



جامعة الجبلاي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



الموضوع:

أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء موظفي الجماعات المحلية

دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية عين الدفلى

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير.
تخصص: إدارة اعمال.

إعداد الطالبين:

❖ إلياس طيبة.

❖ محمد تلايف.

نوقشت أمام اللجنة المكونة من:		
رئيسا	(أستاذة محاضر -جامعة الجبلاي بونعامة)	
مشرفا	(أستاذة محاضر أ-جامعة الجبلاي بونعامة)	آيت زيان كمال
مقرا	(أستاذ محاضر -جامعة الجبلاي بونعامة)	

إهداء

إلى من ضحوا بحريتهم من أجل حريتنا "شهداؤنا الأوفار".
إلى أمي الغالية حفضها الله وأدامها تاجاً فوق رأسي.
إلى روح أبي متعه الله بالصحة والعافية، الذي علمني حب العمل والاعتماد
على النفس.

إلى روح جدي الطاهرة رحمه الله تعالى الحاج: طيبة امحمد.
إلى أسرتي الصغيرة: زوجتي العزيزة الغالية على قلبي التي كانت السند والدعم
في جميع مجريات حياتي نريمان، وأعز العفافير على قلبي أبنائي: محمد إباد
وسراج الرحمان.

إلى إخوتي: يونس، شمس الدين ومحمود عبد الحميد.
إلى أم وأب زوجتي اللذين لم يبخلوا علينا بالدعم المعنوي.
إلى حفزة مرسلاب، كمال صغير يوس وعائلاتهم وكذا محمد صغير يوس.
إلى أسرتي الكبيرة وجميع أهلي الممتدة في جميع أنحاء الجزائر الحبيبة.
إلى أساتذتي في جميع مراحل تعليمي ...
إلى رفيق مشوارتي الجامعي، من قاسمني العمل حلوه ومره، من أجل الوصول
لهذا "تلايفه محمد".

إلى أعز زملائي في العمل "شمانني محمد، طيبونني عبد الله، طرفي عدة
وبن رايح فايزة"

إلى والي ولاية إليزي "بلداد أحمد" الذي دعمني وساندني وشجعني
لأكمال حراستي الجامعية.

إلى صديقي العزيز وكل عائلته الكريمة "محمد هني".
إليكم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع ...

إلياس طيبة

إهداء

إلى أبيي وأمي سبب وجودي وسر سعادتي.
إلى نعيمة وحبيبة وأحلام الصغونة أخواتي فخري واعتزلي.
إلى جلال أخي وصديقي وشريك حياتي وكانم أسراي.
إلى نسيم زوجتي الحبيبة أروح من تجسيد العطاء، سندي وقوتي.
إلى عصفيري الصغيرة: الصادق، أمينة، لقمان، نور سين أبنائي وثرة عيني وكل
حياتي.

إلى محفوظ وحمزة، عياش وبلال، محمد وعزيز أصدقائي ورفقاء حربي.
إلى الرجل الطيب صاحب الابتسامة البرينة والمواقف الجريئة صديقي زميلي طيبة
إلياس وشريك في إمداد هذه المذكرة.
إلى محمد بولفرق ومحمد تكفة، فوزيل، شكيب، أحمد، علي، أسامة، فريدة، آية،
إيمان، زملائي وجميع دفعة إدارة الأعمال 2022/2021.
إلى السيد آيت زيان كمال الذي أشرف على تدريسي من أول محاضرة لي
بالجامعة إلى غاية إشرافه على إمداد هذه المذكرة والذي وجدت منه كل الدعم
والمساندة.

إلى أساتذتي في جميع الأطوار وكل أساتذة وعمال إدارة جامعة الجبالي بونعامة،
فلهم مني كل الاحترام والتقدير.
إلى كل الموظفين بولاية عين الدفلى وبالأخص مطبعة الأمانة العامة وكل الأقرب
والأحباب وكل من عرفتهم يوما.
إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

محمد تلافيع

شكر

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير

إلى الأستاذ المشرف "آية زيان كمال"، التي تفضل بإشرافه

على هذه المذكرة، وعلى كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة

ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة

ولما منجته لنا من وقت وجهد

وتشجيع.

وإلى الأستاذة الباحثة ماج محمد سهام على مسانحتها ونصائحها

إلى كل أساتذتنا الكرام

وإلى كل عمال مديرية الإدارة المحلية لولاية عين الدفلى

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء موظفي الجماعات المحلية وذلك من خلال إسقاط الدراسة الميدانية على مديرية الإدارة المحلية بولاية عين الدفلى، من أجل التعرف على كيفية استغلال الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة في التأثير على أداء الموظف، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة، والمنهج التحليلي في الجانب الميداني، حيث تم تحديد عينة الدراسة بـ 30 مفردة وقد تمت عملية التحليل باستخدام برنامج الحزم الإحصائية spss، وقد تم التوصل في الأخير إلى الأثر البالغ للإدارة الاستراتيجية على أداء الموظفين في مديرية الإدارة المحلية لولاية عين الدفلى.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، أداء موظفي الجماعات المحلية.

Abstract

This study aims at the impact of strategic management on the performance of the employees of local authorities, by dropping the field study on the Directorate of Local Authorities - Ain Defla -, in order to identify how to exploit the strategic management in the organization to influence the employee's performance, by relying on the descriptive approach in the aspect The theoretical study, and the analytical approach on the field side, where the study sample was identified with 30 individuals, and the analysis process was done using the statistical packages spss program, and in the last it was reached the great impact of strategic management on the performance of employees in the local directorate of Ain Defla.

Keywords: strategic management, performance of local government employees

الفهرس

قائمة المحتويات

	الشكر
	الإهداء
	الملخص
	قائمة الجداول والأشكال
	قائمة المحتويات
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الدراسة النظرية
5	تمهيد
6	المبحث الأول: الخلفية النظرية للدراسة
6	المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية وأداء الموظفين
6	الفرع الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية
6	أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
8	ثانياً: أهمية وخصائص الإدارة الإستراتيجية
10	ثالثاً: مستويات وأساليب الإدارة الإستراتيجية
12	رابعاً: مزايا الإدارة الإستراتيجية
13	الفرع الثاني: مدخل لأداء الموظفين
13	أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته
14	ثانياً: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي
15	ثالثاً: أنماط الأداء الوظيفي
16	رابعاً: طرق تقييم الأداء الوظيفي
19	المطلب الثاني: علاقة أداء الموظفين بالإدارة الإستراتيجية
19	الفرع الأول: علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأداء العاملين
22	الفرع الثاني: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي
23	المبحث الثاني: الدراسات السابقة والقيمة المضافة
23	المطلب الأول: الدراسات السابقة
25	المطلب الثاني: القيمة المضافة للدراسة
27	خلاصة

	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية
29	تمهيد
30	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
30	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونشأتها
34	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمقر ولاية عين الدفلى
44	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
44	المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة
46	المطلب الثاني: التحليل الوصفي واختبار الفرضيات
56	خلاصة
58	خاتمة
61	قائمة المراجع
65	الملاحق

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
25	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	01
43	عدد الاستبيانات بعد التوزيع	02
44	ألفا كرومباخ لقياس صدق الاستبانة	03
46	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
47	توزيع أفراد العينة حسب السن	05
48	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
49	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	07
50	توزيع أفراد العينة حسب المحور الأول	08
53	توزيع أفراد العينة حسب المحور الثاني	09
55	اختبار فرضية الدراسة	10

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
35	الهيكل التنظيمي لمقر ولاية عين الدفلى	01
46	نموذج الدراسة	02
47	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
48	توزيع أفراد العينة حسب السن	04
49	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	05
50	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06

مقدمة

تمهيد

لما كان الهدف من إنشاء المؤسسات تحقيق رفاهية الأفراد وتلبية حاجاتهم، فإن الإنسان هو الوسيلة الوحيدة القادرة على فعل ذلك، وهو الأمر الذي زاد من أهمية المورد البشري في منظمات الأعمال، حيث انعكس هذا الاهتمام في تخصيص إدارة خاصة تهتم بكل شؤونها، يطلق عليها إدارة الموارد البشرية. بعدما تغيرت النظرة إلى دور العنصر البشري في المؤسسة، ارتأت هذه الأخيرة إلحاقه بإدارتها الاستراتيجية، فأنتجت بذلك إدارة جديدة، تعرف بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والتي تعني برسم الاستراتيجيات طويلة الأجل للعنصر البشري في العمل، حيث تركز هذه الإدارة على استثمار الكفاءات البشرية واعتبارها قيمة مضافة وليست عبئاً عليها، وذلك من خلال مجموعة من الاستراتيجيات المختلفة، ومثلما يعتبر المورد البشري عنصراً هاماً داخل المؤسسة، فهو أيضاً أهم عنصر في بيئتها الخارجية، أين تسعى المؤسسات إلى إشباع حاجاته، وفقاً للجودة التي يتوقعها والذوق الذي يناسبه. حتى تتمكن المؤسسات من الارتقاء إلى مستوى أدواق زبائنها، والحصول على رضاهم الدائم خاصة إذا ما كانت المؤسسة تمثل المرفق العام، لا بد لها من البحث عن التحسين المستمر لأدائها، حيث يعتبر أداء المؤسسة، المحور الرئيسي الذي يمكن من خلاله الحكم على مدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الذي وجدت لأجله، فهو يعكس مدى قدرة المؤسسة في المحافظة على مكانتها في السوق.

1. الإشكالية:

لإبراز أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء الموظفين في المؤسسة سنقوم بمعالجة الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تؤثر الإدارة الاستراتيجية على أداء موظفي الجماعات المحلية؟

2. الأسئلة الفرعية: للإجابة على الإشكالية الرئيسية يمكن تقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى أهمية الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة؟
- ما علاقة الإدارة الاستراتيجية بأداء الموظفين داخل المؤسسة؟

3. الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

- للإدارة الاستراتيجية أهمية بالغة في المؤسسة خاصة في التأثير على أداء العنصر البشري.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإدارة الاستراتيجية على أداء موظفي الجماعات المحلية.

4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين ولا يزال يحتاج إلى دراسات جديدة لأنه مرتبط بالمورد البشري الذي يتغير من وقت لآخر.

- يحتل موضوع الإدارة الاستراتيجية أهمية كبيرة في المؤسسات خاصة إذا قلنا مؤسسات المرفق العام.
- تعتبر الإدارة الاستراتيجية وسيلة بيد المؤسسة لإثارة أفرادها بما يحقق الأداء الناجح وإشباع حاجياته وتحقيق أهدافها.

5. أهداف الدراسة:

تهدف دراسة هذا الموضوع إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- إبراز أهمية الإدارة الاستراتيجية والدور التي تلعبه في تطور المؤسسة ووصولها لتحقيق أهدافها.
- معرفة مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء وظائف المؤسسة.
- التعرف على الأدوات التي يمكن التأثير بها على أداء الموظف.

6. أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب الآتية:

- الرغبة في الإلمام أكثر بهذا الموضوع المهم والجدير بالبحث والدراسة لمحاولة تقديم حجة تتلاءم مع التخصص الذي زاولناه في دراستنا.
- الإحساس بأهمية الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسات من أجل التحسين ولفت الانتباه لمكانة المورد البشري وأهميته.
- الإدارة الاستراتيجية تعتبر نقطة ارتكاز لتوجيه المورد البشري في المؤسسة والأساس الذي يستند عليه لتحقيق الأهداف.
- معاناة المؤسسات الجزائرية من تدهور مستويات الأداء لوجود فجوات بين أهدافها وطموحات الموارد البشرية.

7. منهج البحث:

اعتمدنا في القسم النظري من هذا البحث على:

- المسح المكتبي لكل من الكتب والمذكرات ومختلف المصادر والوثائق التي لها صلة بالموضوع وكذلك استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف الدراسة النظرية وتحليل الدراسة التطبيقية.

8. صعوبات البحث:

من بين أهم الصعوبات التي وجدها خلال هذا البحث هي صعوبة التوفيق بين انجاز المذكرة والعمل بحكم كلا الطالبين موظفين على مستوى مؤسسات الدولة.

9. هيكل البحث:

بغية دراسة هذا الموضوع والإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات تم تقسيم البحث إلى فصلين حيث جاء الفصل الأول تحت عنوان: الدراسة النظرية ويحتوي على مبحثين:
الأول بعنوان: الخلفية النظرية للدراسة.
والمبحث الثاني بعنوان: الدراسات السابقة والقيمة المضافة.
أما الفصل الثاني جاء تحت عنوان: الدراسة التطبيقية حيث تضمن مبحثين كالآتي:
المبحث الأول تحت عنوان: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.
المبحث الثاني تحت عنوان: منهجية الدراسة الميدانية.

الفصل الأول:
الدراسة النظرية

تمهيد

تعتبر الإدارة الاستراتيجية رؤية صائبة لمعرفة ما يمكن أن تكون عليه المؤسسة في المدى البعيد في ظل المتغيرات البيئية والتكنولوجية والتنافسية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمعلوماتية والإدارية التي تواجه منظمات الأعمال في ظل عصر العولمة وما يحيط به من فرص ومخاطر، بيد أن التحدي الرئيسي هو التحدي الإداري الذي يواجهه من يقوم بعملية الإدارة في جميع مستوياتها وخاصة في مستواها الأعلى المتمثل في الإدارة العليا باعتبارها القيادة الاستراتيجية التي ينبغي عليها أن تكون على درجة عالية من الوعي والإدراك والعلم والمعرفة العلمية والمهارة التطبيقية في إتباع الأساليب العلمية في إدارة المنظمات، وذلك لأن تحقيق النجاح والتفوق والتميز والبقاء في ظل هذا العصر يتطلب قدرات وكفاءات إدارية عالية ذات فكر استراتيجي راسخ ورصين يقوم على استراتيجية قادرة على دراسة وتحليل البيئة وقراءة توقعات المستقبل حيث تعمل الإدارة الاستراتيجية على تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية أهمها الاستقرار والمواكبة والتطور، والمحافظة على ثقافة المؤسسة من خلال وضع خطط استراتيجية تساهم في عملية تحسين الأداء وخلق حالة من التنسيق من خلال ربط مختلف الوحدات وعملياتهم بقيادة جماعية فعالة من أجل رفع أداء المؤسسة. وعليه نتطرق في الفصل للمباحث التالية:

- المبحث الأول: الخلفية النظرية للدراسة.
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة والقيمة المضافة.

المبحث الأول: الخلفية النظرية للدراسة.

تعتبر الإدارة الاستراتيجية من بين أهم مجالات الدراسة التي حظيت باهتمام واسع خلال الفترة الأخيرة، لما لها من أهمية في تحديد الأداء الاستراتيجي للمؤسسة وكذا تحسين أداء الموظفين.

المطلب الأول: الإدارة الاستراتيجية وأداء الموظفين.

نتطرق من خلال هذا المطلب إلى مختلف المفاهيم النظرية حول الإدارة الاستراتيجية وكذا أداء الموظفين على مستوى المؤسسة.

الفرع الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية.

نحاول من خلال هذا الجزء التركيز على الإدارة الاستراتيجية من خلال القيام بتعريفها وذكر أهميتها وكذا خصائص، إضافة إلى مستوياتها وأساليبها وفي الأخير نقوم بالتطرق لمزايا هذه الأخيرة.

أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية.

للإدارة الاستراتيجية عدة تعريفات يمكن عرض أهمها فيما يلي:

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

"إن الإدارة الاستراتيجية هي تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل الفرص والقيود الموجودة في البيئة الخارجية، وأوجه القوة والضعف في المنظمة، وتحديد الرسالة والأهداف، ثم وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة، ووحدات الأعمال والمستوى الوظيفي التي تتطابق مع أوجه القوة والضعف في المنظمة، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية، ثم تطبيق تلك الاستراتيجيات وممارسة الرقابة الاستراتيجية"².

وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها "العملية التي تضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل"³، كذلك عرفت الإدارة الاستراتيجية على أنها عبارة عن "عملية تحديد رسالة المنظمة والسعي لتحقيقها عن طريق ملائمة مقدرات المنظمة الداخلية مع ما تتطلبه البيئة الخارجية، وعرفت الإدارة الاستراتيجية على أنها عبارة عن "عملية اتخاذ وتنفيذ القرارات الاستراتيجية"⁴، هذا التعريف يركز على القرارات الاستراتيجية والتي تؤدي إلى

¹ نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص 11.

² ناديا حبيب أيوب، ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنشآت السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة (الإدارة العامة)، الرياض في معهد الإدارة العامة، المجلد السابع والثلاثون، العدد الثالث، 1997، ص 428.

³ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، القاهرة، الدار الجامعية، 2003، ص 6.

⁴ عمر أحمد عثمان المقلي، الإدارة الإستراتيجية، الخرطوم، مطابع العملة، 2002، ص 22.

تغير رئيسي في المنظمة، ولا يعتبر القرار استراتيجياً إذا لم يحدث تغييراً أساسياً وجذرياً في المنظمة، الأمر الذي يؤثر بصورة ملموسة على مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

كما عرفت الإدارة الاستراتيجية "بأنها تلك العملية اللازمة لوضع، وتنقيح وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها"¹. ويمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها "علم وفن تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها"². وعرفت بأنها "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة وعملية الإدارة الاستراتيجية هي طريقة يمكن من خلالها تحديد الأهداف ووضع القرارات الاستراتيجية. وأيضاً هي عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والسعي لتحقيق تلك الأعمال والأنشطة وتقويم مستوى التقدم والنتائج المحققة"³.

ويمكن تعريفها على أنها عبارة عن "العملية التي تحدد بها الإدارة العليا أداء ووجهة المنظمة في المدى البعيد وذلك عن طريق الإعداد الدقيق والتنفيذ السليم والتقييم المستمر للاستراتيجية"⁴.

