مجلة المعيار
AL-MIEYAR Journal
https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/317

المجلد: 12 /العدد: 02 (2021)

المـــعيار

مجلة نصف سنوية متعددة التخصصات
مصنفة " C "

جامعة تيسمسيلت – الجزائر–

شروط النشر وضوابطه

–المعيار مجلة علمية محكمة تنشر البحوث الأكاديمية والدراسات الفكرية والعلمية والأدبية التي لم يسبق نشرها من قبل.

– دورية تصدر مرتين في السنة عن جامعة تيسمسيلت. الجزائر.

– تُقبل البحوث باللغات العربية والفرنسية والانجليزية.

–ضرورة وجود مختصر أو تمهيد للمقال سواء باللغة العربية أو الأجنبية.

– تخضع البحوث والدراسات المقدمة للمجلة للشروط الأكاديمية المتعارف عليها.

– تخضع البحوث للتحكيم من طرف اللجنة العلمية للمجلة.

– تُقدم البحوث والدراسات مكتوبة في ورقة على مقاس (**21/29.7**) بهامش **1.5**سنتيم عن يمين الصفحة وعن يسارها وهامش **1.5** سنتيم عن أعلى الصفحة وأسفلها.

– تتم الكتابة بخط (**Traditional Arabic**) حجم (**16**)، وفي الهامش بالخط نفسه حجم (**14**).

– تتم كتابة البحوث كاملة أو الفقرات والمصطلحات والكلمات باللغة الأجنبية داخل البحوث المكتوبة باللغة الفرنسية بخط (**Times new roman**) حجم (**12**)، وفي الهامش بالخط نفسه حجم(**10**).

– تكون الهوامش والإحالات في آخر الدراسة ولا يستعمل فيها التهميش الأوتوماتيكي.

– يُقدم البحث في قرص مضغوط ونسخة ورقية مطبوعة.

– لا يقل حجم البحث عن **10** صفحات ولا تتجاوز **15** صفحة.

– الأعمال المقدمة لا تُردّ إلى أصحابها سواء نشرت أم لم تنشر.

– المواد المنشورة تعبر عن آراء أصحابها، والمجلة غير مسئولة عن آراء وأحكام الكتاب.كما أن ترتيب البحوث يخضع لاعتبارات تقنية وفنية.

المدير المسئول عن النشر

أ. د. عيساني امحمد.

المعيار

المجلد الثاني عشر العدد 2 ديسمبر 2021

مجلة نصف سنوية متعددة التخصصات

مصنفة " C "

تصدر عن جامعة تيسمسيلت – الجزائر

توجه جميع المراسلات باسم رئيس التحرير

عن طريق البوابة الإلكترونية www.asjp.cerist.dz

جامعة تيسمسيلت . الجزائر.

الهاتف/الفاكس : 046573188

البريد الإلكتروني: www.cuniv.tissemsilt.dz

EISSN 2602-6376 ISSN 2170-0931

رئيس المجلة:

أ. د. دهوم عبد المجيد

المدير المسؤول عن النشر:

أ.د. عيساني امحمد

رئيس التحرير:

أ.د. مرسي رشيد.

نائبا رئيس التحرير:

أ.د. علاق عبد القادر، د. دهقاني أيوب

سكرتير المجلة:

عرجان نورة

هيئة التحرير:

د. محـي الـدين محمـود عمـر د. بن رابح خير الدين، د. بوسيف إسماعيل، أ.د. شـريط عابـد، ، أ.د. روشـو خالـد، أ.د. سعايدية الهواري،

الهيئة العلمية:

من جامعة تيسمسيلت: أ.د. غربي بكاي، أ.د. شريف سعاد، د. يعقوبي قدوية، أ.د. مرسلي مسعودة، أ.د. بن علي خلف الله، أ.د. رزايقية محمود، أ.د دردار البشير، أ.د. فايد محمد د. بوغاري فاطمة، أ. د. بوزيان أحمد، **من جامعة صفاقس، تونس:** أ. د. عبد الحميد عبد الواحد، د. بوبكر بن عبد الكريم، **من جامعة المنصورة، مصر:** د. محمد كمال سرحان، **من جامعة طرابلس، ليبيا:** د. أحمد رشراش، **من الجامعة الأردنية، الأردن:** أ. د صادق الحايك، **من جامعة الجزائر 03، الجزائر:** د. فتحي بلغول، **من جامعة لمين دباغين، سطيف:** أ. د بوطالبي بن جدو، **من جامعة وهران:** أ. د. مخطار حبار، **من جامعة سيدي بلعباس:** أ. د. محمد بلوحي، **من جامعة سعيدة:** د. عبد القادر رابحي، **من جامعة تلمسان:** أ. د. محمد عباس، أ. د. عبد الجليل مرتاض، **من جامعة تيزي وزو:** أ. د. مصطفى درواش، **من جامعة مستغانم:** د. منصور بن لكحل، **من جامعة زيان عاشور، الجلفة:** د. حربي سليم، **من جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف:** أ. د حفصاوي بن يوسف، أ. د مويسي فريد، أ.د. بوراس محمد، أ.د. علاق عبد القادر، أ.د. روشو خالد، أ.د. مرسي مشري، أ.د. لعروسي أحمد، د. قزران مصطفى، أ.د. محمودي قادة، د. عيسى سماعيل، د. ضويفي حمزة، د. كروش نور الدين، د. بوكرديد عبد القادر، د. عادل رضوان. **من جامعة ابن خلدون تيارت:** أ. د. عليان بوزيان، أ. د. فتاك علي، أ. د. بو سماحة الشيخ، أ. د. بن داود إبراهيم، أ. د. شريط عابد. UNIVERSITIE PAUL SABATIER TOULOUZE 03. FRANCE: CRISTINE Mensson.

كلمة العدد

بعد تصنيفها في صنف "C " تواصل المجلة صدورها لتطل على قراءها الكرام بعدد كبير من المقالات وهذا راجع إلى المشاركات الكثيرة للأساتذة الباحثين دون إقصاء أحدهم وفسح مجال المشاركة والتسهيل للأخوة الأساتذة والباحثين لتسيير مسارهم العلمي قصد الترقية أو المناقشة في مذكراتهم العلمية.

المدير المسئول عن النشر

فهرس الموضوعات

أ. د. عيساني امحمد : ..... ص /ذ

-كلمة العدد.

د. نويوة مريم: ..... ص 01

- جهود مكي بن أبي طالب القيسي في الصوتيات الفيزيولوجية.

د. فواتيح إبراهيم عبد الرحيم: ..... ص 09

قراءات ضبطية لبعض القواعد الإملائية والدلالية في اللغة العربية.

أقطي نوال: ..... ص 25

- جماليات الصورة الحلم في شعر عز الدين ميهوبي.

ط. الباحث : بوستة الطيب/ أ.د قاسم قادة بن الطيب ..... ص 36

- من جماليات الأسلوبية في متون الأربعين النووية.

دلال عودة: ..... ص 45

التدريس بالعصف الذهني ودوره في تنمية المهارات الفكرية.

ختال بختة/ عمارة كحلي: ..... ص 54

الدّلالة الرّمزيّة لجائحة كورونا من خلال الكاريكاتير والجرافيتّي (الجزائر وفلسطين أنموذجا).

مزاري بودربالة/ د. يونسي محمد: ..... ص 68

اللّغة وأشكال التّواصل-لغة منصات التّواصل الاجتماعي نموذجا-

صافي زُهرة: ..... ص 80

التفكير النحوي الناقد في الخطاب اللّساني العربي-قراءة في فكر حسن خميس الملخ-

سلت فطيمة/ د. نور الدين علوى: ..... ص 91

الأنساق المضمرة في الأمثال الشعبية الجزائرية

د. بوزيدي محمد: ..... ص 109

جمالية التلقي؛ المفاهيم النظرية والإجراءات النقدية

مهدية صياد: ..... ص 117

تجليات العجائبي في مؤلفي ابن الجوزي " ملتقط الحكايات وعجيب الخطب "

د.بلمصابيح خالد: ..... ص 130

مصطلح الظاهرة القرآنية في الفكر الحداثي.

