



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي نور البشير
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

تخصص إدارة المالية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير

تخصص إدارة المالية

تحت عنوان:

دور الادارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءات الادارية في المؤسسات
الاقتصادية

- دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية لولاية البيض -

إشراف الأستاذ:

*قلقول عبد الرزاق.

إعداد الطالبين:

- رقيق الميلود

- بوزرداب ابراهيم

لجنة المناقشة:

الصفة

الجامعة

الاسم واللقب

المركز الجامعي نور البشير -البيض

د. حكيم نشاد

المركز الجامعي نور البشير -البيض

د. أيوب صكري

المركز الجامعي نور البشير -البيض

د. قلقول عبد الرزاق

المركز الجامعي نور البشير -البيض

د. قصابي شعبان

السنة الجامعية: 2023/2022

شكر وثناء

الحمد لله الذي تتم بجمته الصالحات، اللهم ليس بجهدى واجتهادى وإنما بتوفيقك وكرمك وفقك

على

صدق الوفاء والإخلاص أتقدم إلى مشرفنا "فلقوله عبد الرزاق" بكامل الاحترام والتقدير على توجيهه

ونصائحه القيمة

كما لا يفوتني أن أتقدم إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة بجزيل شكر وعرفان.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذة وعمال إدارة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كما نشكر كل موظفي المؤسسات الاقتصادية لولاية البيض على مد يد العون في إنجاز الجانب

التطبيقي من المذكرة

ولا ننسى كل من شارك من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل وأقول لهم بوركتم وجعلها الله في

ميزان حسناتكم.

أهلاً

إلى روح أبي الغالي رحمه الله

إلى الوالدة الكريمه حفظها الله

إلى العائلة والأهل والأصدقاء

وإلى جميع أوفياء البحث العلمي

إلى من أكن لها كل الحب والحنان رفيقة الدرب في المستقبل

ابراهيم

أهلاً

أهدي هذا العمل

الوالدين الكريمين

والى جميع الأحباب والأصدقاء وعامه الله

والى جميع أوفياء البحث العلمي

الميلود

المُلخَص

ملخص:

إن وظيفة تطوير القدرات وتطويرها من الوظائف الأساسية التي يعتمد عليها نجاح المؤسسة أو فشلها ، ولهذا من الضروري تحديد كفاءة أداء المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ، وقد أدى ذلك إلى زيادة أهمية إدارة الموارد البشرية في المزيد والمزيد من المؤسسات ، وقد ثبت أن كل عملية تطوير لا تركز على العناصر. الناس يسببون الفشل لأنه العنصر الذي يتعامل مع بقية الموارد ، وكل هذا دفع الإدارات الحديثة إلى التأكيد على هذا العنصر باحترام كبير ، باعتباره رأس مال نادر مكتسب ، وخاصة رأس المال المؤهل. الأشخاص الأكفاء وذوي الخبرة والمهارة العالية هم المسؤولون عن تغيير العوامل والسعي لتحقيقها ، فشلت العديد من المؤسسات في الماضي بسبب نقص الخبرة والكفاءة ، بينما أصبحت الكفاءة في عصرنا مؤسسة لتحقيق التميز واكتساب ميزة تنافسية .

تخلق هذه التحديات حاجة ملحة للمؤسسات لتكييف الموارد البشرية في بيئة معقدة ومتغيرة وتنافسية ، مما يدفعهم إلى تغيير أساليب العمل وإعادة تكوين الموارد البشرية باتباع العديد من الأساليب والأساليب الحديثة التي تساهم في تحسين الشخصية.

Summary:

Capacity development and development are key functions on which an organization's success or failure depends. It is therefore necessary to determine the efficiency of an organization's performance in achieving its strategic objectives. This has increased the importance of human resources management in more and more organizations. Each development has proved not to be component-focused. People cause failure because it is the element that deals with the rest of the resources, all of which prompted modern administrations to emphasize this element with great respect, as a scarce capital earned, especially qualified capital. Competent, experienced and highly skilled people are responsible for changing and pursuing factors, many institutions have failed in the past due to lack of experience and competence, while in our time efficiency has become an institution to achieve excellence and gain competitive advantage.

These challenges create an urgent need for institutions to adapt human resources in a complex, changing and competitive environment, leading them to change working methods and restructure human resources through many modern methods and methods that contribute to improving personality.

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	التشكر
	الاهداءات
	الملخص
	فهرس المحتويات
أ-ز	مقدمة
34-12	الفصل الأول : الاطار النظري للادارة الاستراتيجية والموارد البشرية
13	تمهيد:
20-15	المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية
15	المطلب الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية
16	المطلب الثاني: أهداف الإدارة الإستراتيجية:
17	المطلب الثالث: مستويات الإدارة الإستراتيجية:
17	المطلب الرابع: مراحل الإدارة الإستراتيجية :
18	المطلب الخامس : أهمية وعوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية
33-21	المبحث الثاني: الموارد البشرية في ظل الادارة الإستراتيجية
21	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
22	المطلب الثاني: مراحل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
25	المطلب الثالث: علاقة الموارد البشرية بالإدارة الأخرى

26	المطلب الرابع: الكفاءات الإدارية
32	المطلب الخامس : تأثير أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
34	خلاصة الفصل
81-35	الفصل الثاني : دراسة وتحليل الكفاءات الادارية
36	تمهيد :
52-37	المبحث الأول: أساسيات حول الكفاءات
37	المطلب الأول : مفهوم و خصائص الكفاءات
45	المطلب الثاني :انواع الكفاءات
49	الثالث : مكونات الكفاءات
68-53	المبحث الثاني : تحليل الكفاءات
53	المطلب الأول : أهمية وأهداف الكفاءات.
59	المطلب الثاني : معوقات تنمية الكفاءات والتحديات التي تواجهها
61	المطلب الثالث : قياس الكفاءات
63	المطلب الرابع: تقييم الكفاءات
81-69	المبحث الثالث : الكفاءات التنظيمية
69	المطلب الأول : مفهوم الكفاءات التنظيمية
72	المطلب الثاني : خصائص الكفاءات التنظيمية وأهميتها
77	المطلب الثالث : علاقة الكفاءات التنظيمية ببعض المفاهيم
81	خلاصة الفصل
102-82	الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسات اقتصادية في ولاية البيض
84	المطلب الأول : الطرق والاساليب الاحصائية المستخدمة
85	المطلب الثاني :دراسة وتحليل البيانات.
98	المطلب الثالث : إختبار الفرضيات

102	خلاصة الفصل
105-104	خاتمة
114-107	قائمة المصادر والمراجع
123-116	قائمة الملاحق

فهرس الأٲكال

والجداول

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
86	توزيع لأفراد العينة حسب الجنس	01-02
87	توزيع افراد العينة حسب العمر	02-02
88	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	03-02
89	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	04-02
90	توزيع افراد العينة حسب المسمى الوظيفي	05-02

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول رقم
84	مقياس ليكرت الخماسي	01-01
86	توزيع افراد العينة حسب الجنس	01-02
87	توزيع افراد العينة حسب العمر	02-02
88	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	03-02
89	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	04-02
90	توزيع افراد العينة حسب المسمى الوظيفي	05-02

91	إختبار الثبات لأبعاد الدراسة	06-02
93	تطبيق الادارة وصف إجابات مفردات الدراسة لواقع	07-02
94	وصف إجابات مفردات الدراسة لبعء الأجهزة	08-02
98	الجدول رقم (01-03) يوضح نتائج معامل person لمحور علاقة ارتباط بين للادارة الاستراتيجية و تطوير الكفاءات الادارية	01-03
99	الجدول رقم (02-03) يوضح نتائج معامل person لمحور علاقة ارتباط بين الانظمة الالكترونية في زيادة التحصيل العلمي	02-03
101	الجدول رقم (03-03) يوضح نتائج معامل person لمحور علاقة ارتباط بين التعليم عن بعد والادارة الالكترونية	03-03

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
116	العلمي المؤهل	01
116	الوظيفي المسمى	02
117	Récapitulatif de traitement des observations	03
117	Statistiques de fiabilité	04
117	Statistiques	05
118	أهدافها تحقيق من تمكنها للمؤسسة الموجودة	06
118	المالية امكانياتها معرفة أجل من كافية خبرة لها	07
118	البشرية الكفاءات قوة نقاط معرفة الى التقييم عملية خلال من المؤسسة تهدف	08
118	المؤسسة في العاملة للكفاءات مستمر تكوين يوجد	09

مقدمة

نظرا للتغيرات التي طرأت على العالم جراء التطورات الحاصلة في جميع المجالات (اقتصادية، ثقافية، علمية، اجتماعية...) ونتيجة للعولمة وماأحرزه التقدم التكنولوجي عامة وسياسة الانفتاح الاقتصادي وفي ظل الانتشار العالمي لمنظمات الأعمال، وعليه أصبح التوجه الحديث للمؤسسات المعاصرة خاصة الاقتصادية منها يتطلب ضرورة الاهتمام بالموارد البشري، إذ أكدت أدبيات التسيير وتطورات الفكر الاداري تغيير النظرة اليه باعتباره أصلا استراتيجيا وشريكا أساسيا في استراتيجية المؤسسة.

وفي ضوء محدودية هذه الموارد وظغوطات المجتمع موازاتا مع طلباته المتزايدة، اتجهت المنظمات للاهتمام بمواردها البشرية كأساس لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ليس هذا فحسب بل سعت وعملت على صنع عنصر بشري ذو كفاءة والقادر بدوره على التكيف مع متطلبات المهنة الموكلة له دون تقليد، وبكل أريحية ولمسة ابداعية مميزة، غير قابلة للاستبدال موسوما بالفن والقيمة كخصائص تميزه على غيره.

مما سبق ذكره أضحت عملية تنمية الكفاءات عاملا مهما في تحسين أداء الموارد البشرية وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم، ومن أجل تحقيق ذلك ينبغي على هاته المؤسسات أن تهتم بكل مامن شأنه أن يؤدي الى تحسين مستوى الأداء والعطاء، وذلك من خلال اتباع استراتيجيات وأساليب تهدف الى تطوير مسارهم الوظيفي ومستواهم الاداري للوصول الى أعلى درجة من الكفاءة والتميز الاداري .

وبناء على ماسبق فان اشكالية الموضوع تتمثل فيما يلي :

1-الإشكالية الرئيسية:

- كيف تساهم الادارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءات الادارية في المؤسسات الاقتصادية؟

مقدمة

- سنحاول الاجابة على هذا السؤال الرئيسي من خلال مايلي :

ب- التساؤلات الفرعية:

-هل توجد علاقة ارتباط للادارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءات الادارية في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

- هل توجد علاقة ارتباط بين معرفة الادارة بمفاهيم واساليب الادارة الاستراتيجية وتطبيق وممارسة الكفاءات الادارية للمؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

- هل توجد علاقة ارتباط بين معرفة الادارة بمفاهيم واساليب الادارة الاستراتيجية واكتساب الخبرات الادارية للمؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ج- الفرضيات :

من أجل الإجابة على الإشكالية الواردة والتساؤلات الفرعية نستند على الفرضيات التالية:

-يوجد علاقة ارتباط للادارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءات الادارية في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

-يوجد علاقة ارتباط بين معرفة الادارة بمفاهيم واساليب الادارة الاستراتيجية وتطبيق وممارسة الكفاءات الادارية للمؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

-يوجد علاقة ارتباط بين معرفة الادارة بمفاهيم واساليب الادارة الاستراتيجية واكتساب الخبرات الادارية للمؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

مقدمة

2- أهداف الدراسة:

- التعريف بالادارة الاستراتيجية، وتوضيح دورها في تطوير الكفاءات الادارية .
- معرفة العلاقة بين الادارة الاستراتيجية والكفاءات الادارية.
- معرفة واقع تطبيق المؤسسات قيد الدراسة لبرامج تنمية الكفاءات .
- الوقوف على المزايا والنتائج المتوقعة من تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات محل الدراسة.

3- أهمية الدراسة :

- اخترنا هذا الموضوع نظرا لأهميته في الوقوف على مدى تطبيق الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية وكيفية تطوير كفاءاتها.
- بسبب عدم ادراك المؤسسات الاقتصادية لأهمية الموارد البشرية والكفاءات الادارية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لهاته المؤسسات.
- لمعرفة مختلف المداخل والمقاربات النظرية التي تناولت موضوع الكفاءات الادارية وأدوارها على مستوى استراتيجية المنظمة.

4- منهج المتبع:

- في موضوعنا نستخدم المنهج الوصفي للدراسة من خلال تعريف المصطلحات المتعلقة بالادارة الاستراتيجية والموارد البشرية والكفاءات الادارية، ونستعرض دور الادارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءات الادارية في المؤسسات الاقتصادية بشكل صحيح.

مقدمة

بالإضافة إلى المنهج التحليلي للاستنتاج والاستبيان الذي يصور واقع الموضوع محل البحث في

الجزائر من خلال زيارة ميدانية لعدة مؤسسات اقتصادية في ولاية البيض.

5- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: اقتصر مكان البحث في دراستنا على مؤسسات اقتصادية داخل تراب ولاية البيض.
- الحدود الزمانية: شمل المجال الزمني من 20 أبريل 2023 إلى 25 ماي 2023.
- الحدود الموضوعية: تتمثل في دور الادارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءات الادارية في المؤسسات الاقتصادية لولاية البيض.

6- دراسات سابقة

الدراسات السابقة عنصر محوري، وذو أهمية كبيرة في كثير من أنماط الرسائل العلمية، ونجد أن الدراسات السابقة أحد الروافد المهمة للمعلومات فيما يخص الأبحاث العلمية، ويخصص لها جزء بالإطار النظري، أو يمكن أن يضمنها الباحث لمحتوى البحث في فصل منفصل، أو ضمن جزء مشكلة الدراسة، ونجد البعض يضمنها لمشكلة الدراسة، والأمر نسبي وعلى حسب المعايير التي تحددها جهات الدراسات العليا، ولا يعني تنوع المحددات من جامعة لأخرى وجود اختلافات وتناقضات، بل إن الأمر لا يعدو كونه رؤى في طبيعة بعض الإجراءات، والهدف في النهاية واحد، وهو الخروج بقيم علمية مُجدية، وفيما يلي سنستعرض كيفية مناقشة الدراسات السابقة والمقارنة بينهم.

الدراسة الأولى: بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مركب السيارات الصناعية برويبة 2008/2012، SNVi مذكرة ماجستير العلوم الاقتصادية 2010/2011، حيث تم طرح الإشكالية التالية إلى أي مدى يمكن للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أن تنمي وتطور الميزة التنافسية المؤسسات الوطنية للسيارات الصناعية برويبة؟ حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة كونها أكثر ارتباطا مع الموضوع وتم التوصل إلى ما يلي: الإدارة الإستراتيجية ليست شيئا جديدا كون الاهتمام الآن لم يعد إستراتيجية العمل ولكن

مقدمة

إستراتيجية الموارد البشرية التي تعطي نظرة إستراتيجية إلى وظيفة الموارد البشرية جنباً إلى جنب مع حاجات العمل، بالإضافة إلى أن الإدارة الإستراتيجية تصوير للرؤى المستقبلية للمنظمة وتصميم رسالتها، وتحديد غايتها، وأبعاد العلاقة بين المنظمة وبيئتها بما يساهم في بيان الفرص والتهديدات المحيطة بها ونقاط القوة والضعف التي لديها من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ وتقييمها. وكان من أبرز نتائج هذا البحث أن الإدارة الإستراتيجية تعمل على ترشيد مسار الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، ويعتبر الرأسمال البشري العنصر الأساسي لتنمية الميزة التنافسية التي يرتبط مصدرها بكفاءات. وكذا أهمية تبني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نظراً لتأثيرها في تحسين الربحية وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الوطنية ولقد أصبحت الموارد البشرية أساس وميزة لتنافس المؤسسات، الأمر الذي جعلها تتحول من إطارها التسييري البحث إلى دورها الإستراتيجي ومصدرها للأداء المتميز.

المقارنة: قد تناولت الباحثة بن قايد فاطمة الزهراء، موضوع دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بمعنى أهمية تبني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نظراً لتأثيرها في تحسين وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أما بالنسبة لموضوعنا المتمثل في دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءات الإدارية أي الموارد البشرية فهو يختلف من حيث المضمون والإشكالية المطروحة، بمعنى ما الدور الذي تقوم به الإدارة الإستراتيجية لتنمية وتطوير الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة.

الدراسة الثانية: سوما علي سليطين 2006-2007 الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري مذكرة ماجستير والتي هدفت إلى التعرف على شكل الممارسة الفعلية لأسلوب الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري واستخدمت إدارة الاستبيان وفق منهج الوصفي التحليلي والتي كان من أبرز نتائجها إن المنظمات محل البحث قادرة على مواجهة المنافسة المحلية وغير قادرة على مواجهة المنافسة الدولية.

المقارنة: تناول الباحث سوما علي سليطين موضوع الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال حيث اقتصر هذا الموضوع على كيفية رفع أداء منظمات الأعمال ومدى تأثير الإدارة الإستراتيجية في مواجهة المنافسات والتحديات المحلية، أما بالنسبة لموضوعنا دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءات الإدارية

مقدمة

فهو يشمل هذا النوع من منظمات الأعمال ويعتبر موضوع الباحث جزءاً من موضوعنا فهو يقتصر على أداء منظمات الأعمال فقط.

- **الدراسة الثالثة :** بن قارة أمينة، أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية، مذكرة ماجستير علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2009، التي تناولت الموضوع من خلال الإشكالية التالية: كيف يمكن لنظام المعلومات المساهمة في تطبيق عناصر الإدارة الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية؟ واستندت الدراسة على عدة فرضيات: تعتبر الإدارة الإستراتيجية أحد أهم المداخل الإستراتيجية الحديثة التي تساهم في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها. يعتبر نظام المعلومات الوسيلة الفعالة التي تسمح بالربط والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي: صياغة الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من خلال تحليل عناصر القوة والضعف ومقارنتها بالفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في البيئة الخارجية، تمثل المعلومات عنصراً أساسياً في إستراتيجية المؤسسة، لأنه محرك أساسي لتطويرها في محيطها التنافسي، تلعب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دوراً هاماً في توفير المساعدة على تحقيق الاستقرار الدائم للمؤسسات، فهي تعمل على تطبيق كل السياسات والبرامج التي تهدف إلى جعل المؤسسة مكاناً جذاباً للعمل.

المقارنة: تناولت الباحثة بن قارة أمينة موضوع أهمية نظام المعلومات الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية وهذا ما وضحته الإشكالية التالية : كيف يمكن لنظام المعلومات المساهمة في تطبيق عناصر الإدارة الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية؟ حيث تمثل المعلومات عنصراً أساسياً في إستراتيجية المؤسسة وذلك من خلال تطوير الأنظمة بالنسبة لمحيطها التنافسي أما بالنسبة لموضوع دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءات الإدارية فإنه يهتم أيضاً بتطوير الكفاءات من أجل البقاء والاستمرارية فهناك آليات ووسائل تساهم في تنمية العنصر البشري التي يمكن من جلالها اكتساب مهارات وقدرات عالية.

- **الدراسة الرابعة :** رسالة دكتوراه أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات الإدارية على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة. أطروحة دكتوراه دولة في التسيير للباحث سملاي يحضيه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004 حيث درس الباحث الإشكالية التالية: هل يمكن للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات وتسيير المعرفة

مقدمة

وتسيير الجودة الشاملة، أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ وقد ركز الباحث في دراسته على دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، ورأس المال الفكري والكفاءات البشرية وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. أهم نتائج الدراسة: نجد أن الموارد البشرية والكفاءات الفردية تعتبر مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة ميزة تنافسية وانه في ظل التسيير الإستراتيجي تسعى المؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية كهدف إستراتيجي مرغوب كما أن تنمية الكفاءات الفردية وتطويرها بالمؤسسة وكذا تسيير الجودة ساهموا في تحسين أداء الموارد البشرية.

المقارنة: تناولت الباحثة سملاي يحضيه في أطروحتها إشكالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات وتسيير الجودة الشاملة وركزت على المتغيرات السابقة كعناصر لتحقيق التنافسية في المؤسسة بينما تناولنا في دراستنا الدور المنوط للإدارة الإستراتيجية الذي تلعبه في تطوير وتنمية هذه الكفاءات بشكل عام وشامل لتحقيق أهداف المؤسسة المرغوبة.

- **الدراسة الخامسة :** دراسة أبو القاسم حمدي 2004; بعنوان تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الاغواط. دار موضوعها حول مدى مساهمة تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، أي دراسة العلاقة بين تنمية الكفاءات والميزة التنافسية، وقد توصل صاحب هذا البحث لعدة نتائج؛ _تنمية كفاءات الموارد البشرية تلعب دورا كبيرا في دعم الميزة التنافسية للمنظمة _تركيز بنك الفلاحة والتنمية الريفية الاغواط على الكفاءات البشرية بشكل اكبر مقارنة بالكفاءات التقنية _تشير أن صاحب هذا البحث تناول نفس المتغير المستقل في بحثه والمتمثل في تنمية الكفاءات، بينما ركز على التدريب فقط كأسلوب لتنمية الكفاءات البشرية.

المقارنة: تطرق أبو القاسم حمدي لموضوع تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية ومدى مساهمة هذه الأخيرة ودرس العلاقة بين تنمية الكفاءات والميزة التنافسية مركزا على التدريب فقط كأسلوب لتنمية هذه الكفاءات فيما تناولنا في دراستنا الإستراتيجيات والأدوار بشكل عام دون تخصيص من أجل تطوير الكفاءات العاملة، كذلك هو درس حالة مؤسسة بنك التنمية والفلاحة للاغواط فقط أما نحن فبصدد دراسة عدة مؤسسات اقتصادية وعينات مختلفة في ولاية البيض.

مقدمة

- **الدراسة السادسة :** حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة-دراسة حالة بعض المنظمات الجزائرية-رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة سطيف 1-2017/2018-الإشكالية ما هو دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية؟ اهتمت الدراسة بإبراز أهم الأسباب التي تحول دون استفادة الموارد البشرية من برامج تنمية الكفاءات، وتعيق تحسين أداءها بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية تقديم اقتراحات من شأنها مساعدة مدراء الموارد البشرية بهذه المنظمات على تحسين أداءها. نتائج الدراسة: تتمتع الموارد البشرية العاملة بمنظمات عينة الدراسة بمستويات كفاءة جيدة -وجود علاقة ارتباط قوية بين الكفاءات الشخصية لأفراد العينة، وبين تحسين الأداء على مستوى الموارد البشرية لديها.

المقارنة: تطرق حمود حيمر بدوره إلى إشكالية تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات، مستعينا بدراسة حالة في الإسقاط على عدة منظمات جزائرية، اهتمت الدراسة بإبراز أهم الأسباب التي تحول بين دون استفادة الموارد البشرية من برامج تنمية الكفاءات وتحسين أداءها، توصل في الأخير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الكفاءات في عينته وبين تحسين الأداء تختلف هذه الدراسة عن موضوع دراستنا من حيث المضمون العام والوسائل فنحن بصدد التطرق إلى الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في تنمية هذه الكفاءات بشكل عام انا الدراسة السابقة فتطرقت لبرامج تنمية الكفاءات وتحسين أداءها والتركيز على وجوب وجود علاقة قوية بين المدراء والموارد العاملة لديهم.

- **الدراسة السابعة :** تبرورت علال 2015-2016، مقومات تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية مدخل الموارد، المعرفة، الكفاءات - دراسة حالة مؤسسة موبيليس، أطروحة دكتوراه، والتي هدفت إلى التعمق في معرفة مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والميزة التنافسية والعلاقات بينهما، وواقعها في مؤسسة موبيليس، واستخدمت هذه الدراسة أداة الاستبانة لجمع المعلومات وفق المنهج الوصفي التحليلي، والتي كانت أبرز نتائجها أن مؤسسة موبيليس في إدارة الموارد البشرية تعتمد على استقطاب الموارد البشرية وتطوير أدائها وإعداد كفاءات قيادية مميزة، قوية قادرة على المنافسة من خلال اعتماد المدخل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية.

مقدمة

المقارنة: بالنسبة لدراسة تبرورت علال خصص حالة مؤسسة موبيليس وركز على التطوير من المورد البشري لغرض زيادة المنافسة والوصول إلى الريادة وتطوير الكفاءات القيادية القادرة على الصمود في الأسواق تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث الأهداف والدور بحيث ركزنا على دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءات لضمان استمرار المؤسسة وتحقيق أهدافها الشاملة من حيث التنافسية والاستمرارية عكس الدراسة السابقة التي ركزت على الجانب القيادي فقط وطرق تطويره للوصول إلى أعلى درجات المنافسة.

- **الدراسة الثامنة :** دشاش محمد الصالح 2011-2012، دور الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة اللواحق الصناعية والصحية SANIAK عين الكبيرة - سطيف، مذكرة ماجستير، بحيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح طبيعة الخصائص الإستراتيجية التي يجب أن تتوفر في الكفاءات البشرية في تطوير الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، واستخدمت أداة المسح المكتبي للدراسة النظرية أما التطبيقية تم الاعتماد على المقابلة والملاحظة وكان من أبرز نتائجها إن نشاط المؤسسة محل الدراسة له آثار اجتماعية وبيئية، بحيث شمل جميع مجالات الأداء المستدام (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي).

المقارنة: بالنسبة لدراسة الباحث دشاش محمد الصالح فقد تضمنه دراسة حالة لمؤسسة صناعة اللواحق الصناعية والصحية SANIAK عين الكبيرة وركز في موضوعه على كيفية تطوير الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية، حيث اعتبر الكفاءات محدد أساسي للأداء المستدام من خلال إدارة الموارد إستراتيجيا لدعم إستراتيجية المؤسسة أما بالنسبة لدراستنا فتختلف فهي تعطي أهمية لتطوير الكفاءات الإدارية من أجل التكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية لتحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافات التنظيمية بما يعزز جوانب الإبداع والمرونة بالمؤسسة.

