

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

دور الكفاءات في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة
الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر
مديرية مستغانم

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة الأعمال الإستراتيجية

تحت إشراف الأستاذ:

قوديج . ج

من إعداد الطالب :

بخات أبو بكر الصديق

لجنة المناقشة:

رئيسا
مشرفا ومقررا
ممتحنا

أستاذ محاضر جامعة مستغانم
أستاذ محاضر جامعة مستغانم
أستاذ محاضر جامعة مستغانم

د . تفالي بن يونس
د . قوديج جمال
د . دحمان احمد

السنة الجامعية: 2018-2019

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ

لَنَا إِلَّا بِمَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ

أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

الآية (32)

من سورة البقرة.

شكر

أشكر المولى العلي القدير الذي أنار لنا درب العلم وأعاننا على ما فيه من خير
ومنحنا القدرة على التفكير والتفاني في إنجاز هذا العمل، وقدرنا على إتمامه
فألف حمد وشكر يا رب. أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من قرب أو بعيد في
إعداد هذا العمل وأخص بالذكر عامر فيصل و كذا نمير نصر الدين الذين
قاموا بمساعدتي لإتمام هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف "قوديح" الذي لم يبخل علي بالمساعدة في
إنجاز هذا العمل

كل عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بمستغانم. وكل موظفي مكتبة
الجامعة

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أغلى ما عندي في الوجود "أمي" و"أبي" العزيزين أطال الله في عمرهما.

إلى من أرى الأمل والصفاء والبراءة في أعينهم، إلى من ترعرعت بينهم إخوتي الأعزاء.
إلى كل رفقاء الدرب من أصدقاء و زملاء.
إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي

الفهرس

الصفحة	الموضوع
	تشكرات
	الإهداء
	مقدمة عامة
أ	المقدمة
أ	إشكالية الدراسة
أ	فرضيات الدراسة
ب	أهداف الدراسة
ب	أهمية الدراسة
ب	دوافع اختيار الموضوع
ج	حدود الدراسة
ج	منهجية البحث و الأدوات المستخدمة
د	هيكل البحث
د	هدف الدراسة
	الفصل الأول: الكفاءات البشرية في المؤسسة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية
3	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات
6	المطلب الثاني: أبعاد الكفاءات
8	المطلب الثالث: خصائص الكفاءات
9	المطلب الرابع: أنواع الكفاءات
11	المبحث الثاني: تسيير الكفاءات البشرية
11	المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات
12	المطلب الثاني: بعض مقاربات تسيير الكفاءات البشرية

الفهرس

14	المطلب الثالث: نموذج تسيير الكفاءات
17	المبحث الثالث: أهمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية
17	المطلب الأول: علاقة الكفاءات البشرية بالأداء
18	المطلب الثاني: البعد الاستراتيجي للكفاءات
22	المطلب الثالث: الأهمية المتنامية للكفاءات في مواجهة التحديات الراهنة
24	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة
26	تمهيد
27	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي
27	المطلب الأول: عموميات حول التشخيص
29	المطلب الثاني: عموميات حول التشخيص الاستراتيجي
30	المطلب الثالث: مستويات التشخيص الاستراتيجي
31	المطلب الرابع: أهمية التشخيص الاستراتيجي
32	المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي الداخلي
32	المطلب الأول: ماهية البيئة الداخلية
33	المطلب الثاني: أهمية دراسة وتشخيص البيئة الداخلية
34	المطلب الثالث: النماذج المتبعة في تشخيص البيئة الداخلية
39	المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي الخارجي
40	المطلب الأول: ماهية البيئة الخارجية
40	المطلب الثاني: أهمية دراسة البيئة الخارجية
41	المطلب الثالث: النماذج المتبعة في التشخيص الخارجي
51	المبحث الرابع: أهمية الكفاءات البشرية في عملية التشخيص الاستراتيجي
51	المطلب الأول: مهام المكلف بالتشخيص الاستراتيجي
52	المطلب الثاني: إشكالية تحديد طبيعة عملية التشخيص الاستراتيجي
53	المطلب الثالث: مساهمة الكفاءات في عملية التشخيص الاستراتيجي
58	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية مستغانم
60	تمهيد

الفهرس

60	المبحث الأول: التعريف بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بمسغانم
60	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن نشأة شركة اتصالات الجزائر
62	المطلب الثاني: إنشاء المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بمسغانم, مهامها وتنظيمه
64	المطلب الثالث: مسؤولية إدارة الموارد البشرية والقدرات
65	المبحث الثاني: واقع تسيير الكفاءات البشرية العمليانية لاتصالات الجزائر بمسغانم
65	المطلب الأول: تقييم كفاءات الأفراد
66	المطلب الثاني: تكوين الأفراد
67	المبحث الثالث: إعداد استمارة الاستبيان وتحليلها
67	المطلب الأول: حدود الدراسة
68	المطلب الثاني: تحليل الاستبيان
84	المطلب الثالث: نتائج الدراسة
86	خلاصة الفصل الثالث
88	خاتمة عامة
92	قائمة المراجع
101	قائمة الجداول والأشكال
105	الملاحق

المقدمة

المقدمة

يعتبر التسيير الاستراتيجي أحد أهم الأساليب التي اهتمت بها الدراسات في مجال تحسين الاداء والذي من خلال ممارسته بصورة محكمة تستطيع المؤسسة تخطي العديد من المشاكل والصعوبات خاصة وانه على دراسة وتحليل بيئة المؤسسة داخليا وخارجيا ، وهو ما يسمح لها بتحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها ، في اطار ما يعرف بالتشخيص الاستراتيجي ، لاسيما في الفترة الحالية التي تتميز بالمنافسة الشديدة في مختلف القطاعات ، اين اصبح لازما على المؤسسات الراغبة في استمرارية نشاطها بصورة تنافسية ان تهتم بالتشخيص الاستراتيجي بمختلف ابعاده حتى يتسنى لها الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على الجودة والمعرفة .

وتعتبر الموارد البشرية العنصر الرئيسي في نشاط اي مؤسسة ، حيث اعتبرت كمنشآت مساعد للوظائف الرئيسية للمؤسسة ، لكن التوجه للفكر التسييري لإدارة المعارف وتسيير الكفاءات اعطى لها دورا حاسما في تطور سيرورة المؤسسات وانتقالها من وضع تنافسي الى اخر ، لأنها تمثل محور يميز المؤسسات عن بعضها البعض ، كونها تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات المادية داخل المؤسسة الى سلع والخدمات ، الامر الذي يحكم ان تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة ، وكفاءة ، ومعرفة ، اذ يفرض التحكم في استراتيجية المؤسسة وجودة انشطتها التحكم في تلك الكفاءات الفردية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها انطلاقا من كون المورد البشري هو اساس تحديد الخيارات الاستراتيجية على مدى الطويل وليس نتيجة لهده الخيارات .

اشكالية الدراسة:

انطلاقا مما سبق ، سنحاول ان تسلط الضوء في بحثنا هذا على اهمية كلا من التشخيص الاستراتيجي والكفاءات البشرية داخل المؤسسات ، كعاملين مترابطين ومؤثرين على نشاط المؤسسة، وسعيا منا لتوظيف بعض المعارف النظرية الخاصة بهدين العنصرين ، واسقاطهما على الواقع العملي جاءت اشكالية بحثنا كالتالي :

ما هو دور الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية ؟

ويمكن الاجابة عن هذه الاشكالية من خلال الاسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ماهية الكفاءات البشرية ؟
- ✓ مفهوم التشخيص الاستراتيجي؟
- ✓ كيف تساهم الكفاءات البشرية في تشخيص الاستراتيجي؟
- ✓ هل تساهم الكفاءات البشرية في تشخيص البيئة العامة؟
- ✓ هل تساهم الكفاءات البشرية في تشخيص الداخلي للمؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

لإعطاء هذه الدراسة البعد العلمي والاكاديمي ، حاولنا وضع مجموعة من الفرضيات تتمثل في :

- تساهم الكفاءات البشرية في تشخيص البيئة العامة للمؤسسة.
- تساهم الكفاءات البشرية في تشخيص الخدماتي
- تساهم الكفاءات البشرية في تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة

المقدمة

اهداف الدراسة:

نهدف من وراء اتمام هذا البحث:

- محاولة الالمام بالمفاهيم الاساسية المتعلقة بالكفاءات البشرية، مع ابراز اهميتها في المؤسسة
- الوقوف على اهم المفاهيم المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي في المؤسسة ، والقاء الضوء على علاقة التي تربط الكفاءات البشرية بهذه العملية.
- الوقوف على اهم اليات عملية التشخيص في المؤسسة والخروج بتوصيات تعمل على تطويرها وتحسين نتائجها في المؤسسة محل الدراسة
- ابراز مساهمة كفاءات المورد البشري ، في تشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

اهمية البحث:

تتبع اهمية هذا البحث من حيوية الدور الذي تقوم به الكفاءات البشرية في المجال الاستراتيجي في تسيير المؤسسات الاقتصادية ، فكفاءة المورد البشري في هذه المؤسسة هي معيار رئيسي في مختلف الانشطة بما فيها التشخيص الاستراتيجي ، والتي لن تتحقق الا عن طريق الاستعداد بأسلوب علمي لمواجهة متطلبات وتحديات المستقبل.

ان التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات يمثل عملية حيوية للإدارة الاستراتيجية ، وهو احدى التوجهات الحديثة من الدراسات المتقدمة في مجال ادارة المؤسسات . فبناء الخطط الاستراتيجية يحتاج الى تفكير متعمق ، والقدرة على التحليل والتفسير، والربط والمتغيرات ، لفهم الفرص والتحديات التي ستواجه المؤسسة، ومن ثم صياغة الاستراتيجية ، وتطبيقها ، وهذا ما يعمل عليه التشخيص الاستراتيجي ، من خلال دراسة وتحليل التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

ونظرا لأهميته في المؤسسة ، يفترض ان توكل هذه المرحلة او المهمة الى من يستطيع القيام بها بصورة محكمة وكفؤة مع مراعاة افضل السبل لإتمامها.

دوافع اختيار الموضوع:

- الميول الشخصي للبحث في هذا الموضوع
- التأكد من دور كفاءات البشرية في الفكر الاستراتيجي
- رغبتنا في الوقوف على واقع الاهتمام بالمورد البشري الكفاء ومدى اهتمام بالتشخيص الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة.
- قلة الدراسات التي تتناول موضوع التشخيص الاستراتيجي وعلاقته بالكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

المقدمة

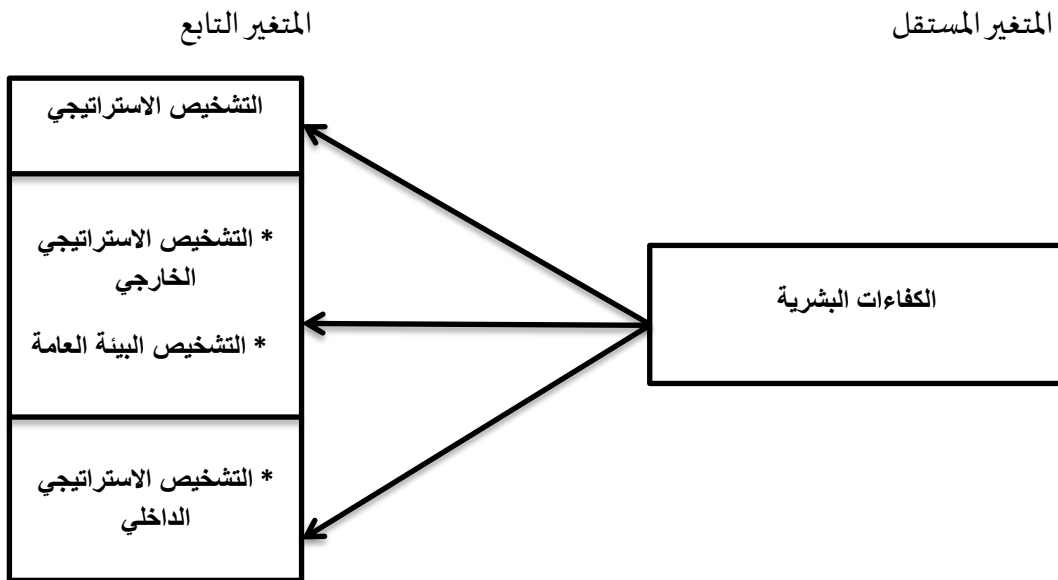
حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: تم اجراء البحث خلال فترة ماي 2019/2020.
- الحدود المكانية: تم اجراء البحث في المؤسسة اتصالات الجزائر مديرية مستغانم.
- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث الحالي على دراسة مساهمة الكفاءات البشرية في عملية التشخيص الاستراتيجي

منهج الدراسة والادوات المستخدمة:

اعتمدنا النموذجين الوضعي والتفسيري في تحديد التوجه المنهجي العام للدراسة من خلال تبني المنهج الاستكشافي والاختياري وذلك للوصول الى نتائج تحقق اغراض الدراسة، وقد استخدمنا تقنية دراسة الحالة ، وجمعنا بيانات ذات طابع كفي في قصد الامام الجيد بكل متغيرات الدراسة واخرى ذات طابع كمي من خلال استخدام الاستمارة كأحد الادوات البحثية في جمع البيانات.

نموذج الدراسة: يمكن توضيح هذا النموذج من خلال ما يلي



يتضح من نموذج الدراسة طبيعة العلاقة بين الكفاءات البشرية والتشخيص الاستراتيجي بحيث سندرس علاقة

الكفاءات بأبعاد التشخيص الاستراتيجي الذي قسمناه إلى خارجي يتم دراسته من خلال تشخيص البيئة العامة

وتشخيص الصناعة، والتشخيص الداخلي.

المقدمة

هيكل البحث:

من اجل الامام والاحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة الى ثلاثة فصول، حيث خصصنا الفصل الاول لدراسة الكفاءات البشرية في المؤسسة قسمناه الى ثلاثة مباحث، تطرقنا في المبحث الاول الى الاطار المفاهيمي للكفاءات البشرية من خلال التعرف على مفهوم الكفاءات، ابعادها وخصائصها وانواعها ، اما في المبحث الثاني فخصصنا لتسيير الكفاءات، تطرقنا له من خلال مفهوم تسيير الكفاءات واهم مقرباتها، لندرس نموذج هذه العملية، اما المبحث الثالث، فخصصناه لأهمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية، وتعرضنا له من خلال علاقة الكفاءات بالأداء ، والبعد الاستراتيجي للكفاءات، ثم علاقاتها بأهم تحديات الراهنة التي تواجه المؤسسة.

اما الفصل الثاني فخصصناه لدراسة التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة، تعرفنا فيه على مفهوم التشخيص واهم انواعه ثم مفهوم التشخيص الاستراتيجي الداخلي، وتطرقنا فيه الى ماهية البيئة الداخلية، واهمية دراستها ثم اهم النماذج المتبعة لتشخيصها . اما المبحث الثالث فكان التشخيص الاستراتيجي الخارجي تطرقنا فيه لماهية البيئة الخارجية واهمية دراستها ، ثم اهم النماذج المتبعة في تشخيصها، اما المبحث الرابع تمثل في مساهمة الكفاءات البشرية في عملية التشخيص الاستراتيجي، فتطرقنا له من خلال تحديد مهام المكلف بالتشخيص الاستراتيجي ، ثم اشكاليه تحديد طبيعة التشخيص الاستراتيجي، لننهي ونختم الفصل بمساهمات البشرية في عملية التشخيص الاستراتيجي.

اما الفصل الثالث المخصص للدراسة التطبيقية وتمكنا من تطبيق هذه الدراسة على مديرية اتصالات الجزائر بمستغانم

هدف الدراسة:

تبيان اهمية الكفاءات الفردية والجماعية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، وتطويرها للأداء العام للمؤسسة، خاصة في ظل الانفتاح الكبير الذي يشهده الاقتصاد العالمي، بمقابل زيادة هجرة الكفاءات نحو الخارج وضياع الادمغة لعدم الاهتمام الكافي بهم محليا. كما هدفت الى ابراز ضرورة خروج المؤسسات الجزائرية من التسيير البدائي للمورد البشري، من خلال الانشطة الروتينية كالتعيين والترقية والتحفيز، الى اساليب الحديثة المعتمدة على العلم والمعرفة.

الفصل الأول:

الكفاءات البشرية في المؤسسة

الفصل الأول : الكفاءات البشرية في المؤسسة

تمهيد:

لقد تزايد الاهتمام بالعنصر البشري منذ منتصف القرن العشرين، ويرجع ذلك أساسا الى اعتبار ان هذا المورد الذي يمثله العاملون ورجال الإدارة بمثابة العنصر الجوهرى في نجاح اي مؤسسة والعامل الاساسى في كسب الخبرة التنافسية والحفاظ عليها، هذا ما ساعد المؤسسات من ان تظهر كقوة اقتصادية مؤثرة وفعالة على مستوى المحلى والعالمى.

كما ان ادارة الموارد البشرية اصبحت بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة : فهذا العنصر مبنى على كفاءة كأحد الاولويات التى فرضتها العولمة وكذا الاقتصاد العالمى الجديد القائم على المعرفة والابداع وعلى طرق التسيير الحديثة والادوات المتعلقة بالتكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال ، كما ان التنافس اصبح فى ضل عالمية السوق يعتمد على تنمية الموارد والكفاءات البشرية القادرة على الابداع والتطوير والتجديد التكنولوجى واستثمار المعلومات من جهة، وعلى صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية الملائمة للتحديات الجديدة والمتواصلة من جهة اخرى.

فقد اصبحت الكفاءات تمثل رأسمال فكري وبشري فاق فى اهميته الرأسمال المادى، هذا ما فرض على المؤسسات تجنيد كل امكانياتها للحصول عليها، والعمل على تطويرها بشكل دائم ومستمر، سعيا منها لبلوغ التميز والابداع والابتكار، الذى يحقق لها مكانة مرموقة فى الاقتصاد المحلى، ومن ثم تعرف اندماج فى الاقتصاد العالمى.

وفى هذا الفصل، سنحاول الوقوف على مفهوم الكفاءات، واهم انواعها وطرق تسييرها فى المؤسسة.

الفصل الأول : الكفاءات البشرية في المؤسسة

المبحث الاول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الواجه، اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمفتوحة له هذا ما يجعل وضع تعريف محدد له امرا اختلف فيه الباحثون، كما يحتل هذا المفهوم مكانه اساسية في استراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل وتنمية مواردها البشرية باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة، وفيما يلي سنحاول ان نتناول مفهوم الكفاءات وابعادها، ومختلف انواعها، واهميتها في المؤسسة.

المطلب الاول: مفهوم الكفاءات

الكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في الوضعيات جديدة ضمن حقل مهني فهي تشمل التنظيم والتخطيط والتجديد والقدرة على التكيف مع النشاطات الجديدة ، ويهده المفاهيم فان اكتساب الكفاءات يشكل تحديا اكبر من اكتساب المهارات والمعارف فقط

1- المعنى اللغوي للكفاءة: تكثر معاني الكفاءة في المعاجم اللغوية: وفيما يلي سنحاول ان نورد اهم التعاريف التي جاءت فيه¹:

يقال: ان اصل كلمة كفاءة من الاكتفاء، وفي ادبيات اخرى نجد في باب الكفاء وهو النظر ومنها الكفاء والكفوء والمصدر: الكفاءة

والكفاءة تشير الى معاني * المناظرة والمماثلة والتساوي، وقد جاء الاستعمال العربي مؤكدا ذلك، ففي القران الكريم يقول تعالى في سورة الاخلاص، الآية 4: * ولم يكن له كفوا احد* اي ليس له نظير ولذلك كان من الافضل استخدام هذا اللفظ * الكفاءة * وجمعها كفاءات.

2- المعنى الاصطلاحي للكفاءة: حتى تتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة يتعين علينا الاشارة الى بعض المصطلحات والمفاهيم التي تتداخل معها ومن هذه المفاهيم نذكر ما يلي²:

- المهارة : محصورة ضمن كفاءات معينة تنتج عموما عن حالة التعلم، وهي عادة ما تظهر كنتيجة لاستعدادات وراثية، وعادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الاتقان في الصناعة التقليدية والتقنية، ومع الانجازات الفنية والمكتسبات المدرسية، وايضا مع الكفاءات المعرفية الاكثر تجريدا.

- القدرة: امكانية النجاح، والكفاءة ضمن مجال عملي او نظري، والقدرة تتمثل في بعض الانجازات والتي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلا يمكن للمتعلم ان يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة، كحفظه لقطعة شعرية وحفظه لأحداث تاريخية، كل هذه الانجازات المختلفة مظهري، ومن حيث الموضوع الذي انصبت عليه، تدخل ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التذكر.