وعرفت الإدارة الاستراتيجية: "بأنها مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل المدى لمنشأة ما ويتضمن ذلك صنع الاستراتيجية وتطبيقها والتقويم والمراقبة وبالتالي تركيز دراسة الاستراتيجية على ملاحظة وتقويم الفرص ونواحي الضعف في البيئة الداخلية والخارجية"⁵.

كما عرفت الإدارة الاستراتيجية بأنها "العملية التي تقوم الإدارة العليا من خلالها بتحديد التوجيهات طويلة الأجل، وكذا الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعية"⁶.

إن تعدد التعريفات لمفهوم الإدارة الاستراتيجية نتج من عدم اتفاق المختصين والكتاب والباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية على تعريف واحد للمفهوم، وكذلك لتعدد الزوايا التي نظر منها كل كاتب، وكذلك لاختلاف وجهات النظر وهذا أمر طبيعي في العلوم الإنسانية بل يحسب مؤشراً إيجابياً، ولكن هذا لا يمنع من استخلاص بعض النقاط التي يمكن أن تمثل المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الاستراتيجية وهي كما يلي:

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

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1993، ص 3.

² نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص 6.

³ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر، 2000، ص 6.

⁴ عمر أحمد عثمان المقلي، مرجع سابق، ص 24.

⁵ توماس وهلين ودافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمد عبد الحميد مرسى وزهير نعيم الصباغ، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1990، ص 26.

⁶ عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، 1997، ص 20.

2. الإدارة الاستراتيجية تتبنى نظرة طويلة المدى وتعنى بالأهداف الكلية (طويلة الأجل) وهذه الأهداف الكلية هي في الحقيقة تمثل حصيلة الأهداف الرئيسية لكل قسم من أقسام المنظمة.
3. تقوم الإدارة الاستراتيجية على الأخذ في الحسبان عوامل التأثير في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وكيفية التكيف مع هذه العوامل البيئية المتغيرة.
4. القرارات الاستراتيجية ترتبط بأحداث تغييرا رئيسيا في أنشطة المنظمة لمواكبة التغيرات في البيئة بصورة تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة¹.

ثانيا: أهمية وخصائص الإدارة الاستراتيجية.

1. أهمية الإدارة الاستراتيجية:

- تتضح أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة، وهذه التحديات:
- (أ) تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال: يظهر التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال، لذلك على صانع الاستراتيجية مواكبة التغير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغير بطريقة فعالة تستند على مشاركة واسعة من قبل كل أفراد التنظيم.
 - (ب) زيادة حدة المنافسة: لقد أصبحت المنافسة الكونية حقيقة واقعة ابتداء من أشباه المواصلات إلى خدمات التنظيف، كما غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة، وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية مما يفرض على صانعي الاستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط استراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق ذات النمو البطيء والأسواق التي ستكون فيها حصة المنظمة بوضع حرج².
 - (ج) كونية الأعمال: لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية، حرية التبادل التجاري، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية واقل محلية من ذي قبل.
 - (د) التغير التكنولوجي: تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات، فإن عدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمة في مواجهة تهديد حقيقي، وعادة تهيئ إدارة المنظمات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة.

¹ محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، رسالة مقدمة إلى جامعة الخرطوم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية، 2010، ص 19=

² كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة الماجستير، تخصص علوم التسيير، فرع إستراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، سطيف، 2007، ص 14-15.

(ه) **نقص الموارد:** من الواضح أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر واليوم توجد صناعات معينة تواجه نقص خطير في المواد الأولية وعناصر مدخلات النظام الإنتاجي لذلك يتطلب في الإدارة الاستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول على المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية وفي إطار المسؤولية الاجتماعية

(و) **التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:** أصبحت المعرفة قوة استراتيجية ويمكن ان تشكل ميزة استراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية، وهي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني، إن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية، لذلك من المفترض أن يتعلم صانعو الاستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي يبرجح نجاح المنظمة أو فشلها¹.

(ز) **عدم الاستقرار في أوضاع السوق:** يلاحظ أن الأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم استقرار مثل عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة، تزايد عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالث ومديونيتها، تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق، كل هذه المظاهر وغيرها تضع منظمات الأعمال في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات بالاستثمار أو عند اتخاذ قرارات استراتيجية بعيدة المدى، لذلك كنتيجة للتحديات الأنفة الذكر، لا بد أن تتغير عمليات الإدارة الاستراتيجية أو تعمل تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة، كما تفيد الإدارة الاستراتيجية في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وتحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، وتمنح إمكانية امتلاك الميزة التنافسية وتخصيص الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة الفاعلية.

2. خصائص الإدارة الاستراتيجية:

للإدارة الاستراتيجية مجموعة من الخصائص يتطلب من القائمين عليها أن يكونوا على دراية كاملة، لتحقيق الفعالية لممارستها، والمتمثلة في الآتي:

أ- الإدارة الاستراتيجية هي عملية منهجية هامة وحتمية، لأنها تحقق الكفاءة والفعالية وتنمي العمر الافتراضي للمؤسسة².

ب- الإدارة الاستراتيجية تحمي المؤسسة من المشاكل والأزمات، ومن ثم لا بد لمواجهة متطلبات الواقع المعاصر.

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص15.

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

ت-تتأثر فعالية الإدارة الاستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات عملية الإدارة الاستراتيجية¹.

ث-جميع مهام الإدارة الاستراتيجية مترابطة بقوة فيما بينها.

ج-يجري تحقيق جميع مهام الإدارة الاستراتيجية بشكل منظومي، بمعنى عدم انعزال الواحدة عن الأخرى.

ح-تكوين وتنفيذ الاستراتيجية هو عملية تكثيف العمل، وتتطلب من المديرين تكاليف مختلفة².

ثالثاً: مستويات وأساليب الإدارة الاستراتيجية.

1. مستويات الإدارة الاستراتيجية:

كما هو معروف، فإن مؤسسات الأعمال تشتمل على ثلاثة مستويات إدارية تعرف بالهرم الإداري، وهي:

أ- **مستوى الإدارة العليا:** الذي يضم مجلس الإدارة والمدير العام والطاقم العامل في المستويات العليا في المؤسسة، ويسمى هؤلاء بالمدرء الاستراتيجيون.

ب- **مستوى الإدارة الوسطى:** الذي يشمل الدوائر الأساسية في المؤسسات، كالمالية والتسويق....

ت- **مستوى الإدارة الدنيا:** الذي يتكون من الوحدات الإدارية ذات الصلة المباشرة بالتعامل مع وسائل الإنتاج، كالعمال والفنيين والأجهزة....

وعلى كل مستوى من هذه المستويات هنالك مستوى استراتيجي ينبثق عنه، كما يلي:

أ- **مستوى الاستراتيجية العليا:** يتم في هذا المستوى ممارسة الفعل الاستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ككل من قبل الإدارة العليا، ويتم التركيز على تطوير مزيج من النشاطات والاتجاهات الإدارية التي تتعلق بكل ما يجري في المؤسسة من نشاطات وممارسات إدارية وإنتاجية، كما يتم التركيز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المؤسسة، ومنتجاتها وأسواقها القائمة والمستقبلية ومستويات التدفقات المالية من الوحدات الإنتاجية وإليها، وعلاقة المؤسسة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية. كما أن هناك إجماع على أن دراسة الإدارة الاستراتيجية تركز على وظيفة الإدارة العليا.

ب- **مستوى الاستراتيجية الوسطى:** يقوم هذا المستوى من النشاط الاستراتيجي في الأقسام الإنتاجية المختلفة أو الفروع أو الخطوط الإنتاجية للمؤسسة، وتسمى هذه الأقسام عادة بوحدة العمل الاستراتيجي، وينصب الاهتمام الرئيسي لهذا المستوى من الاستراتيجية على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المؤسسة في أسواقها، كما تقوم ببلورة الاستراتيجية الخاصة ضمن الإطار العام للاستراتيجية الخاصة بها ضمن الإطار العام للاستراتيجية الكبرى التي تطور على مستوى الإدارة العليا.

¹ محمد عبد الوهاب عشاوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة)، منشأة معارف الإسكندرية، 2010، ص 22.

² واد كاظم لفته، الإدارة الاستراتيجية لمنظومة التعليم العالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، الطبعة الأولى، ص

ت- مستوى الإدارة الدنيا: يتم في هذا المستوى تشكيل بعض الاستراتيجيات الهادفة إلى تعظيم إنتاجية التكنولوجيا والآلات والموارد الأخرى، في ظل الاستراتيجيات التي تطور على مستوى الاستراتيجيات الوسطى، وتهدف الممارسة الاستراتيجية على هذا المستوى إلى زيادة فعالية الأداء في المؤسسة بما يخدم أهداف الاستراتيجيات التي تطور على مستوى الإدارة الوسطى والعليا.

إن هذه المستويات الثلاث من الاستراتيجيات يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة¹.

2. أساليب الإدارة الاستراتيجية:

قبل الشروع في توضيح أساليب الإدارة الاستراتيجية، فإنه يجب الإشارة إلى أن القمة الاستراتيجية في المؤسسة تتكون من:

أ- مجلس الإدارة: وهو السلطة الشرعية العليا في المؤسسة، ويمثل فيه جميع مديري الإدارة العليا، ومن يعطي القانون الحق في انضمامهم للمجلس وبعض الأعضاء الخارجيين، وعادة ما يطلق على رئيس المجلس: المدير الاستراتيجي، ولمجلس الإدارة من وجهة نظر الاستراتيجية ثلاث مهام رئيسية هي:

- البدء والتحديد، حيث يقوم المجلس بتصميم رسالة المنظمة وتحديد البدائل الاستراتيجية.
- التقويم والتأثير، حيث يقيم المجلس اقتراحات وقرارات وتصرفات الإدارة، ويوافق عليها أو يرفضها، ويقدم النصح والإرشاد والبدائل.

- الاطلاع على مختلف التطورات الحاصلة داخل المنظمة وخارجها من خلال لجانها، وبالتالي يثير انتباه الإدارة إلى أي تطور يمكن أن تغفله.

ب- الإدارة العليا: تتألف الإدارة العليا في المنظمة من المديرين التنفيذيين في قمة المنظمة، أي أنهم يتعاملون مع عدة أنشطة في آن واحد².

مما سبق، نجد أن المدراء في الإدارة العليا ومجلس الإدارة يشكلون قيادة الإدارة الاستراتيجية، وينتج عن عملية التفاعل والتكامل بين مجلس الإدارة العليا في المؤسسة أربعة أساليب من أساليب الإدارة الاستراتيجية، كما يلي:

- الإدارة الفوضوية: في هذا الأسلوب يتمتع مجلس الإدارة لسبب أو لآخر عن ممارسة أي دور فعال في إحكام دوره الرقابي، أو لعب دوره المطلوب في الإدارة الاستراتيجية، بينما تنهك الإدارة العليا في إدارة شؤون المؤسسة بأسلوب تقليدي، وبذلك ينعدم الاهتمام الحقيقي بالإدارة الاستراتيجية.

¹ أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، در مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان 1996، ص 36.

² أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 97.

- **الإدارة التنفيذية:** يتصف هذا الأسلوب الإداري بممارسة الإدارة الاستراتيجية من قبل المدير العام منفردا أو بمساعدة بعض مساعديه، بينما يوافق مجلس الإدارة على كل ما يصله من المدير العام دون تعديل، تاركا كافة الصلاحيات والمسؤوليات للمدير العام ليوهجها استراتيجيا بالطريقة التي تناسبه.
- **الإدارة التشريعية:** في هذا الأسلوب يسيطر مجلس الإدارة على المؤسسة سيطرة تامة دون أن يكون لأعضاء الإدارة العليا سيطرة على مجريات التخطيط والإدارة الاستراتيجية فيها، وهذا عندما تكون الأغلبية الساحقة من أعضاء مجلس الإدارة تمثل كبار المساهمين.
- **الإدارة بالمشاركة:** وتعد أكثر أساليب الإدارة الاستراتيجية فاعلية، بحيث يساهم مجلس الإدارة والمدير العام كل بدوره المحدد في عملية الإدارة الاستراتيجية، وفي هذه الحالة يعمل المجلس والمدير العام كفريق عمل واحد في صياغة رسالة المنظمة ووضع أهدافها الاستراتيجية وخططها وسياساتها، ويطبق هذا الأسلوب في الشركات العالمية الناجحة¹.

رابعاً: مزايا الإدارة الاستراتيجية.

تمكن الإدارة الاستراتيجية المؤسسة من أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة في سير نشاطها، وبالتالي تسيطر نسبيا على مصيرها، حيث تكمن الميزة الأساسية للإدارة الاستراتيجية في مساعدة المؤسسات على وضع استراتيجيات أفضل من خلال اتخاذ مداخل أكثر موضوعية ومنطقية ونظاما عند الاختيار الاستراتيجي².

إن الاتصالات والحوار والمشاركة هي مفتاح الإدارة الاستراتيجية الناجحة، ومن خلال المشاركة في عملية وضع الاستراتيجية يصبح المديرون والعاملون ملتزمين بمساندة المؤسسة.

إن طريقة أداء الإدارة الاستراتيجية ذات أهمية بالغة، لأن الهدف الرئيسي من وراء هذه العملية هو تحقيق وفهم كامل من جانب كل من المديرين والعاملين والتزامهم بالعملية الإدارية، ويمثل الفهم أهم منفعة للإدارة الاستراتيجية.

ويليها الالتزام وعادة ما يصبح المديرون والعاملون أكثر ابتكارا وإبداعا عندما يفهمون ويساندون رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.

بناء على ما تقدم يمكن القول إن المنفعة الأساسية التي تتحقق من وراء الإدارة الاستراتيجية هي زيادة إحساس العاملين بالسلطة بحيث يعمل ذلك على تقوية الشعور لديهم بفاعليتهم من خلال تشجيعهم ومكافأتهم على المشاركة في اتخاذ القرار وإبراز قدرتهم على المبادرة والخيال.

وحاليا نجد أن الكثير من المؤسسات اللامركزية تطبق الإدارة الاستراتيجية لقناعتها بأن التخطيط لا بد أن يشمل أيضا كل من المديرين في المستويات الأقل، والعاملين، بحيث أصبحت فكرة التخطيط اللامركزي على مستوى المديرين التنفيذيين تلقى قبولا أكثر من فكرة التخطيط المركزي. وبالرغم من أن اتخاذ القرارات

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 98.

² علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، 2003، ص 63.

الاستراتيجية هي المسؤولية الرئيسية لصاحب المؤسسة ورئيسها، إلا أنه لا بد من مشاركة المديرين والعاملين في وضع استراتيجية وتنفيذها وتقييمها فالمشاركة هي مفتاح الالتزام بتنفيذ التغييرات المطلوبة¹.

الفرع الثاني: مدخل لأداء الموظفين.

نتطرق من خلال هذا الجزء إلى المفاهيم النظرية الخاصة بأداء الموظفين من تعريف وأهمية وكذا العناصر والمحددات ومن ثم نتطرق للأنماط وطرق تقييم هذا الأخير.

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته.

نقوم من خلال هذا الجزء بتعريف الأداء الوظيفي باختلاف الجهات التي قدمت تعريفاً له، وكذا ذكر أهميته.

1. تعريف الأداء الوظيفي:

قبل التطرق لتعريف الأداء الوظيفي يجب إعطاء تعريف للأداء بمفهومه العام، والذي يمكن توضيحه من خلال مجموعة تعريفات لبعض المؤلفين كما يلي:

يعرف الأداء على أنه "النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل، كالتنتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل والمعبر عنها بوحدات قياس معينة". ويعرف أيضاً أنه "الانجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني"².

بينما الأداء الوظيفي فيشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد³.

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"⁴.

وفي تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بما المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.

2. أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك لأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء الموظفين أداءً متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام الموظفين بما. وعلى ذلك فيمكن

¹ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 06.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر، 1998، ص 267.

³ راوية حسين، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 233.

⁴ كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1997، ص 156.

القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها¹.

ثانياً: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي.

سيتم من خلال هذا العنصر شرح مختلف العناصر المكونة للأداء الوظيفي وكذا محددات هذا المتغير باعتبارها مهمة جداً لتعميق فهم الأداء الوظيفي.

1. عناصر الأداء الوظيفي:

يتألف الأداء الوظيفي من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيح أهمها في الآتي²:

أ- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ت- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

ث- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

2. محددات الأداء الوظيفي

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لابد أولاً من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما هو موضح بالمعادلة التالية:

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} + \text{القدرة} + \text{الدعم التنظيمي} + \text{الإدراك}.$$

أ- **الدافعية:** تعرف الدافعية بأنها "منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام".

¹ هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 1996، ص 195.

² طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2002-2003، ص 82.

ب- **القدرات:** القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات متناسبة مع الوظيفة التي يتم أداؤها.

ت- **الدعم التنظيمي:** يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم. وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

ث- **الإدراك:** يشير الإدراك إلى: "العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى، وبدونها لا يستطيع الفرد أن يعي أو أن يتعلم، وتجدر الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد، لذا لا بد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها"¹.

ثالثاً: أنماط الأداء الوظيفي.

