

القدرات الاستراتيجية الإدارية ودورها في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة: مديرية شركة مناجم الفوسفات "Somiphos" تبسة.

## Management Strategic Capabilities and Its Role in Improving the Performance of Employees - Case study: Directorate of Phosphate Mines Company "Somiphos", Tebessa.

لخضر بوخاتم<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> جامعة الجزائر3، مخبر الاقتصاد الرقمي، [boukhatem.lakhdar@univ-alger3.dz](mailto:boukhatem.lakhdar@univ-alger3.dz)

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/06/02

تاريخ الاستلام: 2021/05/09

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم القدرات الاستراتيجية الإدارية كمفهوم حديث يلعب دورا محوريا في تحقيق النجاح والتفوق بالنسبة للمنظمات على الصعيد الداخلي والخارجي، من خلال التأثير في مختلف الأنشطة والمهام وخاصة أداء العاملين، الذي يعتبر بدوره من أبرز محددات تحقيق التفوق التنافسي للمنظمات، وتم اختيار مديرية شركة مناجم الفوسفات "Somiphos" تبسة لاختبار العلاقة على أرض الواقع بين القدرات الاستراتيجية الإدارية وأداء العاملين.

وتوصلت الدراسة بعد جمع وتحليل مختلف البيانات إلى أن القدرات الاستراتيجية الإدارية وغيرها أبعادها الرئيسية والمتعلقة بالقدرات التنظيمية والقدرات التشغيلية تساهم بشكل كبير في تحسين من مستويات الأداء الفردية داخل مديرية شركة المناجم الفوسفات "Somiphos" تبسة.

**الكلمات المفتاحية:** قدرات الإدارة لاستراتيجية، قدرات التنظيمية، قدرات التشغيلية، أداء العاملين.

### Abstract:

This study aimed to identify the concept of strategic management capabilities as a modern concept that plays a strategic role in achieving success and excellence for organizations at the internal and external levels, By influencing various activities and tasks, especially the performance of employees, Which in turn is considered one of the most important determinants of achieving competitive excellence for organizations, The Directorate of Phosphate Mines Company "Somiphos" Tebessa was chosen to test the relationship on the ground between strategic management capabilities and employee performance.

After collecting and analyzing various data, the study concluded that the strategic administrative capabilities, and through them, their main dimensions related to organizational and operational capabilities It contributes significantly to improving the individual performance levels within the Directorate of Phosphate Mining Company "Somiphos" Tebessa.

**Keywords:** Management Strategy Capabilities, Organizational Capabilities, Operational Capabilities, employees Performance.

\* لخضر بوخاتم

## I. مقدمة

مع ازدياد شدة التنافس وافتتاح الأسواق العالمية على بعضها البعض توجهت المنظمات بكل قوة نحو البحث على امتلاك وتطوير أفضل القدرات في شتى المجالات التي تساعد على تحقيق وتحسين الأهداف المرغوبة، ومن هنا برزت قيمة القدرات الاستراتيجية الإدارية كواحدة من أهم مكونات القدرات الاستراتيجية، حيث تعمل القدرات الاستراتيجية الإدارية على مساعدة المنظمة في تطوير من مختلف المؤشرات المتعلقة بالكفاءة والفعالية والوصول إلى بناء ميزة تنافسية مستدامة تساعد المنظمة على تنافس بشكل قوي في بيئة الأعمال التي تنشط فيها.

فالقدرات الاستراتيجية الإدارية تمثل الاطار الفعال الذي يتم من خلاله التأثير على مختلف الأنشطة والمهام المعتمدة في المنظمة، حيث تسمح بتحقيق التخطيط الفعال، وإيجاد منظومة تنظيمية متطورة تسمح بتخصيص وتوزيع الموارد بشكل فعال وإيجاد أعلى درجات التنسيق، كما يسمح هذا النوع من القدرات بتصميم الفعال لمختلف الوظائف والمهام وغيرها من التأثيرات الأخرى المتعددة والمتنوعة، وتستغل المنظمات القدرات الاستراتيجية الإدارية أيضا في تأثير على أداء العاملين الذي يعتبر من أبرز محددات النجاح، لهذا تعمل المنظمات بكل قوة لتوفير أفضل الظروف التي تساعد العاملين على الرفع من الإنتاجية وتحقيق الإبداع والابتكار، ومن هنا يظهر دور القدرات الاستراتيجية الإدارية التي تسعى للتوفير كل الظروف والعوامل على غرار بناء مناخ تنظيمي مميز، دعم العمل التشاركي، المرونة والاستقلالية، وكل الممارسات المختلفة التي تجعل من العامل يشعر بالرضا على مختلف الجوانب المحيطة به في بيئة العمل، وهذا بدوره ما يضمن الوصول إلى أعلى مستويات الأداء الممكنة.

**I - 1 الإشكالية:** تعتبر شركة مناجم الفوسفات "Somiphos"، من أبرز المنظمات الاقتصادية الناشطة في مدينة تبسة، وهذا ما جعلها تبحث دائما على تطوير من قدراتها والعمل على تحسين من جودة الأداء الجماعي والفردى، من خلال إيجاد أفضل الطرق والأليات التي تضمن التأثير الإيجابي لصالح طاقم العمل، ومما سبق يمكن طرح الإشكالية الموالية:

ما مدى مساهمة القدرات الاستراتيجية الإدارية في تحسين أداء العاملين في مديرية شركة مناجم الفوسفات

"Somiphos"، بمدينة تبسة؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى مساهمة القدرات التنظيمية في تحسين أداء العاملين بمديرية شركة مناجم الفوسفات "Somiphos" تبسة؟

- ما مدى مساهمة القدرات التشغيلية في تحسين أداء العاملين بمديرية شركة مناجم الفوسفات "Somiphos" تبسة؟

**I - 2 فرضيات الدراسة:** يمكن توضيح أبرز فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- الفرضية الرئيسية: ليس هنا علاقة تأثير بين القدرات الاستراتيجية الإدارية وتحسين أداء العاملين بمديرية شركة مناجم الفوسفات "Somiphos"، تبسة.

وتندرج تحت الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: ليس هناك علاقة تأثير بين القدرات التنظيمية وتحسين أداء العاملين في مديرية شركة مناجم الفوسفات "Somiphos"، تبسة.

- الفرضية الفرعية الثانية: ليس هناك علاقة تأثير بين القدرات التشغيلية وتحسين أداء العاملين في مديرية شركة مناجم الفوسفات "Somiphos"، تبسة.

**I-3 أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة في أنها تعالج واحد من المواضيع الاستراتيجية في المنظمات والمتعلقة بأداء العاملين وإيجاد الآليات التي تساهم في تحسينه وتطويره بشكل مستمر، وذلك من خلال مفهوم القدرات الاستراتيجية الإدارية والتي تعتبر من أبرز مكونات القدرات الاستراتيجية التي تسعى المنظمات لاكتسابها وتطويرها بشكل مستمر.

**I-4 أهداف الدراسة:** من الأهداف التي نسعى للوصول إليها عبر هذه الدراسة ما يلي:

- التعرف على الجوانب النظرية لمفهوم القدرات الاستراتيجية الإدارية وأداء العاملين؛

- التعرف على دور القدرات الاستراتيجية الإدارية في تحسين من مستويات الأداء.

**I-5 منهج الدراسة:** من أجل محاولة التعرف على مختلف جوانب هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث تم تقديم شرح نظري لمختلف عناصر القدرات الاستراتيجية الإدارية وأداء العاملين، كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب دراسة الحالة من أجل دراسة المتغيرات على أرض الواقع.

**I-6 هيكل الدراسة:** من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة والإجابة على الإشكالية ومختلف الأسئلة الفرعية والفرضيات، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة محاور رئيسية، حيث كان المحور الأول مخصصاً للإطار النظري لمتغيرات الدراسة والتعرف على مفهوم القدرات الاستراتيجية الإدارية وأداء العاملين، فيما خصص المحور الثاني لإبراز دور القدرات الاستراتيجية الإدارية في تحسين أداء العاملين، أما المحور الثالث فخصص لدراسة الميدانية لتعرف على واقع القدرات الاستراتيجية الإدارية في تحسين أداء العاملين بمديرية شركة مناجم الفوسفات "Somiphos" تبسة، بينما تم عرض النتائج المتوصل إليها في خاتمة الدراسة.

## **II. القدرات الاستراتيجية الإدارية:**

تشكل القدرات الاستراتيجية الإدارية عاملاً أساسياً في نجاح المنظمة سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي، ويأتي هذا الدور من خلال التأثير على مختلف العمليات والأنشطة الروتينية والاستراتيجية.