- الاستعداد: الاستعداد قدرة ممكنة، او اداء متوقع سيتمكن الفرد من انجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو والنضج او عامل التعلم، او عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية. والاستعداد كأداء كامن يمكن على اساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل. والاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهمة

¹ - كمال عبد الحميد زيتون، التدريس: نماذجه وممارسته، عالم الكتب، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2003، ص 49,50

² - مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، .

الواقع وأفاق التطوير – تجارب الدول - ، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 2012 ، ص 6

الفصل الأول : الكفاءات البشرية في المؤسسة

معزولة او سلوك معقد او تعلم او تمرن على مهنة ما، فانه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات والتحفيزات الملائمة.

- السلوك: السلوك او التصرف ، وهو يشمل نشاط الانسان في تفاعله مع بيئته من اجل تحقيق اكبر قدر من التكيف معها.

كما ان مصطلح الكفاءة، يستخدم في عدة مجالات اقتصادية ونتاجية واجتماعية متباينة، نذكر منها:

- الكفاءة الانتاجية: عرف كوب kopp الكفاءة الانتاجية ، بانها تمثل قابلية وحدة الانتاج على انتاج مخرجات محددة بشكل جيد وباقل اسعار¹، فتشير الكفاءة من وجهة النظر الفنية الى قدرة نظم الانتاج على تحويل المدخلات الى المخرجات الكلية ، وبذلك تقاس الكفاءة بنسبة المخرجات الى المدخلات.

- ويرى المحاسبون الكفاءة: على انها النسبة بين التكاليف الفعلية والتكاليف المعيارية.

- اما الاقتصاديون: فينظرون الى الكفاءة على انها انتاج اكبر قدر من الوحدات باقل تكاليف ممكنة. كذلك تتمثل في استخدام الامثل للموارد الاقتصادية المتاحة للمجتمع.²

اما فيما يتعلق بتعريف الكفاءة competence: فقد وردت العديد من التعاريف في هذا الصدد، واختلفت باختلاف الباحثين والدارسين لهذا المجال، فمن اقدمها نذكر ذلك التعريف الذي قدمه عالم اللىسانيات *شومسكي* للكفاءة بانها دراية المؤلف بلغته فالدراية هي اساس الكفاءة ، حيث تمثل مزيجا تطوريا من التجارب، القيم، المعلومات، والخبرات التي تشكل بدورها اطارا لتقييم وادماج تجارب ومعلومات جديديه ، ادن الدراية هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة ، هذه الاخيرة تدخل كعنصر جوهري في الكفاءة ، وتنقسم الى:

- معرفة ضمنية: تبنى من التجارب الشخصية يصعب نقلها من شخص لأخر.

- ومعرفة صريحة: يمكن تداولها بسهولة بين الافراد بفضل المزايا التي يوفرها استخدام التكنولوجيات الحديثة لإعلام والاتصال.

والكفاءة لا يمكن ان تكون مهمة ادا لم تكن مكونا اساسيا للأداء ، الى جانب محيط العمل والدافعية . وتفهم من خلال القيام بتحليل العمل ووصفه انطلاقا من واجبات الوظيفة والمؤهلات والخبرات والتدريب.³

كذلك جاءت التعاريف التالية:⁴

- الكفاءة حسب مواصفة ISO 9000:2000 هي القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ.
- الكفاءة هي القدرات على انجاز مجموعة من المهام المحددة من المهام المحددة الواضحة والقابلة للقياس في اطار النشاط.

¹ - نبيل اب اراهيم محمود الطائي، تحليل المتغيرات الاقتصادية : الإنتاجية والكفاءات - التغيير التقني - العمل ورأس المال، دار البداية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ، 2008 ، ص 59.

2 - عماد صالح سلام، البنوك العربية والكفاءة الاستثمارية، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2004 ، ص 101.

3 -قرزيس محمود، قايدى خميسي، التسيير الحديث للكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول:

استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، الجازنر، 2009 . ص 3

4 - قرزيس محمود، قايدى خميسي، نفس المرجع، ص 4

الفصل الأول : الكفاءات البشرية في المؤسسة

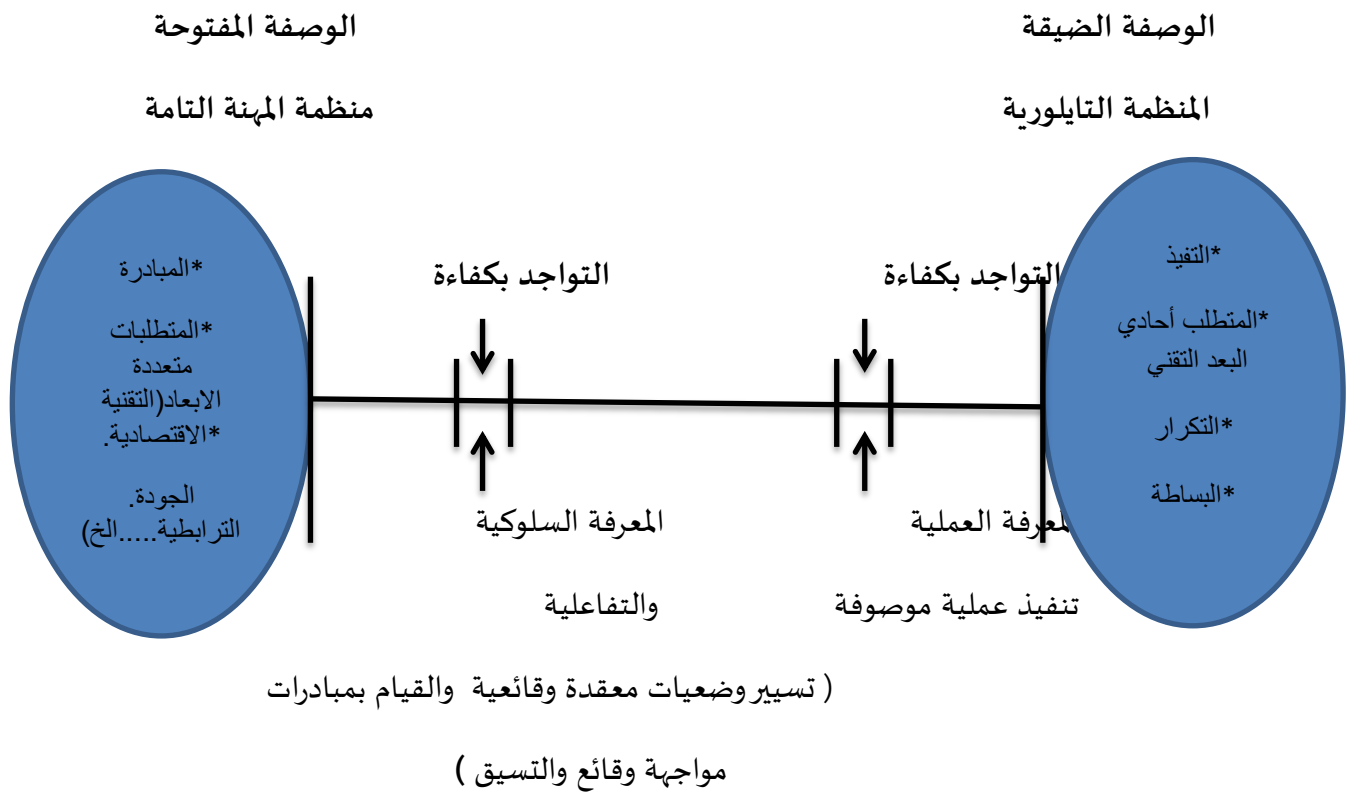
- ويعرف Montmolin الكفاءة في القدرات على انجاز مجموعة من المهام المحددة القابلة للملاحظة والقياس ، وبمفهومها الواسع ، الكفاءة المهنية هي الحالة التي يمكن فيها تعبئة وتنسيق وتوظيف الموارد ، فهي لا تظهر الا خلال ممارسة العمل.
- بالإضافة الى ذلك ، يمكن تعريفها بانها : القدرة على مواجهة وحل المشاكل المهنية ضمن اطار معطى، فالكفاءة مكتسبة حسب هذا التعريف ، لذا يتم تشكيلها من خلال الخبرة التي يراكمها العاملون نتيجة مواجهة اوضاع العمل، وبالتالي اعتبار المعرفة العملية عنصرا جوهريا اخر تتضمنه الكفاءة.
- وعرفها 1999 Zarifian الكفاءة تعني اخذ زمام المبادرة وتحمل الفرد المسؤولية اتجاه الحالات المهنية التي تواجهه¹.
- تعريف لويس دينوا: الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما او وظيفة او نشاط بشكل فعال.
- تعريف لوك بايور: الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة ، وهي قابلة للقياس والملاحظة النشاط وبشكل اوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد في العمل ، والكفاءة لا تظهر الا اثناء العمل.
- فمفهوم الكفاءة اذا يدل على مهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، فهي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في اطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني ، والذي يعطي لها صفة القبول ، ومن ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها ، كما يمثل مفهوم كفاءة المؤسسة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة.
- اما من وجهة نظر استراتيجية فيمكن تعريف الكفاءات بانها مجموع المعارف العلمية التي تضمن تميزا تنافسا في السوق.

والشكل الموالي ، يوضح اهم الابعاد التي حددها LE BOTERF في تعريفه للكفاءة:

1 - Jacques Aubert, Patrick Gilbert, L'évaluation des compétences : pratique psychologique (évaluation et diagnostic), Editions Mardaga, sprimont, Belgique, 2003, p 8.

الفصل الأول : الكفاءات البشرية في المؤسسة

الشكل رقم (01): تعدد مفاهيم الكفاءات حسب Gay Le BOTERF



المصدر : Guy le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, 6eme édition, édition d'organisation , groupe eryrolles, paris, 2011, p 27

المطلب الثاني: ابعاد الكفاءات

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق للكفاءات الفردية، اما على مستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة ابعاد ، وقد استطاع T.DURAND الجمع بين عدة دراسات وبحوث لاستخلاص ان هناك ثلاثة ابعاد للكفاءة وهي على النحو التالي:

1- المعارف النظرية: **Savoir ou connaissance**

تتعلق بمجموع معارف المؤسسة ، العامة والخاصة، سواء اكانت معارف نظرية او تطبيقية ذات طابع علمي او تقني¹، المستوعبة والمدمجة في اطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة ، ويمكن تعبئتها من اجل تقديم تفسيرات مختلفة ، جزئية وحتى متناقضة . كما ترتبط المعرفة ايضا بالمعطيات الخارجية، وامكانية استعمالها وتحويلها الى معلومات مقبولة ويمكن ادماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من اجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن ايضا هيكل واسلوب الحصول عليها.

¹ -Bernard Martory, Daniel Crozet, **Gestion des Ressources Humaines : pilotage social et performances**, ED Dunod, Paris , 2002, p 17

الفصل الأول : الكفاءات البشرية في المؤسسة

2- المعارف العملية * المهارات * Savoir faire

المهارات هي مجموعة من القدرات الفطرية والمكتسبة تحتاجها المؤسسات لضمان الاداء الفعال وهي قابلة للتغيير، التطور والتنمية المستمرة، تتمثل في القدرة على تنفيذ والعمل بشكل ملمس وفق سيرورة واهداف محددة مسبقا، لا تلغى هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير طريقة إتقانها . وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها¹.

وتختلف انواع المهارات لاختلاف المستويات التنظيمية وهي انواع ثلاثة: الفكرية ومهارات التعامل، والفنية، وتتوسع أو تضيق في المستويات التنظيمية حسب حاجتها².

- المهارات الفكرية(العقلية): مهارات خاصة بالقدرة على تحليل للموقف الصعبة، والتصور الدقيق للأشياء، والنظر بشكل ثاقب للمشاكل، وهذه المهارة لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشاكل بصورة سليمة، واكتشاف بدائل عديدة لها، وتحليل وتقييم هذه البدائل لتحديد انسبها³.
- مهارات التعامل: وهي القدرة على العمل وفهم وتحفيز الافراد الاخرين على المستوى الشخصي وعلى مستوى المجموعة.
- المهارات الفنية: وهي تعني القدرة على استخدام الادوات، والاجراءات وهيئات المجال المعروفة.

3- المعارف السلوكية: Savoir être

تتمثل في القدرة الفرد على تنفيذ المهام ، وممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وراثة الفرد وتحفيزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع⁴ . وعليه ، الكفاءة هي مزيج بين المعرفة، المهارة والسلوكيات، وتختلف اهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من الابعاد الثلاثة كما يظهر في كل الشكل البياني (1) حيث نلاحظ ان الكفاءة رقم (2)تختلف عن الكفاءة رقم (1) فقط من حيث مستوى المهارة اما بالنسبة للكفاءة رقم (3)فهي تختلف عليهما من حيث مستوى المهارة والمعرفة⁵.

¹ - مقراش فوزية، أقطي جوهرة، أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة: دراسة تطبيقية في مؤسسة الاتصال، مداخلة في الملتقى الوطني

الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة 22 – 23 فيفري 2001

2 - عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، 2012، ص 329 - 330

3 - زهد محمد دبيري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011 ص 40

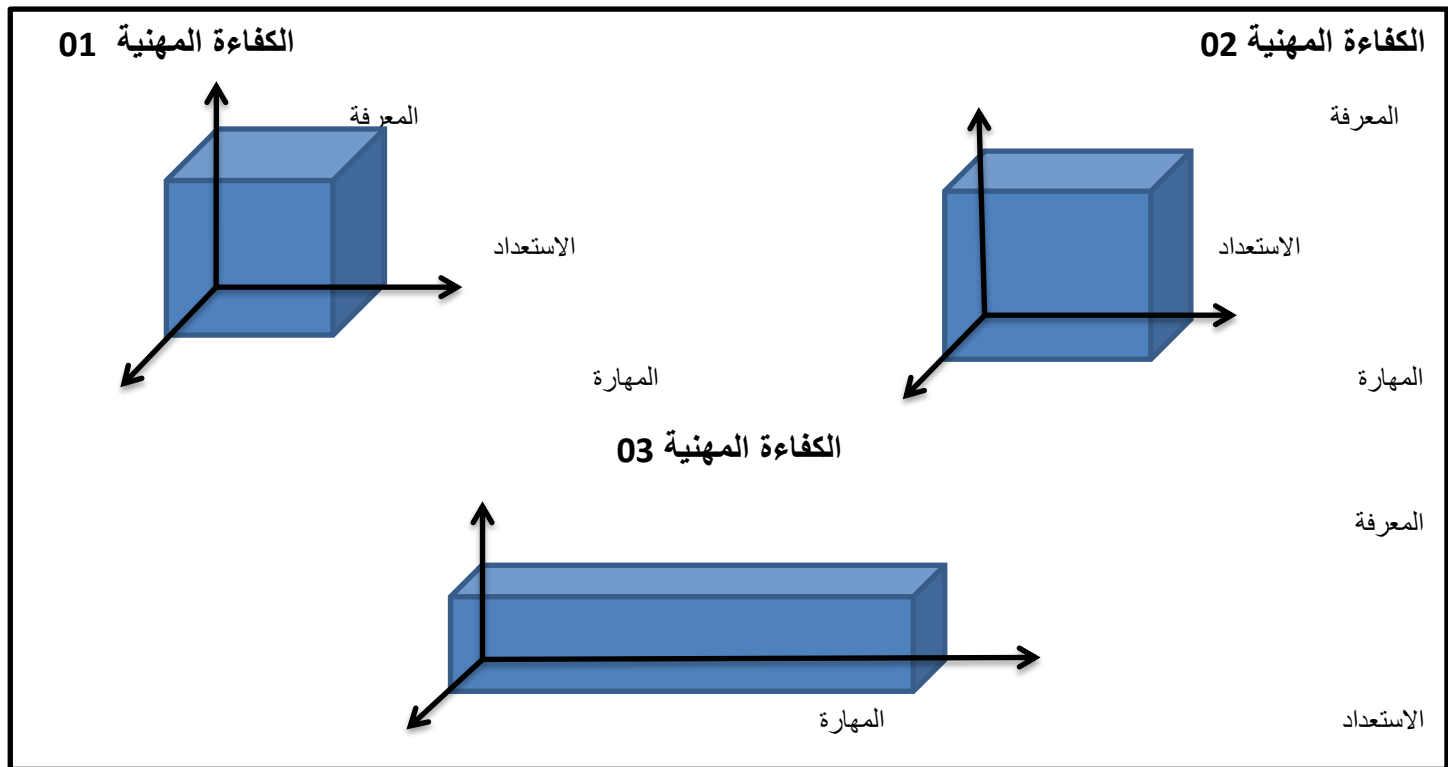
4 - Phillip L. Hunsaker, Stephen P. Robbins، التدريب على المهارات الشخصية: معايير لإدارة الأفراد بالعمل، ترجمة سامح عبد المطلب عامر ، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011 ص 33

5 - الحاج مداح عاربي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول: أراسمال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات 1. ، الحديثة، جامعة الشلف، ديسمبر 2011 ص 5 و 6

الفصل الأول : الكفاءات البشرية في المؤسسة

والشكل الموالي يوضح الابعاد المختلفة للكفاءات:

الشكل رقم (02) الأبعاد المختلفة للكفاءات



المصدر : الحاج مداح عرايبي - المرجع السابق - ص 06

المطلب الثالث: خصائص الكفاءات

- حدد LEPLAT J. اربع محاور مميزة للكفاءات وهي:¹
 - الكفاءات ذات غاية حيث انه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد او تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفوًا اذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
 - صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث ان كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مستمرة.
 - هي مفهوم مجرد ، فالكفاءة غير مرئية ، وما يمكن ملاحظته هي الانشطة الممارسة والوسائل المستعملة، والنتائج هذه الانشطة، تحديدها يتم من خلال تحليل الانشطة، هذا ما يؤكد THIERRY SQURET.
 - هي مكتسبة بالفرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين وانما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.
- كذلك :²
- أ- لكفاءة تجميعية: فلا تتحدد قيمتها من العناصر التي تكونها، بل في طريقة تجميعها مع بعضها البعض

¹ - بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004 ص 9

² - François audigier, nicole tutiaux-guillon, **compétences et contenus les curriculums en questions**, de boeck, 1ere édition, bruxelles, Belgique, 2008, p39.

الفصل الأول : الكفاءات البشرية في المؤسسة

ب- الكفاءة تقوم على تعدد المعارف: فهي تتطلب فهما لأوضاع العمل ومن تأديتها بأفضل طريقة ممكنة بحيث تحقق أكبر فعالية.

ت- الكفاءات ذات بعد تراكمي وقابلة للتطوير: فلا ينبغي ان ينظر للكفاءة على انها موضوع ثابت ، ولكن كما لوحظ يتم تحصيلها بشكل ديناميكي عند تجميع الكفاءات في انساق خاصة.

ث- كذلك: الكفاءة ذات بعدين ، فردي وجماعي.

المطلب الرابع: انواع الكفاءات البشرية:

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، الا ان ابرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات وهي: المستوى الفردي، المستوى الجماعي، والمستوى التنظيمي، او ما يسميه البعض بالكفاءات الاستراتيجية.