شهدت نظريات نماذج الأداء الوظيفي تطوراً كبيراً منذ ظهورها، ويمكن إبراز أهم هذه النظريات كالاتي:

1. أداء المهمة والأداء السياقي:

أ- **أداء المهمة:** تعد نماذج أداء المهمة تلخيصاً للأبعاد التي تعبر عن الأنشطة والسلوكيات التي تشير إلى مدى وفاء الفرد مجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته. ويحوي هذا النموذج الأبعاد التقليدية للقدرة والمتمثلة في كمية الأداء الإتيقان؛ الكفاءة؛ الوقت المحدد للإنجاز. وقد أشار البعض إلى أن الأبعاد السابقة ذات فعالية أكبر في تنبئها بأداء الفرد في القطاع السلعي؛ أما المنظمات الخدمية فإنها لا تحتوي أداء الفرد بشكل كامل لذا سعت الدراسات المهمة بمؤشرات الأداء إلى التعرف على أبعاد أخرى (بالإضافة إلى أبعاد القدرة التقليدية) تكون أكثر تنبؤاً بأداء الفرد في المنظمات ذات النشاط الخدمي تتمثل أهم هذه الأبعاد في الإلمام بكل جوانب الوظيفة؛ الالتزام الوظيفي؛ الإبداع والابتكار في أداء الوظيفة؛ حسن إصدار الأحكام والقرارات المرتبطة بالوظيفة.

¹ زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، اليمن، 2009، ص 97-

ب- **الأداء السياقي**: يسمي البعض أنماط الأداء السياقي بأنماط الأداء خارج الدور وذلك لعدم اتصالها مباشرة بالأداء وإنما تقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهام محددة. وقد أشارت الأبحاث إلى الدرجة التي يسهم فيها العاملون في سياق العمل وبشكل غير مباشر في تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية. وتصنف بعض الدراسات الأداء السياقي إلى مجموعتين تضم المجموعة الأولى عددا من الأبعاد في شأنها تعزيز أداء المهام المحددة (العمل الشاق - التطوع - الانتماء للمنظمة؛ تأييد الأهداف التنظيمية)؛ بينما تضم المجموعة الثانية عددا من الأبعاد التي تيسر التفاعل بين الأفراد (التعاون - مساعدة الآخرين)¹.

2. الأداء السلبي والأداء المتكيف:

أ- **الأداء السلبي**: يشير إلى تلك السلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية؛ ويعد سلوك الرغبة في الانسحاب وترك العمل أكثر السلوكيات تنبؤا بالأداء السلبي؛ حيث يبدأ الفرد من هذا السلوك في صرف انتباهه عن المهام الوظيفية الموكلة إليه والنأي بنفسه عن وظيفته؛ عندها يبدأ الفرد في التغيب عن العمل بدون عذر؛ وغياب الإلتقان في أدائه وانخفاض الإنتاجية.

ب- **الأداء المتكيف**: أصبح الأداء المتكيف أكثر حضورا في ظل التغيير السريع في متطلبات العمل الناجم عن الابتكارات التكنولوجية؛ الاندماج؛ إعادة الهيكلة؛ تقليص حجم المنظمة؛ الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع الجديد ليكون قادرا على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة. ويشير الأداء المتكيف إلى ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغيير في البيئة والانتقال المستمر من حال إلى آخر².

رابعاً: طرق تقييم الأداء الوظيفي.

يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين هما:

1. طرق التقييم التقليدية:

هي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة، ومن هذه الطرق التقليدية التي يمكن الاستفادة منها في وضع مقاييس تقييم الأداء وكما يلي:

أ- **طريقة الترتيب البسيط**: تعد هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ المقيم باختيار أفضل الموظفين أداء وذكر اسمه في أعلى القائمة ثم اختيار أسوأ العاملين أداء مع ذكر اسمه في أسفل القائمة. ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو صعوبة معرفة من يكون بين هؤلاء الأفضل، كما تبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل المقيم في عملية الترتيب. ومن مزاياها سهولة استخدام هذه الطريقة وتوضيحها للأفراد العاملين ويصلح استخدامها في المنظمات الصغيرة الحجم.

¹ يوسف حجيم الطائي الفضل وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، دار الفوارق، الأردن، 2006، ص 244.

² زيد صالح حسن سميع، مرجع سبق ذكره، ص 95.

ب- **طريقة المقارنة المزدوجة:** بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون هم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها. فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث والرابع والخامس، أي يجب مقارنة كل موظف بكل موظف في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

ت- **طريقة التدرج:** وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك تصنيفات كالآتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، والأداء المتميز، ووضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم، ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه¹.

ث- **طريقة التدرج البياني:** تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعا والتي تعتمد صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين مثل نوعية الأداء وكمية الأداء.

ج- **طريقة قوائم المراجعة:** إن هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات والسلوكيات وكذلك المواصفات المطلوبة للعمل. وعلى المقيم أن يؤشر أو يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين. ويكون تأشير المقيم إما نعم أولا، وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها.

ح- **طريقة المراجعة الميدانية:** تتطلب هذه الطريقة قيام ممثل عن إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدراء الإدارات العاملة في المنظمة للاستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم، وأخذ البيانات والمعلومات التفصيلية على أن يعد قائمة بالعاملين، ويتم ترتيبهم حسب أدائهم، ويعرضها على المدراء لمراجعتها وإدخال تعديلات عليها. ومن فوائد هذه الطريقة أنها تتوخى الحيادية في تقييم العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية، إلا أن تدخل إدارة الموارد البشرية في تقييم العاملين قد يثير حفيظة المدراء والمشرفين إلى جانب استغراق هذه الطريقة زمتا طويلا.

خ- **طريقة الاختيار الإجباري:** الهدف الأساسي من استخدام هذه الطريقة هو تقليل عامل التحيز الشخصي عن طريق إيجاد نظام يقوم بتزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقييم ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الإدارة والتي على العامل إظهارها. وهذه التقييمات للصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطي لها درجات أو أوزان حيث تكون سرية وغير معروفة للمقيم وهذا بدوره من مميزات هذه الطريقة.

¹ موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2011، ط1، ص211.

د- طريقة المواقف الحرجة: تعد هذه الطريقة من الطرق التي تم تطويرها في فترة متأخرة، وبموجب هذه الطريقة يحتفظ الرئيس المباشر بسجل يطلق عليه الأداء حيث تدون فيه الوقائع أو الأحداث الجوهرية التي تواجه الفرد في عمله وكيفية سلوكه. يقوم الرئيس المباشر بمسك سجل كل مرؤوس يضم جزأين أحدهما يمثل نقاط القوة والآخر يمثل نقاط الضعف. ويدون بصورة دورية جميع البيانات المتعلقة بأداء الفرد سواء كانت هذه المواقف لصالحه أو لضعده. بهذا يتوفر للرئيس الحكم السليم على كل فرد وفقاً للعوامل المذكورة في سجل أدائه.

ذ- **طريقة المقالة:** وفقاً لهذه الطريقة يقوم المقيم بكتابة تقارير تفصيلية يصف فيها إنجازات وأداء العاملين بطريقة إنشائية يختارها على أن يلتزم مواضيع معينة كمية ونوعية الإنتاج ومعرفة بالعمل والقدرات ونقاط القوة والضعف في الأداء¹.

2. **طرق تقييم الأداء الحديثة:** نظراً لأهمية عملية تقييم الأداء للفرد والمنظمة، فلقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة التقييم أداء الأفراد تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها ما يلي:

أ- **طريقة مقياس السلوكية المتدرجة:** تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقاً للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات. وعلى ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين. ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة. ويتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم وتعتمد هذه الطريقة على تصميم مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من (5-10) مقياس، حيث أن كل مقياس عمودي يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات إنجاز العمل بحيث يوفر للمقيم دليل لتحديد موقع الفرد فيه.

ب- **طريقة التقييم السري:** وفقاً لهذه الطريقة تتبع المنظمات في تقييم أداء العاملين عن طريق تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومرؤوسيه وزملائه، ويطلب من كل طرف يقيم العامل أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون إطلاع الغير. ومن بعد يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين على التقييم، ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

طريقة مقياس الملاحظات السلوكية: طور هذا المقياس لتلاقي العيوب والمآخذ المترتبة على طريقة المقياس السلوكية المتدرج، ولا يختلف هذا المقياس عن المقياس السابق إلا في أن المقيم بملاحظته لسلوك الأفراد

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت (لبنان)، 2002، ط1، ص

العاملين يرتبهم على (5) خمسة أوزان لكل بعد سلوكي خاص بالعمل، ويميز هذه الطريقة عن سابقتها فقط أنها تركز على السلوك الملاحظ أي تتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع¹.

المطلب الثاني: علاقة أداء الموظفين بالإدارة الاستراتيجية.

نتطرق من خلال هذا المطلب إلى ذكر علاقة الإدارة الاستراتيجية بأداء وكذا الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين.

الفرع الأول: علاقة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأداء العاملين.

وفي هذا الجزء سنتطرق إلى كيفية تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين من خلال الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، واستراتيجيات وظائف ادارة الموارد البشرية تقسم إلى أربع استراتيجيات:

أولا: استراتيجية تكوين الموارد البشرية.

من خلال مجموعة من الاستراتيجيات (استراتيجية تصميم وتحليل العمل. استراتيجية تخطيط الموارد البشرية. استراتيجية الاستقطاب واستراتيجية الاختيار والتعيين) فيتم من خلال استراتيجية تصميم وتحليل العمل تحليل الوظيفة ومعرفة مختلف الأنشطة والعمليات المتعلقة بها كذلك يتم من خلالها معرفة النتائج المرجوة من شاغل الوظيفة وتهدف هذه الاستراتيجية لنزع اللبس حول الوظيفة والأعمال المتعلقة بها، إن عملية تحليل وتوصيف الوظائف تساهم في قرارات إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال قرارات التوظيف، كما تساهم في تحديد قرارات الرواتب والأجور والمسؤوليات التي يجب أن يتولاها شاغل الوظيفة، كذلك تمنع التداخل في مجال العمل أوفي الصلاحيات مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين، أما استراتيجية تخطيط الموارد البشرية فتسمح بتقدير احتياجات إدارات المنظمة واعمالها من هذا المورد من حيث النوع والمواصفات والعدد متماشية مع استراتيجية المنظمة، وتعود عملية تخطيط الموارد البشرية بعدة فوائد على المنظمة وعلى الأفراد بصفة عامة، تلك الفوائد تتمثل في التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة مما يساعد في اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء عن بعض العاملين والنقل، والترقية، والتدريب. كما تعتبر عملية التخطيط العامل الأساسي في نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى كالاختيار، التعيين والتدريب والتطوير ... الخ، كما يتم من خلال استراتيجية التنبؤ المستقبلي والاستقطاب للموارد البشرية تحديد الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من حيث النوعية والعدد في الوقت المناسب والتي تلائم أهداف المنظمة المستقبلية مما ينعكس إيجابا على أداء الكلي بصفة عامة وأداء العاملين بصفة خاصة، أما استراتيجية الاستقطاب واستراتيجية الاختيار والتعيين فتهدف الى تحديد مصادر توفر الموارد البشرية وبرامج استقطابها وتبني السبل الكفيلة التي تساعد على اختيار أفضلها بما يتماشى مع متطلبات استراتيجية المنظمة التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة.

¹ حاتم على حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (جدة)، 2003، ص 54.

أي البحث عن العاملين في سوق العمالة وتحديد المصادر المناسبة للحصول على العناصر البشرية المرغوبة وتصنيفتها من خلال طلبات العمل والاختبارات المختلفة والمقابلات الشخصية، وهذا بهدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب¹.

ثانياً: استراتيجية التدريب والتنمية.

وتدرج ضمنها مجموعة من الاستراتيجيات (استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعليم والتدريب المستمر، استراتيجية التنمية، استراتيجية مسارات الترقية) فمن خلال استراتيجية التعليم والتدريب المستمر تصمم إدارة الموارد البشرية برامج ليتعلم العاملون كل ما هو جديد ومتطور في ميدان عملهم لكون التكنولوجيا الحديثة تتطلب من الإدارة العليا ووضع برامج التدريب المستمرة لتأهيل العاملين لوظائفهم المستقبلية ولتمكينهم من التفاعل مع أي جديد يدخل إلى المنظمة مستقبلاً مما يسمح بوجود كفاءة في الأداء، كما أن التدريب يساهم في إنتاج المهارات وتنميتها، وتطوير معارف وقدرات الموارد البشرية التي تساهم في تحسين أدائها وزيادة كفاءتها، فعملية تدريب وتطوير الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الموكلة لإدارة الموارد البشرية المعاصرة، وذلك يرجع أساساً إلى سرعة التطورات التي تحدث في المحيط الخارجي خاصة تلك التطورات التكنولوجية ووسائل الاتصال التي جعلت من المحيط محيط تنافسي بالدرجة الأولى يعتمد على التحديث ومتابعة الجديد .. لكن يتطلب الأمر أن يصاحب استراتيجية موضوعية التقييم الأداء الموارد البشرية العاملة في المنظمة للتعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين، تخدم عملية تقييم أداء الأفراد العديد من الأغراض، فهو يقدم المعلومات المتعلقة بالمقدرة غير العادية للفرد، كما أن تقييم الأداء يساعد في مقارنة العمل المنجز مع العمل المتوقع وبيان الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها. أما استراتيجية التنمية فتهدف إلى تنمية أداء الموارد البشرية من أجل جعلها مؤهلة لممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل، ويتم تزويدها بكل ما هو جديد في ميدان المعرفة بصفة دائمة ومستمرة مما يؤهلها إلى التكيف مع التغيرات التي تطرأ على المنظمة مما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين واستقراره، كما يجب أن تكون هناك استراتيجية لرسم مسارات الترقية الوظيفية لكل العاملين التي توضح وتبين لهم الوظائف التي باستطاعتهم الوصول لها في المستقبل مما يحفزهم نحو العمل الجيد وتحسين أدائهم. فوظيفة تسيير الحياة المهنية أو رسم مسارات الترقية هي مجموعة الأنشطة المتعلقة بمتابعة وتوجيه المسار الاحترافي لشخص معين داخل المنظمة أو خارجها بطريقة تسمح له بالحصول على مستوى أفضل من المهارات أخذاً بالاعتبار استعداداته ومؤهلاته، وبصفة عامة تسعى استراتيجية التدريب والتنمية إلى جعل المنظمة مكاناً للتعلم والتدريب المستمرين².

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1999، ص 30.

² شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار صفاء للنشر، عمان، 2000، ص 75.

ثالثا: استراتيجيات التعويضات:

فنتضمن الاستراتيجيات التالية (استراتيجية الرواتب والأجور. استراتيجية المزايا الوظيفية واستراتيجية الحوافز) فاستراتيجية الرواتب والأجور تمثل هيكل الرواتب والأجور وتصممه إدارة الموارد البشرية ويشتمل على معايير يتم على أساسها دفع الرواتب وأجور الموارد البشرية، ويجري تصميم هذا الهيكل وبناء على النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف، أما استراتيجية المزايا الوظيفية فتمنحها إدارة الموارد البشرية لبعض العمال الذين تكون وظائفهم خاصة تمتاز ببذل مجهودات أكبر من الوظائف الأخرى وتتطلب مهارات ومعارف نوعية وتهدف إلى استقرار العمال وزيادة ولائهم للمنظمة مما يؤدي إلى تحسين ادائهم الوظيفي، نفس الشيء مع استراتيجية الحوافز وتهدف إلى تشكيل وخلق الدافعية الجيدة لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة فالتحفيز هو تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليه أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، وكل هذه الاستراتيجيات توضع بشكل يساعد على انجاز استراتيجيات وظائف المنظمة وتهدف لتحقيق الأداء المتميز والولاء والانتماء للعمال اتجاه المنظمة بما يساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة¹.

رابعا: استراتيجيات علاقات العمل.

وتشتمل على (استراتيجية العلاقة مع النقابة واستراتيجية العلاقة مع الحكومة وكذا استراتيجية السلامة والحماية) فباستراتيجية العلاقة مع النقابة فتسعى المنظمة من ورائها إلى تحقيق الانسجام والتفاهم المشترك بينها وبين العمال من أجل النظر إلى مطالبهم وكذلك لخلق جو تشاركي في صناعة القرار مما يحسب العمال بأهميتهم في المنظمة ويؤثر ذلك على أدائهم بشكل إيجابي، أما استراتيجية العلاقة مع الحكومة فكون أن المنظمة تتعامل في هذه الاستراتيجية مع بيئتها الخارجية فهي تسعى المنظمة إلى مجاراتها من خلال تطبيق القوانين المعمول بها خاصة في مجال التشريعات العمالية والمحافظة على البيئة كذلك مع الجانب المالي بخصوص تطبيق التشريع الجبائي المعمول به مما يسمح للمنظمة بالعمل بأريحية وخلق جو من الانسجام والتفاهم بينها وبين الحكومة.

أما استراتيجية السلامة والحماية أو كما تسمى أيضا بصيانة العنصر البشري فتسعى من ورائها المنظمة إلى الحماية والمحافظة على موردها البشري، ونقصد هنا السلامة الصحية وبرامج الحماية الاجتماعية والتي تسمح للعمال بالعمل بأريحية وكذا احساسهم بالانتماء والولاء للمنظمة مما يعود بالفاعلية على أدائهم لوظائفهم².

خامسا: استراتيجية تقييم الأداء.

تعتبر استراتيجية تقييم الأداء استراتيجية هامة للمنظمة وأساسية لجميع الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية فبالنسبة لاستراتيجية التدريب والتنمية تقوم إدارة الموارد البشرية باستخدام هذه الاستراتيجية

¹ صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية كفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة كالكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص18.

² صالح مفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 19.

