجية وفق المعايير المناسبة للمنظمة، و من المحتمل أن يتم اختيار البديل الأكثر ملاءمة لتوجيهات و أهداف المنظمة. و يرتبط تحديد البدائل الاستراتيجية بحجم النشاط أو وحدة نشاط الأعمال حالياً أو في المستقبل. و البدائل الاستراتيجية تكون في أضيق حدودها في المنظمات ذوات النشاط الواحد، نتيجة لتركيز منتجاتها على نشاط واحد، في حين تمارس المنظمات الكبيرة أنشطة متعددة و تقدم منتجات أو خدمات متنوعة مما يوفر بدائل استراتيجية متعددة و متنوعة أمامها.

و تكمن أهمية اختيار البديل إلى أن قدرة انتقاء البديل المناسب و الملائم لها من بين البدائل المتاحة غالباً ما تميز المديرين الناجحين عن نظرائهم الأقل نجاحاً، و إن الخوف من اتخاذ قرار خاطئ يمكن أن يؤثر على اتخاذ القرار بالرغم من أن قرارهم سيكون على أساس أساليب معقدة في الاختيار و نتائجها تكاد تكون واقعية و ممثلة للمستقبل.

و اخنيار الاستراتيجية يمكن أن يفضي إلى استراتيجية منفردة أو مجموعة من الاستراتيجيات ساكون هدف مرحلة تنفيذ الاستراتيجية ضمن الاستراتيجية ككل و من المهم الإشارة إلى أن الابداع في اختيار الاستراتيجية يكمن في الاختيار الموفق من بين مجموعة خيارات الصنف بالتكرار و التشابه و عندما تحدد المنظمة هذه البدائل عليها أن تختار ما هو ممكن منها وفق ما تمتلكه من موارد استراتيجية و يكون ذلك على وفق مجموعة المعايير التي تم تناولها في الخطوات السابقة¹.

1- سعد علي ربحان المحمدي، العلاقة بين الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي و تأثيرها في احقيق فعالية الشركة الصناعية، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2011، ص66.

شكل(02): هيكل صنع الخيار الاستراتيجي

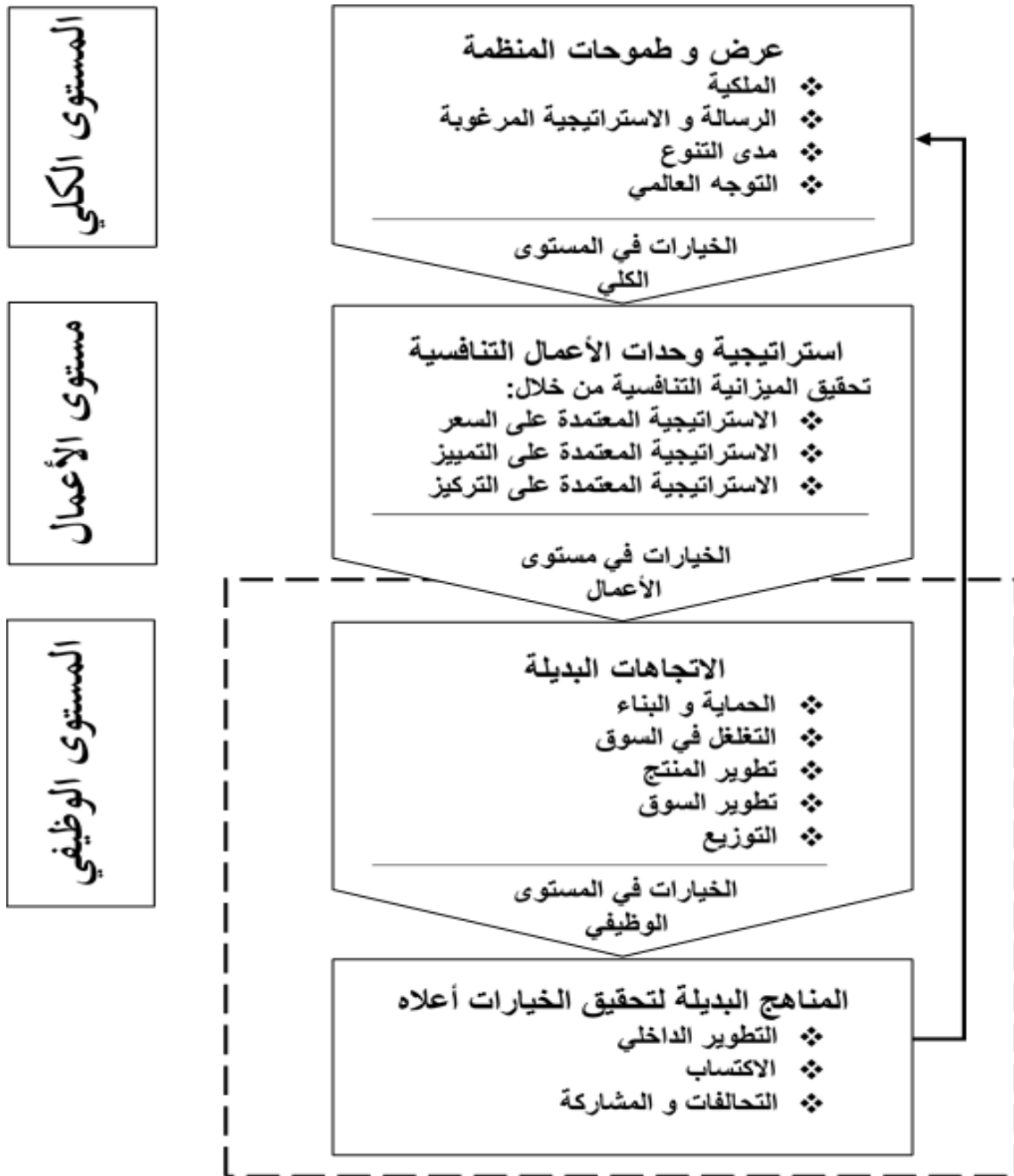


المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 271

المطلب الرابع: مستويات الخيارات الاستراتيجية

عند الحديث عن الخيار الاستراتيجي يجب توضيح المستوى الذي يعمل فيه ذلك الخيار فالفشل في التمييز بين المستويات الاستراتيجية يعد من أكثر الأخطاء شيوعاً عند تحديد الاستراتيجية.

شكل(02): أسس بناء الخيار الاستراتيجي و توجهات المنظمة و طرائق تحقيق الخيار الاستراتيجي



المصدر: عادل عباس عبد حسين، تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية العامة بالعراق، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، 2015، ص46

توجد ثلاثة مستويات للخيارات الاستراتيجية

الفرع الأول: الخيار الاستراتيجي على المستوى الكلي:

توصف من الاستراتيجيات التي تحدد الاتجاه العام للمؤسسة، و تصنف إلى أربع استراتيجيات و هي:

- استراتيجيات النمو و التوسع.
- استراتيجيات الاستقرار و الثبات.
- استراتيجيات التراجع و الإنكماش .

أولاً: استراتيجية النمو و التوسع:

و يقصد بها زيادة ملحوظة في بعض أهداف المؤسسة عادة ما تتعلق بزيادة المبيعات أو حصتها في السوق بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت ترافق الأهداف في الماضي و اعتماد هذه الاستراتيجية يتطلب شرطين أساسيين هما قدرات إنتاجية عالية تسمح بإنتاج حجم أكبر مع وجود الخبرة اللازمة لدى العمال لإنتاج هذا الحجم الكبير¹.

كذلك فإن النمو و التوسع قد يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة و إمكانية تخفيض التكاليف و خصوصاً في المنظمات كبيرة الحجم و ذلك يتحقق من خلال الآتي²:

- إن حجم المنظمة الكبير أو المنظمات التي تعمل في سوق يتسم بالكبر قد يؤدي إلى الاستفادة من الوفورات الاقتصادية للإنتاج بحجم كبير
- الاستفادة من التعلم و الخبرة.
- القدرة على مشاركة المعلومات بين الوحدات المختلفة
- ان المنظمة تستطيع تحقيق متوسط كلفة منخفضة للوحدة من خلال توزيع النفقات و عناصر التكاليف المباشرة على عدد أكبر من الوحدات.

و هناك العديد من الاستراتيجيات الفرعية التي تقع ضمن استراتيجية النمو و هي:

1- بن قارة أمينة، أهمية نظام المعلومات الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009، ص18.

2- مصطفى محمود أبوبكر، فهد عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية و جودة التفكير و القرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص642.

1- استراتيجية التنوع:

يعتبر التنوع أكثر الاستراتيجيات تطبيقاً من طرف المؤسسات الاقتصادية و ذلك تحت دافع استراتيجي أساسي و هو زيادة المبيعات عن طريق اجتذاب أكبر عدد من المستهلكين و لكن للتنوع حدود لا يجوز تجاوزها، و هذه الحدود تعني عدم إضافة شيء جديد إذا ما كان يؤثر سلباً على مبيعات السلع القديمة¹، فاستراتيجية التنوع تعرف على أنها ممارسة أنشطة جديدة أو الدخول في أسواق جديدة أو يأتي ذلك بعد إتمام عملية التقطيع الاستراتيجي للسوق و النشاط و تقوم المؤسسة على إثره باختيار القطع السوقية المستهدفة، و توجه لكل منها منتج يتوافق مع طبيعتها².

و ممارسة أنشطة جديدة يعتبر من أهم النشاطات التسويقية في المنظمة و هذا يتطلب إجراء التعديلات و التطوير المطلوب لكي تتمكن من تقديم منتجات متطورة لكي تتمكن من الوقوف أمام المنافسة، و يكون هذا التطوير على أساس الاستعمال المنظم لنتائج البحث التطبيقي أو للمعارف النظرية بواسطة تجربتها و التأكد من صلاحيتها الفنية، بقصد تصميم منتج جديد.

إن الهدف من تبني استراتيجية التنوع من طرف المنظمة هو دخول مجالات الأعمال تختلف عن طبيعة تشكيلة المنتجات التي تقوم بها حالياً و تتمثل أنواع استراتيجيات التنوع كما يلي³:

- **التنوع المرتبط:** هو أن تقوم المنظمة بإضافة بعض مجالات الأعمال الجديدة إلى مجال عملها الحالي شرط أن ترتبط هذه المجالات ارتباطاً استراتيجياً بالمجال الحالي الذي تعمل فيه المؤسسة و هذا الارتباط قد يتعلق بمجالات متنوعة مثل: التكنولوجيا التوزيع الزبائن، العلامة ...
- **التنوع غير المرتبط:** و يعني التنوع في مجالات نشاط مختلفة ليس لها ارتباط واضح بطبيعة النشاط الحالي أو الأنشطة الحالية.
- **التنوع الداخلي:** و يتضمن تطوير الاستراتيجيات من خلال إنشاء الموارد الخاصة و كفاءات المنظمة و تلجأ إلى هذا النوع من التكامل إذا كان النشاط الذي تريد المؤسسة إنشائه غير موجود في السوق و تفضل هذا النوع من النمو (الابتكارات الداخلية) باعتبارها أفضل الطرق لتعزيز الكفاءات الأساسية الممكنة و التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية⁴.

1- دياب السالم، أثر تحليل البنية التنافسية على صياغة استراتيجية المنتج، رسالة ماجستير تخصص تسويق، جامعة دمشق، 2010، ص22.

2- إلياس بن الساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة، الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية للنمو، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص77-78.

3- المرجع نفسه، ص80.

4- فطيمة بزعي، دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، دراسة حالة: مؤسسة اقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص09.

- **التنوع الخارجي:** و يتمثل التنوع الخارجي في تملك أو استحواذ المنظمة على شركات أخرى و ذلك عن طريق الشراء أو الاندماج و تندرج دوافع و مبررات الاندماج تحت نوعين من الدوافع إما أن تكون هجومية او دفاعية.¹

II- استراتيجية التركيز:

تتبع المنظمة هذه الاستراتيجية عندما ترغب في الحصول على ميزة تنافسية من خلال التخصص بالمعرفة أو الكفاءة و تحاول إدارة المنظمة تجنب مشاكل القيام بعدد من الأعمال في وقت واحد، و ذلك بالتركيز على منتج واحد أو على خدمة واحدة أو على عدد محدود من المنتجات أو الخدمات.

و تتبنى هذه الاستراتيجيات المنظمات التي تملك مكانة في السوق. و قدرات إبداعية عن طريق زيادة الحصة السوقية لها أو زيادة مبيعاتها او تطوير المنتج أو تحسين نوعيته و من أهم العيوب في هذه الاستراتيجية هي أن تضع كل مواردها في مجال أعمال واحد مما يعرض المنظمة لمخاطر عالية عند تغير الطلبات أو حدوث تغير في البيئة الخارجية.

و تتكون استراتيجية التركيز من بديلين اثنين هما²:

- **استراتيجية التكامل الأفقي:** و يقصد به أن تقوم المنظمة بشراء وحدة إنتاجية تقوم بتصنيع منتجات مشابهة مع منتجاتها بحيث يؤدي ذلك إلى توسيع نطاق عمل المنظمة و زيادة مبيعاتها و تطبيق استراتيجية التكامل الأفقي عندما تقوم المنظمة بشراء شركات في نفس القطاع أو تقوم بإنشاء وحدات أعمال استراتيجية جديدة بغرض تلبية احتياجات المستهلكين و العملاء أو سبب ظهور فرص استثمارية جديدة.³

- **استراتيجية التكامل العمودي:** تستخدم المنظمة هذه الاستراتيجية عندما ترغب في الدخول في مجال أو مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها التي كانت تعتمد فيها على منظمات أخرى مستقلة و تنقسم هذه الاستراتيجية إلى:

• **استراتيجية التكامل الأمامي العمودي:** و هي الاستراتيجية التي تهدف من خلالها إلى السيطرة على منافذ التوزيع التي توصل هذه المنتجات إلى المستهلك النهائي، كذلك يزود المنظمة بوسيلة للرقابة عن طريق بيع وخدمة المنتج في الأسواق.

1- حسن محمد أحمد مختار، الإدارة الاستراتيجية، المفاهيم و النماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التزويد، ط2، مصر، 2011، ص166.

2- الخفاجي، عباس خضير، الإدارة الاستراتيجية المدخل و المفاهيم و العمليات، ط2، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2006، ص104-105.

3- المرجع نفسه ، ص 107.

- **استراتيجية التكامل العمودي الخلفي:** و هي الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من السيطرة بصورة أكبر على جودة الموارد الأولية التي تحصل عليها و تتم عملية السيطرة على مصادر توريد مستلزمات الإنتاج بشرائها أو الاندماج معها.

أما الأسباب التي تؤدي بالمنظمة إلى اتباع استراتيجية التكامل العمودي الخلفي هي:

- حصول المورد على أرباح كبيرة تتمثل عائدا معقولا إذا أرادت المنظمة الاستثمار في شراء مصدر التوريد.
- توفر الإمكانيات المادية و البشرية لقيام المنظمة بدور المورد
- ارتفاع تكلفة التوريدات بالنسبة للتكلفة الإجمالية للمنتج.
- قلة عدد الموردين بالمقارنة بعدد المنافسين في السوق مما يزيد من القوة التنافسية للمنظمة سيطرتها على نسبة عالية من إجمالي التوريدات.

ثانيا: استراتيجية الاستقرار و الثبات:

يناسب هذا الخيار المنظمات الناجحة باستخدام استراتيجيتها الحالية عندما تعمل في بيئة تنافسية مستقرة نسبيا تقل فيها أسباب التغير و احتمالاته. عند ذلك فإن هذه المنظمات تقرر أن لا تفعل شيئا جديدا و بذلك لا تميل إلى المخاطرة بالدخول إلى أسواق جديدة أو تقديم منتجات جديدة¹.