د. عطار خالد: ..... ص 140

المصطلح النّحوي في كتاب: النّحو الوافي للدكتور عباس حسن.

دريسي عائشة/ فارسي عبد الرحمن: ..... ص 149

الاقتباس القرآني في الرسائل الموحّدية

د. فتوح محمود/ د. قردان الميلود: ..... ص 159

علاقة البلاغة العربية بالنقد الأدبي في الفكر العربي.

بن حنيفية فاطيمة: ..... ص 170

النقد النفسي بين النظرية والتطبيق في النقد الغربي

قرقور أحلام: ..... ص 182

سياسة التعدّد اللّغوي ودورها في تعزيز المواطنة اللّغويّة.

بوقربة نور الهدى / أ.د جيلالي بن فريحة: ..... ص 192

ملامح من تعليمية أصوات اللغة العربية بين القديم والحديث

جغام ليلى: ..... ص 204

حضور المتلقي في نصوص كتاب "البيان والتبيين" للجاحظ

حبيبي خديجة/ أ.د شريط سنوسي: ..... ص 212

إشكالية المنهج السوسيونصي / نقدي بين بيير زيما وكلود دوشي؛ قراءة تحليلية نقدية في المنهج والمفاهيم والآليات.

حاجي حنان / روابنية الطاهر:..... ص 228

المقامة وفاعلية التأويل عند الناقد عبد الفتاح كيليطو

ميمون يوسف/ د.طعام شامخة:..... ص 236

سيكولوجية العصبية في الشعر العربي القديم قراءة تحليلية في نماذج شعرية مختارة

د. خراب ليندة:..... ص 248

ميثاق التناص بين رواية نوار اللوز لواسيني الأعرج وسيرة بني هلال

شحلاط موسى/ د.بوركبة بختة:..... ص 258

تمظهرات التَّحريب في الرِّواية النِّسائيَّة الجزائريَّة"رواية عازب حي المرجان لربيعة جلطي مثالاً "

د.شوقي نذير / أ.د/ برادي أحمد:..... ص 273

أثر مرض الموت على أصل أحكام الطلاق في الشريعة والقانون الجزائري

عبد الكريم باسماعيل:..... ص 282

امتلاك السلاح في العلاقات الدولية: جدلية الحرب والسلام

جبيري ياسين:..... ص 294

الرسائل المجهولة والتبليغ عن الفساد

د. لميز امينة:..... ص 310

مجلس المنافسة بين الاستقلالية والتبعية على ضوء الأمر 03/03 المعدل والمتمم

Boumeddane Zaza:..... ص 321

Le cadre juridique du mariage et du divorce en Droit turc The legal framework of marriage and divorce in Turkish law

بن عمور عائشة:..... ص 328

نطاق الجريمة الإلكترونية من حيث الأشخاص والموضوع

وطواط محمد:..... ص 339

الحماية الوقائية للأملاك الغابية من الحرائق في التشريع الجزائري

د. لرقط عزيزة:..... ص 368

الاعتراض على الأمر الجزائي كضمانة في محاكمة عادية

د. قروف جمال:..... ص 378

التزامات الموظف العمومي بحماية المعلومات والوثائق المصنفة المتعلقة بالسلطات العمومية طبقا للأمر 21-09.

ط.د/ حجاج خديجة/ د/ زرقين عبد القادر: ..... ص 292

فعالية الضبط الإداري في حماية البيئة من التلوث الهوائي

د.بلجدوي بسمة:..... ص 403

النظام القانوني للدفتر العقاري في التشريع الجزائري

Imen Misraoui:..... ص 412

National Security: an eternal “ambiguous symbol

قوق علي:..... ص 419

تجارب العدالة الانتقالية في دول ما بعد الصراع

محمد فلاح عربي/ بن داهة عدة:..... ص 429

الاستغلال الاستعماري لغابات بلوط الفلين بالجزائر مابين(1830-1930) من خلال المصادر الفرنسية

فلاك نور الدين:..... ص 444

انعكاسات إستراتيجية الأمن القومي الأمريكي على القضية الفلسطينية خلال عهدة الرئيس دونالد ترامب

تسابت عبد الرحمان / مولاي علي هواري:..... ص 464

التجربة البريطانية في مجال الشراكة بين القطاع العام والخاص-قطاع الصحة، التعليم والنقل نموذجا -

ضبيان كريمة / محمودي أحمد:..... ص 477

أثر الخداع التسويقي على اتجاهات المستهلك -دراسة حالة الوكالات السياحية الحج والعمرة-

طوير امباركة:..... ص 477

دور التشخيص الاستراتيجي في تطوير أداء المنظمات دراسة ميدانية مؤسسة كوندور إلكترونيك

د.قوادري رشيد:..... ص 506

-دراسة ميدانية على المؤسسة العمومية للمباني الصناعية والنحاس "باتيسيك غرب" عين الدفلى-

ط.د سلطاني عادل:..... ص 521

أثر الاقتصاد الموازي على النمو الاقتصادي في الجزائر دراسة قياسية للفترة 1990-2019

ط.د مغرابي ميلود/ د.يونسي محمد:..... ص 534

أثر تقلبات سعر الصرف على ميزان المدفوعات الجزائري (دراسة قياسية خلال الفترة 1990-2019)

شداد ناصر:..... ص 550

دور برامج التدريبفي تطوير الكفاءات المحورية للمؤسسات- دراسة تحليلية –

وهاب سمير/ حمدي معمر:..... ص 563

تقييم الملاءة المالية في شركات التأمين الجزائرية دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA

د. لحمر حكيمة:..... ص 576

العلامة التجارية وأثر ابعادها على المستهلك: دراسة ميدانية على عينة من مستهلكي أجهزة الحاسوب المحمول بولاية سكيكدة

بوسهوة نذير/ بن حوة أمينة.: ..... ص 592

أثر العقوبات الاقتصادية الدولية على الحق في التنمية

ط.د مغربي السعيد/ أ.د العيداني إلياس.: ..... ص 607

أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي

نجاح عائشة/ بوقادير ربيعة.: ..... ص 627

دور تحسين أداء رجل البيع في تقوية الموقع التنافسي للمؤسسة الجزائرية للمنسوجات لولاية تيسمسيلت

Ramdane MEHIRI/ Arbia SABBAHI:..... ص 646

Managing University Large Classes: A descriptive study

ط.د بن حامد كمال/ د.العقاب محمد.: ..... ص 663

أثر الصدمات الهيكلية على العلاقة بين التضخم وبعض المتغيرات النقدية:الجزائر أنموذجاً

ط.د. قاسي يسمينة/ د. بولصنام محمد.: ..... ص 678

دور صناعة التكنولوجيا المالية في تعزيز الشمول المالي في الدول العربية

d. zaaf nacera:..... ص 692

The contribution oftransformational leadership to achieving organizational excellence at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences medea

ط . د . سواعدية برابح/ د . بوزكري جيلالي.: ..... ص 711

دور التوظيف الالكتروني في استقطاب المواهب لدى صندوق الضمان الاجتماعي بالجلفة

زيتوني هوارية / زكرياء مسعودي.: ..... ص 726

أثر القروض الموجهة للقطاع الخاص على التشغيل في الجزائر- دراسة قياسية للفترة (1980-2017) –

ط/د: زبار محمد/ د. طالم صالح.: ..... ص 743

أثر الالتزام بأبعاد المسؤولية الاجتماعية على تعزيز ولاء الزبائن (دراسة عينة من زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر)

بن لوصيف حنان/ بولحية سليم.: ..... ص 760

الاستثمار في المجال الرقمي خيار التحول لتسويق الخدمات البنكية في الوطن العربي

Rakhrour Youssef/ Benilles Billel:..... ص 775

L’impact de l’intermédiation financière sur la croissance économique en Algérie : Analyse par l’approche ARDL (1990-2020) The impact of financial intermediation on economic growth in Algeria: Analysis by the ARDL approach (1990-2020)

د.بن عدة عبد القادر: ..... ص 788

التكامل الاقتصادي العربي كآلية لتفعيل الشراكة العربية الأوروبية-دراسة تحليلية مقارنة-

د. قرقور محمد/ بوحاج سباع: ..... ص 804

تأثير استخدام برنامج تعليمي وفق التغذية الراجعة الخارجية في تعلم مهارة الإرسال البسيط في كرة الطائرة في ظل التدريس بالجيل الثاني لدى تلاميذ الطور المتوسط.