لمعرفة الاحتياجات التدريبية اللازمة للمورد البشري من أجل تنميته ومعالجة النقص في أدائه، ومن خلالها يمكننا معرفة النقص في استراتيجية تكوين الموارد البشرية من ناحية تحليل وتصميم العمل والاستقطاب والاختيار والتعيين من خلال نتائج عمل هذا المورد بناء على تقييم أدائه وبالتالي تقييم سياسة التوظيف في المنظمة، وبالنسبة لاستراتيجية التعويضات فتقوم استراتيجية تقييم الأداء باختبار مدى عدالة ونجاعة هذه الاستراتيجية، أما استراتيجية علاقات العمل فمن خلالها يقيم المدراء مدى فعالية الجهود المبذولة من طرف المنظمة لتحقيق طموحات العاملين.

مما سبق نستنتج أن استراتيجية تقييم الأداء توضح للمنظمة النقص الواردة في الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية مما يسمح لهم بتصحيح هذه الاختلالات وتحقيق الأداء الأمثل للعاملين¹.

الفرع الثاني: دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي.

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

أولاً: وضوح الرؤية المستقبلية: تتطلب صياغة الاستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية، والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة في المستقبل، الأمر الذي يساعد على توفير ضمانات الاستمرار والتطوير في الأداء.

ثانياً: القدرة على إحداث التطوير: تعتمد الإدارة الاستراتيجية على الموارد البشرية التي يجب أن تتميز بفكر إيجابي من خلاله تستطيع المنظمة مواجهة التحديات، وخلق رغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل، وينظرون إلى هذه العملية على أنها تحدي، وليس معوقاً لتحقيق أداء متميز للمنظمة.

ثالثاً: تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات: تعمل الإدارة الاستراتيجية على إعطاء فرصة للعاملين في الانخراط في عملية التخطيط، ليزيد من قدراتهم التنبؤية ومسؤولياتهم، وإدراكهم لاحتياجات التخطيط، ومتطلبات النجاح فيه.

رابعاً: الحد من مقاومة التطوير: تعمل الإدارة الاستراتيجية على توليد الالتزام الأخلاقي والتعهد بالتنفيذ بفسح فرصة لكل العاملين في المشاركة في إعداد الخطة الاستراتيجية، الأمر الذي يساعد في النهاية على تأييد عمليات التطوير.

خامساً: القرارات الجماعية: تستند الإدارة الاستراتيجية على العمل الجماعي لما له من أهمية في تطوير فعالية الخطط، مما يترتب عليها قرارات جيدة، بسبب التفاعل الجماعي، والذي يولد البدائل الاستراتيجية الجيدة، ويحسن من فرص الاختيار الاستراتيجي².

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2001، ص 169.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص

سادسا: توضيح الأدوار: تساعد الإدارة الاستراتيجية على توضيح الأدوار من خلال مشاركة العاملين في إعداد الخطط مما يترتب على ذلك تقليل الفجوات والتعارض بين الأفراد والأنشطة.

سابعا: تخصيص الفعال للموارد والإمكانات: تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمة على توجيه مواردها للتوجه الصحيح على المدى البعيد، كما تساهم في تمكينها من استخدام إمكاناتها بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف¹.

ثامنا: تدعيم الأداء وتحسينه: تعمل الإدارة الاستراتيجية على تحقيق المواءمة بين المنظمة والمورد البشري لينسجم داخل أنشطتها وهذه أحد العوامل المؤثرة في الأداء وتر الباحثة أن الإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية، وذلك لأن الأساليب الإدارية التقليدية باتت غير ملائمة مع البيئة المعاصرة، التي تقوم على مبدأ البقاء للمنظمة الأفضل، والتي تمارس التطوير المخطط باستمرار من أجل ضمان التحسين، وذلك وفق برامج لرفع مستوى الأداء الوظيفي، من خلال تنمية نقاط القوة بالتحفيز المناسب من مكافأة تشجيعية واكسابهم مهارات جديدة، تزويدهم بالمعارف باستمرار لمواكبة كل ما هو جديد لضمان رضا الأفراد داخل المؤسسة على أداءهم².

المبحث الثاني: الدراسات السابقة والقيمة المضافة.

من خلال هذا المبحث نقوم بالتطرق للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة الاستراتيجية وكذا نقوم بذكر القيمة المضافة التي قدمتها الدراسة الحالية.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.

تتمثل الدراسات السابقة التي تم التحصل عليها فيما يلي:

أولاً: دراسة بن خيرة سامي، أثر تسيير الموارد البشرية في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الخدمية دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، مذكرة ماجستير المدرسة العليا للتجارة، أغا الجزائر 2006، حيث ركز الباحث على دور سياسات الموارد البشرية في عرض خدمات متميزة نحو الزبائن في ظل وجود المنافسة خاصة مع وجود الارتباط بين الخدمة ذاتها وبين العنصر البشري الذي يتولى تقديمها، المنهج المتبع للدراسة هو المنهج التحليلي الوصفي، أهم النتائج المتوصل لها يمثل العنصر البشري موردا استراتيجيا يؤدي عند استمارة إلى خلق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة.

ثانياً: دراسة مقدمة من طرف الطالبة حديدان صبرينة، استراتيجية المؤسسة النظامية في اختيار الأفراد، دراسة ميدانية بإحدى المؤسسات النظامية الولاية تبسة، وهي عبارة عن مذكرة غير منشورة، تحت إشراف الدكتور جفال عبد الحميد، لنيل شهادة الماجستير، شعبة إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، على مستوى كلية الآداب، العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، للسنة الجامعية 2005/2006.

¹ سمير رمضان محمد الشيخ، التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية، رسالة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة أسبوط، 2014، ص 94.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوردي، عمان، الأردن، 2002، ص 15.

وتهدف هذه الدراسة حسب الطالبة إلى البحث عن أهم المعايير والأساليب المستخدمة للتمييز بين المرشحين، واختيار بعضهم دون البعض الآخر، كما تهدف إلى معرفة ما إذا كانت المؤسسة النظامية تعتمد على استراتيجية في اختيار أفرادها، وما هي الأسس التي تعتمد عليها هذه الاستراتيجية إن وجدت؟، وإلا كيف تختار هذه المؤسسة الحيوية في المجتمع الأفراد الذين يمثلون وجودها؟

حيث جاعت مقابلات مع 11 مسؤول عن اختيار الأفراد على مستوى نيابة مديرية التوظيف والانتقاء، 60 طالب (20 % من الطلبة، 300 طالب).

وجاءت نتائج الدراسة على إن اختيار الأفراد في مؤسسة الأمن الوطني يعتمد على خطة ثابتة محددة في قوانين لا يمكن الحياد ولا تجاوزها، وهذه الخطة لا تأخذ بعين الاعتبار تغيرات البيئة المحيطة، وان الشروط الموضوعية هي شروط تطمح للحصول على الأفراد الذين يمكنهم القيام بمهام الوظيفة في الوقت الحاضر، دون التفكير في فعاليتهم المستقبلية، أي أن اختيار الأفراد في المؤسسة النظامية الجزائرية لا يأخذ بعدا استراتيجي.

ثالثا: حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2007 تم فيها طرح الإشكالية التالية: ما هي الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة؟ حيث توصل إلى جملة من النتائج أهمها: أن تنمية الموارد البشرية تعتبر مطلباً أساسياً لبقاء وتطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها، فتنمية الموارد البشرية تفرضها التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات. وما لم يكن لدى المؤسسات الاستعداد للتجاوب مع تلك التغيرات من اتباع استراتيجيات تواكب متطلبات التغيير والتطوير، التي من أهمها تنمية مواردها البشرية فإن مصيرها الزوال. ومن هنا فإن الاستثمار في مجال تنمية الموارد البشرية يعتبر ضرورة لا مناص منها للمحافظة على استمرارية المؤسسة.

رابعاً: دراسة عز الدين عبد الرؤوف، إدارة الموارد البشرية المعاصرة في ظل التغيير (بعد استراتيجي)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الأغواط، 2016، حيث ركز الباحث على دور إدارة الموارد البشرية في ظل عملية التغيير ودور مختلف وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية لمواكبة التغيير من خلال التأثير على الأفراد، وخلص الباحث أن الإدارة البشرية دور هام في تمكين المؤسسة من خلق ميزة تنافسية تسمح لها بمواكبة التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية.

المطلب الثاني: القيمة المضافة للدراسة الحالية.

بغرض الكشف عن أهم أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات الصلة

بالموضوع قمنا بإعداد جدول لتوضيح هذه المقارنة ثم بيان القيمة المضافة للبحث الحالي كما يلي:

أولاً: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.

يوضح الجدول التالي أهم أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

جدول رقم (1-1): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

دراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
بن خيرة سامي	التشابه من حيث دراسة عنصر تسيير الموارد البشرية	المتغير الثاني: تنافسية المؤسسة قطاع الدراسة: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط مكان الدراسة: المدرسة العليا للتجارة سنة الدراسة: 2006 نوع الدراسة: ماجستير
حديدان صبرينة	التشابه من حيث دراسة جزء استراتيجية المؤسسة في اختيار الأفراد	قطاع الدراسة: المؤسسات النظامية الولاية تبسة مكان الدراسة: جامعة باجي مختار سنة الدراسة: 2006-2007 نوع الدراسة: ماجستير
حسين يرقي	التشابه من حيث دراسة متغير استراتيجية تنمية الموارد البشرية	قطاع الدراسة: مؤسسة سوناطراك مكان الدراسة: جامعة الجزائر سنة الدراسة: 2007 نوع الدراسة: دكتوراه
عز الدين عبد الرؤوف	التشابه من حيث دراسة جزء إدارة الموارد البشرية المعاصر	المتغير الثاني: في ظل التغيير مكان الدراسة: جامعة الأغواط سنة الدراسة: 2016 نوع الدراسة: دكتوراه

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثانياً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

تظهر القيمة المضافة لبحثنا هذا والمتمثل في موضوع أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء موظفي الجماعات المحلية هو أننا أسقطنا المفاهيم والأسس النظرية حول هذا الموضوع على واقعنا التطبيقي على مستوى مقر ولاية عين الدفلى، والتي قمنا فيها خلال فترة تربصنا بمحاولة إجراء دراسة ميدانية حول مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء موظفي الجماعات المحلية. وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن إيجازه فيما يلي:

- **من حيث هدف الدراسة:** اختلفت اتجاهات الباحثين في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف تارة إلى بيان أثر متغير على آخر وتارة أخرى التركيز على عنصر من عناصر البحث. بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء موظفي الجماعات المحلية وذلك من خلال دراسة ميدانية بمقر ولاية عين الدفلى.
- **من حيث منهجية الدراسة:** يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة استطلاعية، تحليلية لكونها تحلل مجموعة من الاستبيانات التي تم توزيعها على موظفي مقر ولاية عين الدفلى.

خلاصة:

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

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

الفصل الثاني:
الدراسة التطبيقية

تمهيد

تعد الولاية من مؤسسات الدولة التي لها ذلك الأثر البالغ على حياة الأفراد في كل ربوع الوطن، وكونها من مرفق من المرافق العمومية كان لابد عليها من السعي إلى تحقيق أهدافها من خلال كيفية تسيير وعمل الموارد البشرية بها، لذلك قمنا بإجراء تربص على مستوى هذه مؤسسة من أجل فهم ومعرفة مدى أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء الموظفين بها، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول تحت عنوان: تقديم المؤسسة محل الدراسة.
- المبحث الثاني تحت عنوان: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

نحاول من خلال هذا المبحث تقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال تعريفها وذكر المراحل التاريخية التي مرت بها وكذا شرح مختلف مهام الأقسام التي توجد بها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونشأتها.

نتناول من خلال هذا المبحث التعريف بمقر ولاية عين الدفلى وكذا مختلف المراحل التاريخية التي مرت بها.

أولاً: لمحة تاريخية عن الولاية.

تتمثل المراحل التاريخية التي مرت بها الولاية في النقاط التالية:

1. المرحلة الفينيقية والرومانية: من المرجح أن سهل منى، على غرار الضهرة، كانت تعيش فيه قبائل الماشوسية (Machusiem)، وذلك في بداية القرن الأول من هذا عصر، أي قبل وصول الرومان، كانت هذه القبائل تعيش على الزراعة وتربية المواشي.

وفق الآثار الموجودة في بعض مناطق الولاية، فمن المؤكد مرور الرومان من المنطقة، ففي ظل الإمبراطورية العليا، قام الرومان ببناء محصنات تمركزت خاصة في Oppidum Novum الواقعة على الجانب الشمالي الشرقي لوادي شلف (عين الدفلى حالياً) لحماية الطريق على طول الضفة الغربية لوادي الشلف، تم إعداد هذا الجهاز للسيطرة على السهل الشرقي من Tivaga-Municipum (العطاف) وللدفاع من غزوات القبائل البدوية. في عام 25 قبل الميلاد، أسس الإمبراطور أوكتافيان حامية رومانية في زخبار-ZUCCHABAR- (مليانة حالياً). وللتذكير، كانت زخبار واحدة من أعظم مدن مقاطعة موريتانيا القيصرية ومقرراً لأسقفية، في القرن الخامس، مع هجوم الفاندال، اختفت المدينة الرومانية مع معظم آثارها القديمة.

كانت زخبار أيضاً مدينة ملجأ لكل من الملوك النوميديين وأبناء الأباطرة الرومان. ومن المحتمل أن يوغرطة قد قبض عليه وتم اسره بقرب المدينة، في 105 سنة ق.م، كما انه من المحتمل أن ابن بطليموس وحفيده قد دفن في المنطقة، وفق الآثار والكتابات الموجودة على الجدران مدينة مليانة.

فيما يتعلق بأصل الاسم، تشير بعض المصادر إلى أن أصل الاسم قبل الرومان، ربما ذات أصل فينيقي: يتكون زخبار من عنصرين؛ Zuc/Sug الذي يعني السوق (SÜQ) وآبار (تسمية مصغرة لكلمة Abadir)، يعني والد أدير (اسم الإله).

2. فترة ظهور الإسلام: لقد أسس بولوغين بن زيري مدينة على أنقاض المدينة الرومانية، تقريبا مع نهاية القرن العاشر، وعرفت المدينة ازدهاراً كبيراً، فمثلاً ابن حوقل، عالم جغرافيا مسلم، يصف مليانة على أنها "مدينة قديمة مزودة بطواحين تدير مجاريها المائية ولديها عدد كبير من قنوات الري".

شهدت المنطقة، ككل منطقة المغرب العربي العديد من الغزوات، ففي سنة 1081، قام يوسف بن تاشفين بضم المنطقة مملكة الموحدين، وفي سنة 1238، استولت قبيلة بني توجين، بدعم من الحفصيين، على المدينة، وفي سنة 1308 قام يغمراسن بن زياد، حاكم مملكة الزيانية، بضم منطقة مليانة، اما بعد انهيار المملكة الزيانية، استولى أمير من نفس المملكة على مليانة ومدينة وتينس، في عام 1438.

لقد كتب ابن خلدون في هذا الصدد، في القرن الرابع عشر، وقال "إنها مدينة تنتمي أملاك مغرورة بني ورسيفين والموجودة في سهل شليف (...) كما أن بلوغين بن زيري رسم معالم لمدينة الجزائر ومليانة والمدينة. "كما أن مدينة مليانة كانت خلال هذه الفترة، مركزاً للثقافة والعلوم في مختلف التخصصات ومن بين رجال العلم المعروفين نجد أحمد بن عثمان الملياني شاعر وكاتب القرن الثالث عشر وعلي بن عمران بن موسى الملياني عالم في الفقه وعلي بن مكي الملياني عالم دين والسنة، من القرن الرابع عشر.

3. المرحلة العثمانية: لقد سمح الوضع السياسي المضطرب في بداية القرن السادس عشر لتدخل العثماني

في الجزائر، امام تهديدات المستمرة للإسبان على دول المغرب العربي المطلة على البحر الأبيض

المتوسط، اضطر أعيان منطقة الجزائر الاستجداء بالإخوة بربروس.

وفي سنة 1517، استولى عروج بربروس على المدينة وسهل الشلف وأصبحت مليانة تابعة للسلطنة العثمانية، علماً أن المنطقة شهدت انتفاضات عديدة ضد السلطة العثمانية، خاصة من طرف قبيلة ريغا، حتى أن رئيس القبيلة بوتريك، قام بمحاصرة الجزائر العاصمة بداية سنة 1544، لكنه هُزم وقتل على يد الحاج باشا، حاكم الجزائر، في شهر ماي من نفس السنة.

4. مرحلة الإحتلال الفرنسي: بعد الاستيلاء فرنسا على الجزائر العاصمة سنة 1830، واجهت هذه الأخير

مقاومة من السكان المنطقة المواليين لأمير عبد القادر، فهذا الأخير خليفة في مدينة مليانة سنة 1835

علماً أن من 1835 إلى 1837 كانت مليانة تحت حكم خليفة محي الدين الصغير ومن سنة 1837

إلى 1840 تحت حكم خليفة بن علال وعدد افراد الجيش كان حوالي 10440 مقاتلاً.

قام الأمير عبد القادر بإنجاز العديد من المنشآت بما في ذلك مقر الخلافة ومصنع الأسلحة.

حاولت قوات المارشال فالي احتلال المدينة في عام 1840، لكنها اصطدمت بمقاومة بن علال وقبائل المنطقة

الذين حاصروهم مراراً مما أدى بقاء القوات الفرنسية طلب إرسال التعزيزات من عند المارشال بوجو الموجود

في الجزائر العاصمة، بعد سقوط مليانة سنة 1843 قامت القوات الفرنسية بإضرام النار في المدينة سنة 1844

لطرده أنصار الأمير عبد القادر، في سنة 1865 قام الإمبراطور نابليون الثالث بزيارة مدينة مليانة، وفي سنة

1901، انتفضت قبائل الريغة بقيادة الشيخ يعقوب ضد المستعمر.

