

## الموضوع:

# دور صياغة رسالة المنظمة في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة مؤسسة الحضنة حليب- المسيلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبة: دميري إكرام

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ. عطا الله ياسين	أستاذ مساعد أ	المسيلة	رئيسا
أ. قراوي أحمد الصغير	أستاذ مساعد أ	المسيلة	مشرفا ومقررا
أ. زريق عمر	أستاذ مساعد أ	المسيلة	ممتحنا

الله أكبر  
بسم الله الرحمن الرحيم  
الحمد لله رب العالمين  
والصلاة والسلام على  
سيدنا محمد وآله الطيبين  
الطاهرين أجمعين  
اللهم صل على محمد  
وعلى آل محمد  
اللهم صل على محمد  
وعلى آل محمد  
اللهم صل على محمد  
وعلى آل محمد



# شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل وإتمامه كما لا يفوتنا أن نشكر كل من ساهم معنا في إنجازه ولو بدعوة ونخص بالشكر الأستاذ المشرف قراوي أحمد الصغير الذي كان عوناً وناصحاً لي في إنجاز هذا البحث منذ أن كان مجرد فكرة حتى اكتمل في صورته النهائية كما أوجه شكري وتقديري إلى السادة رئيس وأعضاء اللجنة المناقشة الموقرة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة وأتقدم بالشكر الجزيل لأساتذة تخصص إدارة الأعمال وأخص بالذكر الأستاذ الموقر حوحو مصطفى الذي كان عوناً لنا شكراً له

# إهداء

أهدي عملي هذا إلى من أوصلتني إلى هذه

المرحلة أُمي الغالية

إلى روح أبي الغالي رحمه الله

إلى أختي هجيرة

إلى كل عائلة دمبري وخلافي

إلى رفيقات دربي: أمال، سمية، عائشة،

إيمان، نعيمة، بشرى، صبيرة، ونيسة،

بشرى.

# الوفية إكرام

قائمة

المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر وتقدير
-	الإهداء
II	قائمة المحتويات
V	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
أ	مقدمة
37_08	الفصل الأول: الاطار النظري لرسالة المنظمة وأداء العاملين
08	تمهيد
09	المبحث الأول: رسالة المنظمة وصياغتها
09	المطلب الأول: مفهوم رسالة المنظمة
12	المطلب الثاني: مكونات رسالة المنظمة وصياغتها
23	المطلب الثالث: الفرق بين الرؤية والرسالة، العلاقة بين الرؤية وغايات المنظمة
26	المبحث الثاني: مفهوم أداء العاملين
26	المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته
28	المطلب الثاني: مفهوم أداء العاملين، أهميته أبعاده والعوامل المؤثرة فيه
33	المطلب الثالث: مؤشرات تحسين أداء العاملين
37	خلاصة الفصل
39	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الحضنة حليب
39	تمهيد
40	المبحث الأول: التعريف بمحل الدراسة
40	المطلب الأول: نبذة تاريخية حول مؤسسة الحضنة حليب
41	المطلب الثاني: نشاط المؤسسة
43	المطلب الثالث: مهام المؤسسة
43	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الحضنة حليب
45	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات
45	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
54	المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلة
57	المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان
77	خلاصة الفصل

79	الخاتمة
82	قائمة المراجع
87	فهرس المحتويات
102-91	الملاحق

A decorative rectangular frame with intricate scrollwork and floral patterns in shades of red and gold, surrounding the central text.

# قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ج	نموذج الدراسة	01
17	خطوات اعداد الرسالة	02
18	صياغة الرسالة	03
22	عناصر الرسالة	04
25	العلاقة بين الرؤية و الرسالة و الأهداف و الغايات	05
32	مكونات الأداء الفردي	06
44	الهيكل التنظيمي	07
58	النسب المئوية لتحليل متغير العمر	08
58	النسب المئوية لتحليل متغير التحصيل العلمي	09
59	النسب المئوية لتحليل متغير طبيعة الوظيفة	10
60	النسب المئوية لتحليل متغير مدة الخبرة	11
76	نموذج الدراسة النهائي	12

A decorative rectangular frame with intricate scrollwork and floral patterns in shades of red and gold, surrounding the central text.

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
14	مكونات الرسالة	01
42	أهم المواد المستخدمة ومصادرها	02
48	درجات مقياس ليكارت	03
48	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الحماسي	04
49	معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول مكونات رسالة المنظمة	05
51	معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول القدرة على انجاز المهام	06
52	معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني الانماط السلوكية المحسنة للأداء	07
53	معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث القدرة على ادراك الدور و المهمة	08
54	معاملات الثبات لمحاو الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	09
58	نتائج تحليل متغير العمر	10
58	نتائج تحليل متغير التحصيل العلمي	11
59	نتائج تحليل متغير طبيعة الوظيفة	12
60	نتائج تحليل متغير مدة الخبرة	13
61	اختبار التوزيع الطبيعي كولجرف-سمرنوف	14
61	نتائج تحليل بيانات أفراد العينة حول مكونات رسالة المنظمة لمؤسسة حضنة حليب	15
64	نتائج تحليل بيانات أفراد العينة حول بعد القدرة على انجاز المهام لمؤسسة حضنة حليب	16
65	نتائج تحليل بيانات أفراد العينة حول بعد الأنماط السلوكية المحسنة للأداء لمؤسسة حضنة حليب	17
66	نتائج تحليل بيانات أفراد العينة لبعء القدرة على ادراك الدور و المهمة لمؤسسة حضنة حليب	18

67	نتاج تحليل الانحدار المتعدد للعبارتين (18) و(19) في القدرة على انجاز المهام	19
68	نتاج تحليل الانحدار المتعدد للعبارتين (13) و(14) في الأنماط السلوكية المحسنة للأداء	20
69	نتاج تحليل الانحدار المتعدد للعبارتين رقم (21) و(16) في القدرة على ادراك الدور و المهمة	21
70	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لدور صياغة رسالة المنظمة في تحسين أداء العاملين	22
71	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مكونات صياغة رسالة المنظمة على القدرة على انجاز المهام	23
72	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مكونات صياغة رسالة المنظمة على الأنماط السلوكية المحسنة للأداء	24
73	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مكونات صياغة رسالة المنظمة على القدرة على ادراك الدور و المهمة	25
74	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لوجود فروق ذات دلالة احصائية لمكونات رسالة المنظمة تعزى لمتغير العمر	26
74	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لوجود فروق ذات دلالة احصائية لمكونات رسالة المنظمة تعزى لمتغير التحصيل العلمي	27
75	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لوجود فروق ذات دلالة احصائية لمكونات رسالة المنظمة تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة	28
75	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لوجود فروق ذات دلالة احصائية لمكونات رسالة المنظمة تعزى لمتغير مدة الخبرة	29

# مَقْدِمَةٌ

## مقدمة:

خلال العقود الماضية شهدت بيئة منظمات الأعمال منافسة قوية وحادة ، والكثير من التطورات التي تفرض على المنظمة تطوير نفسها لضمان استمراريتها ووجودها، كما ارتبط وجود المنظمة برسالة معينة تسعى الى تحقيقها وتستمد الرسالة مقوماتها من القيم التي يحملها مؤسسو المنظمة، ويمكن اعتبارها المرشد الرئيسي لعاملين بالمنظمة.

كما تعتمد المنظمة في صياغة رسالتها على إلهام عامليها وخلق حالة من التعاون والتنسيق بين جهودهم لتحقيق الأهداف الفرعية التي تشكل الهدف العام، وتؤثر محتويات الرسالة وصياغتها على هوية العاملين ، وتدعم التزامهم وانتمائهم للمنظمة كما تشعرهم بالمسؤولية وترشد سلوكهم وبالتالي فبناء الرسالة بشكل جيد مطلوب لتحسن أداء العاملين.

## أولاً: مشكلة الدراسة:

تواجه مؤسسات انتاج الحليب في الجزائر منافسة شديدة في السوق المحلي، فبعد تخفيض حجم البودرة المدعمة وازدياد مؤسسات الانتاج في هذا القطاع ، فرضت على المؤسسات بناء رسالة واضحة المعالم تساهم في توجيه وترشيد العاملين نحو تحقيق الأهداف المسطرة ومنها تحقيق التميز والاستمرارية.

مما سبق يمكن صياغة اشكالية الدراسة كما يلي:

## ماهو دور صياغة رسالة المنظمة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الحضنة حليب

وينبثق من هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- 01: هل يوجد أثر لمكونات رسالة المنظمة في القدرة على انجاز المهام بمؤسسة الحضنة حليب
- 02: هل يوجد اثر لمكونات رسالة المنظمة في الأنماط سلوكية المحسنة للأداء بمؤسسة الحضنة حليب
- 03: هل يوجد أثر لمكونات رسالة المنظمة في القدرة على ادراك الدور و المهمة بمؤسسة الحضنة حليب
- 04: هل يوجد أثر للمتغيرات الشخصية و الوظيفية لصياغة رسالة المنظمة في تحسين أداء العاملين

ثانياً فرضيات الدراسة:

كإجابة أولية على الإشكالية الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لصياغة رسالة المنظمة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة حضنة حليب

الفرضيات الفرعية:

**01:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمكونات رسالة المنظمة في القدرة على انجاز المهام بمؤسسة حضنة حليب

**02:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمكونات رسالة المنظمة على الأنماط السلوكية المحسنة للأداء بمؤسسة حضنة

حليب

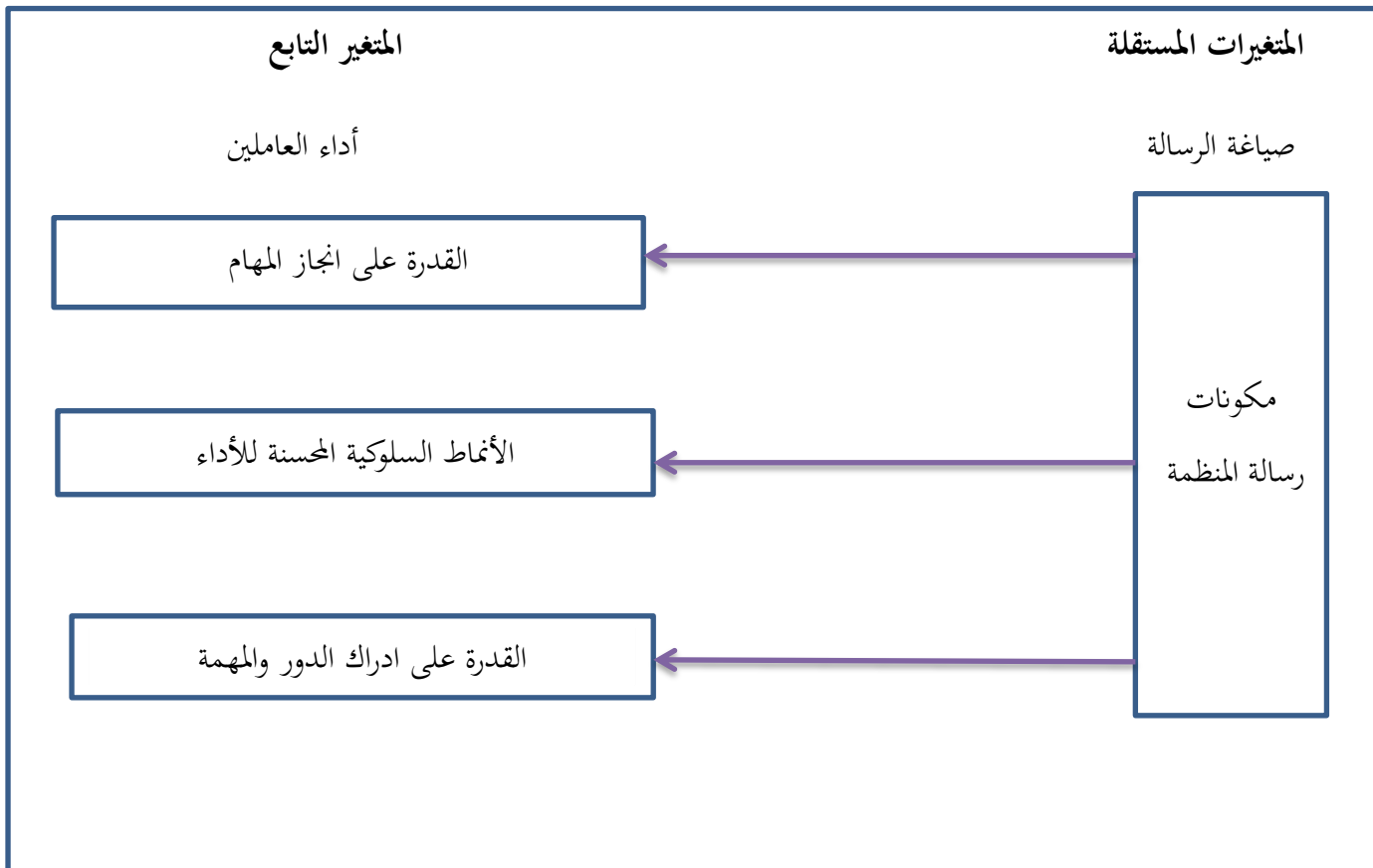
**03:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمكونات رسالة المنظمة في القدرة على ادراك الدور و المهمة بمؤسسة حضنة

حليب

**04:** توجد فروق ذات دلالة احصائية للمتغيرات الشخصية و الوظيفية لصياغة رسالة المنظمة في تحسين أداء

العاملين بمؤسسة حضنة حليب

## شكل رقم (01) نموذج الفرضي لدراسة



المصدر : من اعداد الطالبة

ثالثا: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كون موضوع رسالة المنظمة من المواضيع الحديثة التي تشغل اهتمام الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية، لأن نجاح أي منظمة يكون من خلال بيان رسالتها و الصياغة الجيدة لها التي تساعد في تحديد أهداف المنظمة.

من أهميته تغير النظرة تجاه صياغة رسالة المنظمة وجعلها جوهر في تحسين أداء العاملين

رابعاً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى المحاولة التعرف على دور صياغة رسالة المنظمة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الحضنة - حليب -

وذلك من خلال :

— توضيح دور صياغة رسالة مؤسسة الحضنة في القدرة على انجاز المهام

— توضيح دور صياغة رسالة مؤسسة الحضنة في القدرة على ادراك الدور و المهمة

— توضيح دور صياغة رسالة مؤسسة الحضنة في السلوكيات المحسنة للأداء

خامساً: حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: فترة الدراسة 2018/2017

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في مدينة المسيلة و بضبط في مؤسسة حضنة -حليب-

سادساً: صعوبات الدراسة:

واجهتنا صعوبات لإجراء هذا البحث و المتمثلة في :

قلة المراجع الخاصة بهذا الموضوع خاصة في الجانب الذي يربط صياغة رسالة المنظمة بأداء العاملين

موضوع جديد يتطلب الكثير من الجهد و الوقت لجمع المعلومات.

ضعف التعاون من طرف بعض الموظفين خاصة من هم في منصب المدير و رئيس مصلحة في الاجابة على اسئلة لاستبيان.

سابعاً: الدراسات السابقة:

**01: دراسة مُجَّد فوزي علي عتوم (2009)** بعنوان "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية" ، دراسة

ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

ادارة الأعمال، قسم ادارة الأعمال، كلية ادارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا، وقد تمثلت إشكالية الدراسة في " هل لرسالة المنظمة أثر في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية البشرية الأردنية؟" وقد تفرعت عن هذه الاشكالية الفرضية التالية " لا يوجد أثر لرسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الأردنية لإنتاج الأدوية البشرية، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين رسالة المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ( 0.05 ).

**02: دراسة ليلي غضبان (2009)** بعنوان " الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين" دراسة ميدانية مؤسسة تسويق وتوزيع المواد البترولية نفضال مقاطعة الوقود باتنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع اقتصاد تطبيقي وادارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، وقد تمثلت إشكالية الدراسة في " ما مدى مساهمة الترقية كحافز في تحسين أداء العاملين" وقد تفرعت عنها الفرضية التالية: اعتماد الترقية العادلة كأسلوب تحفيزي يساهم في تحسين أداء العاملين" توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنظام الترقية على اداء العاملين ولاكن بشكل سلبي عند مستوى دلالة ( 0.05 ).

**03: دراسة السعيد قاسمي(2012)**، بعنوان "التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف، وقد تبلورت اشكالياتها كما يلي " ماهي طبيعة العلاقة بين رسالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ونتائج تقييم بيئتها" وقد تفرعت عنها الفرضية التالية" هناك علاقة ارتباط بين رسالة المؤسسة وعناصر البيئة المؤثرة فيها وبين أطراف المصلحة من جهة ثانية" وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لرسالة المؤسسة ونتائج تحليل بيئتها عند مستوى دلالة ( 0.05 ).

**04: دراسة عوض الله محمد علي محمد المهدي (2016)** بعنوان " دور التدريب في أداء العاملين" دراسة حالة بنك الفيصل الاسلامي السوداني فرع كوستي ، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في ادارة الأعمال ، قسم ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، و العلوم الادارية، جامعة الامام مهدي السودان، تمثلت اشكالية الدراسة كما يلي " هل لتدريب دور فعال في تحسين اداء العاملين" وتفرعت عن الاشكالية الفرضية التالية" توجد علاقة ذات

دلالة احصائية بين وسائل التدريب وأداء العاملين " توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البرامج التدريبية وأداء العاملين عند مستوى دلالة ( 0.05 ).

ومن خلال ما تم تقديمه نستخلص أن الدراسات السابقة تدرس علاقة رسالة المنظمة بمتغير آخر (ميزة التنافسية، وبيئة المؤسسة)، ويتضح الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة من حيث العلاقة حيث دراستنا ركزت على دور صياغة رسالة المنظمة في تحسين أداء العاملين.


### ثامنا: هيكل الدراسة:

من أجل معالجة الاشكالية المذكورة سابقا تم تقسيم الدراسة الى فصلين حيث :

تناولنا في الفصل الأول رسالة المنظمة وصياغتها وذلك من خلال ثلاثة مطالب عاجل المطلب الأول مفهوم رسالة المنظمة، في حين تناول المطلب الثاني مكونات رسالة المنظمة، أما المطلب الثالث فتناول العلاقة بين الرؤية والرسالة وغايات المنظمة

أما البحث الثاني فتناول الإطار المفاهيمي لأداء العاملين وذلك من خلال ثلاثة مطالب، تناولنا في المطلب الأول مفهوم الأداء ومكوناته، أما المطلب الثاني اهتم بمفهوم أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه الما المطلب الثالث خصص لمؤشرات تحسين أداء العاملين

أما الفصل الثاني تناول دراسة حالة في مؤسسة حضنة حليب وقد قسم الى مبحثين حيث ركز المبحث الأول على التعريف بمؤسسة حضنة حليب، والمبحث الثاني ركز على تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

A decorative border with intricate scrollwork and floral patterns in shades of red and gold, framing the central text.

**الفصل الأول:**  
**الإطار النظري لرسالة**  
**المنظمة وأداء العاملين**

## تمهيد:

تعتبر عمليات الادارة الاستراتيجية المنبر الأساسي لصياغة رسالة المنظمة، في الوقت الذي عجز عنه الادارات الأخرى من صياغة واضحة وشاملة تعكس بواقعية أهداف وغايات المؤسسة، حيث يجب ان تحظى صياغة رسالة المنظمة بقبول من طرف العاملين باعتبارها تمثل المرشد والموجه لهم في أداء عملهم، حيث يعتبر العاملين إحدى مكونات صياغة رسالة المنظمة، الذي لولا جهوده لن تستطيع المؤسسة من تحقيق أهدافها وكسب ميزة تنافسية في السوق مما يستدعي دراسة لكيفية تحسين أداءه.

في إطار هذا السياق سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري لصياغة رسالة المنظمة وأداء العاملين، حيث ينقسم بدوره الى مبحثين:

المبحث الأول: رسالة المنظمة وصياغتها

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي لأداء العاملين

## المبحث الأول: رسالة المنظمة وصياغتها

يرتبط وجود أي منظمة برسالة محددة تحاول تحقيقها، فهي الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله، تقوم المنظمة بصياغة هذه الرسالة من المجتمع الذي تنتمي إليه كذلك ومن البيئة التي تعمل فيها، حيث في بداية الصياغة تصاغ بصفة عامة لكن نتيجة التفاعل بين طبيعة الرسالة و بيئة المنظمة الداخلية و الخارجية ينبثق عنها الكثير من فقرات الرسالة التي يجب أن تواكب هذه التغيرات .

## المطلب الأول : مفهوم رسالة المنظمة

نحاول في هذا المطلب التعرف على مفهوم رسالة المنظمة وأهميتها باعتبارها الخطوة الأولى للإدارة الاستراتيجية والتي تبني عليها كل الأهداف الاستراتيجية .