بونشادة ياسين: ..... ص 820

فعالية برنامج تدريبي لتحسين السباحة الحرة لدى سباحي فئة الناشئين من 09-12 سنة

د.لخضاري عبد القادر: ..... ص 831

برنامج تعليمي مقترح باستخدام بعض العاب الكيدس اتليتيك في تعلم تقنيات دفع الجلة لدى تلاميذ الطور المتوسط

بن ديدة مصطفى/ ربوح صالح: ..... ص 843

بناء مستويات معيارية من خلال بطارية اختبارات بدنية في رياضة الكرة الطائرة

زمولي لحسن / مقران إسماعيل: ..... ص 862

أثر الطريقة الفترية في تنمية صفة المداومة العامة وبعض المتغيرات الفسيولوجية لدى أصاغر ألعاب القوى (14-15 سنة)

ط.د بلوناس نور الدين / أ.د واضح أحمد الأمين: ..... ص 875

دراسة مقارنة لمدى استخدام مدربي كرة اليد الجزائريين لتدريبات القوة والتدريب بالألعاب المصغرة في تطوير القدرة على تكرار السرعات (RSA).

بومعزة محمد لمين: ..... ص 894

دراسة أثر كل من أسلوبي التدريس التبادلي والتدريبي على بعض المهارات الأساسية في كرة اليد(التمرير،التنطيط والتصويب) لدى تلاميذ المرحلة الثانوية

Kharoubi Mohamed Fayçal: ..... ص 908

L'impact de l'entraînement par l'interval des sprints sur l'amélioration les facteurs de la santé Impact Sprint Interval Training on improving health factors

مقدم أمال/ مصباح فوزية: ..... ص 918

مدى مساهمة الرعاية الأسرية في الحد من مخاطر فيروس كورونا في المجتمع الجزائري

لحسن براهيم: ..... ص 932

صِلات العرب القدماء في جنوب وشمال شبه الجزيرة العربية بالحضارات القديمة من ق 08 ق.م إلى ق 02 م

مضوي زاهية: ..... ص 944

دور المصاهرة السياسية في توطيد العلاقات بين بلاد المغرب القديم وبلدان الحوض المتوسطي قديما(ق26 ق.م-ق4م)

Djaaraoui Elhadj /Khalki Smaine: ..... ص 958

The Colonial Ethnic Legacy of French "Divide and Rule" Policy in Post Independent Algeria

د. بوسنة فطيمة: ..... ص 969

القدرة التنبؤية لأبعاد رأس المال النفسي الإيجابي بمستوى الضغط المهني لدى المرأة المتزوجة العاملة في ظل جائحة كورونا

رحموني مريم/ حدبي محمد: ..... ص 982

أثر التكفل المعرفي السلوكي في تعديل الوضعيات الضاغطة لدى المسجون. دراسة حالة

معاشو نصرالدين / أ.شريف رضا: ..... ص 1000

البعد الابستيمولوجي في قراءة التراث الإسلامي في فكر محمد أركون

ط/د الباحث: نغاز عبد الحق: ..... ص 1014

القيم الإنسانية في الفلسفة المعاصرة –برتراند راسل نموذجا –

بحوش فوزية / بن دودة مليكة: ..... ص 1034

نحو مفهوم أرندتي للمواطنة

عمارة الناصر: ..... ص 1043

الكوجيتو الهرمينوطيقي لدى ريكور: تشييد الذات حتّى الموت

عمران سمية/ داود خل: ..... ص 1055

مفهوم الحرية في الفكر الفلسفي: طرح كرونولوجي

نجاري فضيلة/ دهوم عبد المجيد: ..... ص 1064

النص القرآني والوحي في مشروع نصر حامد أبو زيد

د. بوهالي حفيظة: ..... ص 1073

الشائعات وتأثيرها على مستخدمي مواقع التواصل الاجتماعي بالجزائر في ظل جائحة كورونا –دراسة مسحية على ضوء نظرية الشخص الثالث–

شعلال مختار/ د بن دريس أحمد: ..... ص 1073

الخصوصية الرقمية لمستخدمي مواقع التواصل الاجتماعي بين الحماية والانتهاك

د. سليمان فيسة نورة د. عبد اللاوي صبيحة.:..... ص 1096

العوامل المؤدية لعمالة الأطفال في الجزائر وآثارها

د.عدة بشير/ قشوط بن عودة:..... ص 1115

التربية الإعلامية الأسرية على الإعلام الحديث في الجزائر دراسة ميدانية على عينة من الأسر الجزائرية

حمدوش زهيرة:..... ص 1127

الشمسيات في العمارة بالجزائر خلال الفترة العثمانية

حاج علي حكيمة/ حماش الحسين:..... ص 1140

الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى عينة من النساء العاملات في القطاع الصحي لولايتي تيزي وزو وبومرداس.

د/ بـرد رتيبـة:..... ص 1158

الصعود السلمي الصيني والتموقع الاستراتيجي في النظام العالمي

فقير تقي الدين / ربعي محمد:..... ص 1173

المرونة النفسية وعلاقتها بالاتجاه نحو السلوك الصحي لدى تلاميذ السنة الرابعة متوسط بمؤسسة كمال زمرلين المدية

الوافي آسيا / بحشاشي رابح:..... ص 1187

أهمية الذكاء الاقتصادي لحماية المصارف الإسلامية

بروبي جهيدة/ دادون مسعود:..... ص 1200

الذكاء الاصطناعي في تعلم وتعليم اللغات الأجنبية؛ تعلم اللغة العربية للناطقين بغيرها على دوولينجو أنموذجا

عبد الحميد فضيلة:..... ص 1217

أثر إجراءات التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في بنك السلام الجزائر

حاج سعيد يوسف /رابحي بوعبد الله:..... ص 1230

التحفيزات الجبائية كآلية لدعم المؤسسات الناشئة في الجزائر

مجلة المعيار
AL-MIEYAR Journal
https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/317

المجلد:12 العدد:(2) ديسمبر 2021 ص 492/ 505

دور التشخيص الاستراتيجي في تطوير أداء المنظمات دراسة ميدانية مؤسسة كوندور إلكترونيك

The role of strategic diagnosis in the development of the performance of organizations Field study at Condor Electronic

طوير امباركة*

جامعة تيسمسيلت (الجزائر)

touer.mebarka@yahoo.com

معلومات المقال

تاريخ الارسال: 26 /2021/05

تاريخ القبول: 2021/06/13

الكلمات المفتاحية:

- ✓ التشخيص الاستراتيجي
- ✓ الأداء
- ✓ تطوير الأداء

الملخص:

تواجه المنظمات تحديات كبيرة، نتيجة تغيرات تكنولوجية علمية حديثة، استلزم على المنظمة أن تواكبه من خلال إدارة استراتيجية تتناسب مع هذا الوضع، وأداء متطور يمكنها من الرفع من مستوها واكتساب مكانة تنافسية بين المنظمات، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحسين وتطوير أداء المنظمات، حيث قمنا بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة كوندور إلكترونيك، تألف مجتمع الدراسة من 60 فرد ولتحقيق الدراسة قمنا بتصميم استبانة وتوزيعها على أفراد العينة من أجل معالجتها باستخدام برنامج spss24، وخلصت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي وقوي بين أبعاد التشخيص الاستراتيجي وتطور الأداء.