و تعتمد المنظمة هذا الخيار لعدة أسباب منها²:

- أن تكون المنظمة مجبرة على اتباعها بالنظر لكون مجال أعمالهم يتسم بالنمو البطيء أو بعدم النمو أو لوجود عدد قليل من الفرص و التهديدات.
- أن ترة المنظمة أن تكلفة التوسع أكبر من منفعه
- أن المنظمة لا تخاطر بالنمو في مجالات جديدة لأن المنظمة تملك سيطرة على مجال عملها في السوق.
- قلة الموارد المالية المتاحة للمنظمة و صعوبة الحصول عليها و تنقرع خيارات الاستقرار إلى استراتيجيات ثانوية و هي³:

1- استراتيجية النمو الإضافي:

تسعى المنظمة التي تنفذ هذا النوع من الاستراتيجيات إلى المحافظة على نفس مستوى إنجاز أهدافها السابقة بالتركيز على خط منتج واحد و تنمو ببطء و بشكل متزايد و تستطيع المنظمة إتباعها ما دامت البيئة مستقرة. و لكنها تتعرض لخطر عال في حالة تغير البيئة.

1- محمد رشدي سلطاني، الإدارة الاستراتيجية، المنظمات الصغيرة و المتوسطة، دار حلين الزمان للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2014، ص45.

2- الخفاجي، عباس خضير، مرجع سابق، ص 110.

3- نبيل محمد موسى خليل، هاني عبد الرحمان العمري، الإدارة الاستراتيجية المعاصرة مفاهيم و تطبيقات عملية، دار خوارزم العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، جدة، 2014، ص160.

II- استراتيجية الربح:

تنطلق من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية، و يرتكز أداؤها نحو تخفيض تكاليف البحث و التطوير التي تؤدي إلى زيادة كبيرة في الأرباح السنوية الصافية على حساب الشروط الضرورية لضمان مستقبل المنظمة، و قد تناسب هذه الاستراتيجية منظمة تمر في ضائقة مالية مؤقتة تتبناها لحين تجاوز تلك الضائقة لتعود بعد ذلك إلى وضعها الاعتيادي.

أما الأسباب التي تقود إلى اتباع استراتيجية الربح فهي¹:

- احتواء محفظة أعمال المنظمة على بعض الأنشطة ذات حصص سوقية صغيرة و تمتلك القدرة على تحقيق نمو متواضع.
- انتماء المنتج إلى سوق في مرحلة الاستقرار أو الانحدار.
- توفر استخدامات بديلة أفضل لأموال المنظمة.

III- استراتيجية التريث أو التوقف المؤقت :

تخفض المنظمة من مستوى أهدافها بما يدعم تحقيق مستوى من النمو الذي تحافظ عليه للتوجه نحو تحسين فاعليتها لاسيما في المنظمات التي حققت نموا سريعا، و هذه المنظمات عليها أن تستقر لمدة قصيرة و إلا تصبح غير كفؤة لذلك تحتاج إلى وقفة مؤقتة لترتيب أوضاعها الداخلية و من ثم الاستعداد لمرحلة جديدة من النمو².

IV- استراتيجية التقدم الحذر إلى الأمام:

تتبع هذه الاستراتيجية عند اتخاذ قرار بالحركة البطيئة أو عندما تشعر الإدارة العليا بأنه لا يمكن الاستمرار في استراتيجية النمو بسبب عوامل جديدة³ كعدم وفرة الموارد و توقعات ناتجة عن النقص في المواد الأولية، أو تدهور الأوضاع الاقتصادية.

ثالثا: استراتيجية التراجع و الانكماش:

عندما لا تتمكن الاستراتيجية الحالية التي تتبعها المنظمة من تحقيق أهدافها الرئيسية فإن ذلك يعني وجود مشكلة كبيرة تواجهها المنظمة، و تمثل هذه المرحلة من حياة المنظمة مرحلة حرجة لأنها قد تؤدي إلى خروجها من المنافسة و بالتالي تعمل على تخفيض حجم عملياتها خصوصا عندما تجد نفسها غير كفؤة في إدارة أعمالها.

1- الدوري زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و عمليات، الدار الجامعية للطباعة و النشر، جامعة القاهرة، ص167.

2- الدوري زكريا مطلق، المرجع نفسه، ص178.

3- نبيل محمد مرسي، خليل هاني، مرجع سابق، ص181.

و هناك العديد من الأسباب التي تدعو المنظمة لاتباع هذه الاستراتيجية¹ منها:

- إذا كانت المنظمة تعمل في سوق متدهور مؤقتاً.
- عندما يكون أداء المنظمة أو أحد أنشطتها أضعف من منظمات المنافسة.
- إذا كانت المنظمة لا تستطيع أن تنافس بكفاءة نتيجة لارتفاع الكلف
- إذا كانت طبيعة الصناعة تسمح بتخفيض حجم النشاط.

و تصنف استراتيجية الانكماش إلى:

1- استراتيجية الالتفاف أو التخفيض:

تتبع هذه الاستراتيجية عندما تحاول المنظمة تحسين الكفاءة التشغيلية و تكون مناسبة عندما تواجه المنظمة مشكلات عامة لم تصل فيها إلى المرحلة الحرجة، و تتم هذه الاستراتيجية من خلال ثلاث مراحل تتضمن الأولى الانكماش الذي يهدف إلى إجراء تخفيضات ملموسة في كلفة العمليات و حجمها. أما الثانية فتتمثل في مرحلة الدعم و الاستقرار لوضع المنظمة الجديد و إذا تمكنت المنظمة من تحقيق النجاح في هاتين المرحلتين فإنها تنتقل بذلك إلى المرحلة الثالثة و هي مرحلة إعادة البناء و في هذه الرحلة تكون المنظمة قد تجاوزت مرحلة الأزمات و العودة إلى استراتيجية التوسع مرة أخرى، و تتمثل هذه الاستراتيجية محاولة لتثبيت المنظمة و تعزيز موقعها الإيجابي لغرض المحافظة على مبيعاتها و أرباحها².

II- استراتيجية التجريد (البيع الجزئي):

تقوم المنظمة في هذه الاستراتيجية باستبعاد جزء من أعمالها التي تقوم بها و تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تدرك المنظمة أن سبب المشاكل التي تعانيها عائد إلى ضعف أحد الفروع أو الخطوط الإنتاجية فيها أو أن المنظمة تعاني من انخفاض في الموارد المطلوبة لخط إنتاجي واسع إلا أن المنظمة غير قادرة على وضع الاستثمارات المطلوبة للاستثمار فيه، و في هذه الحالة تقوم المنظمة ببيع أو تصفية ذلك الجزء³.

III- استراتيجية التحول أو الانعطاف:

تحدث هذه الاستراتيجية عندما تقوم المنظمة بتغيير عملياتها و التحول إلى القيام بعمل في ميدان جديد من ميادين الأعمال و لا يعني ذلك بالضرورة أن تتخلص المنظمة من ميدان العمل الذي تعمل به قبل اتباع

1 - سليمان أحمد هاشم، التحليل الاستراتيجي و انعكاساته على خيارات الأعمال و الميزة التنافسية، دراسة حالة في شركة العامة للصناعات الكهربائية، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، 2014، ص102.

2- المرجع نفسه، ص105.

3 - العلاق، بشر و العبدلي قحطان و ياسين سعد غالب، استراتيجية التسويق، دار زهران للنشر و التوزيع، 2012، ص.

هذه الاستراتيجية و لكن قد تحتفظ المنظمة به و لكن بقدر محدود مع زيادة التركيز على ميدان العمل الجديد و جعله النشاط الجديد للمنظمة.

و يتطلب تطبيق هذه الاستراتيجية وجود مرونة كبيرة في موارد المنظمة التنظيمية و المادية و في نظمها و هيكله عملها كما يتطلب وجود قيادة إدارية كفؤة و فعالة لضمان تنفيذ الاستراتيجية في أقل ما يمكن من تكاليف المخاطرة و عدم التأكد¹.

IV- استراتيجية المنظمة الأسيرة:

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما ترغب المنظمة في تخفيض حجم أعمالها أو في تخفيض كلفة العمالة لديها فتقوم المنظمة ببيع منتجاتها كلها إلى منظمة أخرى تتولى القيام بعدد من الوظائف التي كان من المفترض أن تؤدي بوساطة المنظمة ذاتها.

و قد تلجأ المنظمة إلى استخدام هذه الاستراتيجية لمساعدتها في مواجهة مشاكل التمويل أو وجود مشتر واحد لمنتجاتها و الحصول على مميزات منها زيادة قدرة المنظمة على رقابة كل من الإنتاج و المخزون².

V- استراتيجية التصفية:

تتمثل الأخير عندما تجد المنظمة نفسها غير قادرة على الاستمرار في اتباع أي من الاستراتيجيات السابقة تلجأ إلى غلق و تصفية أعمالها، و يرى المساهمون أن التصفية المبكرة افضل من الإفلاس في النهاية و استراتيجية التصفية تعني بيع أصول المنظمة و تسديد ما بذمتها من ديون و أن هذه الاستراتيجية لا تعني في الواقع العملي فشل المنظمة في ميدان أعمالها إذ قد تتم التصفية برغبة من المالك الوحيد أو بتراضي الشركاء أو سبب قبول عرض سعر من جانب المنافسين الآخرين في نفس السوق الذي تعمل به المنظمة و اقدم منتجاتها او خدماتها فيه³.

الفرع الثاني: الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

يختص هذا المستوى بتحديد كيفية تنافس المنظمة في السوق و تحديد نوع الخدمات التي ينبغي تطويرها و تقديمها و من ثم الأسواق التي تتعامل معها.

و يدعم الخيار الاستراتيجي في هذا المستوى القضايا التي تحقق للمنظمة التميز على منافسيها و تمثل الاستراتيجية التنافسية للمنظمة. و يقصد بالاستراتيجية التنافسية الاستراتيجية التي تعمل على إيجاد الميزة التنافسية أو تعزيزها و استمراريتها إذا كانت موجودة.

1- الفريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة و التنظيم، ط1، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 2013، ص217.

2- ياسين، سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية العلوم التطبيقية، ط1، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2002، ص211.

3- دباب، عبد المجيد أحمد، العلاقة بين تصميم الوظيفة و شكل الهيكل التنظيمي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد و الإدارة، السعودية، مجلد 15 العدد 2009 ص66.

يمكن تصنيف الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال إلى أنواع من الاستراتيجيات و هي

كالتالي¹:

1- استراتيجية السيطرة بالتكاليف:

تعرف على أنها تلك الخطوة طويلة الأمد التي تهدف إلى كسب حصص سوقية بعرض منتجات بأسعار متدنية و ذلك بالتركيز على تخفيض التكلفة و مراقبة أسعار المنتجات المنافسة خارجياً و لتخفيض التكاليف تتبع المؤسسة عدة أساليب منها رفع الإنتاج و الاعتماد على أثر التجربة تبسيط أسلوب الإنتاج، ربط السعر بالتكلفة مباشرة وغيرها.

و من أهم الشروط التي يجب توفرها لتحقيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف:

- وجود طلب مرن للسعر و الكميات المطلوبة.
- نمطية المنتج .
- إيجاد حالة من التكامل الرأسي سواء أكان أمامياً أو خلفياً.
- استخدام مواد أولية زهيدة الثمن لا تؤثر على جودة المنتج.

2- استراتيجية التمييز:

وفق هذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة بتمييز منتجاتها على منتجات المنافسين و ذلك بتقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتنافس رغبات و احتياجات المستهلك الذي يهتم بالتمييز و الجودة أكثر من اهتمامه بالسعر، و مثل ذلك التمييز يمكن المنظمة من فرض السعر الذي تراه مناسباً و كذلك زيادة عدد الوحدات المباعة و تنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلامتها. و هناك وسيلتان لتحقيق هذا التمييز².

الوسيلة الأولى: تتمثل في محاولة المنظمة تخفيض درجة المخاطرة و التكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة.

الوسيلة الثانية: تتمثل في محاولة المؤسسة إضافة مزايا فريدة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين، لذلك يمكن للتمييز أن يأخذ أربعة أشكال و هي: الموقع الجغرافي، اختلاف جوهري في الجودة، تقديم خدمات إضافية، الاختلافات التي يراها العميل (العلامة التجارية، التغليف، الإعلان ... إلخ).

3- استراتيجية التركيز:

من خلال هذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة إلى استهداف جزء معين من السوق (مجموعة من المستهلكين، مجموعة منتجات) لتحقيق في نفس الوقت السيطرة بالتكاليف أو تحقيق درجة من التمييز، مما يجعل المؤسسة تحقق هدفها الاستراتيجي الضيق بشكل ناجح مقارنة بمنافسيها الذين يتنافسون على نطاق أوسع،

1- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبجي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص417.

2- كاظم نزار الركباني، الإدارة الاستراتيجية العولمة المنافسة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2004، ص164.

فوفقا لهذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تستهدف فجوة سوقية محددة و ذلك باختيار التركيز عن طريق السيطرة بالتكاليف أو عن طريق التمييز¹.

الفرع الثالث: الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

تتعلق الاستراتيجية الوظيفية مكن ميدان وظيفي معين و تأخذ على عاتقها مسؤولية تحقيق أهداف كل المؤسسة ففي إطار استراتيجية المؤسسة ككل و استراتيجية وحدات الأعمال، تقوم الكيانات الوظيفية بإعداد استراتيجيتها و التي من خلالها يتم إدماج الأنشطة و القدرات معا من اجل تحقيق التحسن في الأداء و لكل وظيفة استراتيجية خاصة بها، و هي في خدمة استراتيجية المؤسسة أو وحدة النشاط حسب الحالة، فإذا كنا بصدد وظائف المؤسسة فهي تخدم استراتيجية المؤسسة، أما إذا كنا بصدد الوظائف التابعة لوحدة النشاط فهي تخدم استراتيجية هذه الوحدة، و يمكن التعامل مع الاستراتيجيات الوظيفية وفق نشاطات المؤسسة الرئيسية و المساعدة. نأخذ على سبيل المثال²:

1- استراتيجية الموارد البشرية:

و تعتبر من الاستراتيجيات الوظيفية التي تتعامل مع جميع المسائل المتعلقة بالموارد البشري في المؤسسة، و من بينها³:

- استراتيجية تحليل العمل.
- استراتيجية تخطيط الموارد البشرية.
- استراتيجية التوظيف .
- استراتيجية التدريب.
- استراتيجية تقييم أداء العاملين.

2- استراتيجية التمويل:

تسعى هذه الاستراتيجية إلى توفير ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة، إذ تحاول عادة تعظيم القيمة المالية للمؤسسة، و الاستراتيجية المالية الناجحة هي التي تحاول تحقيق التوازن بين الأصول و الخصوم مع المحافظة على التدفق النقدي أو السيولة الكافية للمؤسسة أو وحدة الأعمال.

1- كاظم نزار الركباني، مرجع سابق، ص165.

2- مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق ص46.

3- رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، ط1، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص154.

3- استراتيجية التسويق:

استراتيجية التسويق مصطلح عام يتعامل كع تطوير المنتج، التسعير، البيع و التوزيع بمعنى آخر هو كيفية الوصول إلى المستهلك أو الزبون عبر تشخيص السوق المستهدف و البرنامج التسويقي الخاص به و الهدف منها يتمثل في جانبين¹:

- الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة في السوق الحالية للمنتج الحالي
- البحث عن أسواق جديدة للمنتجات المحلية.

4- استراتيجية البحث و التطوير:

يتعين على جميع المنظمات تبني و إعطاء أهمية لهذا النوع من الاستراتيجيات و الوظيفية كونها تعمل على إحداث تغييرات في كافة المجالات و تخفيض تكاليف العمليات و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

إن الهدف الرئيس لاستراتيجية الوظائف هو زيادة إنتاجية موارد المنظمة و القطاع إلى الحد الأقصى، إضافة إلى أن استراتيجيات المستوى الوظيفي تهتم بتجميع النشاطات و الكفاءات المختلفة في نطاق وظيفي معين بهدف تحسين الأداء مع إدراك المحددات التي تقررها استراتيجيات المنظمة و القطاع.

1- صالح عبد الرضا رشيد، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص17.