## أولاً: الرسالة لغة :

" الرسالة قطعة من النثر الفني، تطول أو تقصر لمشيئة الكاتب وغرضه وأسلوبه وتكون كتابتها بعبارة بليغة وأسلوب حسن رشيق، وألفاظ منتقاة ومعان طريفة" <sup>1</sup>

## ثانياً: الرسالة اصطلاحاً

"الرسالة عبارة عن الجانب أو المحتوى الملموس للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها أو نقلها الى الجهة المستهدفة ، وهي المستلم أو مستقبل الرسالة، وقد تكون الرسالة على شكل صورة أو تجسيدات لها، أو كلمات أو عبارات يكون لها معان أو إيجاءات معينة" <sup>2</sup>

## ثالثاً:

عرفها "وائل مُجد إدريس في كتابه الادارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات بأنها:

تعتبر رسالة المنظمة عن سبب أو أسباب وجودها ، وهناك من يرى بأن رسالة المنظمة تؤكد على ماهية المنظمة

<sup>1</sup> فهد خليل الزايد، الأساليب العصرية في تدريس اللغة العربية ، الطبعة الأولى ،دار يافا العلمية لنشر والتوزيع ،الأردن ، 2011،ص206

<sup>2</sup>حميد الطائي،بشير العملاق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار البازوري لنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009، ص22،21

بالإشارة الى نوع الأنشطة ، والعلاء والأسواق التي تخدمها .<sup>1</sup>

كذلك عرفها مُجد هاني مُجد في كتابه الادارة الاستراتيجية الحديثة بـ: "هي الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية لها، مبرر وجودها واستمرارها، وهي توصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية."<sup>2</sup>

كذلك عرفها ديفيد هاريسون في كتابه الادارة الاستراتيجية على أنها " عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة وتختلف هذه البيانات باختلاف المنظمات."<sup>3</sup>

ومن خلال التعريف السابقة نستخلص أن رسالة المنظمة هي:

إن رسالة المنظمة عبارة عن صيغة لفظية مكتوبة أو ضمنية تتكون من عدة جمل تعكس الخصائص التي تنفرد بها المؤسسة عن غيرها ويحدد من خلال هذه الجمل نشاط المؤسسة والغرض الذي يبرر وجودها قصد تحقيق مطالب الأطراف ذات المصلحة.<sup>4</sup>

#### رابعاً: أهمية رسالة المنظمة

إن وضوح الرسالة وسهولة إيصالها الى مختلف الجهات ذات العلاقة والتي تتعامل معها المؤسسة سينعكس إيجاباً على الأداء وترجع أهمية وضع رسالة واضحة لمؤسسة الأعمال الى ما يلي:

1 ضمان الاجماع على غايات وأغراض واحدة للمنظمة؛

2 تكوين أسس ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية ؛

3 بناء ثقافة تنظيمية موحدة؛

4 المساهمة في عمليات التقييم والرقابة؛<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أستاذ وائل مُجد إدريس وطاهر محسن الغالي ، الادارة الاستراتيجية المفاهيم...العمليات، الطبعة الأولى ، دار وائل لنشر، الأردن، 2011،ص17 " وائل مُجد صبحي إدريس متحصل على شهادة الماجستير في ادارة الأعمال سنة 2001 ، في العراق ، حاصل على الدكتوراه سنة 2014 ، يقوم بتقديم استشارات في مجال الادارة الاستراتيجية ، الادارة ، التخطيط الاستراتيجي ، وكذلك الإحصاء .

<sup>2</sup> مُجد هاني مُجد ، الادارة الاستراتيجية الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار المعتر لنشر، الأردن، 2015،ص143

<sup>3</sup> ديفيد هاريسون ، تعريب علاء الدين ناطوريه، الادارة الاستراتيجية ، دار نزهان لنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص157

<sup>4</sup> السعيد قاسمي ، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه ، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2012،ص

14

<sup>5</sup> مؤيد سعيد السلام، أساسيات الادارة الاستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار وائل لنشر ، الأردن ، 2005،ص13

- 5 تحدد الرسالة كيفية تخصيص الموارد المختلفة وماهية أنماط النمو والاتجاهات التي تسعى المنظمة الى تحقيقها في المستقبل؛
- 6 تشكل رسالة المنظمة منارة أو مرشدا للعاملين في المنظمة، يرشدهم نحو العمل على تحقيق الأهداف المرسومة والوصول إليها؛<sup>1</sup>
- 7 تخلق رسالة المنظمة مناخا تنظيميا عاما؛
- 8 تبين رسالة المنظمة المبرر الأساسي لوجودها؛
- 9 تحديد الشرعية الاجتماعية أو القانونية للمنظمة؛
- 10 الربط بين الوظيفة أو المسؤوليات الاجتماعية للمنظمة وأهداف المنظمة الرئيسية؛<sup>2</sup>
- 11 تساعد على تركيز جهود أعضاء المنظمة في اتجاه واحد محدد؛
- 12 تساعد على عدم تضارب الأغراض داخل المنشأة؛
- 13 تساعد في ترشيد تخصيص موارد المنشأة؛
- 14 تحدد المسؤوليات لكل وظيفة داخل المنشأة؛
- 15 هي أساس الأهداف التي يتم وضعها للمنشأة.<sup>3</sup>

#### خامسا: خصائص الرسالة الجيدة

إن تحديد الصفات المميزة للمنظمة تساعد الإداريين في إعداد الرسالة بشكل جيد وفعال، وهناك مجموعة من الصفات التي يجب توفيرها في رسالة المنظمة، حتى توصف بالرسالة الناجحة وهي:

- 1 أن تكون مختصرة بحدود 100 كلمة؛
- 2 أن تحدد بوضوح الميدان الأساسي لعمل المنظمة ؛
- 3 أن تحدد المنظمة ماذا تنتج ؟ ولماذا هذا الانتاج؟

<sup>1</sup> منصور محمد إسماعيل العريفي، الادارة الاستراتيجية ، الطبعة الثانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2011، ص 165

<sup>2</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الادارة الاستراتيجية، مفاهيمها مداخلها ، عملياتها المعاصرة ، الطبعة الثانية، دار وائل لنشر ، الأردن، 2006، ص21

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي متميز ، الطبعة الاولى ، الناشر المجموعة العربية لتدريب والنشر، القاهرة ، مصر، 2012، ص 106

4 ان تحدد ما هو المبرر الاساسي لوجود المنظمة؛<sup>1</sup>

5 القابلية الى التحويل الى خطط وسياسات ؛

6 الواقعية والموضوعية ينبغي أن تكون الرسالة الفعالة إمكانية تطبيقها مع مراعاة عوامل المواجهة والعمل على استخدام الأمثل للموارد المتاحة؛<sup>2</sup>

7 تتسم بالجاذبية وتستحوذ على اهتمام مختلف أصحاب المصالح؛<sup>3</sup>

8 تعكس حالة الطموح والتحدي بما يجعل المنظمة في حالة عدم قناعة تجاه وضعها الحالي؛

9 تكون قصيرة وواضحة للجميع في نفس الوقت.

**المطلب الثاني: مكونات رسالة المنظمة وصياغتها**

**أولاً: مكونات رسالة المنظمة**

رغم اختلاف منظمات الأعمال في تركيزها على هذا المكون أو ذاك من مكونات رسالة المنظمة وعناصرها ، الا أننا نجد إجماعاً بين أغلب الباحثين بأن مكونات رسالة المنظمة تتمثل في الآتي :

**1 مجال عمل المنظمة:**

يفترض أن يتم تحديد المجال الذي تنوي أن تنشط فيه المنظمة بطريقة مرنة وواضحة تسمح بالتطور اللاحق.<sup>4</sup>

**2 عملاء المنظمة:**

إن عملاء المنظمة يمثلون المصدر الأساسي للدخل فيها ، وبالتالي يفترض أن تحدد المنظمة هؤلاء العملاء، ليس بالمنظور الآني ، بل وباحتمالية زيادة هذا العدد وفق اعتبارات تطور قدرتها على تقديم منتجات وخدمات تلي احتياجات هؤلاء العملاء.

<sup>1</sup> عبد العزيز بن حبتور ، الادارة الاستراتيجية ادارة حديثة في عالم متغير ، طبعة الثانية ، دار المسيرة لنشر، عمان ، 2007، ص 99

<sup>2</sup> محمد حنفي محمد نور تيدي ، أثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء ، رسالة دكتوراه قسم ادارة الأعمال ، مدرسة العلوم الإدارية ، جامعة النيلين ، 2010 ، ص 67

ماجد عبد المهدي مساعدة ، الادارة الاستراتيجية مفاهيم – عمليات- حالات تطبيقية – الطبعة الاولى، دار المسيرة لنشر،الأردن، 2013، ص121

<sup>4</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق 116، 117

كذلك هم مجموعة الأشخاص الذين يمثلون المستفيدين الحاليين والمتقربين لما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات.<sup>1</sup>

### 3 المنتجات والخدمات:

ان رسالة المنظمة تركز على طبيعة المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدم في الأسواق وتلبي حاجات العملاء

### 4 الموارد البشرية في المنظمة:

يمثل المورد البشري ميزة تنافسية يجب أن تنفرد بها المنظمة ولا يمكن تقليدها بسهولة، لذلك يفترض أن تركز عليها رسالة المنظمة وتعطيها حقها من الأهمية.

### 5 التكنولوجيا:

تعتبر التكنولوجيا عن إطار عام يتمثل بالجانب الفني أو المعرفي في المنظمة ، ويجب على المنظمة أن توضح أسس اعتماد التكنولوجيا والاستفادة منها، وهنا يجب الإشارة إلى مستوى الادخال التكنولوجي سواء اكان بشكل تكنولوجيا متقدمة، أو قديمة تعبر عن حالات التعامل مع التكنولوجيا بمنظور مختلف وفق اعتبارات قدرة المنظمة على استخدام هذه التكنولوجيا..

### 6 السوق:

لا بد أن تحدد رسالة المنظمة أين تتنافس المنظمة.<sup>2</sup>

### 7 أهداف البقاء النمو و الربحية:

بيان رسالة المنظمة لا بد ان يشير الى المنظمة ستمارس نشاطها بحكمة واقتصاد وستهتم بالنمو والأرباح الذين سيحققان النجاح والبقاء للشركة.

### 8 الاهتمام بصورة المنظمة:

لا بد أن تبين رسالة المنظمة مدى اهتمامها بقضايا المجتمع الاجتماعية والبيئة المحيطة بها.

<sup>1</sup> هيم عبد الله ذيب، أصول التخطيط الاستراتيجي ، الطبعة الأولى ، دار اليازوري لنشر والتوزيع ، عمان ، 2016، ص 18

<sup>2</sup> منصور مجد إسماعيل العريفي ، مرجع سابق ، ص159، ص160

9 الفلسفة والإيديولوجية:<sup>1</sup>

تبين رسالة المنظمة ماهي القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة تحدد سلوك المديرين داخل المنظمة ، وكيف يعتزمون ادارة شؤون العمل ، فضلا عن نوع التنظيم الذي يعتزمون بنائه ، كما أنها الموجه للسلوك داخل المنظمة ، فإن القيم ينظر إليها أيضا كأساس لثقافة التنظيمية للمنظمة ، وكموجه لميزاتها التنافسية .

الجدول التالي يلخص أهم مكونات الرسالة :

جدول رقم (01) مكونات الرسالة

المكونات	التساؤلات
العملاء	من هم عملاء المنظمة ؟
الخدمات	ماهي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة؟
الأسواق	أين تتنافس الشركة على منتجاتها وخدماتها؟
التكنولوجيا	ماهي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها المنظمة؟
البقاء، النمو الربحية	ماهي التزامات المنظمة نحو تحقيق أهداف الاقتصادية؟
الفلسفة والإيديولوجية	ماهي القيم ومعتقدات المنظمة ومناخها وأولويات فكرها واهتمامها ؟
الصورة العامة	ماهي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن المنظمة؟
العاملين	ماهي اتجاهات المنظمة نحو عامليها؟

المصدر: زيارة موقع : <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://a>

constat :12/03/2018 a :13 :15<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شارلز هل وجاريت جونز ، ترجمة رفاعي مجد رفاعي ، مجد سيد عبد المتعال ، الادارة الاستراتيجية "مدخل متكامل" ، بدون ذكر طبعة، دار المريخ لنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2001 ، ص 91

<sup>2</sup>Sur le web : <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://a> constat :12/03/2018 a :13 :15

## ثانيا: مراحل اهتمام المنظمة بالرسالة

مرت عملية صياغة رسالة المنظمة بالعديد من المراحل سنتناولها على النحو التالي:

1 مرحلة عدم وضوح الرسالة: **voleur mission**

وهي المرحلة الأولى من مراحل تطور رسالة المنظمة ، وتتمسم بعدم وجود رسالة المنظمة بحجة أنه ليس لدي الادارة العليا وقت للتفكير ، بينما حجة الآخرون ، نرغب في البقاء "أو" نود أن نبقى في مجال النشاط السنة القادمة وبالتالي لم يكن هناك الاهتمام الكافي بالرسالة.

2 مرحلة وضع رسالة عامة **général mission statement**:

وهي المرحلة الثانية من مراحل تطور رسالة المنظمة ، وتتميز فيها المنظمات بكون حجمها واتساع عملياتها واتسامها باللامركزية وبالتالي ظهر الاتجاه لدى بعض أفراد الادارة العليا بضرورة تنمية رسالة عامة للمنظمة ، أي أن الرسالة أصبحت على مسرح الوجود ولكن تنقصها جوانب التحديد الدقيق وعدم وجود المقاييس والمحددات لها .

3 مرحلة وضع رسالة محددة: **spécifique mission statement**

وفي هذه المرحلة تطور المنظمات رسالتها وتنميتها وتتمثل في السعي لوضع رسالة مثالية بصورة أكثر تحديدا لمكانة المنظمة ودورها دون غيرها من المنظمات المنافسة.

4 مرحلة الأولويات في عرض مضمون الرسالة: **priorités among mission**

في هذه المرحلة بعد وضع رسالة للمنظمة ، إذ تعددت الأولويات أي أولويات النشاط وتشعبت المجالات التي توليها المنظمة اهتماما كما أن الرسالة في هذه المرحلة مكتوبة بشكل معين خاصة في المنظمات الكبيرة ومعلنة وموثقة في سجلات المنظمات بدءا من لوائحها وقراراتها وتقاريرها السنوية وغيرها من نشرات المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، رمضان فهم غربية ، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن ، دون ذكر طبعة ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، جمهورية مصر ، 2006 ، ص 74،75

## ثالثا : صياغة رسالة المنظمة، أهمية الصياغة والعوامل المؤثرة فيها

إن الخطوة الهامة الأولى في عملية صياغة الرسالة لكي تتوافق مع تحديد مهام العمل والنشاط في المنظمة فإن هذا التحديد يتطلب الاجابة على الأسئلة التالية: ما هو نشاطنا ؟ والى ماذا يجب أن يؤول؟ وتشكل الإجابات على هذه الأسئلة دليلا لصياغة البيان الخاص بالرسالة.<sup>1</sup>

كذلك في صياغة الرسالة لمنظمتنا نحتاج أن نجيب على ثلاثة أسئلة حيث تمثل إجابتها ما يمكن أن يكون محتوى الرسالة وهذه الأسئلة هي:

ماذا؟: ما هو المنتج الذي تريد المنظمة أن تطرحه لجمهورها والذي تتوقع أنهم بحاجة اليه.

من؟: من هو الجمهور الذي تريد المنظمة أن توجه إليه رسالتها حيث يجب أن توضح الرسالة المستهدفون منها.

ما هو الذي ؟ : ما هو الذي يميز المنظمة ويميز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة.

هذه الأسئلة الثلاثة يمكن أن تمثل الإطار الذي نستمد منه صفة لصياغة رسالة المنظمة.<sup>2</sup>

كذلك ذكر في مرجع آخر " التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" ان أسلوب صياغة الرسالة يكمن في الاجابة على أربعة أسئلة وهي :

**ماذا what:** أو بصيغة أخرى ماهو نشاط المؤسسة ؟ ويتم ذلك بمعرفة الحاجات التي تزيد المؤسسة إشباعها، فلا يحدد مجال النشاط على أساس السلع المقدمة وانما يكون على أساس الحاجات الواجب اشباعها.

**من who:** بعبارة أخرى لمن يوجه هذا النشاط؟ ويكون ذلك بالوقوف على المجتمع المستهدف، فأسلوب إعداد الرسالة يجب أن يحدد بدقة القطاع السوقي الذي توجه اليه سلع وخدمات المؤسسة.

**كيف how:** كيف يتم تأدية هذا النشاط اذ يتم ذلك بتحديد الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة لتحقيق أهدافها المسطرة أو لمعرفة الطرق المختلفة لإيصال منتجاتها الى جمهورها.

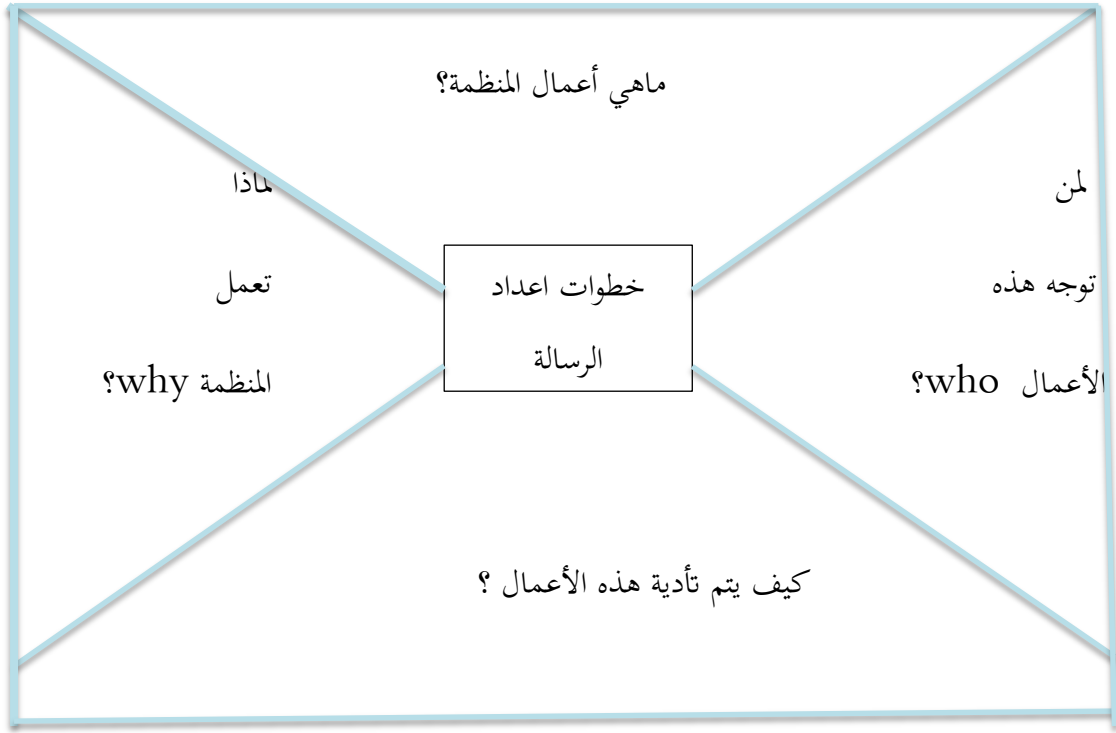
<sup>1</sup> شارلز هل وجاريت جونز ، ترجمة رفاعي مجد رفاعي، مجد سيد عبد المتعال، مرجع سابق ، ص 76

<sup>2</sup> عامر مجد سعيد طوقان، التخطيط الاستراتيجي و التخطيط التشغيلي ، الطبعة الأولى ، دار البيروني لنشر والتوزيع، الاردن ، 2017، ص 51

**لماذا why:** أو بصياغة أخرى ما الغرض من وجود المؤسسة؟ ويكون ذلك بالوقوف على الغرض الأساسي من وجود المؤسسة، ففي أسلوب إعداد الرسالة لابد من الإشارة الى سبب وجود المؤسسة.