- ملخص الأطروحة: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر بين الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مع الأخذ بعين الاعتبار مدى حاجة المنظمات إلى أحداث حالة من الريادة باعتبارها متغيراً وسيطاً ودورها في تحقيق تميز لأداء المنظمات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق أسلوب العينة العشوائية على المنظمات الاجتماعية العاملة في قطاع غزة مقدارها (250) مفردة، تم استرداد (227) استبانته بمعدل استجابة بلغت (90.8%)، واستهدفت الدراسة كل

مقدمة

من رئيس مجلس الإدارة ونائب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي ونائب المدير التنفيذي. واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، ومن ثم تم إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر بين جميع أبعاد الإدارة الإستراتيجية (أهداف، صياغة، إعداد، تطبيق، رقابة وتقييم الإدارة الإستراتيجية)، وأداء المنظمات الأهلية العاملة بقطاع غزة، مع تأكيد دور الريادة كوسيط ومعزز للأثر بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المنظمات. بالإضافة إلى تحسين فاعلية عناصر الرقابة والمتابعة والشفافية وحرص المنظمات على استثمار الفرص بطريقة فاعلة. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: الاستعانة بخبراء ومتخصصين ذو كفاءة عالية عند تجهيز الخطة الإستراتيجية، والتركيز على زيادة الإنفاق المخصص لعملية الإدارة الإستراتيجية، والتأكيد على إشراك العاملين في عملية الإدارة الإستراتيجية وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية بما يتلاءم مع أهدافها ورؤيتها المستقبلية، القيام بعملية الإدارة الإستراتيجية بشكل دوري، بالإضافة إلى المراجعة السنوية بناءً على الدروس المستفادة وتعميم الخطط التنفيذية. محمد أحمد حسين سليمان شهاب أيمن حسن الديراوي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية -2018 جامعة إسكندرية - كلية التجارة -2019.

المقارنة: لقد تطرق الباحث محمد أحمد حسين سليمان شهاب والباحث أيمن حسن الديراوي إلى دراسة موضوع معرفة الأثر بين الإدارة الإستراتيجية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة ودورها في تحقيق تميز لأداء المنظمات مع تأكيد على دور الريادة كوسيط ومعزز للأثر بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المنظمات تختلف هذه الدراسة عن دراستنا فهي تهدف إلى معرفة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المنظمات في منطقة محددة أما بالنسبة لدراستنا فهي أكثر شمولية للموضوع وفي المنظمات بصفة عامة.

10- تقسيم الدراسة:

من أجل العمل بالمنهج الدراسة وتجسيد أهدافها وتحليل الإشكالية الواردة مع الأخذ بعين الاعتبار الفرضيات، يقسم البحث إلى ثلاثة فصول: اثنان منها نظريان والثالث عبارة عن دراسة ميدانية.

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية والموارد البشرية.

مقدمة

وقسمنا هذا الفصل إلى مبحثين تناولنا في المبحث الأول: الادارة الاستراتيجية وفي المبحث الثاني:

الموارد البشرية في ظل الادارة الاستراتيجية.

الفصل الثاني: دراسة وتحليل الكفاءات الادارية

لقد قسمنا هذا الفصل أيضا إلى ثلاثة مباحث وهما المبحث الأول: أساسيات حول الكفاءات، في المبحث

الثاني تطرقنا إلى: تحليل الكفاءات، وفي المبحث الثالث: الكفاءات التنظيمية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لعدة مؤسسات اقتصادية في ولاية البيض.

يتكون إستبيان البحث من ثلاث أجزاء أساسية وهي كالآتي:

القسم الأول: يحتوي على أسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية من الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي، سنوات

الخبرة، المسمى الوظيفي.

القسم الثاني: يحتوي على محورين:

المحور الأول: يحتوي على أسئلة تتعلق : الادارة الاستراتيجية.

المحور الثاني: يحتوي على أسئلة تتعلق : الكفاءات الادارية.

الفصل الأول

الاطار النظري للادارة الاستراتيجية

والموارد البشرية

تمهيد:

إن الغرض من تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية لهذه الموارد في مساعدة المنظمة على التخصيص الجيد والفعال للموارد المادية والبشرية التي ممكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية ومن أهم الشروط لتحقيق ذلك ومواكبة التقدم من اجل رفع التحدي والمقاومة والوقوف أمام المشاكل المختلفة.

كما تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إحدى أهم الوظائف الإستراتيجية في المؤسسات العصرية وذلك راجع إلى دوره الذي تلعبه في تحقيق أهداف هذه المؤسسات في تجسيد إستراتيجيتها ومن جهة أخرى وفقد شاع استخدام مفهوم إستراتيجية الذي يعتبر عملية بحث مستمرة لا تقف عند حد أو مستوى معين وبمعنى عام فهي بمثابة خطة شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة أفكار ومفاهيم ذات صلة بمستقبل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك باستناد للموارد والقدرات الجوهرية التي تمتلكها في ضوء التهديدات المحيطة بها، تعددت الآراء والتسميات التي أحاطت بنشاط القوى البشرية العاملة وفي مجملها بقيت منحازة في وصفها الدقيق لطبيعة وتكوين العنصر العامل في أدوات العمل واستحقاقاته المتعددة في الماضي وقيل ولوج عصر النهضة كانت القوى العاملة تدار وفق المكان والزمان وطبيعة العمل وتدرجات السلم الوظيفي، بحيث تنحصر مفاهيمها في استحقاقات الفائدة التي تعود على أرباب العمل والمنفعة التي تنعكس على الأيدي العاملة. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وريح للمنظمة، وإدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري. ولقد تعددت الآراء حول والتسميات التي أحاطت بنشاط القوى البشرية العاملة وفي مجملها بقيت منحازة في وصفها الدقيق لطبيعة وتكوين العنصر العامل في أدوات العمل واستحقاقه المتعددة ، ففي

الماضي وقبل ولوج عصر النهضة كانت القوى العاملة تدار وفق المكان والزمان وطبيعة العمل ودرجات السلم الوظيفي بحيث تنحصر مفاهيمها في استحقاقات الفائدة التي تعود على أرباب العمل بالمنفعة التي تنعكس على الأيدي.

المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية

المطلب الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية

- عرفت : على أنها عملية تنمية وصياغة علاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها خلال تنمية أو تحديد رسالة وأهداف و استراتيجيات نمو وخطط لمحافظة الأعمال لكل العمليات التي تمارسها المنظمة.¹
- عرفت : على أنها العملية الإدارية التي تستهدف انجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة و توجيه المنظمة مع بيئتها.²
- حسب علي السلمي : هي منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة من أجلها³
- حسب علي عبد الله : هي اتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوط أو اختفاءها معاً من السوق، ومن ثم فهي عرض على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.⁴
- عرفت : بأنها أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة الفرص والتهديدات التي يفرزها المحيط وذلك بالأخذ في الحسبان في النقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة من أجل تحقيق سياسات وأهداف المنظمة.⁵
- عرفت : أنها عملية اتخاذ قرارات مبنية على معلومات وأهداف و التأكد من تنفيذ الخطط و البرامج المحددة.⁶
- يرى سعد غالب ياسين : أن الإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من عمليات المتكاملة ذات علاقة بتحليل البيئة الداخلية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها تحليل أثر متغيرات مهمة عليها وذلك مما يضمن تحقيق ميز إستراتيجية منظمة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة⁷

1 - الحسين فلاح، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان 2006 ص 32

2- زيد منير عبودي، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار الكنوز للنشر عمان 2006 ص 35

- د. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.³

- الدكتور علي عبد الله: محاضرات تأثيرات الموارد البشرية، سنة 1994

- سلطاني محمد، الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار الجليس الزماني، الأردن 2014 ص 18⁵

⁶- اللوزي موسى، منوعة التعرّف، التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع كفاءة الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية، المؤتمر الدولي حول إستراتيجية بيئة الأعمال المعاصرة، الأردن، 2014 ص 08.

- د.سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار اليازوري، عمان، 1998.⁷

المطلب الثاني: أهداف الإدارة الإستراتيجية:

يعد الاعتماد الإدارة الإستراتيجية خيارا في منظمات وذلك لما تواجهه تحديات محلية الإقليمية وعالمية اختيارها ينتج العديد المزايا ونذكر منها¹

1-وضوح الرؤية الإستراتيجية :

تتطلب الصياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من وضوح والتنبؤ بالأحداث المستقبلية والاستعداد لها

2-القدرة على إحداث التغيير :

تعتمد الإدارة الإستراتيجية على الموارد البشرية ذات فكر إيجابي وقادرة على مواجهة التحديات والرغبة في تطوير واقع المنظمة للأفضل .

3-تدعيم مركز التنافسي :

تدعيم الإدارة الإستراتيجية منظمات الأعمال كافة وتساهم في زيادة قدراتها على مواجهة الظروف التنافسية المحلية منها ودولية بالإضافة الى تنمية الموارد الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق المنافسين .

4- توجيه عمليات الإدارة :

تعتبر الإدارة الإستراتيجية منهجية متطورة توجه عملية إدارة بأسلوب منظم من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لها .

5-تخصيص الفعال لإمكانيات والموارد :

تساعد المنظمة على تخصيص مواردها المختلفة لطريقة أفضل من أجل تحقيق الأهداف ذات كفاءة عالية وذلك لتغلب على نقاط الضعف واستغلال نقاط القوة ما يمكن من تحقيق نتائج اقتصادية ومالية مرضية .²

6- توفير معايير تقييم :

تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى توفير معايير تعمل بها في الحكم على مدى كفاءة إدارة منظمة وفعاليتها من إدارة العليا إلى الإدارة التنفيذية وذلك من اتخاذ القرارات وتصحيح انحرافات و الرقابة .

1 - أحمد القطمين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002 ص 25

- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 ص 21²

المطلب الثالث: مستويات الإدارة الاستراتيجية:

تتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاث مستويات هي :

* **الإدارة الإستراتيجية للمنظمة** : تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل أنشطة المتصلة لصياغة

رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وجع الموارد اللازمة وصياغة خطة الإستراتيجية .

* **الإدارة الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجي** : في هذا المستوى تعمل على صياغة

وتنفيذ الخطة الإستراتيجية خاصة بكل وحدات الأعمال أي أن الإدارة الإستراتيجية تكون مسؤولة عن تخطيط

وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة .

* **الإدارة الاستراتيجية في مستوى الوظيفي** : يوجد العديد من خطط الاستراتيجية منها خطة الإستراتيجية

لتسويق وخطة الاستراتيجية لإنتاج وخطة الاستراتيجية للأفراد ،حيث تتولى كل خطة عملية تقييم البرامج

والإجراءات الخاصة لتنفيذ كل وظيفة دون دخول في تفاصيل الإشراف المباشرة على الأنشطة اليومية في هذه

الوظائف¹.

4-1- صياغة الاستراتيجية :

أي أنها توضح وتمهد الطريق الذي تعتقد المنظمة أنه سيقودها لتحقيق غاياتها ،ومن ثم فهي ترسم رسالتها

وتوجه جهودها لتحليل عوامل والمتغيرات²

البيئة الخارجية وداخلية مما يساهم في انتاج الفرص وتعرف على مخاطر هذا الى جانب اختيار البديل

الاستراتيجي المناسب بعد إستقراء استراتيجيات المناسبة³.

المطلب الرابع: مراحل الإدارة الاستراتيجية :

تشمل عملية الادارة الاستراتيجية مراحل الثلاث التالية :

أ/ **صياغة الاستراتيجية** : تتضمن هذه مرحلة إعداد رسالة المنظمة ووضع الأهداف المسطرة بالإضافة الى

تحديد نقاط القوة والضعف و الفرص والتهديدات الداخلية والخارجية و في الاخير يتم التوصل الى الإستراتيجية

التي يتم تنفيذها والعمل بها .

- سعد غالب ياسين ، الإدارة الاستراتيجية ، ط1 ، دار البيزوري للنشر ، عمان ، 1998
 عبد الحميد عبد الفاتح المغربي ، الإدارة الاستراتيجية مملكة السعودية ، دار النشر العلمي ص 7²
 عبد الحميد عبد الفاتح المغربي ، المرجع السابق ص 7³.

ب/تنفيذ الاستراتيجية :وذلك من خلال قيام الإدارة المنظمة لتحديد الأهداف السنوية وتحفيز العاملين ووضع السياسات الى جانب تنمية الوعي وخلق هيكل تنظيمي وإعادة توجيه جهود التسويقية وتطوير واستخدام نظم المعلومات

ج/ تقييم الاستراتيجي :وهي تمثل مرحلة الأخيرة في عملية الإدارة الإستراتيجية ومن خلالها يتم حصول على المعلومات التي يرغب المديرون معرفتها وتتضمن مرحلة التقييم الاستراتيجية ما يلي :

- *مراجعة عناصر الداخلية والخارجية التي تمثل أساس الاستراتيجيات المالية
- * قياس الأداة
- * اتخاذ الإجراءات التصحيحية

المطلب الخامس : أهمية وعوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية

تتحد أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال مايلي :

أ/ مواكبة التسارع الكمي والنوعي في بيئة الأعمال : يظهر التغيير بجلاء أكثر في البيئة السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية للعالم وفي تطوير التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة و التقنيات المتطورة الأجهزة المتصلة .

ب/ زيادة حدة المنافسة :

لقد أصبحت المنافسة الكونية حقيقة من واقعة ابتداء من أشياء الموصلات الى خدمات التنظيف كما غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة من خلال زيادة حدة المنافسة للأسواق المحلية والعالمية مما يفرض تطوير خطط الاستراتيجية بعيدة المدى .

ج/ تحول من مجتمعات الصناعية الى مجتمعات المعرفة : أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية ويمكن أن تشكل ميزة إستراتيجية في مجال الإدارة وتكنولوجية فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات المالية وهي أساس القدرة في الوصول إلى المستويات عالية من نوعية وإبداع التقني .

د/تغير التكنولوجي :تعتمد معظم المنظمات على تكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء فهي عالم الأعمال ولأن التكنولوجيا تتغير بالسعة سريعة في كل الصناعات فإن عدم مواكبة منها التغيير يضع المنظمة في مواجهة التهديد الحقيقي .

هـ/ كونية الأعمال : لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للإقتصاديات ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية ،حرية التبادل التجاري كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية وائل محلية من ذي قبل كما تفيد الإدارة الإستراتيجية في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وتحدد الخصائص التي تميز المنظمة من غيرها من المنظمات المنافسة .

عوامل النجاح الإدارة الإستراتيجية :

لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بنجاح يستوجب توفر عدد من العوامل أهمها :

1-توافر التفكير الاستراتيجي ويكون ب:

وتكون بتوافر القدرات ومهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على تحليل عناصر البيئة المختلفة وتسهل تنبؤات مستقبلية الدقيقة كما أنها تمكن الإلتخاذ القرارات متكيفة مع ظروف التطبيق فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة إكتشاف ما الذي سيحدث وانما الغرض منه تطوير أفكار خلاقية جديدة ونكر من بين مهارات الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي مايلي :

القدرة على تحليل



البيئة الخارجية بما توفره من الفرص و معرفة ماينتج من مخاطر :حيث تمثل فرص ميزة يمكن الاستفادة منها بينما تمثل المخاطر محددات المعوقات تواجه المنظمة ونظرا للإحساس بأهمية استشراف مستقبل اذ يحاول التنبؤ بالفرص ومعوقات وكيفية تعامل معه.

القدرة على اختيار



الاستراتيجية مناسبة فالمدير الاستراتيجي يقوم بالحصص الاستراتيجية البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي وقيم كل الإستراتيجية من خلال تناول عيوب والمبررات مما يساهم في حسن الإختيار .

¹ دكتور سعد غالب ياسين ،إدارة الاستراتيجية ،ط1،دار اليازور للنشر والتوزيع ،عمان ،1998ص

القدرة على



تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة وإستخدامها بكفاءة ،فالمدير الاستراتيجي يجب ان يكون لديه القدرة على تخصيص المورد المنظمة بالإضافة إلى تحديد الإمكانيات توفرها مستقبلا لتحقيق أهداف المنظمة القدرة على إتخاذ القرارات الإستراتيجية كما يميزه الشمول وطول المدة التي يجب تغطيته .

2/توفر نظم معلومات الاستراتيجية :

للمعلومات دور الأساسي في كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية فالمعلومات مرتبطة بنتائج التحليل متغيرات البيئية داخلية وخارجية كما أنها تساهم في تنفيذ إستراتيجية ومراجعتها ورقابة عليها ولتحقيق الاستفادة من تلك المعلومات لابد ان يتصف نظام معلومات الاستراتيجية بدقة المعلومات وشموليتها وتوفرها في وقت المناسب .

3/ نظام الحوافز :

يهدف نظم الحوافز للتأكد من وجود التوافق ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية ومطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة فعالة مع إستراتيجية المنظمة على مستويات الادارة المختلفة لتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام عادل للحوافز لتشجيع الأداء المرغوب فيه .

4/ توفر النظام مالي :

يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد لإدارة المالية وعدم توفره يجب أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الإستراتيجية حيث أنه تتطلب موارد مالية والبشرية وفنية كبيرة .¹

5/ توفر تنظيم إداري سليم :

ويكون بدقة والقدرة على التكيف مع المتغيرات الاستراتيجية وإستيعاب أهدافها وتوفر المعلومات اللازمة لذلك بالإضافة الى وجود النظم الاجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعطيله .²

مجد سقور ،د.رعدالصرن ، الادارة الاستراتيجية ،جامعة الافتراضية السورية ،2018 ص 20.¹
مجد سقور ،د.رعدالصرن ،مرجع السابقص 21² -

المبحث الثاني: الموارد البشرية في ظل الإدارة الإستراتيجية

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

إن أي منظمة تعمل إنما هي من أجل تحقيق أهداف متعددة والتي توفق على طبيعة المنظمة فمنها ما يهدف إلى الربح مثل المشروعات الصناعية التجارية وأخرى لا تهدف إلى الربح مثل وحدات الخدمات الدينية والثقافية وبالتالي فإن أنشطتها المختلفة توجه نحو تحقيق هذه الأهداف ويتم العمل داخل المنظمة من خلال شبكة من النظم الضرورية لتوجيه العمليات المختلفة داخلها اتجاه تحقيق الأهداف، إن إدارة الموارد البشرية وفقا لمدخل النظم عبارة عن التخطيط والتنظيم ورقابة شبكة عريضة من عمليات التنظيم والمتعلقة بتكوين القوى العاملة الاختيار والتعيين والتدريب والتنمية ومكافأة الأفراد وتحقيق التكامل بين المصالح الفردية وبين مصالح المنظمة (القيادة والاتصالات، التنظيم غير الرسمي)، تحقيق الأمان والرعاية الاجتماعية و الصحية المساومة الجماعية تقييم كفاءة العاملين ثم تحقيق العدالة بين العاملين و غيرها من الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري بالمنظمة مما سبق يمكن القول أن الموارد البشرية ذات مستوى مناسب من القدرات والمهارات المطلوبة لمقابلة احتياجات المنظمة، ثم تدريب وتنمية هذه المهارات باستمرار وأيضا مكافأة الأفراد مكافأة عادلة تتفق مع الجهود التي تحقق نوع من التكامل والتنسيق بين مصالح الأفراد والمنظمة ومنع حدوث أي تضارب بينهما ، وأخيرا توفير الرعاية والخدمات اللازمة لهم ،كل ذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ومن ذلك المنطلق فإن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداء مجموع الأنشطة والعمليات المختلفة المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة. ولقد تعددت تعاريف ومفاهيم إدارة الأفراد ونجد منها:

إدارة الأفراد: هي النشاط الذي بموجبه يتم الحصول على الأفراد اللازمين للمنشأة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها ولم يختلف كثيراً المفهوم بالنسبة لمعهد إدارة الأفراد البريطاني 1945 حيث يعرفها على أنها ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة¹ ، كما جاء تعريف (إدوار فليبير) في كتابه (مبادئ إدارة الأفراد) على أنها : تخطيط توجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية المقررة والمحددة للمنظمة، كما تعني إدارة الموارد البشرية سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية الموظفين.

-إدارة الموارد البشرية:

هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة² ومهما تعددت التسميات في نشاط القوى البشرية إلا أنها تلتقي في التطبيق والممارسة ونجد من هذه التسميات:

-إدارة الموارد البشرية

-إدارة شؤون الأفراد

-إدارة شؤون العاملين

-إدارة شؤون الموظفين.

المطلب الثاني: مراحل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

الفرع الأول: التطور التاريخ

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب:

¹ صالح عودة سعيد ، إدارة الأفراد، دار النشر بيروت لبنان، 4991، ص 52

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الزهراء، 4994، ص41

-التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.

-التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

-زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

-ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

الفرع الثاني: المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية

-المرحلة الأولى: تطورت الحياة الصناعية بعد قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثال الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

-نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل¹.

-نشأت كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير. وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

-المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية: من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

¹ مهدي حسن ، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص91

- تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

- الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.

- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد الارتفاع معدل إنتاجيته¹.

وقد أكد تايلور على معايير العمل وقبول بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية: في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل².

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى: حيث أظهرت الحاجة إلى استخدام طرق جديدة الاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطُبقت بنجاح على العمل تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع ص 104

² رواية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 12.

واقترصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل¹.

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية: شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أُجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن: في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.

ويمكن النظر مستقبلاً إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد أهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والأوتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل.

المطلب الثالث: علاقة الموارد البشرية بالإدارة الأخرى

لكي نحدد علاقة الأفراد بالإدارات الأخرى فالبد استعراض سريع لوظائف إدارة الأفراد الأنظمة الحديثة أن هدفنا هنا هو مجرد ذكر أهم الوظائف التي يمكن أن تقوم بها إدارة الأفراد في مؤسسة كبيرة الحجم إذ أن قائمة الوظائف التالية ليس بضرورة أن تكون شاملة لجميع الأعمال التي تقوم بها هذه الإدارة² وفي نفس الوقت إدارة الأفراد في شركة معينة بالذات ولكن منها يمكن أن يستنتج القارئ مدى العالقة التي تربط هذه الإدارة بالإدارات والأقسام الأخرى في المؤسسة على اعتبار أن كل إدارة من الإدارات والأقسام الأخرى في المؤسسة لها عالقة بشكل أو بآخر بهذه الوظائف التي تقوم بها إدارة الأفراد على مستوى مشروع من هذه الوظائف ما يلي:

-ترغيب واختيار وتعيين العاملين.

¹ مهدي حسن و يلف، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 5001، ص50

² مصطفى نجيب شاي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، بدون سنة، ص 52

- . تحليل ووصف وتقييم الوظائف.
- وضع خطط الإنجاز والمكافآت.
- . الاحتفاظ بسجلات العاملين.
- وضع برامج منافع وفوائد العاملين
- تقديم خدمات خاصة مثل التفتيش على السلامة والأمان حماية المؤسسة وخدمات الوقاية مثل الوقاية من الحرائق .
- وضع وتنفيذ برامج التدريب والتعيين.
- وضع برامج تخطيط وتقييم القوى العاملة.
- القيام بوظيفة العالقات العامة في المنشأ من قائمة الأعمال هذه يمكن استنتاج أن أعمال إدارة الأفراد أكثر الأعمال ارتباطا بالإدارات المختلفة في المؤسسة إذ أن إدارة الأفراد تشرف بطبيعة عملها على تنظيم عالقة المنشأة بجميع العاملين في مختلف الإدارات فيها ،وببساطة يمكن القول أن كل إدارة في المؤسسة تشمل أفرادا يعملون فيها إذن كل إدارة لها عالقة بإدارة الأفراد¹.
- إلا أن هذه العالقات قد تخلق مشاكل رئيسية لا مفر ألي منشأة من مواجهتها وهي مشكلة التضارب والتنازع في الاختصاصات بين الرؤساء المباشرين الذين يشرفون على مرؤوسيههم حسب اختصاصاتهم وبين إدارة الأفراد التي تتولى القيام بالكثير من الأعمال نيابة عن مختلف الإدارات في المنشأة فعلى سبيل المثال فالرؤساء المباشرين يطالبون بأن يكون لهم حق اختيار الأفراد باحتياجات العمل في إداراتهم.
- وفي حالة عدم إجابة مديري الإدارات إلى طلباتهم تبدأ شكاويهم وبالتالي يأخذون بتحميل إدارة الأفراد مسؤولية ما يوجهونه من مشاكل حتى ولو كانوا متأكدين أنهم المسؤولون عنها.9

المطلب الرابع: الكفاءات الإدارية

تعريف الكفاءات

¹ حسن عماد مكاي، ليلي حسن السيد، الاتصال و نظرياته المعاصرة، الدار المعاصرة، مصر القاهرة، ص 422

من الباحثين من يرى أن أصل استخدام مصطلح الكفاءة يعود إلى علم النفس؛ حيث أستخدم سنة 1920 في مضامين تربوية، ثم تجسد استعمال هذا المصطلح أكثر في العمل الذي قام به عالم النفس "ماك سيلاند MC Celland) سنة 1970، في إطار الحركة الأمريكية لتنمية الكفاءة في مجلة عالم النفس الأمريكي؛ من خلال مقال بعنوان "فحص الكفاءة أولى من فحص الذكاء"؛ كما أن كفاءة المؤسسة تعني لغويا حسب قاموس ويبستر (Webster): "القدرة على فعل شيء حسن"، ويمكن تعريف الكفاءة كالتالي¹:

تعريف 1: يعرفها المجلس الوطني للمؤهلات المهنية في المملكة المتحدة بأنها: "القدرة على تطبيق المعرفة والفهم والمهارات الفنية والفكرية الأداء فعال وفق المعايير المطلوبة في العمل

تعريف 2: تعرف الكفاءة بأنها: "تجمع (تراكم) للمعارف (أي ما تتعلمه في المدرسة)، والدراسة (وهي ما تتعلمه في عمك ومن التجارب اليومية في الحياة الاجتماعية)، والمهارات (وهي القدرة على تطبيق المعرفة والدراسة)".

تعريف 3: وبشكل آخر تعرف الكفاءة على أنها "تنسيق ناتج عن مزج العديد من المعارف، الخبرات التجارب، المؤهلات والمواهب الوقت سواء للفرد أو المؤسسة". مع مرور المكتسبة

من التعريفات السابقة نستنتج أن الكفاءة هي: القدرة على استغلال الموارد من أجل تحقيق غاية معينة.

تعريف الكفاءات الإدارية

تعني مهارة المدير في الاستفادة مما هو مطروح أمامه من معلومات ونظريات وعلوم إدارية وانتقاء ما يتلاءم والموقف الإداري وتطبيقها بنجاح لإرساء الأهداف المنشودة، كما تُعرف بأنها المهارات الخاصة بتوجيه العاملين وكذلك المهام والمسؤوليات المتعلقة بالقيادة والإدارة الناجحة، ومن التعريفات الأخرى للكفاءة الإدارية

¹ د. أمجد بن خليفة، أ. عادل لعجال، مساهمة الجامعة الجزائرية في توفير الكفاءات الإدارية: دراسة حالة تخصص إدارة الموارد البشرية بجامعة سطيف، جامعة الاغواط (الجزائر)، 05/06/2021، ص ص 68-69.