المبحث الثاني: أداء العاملين في المنظمة

يعتبر الأداء هو جوهر العمل الذي يقوم به العنصر البشري بأي منظمة كانت، و يعتبر القيمة المضافة التي يقدمها العنصر البشري للقيمة الكلية للمؤسسة، و هو ذو أهمية قصوى في المؤسسة لكونه المحرك الرئيسي الذي يمكنها من المحافظة على وضعها التنافسي و تطويره

المطلب الأول: أداء العاملين و معايير تقييمه

الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين

يمكن تعريف الأداء بصورة عامة على أنه: "هو المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، و على كل فالأداء يكون امتزاجا لعدة عوامل كالجهد المبذول و إدراك الدور و مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد كما أنه يعتبر النشاط الذي يؤدي إلى نتيجة عبر السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"¹

أما أداء العاملين فقد عرفه الباحثان ولسن و واسترن على أنه : " المخرجات التي يحققها الموظف عند القيام بأي نشاط من الأنشطة في المنظمة"²

كما يمكن تعريف أداء العاملين بأنه: "مجموعة من السلوكيات المعبرة عن قيام الموظف بعمله تتضمن جودة الأداء و حسن التنفيذ و الخبرة في الوظيفة إضافة إلى نمط الاتصال و التفاعل مع أعضاء المؤسسة و السعي نحو الاستجابة بكل حرص"³

إجمالاً و بالاعتماد على ما سبق يمكن أن نعرف الأداء على أنه: مجموع الجهود التي يبذلها العامل بالمنظمة من أجل القيام بالدور المناط به، بغرض الوصول إلى المستوى المراد تحقيقه، و الذي يمثل المخرجات و الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها مستخدما في ذلك المهارات و القدرات التي يمتلكها مع تكييف سلوكياته و مقتضيات الأعمال المكلف بها.

الفرع الثاني: معايير تقييم أداء العاملين

تعتبر معايير أداء العاملين وسيلة عملية لتقييم جهود الفرد عبر مجموعة من العناصر التي تستخدم كركائز للقياس، و يكون ذلك عبر مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع و الذي يكون موضوعا مسبقا من أجل تحقيق أهداف المنظمة⁴، و يمكن تصنيف معايير الأداء إلى 03 أنواع رئيسية⁵:

1- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص219.

2- عادل دعاس، مساهمة التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز، سونلغاز، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

3حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، مصر، 1975، ص14.

4- أحمد ماهر، الاختبارات و استخداماتها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص373.

5- بوتزعة آمال: أثر معايير تقييم الأداء على تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2018-2019، ص 17.

أولاً: المعايير الشخصية

ترتكز هذه المعايير على مدى النضج الشخصي للعامل، حيث تهتم هذه المعايير على القدرة الذاتية للعامل على البذل و التقدم لبناء الذات الوظيفية أو الشخصية. و أيضاً مدى مرونة و قدرة المعطيات الشخصية للعامل على التعامل مع مختلف المواقف و الوضعيات التي يتعرض لها إضافة إلى مدى التحكم الانفعالي في مواجهة مختلف الظروف أو الصعوبات أو حتى الفرص أثناء القيام بالمهام¹.

ثانياً: معايير الإنتاج

تعتبر النتائج هي الحصاد النهائي للمجهودات المبذولة من طرف العامل، و تعتبر المعيار الأسهل بالنظر ليسر قياسها مقارنة بالمعايير الشخصية حيث يغلب عليها الطالع الكمي و الرقمي المتمثل في حجم الإنتاج أو المبيعات أو التوريدات أو الدخل الإجمالي، كما يمكن أن نجد لها على شكل تقييم شخصي من طرف العملاء اتجاه الخدمة المقدمة و هذا بالنسبة لقطاع الخدمات².

يتم تقييم معايير الإنتاج عبر العوامل الأربعة المشكلة له، و هي³:

- الكمية: و هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات و إمكانيات الأفراد و لا يتعداها، و في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم و إمكانياتهم لأن ذلك يعني ببطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي و اللامبالاة. لذلك يفضل الاتفاق على حجم العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل قبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات و تدريب و تسهيلات. و يتم القياس عبر ما انجز فعلاً بالحجم المتوقع.
- التكلفة: و هي مجموع ما تحملته المنظمة من نفقات و أعباء لازمة للإنجاز الفعلي لأهدافها مقارنة بما تم التخطيط له و توقعه من تكاليف.
- الجودة: هي مؤشر الحكم على الأداء من حيث درجة الإلتقان و جودة المنتج، حيث يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، و هذا يستدعي وجود مقياس محدد لدى المسؤولين و العاملين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، إضافة إلى الإلتقان على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج و التوقعات، و بالتالي نوعية و درجة مطابقة الإنجاز مقارنة بالمتوقع.
- الوقت: مدى احترام آجال و أوقات الإنجاز المحددة، و إذا كان هناك تأخير في الإنجاز أو العكس، مع ضرورة البحث و التمحيص في أسباب التأخير، لدربها مستقبلاً، و ترجع أهمية الوقت لكونه مورداً غير قابل للتجديد أو التعويض، ما يحتم استغلاله بشكل أمثل، و يراعى في هذا المعيار:

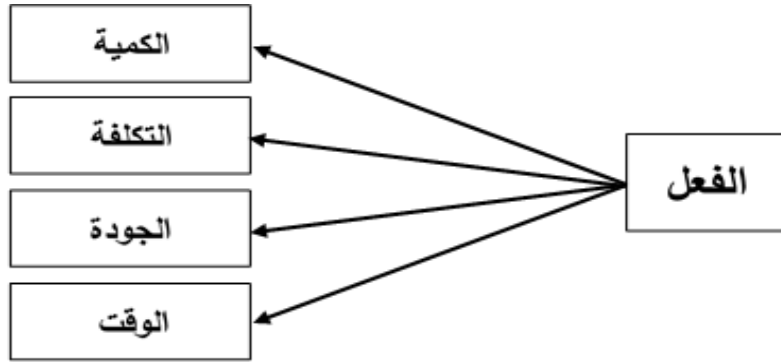
- كمية العمل المطلوب إنجازه
- عدد العاملين اللازمين للإنجاز

1- زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قبا، للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2001.

2- بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، ص24.

3- شامي صليحة، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010، ص64.

الشكل (04): معايير الإنتاج



المصدر: علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 200 ، ص132.

ثالثاً: معايير السلوك

يمتلك الجانب السلوكي أهمية لا تقل عن المعيارين السابقين فيما يخص تقييم الأداء، فبالرغم من صعوبة قياس الجوانب السلوكية بمحددات كمية أو رقمية موضوعية كما هو الحال بالنسبة لمعيار النتائج، إلا أن المعطيات السلوكية سهلة التقييم، فالسلوك الصادر عن العامل له تأثيران¹ :

- تأثير على الأداء الوظيفي للعامل
- تأثير على الأداء العام للمنظمة

حيث تتنوع التأثيرات حسب سلوكيات العامل، فهناك سلوكيات تؤثر على أداء العامل فقط (الكسل، عدم المبالاة، الخوف من التطور، ...الخ)، و سلوكيات تؤثر على أداء المنظمة ككل (الكذب، النفاق، السرقة، ...الخ)، بينما هناك سلوكيات لها كلا الجانبين المذكورين من التأثير (عدم الكفاءة، الميل للنزاعات، ...الخ)، و تتمثل أهم المعايير السلوكية في²:

- التنظيم: مدى قدرة إنجاز العامل لمهامه؟ و مدى إيلائه الأهمية اللازمة لذلك؟ و هل يقوم بعمله بشكل مرتب متسلسل وفق قواعد عملية ملتزماً بالأهداف المرسومة و الموارد المتاحة؟
- التخطيط: مدى امتلاك العامل لمهارات تشكيل أفكاره بصورة ملموسة و مشاركتها بشكل فعال مع الآخرين، بغرض رسم خطط عملية.
- تحديد الأولويات: ترتيب الأهداف و الأعمال و الموارد و الإجراءات حسب أهميتها.

1- زهير ثابت، مرجع سابق، ص99.

2- بوترعة آمال، مرجع سابق، ص18.

- اتخاذ القرارات: مدى قدرة العامل على إصدار الأحكام على الأمور بخصوص الإجراءات اللازمة اتجاهها، مع تحمل مسؤولية اتخاذ هذه الإجراءات.

الفرع الثالث: طرق تقييم أداء العاملين

تقييم الأداء هو وسيلة للمقارنة بين مستوى الأداء الفعلي الحقيق للعامل و الأداء الأفضل المتوقع منه، و تستخدم هذه الطرق من طرف إدارة المنظمة أو المسؤول المباشر عن العامل لتحليل العمل و توصيف الوظائف¹، و يمكن التمييز بين نوعين من طرق التقييم

أولاً: الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

I- طريقة الترتيب:

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ من حيث أدائهم العام، إذ يتم أولاً اختيار الفرد الذي يحتل المرتبة الأولى في الأداء، و من ثم الفرد الذي يليه في تحسين الأداء و هكذا، حتى يتم ترتيب جميع الأفراد العاملين في شكل قائمة، و يعاب على هذه الطريقة صعوبة تطبيقها في حال كثرة عدد العاملين في المنظمة كما لا تعطي نتائج دقيقة.²

II- طريقة المقارنة الثنائية:

و تكون بمقارنة كل موظف بزملائه بشكل ثنائي (زوجي) و ليس دفعة واحدة، و من ثم تجمع المقارنات، و يتم الترتيب النهائي بتحديد عدد المرات التي يكون فيها العامل متفوقاً على الآخرين بحيث يكون هذا الترتيب تنازلياً، و يؤخذ على هذه الطريقة أنها صعبة الاستخدام في المنظمات ذات العدد الكبير من العاملين.³

III- طريقة التوزيع الإجباري:

تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، بحيث يقسم العاملون إلى فئات، و يسجل كل عامل حسب كفاءته، إلى الفئة التي يتقارب معها، مع اعتبار أن أغلب العاملين هم من ذوي الكفاءة المتوسطة، حيث يكون التوزيع كالتالي⁴:

- الفئة الأولى: أصحاب الكفاءة الضعيفة (يمثلون 10% من العاملين)
- الفئة الثانية: أصحاب الكفاءة أقل من المتوسط (يمثلون 20% من العاملين)
- الفئة الثالثة: أصحاب الكفاءة المتوسطة (يمثلون 40% من العاملين و هم الأغلبية)

1- ليلي بنت سويد بن سعيد العبرية، أحمد بن سعيد بن ناصر الحضرمي، ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية و موارد المياه في سلطنة عمان، المجلة العربية للإدارة، 2022، ص5.

2- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة البشرية، دار الصفاء، النشر و التوزيع عمان، ط1، 2007، ص165.

3- عبد البارى إبراهيم درة و آخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص276.

4- هنادي حسنة، مباركي عبير، دور الاتصال الرقمي في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2021-2022، ص37.

- الفئة الرابعة: أصحاب الكفاءة أعلى من المتوسط (يمثلون 20% من العاملين)
- الفئة الخامسة: أصحاب الكفاءة الممتازة (يمثلون 10% من العاملين)

شكل (05): درجات التوزيع الإجمالي



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 224.

ثانيا: الطرق الحديثة لتقييم الأداء :

I- طريقة الأحداث الحرجة:

تقوم على تسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل (تاريخ و توقيت الحدث، مكانه، سببه)، و يكون بناء على التصرف و السلوك الذي أظهره العامل اتجاه الحدث و مدى إيجابية مردوده أو سلبيته، و بعد ذلك تقوم إدارة المنظمة بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك¹.

II- طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيدا عن سلوكه و صفاته الشخصية، و تمر بالخطوات التالية²:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء
- متابعة تحقيق الأهداف و تقييم المساعدة من طرف مسؤولي المنظمة من خلال مرحلة التنفيذ
- مقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة خلال مرحلة تقييم الأداء

III- طريقة الاختيار الإجمالي:

يتم إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعة عبارات مشفرة من طرف إدارة المنظمة بحيث تحتوي كل مجموعة على 4 عبارات منها اثنتان للصفات غير المرغوبة.

1- محمد الصيفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 152.

2- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 241.

يتم ملء هذه الاستمارة من طرف المسؤول المباشر للعامل بوضع علامة أمام العبارة التي يراها مناسبة، ثم تسلم لإدارة المنظمة التي تقوم بحل الشيفرة، بحيث إذا كانت العبارة التي اختارها المسؤول المباشر لمؤوسه نفسها التي اختارتها إدارة المنظمة فتحتسب لصالح المرؤوس و العكس صحيح¹.

المطلب الثاني: مفهوم تحسين أداء العاملين

إن تحسين الأداء أصبح عنصراً ضرورياً و أساسياً في أغلب المنظمات، خصوصاً مع تطور و تسارع أساليب طرق العمل الحديثة، ما يفرض على المنظمة مواكبة المستجدات ذات الصلة بمجال أعمالها، كما أصبح المسؤولون بالمنظمة ملزمون باستيعاب الحاجة إلى التحسين المستمر و الدائم لأداء العاملين، و ذلك حتى تتمكن المنظمة من مواكبة التطورات البيئية.

الفرع الأول: تعريف تحسين أداء العاملين

يعرف التحسين بشكل عام على التغيير للأفضل، و هو محاولة النهوض بالشيء إلى حالة أعلى و أفضل و يكون بالخصوص إذا كان رديئاً أو ناقصاً و هو كذلك المحافظة على الشيء و تطويره إذا كان جيداً كل هذا ينبغي أن يتمشى مع ضرورة معرفة أسباب الضعف و التوصل لطرق معالجتها أو الحد منها أو معرفة أسباب القوة و سبل الاستفادة منها²

فالتحسين يعبر عن محاولة النهوض بالشيء باستخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى³ تسمى تكنولوجيا تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الابتدائي و يمكن تعريفها على أنها طريقة منظمة و شاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها منظمة ما و هي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي و الوضع المرغوب فيه للأداء الفردي للعاملين من أجل تحديد الفجوة في الأداء الوظيفي و يكون ذلك بتحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء⁴

1- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 2000، ص230.

2- بن ميري مصطفى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و دورها في تحسين أداء العاملين، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة يحيى فارس، المدينة، 2020-2021، ص66.

3- عائشة أحمد عيسى سوار، اثر الإدارة الاستراتيجية في أداء العاملين، بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم و الثقافة، الخرطوم، السودان، ص65.

4- سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الرابع للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص82.

فكرة تحسين الأداء تقوم على أساس علاج الأمور و الانحرافات في الأداء الوظيفي عن الأداء المستهدف و التي قد تعود إلى أي عنصر من العناصر المحددة لمستوى الأداء الوظيفي فهو يحاول علاج العيوب في الأداء على المديين القصير و المتوسط¹

و يمكن تعريف تحسين الأداء على أنه النظام الصلب الذي يبين الأداء الجيد مع إمكانية الترقية و التحفيز و التشجيع بحيث يكون بإمكان المؤسسة تحديد الأشخاص و إعدادهم للمناصب بطرق متعددة فنظام تحسين الأداء يعتمد على معايير الأداء و مدى تطابق النتائج المحققة مع ما هو محقق له من أهداف ثم معرفة مستوى الانحراف الحاصل عن الأداء اعتمادا على تغذية عكسية دقيقة لتوافر هذه المعلومات و عرضها على العاملين بغرض تصحيح الانحرافات ثم استهداف تحسين الأداء بتطبيق مدخلاته²

إن سعي المنظمة لتحسين أداء العاملين بها يعني أن الأداء الفردي سيكون أفضل عما كان عليه سواء من حيث كميته أو نوعيته، و قد أطلق البعض على هذه العملية مصطلح "عملية تحسين الإنتاجية". و لكي تحقق المؤسسة هذا الهدف، فهي غالبا ما تسعى لربط الإنتاجية بالأجر من خلال برمجة نظام حوافز يخدم توجهاتها و أهدافها مع الأخذ بعين الاعتبار معايير الأداء المكونة لعملية تحسين الأداء³:

- المعايير الشخصية .
- معايير الإنتاج (الكمية - التكلفة - الجودة - الوقت) .
- معايير السلوك (التنظيم - التخطيط - تحديد الأولويات - اتخاذ القرارات).

هذه المعايير التي يتم على أساسها مراقبة أداء العاملين بصورة مستمرة قصد معرفة فيما إذا كانت هناك أي تذبذبات أو تغيرات على مستوى أدائهم و ذلك للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء و معالجة أوجه القصور حتى لا تتحول إلى سلوك وظيفي سلبي لدى العاملين يصعب تغييره⁴

و يعتمد تحسين الأداء غالبا على الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء حيث يوجد نوعان من التحسين⁵:

- **التحسين السريع و المباشر:** الذي يعتمد على تصحيح الأداء ليتطابق مع المعيار المعتمد للتقييم دون السعي لمعرفة الأسباب المؤدية إلى الانحراف.
- **التحسين المخطط المدروس:** يتجه إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية تعتمد على البحث عن الأسباب الموجبة للانحراف و ذلك بهدف إجراء تعديلات و تحسينات مستمرة و متواصلة في الأداء.

1- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غين للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص177.

2- فؤاد يوسف عبد الرحمان، سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية و اثرها في تحسين الأداء، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد الواحد و التسعون، 2012، ص190-191.

3- أحسن بن قصير، عادل بوعفينة، دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، المدية، 2021-2022، ص60.

4- المرجع نفسه، ص60.

5- بن ميري مصطفى، مرجع سابق، ص66.

الفرع الثاني: مبادئ و أهداف تحسين أداء العاملين:

أولاً: مبادئ تحسين أداء العاملين:

كون تحسين أداء العاملين هو عملية تغيير و انتقال من الوضع الموجود حالياً إلى وضع مستهدف أفضل منه فإن هذا التحسين يعتمد على خمسة مبادئ ضرورية لتحقيق الهدف منه و هذه المبادئ هي¹:

- استقرار الوظيفة و ضمانها
- رفع مستويات المسؤولية عند كافة وحدات المنظمة و أعضائها
- تدعيم مفهوم الإدارة بالمشاركة
- إعطاء الأهداف التنظيمية و مشاعر العاملين رعاية خاصة
- خلق أنظمة رقابية دقيقة و واضحة، أساسها التبادل الدائم و المستمر للمعلومات

ثانياً: أهداف تحسين أداء العاملين

تحاول عملية تحسين أداء العاملين تحقيق مجموعة من الأهداف المرجوة و يمكن التمييز بين 3 أنواع من هذه الأهداف²:

1- الأهداف الوظيفية: و تتمثل هذه الأهداف في³ :

- تطوير قدرات و مهارات الأفراد العاملين و السعي لزيادة مستوياتهم المعرفية
- تحفيز و تنمية اهتمامات الأفراد بالعمل الموكل إليهم
- تشجيع العمل الجماعي و ضمان ولاء العاملين للمنظمة
- ضمان بقاء العاملين الأكفاء بالمنظمة لاستثمار خبراتهم
- تحسين المهارات العامة لجميع العاملين بالمنظمة
- التأكد من رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة
- تحسين نوعية استخدام التقنيات الحديثة
- تخفيض معدلات الغياب

2- الأهداف التنظيمية: و تتلخص هذه الأهداف في⁴ :

1- إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، منشورات جامعة باتنة، الجزائر، 2006، ص 48.

2- أحسن بن قاصير، عادل بوعفينة، دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميلة، 2021-2022، ص 61.

3 - عبد الله حمد محمد الجاسسي، أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، للأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011، ص 117.

4- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 242.

- إعادة تصميم العمل بما يتماشى مع أهداف العاملين و المنظمة
- تطوير ثقافة المنظمة و إعادة تخطيط الأداء
- إعادة صياغة السياسات و النظم الإدارية
- تحسين مكان العمل من خلال تطوير التقنيات الحالية و اقتناء التجهيزات الحديثة
- تطوير علاقات العمل بين الرؤساء و المرؤوسين
- إعادة توزيع المسؤوليات و الصلاحيات
- تطوير أنماط و أساليب القيادة استنادا إلى زيادة المستوى المعرفي للقادة و تطوير قدراتهم و مهاراتهم في العمل

3- الأهداف الإنتاجية: و تتلخص هذه الأهداف في¹ :

- زيادة الإنتاجية و تخفيض التكاليف
- ابتكار أفكار جديدة لرفع مستويات الكفاءة
- تخفيض معدلات الوقت المستغرق في إنجاز المهام
- دعم أشكال التعاون بين أقسام المنظمة المختلفة
- تحسين نوعية استخدام التقنيات الحديثة
- تحسين النظام الأمني للمؤسسة

ثالثا: أهمية تحسين أداء العاملين:

تظهر أهمية تحسين أداء العاملين في ما يلي²:

- تساهم و تساعد عملية تحسين أداء العاملين في تعزيز و زيادة و رفع قيمة المخرجات مقارنة بتكلفة المدخلات المستخدمة.
- تقوم عملية تحسين أداء العاملين بدور بارز في تحقيق و تحصيل الأرباح التي تخدم الأفراد و ذلك بتوفير بعض السلع و الخدمات بأسعار منخفضة.
- مواجهة التحديات و الصعوبات التي تقابل و تواجه المنظمة و المتمثلة في الصراع من أجل البقاء و ذلك بزيادة قدرتها التنافسية مع المنظمات الأخرى فضلا عن ضمان و استمرار ديمومة نموها.
- إن رفع كفاءة أداء العاملين في المنظمة له مردود إيجابي و يظهر ذلك من خلال تحقيق قوانين يمكن استغلالها و استثمارها أو إعادة توزيعها على أفراد و أقسام المنظمة و ذلك حسب سياستها المتبعة.

1 - عبد الله حمد محمد الجاسسي، مرجع سابق، ص116.

2- سرير حرتسي حياة، التأثير التفاعلي بين العدالة و الثقة التنظيمية و انعكاساته في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، بدون سنة نشر، ص32.

- عملية رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة من أهم و أبرز الواجبات التي تعتني بها الإدارة لزيادة الإنتاجية و المردودية التي تؤدي إلى تحقيق فوائد عديدة.

المطلب الثالث: طرق و مراحل تحسين أداء العاملين

بغرض تحسين أداء عاملها، تقوم المنظمة باتباع مجموعة من الطرق العملية التي تساعد على بلوغ هدفها المنشود، هذه الطرق يتم تطبيقها عبر مجموعة من المراحل المتتالية و التي تتبعها المؤسسة إلى غاية الوصول إلى الأداء الأمثل لعاملها.

الفرع الأول: طرق تحسين أداء العاملين

يمكن التمييز بين ثلاث مداخل يتم عن طريقها تحسين أداء العاملين، حيث يندرج تحت كل مدخل مجموعة من الطرق و الوسائل التي تستعملها المنظمة لهذا الغرض، و هذه المداخل الثلاث هي ¹:

أولاً: مدخل أداء العامل:

يعتبر أصعب المداخل الثلاث لارتباطه بالجانب الشخصي للعاملين، و يعتمد هذا المدخل على مجموعة وسائل نعرضها كالآتي:

- تدريب و تنمية العنصر البشري: حيث أن كفاءات العاملين تتطور من خلال تطبيق برامج التدريب الفعالة و التي تخلق مزايا متعلقة بتحسين أداء العاملين عن طريق تأثيرها الإيجابي على الأداء من خلال تطوير المعرفة و المهارة و السلوك و القدرة و الكفاءة التي تستوجبها مهام العامل².

- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات:

إن تفعيل مشاركة العاملين في العملية الإدارية و تحميلهم المسؤولية تؤدي إلى تنمية قدراتهم و تطويرها من جميع النواحي، فالمشاركة تساعد على التعاون بين الإدارة و العاملين في عملية اقتراح إجراءات العمل و اتخاذ القرار بشأنها ما يسمح بحرية إبداع و ابتكار أكبر، و بالتالي سهولة الوصول إلى الأهداف و التي من بينها تحسين و تعظيم الأداء³.

- تمكين العامل و التزام المنظمة:

يقصد بتمكين العامل: إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات و معلومات، فكلما تم تمكين العامل كلما أدى ذلك إلى التفوق و الإبداع في العمل و بالتالي تحسين مستوى أدائه في المنظمة.

1- عثمان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص42.

2- عادل دعاس، مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين، أطروحة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018، ص155.

3- عادل دعاس، مرجع سابق، ص153.

و يقصد بالتزام المنظمة: "التزام المنظمة بتقديم كل متطلبات و طموحات العامل التي يتوقعها منها، بغرض إشباع حاجاته الشخصية و المهنية مقابل إرضاء طموحاته و إشباع حاجاته كلما زاد تقديمه لأحسن ما لديه من قدرات و مهارات¹.

ثانيا: مدخل طبيعة العمل:

- تغيير طبيعة المهام الوظيفية: إن هذه العملية توفر فرصا جيدة لتحسين الأداء، حيث أن تغيير طبيعة تشكّل تحديا جديدا للعامل يتطلب منه تطوير قدراته و تنمية معارفه العملية بغرض التأقلم مع الوضع الوظيفي الجديد و لتأدية مهامه الجديدة بشكل جيد².

حيث يلاحظ أن محتويات الوظيفة إذا كانت متكررة بشكل روتيني ممل أو تحتاج إلى مهارات تفوق مهارات الفرد القائم بها، او حتى احتوائها على مهام غير ضرورية أو مناسبة فإن هذه الأشياء تؤدي إلى تدني مستوى الأداء³.

- توفير الأدوات و الإمكانيات: حيث يتوجب على المنظمة توفير الموارد و المعدات اللازمة و المناسبة للعمل، و في الوقت المناسب و المحدد لأداء الأعمال بها، وذلك من أجل تحقيق أداء جيد، فتوفير هذه العناصر في العمل له أثر إيجابي على أداء العاملين⁴.

ثالثا: مدخل بيئة العمل:

- تطوير بيئة العمل: من خلال تجديد و تحسين كافة العمليات و الآليات المستخدمة في عمل المنظمة (أنظمة، قواعد، علاقات عمل سياسات، تكييف، إضاءة، أثاث مكتبي ... إلخ)، فهذه العملية تساعد العامل على الشعور بالانتماء للمنظمة و اعتباره شخصا مرغوبا بها، ما يجعله يقدم للمؤسسة أفضل ما لديه من طاقات و قدرات⁵.

- القيادة الجيدة و الفعالة: و تكون عن طريق التزام المدراء بصفتهم قادة بمحاولة معرفة خصائص العاملين و استغلال قدراتهم، و ذلك عن طريق إقناعهم بأهداف و اتجاهات المنظمة و غرس قيمها فيهم، بهدف تشكيل اتجاهات و سلوكيات العاملين. فالهدف النهائي للقيادة الجيدة هو التحسن المستمر في أداء العاملين⁶.

- الإدارة الحسنة للثقافة التنظيمية داخل المنظمة: حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف العاملين و إدراكهم و تحفيزهم و إرشادهم في مواجهة ضغوط البيئة و متغيراتها، و يكون ذلك عن طريق التأثير على طريقة تفكير و

1- عطية افندي، تمكين العاملين: مدخل للتطوير و التحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص12.

2- عائشة أحمد عيسى سوار، مرجع سابق، ص72.

3- عثمان الجعبري، مرجع سابق، ص43.

4- عادل دعاس، مرجع سابق، ص152.

5- المرجع نفسه، ص156.

6- عابدة خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط2، دار كليوبترا، القاهرة، مصر، 2006، ص111.

شعور و سلوك العاملين، من أجل تبني القيم و المعتقدات و المعايير المشتركة لتعزيز ولائهم للمنظمة و تقوية طرق و آليات العمل و التي تؤدي إلى تحسين أداء العاملين بالمنظمة¹.

الفرع الثاني: مراحل تحسين أداء العاملين

تمر عملية تحسين أداء العاملين ب خطوات مهمة نذكرها كما يلي:

المرحلة الأولى: تحليل أداء العاملين:

و يتم ذلك عن طريق تعريف و تحليل الوضع الحالي و المتوقع لأداء العاملين بالمنظمة. و بالتالي عملية تحليل أداء العاملين مرتبطة بمفهومين رئيسيين هما²:

- الوضع المرغوب: و يصف الإمكانيات و القدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية و أهداف المؤسسة.
- الوضع الفعلي (الحالي): يصف مستوى أداء العمل أو الإمكانيات و القدرات المتاحة كما هي موجودة بالفعل.

المرحلة الثانية: تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

إذا لابد من تحديد و معرفة أسباب و دوافع الانحرافات في الأداء الفعلي للعاملين عن الأداء المرغوب و الذي يعرف بتحديد فجوة الأداء.

فتحديد أسباب فجوة الأداء يساعد إدارة المنظمة في معرفة جذور مشاكل الأداء و بالتالي معالجة أسبابها و ليس أعراضها. من خلال معرفة أسباب تدني أداء العاملين و هل هو راجع إلى العاملين أنفسهم أو أنه يرجع إلى نقص الموارد و المعدات كما أن الصراعات بين الإدارة و العاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد أسباب تدني الأداء³.

المرحلة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:

لابد من اختيار و تصميم طريقة مناسبة لمعالجة فجوة الأداء، و يتم رسم هذه الخطة عن طريق التعاون بين الإدارة و العاملين من جهة و الاختصاصيين في مجال تطوير و تحسين و رفع الأداء من جهة أخرى، حيث يمكن الخروج بعدة خطط أو طرق و وسائل مع التأكيد على أنه لا يمكن تطبيق أكثر من وسيلة واحدة في

1- محمد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص433.

2- بن ميري مصطفى، مرجع سابق، ص53.

3- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص157.

الوقت نفسه¹، حيث يجب اختيار وسيلة واحدة و التركيز عليها، مع التشديد على الأخذ في الحسبان الأولوية و الأهمية في اختيار الطريقة المناسبة و الحساب الدقيق للتكاليف و المنافع المتوقعة².

المرحلة الرابعة: القيام بالاتصالات المباشرة

إن الاتصالات المباشرة بين المسؤولين و العاملين لها بالغ الأهمية في تحسين الأداء و رفع مستواه. لذلك يجب تحديد مستوى الاتصال و أسلوبه و أنماطه المناسبة لأهداف المنظمة. و لعل من أهم أمثلة الاتصال الفعال في هذا المجال سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم و تدنيه في الفترة الأخيرة، مع عدم اللجوء إلى عبارات غامضة أو سلوكيات غير واضحة، كما ينبغي استشارتهم و مشاركتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين أدائهم³.

المرحلة الخامسة: تطبيق وسيلة العلاج:

بعد اختيار الوسيلة الملائمة يجب وضعها ضمن حيز التنفيذ، و تصميم نظام للمتابعة، مع وجوب تضمين مفاهيم التغيير التي ينبغي القيام بها في الأعمال اليومية، كما يجب الاهتمام بالتأثيرات المباشرة و غير المباشرة لضمان تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية، و كذلك ضمان فعالية أداء العاملين⁴.

المرحلة السادسة: مراقبة و تقييم أداء العاملين

على هذه العملية أن تكون مستمرة و متواصلة، لأن بعض أساليب و طرق تحسين الأداء لا يكون لها الأثر المباشر على تطوير الأداء الوظيفي، و لا يتم ذلك إلا من خلال توفير وسائل متابعة و مراقبة تركز على قياس التغيير الحاصل في أداء العاملين من أجل توفير تغذية راجحة و مبكرة نتيجة لهذه الوسائل، مع محاولة تقييم أي انحراف طارئ في الأداء عن المعايير المتبعة من طرف المنظمة⁵.

المطلب الرابع العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية و تحسين أداء العاملين

تعمل الخيارات الاستراتيجية على تحقيق المواءمة بين أهداف المنظمة و المورد البشري لتحقيق الانسجام بين أداء الهيكل البشري و النشاطات الرئيسية للمنظمة، فالخيار الاستراتيجي ضرورة حتمية لمواجهة تحديات

1 وليد حميد رشيد الأميري، تقييم و تطوير أداء العاملين، دار اليازوري، 2016، ص27.

2- فؤاد بوقرة، هشام بخوش، آلية التدريب و دوره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية الاقتصاد، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2017-2018، ص40.

3- عبد المطلب بيسار، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية لولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ص123.

4- فؤاد يوسف عبد الرحمان، سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية و أثرها في تحسين أداء العاملين "دراسة استطلاعية في شركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة الإدارة و الاقتصاد، السنة الخامسة و الثلاثون، العدد 91، بغداد، العراق، 2012، ص190.

5- مشعلي بلال. أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية بولاية قلمة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة. 2017-2018، ص86.

البيئتين الداخلية والخارجية وذلك من خلال تنمية نقاط القوة بالتحفيز المناسب واكساب العنصر البشري مهارات جديدة لضمان حسن أداء الافراد داخل المنظمة، وزيادة تركيزهم على أهداف المنظمة .