يمكن اختصار ما سبق في الشكل التالي:

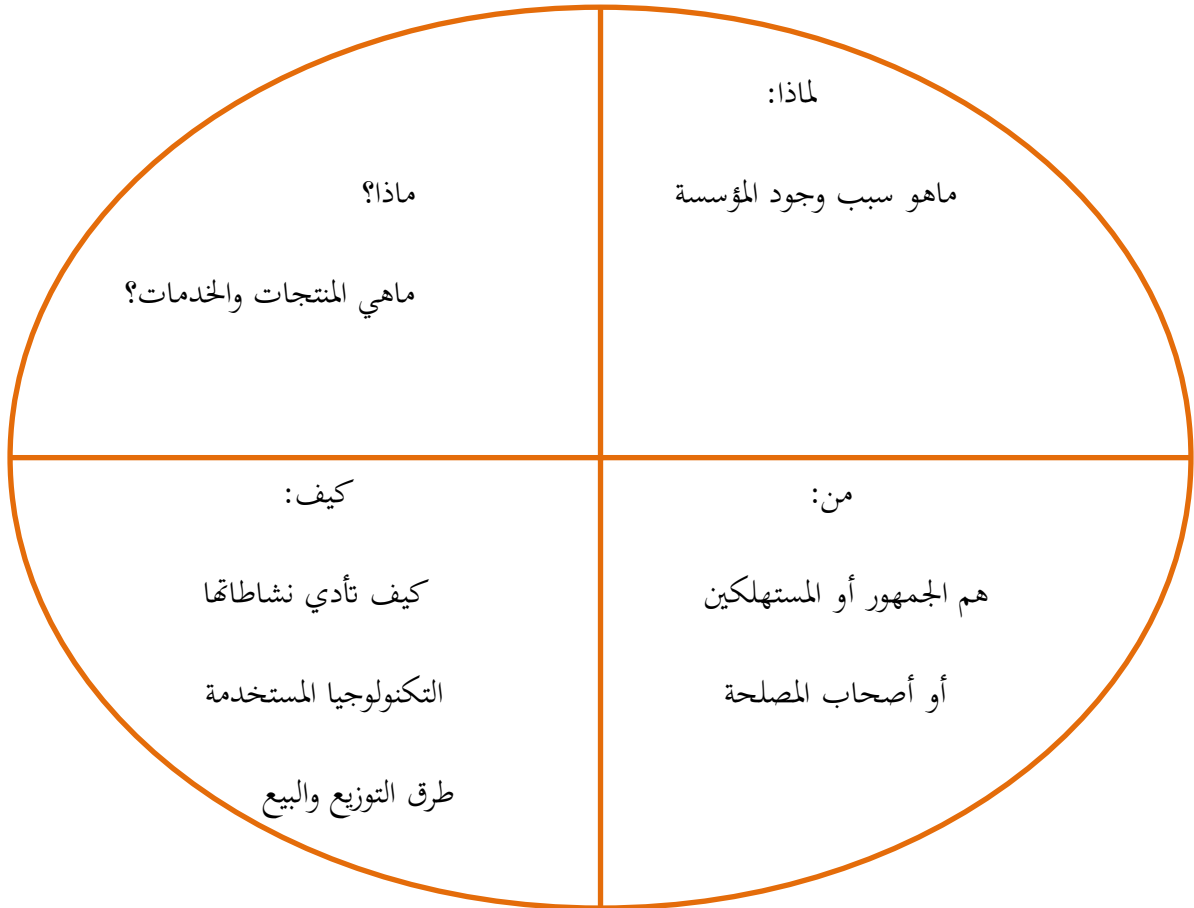
الشكل(02): خطوات اعداد الرسالة



المصدر: سعيد قاسمي، مرجع سابق، ص 21

كما يمكن التعبير عنها بشكل التالي:

الشكل: (03) صياغة الرسالة ( نموذج مقترح )



من إعداد الطالبة

## رابعاً: أهمية الصياغة الجيدة لرسالة المنظمة:

تكمن أهمية صياغة الرسالة الجيدة في النقاط التالية:

- ✓ تحدد رسالة المنظمة سبب وجودها وبالتالي تساعد الادارة العليا على تحديد سياسات المنظمة واستراتيجيتها؛
- ✓ تحدد مجال العمل الذي يمكن للمنظمة أن تنافس فيه المنظمات الأخرى؛
- ✓ تعتبر مرشد لعملية اتخاذ القرارات وتحديد الأنشطة التي يمكن من خلالها تحقيق رسالة المنظمة؛
- ✓ تستخدم رسالة المنظمة كمعايير يتم من خلالها تقييم الأداء الكلي للمنظمة؛
- ✓ هي مرشد وحافز للعاملين فيما يتعلق بمخرجات المنظمة ككل.<sup>1</sup>

## خامساً: العوامل المؤثرة في صياغة الرسالة:

ان رسالة المنظمة اشبه ما تكون برنامج عمل لها لهذا نجد عملية إعداد الرسالة ظاهرة مستمرة وليس حدثاً فردياً تعد فيه الرسالة لمرة واحدة ، ومع أن الرسالة تحدد ملامح عمل المستقبل المرغوب فيه للمنظمة إلا أن ظواهر الأمور تؤكد أنه لا توجد منظمة في حالة سكون لفترات طويلة ، ولغرض تحديد هذه التغيرات بدقة نقول أن صياغة رسالة المنظمة ، عملاً أساسياً يأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة في صياغة الرسالة ومن أهمها :

## 1 تاريخ المنظمة:

لكل منظمة تاريخ خاص بها ، من الأهداف ، والسياسات ، والبرامج ، والرؤية ، ولهذا فمن الطبيعي عند صياغة نص رسالة المنظمة، أن تراعي الهوية التاريخية لها ، وما أستقر في أذهان الناس ، وعملائها خاصة عن توجهاتها وطبيعة تكوينها.<sup>2</sup>

## 2 رؤية أصحاب المصالح في المنظمة:

رؤية هؤلاء لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار، خلال مرحلة صياغة جديدة لرسالة المنظمة حتى يمكن القول أن هذه الصياغة لا بد أن تكون صورة تمثل رؤيتهم وتوجهاتهم وفلسفتهم.

<sup>1</sup> زيارة موقع: مرجع سابق ، ص 20

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق ، ص 95، ص 99

**3 بيئة السوق:**

تؤثر بيئة السوق وأوضاعه على المنظمة ، كما تؤثر في رسالتها ، فالسوق مصدر كل الفرص والتهديدات الذي يجب أن تأخذ بعين الحسبان عند صياغة الرسالة، فوجود فرص فالسوق قد يعطي المنظمة الضوء الأخضر ، لدخول مجالات جديدة، لم تكن في حسابات المديرين عند الصياغة الأولى.

**4 موارد المنظمة:**

تتحكم موارد المنظمة الى حد كبير في صياغة الرسالة التي يجب على المنظمة تحقيقها وتتضمن هذه الموارد : الموارد المالية ، الموارد البشرية، الامكانيات الانتاجية والفنية والمعلوماتية.

**5 البيئة ورسالة المنظمة:**

هناك ارتباط قوي بين طبيعة الرسالة والبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، إن تحليل تلك البيئة يعيد النظر في كثير من فقرات الرسالة.

**6صياغة الرسالة والقوة الدافعية:**

مفهوم القوة الدافعة هو مفتاح الادارة الاستراتيجية ورسالتها في اختيار السوق، والمنتجات الرئيسية التي يجب على المنظمة أن تتخذ قرارا بشأنها ، فالقوة الدافعة هي المجد الرئيسي لمجال منتجات وأسواق المستقبل ، وهكذا فإنغداد الرسالة ، مسألة مهمة و الأهم منها أن تأخذ في الحسبان القوة الدافعة للمنظمة، ويساعد تحديد القوة الدافعة في تحديد وتكامل الخيارات استراتيجية المنشأة هي :

**❖ المنتجات المقدمة:**

عادة ما تقوم المنظمات بإنتاج بضاعة معينة، وتضع استراتيجيات على أساس تحقيق مزايا تنافسية ، من خلال التركيز على خصائص فريدة لا تتوفر في المنتجات المنافسة.

**❖ السوق المستهدف:**

بعض المنظمات ترى أن قوتها ومزاياها التنافسية ترتبط ارتباطا قويا وبشكل مباشر مع أسواقها وشبكات التوزيع التي تمتلكها للوصول إلى هذه الأسواق، فهي دائمة البحث عن حاجات المستهلكين لغرض إشباعها أو سدها.

## ❖ التكنولوجيا:

الكثير من المنظمات طوعت التقدم التكنولوجي، لغرض تطوير وتحسين منتجاتها.

## ❖ القدرة على إنتاج سلع بتكلفة منخفضة:

بعض المنظمات تستثمر كل مزاياها ، وقدراتها ، لغرض إنتاج سلع بتكلفة أقل، من المنافسين لها.

## ❖ طرق التوزيع والبيع:

بعض المنظمات حسنت شبكة مواصلات التوزيع بما أعطها ميزة نسبية في الأسواق التي تخدمها.

## ❖ الأرباح:

بعض المنظمات تجعل الأرباح العائد لها، استراتيجيتها الوحيدة ، والمعيار الأساسي للنجاح.

ان القوى الستة هي الأكثر تأثيرا في صياغة الرسالة، لكن واقع حال السوق يشير أن بعض المنظمات لها من السمات الخاصة ما يبين لها ويعطيها قدرة تنافسية على غيرها من المنظمات.<sup>1</sup>

يجب مراعاة العناصر التالية عند صياغة الرسالة يمكن اختصارها في الشكل التالي:

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 99

## الشكل (04) عناصر الرسالة



المصدر: جاسم سلطان ، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن ، الطبعة الثانية، مؤسسة أم القرى لنشر والتوزيع ، المنصورة ، 2010 ، ص 245

## المطلب الثالث: العلاقة بين الرؤية والرسالة وغايات المنظمة وأهدافها

## أولاً: الفرق بين الرؤية والرسالة

تلخص المنظمات المختلفة أهدافها في الرسالة والرؤية ولكل منهما تعريف ووصف معين وعادة ما يخلط الناس بينهما ، لذلك سنتطرق في هذا المطلب الى ذكر الفروق بينهما:

أولاً تعريف الرؤية: نقصد بالرؤية بأنها التطلع المستقبلي، الذي يحدد توجه ورغبة المنظمة نحو تحقيق جوانب وتميز مرغوبة مستقبلاً وتصاغ الرؤية بشكل عام، وتوضح ما يمكن أن تصبح عليه المنظمة في الأمد البعيد . أما الرسالة فهي تعبير واضح لما تريد المنظمة أن تكون عليه فهي تمثل الصورة المستقبلية وتصف الأهداف المراد تنفيذها في الوقت الراهن.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الادارة الاستراتيجية الحديثة ، بدون ذكر طبعة ، الاكاديميون لنشر والتوزيع ، الاردن، 2016، ص 14

\_\_ كذلك ذكر "فريد إل فراي" في كتابه تسيير التخطيط الاستراتيجي، أن الرؤية هي ما تريد المنظمة الوصول إليه. أما الرسالة فتوضح الوضع الحالي للمنظمة، كما يقول أنه نظرا لأن بيان الرؤية والرسالة يركزان على إطارين زمنيين مختلفين، فعليه الفصل بينهما.<sup>1</sup>

كذلك الرؤية: هي طموحات المنظمة، وآمالها، وحلمها المستقبلي والذي قد يمتد من (30-50) سنة أو حتى مائة سنة، والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، وان كان من الممكن الوصول إليها في الأمد الطويل وضمن أمد زمني أوسع، وبذلك فهي لا تمثل مرشدا محددًا لاستراتيجيات المنظمة، نظرا لعمومية التوجهات التي تحويها، وتجب الرؤية عادة على السؤال التالي: ماذا ترغب في أن تكون؟

\_\_ أما الرسالة عادة ما تنطلق من داخل الرؤية، وتتضمن أهدافا عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية حتى تسعى المنظمة إلى تحقيقها جزء محدد من هذا الحلم، فهي تعرف لماذا وجدت المنظمة.<sup>2</sup>

### ثانيا: العلاقة بين الرؤية والرسالة وغايات المنظمة وأهدافه

قبل التطرق إلى معرفة العلاقة بين الرؤية والرسالة وغايات التنظيم وأهدافه، نعرف كلا من غايات التنظيم و الأهداف

تعرف الأهداف على أنها الوصول إلى نتيجة مطلوبة ومحددة، في وقت محدد، بشرط توفر الامكانيات سواء مادية أو بشرية.

ويوجد نوعين من الأهداف، الأهداف الكمية و الأهداف النوعية، الأهداف الكمية هي تلك الأهداف التي يعبر عنها بالكميات أو الأرقام

الأهداف النوعية: هي الأهداف ذات الصلة بالجودة أو النوعية، وهي أصعب في القياس من الأهداف الكمية.<sup>3</sup>

تعرف الغايات كما يلي: تشير إلى النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة إذا تبني الغايات على هدى من رسالة المنظمة التي تمثل الخصائص الفريدة والصورة المميزة التي تحاول المنظمة أن تكون عليها بحيث تعكس المفهوم الذاتي لها.

<sup>1</sup> فريد إل فراي، تشارلز آر ستونر، وآخرون، ترجمة دنيا عبد الإله ملاح، تسيير التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان لنشر، الرياض، 2007، ص 59

<sup>2</sup> موفق مجد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في قطاع العام، بدون ذكر طبعة، دار الحامد لنشر، 2011، ص 56 ص 57

<sup>3</sup> هشام عبد الله ذيب، مرجع سابق، ص 20

تتميز الغايات ببعض الخصائص من أهمها :

البعد عن التفاصيل الدقيقة بل يجب عليها أن تعكس الفلسفة العامة للمنظمة وتوجهاتها الاساسية

كما يجب أن تتميز بالشمول لكافة مجموعات العملاء الذين تخدمهم المنظمة (السن/ الجنس/ الخصائص الجغرافية / الموقع..) والمنافع التي يمكن اشباعها للناس و التكنولوجيا المستخدمة وغيرها.

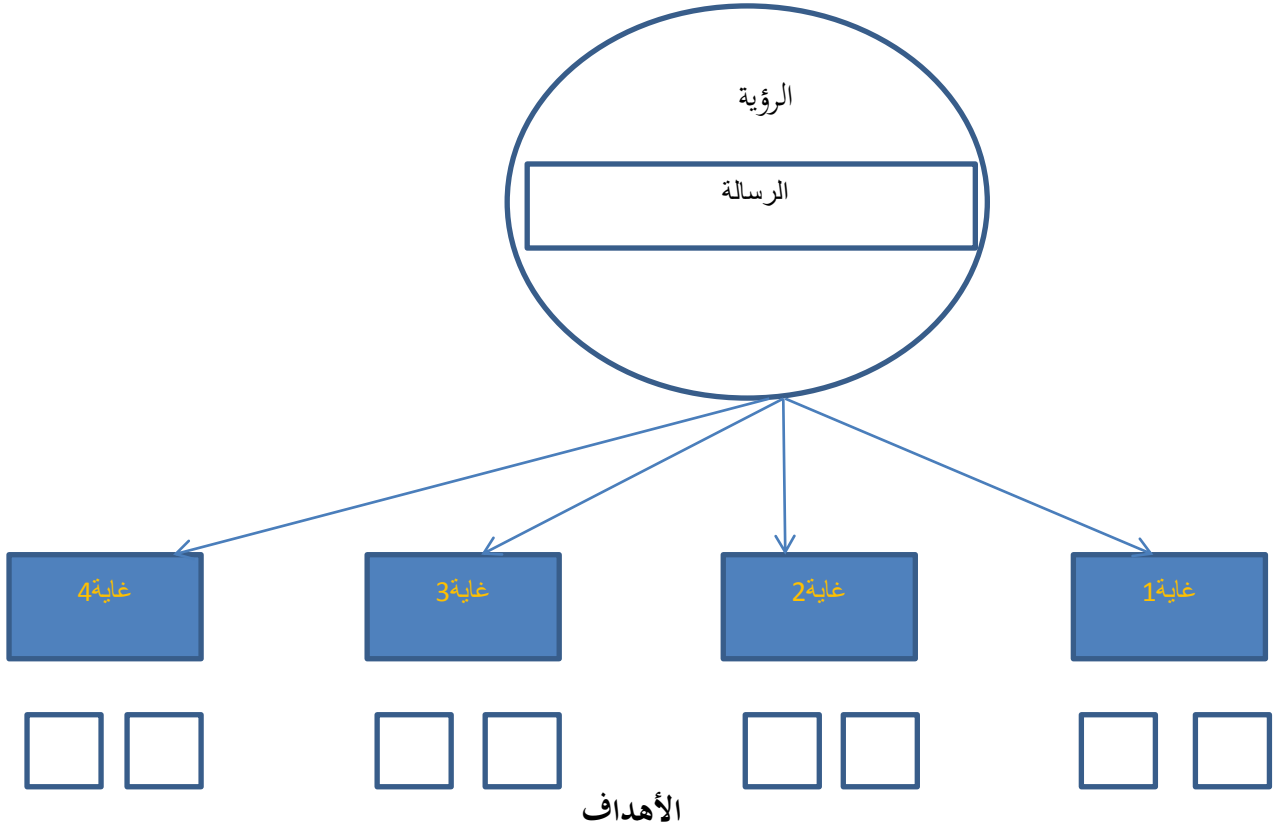
تتميز الغاية بعد طول الاجل إذ تبنى أساسا على سبب وجود المنظمة وبمعنى أدق على اساس الرؤية المستقبلية  
ورسالة المنظمة.<sup>1</sup>

يمكن التطرق الى العلاقة بين الرؤية و الرسالة وغايات التنظيم و اهدافه في الشكل التالي:

---

<sup>1</sup> SUR WEB :[http :www.google.com/ampis/ikhwanwayor online/Word press.com/2009/02/2015/143/amp/constates le :1 ,05,2018/a17 :03](http://www.google.com/ampis/ikhwanwayor online/Word press.com/2009/02/2015/143/amp/constates le :1 ,05,2018/a17 :03)

شكل : (05) العلاقة بين الرؤية و الرسالة و الأهداف و الغايات



المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين مُجّد مرسي، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار الجامعة الاسكندرية، 2002، ص 95

في بعض الأحيان تقوم المنظمات بتلخيص الأهداف والغايات في بيان الرسالة أو بيان الرؤية، هناك مؤسسات أخرى تبدأ بالرؤية والرسالة كخطوط رئيسية لصياغة الأهداف والغايات على أساسها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الادارة الحديثة ، دار ابن العربي لنشر، دون ذكر طبعة، بغداد، العراق ، 2014، ص 68\_69

## المبحث الثاني : الاطار المفاهيمي لأداء العاملين

تعمل المنظمات الى استغلال الفرص ومواجهة التحديات التي تواجهها من أجل رفع الانتاجية وتحسين أداء العاملين الى أعلى درجة، حيث يعتبر تقييم أداء العاملين أداة للمنظمات في تحقيق مكانة في السوق ويضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمن المنظمات الرائدة .

## المطلب الأول : مفهوم الأداء ومكوناته

أولاً: مفهوم الأداء لغة: هو المقابل للكلمة الانجليزية performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي بلغ بها التنظيم أهدافه .

كذلك ذهب معناه في القاموس encyclopédie Word dictionary هو إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز<sup>1</sup>

اما الجانب الاصطلاحي فقد وجد فيه العديد من التعاريف نذكر منها :

عرفه 1990 kherakhen الأداء هو تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة يساعد على الوصول الى الأهداف المحددة.<sup>2</sup>

تعريف 1978 albames: الاداء هو دليل المناصب الادارية لأنه يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية.<sup>3</sup>

عرفه muchinsky: الاداء عبارة عن مراجعة منظمة لأداء عامل لمهمة حيث يستخدم هذا الاخير لتقييم فعاليته في الشغل<sup>4</sup>

مما سبق نستنتج أن الأداء هو فعل يعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها سواء على المستوى الاستراتيجي أو العملي، باستغلال كامل وعقلاني للموارد المتاحة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> السعيد بريش، نعيمة بجاوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد (01)، 2011، ص 28

<sup>2</sup> عبد الغاني تاغلايت، عمار زيتوني، تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، 02 جوان 2017، ص 393

<sup>3</sup> Belkadi aicha nee hadidi , compétence des dirigeants et performance d'entreprise, mémoire de magistère faculté des économique, et de gestion et sciences commercial , université Abou bakr belkaid Tlemcen , 2009-2010, p 57

<sup>4</sup> عادل غزالي ، دور ادارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، اطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه ، قسم علم الاجتماع، تخصص ادارة الموارد البشرية ،جامعة محمد ملين دباغيين، سطيف-2، 2015\_2016، ص 46

<sup>5</sup> السعيد بريش ، نعيمة بجاوي، مرجع سابق ، ص 29

## ثانيا : مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من مكونين مهمين هما الفعالية والكفاءة :<sup>1</sup>

**1 الفعالية:** ينظر الباحثون في علم التسيير الى مصطلح الفعالية على أنه اداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة

حيث عرفها walker roubert : على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها السوقية بمنافسيها.

يمكن قياس الفعالية باستخدام طريقتي:

$$\text{ط1: النتائج المحققة / النتائج المتوقعة} = \text{نسبة الفعالية}$$

$$\text{ط2: المكانات المستخدمة/المكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة} = \text{نسبة الفعالية}$$

## 2 الكفاءة :

تعريف الكفاءة حسب vincent plauehed :

هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الامكانات والنشاط الكفاء هو النشاط الاقل تكلفة .

يمكن قياس الكفاءة بطريقتين :

<sup>1</sup> الشيخ الداوي ، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء ، مجلة الباحث ، العدد (7) ، 2009،2010. ص 220 ص 221

النتائج المحققة / الموارد المحققة = (نسبة) الكفاءة

ط 1:

ط 1: النتائج المتنبأ بها / الموارد المتنبأ استخدامها = (نسبة) الكفاءة

### ثالثا: أبعاد الأداء

يوجد ثلاثة أبعاد للأداء من الناحية الاستراتيجية وهي :

**1 البعد النظري :** وفق الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الادارة الاستراتيجية على اعتبار أنه اختبار زمني

لاستراتيجية المؤسسة

**2 البعد التجريبي:** تقاس الأهمية التجريبية للأداء تبعاً لاثبات مدى نجاعة ونجاح الاستراتيجية المتبعة والعمليات

المرتبة عنها.

**3 البعد الاداري:** تكمن أهمية الأداء الاداري بوصفه أساس التحولات التي تمر بها المؤسسة اعتماداً على النتائج

المحرزة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : مفهوم أداء العاملين و العوامل المؤثرة فيه

ان من أهم مرتكزات نجاح المنظمات الصناعية والخدمية اليوم في عالم تسوده المنافسة هو المورد البشري، والنظر الى

الانسان على أنه رأس مال بشري يجب استثماره على المدى الطويل .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلايلية الربيع ، تحسين الأداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، جوان 2017، ص 260

<sup>2</sup> رضوان محمد عبد الفتاح ، الاستراتيجيات الأساسية في ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، المجموعة العربية لنشر ، القاهرة، مصر، 2013، ص 11

## أولا : مفهوم أداء العاملين

**المفهوم الأول :** هو القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا لمعدل المفروض أدائه من العامل الكفؤ المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء.<sup>1</sup>

**المفهوم الثاني :** هو التحقق من النتائج التي تم إنجازها أو تحقيقها في نشاط وظيفي محدد، خلال فترة زمنية معينة، مرتبطة بأهداف تنظيمية.<sup>2</sup>

مما سبق يمكن القول أن أداء العاملين هو مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها الفرد العامل، للقيام بعمله والتي تتطلب تمتعه بالقدرة وقابلية وكفاءة لإنجاز المهام الموكلة إليه لغرض تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها.<sup>3</sup>

## ثانيا : أهمية أداء العاملين

يحتل موضوع أداء العاملين باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا ومؤشرا أساسيا للتقدم الاقتصادي و الإداري أيضا ، وذلك لما له من أثر في معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة بالبلاد.