هي تأدية المهام الإدارية بفاعلية، فالإدارة الناجحة هي التي تحظى بقدر مقبول من الخبرات العامة في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة¹.

أبعاد الكفاءات الإدارية

تتمثل أبعاد الكفاءة الإدارية بما يأتي²:

الاتصال: وتعني تشارك الأفكار والآراء مع الآخرين.

فريق العمل: العمل بصورة فاعلة كعضو في الفريق وقائد للفريق كذلك. إدارة الذات: أي تقويم الذات والسلوك وصياغة معايير للأداء.

القيادة: تعني التأثير في الآخرين ومساندتهم لإتمام الأعمال. التفكير الناقد (الواعي): ويعني طرح حلول خلاقة أكثر إبداعية للمشاكل المختلفة.

الكفاءة المهنية: إذ تشير إلى الاحترافية التي يمتلكها القائد.

الكفاءة العملية: وهي الكفاءة المتعلقة بالمهمة المؤداة ذاتها.

الكفاءة الوظيفية: وهي الكفاءة المتعلقة بالعلاقات وكافة الوحدة.

كفاءة العلاقات: وهي الكفاءة المتعلقة بالسلوكيات والاتصال وتسيير العاملين.

الكفاءة الهيكلية: وهي الكفاءة المتعلقة بالأساليب والتدابير المستخدمة.

الكفاءة الثقافية: وهي الكفاءة المتعلقة بالمواقف التي تحدث داخل المؤسسة، والعادات والمبادئ.

¹ نجوى دراوشة، "مستوى امتلاك الكفاءة الوظيفية لدى العاملين الإداريين في جامعة اليرموك في ضوء المتغيرات الديمغرافية"، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، (2017)، ص 15..

² فاطمة سعدي، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، ص 41

الكفاءة التسلسلية: وهي الكفاءة المتعلقة بمهمة التسيير. أهمية تطوير الكفاءات الإدارية تحتل الكفاءات أهمية بالغة في المنظمات الحديثة لكونها المسؤولة عن الإنجاز، وتخلق التميز لها والإبداع الخلاق فيها، وتسعى إلى تنمية قدراتها التنافسية، لذا أضحت ضرورة عصرية لديمومة المؤسسات وتحقيق الميزة التنافسية لها وتمكينها من مجابهة الصعوبات الحالية والمستقبلية، ويؤكد العديد من الخبراء والمتخصصين أن امتلاك المؤسسات لهذه الكفاءات أهم من امتلاكها لرأس المال المادي، فالمؤسسات اليوم أمام تحدٍ كبير يتمثل في تحسين هذه الكفاءات وإدارتها نحو بلوغ أهدافها.

لتقييم الكفاءات الكثير من المحاسن للمؤسسات ومنها؛ يساعد على مقارنة سلوك وظيفي معين إذا كان على النحو المرجو من الفاعلية والكفاءة، كما يوسع نطاق العمل للمدير وبذلك يرفع من إمكانية التطوير والتحسين لفرق العمل وبالتالي للمؤسسة، لذلك ينبغي على برامج التنمية أن تأخذ بعين الاعتبار التغيرات المستقبلية المحتملة.

مراحل تطوير الكفاءات الإدارية

تقسم الكفاءة الإدارية إلى المراحل التالية¹:

المرحلة الأولى: تضم الكفاءات الشخصية.

المرحلة الثانية: تركز على إمكانيات إدارة الكفاءات في المؤسسة.

المرحلة الثالثة: تتمثل بتحديد الكفاءات الجوهرية، وتعني حشد الكفاءات التنظيمية الهامة التي يمكن استثمارها لتحقيق ميزة تنافسية.

معيقات تطوير الكفاءة الإدارية هنالك عدد من المعوقات التي تحول دون تنمية الإدارة ورفع كفاءتها، ويمكن إيجازها فيما يأتي: النظرة الدونية للإدارة حيث يعتقد البعض أن الإدارة أمر لا يتطلب التأهيل وامتلاك مهارات وخبرات معينة، وبإمكان أي شخص مزاولته بصرف النظر عن خصائصه وصفاته الشخصية،

¹ حمد إبراهيم حمد المنيع، "دور الموجه المشرف في رفع الكفاءة الإدارية والفنية لمديري مدارس التعليم العام بوزارة المعارف: دراسة ميدانية بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، (1997)، ص 63.

بالإضافة إلى الاعتقاد بأن الإدارة جينات وراثية وليست صفات مكتسبة، وهو ما يسبب عدم الإيمان بضرورة تطوير المدير عن طريق التدريب والتعليم والإشراف المتواصل.

عدم الإيمان بعملية تنمية الإدارة وذلك باعتبارها عملية تدريب، ويتم الاستدلال على نجاح التدريب من خلال جمع الأفراد الذين تم تدريبهم خلال العام أو بمقارنة ما أنفق على عملية التدريب في عام بمثيله بالعام السابق، والنظر للزيادة في الإنفاق مؤشر على نجاح المهمة، والنظر للتدريب على أنه أمر شكلي يميز مؤسسات عن غيرها، فهو مهدد للتدريب الإداري وعملية التنمية الإدارية. تدني قدرة المشرفين على التدريب عدم القدرة على تحويل المعرفة المكتسبة وذلك بسبب ما يأتي: عدم استعادة المتدرب الاستفادة مما يتلقاه في التدريب.

جمود ورتابة التنظيم والذي لا يسمح بالتجديد. عدم قناعة الرؤساء بجدوى التدريب، ورفضهم لكل ما هو جديد.

مراحل تطوير الكفاءات

تعتبر العلاقات الداخلية ما بين أعوان المؤسسة من حيث الطبيعة، من أهم العوامل في نجاح سياسة المؤسسة وأهدافها، أي كيفية تمثيل هؤلاء الأعوان لمؤسستهم تجاه المحيط الخارجي، وهذا لا يأتي إلا بإتباع الخطوات التالية في تحديد استراتيجية لتنمية الكفاءات البشرية (فردية أو جماعية¹):

التقييم الأولي لمخطط إدارة الموارد البشرية والكفاءات

هدفه دراسة وضعية الكفاءات الفردية والجماعية للمؤسسة وبالتالي كيفية تسيير الموارد البشرية بما يتوافق بتوجهات المؤسسة في السوق، لكن هذا لا يتحقق إلا بتقييم الوسائل المسخرة من طرف المؤسسة من حيث ماهية وطبيعة الميزانية المخصصة لتسيير الكفاءات أو مخطط تسيير الموارد البشرية، وهذا يطرح السؤال: هل الميزانية المخصصة من طرف المؤسسة تتوافق والأهداف المسطرة في تحقيق مردودية الكفاءة المعتمدة في تسيير الموارد البشرية؟ وبالتالي ترجمة التسيير المحكم للموارد البشرية في التمثيل الأحسن لمنتوج المؤسسة

¹ يونس قرواط، أهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الإدارة المحلية - عرض لاستراتيجية تطوير الكفاءات في الجماعات المحلية في الجزائر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، العدد 4 ص ص 32-33

في السوق. انطلاقاً من تشخيص الوسائل المسخرة في تسيير الموارد البشرية ومدى توافقها مع السياسة المتبعة في كيفية تسيير الكفاءات ضمن مخطط تسيير الموارد البشرية يمكن تحديد الاستراتيجية المنتهجة في هذا المجال.

وضع الاستراتيجية لتطوير الكفاءات حسب المخطط

إن التقييم الأولي والمراجعة الدورية لمخطط تسيير الموارد البشرية، يسمح لمسؤولي المؤسسة تحديد التفاوت والسلبيات الملاحظة في إدارة الكفاءات الموظفة حسب الأهداف المسطرة، وبالتالي إمكانية رسم الاستراتيجية لتنمية الكفاءات الفردية والجماعية حسب الشروط التي يملها السوق والتحديات التي يفرضها المحيط من فرص وتهديدات، فالاستراتيجية التي تصنعها المؤسسة قيد التنفيذ لتسيير الموارد البشرية بهدف تطوير وتنظيم وتنمية الكفاءات الفردية والجماعية، تكون حسب العوامل التالية:

- الأهداف والتوجهات الكبرى للمؤسسة في السوق

الوسائل المسخرة لتحقيق تلك الاستراتيجية

تحديد المسؤولين عن تنفيذ تلك الاستراتيجية حسب مردودية وكفاءة كل مسؤول على مستوى المنظمة. إذن الاستراتيجية المنفذة هي عبارة عن الحلول المقدمة أثناء التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد البشرية المعتمد في المؤسسة لتنمية الكفاءات الفردية والجماعية.

مراقبة وتقييم تنفيذ استراتيجية تطوير الكفاءات وصيانتها

في الأخير تأتي مرحلة مراقبة تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة لتنمية الكفاءات بحيث مراقبة تلك الاستراتيجية المعتمدة لتنمية الكفاءات قائمة على التأكد من مدى تطابق الاستراتيجية المتبعة حسب الحلول المقدمة أثناء التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد البشرية المعتمد في المؤسسة وهذا قائم على الوسائل المسخرة من جهة والأهداف المسطرة من طرف المؤسسة في محيط تواجهها من جهة أخرى.

وتتم عملية التقييم في عدة جوانب وعدة مستويات كما يلي:

- الموارد المكتسبة (المعارف والمهارات والسلوك....)

الكفاءات المكتسبة والمطبقة

الأثر على الأداء (سير العمل).

إن كفاءات الأفراد تتميز بالتقلص عبر الزمن، فإذا لم يتم تحديثها كل مرة فإنها معرضة للزوال والاختفاء، لذا نجد بأن المسؤولية هنا متبادلة بين الفرد وإدارته حيث أن الفرد يملك مجموعة أدوات لتحديث كفاءته وصيانتها أهمها التنمية الذاتية والإدارة كذلك من واجبها تهيئة المناخ اللازم والملائم لتحديث هذه الكفاءة، فإن أبى الفرد فإن مصيره إلى التسريح كما يقول (Jean) (pierre Narino)، لأن المؤسسة عندما تكافئ فهي تكافئ الوظيفة لا الفرد، ومن جهة أخرى فإن هذا يهدد مصير المؤسسة هي أيضا إذا لم يتجاوب الفرد مع هذه التحديات وكما يقول (Pierre Le Gore) فمن حق المؤسسة إجبار الفرد على التكوين والتدريب.¹

المطلب الخامس : تأثير أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تهدف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الى خلق قوة عمل فعالة لديها انتماء للمنظمة وهذا يتطلب عمل استراتيجي على شكل برامج وسياسات في مجال التحفيز، وتوفير مناخ فصل تنظيمي مناسب يمكن الموارد البشرية من العطاء و التطور .

توفير الموارد البشرية المناسب والمؤهل تأهيلا علميا والذي تحتاجه المنظمة من خلال إستراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة يمكن المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها وأهدافها وغايتها.

ينبغي على المنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمعرفة للعمل في إدارة الموارد البشرية حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها الواجبة عليها.

¹ يونس قرواط نفس المرجع السابق ص 34.

- تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد الاستراتيجيات وتمديد دورها داخل المنظمة على أن تتماشى هذه الإستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة المنتشرة في المنظمة.
- يجب أن تتماشى إستراتيجية الموارد مع الاتجاه والمعاصر في إدارة المنظمات الذي يسعى الى تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة الذي يركز على جودة الأداء والإنتاج حيث يقع على عاتق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مسؤولية تطبيق أساس المنظمة الذي تهدف من خلاله الى ارضاء الزبائن وتلبية احتياجاتهم.
- تحديد برامج وسياسات الموارد البشرية باستمرار من أجل انسجامها مع الاتجاهات المعاصرة المتعلقة المورد البشري.
- يجب على الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل و التفاوض و التنسيق مع الادارة الأخرى داخل المنظمة لكي تتضمن نجاح استراتيجيتها.¹

¹ عقيلي، عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان. ط1(2005م) ص ص 77.78.

خلاصة الفصل:

خلصت دراستنا في هذا الفصل إلى أن الرقابة المالية ليست مفهوما جديدا، بل كانت مطبقة منذ العصور الأولى وهذا ما جعلها تأخذ شكلها بدائي. تتمثل الرقابة المالية في مجموعة إجراءات تهدف إلى التأكد من تنفيذ الخطط بطريقة مطابقة للقوانين واللوائح والتعليمات المالية، ودراسة أسباب الانحراف ومعالجتها. تطبق أنواع عدة من الرقابة المالية من قبل هيئات مالية محلية ودولية.

الفصل الثاني

دراسة وتحليل الكفاءات الادارية

تمهيد :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الإدارات التي تطورت بصورة كبيرة جدا وبدرجة أقل ما يقال عنها بأنها متسارعة، حيث أن المتأمل لتطور المصطلحات في مجالاتها يجدها تفاعلت مع العنصر الساسي فيها ألا وهو الإنسان، فنجدها تطورت من إدارة القوى العاملة، إلى الأفراد، فالمستخدمين فالموارد البشرية، فالموارد البشرية الاستراتيجية، ثم الكفاءات، وأصبح الحديث الآن حول مصطلح المواهب، وللتوضيح فإن تطور المصطلحات السابقة ليس مقتصرًا على التسمية فقط، بل على الممارسة، والتي نقصد من خلالها درجة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة، فكلما اتجهنا نحو إدارة الكفاءات فنحن نولي أهمية كبيرة لهذا العنصر.

وتعتبر إدارة الكفاءات منهجية جديدة من مناهج إدارة الموارد البشرية، فهي ليست إدارة مستقلة عنها،

بل هي نفسها، غير أن القاعدة المعتمدة في اتخاذ القرارات هي الكفاءة، بعد أن كان الأداء هو الأساس؛

وقد أولى المفكرون اهتماماً كبيراً بعنصر الكفاءات، وحاولوا البحث في مكوناته، كيفية إدارته وتنميته حتى يحقق لنا النتائج المرجوة.

المبحث الأول: أساسيات حول الكفاءات

المطلب الأول : مفهوم و خصائص الكفاءات

الفرع الأول : مفهوم وتعريف الكفاءات وتطورها

قبل التطرق لمفهوم الكفاءة نشير الى انه يصعب على الدراسيين الوقوف على تعريف شامل ومجمع عليه لمفهوم الكفاءة من قبل المختصين جميعا ، ومرد هذه الصعوبات الى عدة عوامل ننجز اهمها فيما يلي :

الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات يحمل معاني كثيرة ، والامر يترتب عنه غالبا التباسا دلاليا او تباين في المحتوى تعدد مجالات تطبيق الكفاءات (الإدارة ، الانتاج ، التسويق) مما يؤدي حتما الى اختلاف مضامينها ، وبالتالي الى درجة عالية من التغير .

تتعدد المستويات التركيبية للكفاءة (الفردية ،الجماعية، التنظيمية) وهذا التباين يعقد الى حد كبير مسألة التقارب التعريفي لمفهوم الكفاءة¹

أ - تعريف الكفاءة :

لتوضيح مهام الكفاءة اكثر فإننا نورد مجموعة من التعاريف المعجمية المتعلقة بهذا المفهوم ثم نتطرق الى تعريفها اصطلاحا وذلك بذكر التعاريف التي وردت في دراسة التسيير.

• لغة :

اهم تعريف الكفاءة هو الذي يورده ابن منصور في " لسان العرب " فالكفاءة هي :

- النظرير وكذلك الكفاء هو مصدر الكفاءة التي تعني التنظير

- هي استعداد على قوة القيام ببعض الافعال مثل كفاءة ادارة ما والتي تمارس في حدود القانون¹

¹ الحبيب ثابتي، الجليلي بن عيو:تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، معسكر، 2004، ص 112

- هي الحالة التي يكون فيها الشيء مساوي لشيء اخر.

• اصطلاحا :

وبالنسبة للمواصفة العالمية (ISO) فإنها تحكم على كفاءة الفرد من خلال القدرة التي يظهرها في وضع معارفه حيز التنفيذ²

كما عرفت الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية ANFOR بانها : استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل الى الاداء الامثل للوظيفة او النشاط

اما الباحثان Danial held & Jean marc riss يعتبران بانها القدرة على انجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في اطار الدور المنوط به في المنظمة ازاء المجتمع، واذا اردنا فهي مجموع المعارف النظرية العلمية ، والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين.

كذلك حركة المؤسسات الفرنسية Medef بحثت في مفهوم الكفاءة وأوردت التعريف التالي :

الكفاءة هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في اطار محدد ،وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، الذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها³.

ان حركة المؤسسات الفرنسية ترى ان الفرد الكفاء يمتلك مجموعه من المهارات والخبرات والمعارف يمارسها وتظهر اثناء العمل،لكن نرى انه كفاء الشخص ليست مرتبطة دائما بالمعارف والمهارات،حيث انه هناك من هو كفاء دون ان تكون لديه مؤهلات علميه عاليه (الشهادات)

يرى الباحثان Shoemkek , Amit ان الكفاءات هي قدره المنشاه على بدل او استخدام مواردها،في شكل مركب اعتياديا باستعمال مسارات تنظيميه لتحقيق هدف معين¹.

¹ عبدالقادر هاملي :وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة ،مذكرة ماجستير في علوم التسيير ،جامعة تلمسان ،2011،ص 50
² . عبد الفتاح بوخمخ ،كريمة شابونية : تسيير الكفاءات و دوره في بناء الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول المعرفة ، جامعة بسكرة، 2005 ، ص114.

³ الحبيب ثابتي ،الجيلالي بن عيو :مرجع سابق،ص 112-113.

الفصل الثاني:

دراسة وتحليل الكفاءات الادارية

نلاحظ ان ثاني الباحثان يعتبران ان الكفاءة تتحقق اذا ما تم استغلال الموارد البشرية بشكل جيد لتحقيق اهداف المؤسسة.

الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله المسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه

ويعرفها G leboterf بانها القدره على تعبئه،مزج وتنسيق الموارد في اطار عمليه محدده،بغرض بلوغ نتيجته محدده وتكون معترف بها وقابله للتقييم،كما يمكنها ان تكون فرديه او جماعيه،ويمكن القول ان الكفاءات هي عمليه تعبئه كفاءات فرديه.

تعريف لوك بايور: هي القدره على تنفيذ مهام محدده، وهي قابله للقياس والملاحظه في النشاط وبشكل اوسع،الكفاءة هي استعداد لتجنيده وتجميع ووضع الموارد في العمل،والكفاءة تظهر اثناء العمل.

تعريف لويس دينوا: الكفاءة هي مجموع سلوكيات اجتماعيه وجدانيه،وكذا مهارات نفسيه حسيه حركيه تسمح بممارسه دور او وظيفه ما او نشاط بشكل فعال².

A atribarne حسب حتى يكون العامل الكفاء يجب ان تتوفر لديه:

1 كفاءة التقليد:

بمعنى القدره على التقليد وانتاج السلع والخدمات انطلاقا من تقليد طرق ووسائل الانتاج الموجوده حاليا.

2 كفاءة التغيير:

بمعنى امكانيه التحول من وضعيه او حاله معينه او حاله اخرى،والقدره على مواجهه الوضعيات والحالات التي لا يمكن ان تتعرض لها المؤسسة بسهولة عن طريق التكيف مع هذه الوضعيات،والاندماج معها.

3 كفاءة الاختراع:

¹. 2 . 3 المرجع نفسه، ص 112-113.

² أحمد مصنوعة: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج، مداخلة في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع. العلمي وآفاق التطوير، جامعة الشلف، 03-04/11/2012، ص 10 .

بمعنى قدره على التجديد والاختراع المستمر لمواجهة السلع البديله، بحيث ان العامل الكوفي يمكنه تقديم سله منتجات وخدمات جديده وصعبه التقليد، وذلك من خلال عمليات البحث والتطوير.

يقترح Alain rieunier, Francoise raynal في كتابهما: تعريفا شاملا اين يتموضع فيه اهم التيارات لتعريف الكفاءه :

وفعاليه ادراكيه التي تسمح لفرض ما بتطبيق وبطريقه فعاله نشاط ما والذي يعتبر عموما كعمل معقد.

ترتبط الكفاءه ارتباطا وثيقا بعمل ما، بحرفه ما او وضعيه اجتماعيه مرجعيه وهنا تجمع الكفاءه "المعارف" "الاتقان" "حسن التصرف"، المرتبطه ببعضها البعض ضمن المقاربه الادراكيه وتقتضي الكفاءه في الوقت نفسه معارف معلنه، معارف اجرائيه وسلوكيات¹.

كما يشير مصطلح الكفاءه الى انجاز الاعمال بطريقه لا تؤدي الى اهدار وضياح المورد دون جدوى نشير الى مجموعه من التعاريف التي اوردها المهتمين بالتسيير، حيث نلاحظ ان كل من Mandor, Rome و Montmollin اتفق على ان الكفاءه عباره عن مجموعه من المعارف والمهارات اما Voquin و Le botorf و Minvielle يعتبرون انها عباره عن سلوكيات، اما serieyex فيرى انها لا تمثل مجموعه شهادات، اي كفاءه الفرد لا تقاس بما يملك من شهادات بل بما يملك من مهارات وسلوكيات تساهم في رفع ادائه .

ان اغلب التعاريف تشترك في وضع ثلاثه ابعاد للكفاءه هي المعارف (savoir)، المعارف العمليه (savoir-faire) والمعارف السلوكية (savoir-être) وهذا ما توضحه التعاريف التاليه:

الكفاءه هي تحمل مبادره او مسؤوليه فيما يخص الحالات المهنيه، في التوجهات كما في الاداء الكفاءه مقدره اجتماعيه والتزام ياتي من الفرد، هي معرفه معمقة، معرفه علميه معترف بها والتي تعطي الحق بالحكم في هذا او ذاك المجال اي مجال الكفاءات.

¹. عبدالقادر هاملي، مرجع سابق، ص57..

فهي القدره على تنفيذ مجموعه مهام محدده،وهي قابله للقياس والملاحظه في النشاط وبشكل اوسع الكفاءه هي استعداد لتجنيده وتجميع ووضع الموارد (المعارف،المعارف العمليه، المعارف السلوكيه) في العمل والكفاءه لا تظهر الا اثناء العمل.

كما يشير مفهوم الكفاءه الى مجموع المهارات والمعارف المتغيرات الشخصيه التي تخص السلوك الناجح في مجال معين.

المعارف النظرية:

وتوافق مجموع مهيكلا من المعلومات المتقاربه والمتكامله في اطار مرجعي،تسمح للمؤسسه او الفرد بالقيام بانشطه في سياق خاص.

المعارف العمليه (الممارسات):

هي القدره على تسيير العمل بطريقه ملموسه وفق عمليه او اهداف معروفه مسبقا،والمعارف العلميه التي لا تقصي المعارف النظرية،لكن لا تحتاج اليها بالضروره وتتكون معارف العمليه بالتجربه¹

المعارف السلوكيه:

وتمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفه التعامل او التحرك في وسط مهني معين،وتشمل السلوك،الهويه الاداره، التحفيز.

تتجمع الابعاد الثلاثه السابقه للكفاءه في تنسيق ديناميكي مركب ومكيف ضمن متطلبات وضعيه محدده للوصول الى اداء متميز يمكن القول ان الفرد او المؤسسه تمتلك كفاءه في ذلك المجال.

ويجب ان نعلم انه من الصعب تحديد الكفاءات وتقييمها وهي تثري مع الوقت من خلال تجارب مكوئه بالاضافه الى الدافعيه التي تنتج طعن اعتراف الاخرين بامتلاك الفرد لكفاءات اكثر،اذا هي عمليه بناء اجتماعي لا يكفي لاجادها مجرد قرار او مرسوم اداري بل لابد من ان تكون نتيجته خيار تنظيمي.

¹نفس المرجع السابق،ص54.

فمفهوم الكفاءة اذا يدل على المهارات العلميه والعملية التي تتولد عنها القيمة،فهي تركيبه من المعارف والمهارات والخبره والسلوكيات التي تمارس في اطار محدد،وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني،والذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فانه يرجع للمؤسسه تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها،كما يمثل مفهوم كفاءة المنظمه معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والماليه والماديه والمعلومات المتاحة.

تشمل الكفاءة مجموعه من المعارف والمهارات المتاحة في مختلف مستويات التنظيم، فالكفاءة هي التي تصنع التفوق ،هو ما يجعل الكفاءة ودرجه التاهيل هي المرجع في توصيف الوظائف والتصميم هياكل المؤسسات

ب تطور مفهوم الكفاءة:

ان الطيارات الفكرية التسييريه لم تكن متناقضه في جوهرها مع مفهوم الكفاءة ولكن الاختلاف فيما بينها كان منصبا حول الطريقه التي تحقق بها الكفاءة حيث نجد من بين اتجاهات تحقيق الكفاءة ما يلي:

-احداث تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسه وتوزيع السلطات فيها.

-البحث في العلاقات الانسانيه.

-استعمال الاساليب الرياضيه في التسيير.

-تطوير نوعيه القرارات التي تتخذ داخل المنظمه بالارتكاز على الاساليب التكنولوجيه الحديثه وطرق تداول المعلومات.

حيث ان كل وجهه نظر مما سبقت تعبر عن مرحله تاريخيه معينه في اطار تطور الفكر التسييري وعليه كان مفهوم الكفاءة يحمل في طياته جانبا معيناً يعكس فكر تلك المرحله.

ان مطلع القرن 20 كان نقطه البدايه بالنسبه للتطور مفهوم الكفاءة،حيث شاهدت هذه الاخيره تحولاً مفاجئاً تمثل في تطبيق اساليب البحث العلمي المنظم في المشاكل التسييريه على يد علماء المدرسه الكلاسيكيه وبذلك اصبح مصطلح الكفاءة مرادفا لترشيد هذه الاساليب تمثلت فيما يسمى دراسه الحركه والوقت.

ويظهر مدرسه العلاقات الانسانيه وما تحمليه من افكار جديده تدعو الى تصحيح المفاهيم التي انت بها المدرسه الكلاسيكيه فنادت بضروره تاكيد اهميه العنصر البشري في تحقيق الكفاءه ولقد اكدت التجارب الميدانيه وجود عوامل هامه غير ماديه تؤثر على الكفاءه اهمها الروح المعنويه غير ان الانتقاد الموجه لها تمثل في تركيزها على اهميه الدوافع الاجتماعيه باعتبارها الوحيدة التي تفسر سلوك العاملين.