**II-1 تعريف القدرات الاستراتيجية:** قبل تقديم أبرز الجوانب النظرية المتعلقة بمفهوم القدرات الاستراتيجية الإدارية وجب علينا أولاً تعريف وتوضيح مفهوم القدرات الاستراتيجية، حيث يعتبر هذا المفهوم من بين المفاهيم الحديثة في العلوم الإدارية والتي أصبحت تلقى اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، ويعرفه الباحث (Ansoff, 1979, p. 89) الذي يعد من بين أوائل وأبرز الباحثين الذين تحدثوا على مفهوم القدرات الاستراتيجية، بأنه مجموعة ما تمتلكه المنظمات من كفاءات إدارية، المهارات والقدرات اللوجستية، نطاق وجودة التكنولوجيا التي يتم استخدامها لتطوير من فعالية خدمة المنظمة لبيئتها وفقاً لتوجه محدد، ويرى (Barton, 1992, p. 113) بأنها تمثل مجموعة المعارف المجسدة في المهارات والإمكانيات التي يتميز بها العاملين، مختلف الإجراءات والتقنيات والأساليب العملية، النظم الإدارية، ومجموعة القيم التي تميز المنظمة والتي تساعدها في تحقيق الميزة التنافسية، وتوضح التعاريف أن القدرات الاستراتيجية هي كل الإمكانيات التي تسمح لمنظمة بتحقيق التميز والتفوق على حساب المنافسين سواء كانت قدرات ملموسة أو غير ملموسة.

**II-2 أنواع القدرات الاستراتيجية:** لقد شهدت القدرات استراتيجية تصنيفات عديدة ومتنوعة من قبل الباحثين ويعود السبب في ذلك إلى طبيعة المعقدة لهذا المفهوم، ومن خلال هذه الدراسة سيتم تصنيف القدرات الاستراتيجية كما يلي:

**II-2-1 القدرات الاستراتيجية الإدارية:** وهو المفهوم الذي يشكل محور هذه الدراسة حيث سيتم التطرق له بشكل أوسع في الجزء الموالي من الدراسة.

**II- 2- 2 القدرات الاستراتيجية البشرية:** ينظر كثير من الباحثين لمفهوم القدرات الاستراتيجية البشرية باعتباره أهم أصل من الأصول المختلفة لمنظمة وذلك بسبب أنه يشكل محور مختلف العمليات، ويعرفها كل من (Johnson, et al., 2014, p. 71) بأنها قدرة استغلال الموارد البشرية لمجموعة ما تمتلكه من خبرات، المعارف، المهارات، شبكة العلاقات، والتحفيز لتحقيق الابتكار.

**II- 2- 3 القدرات الاستراتيجية التكنولوجية:** تعرف بأنها مجموعة القدرات الضرورية التي تتشكل عبر تكامل مجموعة التقنيات وتساوم في بناء ميزة تنافسية من خلال تأثير على جودة المنتج والتحكم في التكاليف. (Filho & Moori, 2018, p. 284).

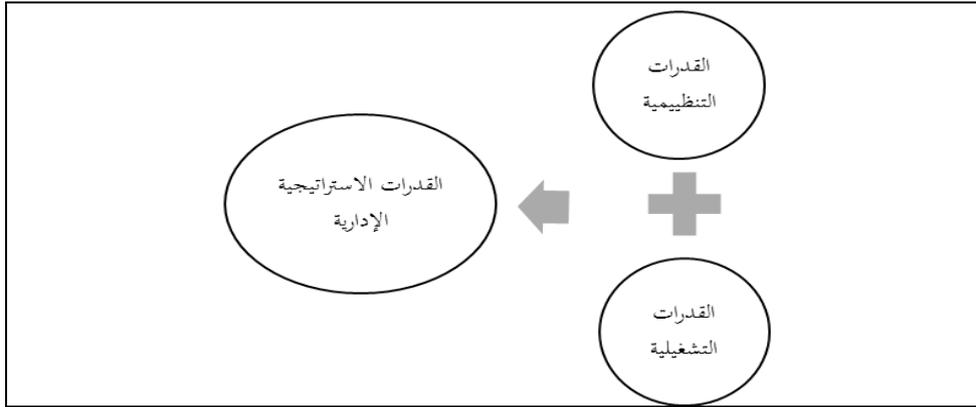
**II- 2- 4 القدرات الاستراتيجية التسويقية:** ترى كل من (Zamani, Rezaei, & Kheradyar, 2017, p. 372) بأنها تمثل مجموعة من العمليات المركبة التي تقوم على المعارف والمهارات المتميزة من أجل تحديد وفهم حاجيات العملاء ودراسة مختلف المنافسين من أجل تقديم أفضل المنتجات والخدمات.

**II- 3- تعريف القدرات الاستراتيجية الإدارية:** تعتبر القدرات الإدارية من أهم القدرات التي تسعى المنظمات إلى اكتسابها بسبب تأثيرها على مختلف العمليات والأنشطة، كما أنها تعتبر ذات تأثير قوي على مختلف مكونات القدرات الاستراتيجية الأخرى، ويعرفها كل من (Pufal, et al., 2015 p. 48)، بأنها مجموعة القدرات التي تسمح بتحقيق الكفاءة والاستقرار عبر بناء البديل الاستراتيجي وصنع القرار والعمل على تحقيق التكامل والتنسيق، وتخصيص الموارد وإيجاد أفضل الإجراءات والمعايير المناسبة للعمل، ويعرفها (Zawislak, et al., 2012, p. 17) بأنها القدرة على تحويل نتائج البحث والتطوير إلى مجموعة من العمليات والإجراءات المتناسكة والمرتبطة.

**II- 4- أهمية القدرات الاستراتيجية الإدارية:** إن لهذا النوع من القدرات أهمية بالغة في ضمان نجاح المنظمة، وترتبط القدرات الإدارية بكافة العمليات اليومية والاستراتيجية وتعتبر من المحددات الرئيسية التي تضمن الوصول إلى فعالية والكفاءة في العمليات الإنتاجية، كما أنها تلعب دور كبير في جمع ودمج بين مختلف القدرات الاستراتيجية الأخرى، وضمان الوصول إلى أعلى مستويات الأداء من خلال إيجاد أفضل الطرق التي تسمح بتدفق المعلومات وتوفير الآليات التي تسمح لمعالجتها (Zawislak, et al., 2012, p. 19)، وتبرز أهمية القدرات الاستراتيجية الإدارية أيضا من خلال إيجاد أفضل الطرق التي تساعد المنظمة على التنسيق والتكامل بين مجموعة الأقسام والوظائف ذلك مما يؤدي إلى جعل المنظمة أكثر ابتكارا (Pufal, et al., 2015 p. 48)، وبشكل عام تمثل القدرات الاستراتيجية الإدارية محورا هام في الأصول الغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة لهذا تتوجه المنظمات اليوم لزيادة من الاستثمار في هذا النوع من القدرات لتحقيق الأهداف المرسومة.

**II- 5- أبعاد القدرات الاستراتيجية الإدارية:** يمكن حصر أبعاد القدرات الاستراتيجية في بعدين أساسيين، وهما البعد التنظيمي والبعد التشغيلي وسيتم توضيحها على النحو التالي:

### الشكل 1: أبعاد القدرات الاستراتيجية الإدارية.



المصدر: من إعداد الباحث.

**II- 5- 1 القدرات التنظيمية:** تمثل القدرات التنظيمية مكون رئيسيا في مفهوم القدرات الاستراتيجية الإدارية، وهي مجموعة القدرات التي تحدد التوجهات والسياسات العامة التي تعتمدها المنظمة في كافة أعمالها، وتبرز القدرات التنظيمية من خلال عدة أبعاد وعمليات، لعل أبرزها التخطيط الفعال لكل أنشطة المنظمة ووضع الأهداف بطريقة فعالة توافق الإمكانيات الكلية لمنظمة، وتساعد القدرات التنظيمية في إيجاد تصميم ذكي وفعال لمختلف العمليات وتقسيم المهام من أجل تحقيق أعلى إنتاجية فردية وجماعية ممكنة، ويحدث ذلك بدوره من خلال بناء هيكل تنظيمي مرن يشجع على اللامركزية ويضمن أعلى درجات التنسيق والتواصل بين مختلف الأقسام الناشطة في المنظمة، وتعمل القدرات التنظيمية على بناء منظومة متكاملة تسمح بتخصيص الموارد وتوزيعها بطريقة فعالة على كافة الأقسام، ويظهر تأثير القدرات التنظيمية في بناء مناخ تنظيمي فعال يساعد العاملين على إبراز قدراتهم ومهارتهم ويشجعهم على المبادرة من أجل تطوير من القدرات الكلية لمنظمة.

إن القدرات التنظيمية ذات بعد استراتيجي وجوهري في تأثير على أداء المنظمة من خلال جعل العمليات الصعبة والمعقدة بسيطة وروتينية، وهذا ما ذهب له "J. Schumpeter" عندما قال بأن الميزة التنافسية تحدث للمنظمات الكبيرة بشكل أعلى مقارنة بالمنظمات الصغيرة بسبب قدرتهم على جعل الأعمال الصعبة والمعقدة أكثر روتينية وخاصة الابتكار (Adler, Goldoftas, & Levine, 1999, p. 45)، ولهذا وجب على المنظمات العمل بكل قوة على تطوير من القدرات التنظيمية بشكل مستمر من خلال الاستثمار في الموارد البشرية وزيادة من مستوى التعليم لصناعة الفرق في تنفيذ المهام والتفوق على المنافسين.