ثانياً: تعريف الولاية.

أنشئت ولاية عين الدفلى إثر التقسيم الإداري لسنة 1984، وتتربع حالياً على مساحة تقدر بـ 4544.28 كلم²، بكثافة سكانية تقدر بـ 207 نسمة/ كلم² تحدها الولايات التالية:

- من الشمال: ولاية تيبازة.
- من الشمال الشرقي: ولايتي البليدة وتيبازة.
- من الجنوب: ولاية تيسمسيلت.
- من الغرب: ولاية الشلف.

تتميز عين الدفلى بالطابع الطولي نوعاً ما حيث يتضاعف طولها من الشرق إلى غرب (حوالي 80 كلم) وعرضها من الشمال إلى الجنوب (5 كلم). تتكون الولاية من 14 دائرة بمجموع 36 بلدية موزعة كالتالي:

الدائرة	البلديات
عين الدفلى	عين الدفلى
جليدة	جليدة-بوراشد-جمعة أولاد الشيخ
العامرة	العامرة-المخاطرية-عريب
مليانة	مايانة-ابن علال
خميس مليانة	خميس مليانة-سيدي لخضر
بومدفع	بومدفع-الحسينية
حمام ريغة	حمام ريغة-عين التركي-عين البنيان
العطاف	العطاف-تبيركانين
العبادية	العبادية-تاشة-عين بويحيى
الروينة	الروينة-زدين-الماين
جندل	جندل-واد الشرفة-بيربوش
برج الأمير خالد	برج الأمير خالد-طارق بن زياد-بئر ولد خليفة
بطحية	بطحية-الحسانية-بلعاص
عين الأشياخ	عين الأشياخ-عين السلطان-واد الجمعة

المصدر: وثائق مقدمة من المؤسسة

تضاريس الولاية:

1. **الجبال:** تتشكل أراضي الولاية وفقا للتقسيم الجغرافي من:
 - **جبال الظهرة زكار:** تقع على طول الجهة الشمالية للولاية، يحدها شرقا متيجة والأطلس البلدي، شمالا البحر الأبيض المتوسط، ومن الجنوب سهل شلف ومن الغرب سهل الهبرة، وتنقسم هذه المجموعة إلى قسمين مختلفين:
 - **جبال الظهرة:** تتألف من سلسلة جبال معقدة بحيث يبلغ متوسط الارتفاع 700م وهي المنطقة الأكثر انغلاقا ووعورة تتخللها منحدرات مرتفعة تتفاوت بين 12% و25%، الأراضي لينة في الغالب، الغطاء النباتي المتدهور متمركز غالبا في الأحراش.
 - **جبال زكار:** تتكون من جبلين جبريين وهما زكار الغربي حيث متوسط ارتفاعه يبلغ 1576م وزكار الشرقي بمتوسط ارتفاع 1530م.
 - **جبال الونشريس:** تقع على طول الجبهة الجنوبية للولاية وتشكل جزءا هاما من سلسلة الأطلس التلي وتصل أعلى قمة بها إلى إرتفاع 1700 م عن سطح البحر، وتقع على الحدود الجنوبية على مستوى بلدية طارق بن زياد، المنحدرات محصورة بين 10% و30%.
2. **سهل شلف:** يقع في المنطقة الوسطى يأخذ شكل حوض، ويبلغ متوسط عرضه 3 كلم و60 كلم طول ويمتد على طول أراضي الولاية من الشرق إلى الغرب.
3. **المناخ:** يسود الولاية مناخ البحر الأبيض المتوسط مع طبيعة شبه قاحلة (مناخ قاري) مع إختلاف واضح في درجة الحرارة 20 درجة مئوية بين درجات الحرارة لشهري جانفي وأوت، فصل الصيف يمتد من 5 إلى 6 أشهر مع الكتل الهوائية الحارة في شهر ماي، هطول الأمطار متغير ويبلغ 500 حتى 600 ملم/سنة.
4. **الشبكة الهيدروغرافية:** وتتميز بالكثافة في مجملها، وشبكة واد شلف تعتبر الأهم كما أنها تغطي تقريبا كل الولاية، يعتبر واد الشلف الأطول في شمال الجزائر بحيث يستمد مصدره من الهضاب العليا الغربية ويصب في البحر الأبيض المتوسط من الجهة الشرقية لولاية مستغانم، روافده المنبتقة من الونشريس تعتبر الأكثر طولاً بحيث يصل معدله إلى 40 كلم أما الروافد الموجودة ضمن سلسلة الظهرة زكار فيتراوح طولها 8 كلم.
5. **الزلازل:** إن ولاية عين الدفلى بفضل موقعها الجغرافي توجد على محور نشاط زلزالي هام، غير أن هذا النشاط يتضاءل من الغرب إلى الشرق، وقد رتبت المنطقة حسب النشاط الزلزالي إلى:

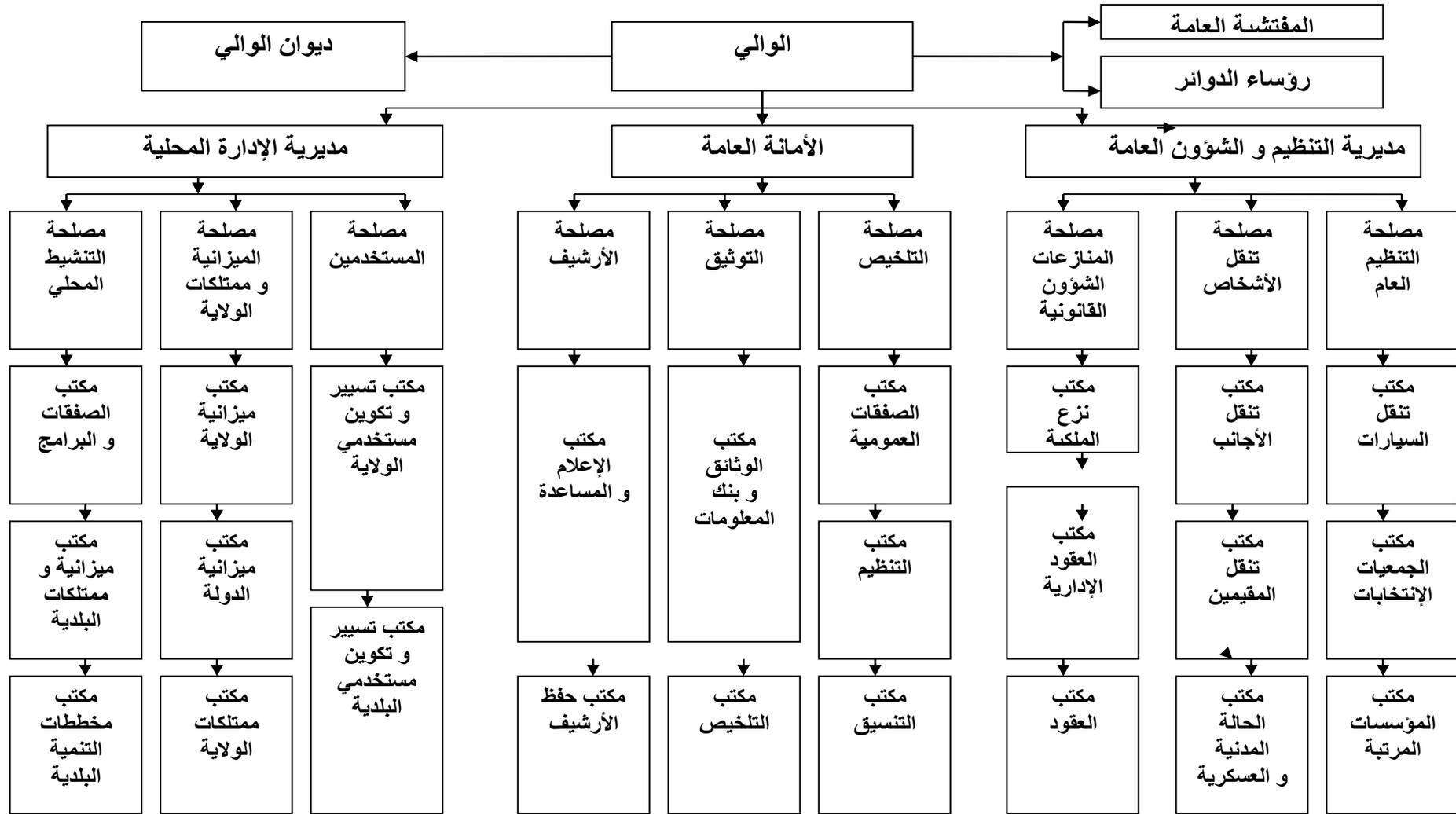
• المنطقة الثالثة (نشاط زلزالي عالي): ويتعلق الأمر بالبلديات التالية: عين الدفلى-جليدة-بورايد-العامرة المخاطرية-العبادية-جمعة أولاد الشيخ-بطحية-عريب-العطاف-تبركانين-الماين-بلعاص-تاشنتة عين بويحي-الروينة-زدين.

• المنطقة الثانية (نشاط زلزالي متوسط): وتخص باقي البلديات.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمقر ولاية عين الدفلى.

يتمثل الهيكل التنظيمي لمقر ولاية عين الدفلى في المخطط التالي:

الشكل رقم (1-1): الهيكل التنظيمي لولاية عين الدفلى



شرح الهيكل التنظيمي:

التمثيل المزدوج للوالي: بعد الوالي الشخصية البارزة على مستوى الولاية، فهو يحتل مكانة هامة في السلم الإداري، إذ يعتبر منصب الوالي منصبا ساميا يتم تعيينه بموجب مرسوم رئاسي حسب نص المادة 78 من دستور 1996، وتتوسع صلاحيته حسب نصوص قانونية مختلفة منها قانون الولاية والبلدية.

الفقرة الأولى: تمثيله للولاية.

يقوم الوالي بصفته ممثلا للولاية بالمهام التالية:

- الإعداد المسبق للميزانية وكل القضايا التي تم عرضها على المجلس الشعبي الولائي.
- يتولى تنفيذ الميزانية بعد المصادقة عليها من المجلس.
- الأمر بالصرف.
- المشاركة في تحديد جدول أعمال المجلس الشعبي الولائي.
- متابعة مداوات المجلس الشعبي الولائي.
- تقديم تقرير سنوي يبين نشاطات الولاية أمام المجلس الشعبي الولائي.
- يقدم تقارير عن كل دورة عادية للمجلس الشعبي الولائي.
- يمثل الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية والإدارية، كما يمثلها أمام الجهات القضائية.
- يتولى إدراك الأملاك والحقوق التي تتكون منها ثروة الولاية.
- يسهر على السير الحسن للمرافق العمومية للولاية ويتولى تنشيط الأعمال.

الفقرة الثانية: الوالي كمثل للدولة.

نصت المادة 92 من القانون 09/90 على أن الوالي هو ممثل الدولة ومندوبي الحكومة على مستوى الولاية بتنفيذ القرارات الحكومية زيادة على التعليمات التي يتلقاها من كل وزير تابع للحكومة ويتمتع بصلاحيات منها:

1- الإختصاصات السياسية: بإعتباره مندوب الحكومة في الولاية وممثلها يقوم بإعلام السلطة المركزية والوزارية بالحالة الإقتصادية والإدارية والإجتماعية والسياسية في الولاية.

2- الإختصاصات الإدارية: يعمل الوالي على تنفيذ القانون وحماية الحقوق والحريات الأساسية للمواطنين إلى جانب التعليمات الحكومية، وتسيير الأموال العقارية للدولة في إقليم الولاية، وهو الأمر بالصرف بالنسبة للعمليات المالية الخاصة بمصالح الدولة في الولاية، كذلك يسير الجهاز الوظيفي، بتنشيط ومراقبة عمل مصالح الولاية.

3- الإختصاصات المتعلقة بالرقابة: يمارس الوالي سلطة الوصاية على البلديات والمؤسسات العمومية المحلية المتواجدة على مستوى الولاية كما يمارس السلطة السلمية على جميع موظفي الولاية، وعلى رؤساء البلديات بخصوص صلاحياتهم كممثلين للدولة.

4- الإختصاصات المتعلقة بالحماية المدنية: يعتبر الوالي المسؤول عن إعداد وتنفيذ إجراءات الدفاع والحماية التي لا تكتسي طابعا عكسيا كما يسهر على إعداد وإتمام وتنفيذ مخططات الإسعافات في الولاية وهو المسؤول على الحفاظ على النظام العام.

الإدارة العامة للولاية: لقد حدد المرسوم التنفيذي 94/215 المؤرخ في 25 جويلية 1994 أجهزة الإدارة العامة في الولاية المتمثلة في الأمانة العامة، الديوان، الدائرة، المفتشية العامة، مديرية الإدارة المحلية، مديرية التنظيم والشؤون العامة، الوالي، المنتدب للأمن.

الأمانة العامة للولاية: تعتبر الأمانة العامة العصب المحرك للولاية، تحتل أهمية بالغة بالإضافة إلى المكانة الخاصة التي يتمتع بها الأمين العام بصفته الشخصية الثانية في الولاية، والساعد الأيمن للوالي، يعين بموجب مرسوم رئاسي بإقتراح من رئيس الحكومة حسب مانص عليه المرسوم الرئاسي 240/99، حيث تكمن مهامه فيما يلي:

- يسهر على حسن سير العمل الإداري ويضمن استمراريته.
- يتابع عمل مصالح الدولة الموجودة على مستوى الولاية.
- ينسق نشاطات المدراء في الولاية ويشكل همزة وصل بينهم.
- ينسق عمل الهياكل المكلفة بالوثائق والمحفوظات والتلخيص.
- يرأس اللجنة الولائية الصفقات العمومية.
- يتابع مداورات المجلس الشعبي الولائي.
- تكوين رصيد الوثائق والمحفوظات بالولاية وتسييره.

كما ينص القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 03 ماي 1992 بتحديد تنظيم الأمانة العامة في ثلاث

مصالح:

الفقرة الأولى: مصلحة الأرشيف.

تمثل هذه المصلحة الذاكرة الحية للولاية وتتكون من مكتبين:

- مكتب حفظ الأرشيف.
- مكتب الإعلام والمساعدة.

* مكتب حفظ الأرشيف: من المهام الأساسية المنوطة بهذا المكتب هي حفظ وتسيير الأرشيف المشكل من كل المراسلات الإدارية والملفات بطريقة منظمة، يتيسر من خلالها البحث والإطلاع على أي وثيقة نراد الإطلاع عليها، ويصنف الأرشيف إلى ثلاث أقسام:

- الأرشيف الحي: وهي جملة الوثائق التي مرت عليها فترة خمس سنوات وتبقى متداولة من طرف المصالح

- الأرشيف الوسيط: هي وثائق مرت عليها فترة ممتدة بين خمس سنوات إلى خمسة عشر سنة.

- الأرشيف التاريخي: هي تلك الوثائق التي انتهت مدة صلاحيتها لكن يتم الحفاظ عليها وتحويلها إلى المركز الوطني للأرشيف بالجزائر العاصمة، ويتمثل التاريخي في تلك الوثائق التي يعود تاريخها إلى ما قبل الاستقلال.

- مرحلة دفع الأرشيف: تقوم مصلحة الأرشيف بتسليم الوثائق المراد دفعها إلى مكتب الحفظ.

- مرحلة الإطلاع على الأرشيف: يمكن لأي مصلحة قامت بدفع أرشيفها إلى مكتب الحفظ أن تطلب الإطلاع عليه لأسباب تخصها.

- مرحلة حذف الأرشيف: والتي تعني حرقه بتكليف من لجنة مختصة في ذلك.

* مكتب الإعلام والمساعدة: وتكمن مهامه فيما يلي:

- نشر القوانين والتنظيمات الخاصة بكيفية معالجة وحفظ الأرشيف وتسييره.

- السهر على تنفيذ هذه القوانين والتنظيمات.

- تقديم المساعدة للمدبريات ومختلف المصالح في تنظيم أرشيفها واتباع الإجراءات اللازمة

لإيداعه لدى مكتب الحفظ.

الفقرة الثانية: مصلحة التلخيص.

تحتوي على ثلاث مكاتب ينسق بينها رئيس مصلحة وتقوم بتنفيذ قرارات الوالي، والقيام بعملية التنمية بتنفيذ جميع المخططات التتموية على مستوى الولاية، كما تشرف على إعداد المدونة الشاملة وإعداد تقارير دورية وسنوية لنشاط الولاية وتقديمها لوزارة الداخلية.

* مكتب الصفقات العمومية: هو مكتب فيه عقود تبرم وفق الشروط المنصوص عليها في المرسوم الرئاسي

236/10 المؤرخ في 07 أكتوبر 2010 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية قصد إنجاز الأشغال واقتناء المواد

والخدمات والدراسات لصالح المصلحة المتعاقدة تقوم كل مديرية تريد إبرام صفقة معينة بتحضير دفتر شروط

يعرض على لجنة متخصصة في الصفقات متكونة من الوالي أو ممثله إلى جانب 09 أعضاء للمصادقة عليه.

بعد ذلك يقوم المتنافسون بتقديم ملف يتضمن العرض التقني مكون من السجل التجاري والوثائق الجبائية والشبه جبائية، والعرض المالي المتمثل في الكشف الكمي وجدول الأسعار الوحدوية والكفالة البنكية، ثم يحرر محضر لفتح الأطراف التقنية والمالية بإختيار أحسن عرض بأقل ثمن، ثم يتخذ القرار ببدأ الأشغال.

* مكتب التنظيم: يعمل المكتب على السير الحسن لمديريات الولاية من إجراءات وتدبير، ويتكلف بمتابعة حرائق الغابات وملف الحصاد والدرس وحتى في مكافحة الجراد الصحراوي....إلخ.