بعدها ظهرت مدرسه العلوم السلوكيه التي تنطلق في تفسيرها السلوك البشري الفكرة التعدد الدوافع التي تحرك هذا الاسلوب من ثم فهي تدعو الى فهم حقيقة دافع العامل للعمل لان هذا يمكن من تحديد التأثير عليه وبالتالي ضمان دفعه الى بذل الاقصى جهد ممكن لتحقيق الرضا لديه على العمل.

ومع ظهور المدرسة الرياضية شهد الفكر التسييري فقرة جديدة وذلك باستخدام نماذج رياضية للحصول على أفضل الحلول التسييرية، والتي تعطي كفاءة أعلى عائد أكبر بأقل خسارة، وهذه المدرسة اعتبرت التسيير عملية منطقية يمكن التعبير عنها بشكل رموز وعلاقات رياضية¹

ويظهر مدرسه صنع الازهار التي حملت معها مفهوم جديد للكفاءه (الذي يشير الى معنى الرضا باقل من الحد الاقصى بدلا من تعبير الذي يعني السعي statisfice الذي يشير الى معنى الرضا باقل من الحد الاقصى بدلا من تعبير maximize الذي يعني السعي للتنظيم والحصول على الحد الاقصى، كما قدمت هذه الدراسة نموذجا اسمته الرجل الاداري كبديل للرجل الاقتصادي الذي اوجده الكلاسيكيون.

ويظهر مدرسه نظم الاثر الكبير في دفع مفهوم الكفاءه التسييري قدما فهي تنظر الى المنظمات على انها اجتماعيه مفتوحة وليست مغلوقه كما ساد في الفكر الكلاسيكي، وعليه اصبح تحقيق الكفاءه مرتبط بانتهاج تحميل النظم والنظر الى المنظمه واعمالها ككل وترابط لتفاعل فيما بين اجزائه وبين البيئه الخارجيه كما انها اخذت مفهومي الكفاءه والفعالیه معا، كما نادى بعدم وجود طريقه مثله لتحقيق النتائج والوصول الى الغايات.

وفي نهايه الثمانينات اصبحت تسيير التقديري المبني على التسيير التوقعي العددي للتشغيل لا يستجيب بشكل جيد للمتطلبات المحيط واقتصر مفهوم الكفاءه على الاستجابه والتاقلم على المؤشرات المحيطه واتجه الفكر نحو تسيير تقديري للتشغيل والكفاءات معا اي الاهتمام بالكم والكيف.

¹ زيغي كوكب، حوتية ماما: معايير الكفاءة في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ليسانس علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2005، ص 8-10.

وعليه واثناء التوجه نحو العالميه راه مفهوم الكفاءات الاستراتيجيه التي كانت مسؤوله على التخطيط الاستراتيجي ولها القدره على التحكم في المنتج التنافسي النهائي ومنه الكفاءه هي جمله المعارف العلميه التي لا يمكن تقليدها،وفي ظل التغيرات الحاصله كان لابد على العامل ان يكون متعدد الاختصاصات ويملك مرونة في التسيير مع قابليه الاندماج في المتغيرات الديناميكيه بسرعه.

الفرع الثاني : خصائص الكفاءات

لقد توصلنا في محاولتنا لتحديد مفهوم الكفاءة إلى أنها ليست مجرد إضافة بسيطة تلجأ إليها المنظمات لمواكبة التطورات الحاصلة، إنما هي مفهوم واسع متعدد الأبعاد والخصائص التي تجعلها مطلب من متطلبات الوصول إلى اقتصاد المعرفة؛ ويمكن تحديد أهم أبعاد الكفاءة وخصائصها وفق ما يلي :

تتفق مختلف التعاريف باختلاف مستوياتها على عدة خصائص، تتمثل أهمها فيما يلي:

- الكفاءة ليست مجرد ميل تأهب أو استعداد للتصرف، إنما عبارة عن عملية ذلك لأنها تنطوي على مجموعة من الوسائل والأدوات الخاصة بمعالجة المشاكل والحوادث العرضية غير المتوقعة والمستجدات التي لا يمكن استبعادها، فالكفاءة لا تنحصر في الأداء المستهدف ولا في الموارد اللازمة لممارستها، بل تتعدى ذلك إلى الإجراءات والعمليات التي توجه الأداء¹ ، وعلى كل يمكننا ببساطة فهم كيف يمكن للكفاءة أن تكون عبارة عن عملية لو تمكنا من الإجابة على السؤال كيف ليني كفاءة ما ؟ " ففهم وتتبع مراحل هذه العملية يقدم إمكانية جمع الشروط والمتطلبات اللازمة والمناسبة لتحقيقها.

الكفاءة عبارة عن نظام لأنها تقوم بدمج المعارف والمهارات والتصرفات²، إذ تتمثل مدخلات هذا النظام. في كل الموارد التي تساهم في بناء الكفاءة سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة، أما العمليات فهي تجنيد هذه الموارد وتنظيمها والتنسيق بينها وفيما يخص المخرجات فهي النتائج التي تم التوصل إليها والتي تتجلى في نوعية وجودة الأداء، فالكفاءة تساهم في تحقيق أداء متميز في وضع مهني معين.

¹ : 1. Gilles Aymern Mobart Casas, le management des compétences . La lettre du CEDIP en ligne, paris, janvier,1999,N :8, P :1. disponible sur: http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/FTechnique26_cle77e31b

² f 2. Chenu Flavent, vers une définition opérationnelle de la notion de compétence, Revenu Education permanente, paris, 2005, N °162, p :.201

- الكفاءة ذات غاية، حيث أنه يتم تشغيل معارف ومهارات واستعدادات مختلفة لتحقيق هدف محدد¹.
- الكفاءة تنتج من فرد في وضعية مهنية معينة أو من فريق عمل وتكون مستندة إلى نتيجة منتظرة.
- الكفاءة ترتبط بالنشاط، إذ نجد أنها ترتبط بمهمة أو عمل محدد، كما يمكن أن تغطي مجموعة من النشاطات والأعمال، ولهذا فكفاءة العامل لا تتحدد من مسؤولياته أو مستواه العلمي، فقط إنما تحدد انطلاقاً من أعماله ونشاطاته والنتائج المرتبطة عنها، فالكفاءة ليست النشاط وإنما ما ينتظر من النشاط².
- الكفاءة بناء ناتج عن التنسيق الملائم للموارد، سواء على مستوى الفرد، الجماعة، أو المنظمة ككل³. وبالتالي فالقدرة على التنسيق هي كفاءة في حد ذاتها لبناء كفاءات تتلاءم مع الظروف التي تتواجد فيها، بالإضافة إلى الخصائص السابقة يمكن إبراز مجموعة أخرى من الخصائص، تتمثل في:
 - الكفاءة مكتسبة، فالفرد لا يولد كفاء لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك من خلال ممارسته للنشاطات والخبرة المكتسبة من تجاربه في العمل، إضافة للتدريب الموجه له⁴.
 - الكفاءة مفهوم مجرد، فهي غير مرئية فما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، وبهذا نقول أنها ليست أصلاً بالمعنى المحاسبي مثل براءات الاختراع⁵.

المطلب الثاني: انواع الكفاءات

اختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق ثلاث، وهي المستوى الفردي وبيوافق الكفاءات الفرديه والمستوى الجماعي وبيوافق الكفاءه الجماعيه، والمستوى التنظيمي وبيوافق الكفاءات التنظيميه او ما يسميه البعض بالكفاءات الاساسيه او الاستراتيجيه والتي تمثل الميزه التنفسيه وفق نظريه الموارد.

1

² 4. Delaunay M, connaissances et compétence (on ligne) page visité le 16/08/2008 disponible sur : <http://ac-nantes.fr:8080/peda/disc/eps/idees/rev81.htmh>

³ 5. Guy le botref, construire les compétences individuelles et collectives, édition 'organisation, paris, 2 éme édition, 2001, p152.

⁴ زهية موساوي، خديجة خالدي، نفس المرجع السابق، ص، 08-09

⁵ 09 2. Cécile Dejoux, Anne Dietrich, Management par les compétences : le cas de Manpower, Pearson réduction, Paris, 2006, p278.

اولا: الكفاءات الفرديه individual competencies

يقصد بالكفاءة الفرديه اخذ المبادرة وتاكيد مسؤوليه الفرض اتجاه المشاكل والاحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنيه،فهي القدره على تعبئه المعرفه اللازمه لمواجهه الحالات المختلفه.

وهناك من يرى انها مجموعه ابعاد الاداء الملاحظه،تتضمن المعرفه الفرديه،المهارات،السلوكات،والقدرات التنظيميه المرتبطه ببعضها البعض من اجل الحصول على اداء عالي وتزويد المنظمه بميزه تنافسيه مدعمه،كما تسمى الكفاءه الفرديه ايضا بالكفاءه المهنيه،حيث يعبر عنهاMedef بأنها توليفه من المعارف والمعرفه العمليه والخبرات والسلوكات المزاوله في سياق محدد،والتي يمكن ملاحظتها اثناء وضعيه مهنيه والمنظمه التي تمتلكها هي المسؤوله عن اكتشافها وتثبيتها.

حسب Cécile Dejoux فان الكفاءه الفرديه هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الافراد بالتكوين والخبرة¹.

يمكن القول ان الكفاءه تمثل توليفه من الموارد الباطنيه والظاهره التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات والمعرفه العلميه والسلوكات والقيم الاجتماعيه التي يمكن ان تظهر اثناء العمل على المؤسسه التنقيب واكتشاف الكفاءات الفرديه ومعرفه اساليب تطويرها لان للكفاءه جزء ظاهر اي قدرات ظاهره واخرى مخفيه اي قدرات مخفيه حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي Iceberg. فمهما كان مستوى الافراد في الهيكل التنظيمي للمنظمه،فان المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءه معينه لاداء مهامهم في سوره التحقق معها اهداف منظمه وفيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد:

المثابره والقدره على العمل والتاقلم مع الظروف المتغيره والصعبه

قدره التعلم والتحكم السريع في التقنيات العمليه والتجاريه

القدره على اتخاذ القرار ،واداره ،وقياده المرؤوسين بطريقه فعاله

توظيف المواهب، وارساء العلاقات الجيده بينهم

¹.Cécile déjoux, les compétences au cour de l'entreprise, op cit ,p141

ايجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين، ومواجهه المشاكل مع قدره الخروج من الوضعيات الصعبة

كما يمكن للمنظمة ان تتوفر على الكفاءه الفرديه بالاعتماد على معايير واسس موضوعيه ودقيقه في عمليه التوظيف، بالاضافه الى عمليه التكوين التي تمنحها اياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها.

ثانيا: الكفاءات الجماعيه collective competencies

تعتبر الكفاءات الجماعيه انشغالا واحدا من مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفرديه،ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغه مشتركه بين جماعة العمل،وتوفير المعلومات الملائمه بينهم،وكذا التعاون بين اعضاء الجماعه بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات.

واخيرا مؤشر التعلم الجماعي،والتجارب من خلال توفير وسائل ضروريه مثل تثمين التطبيقات المهنيه،والعوده الى التجارب وتوظيف النتائج.

في الكفاءات الجماعيه هي من طبيعه تنسيقيه ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفرديه بل تتركز على الديناميكيه والتفاعل بين المجموعه.

حسب Le boterf الكفاءات الجماعيه هي: نتيجته او محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وافضليه التجميع الموجوده بين الكفاءات الفرديه وتتضمن الكفاءات الجماعيه جمله من المعارف: معرفة تحضير، عرض وتقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة اخذ او تعلم الخبره جماعيا.

كما يمكن اعتبار الكفاءات الجماعية على انها: مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن طريق عمل وهي عباره عن مزج للموارد الداخليه والخارجيه لكل فرد من الاعضاء والذي ينشأ كفاءات جديده ناتجه عن تنسيق تجييعي للموارد وتنشأ الكفاءات الجماعيه وتتكون اثناء العمل الجماعي،وعلى مستوى هذه الكفاءات نجد معايير وقيم ومعارف جماعيه تتموضع على مستوى المنظمات.

اما بالنسبه لوجود هذه الكفاءات ونشاتها فان الامر يتطلب توفر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تسهيل تعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الاعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين افراد الهيكل التنظيمي، إضافة الى المحافظه على التنوع في الكفاءات والمعرفة
- اختيار انماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة.
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على ايجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات.
- ايجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الامر الذي يسمح بايجاد التجانس بين اعضاء الجماعة.
- وضع مكانه ملائمه لاداره بغية تنشيط جماعات العمل وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية ،والتتمين التكامل وخصوصيات كل الفرد، اضافه الى تسهيل المساهمات الفريده في تحسين الجماعي.

ثالثا: الكفاءات الاستراتيجية Strategic competencies

ان مفهوم الكفاءات يعتبر من الاشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشريه اذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة، فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكييف المنظمة مع بيئة التنافسية حيث توجد مقاربه تنظر الى المنظمة من خلال درجه الاعتمادية فيما بينها ومحيطها ،فالمنظمة تحاول التأثير على محيطها ونجاحها في ذلك يكون مشروطا بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخليه الاصلية.

ووفق Leonard Barton فان الكفاءات الاساسيه للمنظمه تتكون من اربع عناصر:

-معارف ومهارات الموظفين المؤلفه من التراث العملي والتكنولوجي للمنظمه

-الانظمه التقنيه والمعارف

-انظمه التسيير وكذا اليقظه الاستراتيجيه

-القيم والمعايير التي بها ترسخ عملية انشاء وتطوير الكفاءات الأساسية.

ان المنظمة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، والمتجذرة في بيئتها وتكنولوجياتها، وعملياتها الروتينية، والعلاقات ما بين مواردها البشرية والذي يعتبر ايجاد توليفة مناسبة منها مصدراً للتميز التنافسي، حيث يمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية انطلاقاً من ثلاثة انواع للموارد هي:

-الموارد المادية (المعدات ،التكنولوجيه، المباني،...)

-الموارد البشرية (كفاءات الافراد)

-الموارد التنظيمية (الهيكلة ،نظام التنسيق والرقابة)

ان الكفاءات الاستراتيجية تاتي من طريقه التي يتم بها ايجاد تكامل ما بين الكفاءات الفرديه من خلال اليات تنسيق معينة، وان ايجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفرديه والاصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي الى دعم الميزه التنافسية للمنظمة.

يمكن القول بأن الكفاءة الاستراتيجية هي مكون انساني نافع ونادر ،ادرج عميقا في تنظيم وتشكيل وتشغيل المنظمة وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل والكفاءة الاستراتيجية لا تفترق عن المنظمة التي تضعها في العمل وقيمتها ليس لها معنى الا بالنسبه للمنظمات التي تستعملها وتطورها وهذا ما يجعل المنظمات يتنافس بايجاد وتطوير الكفاءات بهدف الوصول الى التميز وتحقيق ميزه تنافسية .**المطلب**

المطلب الثالث : مكونات الكفاءات

من خلال تعاريف الكفاءة المقدمة في المطلب الأول أن هناك إشارة صريحة وواضحة على إن نلاحظ الكفاءة هي توليفة من ثلاث مكونات أساسية هي :

المعرفة (savoir):

تعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة المهيكلة و المدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها و العمل في إطار خاص¹.

¹ زهية موساوي، خديجة خالدي، نفس المرجع السابق، ص 117

كما يمكن اعتبارها مجموعة من المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء¹، فهي مجموعة من المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات مجموعة من الأشياء المحاسبية، تقنيات الإنتاج، السكرتارية.....، و هي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر .

. المعارف العلمية (savoir-faire) :

و تسمى بالمهارات و تعرف على أنها مقدرة ذهنية أو عقلية faire مكتسبة أو طبيعية في الفرد، و تشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، و تحدد المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل و التفكير والتكيف والإبتكار و القدرة على التدريب... الخ.

و هي أحسن توازن بين المعارف و العمل بمعنى مجموع المعارف الضرورية بمباشرة العمل سواء كان إنتاجي أو غير ذلك.

كما عرفها « J.F.Ballay » بأنها التوازن الجيد بين المعرفة و التصرف أي مجموع المعارف التي تستخدم عندما تكون بصدد التصرف، سواء كان ذلك لأجل الإنتاج التصميم الاتصال، البيع، التخطيط الإدارة والتوجيه كل هذه الأنشطة تتطلب مهارات (معارف فنية)²، و هي بذلك تتضمن جانبا تجريبيا (الخبرة) تنتج عن التجارب المعاشة من قبل الفرد.

• المعارف السلوكية (savoir etre)

وتسمى السلوكيات و كذلك المعارف، الذاتية و هي مجموعة المواقف و المميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره كالترتيب، الدقة و روح المبادرة....الخ³، إلى جوانب أخرى و

¹ محداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر جامعة قالمة، الجزائر، 2005، ص 52

² 1. Jean Brilman, Les Meilleures Pratiques de Management, Edition d'Organisation, 9ème edition, 2006, p508.

³ رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص.109

الفصل الثاني:

دراسة وتحليل الكفاءات الادارية

تظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملاءه في العمل و مع كل من له علاقة به أثناء العمل فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر

الثلاثة الآتية:

- معرفة السلوك و التصرف السليمين.

- المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين.

- طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد و التي يستقبلها.

تعد الأنواع الثلاثة السابقة أهم مكونات الكفاءة، هذا و تجدر بنا الإشارة إلى التقسيم الذي قدمه كل من

Nonaka و Takauchi والذي مفاده أن المعرفة نوعان هما:

- المعرفة الصريحة تتعلق بالمعلومات الموجودة و المخزونة في أرشيف المنظمة و منها (الوثائق المتعلقة بالسياسات والإجراءات و المستندات)، و في الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها و استخدامها.

- المعرفة الضمنية: هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية و معرفة إدراكية و معرفة سلوكية، و التي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. و من هنا يمكن القول أن هناك أفرادا متميزين يمتلكون معرفة ضمنية، و تستطيع المنظمة أن تزيد من فعاليتها و إن تحقق الأداء المتميز و تعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أي من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة¹.

ولقد أكد Grandstein على أهمية المعرفة الضمنية لاعتبارات هي²:

- إن تبادل و اقتسام المعرفة الضمنية يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين الأفراد.

¹ علي عبد الله، بوسهوه نذير، أثر إدارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2009/11/10، ص02.

1. Michel Grandstein : Le Management des Connaissances dans L'entreprise Problématique, Axe de Progrès, Orientations, research report, mg conceil, juillet 2002, p0.5

- إن تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة يساهم في توسيع حقل المعرفة .

هذا النوع من المعارف له دور كبير في إنشاء الميزات التنافسية و بالتالي ضرورة العمل على الحصول عليه، ونشره في المنظمة. و فيما يخص أشكال المعارف السابقة والتي تمثل أبعاد الكفاءة، فهي تكون مستويات متكاملة بحيث أن المرور إلى مستوى أعلى لا يتحقق إلا بالتحكم في المستوى الأدنى بمعنى أن الوصول إلى المعرفة العلمية.

يفترض التحكم في المعرفة النظرية ، و بلوغ المعرفة السلوكية يتطلب التحكم في المعرفة النظرية والعلمية.

وقدم Grundstein ملاحظتين حول مفهوم الكفاءة وحول المعرفة ببعديها الفردي و الجماعي¹ :

- ضرورة التفريق بين مفهوم المهارة *Savoir faire* والكفاءة الأخيرة تعني قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة *Savoir* أما المهارة *Savoir Faire* فتكون المنظمة ضمن قيود محددة، علاوة أن الكفاءة تتجسد أثناء إنجاز الأعمال وتنفيذ المهام.

- تتركز مهارات المنظمة على المعرفة الفردية التي غالبا ما تكون خفية أي أن المعرفة الفردية من الصعب التعرف عليها، فكثير ما تنتج من الممارسة الجامعية (المشتركة) و المتخصصة الأمر الذي يكسبها بعدا جماعيا، و بالرغم من أنها لا تظهر في مخطط المنظمة إلا أنها تستعمل لتعظيم الأرباح.

¹ . Michel Grundstein, Ivide

المبحث الثاني : تحليل الكفاءات

المطلب الأول : أهمية وأهداف الكفاءات.

يحتل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المنظمة، بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي فمستوى إدارة الموارد البشرية وأخيرا على مستوى المنظمة ككل.

الفرع الأول :أهمية إدارة الكفاءات

أولا : أهمية الكفاءات على المستوى الفردي

تعتبر الكفاءات بمثابة الورقة الراححة للفرد¹، ففي ظل التحديات الجديدة التي يفرزها الاقتصاد الجديد والمتميز بعدم التأكد وبيئة العمل المتغيرة أصبحت الكفاءة تمثل أهمية كبرى بالنسبة للفرد للأسباب التالية: زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح، نظرا لمتطلبات المنافسة ولاعتبارات اقتصادية للمنظمة والمتمثلة في تخفيض التكاليف المترتبة عن العاملين، إذ أصبحت المنظمات تحتفظ فقط بذوي الكفاءات التي ستحقق لها قيمة مضافة وتسرح العمالة الزائدة عن حاجاتها والتي تعتبر كبطالة مقنعة بالنسبة لها، لأن الاحتفاظ بها سيكون مكلف، ويمكن أن تلتهم القيمة المضافة التي يمكن أن تتحقق².

- في حال امتلاك الفرد كفاءة معينة فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب وطموحه، ذلك لأن حيازة كفاءة أو أكثر تمثل اليوم أحسن جواز للشغل ورهانا فرديا قويا³.

- تساعد في إحداث الهدوء والأمن النفسي نتيجة بث الثقة لامتلاكهم لها⁴.

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، الأردن، ط7 ، 2005 ، ص259.

² كشاط أنيس، دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة - SONELGAZ سطيف، مذكرة ماجيستر ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف، دفعة 2005/2006 ، ص 60.

³ Claude Levy Leboyer, la gestion des compétences, édition d'organisation, paris, 1996,p.150

⁴ محمد المهدي بن عيسى، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية جامعة ورقلة، 2004 ص 56.

لأفراد داخل المنظمة لا يمكنهم الاستفادة من تحسين وضعيتهم على أساس الأقدمية كما كان في السابق، وإنما على أساس الكفاءات والنجاحات المحققة من طرفهم، إذ بدأ تثمين الخبرة بالأقدمية تفقد صلاحيتها نتيجة لتطور أنظمة العمل وتلاشي الاستقرار وضرورة التكيف السريع مع متغيرات البيئة¹، وبهذا أصبح الأفراد يتسارعون لإظهار مهاراتهم وإبراز كفاءاتهم لعلمهم بأنه الحل الوحيد لتحسين وضعياتهم في العمل².

أمام تضخم الشهادات إن ذلك يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على عمل، وهذا ما يحفز الأفراد أكثر في تنمية واستغلال كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة، وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فإنها غير كافية لأنها لا توحى للاحترازية في العمل. تخلق الكفاءات لدى حاملها الاحترام والثقة من قبل الغير، وخاصة من قبل المدراء في حسن الأداء والتفاني فيه بقدر الثقة الممنوحة، بمعنى أن هذا سيؤدي إلى منحهم الصلاحيات وتفويض السلطة لهم، مما يؤدي إلى تقاسم السلطات وتحميل المسؤوليات بين العاملين والمدراء.

ثانيا : أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي للأفراد

تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المنظمة عنصرا أساسيا لتحسين سير عملها، ويظهر ذلك وفق ما يلي:

تساهم فعالية الكفاءات في حل بعض النزاعات والصراعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير³.

فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعارض الكفيل بتجنب جميع النزاعات، وذلك لخدمة أهداف المنظمة.

تلعب الكفاءة دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المنظمة إذ تعتبر بمثابة أساس العمل في عصر المعرفة والمعلومات⁴.

¹ Guy Le Boterf, Ingénierie et évaluation des compétences, édition d'organisation, Paris, 3eme édition, 2001, p 25-26.

² ماري برود، جون نيوستروم، ترجمة عبدالفتاح السيد النعماني، تحويل التدريب، إصدارات يميك، مصر، 1997، ص 21

³ Guy Le Boterf, construire les compétences individuelles et collectives, la compétence n'est plus ce qu'elle était, édition d'organisation, Paris, 3eme édition, 2001, p 15. 4. Ibid, pp 25_26.

⁴ ماري ، برود، جون نيوستروم، نفس المرجع السابق، ص 21

أمام تعدد الأوضاع والحالات المهنية وإدارتها كان ولا بد ضبط سيرها وحركتها، وأمام الكم الهائل من المعلومات داخلها وخارجها أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز وتحليل وصياغة هذه المتدفقة على المنظمة من المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المنظمة، وذلك لن يتأتى إلا بالعمل الجماعي للفرق حيث بدأت بعض المنظمات بتخصيص عمال لإدارة هذه المعلومات وصياغتها، ولخدمة هذه العملية لابد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءات نظرا للدور الذي تقوم به في اختصار وتخفيض التكاليف وضمان السير الحسن لظروف العمل.

- يقوم العمل الناجح داخل المنظمة على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد وهي بذلك تضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل بين الكفاءات التي تنتج عن هذا التعاون¹.

نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمنظمة، وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات، حيث أصبحت المنظمات تعتمد مثلا على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، أين يساهم كل فرد في إثراء هذه الشبكة، مما يسهل حل المشاكل².

ثالثا : أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية

تشكل الكفاءات محور اهتمام المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية، ومن مبررات هذا الاهتمام:

تطور الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية إلى التركيز على كفاءة الفريق بدلا من التركيز على كفاءة الفرد الواحد لوحده، بالإضافة إلى تغيير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ التعدد في الكفاءات في جميع الوظائف، وهذا ما يستوجب على هذه الإدارة ضمان هذا التعدد.

تسهل الكفاءات عمل إدارة الموارد البشرية، ذلك لأنها تعتبر بمثابة أداة لدفع الشعور بالانتماء، مما يسهل لها تدعيم الولاء للمنظمة، مما ينتج عنه انخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات والنزاعات بينهم¹، بالإضافة إلى تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء في الكثير من المواقف، وبالتالي تحقيق هذه الإدارة لأهدافها.

¹ كمال عبد الحميد زيتون، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب، القاهرة، 2002، ص146.