**II- 5- 2 القدرات التشغيلية:** تعتبر القدرات التشغيلية المكون الثاني من مكونات القدرات الاستراتيجية الإدارية، ويشير مضمون هذا النوع من القدرات إلى مجموعة الأطر والإجراءات التي يتم من خلالها تنفيذ الأعمال اليومية وترجمة القدرات التنظيمية على أرض الواقع، وتحدد جودة القدرات التشغيلية من خلال مجموعة الأساليب الإدارية المعتمدة، حيث تكون المنظمات أمام خيارات عديدة من أجل انتهاج أسلوب إداري يساعدها على تنفيذ الأعمال، وفي ظل بيئة سريعة ومتغيرة وذات تنافس شديد، أصبح الأسلوب الإداري يلعب دورا كبيرا في نجاح المنظمات فكلما توجه نحو اعتماد أسلوب مرن يبتعد عن المركزية ويشجع على الإبداع، ويدعم العمل الجماعي والتشاركي كلما ساعد ذلك في تطوير من القدرات التشغيلية لمنظمة وجعل تجسيد المهام أكثر فعالية، كما تعتبر عملية التأثير وتوجيه طاقم العمل بشكل يومي من أبرز محددات القدرات التشغيلية، فالقيادة الإيجابية تساعد على تذليل الصعوبات وحل المشاكل والانحرافات التي قد تحدث بشكل سريع وبالتالي تضمن الحد من التكاليف والخسائر التي تتعرض لها المنظمات، وتساعد القيادة على بث روح التعاون وإيجاد الانسجام الفعال بين مختلف المستويات الإدارية والأقسام وهذا

بدوره ما يعكس على تنفيذ ما مطلوب بشكل مستمر، وتتجلى القدرات التشغيلية أيضا في مختلف البرامج التطويرية على غرار التدريب، التكوين، التحفيز وغيرها من البرامج التي تسعى لإشباع الحاجيات المهنية والاجتماعية للعاملين، وتسعى هذه البرامج لرفع من كفاءة وفعالية طاقم العمل عبر تزويدهم بمختلف المهارات الفنية والتقنية والإنسانية اللازمة للوصول لتجسيد الأهداف على أرض الواقع.

إن نجاح في امتلاك القدرات التشغيلية فعالة ومتطورة يساعد المنظمة على بناء منظومة ذات كفاءة عالية في تجسيد العمليات وتقديم منتوجات وخدمات متميزة تستجيب للأهداف التي يرغب في تحقيقها والوصول إليها، والقدرات التشغيلية تساهم في بناء ميزة تنافسية عالية ومستمرة عبر الحد من التكاليف والاستجابة للمعايير الموضوعية خاصة من ناحية الوقت والجودة، ويضمن هذا مكانة مرموقة لمنظمة في بيئة الأعمال التي تنشط فيها.

**II -6- تشخيص القدرات الاستراتيجية الإدارية:** من أجل تشخيص القدرات الاستراتيجية بشكل عام والقدرات الاستراتيجية الإدارية بشكل خاص يمكن للمنظمات أن تعتمد على عديد الطرق التي تساعد في معرفة جودة وقوة القدرات التي تمتلكها ويمكن ذكر أبرز هذه الطرق على النحو التالي:

**II -6- 1- نموذج VRIO:** يعتبر من أشهر النماذج التي تساعد المنظمات في تشخيص وتصنيف القدرات، حيث قدمه الباحث (Barney & Wright, 1998, p. 38) سنة 1995 ويعرفه على أنه إطار تحليلي يساعد في تحديد قيمة الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة، ويتم تشخيص القدرات الاستراتيجية الإدارية من خلال طرح أربعة أسئلة تشمل أسئلة القيمة (Value)، الندرة (Rareness)، التقليد (Imitability)، التنظيم (Organization)، والشكل المولي يوضح محتوى هذا النموذج.

### الشكل 2: نموذج "VRIO" لتشخيص القدرات الاستراتيجية الإدارية.

V (Value)	القيمة: هل القدرات الموجودة تسمح بتقديم قيمة للعملاء، وتسامح لمنظمة بتفاعل الإيجابي مع البيئة من خلال استغلال الفرص ومواجهة التحديات المفروضة؟
R (Rareness)	الندرة: هل القدرات التي تمتلكها المنظمة غير متواجدة عند المنافسين أو متواجدة عند فئة قليلة فقط منهم؟
I (Imitability)	التقليد: هل القدرات صعبة ومكلفة لكي يحصل عليها المنافسين أو تقليدها؟
O (Organization)	التنظيم: هل المنظمة منظمة بشكل مناسب مما يساهم في تحقيق الاستغلال الأمثل للقدرات الموجودة؟

Source: (Johnson, et al., 2014, p. 76)

القدرات الإدارية تكون استراتيجية وليس عادية عندما تساهم في تقديم قيمة عالية للعملاء من خلال التقديم منتوجات وخدمات بجودة وعالية وتكلفة متميزة كما تسمح لمنظمة باستغلال جميع الفرص ومواجهة التهديدات التي تواجهها، كما تكون القدرات الإدارية ذات طابع استراتيجي في حال ما كانت تتميز بالندرة وهي نتيجة مجهود معرفي داخلية لمنظمة، وكلما كانت القدرات الإدارية تتميز بالغموض وصعوبة التقليد من قبل المنافسين كلما ساهم ذلك في جعل تأثيرها أكبر على كافة المستويات، ويعتبر عامل التنظيم من أبرز الأبعاد التي تساهم في معرفة جودة القدرات الإدارية التي تمتلكها المنظمة، فالقدرات الإدارية كلما دعمت استغلال الموارد بمختلف أنواعها بشكل مميز وساهمت في مساعدة العاملين على تأدية مهامهم بشكل مرن وفعال كلما دل ذلك على جودة القدرات الإدارية في المنظمة.

**II -6- 2- المقارنة المرجعية:** تعتبر المقارنة المرجعية من العمليات المهمة التي تساعد المنظمات في معرفة وتشخيص ما يحدث في الصناعة بشكل عام وإجراء المقارنة مع المنافسين وتعرف بأنها عملية تحديد أفضل الممارسات والإمكانات في الصناعة وفهمها

والعمل على تحسين المستمر للوصول إلى أعلى أداء ممكن (Ananda & Kodali, 2008, p. 259)، ويتم استخدام المقارنة المرجعة في تشخيص القدرات الاستراتيجية من خلال طريقتين وهما كما يلي (Johnson, et al., 2014, pp. 82-83):

**II - 2-6-1 المقارنة المرجعية عبر الصناعة أو القطاع:** وهنا يتم تقييم مجموعة القدرات الاستراتيجية الإدارية عبر مجموعة مختلفة من المعايير التي تتعلق بالأداء، وذلك من خلال مجموعة المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمات أو المنتجات.

**II - 2-6-2 المقارنة المرجعية من خلال المنافس الأفضل:** يتم مقارنة مجموعة القدرات التي تمتلكها المنظمة مقارنة بالمنافس الأفضل في السوق، مما يساعد في معرفة مجموعة الفروقات والعمل على تحسين مجموعة القدرات على غرار الكفاءات البشرية أو موارد المستعملة في مختلف الأنشطة والعمليات، وهذا ما يسمح لمنظمة بمعالجة الفجوة في القدرات الاستراتيجية الإدارية أو تتمين والحفاظ على القدرات الإدارية التي تملكها.

إن عملية المقارنة المرجعية قد تساعد المنظمة في تشخيص القدرات الاستراتيجية الإدارية من خلال تقييم مختلف المنافسين ومعرفة مجموعة الموارد والأنشطة التي يقومون بها مما يسمح لها بتحقيق توقع مميز والوصول إلى أعلى أداء ممكن، فالمقارنة المرجعية تسمح بتقييم العمليات ومختلف الجوانب التنظيمية والاستراتيجيات والمخرجات النهائية للمنافسين، غير أن من النقاط السلبية لهذا النموذج تتعلق بصعوبة الحصول على معطيات حول المنافسين، وضرورة توفر إمكانيات كبيرة من أجل المقارنة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف. (Ohinata, 1994, p. 48).

### III. أداء العاملين:

يعتبر أداء العاملين من أهم الأنشطة ومحددات نجاح أي منظمة، لهذا يعتبر تطوير الأداء والوصول إلى أكبر قدر من الفعالية من أكبر التحديات التي تواجه المنظمة.

**III - 1 تعريف الأداء:** قبل التطرق إلى مفهوم أداء العاملين يجب أخذ فكرة عامة على مفهوم الأداء بشكل عام. حيث يتم تعريفه من قبل (Rolstadas, 1998, pp. 990-992) بأنه تلك العلاقة المعقدة بين مجموعة من الأبعاد والمتمثلة في الفعالية، الكفاءة، الجودة، الإنتاجية، الجودة في العمل، الابتكار والربحية، حيث يمثل ترابط هذه الأبعاد حجم وجودة الأداء النهائي.

**III - 2 تعريف أداء العاملين:** يعتبر أداء العاملين من أبرز أنواع الأداء في المنظمات، ويعرف بأنه مجموعة السلوكيات المتكونة من أفعال وإسهامات التي تصدر من الأفراد والمتعلقة بالعمل والتي تؤثر على نوعية المخرجات النهائية للمنظمة (Krausert, 2008, p. 170) ويعتقد كل من (Sonnentag & Volmer, 2010, p. 117) بأنه مجموعة الكفاءات الفردية الناتجة عن مجموعة السلوكيات التي يقوم بها العامل وفقا لمتطلبات العمل.