• الكفاءات الفردية:

هي مجموعة ابعاد الاداء الملاحظة، حيث تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من اجل الحصول على اداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة ، فهي تسمى ايضا بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العملية المقبولة، ويمكن القول ان الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرة التي يمتلكها الفرد وتمثل من القدرات والمعارف والاستطلاعات والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن ان تظهر اثناء العمل ، فهي تعبر عن قدرة على استخدام الدرايات والمعارف العملية المكتسبة معا من اجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة.¹

¹ - مصنوعة احمد، مرجع سابق، ص 7

الفصل الأول : الكفاءات البشرية في المؤسسة

الشكل رقم 3 الجبل الجليدي :the iceberg model



المصدر:، رولا نايف المعايطه، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية: دليل عملي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 176

يمكن التعبير عن الكفاءات الفردية بالجبل الجليدي اذا ان بعض الكفاءات تكون واضحة ومرئية للجميع ، ويمكن اكتشافها وملاحظتها بسهولة ، مثل السلوك ، وطريقة التفكير ، ومهارات التواصل ، وسمات وخصائص مختلفة¹

• الكفاءة الجماعية:²

الكفاءة الجماعية اكثر تعقيدا في تعريفها، ويمكن في البداية التركيز على العناصر التالية:

- هي تمثل فريق العمل 'مصلحة، وحدة، شبكة، مجموعة، مشروع.....' الفادر على ادارة مهامها بشكل كفؤ للوصول الى اهداف ونتائج المسطرة.
- كما انها ليست مجموع الكفاءات الفردية، وانما هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم فرق العكل ، والتي تسمح او تسهل تحقيق النتائج. إذن ، الكفاءات هي نتيجة او محصل ينشا انطلاقا من التعاون وافضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن جملة من المعارف ومنها:

¹ - رولا نايف المعايطه، صالح سليم الحموري، المرجع السابق، ص 176

2 - صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات(المهارات)، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في

اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004 ص 21

الفصل الأول : الكفاءات البشرية في المؤسسة

معرفة الاتصال ، معرفة التعاون ، معرفة اخذ او تعلم الخبرة جماعيا، فهي التي تحدد قوة المؤسسة او ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات. وعلى مستواها نميز بين:

- ا- الكفاءة الخاصة او النوعية: وهي الكفاءة مرتبطة بمجال معرفي او مهاري او وجداني محدد، وهي خاصة ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الاقسام داخل المؤسسة، حيث ان اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل بهم.
- ب- الكفاءة الممتدة او المستعرضة: وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، ادا كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها الكفاءة واسعة ومختلفة عن مجال والوضعيات الاصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة¹

• الكفاءة التنظيمية' الاستراتيجية'

يعتبر مفهوم الكفاءات الاستراتيجية من الاشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فالكفاءة لا تتمتع بطابع استراتيجي الا ادا كانت متغيرا ضروريا لتكييف المؤسسة مع محيطها. والكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط بالموارد البشرية فقط، فالكفاءة الفردية تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية' معرفة، مهارة، سلوك' المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، ولكن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد فالفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على اليات للتعاون تضمن اقامة الاعتمادية (علاقات التأثير المتبادل) ما بين الكفاءات المتكاملة وتؤدي الى خلق عوامل للتصاعد التي تعطي نتيجة اكثر من النتيجة المحققة عن ادا كان كل فرد يعكس بمفرده ، وبعبارة اخرى: فالكفاءة الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال اليات تنسيق معينة ، فالكفاءات الاستراتيجية هي كفاءات جماعية.²

• المبحث الثاني: تسيير الكفاءات البشرية

إن العقول البشرية والخبارة المتميزة والكفاءات هي احد أصول المؤسسة وعندما يترك لها حرية التفكير والابتكار والمشاركة، فإنها تحقق العديد من المزايا. لذا وجب تجميعهم وتأهيلهم وادارتهم بطريقة جيدة.

• المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات

يعرف تسيير الكفاءات بأنه التأثير في المهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده، والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط. كما يعرف بأنه نظام يستخدم في تقييم المهارات والمعارف والأداء داخل المؤسسة، واكتشاف الثغرات، وتقديم التدريب، والتعويض وبرنامج التوظيف، ويركز على احتياجات المؤسسة³. بحيث أن التحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الكفاءات هو الانتقال من نقاط الضعف ومعالجتها، إلى إدارة نقاط قوة الافراد وكفاءاتهم وتقويتها⁴. وتحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، حيث في

¹ - مصنوعة احمد، مرجع سابق، ص 6 - 8

² - طواهرية الشيخ، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول رأس

المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف 2011 ص 05

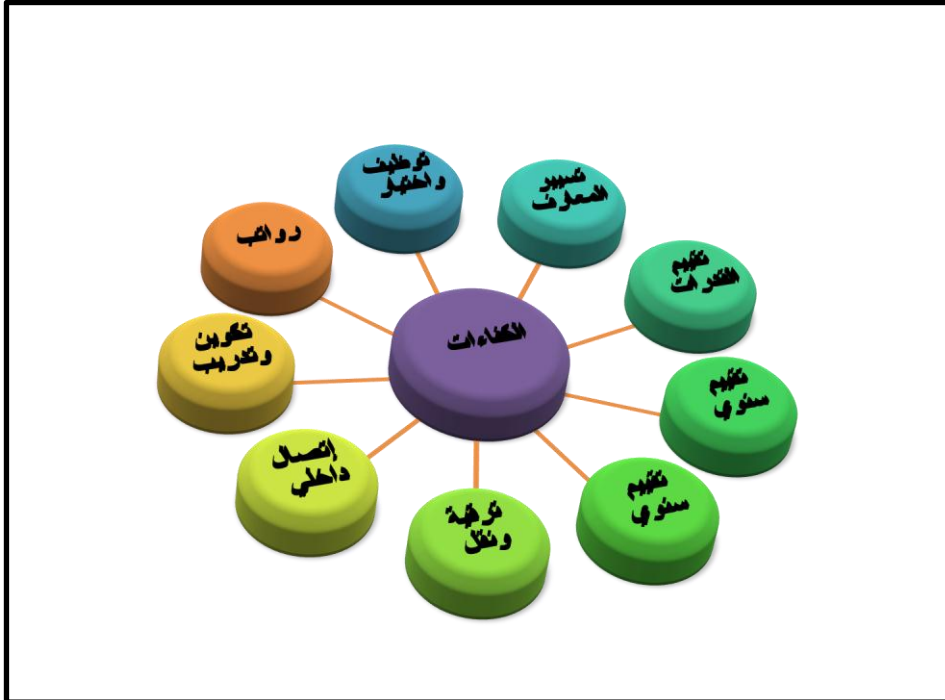
³ - واعر وسيلة، بن سالم أمال، دراسة تحليلية بين تسيير الكفاءات وإدارة المواهب، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية وتسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، فيفري 2012 ص 4

⁴ - رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة قاصدي مرباح، 2012 ص 194

الفصل الأول : الكفاءات البشرية في المؤسسة

التكامل العمودي نبحث عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، نظرتها وكذا استراتيجياتها، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة ومركز مثالي لهذا التكيف، وهو ما يوضحه الشكل:

الشكل رقم(04): الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية



المصدر: كمال منصور، صولح سماح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة الأبحاث

الاقتصادية والإدارية، العدد السابع، جوان 2010. جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 55

كما ترى Celile Dejoux: أنه لكي تشتغل عملية تسيير الكفاءات يجب أن¹:

- يكون الفرد محفز بشكل كافي من أجل تطوير قدرته الفكرية التي تسمح له بتحقيق تعلم عملي انطلاقاً من الحالات التي تصادفه في حياته المهنية .

- أن تمتلك المؤسسة تجميع لرأسمال الكفاءات (التي تعلم نفسها بنفسها) تسيير الكفاءات طريقة تفكير وتسيير لا يتجزأ

لمختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية ومنهجية طبقاً لمهمة استراتيجية

المؤسسة، كما أنه يصبح حقيقة فقط إذا اتبع بالتنفيذ، حيث نبحث في تسيير الكفاءات عن المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير قابلية الشغل لدى الافراد.

• المطلب الثاني: بعض مقاربات تسيير الكفاءات البشرية

لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذا مدلول بسيط، أي قدرة المورد أو الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب لما فرضته عليها رهانات العولمة فأصبحت تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الاستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، ومن بين أهم مقاربات تسيير الكفاءات نذكر ما يلي:

1 - كمال منصور، صولح سماح، المرجع نفسه، ص 55 – 57

الفصل الأول : الكفاءات البشرية في المؤسسة

المقاربة التسييرية للكفاءات: L'approche gestionnaire

هذه المقاربة تعتبر ان المؤسسة تمتلك موارد ذات جودة، قادرة على تمويل الميزة التنافسية على حساب المنافسين، حيث أظهرت العديد من المعايير التجريبية أن اختلاف الأداء بين المؤسسات ضمن الصناعة الواحدة، أو بين القطاعات يفسر باختلاف السيطرة للموارد خصوصا الموارد اللامادية التي تكون أساس الميزة التنافسية، وتندرج ضمن الإطار التصوري الخاص بمفاهيم الكفاءات والإمكانيات والأداء التنظيمي، ومنذ ذلك الوقت والمسيرين مشغولين بمعرف كيفية الجمع والمعالجة للموارد وكيفية بناء وتطوير كفاءات تترجم بالتغيرات في سلوك التسيير¹.

المقاربة العملية: L'approche opérationnelle :

من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيورة التنظيمية والتكنولوجية، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات . فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغييرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

المقاربة الاستراتيجية: L'approche Stratégique :

وفق المقاربة الاستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات أخرى مشابهة².

التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

التسيير التقديري للوظائف والكفاءات عبارة عن عملية التقدير المستمر لحجم ونوع الوظائف المستقبلية للمؤسسة، ثم البحث عن سبل تهيئة وتأهيل العاملين الحاليين بشكل يسمح لهم بتغطية تلك الوظائف أو اللجوء إلى سوق العمل عند اقتضاء الضرورة

- وتعرفه كارلن F. Kerlan على أنه عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف، والآخر يخص الكفاءات³ فهو يفترض الاهتمام بتطور المناصب، وتحديد الاحتياجات المستقلة للمؤسسة من الكفاءات⁴. وتجدر الملاحظة أن هناك تعدد في التسميات، التي تتناول تسيير الكفاءات، والتي تتسم بنقص في إبراز الجانب العملي لها وغموض مراحلها

¹ - صولح سماح، محبوب م ارد ، الريادية: ال أرسمال البشري وصناعة الكفاءات الريادية، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر حول .

الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2006 ص 7

² - سملاي يحضية ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة

، والمعرفة، رسالة لنيل شهادة: الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2003-2004 ص 142

³ - لحو عبد القادر، دراسة إسماعيل، مساهمة التسيير التقديري للمناصب والكفاءات في تنمية الموارد البشرية الاقتصادية الجزائرية . حالة الجزائرية للمياه A.D.E وحدة معسكر، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية .

⁴ - لواح منير، جبلي حسية، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: أساس التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية.

مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية جامعة بسكرة.

الفصل الأول : الكفاءات البشرية في المؤسسة

¹ والشكل الموالي يبين هرم إدارة الكفاءات وما يصاحبها من مفاهيم مختلفة: مثل تسيير الكفاءات، وإدارة الكفاءات، وإدارة الكفاءات،

الشكل رقم(05):هرم إدارة الكفاءات



المصدر: Annick Cohen, Annette Soulier, op.cit, p 21

أ. المستوى الأول: تسيير الكفاءات: وهو مستوى وصفي للحالة الراهنة وما تنطوي عليه، وهذه العملية تشرف عليها إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم بوضع فهرس الكفاءات المكتسبة بالنسبة للمؤسسة والكفاءات المرغوب فيها من أجل الوصول إلى عملية التناسق بين الوظائف والموارد البشرية.

ب . المستوى الثاني: إدارة الكفاءات: وهي تنفيذ تسيير الكفاءات التي تم الحديث عنها في المستوى الأول، من أجل تحسين الأداء الجماعي وتحقيق الأهداف المسطرة.

ت . المستوى الثالث: الإدارة بالكفاءات: وهنا يضع المدير العام بمساعدة إدارة الموارد البشرية في المقام الأول البحث والتخطيط الاستراتيجي للكفاءات².

المطلب الثالث: نموذج تسيير الكفاءات:

تقوم المؤسسة بإنشاء نموذج لتسيير الكفاءات بما يتناسب مع أهدافها واستراتيجياتها ونظمها وبنائها وطبيعة نشاطها، لذلك نجد بعض الاختلاف بين النماذج من مؤسسة لأخرى، لكنه عموماً يركز على لنقاط التالية:

1. تخطيط الكفاءات: Planification des compétences:

تقوم المؤسسة بتشخيص وضعيتها الحالية وذلك بدراسة محيطها الداخلي والخارجي من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها وكذا منافسها في القطاع وميزاتها التنافسية إلى غيرها، ثم تقوم بتحديد أهدافها الحالية والمستقبلية

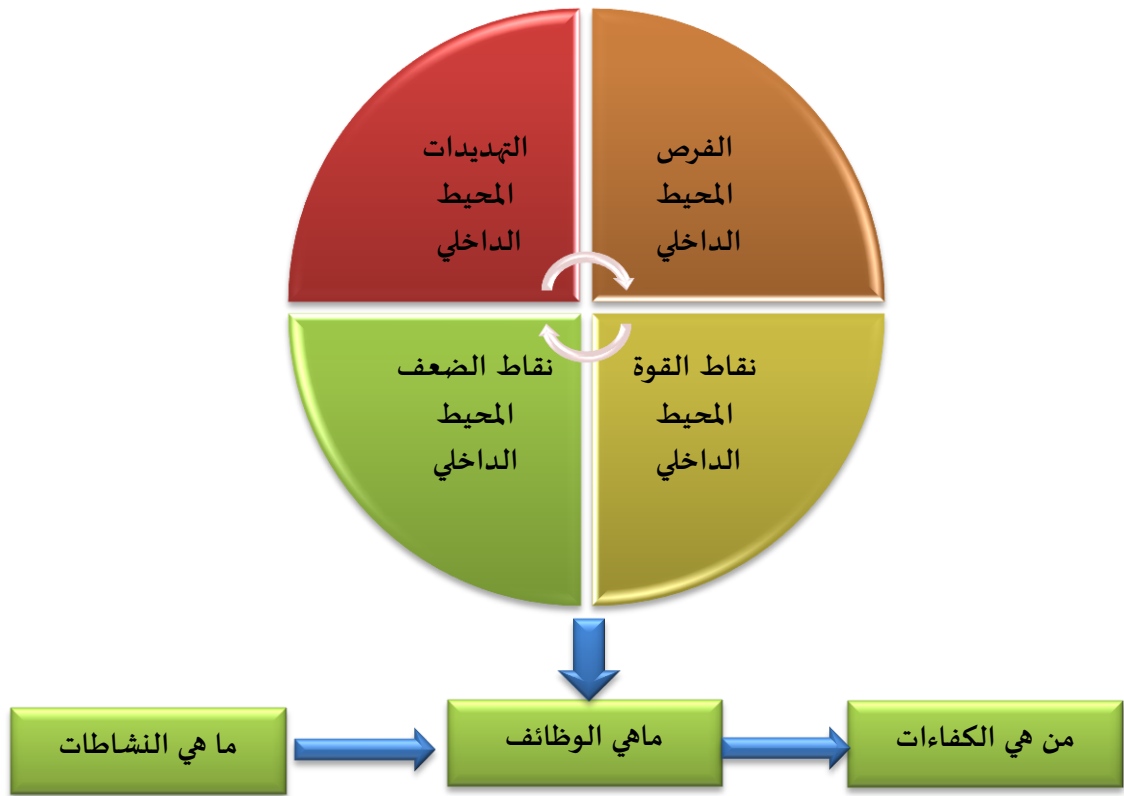
¹ -Annick Cohen, Annette Soulier, Manager par les compétences : une démarche opérationnelle de valorisation du capital humain, editions liaisons, paris, France , 2004 p 21, 22.

² - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والنشر، الطبعة الأولى، الجازنر العاصمة، الجازنر، 2011، ص 223

الفصل الأول : الكفاءات البشرية في المؤسسة

والوضعية المثلى التي ترغب في الوصول إليها، ثم تقوم بتحديد كل أنواع الوظائف الضرورية لذلك وأنواع الكفاءات التي يحتاجها الموظفون لشغل هذه الوظائف، ثم القيام بتحليل تشكيلة الموظفين المتواجدين لديها ودراسة كفاءة ومهارة وخبرة وعوائد كل واحد منهم وكذا تطلعاتهم ومشاريعهم المهنية. ثم بعد ذلك تقارن الاحتياجات من الكفاءات التي تحقق لها الأهداف، مع ما هو متوفر لديها من كفاءات موظفيها، وبذلك يمكنك تحديد الانحرافات بين ما هو متطلب وما هو موجود، ثم تخطط لنقل وترقية بعض الموظفين أو إعادة تدريبهم أو إعادة توزيع الوظائف، وان كان هناك نقص في الكفاءات فتخطط لتوظيف أفراد جدد يمتلكون هذه الكفاءات. ويمكن تلخيص هذه المراحل في مصفوفة اموف Grille JEMOFF للكفاءات:

وهي أداة تشخيص استراتيجية تحدد نقاط قوة وضعف، والفرص والتهديدات الداخلية والخارجية لمحيط المؤسسة، من اجل تحديد متطلبات العمل والكفاءات اللازمة، والفجوة الكامنة فيها، وهي موضحة في الشكل التالي¹:
الشكل رقم(06): مصفوفة ENSOF لتخطيط الوظائف والكفاءات



المصدر: Annick HAEGEL, op.cit, p 82

2. المرحلة الثانية : إنشاء مرجعية الكفاءة L'établissement d'un référentiel des Compétences

تقوم المؤسسة بإنشاء " مرجعية " الكفاءة وذلك بوضع قائمة للكفاءات الضرورية لممارسة هذه الوظائف والأنشطة والمهام المرتبطة بها وترتيبها وتنسيقها حسب متطلبات هذه الوظائف وحسب التسلسل الهرمي لها، و بعد ذلك يمكن

¹ - Annick HAEGEL, la boîte à outils des ressources humaines, édition Dunod, paris, France, 2012, p 82.

الفصل الأول : الكفاءات البشرية في المؤسسة

استئناف تنفيذ برنامج إعادة التوزيع للموارد البشرية أو إعادة تدريبها، وتوظيف أفراد جدد حسب التحديد الكمي والكيفي للكفاءات التي تحتاج إليها.

3. استقبال ودمج الكفاءات الجديدة *Accueil et intégration des nouvelles compétences*

يجب استقبال الموظف الجديد بشكل منظم وفعال، بحيث تتم تهيئة محيط عمله وتجهيز كل الأدوات اللازمة له، ثم يستقبل من طرف المسؤولين كالمسؤول المباشر، ويتم اختيار موظف من المؤسسة حيث يكون ذو خبرة في مجال عمل الموظف الجديد ليقوم الموظف المشرف به ارفقته، ينقل له كل المعارف والمعلومات الضرورية ويوضح له كل الأدوار ومتطلبات العمل اللازمة والسلوكيات المرغوب. ويجب أن يتعرف الموظف الجديد على فلسفة المؤسسة، ثقافتها، قيمها و متطلبات نجاحها وأهدافها، ثم يتم تسليم وتوقيع الوثائق الضرورية للعمل، وتأتي مرحلة ملكية الموظف الجديد لوظيفته، ويتم دمج مع فريق العمل الجديد ويعرف كل ما هو مطلوب منه والانجاز المنتظر منه تحقيقه.

4. المرحلة الرابعة : التدريب والتطوير *Formation et développement*

يعرف التدريب على انه: جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية، تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل، الحالية والمستقبلية، للتأقلم مع المستجدات في العمل¹.
تجد المؤسسات اليوم أن الكفاءات تشكل قيمة عظيمة في ممارسة التدريب، ويمكن الانتقال إلى التدريب على أساس الكفاءات من خلال ثلاث طرق على الأقل، وهي²:

أ. إعادة ابتكار نموذج (* ISD نموذج تصميم الأنظمة التعليمية): وهو عبارة عن منهج منظم للتدريب، يبدأ نموذج ISD بتحليل مشاكل الأداء بهدف تحليل الأسباب الفعلية للمشكلة، هل يعود إلى نقص في معارف الشخص، أو مهاراته، أو سلوكه، أو أية أسباب أخرى؟ وإذا لم تكن المشكلة ناتجة عن أداء العامل، فانه يجب حلها من خلال اتخاذ الاجراءات الإدارية وليس من خلال التدريب.

- تتمثل الخطوة الثانية من النموذج بفحص المتطلبات التنظيمية، متطلبات العمل أو الوظيفة، والمتطلبات الفردية.

- في الخطوة الثالثة من نموذج ISD يقوم أخصائي الموارد البشرية بتحليل الاحتياجات التدريبية. بحيث تقوم عملية تحليل الاحتياجات التدريبية التقليدية بالإشارة إلى فجوة الأداء التي يمكن سدها من خلال التدريب، ولكن تحليل الاحتياجات التدريبية في منهج الكفاءات يكون الهدف منه، اكتشاف الفروقات بين أصحاب الأداء الأمثل والناجح، ومن ثم محاولة تقريب الفجوة بين هذه الاختلافات.

ب . التدريب لبناء الكفاءات الفردية : وهو مناسب جدا للأشخاص الذين يريدون تطوير خبرة تحتوي على فرص تدريب متعددة ضمن سياق استراتيجي ومنظم لمجموعة متعددة من العاملين. وفي هذا المنهج، تنتقل مسؤولية التدريب وبناء الكفاءات من على عاتق المؤسسة، لتقع على عاتق الفرد، وبالرغم من أن المؤسسة تبقى مسؤولة عن توضيح الكفاءات المطلوبة للأداء الناجح لفئة وظيفية، أو دائرة، أو قطاع محدد، فانه يتوقع أيضا من الأفراد أن يكونوا مسؤولين أكثر عن بناء جدا راتهم.

ت . بناء الكفاءات الفردية ضمن سياق فريق العمل : عندما تكون الفرق هي محور الاهتمام، فانه يكون من المنطقي التفكير من منطلق نماذج كفاءات الفرق أو أعضاء الفرق بدلا من التفكير بها على أساس الوظيفة، أو الدائرة، أو دور

¹ - معين أمين السيد إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، طبعة أولى، جامعة الجزائر، الجزائر 2010، ص 277

2 - خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، طبعة الأولى، 2013، ص 216-221

الفصل الأول : الكفاءات البشرية في المؤسسة

عمل، أو الكفاءة الوظيفية. إذ يعمل كل فرد ضمن فريق ، ويجب أن يساهم أعضاء هذا الفريق في القدرة الجماعية على انجاز متطلبات العمل أو تجاوزها.

