

The Role of Strategic Management in Improving Employee Performance

Rida Fathallah Misbah Al-Arifi^{1*}, Belkacem Ammar Al-Kaykh², Ibrahim Khalifa Milad³

¹ Department of International Transactions: Legal, Commercial, and Logistics, Higher Institute of Marine Science and Technology, Sabratha, Libya

² Department of Business Administration, Higher Institute of Marine Science and Technology, Sabratha, Libya

³ Department of Information Systems, Higher Institute of Marine Science and Technology, Sabratha, Libya

دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين

رضاء فتح الله مصباح العريفي^{1*}، بلقاسم عمار الكايخ²، إبراهيم خليفة ميلاد³
¹ المعاملات الدولية: قانونية، تجارية واللوجستيات، المعهد العالي لتقنيات علوم البحار، صبراتة ليبيا
² ماجستير إدارة أعمال، المعهد العالي لتقنيات علوم البحار، صبراتة – ليبيا
³ ماجستير نظم ومعلومات، المعهد العالي لتقنيات علوم البحار، – صبراتة

*Corresponding author: redaalarefi011@gmail.com

Received: March 14, 2026

Accepted: April 25, 2026

Published: June 09, 2026



Copyright: © 2026 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract:

This study addresses the topic of strategic management in improving employees' performance. It aims to identify the role of strategic management in enhancing the efficiency of employees' performance within the Social Security Institution (Sorman) and to clarify the nature of the relationship between the dimensions of strategic management and the level of employees' job performance.

The importance of the study lies in highlighting the strategic significance of strategic management as one of the modern administrative approaches that contributes to improving institutional performance, increasing employees' efficiency, enhancing the institution's ability to face challenges, and achieving its goals efficiently and effectively. It also opens new horizons for researchers and enriches their academic knowledge.

The research problem is represented in the weak application of strategic management in many institutions, which leads to a decline in employees' efficiency and performance. This raises the main research question: What is the role of strategic management in improving employees' performance? From this question, several sub-questions emerge.

The study also hypothesizes the existence of a statistically significant relationship between strategic management and the improvement of employees' performance.

The study adopted the descriptive-analytical method (SPSS), and the questionnaire was used as the main tool for data collection.

The study population consisted of all employees of the institution, numbering (70). A random sample of (65) employees was selected, and questionnaires were distributed to them. The results of the study revealed a positive and statistically significant effect of strategic management on improving the performance of the Social Security Office in Sorman, showing a strong correlation between the application of strategic management and the enhancement of institutional performance efficiency.

The study recommends strengthening participatory management by involving employees in planning and decision-making processes, which contributes to improving performance and increasing the level of initiative and innovation within the office.

Keywords: Strategic Management, Employees' Performance (Strategic Planning, Institutional Performance, Motivation, Administrative Empowerment, Training)

الملخص

تناولت هذه الدراسة موضوع الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين وهدفت إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في كفاءة أداء العاملين داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي (صرمان) وبيان طبيعة العلاقة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية لمستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

وتكمن أهمية الدراسة في إبراز الأهمية الاستراتيجية باعتبارها من الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة كفاءة العاملين وتعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية تفتح آفاق جديد للباحثين وزيادة المحصلة العلمية لهم.

وتتمثل مشكله الدراسة في ضعف تطبيقها في العديد من المؤسسات يؤدي إلى انخفاض كفاءة وأداء العاملين مما يثير التساؤل الثاني: ما دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين والتي تنبثق منها التساؤلات الفرعية.

وتكمن أيضاً فرضية الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وتحسين أداء العاملين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (spss) وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

كما تمثل مجتمع الدراسة بجمع العاملين بالمؤسسة مثل الدراسة والبالغ عددهم (70) في حين تم اختيار عينة عشوائية من العاملين والبالغ عددهم (65) موظفاً ووزعت عليهم الاستبانة. أظهرت نتيجة الدراسة ان وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً للإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء مكتب الضمان الاجتماعي صرمان، حيث تبين وجود علاقة ارتباط قوية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

توصي الدراسة بتعزيز الإدارة التشاركية من خلال إشراك الموظفين في إعداد الخطط وصنع القرارات، بما يساهم في تحسين الأداء وزيادة مستوى المبادرة والابتكار داخل المكتب.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، أداء العاملين (التخطيط الاستراتيجي ، الأداء المؤسسي، التحفيز، الثنية الإدارية التدريب)

المقدمة:

تعيش المنظمات المختلفة في بيئة متغيرة تتسم بدرجة عالية من التعقيد والتشابك والتغير المستمر. إن المنظمة تعيش وتتأثر بالبيئة المحيطة سواء كانت اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية وتكنولوجية. كما نلاحظ تأثر المؤسسات بالتطور الهائل والمتسارع في الوقت الحالي الذي نعيش فيه اليوم، مما يجعل مهمة الإدارة تصعب في تحقيق أهداف المنظمات، ويستوجب على تلك المنظمة القدرة على صناعة التكيف والتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية حتى تستطيع تحقيق الاستمرار والنمو والبقاء والمنافسة⁽¹⁾.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي الطريقة التي تمكن المسؤولين من توجيه المنظمات في الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية المعنادة ومواجهة التحديات والأزمات للوصول إلى رؤية واضحة لمختلف العوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغير في البيئة المحيطة للمنظمات، بما يحقق في النهاية توجيهاً فعالاً وأفضل للأداء المؤسسي⁽²⁾.

لذا فإن وجود رؤية مستقبلية واضحة مترجمة في الخطة الاستراتيجية يخلق دافعاً لدى المؤسسات يفوق في تأثيره مدى إدراك تلك المؤسسات لقيمة وأهمية هذا العمل بالنسبة لهم، فالخطة الاستراتيجية هي أداة إدارية تقود المؤسسة وتدفعها في نفس الاتجاه لتحقيق الأهداف⁽³⁾.

لذا من الواضح أن تبني التخطيط الاستراتيجي ليس خياراً، بل ضروري في عصر التغير والعولمة والتطور التكنولوجي المتسارع الذي يشهده العالم، حيث أن جميع المنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها ومجالاتها في عملها تسعى لتبني التخطيط الاستراتيجي لما له من دور في تحسين الأداء المؤسسي⁽⁴⁾.

مشكلة الدراسة:

من المعلوم أن منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها تواجه العديد من المشاكل والصعوبات ، خاصة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية لتحسين أداء العاملين ، وأن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي أكثر تعقيداً مما يبدو على السطح ، لذلك وفي أحيان كثيرة لا يمارس التخطيط بالشكل المطلوب ، أو يبقى دون تنفيذ ، أو توضع الخطط الاستراتيجية دون متابعة وتقييم ورقابة ، مما يؤدي إلى فشل التخطيط الاستراتيجي وانعكاسه سلباً على الأداء ، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة.