² الهادي بقلول الإستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة وإندماجها في إقتصاد المعرفة الملتقى الدولي حول التنمية البشرية في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية جامعة ورقلة (09-10) مارس 2004، ص 207

- بروز مفهوم الكفاءات في المنظمة يدفع إدارة الموارد البشرية تهتم أكثر بتعلم الأفراد للتكيف مع جميع الظروف، وهذا لتهيئتهم لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة، خاصة في مجال التكنولوجيا.
- إن الاعتماد على الكفاءات في المنظمة يسهل لإدارة الموارد البشرية من عملية التخطيط لهذا المورد، ذلك لأنه أصبح مفروضا عليها أن تسعى لسد النقص منه، بالاعتماد على مخططات مستندة لهذا المدلول².
- تغيير أنماط التوظيف وإدارة المورد البشري من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات، قد يكونون دائمين أو موسميين أو حتى متعاقدين...الخ³، وهذا لضمان مستوى معين من الأداء، فالتحديات الجديدة فرضت ثقافة توظيف جديدة متمثلة في البحث عن كفاءات، وحسب احتياجات المنظمة منها.
- اعتماد إدارة الموارد البشرية على مفهوم الكفاءات يساعدها على تحليل المناصب وتقييم المردودية، وذلك من خلال معرفة الثغرات التي يعانيها الأفراد وتحديد حجم النقص الذي يعانيه هؤلاء، مما : ا يسمح بإعادة توزيع المهام وحتى توجيه الأفراد نحو المناصب التي تتلاءم مع كفاءتهم⁴.
- تساهم الكفاءات مساهمة فاعلة في إثراء المسار المهني للأفراد، فعملية التوازن بين احتياجات المنظمة والكفاءات يساعد على وضع مخططات للكفاءات المطلوبة⁵، وهو ما يسهل رسم برامج الترقية، النقل وغيرها.
- تساعد الكفاءات في تقييم الأفراد، وبالتالي تسهل من عملية وضع نظام الأجور والمكافئات بما يضمن الإحتفاظ بالأفراد الأكفاء وعدم انتقالهم إلى المنظمات المنافسة.

ومن خلال ما سبق يظهر أن دخول مفهوم الكفاءات في المنظمة زاد من دور إدارة الموارد البشرية فيها

رابعا : أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة

¹ Guy Le Boterf, construire les compétences individuelles et collectives, 2004,op-cit, pp145-146.

² Jean Brilman, Gelinier Octave, Les meilleures pratiques de management, édition d'organisation: Dans contexte économique mondial, éditions d'Organisation, paris, 4ème éd, 2003, p370.

³ ماري برود، جون نيوستورم ، نفس المرجع السابق ، ص 21

⁴ Shimon L Dolan et autre, La gestion des ressources humaines (tendance, enjeux, et pratiques actuelles), Edition Canada, 3ème Edition, 2002, p 308.

⁵ Jean Brilman,op-cit, p370.

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمنظمة حيث تعتبر في النجاعة كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة ، كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمنظمة، إذ أصبحت تحتل حيزا هاما من اهتمام المنظمات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من في الأداء الكلي وتبرز أهمية الكفاءات على المستوى المنظمة فيما يلي :

- تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المنظمة ، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية التي تميزها عن باقي المنافسين¹.

- أصبحت المنظمات تعتمد على المعرفة عموما، والكفاءة خصوصا ، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمنظمات أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، والشيء الذي دفع بالمنظمة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأسمالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها².

أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمنظمة والذي يمس الاحتياجات الأساسية ، خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة ، سواء عوائد ملموسة (أرباح) إنتاجية جيدة.....الخ)، لذا فإن المنظمة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينهما وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.

- يتمحور الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف ، مهارات.... الخ) ، ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المنظمة بأدنى فائدة، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلالها موارد عمالها ، عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت إذا، وكما هو معلوم إن هذه الموارد إذ لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليها الكفاءة الميتة.

¹ Jean Marie Peretti, Tous DRH, édition d'organisation, paris, 1996, p 163. 3.Shimon L.Dolan et autre, op-cit, pp 308-310.

² ثابتي الحبيب ، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس ، 2005، ص 240

ومنه يمكن القول إنه في ظل محيط شديد التقلبات ، سريع التغيرات وكثير الغموض وعدم التأكد أصبحت المراهنة على الكفاءات قناعة راسخة لدى معظم المهتمين بتطوير المنظمات من أكاديميين وممارسين ، لذلك اتجهت معظم المنظمات إلى استغلال هذه الكفاءات بصفة كاملة من خلال تسييرها ، تقييمها وكذا تطويرها .

الفرع الثاني : أهداف إدارة الكفاءات

تتمثل أهداف إدارة الكفاءات فيما يلي¹:

-تحقيق الفعالية من خلال إدارة الكفاءات مع الموارد التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد؛

-تحقيق الفاعلية من خلال استخدام كفاءة للموارد، يجب أن يكون بمستوى عال من الجودة وبأقل تكلفة لتحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة، أي أن تلبية الخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم ورغباتهم.

وهناك أهداف أخرى تتمثل فيما يلي:

-تقدير أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف؛

-تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية؛

-الجمع بين عوامل الكفاءة، المؤسسة المؤهلة وتنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل؛

-الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع؛

-إدارة المسارات الوظيفية للجميع؛

-تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الإختلالات؛

- اختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل؛

¹ مزيان فريدة، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2011-2012.

-إدارة الكفاءات تقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى الوظيفة (منصب العمل)، فهي بدلا من ذلك تقوم على الكفاءات والمعارف والخصائص المهنية الضرورية لشغل المناصب وتهتم بكفاءات الفرد جميعا سواءا كانت تستخدمها في منصبه الحالي أم لا، بمعنى أنها جهد إداري هادف إلى تثمين الكفاءات لتحقيق الأهداف؛

-تحقيق تكيف المؤسسة مع محيطها الاقتصادي؛

- الاستجابة للمتطلبات المتغيرة باستمرار في الوقت المناسب.

المطلب الثاني : معوقات تنمية الكفاءات والتحديات التي تواجهها

توجد مجموعة من المعوقات تعترض عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالإضافة إلى مواجهتها لجملة من التحديات، وهو ما سنستعرضه من خلال النقاط التالية:

أولاً - معوقات تنمية الكفاءات:

توجد العديد من العوائق تعترض المنظمات في مجال تنمية الكفاءات، وقد تحول دون تحقيقها لأهدافها، وقد ارتأينا تقسيم هذه المعوقات حسب مصادرها كما يلي¹:

1. عوائق مالية تتمثل في تكلفة تنمية الكفاءات والتي تختلف باختلاف الوسائل المستخدمة في العملية أهدافها؛

2 عوائق تتعلق بالزمن : في بعض الحالات يكون الوقت متاح لتنمية كفاءات الموارد البشرية غير كاف، بسبب التطور السريع الذي يعرفه الاقتصاد الحديث؛

3 عوائق تتعلق باختيار القائمين على عملية تنمية الكفاءات: هنا تطرح إشكالية الاختيار بين المصادر الداخلية، وبين المصادر الخارجية، أو المزج بينهما. وقد يكون سوء الاختيار بين هذه البدائل سبباً كافياً لفشل عملية تنمية الكفاءات؛

¹ مالكولم بيل تعريب مركز التعريب والبرمجة، مرجع سبق ذكره، ص ص 45-54.

4. عوائق تتعلق بمكان تنمية الكفاءات تتطلب أساليب تنمية الكفاءات السالفة الذكر توفر المكان المناسب، وكذلك الوسائل والتجهيزات الضرورية، وهذا لا يكون متاحاً لجميع المنظمات؛

5. عوائق تتعلق بمحتوى برنامج تنمية الكفاءات نجاح عملية تنمية الكفاءات مرتبط باختيار مواضيع مناسبة لأهدافها، وتشتمل مكونات الكفاءة الثلاثة (المعرفة العلمية المعرفة العملية والمعرفة السلوكية)، لأن أي إخلال بأحد هذه المكونات ينعكس مباشرة على نتائج العملية برمتها.

ثانياً - التحديات التي تواجهها المنظمات في مجال تنمية الكفاءات تواجه المنظمات على اختلافها جملة من التحديات في مجال تنمية كفاءات مواردها البشرية نوجزها فيما يلي¹ :

1. جعل تنمية الكفاءات استثماراً فعالاً بالنسبة للمنظمة؛

2. تثمين وتحقيق إدارة إستراتيجية لتنمية الكفاءات؛

3. الاهتمام الجاد بتلبية متطلبات المنظمة من الكفاءات؛

4. استعمال الطرق المثلى والمناسبة لتنمية الكفاءات؛

5. جعل الموارد البشرية تتحمل مسؤولية تنمية كفاءاتها ؛

6. ضمان تحقيق النتائج المستهدفة من تنمية الكفاءات؛

بالإضافة إلى ما سبق تواجه المنظمات تحديين كبيرين هما² :

7. العولمة الاقتصادية وما تفرضه من انفتاح على ثقافات ومجتمعات مختلفة، وبالتالي ضرورة

امتلاك كفاءات متنوعة بتنوع هذه المجتمعات؛

8. الاعتماد الكبير على اقتصاد المعرفة، والذي يستوجب بدوره امتلاك كفاءات عالية، وتنميتها باستمرار .

¹ Sylvie St. et autres, OP.Cit, p.248

² لعلى بوكميش، ، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية: مع دراسة الواقع في الدول العربية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011م، ص67-68.

المطلب الثالث : قياس الكفاءات

مؤشرات قياس الكفاءة :

لغرض قياس الكفاءة هناك العديد من المؤشرات و المعايير المستعملة في هذا الخصوص منها:

- أ- مؤشرات " معايير " مباشرة : تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات " السلع و الخدمات" بالمدخلات "الموارد المستخدمة" خلال مدة زمنية معينة و تشمل ما يلي :
 - المقاييس الكلية للكفاءة مثل (الريح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية).
 - المقاييس الجزئية للكفاءة مثل (المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات).
 - المقاييس النوعية للكفاءة مثل (الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها).

وقد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

ب - مؤشرات " معايير " غير مباشرة :

تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للأسباب الآتية :

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة.

عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمنظمة، لذلك فان القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس الكفاءة وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، والروح المعنوية هذا إضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة.

- ويتضح لنا مما سبق أن الكفاءة العالية تعني الاستخدام الأمثل لموارد التنظيم " المدخلات " مع تعظيم المخرجات. " السلع و الخدمات".

- وتقاس الكفاءة عن طريق النسبة بين المخرجات والمدخلات¹.

وعليه تقاس الكفاءة عموما بنسبة إنتاج النظام " المخرجات " إلى الموارد " المدخلات" المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو الناتج، وانطلاقا من ذلك فإنه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق أي بديل من البدائل التالية:

- زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة.

- زيادة كمية المخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات.

- انخفاض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابتة.

- انخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات².

- انخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات.

ويتضح وجه العلاقة بين مفهوم الإنتاجية، ومفهوم الكفاءة، حيث أن الإنتاجية تعبر عن القدرة على الإنتاج في حين تعبر الكفاءة تطابق الإنتاج الفعلي مع الإنتاج المخطط أي أن مؤشر الكفاءة يعد اختبارا معياريا لمؤشر الإنتاجية³.

¹ بوزعيب بريزة، القيادة الإدارية وكفاءة المورد البشري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2014، ص94.

² .نفس المرجع، ص95

³ . نبيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية الإنتاجية الكفاءة التغير التقني العمل ورأس المال، ط1، دار البداية، 2008، ص6.

المطلب الرابع: تقييم الكفاءات

لأنه يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وواحدة من المجالات الكبرى لتسييرها، يسمح بمعرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات، مما يفرض على المؤسسات الاهتمام بهذا الجانب، قصد تطوير الكفاءات مما يخدم هذه المؤسسات، وفقا لإستراتيجياتها.

1- مقاربات تقييم الكفاءات :

تتمثل المقاربات الخاصة بتقييم الكفاءات في الآتي¹:

أ- مقاربات المعارف حسب هذه المقاربة في التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف النظرية التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، غير أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية للمعارف النظرية التي تمثل أحد مكونات الكفاءات.

ب - مقارنة المهارات: يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات عملهم، وهي عكس المقاربة الأولى لأنه حسب هذه المقاربة لا يمكن افتراض قدرات الأفراد مسبقا، حيث يجب ملاحظتها أثناء أداء الأفراد لعملهم لمعرفةها.

ج - مقارنة السلوكات تعتبر هذه المقاربة غامضة وغير واضحة لأنها تعتمد على البعد السلوكي للفرد، فحسب هذه المقاربة أداء المنظمة مرتبط بالسلوكيات الفردية والجماعية المطورة، غير أنه من الصعب تقييم مساهمة الفرد إذا تم الفصل بين معارفه العلمية والسلوكية، كونه يمثل توليفة من مجموعة من الموارد.

د- مقارنة القدرات وفق هذه المقاربة يتم إخضاع الأفراد لوضعيات مهنية وهمية من أجل تحديد قدراتهم، كما تم إخضاعهم إلى تمارين مختلفة لتعبئة القدرات الواجبة للوضعيات المهنية الموجه لها هؤلاء الأفراد، حيث تساعد هذه المقاربة على إعطاء مؤشرات مهمة في التوظيف وتسيير المهن، وتكون مدة المعاينة طويلة.

¹ Valérie Marbach, Evaluer et rémunérer les compétence, édition d'organisations, paris, 2007, p.p 20-23.

من خلال ما سبق ذكره يمكن استنتاج عدة طرق لتقييم الكفاءات وهي¹ :

أ - تقييم الأفراد أثناء قيامهم بمهامهم وهذا عن طريق: التقييم على أساس المعارف النظرية التي يمتلكها الأفراد، وعلى أساسه يتم توجيه كل فرد إلى عمل معين حسب الكفاءات التي يمتلكها؛

التقييم على أساس مهارات الأفراد حيث لا بد أن تكون هناك مرافقة، حتى يتمكن المسؤولون من تقييم دوري لهذه الكفاءات؛

التقييم على أساس سلوك الأفراد أثناء أدائهم للمهام الموكلة له.

- تقييم الأفراد قبل التحاقهم بمناصبهم حيث يتم إخضاع الأفراد إلى إختبارات للحكم على قدراتهم للحصول على المنصب قبل التحاقهم به.

2 - منهجية تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية

تقوم هذه المنهجية على التقيب على الكفاءات الفردية والجماعية الموجودة داخل المؤسسة، والتي تشكل رأسمال بشري استراتيجي كونها تعمل على تحسين نجاعة وفعالية المؤسسة، وإنجاز أهدافها، ووضع خطط لنشاطاتها أو منتجاتها، وتتم هذه المنهجية كما يلي:

أ- البحث عن الكفاءات الفردية وتقييمها :

يتم ذلك من خلال² :

التقييم الدائم والمستمر للكفاءات من طرف إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر سواء أثناء عمليات التوظيف، والترقية وإعادة ترتيب وتصنيف العاملين، أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم،

¹ رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2011، ص. 32.

² بن عيسى محمد المهدي ، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي ، ص. 71.

وتتم هذه العملية باستعمال الأدوات والتقنيات التسييرية، منها الاختبارات المتعددة التي تقيس الملكات المعرفية والذهنية والنفسية، وبطاقات التقييم، " إذ تتم هذه العمليات التقييمية المهيكلة، والمنظمة في مستويات عديدة من طرف مهنيين متخصصين لقياس القدرات، والمهارات، والمؤهلات الفردية¹. "

الكشف والتتقيب عن الكفاءات الفردية غير المعروفة من طرف الإدارة بسبب أن البيئة التنظيمية القائمة لم تسمح لهم من إبراز مواهبهم وإمكاناتهم وقدراتهم، واشتغالهم في وظائف تتطلب قدرات، وكفاءات كبيرة وفي نشاطات تعتبر حالياً ثانوية بالنسبة للمؤسسة، " إن هذه الكفاءات المخفية للإدارة التسييرية تشكل حقلاً كبيراً من الموارد الداخلية والإستراتيجية التي يجب على المؤسسة أن تعمل على اكتشافها، واستغلالها لتحقيق النجاح في الأداء وتحسينها أو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة². الكشف عن الكفاءات النادرة: حيث يتم تحديد الأفراد ذوي القدرات والمهارات النادرة مثل الخبراء المتخصصين في المجالات الدقيقة، والإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، وتحديد مكانهم ومجالات تخصصهم، وخبراتهم ودورهم الإنتاجي والاستراتيجي، " بالإضافة إلى تحديد طرق تسيير المعارف الكامنة في عقولهم م كيفية المحافظة عليها ونشرها أو نقلها ك رأس مال معرفي يساهم في تحسين ميزة المؤسسة التنافسية³.

البحث عن الكفاءات الجماعية وتقييمها :

تنتقل المؤسسة في عملية البحث عن الكفاءات الجماعية من فرضية أنها ليست فردية أو مشخصة في أفراد فقط، بل أن فرق ومجموعات العمل داخل المؤسسة " يمكن أن تكون لديها كفاءة نوعية وخاصة موزعة على مواردها البشرية والتي تشكلت بفعل تفاعل العديد من العوامل مثل البيئة التنظيمية، والتكنولوجيا، وخبرة الأفراد فيما بينهم⁴، والتي سمحت لهم بامتلاك كفاءات نوعية وخاصة كفريق عمل وليسوا كأفراد من حيث¹:

¹ سمالي يحضية، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص. 143.

² المرجع نفسه، ص 144.

³ رحيل آسية، مرجع سابق، ص. 34.

⁴ المرجع نفسه، ص 34.

روح التعاون والتساند والتكامل المهني بينهم؛

القدرة على التنظيم والابتكار والتطوير وإدارة التغيير؛

علاقة الاتصال العالية التي تساهم في انتقال المعلومات بنجاعة وفاعلية.

من هنا ندرك أن تلك المجالات تتيح لفريق العمل القدرة والكفاءة العالية التي يجب على المؤسسة البحث عنها، والمحافظة عليها وتوظيفها بما يحقق أهدافها الإستراتيجية " فبعد تحديد تلك الكفاءات الجماعية يجب على المؤسسة وضع خريطة بيانية تظهر موطن تلك الكفاءات من حيث نشاطها، وتخصصها ومجالات عملها، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات النجاعة في أدائها الحالي والسابق، والتعرف على طبيعة البيئة الملائمة لتوظيف قدراتها، ومهاراتها من حيث وسائل العمل وحوافز الأداء.

- تشخيص الكفاءات ضمن نشاط محدد يختلف هذا التشخيص عن سابقه كونه يهتم بتحديد الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة ضمن نشاط صناعي أو إنتاجي معين ضمن سلسلة عملياتها الإنتاجية، فقد يكون هذا النشاط عملية عمل تسييري، أو أداء تشغيلي، أو تكون عملية تسيير تقني للممتلكات والتجهيزات.

كما تهدف هذه العملية إلى تحديد الكفاءات المتوفرة التي تسمح للمؤسسة بإنجاز نشاط رئيسي ضمن مسار نشاطاتها الإنتاجية، وتحديد القيم المضافة التي يمكن أن تحصل عليها، وترتبط عملية التشخيص بالعوامل هي²:

- المستوى التكنولوجي من حيث درجة تعقيده وموقع النشاط ضمن السيرة الإنتاجية؛ ندرة الكفاءات لدى المؤسسات المنافسة وأثرها على جودة السعر والمنتج.

يمكن هذا التشخيص من تحديد الطابع الاستراتيجي لتلك الكفاءات الرئيسية من حيث ندرتها، صعوبة تقليدها الحصول عليها ، أو تعويضها وكيفية توزيعها عن طريق قياس المدة الزمنية اللازمة للحصول عليها سواء

¹ المرجع نفسه، ص 34.

² سملاي يحضية، مرجع سابق، ص. 144.

الفصل الثاني:

دراسة وتحليل الكفاءات الادارية

عن طريق التكوين، أو الخبرة. بالإضافة إلى تحديد مدى تجذر كفاءات هذا النشاط في ثقافة المؤسسة، وفي طبيعة تكنولوجياتها، وأخيرا تحديد دورة حياة الكفاءات أهي في مرحلة النمو، أو النضج، أو التدهور.

التشخيص على أساس المشاريع الإستراتيجية: تهدف هذه المنهجية إلى تحديد الكفاءات التي تمكن المؤسسة من إنجاز وتحقيق أهدافها الإستراتيجية ويتم هذا التحليل من خلال ما يلي¹:

التحليل الاستراتيجي الوظيفي بالتعرف على تحديد نقاط القوة والضعف الكامنة في الموارد البشرية، وبصفة خاصة تحديد الكفاءات البشرية ذات المهارات والقدرات والمعارف، الأمر الذي يتطلب مخطط خاص يتعلق بتسييرها وتميئتها من خلال تسيير الموارد البشرية " (التدريب، وتسيير ضرورة وضع المسار الوظيفي...الخ)؛

تحديد الكفاءات الإستراتيجية وتسييرها وتقدير قيمتها استراتيجيا، المحققة للميزة.

يؤدي تحليل البيئة التنافسية إلى التعرف على احتياجات العملاء، واستراتيجيات المنافسين، وشروط الموردين، وقيود الممولين، ونوع التكنولوجيا المتاحة، وحالة سوق الكفاءات من حيث العرض والطلب؛

" وهذا التحليل يمكن المؤسسة من تحديد متغيرات البيئة التنافسية كالفرص الحالية، والتهديدات المتوقعة، وكذلك التنبؤ بمسارها المستقبلي، وارتكاز الميزة التنافسية على رأس المال البشري يجعل المؤسسة تركز جهود تحليل بيئتها التنافسية على التأكد من وجود الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق التميز التنافسي لها، كما يؤدي تحديد الكفاءات الأساسية إلى التعرف على المعرفة والإمكانيات الضرورية المتاحة².

ويمكن تصنيف تلك الكفاءات الاستراتيجية وفق عوامل أهمها :

الكفاءات ذات قدرات إنجاز المشاريع الاستراتيجية للمؤسسة، كالانتقال إلى قطاع أو نشاط آخر؛ الكفاءات التي يؤثر غيابها على إنجاز المشاريع الاستراتيجية كونها تسهل عملية الاتصال والتحفيز ؛

¹ بن عيسى محمد الهادي، مرجع سابق، ، ص 72.

² تسيير الموارد البشرية: هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها، وجعلهم يبذلون أقصى ما لديهم من طاقات وجهود لتحقيق أهدافها

الكفاءات النادرة التي حققت للمؤسسة ميزة تنافسية بفضل قدرتها المعرفية، والتقنية، والتنظيمية المكتسبة من خلال خبرتها داخل المؤسسة، والتي مكنتها من التعرف على آليات التأطير، والتنظيم والتكنولوجيا المتاحة؛

ويمكن تصنيف تلك الكفاءات الاستراتيجية وفق عوامل أهمها¹ :

الكفاءات ذات قدرات إنجاز المشاريع الاستراتيجية للمؤسسة، كالانتقال إلى قطاع أو نشاط آخر؛ الكفاءات التي يؤثر غيابها على إنجاز المشاريع الاستراتيجية كونها تسهل عملية الاتصال والتحفيز ؛

الكفاءات النادرة التي حققت للمؤسسة ميزة تنافسية بفضل قدرتها المعرفية، والتقنية، والتنظيمية المكتسبة من خلال خبرتها داخل المؤسسة والتي مكنتها من التعرف على آليات التأطير، والتنظيم والتكنولوجيا المتاحة؛

الكفاءات النادرة التي يصعب الحصول عليها، والتي تشكل حاجزا استراتيجيا لا يمكن اختراقه من المنافسين.

كما تواجه عملية تقييم تلك القدرات مشكلتين أساسيتين هما²:

- مشكلة تحقيق الموضوعية في التقييم، فالإدارة العليا قد لا تدرك بدقة القدرات المتميزة للمؤسسة؛

- مشكلة تقييم القدرات النسبية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

¹ سملاي يحضية، مرجع سابق، ص. 145.

² رحيل آسية، مرجع سابق، ص. 35.

المبحث الثالث : الكفاءات التنظيمية

المطلب الأول : مفهوم الكفاءات التنظيمية

في ظل التحديات الراهنة، لم يعد تحقيق النجاح والتميز التنافسي مرهون فقط بقدرة المنظمات على استغلال الفرص الحالية المتاحة في السوق، وإنما أصبح يرتبط بشكل أساسي بمدى قدرتها على تحقيق ميزات تنافسية مستدامة من خلال الاستثمار الفعال في محفظة مواردها وكفاءاتها المتاحة هذه الموارد والكفاءات التي تركز الاختلاف في الأداء بين المنظمات العاملة في نفس القطاع من خلال الاختلاف في كيفية المزج والتنسيق فيما بينها، والذي ينتج عنه مورد استراتيجي هام يعرف بالكفاءات التنظيمية، هذا النوع من الكفاءات الذي شكل انطلاقةً من سنوات الثمانينات الشغل الشاغل لرواد الإدارة الإستراتيجية لتحديد مفهومها الواضح مدى أهميتها، وخصائصها المتفردة التي تميزها عن باقي الموارد الأخرى التي تحوزها المنظمة.

أولاً: تعريف الكفاءات التنظيمية Les Compétences Organisationnelles

في البداية لا بد أن نشير إلى أن مصطلح الكفاءات التنظيمية لم يرد في كل الأبحاث والدراسات بنفس الصيغة، ومن أهم ما أصطلح عليها: الكفاءات الأساسية (Les Compétences Fondamentales)، الكفاءات المفتاحية (Compétences Cles) (Les الكفاءات المحورية (Les Compétences Centrales)، هذا وقد قدمت للكفاءات التنظيمية العديد من التعاريف التي لم تختلف كثيراً عن بعضها البعض من أبرزها:

المنظمة هي هي موارد تنظيمية تتكون من الجمع بين الموارد المختلفة للمنظمة المادية وغير المادية¹؛ " اتحاد أو تفاعل متفرد بين المعارف، التكنولوجيات الاستعدادات الهياكل، والسيرورات التنظيمية²؛

"هي معرفة جماعية للمنظمة ناتجة عن التنسيق بين القدرات المتنوعة للإنتاج والتكامل بين المستويات المختلفة للتكنولوجيا"¹؛

¹ E.Rouby, G.Solle, " Réponses les méthodes de gestion : proposition de point d'ancrage conceptuels –exemple du contrôle de gestion", op.cit, P22.

² D.R.Simard, Y.Simard, "Les compétences organisationnelles : ver un modèle de veille a l'apprentissage à vie", Bibliothèque et archive nationale du QUEBEC, Montréal, 2008, p03.