* مكتب التنسيق: تتميز عملية التنسيق في متابعة قرارات الحكومة المتعلقة بالولاية وضمان تحضير أشغال كل الهيئات واللجان التي يرأسها الوالي أو ممثله الأمين العام، كما يتولى ملف التنمية المحلية مع كل مديريات الولاية.

الفقرة الثالثة: مصلحة التوثيق تتولى المصلحة في جملة مهامها بالتكفل بالجوانب العلمية وجمع المعلومات وتتكون من مكتبين:

* مكتب التوثيق وبنك المعلومات: وتتمثل مهامه في توزيع الجرائد الرسمية وجمع كل الوثائق الإعلامية، وإنجاز وتوزيع المجلات ونشرات الإعلام الداخلية في الولاية، إعداد دراسات في جميع الميادين، ووضع مراجع للمعلومات الداخلية، تنظيم ملتقيات وندوات بمبادرة الوالي إلى جانب تكوين بنك معلومات بالولاية.

* مكتب التلخيص: يتولى المكتب إستلام التقارير المتعلقة بالمشاريع المحلية ومتابعتها، والعمل على دراستها ثم تحليلها من أجل استغلالها في الدراسات المستقبلية، وإعداد تقارير حول نشاطات الولاية.

الديوان: يمثل الديوان جهاز دعم وإسناد للوالي من خلال مساعدته على دراسة الملفات المختلفة وتنسيق علاقاته بالمواطنين، فهو يقوم بالمهام المكملة للهيكل.

الفقرة الأولى: تنظيم الديوان يتكون الديوان من رئيس وملحقين بالديوان يتراوح عددهم من 05 إلى 10 مناصب تحدد بقرار وزاري مشترك، كما هو الحال في ولاية عين الدفلى.

الفقرة الثانية: المهام وفق الصلاحيات التي يجريها الوالي يمارس الملحقون بالديوان مهامهم فهم يعملون تحت سلطته المباشرة وإدارة مدير الديوان الذي يقوم بالمهام التالية:

- دراسة الملفات المطلوبة من طرف الوالي والتحقق ميدانيا من حيثيات القضايا المطروحة للدراسة.

- المجالس الاستشارية في المجالات القانونية والإدارية.

- التكفل بالعلاقات الخارجية للولاية وأجهزة الإعلام، بالمراسلات ومتابعة التشريعات.

مديرية التنظيم والشؤون العامة ومديرية الإدارة المحلية:

تحتوي ولاية عين الدفلى على مديريتين حسب ما نص عليه المرسوم التنفيذي رقم 215/94 وهما:

- مديرية التنظيم والشؤون العامة.

- مديرية الإدارة المحلية.

*مديرية التنظيم والشؤون العامة:

تعمل المديرية على الجانب القانوني لأعمال الولاية، من خلال تطبيق القوانين والتنظيمات ومتابعة المنازعات القضائية للولاية، وتتكون المديرية من ثلاث مصالح وهي:

- مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات.

- مصلحة تنقل الأشخاص.

- مصلحة التنظيم العام.

الفقرة الأولى: مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات تقوم المصلحة بمتابعة المنازعات على مستوى الولاية والبلدية والقضايا المتعلقة بنزع الملكية، إلى جانب مداوات المجلس الشعبية الولائية والبلدية وتوزع هذه المهام على ثلاث مكاتب:

- مكتب نزع الملكية والمنازعات.

- مكتب العقود الإدارية ومداوات المجلس الشعبي الولائي.

- مكتب العقود الإدارية ومداوات المجلس الشعبي البلدي.

1- مكتب نزع الملكية والمنازعات: تتخلص مهام هذا المكتب في متابعة إجراءات نزع الملكية من أجل المنفعة العامة وفق النصوص القانونية المنظمة لذلك، وهي طريقة استثنائية لاكتساب الأملاك أو الحقوق العقارية وتخضع للمراحل التالية:

- التصريح بالمنفعة العمومية من طرف الجهة المستفيدة.

- الإستعانة بمديريات أملاك الدولة لتحديد العقار محل نزاع.

- لجنة التأكد من ضرورة نزع الملكية لتحقيق شرط المنفعة العمومية إلى جانب الإجراءات المتعلقة

بالنزاعات التي تكون الولاية أو البلدية طرفاً فيها وتستعين في ذلك بمحاميين يشرفون على العملية مباشرة أمام الجهة القضائية المختصة، كما يستقبل المكتب دعاوي التنازع في نتائج الانتخابات.

2- مكتب العقود الإدارية ومداوات المجلس الشعبي الولائي: يتولى المكتب مراقبة مسبقة لشرعية القرارات ذات الطابع التنظيمي المتخذة على مستوى الولاية وتكون الرقابة من الناحية الشكلية ومن حيث المضمون ثم تقدم للوالي للتوقيع عليها، ويسجل المكتب مداوات المجلس الشعبي الولائي ويرسلها لوزارة الداخلية للمصادقة عليها، غير أن المداوات التي تكون مرتبطة بالميزانية والحسابات فتخضع لتأشيرة وزارة الداخلية قبل تنفيذها، كما يتولى المكتب إعداد نشرة شهرية لكل القرارات الولائية ذات الطابع التنظيمي.

3- مكتب العقود الإدارية ومداولات المجلس الشعبي البلدي: يقوم المكتب بمراقب شرعية القرارات البلدية والمداولات الصادرة عن المجلس الشعبي البلدي، أما التي تخص الميزانية والحسابات ومصالح بلدية عمومية فتخضع لمراقبة الوالي، ويكون دور المكتب ميدانيا إذ يتابع الوصاية التي فرضها قانون البلدية على قرارات ومداولات البلدية لا تعد أن تكون رقابة الشرعية دون رقابة الملائمة حتى لا يكون ذلك قيذا يحد من المركزية البلدية كخلية قاعدية للجماعات المحلية.

الفقرة الثانية: مصلحة تنقل الأشخاص تضم هذه المصلحة ثلاث مكاتب، يقوم كل مكتب بمهام محددة ويتولى رئيس المصلحة بمهمة التنسيق بينهم.

1- مكتب تنقل الأجانب: بناء على مرسوم الرئاسي يمارس المكتب مهامه بمتابعة وضعية الأجانب على أرض الوطن باستلام طلبات الأجانب الراغبين في الإقامة داخل إقليم الولاية بغية الحصول على بطاقة إقامة، وطلبات إكتساب الجنسية الجزائرية للراغبين في ذلك، وإعطاء تراخيص الزواج المختلط، إلى جانب التمديد في تأشيرة المقيمين، ويقوم المكتب بإعداد إحصائيات تتضمن حركة الأجانب ترسل كل ثلاثي إلى وزارة الداخلية.

2- مكتب تنقل المواطنين: يقوم المكتب بتزويد الدوائر بوثائق تنقل المواطنين الرسمية كجوزات السفر وبطاقات التعريف الوطنية كما يقوم بتحضير عملية الحج بدءا من عملية التسجيل على مستوى البلديات التي تتبعها عملية القرعة وتسليم جوزات السفر وصولا إلى إعداد التأشيرة والحجز.

3- مكتب الحالة المدنية والخدمة العسكرية: يمارس المكتب عملا وصائيا على البلديات، فالحالة المدنية تعرف الوضعية الإجتماعية للفرد، وفي هذا المجال يتولى المكتب تزويد البلديات بسجلات الحالة المدنية المتمثلة في حالة الميلاد، الزواج، والوفاة، كما يتولى المكتب إعداد إحصائيات شهرية وثلاثية بخصوص هذه الحالة ويرسلها إلى وزارة الداخلية.

وبالنسبة للخدمة العسكرية يقوم المكتب بضبط قائمة رئيسية تضم نتائج الإحصاء التي وردت عن مصالح البلديات لترسل إلى مكتب التجنيد، ويتولى المكتب ضمان كتابة اللجنة الولائية للإعفاء من الخدمة الوطنية.

الفقرة الثالثة: مصلحة التنظيم العام تمارس المصلحة مهامها في علاقة مباشرة مع المواطنين، بمنحهم رخص مختلفة للحيازة والاستعمال لبعض المنقولات، إلى جانب بعض النشاطات وذلك من خلال المكاتب التالية:

1- مكتب تنقل السيارات: يهتم المكتب بتسيير الشؤون الإدارية المتعلقة بحركة النقل من حيث البطاقات الرمادية، ومراقبة عملية منح رخص السيارات، حيث يستلم المكتب ملفات السيارات سواء من خارج الوطن

أو داخله، بشرط إرفاقها بالوثائق المشتركة من عقد بيع واستمارة وبطاقات تقنية ورقابية، وبعد فحصها من طرف المكتب تتم التسوية بإعطاء البطاقة الرمادية لطالبيها.

ويقتصر دور هذا المكتب في مراقبة عملية منح رخص السياقة من طرف الدوائر، ويتولى تحضير أشغال لجنة سحب رخص السياقة، ويمنح شهادة الكفاءة لنقل الرخص من دائرة لأخرى أو من ولاية لأخرى.

2- مكتب الجمعيات والانتخابات: يتولى المكتب عملية التحضير لمختلف العمليات الانتخابية سواء الرئاسية التشريعية والمحلية بالتحضير لعملية الاقتراع من خلال الدور الوجداني المتمثل في الوسائل المادية والبشرية بالتنسيق مع البلديات وتزويدها بالنصوص القانونية، وإنشاء مكاتب التصويت بقرار من الوالي، وتسطير الحملة الانتخابية بتحديد أماكن الإلتقاء مع المواطنين وعند عملية الإقتراع يعمل المكتب على السير الحسن للعملية على مستوى الولاية وبعد الفرز تقوم اللجنة الولائية بتركيز الأصوات على مستوى الولايات، وترسلها إلى المصالح المركزية.

أما بالنسبة للجمعيات يستقبل المكتب ملف تأسيس الجمعيات المحلية وبعد الدراسة يقوم الوالي بمنح اعتماد بداية نشاط ويبقى المكتب يتابع عمل ونشاط الجمعيات من خلال تراخيص لتنظيم الإجتماعات والمظاهرات والمسيرات وفق ما تنص عليه القوانين.

3- مكتب المؤسسات المصنفة: هي مؤسسات تخضع لمجرد تصريح قبلي لدى رئيس المجلس الشعبي البلدي المختص إقليميا، وهي تلك المؤسسات التي تشكل خطورة على المواطنين كالمخابز وورشات النجارة وغيرها، وهناك مؤسسات تخضع إلى ترخيص مسبق من طرف الوزير أو الوالي أو رئيس المجلس الشعبي البلدي بعد طلب إبداء الرأي من المديرية المختصة في المجال المطلوب، وبعدها يقوم المكتب بتحضير قرار الإستغلال الذي يقدم للوالي لتوقيعه، ويستقبل المكتب ملف النشاطات التي تنطوي على إستقبال الجمهور بالدراسة والتنسيق مع المديرية المعنية، إلى جانب ملف طلبات إقتناء وإسترداد الأسلحة النارية، ورخص الإستعمال المباشر للمتفجرات لإستغلال المحاجر وذلك لإعتبارات مرتبطة بالأوضاع الأمنية.

مديرية الإدارة المحلية: يتمحور نشاط المديرية في تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية، من خلال الأدوار التي تؤديها مصلحة المستخدمين، مصلحة التنشيط المحلي ومصلحة الميزانية وممتلكات الولاية.

الفقرة الأولى: مصلحة المستخدمين.

تسهر المصلحة على متابعة الحياة المهنية للموظفين، منذ توظيفهم إلى غاية إنتهاء علاقات العمل حسب القوانين والتنظيمات المتعلقة بتسيير المستخدمين منها الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15-07-2006 والمرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19-01-2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين

المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، والمرسوم التنفيذي رقم 08-05 المؤرخ في 19-01-2008 المتضمن القانون الاساسي الخاص بالعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب، كما تتكون المصلحة من مكتب تسيير وتكوين مستخدمي الولاية ومكتب تسيير مستخدمي البلديات.

1- مكتب تسيير وتكوين مستخدمي الولاية: يهتم المكتب بمتابعة الحياة المهنية لموظفي الولاية والدائرة والعمل على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية المبينة لكيفية إتباع المسار المهني للموظفين إلى جانب تنظيم الدورات التكوينية وإعداد المخطط السنوي الذي هو وثيقة تقديرية وتوقعية لمختلف العمليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية من توظيف، ترقية وحركة للمستخدمين، ومختلف الوضعيات المنصوص عليها قانونيا منها الإنتداب، الإحالة على الإستيداع، النقل إلى هيئات أخرى، الاستقالة العزل والوفيات.

2- مكتب تسيير وتكوين مستخدمي البلديات: يقوم هذا المكتب بالمتابعة والمصادقة على جميع القرارات التي تخص تسيير الحياة المهنية للموظفين التابعين لقطاع البلديات علما بأن المستخدم هو رئيس المجلس الشعبي البلدي، وكان المكتب يمارس مهام وصائية على البلديات في مجال المستخدمين إذ تستقل البلديات بتسيير مستخدميها، مع إرسال جميع القرارات التي تخصم إلى مكتب المراقبة الذي يعمل على تطبيق النصوص التنظيمية حسب المرسوم 334-11 المتعلقة بتسيير المستخدمين كما يتولى تنظيم دورات تكوينية لفائدة مستخدمي البلديات حسب الأسلاك والرتب ومنح المناصب المالية ويقوم بمراقبة المخطط السنوي للموارد البشرية الذي تعده البلديات، ويرسله المكتب إلى مفتشيه الوظيف العمومي للمصادقة عليه.

الفقرة الثانية: مصلحة التشييط المحلي تؤدي المصلحة مهما وصائية على البلديات في الجانب المالي لها، حيث تتولى مراقبة ميزانيتها والقيام بتحقيقات حول ملف العجز الميزاني، كما يتولى مهمة مساءلة مسؤولي البلديات عن كل ما يتعلق بسير مصالحها، تنظم ملتقيات بشرح بعض التعليمات الوزارية الجديدة قصد تأطير وتأهيل عمال وموظفي البلديات، وتتكون المصلحة من ثلاث مكاتب تتابع ميزانيات وممتلكات البلديات، الصفقات والبرامج المخططات البلدية للتنمية.

الفقرة الثالثة: مصلحة الميزانية وممتلكات الولاية تساهم وتتحكم بصورة جيدة في التسيير المادي والمالي للولاية وتتكون المصلحة من مكنتين متمثلين في مكتب ميزانية الدولة ومكتب ميزانية الولاية، ومهامها القيام بالتنفيذ المحاسبي للموظفين وجميع الشاغلين على مستوى الولاية، إلى جانب تحضير الأظرفة المالية للمشاريع والمعدات والتجهيز وتعويض الضحايا معطوبي سنين الإرهاب وأهالي المتوفين.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

يتناول هذا المبحث وصفا للمنهجية المستخدمة في الدراسة وكذلك وصف لمجتمع، وأداة الدراسة (المستقل والتابع)، كما يحتوي على التحليل الوصفي واختبار فرضيات الدراسة، وفيما يلي تفصيل ذلك:

المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة.

1. **منهج الدراسة:** اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تقوم المنهجية الوصفية بدراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، وتهتم بوصفها وصفا دقيقا يعبر عنها تعبيراً كلفياً أو تعبيراً كميًا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة، أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى وذلك من خلال تتبع واستقصاء مادة البحث، وتحليلها واستخلاص النتائج، عبر استعراض الدراسات السابقة، والمراجع المتعلقة بموضوع الدراسة من جهة، ومن خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة من جهة أخرى.
2. **مجتمع الدراسة:** شمل مجتمع الدراسة العاملين بمقر ولاية عين الدفلى.
3. **عينة الدراسة:** قمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة للدراسة، والبالغ عددها 50 عامل، ولقد تمت الدراسة الميدانية خلال الموسم (2021-2022)، ولقد تم توزيع وجمع الإستبانة في فترة لا تتجاوز الأسبوع.

جدول رقم (1-2): عدد الاستبانات بعد التوزيع

النوع	العدد	النسبة المئوية
استبيان لم يسترجع	11	22%
استبيان غير مكتمل الإجابة	09	18%
الاستبيان المعتمد عليه	30	60%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبين

4. **أداة الدراسة: (أدوات جمع المعلومات).**

الاستبيان: ويعتبر أكثر وسائل جمع البيانات فعالية، وانتشاراً، وهو عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الفقرات المصاغة صياغة استقصائية يجيب كل مشارك في العينة عنها بنفسه¹.

استعملنا أداة للدراسة وهي الاستبانة والتي تم تصميمها حسب طبيعة الدراسة، وأهدافها، وتكونت من جزئين: **الجزء الأول:** البيانات الشخصية: وتحتوي على الجنس، السن، والمستوى التعليمي، الخبرة.

¹ مهدي حسن زويلف "منهجية البحث العلمي" دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 1998، ص 55.

الجزء الثاني: عبارات خاصة بأثر الإدارة الاستراتيجية على أداء موظفي الجماعات المحلية بمقر ولاية بعين الدفلى، وهي موزعة على محوري، يحتوي المحور الأول على 10 عبارات، أما المحور الثاني فيحتوي على 08 عبارات.

5. صدق وثبات الأداة:

قمنا بعرض أداة الدراسة على الأستاذ المشرف، للتأكد من مدى ملائمة الأداة لقياس أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء موظفي الجماعات المحلية بمقر ولاية بعين الدفلى، كما تم تحكيم سلامة الصياغة العلمية واللغوية، وذكر أي تعديلات مقترحة، وبعد إعادة أداة الدراسة ثم الأخذ بملاحظات الأستاذ بعين الاعتبار، حيث تركزت الملاحظات على حذف ودمج بعض الفقرات في الأداة وتعديل الصياغة اللغوية للفقرات من حيث البناء واللغة، حيث خرجت الأداة في الأخير بالصيغة التي تمت بها الدراسة.