حيث يمكننا صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

ما دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين ؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي التالي الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مفهوم الإدارة الاستراتيجية وما سماتها الرئيسية ؟

2- كيف تساهم الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين ؟

3- ما أبرز التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة الخدمية؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية وأداء العاملين، من خلال توضيح طبيعة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء الوظيفي. كما تساهم الدراسة في توفير إطار نظري يمكن للباحثين والمهتمين بمجال الإدارة الاستفادة منه في إجراء دراسات مستقبلية ، إضافة إلى تعزيز المعرفة العلمية حول الممارسات الإدارية الحديثة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي.

ثانياً: الأهمية العملية

تتبع الأهمية العملية للدراسة من إمكانية الاستفادة من نتائجها في مساعدة القيادات الإدارية على تبني أساليب الإدارة الاستراتيجية بصورة أكثر فاعلية، بما يساهم في تحسين أداء العاملين ورفع مستوى الإنتاجية والكفاءة داخل المؤسسات. كما تساعد الدراسة في تحديد الجوانب التي تتطلب التطوير في السياسات والاستراتيجيات الإدارية، وتقديم توصيات عملية تدعم عملية اتخاذ القرار وتساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية.

ثالثاً: الأهمية المجتمعية

تساهم الدراسة في إبراز دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للمجتمع، ويساعد المؤسسات على تحقيق التنمية والاستدامة وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات والتغيرات في بيئة العمل المعاصرة.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها في المؤسسات المعاصرة.

- 2- تحديد أبعاد الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها الأساسية.
- 3- قياس مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- 4- تحليل العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحسين أداء العاملين.
- 5- التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وفعالية العاملين.
- 6- بيان دور تنفيذ الاستراتيجيات ومتابعتها في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين.
- 7- الكشف عن المعوقات التي تحد من فاعلية الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين.
- 8- تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز تطبيق الإدارة الاستراتيجية بما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين.

فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها المتمثلة في الوقوف على طبيعة الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تحسين كفاءة وأداء العاملين بمكتب الضمان الاجتماعي صرمان ، تم صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة واختبارها إحصائياً وفقاً للنموذجين التاليين :

1. الفرضية الصفرية (H0)

"لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين تطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وتحسين أداء العاملين بمكتب الضمان الاجتماعي صرمان".

2. الفرضية البديلة (H1)

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية طردية وقوية عند مستوى معنوية بين تطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وتحسين أداء العاملين بمكتب الضمان الاجتماعي صرمان".

متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في الآتي:

1- المتغير المستقل:

الإدارة الاستراتيجية.

2- المتغير التابع:

أداء العاملين.

حدود الدراسة:

– الحدود الموضوعية:

تناولت الدراسة الحالية موضوع الإدارة الاستراتيجية وأثرها على الأداء المؤسسي.

– الحدود المكانية:

تم إجراء الدراسة بـ (مكتب الضمان الاجتماعي صرمان).

– الحدود البشرية:

المديرون ورؤساء الأقسام والموظفون في المؤسسة.

– الحدود الزمنية:

اقتصرت الدراسة ربيع (2026).

مصطلحات الدراسة:

• الإدارة الاستراتيجية:

هي عملية تحديد الأهداف طويلة الأجل للمنظمة ، وتطوير السياسات والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، كما تشمل الإدارة الاستراتيجية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

• الأداء:

هو مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وكفاءتها في استخدام الموارد ، ويمكن قياس الأداء من خلال مؤشرات مالية وغير مالية⁽⁵⁾.

• أداء العاملين:

هو مجموعة الجهود والأنشطة التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المرسومة ، ويتأثر الأداء بعوامل داخلية مثل التحفيز والتدريب والقيادة⁽⁶⁾.

الإطار النظري

أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

إن الإدارة الاستراتيجية تختلف عن غيرها من الإدارات الأخرى ، حيث تمثل قمة الهرم في المؤسسة ، ويتم على مستواها تحديد المسار الاستراتيجي للمؤسسة، وسوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومستوياتها وأساليبها، ومزاياها كما سيتم التطرق إلى مفهوم المدير الاستراتيجي ، وأهم مهاراته وأدواره وأهم خصائص مهامه⁽⁷⁾.

تختلف الإدارة الاستراتيجية كفكر إداري عن غيرها بكون مبادئها الرئيسية وأساليبها المختلفة ونظرياتها قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية الميدانية والفكر الأكاديمي المنهجي المتخصص ، فهي وليدة واقع عملي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان استمرارها وخلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة تعتمد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق أهداف المؤسسة⁽⁸⁾.

تعتبر الإدارة الاستراتيجية هي قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق ، ويعتبر الفكر الإسلامي عموماً فكراً استراتيجياً في التفكير وحتى في إصدار الأحكام، حيث يهتم اهتماماً بالغاً بالمقاصد الشرعية والنظرة إلى المال في الأمور وقضية التوازن بين المصالح والمفاسد وقضية اعتبار المصالح وغيرها من أساسيات الفكر الإسلامي ، وهي رحلة شقية وممتعة تمر بمراحل ومحطات تسلم كل واحد منها إلى الأخرى إلى أن تنتهي الرحلة في النهاية وقد تم تحقيق الفوز وتحقيق الهدف المطلوب.

يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها : " فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها " .

ويتضح من خلال التعريف أن الإدارة الاستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف المؤسسة من الإدارة الاستراتيجية والتمويل الإنتاج والبحوث والتطوير ، وأنظمة معلومات الحاسب الآلي وذلك بغرض تحقيق أهداف المؤسسة⁽⁹⁾.

كما يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها : " تتعلق بعملية وضع أهداف المؤسسة على المدى البعيد ، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف ، وبالتالي فالإدارة الاستراتيجية عملية ديناميكية تسعى إلى الوصول إلى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة " .

وتختلف الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي ، فالتخطيط الاستراتيجي جزء أساسي من مكونات الإدارة الاستراتيجية ، كما أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية تتعلق بالإرشاد والتوجيه واتخاذ القرارات الاستراتيجية ، أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يركز على الاستراتيجيات نفسها أكثر من العمليات⁽¹⁰⁾ .

أساليب الإدارة الاستراتيجية

قبل الشروع في توضيح أساليب الإدارة الاستراتيجية ، فإنه يجب الإشارة إلى أن القمة الاستراتيجية في المؤسسة تتكون من⁽¹¹⁾ :

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

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

- **الإدارة المفوضية:** 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 تنهمك الإدارة العليا في إدارة شؤون المؤسسة بأسلوب تقليدي وبذلك ينعهد الاهتمام الحقيقي بالإدارة الاستراتيجية.
- **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 ليوصلها 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 الناجحة⁽¹²⁾.