-هي عمل جماعي، نهائي، وموجه، يجمع بين الموارد والكفاءات بطريقة متفردة من أجل خلق القيمة²؛
"هي مجموع المعارف المتنوعة والتكنولوجيا المتاحة للمنظمة، والتي تمكن من تقديم ميزة خاصة ومتفردة للزبائن"³،

"هي روابط باطنية بين السيرورات الإدارية والعناصر التنظيمية التي تتكون من المعارف والقدرات الفردية"⁴؛
هي مواطن القوة المتفردة التي تسمح للمنظمة بتحقيق الفعالية المتفوقة والجودة والتحديث (أو الاستجابة المتفوقة للزبون)، وتعتبر مواطن القوة هذه عن نفسها بشكل نموذجي من خلال تقديم المنتجات التي يصعب على المنظمات الأخرى تقليدها أو بحاراتها في مستوى الجودة⁵.

حسب Prahalad et Hamel الكفاءات و التنظيمية هي: حزمة من المهارات والتقنيات التي تمكن من تقديم منفعة حقيقية للزبون⁶.

أما Grant فعرفها على أنها: " الروابط الأساسية للخبرات المتراكمة مع الزمن وفي إطار المكان، والتي تمنح المنظمة وظائف جديدة ومختلفة"⁷.

وانطلاقاً من التعاريف السابقة نستنتج أن الكفاءات التنظيمية هي تلك المعارف، المهارات السلوكيات والتكنولوجيات الناتجة عن المزج الفعال والإشراك المتكامل والمتعاقد لمختلف الموارد المادية وغير المادية المتاحة للمنظمة ومن مختلف مستوياتها، وذلك بما يكفل لها تقديم منتجات ذات قيمة عالية للزبائن تحقق لها ميزات تنافسية مستدامة."

ومن خلال ما تقدم يمكن استخلاص ما يلي:

¹ D. Gilles, op.cit, P03.

² B.C.Pauvers , N.S.Binfait, "Analyser l'articulation des compétences Individuelles, Collectives, Stratégiques", Laboratoire d'économie et de management, Université de Nante, France, 8010, P02.

³ <http://www.cain.info/article.php?IDARTICLE:RFG>, consulté le 24/02/2014, 10 :40.

⁴ E.Rouby, G.Solle, " Gestion " par " les compétences et positionnement du contrôle de gestion ? " ,op.cit,P07.

⁵ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، "إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي واستراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 205 .

⁶ جاري هامل، سي.كي براهالاد، "التنافس على المستقبل: استراتيجيات للتحكم في صناعتك وابتكار أسواق المستقبل"، مجلة خالصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة - مصر، العدد 80 ، 1994، ص02.

⁷ B.C.Pauvers , N.S.Binfait, op.cit, P09.

- الكفاءات التنظيمية هي نتاج التزاوج بين الموارد المادية وغير المادية، بين الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية، بين الأنشطة والسيرورات بين المستويات العليا والمستويات الوسطى والسفلى.... الأمر الذي ينتج عنه توليفة معقدة و متميزة تعرف بالكفاءات التنظيمية يصعب على المنافسين تقليدها وتؤدي إلى خلق القيمة المضافة في أداء المنظمات؛

تدرج عملية تحديد الكفاءات التنظيمية ضمن سيرورة صياغة الإستراتيجية التي تستهدف بالدرجة الأولى تقديم منافع حقيقية للزبون ممثلة في المنتجات النهائية؛

الكفاءات التنظيمية هي كفاءات أساسية أو قاعدية، بحيث تشكل أساس أو قاعدة لأداء مختلف الأنشطة سواء كانت إستراتيجية، تكتيكية، عملية، إنتاجية، تسويقية،... ؛

الكفاءات التنظيمية هي كفاءات مفتاحية لأنها تشكل المفتاح لولوج أبواب المنافسة التي أصبحت اليوم أكثر تعقيدا وشراسة وبالتالي متاح للتفوق والتميز عن المنافسين؛

الكفاءات التنظيمية هي كفاءات محورية لأن بقاء المنظمة واستمرارها أو زوالها مرهون بمدى حيابة المنظمة على هذا النوع من الكفاءات؛

الكفاءات التنظيمية كفاءات متميزة لأنه يصعب على المنافسين محاكاتها وتقليدها بسبب تركيبها المعقدة؛

الكفاءات التنظيمية هي كفاءات استراتيجية والعكس غير صحيح، بحيث أن الكفاءات التنظيمية وبخصائصها المتميزة التي سيلي عرضها والتي من أهمها: ذات قيمة الندرة، عدم القابلية للتقليد، الإحلال أو كفاءات إستراتيجية، ولكن ليس بالضرورة كل كفاءة إستراتيجية هي كفاءة تنظيمية إذ قد تتخذ مثلا كفاءة فردية أو جماعية صفة المورد الاستراتيجي وبذلك تصبح كفاءة إستراتيجية.

وفي سياق آخر فقد حدد أحد الباحثين ثلاث مصادر أساسية لتكوين الكفاءات التنظيمية وذلك من خلال تحليل عدد من المنظمات هذه المصادر هي¹:

¹ S.Fauvy, "L'Instrumentalisation des Compétences Organisationnelles : une Analyse de l'identification et de l'évolution des compétences stratégiques, le cas de Frances Télécom" , Thèse de Doctorat, Sciences de gestion, Angers, France, 2009, P18.

الجودة التكنولوجية؛

جودة السيوررات؛

جودة العلاقات.

والكفاءات التنظيمية حسب رأيه لا تتكون من مصدر واحد أو مصدرين فقط وإنما تتكون من التجميع المتكامل بين المصادر الثلاثة السالفة الذكر، وهذه المصادر موضحة في الجدول الموالي مع أخذ منظمة SIEMENS كمثال.

المطلب الثاني : خصائص الكفاءات التنظيمية وأهميتها

أولاً : خصائص الكفاءات التنظيمية

الكفاءات التنظيمية ليست مهارة واحدة أو تقنية ،واحدة بل هي حلقات متصلة من المهارات والقدرات يكمل بعضها الآخر، وانطلاقاً من هذا تتصف الكفاءات التنظيمية بمجموعة من الخصائص.

- فحسب "Prahalad et Hamel" تتمثل أهم خصائص الكفاءات التنظيمية فيما يلي¹:

ذات قيمة : فالكفاءات التنظيمية تقدم إسهامات هامة وفوائد متنوعة للزبون من خلال المنتجات النهائية؛
المرونة : بحيث تساعد الكفاءات التنظيمية بفعالية من الوصول إلى أسواق متعددة ومتنوعة؛

صعبة التقليد : وتكون الكفاءات التنظيمية صعبة التقليد إذا كانت ناتجة عن توافق بين نوع معين من التكنولوجيا ومهارات إنتاجية متنوعة.

- وهناك اتفاق شبه تام على هذه الخصائص من طرف "Barney" الذي حدد أهم خصائص الكفاءات التنظيمية في: القيمة المتفردة التي تمكن من استثمار الفرص ومواجهة التهديدات، ندرتها فهي تختص بها المنظمة عن غيرها من المنافسين، وعدم قابليتها للتقليد بسبب غموضها وتعقيدها¹.

¹ جاري هامل، سي.كي. براهالاد، مرجع سبق ذكره، ص 09.

كما تتمثل أيضاً أهم خصائص الكفاءات التنظيمية حسب أغلب الباحثين في:

الاختلاف عن المنافسين (التميز): بحيث لا توجد احتمالية لتمائل خصائص الكفاءات التنظيمية بين المنظمات التي تنشط في نفس مجال الصناعة وذلك يرجع لتمييزها بالخصائص التالية: صعوبة التقليد، صعوبة إحلالها بموارد أخرى غير قابلة للتبديل²

الامتداد: وهي إمكانية تطبيق الكفاءات التنظيمية على سلسلة ممتدة من المنتجات³، وامتداد الكفاءات التنظيمية يتعلق بالعوامل المكونة لها مثل دورة حياة التكنولوجيا، لكن هذا لا ينفي وجود بعض التنظيمية التي تكون دورة حياتها قصيرة وذلك لأن نتائجها تكون مثمرة إذا استعملت بالتتابع ولفترات محدودة⁴؛

التغير: قيمة الكفاءات التنظيمية تتغير مع الوقت، بحيث ما كان كفاءة تنظيمية بالأمس يصبح مهارة روتينية اليوم، إذن الكفاءة التنظيمية تكون دائماً قابلة للتغيير مركزة على ما هو مطلوب غداً وليس اليوم⁵؛

التملك : في سبيل كسب الميزة التنافسية تقوم المنظمة بتنظيم سيروراتها وهيكلها من أجل تحقيق القيمة المحتملة لمواردها وكفاءاتها التنظيمية، لذلك لا بد من التركيز على حق الملكية أو التملك لهذه الموارد والكفاءات، مع ضرورة تملك الفائض الناتج عن الاستثمار فيها أو على الأقل جزء منه⁶؛

الديمومة : أي تسمح للمنظمة بالمحافظة على تميزها عن المنافسين لمدة أطول، وتعتبر الكفاءات التنظيمية أطول مدة حياة من الموارد الأخرى⁷؛

الغموض السببي: وهو ما يجعلها غير قابلة للتبديل أو التقليد، ويشرح سبب وجود اختلاف في الأداء بين المنظمات¹؛

¹ C.K.Prahalad, G.Hamel, "The Core Competence of The Corporation" , Harvard Business Review, may-June, 1990, P07.

² R.Laurent , E.ST.A.Gilles, "Capacité, Capacité Organisationnelle et Capacité Dynamique : une proposition de définition", P07, http://www.er.uqam.ca/nobel/r20014/Article_PDF/RMT2003.pdf, consulter le 25/01/2015, 10 :00.

³ G. Michel, " Stratégie de l'Entreprise : Théories et Action ", Jouve, France, 2004, P95.

⁴ S.A.Tywniak, "Le Modèle Des Ressources Et Compétences : une nouveau paradigme pour le Management Stratégique ?", Département Stratégie et Politique d'Entreprise Groupe GES, France,1222, P10.

⁵ جاري هامل، سي.كي. براهالاد، المرجع أعلاه، نفس الصفحة.

⁶ S.A.Tywniak, op.cit, P10.

⁷ مداح عرابي الحاج، مرجع سبق ذكره، ص07.

وذلك بالإضافة إلى:

الكفاءات التنظيمية هي نتيجة لعملية تجميع الموارد؛

هي عامل استراتيجي ناتج عن التوجه الاستراتيجي²؛

هي نتاج للتعلم التنظيمي، إتقان التكنولوجيا المتوافقة مع المعارف الكامنة والمعارف الدفينة في الروتينات

والسيرورات غير الرسمية للمنظمة³؛

-هي معرفة أو تعلم جماعي في المنظمة⁴؛

هي نتاج للتجميع والتنسيق والتكامل بين الموارد والكفاءات الفردية والجماعية؛

-هي إستجابة لاحتياجات السوق⁵؛

استثمار، تنمية، وتجديد الكفاءات التنظيمية يفترض تراكم للمعارف، التعلم الجماعي، وتجميع متجدد للموارد؛

هي قدرات مضمونة الانتشار والتجديد في إطار الزمان والمكان⁶؛

هي موارد موجهة لإنتاج توصيلة أو عدة توصيلات إلى المرسل إليه بواسطة نظام أو عدة أنظمة للعرض؛

هي المحدد لشروط الأداء في السوق التنافسي⁷.

¹ P.X.Meschi , op.cit, P12.

² C.V.Der Yeuthe et al, op.cit, P 04.

³ R.Mostefaoui, "Les Compétences Managériales , Principales Condition de succès de changement", Revue oInternationales sur le travail et la société, France, 2007 , V 05, N02, P06

⁴ C.K.Prahalad, G.Hamel, op.cit, P05.

⁵ E.Rouby, C.Thomas, "La Codification des Compétences Organisationnelles l'épreuve des faits" , Revue française de gestion, France , 2004 ,P54.

⁶ V. Mérindol et al, "Une méthodologie de prospective métiers fondée sur les compétences collectives : l'exemple de métier de pilote de chasse", Revue management et avenir, France, 2009, P 07.

ثانيا : أهمية الكفاءات التنظيمية

تتضح أهمية الكفاءات التنظيمية من خلال قدرتها المتفوقة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فهي تساهم في تغذية الميزة التنافسية والحفاظ عليها لمدة طويلة دون أن يتمكن المنافسون من تقليدها، وهنا يعتبر مفهوم الروتينات أو الرتابة التنظيمية في قلب المسألة حيث أنها تؤدي إلى الحفاظ على قدرات المنظمة مع مرور الزمن¹، ذلك بالإضافة إلى قدرتها على تفسير الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة وبالتالي فهي تساعدها على التكيف مع محيطها وتحقيق التوقع الجيد في السوق، كما أنها تمكن أيضاً من تحديد القواعد الجديدة للمنافسة والمكونات الحقيقية والمستقبلية للسوق، ومن ثم إعطاء حلول تقنية ناجعة لمواجهة المستقبل².

وفضلاً عن هذه الأهمية الإستراتيجية نجد تضارب كبير في الآراء بين العديد من الباحثين الساعين جاهداً لتحديد أهمية الكفاءات التنظيمية:

فحسب Prahalad et Hamel، تتجلى أهمية الكفاءات التنظيمية من خلال قدرتها المتفوقة على خلق القيمة للزبون ممثلة في المنتجات النهائية؛

وحسب Grant الكفاءات التنظيمية ذات القيمة الإستراتيجية تساعد في تشكيل سمعة وشهرة المنظمة، كما أنها تساهم في تحقيق التكامل والتنسيق بين العديد من الكفاءات الوظيفية كالكفاءات البشرية، الكفاءات التسويقية، وكفاءات البحث والتطوير، ومن أبرز الأمثلة على ذلك شركة McDonald's والتي تمتلك العديد من الكفاءات الوظيفية المسجلة بالنسبة لتنمية المنتجات دراسات السوق إدارة الموارد البشرية تمويل وإدارة العمليات،... والمصدر الأساسي والمتميز لنجاحها هو التكامل المحقق بين مختلف هذه الكفاءات والذي تحققه كفاءاتها التنظيمية؛

¹ E.Rouby, C.Thomas, "L'articulation compétences individuelles/compétences stratégiques : vers une solution de gestion intégré des compétences", revue interventions économiques, vol 40, 2009, P07.

² دلالة عظيمة، مرجع سبق ذكره، ص204.

أما حسب Tarondeau et Huttin؛ فالكفاءات التنظيمية تمكن المنظمة من تحقيق التميز عن كما أنها تمنح المنظمة الخبرة الكافية لمواجهة المستقبل خاصة في المجال التكنولوجي، ذلك فضلاً على أنها تمكنها مثلاً من اكتساب معارف معمقة بأنظمة التوزيع الفعالة ومنهجيات متطورة لمراقبة التكاليف¹.

وبشكل عام يمكن القول أن أهمية الكفاءات التنظيمية تتجلى من خلال قدرتها المتفوقة على خلق القيمة المتميزة للزبون مختلف حاجاته ورغباته، ومن خلال قدرتها على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة للمنظمة وذلك تفرداً وتوقفاً عن المنافسين الحاليين والمستقبليين.

والميزة التنافسية لا تتحقق بالنسبة للمنظمة إلا إذا حققت الكفاءات التنظيمية الاستجابة السريعة والمتميزة لما ينتظره الزبون أو للاحتياجات الأسبقية أو الأولوية للزبائن، والميزة التنافسية بدورها تتيح ترقية أرباح المنظمة الناتجة عن الإقبال الكبير للزبائن على منتجات المنظمة².

وهناك ارتباط وثيق بين أهمية الكفاءات التنظيمية وخصائصها بحيث³:

- مساهمة الكفاءات التنظيمية في تكوين قاعدة محتملة للميزة التنافسية يكون لاتصاف هذا النوع من الكفاءات بخاصيتي القيمة والندرة؛

- مساهمة الكفاءات التنظيمية في الحفاظ على الميزة التنافسية : يكون من خلال اتصاف الكفاءات التنظيمية بخصائص صعوبة التقليد (وتكون الكفاءات التنظيمية صعبة التقليد بسبب ارتباطها بالظروف التاريخية والاجتماعية للمنظمة) عدم القابلية للتبديل، وعدم القابلية للتحويل.

وانطلاقاً من مختلف ما تقدم يتضح أن الكفاءات التنظيمية هي كفاءات إستراتيجية وذلك لتمييزها بخصائص المورد الاستراتيجي (الندرة، عدم القابلية للتقليد، التبديل أو الإحلال، كما يتضح أيضاً أن هذه الخصائص هي خصائص متكاملة ومتراصة ومتداخلة وتشكل الأساس في تميز الكفاءات عن غيرها من الموارد الأخرى، ونقطة الانطلاق في اعتبارها قاعدة إستراتيجية للمنظمة ومصدر متميز في تحقيق الأداء المنفوق والميزات

¹ D.Cazal, A.Dietrich, "Compétences et Savoirs : entre GRH et Stratégie", centre lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprise, Lille-France, 2003, p06.

² F.L.Roy, S. Yami, "Management Stratégique de la Concurrence", DUNOD, Paris-France, 2009, p99-100.

³ P. Villemus, "Le Plan Marketing à l'usage du manager", Eyrolles, Paris-France, 2009, p40.

التنافسية المستدامة، كما أن هذه الخصائص المتميزة للكفاءات التنظيمية تخولها لأن تشكل نموذج استراتيجي متطور قد يهيمن على مستقبل الإدارة الإستراتيجية لفترة طويلة من الزمن إذا تم تدارك محدداته ودعم ايجابياته، وقد يكون المنطلق في ذلك إحداث تكامل بين التحليل الداخلي والتحليل الخارجي مع التركيز أكثر على تطوير وتنمية الكفاءات التنظيمية للمنظمة في طريقها لصياغة إستراتيجية تنافسية فعالة.

المطلب الثالث : علاقة الكفاءات التنظيمية ببعض المفاهيم

من مختلف ما تقدم ومن أجل تعميق الفهم أكثر فيما يخص مفهوم الكفاءات التنظيمية كان لابد من توضيح علاقتها ببعض المفاهيم المحورية السائدة على مستوى المنظمات، ومنها:

1. الكفاءات التنظيمية والروتينات التنظيمية

مفهوم الكفاءات التنظيمية يقوم على أساس مجموعة من الروتينات، والروتين حسب Nelson et Winter هو "نموذج لنشاط متكرر هادف للوصول إلى تنظيم مطلق"¹، كما أن الروتين يوضح الخبرة المتقاسمة أو المشتركة بين أعضاء المنظمة²، ومجموع الروتينات للمنظمة تشكل ما يعرف ب"الذاكرة التنظيمية"، وللروتينات ثلاث خصائص رئيسية تجعلها تختلف من منظمة إلى أخرى تتمثل باختصار في:

تنطوي على عدة عوامل ومظاهر اجتماعية معقدة؛

تتشكل بالتكرار وتكون نتيجة لسيرورات التعلم التي تساعد على اتخاذ قرارات رسمية وواضحة؛

تدمج المعارف الكامنة وغير الواضحة، الأمر الذي يشرح صعوبة نقلها.

كما أن هناك من اعتبر الروتينات التنظيمية على أنها طريقة للتعلم أو شكل من أشكال التعلم المميزة للمنظمات، وفي إطار هذه النظرة مفهوم الروتين متطابق مع: "القدرة اليومية على تحصيل تخزين معالجة واستعمال المعلومات التي تسطر النشاط المنجز من طرف المنظمة"³.

¹ J.P.Detrie et al, op.cit, P90.

² S.Fauvy, op.cit , P40.

³ D.Puthod, C.Thivenard, op.cit, P03.

والمنظمة حسب هذه الخصائص تعرف على أنها "تسلسل للروتينات المطبقة التي تحدد كفاءاتها التنظيمية"، وهذه الأخيرة تعرف على أنها "مجموع الموارد التكنولوجية والأصول المكملة والروتينات التي تكون قاعدة للقدرات التنافسية للمنظمة في قطاع النشاط"¹.

وبهذا المعنى فإن الكفاءات التنظيمية تقوم على أساس الروتينات التنظيمية وهذه الأخيرة هي أحد أجزائها ومكوناتها الضرورية التي تمكنها من اكتساب خصائصها المميزة واحتلال مكانتها الهامة التي تجعل منها مصدراً متميزاً للميزة التنافسية.

2. الكفاءات التنظيمية ومهنة المنظمة

المفهوم التقليدي للمهنة يتعلق بمصدر النشاط الأساسي للمنظمة، وحسب هذه النظرة المهنة تشير إلى تأثير الشروط المادية للنشاط على هيكل وتصرف المنظمات وهي تعرف على أنها مجموع الكفاءات التي تسمح بإرضاء الطلبات المعقدة للزبائن²،

كما تعرف المهنة أيضاً على أنها "كفاءة المنظمة" أو "ما الذي تفعله المنظمة" وهي تجيب على التساؤلات التالية: ما هي الاحتياجات التي تلبّيها المنظمة؛

- ما هي العوامل (تكنولوجيا، سعر، توزيع، ...) التي تؤثر عليها المهنة؛

- ما هو الدور الذي تلعبه المنظمة في إطار مهنتها³.

كما تعرف مهنة المنظمة أيضاً على أنها: "مجموع الكفاءات التي تملكها المنظمة وتمزج بينها لخدمة أسواقها، أو هي مجموع النشاطات التي تملك فيها المنظمة كفاءة مميزة تعطي لها ميزة تنافسية وهذه الكفاءة المميزة تنتج من إمكانيات المنظمة (التقنية البشرية المالية...) والتي تسمح لها بإنتاج سلع أو تقديم خدمات مختلفة عن تلك التي يقدمها المنافسون"⁴.

¹ S.A.Tywoniak, op.cit, P02.

² S.Fauvy, op.cit, P00.

³ Ibid.

⁴ Ibid,P36-37.

ومن خصائص المهنة أنه لا يوجد مهنتان متماثلتان ولا يوجد مهنة مثالية لمنظمة واحدة¹، كما أن تحديد مهنة المنظمة لا يجب أن يكون واسع جداً لأن المنظمة لا ينبغي أن تخاطر بنشيتها قوتها ومواردها من أجل اكتساب الكفاءات، كما لا يجب أن تكون محدودة كثيراً حتى لا تنحصر في حجات جزئية أو مناطق محدودة مع توجه ضعيف للنمو، مثلاً منظمة إنشاءات يمكن أن تعرف مهنتها ب"البناء" وهو تعريف محدود جداً، أو يمكن أن تعرفها على أنها "تقديم أفضل حلول السكن للزبائن"، وهو تعريف واسع جداً.²

وفي علاقة مهنة المنظمة بالإستراتيجية نجد أن هذه الأخيرة تهتم بتحديد مهنة المنظمة أولاً، ثم تحديد كل المنتجات التي يمكن إنتاجها في إطار هذه المهنة، أي أن التحديد الدقيق لمهنة المنظمة يشكل المبدأ الأساسي لإعداد الإستراتيجية والذي يسمح لها بتركيز مواردها على العوامل التنافسية، وللإشارة فإن لمهنة المنظمة دورة حياة وهي عادة أطول من دور حياة المنتج لأن المهنة الواحدة يمكن أن تضم العديد من المنتجات.³

وحسب نظرية الموارد والكفاءات تحديد الكفاءات الإستراتيجية يمر بثلاث مراحل هي⁴:

المرحلة الأولى : تعريف مهنة المنظمة أي تحديد ميادين الأنشطة الإستراتيجية للمنظمة؛

المرحلة الثانية: تحديد الموارد والكفاءات التي تحتاج المنظمة لتميتها في إطار مهنتها أو في إطار ميدان نشاط معين؛

المرحلة الثالثة: تأهيل الكفاءات الإستراتيجية من أجل تنمية قاعدة للمزايا التنافسية انطلاقاً من ميدان نشاط محدد.

وانطلاقاً من هذه المراحل نستنتج أن نظرية الموارد والكفاءات تعبر عن المهنة بميادين الأنشطة الإستراتيجية للمنظمة، التي يتم الحصول عليها بالتجزئة الإستراتيجية، والتي تعرف على أنها تلك الأنشطة التي تستخدم نفس التكنولوجيا وتواجه نفس المنافسين وتخدم نفس الشريحة من المستهلكين.

¹ P.Villemus , op.cit, p40.

² نعيمة غلاب ، "التحليل الاستراتيجي في التسويق"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، العدد 04، 2005، ص140.

³ S.Fauvy, op.cit, P22.

⁴ P. Villemus, op.cit, p40.

وفي بعض الدراسات نجد أنه قد تم استخدام الكفاءات التنظيمية بنفس المفهوم مع المهنة، والكفاءات الفردية بمفهوم القدرة.

3- الكفاءات التنظيمية والتوجه الاستراتيجي

يعرف التوجه الاستراتيجي على أنه إرادة التأثير في قواعد لعبة المنافسة فهو يقوم على رؤية طموحة لمستقبل المنظمة، والتوجه الاستراتيجي بذلك يعتمد على ما تقوم به المنظمات لتنمية كفاءاتها والاستفادة منها من أجل استخدام أمثل لمواردها، إذن فالتوجه الاستراتيجي يقود أثر الحجم انطلاقاً من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من جهة، ومن جهة أخرى يقود أثر الاختلاف بين الموارد الحالية والطموح المستقبلي، وهذه النظرة تتيح فهم مسارات المنظمة التي بناءً عليها تختار الوضعية الجديدة لها في السوق والتي تمكنها من مواجهة تغيرات قواعد لعبة المنافسة.

وبناءً عليه فإن التوجه الاستراتيجي هو توجه مستقبلي يقوم على قاعدة إستراتيجية حالية متمثلة في الموارد الداخلية والكفاءات التنظيمية الحالية المتاحة للمنظمة، وبناءً على هذه الأخيرة ومدى فعاليتها تتحدد نجاعة التوجه الاستراتيجي في تكوين قاعدة تنافسية قوية ومزايا تنافسية مستدامة على المدى الطويل¹.

¹ نعيمة غلاب ، المرجع أعلاه، ص100.

بغض النظر عن نوع القدرة والمعرفة التي يكتسبها شخص أو مجموعة من الأشخاص ، فإن الكفاءة هي مجرد إنسان ، لذلك نحن نفرّد هذا العامل.

على سبيل المثال ، لا يمكن القول أن هذه الآلة ذات كفاءة عالية ، لكننا نقول إنها تعتمد تقنية متقدمة. على الرغم من أننا نقول أن هذا المسار له كفاءة واضحة في اتخاذ القرار.

من خلال المناقشة أعلاه نستنتج أن تحسين كفاءة الأفراد في مؤسسة ما هو محور معظم المؤسسات لأنه يضمن ميزة دائمة ومستمرة للمؤسسة ويحسن الأداء مقارنة بالسابق ، لذلك يمكن القول إن كفاءة المؤسسة مؤسسة تساهم كثيراً في إدارتها الجيدة لأنها تساعد المديرين على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وتساعد أيضاً في زيادة مخرجات المنظمة وتطوير المنتجات القائمة على المنتج. على مهارات وقدرات المديرين الفعالين.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لمؤسسات اقتصادية في ولاية البيض

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسات اقتصادية في ولاية البيض

الدراسة الإحصائية

تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة وأسلوب جمع البيانات

أولا : تحديد مجتمع الدراسة :

يشمل مجتمع الدراسة على مجموعة من عمال مختلف المؤسسات الوطنية ويتوزعون على مدير قسم، مساعد مدير، مشرف، إداري.