## 1 أهمية الأداء بالنسبة للعاملين:

يعد أداء العاملين على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء القسم أو الدائرة أو المنظمة التي يتبعها التنظيم، كما أن العاملين ودرجة اجادتهم له هو التعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها الا أن الأمر لا يقتصر على ذلك، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى ادائه واجادته له ينعكس شخصا عليه .

\_\_ يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك ادائه أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل  
\_\_ يجب على كل فرد ان يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل، لارتباطه بمستقبله الوظيفي .

\_\_ يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله، نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات

<sup>1</sup> الهاني عاشور، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحركة فيه، مجلة العلوم الانسانية، العدد44، جوان 2016، ص 584

<sup>2</sup> Muhamad rafique shaikh,raza ali lunio,imran ahmed shah, factors affecting to employees performance, international journal of academic research in accounting, finance and managemant sciences, vol 07, january2017,p 313

<sup>3</sup> زينب عبد الرزاق عبود، ظفر ناصر حسين ، أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل، العدد01، 2016، ص 241

\_\_ يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة الى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

مما سبق نستخلص الى أن اهتمام الفرد بأدائه والعمل على رفعه وتنميته سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتمثل في الأهداف الاقتصادية، والنفسية، والاجتماعية.<sup>1</sup>

## 2 بالنسبة للمنظمة :

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء احد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها ويرأسها أو يشرف عليها، لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا.

## ثالثا : أبعاد أداء العاملين

يشير الكثير من الباحثين إلا أنه هناك خمس أبعاد أو ثلاثة أبعاد لأداء العاملين سوف نتطرق في بحثنا هذا الى ثلاثة أبعاد هي:

### 1 العمل والانتاجية:

هي كمية الانتاج الذي يقيم هذا العنصر مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الانتاج مع الأخذ في النظر ظروف العمل المتاحة.

### 2 القدرات العقلية:

يشير هذا البعد الى القدرة الإبداعية التي تتمثل القدرة على ادخال التحسينات و الأفكار الناجحة الى العمل، وكذلك القدرة على التعلم وتطوير الذات.

<sup>1</sup> جمال هداش محمد، إبراهيم علي الكردي، أحمد فريد ناجي، دور التدريب في تحسين أداء العاملين، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 35، 2016، ص 173

## 3 السمات الشخصية والاستعدادات النفسية:

تتمثل بالاستعداد لتحمل المسؤولية ويشير الى مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى الحاجة لمتابعة عمله.<sup>1</sup>

## رابعاً: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

إن العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء العاملين وتعزيزه بحسب درجة توفرها مع كل فرد عامل والتي تمثل في الوقت نفسه مكونات الأداء الفردي وهي :

1 قدرة الفرد على أداء عمله

2 مستوى الجهد المطلوب

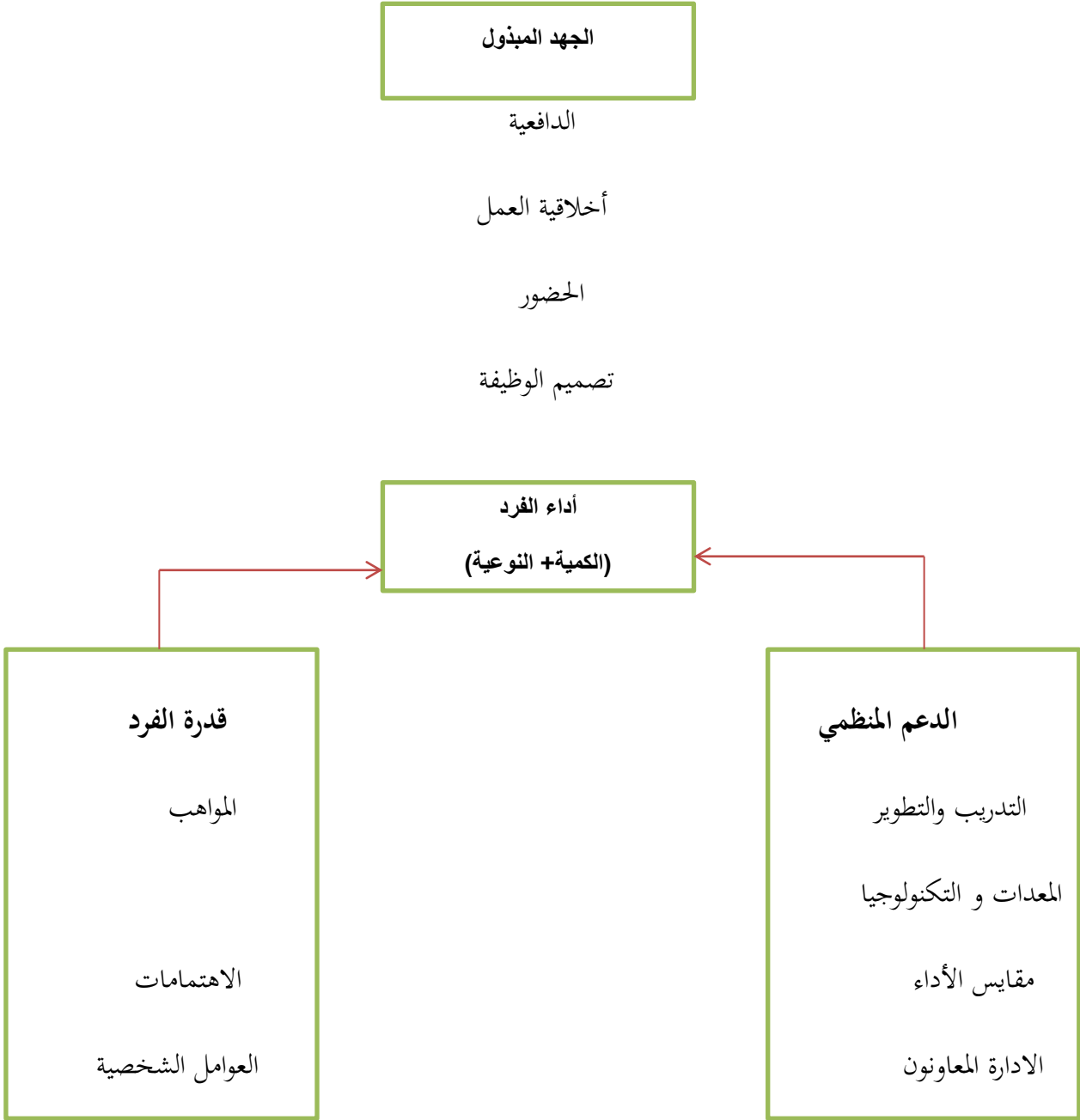
3 الدعم المنظمي

ويعبر عن هذه العوامل بالمعادلة التالية:

$$\text{الأداء: القدرة + الجهد + الدعم}$$

<sup>1</sup> جمال هداش محمد، مرجع سابق، ص 174

شكل رقم (06) مكونات الأداء الفردي



المصدر: فؤاد يوسف عبد الرحمان، سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين، مجلة الادارة و

الاقتصاد، العدد 91، 2012، ص 190

## المطلب الثالث : مؤشرات تحسين أداء العاملين

يعني التحسين محاولة النهوض بالشيء الى حالة أفضل اذا كان رديئا أو المحافظة عليه وتطويره اذا كان جيدا مع التعرف على أسباب الضعف في محاولة للتوصل الى سبل معالجته أو الحد منه. (العابدي 1997)

## أولا: أهداف عملية تحسين الأداء

تخطيط أداء الأفراد

وضع أهداف بشكل منتظم ويتفق مع الأهداف التنظيمية

قياس الأداء الحقيقي للشخص مقابل الأداء المرغوب

تحديد الاحتياجات التدريبية

توجيه وتبادل الاستشارة مع الملاكات فيما يتعلق بتحسين الأداء.<sup>1</sup>

\_\_ هناك مجموعة من المؤشرات لتحسين أداء العاملين نذكر منها :

## 1 التمكين:

## 1-1 مفهوم التمكين: المعنى اللغوي للتمكين هو منح السلطة و القوة الشرعية أو القانونية

المعنى العملي للتمكين هو إجاد وقبول وممارسة وهو التمثيل الفعلي لمنح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.<sup>2</sup>

ويعرف التمكين بأنه إيجاد الظروف التي تشجع العاملين والفرق في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطر التي تصاحب اتخاذ القرارات الغير الروتينية والإبداعية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فؤاد يوسف عبد الرحمن ، سمية عباس مجيد، مرجع سابق، ص 191

<sup>2</sup> كريمة توفيق، تمكين العاملين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2007\_2008، ص 77

<sup>3</sup> بوحروود فتيحة ، إدارة الجودة في منظمات الأعمال " النظرية والتطبيق" دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، الطبعة الأولى ، عمان، 2015، ص 155

ويشير مفهوم التمكين الى زيادة السلطة والمسؤولية الموكلة للعاملين في المستويات الادارية المباشرة ، بحيث تعادل السلطة و المسؤولية الموكلة في الإدارة العليا وهذا بغرض نجاح عملية التفاوض والتفاهم بين المديرين والعاملين حيث يكاد يتساوى الطرفان من حيث القوة.<sup>1</sup>

## 1-2 أنماط التمكين:

أ) التمكين من خلال الاندماج والمشاركة: يهتم بالاستفادة و خبرة وتجربة الأفراد من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات، حيث يحتفظ المسير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك العاملين في تقديم المعلومات.<sup>2</sup>

ب) التمكين من خلال الإثراء الوظيفي: الاثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل و إحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته في الأثر على الأحداث و الأفراد و الظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.<sup>3</sup>

ج) التمكين من خلال الالتزام: يتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أدائهم، تحسين رضاهم عن العمل والشعور بالانتماء للمؤسسة.

د) التمكين من خلال تفويض السلطة : يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين وفي الواقع أنه يختلف عنه، لأن تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى العاملين لتسهيل عمليات التنفيذ والوصول الى الأهداف التنظيمية، كم أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها أما التمكين للعاملين يعني إعطائهم سلطة اتخاذ القرارات وهم المسؤولون عن النتيجة.<sup>4</sup>

هـ) التمكين من خلال الملكية: تمثل سيطرة العاملين أعلى درجات المشاركة وهو يعكس تقليل تأثير الضغوط والاستغلال الذي يمارسه الرؤساء على مرؤوسيه في المؤسسة، ويتجسم ذلك في شكل توزيع للأرباح على العاملين الذين هم بمثابة شركاء.

<sup>1</sup> الجمعية العربية للإدارة، وحدة الدراسات الإدارية، النشرة الالكترونية، التمكين، مدينة نصر القاهرة، مصر، ص 09 [www.arabma.org](http://www.arabma.org)

<sup>2</sup> فتحة بوحود، مرجع سابق، ص 164

<sup>3</sup> علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، دور إدارة الموارد البشرية في بناء وتدعيم ثقافة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر3، 2010\_2011، ص 174

<sup>4</sup> محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دون ذكر طبعة ، دار أسام للنشر والتوزيع، عمان ، 2008، ص 81

**2 الترقية:** هي تعيين مهام أكبر وتفويض سلطات أعلى للفرد في منصبه الجديد وتستلزم ضمان الارتقاء في التسلسل الهرمي الاداري أو زيادة الراتب أو الوضع الوظيفي أو الاجتماعي للفرد<sup>1</sup>

**1-2 أهمية الترقية:** تحتل الترقية أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة والعاملين في نفس الوقت، وتبدو هذه الأهمية كما يلي:

## 2-2 بالنسبة للإدارة:

الكشف عن قدرات الأفراد العاملين وعن إنجازاتهم

دفع العاملين لتحقيق أعلى مستويات الانتاجية رغبة منهم في الحصول على مركز وظيفي أعلى

إظهار وجه المنظمة وسمعتها بصورة مشرفة وجذابة، ففي حين يتجه نظام الترقيات الى تحفيز الأفراد العاملين بصفة فرية، فان التطبيق الفعلي له يعطي مؤشرا صادقا على إيمان الادارة بأهمية الحاجات المادية والمعنوية التي يرغب الأفراد العاملين في إشباعها

تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة، وجذب العمالة المطلوبة في المستقبل

**2-3 بالنسبة للعاملين:** تنعكس الترقية على نفسية العاملين وكذا مستوى أدائهم من خلال مايلي

رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين

توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الانتاج والتميز في العمل

ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل في المنظمة

خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة

زيادة الاستقرار والامن الوظيفي للعاملين

<sup>1</sup> ليلي غضبان، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، في علوم التسيير، فرع إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009\_2010، ص 73

## 3 التدريب:

هو أي نشاط مصمم لتحسين أداء الشخص في مجال محدد

وهو كذلك أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات و الاتجاهات والسلوك، فهو قد يعني تغيير ما يعرفه العاملون، كيفية أدائهم لعمل، واتجاهاتهم نحو العمل أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين.<sup>1</sup>


إن دور التدريب في تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية يبرز من خلال أهدافه المتمثلة في زيادة كفاءة وقدرة الموارد البشرية وإكسابها المهارات اللازمة والمتنوعة التي تعمل على رفع وتحسين مستوى الأداء الحالي و المستقبلي للموارد البشرية من خلال مساعدتهم وتحفيزهم على الاستمرار في عمليات التعلم وتدريبهم على كيفية ذلك ، إمدادهم بالمعلومات والخبرات التي يحتاجونها في عملهم وحمايتهم من الوقوع في الأخطاء ، مساعدتهم على تأدية مسؤولياتهم وواجباتهم بكفاءة وفعالية، إضافة الى مساعدتهم على تقوية علاقاتهم بالآخرين سواء داخل المؤسسة أو خارجها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شعيب حاج ، دور التدريب والتكوين في تطوير المورد البشري بالمكتبات الجامعية، جامعة محمد بن احمد وهران2، [www.asjp.com](http://www.asjp.com)

<sup>2</sup> سراج وهيبية، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف ، ص 94

## خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على صياغة رسالة المنظمة والتي هي عبارة عن بيان يعرف بالمؤسسة والأهداف التي تسعى الى تحقيقها، كذلك تطرقنا الى مكونات صياغة الرسالة وخصائصها كذلك صياغة الرسالة والقوة الدافعة لها، كذلك حاولنا التعرف على أداء العاملين الذي هو مجموع الأداء الفردي لكل عامل ، كما تطرنا الى مكونات الأداء وأبعاد الأداء كذلك طرق تحسين أداء العاملين.

A decorative rectangular border with intricate scrollwork and floral patterns in shades of red and gold, framing the central text.

**الفصل الثاني:**  
**دراسة حالة مؤسسة**  
**حضنة حليب**

تمهيد:

بعد التطرق لأهم المفاهيم النظرية لكل من صياغة رسالة المنظمة وأداء العاملين، سيتم في هذا الفصل محاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهي مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة المتخصصة في إنتاج الحليب ومشتقاته، وذلك من خلال دراسة ميدانية بالمؤسسة وبناءا على المعلومات المجمعة من استمارات الاستبيان الموزعة في المؤسسة محل الدراسة، بغرض محاولة الوصول الى العلاقة بين صياغة رسالة المنظمة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

من أجل اكتشاف أثر صياغة رسالة المنظمة في تحسين أداء العاملين تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث

كالتالي:

**المبحث الأول:** التعريف بمحل الدراسة ومنهجية البحث؛

**المبحث الثاني:** تحليل نتائج الاستبيان؛

**المبحث الثالث:** اختبار فرضيات الدراسة.



المبحث الأول: التعريف بمحل الدراسة

المطلب الأول: نبذة تاريخية حول مؤسسة الحضنة حليب

حضنة حليب هي مؤسسة تجارية ذات مسؤولية محدودة SARL ،

كانت تسمى ملبنة الحضنة لاقتنصاها على انتاج الحليب فقط وبعد تخصصها في انتاج الحليب ومشتقاته أصبحت تسمى حضنة حليب، أنشئت المؤسسة بتاريخ 15/12/1998 برأسمال قدره 60000000 دج، مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية بالمسيلة، وقد كان تاريخ انطلاقتها الفعلي بـ 15/05/2000 وقد بلغت طاقتها الانتاجية أن ذاك الى 40000 لتر/اليوم باستخدام يد عاملة متمثلة في 38 عامل دائم .

ومنذ تأسيس المؤسسة وهي في توسع مستمر عبر المراحل التالية:

**التوسع الأول:** كان من 01/01/2001 الى 31/12/2003 باستثمار قدره 29 596 968.27 دج، مما أدى الى زيادة الطاقة الانتاجية الى 140000 لتر في اليوم وارتفع عدد العمال الى 53 عامل دائم، وفي هذه المرحلة حققت المؤسسة رقم أعمال كالتالي:

- 335937000 دج في سنة 2001 وبلغ عدد الموظفين 40 عامل
- 496255000 دج في سنة 2002 وبلغ عدد الموظفين 39 عامل
- 519355000 دج في سنة 2003 وبلغ عدد الموظفين 53 عامل<sup>1</sup>

**التوسع الثاني:**

كان خلال الفترة من 01/01/2004 الى 31/12/2004، وينطبق هذا التوسع على الوحدة 02، حيث بلغ حجم الاستثمار في هذه المرحلة 513 938 339.31 دج، وهذا أدى الى زيادة الطاقة الانتاجية من 14000 لتر/اليوم الى 320000 لتر/اليوم و180000 لتر/اليوم في الوحدة 02 كما تمكنت من إضافة مجموعة من المنتجات الجديدة وهي:

- حليب مبستر والبن و الرائب وحليب البقر، في قارورات بسعة 1 لتر.
- ياورت طبيعي وياؤورت ممزوج بالفواكه، في قارورات سعة 1 لتر

<sup>1</sup> مقابلة مع مدير الموارد البشرية

○ يـأوـرت معـطـر وياوـرت مـزـوج بـالفـواكـه، فـي عـلب 110 غـرام

### التوسع الثالث:

كان خلال فترة الممتدة 2005/01/01 الى 2011/12/31 باستثمار قدره 565 644 556 دج مما أدى الى زيادة الطاقة الانتاجية الى 660000 لتر/اليوم مقسمة الى:

240000 لتر/اليوم بالنسبة لمنتجات في أكياس سعة 1 لتر

240000 لتر/اليوم بالنسبة لليـأوـرت فـي عـلب

180000 لتر/اليوم بالنسبة لليـأوـرت فـي قـاروـرات

التوسع الرابع: كان خلال الفترة الممتدة من : 2012/01/01 إلى 2014/12/31 بحجم استثمار قدره: 3 038 126 247 دج حيث بلغت الطاقة الانتاجية 920 000 لتر/اليوم مقسمة إلى :

➤ 280 000 لتر /اليوم بالنسبة للمنتجات في أكياس بسعة 1 لتر .

➤ 330 000 لتر /اليوم بالنسبة لليـأوـرت فـي عـلب .

➤ 180 000 لتر /اليوم بالنسبة لليـأوـرت فـي قـاروـرات .

130 000 لتر/اليوم بالنسبة للحليب المعقم والزبدة<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: نشاط المؤسسة:

تنشط مؤسسة الحضنة حليب في قطاع الصناعات الغذائية، حيث تساهم بشكل كبير مثلها مثل المؤسسات الأخرى في التنمية الاقتصادية وتلبية رغبات المستهلكين، ويمكن تلخيص نشاطها في العناصر التالية:

### أولاً: الشراء:

تقوم المؤسسة بعقد صفقات مع الموردين لتزويدها بالمواد الأولية من أجل مباشرة عملياتها الانتاجية، حيث تستورد حوالي 80% من احتياجاتها من الخارج ويتم اختيار المورد المناسب على اساس الجودة والسعر، والجدول التالي يبين أهم المواد المستخدمة وبلد المنشأ:

<sup>1</sup> مقابلة مع مدير الموارد البشرية

جدول رقم (02): أهم المواد المستخدمة ومصدرها

المصدر	المكونات
أروبا، آسيا، أمريكا	مسحوق الحليب
الجزائر، مغنية	النشاء
فرنسا	المثبت
الجزائر	السكر
هولندا	مسحوق الكاكاو
سويسرا، ألمانيا	الخميرة
فرنسا، الجزائر	المعطر
الجزائر	الفواكه
فرنسا	مبلور
الجزائر	شريط ps
فرنسا	الغلاف والزخرفة
الجزائر	علب الكرتون

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

ثانيا: الإنتاج:

مرحلة الانتاج هي ثاني مرحلة بعد الشراء وتعتبر أهم حلقة في نشاط المؤسسة، حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالتها الطبيعية إلى منتجاتها نهائية متمثلة في الحليب ومشتقاته، وتنتج هذه المنتجات بشكل يومي وفي كل المواسم اضافة إلى هذا فالمؤسسة تنتج حسب طلبات الزبائن.