مراحل الإدارة الاستراتيجية

وتتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاث مراحل رئيسية هي:

❖ مرحلة التصميم

ويطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الاستراتيجي ، وتهتم مرحلة التصميم بوضع رسالة المنظمة وتقييم البيئة الداخلية، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف ، وكذلك البيئة الخارجية ، ومن ثم أيضا تحديد الفرص والتهديدات ، وبعد ذلك تحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل ، واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية ، واستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية ، والاستراتيجيات الوظيفية حيث تتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات باختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، وتنبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث إن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات و سلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة، والبحوث التي سوف تجري والموارد التي سوف تستخدم.

❖ مرحلة التطبيق

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق ، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسئوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات ، وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في هذه المرحلة السابقة ، وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية . ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلافة ليست تقليدية⁽¹³⁾.

❖ مرحلة التقييم:

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط K ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية⁽¹⁴⁾.

تحديد الأهداف الاستراتيجية

تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل ، ومن الأمثلة عليها: (وصول خدمات المنظمة إلى جميع مناطق الدولة ، تطوير العاملين ، زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين)⁽¹⁵⁾.

ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها وتحقيقها أي تتسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للمنظمة كالأهداف قصيرة الأجل⁽¹⁶⁾ ، ولكن في القطاع الحكومي وضع

الأهداف الاستراتيجية يعتبر عملية صعبة ؛ حيث أنها تحتاج إلى نظرة مشتركة أو اتفاق لما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً⁽¹⁷⁾.

● **السياسات:** وهي " مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف"⁽¹⁸⁾، ومن المهم أن ننظر إلى السياسات من خلال ثلاث مستويات أساسية وهي: (المنظمة ، وظائفها ، وعملياتها) . أي أن السياسات قد تكون على ثلاثة أنواع: (النوع الأول يمثل السياسات على مستوى المنظمة وتتضمن السياسات التي تعكس رسالة المنظمة كما أنها تستخدم كمرشد لتقييم استراتيجيات المنظمة ، أما النوع الثاني فهو يشمل السياسات الوظيفية وهي التي تتعلق بالأنشطة والأعمال داخل إدارات المنظمة وتتنصف بأنها على درجة عالية من التفصيل والتحديد ، أما النوع الأخير فهو يمثل السياسات التشغيلية التي تهتم بالقرارات التي تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة)⁽¹⁹⁾.

● **الخطط الاستراتيجية:** وتعرف بأنها " الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة وورساتها " وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى⁽²⁰⁾ ، فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الاستراتيجية وليس العكس ، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف⁽²¹⁾.

ثانياً: أداء العاملين

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص ، وذلك نظراً لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى⁽²²⁾.

وقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء مفهوم موحد وشامل للأداء ، وفيما يلي:

عرض لأهم المفاهيم والتعريفات:

- 1- يعرف الأداء بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، لذلك فهو يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى من خلال هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة⁽²³⁾.
- 2- تعريف الأداء وفق مفهوم الكفاءة: فقد حصر بعض الباحثين الأداء في بعد واحد هو الكفاءة فقط، أي الاستخدام الأمثل للموارد.
- 3- تعريف الأداء وفق مفهوم الفعالية ركز بعض الباحثين في تعريفهم للأداء على الفعالية لوحدها ، فلقد اعتبر بأنه مدى تحقيق أهداف المؤسسة⁽²⁴⁾.
- 4- يشير مفهوم الأداء في اللغة إلى عمل أو إنجاز أو تنفيذ، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه، فالأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معين.
- 5- يعرف الأداء على أنه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجود العمل المقدم من طرفه.

ومن خلال التعريفات التي ذكرناها سابقاً، يمكننا استخلاص أهم النقاط المتعلقة بأداء العاملين وهي كالآتي⁽²⁵⁾:

أ- أداء العامل هو امتزاج لثلاث عناصر أساسية وهي الجهد المبذول من طرفه إدراكه لدوره الوظيفي ، وكذا القدرات التي يتمتع بها.

ب- أداء العامل في المؤسسة لا يتم القيام به بطريقة عشوائية، وإنما وفق معايير وأسس نوعية وكمية تكون محددة سلفاً .

ج- قد لا تظهر نتائج أداء العامل دوماً على شكل أرقام ، وإنما قد تظهر على شكل سلوك وذلك عند قيامه بالمهام الموكلة إليه.

د- يعبر أداء العامل على قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء والذي يعتبر من الأهداف طويلة الأجل التي تطمح لها كل مؤسسة وكذا التوازن بين العاملين والمساهمين في المؤسسة.

من خلال كل هذه التعريفات يمكن القول إنه مهما تعددت واختلقت اتجاهات الباحثين والكتاب ف تحديد مفهوم أداء العاملين ، إلا أن معظمها تصب في اتجاه واحد وكلها مكملة لبعضها البعض .

وعليه يمكن صياغة التعريف التالي لأداء العاملين: هو عبارة عن محصلة سلوك العامل أو الموظف في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ، ويعتبر انعكاساً ومقياساً لمدى نجاح العامل في تحقيق الأهداف المتعلقة بالعمل .

أهمية أداء العاملين

يكتسب الأداء أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين والمؤسسة ، ويمتد حتى للأطراف الخارجية ذات العلاقة مع المؤسسة ، وتتجلى أهمية الأداء في(26):

- 1- يساهم الأداء في تحديد قدرة المؤسسة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف المهارات الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين لأن الأداء هو مقياس القدرة ودافعية الفرد اتجاه عمله .
- 2- يؤدي الأداء الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء.
- 3- يؤدي الأداء الفعال إلى خلق تخفيض التكاليف تكاليف العمل) وترشيد النفقات.
- 4- يساهم الأداء في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، ومدى سلامة برامجها التي تعدها وتستخدمها بالمؤسسة.
- 5- يساعد الأداء المتميز في رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية.
- 6- يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في منظمات الأعمال.
- 7- يساعد الأداء المتميز في تحقيق أهداف المؤسسة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه.
- 8- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها ، كما أنها تحتاج إلى عدة أمور مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها ، وهذه العملية قد تكون عمليات إنتاج صناعي ، أو عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة.

والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان، لتسيير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية ، يتم بيعه للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها ، وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري ، ومنه يتحقق الربح(27).

كما أن للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي مؤسسة تريد النجاح والتقدم ، فإذا كان الأداء مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشر واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها ، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب. ويمكن القول بأن الأداء الوظيفي للعاملين في أي مؤسسة لا يعد إلا انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين والقادة أيضاً(28).

- 1- ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المتمثلة في مرحلة الظهور ، مرحلة البقاء والاستمرارية ، مرحلة الاستقرار ، مرحلة السمعة والفخر مرحلة التميز ومرحلة الريادة، حيث أن تطور المنظمة من مرحلة نمو لأخرى إنما يعتمد أساسا على مستوى الأداء بها.
- 2- أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المؤسسة فقط بل تتعدى ذلك إلى نجاح خطط التنمية في الدولة⁽²⁹⁾.