ومن أجل فهم أداء العاملين بشكل أعمق وجب توضيح بعض المفاهيم التي تشكل محتوى هذا المفهوم وذلك كما يلي:

- السلوك: هو عبارة على طريقة التي يتصرف بها الفرد سواء كانت مادية أو لفظية. (Bergner, 2011, p. 147).
- المهارة: هي القدرة على أداء المهام بشكل صحيح، بالاعتماد على المعارف المعنوية والمادية. (Attewell, 1990, p. 423).

**III - 3 أهمية أداء العاملين:** للأداء العاملين أهمية كبيرة في تحقيق رؤية المنظمة وتسييد الاستراتيجيات المتبعة، وزيادة القدرة على تنافس الخارجي واستغلال الموارد بمختلف أنواعها بالطريقة المثلى ويمكن توضيح أهمية أداء العاملين كما يلي:

**III - 3-1 بالنسبة لمنظمة:** تتأثر المنظمة كثير بجودة أداء العاملين ويمكن ذكر أهميته في النقاط التالية:

- استغلال الأمثل للموارد وتقليل من حجم التكاليف؛
- استجابة لرغبة وحاجيات العملاء من خلال الرفع من مستويات الإبداع والابتكار؛

- التعامل بشكل فعال ومرن مع السوق؛
- زيادة من قيمة أصول المنظمة.

### III- 3- 2 بالنسبة للعاملين: إن من أبرز المستفيدين من أداء العاملين هم العاملين أنفسهم، لهذا تحظى نوعية الأداء بأهمية

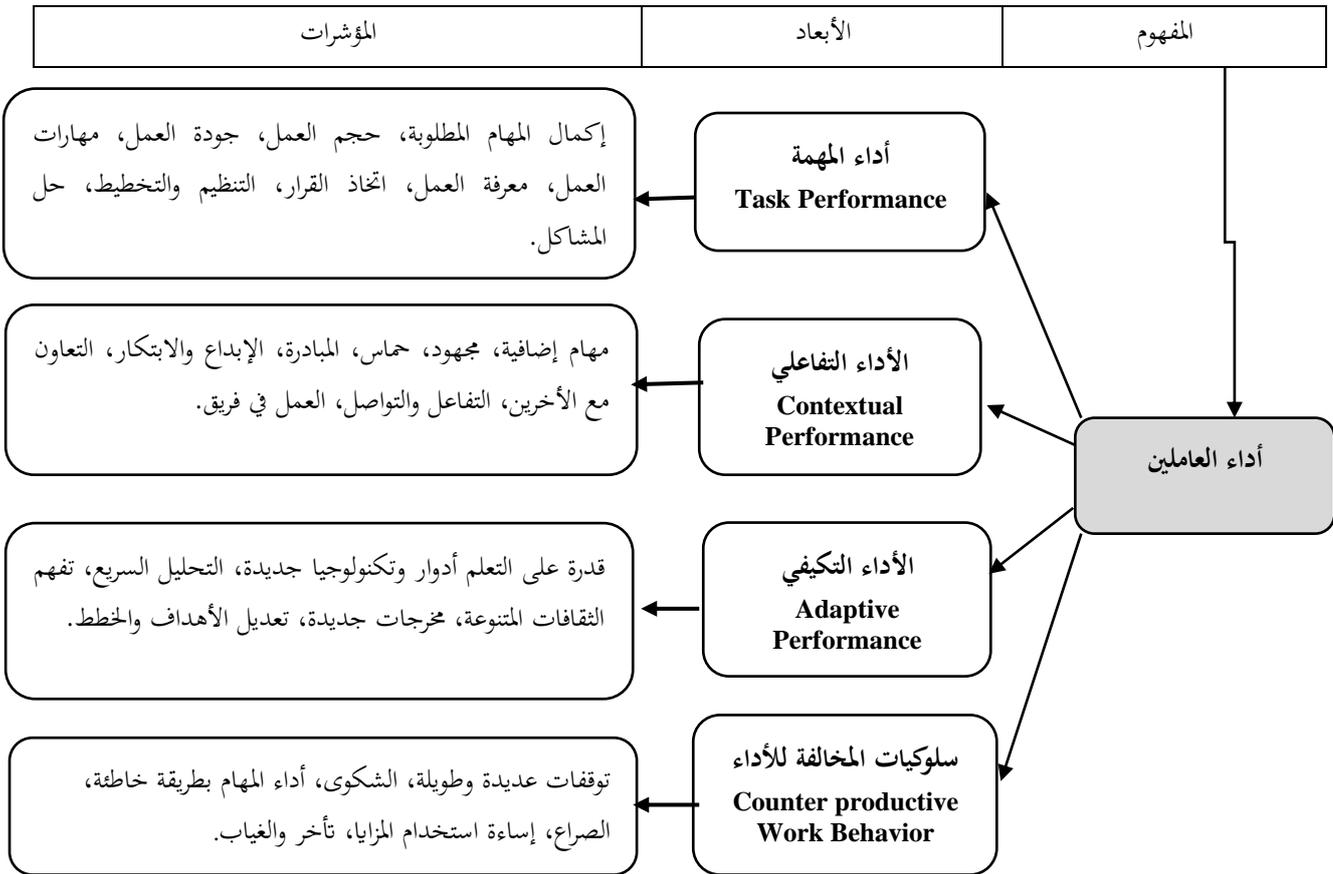
كبيرة للعاملين بسبب تأثيرها على مختلف المسارات المهنية والشخصية، ويمكن إيضاح أهمية الأداء في النقاط الموالية:

- الترقية؛
- الحصول على الرضا الوظيفي؛
- عدالة التحفيز؛
- الإنجاز.

### III- 4 أبعاد أداء العاملين: إن أداء العاملين هو عبارة على مزيج متنوع ومتعدد من الأبعاد المتداخلة مع بعضها البعض،

حيث تتكامل لتشكيل في نهاية مفهوم أداء العاملين، والشكل الموالي يوضح أبرز أبعاد أداء العاملين.

الشكل 3: أبعاد أداء العاملين.



Source: (Koopman, et al., 2011, p. 863)

من خلال الشكل رقم (3) تم تقسيم أداء العاملين لأربعة أبعاد، حيث يمثل البعد الأول أداء المهام وهو أداء ما هو مطلوب وفقا لمعايير التي يتم تحديدها من قبل القائمين على المنظمة، أما البعد الثاني فيتعلق بقدرة العامل على إظهار سلوكيات تدعم البيئة الثقافية والتقنية والاجتماعية للمنظمة وأدائه لمهام تتجاوز وظيفته على غرار متابعة مهام إضافية، ويوضح البعد الثالث ضرورة توفر العاملين على قدرات تكيفية مع مختلف الأوضاع التي تمر بها المنظمة ومواكبة التغييرات التي تطرأ سواء في نظام العمل

أو في المهام خاصة في ظل الديناميكية السريعة التي تميز البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات، وتمثل السلوكيات المخالفة البعد الرابع من أداء العاملين وهو الجزء السلبي الذي قد يظهره العاملين أثناء تأدية المهام وله تأثير سلبي كبير على تنافسية وقوة المنظمة، حيث يتطلب من العاملين بشكل خاص والمنظمة بشكل عام العمل على توفير مختلف المتطلبات التي تساعد على تفادي هذه السلوكيات مثل الغياب والتأخر وعدم إتقان العمل، من خلال الإجراءات التنظيمية والتحفيزية المختلفة، إن أبعاد العاملين هي متداخلة ومتراصة فيما بينها وليست منفصلة والعامل الأفضل هو الذي لديه القدرة على شمل الأبعاد المتعلقة بأداء المهمة وقدرته على تفاعل والتكيف والعمل على تفادي سلوكيات المدمرة للأداء.

**III - 5 إدارة أداء العاملين:** يعتبر تعريف (Armstrong, 2009, p. 618) من أشهر التعاريف التي تناولت هذا المفهوم حيث يعرفها بأنها عملية تقوم على تنسيق الأهداف العامة (المنظمة) والخاصة (الفرد)، وتحديد المسؤوليات وتقسيم الأدوار وتقييم المهارات اللازمة وتوفير الفرص لمساعدة الأفراد على تطوير من قدراتهم وكفاءتهم، ويعرفها كل من (Angelo & Pritchard, 2006, p. 255) بأنها مجموعة واسعة ومتعددة من الأنشطة التي تهدف إلى تحسين وتطوير من أداء الأفراد عبر التركيز على دعم وتحفيز.