Article info

Received: 26/5/2021
Accepted: 13/06/2021

Keywords:

- ✓ strategic diagnosis;
- ✓ performance
- ✓ performance development

Abstract :

Organisations are facing a major challenges due to the recent scientific and technological changes, this in turn obliged organization to keep pace with these changes through strategic management approach that fit this situation, and through high performance that guarantees a higher level and a considerable competitive position among organizations in the marketplace, This study aims to identify the extent to which strategic management contribute to improve and develop organizations' performance, to this end we conducted a case study at Condor Electronic Corporation. The study population consisted of 60 individuals.To fulfill the purposes of the study, a self-administered questionnaire was developed and distributed; data were analyzed using the spss24 program. The study concluded that there is a positive and significant impact between the strategic diagnosis dimensions and performance development.

*المؤلف المرسل

. مقدمة:

إن ما تتسم به بيئة الأعمال من تعقيد وتغير متسارع، أملى على المؤسسة توجيه اهتماماتها نحو بناء استراتيجية تعمل على المواءمة بين بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية، لتضمن تفوقها على منافسيها أو على الأقل بقائها ضمن ميدان التنافس، كما أنه حتى وان نجحت العديد من المؤسسات في فترات قصيرة بأهداف غير معلنة واستراتيجيات بديهية، إلا أن هذا النجاح لا يلازمها طويلا خاصة إذا كبر حجم المؤسسة، وتغيرت بيئتها المحيطة كليا، وأيضا تبني استراتيجيات تفتقد إلى التوافق بين البيئتين الداخلية والخارجية يفضي إلى وضع غير محمود على أداء المؤسسة،

كما أن من الأهداف القوية لوجود أي مؤسسة سواء اقتصادية أو خدمية هو البقاء والديمومة في بيئة أعمال تميز بالتسارع والتغير المستمرين وكسب ميزة ومكانة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار ، كما أن البقاء لوحده ليس بكافي للمؤسسة مع المحيط الغير مستقر فيجب عليها التطوير تماشيا مع تغير المحيط، وهذا التطوير يتم على مختلف مستوياتها سواء الإدارية أو الهيكلية ومن أهم الجوانب التي يتم التطوير على مستواها هو أداء المؤسسة فكلما كان أداؤها جيد كلما كسبت مكانة في السوق، فإضافة إلى الأداء الجيد يجب على المؤسسة السعي لتحسينه وتطويره موازاة مع التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومن أهم أساليب تحسين وتطوير أداء المؤسسات هو التشخيص الاستراتيجي.

ولكي تحافظ المؤسسة على أدائها ووضعها التنافسي، أو تطوره عليها أن تأخذ الإدارة الاستراتيجية مأخذ الجد، بدءا من التشخيص الاستراتيجي إلى مرحلة الرقابة، لذلك على المؤسسة أن تصيغ الاستراتيجية التي تناسب وضعها، بالمعرفة وادارك ما لديها من نقاط قوة ونقاط ضعف وما يحيط بها من فرص وتهديدات، ولا يتأتى لها ذلك إلا من خلال التشخيص الاستراتيجي.

وعليه يمكن طرح الإشكالية الآتية: إلى أي مدى يمكن للتشخيص الاستراتيجي أن يساهم في تطوير أداء المنظمة؟

وبغية الإلمام بجميع جوانب الموضوع ارتأينا تجزئة السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1 ـ كيف يؤثر التشخيص الاستراتيجي في وضعية المؤسسة؟

2 ـ ما هي محددات تطور أداء المنظمة؟

3–هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ين أبعاد التشخيص الاستراتيجي على تطوير أداء المنظمة؟

فرضيات الدراسة:

ـ عملية التحليل البيئي تجعل الصورة واضحة لوضع المؤسسة سواءً داخليا أو خارجيا، وأصبحت المناداة بهذه العملية خطوة لا مفر منها للحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق وتطوير هذه المكانة بين منافسيها؛

ـ تطوير الأداء ركيزة أساسية لمواجهة التغيير المستمر في بيئة الأعمال والتغلب على أثارها السلبية؛

ـ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد التشخيص الاستراتيجي على تطوير أداء المنظمة.

أهداف البحث: تكمن أهداف البحث في:

–توضيح دور التشخيص الاستراتيجي في تطوير أداء المنظمة؛

– استمرارية البحث العلمي في هذا المجال لإثراء الفكر الإداري من خلال التعرف على واقع التشخيص الاستراتيجي ومدى مساهمته في تطوير أداء المنظمة.

منهج البحث: اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي التحليلي وهذا لمتطلبات البحث ووجود جزء نظري وآخر تطبيقي.

2.الجانب النظري للدراسة: سنحاول من خلال هذا الشق في الدراسة أن نعطي التأصيل النظري لمتغيري الدراسة (التشخيص الاستراتيجي وتطوير أداء المنظمة).

1.2. التشخيص الاستراتيجي:

على المنظمة قبل البدء في بصياغة الاستراتيجية، تقوم الإدارة الاستراتيجية، بالتشخيص الاستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمنظمة، لأهمية تأثيره على أهدافها وأنشطتها حيث تعرف البيئة بـ:

"بيئة المؤسسة هي مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية" [1]، كما يعرف التحليل الاستراتيجي "عبارة عن عرض، وتقييم، وجمع المعلومات من بيئتي المؤسسة الداخلية والخارجية، وإيصال تلك المعلومات إلى متخذي القرارات داخل المؤسسة، لتجنب المفاجآت وضمان صحتها على المدى الطويل "، "إن عملية التحليل البيئي تتطلب من الإدارة العليا إجراء نوعين من التحليل، لكل منهما سماته وأهدافه وأدواته التي تستخدمها في عملية التحليل" [2]، هناك نوعين من التحليل البيئي هما: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة، والتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة.

التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة:

التحليل البيئي الخارجي يهتم برصد ما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات إيجابية تعد فرصا يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمؤسسة لتحاشيها " [3].

إن كون البيئة الخارجية لمنظمات الأعمال شاملة ومعقدة، فقد طورت منهجيات مختلفة لعرضها وتبسيطها والتعامل معها، ونجد من بين أهم المنهجيات تلك التي أشارت إلى وجود مستويين أساسيين لهذه البيئة، يتمثل الأول منها بالبيئة الخارجية العامة، فيما تتمثل الثانية بالبيئة الخارجية الخاصة "[4].

– البيئة الخارجية العامة: "تشمل البيئة الخارجية العامة المتغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية والتكنولوجية، والثقافية، والتي تكون خارج نطاق أو سيطرة أي منظمة ". "وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المنظمات القائمة في البيئة "[5].

"إن ما يعقد من فهم البيئة الخارجية العامة أمام المنظمات هو طبيعة الترابط والتداخل في التأثير والتأثر بين أبعاد متغيرات هذه البيئة، لذلك فإن الدراسة والتحليل الجزئي والمستقل لهذه الأبعاد بعضها عن البعض الآخر لا يعطي أسلوبا واضحا وشاملا في معرفة طبيعة التغير في هذه البيئة على منظمات الأعمال، لذلك يتطلب الأمر دراسة التأثيرات المتبادلة لهذه المتغيرات بين الأبعاد لغرض استخلاص نتائج التأثير الإيجابي أو السلبي على الخيارات الاستراتيجية للمنظمة.

– البيئة الخارجية الخاصة: يمتد تأثير البيئة الخارجية العامة ليشمل جميع المؤسسات مهما اختلفت طبيعتها وحجمها، بينما البيئة الخاصة فتأثيرها يصيب المؤسسات التي تزاول نفس النشاط، وتعرف أيضا باسم بيئة الصناعة، "الصناعة مجموعة مؤسسات تقدم منتجات أو خدمات متماثلة ."غالبا ضمن أي صناعة هناك عوامل تعد مفاتيح للنجاح، على الإدارة الاستراتيجية أن تراعيها لتحقيق نجاحها، وهذه المتغيرات تؤثر بشكل كبير على الموقع التنافسي للمؤسسة ضمن صناعتها، وهذه المتغيرات تختلف من صناعة إلى أخرى "،"تشمل البيئة الخارجية الخاصة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المنظمة، ويختلف تأثيرها من منظمة لأخرى، ويمكن للمنظمة نسبيا الرقابة والتأثير عليها، وهم بيئة المهمة، البيئة الصناعية التنافسية، وتحليل قوى المنافسة " [6].