اختيار حجم العينة :

تم تحديد وإختيار حجم العينة عشوائيا وتم توزيع (45) استبانة على مختلف عمال المؤسسات مع شرح الهدف من الإستمارة وتوضيح الأسئلة ، وتمكنا من إسرجاع (40) استبانة أي بنسبة 89 % والتي تم الإعتماد عليها في تحليل النتائج.

ثانيا: أسلوب جمع البيانات

حتى نتمكن من جمع البيانات اللازمة للدراسة تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء من خلال الاعتماد على تصميم استمارة أسئلة موجهة إلى عمال مختلف المؤسسات الوطنية للإجابة عليها.

الهدف من الاستبيان :

يهدف هذا الاستبيان الى تسليط الضوء لدور الادارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءات الادارية.

تصميم الاستبيان :

يتكون إستبيان البحث من ثلاث أجزاء أساسية وهي كالاتي:

القسم الأول: يحتوي على أسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية من الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

القسم الثاني: يحتوي على محورين :

المحور الأول: يحتوي على أسئلة تتعلق : الادارة الاستراتيجية.

المحور الثاني: يحتوي على أسئلة تتعلق : الكفاءات الادارية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسات اقتصادية في ولاية البيض

المطلب الأول : الطرق والاساليب الاحصائية المستخدمة:

لقد قمنا بتفريغ البيانات وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي ، وتم استخدام الاختبارات الاحصائية التالية :

- التكرارات والنسب المئوية وذلك لوصف أفراد مجتمع الدراسة وفقا لخصائصهم الشخصية.
- الانحراف المعياري و المتوسطات الحسابية وذلك للحكم على استجابة عينة الدراسة على متغيرات الدراسة.
- اختبار الفاكرونباخ حيث سيستخدم هذا العامل للتحقق من ثبات اداة القياس المستخدمة.
- لاختبار فرضيات الدراسة يتم استخدام معامل person.
- فقد اعتمدنا في استبياننا هذا على طريقة ليكارت (Likert) يتكون هذا السلم من مجموعة من العبارات الموجبة والسالبة الخاصة وبالوظيفة يسأل المفحوص بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها ، ويمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة ، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي، والتي تبدأ بالمعارضة الشديدة وتنتهي بالموافقة الشديدة ، وتشمل الإجابات ما يلي:
جدول رقم (01-01): مقياس ليكارت الخماسي

اتجاه الراي مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط	الدرجة	الرأي
من 1 الى 1.79	1	لاوافق بشدة
من 1.80 الى 2.59	2	لاوافق
من 2.60 الى 3.39	3	محايد
من 3.40 الى 4.19	4	أوافق
من 4.20 الى 5	5	أوافق بشدة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسات اقتصادية في ولاية البيض

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج

SPSS V23

ويتكون هذا المقياس كما هو مبين في الجدول رقم () من خمس نقاط تتراوح بين الرقم 1 إلى 5 ويعبر عن الرقم 1 على عدم الموافقة المطلقة وتقييمه يمثل في المجال من 1 حتى 1.79، أما الدرجة رقم 2 ويعبر عنه بعدم الموافقة و تقييمها يمثل في المجال من 1.80 إلى 2.59 ، في حين يعبر الرقم 3 عن حيادية المقياس ويمثل في المجال من 2.60 إلى 3.39 ، أما الرقم 4 يعبر عنه بالموافقة ويمثل في المجال بين 3.40 إلى 4.19 ، في حين الرقم 5 والأخير يعبر عنه باموافقة الشديدة وتمثل في المجال بين 4.20 إلى 5.

المطلب الثاني: دراسة وتحليل البيانات.

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية عن طريق الإستبيان يمكن القول بأن أفراد العينة يتميزون بالصفات التالية:

اولا - القسم الاول :

والذي يتضمن البيانات الشخصية لافراد عينة الدراسة ، ويتكون من 05 فقرات المتمثلة في (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

توزيع افراد العينة حسب الجنس :

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسات اقتصادية في ولاية البيض

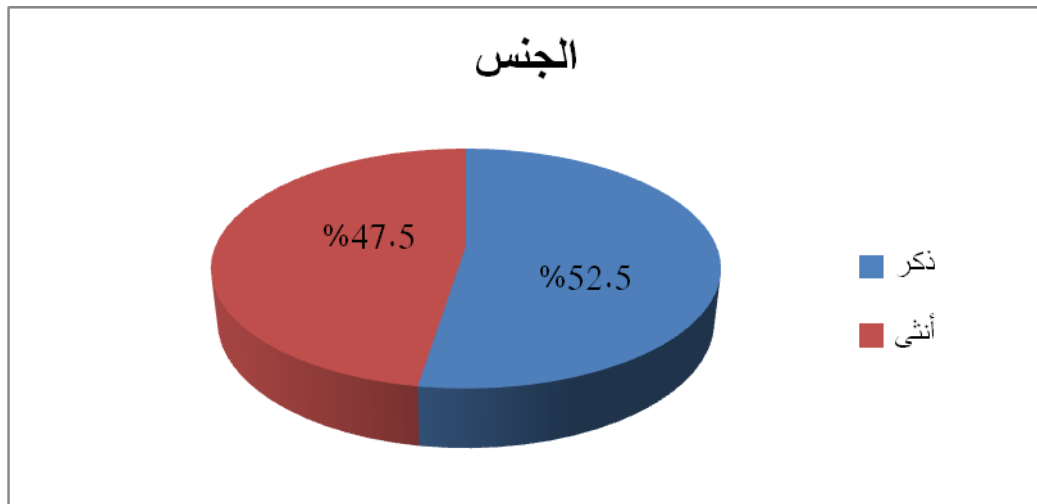
جدول رقم (01-02): توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
52.5%	21	ذكر
47.5%	19	أنثى
100%	40	المجموع

المصدر: المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج

.SPSS V23

الشكل البياني رقم (01-02): توزيع لأفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الجدول

من خلال توزيع العينة وفقا للجنس والذين بلغ عددهم (40) مبحوثا ، ان الغالبية العظمى منهم هو عدد الذكور يفوق عدد الإناث بحيث بلغت نسبة الذكور 52.5 % بينما بلغت نسبة الاناث 47.5 % وهو فارق ليس بكبير ويمكن تفسير ذلك الى طبيعة عمل المؤسسات .

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسات اقتصادية في ولاية البيض

توزيع افراد العينة حسب العمر:

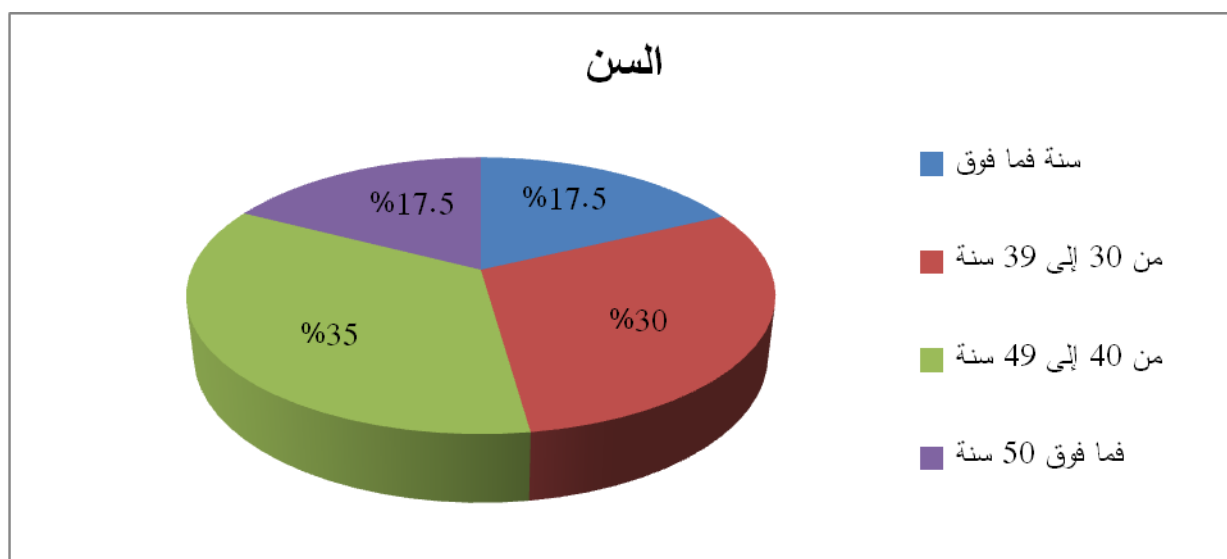
جدول رقم (02-02): توزيع افراد العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	البيان	المصدر
17.5%	07	سنة فما فوق	اعداد
30%	12	من 30 إلى 39 سنة	بالاعتماد
35%	14	من 40 إلى 49 سنة	نتائج
17.5%	07	50 سنة فما فوق	الاستبيان
100%	40	المجموع	

من :
الطالبين
على
تحليل
من خلال

برنامج SPSS V23

الشكل البياني رقم (02-02): توزيع افراد العينة حسب العمر



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الجدول

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسات اقتصادية في ولاية البيض

عند تحليلنا للسؤال المتعلق بالسن نلاحظ أن مانسبته 35% من إجمالي العينة هم عمال تتراوح اعمارهم من 40 الى 49 سنة ثم تليهم عينة العمال الذين تتراوح اعمارهم من 30 الى 39 سنة بنسبة 30% اما العمال الذين تتراوح اعمارهم اكثر من 50 سنة بلغت نسبتهم 17.5% وتدل هاته النتائج على اعتماد المؤسسة على عنصر الخبرة والشباب اي وجود تنوع في الفئات العمرية لعينة الدراسة.

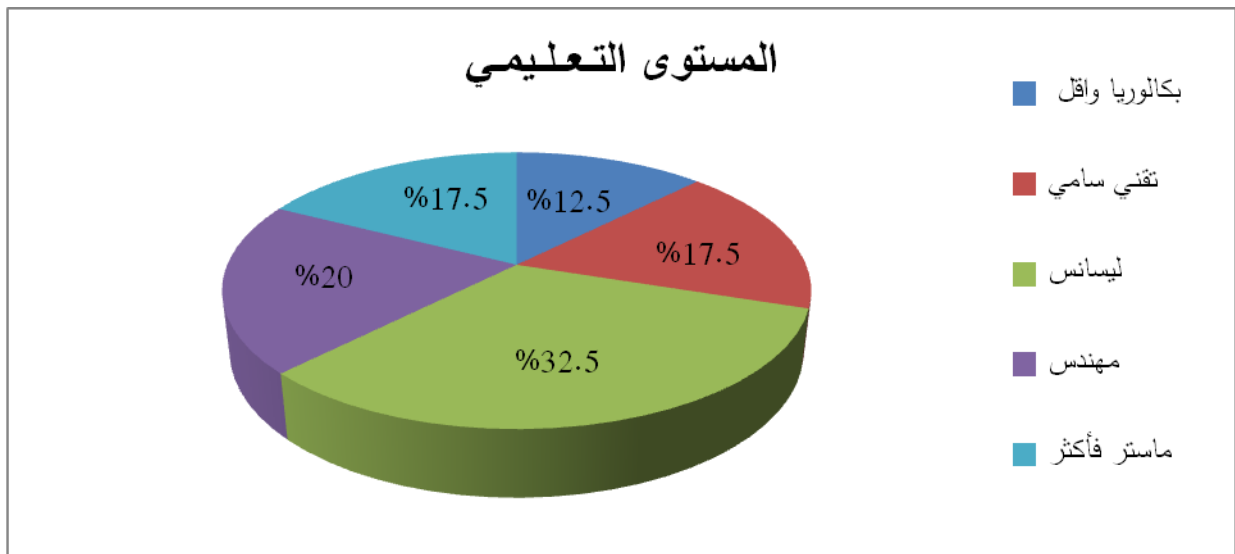
توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (02-03): توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	البيان
12.5%	05	بكالوريا واكل
17.5%	07	تقني سامي
32.5%	13	ليسانس
20%	08	مهندس
17.5%	07	ماستر فأكثر
100%	40	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS V23

الشكل البياني رقم (02-03): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسات اقتصادية في ولاية البيض

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الجدول

عند تحليلنا للسؤال المتعلق بالمستوى التعليمي نلاحظ ان اكثر مفردات الدراسة من مستوى الأفراد المتحصلين على شهادات الليسانس بنسبة 32.5% وتليها مفردات من مستوى مهندس 20% فيما تلتها فئة ماستر وتقني سامي بنسبة 17.5% لكل فئة وفي الاخير نجد فئة بكالوريا واقل بنسبة 12.5% ويمكن تفسير هذه الفروق في المستوى التعليمي الى طبيعة نشاط المؤسسات حيث تحتاج الى اصحاب الشهادات الجامعية بكثرة .

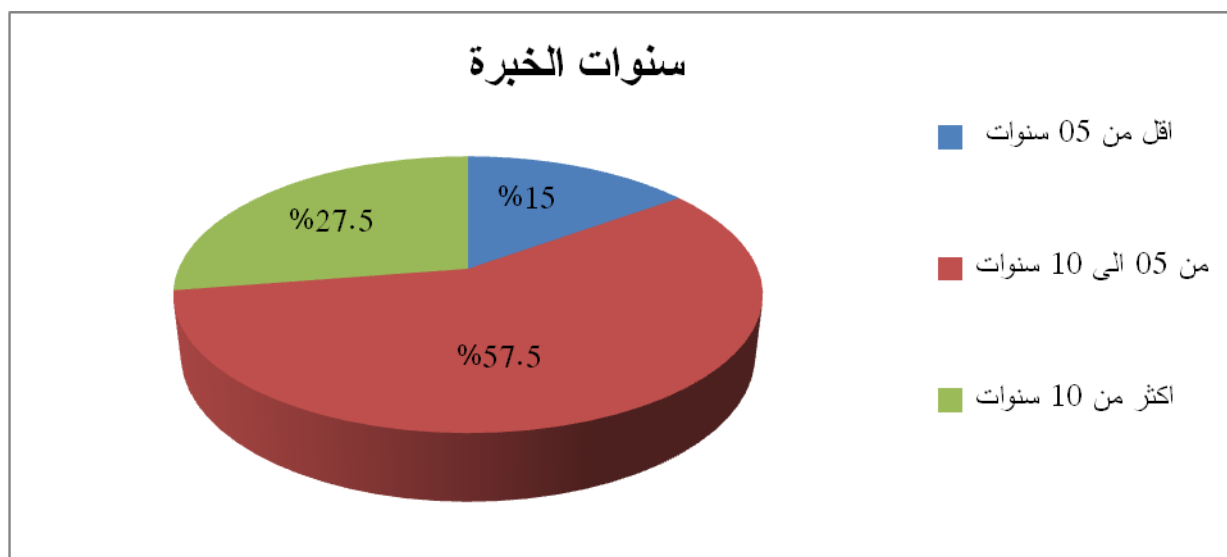
توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (02-04): توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	البيان
15%	06	اقل من 05 سنوات
57.5%	23	من 05 الى 10 سنوات
27.5%	11	اكثر من 10 سنوات
100%	40	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS V23

الشكل البياني رقم (02-04): توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة



الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسات اقتصادية في ولاية البيض

عند تحليلنا للسؤال المتعلق بعدد سنوات الخبرة نلاحظ أن مانسبته 57.5% من إجمالي العينة سنوات خدمتهم في المؤسسة من 05 الى 10 سنوات، في حين مانسبته 27.5% من إجمالي العينة سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات اما مانسبته 15% سنوات خدمتهم اقل من 05 سنوات ويتضح من تحليل متغير سنوات الخبرة إلى استقرار وظيفي للفئات المهنية التي تشتغل بالمؤسسا مما يدل على الخبرة المكتسبة والطويلة في ميدان العمل ومحاولة إضافة عنصر التشبيب والتجديد في المؤسسة.

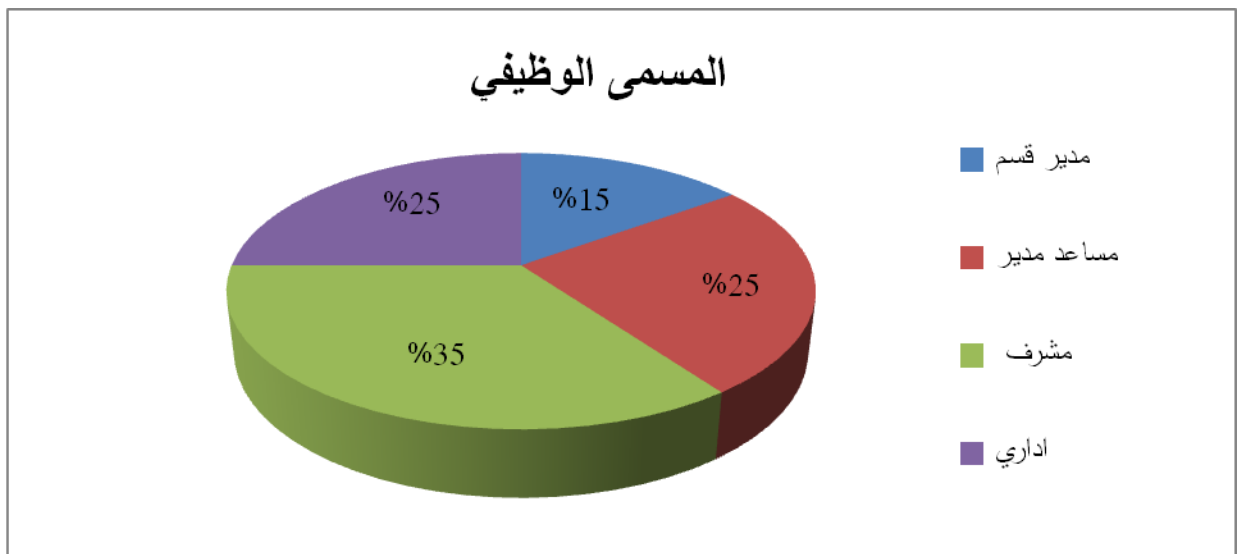
توزيع افراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

جدول رقم (02-05): توزيع افراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	البيان
15%	06	مدير قسم
25%	10	مساعد مدير
35%	14	مشرف
25%	10	اداري
100%	40	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS V23

الشكل البياني رقم (02 - 05): توزيع افراد العينة حسب المسمى الوظيفي



الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسات اقتصادية في ولاية البيض

عند تحليلنا للسؤال المتعلق المسمى الوظيفي نلاحظ أن مانسبته 35% من إجمالي العينة هم مشرفين وما نسبته 25% هم ادارين وكذلك مساعدي مدير بلغت نسبتهم 25% وباقي العينة مديري اقسام بنسبة 15% ويدل هذا على وجود تنوع في الوظائف في المؤسسات.

إختبار الثبات :

تم إختيار درجة مصداقية البيانات عن طريق الفا كرونباخ ، وهو اختبار يستخدم لقياس مدى ثبات واعتمادية اسئلة الاستبانة وتعد القيمة المقبولة احصائيا لمعامل الفا كرونباخ ب 60% فأكثر . والجدول رقم () يبين نتائج هذا الإختبار .

جدول رقم (06-02): إختبار الثبات لأبعاد الدراسة

معامل ألفا كرونباخ %	عدد الفقرات	البعد
65%	06	الادارة الاستراتيجية
70%	17	الكفاءات الادارية
73%	23	المجموع الكلي

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS V23

من خلال النتائج وجد ان قيمة الفا كرونباخ الكلية تقدر ب 73% وكذلك جميع الأبعاد قيمها مناسبة وكافية ومنه يمكن اعتماد الاستبانة والاطمئنان الى مصداقيتها في تحقيق اهداف الدراسة.

إختبار التوزيع الطبيعي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسات اقتصادية في ولاية البيض

H0: تتبع العينة التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

H1: لا تتبع العينة التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
AXETOTAL	,847	40	,002	,852	40	,004

a. Correction de signification de Lilliefors

- بالنسبة لاختبار Kolmogorov-Smirnov نجد أن $\text{sig} = 0.002$ أكبر من مستوى الدلالة فإننا نقبل H0 ونرفض H1 وهذا يعني أن العينة تتبع توزيع طبيعي.
- بالنسبة لاختبار Shapiro-Wilk نجد أن $\text{sig} = 0.004$ أكبر من مستوى الدلالة فإننا نقبل H0 ونرفض H1 وهذا يعني أن العينة تتبع توزيع طبيعي.

عرض نتائج الدراسة :

لقد تم استخراج الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لوصف إجابات مفردات الدراسة نحو الفقرات أدناه كالتالي:
المحور الاول : الادارة الاستراتيجية
واقع تطبيق الادارة الاستراتيجية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسات اقتصادية في ولاية البيض

جدول رقم (07-02) : وصف إجابات مفردات الدراسة لواقع تطبيق الإدارة

الاستراتيجية.

الرتبة	الإتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	العبارة
02	موافق	0.607	4.13	10	25	05	00	00	للمؤسسة فلسفة واحدة
05	موافق	1.137	3.70	10	19	00	11	00	للمؤسسة غاية مستقبلية تريد تحقيقها
04	موافق	0.723	3.80	07	18	15	00	00	للمؤسسة طموحات داخلية وخارجية معلومة وواضحة
06	موافق	0.900	3.60	06	17	12	05	00	اهداف المؤسسة واقية وطولة الاجل.
03	موافق	0.802	3.85	06	26	04	04	00	الامكانية الموجودة للمؤسسة تمكنها من تحقيق أهدافها.
01	موافق بشدة	0.694	4.33	17	20	02	01	00	المؤسسة لها خبرة كافية من أجل معرفة امكانياتها المالية.
	موافق	0.810	3.90	56	125	38	21	00	المتوسط العام

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS V23

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسات اقتصادية في ولاية البيض

من خلال الجدول رقم () نلاحظ أن تقييم مفردات الدراسة واقع تطبيق الادارة الاستراتيجية .تقييم إيجابي حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.90) وهو أكبر من متوسط اداة القياس الذي يبلغ (3) وينحصر من 3.40 إلى 04.19 في سلم ليكرت حيث نستنتج ان جميع اجابات العمال كانت موافق على عبارة البعد والتي بلغت 125 اي ان العمال وافقو على واقع تطبيق الادارة الاستراتيجية في مؤسساتهم من وجود غاية مستقبلية تريد تحقيقها وتوفيرها على الامكانيات التي تمكنها من تحقيق تلك الاهداف ووجد الخبرة الكافية التي تمكنها من معرفة امكانياتها المالية.

المحور الثاني : الكفاءات الادارية

تطوير الكفاءات الادارية وابعادها

جدول رقم (08-02): وصف إجابات مفردات الدراسة لبعدها الأجهزة

العبارة	معارض	معارض	محايد	موافق	موافق	الوسط	الانحراف	الإتجاه	الرتبة
	بشدة	بشدة		بشدة	بشدة	الحسابي	المعياري		
تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم الى معرفة نقاط قوة الكفاءات البشرية.	00	02	10	16	12	3.95	0.876	موافق	13
تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم الى معرفة نقاط ضعف الكفاءات البشرية.	00	00	06	21	13	4.18	0.675	موافق	03
يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في	02	02	05	21	10	3.88	1.017	موافق	16

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسات اقتصادية في ولاية البيض

المؤسسة.

15	موافق	0.917	3.93	12	15	12	00	01	تقوم المؤسسة بتكوين الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم.
07	موافق	0.841	4.10	14	18	06	02	00	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لتكوين العاملين.
08	موافق	0.920	4.03	14	15	10	00	01	تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المادي.
05	موافق	0.864	4.15	15	18	06	00	01	تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المعنوي.
01	موافق بشدة	0.807	4.38	22	12	05	01	00	ترتبط سياسة الأجور في المؤسسة بمستوى كفاءة العاملين.
04	موافق	0.802	4.15	16	14	10	00	00	تركز المؤسسة على الاستجابة لتطلعات زبائنهم في السوق من خلال تقديم منتجات

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسات اقتصادية في ولاية البيض

ذات جودة متميزة									
11	موافق	0.768	3.98	07	28	03	01	01	تمتلك المؤسسة تكنولوجيا الاعلام والاتصال المتطورة تتحكم من خلالها في المعالجة
12	موافق	0.504	3.95	03	33	03	01	00	تمتلك المؤسسة الكفاءات البشرية القادرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالهم.
06	موافق	0.622	4.15	11	24	05	00	00	تقوم المؤسسة بتحويل المعارف الشخصية للافراد موثوقة.
14	موافق	0.859	3.93	11	17	10	02	00	تعيين الادارة العاملين على اكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة .
09	موافق	1.038	4.00	14	17	06	01	02	تساعد الاجهزة و البرمجيات المتطورة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسات اقتصادية في ولاية البيض

		الموجودة في المؤسسة							
		بتوفير المعلومات							
		للعاملين بدقة وفي							
		الوقت المناسب.							
10	موافق	0.716	4.00	07	28	04	00	01	الكفاءات البشرية في المؤسسة قادرة على التحكم في التقنيات الحديثة
02	موافق بشدة	0.770	4.35	21	12	07	00	00	تعمل المؤسسة على تشجيع الافكار الابداعية
17	موافق	0.757	3.88	08	20	11	01	00	تتمتع الكفاءات البشرية في المؤسسة برؤية ابداعية في العمل
	موافق	0.809	4.05	210	329	119	13	09	المتوسط العام

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS V23

من خلال الجدول رقم () نلاحظ أن تقييم مفردات الدراسة لبعء الكفاءات الادارية . تقييم إيجابي حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.05) وهو أكبر من متوسط اداة القياس الذي يبلغ (3) وينحصر من 3.40 إلى 04.19 في

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسات اقتصادية في ولاية البيض

سلم ليكرت حيث نستنتج ان جميع اجابات العمال كانت موافق على عبارة البعد والتي بلغت 329 اي ان العمال وافقو على تطوير الكفاءات الادارية

المطلب الثالث : إختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسي :

H0: لا توجد علاقة ارتباط للادارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءات الادارية في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H1: يوجد علاقة ارتباط للادارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءات الادارية في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (01-03) يوضح نتائج معامل person محور علاقة ارتباط بين للادارة الاستراتيجية و تطوير الكفاءات الادارية

تطوير الكفاءات الادارية					المتغيرات
النتيجة	R	N	Sig	معامل	
	الجدولية			PERSON	
توجد علاقة	0.382	40	0.002	0,560*	الادارة
دالة إحصائيا					الاستراتيجية

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS V23

قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير إجابات لدى أفراد عينة الدراسة على إجمالي عبارات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسات اقتصادية في ولاية البيض

ومتغير إجاباتهم على إجمالي عبارات تطوير الكفاءات الادارية بلغ: $R_{cal} = 0.560$ و أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولة $R_{tab} = 0.382$ عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 39 وانه أيضا قيمة مستوى المعنوية sig يساوي 0.002 اقل من مستوى الدلالة 0.05.