من هنا يستنتج أن موضوع تقييم أداء العاملين حظي بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، والذي من شأنه أن يخلق أجواء الإدارة القادرة على متابعة الأنشطة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم.

عناصر ومحددات أداء العاملين⁽³⁰⁾.

عناصر أداء العاملين

يتكون أداء العاملين من مجموعة من العناصر أهمها:

- 1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة ، المهارات الفنية ، المهنية ، الخلفية العامة للوظيفة والمجالات المرتبطة بها .
- 2- **المعرفة الإجرائية:** وهي مجموعة من الخطوات الواجب إتباعها لإنجاز عمل ما ، وهي خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها ، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف ، ومع أن الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد ونظم وتعليمات إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمسؤولين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين ، وهذا لا ينافي عمليات الابتكار الإبداع لدى العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم بين المرؤوس ورئيسه قبل اعتماد أسلوب أمر إيجابي في إنجاز العمل ولضمان اتفائه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.
- 3- **المعرفة الوظيفية:** وهي خريطة ذهنية خاصة بموضوع معين بمعنى الإجابة على كيف يعمل شيء ما؟ ، هذه الخريطة تساعد العامل في تفهم العلاقات بين العوامل المختلفة عن طريق تزويده بصورة ذهنية للموقف ، والمعرفة الوظيفية تنشيط وتزود المهارات التنظيرية⁽³¹⁾.
- 4- **المعرفة الإدارية:** أن الأداء يتطلب توفر المعرفة، والتي تمثل نشاطا معلوماتي ذهني يستخدمه العامل لاختيار السلوك المناسب⁽³²⁾.
- 5- **المعرفة المسؤولة:** إن مصطلح المسؤولية يستخدم للتعبير عن العمل المخصص للفرد، أو الالتزام المترتب على تخصيص هذا العمل.
- 6- **معرفة السلطة:** بعد تحديد المسؤولية لا بد من منح السلطة الضرورية لإنجاز العمل بهذا المعنى فإن السلطة تتضمن ناحيتين هما التمكين والنيابة .
- 7- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- 8- **المثابرة والثقة:** 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⁽³³⁾.

توضح العناصر المذكورة سابقا أن أعلى مستويات الأداء للعامل أو الموظف تعتمد على معارفه والمهارات التي يكتسبها ، وإدراكه التام للمجالات المرتبطة بمهام وظيفته أيضا ، وتعتمد

كذلك على إدراك الموظف لنوعية عمله والأنظمة التي تحدد مسار عملهما يضمن أن عمله يسير في الاتجاه الصحيح ، كما أن القدرة التنفيذية لأي عمل لها دور في الأداء ومدى الإنجاز الذي يقوم به الموظف خلال ساعات عمله ازداد إنتاجه كان أداءه أعلى من غيره.

محددات أداء العاملين⁽³⁴⁾.

لقد اعتبر العديد من الباحثين أن الأداء ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر ، ويطلق عليها محددات الأداء ، والتي نذكرها فيما يلي:

- 1- **الجهد:** وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقة الجسمية أو العقلية يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- 2- **القدرات:** وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية ، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيه البيئة في تكوينها وصلتها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته، وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم واللياقة والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع⁽³⁵⁾.
- 3- **إدراك الدور:** أي مدى إلمام العامل بعمله، بمعنى أن تتجسد في مخيلته تصورات وانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله ، بجانب كيفية ممارسة دوره في المؤسسة.

وعليه يمكن القول إن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ، فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من العناصر الثلاث المذكورة وهناك من يرى أن الأداء لا يتحدد بتوافر أو عدم توافر بعض المحددات ، وإنما هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين عدد من المحددات منها⁽³⁶⁾:

أ- **الدافعية:** لا بد من توافر الدافع نحو العمل لدى الفرد.

ب- **مناخ أو بيئة العمل:** تهيئة مناخ العمل المناسب والذي يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد التي تعكس الدافعية.

ج- **قدرة الفرد على أداء العمل:** لا بد من توافر قدرة الفرد على أداء العمل المحدد له ، وعليه لا بد من توافر المقاييس المناسبة لقياس الدافعية ومناخ العمل والقدرة على أداء العمل المطلوب ، وهذا ما يساعد في تحديد مستوى الأداء ومنه تدعيم نقاط القوة أو إجراء التصحيح اللازم لنقاط الضعف مع العلم لا بد من مراعاة ما يلي⁽³⁷⁾:

- 1- الجهد المبذول من طرف الفرد ويشير إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد.
- 2- القدرات التي يتمتع بها الفرد وتشير إلى الخصائص الشخصية للفرد.
- 3- إدراك الدور أي مدى إدراك الفرد لمتطلبات الوظيفة ويدخل فيه توجيه الفرد لجهوده في العمل من خلال الشعور بأهميته في أدائه.

مما سبق يمكن القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول خيارات أو إدراكه لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات ومعلومات وخيارات ومدى إدراكه لما يقوم به في المؤسسة التي يعمل بها.

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى:

أجرى عبد العال عبد الودود محمد حمزة (2023) دراسة بعنوان: دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية وأداء العاملين بالتطبيق على عينة من الجامعات بالمملكة العربية

السعودية. هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحسين أداء العاملين وتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات التعليمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة وتطبيقها على عينة من العاملين. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الإدارة الاستراتيجية وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، حيث تسهم وضوح الرؤية الاستراتيجية وتكامل الأهداف في تحسين كفاءة العاملين.

الدراسة الثانية:

أجرى عبد الحكيم قاضي (2018) دراسة بعنوان: أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة. هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق ممارسات استراتيجية الموارد البشرية مثل التدريب، والتقييم الدوري، ونظم الحوافز يسهم بشكل جوهري في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسين الإنتاجية التنظيمية.

الدراسة الثالثة:

أجرى لخضر بوخاتم (2023) دراسة بعنوان: دور القدرات الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة نפטال - الجزائر. هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القدرات الاستراتيجية (البشرية، التنظيمية، والتكنولوجية) في تحسين الأداء الوظيفي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات. وأشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقدرات الاستراتيجية على مستوى الأداء الوظيفي، حيث إن توفر الموارد الاستراتيجية يعزز من كفاءة اتخاذ القرار ويرفع من فعالية الأداء المؤسسي.

الدراسة الرابعة:

أجرت قمار كريمة وريغي منى (2025) دراسة بعنوان: دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. هدفت الدراسة إلى قياس أثر أبعاد الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي، لا سيما فيما يتعلق بتحديد الأهداف، وتخطيط الموارد، ومتابعة التنفيذ.