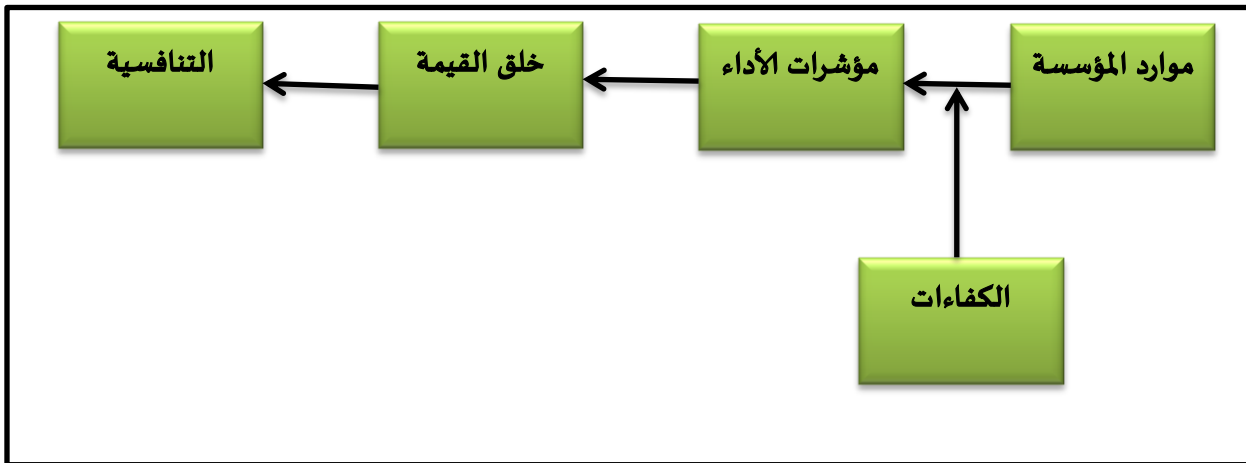
5. المرحلة الخامسة: تقييم الأداء و العائد L'évaluation de performance et rendement :

تقييم الكفاءات تعني تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارت فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف، والعمل على تعزيز الأولى، ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المؤسسة¹. كما إن تقييم كفاءات الموارد البشرية الحالية يعتبر خطوة معقدة، لأنه يتضمن تقييم العديد من الثوابت فيما يتعلق باحتياجات المؤسسة، ولكن سوف يساعد المرء في الحصول على نتيجة فيما هو موجود بالفعل وما هو مطلوب أكثر. كما يمكن اجراء عملية المراجعة على الكفاءات والموارد إما بشكل فردي كل وجه من أوجه العنصر على حدة، أو للعنصر كاملا كوحدة واحدة².

المبحث الثالث: أهمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

اقتنعت المؤسسات أن الكفاءة والمؤهلات والمعارف هي عوامل التميز الأساسية ولذا أصبحت تخصص لها استراتيجيات ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة. فالمرور البشري يعد أهم مصدر للنجاح والتفوق، فهو عنصر فعال، وجب الاهتمام به من حيث تطويره وتفعيله، وإشراكه في أهداف المؤسسة وتوجهاتها، بحيث يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمؤسسة والارتقاء بأدائها وتحسين موقعها وتنافسيتها. وهذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (07) : أهمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية



المصدر: نوري منير: دور التدريب في تدعيم الميزة التنافسية: مدخل تنمية القدرات الذهنية والفكرية، مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثالث للمؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006.

المطلب الأول: علاقة الكفاءات البشرية بالأداء:

قبل الخوض في العلاقة الرابطة بين الأداء وكفاءات البشرية، نعطي تعريفا للأداء: يعرف الأداء في القاموس بأنه: نتيجة كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة افراد، بعد بذل جهد معين ويتم الحكم عليه ب: الأمثل، الجيد، الكفاء... الخ،

¹ - عادل حرجوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية. 2006 ص 102 .

² - محمد عبده حافظ، ادارة الموارد البشرية: بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011 ص 109، 110.

الفصل الأول : الكفاءات البشرية في المؤسسة

كما يقصد بمفهوم "الأداء" المخرجات والأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها¹. فهو أولا يجمع بين الفاعلية والفعالية وهي درجة تحقيق الأهداف مهما كانت، فالمستوى الأول يتعلق بالفاعلية وهي العلاقة بين النتائج المحصلة والوسائل المستعملة، والثاني يتعلق بالفاعلية المستعملة لتحقيقها، فهي ترتبط مباشرة بانخفاض التكلفة ويستمد الأداء الكلي للمؤسسة مصادره من مصدرين، الأول داخلي وهو الأداء البشري، التقني، المالي، والخارجي وهو وضع المؤسسة في السوق والذي يسمح لها بتحقيق إيرادات. وبما أن الكفاءات تساهم هي الأخرى في تحقيق أهداف المؤسسة فإنها ترتبط بشكل أو بآخر بالأداء، فتوجد نقاط اتفاق واختلاف بين المفهومين، أما النقاط المشتركة فتمثل التالي:

- وجود الأداء العالي يستوجب توفر كفاءات جيدة.
- الأداء هو نتيجة تطبيق للكفاءات.

فحسب Noam Chomsky لغة كفاءة الفرد هي قدرته على إنتاج اللغة، وأداؤه هو الاستعمال الفعال لتلك اللغة في حالات مختلفة. أما عن نقاط الاختلاف فهي:

- مستوى الأداء لا يدل على مستوى الكفاءة دائما، فقد تكون هناك عوامل أخرى غير الكفاءة سببا في ذلك الأداء.

- تتناسب كفاءات الأف ارد طرديا دائما مع الأداء، فقد تتوفر لدى المؤسسة كفاءات جيدة لأف اردها ولكن الأداء ضعيف، وقد يرجع ذلك لعدة أسباب منها:

❖ عدم توازن بين الكفاءة والمهنة: فقد تتطلب المهنة كفاءات قد لا تتوفر في الأف ارد، أو سوء توزيع الأدوار والمهام بين الوظائف والافراد .

❖ غياب عنصر التحفيز لدى الافراد ، ويعتبر من أهم عوامل النجاح.

❖ عدم تكامل وتعاضد كفاءات الافراد بعضها ببعض (الكفاءات الجماعية).

وكمحصلة لما سبق فإن الأداء هو الجمع بين الفاعلية والفاعلية المتعلقة بالإدارة الجيدة للأدوات والقدرات الخاصة بالإنتاج، وكفاءات الأف ارد ما هي إلا عامل محفز ومساعد لتلك العملية².

المطلب الثاني: البعد الاستراتيجي للكفاءات

عرفت المؤسسة الاقتصادية المتطورة في الفترة الراهنة قفزة نوعية جديدة في علاقتها بتسييرها لعنصرها البشري بصفة خاصة والتسيير فيها بصفة عامة، هذه القفزة النوعية تقوم على أساس اعتبار العنصر البشري ليس مورد يجب تنميته فحسب بل هو أرسمال غير مادي يجب الاستثمار فيه، بما يحقق الميزة التنافسية لها، ولضمان نجاح المؤسسة لا بد من وجود قدرات عالية في كل واحدة من مجالات الكفاءة الاستراتيجية تستطيع هذه الكفاءات معا تحقيق رؤية المؤسسة³

1 - عابدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2008، ص 35

2 - أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأف ارد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية. الأعواط- 2005، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، فرع ادارة اعمال، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 73، 74

3 - اشوك تشاندا، شلبا كابرا، استراتيجيات الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر الطبعة الأولى، 2002، ص 138، 139.

الفصل الأول : الكفاءات البشرية في المؤسسة

وان تصميم عملية خلق القيمة في الأعمال عند مستوى الأنشطة الوظيفية، يتضمن إمكانية ترسيخ التفوق المستمر على المنافسين، ويمكن تطبيق مفهوم سلسلة القيمة لـ "بورتر" Porter هنا كوسيلة استراتيجية¹. فحسب تحليل Porter للنشاطات الداخلية للمؤسسة المسؤولة استراتيجيا عن خلق القيمة، وبالتالي عن الميزة التنافسية، يرى أن الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة وان تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين. بحيث أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية، مما يعطها بعدا استراتيجيا في قيادة ونجاعة المؤسسات، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية². وتظهر أهمية الاستثمار بشكل مستمر في الموارد والكفاءات البشرية بشكل يتحقق معه ترتيب استخدام الموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية و هو ما سيؤدي حتما إلى:³

- زيادة قدرة الكفاءات البشرية على التخطيط الفعال للموارد البشرية وربطها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- زيادة فاعلية ونجاعة استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، بما يؤدي إلى الاستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات واستثمارها في عملية الإبداع والتطوير وادارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

1.المهارات الأساسية (المحورية):

تعرف المهارات الأساسية على أنها "مجموعة من المهارات الخارقة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيا فائقة المستوى، والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس". وهي تمثل واحدة من أهم العوامل التي تحدد مدى نجاح مؤسسة ما، في الوصول مستقبلا إلى الفرص المستقبلية⁴. بتعبير آخر الكفاءات المحورية تعني المهارات الناتجة عن التداخل والتساند والتفاعل الحاصل بين مجموع أنشطة المؤسسة، الأمر الذي يتيح تطويرها وتراكمها، ومن ثم ظهور موارد جديدة، ويرجع إطلاق صفة المحورية على هذه الكفاءات لان بقاء المؤسسة واستمرارها أو انسحابها مرهون بها. وهناك عدة أمثلة عن الكفاءات المحورية لشركات عالمية، فعلى سبيل المثال تتمتع شركة Sony بكفاءات محورية تتجسد في قدرتها على تصميم وتقديم منتجات ذات أحجام صغيرة، ومن ثم إضافة قيمة للزبون حيث يمكنه حمل المنتج بسهولة. وتجدر الإشارة إلى أن الكفاءات المحورية تتميز بخاصيتين أساسيتين هما:

- خلق القيمة للزبون تكون متضمنة في المنتج النهائي الذي يحصل عليه.
- التميز والتفرد عن المنافسين، كما يصعب تقليدها.

¹ روبرت جي ويتمان واخرون ، التخطيط الاستراتيجي: كيف تتحصل على أقصى قيمة بإتباع استراتيجية أعمال فعالة، ترجمة: بسمة ياسين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2011 ، ص 109

² عبد المجيد قدي، سملاي يحضبة، نحو تنمية استراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة، (<http://www.univ-ouargla.dz>) تم التصفح يوم: 2014/03/12، على الساعة(14.30)

³ عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004 ، ص 4

⁴ الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال للموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية ، وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004. ص 264، 265

الفصل الأول : الكفاءات البشرية في المؤسسة

2. وسائل تجديد وزيادة الكفاءات المحورية للمؤسسة:

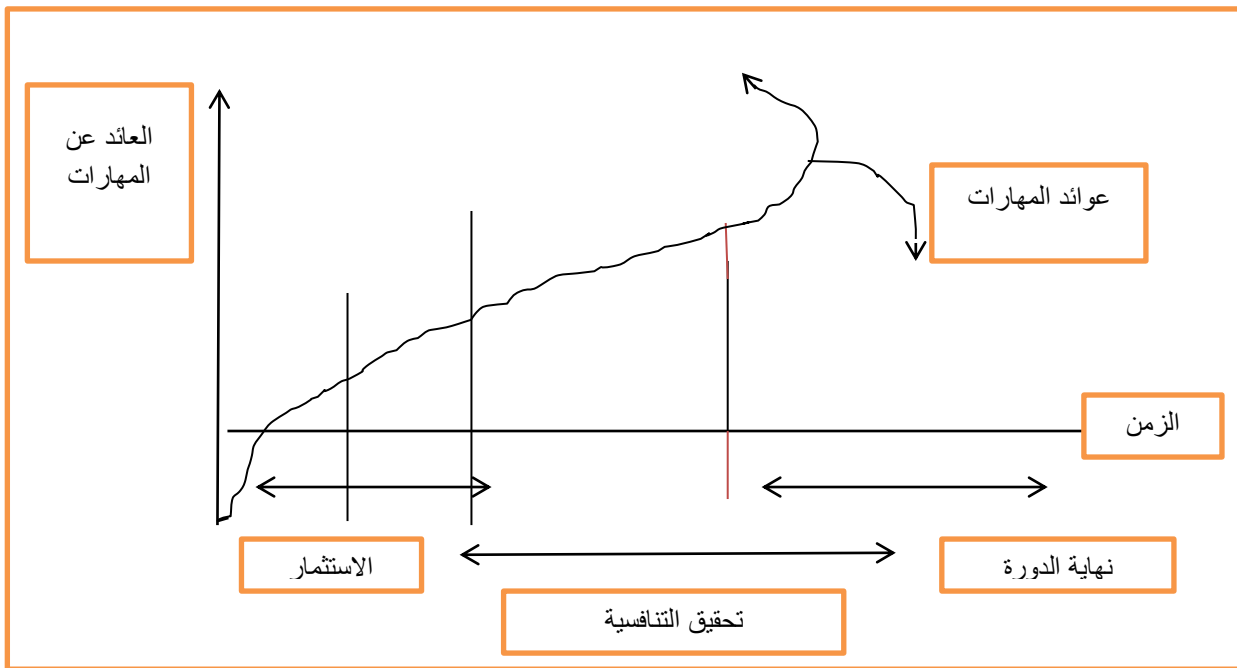
توجد مجموعة من الوسائل أو الأساليب التي تنتهجها المؤسسة بغرض تجديد وزيادة مخزونها من الكفاءات المحورية بغية المحافظة على الميزة التنافسية أو زيادتها، من أهم هذه الوسائل.

- التعلم الذي يتيح بناء الكفاءات المحورية بالاستناد إلى تجارب وخبرات المؤسسة.
- الإبداع الذي يستخدم الكفاءات الحالية بهدف التوصل إلى كفاءات جديدة عن طريق المزج
- والتفاعل الأمثل للكفاءات.
- اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات المحورية، وصيرورة تطور هذه العلاقات عبر الزمن
- الحفاظ على الكفاءات المحورية، وعدم تضييعها أو تدهورها.

3. دورة حياة الكفاءات

ان التعامل مع المهارات كمصدر للمزايا التنافسية يتطلب متابعتها وتقدير التحولات التي يمكن ان تحدث عليها و تأثيرها على مستوى ادائها، وذلك منذ ادماجها بالمؤسسة الى حين مغادرتها لها. ويمكن تلخيص دورة حياة المهارات في الشكل التالي:

شكل رقم (08): مراحل دورة حياة المهارات



المصدر: اسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن .

، عمان، الطبعة الاولى، 2013 . ص 122.

المرحلة الاولى : مرحلة الاستثمار: والتي تنقسم بدورها الى فترتين:

1. الفترة الاولى: والتي تتمثل في البحث عن المهارات وتنطلق من بروز الحاجة الى مهارت معينة مروراً الى البحث عنها وصولاً الى الاستيلاء عليها وهو ما يتطلب إعادة النظر في مفهوم هذه المهام والتي تتبع في التقسيم التقليدي نشاط التوظيف، لتصبح نشاط يعنى بالبحث والتطوير للمهارات (RDC) لان تعامل المؤسسات مع سوق المهارات يتطلب

الفصل الأول : الكفاءات البشرية في المؤسسة

اعتبارت خاصة ومجهودات ذات طبيعة خاصة ايضا لكون تحقيق التنافسية من خلال الحصول على المهارات اللازمة يعني مواجهة منافسين في هذه السوق. وفي هذا السياق يجب ان تشكل الهندسة الاستراتيجية اهتماما اساسيا للقائمين على RDC لكونها تسمح بالتعرف على الاحتياجات الضرورية الواجب اتخاذها في الوقت الحاضر للتمكن من المرور للمستقبل، بمعنى انها الكيفية التي تساعد المسيرين على بناء مستقبل.

2. اما الفترة الثانية: فهي المرحلة التي تبدأ من تواجد المهارات داخل المؤسسة الى ان تتمكن المؤسسة من ادماجها، اما عن دورها في تحقيق التنافسية بالنسبة للمؤسسة، فيرتبط بمستوى المهارات التي يتمتع بها القائمين على البحث والتطوير على ادماج المهارات الجديدة في محيط التشغيل، وطول وقصر هذه المرحلة مرتبط بمجموعة من العوامل اهمها¹:

- مستوى المهارات المتحصل عليها، والذي يؤثر بشكل كبير على المرحلة الاولى.
- قدرة المؤسسة على ادماجها ضمن محيط التشغيل.
- درجة تعقيد النشاطات المكونة للوظيفة التي وجهت لها المهارات.

المرحلة الثانية: تحقيق عوائد الاستثمار:

بعد ان تتمكن المؤسسة من ادماج المهارات الجديدة، تنتقل من المرحلة الاستثمارية الى مرحلة تحقيق عوائد الاستثمار، أي المرحلة التي تستطيع فيها ايجاد الميزات التنافسية المرغوبة، وهذه المرحلة تنقسم الى فترتين:

1. تتمثل الاولى: في بروز التحكم وهو ما يتطلب الاجابة عن الكيفية الممكنة لذلك، ومبدئيا فان الكيفية الممكنة هي الاعتماد على ايجاد مجموعة من المعايير، التي يحددها القائمون على نشاط البحث والتطوير وتجدر الاشارة ان هذه المعايير لا يوجد بشكل موحد، وتختلف من وضعية الى اخرى.

2. اما المرحلة الثانية: فهي التي تعبر عن مستوى الابداع او النضج ولعله المجال الذي يحقق للمؤسسة كل ما ترغب فيه من وراء توظيفها لهاته المهارات. وهذه المرحلة تتطلب استثمارات اضافية لسببين اساسيين:

- وصول المهارات الى هذا المستوى قد يجعل العلاقة بين المؤسسة وهذه المهارات تتحول الى علاقة ذات طبيعة تفاوضية بشكل دائم.
- ان المهارات باخذها للطبيعة الابداعية تتطلب الصيانة الدائمة، عن طريق برامج تكوينية خاصة.

وهي المهمة التي تدعم ضرورة وجود نشاط البحث والتطوير للإشراف على المهارات داخل المؤسسة، والتي توكل لها على سبيل المثال الادوار التالية:

- أ. المقارنة الدائمة لمجهودات الحصول على المهارات مع مجهودات الغير.
- ب. العمل على انشاء تنظيم خاص للاف ارد الذين يملكون المهارات الاساسية.
- ت. ايضاح الادوار الخاصة بمهمة البحث والتطوير للمهارات.

¹ - اسماعيل حجازي، معاليم سعاد، نفس المرجع، ص 112 - 113 - 115

الفصل الأول : الكفاءات البشرية في المؤسسة

المرحلة الثالثة، او مرحلة نهاية الدورة :فالمها ارت يمكن ان تأخذ اتجاهين كما يتضح في الشكل اعلاه.

- فيتمثل الاول في ان يتم تحويلها الى وظائف او نشاطات اخرى.
- والثاني ان تتحول الى روتينيات والتي يعرفها H. Simon بانها الاجراءات المخزنة، وبهذا الشكل فهي تفقد قدرتها على ايجاد ميزات تنافسية وبالنسبة للمؤسسة فمن الافضل العمل على تحويلها الى مجالات تشغيل غير حالية،
- اين تتمكن من الاندماج والمساهمة في ايجاد مزايا تنافسية اخرى .

المطلب الثالث :الأهمية المتنامية للكفاءات في مواجهة التحديات الراهنة

عرفت نهاية القرن الماضي تقلبات عميقة وتحولات جذرية وصفها Peter DRUCKER بالتحول البنيوي حيث كان لتراجع الإيديولوجية الشيوعية، و انهيار الاقتصاديات الموجهة ، وتعميم أفكار و برامج العودة إلى اقتصاد السوق و انتشار الممارسات الإدارية، إلى بروز دول صناعية جديدة في جنوب شرق آسيا، أثار بالغة الأهمية على توجهات العالم كله، بحيث تعيش هذه الأخيرة حالة تحوّل من مرحلة ال أرسالية الصناعية الممتدة منذ ظهور الثورة الصناعية ، إلى مرحلة جديدة " أسماها Drucker بما بعد الرأسمالية، ويمكن حصر أهم مجالات التغيير التي شملتها هذه التحولات في النقاط التالية:

1.تحديات العولمة والتحوّلات الاقتصادية الراهنة

التغيّرات الاقتصادية الاجتماعية المتسارعة المتمثلة خصوصا في تحوّل مجموعة كبيرة من دول العالم باتجاه نظام اقتصاد السوق، وتنامي ظاهرة العولمة الاقتصادية بالموازاة مع تكثف عمليات التكتّل الاقتصادي الإقليمي، تضع المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية على محك صعب و أمام مواجهة شرسة تحكمهما قواعد جديدة للعبة التنافسية، قواعد صنعها الأقوياء حسب مقاساتهم و لتكريس هيمنتهم وتفوقهم .وان الانعكاسات المترتبة عن انتماح سياسة الانفتاح الليبرالي و الانخراط في سيرورة العولمة الاقتصادية يجزم أن الضحية الأساسية لهذه التحولات هي المؤسسة الاقتصادية التي دخلت مرحلة من المواجهة المكشوفة والمنافسة غير المتكافئة مع منشآت عملاقة ذات خبرة وانتشار كبيرين يعطيها تفوقا و امتياز منقطعي النظير .لذا وجب الاهتمام بالكفاءات الداخلية للمؤسسة لتحقيق النجاح والتفوق، بدل الاعتماد على الموارد أو الظروف الخارجية الغير متكافئة¹.