كذلك فإن مساهمة العاملين في عملية تحديد الخيار الاستراتيجي يترتب عليه تقليل الفجوات والتعارض بين الافراد والأنشطة بما يخدم اهداف المنظمة

فالخيار الاستراتيجي ينعكس ايجابا على تحسين الأداء من خلال توسيع مشاركة العاملين ضمن مختلف المستويات الإدارية في صنع عملية الخيار الاستراتيجي ومناقشتها وإقرارها و منح استقلالية اكبر للإدارات على مختلف المستويات في مجال اتخاذ القرارات اللازمة لتدفق سير العمل وكذا التوسع في منح الصلاحيات وتفويضها الى المدراء وخاصة فيما يتعلق بإدارة الاعمال اليومية

ويظهر أيضا الأثر الإيجابي للخيار الاستراتيجي في تحسين الأداء من خلال اهتمام المديرين بموضوع المواءمة بين الاستراتيجيات المختارة وبين أداء العاملين كلما تطلب الأمر ذلك وضرورة وضع خيارات متعددة وبدائل استراتيجية وحلول ممكنة قبل اتخاذ أي قرار .

وكذا فإن عملية البحث والتطوير ومتابعة جانب البيئة الخارجية العامة والخاصة لملاحظة أي تغير طارئ يحدث عليها حيث ان الإدارة العليا والوسطى لديهم معلومة مسبقة عنها وعن معالجتها من خلال اتخاذ قرارات مبنية على الخيارات الاستراتيجية المناسبة لها

خلاصة الفصل الأول:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الجانب النظري من دراستنا، محاولين الإلمام بالجوانب الرئيسية لكل من الخيارات الاستراتيجية و كذلك أداء العاملين.

و قد رأينا وجود تباين بين المفهومين، حيث أن الخيارات الاستراتيجية وسيلة المنظمة للتحول من وضعها السوقي الحالي إلى وضع استراتيجي جديد.

كما أن الخيارات الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة ترسم وفق خطوات محددة آخذة بعين الاعتبار البيئتين الداخلية و الخارجية.

بينما يعتبر أداء العاملين بمفهومه الجوهري انعكاسا للسلوك و الجهد البشري داخل المنظمة و ذلك من أجل الوصول للمستوى المستهدف و تمثيل المخرجات و الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها و ذلك باستخدام المهارات و القرارات التي يمتلكها العاملون مع تكيفها مع مقتضيات الأعمال المناطة بهم.

و تتجسد العلاقة بين هذين المتغيرين في محاولة إدارة المنظمة على مختلف مستوياتها في المواءمة بينهما، بالاستفادة قدر الإمكان من ما يمتلكه العنصر البشري في سبيل الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، هاته الأهداف التي بدورها يجب أن توضع ضمن حدود طاقات أفراد المنتظمة و إمكانياتهم.

الفصل الثاني:

الجانب التطبيقي

لأثر الخيارات الاستراتيجية

على تحسين أداء العاملين

في المنظمة

تمهيد

بعدها تم تبيان الجانب النظري لموضوع الدراسة بالفصل السابق، بمتغيريه الخيارات الاستراتيجية و أداء العاملين في المنظمة، نخصص هذا الفصل لإسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على الواقع التطبيقي، من خلال تسليط الضوء على دور الخيارات الاستراتيجية على تحسين أداء العاملين بالمنظمة، و لتحقيق هذا الغرض اخترنا مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية بالمسيلة كمجتمع بحث.

ومن أجل استيفاء جميع جوانب الموضوع ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي :

- المبحث الاول: ميدان ومجتمع الدراسة و منهجها و أدواتها.
- المبحث الثاني: التحليل الوصفي لأدوات الدراسة.
- المبحث الثالث: مناقشة النتائج و اختبار الفرضيات.

المبحث الأول : ميدان و مجتمع الدراسة و منهجها و أدواتها

المطلب الاول: تقديم عام للمؤسسة ميدان الدراسة:

أولا : نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر:

نص القرار 03/2000 المؤرخ بتاريخ 05 أغسطس 2000 على استقلالية قطاع البريد و المواصلات عن بعضهما حيث أنشئت بموجبه مؤسسة اتصالات الجزائر و كلفت هذه المؤسسة بمسؤولية إدارة و تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر¹.

الإطار القانوني: اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم تنشط في سوق الشبكة و خدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق القانون 03/2000 المؤرخ بتاريخ 05 أغسطس 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد و المواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة CNPE بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر" وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي مقدر بـ: 115.000.000.000.000 دج و المسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 رقم (02B0018083)².

ثانيا : المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة:

1- النشأة و التعريف

أنشئت المديرية الولائية لاتصالات الجزائر بالمسيلة عام 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد و المواصلات إلى مؤسستين: "بريد الجزائر" و "اتصالات الجزائر" كمؤسسة عمومية ذات أسهم، و كانت تسمى منذ نشأتها عام 2003 بالوحدة العملية إلى غاية 2010 أين تم تغيير الاسم من الوحدة العملية إلى المديرية العملية، و تتبع إلى المديرية الإقليمية بولاية سطيف، و التي بدورها تتبع المديرية العامة بالجزائر العاصمة.

1- نبذة عن شركة اتصالات الجزائر متاح على الموقع www.AlgerieTelecom.com تاريخ الاطلاع: 2023/05/19 على

الساعة 21:24

2- الموقع الالكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر www.AlgerieTelecom.com تاريخ الاطلاع: 2023/05/19 على الساعة

21:34

2- مهام المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة:

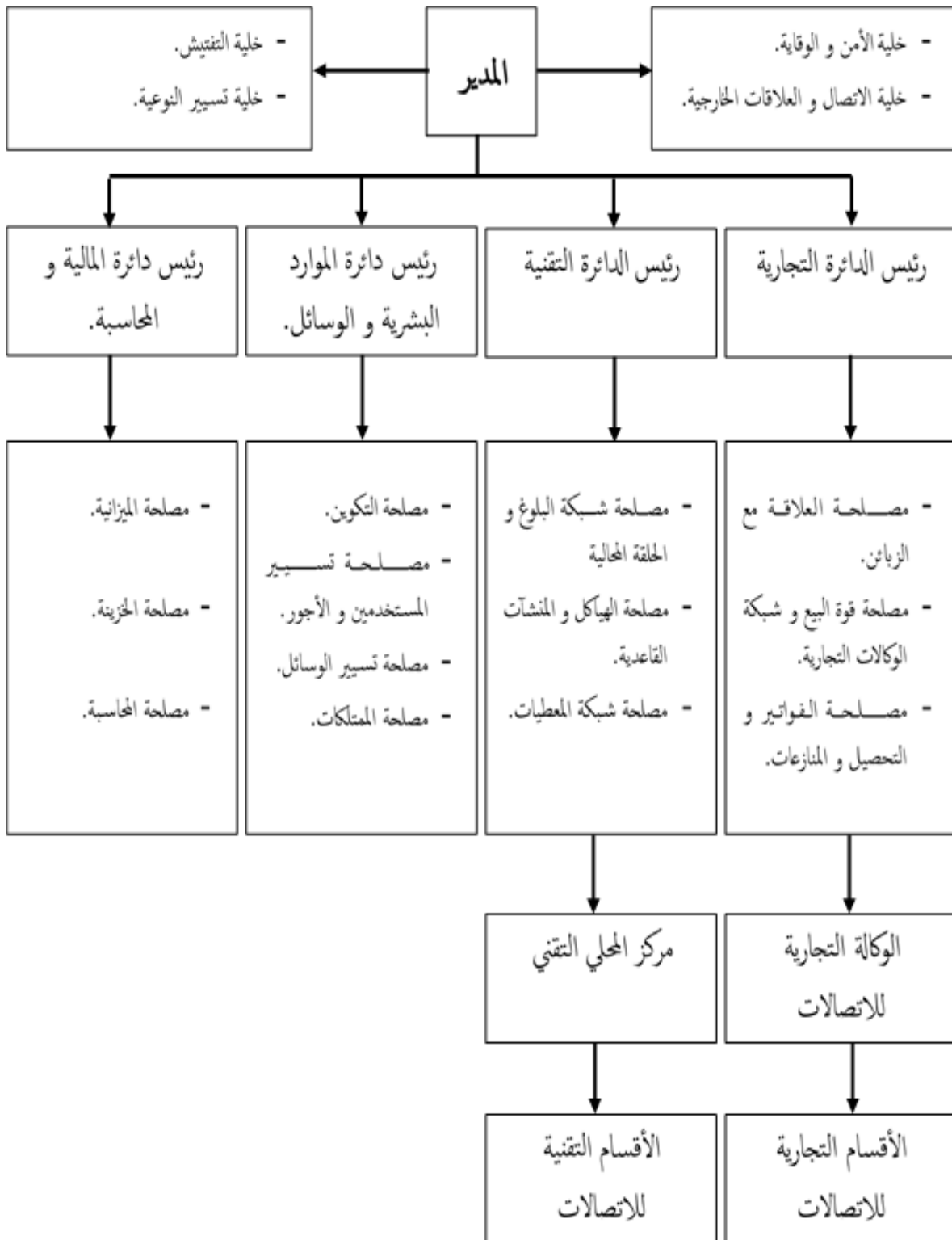
يمكن حصر مهام المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة في النشاطات التالية:

- رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80%.
- تركيب و توسيع الشبكة الهاتفية في الولاية و زيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي و اللاسلكي.
- زيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL.
- إصلاح الأعطال التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية.
- تزويد المؤسسات العمومية و الشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكة محلية (انترنت) و تزويدها بالتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات (إرسال و استقبال) كالخطوط الخاصة liaisons spécialisées
- تزويد المديرية العامة بالإحصائيات الأسبوعية و الشهرية و السنوية بالمعطيات و المعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

3- الهيكل التنظيمي:

بعد شهر جوان 2010، تم تغيير الصيغة الإسمية للوحدة العملية و أصبحت تسمى بالمديرية العملية للاتصالات، إذ أصبحت تتمتع بالاستقلال المالي عن المديرية الإقليمية بسطيف و تغير هيكلها التنظيمي ليصبح كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة



المصدر: مصلحة الزبائن و التسويق بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة.

المطلب الثاني : مجتمع و متغيرات الدراسة:

الفرع الاول : مجتمع الدراسة

أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بالمؤسسة (جميع مستويات الإدارة) كون الموضوع يمس جميع أفراد المؤسسة سواء تعلق الأمر بالخيارات الاستراتيجية أو مستوى الأداء العام للعاملين و بلغ مجموع مجتمع البحث 32 فرد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): جدول نسبة استرداد الاستبانات الموزعة

عدد العاملين	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة	نسبة الاسترداد
32	32	32	%100

المصدر: من إعداد الطالبين

ثانياً: خصائص مجتمع الدراسة

اعتمدنا في تحديد خصائص مجتمع الدراسة على 4 متغيرات و هي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، و سنوات الخبرة، حيث قمنا بتوزيع استبانة (ملحق 01) على أفراد مجتمع الدراسة بتاريخ 04 ماي 2023. و تم الاسترداد في مدة 07 أيام و لقد لخصنا الخصائص الديمغرافية لمجتمع الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم(02): خصائص مجتمع الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	23	71.9
	أنثى	09	28.1
	المجموع	32	%100
العمر	من 30 سنة فأقل	09	28.1
	من 31 سنة إلى 40	10	31.25
	من 41 سنة إلى 50	09	28.1
	من 51 سنة فأكثر	04	12.55
	المجموع	32	%100
المؤهل التعليمي	أقل من ثانوي	05	15
	ثانوي	08	25
	جامعي	16	50
	مؤهلات أخرى	03	10
	المجموع	32	%100

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي لأثر الخيارات الاستراتيجية على تحسين أداء العاملين في المنظمة

أقل من 5 سنوات	09	28.1
من 5 إلى 9 سنوات	07	21.8
من 10 إلى 14 سنة	06	19.2
15 سنة فما فوق	10	31.2
المجموع	32	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنظر إلى الجدول فإننا نلاحظ ما يلي:

- حسب متغير الجنس: يمثل الذكور نسبة بينما بلغت نسبة الإناث
- حسب متغير العمر: توزعت أفراد عينة الدراسة على فئات عمرية و بنسب متفاوتة تركز أغلبها على الفئات العمرية الأصغر سنا (30 سنة و أقل)، (31 سنة، 40 سنة)، (41 سنة، 50 سنة)، و بنسبة (28.1%- 31.25% - 28.1%) على الترتيب، بينما كانت أقل للفئة العمرية أكثر من 51 سنة بنسبة 12.55%
- حسب متغير المستوى الدراسي: نلاحظ أن معظم أفراد العينة من أصحاب المؤهلات الجامعية، و ذلك بالنظر إلى نوع الأعمال و الخدمات التي تقوم بها المؤسسة محل الدراسة.
- حسب عدد سنوات الخبرة المهنية: توزع أفراد العينة حسب هذا المتغير إلى 4 فئات حيث نجد أن النسبة الغالبة في الفئتين الأولى (أقل من 5 سنوات) و الرابعة (15 سنة فما فوق) و بنسبة (28.1% - 31.2%) بينما حلت بعده الفئة الثانية (من 5 إلى 9 سنوات) بنسبة 21.8% و النسبة الأقل كانت للفئة الثالثة (من 10 إلى 14 سنة) بنسبة 19.2% و يرجع هذا التفاوت إلى مدى حاجة المؤسسة إلى موظفين حسب توسع مجال نشاطها.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة:

بالنظر إلى أهداف الدراسة و فرضياتها و بالرجوع إلى الدراسات السابقة، لقد تم صياغة العبارات التي تخدم الغرض من الدراسة و تلاحم المفاهيم المستخدمة فيها و قد استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي لقياس أداء أفراد العينة تجاه متغيرات البحث.

حيث يندرج مقياس ليكارت من الوزن (5) للعبارة "موافق بشدة" إلى الوزن (1) للعبارة "غير موافق بشدة" و الجدول التالي يوضح توزيع العبارات لقياس متغير بين المستقل و التابع.

جدول (03): متغيرات البحث.

المتغير المستقل	المجال	العبارات التي تستخدم لقياس هذا المتغير
الخيارات الاستراتيجية	1 - 6	خيارات النمو
	7 - 15	خيارات الاستقرار
	16 - 20	خيارات التراجع و الانكماش
المتغير التابع	المجال	العبارات التي تستخدم لقياس هذا المتغير
أداء العاملين	21 - 36	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المطلب الثالث : منهج و أدوات و أساليب الدراسة:

أولاً : منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي مستعينين بأسلوب دراسة الحالة، حيث أننا استعملنا المنهج الوصفي في جمع وتصنيف المادة العلمية المعتمدة في إنجاز الجانب النظري، بينما استخدمنا دراسة الحالة للجانب التطبيقي من دراستنا، كما استعنا بالمنهج الوصفي كذلك في تحليل النتائج التي حصلنا عليها عن طريق الاستبانة و ذلك بالتعليق على مخرجاتها انطلاقاً من ملاحظتنا على المؤسسة المستهدفة و كذلك من خلال اطلاعنا على الوثائق و التقارير و الملفات التي سمح لنا بالوصول إليها.

ثانياً: أدوات الدراسة:

نظراً لطبيعة موضوع البحث المراد دراسته و بالنظر لطبيعة البيانات اللازمة لذلك و في ضوء الوقت المتاح للدراسة و الإمكانيات المادية و المعرفية لنا فقد ارتأينا اعتماد الاستبانة كأفضل طريقة لجمع المعلومات من خلال طرح مجموعة من الأسئلة و العبارات على أفراد العينة المستهدفة بالبحث.