صدق أداة الدراسة يعني التأكد من أنها تفي ما أعدت لقياسه، وقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، وصدق الاستبانة، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (2-2): يوضح نتائج ألفا كرونباخ لقياس صدق ثبات الاستبانة

الصدق	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	
98.5	0.985	10	المحور الأول
97.7	0.977	08	المحور الثاني
98.9	0.989	22	الاستبانة الكلية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

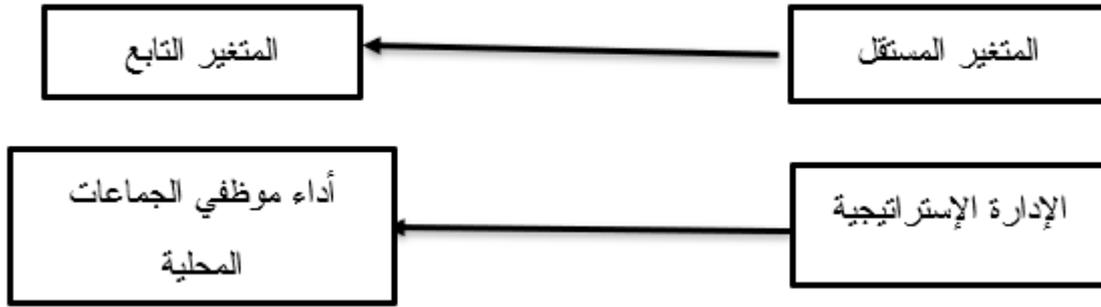
من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول (الإدارة الإستراتيجية) هي 0.985 أي 98.5% وهي نسبة أكبر من 0.6، كما نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني (أداء موظفي الجماعات المحلية) هو 0.977 أي بنسبة 97.7%، أما قيمة ألفا كرونباخ الإجمالي لقياس ثبات وصدق الاستبانة، فقد كانت 0.989 أي 98.9% وهي نسبة أكبر من 0.6 هي نسبة جيدة، مما يدل على ثبات وصدق الاستبانة.

6. متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية.
- المتغير التابع: أداء موظفي الجماعات المحلية.

7. نموذج الدراسة: يتمثل في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: التحليل الوصفي واختبار الفرضيات.

يتضمن هذا المطلب عرضا كاملا ومفصلا لمختلف النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها وتفسيرها إحصائيا، وذلك من خلال استعراض أداء المستجوبين التي كشفت عنها إجاباتهم على جميع فقرات أداة الدراسة وذلك باستخدام التقنيات الإحصائية اللازمة.

1. تحليل البيانات الشخصية لأفراد الدراسة.

احتوت هذه الدراسة على بعض الخصائص الديمغرافية التي يمكن أن يكون لها تأثير على اختلاف رؤية أفراد عينة الدراسة من مختلف العاملين في المؤسسة إزاء محاور الدراسة المختلفة. من خلال المعلومات العامة التي تضمنها الجزء الأول من الاستبانة قمنا باستخلاص الخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد العينة ثم تقديمها في شكل تكرارات ونسب مئوية ومن ثم استنتاج بعض الإشارات والدلالات لكل جانب.

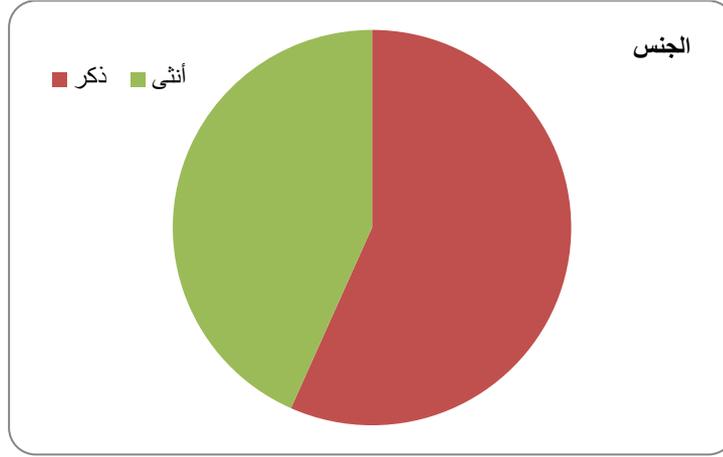
الجنس: يوضح الجدول التالي عدد المستجوبين وفقا لتغيير الجنس.

الجدول رقم (2-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	17	56.7
	أنثى	13	43.3
المجموع		30	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (2-3): توزيع أفراد العينة من حيث الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

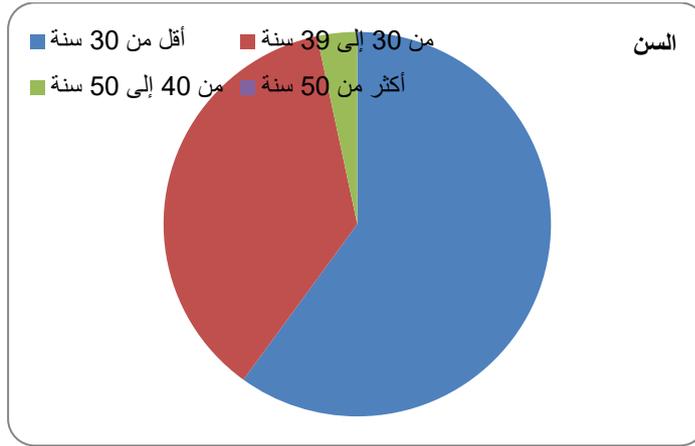
يتضح من الجدول والشكل البياني السابقين أن أفراد عينة الدراسة متقاربة بين الذكور والإناث إذ بلغ عدد الذكور 17 عامل بنسبة 56.7% والإناث 13 بنسبة 43.3%، ومنه نستنتج أن التوزيع المتقارب راجع لطبيعة العمل الذي لا يتطلب جهد بدني كبير، وهو ما يعزز تواجد الإناث.
السن: يوضح الجدول التالي عدد المستجوبين وفقاً لمتغير السن.

الجدول رقم (2-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 30 سنة	18	60
	من 30 إلى 39 سنة	11	36.7
	من 40 إلى 50 سنة	1	3.3
	أكثر من 50 سنة	/	/
المجموع		30	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (2-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول والدائرة النسبية السابقين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن أن الفئة أقل من 30 سنة تمثل 18 عامل بنسبة 60% وهي أكبر نسبة، وتليها الفئة من 30 إلى 39 سنة بنسبة وهي أكبر نسبة، وتليها الفئة من 30 إلى 39 سنة بنسبة 36.7% وهي تمثل 11 عامل، أما الفئة من 40 إلى 50 سنة تمثل عامل واحد بنسبة 3.3% وهي أدنى نسبة، أما فئة أكبر من 50 سنة فهي منعدمة. ومنه نستنتج أن غالبية العمال من فئة الشباب، أي أن مقر الولاية يساهم في تشغيل الشباب بنسبة أكبر.

المستوى التعليمي: يوضح الجدول التالي عدد المستجوبين وفقاً لمتغي المستوى التعليمي.

الجدول رقم (2-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي	/	/
	جامعي	30	100
	شهادات أخرى	/	/
المجموع		30	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (2-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول والشكل أن كل أفراد العينة لهم مستوى جامعي بنسبة 100%، ومنه نستخلص أن كل بالمؤسسة (مقر ولاية عين الدفلى) لهم مستوى جامعي، وهذا يدل على أن العمل يتطلب مستوى عالي، مما يرفع من كفاءة الأداء.

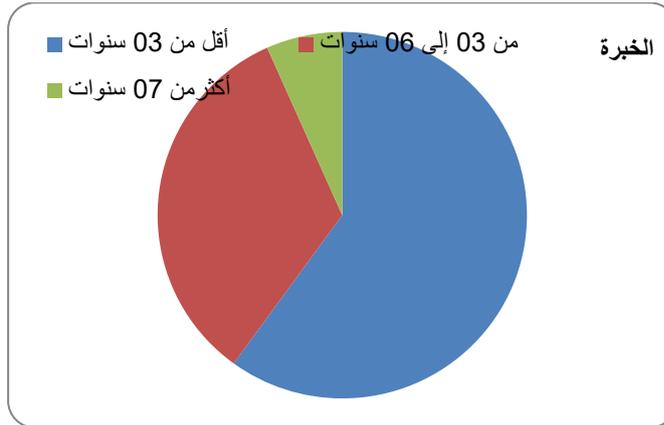
سنوات الخبرة: يوضح الجدول التالي عدد المستجوبين وفقاً لمتغير الخبرة.

الجدول رقم (2-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
مستوى الخبرة	أقل من 03 سنوات	18	60
	من 03 إلى 06 سنوات	10	33.3
	أكثر من 07 سنوات	2	6.7
المجموع			100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (2-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول والدائرة يتبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة أن أغلب أفراد العينة تتراوح خبرتهم اقل من 03 سنوات وهو ما يمثل 60% من مجموع العينة، أما من 03 إلى 06 سنوات فبنسبة 33.3% ثم تليها نسبة 6.7% من العمال الذين كانت مدة عملهم أكثر 07 سنوات، ومنه نستنتج أن تقوم بعملية استقطاب اليد العاملة بشكل متجدد في السنوات الأخيرة.

2. تحليل محاور الاستبانة:

الجدول رقم (2-7): تحليل عبارات المحور الأول

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غ.موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ت	العبرة
1.07	2.40	2	2	7	14	5	ت	01
		6.7	6.7	23.3	46.7	16.7	%	
0.890	1.97	1	1	2	18	8	ت	02
		3.3	3.3	6.7	60	26.7	%	
0.662	1.90	0	1	2	20	7	ت	03
		0	3.3	6.7	66.7	23.3	%	
0.699	1.86	0	1	2	18	9	ت	04
		0	3.3	7.6	60	30	%	

0.718	1.97	0	1	4	18	7	ت	05
		0	3.3	23.3	60	23.3	%	
0.809	1.97	1	2	3	17	8	ت	06
		3.3	6.7	10	56.7	26.7	%	
0.937	2.13	0	2	3	18	6	ت	07
		0	6.7	10	60	20	%	
0.640	1.93	0	0	5	18	7	ت	08
		0	0	16.7	60	23.3	%	
0.730	1.87	0	1	3	17	9	ت	09
		0	3.3	10	56.7	30	%	
0.648	1.83	0	0	4	17	9	ت	10
		0	0	13.3	56.7	30	%	
0.7803	4.06	الإدارة الاستراتيجية						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

- من الجدول نلاحظ أن نسبة 46.7% من أفراد العينة أجابوا بالموافقة مما يوضح المؤسسة تستقطب الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة كما أجاب نسبة 16.7% بالموافقة بشدة كما تمثلت الفئة المحايدة في 23.3% والنسبة المتبقية هي الفئة غير الموافقة بـ 6.7% ونفس النسبة لغير الموافقة بشدة.
- من الجدول نلاحظ أن نسبة 60% من أفراد العينة أجابوا بالموافقة مما يوضح المؤسسة تهتم بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين إضافة للمقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين كما أجاب نسبة 26.7% بالموافقة بشدة كما تمثلت الفئة المحايدة في 6.7% والنسبة المتبقية هي الفئة غير الموافقة بـ 3.3% ونفس النسبة لغير الموافقة بشدة.
- من الجدول نلاحظ أن نسبة 66.7% من أفراد العينة أجابوا بالموافقة مما يوضح العاملون في أي قسم أو وحدة يخضعون لبرنامج تدريبي واحد لا يقل عن عشرين ساعة في كل عام كما أجاب نسبة 23.3% بالموافقة بشدة كما تمثلت الفئة المحايدة في 6.7% والنسبة المتبقية هي الفئة غير الموافقة بـ 3.3%.

- من الجدول نلاحظ أن نسبة 60% من أفراد العينة أجابوا بالموافقة مما يوضح أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة من خلال الخطة المعدة للاحتياجات التدريبية كما أجاب نسبة 30 بالمئة بالموافقة بشدة كما تمثلت الفئة المحايدة في 6.7% والنسبة المتبقية هي الفئة غير الموافقة بـ 3.3% لغير الموافقة.
 - من الجدول نلاحظ أن نسبة 60% من أفراد العينة أجابوا بالموافقة مما يوضح أن الاحتياجات والاحتياجات المعتمدة من قبل المؤسسة تعتبر واقعية ومفيدة وتستند إلى استراتيجيات عمل المؤسسة كما أجاب نسبة 23.3% بالموافقة بشدة كما تمثلت الفئة المحايدة في 13.3% والنسبة المتبقية هي الفئة غير الموافقة بـ 3.3%.
 - من الجدول نلاحظ أن نسبة 56.7% من أفراد العينة أجابوا بالموافقة مما يوضح أن المؤسسة تعتد على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون كما أجاب نسبة 26.7% بالموافقة بشدة كما تحفظ ما نسبته 10 بالمئة والنسبة المتبقية والمقدرة بـ 6.7% للفئة غير الموافقة.
 - من الجدول نلاحظ أن نسبة 60% من أفراد العينة أجابوا بالموافقة مما يوضح أن المكافآت تستخدم في المؤسسة كجزء من الحوافز كآلية الأداء العالي كما أجاب نسبة 20% بالموافقة بشدة وتحفظ عن الإجابة نسبة 10 بالمئة والنسبة المتبقية والمقدرة بـ 6.7% للفئة غير الموافقة و 3.3 بالمئة غير الموافقة بشدة.
 - من الجدول نلاحظ أن نسبة 60% من أفراد العينة أجابوا بالموافقة مما يوضح أن العاملون في المؤسسة يشاركون في عملية اتخاذ القرار كما أجاب نسبة 23.3% بالموافقة بشدة والنسبة المتبقية والمقدرة بـ 16.7% للفئة المتحفظة عن الإجابة.
 - من الجدول نلاحظ أن نسبة 56.7% من أفراد العينة أجابوا بالموافقة مما يوضح أن المؤسسة تمنح الفرصة للعاملين لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة كما أجاب نسبة 30% بالموافقة بشدة كما تحفظ عن الإجابة ما نسبته 10 بالمئة في حين لم يوافق ما نسبته 3.3%.
 - من الجدول نلاحظ أن نسبة 56.7% من أفراد العينة أجابوا بالموافقة مما يوضح حرية اتخاذ القرارات للعاملين تساهم في تحسين رضاهم اتجاه المؤسسة كما أجاب نسبة 30% بالموافقة بشدة والنسبة المتبقية والمقدرة بـ 13.3% للفئة المتحفظة عن الإجابة.
- وبالتالي فإن المتوسط الحسابي الخاص بمحور الإدارة الإستراتيجية يقدر بـ 4.06 و هو في الاتجاه الجيد بانحراف معياري يقدر بـ 0.7803 فيدل على عدم وجود تشتت في الإجابة على عبارات المحور الأول.

المحور الثاني: أداء موظفي الجماعات المحلية.

الجدول رقم (2-8): توزيع إجابات أفراد العينة حسب المحور الثاني

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غ. موافق بشدة	غ. موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ت	العبارة
0.90	2.27	1	2	5	18	4	ت	01
		3.3	6.7	16.7	60	13.3	%	
1.20	2.73	3	4	10	8	5	ت	02
		10	13.3	33.3	26.7	16.7	%	
0.728	2.23	0	2	6	19	3	ت	03
		0	6.7	20	63.3	10	%	
0.890	1.97	1	1	2	18	8	ت	04
		3.3	3.3	6.7	60	26.7	%	
0.61	2.20	0	1	6	21	2	ت	05
		0	3.3	20	70	6.7	%	
0.809	1.97	0	2	3	17	8	ت	06
		0	6.7	10	56.7	26.7	%	
1.022	2.3	1	3	6	14	6	ت	07
		3.3	10	20	46.7	20	%	
0.971	2.43	1	3	8	14	4	ت	08
		3.3	10	26.7	46.7	13.3	%	
0.841	4.03	أداء موظفي الجماعات المحلية						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

- من الجدول نلاحظ أن نسبة 60% من أفراد العينة أجابوا بالموافقة مما يوضح أن الإدارة العليا تحترم الأفكار والآراء الجديدة من الموظفين كما أجاب نسبة 13.3% بالموافقة بشدة كما تمثلت الفئة المحايدة في 16.7% والنسبة المتبقية هي الفئة غير الموافقة بـ 6.7% ولغير الموافقة بشدة 3.3 بالمئة.