ومنه القيمة المحسوبة للمعامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ($R_{cal} = 0.560$) دالة إحصائيا عند 0.05 مما سبق توصلنا إلى انه توجد علاقة ارتباط بين للادارة الاستراتيجية و تطوير الكفاءات الادارية في المؤسسات الاقتصادية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية: (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الادارة الاستراتيجية وتطوير الكفاءات الادارية.
الفرضية الثانية :

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط بين معرفة الادارة بمفاهيم واساليب الادارة الاستراتيجية وتطبيق وممارسة الكفاءات الادارية للمؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H_1 : يوجد علاقة ارتباط بين معرفة الادارة بمفاهيم واساليب الادارة الاستراتيجية وتطبيق وممارسة الكفاءات الادارية للمؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (02-03) يوضح نتائج معامل person لمحور علاقة ارتباط بين الانظمة الالكترونية في زيادة التحصيل العلمي

الكفاءات الادارية					المتغيرات
النتيجة	R	N	Sig	معامل	
	الجدولية			PERSON	
توجد علاقة	0.382	40	0.001	0,430*	الادارة
دالة إحصائيا					الاستراتيجية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسات اقتصادية في ولاية البيض

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS V23

قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير إجابات لدى أفراد عينة الدراسة على إجمالي عبارات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية

ومتغير إجاباتهم على إجمالي عبارات الكفاءات الادارية بلغ: $R_{cal} = 430.0$ و أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولة $R_{tab} = 0.382$ عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 39 وانه أيضا قيمة مستوى المعنوية sig يساوي 0.001 اقل من مستوى الدلالة 0.05.

ومنه القيمة المحسوبة للمعامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ($R_{cal} = 0.560$) دالة إحصائيا عند 0.05 مما سبق توصلنا إلى انه توجد علاقة ارتباط بين للإدارة الاستراتيجية و الكفاءات الادارية في المؤسسات الاقتصادية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية: (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) : يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الاستراتيجية و الكفاءات الادارية.

الفرضية الثالثة :

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط بين معرفة الإدارة بمفاهيم واساليب الإدارة الاستراتيجية واكتساب الخبرات الادارية للمؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H_1 : يوجد علاقة ارتباط بين معرفة الإدارة بمفاهيم واساليب الإدارة الاستراتيجية واكتساب الخبرات الادارية للمؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسات اقتصادية في ولاية البيض

الجدول رقم (03-03) يوضح نتائج معامل person لمحور علاقة ارتباط بين التعليم عن بعد والادارة الالكترونية

النتيجة	R	N	Sig	معامل	المتغيرات
توجد علاقة	0.382	40	0.002	0,502*	الادارة
دالة إحصائية					الاستراتيجية

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS V23

قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير إجابات لدى أفراد عينة الدراسة على إجمالي عبارات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية

ومتغير إجاباتهم على إجمالي عبارات الخبرات الادارية بلغ: $R_{cal} = 502.0$ و أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولة $R_{tab} = 0.382$ عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 39 وانه أيضا قيمة مستوى المعنوية sig يساوي 0.002 اقل من مستوى الدلالة 0.05.

ومنه القيمة المحسوبة للمعامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ($R_{cal} = 0.502$) دالة إحصائية عند 0.05 مما سبق توصلنا إلى انه توجد علاقة ارتباط بين للادارة الاستراتيجية و الخبرات الادارية في المؤسسات الاقتصادية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية: (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية (0.05 $\alpha \leq$) بين الادارة الاستراتيجية و الخبرات الادارية.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية، مستعينين بذلك على ماتحصلنا عليه من معلومات من خلال الاعتماد على إجابات الطلبة للإستمارات الموزعة عليهم ، ففي هذا الفصل قمنا بالتعريف بميدان الدراسة ، ثم تم عرض النتائج الميدانية المتعلقة بدور الادارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءات الادارية . بعد ما قمنا بتفريغ الاستبانة ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS.V23 وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات ما يمكن استخلاصه من هذه الدراسة التطبيقية نلخصه في النقاط التالية:

- الغالبية العظمى من عمال المؤسسات المدروسة ذكور يرجع ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسات.
- تعتمد المؤسسات على الأشخاص المتحصلين على الشهادات الجامعية والتقنية بكثرة لسد حاجياتها من العمال.
- ويتضح من تحليل متغير سنوات الخدمة إلى استقرار وظيفي للفتحات المهنية التي تشتغل بالمؤسسة مما يدل على الخبرة المكتسبة والطويلة في ميدان العمل ومحاولة إضافة عنصر التشبيب والتجديد في المؤسسة.
- عند وصف إجابات مفردات الدراسة لمحور الادارة الاستراتيجية نلاحظ أن تقييم مفردات الدراسة كان تقييم جيد أي أن معظم إجابات العمال كانت بالموافقة.
- عند وصف إجابات مفردات الدراسة لمحور الكفاءات الادارية نلاحظ كذلك أن تقييم مفردات الدراسة كان تقييم جيد أي أن معظم إجابات العمال كانت بالموافقة.
- عند تحليل الفرضية الرئيسية خلصنا لوجود علاقة إرتباط للادارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءات الادارية في المؤسسات الاقتصادية.

الختامة

الخاتمة

الخاتمة:

في نهاية هذه الدراسة والتي قادتنا إلى دراسة موضوع مهم ولا يزال يطرح نفسه بشدة خاصة في الدول النامية و العربية و الجزائر خاصة، ألا وهو الادارة الاستراتيجية ودورها في تنمية الكفاءات الادارية حيث قمنا بدراسته على جزأين الجزء النظري والذي تناولنا فيه مختلف المفاهيم و الدراسات والنظريات المتعلقة بأبعاد الدراسة والجزء التطبيقي والذي حاولنا من خلاله التحقق من فرضيات الدراسة بالنزول إلى الميدان العملي وقد اخترنا عدة مؤسسات اقتصادية، وكانت دراستنا من خلال توزيع استبيان على عينة من عمالها والحصول على إجاباتهم وتحليلها باستخدام مختلف الأدوات الإحصائية للوصول إلى نتائج تخدم الدراسة.

2 نتائج الدراسة :

من خلال ما تم عرضه في الجانب النظري وكذا الجانب التطبيقي يمكن تقديم النتائج المتوصل إليها في النقاط التالية:

تعتبر الكفاءات الادارية من أهم موارد المنظمة التي تضمن لها البقاء والاستمرار في المنافسة التي تواجهها الادارة الاستراتيجية في مجمل المعارف والاتجاهات والمواهب التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة.

إن أهم التطورات والتغيرات الحاصلة في المجتمع الإنساني كانت نتيجة التطور في الكفاءات البشرية، بحيث تمثل الكفاءات الادارية حقلاً علمياً وتطبيقياً حديثاً يعمل على توفير قدرات واسعة للمنظمات في التميز والريادة والإبداع في إطار ابعاده الرئيسية الثلاثة إدارة المعرفة إدارة المواهب وإدارة السلوك .

إن مفهوم الكفاءات الادارية لم يتبلور بالشكل المطلوب لدى المؤسسات الجزائرية وأنها ما زالت قاصرة عن تقييمه بالطرق الصحيحة التي تحقق الفائدة من تطبيقه على أرض الواقع.

إن العقول المفكرة والمبدعة يمكنها أن تزين وتحافظ على الموارد الأخرى كما تعمل على تحسينها وتنميتها نحو الأفضل وتقودها لخدمة الأهداف.

الخاتمة

يعد مفهوم الكفاءات الادارية المفتاح الرئيسي لنجاح المنظمات في العصر الحديث بصفته أهم عنصر داخل المنظمة.

-على الادارة الاستراتيجية داخل أي مؤسسة وضع استراتيجيات وخطط لتنمية كفاءاتها الادارية.

-إن للإدارة الاستراتيجية دور ذو دلالة إحصائية في تنمية الموارد البشرية.

-إن للإدارة الاستراتيجية دور إيجابي في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولا : المراجع العربية :

1- الكتب

1. مؤيد سعيد سالم ،أساسيات الادارة الاستراتيجية ،ط1،دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن ،2005.
2. أحمد القطمين ،الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية ،دار المجدلاوي للنشر والتوزيع ،عمان ،2002 .
3. حسن عماد مكاوي، ليلي حسن السيد، الاتصال و نظرياته المعاصرة، الدار المعاصرة، مصر القاهرة.
4. الحسين فلاح ،الادارة الاستراتيجية ،دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان2006.
5. دكتور سعد غالب ياسين ،إدارة الاستراتيجية ،ط1،دار اليازور للنشر والتوزيع ،عمان ،1998
6. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، "إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي واستراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن،2005.
7. زيد منير عبودي ،الادارة الاستراتيجية ،ط1،دار الكنوز للنشر عمان 2006.
8. سعد غالب ياسين ، الادارة الاستراتيجية ،ط1 ، دار اليازوري للنشر ،عمان ،1998
9. سعد غالب ياسين ،الادارة الاستراتيجية ،ط1،دار اليازوري ،عمان،1998 .
10. سلطاني محمد ،الادارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة ،دار الجليس الزماني ،الأردن 2014.
11. صالح عودة سعيد ، إدارة الأفراد، دار النشر بيروت لبنان، 1994.
12. عبد الحميد عبد الفاتح المغربي ،الإدارة الاستراتيجية مملكة السعودية ،دار النشر العلمي .
13. عقيلي، عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان. ط1(2005م).
14. علي السلمي :إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة ،2001 .
15. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الزهراء،1994.

قائمة المصادر والمراجع

16. فاطمة سعدي، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة.
17. كمال عبد الحميد زيتون، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب، القاهرة، 2002 ..
18. لعلى بوكميش، ، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية: مع دراسة الواقع في الدول العربية، دار الراهية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011م.
19. ماري برود، جون نيوستروم، ترجمة عبدالفتاح السيد النعماني، تحويل التدريب، إصدارات يميك، مصر، 1997 .
20. مجد سقور ،د.رعدالصرن ، الادارة الاستراتيجية ،جامعة الافتراضية السورية ،2018
21. مصطفى نجيب شاوي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، دار الشروق للنشر والتوزيع، بدون
22. مهدي حسن ، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
23. نبيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية الإنتاجية الكفاءة التغير التقني العمل ورأس المال، ط1، دار البداية، 2008.
24. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، الأردن، ط7 ، 2005 .
25. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع.

2- المجالات والمقالات والملتقيات

1. أحمد مصنوعة:تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج،مداخلة في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع.العلمي وآفاق التطوير،جامعة الشلف،2012/11/04.
2. بن عيسى محمد المهدي ، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي .

قائمة المصادر والمراجع

3. ثابتي الحبيب ، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس ، 2005.
4. جاري هامل، سي.كي براهالاد، "التنافس على المستقبل: استراتيجيات للتحكم في صناعتك وابتكار أسواق المستقبل"، مجلة خالصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعالم العلمي (شعاع)، القاهرة - مصر، العدد 80، 1994..
5. سملاي يحضية، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
6. عبد الفتاح بوخمخ، كريمة شابونية : تسيير الكفاءات و دوره في بناء الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول المعرفة ، جامعة بسكرة، 2005 .
7. علي عبد الله، بوسهوه نذير، أثر إدارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2009/11/10.
8. محمد المهدي بن عيسى، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية جامعة ورقلة، 2004 .
9. نعيمة غلاب ، "التحليل الاستراتيجي في التسويق"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، العدد 04 ، 2005.
10. الهادي بقلقول الإستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في إقتصاد المعرفة الملتقى الدولي حول التنمية البشرية في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية جامعة ورقلة (09-10) مارس 2004 .

قائمة المصادر والمراجع

3- المذكرات والأطروحات

1. بوزعيب بريزة، القيادة الإدارية وكفاءة المورد البشري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2014.
2. بوزعيب بريزة، القيادة الإدارية وكفاءة المورد البشري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2014.
3. حمد ابراهيم حمد المنيع ، "دور الموجه المشرف في رفع الكفاءة الإدارية والفنية لمديري مدارس التعليم العام بوزارة المعارف : دراسة ميدانية بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، (1997).
4. د. أمجد بن خليفة ، أ. عادل لعجال، مساهمة الجامعة الجزائرية في توفير الكفاءات الإدارية: دراسة حالة تخصص إدارة الموارد البشرية بجامعة سطيف ، جامعة الاغواط (الجزائر)، 05/06/2021 .
5. رحيل أسيا ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء، مذكرة ماجستير ، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011.
6. رحيل أسيا ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء، مذكرة ماجستير ، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011.
7. رحيل أسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2011 .
8. رحيل أسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2011 .
9. زيغي كوكب، حوتية ماما: معايير الكفاءة في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ليسانس علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2005.
10. عبدالقادر هاملي :وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة ،مذكرة ماجستير في علوم التسيير ،جامعة تلمسان ،2011.

قائمة المصادر والمراجع

11. كشاط أنيس، دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة SONELGAZ - سطيف، مذكرة ماجيستر ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف، دفعة 2005/2006 .
12. كشاط أنيس، دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة SONELGAZ - سطيف، مذكرة ماجيستر ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف، دفعة 2005/2006 .
13. مزيان فريدة، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة،الجزائر، 2011-2012.
14. مزيان فريدة، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة،الجزائر، 2011-2012.

4- المطبوعات الجامعية

1. الحبيب ثابتي،الجيلالي بن عبو:تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية ،مؤسسة الثقافة الجامعية ،معسكر ،2004.
2. الدكتور علي عبد الله :محاضرات تأثيرات الموارد البشرية ،سنة 1998.
3. محداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر جامعة قلمة، الجزائر، 2005.
4. نجوى دراوشة، "مستوى امتلاك الكفاءة الوظيفية لدى العاملين الإداريين في جامعة اليرموك في ضوء المتغيرات الديمغرافية"، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، (2017).
5. يونس قرواط، أهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الإدارة المحلية -عرض لاستراتيجية تطوير الكفاءات في الجماعات المحلية في الجزائر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، العدد 4 .

1. . Cécile Dejoux, Anne Dietrich, Management par les compétences : le cas de Manpower, Pearson réduction, Paris, 2006.
2. . Chenu Flavent, vers une définition opérationnelle de la notion de compétence, Revenu Education permanente, paris, 2005, N °162.
3. . Gilles Aymern Mobart Casas, le management des compétences . La lettre du CEDIP en ligne, paris, janvier,1999,N :8,. disponible sur: http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/FTechnique26_cle77e31b
4. . Guy le botref, construire les compétences individuelles et collectives, édition 'organisation, paris, 2 éme édition ,2001.
5. .Delaunay M, connaissances et compétence (on ligne) page visité le 16/08/2008 disponible sur : [Http:// ac- nantes.fr :8080/peda/disc/eps/idees/rev81.htmh](Http://ac-nantes.fr:8080/peda/disc/eps/idees/rev81.htmh)
6. B.C.Pauvers , N.S.Binfait, "Analyser l'articulation des compétences Individuelles, Collectives, Stratégiques", Laboratoire d'économie et de management, Université de Nante, France, 2008
7. C.K.Prahalad, G.Hamel, "The Core Competence of The Corporation" , Harvard Business Review, may-June, 1990.
8. Claude Levy Leboyer, la gestion des compétences, édition d'organisation, paris, 1996.

قائمة المصادر والمراجع

9. D.Cazal, A.Dietrich, "Compétences et Savoirs : entre GRH et Stratégie", centre lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises, Lille-France, 2003.
10. D.R.Simard, Y.Simard, "Les compétences organisationnelles : vers un modèle de veille à l'apprentissage à vie", Bibliothèque et archive nationale du QUEBEC, Montréal, 2008.
11. E.Rouby, C.Thomas, "La Codification des Compétences Organisationnelles l'épreuve des faits" , Revue française de gestion, France , 2004 .
12. E.Rouby, G.Solle," Réponses les méthodes de gestion : proposition de point d'ancrage conceptuels –exemple du contrôle de gestion", op.cit,
13. F.L.Roy, S. Yami, "Management Stratégique de la Concurrence", DUNOD, Paris-France, 2009.
14. Guy Le Boterf, Ingénierie et évaluation des compétences, édition d'organisation, Paris, 3eme édition, 2001.
15. Jean Brilman, Les Meilleures Pratiques de Management, Edition d'Organisation, 9ème édition, 2006.
16. Mérindol et al, "Une méthodologie de prospective métiers fondée sur les compétences collectives : l'exemple de métier de pilote de chasse", Revue management et avenir, France, 2009.
17. Michel Grandstein : Le Management des Connaissances dans L'entreprise Problématique, Axe de Progrès, Orientations, research report, mg conseil, juillet 2002.

قائمة المصادر والمراجع

18. Michel, " Stratégie de l'Entreprise : Théories et Action ", Jouve, France, 2004.
19. P. Villemus, "Le Plan Marketing à l'usage du manager", Eyrolles, Paris-France, 2009.
20. R.Laurent , E.ST.A.Gilles, "Capacité, Capacité Organisationnelle et Capacité Dynamique : une proposition de définition", http://www.er.uqam.ca/nobel/r20014/Article_PDF/RMT2003.pdf, consulter le 25/01/2015, 10 :00.
21. R.Mostefaoui, "Les Compétences Managériales , Principales Condition de succès de changement", Revue [Internationales sur le travail et la société, France, 2007 , V 05, N02.
22. S.A.Tywoniak, "Le Modèle Des Ressources Et Compétences : une nouveau paradigme pour le Management Stratégique ?", Département Stratégie et Politique d'Entreprise Groupe GES, France..
23. S.Fauvy, "L'Instrumentalisation des Compétences Organisationnelles : une Analyse de l'identification et de l'évolution des compétences stratégiques, le cas de Frances Télécom" , Thèse de Doctorat, Sciences de gestion, Angers, France, 2009.
24. Shimon L Dolan et autre, La gestion des ressources humaines (tendance, enjeux, et pratiques actuelles), Edition Canada, 3ème Edition, 2002.
25. Valérie Marbach, Evaluer et rémunérer les compétence, édition d'organisations, paris, 2007.

الملاحق

الملاحق

المركز الجامعي نور البشير البيض

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير تخصص : ادارة مالية

دور الادارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءات الادارية

أسماء الطلبة :

- رقيق ميلود
- بوزرداب ابراهيم

تحت اشراف الاستاذ : قلقول عبد الرزاق

الملاحق

يرجى التفضل بوضع اشارة (X) في المربع المناسب لاختبارك :

1- الجنس :

ذكر

الأنثى

2- العمر :

سنة فما فوق	30 سنة الى 39	40سنة الى 49	50 سنة فما فوق

3- المؤهل العلمي :

بكالوريا وأقل	تقني سامي	ليسانس	مهندس	ماستر فأكثر

4- سنوات الخبرة :

أقل من 05 سنوات	من 05 الى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

5- المسمى الوظيفي :

مدير قسم	مساعد مدير	مشرف	اداري

القسم الثاني : محاور الاستبانة

المحور الاول : الادارة الاستراتيجية .

1- واقع تطبيق الادارة الاستراتيجية

الملاحق

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض	العبارات	
					للمؤسسة فلسفة واحدة	01
					للمؤسسة غاية مستقبلية تريد تحقيقها	02
					للمؤسسة طموحات داخلية وخارجية معلومة وواضحة	03
					اهداف المؤسسة واقية وطولة الاجل	04
					الامكانية الموجودة للمؤسسة تمكنها من تحقيق أهدافها	05
					المؤسسة لها خبرة كافية من أجل معرفة امكانياتها المالية	06

المحور الثاني :

الكفاءات الادارية وابعادها

- تطوير الكفاءات الادارية وأبعادها

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض	العبارات	
					تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم الى معرفة نقاط قوة الكفاءات البشرية	07
					تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم الى معرفة نقاط ضعف الكفاءات البشرية	08
					يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في	09

الملاحق

					المؤسسة	
					تقوم المؤسسة بتكوين الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم	10
					تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لتكوين العاملين	11
					تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المادي	12
					تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المعنوي	13
					ترتبط سياسة الأجور في المؤسسة بمستوى كفاءة العاملين	14
					تركز المؤسسة على الاستجابة لتطلعات زبائنهم في السوق من خلال تقديم منتجات ذات جودة متميزة	15
					تمتلك المؤسسة تكنولوجيا الاعلام والاتصال المتطورة تتحكم من خلالها في المعالجة .	16
					تمتلك المؤسسة الكفاءات البشرية القادرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالهم .	17
					تقوم المؤسسة بتحويل المعارف الشخصية للأفراد	18

الملاحق

					موثوقة .	
					19 تعيين الادارة العاملين على اكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة .	
					20 تساعد الاجهزة و البرمجيات المتطورة الموجودة في المؤسسة بتوفير المعلومات للعاملين بدقة وفي الوقت المناسب .	
					21 الكفاءات البشرية في المؤسسة قادرة على التحكم في التقنيات الحديثة	
					22 تعمل المؤسسة على تشجيع الافكار الابداعية	
					23 تتمتع الكفاءات البشرية في المؤسسة برؤية ابداعية في العمل	

العلمي المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
واقل بكالوريا	5	12,5	12,5	12,5
سامي تقني	7	17,5	17,5	30,0
Valides ليسانس	13	32,5	32,5	62,5
مهندس	8	20,0	20,0	82,5
فاكثر ماستر	7	17,5	17,5	100,0

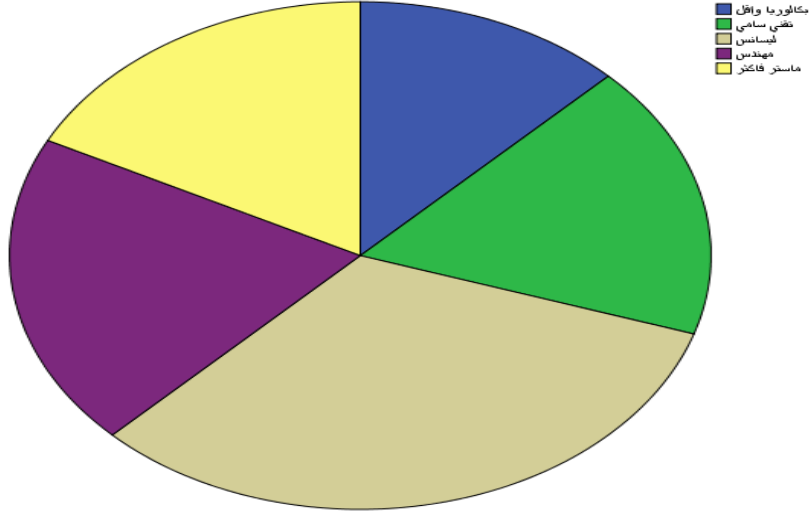
الملاحق

Total	40	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

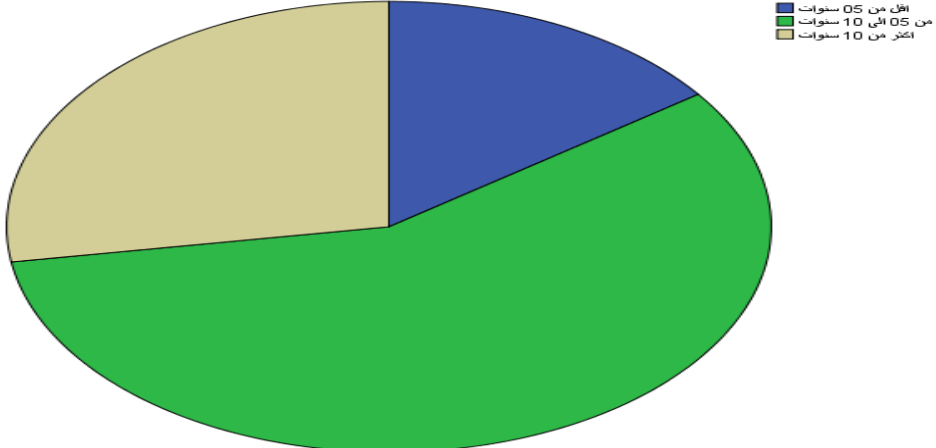
الوظيفي المسمى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
قسم مدير	6	15,0	15,0	15,0
مدير مساعد	10	25,0	25,0	40,0
Validه مشرف	14	35,0	35,0	75,0
اداري	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المؤهل العلمي



سنوات الخبرة



الملاحق

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	40	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	40	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,73	23

Statistiques

	فلسفة للمؤسسة	مستقبلية غاية للمؤسسة تحقيقها تريد	طموحات للمؤسسة وخارجية داخلية وواضحة معلومة	واقية المؤسسة اهداف الاجل وطولة	الموجودة الامكانية من تمكنها للمؤسسة أهدافها تحقيق	خبرة لها المؤسسة معرفة أجل من كافية المالية امكانياتها
N	40	40	40	40	40	40
Valide	40	40	40	40	40	40
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,13	3,70	3,80	3,60	3,85	4,33
Ecart-type	,607	1,137	,723	,900	,802	,694

أهدافها تحقيق من تمكنها للمؤسسة الموجودة الامكانية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	4	10,0	10,0	10,0
محايد	4	10,0	10,0	20,0
موافق	26	65,0	65,0	85,0
بشدة موافق	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المالية امكانياتها معرفة أجل من كافية خبرة لها المؤسسة

الملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	1	2,5	2,5	2,5
محايد	2	5,0	5,0	7,5
Validé موافق	20	50,0	50,0	57,5
بشدة موافق	17	42,5	42,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

البشرية الكفاءات قوة نقاط معرفة الى التقييم عملية خلال من المؤسسة تهدف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	2	5,0	5,0	5,0
محايد	10	25,0	25,0	30,0
Validé موافق	16	40,0	40,0	70,0
بشدة موافق	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المؤسسة في العاملة للكفاءات مستمر تكوين يوجد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة معارض	2	5,0	5,0	5,0
معارض	2	5,0	5,0	10,0
Validé محايد	5	12,5	12,5	22,5
موافق	21	52,5	52,5	75,0
بشدة موافق	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	