و لقد حرصنا على أن العبارات المستخدمة في الاستبانة بسيطة سهلة الفهم مختصرة و ذات طرح موضوعي و ذلك حتى يسهل على أفراد العينة فهمها و استيعابها و بالتالي الحصول على إجابات صحيحة و جدية و للتأكد من فعالية الاستبانة و موافقتها للشروط العلمية و قدرتها على جمع البيانات بشكل فعال كأداة رئيسية للدراسة الميدانية فقد قمنا بعرضها على الأساتذة المحكمين بهدف التأكد من صلاحية الاستبانة و من ملاءمة العبارات المستخدمة فيها لطبيعة الموضوع محل الدراسة و لخدمة موضوعنا و من أجل الإحاطة بفرضياته قد قسمنا دراستنا إلى 03 أقسام:

- القسم الأول: و اشتمل هذا القسم على المعلومات الشخصية المتعلقة بكل فرد من أفراد العينة (العمر، الجنس، المستوى العلمي، الخبرة المهنية)

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي لأثر الخيارات الاستراتيجية على تحسين أداء العاملين في المنظمة

- القسم الثاني: ويشتمل هذا القسم على 20 عبارة مقسمة على 03 محاور تمثل العناصر المكونة للمتغير المستقل للدراسة "الخيارات الاستراتيجية" و ذلك كالتالي:
 - المحور الأول: خيارات النمو و يشتمل على 06 عبارات (العبارات من 01 إلى 06)
 - المحور الثاني: خيارات الاستقرار و يشتمل على 08 عبارات (العبارات من 07 إلى 15)
 - المحور الثالث: خيارات التراجع أو الانكماش و يشتمل على 05 عبارات (العبارات من 16 إلى 20)
- القسم الثالث: يتضمن هذا القسم 16 عبارة تتمحور حول المتغير التابع للدراسة "تحسين أداء العاملين بالمؤسسة" و قد حاولنا أن تكون هذه العبارات محيطة بمعظم جوانب أداء العاملين و مدى تحسنه. كما يتضمن هذا القسم المحور الرابع من الاستبانة و المتمثل في المتغير التابع للدراسة "أداء العاملين" حيث اشتمل هذا المحور على 16 عبارة (من العبارة 21 إلى 36) و قد حاولنا أن تكون هذه العبارات محيطة بمعظم جوانب أداء العاملين و مدى تحسنه.

ثالثا : أساليب المعالجة الإحصائية:

- قمنا باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية و ذلك بهدف التأكد من صدق و ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) و لمعالجة بيانات الدراسة و التحليل الإحصائي لها و هذه الأساليب هي:
- التكرارات و النسب المئوية لمعرفة خصائص أفراد عينة الدراسة.
 - معامل ألفا كرونباخ: Alpha Cronbach لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
 - اختبار كولمجروف-سمرنوف Sample Kolmogorov-Smirnov لمعرفة طبيعة توزيع البيانات.
 - معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة، لمعرفة درجة صدق الأداة و درجة التأثير بين متغيرات البحث.
 - المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية (على مقياس ليكرت الخماسي) لمعرفة درجة الأهمية لكل عنصر من عناصر متغيرات البحث.
 - الانحراف البسيط (اختبار T للعينات المستقلة + تحليل التباين الأحادي ANOVA) من أجل اختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لأدوات الدراسة

المطلب الأول : صدق و ثبات أداة الدراسة:

أولاً: صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) قمنا بقياس الاتساق الداخلي للأداة من خلال حساب معامل الارتباط بين محاور المتغير المستقل المتمثل في الخيارات الاستراتيجية و المتغير التابع ككل و المتمثل في أداء العاملين بالمؤسسة

و الجدول التالي يبين درجة الارتباط الخطي مع مستوى الدلالة بين المتغيرين:

جدول رقم (04) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

خيار النمو		خيار الاستقرار		خيار التراجع و الانكماش	
معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
0.419*	0.015	0.481**	0.005	0.685***	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

- وجود ارتباط قوي و موجب بين أداء العاملين و خيار النمو (معامل ارتباط *0.419 عند مستوى دلالة 0.015)
- وجود ارتباط قوي و موجب بين أداء العاملين و خيار الاستقرار (معامل ارتباط **0.481 عند مستوى دلالة 0.005)
- وجود ارتباط قوي بين أداء العاملين و خيار الانكماش (معامل ارتباط ***0.685 عند مستوى دلالة 0.000)

ثانياً : ثبات أداة الدراسة:

يقصد بالثبات في القياس هو استقرار النتائج المحصل عليها من تكرار عملية القياس للفرد الواحد بغض النظر عن التغير في الزمن لإجابة المتقصى منه¹.

و يتم استخدام اختبار ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لقياس مدى ثبات أداة القياس من خلال حساب الاتساق الداخلي للاستبانة المعبر عنه بمعامل الثبات α و بعد إجرائنا لهذا الاختبار للأداة ككل تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

1- عبد الحميد عباس، التحليل الإحصائي SPSS، معهد الإحصاء، جامعة القاهرة، 1999، ص57.

جدول رقم (05) قيمة معامل الثبات α

معامل الثبات α	عدد العبارات	المحور	المتغير
0.715	06	المحور الأول	المتغير المستقل (الخيارات الاستراتيجية)
0.787	09	المحور الثاني	خيار النمو
0.563	05	المحور الثالث	خيار الاستقرار
0.809	16	المحور الرابع	خيار الانكماش و التراجع
0.897	36	جميع المحاور	أداء العاملين
			الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

- قيمة معامل الثبات α للمحاور: الأول و الثاني و الرابع كانت أعلى من النسبة المقبولة 60%.
- كانت قيمة معامل الثبات α للمحور الثالث تساوي 56.3% وهي أقل من النسبة المقبولة 60%.
- بلغ معامل الثبات α للاستبانة الكلية 89.7% وهي نسبة جيدة لأنها أعلى من النسبة المقبولة 60%.

المطلب الثاني : اختبار التوزيع الطبيعي:

لمعرفة هل البيانات المحصل عليها من الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي نستعمل اختبار كولمجروف-

سمرنوف Sample Kolmogorov-Smirnov

جدول رقم (06) اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة	قيمة Z	المتغير
0.814	0.634	المتغير المستقل (الخيارات الاستراتيجية)
0.782	0.658	خيار النمو
0.839	0.615	خيار الاستقرار
0.681	0.713	خيار الانكماش و التراجع
		أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

قيمة مستوى الدلالة Z لكل محور من محاور الاستبيان أكبر من 0.05 أي (Sig>0.05) و هذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي و بالتالي و لاختبار فرضيات الدراسة يجب علينا استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية.

المطلب الثالث : تحليل نتائج البحث:

في هذا الجزء من البحث سنقوم بتحليل أقسام و محاور الاستبانة للإجابات عن التساؤلات المطروحة حيث سنستخدم الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و ذلك على مقياس ليكرت الخماسي (ليكرت 1-5)

تم تحديد درجة الموافقة اعتمادا على المتوسط الحسابي و المدى لتحديد طول الفئة كالتالي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{1-5}{5} = 0.8$$

جدول رقم (07) الحدود الدنيا و العليا لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مجال المتوسط الحسابي	[1.79 – 1]	[2.59 – 1.8]	[3.39–2.6]	[4.19–3.4]	[5–4.2]

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الاستبانة الموزعة

أولا : تحليل استجابة أفراد العينة حول دور خيارات النمو في تحسين أداء العاملين:

يشتمل المحور الأول المتعلق بخيارات النمو على ستة عبارات تستهدف العلاقة بين خيار النمو و أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمسيلة تم تحليل اتجاهات أفراد العينة بالاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حيث أنه كلما زادت قيمة المتوسط الحسابي زادت الأهمية و درجة الموافقة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (08) تحليل استجابة أفراد العينة حول دور خيارات النمو في تحسين أداء العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
1	تقوم المؤسسة بتوزيع نشاطها بالدخول إلى مجالات جديدة إلى جانب نشاطها الرئيسي	4.01	1.267	06	موافق
2	تحاول المؤسسة كسب أكبر عدد من الزبائن	4.19	0.929	02	موافق
3	تطور المؤسسة منتجاتها لمواجهة المنتجات البديلة	4.17	0.882	03	موافق

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي لأثر الخيارات الاستراتيجية على تحسين أداء العاملين في المنظمة

4	تعمل المؤسسة على استهداف أكبر عدد من القطاعات السوقية الممكنة	4.10	0.63	04	موافق
5	تتبنى المؤسسة مزيج تسويقي مبتكر بالمقارنة بالمؤسسات التي تقدم منتجات بديلة	4.13	1.185	05	موافق
6	تقوم المؤسسة بزيادة أو تنمية البحث و التطوير في قطاع نشاطها.	4.26	0.674	01	موافق بشدة
	محور: خيارات النمو	4.16	0.746	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- أكثر العبارات أهمية لدى أفراد العينة هي عبارة "تقوم المؤسسة بزيادة أو تنمية البحث و التطوير في قطاع نشاطها" و ذلك بمتوسط حسابي قدره 4.26 و انحراف معياري قدره 0.674 حيث أظهرت اتجاهها نحو متوسط موافق بشدة.
- كانت عبارة "تقوم المؤسسة بتوزيع نشاطها بالدخول إلى مجالات جديدة إلى جانب نشاطها الرئيسي" أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي قدره 4.01 و انحراف معياري قدره 1.267 حيث أظهرت اتجاهها نحو موافق.
- أفراد العينة أظهروا اتجاهها عاما نحو متوسط "موافق" على محور خيارات النمو بمتوسط حسابي إجمالي قدر ب 4.16 و انحراف معياري قدر ب 0.746.

ثانيا : تحليل استجابة أفراد العينة حول دور خيارات الاستقرار في تحسين أداء العاملين:

يحتوي المحور الثاني، و هو دور خيار الاستقرار، على تسعة عبارات، الهدف منها معرفة العلاقة بين خيار الاستقرار و أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمسيلة بالأخذ بأهمية كل عبارة عبر قيمة المتوسط الحسابي فكلما زادت قيمة المتوسط الحسابي زادت معه أهمية العبارة و كذلك قياس الانحرافات المعيارية المصاحبة للعبارات كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (09) تحليل استجابة أفراد العينة حول دور خيارات الاستقرار في تحسين أداء العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
7	لا تملك المؤسسة القدرات اللازمة لاستيعاب أعباء النمو و التوسع.	3.94	1.147	02	موافق
8	تسعى المؤسسة إلى المحافظة على المستوى الحالي من الإنفاق على البحث و التطوير	4.07	0.758	01	موافق

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي لأثر الخيارات الاستراتيجية على تحسين أداء العاملين في المنظمة

9	التعامل بحذر مع الداخلين الجدد إلى القطاعات السوقية المستهدفة.	3.57	1.267	07	موافق
10	تمتنع المؤسسة عن توسيع نشاطها في حالة حدوث تراجع النشاط الاقتصادي	3.60	0.938	06	موافق
11	تعتمد المؤسسة مبدأ حسن استخدام مواردها و إمكاناتها و تخصيصها في مجال محدد.	3.85	1.693	05	موافق
12	تحافظ المؤسسة على استراتيجيتها الحالية لقلّة مواردها المالية.	3.47	1.107	08	موافق
13	تهتم المؤسسة بمتابعة المتغيرات في سياسة الدولة ذات الصلة بنشاطها.	3.29	1.347	09	محايد
14	تتجه المؤسسة إلى التركيز على الربح المتواضع في المدى القصير لتحفيز العاملين	3.85	1.074	04	موافق
15	المؤسسة مقتنعة بالإنجازات المحققة ما لم يظهر تحديد حقيقي لها.	3.88	0.986	03	موافق
	محور خيارات الاستقرار	3.72	0.649	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- عبارة "تسعى المؤسسة إلى المحافظة على المستوى الحالي من الإنفاق على البحث و التطوير" هي العبارة الأكثر أهمية لدى أفراد العينة و ذلك بمتوسط حسابي قدره " 4.07 " و انحراف معياري قدره " 0.758 " فقد أظهرت اتجاهها نحو متوسط "موافق"
- عبارة "تهتم المؤسسة بمتابعة التغيرات في سياسة الدولة ذات الصلة بنشاطها" كانت الأقل أهمية بين عبارات هذا المحور حيث بلغ متوسطها الحسابي " 3.29 " و انحرافها المعياري قدره " 1.347 " و أظهرت اتجاهها نحو متوسط "محايد"
- الاتجاه العام لأفراد العينة نحو متوسط "موافق" على محور خيارات الاستقرار بمتوسط حسابي إجمالي قدره " 3.72 " و انحراف معياري قدره " 0.649 "

ثالثا: تحليل استجابة أفراد العينة حول دور خيارات التراجع والانكماش في تحسين أداء العاملين:

يندرج تحت المحور الثالث المتعلق بخيار الانكماش خمس عبارات، يستهدف منها معرفة العلاقة بين خيار التراجع و الانكماش و أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمسيلة حيث يتم معرفة

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي لأثر الخيارات الاستراتيجية على تحسين أداء العاملين في المنظمة

أهمية كل عبارة عن طريق معرفة متوسطها الحسابي الذي كلما زادت قيمته زادت أهمية العبارة و كذلك يتم قياس الانحراف المعياري و ذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (10) تحليل استجابة أفراد العينة حول دور خيارات التراجع الانكماش في تحسين أداء العاملين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
16	تتخلى المؤسسة على بعض أنشطتها لقلّة جاذبيتها و عدم جدواها.	3.36	1.359	03	محايد
17	تتراجع المؤسسة عن القيام بأنشطتها الحالية و التحول إلى أنشطة جديدة تتطلب أصول و موارد أقل.	3.17	1.169	04	محايد
18	تقلص المؤسسة من حجم أنشطتها لضعف الكفاءة في إدارة أعمالها.	2.83	1.321	05	محايد
19	لا تتدخل المؤسسة في نشاطات جديدة حتى بوجود فرص متاحة.	3.51	0.917	02	موافق
20	تسعى المؤسسة إلى تخفيض معدلات الأداء لمواجهة تهديدات البيئة الخارجية.	3.82	1.120	01	موافق
	محور خيارات التراجع أو الانكماش	3.34	0.638	/	محايد

من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- العبارة الأكثر أهمية لدى أفراد العينة هي عبارة "تسعى المؤسسة إلى تخفيض معدلات الأداء لتهديدات البيئة الخارجية" فقد أظهرت اتجاهها نحو متوسط "موافق بشدة" و ذلك بمتوسط حسابي قدره " 3.82 " و انحراف معياري قدره " 1.120 "
- العبارة الأقل أهمية لدى أفراد العينة هي عبارة "تقلص المؤسسة من حجم أنشطتها لضعف الكفاءة في إدارة أعمالها" و قد أظهرت اتجاهها نحو متوسط "محايد" و ذلك بمتوسط حسابي قدره " 2.83 " و انحراف معياري قدره " 1.321 "
- الاتجاه العام لأفراد العينة نحو متوسط "محايد" على محور خيارات التراجع و الانكماش و ذلك بمتوسط حسابي قدره " 3.34 " و انحراف معياري قدره " 0.638 "

رابعا : تحليل استجابة أفراد العينة حول أداء العاملين:

بالنسبة للمحور الرابع المتضمن أداء العاملين، فقد ركز على مدى تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمسيلة، حيث تتم معرفة أهمية كل عبارة بمعرفة متوسطها الحسابي فكما

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي لأثر الخيارات الاستراتيجية على تحسين أداء العاملين في المنظمة

زادت قيمة المتوسط الحسابي زادت أهمية العبارة كذلك يتم قياس الانحراف المعياري لعبارة هذا المحور و ذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (11) تحليل استجابة أفراد العينة حول أداء العاملين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
21	يؤدي العاملون مهامهم بأفضل الطرق	4.15	0.491	02	موافق
22	يتطور أداء العاملين في المؤسسة بشكل مستمر	3.85	1.138	08	موافق
23	يساعد العاملون بعضهم على إنجاز المهام	3.55	1.292	03	موافق
24	يحرص العاملون على تحسين أدائهم.	3.36	1.495	16	موافق
25	يتشارك العاملون المعارف و الخبرات داخل المؤسسة	3.48	1.362	15	موافق
26	يراعي العاملون الأوقات المحددة لإنجاز مهامهم	4.13	0.960	03	موافق
27	تعتمد المؤسسة نظام تقييم محدد لأداء العاملين	4.07	0.667	04	موافق
28	توفر المؤسسة التدريب و التطوير اللازمين للعاملين بها.	3.89	1.025	07	موافق
29	تحرص المؤسسة على تغيير و تنوع مهام العاملين لتطوير أدائهم	3.82	1.145	09	موافق
30	توفر المؤسسة الأدوات و الإمكانيات الضرورية لإنجاز المهام	3.91	1.0104	06	موافق
31	تلتزم المؤسسة بتوفير المتطلبات الشخصية و الوظيفية التي يتطلع إليها العاملون	3.95	1.091	05	موافق
32	تتيح المؤسسة للعاملين الفرصة لتقديم أفضل ما لديهم	4.29	0.670	01	موافق
33	تحرص المؤسسة على تحسين و تطوير بيئة الأعمال الخاصة بها	3.49	0.673	14	موافق
34	تتوفر المؤسسة على قيادة رشيدة جيدة و فعالة	3.64	0.938	10	موافق
35	توفر المؤسسة للعاملين بها المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة.	3.63	1.098	11	موافق
36	تتبنى المؤسسة ثقافة تنظيمية تجمع القيم المشتركة لكافة العاملين بها	3.6	1.102	12	موافق
	محور أداء العاملين	3.8	0.543	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- عبارة " تتيح المؤسسة للعاملين الفرصة لتقديم أفضل ما لديهم" هي العبارة الأكثر أهمية لدى أفراد العينة و قد أظهرت اتجاهها نحو متوسط "موافق بشدة" و ذلك بمتوسط حسابي قدره 4.29 و انحراف معياري قدره " 0.670 "
- عبارة "يحرص العاملون على تحسين أدائهم" هي العبارة الأقل أهمية لدى أفراد العينة و قد أظهرت اتجاهها نحو متوسط "محايد" و ذلك بمتوسط حسابي قدره " 3.36 " و انحراف معياري قدره " 0.960 "
- الاتجاه العام لأفراد العينة كان نحو متوسط "موافق" على محور أداء العاملين و ذلك بمتوسط حسابي قدره 3.8 و انحراف معياري قدره " 0.543 ."