**III - 6 مراحل إدارة أداء العاملين:** تتم إدارة أداء العاملين وفقا لمجموعة من المراحل المتسلسلة وهي كما يلي:

**III - 6 - 1 تخطيط للأداء العاملين:** تعتبر عملية تخطيط للأداء أول مرحلة من مراحل إدارة أداء العاملين ويتوقف النجاح في إدارة عمليات أداء العاملين على نجاح في عملية التخطيط وتعد هذه العملية البنية الأساسية لمختلف المراحل والعمليات القادمة، وتعرف عملية تخطيط أداء العاملين بأنه المهمة التي تقوم على وضع الأهداف وتوضيح الاتجاهات والسلوكيات التي يجب إتباعها من قبل الأفراد للوصول إلى توقعات المرغوبة منهم. (Grameen Foundation, 2012, p. 2)

**III - 6 - 2 قياس أداء العاملين:** لقد شهدت عملية قياس أداء العاملين تطورا كبيرا في آخر السنوات، سواء من حيث الأليات المستخدمة أو حتى في محتوى العملية، ففي السابق كان يتم التركيز فقط على المؤشرات المتعلقة بالجوانب الإنتاجية والربحية في عملية قياس أداء العاملين، وذلك من خلال قياس الكمية التي تم إنتاجها، ومع تطور السوق وظهور المنافسة تم إضافة عنصر الجودة في عملية القياس، وفي السنوات الأخيرة مع انفجار المنافسة وظهور العولمة تم اعتماد مؤشرات جديدة تتعامل بها المنظمات في عملية القياس مثل معدلات الابتكار والإبداع وسلوكيات الذي يظهرها العامل مثل الولاء ودرجة الرضا الوظيفي والالتزام وغيرها من المعايير الأخرى، ويتم تعريف عملية قياس أداء العاملين بأنها العملية التي تساعد في جمع المعلومات المتعلقة بفعالية وكفاءة الأداء. (Smith & Bititci, 2017, p. 1208)

**III - 6 - 3 تقييم أداء العاملين:** تعتبر عملية التقييم من العمليات المهمة في عملية إدارة أداء العاملين لما لها من انعكاس جوهرية على مستقبل المنظمة، ويعرفها (Grote, 2002, p. 01) بأنها عملية إدارية رسمية تتم من قبل المشرفين لمعرفة مدى تنفيذ العاملين لمهامهم في المنظمة والتزامهم بالمعايير الموضوعية وذلك بشكل مستمر، ويشير (Liff, 2011, p. 139) إلى أن عملية تقييم أداء العاملين هي جزء مهم من تقييم الأداء العام للمنظمة، من خلال معرفة مخرجات العاملين مقارنة مع المعايير التي تم تحديدها سابقا والتي تتعلق بالكمية والجودة والوقت وغيرها من سلوكيات الأخرى التي يعرفها العامل بشكل مسبق.

**III - 6 - 4 تقويم أداء العاملين:** تمثل عمية تقويم المرحلة الرابعة من عملية إدارة أداء العاملين حيث يتم اللجوء إلى هذه المرحلة عندما تجد المنظمة خلل وتراجع في أداء العاملين، سواء تعق ذلك بعدم الالتزام بالمعايير الموضوعية أو حتى عدم الوصول إلى الإنتاجية المطلوبة، فيتم العمل من خلال هذه المرحلة على معالجة المشاكل والاختلالات عبر برامج محددة بدقة عالية تتماشى مع

نوعية المشاكل في الأداء، عملية تقويم أداء العاملين بأنها عملية تقوم على اتخاذ مجموعة من الإجراءات لأجل تصحيح الاختلالات والانحرافات التي تصدر من الفرد في تأدية مهامه.

#### IV. دور القدرات الاستراتيجية الإدارية في تحسين أداء العاملين:

إن المنظمات تعمل بكل قوة على تطوير وامتلاك أفضل القدرات مهما كان نوعها، وذلك لما لها من تأثير استراتيجي على مختلف الأنشطة والعمليات، والأداء الفردي والجماعي، ومن خلال هذا العنصر من الدراسة سيتم إبراز دور القدرات الاستراتيجية الإدارية في تحسين أداء العاملين على النحو التالي:

**IV -1 دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء العاملين:** إن القدرات التنظيمية بمختلف مكوناتها وأبعادها تلعب دورا كبيرا في تأثير على إنتاجية وأداء المنظمة بشكل عام من خلال التأثير في أداء الأفراد، فكلما كانت القدرات التنظيمية تتميز بالكفاءة كلما ساهم ذلك في تحسين أداء العاملين، حيث يعمل هذا النوع من القدرات على تقليل من الجهود الضائعة عبر التخطيط الفعال وضمان عدم تضارب المصالح، وهذا ما يشير إليه (Vigoda-Gadot, 2007, p. 662) إلى أن السياسات التنظيمية الفعالة تعمل على ضمان تقليل من تضارب المصالح الذي قد يحدث بين الأهداف التنظيمية والفردية، كما تضمن عدم تشتت الجهود وتراجع مؤشرات الأداء، وتعتبر العلاقة بين التنظيم والأداء ذات ترابط عالي حيث يسمح التنظيم الفعال والمرن والذي يعتبر من أهم محددات القدرات التنظيمية في المنظمات بتوحيد الجهود وإيجاد درجات عالية من التنسيق، كما يساعد التنظيم في بناء تصميم فعال لمختلف المهام والوظائف وتحديد الأدوار بدقة، ويرى أن التنظيم هو الإطار الأساسي الذي يؤثر على إنتاجية الفرد ويساهم في الرفع وتحسين من مستوى الابتكار، ولهذا يجب أن يتمتع التنظيم في أي منظمة بالمرونة ودعم مشاركة في اتخاذ القرار، (Whitfield & Poole, 1997, p. 747) كما يلعب المناخ التنظيمي دورا استراتيجيا في تحديد وتحسين مستوى أداء العاملين، فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمستوى عالي من الاستقلالية ويدعم العلاقات بين العاملين ببعضهم البعض، والعلاقات بين المشرفين والمرؤوسين، يساهم في جلب أفضل الكفاءات ويدعم ويحسن من سلوكيات ومهارات الأفراد في تأدية مهامهم، (Yee & Mahadevan, 2017, p. 2) وكلما تميز المناخ التنظيمي بالعراقل والروتينية كلما انعكس ذلك سلبا على مستويات الإبداع والابتكار لدى العاملين.

وبشكل عام يمكن القول أن القدرات التنظيمية تمثل الإطار الكلي الذي يحدد ويؤطر السلوكيات التي يجب أن يتحلّى بها كل عامل من أجل الوصول إلى أعلى أداء ممكن والذي يحقق للفرد أهدافه الخاصة، ويحقق المنظمة الميزة التنافسية التي تستطيع من خلال التنافس في بيئة الأعمال التي تنشط فيها.

**IV -2 دور القدرات التشغيلية في تحسين أداء العاملين:** ترتبط القدرات التشغيلية بالأداء الفردي والجماعي ارتباطا وثيقا، حيث يتأثر أداء العاملين كثيرا بمجموعة الإجراءات والأساليب التي توجه العمل اليومي والروتيني، وتبرز القدرات التشغيلية على عدة أوجه، حيث تعتبر القيادة والإشراف من أبرز مكونات القدرات التشغيلية في المنظمة، فهي أداة لتحقيق التأثير وحث طاقم العمل على تنفيذ ما هو مطلوب منهم وفقا للمعايير المحددة سابقا، ولهذا تعطي المنظمات أهمية كبيرة في استقطاب واختيار الشخصيات التي تتميز بخصائص قيادية من أجل تحقيق التأثير المناسب وضمان حشد الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق الأهداف المرسومة، وتساعد البرامج التطويرية والتي بدورها تشكل محور استراتيجي في تشكيل القدرات التشغيلية دورا كبيرا ومباشر في تحسين أداء العاملين، فالتدريب مثلا تعتمد المنظمات بكثرة لهدف تحسين من مخرجات وأداء العاملين عبر تزويدهم بالمهارات والقدرات الأساسية لتأدية المهام وزيادة من مستوى المرونة والجودة والتي تعتبر بدورها من الأبعاد الأساسية في مفهوم أداء العاملين، (Guan & Frenkel, 2019, p. 164) وفيما يتعلق بالأساليب الإدارية وفي ظل تنوعها وتعددتها يتوجب على

المنظمة العمل على اختيار افضل الأساليب التي تدعم الاستقلالية، والمرونة في تأدية المهام، ودعم العمل التشاركي وغيرها من الممارسات الفعالة التي تضمن التأثير الإيجابي في أداء العاملين وتحثهم على زيادة من معدلات الابتكار، وتبرز في الأساليب الإدارية وخاصة الحديثة منها والتي تعتمد المنظمات بقوة في إدارة من مختلف مهامها وأنشطتها اليومية، على غرار أسلوب إدارة الجودة الشاملة، أسلوب فرق العمل، إدارة المعرفة وغيرها من الأساليب الأخرى، التي تسعى لتطوير من أداء العاملين.

## V. الدراسة التطبيقية:

عبر هذا الجزء من الدراسة سيتم التعرف على مستوى القدرات الاستراتيجية الإدارية وتأثيرها في تطوير أداء العاملين في مديرية شركة مناجم الفوسفات "Somiphos"، وذلك على النحو التالي:

- V-1 تقديم مؤسسة محل الدراسة:** تعتبر مؤسسة مناجم الفوسفات "Somiphos" من المؤسسات الاقتصادية الكبرى على مستوى ولاية تبسة، حيث تختص في العمل على التنقيب واستخراج مادة الفوسفات، وتسويقه نحو السوق المحلي والدولي.
- V-2 مجتمع وعينة الدراسة:** يمثل مجتمع الدراسة كافة العاملين في مديرية والبالغ عددهم 80 عامل، حيث تم اختيار عينة شملت 70 عامل في كافة المستويات من أجل معرفة ردود الأفعال، والجدول الموالي يوضح كيفية تداول الاستثمارات.