2. التطورات التكنولوجية للإعلام والاتصال:

نتيجة لظهور تكنولوجيا المعلومات على ساحة الاقتصاد عموما وعلى الإدارة خصوصا، كان ولا بد أن تستفيد الإدارة من هذه الفرصة لتطوير وتنمية أف اردها عن طريق تنمية كفاءاتهم للاستجابة لهذه التحديات، ونذكر منها:

- ضغط و تراكم المعلومات، خاصة مع ظهور وانتشار الانترنت.
- تحتم التنقل من مكان لآخر والعمل عن بعد في بعض النشاطات
- الوسط التنافسي الذي يتسم بالحدة والذي كان نتيجة ظهور ما يسمى بمرحلة ما بعد المادية أي مجتمع

¹ -ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية : التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والكفاءات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2005ص 240

الفصل الأول : الكفاءات البشرية في المؤسسة

المعلومات.

وتكمن العلاقة بين كفاءات الأف ارد وتكنولوجيا المعلمات في تلك العلاقة المتبادلة أي أن تنمية الكفاءات زادت في قوة ودرجة الابتكار والإبداع وبالتالي ظهور وانتشار تكنولوجيا المعلومات، والعكس فهذه الأخيرة فرضت على المتعاملين مع هذه التكنولوجيا ضرورة التكيف والتعليم . ومن بين تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة ما يلي¹:

- استحداث مناصب خاصة وتأهيل وتدريب الأف ارد القائمين على فرز وتحليل المعلومات الهائلة المتواجدة في شبكة الانترنت، البريد الإلكتروني ... الخ.
- استخدام طرق جديدة في التدريب لتنمية الكفاءات عن طريق الانترنت ، وظهور ما يسمى بالجامعات والمراكز التدريبية الافتراضية ، واستخدام طرق جديدة في التعلم عن طريق الانترنت.
- ظهور طرق جديدة منفتحة على العملاء خاصة مع تزايد امتلاكهم لأجهزة الكمبيوتر الشخصية وارتباطهم بشبكة الانترنت (التجارة الإلكترونية).

3.التغيرات التنظيمية و تحولات أنظمة العمل² :

هذا الواقع الجديد جعل من التسيير الفعال للتغيير أحد الصعوبات الأساسية التي تواجهها المؤسسات حيث أضحى التكيف السريع للمؤسسة مع مستجدات المحيط مسألة مصيرية يتحدد على أساسها البقاء أو الزوال، كما أن سرعة وتعقد التغيرات ، وضعت كفاءات المديرين والمستخدمين على المحك ، وغيّرت كل المعطيات والقواعد التي حكمت أنظمة العمل والتسيير ردحا غير قصير من الزمن ، و فرضت قواعد عمل جديدة تتسم خصوصا بالقابلية للتكيف، المرونة، التفتح والاستقلالية. ونتيجة للسرعة المذهلة التي يعرفها التطور التكنولوجي في شتى المجالات، فإننا نلاحظ اليوم ميلا عارما للمؤسسات، نحو الاستخدام المكثف للتكنولوجيات المتطورة في مجالي التصنيع أو التجميع. ولا يخفى ما لهذا الميل من تأثير على طبيعة العمل وعلى التركيبة العمالية، أقربها تصورا ر هو تلاشي زوال بعض المهارات التقنية القاعدية أو الأساسية لصالح، المهارات الفكرية والإدارية. وعلى هذا الأساس اشتدت حاجة المؤسسات إلى مستخدمين ذوي مؤهلات علمية لإنجاز عمل يزداد تعقيدا أكثر فأكثر، و أحدثت أنماطا جديدة من العلاقات المهنية تسهل إلى حد كبير حركية العمالة، و انتقل مركز الاهتمام من التأهيل الوظيفي إلى تقييم الكفاءات و المؤهلات الإبداعية، أي أن النظرة إلى العامل إطاراً كان أو منفذا لم تعد تقتصر على ما بحوزته من شهادات ومؤهلات، وانما بما يمكن أن يقدم للمؤسسة حالا و مستقبلا، ومن هنا أضحى التكوين استثماراً هاما في مجال التطوير التنظيمي .

¹ - أبو القاسم . حمدي، مرجع سابق، ص42.

² - ثابتي الحبيب، المرجع نفسه، ص 241

الفصل الأول : الكفاءات البشرية في المؤسسة

خلاصة الفصل الأول:

تمثل الكفاءات الرهان الحقيقي للمؤسسات في ظل التحديات الاقتصادية والتكنولوجية العالمية المعاصرة، ومصدر للميزة التنافسية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين نظرا لخصوصيتها. لكنها تبقى مهمة في العديد من جوانبها نظرا لصعوبة تحديد وقياس أبعادها بشكل دقيق، مما يجعل قلة من المؤسسات التي تستطيع الاستفادة منها وتطويرها. وقد تعرفنا من خلال هذا الفصل على مفهوم الكفاءات البشرية، ومختلف أبعادها وسبل تنميتها وتطويرها، كما تطرقنا إلى تسيير الكفاءات البشرية ومجالاتها الكبرى، وصولا إلى أهميتها في مؤسسات الأعمال اليوم. وهذا الذي يفرض على هذه المؤسسات ضرورة المحافظة على مكانتها، علما ان هذا لا يتحقق لها إلا عبر الاهتمام والتطوير الدائم لكفاءاتها البشرية، التي تعتبر رأسمال فكري وبشري تعدت أهميته الرأسمال المادي بأشواط عديدة.

الفصل الثاني:

التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة

تمهيد:

مما لا شك فيه أن المؤسسة لا تعمل في معزل عن باقي البيئة، وهذا ما أظهر العديد من المقاربات النظرية لدراسة ظاهرة تفاعل المؤسسة مع بيئتها. ففي عالمنا المعاصر تجد اغلب مؤسسات الأعمال نفسها تعمل في ظل بيئة تنافسية معقدة وسريعة التغيير، تواجه فيها العديد من التحديات الاقتصادية والعالمية الجديدة مثل العولة والتكتلات الاقتصادية، والمنافسة الدولية، التي تفرض على هذه المؤسسات تبني أفضل الممارسات للوصول إلى أهدافها، وهذه التغييرات قد تتيح للمؤسسة فرص معينة يمكن استغلالها أو تهديدات يجب محاولة تفاديها، و بناءً على تشخيص البيئة وما سيتبعها من تغييرات يجب على المؤسسة أن تقوم بتغيير نظرتها إلى الأسواق والمنافسين والمنتجات، و تنمية الاستراتيجيات لمواجهة تلك الظروف المتغيرة و يعتبر التشخيص الاستراتيجي أحد المراحل الهامة في إعداد الاستراتيجيات حيث يتوقف عليه جمع المعلومات واكتشاف التهديدات والفرص، وتحديد آثارهما على اتخاذ القرارات في المؤسسة و سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق للمحاور التالية:

- مفهوم التشخيص و التشخيص الاستراتيجي.

- دوافع المؤسسة للقيام بالتشخيص الاستراتيجي، و أهم أنواعه.

- ثم إبراز أهميته بالنسبة للمؤسسة

- وأخيرا مساهمة الكفاءات البشرية في هذه العملية الاستراتيجية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي:

إن اهتمام المؤسسات بمستقبلها الاستراتيجي يستدعي منها وباستمرار القيام بعملية التشخيص الاستراتيجي لتحديد أدائها وفعاليتها وتحسينها على المدى البعيد. ويعتمد التشخيص الاستراتيجي على التحليل، دون أن يكون هو نفسه، فالتشخيص فضلا عن كونه يبني على سلاسل من أرقام وبيانات، مصفوفات وجداول، فهو يفترض تقديم التفسير، وعليه فالتحليل ليس الأداة للتشخيص، تساعد المسير على اتخاذ القرارات المناسبة. وفيما يلي سنتناول تعريف التشخيص الاستراتيجي ، ومختلف أبعاده وأهميته في المؤسسة.

المطلب الأول: عموميات حول التشخيص

امتد مفهوم التشخيص إلى مجال الإدارة والتسيير خلال سنوات السبعينيات، وعرف تطورا هاما مع بداية الأزمة الاقتصادية العالمية، وإذا كان تعريف التشخيص في المجال الطبي، غرضه، أنواعه، منهجيته ونطاق استعماله واضح، فإن الوضع يختلف في مجال علم الإدارة¹. ففي المجال الطبي ، التشخيص يعني التعرف على المرض الكامن لدى المريض بدقة كبيرة، ومن ثم وصف العلاج المناسب، انطلاقا من تحديد أعراض الحالة والطبيب لا يكتفي هنا بتحديد المشكلة ومعالجتها، بل يتعداها ذلك إلى اتخاذ التدابير الوقائية، لتجنب أي مشاكل أخرى متصلة بها في المستقبل.

و التشخيص في المؤسسة كذلك يعطي وصفا واضحا لصحتها العامة، يليه اتخاذ التدابير الكافية لضمان بقائها وتنميتها، فالبنية الاقتصادية للمؤسسة تشاركها مع العديد من الشركات الأخرى، والبقاء في هذه البنية يكون فقط من خلال تطوير أعمالها، وصمودها وقدرتها على المنافسة. كما يقود التشخيص أيضا إلى التعرف على الإجراءات التي يمكن اتخاذها لضمان القدرة على المنافسة في هذه البيئة².

1. مفهوم التشخيص:

-في الحقل الطبي نجد المعنى العام لمصطلح التشخيص موضحا في القاموس كما يلي " : التشخيص : هو عملية تحديد للعللة أو المرض، أو الحالة، انطلاقا من اعراضها الظاهرة " والتشخيص هو عملية تحليل نقدية للوضعية وعناصر العمل من اجل إجراء تقييم لحالة النظام³.

-يرى C. Bottin : أن التشخيص هو تلك " الطريقة الخاصة التي نصل بها إلى المعرفة، والتي تحدد الوضع الحالي للمؤسسة من أجل تحديد أهدافها وسياساتها"

-ويعرفه Brown: في الصناعة، التشخيص يعني أن نقوم بتحليل المؤسسة بهدف تسليط الضوء على نقاط ضعفها.

-أما Ph. Lorino : فيعرف التشخيص على انه " القدرة على تحليل وفهم أداء " كذلك " : التشخيص، هو ربط للأسباب " كما انه تحديد لركائز الأداء الأكثر فعالية⁴.

-وقد اقترح AFNOR تعريفاً آخر أكثر دقة وتفصيلاً لمفهوم التشخيص، بحيث عرفه كما يلي:

¹ - Mohamed Lamine Dhaoui, **Guide méthodologique: Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle**, Organisation des nations unies pour le développement industriel, Vienne, Autriche, 2002 , p11.

² - WAKYENGO MUKUNDA Pascal, **Le Diagnostic de l'entreprise à court et moyen terme : Méthodes et objectifs**, revue MERCURE INTERNATIONAL, Bruxelles, Belgique.8002, p4.

³ - Christian Tahon, Abdennebi Talbi , **Analyse de l'entreprise dans une démarche d'intégration** , APII - JESA. Volume36 – n° 8/2002, p 21.

⁴ - Alain Marion, **le diagnostic d'entreprise méthode et processus**, édition ECONOMICA , paris, France, 1999 p:10,11.

"-التشخيص اختبار طوعي يميز كيانا (شخص أو مؤسسة، وظيفة، المواد)... وفقا لعدد من المعايير المحددة (عادة ما تسمى الخصائص) لتحديد نقاط الضعف وأسباب الخلل فيها، ومن ثم اقتراح التوصيات المناسبة لها."
-كما عرف التشخيص على انه تقدير لوضعية وفاعلية المؤسسة أو المنظمة وفقا لسماتها الأساسية وقيود بيئتها، وذلك بهدف تحديد وتحسين قدراتها المتاحة من اجل تحقيق أهدافها، وأحيانا إعادة تعريفها بعد مراجعتها.
2.أنواع التشخيص : هناك عدة أنواع للتشخيص، نذكر منها¹:

أ. التشخيص الشامل: وهو تشخيص عام، يشمل المؤسسة ككل. أي انه يشمل التشخيص المالي، والاستراتيجي والتنظيمي وتشخيص الموارد البشرية، والإدارة. ولا يهدف لإجراء تحليل جزئي، بل يسعى إلى الحصول على رؤيا شاملة لوضعية المؤسسة ككل، ويكون هذا التشخيص عادة نقطة انطلاق لتشخيصات أخرى فرعية أكثر عمقا ودقة، متى دعت الحاجة لذلك.

ب. التشخيص المالي: وهو تشخيص الوضع المالي للشركة: يتعلق بالربحية والسيولة. وهو من أكثر أنواع التشخيص مزاولة في المؤسسة، يتم إجراء سواء في مؤسسات الأعمال أو في البنوك.

ت. التشخيص الوظيفي: يقتصر هذا التشخيص على وظيفة عمل واحد (الموارد البشرية، الإنتاج، تسويق...)... عادة ما يتم بناء على طلب من الإدارة عند ملاحظة قصور في الوظيفة، أو ضعف في الأداء بعد عملية تدقيق ومراجعة للوظائف. وبالتالي فهو ينطوي، على إعادة تصحيح مسار الأعمال، وتنظيمها بشكل دائم
ث. التشخيص الاستراتيجي: وسوف نتطرق له بالتفصيل في المبحث التالي.

وفي الجدول الموالي نبين أهم الفروق بين التشخيص الاستراتيجي، والتشخيص الوظيفي:

الجدول رقم (01): أهم الفروقات بين التشخيص الاستراتيجي والتشخيص الوظيفي

التشخيص	الاستراتيجي	الوظيفي
الأسئلة الواجب طرحها:	- هل تقوم المؤسسة بما يجب؟ - هل استراتيجياتها المتبعة فعالة؟	- هل تؤدي المؤسسة وظائفها كما يجب؟ - هل يتم تطبيق الاستراتيجية بشكل جيد؟
طريقة أداء العمل :	- تغييرا لموضع الاستراتيجي - تغيير سياسات المؤسسة	-الاستفادة الكاملة من الموقع الاستراتيجي الذي تم اختياره. -تحسين تنفيذ الاستراتيجية .
نوع القرارات الواجب اتخاذها، والتوصيات المقترحة.	- قرارات استراتيجية - قرارات تغيير استراتيجية	-قرارات تصحيحية -قرارات توجيهية -قرارات تنظيمية، -قرارات رقابية

المصدر : Vincent PLAUCHU, AKIM A. TAIROU , op.cit, p22.

¹ - Vincent PLAUCHU, AKIM A. TAIROU , *méthodologie du diagnostic d'entreprise*, édition Harmattan, France, 2006, p 14, 15, 18, 22

المطلب الثاني: عموميات حول التشخيص الاستراتيجي

إن الفكرة الأساسية في الإدارة الاستراتيجية هي أن المؤسسات تحتاج إلى وضع استراتيجيات تمكنها من استغلال الفرص الخارجية وتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من تأثيرها، والتعرف على نقاط قوة وضعف المؤسسة، ومتابعتها وتقييمها يعد من الأمور الضرورية للنجاح، ويطلق على هذه العملية التشخيص الاستراتيجي.

مفهوم التشخيص الاستراتيجي:

تعددت المفاهيم والتعارف التي تتناول التشخيص الاستراتيجي من قبل الباحثين، وما زال هذا المفهوم يكتنفه الكثير من الغموض والالتباس. وعادة ما يشير التشخيص في سياقه الاستراتيجي، إلى نشاط ظرفي يركز على العمل، ويتبع الطرق الاستدلالية للوصول إلى القنوات المختلفة التي تتعلق بتسيير المؤسسة. كما اعتبرت بعض أدبيات علم الإدارة، أن التشخيص الاستراتيجي، عبارة عن مؤشر عقلي مهم وحاسم لواقع العمل وأوضاعه المختلفة، والذي يعتمد أساسا على ملاحظة مجالات أنشطة المؤسسة، ومختلف قوى التنافسية الفاعلة فيها ومراقبة أداءهم التنافسي. والتشخيص الاستراتيجي ليس مرحلة تسبق وضع الاستراتيجية، بل هو عملية متكاملة تهدف لإعطاء تفسيرات، وتمثيلات، وتصورات لاستراتيجية المؤسسة.

-وقد عرفه A.C. Martinet كما يلي " : التشخيص الاستراتيجي هو عرض مؤقت مقبول ظرفيا، للقائمين عليه، ناتج عن عملية تحليلهم ودراساتهم للمؤسسة، بهدف تصويرهم لبنيتها ومن ثم تقييمهم لمختلف أنشطتها السابقة والحالية"¹.

-كما عرف خالد محمد بني حمدان التشخيص الاستراتيجي، على انه " : الآلية التي تستخدم لتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة والظروف داخل المؤسسة وخارجها من خلال الإجابة على السؤال:

"أين نحن الآن؟"²

-أما Christian Paquay فيحدد مفهوم التشخيص الاستراتيجي ، عبر الإجابة على الأسئلة المحورية التالية³:

♦ ما الأنشطة التي تضلع فيها المؤسسة؟

♦ ما هي طموحات المؤسسة؟

♦ ما هي متطلبات السوق والمنافسة القائمة؟

-ويشير جارفيس M. Gervais ، أن التشخيص يعتبر من المتغيرات المفتاحية للمؤسسة ولبنيتها، يساعد في التوفيق بينهما لاستخلاص النتائج والخلاصات، فالمنهجية التشخيصية، هي التحديد الجيد للمشكلة⁴.

وعادة ما يرتبط مفهوم التشخيص بمفهوم التشخيص الاستراتيجي، فالتشخيص يفيد تقديم المعلومات اللازمة لعملية التغيير، وقد يكون التشخيص سهلا ورتيبا كما قد يكون صعبا ومعقدا يستلزم مهارات عالية. أما التشخيص

1- Christian MARMUSE, Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens, revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 2, N° 4, Université de Lille, France, décembre 1999, p 80, 81.

2- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، دار اليزوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009 ص 92

3 - Christian Paquay, PME & Stratégie, édition PRO, Belgique, 2005, p 25.

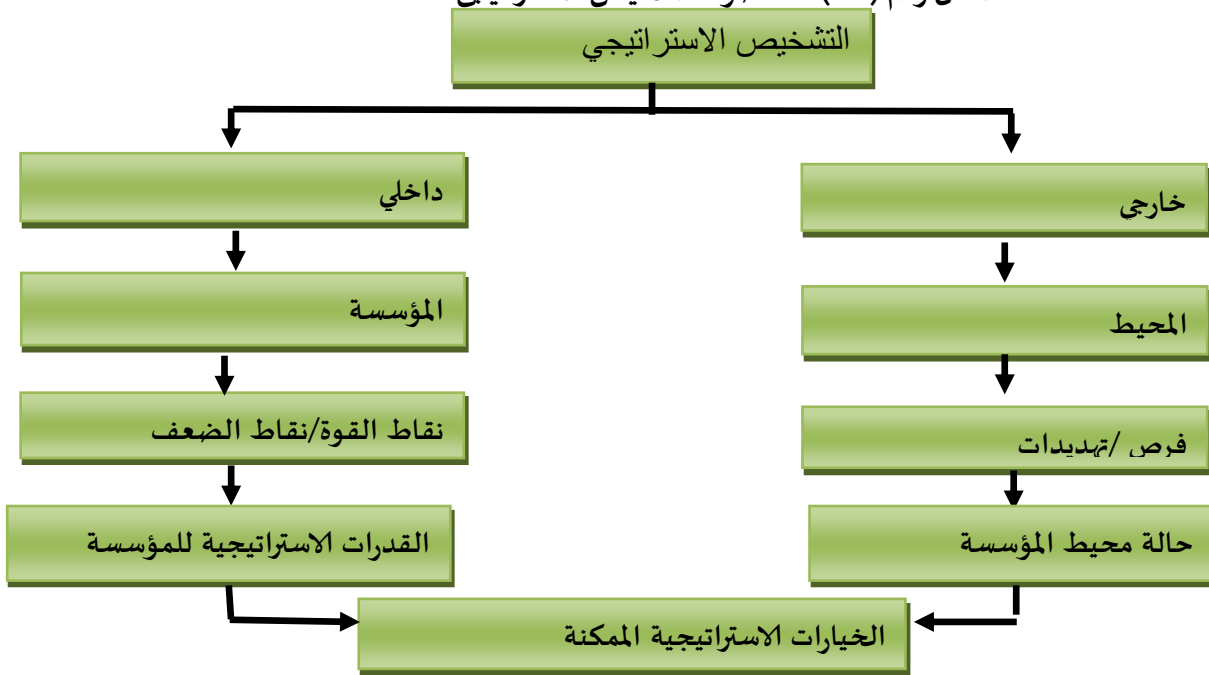
4- عامر عامر احمد، جميلة أحسن، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر 2010، ص 11

الاستراتيجي، فهو المرحلة الأولى من التخطيط، وتحديد الفرص والمشكلات والقيود التي تقدمها البنية التي تنشط فيها وتعريف أوجه القوة والضعف بداخلها. وهذا ما يكسبه أهمية كبيرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي¹.
 والتشخيص الاستراتيجي يتطلب فهما عميقا لما تقوم به المؤسسة². ففهم المؤسسة لبنيتها الداخلية يعني قدرتها على تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، وفهمها للبيئة الخارجية يعني قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وان أفضل السبل في الاستجابة للمتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل أثارها إلى ادني حد ممكن، وفي وضع وتطوير خطط واستراتيجيات يمكن أن تحول التهديدات إلى مزايا أو منافع لصالح المؤسسة.