المبحث الثالث : مناقشة النتائج و اختبار الفرضيات

بعد الدراسة الوصفية للعينة محل البحث و تحليل إجابات أفرادها حول عبارات محاور الاستبانة المتعلقة بالخيارات الاستراتيجية و أداء العاملين، سنستعرض في هذا الجزء طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة و سنستعمل لهذا الغرض الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية و هذا باستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA و اختبار T للعينات المستقلة.

المطلب الأول : اختبار نموذج فرضية البحث الرئيسية:

أولا : صلاحية نموذج الفرضية الرئيسية:

قبل البدء في اختبار الفرضية الرئيسية يجب أولاً معرفة مدى صلاحية نموذج هذه الفرضية عبر تحليل التباين للانحدار ANOVA.

جدول رقم (12) نتائج تحليل التباين للانحدار ANOVA.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة α
الانحدار	3.4.3	1	3.403	17.433	0.000
الخطأ	5.855	30	0.15		
المجموع الكلي	9.258	31			

المصدر: إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

اعتمادا على الجدول السابق نجد:

قيمة F المحسوبة = 17.433 أي أكبر من قيمتها الجدولية

و بالتالي العلاقة قيد الدراسة معنوية.

درجة الاحتمالية $\alpha = 0$ و بالتالي $\alpha \leq 0.05$ أي وجود دلالة إحصائية

مما سبق نستنتج وجود ثبات لصلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية ذو دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة α

بعبارة أخرى فالخيار الاستراتيجي يؤثر على تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر -

المديرية العملية بالمسيلة.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية H_0 : "لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للخيارات الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية بالمسيلة عند مستوى دلالة 0.05".

قمنا باستخدام أسلوب الانحدار البسيط لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (الخيارات الاستراتيجية) و المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) و نوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (13) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية "أثر الخيارات الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين".

المتغير المستقل x	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل الانحدار β
الخيارات الاستراتيجية	17.433	4.175	0.000	0.606	0.368	0.567

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج التحليل الإحصائي للجدول أعلاه:

قيمة F المحسوبة = 17.433 وقيمة T المحسوبة 4.175 مع مستوى دلالة $\alpha = 0.000$ أي $\alpha \leq 0.05$ هذه النتائج تؤكد وجود دلالة معنوية للخيار الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين.

معامل الارتباط $R = 0.606$ ما يشير إلى علاقة طردية متوسطة القوة بين المتغيرين

معامل التحديد $R^2 = 0.368$ أي أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 36.8% من التباين في المتغير التابع و هي قدرة تفسيرية متوسطة.

معامل الانحدار $\beta = 0.567$ أي أن المتغير بوحده واحدة في المتغير المستقل يقابله تغير في نفس الاتجاه بقيمة 0.567 في المتغير التابع.

بناء على كل ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 و نقبل الفرضية الرئيسية H_1 :

"يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للخيارات الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية بالمسيلة عند مستوى دلالة 0.05".

المطلب الثاني : اختبار الفرضيات الفرعية:

أولا : اختيار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى H_0 : "لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لخيارات النمو في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية بالمسيلة عند مستوى دلالة 0.05".

جدول رقم (14) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى "أثر خيارات النمو في تحسين أداء العاملين".

المتغير المستقل X	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل الانحدار β
خيارات النمو	5.142	26.445	0.000	0.684	0.469	0.588

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج التحليل الإحصائي للجدول أعلاه:

قيمة F المحسوبة = 5.142 وقيمة T المحسوبة 26.445 مع مستوى دلالة $\alpha = 0.000$ أي $\alpha \leq 0.05$ هذه النتائج تؤكد وجود دلالة معنوية للخيار الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين.

معامل الارتباط $R = 0.684$ ما يشير إلى علاقة طردية لكن فوق المتوسط بين المتغيرين

معامل التحديد $R^2 = 0.469$ أي أن متغير خيارات النمو يفسر ما نسبته 46.9% من التباين في المتغير التابع و هي قدرة تفسيرية متوسطة.

معامل الانحدار $\beta = 0.588$ أي أن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل يقابله تغير في نفس الاتجاه بقيمة 0.588 في المتغير التابع.

بناء على كل ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 و نقبل الفرضية الفرعية الأولى H_1 :

"يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لخيارات النمو في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية بالمسيلة عند مستوى دلالة 0.05".

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي لأثر الخيارات الاستراتيجية على تحسين أداء العاملين في المنظمة

ثانيا : اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الفرعية الثانية H_0 : "لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لخيارات الاستقرار في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية بالمسيلة عند مستوى دلالة 0.05".

جدول رقم (15) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية "أثر خيارات الاستقرار في تحسين أداء العاملين".

المتغير المستقل X	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل الانحدار β
خيارات الاستقرار	8.982	2.997	0.005	0.230	0.480	0.403

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج التحليل الإحصائي للجدول أعلاه:

قيمة F المحسوبة = 8.982 وقيمة T المحسوبة 2.997 مع مستوى دلالة $\alpha = 0.005$ أي $\alpha \leq 0.05$ هذه النتائج تؤكد وجود دلالة معنوية لخيارات الاستقرار في تحسين أداء العاملين.

معامل الارتباط $R = 0.230$ ما يشير إلى علاقة طردية لكن ضعيفة بين المتغيرين

معامل التحديد $R^2 = 0.480$ أي أن متغير خيارات الاستقرار يفسر ما نسبته 48% من التباين في المتغير التابع و هي قدرة تفسيرية متوسطة.

معامل الانحدار $\beta = 0.403$ أي أن التغير بوحدة واحدة في خيارات الاستقرار يقابله تغير في نفس الاتجاه بقيمة 0.403 في المتغير التابع.

بناء على كل ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية الفرعية الثانية H_1 :

"يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لخيارات الاستقرار في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية بالمسيلة عند مستوى دلالة 0.05".

ثالثا : اختيار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الفرعية الثالثة H_0 : "لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لخيارات التراجع و الانكماش في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية بالمسيلة عند مستوى دلالة 0.05".

جدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة "أثر خيارات التراجع و الانكماش في تحسين أداء العاملين".

المتغير المستقل X	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل الانحدار β
خيارات التراجع و الانكماش	6.552	2.560	0.016	0.179	0.423	0.311

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج التحليل الإحصائي للجدول أعلاه:

قيمة F المحسوبة = 6.552 وقيمة T المحسوبة 2.560 مع مستوى دلالة $\alpha = 0.016$ أي $\alpha \leq 0.05$ هذه النتائج تؤكد وجود دلالة معنوية لخيارات التراجع و الانكماش في تحسين أداء العاملين.

معامل الارتباط $R = 0.179$ ما يشير إلى علاقة طردية لكن ضعيفة بين المتغيرين

معامل التحديد $R^2 = 0.423$ أي أن متغير خيارات التراجع و الانكماش يفسر ما نسبته 42.3% من التباين في المتغير التابع و هي قدرة تفسيرية متوسطة.

معامل الانحدار $\beta = 0.311$ أي أن التغير بوحدة واحدة في متغير التراجع و الانكماش يقابله تغير في نفس الاتجاه بقيمة 0.311 في المتغير التابع.

بناء على كل ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 و نقبل الفرضية الفرعية الثالثة H_1 :

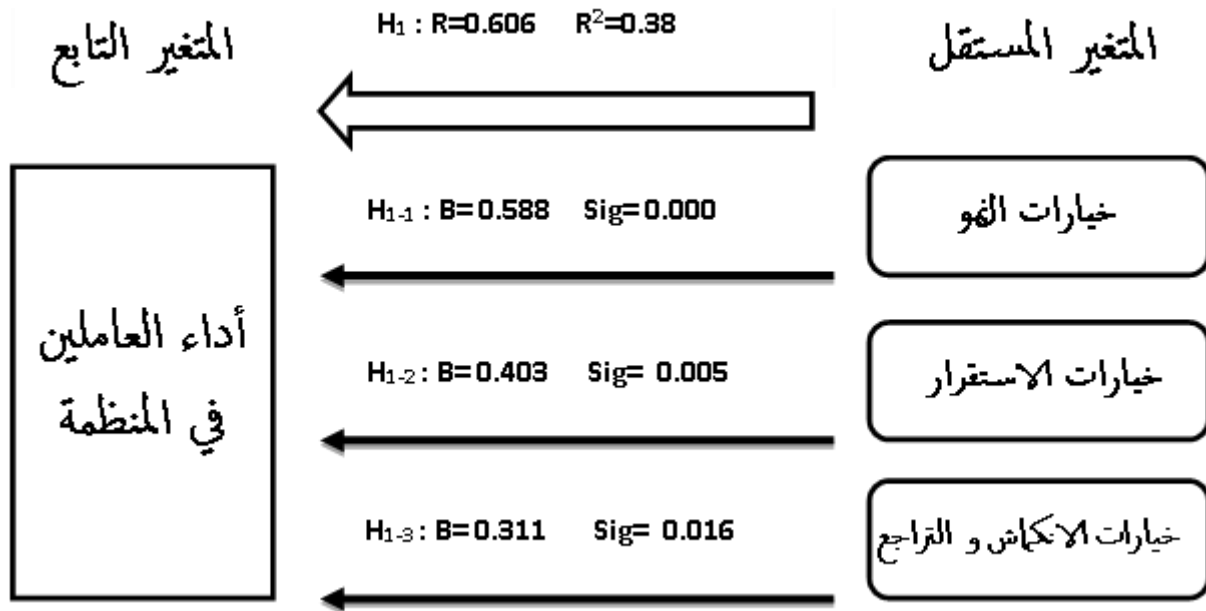
"يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لخيارات الانكماش في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية بالمسيلة عند مستوى دلالة 0.05".

المطلب الثالث : النموذج النهائي للدراسة:

تمكننا من خلال نتائج التحليل الإحصائي المتحصل عليها أن نقوم نموذج يشمل النتائج في شكل يقوم بتفسير علاقة الأثر بين المتغير المستقل (الخيارات الاستراتيجية بأبعاده الثلاثة المتطرق إليها في الدراسة و المتغير التابع

حيث أن الأثر المعنوي لأبعاد الخيارات الاستراتيجية يتضح من قيمة معامل الانحدار B و قيمة مستوى الدلالة Sig الموضحين في النموذج إذ وجدنا أن خيارات النمو كانت أكثر تأثيرا و حلت خيارات الاستقرار في الدرجة الثانية من حيث التأثير على تحسين أداء العاملين بينما كانت خيارات التراجع و الانكماش الأقل تأثيرا على أداء العاملين.

الشكل (07) النموذج النهائي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل حاولنا الإحاطة بكل ما يتعلق بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية بالمسيلة، ثم تطرقنا إلى دراسة و تحليل أنواع الخيارات الاستراتيجية و تأثيرها على أداء العاملين بالاعتماد على الاستبانة التي قمنا بتوزيعها على موظفي المؤسسة محل الدراسة و كان هدفنا من خلال ما سبق هو الإجابة على إشكالية بحثنا المتمثلة في: "ما دور الخيارات الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية بالمسيلة، حيث قمنا بعد استرجاع الاستبانة بتفريغها و تحليل بياناتها إحصائيا ثم قمنا بعرض و تحليل الفرضيات و الخروج بالنموذج النهائي للدراسة و توصلنا أخيرا إلى قبول الفرضية الرئيسية و الإجابة على الإشكالية الرئيسية للبحث.

خاتمة

الخاتمة:

قمنا من خلال هذه الدراسة بمحاولة إبراز أثر الخيارات الاستراتيجية على أداء العاملين و ذلك من خلال معرفة تأثير هذه الخيارات على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمسيلة

و للوصول إلى أهدافنا البحثية قمنا بتقسيم دراستنا إلى فصلين حيث اهتم الفصل الأول بالجانب النظري للدراسة، إذ يشتمل هذا الفصل على الجوانب النظرية لمتغيري البحث سواء المتغير المستقل المتمثل في الخيارات الاستراتيجية أو المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين و ذلك بالإحاطة بهما من حيث المفهوم و الأهمية، الأهداف، الأنواع ... إلخ، مما لا يترك للدارس لبسا في تحديد ماهيتها و أدوارها داخل المنظمة إضافة إلى تحديد إطار العلاقة النظرية بينهما.

بينما تناول الفصل الثاني الجانب التطبيقي من الدراسة و التي عنيت بإسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على الواقع التطبيقي من أجل معرفة و اختبار طبيعة و مدى و قوة العلاقة بين متغيري الدراسة و ذلك على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمسيلة إذ تضمن هذا الفصل التعرف على المؤسسة موضوع الدراسة و خصائص مجتمع الدراسة و كذلك منهج و أساليب و أدوات الدراسة، إضافة إلى التعرف على الأساليب الإحصائية المستعملة في العمل التطبيقي، ثم قمنا بعرض و تحليل نتائج البحث من خلال التأكد من صدق و ثبات أداة الدراسة ثم تحليل النتائج المتحصل عليها ثم اختبار الفرضيات و مناقشتها و أخيرا الإجابة على إشكالية البحث و وضع نموذج نهائي للدراسة.

و بناء على ما تم استعراضه سابقا و ما تم التوصل إليه من خلال هذه الدراسة فقد تمكنا من استنباط مجموعة من النتائج و التوصيات الهامة و التي من شأنها المساهمة في تفعيل الأثر الإيجابي للخيارات الاستراتيجية التي تتبناها المنظمات على أداء العاملين بها و ذلك بما يخدم مصالح و أهداف الطرفين.

نتائج الدراسة:

- الخيار الاستراتيجي يمثل الطريقة الأفضل للوصول إلى أهداف المنظمة، فمن خلال اختيار البديل الاستراتيجي الملائم يمكن للمنظمة سد الفجوة الاستراتيجية بين الأداء المتوقع و الأداء الحالي للعاملين و بالتالي تحسين أداء العاملين بالصورة الفضلى
- وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للخيارات الاستراتيجية المتبعة في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمسيلة
- وجود درجة وعي مقبولة لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمسيلة، بأهمية الخيارات الاستراتيجية التي تتبناها مؤسساتهم سواء على مستقبلهم المهني أو أدائهم الوظيفي، و ذلك يرجع للمستوى التعليمي العالي الذي يتميز به أغلب هؤلاء العاملين.