### الجدول 1: عدد الاستثمارات الموزعة على عينة الدراسة

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الصالحة لتحليل
70	68	67

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

يوضح الجدول السابق أن نسبة تجاوب عينة الدراسة مع الاستبيان كانت ممتازة وبنسبة تقدر بحوالي (96%)، وهذا ما ساهم في جمع المعلومات ومعرفة ردود أفعال الصادرة من قبل عينة الدراسة بشكل واسع.

**V-3 أداة الدراسة وقيمة ثباتها:** من أجل الحصول على البيانات تم صياغة استبيان يتضمن مختلف محاور وأبعاد الدراسة، ومن خلال برنامج SPSS تم قياس قيمة ثابت والتي يقصد بها إمكانية الحصول على نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الاستثمارات أكثر من مرة تحت نفس الظروف، وتم التحقق من قيمة الثبات من خلال اختبار "Alpha de Cronbach".

### الجدول 2: نتائج اختبار قيمة ثبات الدراسة

رقم المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	الثبات "Cronbach"
المحور الأول	البعد الأول القدرات التنظيمية	08	74.2
	البعد الثاني : القدرات التشغيلية	07	75
	المحور الأول: القدرات الاستراتيجية الإدارية	15	82.4
المحور الثاني	أداء العاملين	10	81
قيمة الاستبيان الكلية	/	25	88.5

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل "Alpha de Cronbach" تجاوزت نسبة (60%) وهي النسبة الدنيا اللازمة لتأكد من ثبات الدراسة، حيث قدرت النسبة الكلية للثبات للاستبيان (88.5%) وهو ما يدل على أنه لو تم إعادة توزيع الاستبيان مرة أخرى ستكرر الإجابة نفسها بنسبة (88.5%)، كما تراوحت القيمة الفرعية للثبات للأبعاد والمحاور بين (74.2%) و (82.4%) وهي نسبة تتجاوز الحد الأدنى في اختبار قياس الثبات.

V-4 عرض وتحليل العناصر الشخصية لعينة الدراسة: سيتم عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة لدراسة كما يلي:  
الجدول 3: التكرارات والنسب المتوية المتعلقة بعينة الدراسة.

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	42	62.7
	أنثي	25	37.3
	المجموع	67	100
السن	أقل من 30 سنة	8	11.9
	من 30 سنة إلى أقل 40 سنة	33	49.3
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	15	22.4
	أكبر من 50 سنة	16.4	15.5
المستوى التعليمي	المجموع	67	100
	مستوى ثانوي	8	11.9
	جامعي (ليسانس، ماستر، ماجستير)	54	80.6
	دراسات عليا (دكتوراه)	2	3.0
	أخرى	3	4.5
المركز الوظيفي	المجموع	67	100
	عون	14	20.9
	اطار	41	61.2
	اطار سامي	12	17.9
مستوى الخبرة	المجموع	67	100
	أقل من 1 سنة	3	4.5
	أكبر من 1 سنة أقل من 5 سنوات	17	25.4
	أكبر من 5 سنوات أقل من 10 سنوات	28	41.8
	أكبر من 10 سنوات	19	28.4

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

من خلال الجدول رقم (3) والذي يتضمن أبرز السمات الشخصية لعينة الدراسة، يبين متغير الجنس أن أغلبية العاملين في المديرية هم من جنس ذكور بنسبة تتجاوز (62%)، أما متغير السن فيشير إلى أن أغلبية العاملين هم من فئة الشباب وبتحديد في الفئة العمرية بين 30 سنة إلى غاية 40 سنة، بينما يبين متغير المستوى التعليمي أن أغلبية العاملين يتمتعون بمستوى تعليمي عالي، حيث تقدر نسبة العاملين الحاصلين على مستوى جامعي بأكثر من (83%)، منهم (3%) متحصلين على شهادة دكتوراه، ويدل هذا على أن طاقم العمل يتمتع بقدرات تعليمية عالية، ويدل متغير المركز الوظيفي على أن أغلبية عينة الدراسة هم من أصحاب المراكز الوظيفية العالية، ويشير عنصر الخبرة إلى أن أغلبية طاقم العمل يتميز بخبرة عالية تتراوح بين خمسة سنوات على

أكبر من 10 سنوات، فيما لا تتجاوز نسبة العاملين الجدد في المديرية (5%) والسبب الرئيسي في ذلك يعود لتوقف عملية الانتداب بسبب فيروس الكورونا وفقا لتصريح مدير الموارد البشرية.

**V-5 عرض وتحليل بيانات متغيرات الدراسة:** من أجل تحليل ردود أفعال عينة دراسة سيتم استخدام مجموعة من المؤشرات الإحصائية والمتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف، وقد تم ذلك ببرنامج SPSS، كما تم الاعتماد على نموذج ومقياس "Likert" الخماسي.

**الجدول 4: مقياس درجات "Likert" الخماسي.**

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

Source: (Sullivan & Artino Jr, 2013, p. 542)

ويعتبر مقياس "Likert" الخماسي من أشهر الأدوات البحثية التي يتم استعمالها في العلوم الاجتماعية بشكل عام للحصول على البيانات وتفاعل مع عينة الدراسة.

**V-6 تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات القدرات التنظيمية:**

**الجدول 5: نتائج اختبار عبارات القدرات التنظيمية.**

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	رتبة العبارة	اتجاه الإجابة
01	لدى المنظمة خطط عمل واضحة ومفهوم.	3.82	0.85	0.72	2	موافق
02	يتم تنظيم وتقسيم العمل بطريقة مرنة.	3.86	0.83	0.69	1	موافق
03	يتم وضع الأهداف بطريقة جماعية وتشاركية.	3.71	0.96	0.93	5	موافق
04	هناك درجة عالية في التنسيق والانسجام بين مختلف الأقسام.	3.76	0.85	0.73	3	موافق
05	يساعد المناخ التنظيمي في المنظمة على الإنجاز والأداء العالي.	3.77	0.99	0.99	6	موافق
06	تخصيص وتوزيع الموارد بطريقة فعالة وعادلة.	3.65	0.80	0.65	7	موافق
07	الهيكل التنظيمي يشجع على اللامركزية واتخاذ القرار بصفة تشاركية.	3.74	1.00	1.01	4	موافق
08	يقوم الأسلوب الرقابي في المنظمة على الاستفادة من الأخطاء.	3.86	0.88	0.78	1	موافق
/	البعد الأول القدرات التنظيمية	3.77	0.53	0.29	/	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

تبين النتائج الخاصة ببعد القدرات التنظيمية أن أغلبية العاملين لديهم رضا وتوافق حول مختلف العبارات المشكلة لهذا المحور، حيث كان الاتجاه العام لمختلف أفراد عينة الدراسة الذهاب نحو الموافقة وتقدير القدرات التنظيمية في المنظمة وبنسبة جيدة في أغلبها وهذا ما بينته قيمة المتوسطات الحسابية والتي كانت متقاربة بين مختلف العبارات المشكلة لهذا المحور، وبشكل أدق جاءت العبارات رقم (2) و(3) في المركز الأول بقيمة متوسط حسابي بلغت (3.86)، حيث يرى اغلب أفراد عينة الدراسة أن

المنظمة تتميز بالمرونة في تقسيم وتنظيم العمل، كما أقر الباحثون أن الأسلوب الرقابي يساعد على الاستفادة من الأخطاء وهذا ما يساهم في عدم التضيق على العاملين والقضاء على الروتين السلبية في تنفيذ المهام، كما يلاحظ أن مستوى الرضا مرتفع نسبيا لدى العاملين حول المناخ التنظيمي، درجة التنسيق بين مختلف الأقسام، ودعم الهيكل التنظيمي لمفهوم اللامركزية، ورغم هذا يجب على المنظمة العمل بشكل أكثر لرفع من قيمة القدرات التنظيمية خاصة أن الإحصائية تشير إلى انه هناك هامش لتحسين.

## V-7 تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات القدرات التشغيلية.

الجدول 6: نتائج اختبار عبارات القدرات التشغيلية.

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	رتبة العبارة	اتجاه الإجابة
01	تشجع المنظمة على تكوين فرق العمل والعمل الجماعي.	4.02	0.88	0.78	2	موافق
02	يتم تنفيذ المهام اليومية بطريقة مرنة وبعيد عن المركزية عبر تمكين العاملين.	4.01	0.80	0.65	3	موافق
03	هناك تقارب بين المسؤولين والمرؤوسين.	3.95	0.94	0.89	6	موافق
04	يتم تقدير ومكافأة أصحاب الإنجازات والمجهودات في المنظمة.	3.19	1.18	1.40	7	محايد
05	توفر المنظمة برامج تدريبية وتكوينية تساعد على اكتساب مهارات ومعارف جديدة بشكل مستمر.	4.17	0.91	0.84	1	موافق
06	هناك سهولة في الاتصال الداخلي بين مختلف المستويات الإدارية والحصول على المعلومات.	3.97	0.96	0.93	5	موافق
07	يتم الاعتماد على أساليب حديثة ووسائل تكنولوجيا متطورة في توجيه طاقم العمل.	4.00	0.83	0.69	4	موافق
/	البعد الثاني القدرات التشغيلية	3.90	0.59	0.35	/	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