- **أهمية تحليل البيئة الخارجية**: يرتبط نجاح المؤسسة إلى حد بعيد بحسن تحليل العوامل البيئية ذات التأثير الواضح عليها مستقبلا وحاضرا، إذ بواسطة التحليل الا ستراتيجي يتم معرفة اتجاهات تطور هذه العوامل ودرجة تأثير كل عامل منها على مستقبل المؤسسة. " تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية في تمكين المنظمة من التعرف على الأبعاد التالية ودلالاتها الاستراتيجية"[7]، تحديد الأهداف؛ بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها؛ تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها؛ من خلال هذا التحليل أيضا تتعرف المؤسسة على علاقة التأثير بينها وبين المؤسسات الأخرى، سواء التي تستقبل منتجاتها، أو تمثل امتدادا لها، المتفاوتة معها إلى أنشطتها ومزاولتها لأعمالها؛ تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات والذين يمتلكون قطاعات عملاتها ويفيد ذلك في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها.

2.1.2. التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

تتمثل البيئة الداخلية للمؤسسة في مجموعة المكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية، "واختلف الباحثون والكتاب في تحديد عوامل البيئة الداخلية، فالبعض أكد على موارد المنظمة المتمثلة بالموارد المالية، والبشرية، والإنتاجية، والمعنوية، وأكد آخرون على عوامل إدارية وتنظيمية تتمثل بهيكل المنظمة، وثقافتها، إضافة إلى موارد المنظمة كعوامل وظيفية متمثلة بالإنتاج، والتسويق، والأفراد، والمالية، والبعض كان تركيزهم على العوامل المالية والربحية، إضافة إلى اتجاهات الصناعة والمنافسة، وأكد على الموارد منظمة المنافسة وتاريخ الصناعة "[8]. وسنتناول عوامل البيئة الداخلية للمنظمة ممثلة في هيكلها التنظيمي، وثقافتها، ومواردها، وذلك لإجماع أغلب الكتاب على هذه العناصر.

- **الهيكل التنظيمي**: " يجب دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف أبعاده، إذ يجب دراسة وتقييم درجة المركزية واللامركزية التي يتم تطبيقها، ومدى فعالياتها في تحقيق أهداف المنظمة، كما يجب دراسة السلطة والمسؤولية، كما يجب دراسة وتحليل تفويض السلطة ومدى التوسع أو التضييق فيه، بالإضافة إلى دراسة نطاق الإشراف في كافة المستويات، وكذلك مدى اتساعه أو ضيقه، هذا إلى جانب دراسة وتحليل كافة عناصر الاتصال، ودراسة العلاقات فيما بين المستويات الإدارية والتنظيمية وبعضها البعض، وبينها وبين المستويات التنفيذية من جهة أخرى، بما يؤدي إلى التعرف على مدى فعالية نظم الاتصالات والمعلومات الرأسية، والأفقية والمتقاطعة[9].

ثقافة المؤسسة: ثقافة المؤسسة إطار أخلاقي وسلوكي تتعامل من خلاله المؤسسة مع مختلف الأطراف.

وقد وردت تعاريف كثيرة لثقافة المؤسسة باعتبارها:

" مجموعة المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة، وأيضا "مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينها ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة، وهي نتاج التفاعل بين قيم المنفعة (أهداف وغايات) مثل: تحقيق الاستقرار، تميز في الأسواق والتجديد والابتكار، ومجموعة قيم معضده مساعدة متمثلة في سلوكيات مرغوبة لدى أفراد المنظمة مثل الاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين[10].

- **الموارد**: إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن يتركز اهتمام المدراء الاستراتيجيين على خلق حالة التوازن بين الخطط الاستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى المنظمة لتنفيذ تلك الخطط، فالموارد المتاحة تمثل المزيج في الإمكانات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانات ذات الصلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمنظمة "[11].

كما تعرف الموارد أيضا بأنها: تشمل كل الأصول، الإمكانيات والعمليات التنظيمية، والمهارات والمعلومات، والمعرفة، وقد تكون الموارد ملموسة مثل الأموال، المباني، أو غير الملموسة، كسمعة المؤسسة، وأسمها التجاري في السوق، وصورتها الذهنية لدى العملاء، وبراءات الاقتراع"[12]، وعليه تكون الموارد: إما بشرية ممثلة فيما تحمله من معارف صريحة أو ضمنيه، وأيضا ما تحمله من مهارات، أو موارد ملموسة مادية ومالية، أو موارد غير ملموسة كالشهرة والتكنولوجيا والمعلومات، ...الخ، وينصب تحليل الموارد على معرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها في مختلف الأقسام وإدارات المؤسسة، ويكون التقصير في تقييمها صناعة لخيار استراتيجي غير ملائم، إن عملية التحليل الاستراتيجي عملية مترابطة وليست منفصلة، فتحليل أهم نقاط القوة في المؤسسة تمكنها من استغلال الفرص المتاحة أمامها وتعظيم فائدتها منها، كما تمكنها من تجنب التهديدات المرتبطة بها في بيئتها الخارجية والتغلب عليها، كما أن تحليل أهم نقاط الضعف في المؤسسة يحول دون اقتناصها لفرص متاحة أمامها لأن الخوض فيها ضرب من المخاطرة يجرها إلى تهديدات هي في منأى عنها.

2.2. تطوير الأداء

بما أن سبيل النجاح لأي مؤسسة هو تطوير أدائها فعليها فهم والوعي الكافي لهذا المفهوم وكيفية تطبيقه وهذا من خلال: تعريف الأداء، مستوياته وعناصره لنصل في النهاية إلى معرفة وفهم تطوير أداء المنظمة.

1.2.2.تعريف الأداء:

تعريفه حسب: (**miller et Bromili**) ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الكفاءة والفعالية[13].

تعريفه حسب: (**P.Druker**) ينظر دراكر إلى الأداء على أنه:" قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"[14]، نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس.

تعريفه حسب راوية حسن: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على الأساس والنتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، ومثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض"[15].

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء عبارة عن القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة وبذلك نجد أن للأداء مركبين أساسيين هما: الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف، والكفاءة المقترنة بتدنية التكاليف ومطابقة المقاييس.

2.2.2. مفهوم الكفاءة والفعالية:

يعتبر هذان المفهومان من أشد المفاهيم المرتبطة بالأداء ويعتبر الكثير من الباحثين بأن الكفاءة والفعالية هما البعدان الرئيسيان له وسنحاول فيما يلي البحث في هذين العنصرين وتحديد طبيعة العلاقة بينهما.

ـ تعريف الكفاءة:

هي الحصول على ما هو كثير نظير ما هو قليل أي إبقاء التكلفة في الحدود الدنيا والأرباح في الحدود القصوى وهي تقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المخرجات والمدخلات. من خلال هذا التعريف نستنتج بأن الكفاءة تتعلق أساسا باستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل وهي تهدف إلى تخفيض تلك التكلفة، إذن كل تكلفة لا تمثل قيمة تستهدف إرضاء الزبون يجب التخلص منها وهذا هو معنى الكفاءة حسب **Philip Lorrino** [16].

ـ تعريف الفعالية:

تعرف الفعالية على أنها: " أداة قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقا للخطة. والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها "، وهنا يكون البحث في الفعالية مقترنا بحجم الفارق الموجود بين الأهداف المحققة والمخطط لها إيجابيا كان أو سلبيا على المنظمة. فالفعالية باختصار شديد هي درجة تحقيق الأهداف المسطرة.