المطلب الثالث: مستويات التشخيص الاستراتيجي

يرتكز التشخيص الاستراتيجي على مدخلين متكاملين هما: التشخيص الداخلي للمؤسسة والتشخيص الخارجي لمحيطها، ويرجع هذا التحليل لتصور المؤسسة بأنها نظام مفتوح على المحيط. وهذا لا يعني أن التشخيصيين مستقلين، بل يقودنا إلى التفكير بأنهما طرفين مرتبطين جدا من الناحية الاستراتيجية، فالتشخيص الداخلي للمؤسسة ليس له معنى إذا كان بمعزل عن المنافسة، كما لا نستطيع القيام بتشخيص خارجي لمحيط المؤسسة دون توفر معلومات حول التشخيص الداخلي لها³ وفي الشكل الموالي وصف لهذه العناصر:

الشكل رقم (09) :عناصر التشخيص الاستراتيجي.



1- دارين بوزيدي، مساهمة لإعداد إستراتيجية المؤسسة في قطاع البناء: دراسة حالة مؤسسة الانجاز بسكرة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، فرع تسيير المؤسسات، باتنة، 2006/2005 ص 82.

2- Oméga bayonne, J-c Makimouna Ngoulat, congo-brazzaville diagnostique stratégies pour la création de valeur, L'Harmattan, France, 1999, p 13.

3 - سامر زهرة، دور التشخيص الا في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة :مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل -بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص 20

المصدر : Jean-Pierre Helfer et autres Management Stratégie et Organisation, 3ème édition, Vuibert, France, 2000, P55

1. التشخيص الداخلي: ويقصد بالتشخيص الداخلي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة، وكذلك الكفاءات التي تتوفر عليها. فالتشخيص هنا يعني عملية تحليل للأنشطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حده، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، ومقارنتها مع المنافسين، وذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي وفق الشروط التنافسية¹ وتعرف نقاط القوة والضعف كما يلي:

- نقاط القوة: تعرف نقاط قوة المؤسسة، على أنها كل مورد أو مهارة أو أي ميزة قد تمتلكها المؤسسة في مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعتمد خدماتها.
- نقاط الضعف: ويمكن تعريفها بأنها ما تفتقر إليه الشركة أو ما لا يمكنها أن تقوم به بصورة جيدة (مقارنة بالآخرين) أو الحالة أو الوضع الذي يسبب عائقا للشركة، وقد تنتج عيوب الشركة الداخلي عن
 - ✓ عجز في المهارات أو الخبرات المهمة تنافسياً أو قصور في الممتلكات أو الحقوق الفكرية وغيرها
 - ✓ قلة الأصول التنافسية المهمة سواء كانت مادية أو معنوية.
 - ✓ الإمكانيات التنافسية الضائعة أو الضعيفة في المجالات الرئيسية للعمل.²

2. التشخيص الخارجي: يعرف التشخيص الخارجي بأنه عملية استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، والسياسية والاجتماعية، والثقافية، وقوة المنافسة، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو إجراء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأقلم فيما بينها من جهة، وبينها وبين مؤسسة الأعمال من جهة أخرى.³

- الفرص: هي الأحداث الظاهرة في بيئة المؤسسة التي إذا ما تم اغتنامها ستؤدي إلى أداء اقتصادي طبيعي. وهي مواقف في البيئة التي قد تساعد المؤسسة لبلوغ أهدافها أو تفوقها.
- التهديدات: وهي الأحداث أو الظواهر في بيئة المؤسسة التي تمثل صعوبة لتحقيق مستوى أداء اقتصادي حسن، أو على الأقل المحافظة عليه، وهي معطيات البيئة الخارجية التي تسبب صعوبة أمام المؤسسة للوصول إلى أهدافها.⁴

المطلب الرابع: أهمية التشخيص الاستراتيجي :

تبحث العديد من المؤسسات ذات المستوى التسييري العالي عن أدوات تمكنها من رقابة استراتيجية شبيهة دائمة، تجنبها المفاجئات وتمنحها إمكانية تحسين القيادة والقدرة على التصرف بسرعة، حيث أن تسيير عملية التشخيص

¹ - سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالج ازر، واقعه وأهميته وشروط تطبيقه (دراسة حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، فرع استراتيجية جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005 - 2006 ص 219

² ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج وتطبيقه، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006 ص 219

³ - سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002 ص 65

⁴ - نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة، الأردن، عمان، 2010 ص 165 - 166

الاستراتيجي في هذه المؤسسات هي عملية دائمة، تترجم بمراجعة دورية منتظمة. وتهدف عملية التشخيص الاستراتيجي إلى الكشف عن مدى تحقيق الأداء في المؤسسة ومدى ملائمة المؤسسة لمحيطها.¹

والتشخيص الاستراتيجي من شأنه أن يدرس العوامل الداخلية والخارجية التي تؤهل أو تعوق النمو السليم للمؤسسة.²

ولخص آخرون مبررات التحليل والتشخيص بقولهم، أن المديرين يقومون بانتظام بتحليل البيئة وتشخيصها، لامتلاك عواملها تأثيرات أولية في تغير الاستراتيجية، مع مراعاة تغيرات البيئة الايجابية منها والسلبية، فضلا عن إعطائها للاستراتيجيين وقتا لتوقع فرص بناء تؤمن استجابات مثالية لها، وتساعد في تطوير نظام لمواجهة التهديدات أو تطوير استراتيجيات لمقابلتها وتحقيق ميزة للمؤسسة.³

في حين يتأكد تشخيص البيئة كنقطة البداية للتخطيط الفعال باعتبار الاستراتيجية لا تعتمد فقط على قدرات المؤسسة وإمكاناتها، بل تتعداه إلى التقييم التام لعناصر البيئة التي يكون لها تأثير على عناصر المؤسسة.

والهدف الأساسي من التشخيص الاستراتيجي هو الحصول على صورة واضحة وشاملة للوضع الحالية للمؤسسة، ذلك من خلال توفير كم كافي من المعلومات التي تتميز بالشمولية ومصنفة حسب أهميتها بالنسبة للمؤسسة، حتى يمكن استعمالها في وضع أو تصحيح استراتيجية المؤسسة.⁴

كذلك، القيام بعملية التشخيص الاستراتيجي شرط أساسي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وتنفيذ الاستراتيجيات الفعالة، وذلك بهدف تحسين أداء الأنشطة القائمة، أو لدعم وتطوير الأنشطة الجديد، والتحديد الأفضل للعوامل التي من شأنها أن تؤثر على مسار الأحداث في المؤسسة، ومن ثم انتهاج الخيارات التي تؤدي إلى تعظيم أدائها.⁵

المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي الداخلي

إن التشخيص الداخلي للمؤسسة مفروض حتى قبل التشخيص الخارجي لأنه من أجل أن نتساءل بذكاء حول المحيط الاستراتيجي علينا أولاً أن نعرف جيداً منتجاته وأسواقه وتنظيمه وتقنياته. البيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجياتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الاستراتيجية من تسيير مؤسساتها بفعالية أكبر وأدق. وفيما يلي سنحاول الوقوف، على مفهوم البيئة الداخلية للمؤسسة ومكوناتها، وأهمية دراستها وتشخيصها، ثم نتطرق لأهم آليات المعتمدة في دراستها.

المطلب الأول: ماهية البيئة الداخلية

1. تعريف البيئة الداخلية:

البيئة الداخلية تتمثل بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة

¹ - بوزيدي دارين، مرجع سابق، ص 82

² - السعيد مبروك ابراهيم المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2012 ص

³ - نعمة عباس خضير الخفاجي، المرجع نفسه، ص 107

⁴ - هشام سفيان صلواتشي، يوسف بودلة، تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08 و 09 نوفمبر 2010، ص

⁵ -Franck brulhart, les 7 points clés du diagnostic stratégique : avec la méthode des cas, Edition d'organisation, paris, France, 2009, p 14

بحدود المؤسسة الداخلية¹ وترتبط هذه الأخيرة ارتباطا مباشرا بأنشطة الأداء داخل المؤسسة، مما يستدع تسميتها بالمجموعة التنظيمية حسب ميليز Milles ، وأحيانا بالبيئة العملية حسب بورتر Porter ، وأحيانا أخرى ببيئة العمل حسب تومبسون، وترتبط هذه البيئة ارتباطا عضويا بكيفية صياغة وتشكيل أهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت بكيفيات تحقيقها من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة والأساليب الفنية المستعملة في الإنتاج² ويعني تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل المؤسسة لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة والضعف ، بالإضافة إلى القيود، ويبني التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية عن المبيعات، الإيراج، التكاليف، الهيكل التنظيمي، الإدارة... الخ.³

2. عناصر البيئة الداخلية:

تتطلب دراسة البيئة الداخلية تحليلها إلى جزئياتها مع توفر نظام من المعايير والمؤشرات الرقابية لمختلف البرامج الخاصة بالأنشطة. بحيث إن الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمؤسسة يسمح بمعرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المؤسسة تقديم وتحقيق الأداء العالي والنجاح.

وتحظى التنظيمات كافة بخمسة أنواع من المهارات والموارد التي يمكن استخدامها لتحقيق أهدافها وغاياتها، وهي كالتالي:

- ✓ الموارد المالية: كالتدفق النقدي، والطاقة الائتمانية ، ومدى توفر رأس المال المملوك تحت الطلب.
- ✓ -الموارد الطبيعية: كالمباني الإدارية، ومصانع الإنتاج، المعدات، المعارض، والمخازن، والمخزون، وتسهيلات الخدمة والتوزيع.
- ✓ الموارد البشرية: كالعلماء، والمهندسين ومشرفي الإنتاج، وفريق البيع وخبراء التحليل المالي.
- ✓ الموارد التنظيمية: كنظم الرقابة على الجودة ، ونظم الإدارة، والنماذج المالية.
- ✓ الإمكانيات التكنولوجية: كتصنيع المنتجات.

المطلب الثاني: أهمية دراسة وتشخيص البيئة الداخلية

إن اختلاف البيئة الداخلية لمؤسسات الأعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المؤسسات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محددًا أساسيًا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة. ويمكن أن تتجسد فوائد عديدة من تحليل البيئة الداخلية، تمثل أهمية كبرى للمؤسسة، أهمها :

- يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في المؤسسة، جعل خياراتها الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ مع الأخذ بعين الاعتبار الاستغلال والاستخدام الكفؤ لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود الاستخدام في اقتناص الفرص والتعامل مع التهديد.

1 - جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الاستراتيجية ، خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى ، 2013 ص 159

2 - هشام سفيان صلواتشي، يوسف بودلة، مرجع سابق، ص 209

3 - ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 209

4 - جعفر عبد الله موسى إدريس، مرجع سابق، ص 159 – 166

- تستطيع إدارة المؤسسة إيجاد مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض من المفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية مثلا أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها.
- يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمؤسسة معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المؤسسة تقديم ما هو مميز وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال.
- يساهم فهم البيئة الداخلية للمؤسسة وتحليلها على معرفة التطور الحاصل في موارد المؤسسة بطريقة منهجية. وبالتالي تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا للتركيز على الموارد الأساسية للمؤسسة، والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النجاح 1.

المطلب الثالث: النماذج المتبعة في تشخيص البيئة الداخلية

عرض Hanger & Wheelen أدوات تحليل البيئة الداخلية والتي تتمثل في: مدخل الاعتماد على الموارد حيث يركز هذا المدخل على جانبين مهمين هما ماهية الموارد المتوفرة والموارد المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية، وتتمثل هذه الموارد بالموارد المادية، والبشرية، والمالية، والموارد الغير ملموسة. أما الأداة الثانية فهي تحليل سلسلة القيمة ويركز هذا التحليل على وظائف و أنشطة المؤسسة التي تخلق القيمة لمنتجاتها أو خدماتها بدءا من المواد الخام مروراً بسلسلة من أنشطة إضافة القيمة. وتتعلق الأداة الثالثة، تحليل الموارد الوظيفية، من خلال دراسة الهياكل التنظيمية وأنواعها وتقييم جوانب القوة والضعف والتركيز على الثقافة التنظيمية بوصفها مجموعة من القيم والتقاليد التي تحظى بالقبول وأنماط السلوك التي يعتمدها الأفراد والمدراء في أي مؤسسة .

أولاً: مدخل التحليل المستند على الموارد والقدرات:

أبسط طريقة لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، هي تلك التي تعتمد على الفحص الدقيق للأنشطة الوظيفية للكشف عن نقاط القوة والضعف بها، وتشتمل على الموارد التنظيمية كل من الأصول المالية والمادية والبشرية في كل مجال، بالإضافة قدرة الأفراد في كل مجال على صياغة وتنفيذ الأهداف والاستراتيجيات والسياسات الوظيفية. 2

1- تحليل موارد المؤسسة:

تشتمل الموارد على أصول الشركة المادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية 3 ونظراً لأهمية الموارد ودورها في منح التميز للمؤسسة واختلافها عن المنافسين، أصبح تحليلها يمثل مدخلا قائما بذاته، يعرف باسم المقاربة الاستراتيجية للموارد، ويعتبر هذا المدخل أن التوقع الذي يديم الأفضلية التنافسية للمؤسسة هو ذلك المبني أولاً على خصوصيات مواردها. لان واقع المنافسة قد كشف أن المؤسسات التي تمتلك نفس الحجم من الموارد لا تحقق في اغلب الأحيان نفس مستوى الأداء والفعالية، ويرجع ذلك إلى التميز في أسلوب استغلال هذه الموارد والمزج بينها هو الذي يختلف من مؤسسة إلى أخرى وباختلاف بصمات الأفراد خلال مزجهم لهذه الموارد الخاصة. 4

1. 1 تحليل الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة:

1 - 1 - 1: تحليل الهيكل التنظيمي:

¹ - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 74 - 75

² نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 - 2001 ص 111

3 - المكاشفي عثمان دفع الله القاضي، الإدارة الاستراتيجية للتربية والتعليم، طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر الطبعة الأولى 2011 ص 59

4 - عبد الملوك مزهودة، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 2004 - 2005 ص 86

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن رسم بياني، وأداء يلخص أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال وتحديد علاقتهم الوظيفية واتجاهات انسياب السلطة والمسؤولية، فهو عبارة عن هيكل رسمي للعلاقات بين أعمال المؤسسة والوظائف التي تؤديها.¹

والهيكل التنظيمي للمؤسسات له تأثيره على قدرتها على النجاح في الأسواق معينة فعندما يكون الهيكل التنظيمي ميكانيكي فإنه من الصعب إن تنجح هذه المؤسسة في السوق يتطلب منتجات تتطور بسرعة لأن قدرة هذا الهيكل على التطوير السريع ضعيفة، وبالتالي يجب دراسة الهيكل التنظيمي الحالي وانعكاساته على قدرات المؤسسة.² هناك نموذجان رئيسيان للهيكل التنظيمي هما النموذج الكلاسيكي والعضوي، إضافة إلى الهيكل الشبكي الحديث.

أ. النموذج الكلاسيكي: نميز فيه ما يلي:

-التنظيم التنفيذي : ويعتبر من أقدم أنواع الهياكل التنظيمية، يتكون من علاقات رأسية تربط بين الوظائف بالمستويات الإدارية المختلفة، بحيث تتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم إلى قاعدته بشكل مباشر ومتصل، وأهم ما يميزه البساطة والوضوح في العلاقات الإدارية، ووحدة القيادة وسرعة اتخاذ القرارات .

-التنظيم الوظيفي: يقوم على أساس التخصص في العمل، ومن أهم مزاياه أنه يتيح استخدام الخبرات والمختصين مما يساعد على إتقان العمل، والحصول على المعلومات من مصادرها المتخصصة، كما يساعد على تنمية روح التعاون بين العاملين في المنشأة.

-التنظيم التنفيذي الاستشاري: يجمع بين النوعين التنفيذي والاستشاري، محققاً مزاياهما معاً، يتميز أساساً بتوفير المعلومات الفنية لمراكز اتخاذ القرارات في المؤسسة، مما يمكنها من اتخاذ القرارات الأفضل.

ب . النموذج العضوي: ويسمى أيضاً بالنموذج المفتوح، وهو نموذج تنظيمي متطور عن النموذج الكلاسيكي. في هذا النوع التنظيمي يحدد لكل مدير وحدة إدارية أهداف محددة ونتائج معينة عليه أن يحققها، ويمنح مقابل ذلك الحرية في التصرف داخل إدارته. ويصلح هذا النموذج في الأحوال التي يصعب التنبؤ بها فتلجأ إليه المنشآت التي تعيش في بيئات غير مستقرة وغير متجانسة حيث تساعد المرونة في هذا الهيكل، على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة.³

ت . التنظيم الشبكي: يتسم التنظيم الشبكي بكونه تنظيمًا مرناً، يتميز بالصلوات الفائقة بين أفرد التنظيم من جهة، وديناميكية هذه الصلات التي تتغير حسب المهام والحاجة إلى تقاسم المعلومات والمعرفة بهذه المهام من جهة أخرى، وهذا يؤدي إلى تجاوز الهرمية التنظيمية لصالح التشارك الواسع والمستمر بين العاملين.⁴

2. تحليل ثقافة المؤسسة :

ثقافة المؤسسة هي مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المؤسسة وإدراكاتهم ومن ثم تؤثر على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المؤسسة وخارجها، مما ينعكس على سلوك الفرد وممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها الاستراتيجية وأهدافها. والثقافة التنظيمية تكون إما معضلة أو داعمة

1 - - بلقاسم سلاطينية، اسماعيل قبيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة: التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 70

2 - - خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 190 – 191

3 - - رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسي، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 371 – 372 –

373

4 - - نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، المملكة العربية السعودية 2004 ص 249 – 250

للتفكير الاستراتيجي وممارسة الإدارة الاستراتيجية ومن ثم تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها¹. ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

-بناء حس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء والعمل والمثابرة والأشخاص البارزين في المؤسسة، مما يحفز على الاقتداء بها وتحسين الأداء

-إيجاد شعور بالتوحد: فالثقافة توحد السلوكيات، وتعطي معنى للأدوار، وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.

-تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

-زيادة التبادل بين الأعضاء: وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد².

2 - التحليل الوظيفي :

يعتبر التحليل الوظيفي من أبسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي لتشخيص البيئة الداخلية، ويقوم هذا المدخل بلفت نظر المديرين بطريقة موضوعية إلى الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تركز عليها القرارات الاستراتيجية ، وفيما يلي أهم الأنشطة التي يتناولها التحليل الوظيفي³ :

1 - 2 - الإنتاج والعمليات :

يعد نشاط الإنتاج والعمليات نشاطا رئيسيا في تحويل مدخلات المؤسسة إلى مخرجات متنوعة باعتماد طرائق وأساليب وتقنيات مختلفة، ويعالج تحليل هذا النشاط مجموعة عوامل خاصة بالمواد الأولية وأفاق توفرها ونوعيتها ومصادر تجهيزها إلى جانب كفاءة الآلات والمكائن والأجهزة وطاقاتها المتاحة وتكاليف العمليات وكفاءة التسهيلات القائمة وكفاءة نظم الرقابة على المواد المخزونة والبضاعة المصنعة .

وتقوم الإدارة العليا في المؤسسة بالبحث عن عوامل الإنتاج والعمليات في المؤسسة وعما يشكل قدرات مميزة تمكن الإدارة من استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية أو مواجهة أخطارها وتهديداتها بطريقة تؤدي إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة.