ثالثا: البيع:

بالنسبة لهذا النشاط تشرف عليه مصلحة المبيعات ضمن القسم التجاري، وفق حالتين هما:

✓ حالة الانتاج وفق الطلب، تكون الكميات المنتجة مضمونة البيع يبقى عنصر النقل الذي يتم الاتفاق

عليه، إما بالوسائل الخاصة بالزبائن أو بالوسائل الخاصة بالمؤسسة.

حالة الانتاج بدون طلب، هنا تقوم المؤسسة بعملية البيع بإمكاناتها الخاصة وقدرتها التسويقية

### المطلب الثالث: مهام المؤسسة:

من مهام المؤسسة ما يلي:

- تغطية كامل نقاط البيع بمختلف منتجاتها؛
- مواجهة المؤسسة بالاعتماد على خطط واستراتيجيات تسويقية تمكنها من ذلك؛
- ضمان النوعية، وهي تعمل جاهدة لتستطيع أن تضمن لربائنها ومستهلكيها النوعية الجيدة والجودة العالية؛
- بقاء المؤسسة في السوق رغم التغيرات الدائمة وتنمية النشاط السوقي؛
- التجديد بحيث يعتبر هذا العنصر من أبرز السياسات المتبعة لدى المؤسسة؛
- توسيع تشكيلتها السلعية معتمدة على تكنولوجيا تتمثل في استعمالها لوسائل متطورة؛
- التسيير الفعال ومحاوله تطوير قطاعاتها المختلفة من تخزين وتوزيع وصيانة؛
- العمل على تلبية حاجات ورغبات القطاعات السوقية المستهدفة<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضانة حليب

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة ذلك التصور الذي يوضح مسار تنظيم وثقافة أداء المؤسسة لأنشطتها، من خلال إدارة الوظائف والمصالح المختلفة كما يعكس أسلوب الإدارة ونطاق الإشراف ويبرز الهيكل التنظيمي جميع الوظائف التي تربطها علاقات وأنشطة متعددة فيما بينها من جهة ومع المحيط الخارجي من جهة أخرى وذلك لتحقيق الفعالية في مجال لاتصال واتخاذ القرارات واستمرارية النشاط

وفي هذا النطاق اعتمدت المؤسسة هيكلًا تنظيميًا سنة 2011 لأجل إبراز صورة النظام الهادف والفعال داخل المؤسسة وتنظيم انتقال المعلومة وفق سياسة واضحة لأجل تحقيق الأهداف التالية:

رسم استراتيجية مستقبلية هادفة

التحسين المستمر وعملية التكوين

تحقيق رضا المستهلك وولائه

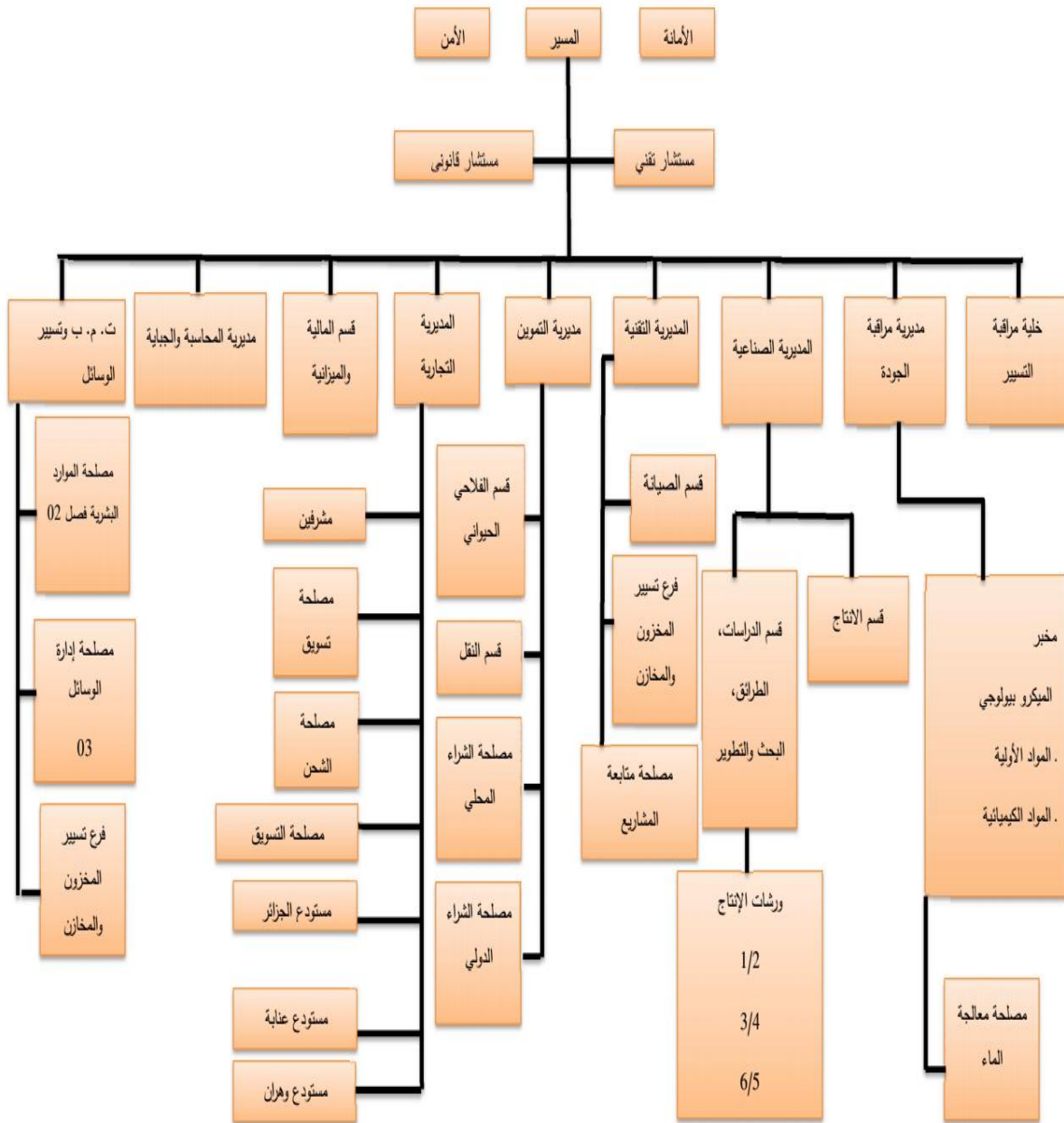
<sup>1</sup> مقابلة مع مدير الموارد البشرية

الاهتمام بجودة المنتجات باعتبارها مفتاح النجاح في ظل المنافسة

ترسيخ علامتها التجارية وتحسين صورتها

العمل على طرح منتجات ذات قيمة غذائية وصحية بأسعار تنافسية

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنة حليب



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة

ان الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لدور صياغة رسالة المنظمة في تحسين أداء العاملين لمؤسسة حضنة- حليب- لمعرفة مدى تأثير صياغة رسالة المنظمة في تحسين أداء العاملين، وذلك باستخدام أدوات البحث المناسبة كالملاحظة واستمارة الاستبيان .

المطلب الأول : مجتمع الدراسة وأسلوب جمع البيانات

تم الاعتماد في الدراسة على مجموعة من الادوات في تحليل نتائج الدراسة من اجل الوصول الى نتائج واستنتاج العلاقة بين متغيرين ويمكن إعطاء تفاصيل أكثر حول الأدوات فيما يلي:

أولاً: منهج الدراسة

نهدف في هذا البحث الى دراسة دور صياغة رسالة المنظمة في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الحضنة- حليب- لهذا تم الاعتماد على منهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، لما يمتاز به من توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضع البحث، إضافة إلى تفسيرها والوقوف على دلالتها .

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

تتمثل مجتمع الدراسة حوالي 1000 موظف، وقد استهدفت هذه الدراسة اطارات والعمال، وعليه تم توزيع 50 استمارة استبيان على الموظفين وتم استرجاع 49 استبعدت 6 لعدم صلاحيتها بسبب الاجابة على نصف الاسئلة لذلك تم استبعادها أي تم معالجة 43 استبيان.

ثالثاً : أدوات جمع البيانات والمعلومات

تم استخدام مجموعة من البيانات والادوات المنهجية لجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة وهي :

**1 الملاحظة:** هي مشاهدة الظواهر من قبل الباحث أو من ينوب عنه<sup>1</sup> ، وتعتمد على قوة ملاحظتنا بالاعتماد على حواسنا في اكتساب المعلومة و الاستفادة منها في الدراسة .

<sup>1</sup> فائزة جمعة صالح النجار، نبيل جمعة النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي، منظور تطبيقي، دون ذكر طبعة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن، 2009، ص 68

**2 المقابلة:** من أجل التأكد أن هذه المؤسسة لديها مواصفات تتوافق مع طبيعة الموضوع تم إجراء مقابلة حرة مع ثلاث عمال (موظف، مدير، رئيس مصلحة) للحصول على المعلومات اللازمة والتي كانت تتشكل في أسئلة مباشرة تتمحور حول أن هذه المؤسسة تتوفر فيها رسالة المنظمة، وقد تم التأكد من خلال هذه المقابلة بما فيها من أسئلة بأنه أصبح بالإمكان إجراء دراسة ميدانية في هذه المؤسسة

مناخ سير عملية المقابلة

العمال	مناخ المقابلة	النقاط الأساسية
موظف: رقم 01 الخبرة: 10 مكان العمل: مكتب الموارد البشرية المنصب: مدير	تاريخ المقابلة: 2018/02/18 مدة المقابلة: ساعة الاستقبال: مكتب تسيير الموارد البشرية	❖ أهداف الاستراتيجية ❖ رسالة المنظمة
موظف: رقم 02 الخبرة: سنتين مكان العمل: مكتب الموارد البشرية المنصب: رئيس مصلحة	تاريخ المقابلة: 2018/02/18 مدة المقابلة: ساعة الاستقبال: مكتب العمل	❖ رسالة المنظمة ❖ معايير الجودة
الموظف: رقم 03 الخبرة: 11 سنة مكان العمل: مكتب تسيير الموارد البشرية المنصب: موظف	تاريخ المقابلة: 2018/02/18 مدة المقابلة: ساعة الاستقبال: مكتب تسيير الموارد البشرية	❖ صياغة الرسالة ❖ رسالة المنظمة ❖ ولاء العملاء

المصدر: من اعداد الطالبة

**3 الاستبيان:** هو اداة لجمع البيانات تتمثل في مجموعة من الاسئلة المكتوبة تتعلق بظاهرة ما يطلب من المستجوب الاجابة عليها<sup>1</sup> ، ويعتبر من بين الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات وقد تم إعداده بعد تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها الفرعية ومكونات الموضوع ، وادراك أهمية المعلومات وعلاقتها بالموضوع وكذلك التعرف على مجتمع الدراسة ، ويشتمل الاستبيان على ما يلي:

**المحور الأول:** اشتمل الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في : العمر، التحصيل العلمي ، الوظيفة الحالية، الخبرة .

**المحور الثاني :** اشتمل على العبارات الخاصة بموضوع الدراسة و المتمثلة في 44 عبارة من أجل معرفة دور صياغة رسالة المنظمة في تحسين أداء العاملين، وينقسم الى جزئين :

الجزء الأول : يتضمن العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل وهي صياغة رسالة المنظمة و شملت العبارات من 1 الى 25

الجزء الثاني تكون ايضا على مجموعة من العبارات المتعلقة بالمتغير التابع وهو تحسين اداء العاملين وشملت العبارات من 26 الى 44

#### رابعاً: أسلوب معالجة الاحصائية لبيانات الدراسة

لتحقيق أهداف هذا البحث وتحليل البيانات المجمعة ، تم جمع الاستمارات والقيام بترميزها وإدخال بياناتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الاحصائية في تحليل البيانات يمكن إبراز أهمها فيما يلي :

**جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية :** لوصف خصائص الديموغرافية لعينة مجتمع الدراسة

**المتوسط الحسابي :** لتحديد استجابات عينة الدراسة تجاه محاور و أبعاد الدراسة .<sup>2</sup>

**الانحراف المعياري :** لبيان مدى تركز أو تشتت إجابات مفردات العينة عن المتوسط الحسابي.

<sup>1</sup> فائزة جمعة صالح النجار، مرجع سابق، ص 58

<sup>2</sup> فائزة جمعة صالح النجار، مرجع سابق، ص 138

الانحدار الخطي البسيط : لاختبار أثر المتغيرات المستقلة مع التابعة كل على حدى

ألفا كرونباخ : تم استخدامه لتحقق من ثبات أداة الدراسة التي بموجبها تم جمع البيانات<sup>1</sup>

معامل الارتباط بيرسون : لقياس الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة اليه ، من أجل تقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

وتكون الاجابة المتعلقة بالمحور الثاني وفق مقياس " ليكارت الخماسي " تم استخدام هذا المقياس لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استعمالاً لقياس الآراء لتوازن درجاته وسهولة فهمه ، ويطلب من الموظفين إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الدارجة في مقياس ليكارت كما يلي :

الجدول رقم (03) درجات مقياس ليكارت

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة المقياس	01	02	03	04	05

المصدر: مُجد الفتاح الصيرفي ، الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، دار وائل لنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن،2006،

ص 115.

وقد تم تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي كالاتي:

جدول رقم(04) الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	الفئات
غير موافق تماما	(1- 1.79)
غير موافق	(1.80-2.59)
محايد	(2.60-3.39)
موافق	(3.40-4.19)
موافق تماما	(4.20-5)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

<sup>1</sup> فائزة جمعة النجار، مرجع سابق، ص 124

الشروط العملية للأداء :

خامسا: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

الصدق الاستبيان

**1 صدق المحكمين :** تم عرض هذا الاستبيان على عدد من الأساتذة المختصين ، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار لملاحظاتهم واقتراحاتهم، وقد تم تعديل فقرات الاستبانة بما يتناسب مع قياس متغيرات الدراسة .

**2 الاتساق الداخلي :** يقصد به قوة الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبيان ، والدرجة الكلية للمحور الرئيسي الذي تنتمي إليه ، وتم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة الدراسة البالغة 43 عينة

وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي :

**1-2 الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول " مكونات رسالة المنظمة "**

جدول رقم (05) معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول مكونات رسالة المنظمة

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يتبين نشاط مؤسستكم من خلال محتوى رسالتها	0.482	0.001
02	تعمل مؤسستكم على توجيه منتجاتها إلى السوق الجزائرية فقط	0.388	0.010
03	تظهر مؤهلات مؤسستكم من خلال رسالتها	0.578	0.000
04	تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار احتياجات ومتطلبات الزبائن في تحديد رسالتها	0.650	0.000
05	تسعى مؤسستكم الى تعزيز علاقتها وتوطيدها مع زبائنها	0.626	0.000

06	0.660	0.000	من بين أهداف رسالة مؤسستكم هو إرضاء الزبون
07	0.676	0.000	تعمل مؤسستكم على إنتاج منتجات ذات جودة عالية
08	0.624	0.000	تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار أذواق المستهلكين وكذا احتياجاتهم
09	0.549	0.000	يفضل المستهلك المحلي لمؤسستكم منتجات على حساب المنتجات المنافسة
10	0.700	0.000	تعمل المؤسسة على القيام بحملات توعية حول الحفاظ على البيئة المحيطة بها
11	0.554	0.000	تتبنى رسالة المنظمة العمل بشفافية مع الموردين
12	0.776	0.000	تولي المنظمة في رسالتها اهتماما بتقديم إرشادات وطرق استخدام المنتجات للزبون
13	0.650	0.000	تعتبر مؤسستكم تبني التكنولوجيا الحديثة من مكونات رسالتها.
14	0.600	0.000	تستخدم مؤسستكم تقنيات ووسائل تكنولوجية متطورة في الإنتاج.
15	0.651	0.000	تعمل المؤسسة على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة لتقليل الجهد و التكلفة
16	0.541	0.000	تعمل المؤسسة على خلق ثقافة تنظيمية مشتركة داعمة لتطور العاملين وإبداعهم
17	0.543	0.000	تولي المؤسسة في رسالتها اهتماما بالجانب الشخصي لعمالها
18	0.792	0.000	تتم المؤسسة بخلق بيئة تنظيمية تساعد في كسب ولاء عمالها
19	0.501	0.001	تشجع مؤسستكم على خلق علاقات عمل طيبة تستند الى مبدأ التعاون بين العاملين
20	0.479	0.001	تعمل مؤسستكم على توضيح رسالتها لجميع الأفراد العاملين لديها

0.001	0.474	تحرص مؤسستك على توفير كافة المعلومات الضرورية للعاملين	21
0.000	0.569	تقوم مؤسستك بإشراك العاملين في عملية صياغة رسالتها	22
0.000	0.632	تمنحك مؤسستك القدرة على مواجهة الضغوط والمخاطر من أجل تحقيق رسالتها	23
0.000	0.595	تشجعك مؤسستك على تقبل التغييرات الجديدة في رسالتها وتكيف معها	24
0.016	0.364	تساهم سلوكياتك على تكوين صورة المؤسسة	25

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول "مكونات رسالة المنظمة" والتي تراوحت بين (0.364\_0.482) وجميعها دالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) وتدلل على ارتباط العبارات التي تقيس المتغير الأول بمجالها ، مما يعني أنها متسقة داخليا مع المجال الذي تقيسه وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه

## 2-2 الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني أداء العاملين

### 1-2-2 القدرة على انجاز المهام

جدول رقم (06) معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول القدرة على انجاز المهام

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
26	نظام الترقية يتم على أساس الأداء والكفاءة	0.695	0.000
27	تساهم الأنظمة المعتمدة في تحسين حالتك النفسية ورفع معنوياتك	0.799	0.000
28	تعتبر الأنظمة المعتمدة حافز لديك لزيادة إنتاجيتك والتميز في عملك	0.771	0.000

0.000	0.578	تساهم الأنظمة المعتمدة في تحقيق معدلات العمل المطلوبة	29
0.000	0.634	توفر لك الأنظمة المعتمدة والمعمول بها مجالاً لعملية تفويض السلطة	30

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط لعبارات البعد الأول " القدرة على إنجاز المهام" والتي تراوحت بين ( 0.634 - 0.695 ) وجميعها دالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) وتدلل على ارتباط العبارات التي تقيس المتغير الثاني بمجالها ، مما يعني أنها متسقة داخليا مع المجال الذي تقيسه وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه .

## 2-2-2 الأنماط السلوكية المحسنة للأداء

جدول رقم (07) معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني الانماط السلوكية المحسنة للأداء

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
31	تعمل رسالة المؤسسة على رفع مستوى المعارف لديك	0.913	0.000
32	تقدم لك المؤسسة البرامج التدريبية اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليك	0.887	0.000
33	تساهم المؤسسة في تنمية مهاراتك وتطويرها نحو الأفضل	0.879	0.000
34	يساهم التدريب في ابتكارك لأساليب جديدة في أداء العمل	0.848	0.000
35	تلتزم السلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل الموجودة في رسالة المنظمة	0.861	0.000
36	تسعى باستمرار نحو تطوير سلوكك التنظيمي لتحقيق الأداء الوظيفي المطلوب	0.687	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

يوضح الجدول معاملات الارتباط لعبارات البعد الثاني " الأنماط السلوكية المحسنة للأداء " والتي تراوحت بين (0.687 - 0.913) وجميعها دالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) وتدلل على ارتباط العبارات التي تقيس المتغير الثاني بمجالها ، مما يعني أنها متسقة داخليا مع المجال الذي تقيسه وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه .

### 3-2-2 القدرة على ادراك الدور والمهمة

الجدول رقم (08) معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث القدرة على ادراك الدور و المهمة

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
37	توفر لك سياسات الرسالة المتبعة الصلاحيات اللازمة للقيام بعملك على أكمل وجه	0.809	0.000
38	تؤدي رسالة المؤسسة إلى زيادة رضاك الوظيفي	0.834	0.000
39	تعمل رسالة المؤسسة على تنمية وزيادة إحساسك بالانتماء للمؤسسة	0.891	0.000
40	لديك القدرة على تحمل المسؤولية والالتزام برسالة المؤسسة	0.634	0.000
41	توفر سياسات الرسالة المتبعة مناخ ملائم لتنفيذ مهامك	0.822	0.000
42	تساعد سياسات الرسالة المتبعة في تعزيز ولائك وانتمائك للمؤسسة	0.863	0.000
43	لديك دراية وفهم بطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها في المؤسسة	0.539	0.000
44	تراعي سياسات الرسالة المتبعة ثقافتك داخل المؤسسة	0.720	0.000

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

يوضح الجدول معاملات الارتباط لعبارات البعد الثالث " القدرة على ادراك الدور و المهمة " والتي تراوحت بين ( 0.720 \_ 0.809 ) وجميعها دالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) وتدلل على ترابط العبارات التي تقيس المتغير الثاني بمجالها، هذا يعني انها متسقة داخليا مع المجال الذي تقيسه وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه .

سادسا: ثبات الاستبيان :

يقصد بثبات الاستبيان مدى ثبات النتائج بتكرار الاختبار في نفس الظروف و الشروط ، ولقياس الثبات تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ ولذي يعبر عن ثبات النموذج .

جدول رقم (09) معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المحور	المتغير	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
المتغير الأول	مكونات رسالة المنظمة	25	0.750
المتغير الثاني	أداء العاملين	19	0.853
	الاستبيان ككل	44	0.858

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss

تبين نتائج الجدول رقم (09) ان الفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة في الاستمارة قد تحصلت على نسبة اعلى من (0.6) وهذا يمثل قيمة جيدة لثبات الاستبيان وتعتبر نسبة مقبولة وتتناسب مع مجال البحث .