ويظهر من خلال التعريف أن الكفاءة جزء لا يتجزأ من الفعالية إذ أن الوصول إلى الأهداف المخطط لها أو تقليص الفارق بين الإنجاز الفعلي والمخطط قد يتم بالضغط على تكاليف الإنتاج وتحسين استخدام الموارد، ويتسنى من هذه الزاوية رؤية التقارب الشديد بين المفهومين.

وهنا يمكن تصحيح الفكرة التي تنظر إلى الفعالية والكفاءة على أنهما جسم واحد لا ينفصل، بل هما جزء يتمم الأخر وهما يتفاعلان معا لينتجا الأداء بمفهومه الكامل وهو" البحث عن أكبر إنتاج وفي نفس الوقت تحقيق نمو دائم".

3.2.2. مستويات الأداء:

يمكن تقسيم الأداء إلى ثلاث مستويات على النحو التالي:[17]

ـ الأداء الفردي: هي الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية، وصولا لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بتقييم أدائه. ويقاس أداء الفرد في المؤسسة بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه للتأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة، وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة.

ـ أداء الوحدات التنظيمية: هي الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها الذي تقوم بتنفيذه في المؤسسة، وصولا لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياستها العامة، حيث يقوم بتقييم هذا النوع من الأداء كل من الإدارة العليا، وأجهزة الرقابة الداخلية.

ـ الأداء المؤسسي: ويعني المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وبشكل آخر فهو: محصلة لكل من الأداء الفردي، وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية ولثقافية عليهما.

4.2.2. عناصر الأداء: ذكر درة أن عناصر الأداء تتمثل في ثلاثة نقاط هي على النحو التالي: [18]

- كفايات الموظف: هي خصائص الفرد، أي ما يملكه الفرد من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم؛
- متطلبات العمل: هي ما تطلبه الوظيفة من مهام والمسؤوليات وأسلوب القيادة ونظام الحوافز؛

- بيئة التنظيم: وتمثل كل ما يخص بيئة التنظيم الذي يعمل به الموظف من عوامل داخلية وعوامل خارجية، حيث تتضمن البيئة الداخلية التنظيم وأهدافه ونظام الاتصال والسلطة والإجراءات المعمول بها في التنظيم أما العوامل الخارجية مثل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

5.2.2. تطوير أداء المنظمة: [19]

- تعريف التطوير: هو عبارة عن جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية.

- تطوير الأداء: عبارة عن استخدام جميع الموارد المتاحة بالمؤسسة، لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

3. الجانب التطبيقي للدراسة:

يختص هذا المحور بإسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة كوندور إلكترونيك، حيث تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الموجودة بين التشخيص الاستراتيجي وأداء المنظمة محاولين إظهار هذه العلاقة من خلال دراستها ميدانيا في مؤسسة كوندور إلكترونيك.

1.3. الإطار المنهجي للدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهجية العلمية الصحيحة لوصف الموضوع المراد دراسته.

2.3. أدوات الدراسة:

تم الاعتماد على الاستمارة أو الاستبيان وتم تقسيمها بالشكل التالي: المحور الأول يشمل البيانات الشخصية(السن، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي)، والمحور الثاني يتعلق برأي العاملين في أبعاد التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة ويتكون من 8 أسئلة موزعة على بعدين أساسيين هي: تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، والمحور الثالث ويتعلق برأي العاملين في أداء المؤسسة ويتكون من 6 أسئلة، وتم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لمعرفة إجابات العاملين في عينة الدراسة، وتم تفريغ البيانات وتحليلها من خلال الاستعانة بالبرنامج الإحصائي **spss** النسخة **25**، من خلال الاختبارات التالية:

- المتوسط الحسابي (**Mean**)، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض إجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، ومن خلاله يمكن ترتيب عبارات المحاور حسب الأهمية النسبية.

- الانحراف المعياري (**Standard Deviation**)، للتعرف على مدى تركز الإجابات عن العبارات وتشتتها عن وسطها الحسابي.

-معامل ارتباط سبيرمان (**Spearman correlation coefficient**)، لمعرفة دلالات الصدق البنائي أوالاتساق الداخلي.

-معامل ألفا كرونباخ (**Cronbach Alpha**) لمعرفة دلالة الثبات لأداة الدراسة ومحاورها.

- اختبار معامل الانحدار المتعدد (**Analsis Regression Multipe**) عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$)، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة الميدانية أي الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متغيرات الدراسة المتغير المستقل (التشخيص الاستراتيجي) والمتغير التابع (تطوير الأداء).

3.3. مجتمع الدراسة والعينة:

يتمثل مجتمع الدراسة في إطارات مؤسسة كوندور إلكترونيك بولاية برج بوعريريج بالجزائر، حيث تم توزيع **60** استبانة على عينة عشوائية من المجتمع المدروس وتم استرداد **50** استبانة، وبعد فحصها تبين أن جميعها صالحة للتحليل الإحصائي أي بنسبة **83.33%**.

4.3. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

الصدق الظاهري وهو صدق المحكمين للاستبانة وصدق الأداة والمتمثل في نسبة الفا كرونباخ ويوضحه الجدول التالي:

الجدول 1: معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة بمؤسسة كوندور إلكترونيك

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
1	المحور الأول (التحليل البيئي)	08	0.78
2	المحور الثاني (تطوير الأداء)	06	0.65
3	جميع الأبعاد	14	0.831

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج **spss**.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة الثبات لكل أبعاد الاستمارة باستخدام قيمة الثبات الداخلي ألفا كرونباخ تساوي **0.831** وعدد الفقرات 14فقرة، وبالرغم من أن الحد الأدنى المقبول في الثبات محدد بـ **0.60**، نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ في أغلب مجالات الدراسة قريبة من نسبة **60 %** وهذا يعني أن قيمة ثبات الاتساق الداخلي مقبولة لأغراض التحليل، وتكون الاستمارة في صورتها النهائية كما هي قابلة للتوزيع.

5.3. عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بمؤسسة كوندور إلكتريك

لم نتطرق في هذه الدراسة لتحليل البيانات الشخصية واكتفينا بعرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة فقط بمؤسسة كوندور إلكتريك.

ـ تحليل البيئة الداخلية: الجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول 2: استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد تحليل البيئة الداخلية بمؤسسة كوندور الكترونيك

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
1/ تستخدم المؤسسة أساليب فعالة للكشف عن نقاط القوة والضعف فيها	00	06	12	96	18	2.045	0.653	3
	00	4.5	9.1	72.7	13.6			
2/ تستخدم المؤسسة أسلوب العصف الذهني للتعرف على نقاط القوة والضعف فيها	00	12	16	96	18	2.090	0.750	1
	00	9.1	4.5	72.7	13.6			
3 /تعمل المؤسسة على تخفيض تسعيرة المكالمة كوسيلة لجذب أكبر عدد من الزبائن.	06	06	18	66	36	2.090	1.019	2
	4.5	4.5	13.6	50.0	17.3			
	00	12	00	96	24			
المتوسط العام لبعد تحليل البيئة الداخلية						2.261	0.538	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج **spss**.

يتضح من الجدول رقم (2) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تتبنى تحليل البيئة الداخلية. وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام، إذ بلغ (2.26) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الخماسي (**1.80 – 2.59**)، وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة موافق، وانحراف معياري قدره (**0.53**)، مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا التساؤل. وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (4) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل ترتيبا تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (02) والتي تتمثل في: " تستخدم المؤسسة أسلوب العصف الذهني للتعرف على نقاط القوة والضعف فيها " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.09) وتقع ضمن المدى (1.80– 2.59) ويشير إلى الاستجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.75)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تستخدم أسلوب العصف الذهني للتعرف على نقاط القوة والضعف فيه.