يبين لنا الجدول رقم (6) آراء الباحثين حول بعد القدرات التشغيلية والتي توظف العمل اليومي في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن هذا البعد يحظى برضا أعلى من بعد القدرات التنظيمية وهذا ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي الكلية، حيث جاءت العبارة رقم (5) في المركز الأول والتي تشير إلى توفر البرامج التدريبية الموجهة لتطوير من مهارات العمل، ويتفق أغلب الباحثين على أن المنظمة تهتم بشكل كبير بالجوانب التدريبية وتأهيل العاملين وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي والتي كانت مرتفعة وقدرت ب(4.17)، وحلت العبارة رقم (1) في المركز الثاني بمتوسط حسابي قدرته قيمته (4.02)، وتدول هذه القيمة على أن المنظمة تدعم العمل الجماعي وتشاركي عبر التشجيع على تكوين فرق العمل وهذا ما يترجم القدرات التنظيمية على أرض الواقع، كما يتفق الباحثين على جودة الوسائل التكنولوجية المستعملة في الاتصال، ومستوى التقارب بين المسؤولين والمرؤوسين ويعتبر هذا الأمر عامل محوريا في نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، غير أن النتائج تبين أن هناك اختلاف كبير بين الباحثين حول عنصر التحفيز وتقدير الجهود في المنظمة وهذا ما بينته نتيجة العبارة رقم (04) والتي قدر متوسطها الحسابي بحوالي (3.19)، حيث

تشير هذه الإحصائية على ضرورة عمل المنظمة على فهم سبب هذا الاختلاف في الرضا حول بعد التحفيز وإيجاد سياسة فعالة لاستجابة لرغبات العاملين سواء كانت معنوية أو مالية.

## V- 8 تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني والمتعلقة بأداء العاملين.

الجدول 7: نتائج اختبار عبارات أداء العاملين.

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	رتبة العبارة	اتجاه الإجابة
01	يتم تنفيذ المهام المطلوبة وفقا للمعايير محددة ومضبوبة من ناحية الجودة والوقت.	3.98	0.63	0.46	موافق	2
02	المهام المسندة إليك تتوافق مع مهاراتك.	3.94	0.60	0.63	موافق	3
03	يتم استغلال قدرات العاملين بشكل فعال من أجل الوصول إلى الإنتاجية المطلوبة .	3.91	0.99	0.99	موافق	4
04	تقوم بأداء مهام إضافية عن مهامك الأساسية.	4.14	0.80	0.64	موافق	1
05	تساعدك وظيفتك في تطوير مهاراتك وقدراتك بشكل مستمر.	3.85	0.91	0.94	موافق	5
06	يتم تزويدك بكافة المعلومات اللازمة المتعلقة بتأدية مهامك.	3.91	0.88	0.78	موافق	4
07	يتم قياس الأداء الفردي بطريقة واضحة وبالاعتماد على معايير محددة.	3.67	1.05	1.10	موافق	6
08	يتم تقييم الأداء الفردي بشكل عادل ووفقا لمعايير محددة.	3.44	1.15	1.34	موافق	9
09	النظام الرقابي يقوم على مبدأ الاستمرارية والاستفادة من الأخطاء الحاصلة.	3.46	1.18	1.40	موافق	8
10	تتم معالجة الانحرافات في الأداء الفردي وتقومها تتم بشكل فوري.	3.55	1.22	1.49	موافق	7
/	المحور الثاني: أداء العاملين	3.78	0.59	0.34	/	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS<sup>26</sup>.

تبين النتائج الواردة في الجدول السابق والمتعلقة بالمحور الثاني للدراسة، أن أغلب أفراد عينة الدراسة يعترفون بأنهم يقومون بتأدية مهام إضافية عن مهامهم الأساسية، وهذا ما بينته نتيجة العبارة رقم (04) والتي احتلت المركز الأول بمتوسط حسابي قدر ب (4.14) وانحراف معياري (0.80)، وقد يشير هذا إلى نقص التعداد في طاقم العمل، والذي قد يؤدي إلى حدوث مشاكل في العمل، لهذا يجب أن يتعامل معه بطريقة سريعة، بينما جاءت العبارة رقم (01) في المركز الثاني بين مختلف العبارات المشككة لهذا المحور بمتوسط حسابي يساوي (3.98)، حيث يرى أغلب الباحثين أن تنفيذ المهام وفقا للمعايير المحددة سابقا سواء من حيث الالتزام بالوقت أو حتى من ناحية الجودة المطلوبة، وهذا يدل على أن أغلب العاملين يتمتعون بإنتاجية جيدة، وتبين العبارة

(02) والتي احتلت المركز الثالث بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.94) وهي قيمة مرتفعة أن أغلب العاملين راضين على نوعية المهام المسندة إليهم تناسب القدرات التي يتمتعون وهذا ما ينسجم مع نتائج القدرات التنظيمية أيم أقر أغلب العاملين على أن تقسيم وتنظيم العمل يتم بطريقة فعالة، كما تنسجم العبارة رقم (03) والتي جاءت في المركز الرابع بمتوسط حسابي مرتفع نوعا ما مع هذا التوجه، ومن جانب آخر فيما يتعلق بإدارة أداء العاملين يلاحظ أنه هناك نوعا ما انقسام بين الباحثين في تفاعل مع مختلف العبارات، وبالرغم أن التوجه العام يشير إلى موافقة أغلب الباحثين على مضامين العبارات على أن هذه الموافقة لم تبلغ درجة عالية جدا، وهذا ما بينته العبارة رقم (07) والمتعلقة بعملية قياس أداء العاملين حيث يلاحظ تشتت في آراء الباحثين حيث ترى نسبة كبيرة أن قياس الأداء يتم بطريقة واضحة ومحددة، بينما تبدو فئة أخرى معتبرة عدم رضاها واقتناعها بطريقة قياس المعتمدة، كما ينطبق هذا الأمر على عملية التقييم والتقويم، وهذا ما تؤكدته نتيجة المتوسط الحسابي لمختلف العبارات والتي تراوحت بشكل عام بين (3.44) و(3.67)، حيث تبين هذه النتائج أن يجب على المنظمة العمل بشكل أعمق في تحسين من عملية إدارة أداء العاملين لتحقيق مزيد من العدالة والفعالية والتي تساهم بدورها في الرفع من مستوى الأداء الكلي للمنظمة.

**V-9 اختبار الفرضيات:** سيتم اختبار الفرضيات الموضوعية بالاعتماد على النتائج الإحصائية وذلك من خلال ما يلي:

**V-9-1 اختبار طبيعة البيانات:** قبل اختبار الفرضيات يجب اختبار طبيعة البيانات لتأكد من أنها تتبع التوزيع الطبيعي وذلك من خلال اعتماد اختبار "**Kolmogorov- Smirnov**" والذي يعتبر ضروريا في الاختبارات المعلمية.

#### الجدول 8 : نتائج اختبار "**Kolmogorov- Smirnov**"

البيان	قيمة الاختبار "K-S"	مستوى المعنوية sig
نتيجة التوزيع الطبيعي للاستبيان	0.20	0.056

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

يوضح الجدول السابق أن نتائج الاختبار المتحصل عليها تشير إلى أن قيمة مستوى الدلالة للاستبيان بلغت قيمة تساوي (20%) وهي قيمة أكبر من (0.05%) وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يتم اختبار الفرضيات بشكل طبيعي وفقا للمؤشرات الإحصائية المعلمية.

**V-9-2 نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:** سيتم اختبار الفرضيات وتحليل أبرز النتائج المتحصل عليها كما يلي:

#### الجدول 9 : نتائج اختبار الفرضيات الفرعية.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	القيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
القدرات التنظيمية	أداء	1.915	0.61	0.37	6.303	0.00
	العاملين	2.236	0.54	0.29	5.155	0.00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

**V-9-2-1 تحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى:** توضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى وجود علاقة تأثير موجبة بين القدرات التنظيمية وأداء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (1.915) كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.61) وذلك عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,05)$  وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثل في معامل التحديد R<sup>2</sup> والتي بلغت (0.37) حيث تشير هذه النتيجة إلى أن نسبة (37%) من

التأثيرات في مستوى أداء العاملين تعود لبرامج التدريب ونسبة (63%) تعود إلى عناصر وممارسات أخرى، كما تبين قيمة الاختبار T البالغة (6.30) عند مستوى دلالة (0,00) وهو أقل من مستوى الدلالة (0,05) مما يدل على معنوية هذا البعد و يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية، وعبر النتائج المحصل عليه يتم رفض الفرضية المطروحة ويتم قبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود تأثير للقدرات التنظيمية في تحسين أداء العاملين بمديرية شركة مناجم الفوسفات "Somiphos" تبسة.

**V- 9- 2- 2- تحليل نتائج الفرضية الفرعية الأول:** توضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية إلى وجود علاقة تأثير موجبة بين القدرات التشغيلية وأداء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (2.236) كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.54) وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثل في معامل التحديد  $R^2$  والتي بلغت (0.29) حيث تشير هذه النتيجة إلى أن نسبة (29%) من التأثيرات في مستوى أداء العاملين تعود لبرامج التدريب ونسبة (71%) تعود إلى عناصر وممارسات أخرى، كما تبين قيمة الاختبار T البالغة (5.15) عند مستوى دلالة (0,00) وهو أقل من مستوى الدلالة (0,05) مما يدل على معنوية هذا البعد و يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية، وعبر النتائج المحصل عليه يتم رفض الفرضية المطروحة ويتم قبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود تأثير للقدرات التشغيلية في تحسين أداء العاملين بمديرية شركة مناجم الفوسفات "Somiphos" تبسة.