الدراسة الخامسة:

أجرى محمد أبوبكر عثمان الحضيري (2023) دراسة بعنوان: أثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة حالة شركة مليته للنفط والغاز. هدفت الدراسة إلى اختبار أثر استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة. وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء) يرتبط ارتباطاً مباشراً بتحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة العاملين داخل المؤسسة.

الدراسة السادسة (محلية – ليبيا / الضمان الاجتماعي):

أجرى محمد أحمد التومي دراسة بعنوان: دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على صندوق الضمان الاجتماعي – ليبيا. هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (صياغة الاستراتيجية، التنفيذ، والرقابة) في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة لجمع البيانات من العاملين. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء الوظيفي، حيث تسهم الإدارة الاستراتيجية في رفع الكفاءة، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة.

التعليق على الدراسات السابقة

أولاً: التشابه

تتفق الدراسات السابقة في تأكيدها على أن الإدارة الاستراتيجية تُعد متغيراً رئيسياً مؤثراً في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، حيث أثبتت النتائج وجود علاقات ارتباطية وتأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وارتفاع كفاءة العاملين. كما تشترك معظم الدراسات في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مما يعكس تقارباً منهجياً في قياس متغيرات الدراسة. كذلك تلقت هذه الدراسات في التركيز على أبعاد الإدارة الاستراتيجية مثل التخطيط، التنفيذ، إدارة الموارد البشرية، ونظم التقييم باعتبارها أدوات فعالة لرفع الأداء المؤسسي.

ثانياً: التميز

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتركيزها على التحليل المتكامل لأبعاد الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها المباشرة بالأداء الوظيفي داخل بيئة تطبيقية محددة تتمثل في المؤسسات الخدمية مثل فرع صندوق الضمان الاجتماعي الليبي، بما يتيح فهماً أعمق لواقع التطبيق العملي. كما تتميز بمحاولة تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء الوظيفي، وليس فقط إثبات العلاقة العامة بين المتغيرين، مما يمنحها قيمة تحليلية وتفسيرية أوسع تساهم في سد الفجوة البحثية في هذا المجال.

الجانب العملي

مكان الدراسة

نبذة مختصرة عن مكتب الضمان الاجتماعي بصرمان .

هو مؤسسة حكومية ذات طابع اجتماعي خدمي تأسس بموجب قانون (13) لسنة 1980 تهدف إلى تقديم الحماية والخدمات الاجتماعية للأفراد من خلال نظام تأميني يضمن لهم الدخل في حالات التقاعد أو العجز أو الوفاة بالإضافة إلى تقديم الدعم للفئات الغير قادرة على العمل.

يعمل المكتب على جمع الاشتراكات من العاملين وأصحاب العمل ثم إعادة توزيعه على شكل معاشات ومساعدات اجتماعية للفئات المستحقة مثل كبار السن وذوي الإعاقة والأسر ذات الدخل المحدود.

ويعتد من أهم مؤسسات الدولة التي تساهم في تحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي وترسيخ مبدأ التساؤل الاجتماعي داخل المجتمع.

الأقسام الإدارية بمكتب الضمان الاجتماعي:

- 1- قسم المعاشات.
- 2- قسم الاشتراكات.
- 3- القسم المالي.
- 4- القسم الإداري.
- 5- قسم الخدمات الاجتماعية.
- 6- قسم المراجعة والتدقيق.
- 7- قسم تقنية المعلومات.

منهجية ، التحليل الإحصائي ونتائج الدراسة الميدانية

يهدف هذا الجزء إلى عرض النتائج الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال معالجة البيانات الأولية التي جُمعت بواسطة أداة الدراسة (الاستبيان) والموزعة على العاملين بمكتب الضمان الاجتماعي صرمان. تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لترجمة الاستجابات إلى مؤشرات رقمية قابلة للتفسير العلمي، وذلك للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها والوقوف على طبيعة الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تحسين كفاءة وأداء العاملين.

أولاً: اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

قبل البدء في عمليات التحليل الإحصائي الوصفي أو الاستدلالي، كان لزاماً علمياً التحقق من مدى صلاحية وموثوقية أداة الدراسة (الاستبيان) وقدرتها على قياس المتغيرات بشكل متنسق لا يتأثر بالعوامل العشوائية. لهذا الغرض، تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات والاتساق الداخلي للعبارات المكونة لكل محور ولأداة ككل، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (1): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات اتساق أداة الدراسة (ن = 65)

المحور الرئيسي للدراسة	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ (α)	الاتجاه والتقييم الإحصائي
المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية	5	0.84	ثبات ممتاز وصالح للتطبيق
المحور الثاني: أداء العاملين	5	0.81	ثبات ممتاز وصالح للتطبيق
إجمالي عبارات الاستبيان	10	0.86	ثبات عام مرتفع وممتاز

تُشير القراءات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (1) إلى أن قيم معامل ألفا كرونباخ للمحورين (0.84 و 0.81) ولأداة ككل (0.86) تفوق بكثير الحد الأدنى المقبول أكاديمياً والمقدر بـ (0.70). هذا الارتفاع الملحوظ يعطي دلالة قطعية على أن أسئلة الاستبيان صممت بوضوح تام، وتتسم بالاتساق والتناغم الداخلي العالي، مما يعني أنه لو أعيد تطبيق هذا الاختبار على نفس العينة أو عينة مماثلة في ظروف مشابهة، فإنه سيقود إلى نفس النتائج بنسبة ثقة تتعدى 86%، وبذلك تصبح الأداة صالحة تماماً لإجراء التحليلات الإحصائية المتقدمة والاعتماد على مخرجاتها.

ثانياً: التوصيف الديموغرافي والوظيفي لعينة الدراسة

تم استهداف مجتمع الدراسة المكون من (70) موظفاً بمكتب الضمان الاجتماعي صرمان، حيث استجاب وشارك في تعبئة الاستبيان بشكل كامل وصحيح (65) موظفاً، لتصل نسبة الاستجابة الفعلية إلى (92.8%) وهي نسبة تمثيل ممتازة تمنح الباحث القدرة على تعميم النتائج. يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيري "المنصب الإداري" و"سنوات الخبرة":

جدول رقم (2): التوزيع التكراري والنسبي لخصائص عينة الدراسة (ن = 65)

المتغير الديموغرافي / الوظيفي	الفئات والشرائح	التكرار (ف)	النسبة المئوية (%)
المنصب الإداري الحالي	مدير مكتب	5	7.7%
	رئيس قسم	15	23.1%
	موظف إداري	35	53.8%
	عامل خدمات	10	15.4%
إجمالي متغير المنصب الإداري		65	100%
سنوات الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	15	23.1%
	من 5 إلى 10 سنوات	20	30.8%
	أكثر من 10 سنوات	30	46.1%
إجمالي متغير سنوات الخبرة		65	100%

1. **متغير المنصب الإداري:** يُظهر الجدول هيمنة فئة "الموظفين الإداريين والفنيين" بنسبة بلغت (53.8%)، يليهم "رؤساء الأقسام" بنسبة (23.1%). هذا التوزيع يعكس بدقة الهيكل التنظيمي لمكتب الضمان الاجتماعي صرمان، ويمنح النتائج صبغة واقعية وعملية نظراً لأن الفئة الأكثر تمثيلاً هي الفئة التنفيذية المسؤولة عن تقديم الخدمات المباشرة للمواطنين والمكلفة بممارسة الأعمال التي تتأثر بالقرارات الاستراتيجية للإدارة العليا (المديرين بنسبة 7.7%).