- جاءت العبارة رقم (03) والتي تتمثل في: " تعمل المؤسسة على تخفيض تسعيرة المكالمة كوسيلة لجذب أكبر عدد من الزبائن" في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.09) وتقع ضمن المدى (1.80– 2.59) ويشير إلى الاستجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.01)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تعمل على تخفيض تسعيرة المكالمة كوسيلة لجذب أكبر عدد من الزبائن.

- جاءت العبارة رقم (01) والتي تتمثل في: " تستخدم المؤسسة أساليب فعالة للكشف عن نقاط القوة والضعف فيها " في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.04) وتقع ضمن المدى (1.80– 2.59) ويشير إلى الاستجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ (0.65)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تستخدم أساليب فعالة للكشف عن نقاط القوة والضعف فيها.

- جاءت العبارة رقم (04) والتي تتمثل في: " تمتاز المؤسسة بترتيب داخلي لتسهيل التعامل مع زبائنها" في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.00) وتقع ضمن المدى (1.80– 2.59) ويشير إلى الاستجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.75)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تمتاز بترتيب داخلي لتسهيل التعامل مع زبائنها.

- تحليل البيئة الخارجية: الجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول 3: استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد تحليل البيئة الخارجية بمؤسسة كوندور الكترونيك

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	التكرار النسبة	التكرار النسبة	التكرار النسبة	التكرار النسبة	التكرار النسبة			
	00	12	12	90	18			
2/ تسعى المؤسسة باستمرار لمعرفة نقاط قوة وضعف منافسيها.	12 9.1	00 00	06 4.5	66 50.0	48 36.4	1.95	1.132	4
3/ الاستجابة السريعة لاستراتيجيات المنافسين عامل رئيسي لتطوير خدمات المؤسسة.	00 00	18 13.6	12 9.1	96 72.7	06 4.5	2.31	0.779	2
	00	18	36	60	18			
المتوسط العام لبعد تحليل البيئة الخارجية						2.19	0.584	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج **spss**.

يتضح من الجدول رقم (3) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تتبنى تحليل البيئة الخارجية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي، إذ بلغ (2.19) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكرت الخماسي (1.80 – 2.59)، وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة أوافق، وانحراف

معياري قدره (0.58)، مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا التساؤل. وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (5) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل ترتيبا تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (04) والتي تتمثل في: " لدى الزبائن ولاء تجاه العلامة التجارية الخاصة بالمؤسسة " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.40) وتقع ضمن المدى (1.80 – 2.59) ويشير إلى الاستجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.90)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه لدى الزبائن ولاء تجاه العلامة التجارية الخاصة بالمؤسسة.

- جاءت العبارة رقم (03) والتي تتمثل في: " الاستجابة السريعة لاستراتيجيات المنافسين عامل رئيسي لتطوير خدمات المؤسسة " في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.31) وتقع ضمن المدى (1.80 – 2.59) ويشير إلى الاستجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.77)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الاستجابة السريعة لاستراتيجيات المنافسين عامل رئيسي لتطوير خدمات المؤسسة.

- جاءت العبارة رقم (01) والتي تتمثل في: " تضع المؤسسة نظام أولويات محدد لتقييم الفرص والتهديدات " في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.13) وتقع ضمن المدى (1.80–2.59) ويشير إلى الاستجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.77)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تضع نظام أولويات محددة لتقييم الفرص والتهديدات.

- جاءت العبارة رقم (07) والتي تتمثل في: " تهتم المؤسسة بمواكبة التغيرات التكنولوجية " في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (1.77) وتقع ضمن المدى (1 – 1.79) ويشير إلى الاستجابة أوافق بشدة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.75)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن المؤسسة تهتم بمواكبة التغيرات التكنولوجية.

- جاءت العبارة رقم (02) والتي تتمثل في: " تسعى المؤسسة باستمرار لمعرفة نقاط قوة وضعف منافسيها" في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (1.95) وتقع ضمن المدى (1.80–2.59) ويشير إلى الاستجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.13)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تسعى باستمرار لمعرفة نقاط قوة وضعف منافسيها.

6.3. رأي المبحوثين في تطوير أداء المؤسسة كوندور إلكترونيك

نهدف من خلال هذا إلى إلقاء الضوء على اتجاهات العاملين بمؤسسة كوندور إلكترونيك حول تطوير أداء المؤسسة.

الجدول 4: استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف تطوير أداء المؤسسة كوندور إلكترونيك

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
1/ يبذل العاملون الجهدوالوقت الكافي لإنجاز أعمالهم	06	06	12	84	24	2.13	0.940	3
	4.5	4.5	9.1	63.6	18.2			
2/ يتوفر لدى العاملين القدرة على الإبداع وتطوير الأداء	00	06	06	108	12	2.04	0.575	4
	00	4.5	4.5	81.8	9.1			
3/ توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكنهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة	06	06	36	66	18	2.36	0.953	2
	4.5	4.5	27.3	50.5	13.6			
4/ تستخدم المؤسسة الموارد المتاحة لها بشكل	12	00	48	60	12	2.54	1.010	1

أمثل.	9.1	00	36.4	45.5	9.1			
5/ تعمل المؤسسة على تقليص حجم الفارق بين الأهداف المحققة فعلا والمخطط لها.	06	00	06	96	24	2.00	0.816	5
	4.5	00	4.5	72.7	18.2			
	00	06	30	42	54			
المتوسط العام للمتغير التابع تطوير أداء المؤسسة						2.04	0.487	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج **spss**.

يتضح من الجدول رقم (4) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تسعى لصياغة استراتيجيتها على أحسن صورة. وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي، إذ بلغ (2.04) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكرت الخماسي (1.80 – 2.59)، وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة أوافق، وانحراف معياري قدره (0.48)، مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا التساؤل. وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (8) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل ترتيبا تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (04) والتي تتمثل في: " تستخدم المؤسسة الموارد المتاحة لها بشكل أمثل " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.54) وتقع ضمن المدى (1.80 – 2.59) ويشير إلى الاستجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.01)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على فكرة أن صياغة الاستراتيجية تتطابق مع رؤى الأطراف ذات المصلحة.

- جاءت العبارة رقم (03) والتي تتمثل في:" توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكنهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة "في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.36) وتقع ضمن المدى (1.80 – 2.59) ويشير إلى الاستجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.95)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المتغيرات البيئية تؤثر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- جاءت العبارة رقم (01) والتي تتمثل في: " يبذل العاملون الجهد والوقت الكافي لإنجاز أعمالهم " في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.13) وتقع ضمن المدى (1.80–2.59) ويشير إلى الاستجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ (0.94)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه تشتق صياغة الاستراتيجية إلا بعد مسح وتحليل كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

- جاءت العبارة رقم (02) والتي تتمثل في:" يتوفر لدى العاملين القدرة على الإبداع وتطوير الأداء "في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.04) وتقع ضمن المدى (1.80 – 2.59) ويشير إلى الاستجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.57)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تستخدم مصفوفة (**swot**)، أي مصفوفة (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات)، كأداة مساعدة في عملية صياغة الاستراتيجية.

- جاءت العبارة رقم (05) والتي تتمثل في: " تعمل المؤسسة على تقليص حجم الفارق بين الأهداف المحققة فعلا والمخطط لها " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.00) وتقع ضمن المدى (1.80 – 2.59) ويشير إلى الاستجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.81)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المنافسة الشديدة تجعل الاهتمام بصياغة الاستراتيجية كبير جدا.

– جاءت العبارة رقم (06) والتي تتمثل في: " تعمل المؤسسة على تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأكبر نتائج " في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(1.90) وتقع ضمن المدى (1.80 –2.59) ويشير إلى الاستجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.92)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون أنه لا يمكن للمؤسسة صياغة الاستراتيجية إلا من خلال جمع المعلومات كاملة عن الأطراف ذات المصلحة.