1 - 2 - 2 العوامل التسويقية:

ويتضمن هذا البعد تحليل الأنشطة التسويقية الرئيسية وهي: بحوث السوق، والمنتج والنشاط التسويقي والتوزيع والترويج والخدمات الملحقة والمكانة الذهنية للمؤسسة في عقول المستهلكين والزبائن ويرى Jauch s Glueck أن الاستراتيجيات التسويقية تسعى إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية هي:

-تقديم سلعة أو خدمة مرغوبة ومطلوبة من قبل الزبون.

-تحديد السعر، والجودة، والصورة الذهنية التي يتوقعها كل من الزبون والمؤسسة.

-تحديد وسائل الاتصال المختلفة للوصول إلى الزبون.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجود التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر 2008 ص 420

² - طاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، الطبعة الأولى 2007 ص 296

³ - ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد مرسي ، مرجع سابق،

- جعل السلعة أو الخدمة متوفرة في الأماكن التي يتوقع الزبون أن يجدها فيها.

1 - 2 - 3 العوامل المالية :

يهدف تحليل العوامل المالية إلى تبيان قدرات المؤسسة المالية مقارنة بالمنافسين، وتتضمن عوامل الهيكل المالي وهيكل رأس المال ومصادر التمويل، والفوائد والاستثمارات، والعوائد والموقع الضريبي، والموازنات، ونظم المحاسبية السائدة وكفاءتها، والحسابات المخزنية ومدى ملاءمتها للسياسات المالية و العملائية.

تتعلق هذه العوامل بالإدارة المالية والمحاسبية والاستراتيجية الخاصة بهذه الإدارة، ويرى Ivancevich أن عملية تحليل الموارد المالية في المؤسسة تظهر من خلال تحديد مصادر الأموال وكيفية استخدامها وإجراء عمليات التخطيط المالي والرقابة والتحليل المالي، فضلا عن معرفة وتحديد درجة السيولة والربحية في المؤسسة وضرورة الوقوف على طبيعة مصادر الأموال الداخلية والخارجية وتقدير أعباء الديون والقيام بعملية التقويم والرقابة المالية الحالية وبين الموقف المالي للمؤسسة.

1 - 2 - 4 الموارد البشرية

يعد تحليل الموارد البشرية على قدر كبير من الأهمية، بسبب أن مخرجات التحليل تعطي مؤشرات مهمة لنوعية الموارد البشرية المتوفرة لدى المؤسسة وحجمها وتركيبها من حيث المهارات والخبرات والمؤهلات والولاء والقيم التي تحملها. فضلا عن أن التحليل يتضمن بيانات السياسة الخاصة بالتوظيف والتدريب والتقييم، وما يتبعها من إجراءات وقواعد وموازنات خاصة بذلك، وإلى جانب دراسة وتحليل التوجهات السلوكية للموارد البشرية كالرضا والالتزام ودور العمل والإنتاجية والتمكين كظواهر مؤثرة في تحديد مؤشرات القوة والضعف لدى المؤسسة.

1 - 2 - 5 البحث والتطوير.

يعد نشاط البحث والتطوير من أهم الأنشطة التي تمارسها المؤسسات الناجحة، إذ أن الاهتمام بهذا المجال عادة ما يترتب عليه نتائج ايجابية تتعلق بالمخرجات تدعم مؤشرات القوة لدى المؤسسة، لذا يجب أن يتم تقييم هذا النشاط وتحليل عوامله الرئيسية بغية التركيز على نواحي الإيجاب وتعزيزها ومعالجة أية إخفاقات في هذا النشاط.¹

1 - 2 - 6 تحليل قدرات المؤسسة: إدارة القدرات في المؤسسات من العمليات الاستراتيجية الضرورية فيها، فالقدرات هي نتيجة الاستخدام الجيد لمورد أو موارد متعددة في المؤسسة، فمثلا قد يكون لدى المؤسسة موارد بشرية على مستوى عال من الكفاءة والعلم و وباستخدام هذا المورد وتدعيمه بالموارد المالية والإدارية يكون لدينا قدرة على تطوير المنتجات، وكذلك قد يكون للمؤسسة موارد بشرية ولكن ليس لديها القدرة على تطوير منتجاتها. وقد تشمل قدرات المؤسسة على العديد من النشاطات الحيوية، منها²:

- القدرة على التصنيع.
- القدرة على تقديم الخدمات و التوزيع .
- القدرة على الابتكار و التطوير.
- القدرة على تقليل التكاليف،

¹ - محمد حسين العيسوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الو ا ر ق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان،

الطبعة الاولى، 2012 ص 314 - 315 - 316

² -خضر مصباح إسماعيل الطيبي، مرجع سابق، ص 190 - 191

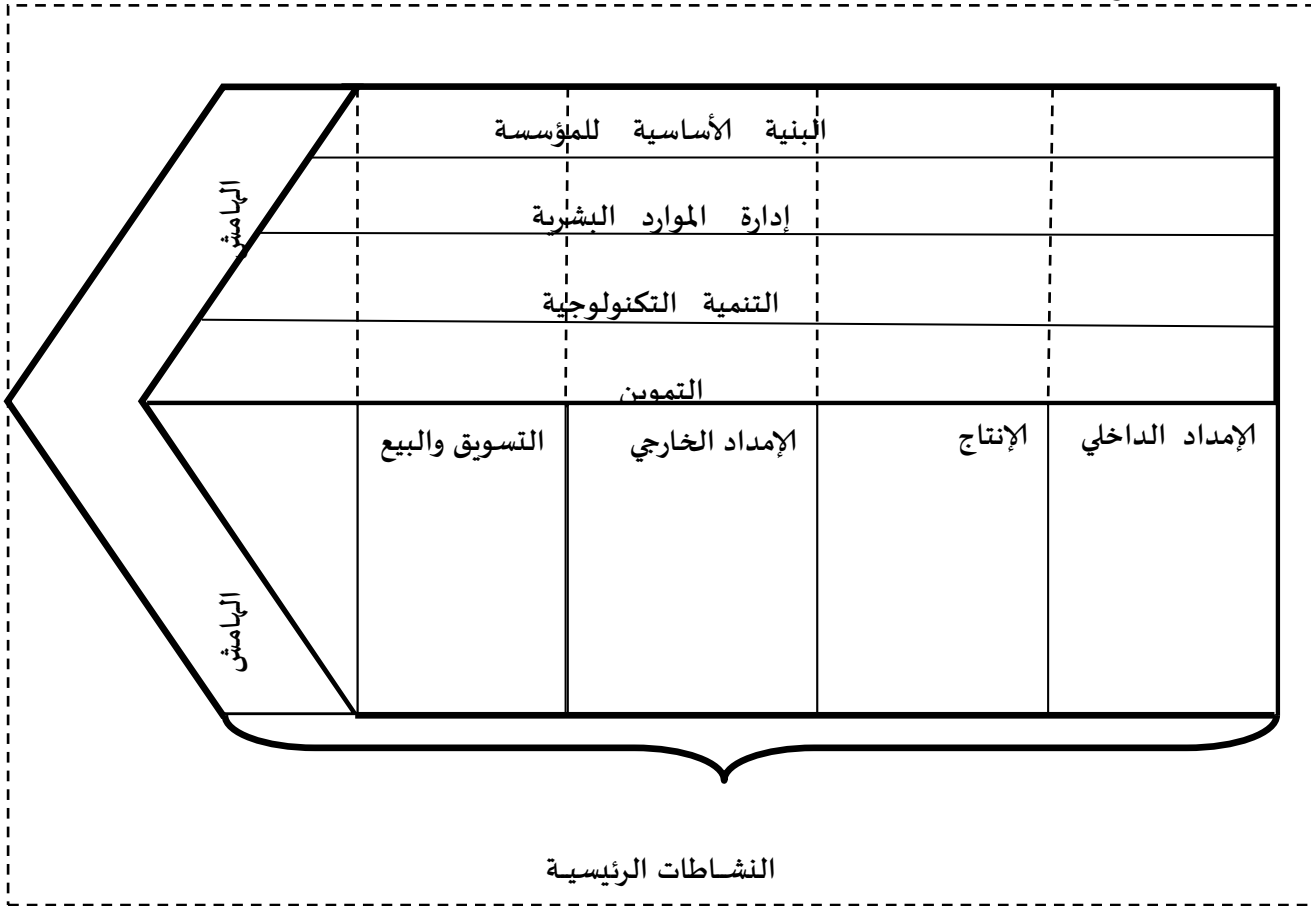
- القدرة على شراء المواد الخام.
- القدرات الإدارية،
- قدرات إدارة الموارد المالية وانجاز العمليات المحاسبية ... الخ

ثانيا: مدخل سلسلة القيمة:

طور مايكل بورتر سلسلة القيمة الاستراتيجية سنة 1985 ، بحيث خلص إلى أن المؤسسة لا تتألف من مجموعة معزولة من الوظائف بل هي عبارة عن سلاسل لخلق القيمة انطلاقا من أنشطتها المختلف، التي تكتسبها ميزة تنافسية، إضافة لخلق القيمة للزبون¹ ويعد تحليل سلسلة القيمة احد الأدوات المهمة المعتمدة في إجراء التحليل التنظيمي (التحليل الداخلي)، وتحليل القيمة، وهي طريقة مؤسسة للتمعن في النشاطات التي تؤديها المؤسسة وللکیفية التي تتفاعل بها هذه النشاطات مع بعضها البعض.

و ينقسم تحليل سلسلة قيمة المؤسسة إلى سلسلة من النشاطات المترابطة والمتفاعلة، التي يسهم كل منها في تقديم جزء من القيمة الإجمالية التي يحصل عليها الزبون من المؤسسة وبالتالي المساهمة في تحقيق الأرباح. والشكل الموالي يوضح سلسلة القيمة لبورتر، بأنشطته الأساسية والداعمة:

الشكل رقم: (10) نموذج سلسلة القيمة لبورتر



المصدر: خضر مصباح إسماعيل الطيبي، مرجع سابق، ص 19

¹ - Hossein Bidgoli , The Internet Encyclopedia, WILEY , Volume 3, canada, 2004 , p 525.

يلاحظ من الشكل أعلاه أن نشاطات المؤسسة قد تم تقسيمها:

الأنشطة الأساسية: وتشتمل على:

أ. نظام الإمداد الداخل **La logistique interne**:

ويتضمن العلاقات مع الموردين فضلا عن جميع العمليات المطلوبة لاستلام وخزن وتوزيع المدخلات، أو الأجزاء المكونة، أو المواد الأولية التي تجرى عليها العملية التصنيعية.

ب. العمليات **Les opérations** :

وتشتمل عمليات تصنيع المدخلات وتجميعها بهدف إنتاج المنتج النهائي.

ت. نظام الإمداد الخارجي **La logistique de sortie** :

وتتعلق بالخزن ومعالجة الطلبات ونقل وتوزيع المنتجات إلى الزبائن النهائيين.

ث. التسويق والمبيعات **Le marketing et les ventes** :

وتتضمن نشاطات معينة كالإعلان والترويج، وتنظيم قوة البيع، اختيار قنوات التوزيع، وإدارة العلاقات مع الزبائن، والتسعير.

ج. الخدمة **Les services** :

وتتضمن خدمات النصب والتدريب والصيانة والإصلاح وخدمات ما بعد البيع التي تلتزم بها كثير من المؤسسات بحكم طبيعة عملها.

2. الأنشطة الداعمة: أما النشاطات الداعمة فإنها تتضمن:

أ. البنية التحتية **Les infrastructures** :

وتشمل الهياكل التنظيمية، ثقافة المؤسسة، نظم الرقابة، التخطيط، المحاسبة، والرواتب.

ب. إدارة الموارد البشرية **La gestion des ressource humains** :

وتتضمن نشاطات الإحلال، التدريب، التنمية، الترويج، والرواتب.

ت. التطوير التكنولوجي **Le développement technologique** :

لا يقتصر دور التكنولوجيا على قسم البحث والتطوير أو التصنيع، بل يستعمل جميع أرجاء المؤسسة. فمثلا تكنولوجيا المعلومات تعد ذات أهمية كبيرة في نظام الإمداد الداخلي والتسويق.

ث. المشتريات **les achats** : وتتضمن شراء المواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة أو الأجزاء تامة الصنع التي تحتاجها

العملية التصنيعية¹.

المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي الخارجي

إن التطور الذي يحدث في البيئة الخارجية لأية مؤسسة أعمال لم يعد فقط امرا بالغ التعقيد وإنما صار أيضا شديد التغير. فلم تعد أي مؤسسة أعمال تأمن غدها في هذه البيئة، ولذلك فإن عدم تشخيص وتحليل المؤسسة لمحيطها الخارجي بالشكل الأمثل، قد يعرضها للمشاكل، هذا إن لم يجبرها على الخروج من بيئة العمل، لذلك نجد معظم الكتاب والباحثين يؤكدون على ضرورة قيام مؤسسات الأعمال بالتحليل الجيد للبيئة الخارجية .

¹ - خالد محمد بنى حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 150 - 151 - 152

المطلب الأول: ماهية البيئة الخارجية

1. مفهوم البيئة الخارجية: البيئة الخارجية هي الإطار العام الذي تتحرك في المؤسسة وتتعامل معه لإنجاز خطط وبرامج العمل ولتحقيق أهدافها، أي هي مجموعة المتغيرات أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون غير خاضعة لسيطرة ورقابة المؤسسة وذات تأثير على قراراتها وأدائها ونتائج أعمالها. ويهدف تحليل البيئة الخارجية إلى تأكيد المؤسسة على قدرتها على التعامل مع عناصر البيئة الخارجية، والاستفادة من الفرق والتعامل الفعال مع القيود والتهديدات، وذلك من خلال التعرف على عناصر وخصائص البيئة الخارجية، والفهم المتعمق لما له تأثير على كيان المؤسسة وقدراتها ومستقبلها.¹

2. عناصر البيئة الخارجية:

تتكون البيئة الخارجية للمؤسسات من مجموعتين من المتغيرات البيئية، هي البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة (بيئة التشغيل).
أ. البيئة الخارجية العامة للمؤسسات:

تمثل البيئة الخارجية العامة للمؤسسة، في ست مجموعات من المتغيرات البيئية وهي:²

- المتغيرات الاجتماعية والحضارية.
- المتغيرات الفنية والتكنولوجية.
- المتغيرات السياسية والقانونية.
- المتغيرات الاقتصادية.
- المتغيرات الدولية.

ب. البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة (بيئة التشغيل)

تأثير البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة يكون أكثر مباشرة من البيئة العامة، ولذا يطلق عليه أحيانا بالبيئة الخارجية التشغيلية، وتتكون هذه البيئة من عدد من العناصر مثل: المنافسون، المستهلكون، الوكالات الحكومية، الموردون، المؤسسات العمالية³

المطلب الثاني: أهمية دراسة البيئة الخارجية

تتجلى الفوائد المتأتية من دراسة البيئة الخارجية فيما يلي: 4

- الوقوف على آثار المتغيرات الخارجية على المؤسسة وتشخيص العوامل المسببة لها واتجاهاتها.
- تحديد التهديدات والمشاكل والمخاطر التي تحملها البيئة الخارجية للمؤسسة خلال الفترة القادمة والتي يتعين عليها السعي المتواصل لتضييقها إلى اصغر مستوى ممكن.
- تحديد الفرص وكيف تستطيع المؤسسة تعظيم الفوائد الممكن الحصول عليها منها.
- كشف الخيارات الحاسمة التي يجب على المؤسسة اتخاذها في الأمد القصير، والأمد الطويل.

¹ - محمد عشاوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر، 2010 ص 53

² - حسن محمد احمد محمد المختار، الإدارة الاستراتيجية : المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر - 2008 ص 32

³ - .حسن محمد احمد محمد المختار، المرجع نفسه، ص 33

⁴ - مجيد كرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ص 159

- الوقوف على الإجراءات المستقبلية التي تتخذها الحكومة سواء الإجراءات الاقتصادية أو التشريعية أو الاجتماعية التي تؤثر على مسيرة المؤسسة.
- تكشف عن الالتزامات المترتبة على المؤسسة أو التي تترتب لها، وأية إجراءات عقابية محتملة تتخذ ضدها.
- المساعدة على وضع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعديل هذه الأهداف في ضوء النتائج المستخلصة.
- المساعدة على وضع الخطة التنفيذية والبرامج المكونة لها.
- المساعدة على تحديد الموارد المالية المتاحة والمطلوبة لتمويل الخطة التنفيذية.
- المساعدة على تحديد نطاق عمل المؤسسة ومساحة نشاطها.
- المساعدة على تحديد المعالم السلوكية للمجتمع أو المستفيدين من خدمات المؤسسة بما يمكنها من تقديم هذه الخدمات وفقا لرغباتهم
- المساعدة على وضع خطة طوارئ لمواجهة أية تهديدات مفاجئة قد تنشأ في المستقبل.

المطلب الثالث: النماذج المتبعة في التشخيص الخارجي

هناك العديد من الطرق والأساليب لتحديد الفرص والتهديدات التي تنجم عن البيئة الخارجية العامة والخاصة للمؤسسة، وفيما يلي أهمها:

1. القوى التنافسية الغير مباشرة (: تحليل البيئة العامة Macro-environnement)

يضم المحيط العام للمؤسسة مجموع القطاعات والميادين ذات الصيغة العامة، ويتعلق الأمر هنا بالظرفية السياسية، التوجهات والسياسات العامة المتبعة من طرف الدولة، والوضعية الاقتصادية للدولة وباختياراتها التكنولوجية والاستراتيجية، وأخيرا بالسياق الاجتماعي الثقافي، ويمكن تلخيص كل هذه النقاط في معرفة وتحليل السياسة التنموية المتبعة من طرف الدولة في جميع المجالات ومدى تأثير هذه السياسات من طرف المحيط العالمي. في الغالب لا تتأثر المؤسسة بصفة مباشرة بمحيطها العام، إلا أنه في بعض الأحيان يمكن أن يؤثر بشكل كبير في مسار المؤسسة. ولا بد أن ندرك أن الأحداث التي تنتج عن المحيط العام يمكن أن تؤثر بشكل ايجابي أو سلبي على عمل المؤسسة، لهذا يجب على هذه الأخيرة أن تكون على علم بما يجري في محيطها، ثم تحليله حتى تتمكن من استغلال فوائده والاحتياط من مخاطره.¹

-البيئة السياسية والقانونية :

يقال إن مهمة المؤسسات هي البحث عن أفضل الوسائل التي تساعد على تحقيق ما تريده من نتائج، ومهمة واضعي القوانين والمعايير هي وضع القواعد التي تتضمن قدرة المؤسسات على المضي قدما لتحقيق هذه النتائج، بطريقة يقبلها المجتمع وتسهم في رخائه.²

2-البيئة الاقتصادية :

تعد التنبؤات أو التوقعات الاقتصادية هامة جدا، ذلك أنها تؤثر في الأعمال، والصناعة، والزبائن، وعلى العموم تكون المعلومات الاقتصادية متاحة بسهولة، رغم أن هذه المعطيات قد لا توفر سوى معلومات عامة جدا، وليست

¹ - السعيد ميروك ابراهيم، مرجع سابق، ص 151، 150

² - نيفيل ليك، المرشد العملي في التخطيط الاستراتيجي، ترجمة هدى فؤاد، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 106

معلومات اقتصادية مفصلة. وتشير البيئة الاقتصادية إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة، مثل: الدخل، الطلب، مدى توافر عوامل الإنتاج، التضخم، السياسات النقدية والمالية للدولة، المناخ العام للاستثمار.¹

3-العوامل الاجتماعية :

تعد البيئة الاجتماعية ذات تأثير مهم، خاصة أن يكون في جانب الطلب على منتجات المؤسسة، وكذلك على القيم والقواعد والممارسات للعاملين داخل المؤسسة. وعند دراسة متغيرات البيئة الاجتماعية يلاحظ ما يلي على سبيل المثال:²

- ✓ الزيادة السكانية تمثل فرصا لبعض مؤسسات الأعمال حيث هناك زيادة في الطلب على منتجاتها، وكذلك فان زيادة أعداد المواليد يفتح أسواقا جديدة أمام العديد من المؤسسات.
- ✓ خروج المرأة للعمل وزيادة الدور الذي تقوم به يؤدي إلى زيادة الطلب على بعض المنتجات التي تمكن المرأة من القيام بدورها من جديد، زيادة مشاركة المرأة في القرارات الشرائية، زيادة دخل الأسرة.
- ✓ زيادة مستوى التعليم أدى إلى زيادة الطموحات والتطلعات للأفراد سواء نحو المنتجات أو نحو العمل، كذلك توفر بيئة عمل جيدة ومستقرة وزيادة الدخل والطلب.
- ✓ زيادة الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يفرض عليها اتجاهات استراتيجية معينة لموضوعات (الرقابة الإدارية، السلامة والأمن في المنتجات، حماية البيئة وما تماره المؤسسات فيما يتعلق بالإعلانات...الخ)