المطلب الثاني : تحليل نتائج المقابلة

السؤال الأول:

كيف ترشد منظمتم العاملين الى تحقيق أهدافها؟

الموظف رقم 01

من وجهة نظره تقوم المؤسسة بإرشاد عاملها كما يلي:

يتم من خلال الأعمال التحسيسية المستمرة حيث يوجد أهداف البعيدة المدى وأهداف دورية تلزم على المؤسسة القيام بمحملات التحسيسية

من خلال وثائق تعريفية بأهداف المنظمة تسلم للموظفين

### الموظف الثاني: المدير

ترشد المنظمة العاملين لتحقيق الأهداف من خلال ما يلي:

وضع مخططات الانتاج والسعي الى بلوغ الأهداف

تحسيس العاملين بضرورة تحقيق أهداف المنظمة

### الموظف الثالث: رئيس قسم

ترشد المنظمة العاملين لتحقيق الأهداف من خلال ما يلي:

القيام بالدورات تكوينية من أجل معرفة أهداف المنظمة والعمل على تحقيقها

التعريف بالأهداف التي تسعى المنظمة على تحقيقها

السؤال الثاني: هل تمتلك مؤسستكم رسالة واضحة المعالم:

### الموظف رقم 1: موظف

توجد لدى المؤسسة رسالة واضحة بالنسبة للعاملين بها ويقومون بالعمل على أساس محتواها

توجد رسالة لا كنها غير معلنة للجمهور حيث تسعى المؤسسة على تحسينها وازهارها للعلن

### الموظف رقم 02: المدير

المؤسسة تمتلك رسالة الا انها غير معلنة للجمهور

رسالة المنظمة معروفة بالنسبة للموظفين وهم يقومون بالعمل على أساسها

الموظف رقم 3: رئيس قسم

توجد لدى المنظمة رسالة واضحة المعالم لا كنها غير معلنة للجمهور

وتعتبر رسالتنا هي الموجه الأساسي لنا في العمل

السؤال رقم 03:

ماهي الطرق التي تقوم بها المنظمة من أجل كسب ولاء عملائها؟

الموظف رقم 01: موظف

تسهيل طرق البيع، تسهيل عملية وصول السلع الى الزبائن

المعاملة الجيدة

احترام آجال الدفع بالمواد الأولية

أخذ آراء الزبائن في عملية الانتاج

الموظف رقم 02: مدير

السعي الى ارضاء العملاء وذلك بتحقيق متطلباتهم السوقية

محاولة تكوين لغة الحوار مع الزبائن فيما يخص نوع المنتجات

الموظف رقم 03: رئيس قسم

تسهيل مهمة الحصول على المنتجات

بناء الثقة بين الزبائن والمنظمة من خلال لغة الحوار في مختلف مواقع التواصل الاجتماعي

السؤال الرابع:

هل تعتبر رسالة منظمكم احدى الطرق التي ترشد العاملين نحو تحقيق الأهداف؟

الموظف رقم 01: موظف

تختلف معرفة الموظفين برسالة المنظمة، هناك من يسعى لتحقيق أهداف المنظمة والبعض الآخر يسعون لتحقيق الأجر فقط

الموظف رقم 02: المدير

رسالة المنظمة داخليا تعتبر من بين الطرق التي ترشد العاملين الى السعي وراء تحقيق الأهداف.

الموظف رقم 03: رئيس قسم

نعم تعتبر رسالة المنظمة من أهم مرشدين العاملين نحو تحقيق الأهداف وذلك من خلال محتواها الذي يعتبر كتعريف شامل للمنظمة.

النتائج : نلاحظ من خلال أجوبة الموظفين أن المنظمة تمتلك رسالة غير معلنة للجمهور لاكن العمال على دراية كافية بوجودها ويعملون وفق محتواها.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

أولا: وصف وتحليل البيانات الشخصية

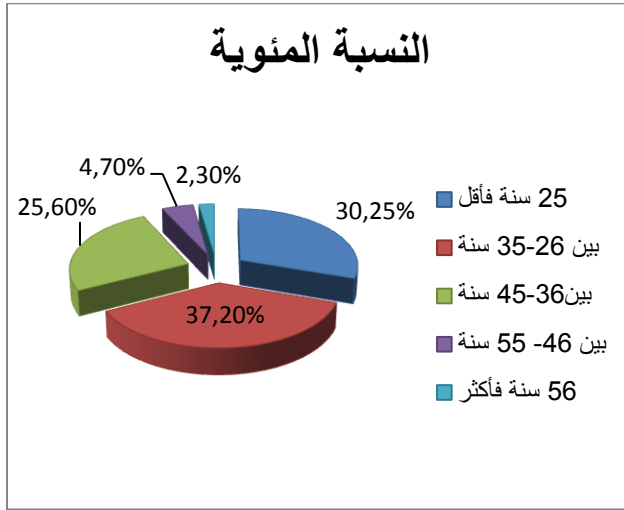
سوف يتم التركيز في هذا الفرع على وصف وتحليل البيانات الشخصية والمتعلقة، بالعمر، التحصيل العلمي، مدة الخبرة، ، طبيعة الوظيفة، ويمكن تقديم شرح أكثر فيما يلي:

1 وصف وتحليل نتائج متغير العمر:

الجدول رقم(10) نتائج تحليل متغير العمر

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
25 سنة فأقل	13	%30.25
بين 26_35 سنة	16	%37.2
بين 36_45 سنة	11	%25.6
بين 46_55 سنة	2	%4.7
56 سنة فأكثر	1	%2.3
المجموع	43	100

شكل رقم (08) النسب المئوية لتحليل متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss

باستعمال برنامج Excel

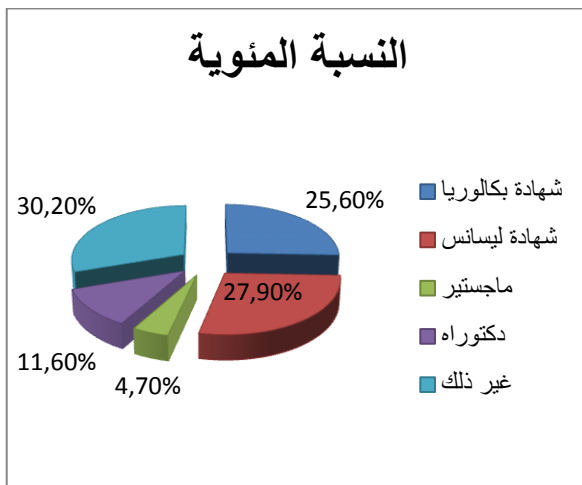
من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 26\_35 سنة أي بنسبة 37.2% وتم تليها فئة أقل من 25 سنة بنسبة 30.25%، وهذا راجع الى سياسة المؤسسة المعمول بها، التي تستهدف فئة الشباب

2 وصف وتحليل نتائج متغير التحصيل العلمي:

الجدول رقم(11) نتائج تحليل متغير التحصيل العلمي

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
شهادة بكالوريا	11	%25.6
شهادة ليسانس	12	%27.9
ماجستير	2	%4.7
دكتوراه	5	%11.6
غير ذلك	13	%30.2
المجموع	43	100

شكل رقم (09) النسب المئوية لتحليل متغير التحصيل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

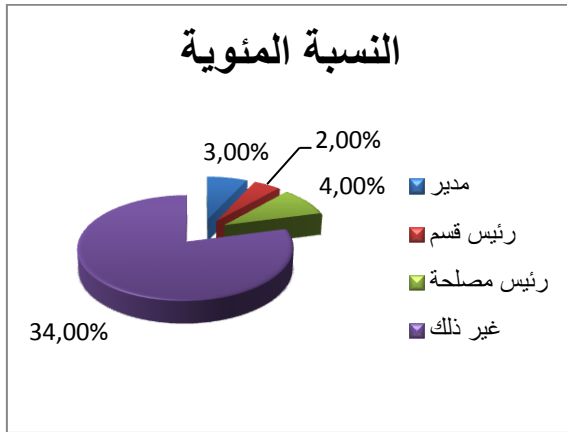
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss باستخدام

برنامج Excel

يوضح الجدول والشكل السابقين التحصيل العلمي لعينة الدراسة حيث أن النسبة الكبيرة منهم غير الشهادات المقترحة بنسبة 30.2% بعدد 13 فرد ويرجع ذلك الى أن معظم العمال حاصلين على شهادات من المعاهد وغير ذلك.

### 3 تحليل نتائج متغير طبيعة الوظيفة

الجدول رقم (12) نتائج تحليل متغير طبيعة الوظيفة شكل رقم (10) النسب المئوية لتحليل متغير طبيعة الوظيفة



المتغير	التكرار	النسبة المئوية
مدير	03	7.0%
رئيس قسم	02	4.7%
رئيس مصلحة	04	9.3%
غير ذلك	34	79.1%
المجموع	43	100

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss

باستعمال برنامج Excel

المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

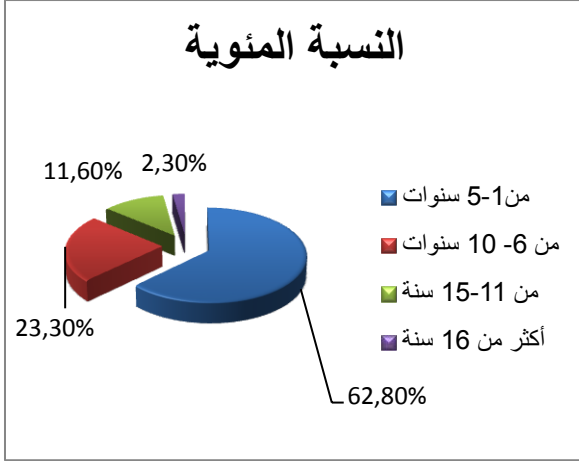
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم العمال يشغلون منصب غير المناصب المقترحة في الاستبيان وقد حددت بمنصب تقنين ومهندسين ومتحكمي آلات بنسبة 79.1% ، اما في المرتبة الثانية يأتي منصب رئيس مصلحة بنسبة 9.3% ، وجاء منصب المدير في المنصب الثالث بنسبة 7.0% ، يليها منصب رئيس قسم بنسبة 4.2%.

4 تحليل متغير مدة الخبرة:

الجدول رقم (13) نتائج تحليل متغير مدة الخبرة

شكل رقم (11) النسب المئوية لتحليل متغير مدة الخبرة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
من 1_5 سنوات	27	62.8%
من 6_10 سنوات	10	23.3%
من 11_15 سنة	5	11.6%
أكثر من 16 سنة	1	2.3%
المجموع	43	100%



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات باستعمال برنامج

Excel

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن المرتبة الاولى تعود للفئة من 1\_5 بنسبة 62.8 % وذا راجع الى سياسة التوظيف التي انتهجتها المؤسسة لتعويض النقص في العمال المتقاعدين ، تليها الفئة من 6\_10 بنسبة 23.3 % ثم تليها الفئة الثالثة من 11\_15 بنسبة 11.6 ، ثم تأتي المرحلة الأخيرة بنسبة 2.3 % ، نلاحظ أن أغلبية العمال حديثي التوظيف.

ثانيا: تحليل بيانات الخور الأول :

قبل التطرق الى تحليل وتفسير النتائج سنتأكد أولا من خضوع البيانات لتوزيع الطبيعي تمهيدا لإجراء الاختبارات الاحصائية اللازمة لاثبات فرضيات الدراسة كما يلي :

**1 اختبار التوزيع الطبيعي:** لمعرفة اذا كانت البيانات تخضع لتوزيع الطبيعي أم لا، تم استخدام كولموجروف-

سمرنوف لمعرفة ذلك، ونلاحظ من خلال الجدول رقم (14) بأن نتائج الاختبار للمتغيرين هي:

أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 أي  $Sig \leq 0.05$  وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (14) اختبار التوزيع الطبيعي كولجرف-سمرنوف

رقم	المتغير	قيمة مستوى الدالة sig	القرار
01	مكونات رسالة المنظمة	0.136	يتبع التوزيع الطبيعي
02	اداء العاملين	0.200	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

الجدول رقم (15) نتائج تحليل بيانات أفراد العينة حول مكونات رسالة المنظمة لمؤسسة حضنة حليب

رقم العبارة	التكرار					متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
01	19	15	6	2	1	4.14	0.990	4	موافق
02	24	13	3	3	—	4.35	0.897	5	موافق بشدة
03	21	15	2	4	1	4.19	1.052	4	موافق
04	22	12	3	5	1	4.14	1.125	4	موافق
05	21	14	3	3	2	4.14	1.125	4	موافق
06	—	21	15	4	3	4.26	0.902	5	موافق بشدة
07	12	14	6	2	2	4.07	1.100	4	موافق
08	21	12	4	4	2	4.07	1.183	4	موافق
09	15	18	5	2	3	3.93	1.142	3	محايد
10	2	1	10	9	21	4.07	1.121	4	موافق

موافق	4	0.975	4.05	1	13	11	10	-	11
موافق	4	1.165	3.98	1	5	8	9	20	12
موافق بشدة	5	0.959	4.28	3	6	10	24	-	13
موافق	4	1.167	4.14	2	3	5	10	23	14
موافق	4	1.052	4.19	1	3	5	12	22	15
موافق	4	1.385	3.56	4	8	6	10	15	16
موافق	4	1.468	3.58	5	7	7	6	18	17
موافق	4	1.378	3.65	4	6	8	8	17	18
موافق بشدة	5	7.922	5.05	5	3	5	9	20	19
موافق	4	1.286	3.67	3	5	11	8	16	20
موافق بشدة	5	7.947	4.72	2	8	11	8	13	21
موافق	4	1.453	3.53	5	7	7	6	17	22
موافق	4	1.387	3.49	6	5	6	14	12	23

موافق	4	1.365	3.40	4	9	9	8	13	24	
موافق	4	1.117	3.88	2	3	8	15	15	25	
		1.7164	4.021	المجموع						
		4	2							

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss

يتضح من الجدول (15) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة ، قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على عبارات مكونات رسالة المنظمة ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.0212) ، وانحراف معياري قدره (1.7164) ، وبالنسبة للعبارة رقم 19 " تشجع مؤسستكم على خلق علاقات عمل طيبة تستند الى مبدأ التعاون بين العاملين " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط انحرافي قدره (5.05) ، وانحراف معياري قدره (7.922) ، وجاءت العبارة رقم 21 " أقل مرتبة تحرص مؤسستك على توفير كافة المعلومات الضرورية للعاملين " بمتوسط حسابي قدره (4.72) وانحراف معياري قدره (7.947) ، وجاءت العبارة رقم (24) بمتوسط انحرافي قدره (3.40) وانحراف معياري قدره (1.365) ، وجاءت العبارة رقم (23) من أجل تحقيق رسالتها تمنحك مؤسستك القدرة على مواجهة الضغوط والمخاطر في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.49) وانحراف معياري قدره (1.387).

يبين الجدول أيضا التناسق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مكونات رسالة المنظمة وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.

ثالثا: تحليل بيانات المحور الثاني أداء العاملين

1 تحليل بيانات بعد القدرة على اجاز المهام

الجدول رقم(16) نتائج تحليل بيانات أفراد العينة حول بعد القدرة على انجاز المهام لمؤسسة حضنة حليب

الاتجاه الإيجابية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات بعد القدرة على إنجاز المهام	
محايد	3	1.446	3.35	نظام الترقية يتم على أساس الأداء والكفاءة	26
موافق	4	4.702	4.12	تساهم الأنظمة المعتمدة في تحسين حالتك النفسية ورفع معنوياتك	27
موافق	4	1.386	3.47	تعتبر الأنظمة المعتمدة حافز لديك لزيادة إنتاجيتك والتميز في عملك	28
موافق	4	1.119	3.56	تساهم الأنظمة المعتمدة في تحقيق معدلات العمل المطلوبة	29
موافق	4	1.186	3.70	توفر لك الأنظمة المعتمدة والمعمول بها مجالا لعملية تفويض السلطة	30
موافق		1.4456	3.637	المستوى العام	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من الجدول(16) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة ، قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على عبارات بعد القدرة على انجاز المهام، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.70)، وانحراف معياري قدره (1.186)، وبالنسبة للعبارة رقم(02) تساهم الأنظمة المعتمدة في تحسين حالتك النفسية ورفع معنوياتك جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.12) وانحراف معياري (4.702) ، أما العبارة رقم (1) نظام الترقية يتم على أساس الأداء والكفاءة جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.35) وانحراف معياري قدره (1.446) يبين الجدول أيضا التناسق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد القدرة على انجاز المهام وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.

2 تحليل بيانات بعد الأنماط السلوكية المحسنة للأداء

الجدول رقم (17) نتائج تحليل بيانات أفراد العينة حول بعد الأنماط السلوكية المحسنة للأداء لمؤسسة حضنة

حليب

اتجاه الإجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات بعد الأنماط السلوكية المحسنة للأداء
محايد	3	1.297	3.28	31 تعمل رسالة المؤسسة على رفع مستوى المعارف لديك
محايد	3	1.214	3.16	32 تقدم لك المؤسسة البرامج التدريبية اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليك
محايد	3	1.332	3.19	33 تساهم المؤسسة في تنمية مهاراتك وتطويرها نحو الأفضل
محايد	3	1.174	3.16	34 يساهم التدريب في ابتكارك لأساليب جديدة في أداء العمل
محايد	3	1.186	3.30	35 تلتزم السلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل الموجودة في رسالة المنظمة
محايد	3	1.098	3.28	36 تسعى باستمرار نحو تطوير سلوكك التنظيمي لتحقيق الأداء الوظيفي المطلوب
موافق		1.033	3.228	المستوى العام

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss

يتضح من الجدول (17) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة ، قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على عبارات بعد الأنماط السلوكية المحسنة للأداء، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.228)، وانحراف معياري قدره (1.033)، وبالنسبة للعبارة رقم (5) تلتزم السلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل الموجودة في رسالة المنظمة في المرتبة الأولى، وذلك بمتوسط حسابي قدره ( 3.30 ) وانحراف معياري قدره ( 1.186 ) ، و جاءت العبارتين رقم (2) و (4) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره ( 3.16 ) وانحراف معياري بلغ ( 1.214 ) و ( 1.174 )

3 تحليل بيانات بعد القدرة على ادراك الدور و المهمة:

الجدول رقم (18) نتائج تحليل بيانات أفراد العينة لبعء القدرة على ادراك الدور و المهمة لمؤسسة حضانة

حليب

اتجاه الإجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات بعد القدرة على ادراك الدور والمهمة	
موافق	4	1.365	3.40	توفر لك سياسات الرسالة المتبعة الصلاحيات اللازمة للقيام بعملك على أكمل وجه	37
محايد	3	1.297	3.28	تؤدي رسالة المؤسسة إلى زيادة رضاك الوظيفي	38
محايد	3	1.274	3.26	تعمل رسالة المؤسسة على تنمية وزيادة إحساسك بالانتماء للمؤسسة	39
موافق	4	1.123	4.02	لديك القدرة على تحمل المسؤولية والالتزام برسالة المؤسسة	40
موافق	4	1.420	3.51	توفر سياسات الرسالة المتبعة مناخ ملائم لتنفيذ مهامك	41
موافق	4	1.346	3.63	تساعد سياسات الرسالة المتبعة في تعزيز ولائك وانتمائك للمؤسسة	42
موافق	4	0.843	4.16	لديك دراية وفهم بطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها في المؤسسة	43
موافق	4	1.295	3.88	تراعي سياسات الرسالة المتبعة ثقافتك داخل المؤسسة	44
موافق		0.9688	3.642	المستوى العام	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss

يتضح من الجدول (18) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة ، قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على عبارات بعد القدرة على ادراك الدور و المهمة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.642)، وانحراف معياري قدره (0.9688)، وقد جاءت العبارة رقم (43) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.16) وانحراف معياري (0.9688)

(0.843)، تليها العبارة رقم (39) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.26)، وانحراف معياري قدره (1.365)

يبين الجدول أيضا التناسق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد القدرة على انجاز المهام وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.

#### رابعاً: اختبار لبعض مكونات صياغة الرسالة

اختبار أثر عبارتين "تتم المؤسسة بخلق بيئة تنظيمية تساعد في كسب ولاء العاملين في القدرة على انجاز المهام" و"تشجع مؤسستكم على خلق علاقات عمل طيبة تستند الى مبدأ التعاون بين العاملين في القدرة على انجاز المهام"

الجدول رقم (19) نتاج تحليل الانحدار البسيط للعبارتين (18) و(19) في القدرة على انجاز المهام

البيان	R معامل الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدالة	β معامل الانحدار
أثر تتم المؤسسة بخلق بيئة تنظيمية تساعد في كسب ولاء العاملين في القدرة على انجاز المهام	0.535	0.286	16.431	0.000	0.510
أثر تشجع مؤسستكم على خلق علاقات عمل طيبة تستند الى مبدأ التعاون بين العاملين في القدرة على انجاز المهام	1.58	0.25	1.048	0.312	0.865

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss

يوضح الجدول أعلاه أثر كل من العبارتين " تتم المؤسسة بخلق بيئة تنظيمية تساعد في كسب ولاء العاملين" و"تشجع مؤسستكم على خلق علاقات عمل طيبة تستند الى مبدأ التعاون بين العاملين في القدرة على انجاز المهام، حيث جاء معامل الارتباط للعبارة الأولى R(0.535) اما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.286) وبلغ

معامل الانحدار  $\beta(0.510)$ ، أي ان البيئة التنظيمية تساعد في كسب ولاء عامليها، ويؤكد معنوية ذلك قيمة مستوى الدلالة ( $Sig=0.000$ ) التي هي أقل من 0.05، وجاء معامل الارتباط للعبارة الثانية  $R(1.58)$  وهو غير دال على وجود علاقة، ويؤكد معنوية ذلك قيمة مستوى الدلالة ( $Sig=0.000$ ) التي هي أكثر من 0.05

نلاحظ في العبارة الأولى الى أن المؤسسة تهتم بخلق بيئة تنظيمية داعمة تساهم في القدرة على انجاز المهام .