وعليه من خلال هذا تم عرض وتحليل إجابات المبحوثين حول أسئلة محاور الدراسة، التي تعبر على متغيرات إشكاليتنا، وبهذا نكون قد حددنا اتجاهاتهم وآرائهم حول موضوعنا، ومعرفة واقعه في هذه المؤسسة، ولكن هذا لا يكفي لإعطاء إجابة مقنعة عن الإشكالية، لذا لابد من اكتشاف العلاقة بين هذه المتغيرات وهذا ما سيتم القيام به لاحقا.

7.3. اختبار فرضيات الدراسة بمؤسسة كوندور إلكترونيك

نسعى في هذا الجزء إلى اختبار فرضيات الدراسة الميدانية الخاصة بمؤسسة كوندور إلكترونيك والمتمثلة فيما يلي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 ≥α بين أبعاد التشخيص الاستراتيجي وتطوير أداء المنظمة. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد التشخيص الاستراتيجي وتطوير أداء المنظمة من وجهة نظر العاملين بمؤسسة كوندور إلكترونيك كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 5: نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد التشخيص الاستراتيجي وتطوير أداء المنظمة من وجهة نظر العاملين بمؤسسة كوندور إلكترونيك

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
التحليل الداخلي	0.076	2.304	0.765	0.690	0.546	4.038	0.035
التحليل الخارجي	0.494	1.964	0.064				

المتغير التابع: صياغة الاستراتيجية المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج **spss**.

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط ايجابي وقوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت قيمته **69.0%**، أما التباين المفسر بلغ **0.546** أي أن أبعاد التشخيص الاستراتيجي مجتمعة فسرت ما قيمته **54.6%** من أداء المنظمة .كما تبين وجود أثر ايجابي دال إحصائيا للتحليل الداخلي على أداء المنظمة، حيث بلغت قيمة ت **2.304** بدلالة إحصائية بلغت **0.765**، ووجود أثر ايجابي دال إحصائيا للتحليل الخارجي على أداء المنظمة حيث بلغت قيمة ت **1.964** بدلالة إحصائية بلغت**0.064**، ومنه نلاحظ أن هذه النتائج تثبت الفرضية الرئيسية للدراسة الميدانية التي تقتضي أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التشخيص الاستراتيجي وأداء المنظمة عند مستوى المعنوية **0.05** ≥α.

4. خاتمة:

بسبب تأثير البيئة الاقتصادية على إدارة الأعمال وفي ظل تبني الإدارة للتفكير الاستراتيجي، وفي ظروف عدم التأكد والتغير المستمر في البيئة، حاولنا في هذه الورقة البحثية دراسة كيفية تحليل المتغيرات البيئية للمؤسسة باستخدام التشخيص الاستراتيجي ودراسة أثره على أداء المنظمة، مع إسقاط ذلك على المؤسسة محل الدراسة، إذ تم تفريغ وتحليل البيانات المحصل عليها من أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(**spss**)، وتبين من خلال النتائج وجود أثر مرتفع للتشخيص الاستراتيجي على أداء المنظمة.

نتائج الدراسة:

من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في مؤسسة كوندور إلكترونيك ويمكن تلخيص أهم النتائج في النقاط التالية:

ـ كل أبعاد التشخيص الاستراتيجي جاءت في فئة أوافق وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لكلا البعدين (تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية) الذي بلغ **2.19** و**2.26** على التوالي والذي يقع في فئة أوافق، مما يؤكد الفرضية الأولى التي تقول أن الاهتمام بعملية التشخيص

الاستراتيجي تجعل الصورة واضحة لوضع المؤسسة سواء داخليا أو خارجيا، حيث أصبحت المناداة بهذه العملية خطوة لا مفر منها للحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق وتطوير هذه المكانة بين منافسيها.

ـ جاء عنصر أداء المنظمة في فئة أوافق وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لهذا المحور وبلغ 2.02والذي يقع في فئة أوافق، مما يثبت الفرضية الثانية حيث تطوير أداء المؤسسة ركيزة أساسية لمواجهة التغيير المستمر في بيئة الأعمال والتغلب على أثاره السلبية.

ـ هناك ارتباط ايجابي وقوي بين أبعاد التشخيص الاستراتيجي وأداء المنظمة حيث بلغت قيمته **69.0%**وهذا ما يثبت الفرضية الثالثة.

التوصيات والاقتراحات:

نظرا للنتائج المتحصل عليها من المؤسسة محل الدراسة ارتأينا تقديم مجموعة من الاقتراحات المتمثلة في النقاط التالية:

- من الضروري إجراء تقويم دوري لمدى التزام المؤسسة بمبادئ التشخيص الاستراتيجي لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتشخيص العوامل المؤثرة ومدى الالتزام بهذه المبادئ.
- ضرورة اهتمام المؤسسة بتحليل قدراتها وإمكانياتها الداخلية والخارجية وذلك لبيان نقاط القوة والضعف وعلاجها.
- يجب على الإدارة أن تقوم بوضع سياسة سليمة للتدريب تقوم على أساس دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية. مع التأكيد على تدريب العاملين في المستويات المختلفة داخل المؤسسة، والاهتمام بالتدريب لكونه يلعب الدور الفعال في إنجاح عملية تطوير الأداء؛
- استخدام الحوافز الايجابية كعامل أساسي لتحسين وتطوير أداء العاملين، وبصفة خاصة الحوافز المعنوية فالتقدير أو الاعتبارات المعنوية تعتبر أكثر الطرق التي يمكن التحكم فيها بخلاف الأجور والترقيات التي يصعب التحكم فيها.

5. قائمة المراجع:

1 طاهر محسن منصور الغابي، وائل محمد صبحي ادريس. (2015). **الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل**، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ص 253.

2غسان عيسى العمري، سلوى امين السامرائي، **نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر**، كلية العلوم الإدارية والمالية جامعة الإسراء، عمان: دار المسيرة، ص 36.

3احمد عطا الله القطامين، (2002). **الإدارة الاستراتيجية**، عمان، الأردن: دار مجدلاوي، ص 59.

4 طاهر محسن منصور الغابي، وائل محمد صبحي ادريس، **مرجع سبق ذكره**، ص 256.

5محمد احمد، **التنمية الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية**، عمان، الأردن: دار المسيرة، ص 36.

6 طاهر محسن منصور الغابي، وائل محمد صبحي ادريس، **مرجع سبق ذكره**، ص 256.

7ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي. (2015). **الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية**، القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ص 184.

8زكريا مطلك الدوري، (2005). **الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**. عمان: دار اليازوري للنشر، ص 124.

9 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (2015)، **الإدارة الاستراتيجية (الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية)**، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الموسوعة للنشر والتوزيع، ص111.

10 حمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبوبكر، طارق رشدي جبة، (2002)، **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية . منهج تطبيقي**، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعة، ص ص 346-347.

11 اسماعيل السيد. (1999). **الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية**، الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية، ص ص 289 – 290.

12 مؤيد سعيد السالم. (2000). **أساسيات الإدارة الاستراتيجية**. الطبعة الأولى. عمان، الأردن: دار وائل للنشر، ص14.

13 الشيخ الداوي، (2010/2009)، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث العدد 07**، جامعة الجزائر، ص ص217 . 218.

14 الشيخ الداوي، **المرجع السابق**، ص218.

15 راوية حسن، (2004)، **إدارة الموارد البشرية، رؤيا مستقبلية الدار الجامعة**، الاسكندرية، ص209.

16 مزغيش عبد الحليم، (2012/2011)، **تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص20.

17 محمد سليمان البلوي، (2008)، **التمكين الإداري وعلاقته بأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير، في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة . المملكة العربية السعودية، ص ص 32 .33.

18 راوية حسن، (2008)، **التمكين الإداري وعلاقته بأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير، في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة . المملكة العربية السعودية، ص 47.

19 منصور بن ناصر إبراهيم الفايز، (2013). **التدريب على التقنيات الحديثة ودوره في تطوير أداء العاملين بالدوريات البحرية بحرس الحدود**. الرياض، ص ص 8، 9.