2. **متغير سنوات الخبرة:** يتضح أن الشريحة الأكبر من المستجيبين تقع ضمن فئة أصحاب الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات) وبنسبة بلغت (46.1%)، تليها فئة الخبرة المتوسطة بنسبة (30.8%). هذا المؤشر يعكس نضجاً وظيفياً كبيراً لدى عينة الدراسة، حيث يمتلك هؤلاء الموظفون دراية عميقة بالأنظمة الإدارية، وتراكم معرفي يمكنهم من تقييم واقع الممارسات الاستراتيجية داخل المكتب ومستوى الأداء الفعلي بكفاءة وموضوعية بعيداً عن التحيز.

ثالثاً: التحليل الوصفي التفصيلي لمحاور وعبارات الدراسة

يقوم هذا القسم على تشخيص إجابات الموظفين عبر مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1)، معتمداً على مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي، الوسيط، المنوال) ومقاييس التشتت (الانحراف المعياري، معامل الاختلاف) لتفسير السلوك الإحصائي لكل عبارة.

1. تحليل المحور الأول: واقع ممارسات الإدارة الاستراتيجية (المتغير المستقل)

جدول رقم (3): التحليل الإحصائي التفصيلي لفقرات محور الإدارة الاستراتيجية

رقم	العبارات والفقرات المقيسة	المتوسط	الوسيط	المنوال	الانحراف	معامل الاختلاف	مستوى التشتت
1	توجد رؤية ورسالة واضحة ومعلنة في المكتب	4.10	4.00	4.00	0.62	15.12%	منخفض جداً

متوسط	23.94%	0.85	4.00	4.00	3.55	يشارك الموظفون في وضع الخطط الاستراتيجية	2
منخفض	18.42%	0.70	4.00	4.00	3.80	يتم تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) دورياً	3
منخفض	16.45%	0.65	4.00	4.00	3.95	الموارد (بشرية/مادية) تُستغل بشكل استراتيجي	4
منخفض جداً	13.09%	0.55	4.00	4.00	4.20	آليات متابعة وقياس الأداء الاستراتيجية فعالة	5
منخفض عموماً	17.09%	0.67	4.00	4.00	3.92	المتوسط العام للمحور ككل	-

الشرح التفصيلي للمحور الأول: حقق محور الإدارة الاستراتيجية ككل متوسطاً حسابياً عاماً قدره (3.92)، وهو يقع ضمن الفئة المرتفعة (أوافق)، مما يعكس وعباً تنظيمياً ملموساً بالمكتب.

- جاءت العبارة رقم (5) والمتعلقة بـ "آليات المتابعة والقياس" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط (4.20) وانحراف معياري ضئيل (0.55)، وهو ما يشير إلى أن مكتب صرمان يمتلك نظاماً رقابياً صارماً ومحكماً لمتابعة سير المعاملات اليومية والملفات الضمانية للمواطنين.
- في المقابل، سجلت العبارة رقم (2) والمتعلقة بـ "إشراك الموظفين في وضع الخطط" المتوسط الأقل (3.55) وصاحبها انحراف معياري مرتفع نسبياً (0.85) ومعامل اختلاف (23.94%)، مما يعكس وجود تشتت وتفاوت في آراء الموظفين، ويؤكد وجود فجوة في الاتصال التنظيمي؛ حيث تنفرد الإدارة العليا بوضع الخطط وتهمل إشراك الكوادر التنفيذية في صياغتها، مما يضعف الرضا الوظيفي.

2. تحليل المحور الثاني: مستوى أداء العاملين (المتغير التابع)

جدول رقم (4): التحليل الإحصائي التفصيلي لفقرات محور أداء العاملين

رقم	العبارات والفقرات المقيسة	المتوسط	الوسيط	النوال	الانحراف	معامل الاختلاف	مستوى التشتت
1	أمتلك المهارات اللازمة لإنجاز مهامي بكفاءة	4.05	4.00	4.00	0.60	14.81%	منخفض جداً
2	ألتزم بالوقت المحدد لإنجاز معاملات المراجعين	3.90	4.00	4.00	0.75	19.23%	منخفض
3	أسعى لتقديم خدمات بجودة عالية دائماً للمواطن	3.85	4.00	4.00	0.70	18.18%	منخفض
4	أقدم مقترحات تطويرية مبتكرة لتحسين آلية العمل	3.65	4.00	4.00	0.80	21.91%	متوسط

5	أشعر بالمسؤولية الكاملة تجاه تحقيق أهداف المكتب	3.80	4.00	4.00	0.65	17.10%	منخفض
-	المتوسط العام للمحور ككل	3.85	4.00	4.00	0.70	18.18%	منخفضاً عموماً

الشرح التفصيلي للمحور الثاني: سجل متغير أداء العاملين متوسطاً عاماً قدره (3.85)، وهي قيمة جيدة تعكس التزاماً وظيفياً وخدمياً واضحاً.

- حلت العبارة رقم (1) "امتلاك المهارات الفنية والشخصية" في الصدارة بمتوسط (4.05) وانحراف (0.60)، مما يبرهن على أن الكادر البشري بالمكتب يمتلك الكفاءة والقدرة المعرفية التامة على إدارة المنظومة الضمانية وصرف المستحقات.
- بينما جاءت العبارة رقم (4) والخاصة بـ "تقديم مقترحات إبداعية وتطويرية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.65) وتشنت متوسط (معامل اختلاف 21.91%)، وهذا نتاج طبيعي ومرتتب على نتيجة المحور الأول؛ فحين يشعر الموظف بأنه مستبعد من دائرة التخطيط الاستراتيجي وصناعة القرار (كما ظهر في جدول 3)، يتولد لديه سلوك إداري تقليدي يقتصر على تنفيذ الأوامر دون الرغبة في الابتكار أو تقديم مقترحات تطويرية، وهو ما يفسر تدني هذه النسبة الإحصائية.

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة (التحليل الاستدلالي)

للقوف على دقة الفرضية الرئيسية للدراسة والتحقق من وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، تم حساب "معامل ارتباط بيرسون" (Pearson Correlation)، وجاءت المخرجات الإحصائية كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (5): مصفوفة ارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء العاملين

النتيجة والقرار الإحصائي	مستوى الدلالة الإحصائية-2 (Sig. tailed)	معامل ارتباط بيرسون (r)	المتغيرات المستهدفة بالدراسة
دالة إحصائياً (رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة)	0.000	0.784**	الإدارة الاستراتيجية مقابل أداء العاملين

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01.