**V- 9- 3- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:** يمكن توضيح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية من خلال الجدول التالي:

الجدول 10: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	القيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
القدرات الاستراتيجية الإدارية	أداء العاملين	1.547	0.65	0.43	7.029	0.00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

**V- 9- 3- 1- تحليل نتائج الفرضية الرئيسية:** توضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود علاقة تأثير موجبة بين القدرات الاستراتيجية الإدارية وأداء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (1.547) كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.65) وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثل في معامل التحديد  $R^2$  والتي بلغت (0.43) حيث تشير هذه النتيجة إلى أن نسبة (37%) من التأثيرات في مستوى أداء العاملين تعود لبرامج التدريب ونسبة (57%) تعود إلى عناصر وممارسات أخرى، كما تبين قيمة الاختبار T البالغة (7.02) عند مستوى دلالة (0,00) وهو أقل من مستوى الدلالة (0,05) مما يدل على معنوية هذا البعد و يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية، وعبر النتائج المحصل عليه يتم رفض الفرضية الرئيسية المطروحة ويتم قبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود تأثير للقدرات الإدارية الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين بمديرية شركة مناجم الفوسفات "Somiphos" تبسة.

## VI. الخاتمة:

لقد أصبح لزاما على المنظمات الباحثة على التمييز وتحقيق التفوق التنافسي في بيئة الأعمال التي تنشط فيها، أن تستثمر بقوة في تطوير من قدراتها ومعارفها من أجل اكتساب الأدوات والأليات التي تسمح لها بتحقيق وتجسيد مختلف الأهداف على

أرض الواقع، ومن هنا برزت قيمة القدرات الاستراتيجية بشكل عام والقدرات الاستراتيجية الإدارية بشكل خاص كمحور استراتيجي في عملية تطوير الأنشطة وتأثير على مختلف مستويات الأداء ومنح طاقم العمل فرصة لرفع من مستويات الإبداع والابتكار التي تساعد على الاستجابة لحاجيات السوق المتنوعة والمتغيرة بشكل سريع ودائم.

## VI- 1 نتائج الدراسة: يمكن ذكر أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي:

- القدرات الاستراتيجية الإدارية تلعب دورا محوريا في نجاح المنظمات على الصعيد الداخلي والخارجي من خلال التأثير في مختلف الأنشطة العمليات وجعلها أكثر فعالية ومرونة؛
- إن اكتساب القدرات الاستراتيجية الإدارية يحدث من خلال التعلم المستمر والاستثمار الفعال في القدرات البشرية؛
- يتأثر أداء العاملين كثير بنوعية القدرات التي تميز المنظمة، فكلما كانت نوعية القدرات الإدارية ذات بعد استراتيجي كلما ساعد ذلك العاملين على تطوير من مختلف المؤشرات التي تشمل الإنتاجية والإبداع والابتكار وغيرها؛
- يحظى مفهوم القدرات التنظيمية الذي يشكل محور أساسي في تركيبة القدرات الاستراتيجية الإدارية برضا محترم لدى طاقم العمل بمديرية شركة مناجم الفوسفات "Somiphos" تبسة؛
- يتفق أغلب المبحوثين على أن القدرات التشغيلية في مديرية تساهم في تأثير على أداء العاملين بشكل جيد بمديرية شركة مناجم الفوسفات "Somiphos" تبسة؛
- هناك التزام كبير من قبل العاملين ف عملية تنفيذ المهام المؤكدة لهم وفقا للمعايير الموضوعية؛
- تحظى عملية إدارة أداء العاملين برضا نسبي، غير أنه هناك هامش كبير لتحسين من هذه العملية خاصة في عملية القياس والتقييم؛
- بينت نتائج اختبار الفرضيات أن هناك علاقة تأثير موجبة بين القدرات الاستراتيجية الإدارية وتحسين أداء العاملين بمديرية شركة مناجم الفوسفات "Somiphos" تبسة؛

## VI- 2 الاقتراحات: سيتم من خلال هذا العنصر من الدراسة ذكر أبرز الاقتراحات وذلك على النحو التالي:

- بينت مختلف النتائج المتحصل عليها من ردود أفعال عينة الدراسة أنه هناك هامش من التحسين من جودة القدرات الإدارية الاستراتيجية، لهذا وجب على شركة مناجم الفوسفات "Somiphos"، أن تعمل على زيادة الاستثمار في تطوير من السياسات والإجراءات التنظيمية التشغيلية؛
- مراجعة سياسة تقديم الحوافز، حيث أبدت فئة كبيرة من المبحوثين على عدم رضاهم عن سياسة التحفيز، ويتم ذلك من خلال الاستماع لجميع الأطراف من أجل صياغة برنامج للتحفيز يراعى الجوانب المادية والمعنوية التي تضمن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ونجاح المؤسسة على حد سواء؛
- العمل على تطوير من برنامج وأدوات إدارة أداء العاملين عبر تطوير من المعايير الموضوعية والأدوات المستخدمة خاصة في عملية القياس والتقييم.

## VII . قائمة المراجع

Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. (1999). Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System. *Organization Science*, 10(1), 43-68.

- Ananda, G., & Kodali, R. (2008). Benchmarking the benchmarking models. *Benchmarking: An International Journal*, 15(3), 257-291.
- Angelo, D., & Pritchard, R. (2006). Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review*, 02(02), 253-277.
- Ansoff, I. (1979). *Strategic Management*. London : The MacMillan Press Ltd.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's of Human Resource Management Practice* (11Th Edition ed.). London and Philadelphia,: Kogan Page.
- Attewell, P. (1990). What is skill? *Work and Occupations Journal*, 17(4), 422-448.
- Barney, J., & Wright, P. (1998). On Becoming A Strategic Partner: The Role Of Human Resources In Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37(01).
- Barton, L. (1992). Core Capabilities And Core Rigidities: A Paradox In Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111-125.
- Bergner, R. (2011). What Is Behavior? And So What? *New Ideas In Psychology Journal*, 29(2), 147-155.
- Filho, V., & Moori, R. (2018). The Role Of Technological Capabilities In The Competitive Advantage Of Companies In The Campinas, SP Tech Hub. *Innovation & Management Review*, 15(3).
- Grameen Foundation. (2012). *Performance Planning & Management Toolkit*. USA: Grameen Foundation.
- Grote, D. (2002). *The Performance Appraisal Question and Answer Book: Survival Guide for Managers* . New York: AMACOM book.
- Guan, X., & Frenkel, S. (2019). How Perceptions Of Training Impact Employee Performance: Evidence From Two Chinese Manufacturing Firms. *Personnel Review*, 48(1), 163-183.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Regnér, P., & Angwin, D. (2014). *Exploring Strategy* (10 th ed.). United Kingdom: Pearson Education limited.
- Koopman, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., Henrica , C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance. *JOEM Journal*, 53(8), 856-866.
- Krausert, A. (2008). *Performance Management For Different Employee Groups*. London: Springer.
- Liff, S. (2011). *Improving The Performance Of Government Employees: A Manager's Guide*. USA: AMACOM book.
- Ohinata, Y. (1994). Benchmarking: The Japanese Experience. *Long Range Planning*, 27(4), 48-53.
- Pufal, N. A., Zawislak, P. N., Zawislak, A. C., & Tello-Gamarra, J. (2015). Management Capability and the Paradox of the Organized Firm. *Strategic Management Quarterly*, 2(4), 47-69.
- Rolstadas, A. (1998). Enterprise Performance Measurement. *International Journal of Operations and Production Management*, 16(8), 989-999.
- Smith, M., & Bititci, U. (2017). Interplay Between Performance Measurement and Management, Employee Engagement And Performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(9), 1207-1228.
- Sonnentag, S., & Volmer, J. (2010). What You Do for Your Team Comes Back to You: A Cross-Level Investigation of Individual Goal Specification, Team-Goal Clarity, and Individual Performance. *Human Performance Journal*, 23(2), 116-130.
- Sullivan, G. M., & Artino Jr, A. R. (2013). Analyzing and interpreting data from Likert-type scales. *Journal Of Graduate Medical Education*, 5(4), 541-542.

- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership Style, Organizational Politics, And Employees' Performance An Empirical Examination Of Two Competing Models. *Personnel Review*, 36(5), 661-683.
- Whitfield, K., & Poole, M. (1997). Organizing Employment for High Performance: Theories, Evidence and Policy. *Organization Studies*, 18(5), 745-764.
- Yee, P. L., & Mahadevan, A. (2017). A Study On The Impact Of Organisational Climate On Employee Performance In A Malaysian Consltancy. *International Journal of Accounting & Business Management*, 5(1), 1-13.
- Zamani, M., Rezaei, A., & Kheradyar, S. (2017). The Impact Marketing and Operational Capabilities On The Financial Performance Of Small And Medium Companies In Industrial Town Of Guilan. *International Journal of Scientific Study*, 5(5), 371-376.
- Zawislak, P. A., Alves, A. C., Tello-Gamarra, J., & Reichert, F. (2012). Innovation Capability: From Technology Development to Transaction Capability. *Journal of Technology Management and Innovation*, 7(2), 14-27.