نلاحظ في العبارة الثانية أن المؤسسة لا تشجع على خلق علاقات عمل طيبة بين العاملين، وهذا راجع الى أن المؤسسة تهتم فقط بالربح وتهمل الجانب الاجتماعي.

اختبار أثر العبارتين "أثر تعتبر مؤسستكم تبني التكنولوجيا الحديثة من مكونات رسالتها في الأنماط السلوكية المحسنة للأداء"

"أثر تستخدم مؤسستكم تقنيات ووسائل تكنولوجية متطورة في الانتاج في الأنماط السلوكية المحسنة للأداء"

الجدول رقم (20) نتاج تحليل الانحدار البسيط للعبارتين (13) و (14) في الأنماط السلوكية المحسنة للأداء

البيان	R معامل الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدالة	معامل $\beta$ الانحدار
أثر تعتبر مؤسستكم تبني التكنولوجيا الحديثة من مكونات رسالتها في الأنماط السلوكية المحسنة للأداء	0.250	0.63	2.738	1.06	0.232
أثر تستخدم مؤسستكم تقنيات ووسائل تكنولوجية متطورة في الانتاج	0.239	0.57	2.493	1.22	0.270

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss

يوضح الجدول أعلاه أثر العبارتين " تعتبر مؤسستكم تبني التكنولوجيا الحديثة من مكونات رسالتها " و " تستخدم مؤسستكم تقنيات ووسائل تكنولوجيا متطورة في الانتاج " حيث بلغ معامل الارتباط للعبارة الأولى  $R(0.25)$  وهو لا يدل على وجود علاقة ويؤكد معنوية ذلك قيمة مستوى الدلالة  $Sig=0.000$  التي هي أكبر  $0.05$ . أما العبارة الثانية فقد بلغ معامل الارتباط  $R(0.239)$  كذلك لا يدل على وجود علاقة ويؤكد معنوية ذلك قيمة مستوى الدلالة  $Sig=0.000$  التي هي أكبر  $0.05$ .

هذا يدل على أن المؤسسة لا تعمل على تبني تكنولوجيا جديدة تساعد على تحسين أداء العاملين

اختبار أثر عبارتين " أثر تحرص مؤسستك على توفير المعلومات للعاملين في القدرة على ادراك الدور و المهمة "

" أثر تعمل المؤسسة على خلق ثقافة تنظيمية مشتركة داعمة لتطور العاملين في القدرة على ادراك الدور والمهمة "

الجدول رقم (21) نتاج تحليل الانحدار المتعدد للعبارتين رقم(21) و(16) في القدرة على ادراك الدور و

المهمة

البيان	R معامل الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار
أثر تحرص مؤسستك على توفير المعلومات للعاملين في القدرة على ادراك الدور و المهمة	0.39	0.001	0.61	0.806	0.316
أثر تعمل المؤسسة على خلق ثقافة تنظيمية مشتركة داعمة لتطور العاملين في القدرة على ادراك الدور	0.598	0.358	22.815	0.000	0.855

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين تحرص مؤسستك على توفير كافة المعلومات الضرورية للعاملين مع القدرة على ادراك الدور والمهمة، حيث نلاحظ أن معامل الارتباط  $R$  بلغ  $(0.39)$  وقيمة  $Sig$  بلغت  $(0.806)$  وهي غير

دالة على علاقة بينها وبين القدرة على ادراك الدور والمهمة، ويؤكد معنوية ذلك قيمة  $Sig=0.806$  التي هي أكبر من 0.05

وترجع هذه النتيجة الى سياسة المؤسسة التي تعمل الى عدم اظهار كافة المعلومات للعاملين بها وهذا يؤدي الى تراجع أداء العاملين .

كذلك يوضح العلاقة بين تعمل المؤسسة على خلق ثقافة تنظيمية مشتركة داعمة لتطور العاملين والقدرة على ادراك الدور، حيث بلغ معامل الارتباط  $R(0.598)$  وبلغ معامل التحديد  $R^2(0.358)$ ، وهي دالة على وجود علاقة بينهما ويؤكد معنوية ذلك قيمة  $Sig = 0.000$  التي هي أكبر من 0.05

توضح هذه النتيجة الى أن المؤسسة تعمل على خلق ثقافة تنظيمية داعمة لتطوير وتمكين العاملين من أداء عملهم.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

اختبار فرضية العدم  $H_0$  " عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة رسالة المنظمة على أداء العاملين"

اختبار الفرضية البديلة  $H_1$  " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة رسالة المنظمة على أداء العاملين"

ومن أجل اختبارها تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لقياس هل هناك تأثير لرسالة المنظمة في تحسين أداء العاملين

الجدول رقم(22) نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور صياغة رسالة المنظمة في تحسين أداء العاملين

البيان	R معامل الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدالة	β معامل الانحدار
تأثير مكونات رسالة المنظمة في تحسين أداء العاملين	0.600	0.360	23.020	0.000	0.538

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss

يوضح الجدول أعلاه تأثير صياغة رسالة المنظمة في تحسين أداء العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط  $R(0.6)$  عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  أما معامل التحديد  $R^2$  بلغ  $(0.360)$  أي بنسبة  $(36\%)$  من التحسين في أداء العاملين ناتج عن صياغة رسالة المنظمة، أيضا بلغت قيمة معامل الانحدار  $\beta$   $(0.538)$  هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بصياغة رسالة المنظمة يؤدي الى زيادة الاهتمام بتحسين أداء العاملين بقيمة، ويؤكد معنوية ذلك قيمة مستوى الدلالة  $(Sig=0.000)$  التي هي أقل من  $0.05$ ، وعليه نقبل الفرضية الرئيسة التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لصياغة رسالة المنظمة في تحسين أداء العاملين

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية:

و لاثبات تأثير صياغة رسالة المنظمة في تحسين أداء العاملين، يتفرع عن الفرضية الرئيسية الى 3 فرضيات فرعية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية على حدة كما يلي:

### 1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تم صياغتها كما يلي:

اختبار فرضية العدم  $H_0$  " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمكونات صياغة رسالة المنظمة على القدرة على إنجاز المهام"

اختبار فرضية البديلة  $H_1$  " يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمكونات صياغة رسالة المنظمة على القدرة على إنجاز المهام"

و الجدول التالي يوضح نتائج تأثير مكونات صياغة رسالة المنظمة على القدرة على إنجاز المهام:

جدول رقم (23) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مكونات صياغة رسالة المنظمة على القدرة على إنجاز المهام

البيان	R معامل الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدالة	β معامل الانحدار
تأثير مكونات رسالة المنظمة على القدرة على إنجاز المهام	0.460	0.211	10.989	0.002	0.700

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول نستخلص أن نستخلص أن هناك تأثير لمكونات صياغة رسالة المنظمة على القدرة على انجاز المهام، اذ بلغ معامل الارتباط  $R(0.460)$  عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  أما معامل التحديد  $R^2$

فبلغ  $(0.700)$  أي ما نسبته من التغير الحاصل في القدرة على انجاز المهام هو نتائج عن التغير في مكونات صياغة رسالة المنظمة كما بلغت درجة التأثير  $\beta(0.700)$  وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة من مكونات صياغة رسالة المنظمة ستزيد من القدرة على انجاز المهام بقيمة  $(70\%)$  ويؤكد معنوية ذلك قيمة مستوى الدلالة  $(Sig=0.002)$  التي هي أقل من  $0.05$ ، و بناء على هذا نقبل الفرضية التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمكونات صياغة رسالة المنظمة على القدرة على انجاز المهام"

## 2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

اختبار فرضية العدم  $H_0$  " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات رسالة المنظمة على الأنماط السلوكية المحسنة للأداء"

اختبار فرضية البديلة  $H_1$  "يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمكونات صياغة رسالة المنظمة على الأنماط السلوكية المحسنة للأداء"

جدول رقم (24) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مكونات صياغة رسالة المنظمة على الأنماط السلوكية المحسنة للأداء

البيان	R معامل الارتباط	$R^2$ معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	$\beta$ معامل الانحدار
تأثير مكونات رسالة المنظمة على الأنماط السلوكية المحسنة للأداء	0.344	0.118	5.497	0.024	0.375

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول نستخلص أن نستخلص أن هناك تأثير لمكونات رسالة المنظمة على الأنماط السلوكية المحسنة للأداء، وذلك عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  اذ بلغ معامل الارتباط  $(0.344)$  أما معامل التحديد فبلغ  $(0.118)$  أي ما نسبته من التغير الحاصل في الأنماط السلوكية المحسنة للأداء هو نتائج عن التغير في مكونات

رسالة المنظمة كما بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.357) وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة من مكونات رسالة المنظمة ستزيد من الأنماط السلوكية المحسنة للأداء بقيمة (35%) و بناء على هذا نقبل الفرضية التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمكونات صياغة رسالة المنظمة على الأنماط السلوكية المحسنة للأداء

### 3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

اختبار فرضية العدم  $H_0$  " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمكونات صياغة رسالة المنظمة على القدرة على ادراك الدور و المهمة"

اختبار الفرضية البديلة  $H_1$  "يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمكونات صياغة رسالة المنظمة على القدرة على ادراك الدور و المهمة"

جدول (25) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مكونات صياغة رسالة المنظمة على القدرة على ادراك الدور و المهمة

البيان	R معامل الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدالة	$\beta$ معامل الانحدار
تأثير مكونات صياغة رسالة المنظمة على القدرة على ادراك الدور و المهمة	0.548	0.301	17.624	0.000	0.560

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول نستخلص أن نستخلص أن هناك تأثير لمكونات رسالة المنظمة في القدرة على ادراك الدور و المهمة، وذلك عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) اذ بلغ معامل الارتباط (0.548) أما معامل التحديد فبلغ (0.301) أي ما نسبته من التغير الحاصل في القدرة على ادراك الدور والمهمة هو نتائج عن التغير في مكونات رسالة المنظمة كما بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.560) وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة من مكونات رسالة المنظمة ستزيد من القدرة على ادراك الدور و المهمة بقيمة (56%) و بناء على هذا نقبل الفرضية التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمكونات صياغة رسالة المنظمة على القدرة على ادراك الدور و المهمة

ثالثا: اختبار فروض الفروق

H1 توجد فروق ذات دلالة احصائية لمكونات رسالة المنظمة تعزى لمتغيرات الديموغرافية ( العمر، التحصيل العلمي، طبيعة الوظيفة، مدة الخبرة)

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way anova ) كما يأتي:

اختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية لمكونات رسالة المنظمة تعزى لمتغيرات العمر

جدول رقم (26) نتائج اختبار ANOVA لتحقق من الفروق لتأثير مكونات رسالة المنظمة تعزى لمتغير العمر

المتغير	F	SIG	النتيجة
مكونات رسالة المنظمة	2.186	0.090	لا توجد فروق

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss

يتضح من الجدول رقم(26) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية sig لمكونات رسالة المنظمة أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية H0 التي تنص على :

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمكونات رسالة المنظمة تعزى لمتغيرات العمر

اختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية لمكونات رسالة المنظمة تعزى لمتغيرات التحصيل العلمي

جدول رقم(27) نتائج اختبار ANOVA لتحقق من الفروق لتأثير مكونات رسالة المنظمة تعزى لمتغير التحصيل العلمي

المتغير	F	SIG	النتيجة
مكونات رسالة المنظمة	1.080	0.380	لا توجد فروق

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss

يتضح من الجدول رقم (27) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية sig لمكونات رسالة المنظمة أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية H0 التي تنص على :

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمكونات رسالة المنظمة تعزى لمتغيرات التحصيل العلمي

جدول رقم(28) نتائج اختبار ANOVA لتحقق من الفروق لتأثير مكونات رسالة المنظمة تعزى لمتغيرات طبيعة الوظيفة

النتيجة	SIG	F	المتغير
لا توجد فروق	0.741	0.418	مكونات رسالة المنظمة

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss

يتضح من الجدول رقم (28) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية sig لمكونات رسالة المنظمة أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية H0 التي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمكونات رسالة المنظمة تعزى لمتغيرات طبيعة الوظيفة

اختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية لمكونات رسالة المنظمة تعزى لمتغيرات مدة الخبرة

جدول رقم(29) نتائج اختبار ANOVA لتحقق من الفروق لتأثير مكونات رسالة المنظمة تعزى لمتغير مدة الخبرة

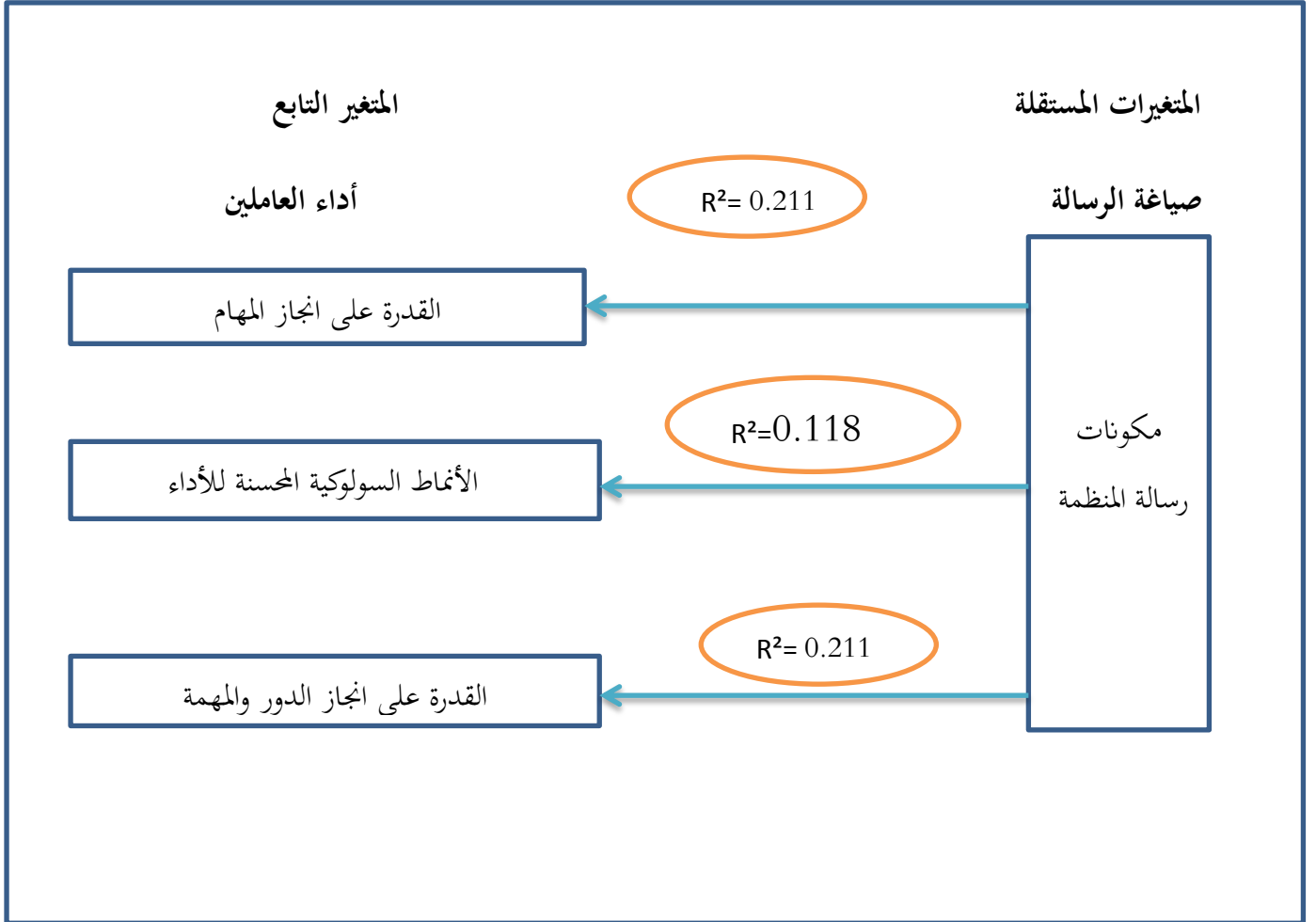
النتيجة	SIG	F	المتغير
لا توجد فروق	0.978	0.65	مكونات رسالة المنظمة

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss

يتضح من الجدول رقم (29) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية sig لمكونات رسالة المنظمة أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية H0 التي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمكونات رسالة المنظمة تعزى لمتغيرات مدة الخبرة

الشكل رقم (12) نموذج الدراسة النهائي المرتبط بفرضيات الدراسة



مصدر : من اعداد الطالبة

خلاصة الفصل:

من خلال دراسة حالة دور صياغة رسالة المنظمة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حضنة حليب بالمسيلة وانطلاقاً من تحليل البيانات التي تم جمعها واختبار الفرضيات تبين ما يلي: أن المؤسسة تملك رسالة منظمة وكافة العاملين بها على دراية بمحتواها ويعملون عليه لا كنها غير معلنة للجمهور، كما أن صياغة رسالة المنظمة تساهم في تحسين أداء العاملين بمستوى جيد.

خاتمة

## خاتمة:

ان لصياغة رسالة المنظمة أهمية كبيرة في أي مؤسسة سواءا كانت اقتصادية أو خدمية أو انتاجية، حيث لها أثر واضح على نشاطها و أسواقها و منتجاتها و عملائها وكذلك بيئتها وثقافتها التنظيمية بصفة عامة و على تحسين أداء عاملها بصفة خاصة، وقد خلصت هذه الدراسة التي عاجلت موضوع دور صياغة رسالة المنظمة في تحسين أداء عاملين في مؤسسة حضنة حليب الى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، والتي نوجزها في ما يلي:

## النتائج النظرية:

- ظهرت صياغة رسالة المنظمة لبيان نشاط المؤسسة، وهي عبارة عن صيغة لفظية تتكون من عدة جمل تعكس الخصائص التي تنفرد بها المؤسسة عن غيرها.
- يراعي أثناء صياغة الرسالة سلامة التعبير ووضوح المعنى، والمرونة والاختصار كما تعكس ثقافة المؤسسة.
- تتأثر صياغة رسالة المنظمة بتاريخ المنظمة، وبيئتها الداخلية والخارجية.
- تختلف رسالة المنظمة عن الرؤية و الأهداف والغايات التنظيمية.
- أداء العاملين هو مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها العامل للقيام بعمله التي تتطلب تمتعه بالقدرة وكفاءة لا نجاز المهام.
- يعود اهتمام الفرد بأداء عمله على تحقيق الأهداف الاقتصادية و النفسية و الاجتماعية.
- أداء العاملين لا يكون فعال اذا لم تقم المنظمة بتحسينه وتطويره و المحافظة عليه
- يساهم كل من التدريب والترقية والتمكين في تطوير أداء العاملين وزيادة انتاجيتهم.

## النتائج التطبيقية:

تمكنا من اثبات الفرضيات التالية:

- يوجد أثر لصياغة رسالة المنظمة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الحضنة حليب
- يوجد لمكونات صياغة رسالة المنظمة على القدرة على انجاز المهام بمؤسسة الحضنة حليب.
- يوجد لمكونات صياغة رسالة المنظمة على الأنماط السلوكية المحسنة للأداء بمؤسسة الحضنة حليب.

يوجد لمكونات صياغة رسالة المنظمة على ادراك الدور والمهمة بمؤسسة الحضنة حليب.

#### اقتراحات:

- يمكن عرض بعض الاقتراحات التي من شأنها ان تساعد المؤسسة في صياغة رسالة المنظمة وتحسين أداء عاملها:
- يجب على المؤسسة أن تقوم بإظهار رسالتها الى عمالها وجمهورها وتعمل على تطبيقها على أرض الواقع.
- على المؤسسة أن تقوم بتبني تكنولوجيا متطورة تساهم في تحسين أداء العاملين.
- على المؤسسة أن تقوم بإظهار كافة المعلومات المتعلقة بشروط العمل في صياغة رسالتها حتى تساهم في تحسين أداء العاملين.
- العمل على تحسين أداء عاملها من خلال تدريبهم وتحفيزهم وترقيتهم.
- أن تقوم المؤسسة بخلق علاقات عمل مشجعة لتعاون العاملين من خلال إظهار رسالة المنظمة لمختلف العاملين لتزداد إنتاجيتهم.