الاقتراحات:

- في إطار هذه الدراسة و من خلال النتائج المتوصل إليها يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات التي يمكن للمنظمة العمل بها من أجل توافق أكبر بين الخيارات الاستراتيجية المتبعة و أداء العاملين:
- مراعات التطورات و التقنيات التكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم لاستخدامها عند تحديد الاستراتيجيات، و كذلك توظيفها لتطوير أداء العاملين من أجل إنجاز مهامهم بشكل أفضل.
 - تنظيم دورات تدريبية في الإدارة الإستراتيجية، يشترك فيها العاملون في المنظمة، بحث يتمكنون من الاطلاع على آخر المستجدات في حقل الإدارة الاستراتيجية لنشاط المنظمة.
 - توسيع مشاركة العاملين ضمن مختلف المستويات الإدارية في صنع الخيار الإستراتيجي و مناقشتها و إقرارها.
 - اختيار البدائل الاستراتيجية الأفضل في ضوء الإمكانيات البشرية المتاحة في المنظمة و دون إهمال الخصائص الجماعية و الفردية لأفراد المنظمة.
 - اعتماد الشفافية و التشاركية مع العاملين في المنظمة عملية اختيار البديل الاستراتيجي المناسب من أجل كسب ولاء أكبر للعاملين و بالتالي ضمان تقديم أداء أفضل لديهم.
 - تبني آليات عمل و خطط واضحة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية لتسهيل تقديم العاملين أداء أفضل.
 - تبني معايير تقييم أداء فعالة عبر نماذج عملية من أجل تقييم جيد و شفاف لجميع العاملين بالمنظمة دون محاباة أو تمييز.
 - تشجيع روح التعاون و العمل المشترك بين العاملين و تقليل الصراعات من أجل رسم هدف استراتيجي مشترك يتعاون الجميع في المنظمة من أجل تحقيقه.

الآفاق المستقبلية:

- في الأخير، و في ضوء ما تم تقديمه خلال هذه الدراسة يمكن تقديم بعض النقاط التي يمكن للباحثين المستقبليين الانطلاق منها لتعزيز هذا الموضوع و تمحيصه:
- إجراء دراسات عكسية حول دور أداء العاملين في تنفيذ و إنجاز الخيار الاستراتيجي للمنظمة.
 - إجراء دراسة حول العلاقة بين متغيري الدراسة (الخيارات الاستراتيجية و أداء العاملين) في حال وجود متغير ثالث مؤثرا أو متأثرا بالمتغيرين السابقين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- الكتب:

- 1- أحمد ماهر، الاختبارات و استخداماتها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 2- أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الرابعة، الإسكندرية، 2007.
- 3- الدوري زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و عمليات، الدار الجامعية للطباعة و النشر، جامعة القاهرة.
- 4- إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، منشورات جامعة باتنة، الجزائر، 2006.
- 5- الحفاجي، عباس خضير، الإدارة الاستراتيجية المدخل و المفاهيم و العمليات، ط2، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2006.
- 6- العلاق، بشر و العبدلي قحطان و ياسين سعد غالب، استراتيجية التسويق، دار زهران للنشر و التوزيع، 2012 .
- 7- الفريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة و التنظيم، ط1، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 2013.
- 8- إلياس بن الساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة، الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية للنمو، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- 9- جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الاستراتيجية، خوارزم العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، جدة، 2013.
- 10- دحاح حورية، هيكل الصناعة و دوره في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة الصناعية.
- 11- وليد حميد رشيد الأميري، تقييم و تطوير أداء العاملين، دار اليازوري، 2016.
- 12- زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قبا، للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2001.
- 13- حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، مصر، 1975.
- 14- حسن محمد أحمد مختار، الإدارة الاستراتيجية، المفاهيم و النماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق و الترويج، ط2، مصر، 2011.
- 15- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 16- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 2000.

قائمة المراجع

- 17- كاظم نزار الركباني، الإدارة الاستراتيجية العولمة المنافسة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2004.
- 18- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 19- محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق، مدخل كمي و تحليلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- 20- محمد رشدي سلطاني، الإدارة الاستراتيجية، المنظمات الصغيرة و المتوسطة، دار حلين الزمان للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2014.
- 21- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
- 22- محمد الصيفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 23- مصطفى محمود أبو بكر، فهد عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية و جودة التفكير و القرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 24- معن وعد الله المعاضدي، وزيرة يحيى محمد سليمان، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
- 25- نبيل محمد موسى خليل، هاني عبد الرحمان العمري، الإدارة الاستراتيجية المعاصرة مفاهيم و تطبيقات عملية، دار خوارزم العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، جدة، 2014.
- 26- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 27- سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الرابع للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 28- عبد الباري إبراهيم درة و آخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، مصر، 2008.
- 29- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار عين للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
- 30- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
- 31- صالح عبد الرضا رشيد، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- 32- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة البشرية، دار الصفاء، النشر و التوزيع عمان، ط1، 2007.
- 33- رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، ط1، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- 34- ياسين، سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية العلوم التطبيقية، ط1، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2002.
- 35- عطية افندي، تمكين العاملين: مدخل للتطوير و التحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- 36- عايدة خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط2، دار كليوبترا، القاهرة، مصر، 2006.

المذكرات و الأطروحات:

- 37- أحسن بن قاصير، عادل بوعفينة، دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميلة، 2021-2022.
- 38- بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 39- بوترة آمال، أثر معايير تقييم الأداء على تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2018-2019.
- 40- بن ميري مصطفى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و دورها في تحسين أداء العاملين، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة يحيى فارس، المدية، 2020-2021.
- 41- بن قارة أمينة، أهمية نظام المعلومات الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.
- 42- دياب السالم، أثر تحليل البنية التنافسية على صياغة استراتيجية المنتج، رسالة ماجستير تخصص تسويق، جامعة دمشق، 2010.
- 43- هنادي حسنة، مبارك عبيد، دور الاتصال الرقمي في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2021-2022.
- 44- مشعلي بلال. أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية بولاية قلمة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة. 2017-2018.
- 45- سليمان أحمد هاشم، التحليل الاستراتيجي و انعكاساته على خيارات الأعمال و الميزة التنافسية، دراسة حالة في شركة العامة للصناعات الكهربائية، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، 2014.
- 46- سعد علي ربحان المحمدي، العلاقة بين الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي و تأثيرها في تحقيق فعالية الشركة الصناعية، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2011.
- 47- عادل دعاس، مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز، سونلغاز، أطروحة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018.

- 48- عادل عباس عبد حسين، تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية العامة بالعراق، رسالة ماجستير في علوم إدارة الاعمال، جامعة كربلاء، 2015.
- 49- عائشة أحمد عيسى سوار، اثر الإدارة الاستراتيجية في أداء العاملين، بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم و الثقافة، الخرطوم، السودان.
- 50- عبد المطلب بيسار، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية لولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
- 51- عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، للأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011.
- 52- عمر تيمجهدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.
- 53- عثمان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.
- 54- فؤاد بوقرة، هشام بخوش، آلية التدريب و دوره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية الاقتصاد، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2017-2018.
- 55- فطيمة بزعي، دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، دراسة حالة: مؤسسة اقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
- 56- شامي صليحة، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010.

II-المجلات و الدوريات:

- 1- دباب، عبد المجيد أحمد، العلاقة بين تصميم الوظيفة و شكل الهيكل التنظيمي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد و الإدارة، السعودية، مجلد 15 العدد 2009.
- 2- سرير حرتسي حياة، التأثير التفاعلي بين العدالة و الثقة التنظيمية و انعكاساته في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، بدون سنة نشر.

قائمة المراجع

3- ليلي بنت سويد بن سعيد العبرية، أحمد بن سعيد بن ناصر الحضرمي، ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية و موارد المياه في سلطنة عمان، المجلة العربية للإدارة، 2022.

4- فؤاد يوسف عبد الرحمان، سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية و أثرها في تحسين أداء العاملين "دراسة استطلاعية في شركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة الإدارة و الاقتصاد، السنة الخامسة و الثلاثون، العدد 91، بغداد، العراق، 2012.

III- المواقع الإلكترونية:

5- الموقع الإلكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر www.AlgerieTelecom.com

الملاحق

الملحق رقم (1) الاستبانة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم
التسيير
تخصص: إدارة استراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

إستبانة لخدمة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
الأكاديمي

تحت عنوان:

أثر الخيارات الاستراتيجية على تحسين أداء العاملين في
المنظمة

"دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية العملية
بالمسيلة"

تحت إشراف الأستاذ:

- د. غربي حمزة

إعداد الطلبة:

- الأطرش مصطفى
- لعرابي بلال

سيدي سيدي السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

في إطار اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخص إدارة استراتيجية المعنونة بـ"أثر الخيارات الاستراتيجية على تحسين أداء العاملين في المنظمة"، و نظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة و موضوعية، حيث ان صحة الاستبانة تعتمد بدرجة كبيرة على دقة اجابتم، علما ان البيانات التي سيتم الإدلاء بها ستحاط بالسرية التامة، ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

أولاً: البيانات العامة:

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على بعض المميزات و الخصائص الشخصية و الوظيفية لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية بالمسيلة، لذا نرجو من سيادتكم وضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة:

<input type="checkbox"/>	- أنثى	<input type="checkbox"/>	الجنس - ذكر
<input type="checkbox"/>	- من 31 إلى 40 سنة	<input type="checkbox"/>	السن - أقل من 30 سنة
<input type="checkbox"/>	- من 51 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	- من 41 إلى 50 سنة
<input type="checkbox"/>	- جامعي	<input type="checkbox"/>	المستوى التعليمي - ثانوي
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	- دراسات عليا
<input type="checkbox"/>	- من 6 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	عدد سنوات الخبرة - أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	- من 16 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	- من 11 إلى 15 سنة

ثانيا: محاور الاستبانة: ١

الرجاء قبل اختيار الإجابة التي ترونها متوافقة مع عملكم لكل فقرة من الفقرات التالية. نضع بين أيديكم المفاهيم الخاصة بكل فقرة من فقرات الاستبانة.

المحور الأول : الخيارات الاستراتيجية:

الخيار الاستراتيجي: هو أفضل قرار يتم اختياره من بين مجموعة البدائل المتاحة، يهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة و أهدافها التي تمثل القاعدة التي ينطلق منها الخيار لتمكين المنظمة من المنافسة و تحقيق نجاحها.

أولا : خيارات النمو:

خيارات النمو: هي استراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة و تتجه نحو زيادة حجم المنظمة أو التنوع في أنشطة المنظمة و توسيع عملياتها:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تقوم المؤسسة بتوسيع نشاطها بالدخول إلى مجالات جديدة إلى جانب نشاطها الرئيسي					
2	تحاول المؤسسة كسب أكبر عدد من الزبائن					
3	تطور المؤسسة منتجاتها لمواجهة المنتجات البديلة					
4	تعمل المؤسسة على استهداف أكبر عدد من القطاعات السوقية الممكنة					
5	تتبنى المؤسسة مزيج تسويقي مبتكر بالمقارنة بالمؤسسات التي تقدم منتجات بديلة					
6	تقوم المؤسسة بزيادة أو تنمية البحث و التطوير في قطاع نشاطها.					

ثانياً: خيارات الاستقرار :

خيارات الاستقرار: و هي الاستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة و تتميز بعدم القيام بتغيرات هامة في أنشطة المنظمة و عملياتها.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
7	لا تملك المؤسسة القدرات اللازمة لاستيعاب أعباء النمو و التوسع.					
8	تسعى المؤسسة إلى المحافظة على المستوى الحالي من الإنفاق على البحث و التطوير					
9	التعامل بحذر مع الداخلين الجدد إلى القطاعات السوقية المستهدفة.					
10	تمتنع المؤسسة عن توسيع نشاطها في حالة حدوث تراجع النشاط الاقتصادي					
11	تعتمد المؤسسة مبدأ حسن استخدام مواردها و إمكاناتها و تخصيصها في مجال محدد.					
12	تحافظ المؤسسة على استراتيجيتها الحالية لقلّة مواردها المالية.					
13	تهتم المؤسسة بمتابعة المتغيرات في سياسة الدولة ذات الصلة بنشاطها.					
14	تتجه المؤسسة إلى التركيز على الربح المتواضع في المدى القصير لتحفيز العاملين					
15	المؤسسة مقتنعة بالإنجازات المحققة ما لم يظهر تحديد حقيقي لها.					

ثالثا : خيارات الانكماش و التراجع:

خيارات الانكماش و التراجع : هي استراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة و تتجه نحو تخفيض حجم المنظمة أو تخفيض التوزيع في أنشطة المنظمة و عملياتها:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
16	تتخلى المؤسسة على بعض أنشطتها لقلّة جاذبيتها و عدم جدواها.					
17	تتراجع المؤسسة عن القيام بأنشطتها الحالية و التحول إلى أنشطة جديدة تتطلب أصول و موارد أقل.					
18	تقلص المؤسسة من حجم أنشطتها لضعف الكفاءة في إدارة أعمالها.					
19	لا تدخل المؤسسة في نشاطات جديدة حتى بوجود فرص متاحة.					
20	تسعى المؤسسة إلى تخفيض معدلات الأداء لمواجهة تهديدات البيئة الخارجية.					

رابعاً: أداء العاملين:

أداء العاملين : هو مجموع الجهود التي يبذلها العامل من أجل القيام بالدور المناط به و الذي يمثل المخرجات و الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
21	يؤدي العاملون مهامهم بأفضل الطرق					
22	يتطور أداء العاملين في المؤسسة بشكل مستمر					
23	يساعد العاملون بعضهم على إنجاز المهام					
24	يحرص العاملون على تحسين أدائهم.					
25	يتشارك العاملون المعارف و الخبرات داخل المؤسسة					
26	يراعي العاملون الأوقات المحددة لإنجاز مهامهم					
27	تعتمد المؤسسة نظام تقييم محدد لأداء العاملين					
28	توفر المؤسسة التدريب و التطوير اللازمين للعاملين بها.					
29	تحرص المؤسسة على تغيير و تنوع مهام العاملين لتطوير أدائهم					
30	توفر المؤسسة الأدوات و الإمكانيات الضرورية لإنجاز المهام					
31	تلتزم المؤسسة بتوفير المتطلبات الشخصية و الوظيفية التي يتطلع إليها العاملون					
32	تتيح المؤسسة للعاملين الفرصة لتقديم أفضل ما لديهم					
33	تحرص المؤسسة على تحسين و تطوير بيئة الأعمال الخاصة بها					
34	تتوفر المؤسسة على قيادة رشيدة جيدة و فعالة					
35	توفر المؤسسة للعاملين بها المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة.					
36	تتبنى المؤسسة ثقافة تنظيمية تجمع القيم المشتركة لكافة العاملين بها					



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم :

المسيلة في:

رقم:

إلى السيد: المدير العام للإفلااب
الجزائر - المسيلة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار الفتح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة إستراتيجية فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ا.ر.س	الإمضاء
01	مصطفى الأطرش	21044103572	206594054	
02	بلال لحراني	210440922470	200840178	
عنوان المذكرة: أشهر الخيارات الإستراتيجية لدى تحسين أداء العاملين في المنظمة				
المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): الأطرث مصطفى الولود (ة) بتاريخ 1985/02/23 بـ بوحادة
العامل لبطاقة التعريف الوطنية (توكس) رقم: 206594054 الصادرة بتاريخ: من بوحادة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم تسيير تخصص: إدارة إستراتيجية خلال السنة الجامعية: 2023/22
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: تأثير الخيارات الإستراتيجية على تحسين
أداء الحائلي في المنظمة

أصرح بشرقي أنني إلتمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 09/06/2023

التوقيع والبصمة

.....



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): لحراني بلال - اثنوود (ة) بتاريخ: 1985/07/02 بـ بوحادة
العامل لبطاقة التعرف الوطنية (تورس) رقم: 200840178 الصادرة بتاريخ: من: بوحادة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسيير تخصص إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2023/22
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:

أقر الخيارات الإستراتيجية على تحين أداء العاملين في المنظمة

أصرح بشرفي أنني إلتمت بمراعاة معايير الأمانة و النزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2023/06/01

التوقيع و البصمة

.....