- من الجدول نلاحظ أن نسبة 26.7% من أفراد العينة أجابوا بالموافقة مما يوضح أن نظام تقويم أداء العاملين تحسن على أداء العاملين خلال السنوات الأخيرة كما أجاب نسبة 16.7% بالموافقة بشدة كما تمثلت الفئة المحايدة في 33.3% والنسبة المتبقية هي الفئة غير الموافقة بـ 13.3% و 10 بالمئة لغير الموافقة بشدة.
 - من الجدول نلاحظ أن نسبة 63.3% من أفراد العينة أجابوا بالموافقة مما يوضح أن رضا العامل ينعكس بشكل واضح على أداءه كما أجاب نسبة 10% بالموافقة بشدة كما تمثلت الفئة المحايدة في 20% والنسبة المتبقية هي الفئة غير الموافقة بـ 6.7%.
 - من الجدول نلاحظ أن نسبة 60% من أفراد العينة أجابوا بالموافقة مما يوضح مدى رضا الإدارة العليا على أداء العاملين كما أجاب نسبة 26.7 بالمئة بالموافقة بشدة كما تمثلت الفئة المحايدة في 6.7% والنسبة المتبقية هي الفئة غير الموافقة بـ 3.3% لغير الموافقة ونفس النسبة لغير الموافقة بشدة.
 - من الجدول نلاحظ أن نسبة 70% من أفراد العينة أجابوا بالموافقة مما يوضح تمكين العاملين من اتخاذ قرارات بشكل جيد وبالسرية المناسبة كما أجاب نسبة 6.7% بالموافقة بشدة كما تمثلت الفئة المحايدة في 20% والنسبة المتبقية هي الفئة غير الموافقة بـ 3.3%.
 - من الجدول نلاحظ أن نسبة 56.7% من أفراد العينة أجابوا بالموافقة مما يوضح أن المؤسسة شهدت خلال السنوات الأخيرة تطورا ملحوظا في مهارات اتصالات العاملين كما أجاب نسبة 26.7% بالموافقة بشدة كما تحفظ ما نسبته 10 بالمئة والنسبة المتبقية والمقدرة بـ 6.7% للفئة غير الموافقة.
 - من الجدول نلاحظ أن نسبة 46.7% من أفراد العينة أجابوا بالموافقة مما يوضح أن كفاءة العاملين تتماشى مع الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة كما أجاب نسبة 20% بالموافقة بشدة وتحفظ عن الإجابة نسبة 20 بالمئة والنسبة المتبقية والمقدرة بـ 10% للفئة غير الموافقة و 3.3 بالمئة غير الموافقة بشدة.
 - من الجدول نلاحظ أن نسبة 46.7% من أفراد العينة أجابوا بالموافقة مما يوضح أنهم يلاحظون أن الفترة الأخيرة صاحبها تحسين في جودة تقديم الخدمة على مستوى المؤسسة كما أجاب نسبة 13.3% بالموافقة بشدة وتحفظ عن الإجابة نسبة 26.7 بالمئة والنسبة المتبقية والمقدرة بـ 10% للفئة غير الموافقة و 3.3 بالمئة غير الموافقة.
- وبالتالي فإن المتوسط الحسابي الخاص بمحور أداء اموظفي الجماعات المحلية يقدر بـ 4.03 وهو في الاتجاه الجيد بانحراف معياري يقدر بـ 0.841 فيدل على عدم وجود تشتت في الإجابة على عبارات المحور الثاني.

3. اختبار فرضية الدراسة:

نقوم باختبار فرضية الدراسة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وأداء موظفي الجماعات المحلية بمقر ولاية عين الدفلى كما يلي:

- **الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وأداء موظفي الجماعات المحلية في مقر ولاية عين الدفلى عند مستوى معنوية 0.05؛
- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وأداء موظفي الجماعات المحلية في مقر ولاية عين الدفلى عند مستوى معنوية 0.05؛

الجدول رقم (2-9): اختبار فرضية الدراسة

الفرضية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	معامل الانحدار (B)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	نتيجة العلاقة
الإدارة الاستراتيجية وأداء موظفي الجماعات المحلية	0.967	0.935	0.736	20.029	0.002	مقبول

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يظهر من الجدول ما يلي:

هناك ارتباط قوي بين الإدارة الاستراتيجية وأداء موظفي الجماعات المحلية على مستوى مقر ولاية عين الدفلى من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقدره (96.7)، وهي قيمة مطلقة لا تحدد الأثر بين المتغير التابع والمتغير المستقل وبالرجوع لقيمة معامل الانحدار (B) (73.6) يدل على وجود أثر موجب طردي قوي بين الإدارة الاستراتيجية وأداء موظفي الجماعات المحلية بمقر ولاية عين الدفلى.

قيمة معامل التحديد (القوى التفسيرية) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (أداء موظفي الجماعات المحلية) سببها المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) وكما يتضح من نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير التابع والمتغير المستقل وفقا لاختبار (t) عند مستوى دلالة 5(%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (20.029) بمستوى دلالة معنوية (0.002) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 5% وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وأداء موظفي الجماعات المحلية، أي أن الإدارة الاستراتيجية تساهم في تحسين أداء موظفي الجماعات المحلية على مستوى مقر ولاية عين الدفلى.

الخلاصة:

- لقد تناولنا في هذا الفصل دراسة حالة مقر ولاية عين الدفلى قصد تقييمنا لمدى أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء موظفي الجماعات المحلية، بحيث قمنا بتوزيع إستبيان للعاملين، وبعد التحليل إعتقادا على مخرجات SPSS، تم التوصل إلى النتائج التالية:
- تؤثر الإدارة الاستراتيجية على أداء موظفي الجماعات المحلية وهذا ما تم إثباته من خلال اختبار صحة فرضية الدراسة، وعليه يمكن القول إن الإدارة الاستراتيجية بعناصرها تعتبر وسيلة يمكن على المؤسسة الاعتماد عليها في التحكم والسيطرة على أداء موظفيها وكذا رفعه؛
 - تعمل المؤسسة على استغلال الإدارة الاستراتيجية في عملية تمكين العمال وتحسين أدائهم؛
 - تم التوصل إلى أن أداء العامل داخل المؤسسة ليس بالضرورة أن يتحسن متأثرا برضاهم، هناك العديد من الوسائل التي تساهم في تغييره.

خاتمة

تمهيد:

لقد حاولنا من خلال دراستنا لموضوع أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء موظفي الجماعات المحلية من خلال دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية عين الدفلى، كونه قد برز بشكل واضح في الآونة الأخيرة أهمية الاهتمام بالموارد البشري خاصة إذا كان على مستوى المؤسسات العامة، وقد توصل لمجموعة من النتائج نوردتها فيما يلي:

1. اختبار الفرضيات:

- **الفرضية الأولى:** من خلال الدراسة الميدانية تم اثبات صحة الفرضية الأولى التي تنص على أن للإدارة الاستراتيجية أهمية بالغة في المؤسسة خاصة في التأثير على أداء العنصر البشري.
- **الفرضية الثانية:** من خلال الدراسة الميدانية تم إثبات صحة الفرضية الثانية والتي تنص على أن هناك يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإدارة الاستراتيجية على أداء موظفي الجماعات المحلية.

2. نتائج الدراسة:

- إن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي الإدارة الحديثة للموارد البشرية، غير أنها إهتمت بالجانب الفكري للفرد على عكس الإدارة التقليدية.
- لا يعتبر أداء الموارد البشرية هو نفسه أداء المؤسسة، حيث يمثل هذا الأخير الحصيلة الكلية لأنشطة المؤسسة، الذي يشمل أداء جميع وظائف المؤسسة، بما فيها وظيفة إدارة الموارد البشرية.
- تلعب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دورا هاما في المؤسسة، أين تسمح لها باستقطاب الكفاءات ذات المهارة لشغل الوظائف، ما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة.
- تساعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من تحقيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وذلك من خلال التكامل بين الإدارتين.
- إن تطبيق الإدارة الاستراتيجية بصفة عامة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بصفة خاصة، له أثر في تحسين الأداء في المؤسسات.
- بينت الدراسة التطبيقية للموضوع أن مديرية الإدارة المحلية لولاية عين الدفلى، تقوم بتطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وذلك من خلال الممارسات التي تقوم بها في مجال إدارة الموارد البشرية.
- إن مديرية الإدارة المحلية لولاية عين الدفلى تسعى إلى تحسين أدائها، خاصة فيما يتعلق بمجال البحث والتطوير ومواكبة التغيرات التكنولوجية الحاصلة.

3. التوصيات:

مكنتنا هذه الدراسة بصياغة جملة من التوصيات، نذكر منها:

- في ظل تغير وتسارع بيئة الأعمال، على المؤسسات الراغبة في تحسين أدائها، تحقيق التكامل بين الموارد البشرية والموارد المالية، والإهتمام أكثر بالعنصر البشري، بحيث يحصل العمال على التدريب اللازم لتطوير مهاراتهم والحصول على الحوافز التي تمكنهم من التقدم في أعمالهم، خاصة عمال الإدارات التشغيلية.
- لا يوجد خيار أمام المؤسسات لتحسين الأداء، إلا إعادة النظر في النظام الذي تمارس به تسيير مواردها البشرية.
- حتى تتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات التي فرضتها عليها بيئة الأعمال، يستوجب عليها البحث عن الطريقة التي تحسن بها أداء وفعالية مواردها البشرية.
- لا بد من تعميم مفهوم الاستراتيجية في كل مستويات المؤسسة، حتى تضمن المؤسسة السير الحسن نحو تحقيق أهدافها، حيث أنه كلما فهم العامل المفاهيم المتعلقة بعمله، كلما ساعده ذلك على التقدم فيها.

4. آفاق الدراسة:

في الختام يمكن القول أن بحثنا هذا ما هو إلا فاتحة ومقدمة لمن يهمله البحث في هذا الموضوع، إذ يمكن للمهتم بهذا المجال أن يدرس المواضيع التالية:

- أثر الإدارة الاستراتيجية على توصيف الوظائف في المنظمة.
- أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء العاملين دراسة مقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمؤسسات الكبيرة.
- ممارسة الإدارة الاستراتيجية وأثرها في تنمية الإبداع لدى العاملين.

قائمة المراجع

1. الكتب
 - أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، در مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان 1996.
 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1999.
 - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1993.
 - توماس وهلين ودافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمد عبد الحميد مرسى وزهير نعيم الصباغ، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1990.
 - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت (لبنان)، 2002، ط1.
 - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران للنشر كالتوزيع، 2001.
 - راوية حسين، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2001.
 - سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوردي، عمان، الأردن، 2002.
 - شحاذة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار صفاء للنشر، عمان، 2000.
 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999.
 - عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، 1997.
 - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر، 1998.
 - علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، 2003.
 - عمر أحمد عثمان المقلي، الإدارة الإستراتيجية، الخرطوم، مطابع العملة، 2002.
 - فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
 - فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر، 2000.
 - كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
 - كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1997.
 - محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، القاهرة، الدار الجامعية، 2003.
 - محمد عبد الوهاب عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة)، منشأة معارف الإسكندرية، 2010.
 - مهدي حسن زويلف "منهجية البحث العلمي" دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 1998.

- موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2011، ط1.
- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.
- نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2007.
- هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 1996
- واد كاظم لفته، الإدارة الإستراتيجية لمنظومة التعليم العالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، الطبعة الأولى.
- يوسف حجيم الطائي الفضل وهاشم فوزي العبادي، ادارة الموارد البشرية، دار الفوارق، الأردن، 2006.
- 2. المذكرات العلمية
- حاتم على حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (جدة)، 2003.
- زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، اليمن، 2009.
- سمير رمضان محمد الشيخ، التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية، رسالة دكتوراه في فلسفة ادارة الأعمال، كلية التجارة جامعة أسيوط، 2014
- طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2002-2003.
- كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة الماجستير، تخصص علوم التسويق، فرع إستراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، سطيف، 2007.
- ماجد أنور عشقي، التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية، كلية التدريب، قسم البرامج الخاصة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.
- محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، رسالة مقدمة إلى جامعة الخرطوم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية، 2010.

3. المجلات العلمية

- ناديا حبيب أيوب، ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنشآت السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة (الإدارة العامة)، الرياض في معهد الإدارة العامة، المجلد السابع والثلاثون، العدد الثالث، 1997.

4. الملتقيات العلمية

- صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية كفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة كالكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان.

جامعة الجبلاي بونعامة-خميس مليانة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الاستبيان

سيدي الفاضل/سيدي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجبلاي بونعامة بخميس مليانة والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع "أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء موظفي الجماعات المحلية" دراسة حالة على مستوى مديرية الإدارة المحلية بمقر ولاية عين الدفلى" نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة عليه بجدية.

ونحيطكم علما أن الإجابات التي سوف تقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير على مساهمتكم في إنجاز هذا البحث.

* تحت إشراف الأستاذ:

• آيت زيان كمال.

* الطالبين:

• إلياس طيبة.

• تلايلف محمد.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية.

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة المختارة.

*الجنس: ذكر أنثى

*السن:

أقل من 30 سنة

من 30-39 سنة

من 40-50 سنة

أكثر من 50 سنة

* المستوى التعليمي:

ثانوي

جامعي

شهادات أخرى

* سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

أكثر من 5 سنوات

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة.

المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية.

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تستقطب المؤسسة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة					

					تهتم المؤسسة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين إضافة للمقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين	02
					يخضع العاملون في قسم أو وحدة لبرنامج تدريبي واحد لا يقل عن عشرين ساعة في كل عام	03
					يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة من خلال الخطة المعدة للاحتياجات التدريبية	04
					التدريبات والاحتياجات المعتمدة من قبل المؤسسة تعتبر واقعية ومفيدة وتستند إلى استراتيجية عمل المؤسسة	05
					تعتمد المؤسسة على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون	06
					تستخدم المكافأة في المؤسسة كجزء من الحوافز كآلية الأداء العالي	07
					يشارك العاملون في المؤسسة في عملية اتخاذ القرار	08
					تمنح المؤسسة الفرصة للعاملين لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة	09
					تساهم حرية اتخاذ القرارات للعاملين في تحسين رضاهم اتجاه المؤسسة	10

المحور الثاني: أداء العاملين.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تحتترم الإدارة العليا الأفكار والآراء الجديدة من الموظفين					
02	أظهر نظام تقويم أداء العاملين تحسن على أداء العاملين خلال السنوات الأخيرة					
03	رضا العامل ينعكس بشكل واضح على أداءه					
04	تلاحظ مدى رضا الإدارة العليا على أداء العاملين					

					تم تمكين العاملين لاتخاذ قرارات بشكل جيد وبالسريعة المناسبة	05
					شهدت المؤسسة خلال السنوات الأخيرة تطورا ملحوظا في مهارات اتصالات العاملين	06
					تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة	07
					تلاحظ أن الفترة الأخيرة صاحبته تدسين في جودة تقديم الخدمة على مستوى المؤسسة	08

الملحق رقم: 02

Récapitulatif de traitement des observations :

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Statistiques de fiabilité :

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,985	10

Statistiques de fiabilité :

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,989	22

Statistiques de fiabilité :

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,977	8

الجنس:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	17	56.7	56.7	56.7
أنثى	13	43.3	43.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

السن:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	18	60.0	60.0	60.0
من 30 الى 39 سنة	11	36.7	36.7	96.7
من 40 الى 50 سنة	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الخبرة:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 3 سنوات	18	60.0	60.0	60.0
من 3 الى 6 سنوات	10	33.3	33.3	93.3
أكثر من 7 سنوات	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

المستوى التعليمي:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
جامعي	30	100.0	100.0	100.0

الإدارة الاستراتيجية:

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	5	16,7	16,7	16,7
موافق	14	46,7	46,7	63,3
محايد	7	23,3	23,3	86,7
غير موافق	2	6,7	6,7	93,3
غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

س2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	8	26,7	26,7	26,7
	موافق	18	60,0	60,0	86,7
	محايد	2	6,7	6,7	93,3
	غير موافق	1	3,3	3,3	96,7
	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س3:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	7	23,3	23,3	23,3
	موافق	20	66,7	66,7	90,0
	محايد	2	6,7	6,7	96,7
	غير موافق	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س4:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	9	30,0	30,0	30,0
	موافق	18	60,0	60,0	90,0
	محايد	2	6,7	6,7	96,7
	غير موافق	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س5:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	7	23,3	23,3	23,3
	موافق	18	60,0	60,0	83,3
	محايد	4	13,3	13,3	96,7
	غير موافق	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س6:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	8	26,7	26,7	26,7
	موافق	17	56,7	56,7	83,3
	محايد	3	10,0	10,0	93,3
	غير موافق	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س7:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	6	20,0	20,0	20,0
	موافق	18	60,0	60,0	80,0
	محايد	3	10,0	10,0	90,0
	غير موافق	2	6,7	6,7	96,7
	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س8:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	7	23,3	23,3	23,3
	موافق	18	60,0	60,0	83,3
	محايد	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س9:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	9	30,0	30,0	30,0
	موافق	17	56,7	56,7	86,7
	محايد	3	10,0	10,0	96,7
	غير موافق	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س10:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	9	30,0	30,0	30,0
	موافق	17	56,7	56,7	86,7
	محايد	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

أداء العاملين:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	4	13,3	13,3	13,3
	موافق	18	60,0	60,0	73,3
	محايد	5	16,7	16,7	90,0
	غير موافق	2	6,7	6,7	96,7
	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ع2:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	5	16,7	16,7	16,7
	موافق	8	26,7	26,7	43,3
	محايد	10	33,3	33,3	76,7
	غير موافق	4	13,3	13,3	90,0
	غير موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ع3:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	3	10,0	10,0	10,0
	موافق	19	63,3	63,3	73,3
	محايد	6	20,0	20,0	93,3
	غير موافق	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

:5ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	موافق	21	70,0	70,0	76,7
	محايد	6	20,0	20,0	96,7
	غير موافق	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

:6ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	8	26,7	26,7	26,7
	موافق	17	56,7	56,7	83,3
	محايد	3	10,0	10,0	93,3
	غير موافق	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

:7ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	6	20,0	20,0	20,0
	موافق	14	46,7	46,7	66,7
	محايد	6	20,0	20,0	86,7
	غير موافق	3	10,0	10,0	96,7
	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

:8ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	4	13,3	13,3	13,3
	موافق	14	46,7	46,7	60,0
	محايد	8	26,7	26,7	86,7
	غير موافق	3	10,0	10,0	96,7
	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Variables introduites/éliminées ^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	a ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : b

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles :

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,967 ^a	,935	,932	1,75293

a. Prédicteurs : (Constante), a

ANOVA ^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	1232,662	1	1232,662	401,157	,000 ^b
	de Student	86,038	28	3,073		
	Total	1318,700	29			

a. Variable dépendante : b

b. Prédicteurs : (Constante), a

Coefficients ^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,736	,924		,797	,002
	a	,877	,044	,967	20,029	,000

a. Variable dépendante : b