#### أفاق الدراسة:

- لقد قامت هذه الدراسة بقياس أثر صياغة رسالة المنظمة في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الحضنة حليب وبناءا على ذلك فإننا نقترح بإجراء الدراسات المستقبلية التالية:
- إجراء دراسة مماثلة في الجامعة
- إجراء دراسة مماثلة في مؤسسات خدمية
- إجراء دراسة مقارنة بين صياغة رسالة مؤسسة الحضنة والمؤسسات الناشطة في نفس القطاع

قائمة

المراجع

الكتب

- 01 بوحروود فتيحة ، إدارة الجودة في منظمات الأعمال " النظرية والتطبيق " دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، 2015.
- 02 ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين مُجد مرسى، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار الجامعة الإسكندرية 2002.
- 03 جاسم سلطان، التفكير الاستراتيجي و الخروج من المأزق الراهن ، مؤسسة أم القرى لنشر، المنصورة، 2010
- 04 حميد الطائي، بشير العملاق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري لنشر و التوزيع ، الأردن، 2009
- 05 ديفيد هاريسون، تعريب علاء الدين ناظوريه، الادارة الاستراتيجية، دار نزهان لنشر و التوزيع، الأردن 2009
- 06 رضوان مُجد عبد الفتاح ، الاستراتيجيات الأساسية في ادارة الموارد البشرية ، المجموعة العربية لنشر ، القاهرة، مصر، 2013
- 07 شارلز هل وجاريت جونز، ترجمة رفاعي مُجد رفاعي، مُجد سيد عبد المتعال، الادارة الاستراتيجية، "مدخل متكامل" دار المريخ لنشر، الرياض، السعودية 2001
- 08 عامر مُجد سعيد طوقان، التخطيط التشغيلي، دار البيروني لنشر والتوزيع، الاردن 2017
- 09 عبد العزيز بن حبتور، الادارة الاستراتيجية ادارة حديثة في عالم متغير، دار المسيرة لنشر ، عمان 2007
- 10 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غريبة، التخطيط الاستراتيجي بقياس الاداء المتوازن، المكتبة العصرية لنشر والتوزيع ، مصر 2006
- 11 عبد القادر مُجد الأسطة، أساسيات الادارة الاستراتيجية الحديثة، الأكاديميون لنشر و التوزيع، الاردن 2010
- 12 فائزة جمعة صالح النجار، نبيل جمعة النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي، منظور تطبيقي، دون ذكر طبعة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن، 2009

- 13 فريد إل فراي، تشارلز آر ستونر، ترجمة دنيا عبد الإله ملاح، تسيير التخطيط الاستراتيجي، مكتبة العبيكان لنشر، الرياض 2007
- 14 فلاح حسن عداي الحسيني، الادارة الاستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة ، دار وائل لنشر ، الأردن 2006
- 15 فهد خليل زايد، الأساليب العصرية في تدريس اللغة العربية، دار يافا العلمية لنشر، الأردن، 2011
- 16 ماجد عبد المهدي مساعدة، الادارة الاستراتيجية مفاهيم عمليات حالات تطبيقية، دار المسيرة لنشر، الأردن 2013
- 17 مُجّد هاني مُجّد، الادارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعترف لنشر، الأردن 2015
- 18 مُجّد الفتاح الصيرفي ، الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، دار وائل لنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2006
- 19 محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الادارة الحديثة، دار ابن العربي لنشر، بغداد، العراق 2014
- 20 محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسام للنشر والتوزيع، عمان ، 2008
- 21 مدحت مُجّد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي متميز، المجموعة العربية لتدريب والنشر، القاهرة، مصر 2012
- 22 منصور مُجّد إسماعيل العريفي، الادارة الاستراتيجية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2011
- 23 موفق مُجّد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، دار الحامد لنشر 2011
- 24 مؤيد سعيد السالم، أساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل لنشر، الأردن 2005
- 25 هيثم عبد الله ذيب، أصول التخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري لنشر و التوزيع، عمان 2016
- 26 وائل مُجّد إدريس وطاهر محسن الغالي، الادارة الاستراتيجية المفاهيم العمليات ، دائر وائل لنشر، الأردن 2011
- المجلات:**
- 27 السعيد بريش، نعيمة يحياوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد (01) ، 2011
- 28 الشيخ الداوي ، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء ، مجلة الباحث ، العدد (7) ، 2010، 2009
- 29 الهاني عاشور، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحركة فيه، مجلة العلوم الانسانية، العدد 44، جوان 2016
- 30 بلايلة الربيع ، تحسين الأداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، جوان 2017

- 31 جمال هداش مُجّد، إبراهيم علي الكردي، أحمد فريد ناجي، دور التدريب في تحسين أداء العاملين، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 35، 2016
- 32 زينب عبد الرزاق عبود، ظفر ناصر حسين ، أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل، العدد 01، 2016
- 33 عبد الغاني تاغلابت، عمار زيتوني، تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12 ، 02 جوان 2017
- 34 فؤاد يوسف عبد الرحمان، سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين، مجلة الادارة و الاقتصاد، العدد 91، 2012.
- رسائل وأطروحات:
- 35 السعيد قاسمي ،التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه ،قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2012
- 36 سراج وهيبية، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف
- 37 عادل غزالي ، دور ادارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، اطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه ، قسم علم الاجتماع، تخصص ادارة الموارد البشرية ،جامعة مُجّد لمين دباغيين، سطيف-2، 2015\_2016
- 38 علي مُجّد عبد الجبار مهدي الحميري، دور إدارة الموارد البشرية في بناء وتدعيم ثقافة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر3، 2010\_2011
- 39 كرمية توفيق، تمكين العاملين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2007\_2008
- 40 ليلي غضبان، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، في علوم التسيير، فرع اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009\_2010

41 مُجَّد حنفي مُجَّد نور تيدي ، أثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء ، رسالة دكتوراه قسم ادارة الأعمال ، مدرسة العلوم الإدارية ، جامعة النيلين ، 2010،

المراجع الأجنبية:

42 Belkadi aicha nee hadidi , compétence des dirigeants et performance d'entreprise, mémoire de magistère faculté des économique, et de gestion et sciences commercial , université Abou bakr belkaid Tlemcen ,2009-2010

43 Muhamad rafique shaikh,raza ali lunio,imran ahmed shah, factors affecting to employées performance, international journal of academic research in accounting, finance and managemant sciences, vol 07, january2017

المواقع

https://www.google.com/url ?sa=t&source=web&rct=j&url=https ;//a constat :12/03/2018 44

a :13 :15

SUR WEB :http :www.google.com/ampis/ikhwanwayor online/Word 45

press.com/2009/02/2015/143/amp/constates

le :1/05/2018/a17 :03

46 الجمعية العربية للإدارة، وحدة الدراسات الإدارية، النشرة الالكترونية، التمكين، مدينة نصر القاهرة، مصر، ص 09

[www.arabma.org](http://www.arabma.org)

A decorative rectangular border with intricate scrollwork and floral patterns in shades of red and gold, framing the central text.

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	الإهداء
II	فهرس المحتويات
V	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
	مقدمة
أ	الفصل الأول: الاطار النظري لرسالة المنظمة وأداء العاملين
08	المبحث الأول: رسالة المنظمة وصياغتها
08	تمهيد
09	المطلب الأول: مفهوم رسالة المنظمة
09	أولاً: الرسالة لغة
09	ثانياً: الرسالة اصطلاحاً
09	ثالثاً: الرسالة في الادارة الاستراتيجية
10	رابعاً: أهمية رسالة المنظمة
11	خامساً: خصائص الرسالة الجيدة
12	المطلب الثاني: مكونات رسالة المنظمة وصياغتها
12	أولاً: مكونات رسالة المنظمة
15	ثانياً: مراحل اهتمام المنظمة بالرسالة
16	ثالثاً : صياغة رسالة المنظمة، أهمية الصياغة والعوامل المؤثرة فيها
19	رابعاً: أهمية الصياغة الجيدة لرسالة المنظمة
19	خامساً: العوامل المؤثرة في صياغة الرسالة
22	المطلب الثالث: العلاقة بين الرؤية والرسالة وغايات المنظمة وأهدافها
22	أولاً: الفرق بين الرؤية والرسالة
23	ثانياً: العلاقة بين الرؤية والرسالة وغايات المنظمة وأهدافه

26	المبحث الثاني : الاطار المفاهيمي لأداء العاملين
26	المطلب الأول : مفهوم الأداء ومكوناته
26	أولا: مفهوم الأداء لغة
27	ثانيا : مكونات الأداء
28	ثالثا: أبعاد الأداء
28	المطلب الثاني : مفهوم أداء العاملين و العوامل المؤثرة فيه
29	أولا : مفهوم أداء العاملين
29	ثانيا : أهمية أداء العاملين
30	ثالثا : أبعاد أداء العاملين
31	رابعا: العوامل المؤثرة في أداء العاملين
33	المطلب الثالث : مؤشرات تحسين أداء العاملين
33	أولا: أهداف عملية تحسين الأداء
37	خلاصة الفصل
39	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة حضنة حليب
39	تمهيد
40	المبحث الأول :التعريف بمحل الدراسة
40	المطلب الأول: نبذة تاريخية حول مؤسسة الحضنة حليب
41	المطلب الثاني: نشاط المؤسسة
41	أولا: الشراء
42	ثانيا: الإنتاج
42	ثالثا: البيع
43	المطلب الثالث: مهام المؤسسة
43	المطلب الرابع :الهيكلة التنظيمي لمؤسسة حضنة حليب
45	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة
45	المطلب الأول : مجتمع الدراسة وأسلوب جمع البيانات
45	أولا: منهج الدراسة
45	ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

45	ثالثا : أدوات جمع البيانات والمعلومات
47	رابعا: أسلوب معالجة الاحصائية لبيانات الدراسة
49	خامسا: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
54	سادسا: ثبات الاستبيان
54	المطلب الثاني : تحليل نتائج المقابلة
57	المطلب الثالث :تحليل نتائج الاستبيان
57	أولا: وصف وتحليل البيانات الشخصية
60	ثانيا: تحليل بيانات المحور الأول :
64	ثالثا: تحليل بيانات المحور الثاني أداء العاملين
67	رابعا: اختبار لبعض مكونات صياغة الرسالة
70	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
70	أولا: اختبار الفرضية الرئيسية
71	ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية:
74	ثالثا: اختبار فروض الفروق
77	خلاصة الفصل
79	الخاتمة
82	قائمة المراجع
87	فهرس المحتويات
102-91	الملاحق

الملاحق

دليل المقابلة:

التاريخ: الساعة: من إلى

المكان:

السلام عليكم:

أتقدم أولاً بجزيل الشكر على منحكم جزءاً من وقتكم وأذكركم باسمي دميري إكرام طالبة بجامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة السنة ثانية ماستر.

إن مقابلي في إطار البحث العلمي وبحث يتناول: دور صياغة رسالة المنظمة في تحسين أداء العاملين وإذ كنتم توافقون فسوف أقوم بإجراء مقابلة معكم



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
التخصص: إدارة الأعمال  
**الموضوع: استمارة الاستبيان**

أخي الكريم .....

أختي الكريمة.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يهدف الاستبيان الذي بين يديكم لمعرفة " دور صياغة رسالة المنظمة في تحسين أداء العاملين \_ دراسة حالة مؤسسة حضانة حليب \_المسيلة\_"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير بجامعة المسيلة.

الرجاء التكرم بإعطاء هذا الاستبيان جزءاً من وقتكم وتحري الدقة والموضوعية في إجاباتكم عليها، لما لها من أهمية في البحث، علماً بأن هدف هذه الاستبيان هو أكاديمي والمعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

أملاً التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبيان وفق تقديركم الشخصي .

شكراً لكم على حسن تعاونكم

المحور الأول: معلومات عامة.

- 1-العمر 25 سنة فأقل  بين 26\_35 سنة  بين 36-45 سنة  بين 46-55 سنة  56 سنة فأكثر
- 2-التحصيل العلمي شهادة بكالوريا  شهادة ليسانس  ماجستير  دكتوراه  غير ذلك (حدد).....
- 3- طبيعة الوظيفة (الحالية) مدير  رئيس  رئيس مصلحة  غير ذلك (حدد).....
- 4-مدة الخبرة بين 1-5 سنوات  بين 6-10 سنوات  بين 11-15 سنوات  16 سنة فأكثر

**مفهوم رسالة المنظمة:** الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالها وأسواقها وهي الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة , أو المهمة الجوهرية لها , وهي توصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمتها الأساسية .

الاشكالية الرئيسية: مدى تأثير صياغة رسالة المنظمة في تحسين أداء العاملين

الفرضية: لرسالة المنظمة أثر ذو دلالة إحصائية في تحسين أداء العاملين

### المحور الثاني: مكونات رسالة المنظمة

يرجى التكرم بوضع علامة ( X ) على الخانة التي ترى أنها تعكس رأيك الشخصي أمام كل عبارة مقابلة.

الرقم	العبارة	بدائل الإجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	يتبين نشاط مؤسستكم من خلال محتوى رسالتها				
2	تعمل مؤسستكم على توجيه منتجاتها إلى السوق الجزائرية فقط				
3	تظهر مؤهلات مؤسستكم من خلال رسالتها				
04	تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار احتياجات ومتطلبات الزبائن في تحديد رسالتها				
05	تسعى مؤسستكم الى تعزيز علاقتها وتوطيدها مع زبائنها				
06	من بين أهداف رسالة مؤسستكم هو إرضاء الزبون				
07	تعمل مؤسستكم على إنتاج منتجات ذات جودة عالية				
08	تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار أذواق المستهلكين وكذا احتياجاتهم				
09	يفضل المستهلك المحلي لمؤسستكم منتجات على حساب المنتجات المنافسة				
10	تعمل المؤسسة على القيام بحملات توعية حول الحفاظ على البيئة المحيطة بها				
11	تتبنى رسالة المنظمة العمل بشفافية مع الموردين				
12	تولي المنظمة في رسالتها اهتماما بتقديم إرشادات وطرق استخدام المنتجات للزبون				
13	تعتبر مؤسستكم تبني التكنولوجيا الحديثة من مكونات رسالتها.				
14	تستخدم مؤسستكم تقنيات ووسائل تكنولوجية متطورة في الإنتاج.				

					تعمل المؤسسة على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة لتقليل الجهد و التكلفة	15
					تعمل المؤسسة على خلق ثقافة تنظيمية مشتركة داعمة لتطور العاملين وإبداعهم	16
					تولي المؤسسة في رسالتها اهتماما بالجانب الشخصي لعمالها	17
					تتحم المؤسسة بخلق بيئة تنظيمية تساعد في كسب ولاء عمالها	18
					تشجع مؤسستكم على خلق علاقات عمل طيبة تستند الى مبدأ التعاون بين العاملين	19
					تعمل مؤسستك على توضيح رسالتها لجميع الأفراد العاملين لديها	20
					تحرص مؤسستك على توفير كافة المعلومات الضرورية للعاملين	21
					تقوم مؤسستك بإشراك العاملين في عملية صياغة رسالتها	22
					تمنحك مؤسستك القدرة على مواجهة الضغوط والمخاطر من أجل تحقيق رسالتها	23
					تشجعك مؤسستك على تقبل التغيرات الجديدة في رسالتها وتكيف معها	24
					تساهم سلوكياتك على تكوين صورة المؤسسة	25

### المحور الثاني: أداء العاملين

❖ القدرة على إنجاز المهام :

بدائل الإجابة					العبارة	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					نظام الترقية يتم على أساس الأداء والكفاءة	26
					تساهم الأنظمة المعتمدة في تحسين حالتك النفسية ورفع معنوياتك	27
					تعتبر الأنظمة المعتمدة حافز لديك لزيادة إنتاجيتك والتميز في عملك	28
					تساهم الأنظمة المعتمدة في تحقيق معدلات العمل المطلوبة	29
					توفر لك الأنظمة المعتمدة والمعمول بها مجالا لعملية تفويض السلطة	30

## ❖ الأنماط السلوكية المحسنة للأداء :

بدائل الإجابة					العبارة	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تعامل رسالة المؤسسة على رفع مستوى المعارف لديك	31
					تقدم لك المؤسسة البرامج التدريبية اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليك	32
					تساهم المؤسسة في تنمية مهاراتك وتطويرها نحو الأفضل	33
					يساهم التدريب في ابتكارك لأساليب جديدة في أداء العمل	34
					تلتزم السلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل الموجودة في رسالة المنظمة	35
					تسعى باستمرار نحو تطوير سلوكك التنظيمي لتحقيق الأداء الوظيفي المطلوب	36

## القدرة على إدراك الدور أو المهمة:

بدائل الإجابة					العبارة	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					توفر لك سياسات الرسالة المتبعة الصلاحيات اللازمة للقيام بعملك على أكمل وجه	37
					تؤدي رسالة المؤسسة إلى زيادة رضاك الوظيفي	38
					تعامل رسالة المؤسسة على تنمية وزيادة إحساسك بالإنتماء للمؤسسة	39
					لديك القدرة على تحمل المسؤولية والالتزام برسالة المؤسسة	40
					توفر سياسات الرسالة المتبعة مناخ ملائم لتنفيذ مهامك	41
					تساعد سياسات الرسالة المتبعة في تعزيز ولائك وانتمائك للمؤسسة	42
					لديك دراية وفهم بطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها في المؤسسة	43
					تراعي سياسات الرسالة المتبعة ثقافتك داخل المؤسسة	44

شكرا لكم على حسن تعاملكم

الإمضاء	الأستاذ المحكم
	د/بركاتي حسين
	د/قمان مصطفى
	د/تاهمي نادية

مخرجات برنامج Spss 22 الخاصة بمعامل الثبات ألفا كرونباخ

الاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,858	44

محور المكونات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,750	25

محور الأداء

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,853	19

الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,600 <sup>a</sup>	,360	,344	,68999

a. Prédicteurs : (Constante), xx

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,960	1	10,960	23,020	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	19,520	41	,476		
	Total	30,479	42			

a. Variable dépendante : yy

b. Prédicteurs : (Constante), xx

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,346	,463		2,905	,006
	xx	,538	,112	,600	4,798	,000

a. Variable dépendante : yy

## الفرضيات الفرعية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,460 <sup>a</sup>	,211	,192	1,29940

a. Prédicteurs : (Constante), xx

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	18,554	1	18,554	10,989	,002 <sup>b</sup>
	Résidus	69,226	41	1,688		
	Total	87,780	42			

a. Variable dépendante : y1

b. Prédicteurs : (Constante), xx

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,821	,872		,941	,352
	xx	,700	,211	,460	3,315	,002

a. Variable dépendante : y1

## فرضية 02

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,344 <sup>a</sup>	,118	,097	,98257

a. Prédicteurs : (Constante), xx

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5,307	1	5,307	5,497	,024 <sup>b</sup>
Résidus	39,583	41	,965		
Total	44,890	42			

a. Variable dépendante : y2

b. Prédicteurs : (Constante), xx

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,723	,660		2,611	,013
xx	,375	,160	,344	2,344	,024

a. Variable dépendante : y2

## الفرضية 03

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,548 <sup>a</sup>	,301	,284	,82006

a. Prédicteurs : (Constante), xx

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,852	1	11,852	17,624	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	27,572	41	,672		
	Total	39,424	42			

a. Variable dépendante : y3

b. Prédicteurs : (Constante), xx

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,392	,551		2,527	,015
	xx	,560	,133	,548	4,198	,000

a. Variable dépendante : y3

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
نسم علوم التسيير



الموضوع: مساعدة الطلبة لاجراء الترقيات الميدانية لربط الجامعة بالمحيط

في إطار ربط الصلة بين الجامعة و المحيط فإنه يشرفنا نحن رئيس قسم علوم التسيير أن نطلب من سيادتكم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتدكين الطالب(ة) المذكور(ة) أدناه من اجراء تربيص ميداني بمؤسستكم وشكرا.

الطلبة

الطالب(ة): دمبري الكوام تاريخ الازدياد: 02/18 / 1991 ب: المسيلة  
ابن: هبيبي وابن(ة): خليلي عطوة  
رقم بطاقة التعريف الوطنية: 1406.11.335.073.12.3 الصادرة بتاريخ: 2016 عن: .....  
مسجل(ة) تحت رقم: ..... السنة: 2016  
فرع: ادارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2017 / 2018

موضوع المندوب

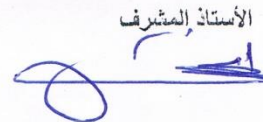
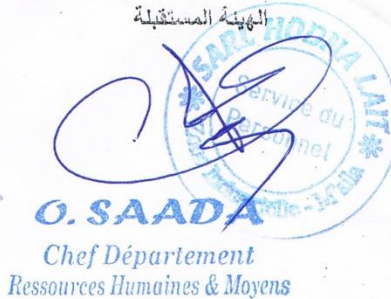
أثر تنفيذ رسالة المنظمة على أداء العاملين في القطاع العام

اسم المؤسسة المقترحة للتربيص

اسم ولقب الأستاذ(ة) المشرف(ة)

قراوي أحمد الصغير

المسيلة:



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور صياغة رسالة المنظمة في تحسين أداء العاملين في مؤسسة حضنة حليب من خلال دراسة مكونات رسالة المنظمة، وأداء العاملين في مؤسسة حضنة حليب، واستخدمنا في ذلك الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات بواسطة برنامج Spss.v22 وقد أثبتت الدراسة وجود أثر لصياغة رسالة المنظمة في تحسين أداء العاملين في مؤسسة حضنة حليب

## الكلمات المفتاحية:

رسالة المنظمة، صياغة رسالة المنظمة، أداء العاملين

## Abstract :

This study aimed at finding out the role of formulating the organization 's mission in improving the performance of the employees of the Hodna lait by studing the componants of the organization's message and the performance of the impleeys in the institution studied, and using the questionnaire as a tool for data collection ,data were analysed by program Spss V22, the study improved that there is impact in the formulation of the organization's mission in improving the performance of workers in the Hodna Lait institution

## Keywords :

Formulation of the organization mission , organization mission , performance of employees