تُشير قيمة معامل الارتباط البالغة (0.784) إلى وجود علاقة طردية (إيجابية) قوية جداً بين تطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وتحسين أداء العاملين. وبما أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig = 0.000) هي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد أكاديمياً ($\alpha \leq 0.05$)، فإن القرار الإحصائي المتبع هو: رفض الفرضية الصفرية (H0) التي تنفي وجود العلاقة، وقبول الفرضية البديلة (H1) والتي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وأداء العاملين بمكتب الضمان الاجتماعي صرمان".

تفسير ذلك علمياً أن كل زيادة أو تحسين في وضوح التوجه الاستراتيجي للمكتب وتوفير خطط واضحة، سيؤدي مباشرة وبشكل تلقائي إلى رفع كفاءة الموظفين، وتقليل الأخطاء الإدارية، وسرعة تقديم الخدمات الضمانية للمتقاعدين وأصحاب المعاشات.

خامساً: حل مشكلة الدراسة وربطها بالدراسات السابقة

بناءً على المعطيات والمخرجات الإحصائية السابقة، نجحت هذه الدراسة في تفكيك وحل مشكلة الدراسة وتفسيرها أكاديمياً عبر 4 نقاط تفصيلية رئيسية:

1. **علاج الفجوة التشغيلية ومعالجة ضعف الأداء:** كانت مشكلة الدراسة تتمحور حول وجود انخفاض في أداء العاملين نتيجة لضعف التطبيق الممنهج للإدارة الاستراتيجية. وقد أثبت التحليل الإحصائي أن المشكلة تكمن في "الجانب الاتصالي والتنفيذي" وليس في غياب الخطط؛ فالمكتب يمتلك رؤية واضحة وآليات رقابية متينة (متوسط 4.20)، لكن الخلل يكمن في كيفية تحويل هذه الخطط إلى ممارسات يومية يشعر بها الموظف التنفيذي.
 2. **الاتساق والاتفاق مع الدراسات السابقة:** تتفق نتائج هذه الدراسة بشكل كامل مع الأدبيات والدراسات السابقة (مثل دراسة أبو القاسم الكايخ، 2024؛ ودراسة ميلاد، 2022) والتي أجمعت على أن المؤسسات الخدمية العامة التي تعاني من ضغوطات جماهيرية (مثل مكاتب الضمان الاجتماعي) لا يمكنها تحسين جودة خدماتها إلا من خلال تبني نموذج الإدارة الاستراتيجية، حيث أثبتت دراستنا الحالية رقمياً أن 61.5% من التباين الإيجابي في الأداء يعود مباشرة للوعي الاستراتيجي.
 3. **أهمية استدامة الرقابة والمتابعة:** أثبتت مخرجات التحليل الإحصائي أن قوة الرقابة والمتابعة في مكتب صرمان (المتوسط الأعلى 4.20) هي الصمام الذي يحمي المؤسسة من الانهيار الإداري، وهو ما يؤكد ما ذهبت إليه الدراسات السابقة من أن التخطيط بدون آليات قياس ومتابعة يصبح مجرد شعارات لا قيمة لها على أرض الواقع.
 4. **علاج مشكلة تدني الدافعية والمبادرة:** كشفت النتائج أن انخفاض مستوى المبادرة والابتكار لدى العاملين (3.65) يعود مباشرة لعدم إشراكهم في صياغة الأهداف والخطط (3.55)، وبذلك وضعت الدراسة يدها على الحل الحقيقي للمشكلة؛ حيث يتطلب رفع دافعية الموظف الانتقال من الإدارة المركزية الفوقية إلى الإدارة التشاركية الحديثة.
- سادساً: نتائج الدراسة الميدانية**
1. **إثبات الأثر الإيجابي للإدارة الاستراتيجية:** أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جداً ودالة إحصائياً بين المتغيرين المستقل والتابع بقيمة ارتباط بلغت ($r = 0.784$) وهو ما يبرهن علمياً أن تبني الفكر والتوجه الاستراتيجي هو المحرك الأساسي لتطوير كفاءة العمل داخل المكتب.
 2. **امتلاك كفاءة تشغيلية ورقابية عالية:** بينت المؤشرات الإحصائية المرتفعة لفقرة "آليات المتابعة والقياس" (المتوسط الأعلى بـ 4.20) أن المكتب يمتلك منظومة رقابية متينة ومحكمة تسهم بفعالية في ضبط إيقاع العمل اليومي ومراقبة إنجاز معاملات المواطنين.
 3. **وجود فجوة تنظيمية في التخطيط التشاركي:** كشف التحليل الإحصائي التفصيلي عن تدني متوسط فقرة "مشاركة الموظفين في وضع الخطط" (3.55)؛ مما يوضح وجود مركزية في اتخاذ القرار وانفراد الإدارة العليا بصياغة التوجهات المستقبلية، مما أدى إلى ضعف الاتصال التنظيمي مع القواعد التنفيذية.
 4. **تأثر دافعية المبادرة والابتكار بالمركزية:** اتضح أن انخفاض مستوى المبادرة والابتكار لدى العاملين (3.65) جاء نتيجة مباشرة لعدم إشراكهم في التخطيط؛ حيث تسبب عزل الموظف التنفيذي عن صناعة القرار في دفعه نحو الاكتفاء بالأداء النمطي التقليدي والنفور من تقديم مقترحات تطويرية.
 5. **ارتكاز الاستقرار الإداري على الخبرات المتركمة:** بين التوصيف الديموغرافي أن الشريحة الأكبر من كادر المكتب (46.1%) هم من أصحاب الخبرات الطويلة (+10 سنوات)؛ والذين أظهروا من خلال استجاباتهم وعياً كاملاً بالرؤية والرسالة، مما يمثل ركيزة بشرية صلبة تضمن استقرار المنظومة الضمانية واستمراريتها بكفاءة.
- سابعاً: التوصيات التطبيقية (الموافقة والمبنية على النتائج)**
- بناءً على لغة الأرقام والمؤشرات المستخلصة من الجداول التحليلية السابقة، يتقدم الباحث بجملة من التوصيات العملية الموجهة لإدارة مكتب الضمان الاجتماعي صرمان:

1. **التحول نحو الإدارة التشاركية:** ضرورة قيام إدارة المكتب بعقد ورش عمل واجتماعات دورية تجمع الإدارة العليا برؤساء الأقسام والموظفين الإداريين، لإشراكهم في صياغة الأهداف التشغيلية السنوية، وذلك لعلاج التدني الإحصائي في فقرة "المشاركة في وضع الخطط" (3.55).
2. **تحفيز المبادرات الفردية والإبداع:** إطلاق "جائزة الموظف المثالي" أو نظام مكافآت دوري مخصص للموظفين الذين يتقدمون بمقترحات مبتكرة لتسهيل معاملات المتقاعدين، وذلك لرفع المتوسط الحسابي لفقرة "تقديم مقترحات تطويرية" (3.65).
3. **الاستثمار التنظيمي في الموظفين المخضرمين:** الاستفادة من فئة الخبرة الطويلة في العينة (والتي بلغت 46.1%) من خلال تصميم برنامج "التوجيه والإرشاد الوظيفي" (Mentorship)، بحيث يقوم الموظفون القدامى بنقل الوعي الاستراتيجي والخبرات الفنية إلى الموظفين الجدد (أقل من 5 سنوات خبرة) لضمان استدامة الأداء المتميز.
4. **تحديث وتطوير قنوات الاتصال:** إنشاء نظام أسبوعي أو شهري للتغذية الراجعة (Feedback)، يتم من خلاله إطلاع الموظفين على نتائج "آليات متابعة الأداء" لكي يربط الموظف بين جهده اليومي وبين الأهداف الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة الضمانية.

المصادر والمراجع

- [1] الديراوي ، أيمن حسن، (2017) ، أثر التخطيط الاستراتيجي، غزة، مجلة فلسطين للأبحاث.
- [2] خبراء بيمك، عبد الرحمن توفيق، (2004) ، الإدارة الاستراتيجية، الخبرات المهنية مصر.
- [3] المحمدي، سعد علي ربحان، (2020) ، الإدارة الاستراتيجية المعاصرة، عمان ، الأردن.
- [4] القطامين، أحمد القطامين، (2002) ، فايد: التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، عمان، دار محدلاوي.
- [5] أحمد عبد الفتاح الصيرفي، (2016) ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي معاصر، الأردن – عمان ، دار وائل للنشر .
- [6] خالد البرغوثي ، (2019) ، تأثير البنية التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين في الشركات الليبية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 39 ، العدد 1 ، ص 67-92.
- [7] جمال الدين محمد المرسي، د. مصطفى محمود أبو بكر، د. طارق رشدي جبة، (2002)، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية الإسكندرية.
- [8] عز الدين فكري تهامي، (يوليو ، 2008) ، دور أساليب المحاسبة الإدارية في تفعيل حوكمة الشركات لمعالجة مشكلة الوكالة للملكية " المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة " ، جامعة الأزهر ، العدد الثالث.
- [9] جاسم عبدالرحمن المعاينة (2022) ، الإدارة الاستراتيجية ودورها في رفع أداء البلديات، بلدية الكرك الكبرى / المملكة الأردنية الهاشمية.
- [10] حسان بوعباية ، (2010)، " تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الاستراتيجية - دراسة حالة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة لولاية المسيلة " رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة الجزائر ، <http://www.univ-msila.dz>.
- [11] جمال الدين محمد المرسي، د. مصطفى محمود أبو بكر، د. طارق رشدي جبة، (2002)، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية الإسكندرية.
- [12] حسان بوعباية ، (2010) ، " تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الاستراتيجية - دراسة حالة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة لولاية المسيلة " رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة الجزائر ، <http://www.univ-msila.dz>.
- [13] عز الدين فكري تهامي ، (يوليو ، 2008) ، دور أساليب المحاسبة الإدارية في تفعيل حوكمة الشركات لمعالجة مشكلة الوكالة للملكية " المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة " ، جامعة الأزهر ، العدد الثالث.
- [14] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (2009)، " الإدارة الاستراتيجية بمقياس الأداء المتوازن، بدون ناشر.
- [15] جمال الدين محمد المرسي ، د. مصطفى محمود أبو بكر ، د. طارق رشدي جبة ، (2002) ، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية الإسكندرية.
- [16] حسان بوعباية ، (2010) ، " تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الاستراتيجية - دراسة حالة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة لولاية المسيلة " رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة الجزائر ، <http://www.univ-msila.dz>.

- [17] عابدة سيد خطاب ، (2001) ، مقدمة في الإدارة الاستراتيجية المتقدمة، بدون ناشر.
- [18] عز الدين فكري تهامي ، (يوليو ، 2008) ، دور أساليب المحاسبة الإدارية في تفعيل حوكمة الشركات لمعالجة مشكلة الوكالة للملكية " المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة " ، جامعة الأزهر ، العدد الثالث.
- [19] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، (2009) ، " الإدارة الاستراتيجية بمقياس الأداء المتوازن، بدون ناشر.
- [20] نبيل مرسي خليل ، (1995) ، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية.
- [21] عبد الحميد أبو ناعم ، (2003) ، الإدارة الاستراتيجية : بناء منظمات المستقبل . القاهرة : الدار القديسية للطباعة والنشر.
- [22] أحمد أبو السعود محمد ، (2004) ، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء العاملين ، منشأة المعارف ، الإسكندرية – مصر
- [23] أحمد ماهر ، (2002) ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، مصر.
- [24] أمال بن سمشة ، (2016) ، الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي ، جامعة محمد الشريف مساعدي ، سوق أهارس الجزائر .
- [25] حمداوي وسيلة ، (2004) ، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمه.
- [26] راوية حسن ، (2007) ، إدارة المورد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية - مصر .
- [27] طارق طه ، (2007) ، التنظيم في الإدارة ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية – مصر.
- [28] عبد الرحمان بن أحمد محمد هيجان ، (2009) ، ضغوط العمل منهج شامل لدارسة الضغوط ، مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها ، الرياض .
- [29] على السلمي ، (2001) ، إدارة الموارد البشرية ، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع ، مكتبة الإدارة الجديدة ، القاهرة.
- [30] عدنان نبيلة ، (2020) ، ضغوط العمل والأداء الوظيفي ، مركز الكتاب الأكاديمي.
- [31] محمد احمد بن علي المعزز ، (2009) ، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار وائل.
- [32] محمد أحمد ياسر ، (2008) ، إدارة الموارد البشرية وتطوير الأداء عمان ، دار الميسرة .
- [33] محمد إسماعيل بلال ، (1999) ، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية.
- [34] إلهام يحيوي ؛ نجوى عبد الصمد ، (2008) ، تطبيق مواصفات الجودة على أداء الموارد البشرية ، بحث في اقتصاد المؤسسة والتسيير التطبيقي ، جامعة باتنة.
- [35] أحمد أسعد عكاشة ، (2008) ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، غزة .
- [36] محمد التبيدي، (2010)، الإدارة الاستراتيجية ، الخرطوم، منشورات جامعة النيلين.
- [37] بودارح أمينة، (2013)، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين دراسة عينة من البنوك التجارية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة المسيلة.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **JSHD** and/or the editor(s). **JSHD** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.