العوامل التكنولوجية :

إن البيئة التكنولوجية مركبة ومعقدة ومتشابكة ومن ثم لا يمكن تركها بدون تخطيط وتوجيه ورقابة، وقياس مدى تأثيرها أو أثرها في النظم التشغيلية والإنتاجية³ كما أن اغلب المؤسسات تنظر نظرة ايجابية إلى التكنولوجيا المتعلقة بخط عملها، وترى بان ذلك يؤدي إلى تطوير خدماتها ومنتجاتها، وتتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستحدثة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وفيما يلي بعض العوامل والقوى التي تؤثر سلبا وإيجابا على البيئة التكنولوجية⁴ :

- التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون.
- المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا.
- التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج.
- طرق الحصول على التكنولوجيا.
- الاستثمارات المطلوبة للحصول على التكنولوجيا
- معدل التغيير التكنولوجي في الصناعة

¹ - فريدال فراي و اخرون، تيسير التخطيط الاستراتيجي للإعمال الصغيرة، ترجمة دينا عبد الإله الملاح، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2017 ، ص91

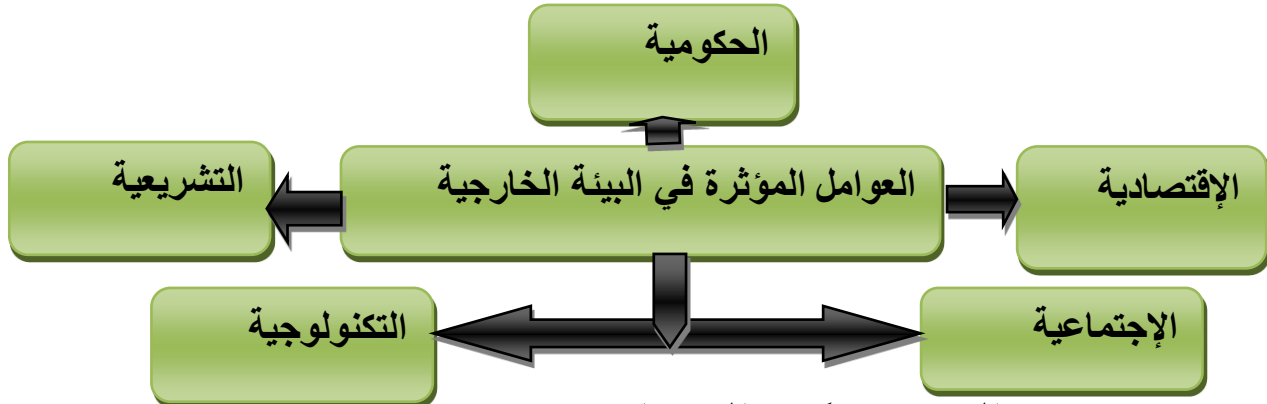
² - احمد ماهر، الدليل العملي للمديرين في : الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الرابعة، 0220 ، ص175،174

³ - فريد النجار، إدارة العمليات الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2006 ص 114

⁴ - نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت ، لبنان، الطبعة الأولى 2007 ص 152

العوامل الدولية (القيمية)

ويراد بها مجمل القيم التي تحكم العلاقات بين المؤسسات الإقليمية والقارية والعالمية، وسبل التعاون بينها والالتزامات بينها والقيم السائدة لديها والثقافة التي تعمل بها وهذا يشمل المؤسسات المحلية والوطنية، وخاصة التي تعمل في نفس الميدان والشكل التالي رقم (11) يوضح أهم عناصر البيئة الخارجية المؤثرة على المؤسسة:



المصدر: مجيد كرخي، المرجع سابق، ص 168

كما يبين الجدول الموالي أهم العوامل المؤثرة في تشخيص البيئة العامة للمؤسسة:

الجدول رقم (02): بعض العوامل المهمة في تشخيص البيئة العامة للمؤسسة

الدولية	السياسية القانونية	التكنولوجية	الاقتصادية	الاجتماعية
القوانين الدولية	تعليمات حماية التجارة	مجموع إنفاق الدولة على البحث والتطوير	اتجاهات إجمالي الناتج القومي	التغيير في نمط الحياة
قرارات الأمم المتحدة	قوانين حماية البيئة	مجموع إنفاق الصناعة على البحث والتطوير	معدلات الفائدة	التوقعات المهنية
قرارات صندوق النقد الدولي	قوانين الضرائب	تركيز الجهود التكنولوجية	عرض النقود	نشاط المستهلكين
الاتفاقيات الدولية	حوافز خاصة	حماية الإختراع	معدلات التضخم	معدل تكوين الأسرة
اتجاهات الشركات العالمية	تعليمات التجارة الخارجية	السلعة الجديدة	معدلات البطالة	توزيع العمر للسكان
قرارات الأقطار الكبرى	الإتجاه نحو الشركات الأجنبية	السلعة الجديدة	مراقبة الأجور و الأسعار	التحول الإقليمي في السكان
الحروب والكوارث العالمية	قوانين التوصيف	تطورات جديدة في نقل التكنولوجيا من المعمل الى السوق	رفع وخفض قيمة العملة	توقعات الحياة
	استقرار الحكومة	تحسين الإنتاجية من خلال المكننة	توافر الطاقة وكلفتها	معدل نمو السكان
			الدخل الفردي	معدلات المواليد

المصدر: كاظم نازك الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2004 ص 139

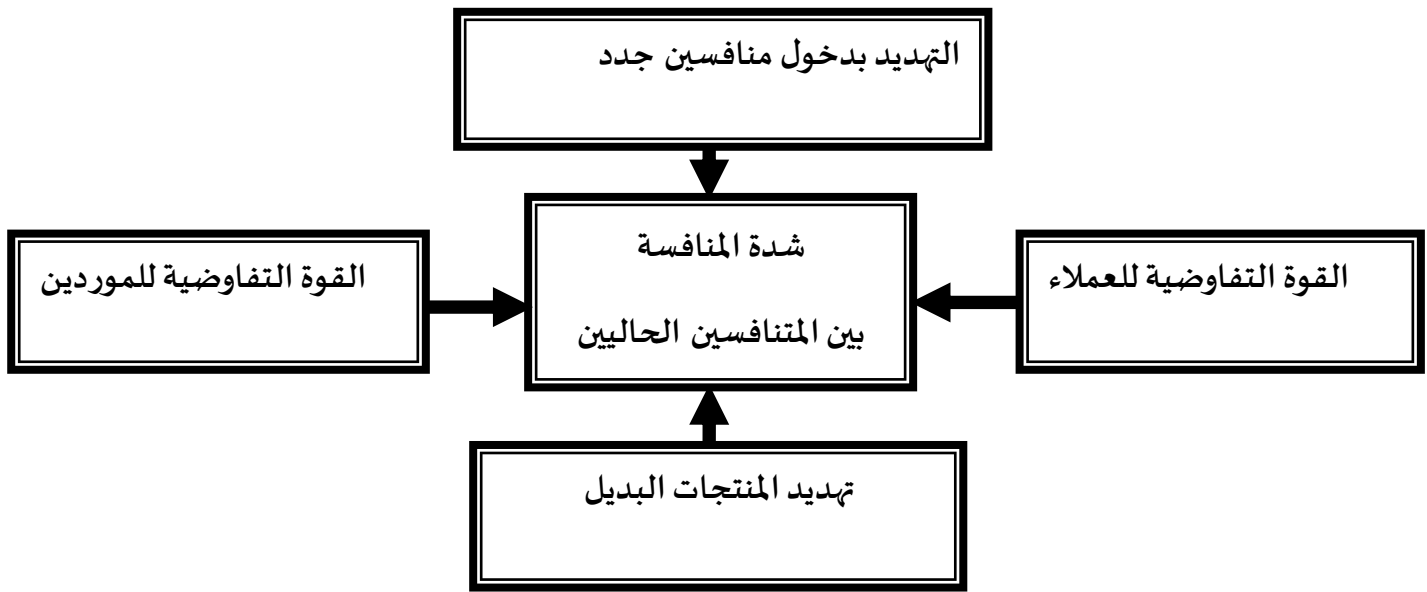
2-تحليل القوى التنافسية المباشرة (نموذج بورتر للقوى الخمس (microenvironnement):

إن طبيعة ودرجة المنافسة في الصناعة يتوقف حسب بورتر Porter ، على خمس عوامل هي 1:

- تهديد الداخلين الجدد،
- قوى المساومة المجهزين (الموردين) ،
- قوة مساومة المشترين،
- تهديدات منتجات أو أخرى بديلة،
- وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة.

و إن أي تعديل استراتيجي يمكن أن ينتج من خلال هيكل الصناعة الذي يعتبر الأساس الذي تبني عليه استراتيجية فعالة للمنافسة، والشكل التالي يوضح قوى التنافس الخمسة لبورتر:

الشكل رقم(12): القوى الخمس التي تشكل المحيط التنافسي



المصدر : Michael Porter, Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors, free the press, new York, United states of America, 1998, p4.

2 – 1 - تهديد الداخلين الجدد إلى الصناعة: يتميز وجود داخلين جدد إلى صناعة ما بجلهم لقدرات جديدة، إضافة لرغبتهم في الحصول على حصة من السوق، وفي كثير من الأحيان مزاحمتهم للشركات الكبيرة في الموارد² وتعتمد قوة الداخلين الجدد إلى الصناعة على وجود ضوابط وقيود الدخول إلى هذه الصناعة، وتمثل فيما يلي³:

أ. اقتصاديات الحجم: تعني اقتصاديات الحجم أن الإنتاج بالأحجام الكبيرة يساهم في تخفيض تكاليف وحدة الإنتاج بحيث تصبح منافسة. و تعتبر اقتصاديات الحجم عائقا أمام الدخول إلى الصناعة وذلك لأنها تجبر

¹ - هشام سفيان صلواتشي، يوسف بودة، مرجع سابق، ص 9

² - Michael Porter, op.cit p7.

³ - محمد سمير احمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2009 ص 321 – 322

الداخليين الجدد على التواجد بحجم اقتصادي كبير وقدرة على مواجهة المخاطر المنتظرة من المنافسين الحاليين.

ب. تميز المنتج: يشير تميز المنتج إلى أن المنشأة القائمة فعلا لديها شهرتها التجارية، كما أنها تتمتع بولاء عملائها والذي تحقق من جهد متواصل وفعال في الإعلان عن المنتج وتقديم خدمة متميزة للعملاء وتميز أداء المنتج، هذا الذي يضع قيودا أمام الداخليين الجدد ، وتجبرهم على إيجاد وسائل فعالة للتغلب على ولاء العملاء للمنشأة القائمة ومنتجاتها ومحاولة تحويل هذا الولاء إلى منشأتهم.

ت -الموارد المالية المطلوبة: بعض الصناعات قد تتطلب كما هائلا من الأموال لكي تبدأ أعمالها، وتظل هناك مخاطر حتى لو توفرت سبل الحصول على الأموال اللازمة من مصادر مختلفة وتمثل تلك المخاطر في كيفية استخدام هذه الأموال وتحقيق عائد مناسب عليهما.

ث -تكاليف التحول: تمثل تكاليف التحول احد عوائق الدخول إلى الصناعة وتتمثل تكلفة التحول في العديد من العناصر ، وهي على سبيل المثال:¹

- تكلفة التحول من استخدام منتج معين إلى استخدام منتج آخر لمورد آخر، وقد يصاحب ذلك تكلفة الاتصال وتكلفة مخاطر الاستخدام الجديد.
- تكلفة إقامة وتدعيم علاقة جديدة بمورد جديد.
- تكلفة عمليات إعادة تدريب وتأهيل العاملين استعدادا لإنتاج أو تسويق المنتج الجديد. وعندما ترتفع هذه التكلفة أمام الداخليين الجدد إلى الصناعة فانه يترتب على ذلك أما الانسحاب كليا من هذه الصناعة أو محاولة البقاء مع تحسين الأداء وخفض التكلفة حتى يستطيعوا البقاء في ظل المنافسة مع المنشآت القائمة فعلا في هذه الصناعة.

ج. الوصول إلى منافذ التوزيع: تعتبر قنوات التوزيع احد عوائق الدخول إلى الصناعة بالنسبة للداخليين الجدد وذلك في حالة خدمة هذه القنوات لمنتجات المنشآت القائمة فعلا، وقد يحاول هؤلاء الداخلون الجدد إلى الصناعة النفاذ إلى هذه القنوات عن طريق تخفيض أسعار منتجاتهم أو عن طريق منح المزيد من الحوافز الترويجية للموزعين.

د. التشريعات السياسية: تمثل التشريعات الحكومية احد عوائق الدخول إلى صناعة معينة وذلك من خلال مجموعة من الضوابط والسياسات ومنها على سبيل المثال قوانين البيئة المختلفة، أو من خلال ضوابط حماية المستهلك في مواقع الإنتاج المختلفة.

2 - 2 المنتجات البديلة:

يعد توفر منتجات بديلة عاملا رئيسيا يؤثر على استعداد الزبائن لدفع سعر علاوة نظير منتج ما. وتدل هذه الحساسية السعرية من جانب الزبائن على المرونة السعرية للطلب على المنتج، فإذا كانت هناك بدائل متشابهة متاحة يكون هناك حد الثمن الذي يكون الزبائن على استعداد لدفعه وفي هذه الحالة يكون الطلب مرنا فيما يتعلق بالثمن ، أي أن الزبون سوف يستجيب للثمن الأعلى بالتحول إلى المنتج البديل. ويتوقف مدى تقييد البدائل للتسعير في الصناعة على ثلاثة عوامل:²

¹ - محمد سمير احمد، نفس المرجع، ص 323 - 324

² - فيليب سادلر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: علا احمد صلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، الطبعة الأولى 2008 ص 133

• مدى توفر المنتجات البديلة.

• خصائص السعر /الأداء النسبية للبدائل.

• الأسعار التي يواجهها الزبائن عند المفاضلة بين البدائل.

2- 3 المنافسين الحاليون : إن الجزء الهام والخاص من التحليل الخارجي هو الذي يركز على دراسة المنافسين¹ بالنسبة لمعظم الشركات، يتمثل المحدد الرئيسي للحالة الكلية للمنافسة والمستوى العام للربحية في المنافسة بين الشركات القائمة داخل الصناعة. وفيما يلي بعض العوامل الرئيسية المحددة لطبيعة وشدة المنافسة بين الشركات القائمة:

أ. تركيز البائعين: يشير تركيز البائعين إلى عدد المنافسين في الصناعة ما وأحجامهم النسبية، وبسط موقف هو ذلك الخاص بشركة احتكارية مثل زيروكس في مجال صناعة الناسخات في السبعينات، هنا تملئ شركة واحدة السعر ولا يوجد منافسون . ومن الممكن أن يكون هناك شركتين أو ثلاث في السوق صغيرة، بما لا يكفي لتنسيق السلوك التسعيري في ظل تنافس سعري محدود للغاية.

ب. تنوع المنافسين: يعتمد ميل أو استعداد الشركات للانخراط في منافسة سعرية حامية أيضا على خصائصها، فكلما تشابهت المؤسسات في غايتها استراتيجيتها وهيكل تكاليفها، ازداد احتمال التقاء مصالحها وتعاضمت إمكانيات التعايش السلمي بينها.

ت. تميز المنتجات: في مجال النشاط السلمي، عندما تكون المنتجات غير مميزة بدرجة كبيرة يميل الزبائن إلى الشراء على أساس السعر وحده، وفي مثل هذه الظروف يكون السعر هو السلاح التنافسي الرئيسي وتضر المنافسة السعرية هوامش الربح بصورة خطيرة. وحينما تكون المنتجات مميزة بدرجة مرتفعة، يمثل السعر واحدا فقط من عدة متغيرات مؤثرة على اختيار الزبون، ويحتمل أن تحدث المنافسة بناء على الجودة وتصميم المنتج والإعلان والترويج بدرجة أساسية.

ث. معدلات نمو السوق: عندما تكون الأسواق ناضجة، لا تستطيع الشركة أن تحقق النمو إلا من خلال التعدي على حصة السوقية للمنافسين، ويؤدي هذا الموقف إلى احتدام المنافسة²

2- 4 القوة التفاوضية للزبائن: إن إشباع حاجات المشترين (الزبائن) وتلبية رغباتهم يمثل جوهر العمل التسويقي، ولهذا تلجأ مؤسسات الأعمال إلى دراسة تلك الحاجات والعمل على تلبيةها ويمكن أن يصنف هؤلاء المشترين إلى نوعين هما:

أ. المشتري الصناعي: هو الذي يشتري المنتج أو الخدمة بقصد استخدامه في العملية الإنتاجية. ويمتاز هذا النوع من المشتري بمعرفته العالية بالمنتجات أو الخدمات المعروضة في الأسواق، وبالتالي فإن لديه القدرة على التأثير على المؤسسات المنتجة لها.

ب. المشتري النهائي: هو الذي يشتري المنتج أو الخدمة بقصد إشباع حاجاته الإنسانية، ويمتاز هؤلاء بتعدد خصائصهم ومقدرتهم الشرائية وبالتالي فإن قدرة كل منهم على التأثير على المؤسسات المنتجة أقل من المشترين الصناعيين الذي يحرصون على شراء المنتجات أو الخدمات التي يحتاجونها بالجودة والأسعار المناسبة. وهذا الأمر يحد

¹ - احمد بن مويظة، إعداد إستراتيجية التسويق وعملياتها، دار البازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 40

² - فيليب سادلر، المرجع السابق، 0228، ص 139 - 140

ذاته يؤدي إلى خلق حالة من المنافسة بين المؤسسات المنتجة لتقديم بعض الإغراءات لهؤلاء المشترين وتبدأ مساومتهم للحصول على أكبر قدر ممكن من تلك الإغراءات.

2- 5 القوى التفاوضية للموردين: تحتاج عملية إنتاج المنتجات أو الخدمات إلى الموارد الأولية وتجهيزات أخرى، ما يستلزم تكوين علاقات متبادلة بين المؤسسة ومؤسسات أخرى، أو الجهات الموردة لهذه الطلبات، ولهذا السبب فإن مؤسسات الأعمال تهتم عادة بدراسة وتحليل هذه العلاقة للتعرف على التأثير الذي يمكن أن يحدثه هؤلاء الموردين في قطاع العمل الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطاتها من خلال زيادة أسعار تلك المتطلبات أو تخفيض جودتها. وهناك عدد من الحالات التي يمكن للموردين ممارسة ضغوطهم على المؤسسة منها:¹

- وجود عدد محدود من الموردين للمستلزمات المطلوبة.
- ارتفاع تكاليف التحول من مورد إلى آخر.
- إمكانية قيام المورد بالتكامل الأمامي في الصناعة التي تعمل المؤسسة فيها.
- عدم وجود منتجات بديلة كما هو الحال في إنتاج الطاقة الكهربائية.
- التفرد في خصائص المستلزمات أو المنتجات التي يقدمها المورد إلى السوق.

وإذا كانت الحالات السابقة تمثل تهديدا على المؤسسة، فإن هناك حالات أخرى تمثل فيها العلاقة بين المؤسسة والموردين فرصة يتوجب استغلالها هي:²

- حصول المؤسسة على احتياجاتها بأسعار أقل أو بجودة أعلى.
- الحصول على شروط دفع أفضل من الآخرين.
- الالتماس بمواعيد التسليم.
- المرونة في قبول مردودات المشتريات.
- تحمل نفقات التأمين و النقل.
- توفير احتياجات المؤسسة عند الأزمات.

3. تحليل المركز التنافسي:

على المؤسسة أن تموقع مجالات نشاطها الاستراتيجي (DAS) وان تطرح على نفسها أربعة أسئلة أساسية تخص كل واحدة منها تحدد مركز مجالاتها التنافسية³:

- ✓ ما هو مستقبل مؤسستنا؟
- ✓ ما هي الوضعية التنافسية لمؤسستنا؟
- ✓ ما هي عوامل ومفاتيح النجاح لمؤسستنا؟
- ✓ ما هي الكفاءات المميزة التي تمتلكها مؤسستنا، أو التي يجب أن نتحصل عليها حتى نحسن من وضعنا التنافسي؟

¹ - صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008 ص 122 -

123

² - صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، المرجع نفسه، ص 124

³ - ميشال غودي، قيس الهمامي، الإستشراف الإستراتيجي: المشاكل والمناهج، كراس لبيسور رقم 20 ، باريس، فرنسا 2005 ص 69

وبناء على الإجابات المتحصل عليها من هذه الأسئلة الأربعة، يمكن للمؤسسة أن تحدد مجالها، كما هناك عدد من المصفوفات الإستراتيجية التي يمكن الاعتماد عليها لتحديد المركز التنافسي للمؤسسة بدقة، نذكر منها:

3-1 مصفوفة المجموعة الاستشارية لبوسطن (BCG):

ويطلق على هذا النموذج أيضا نموذج "النمو / الحصة" و "نموذج المحفظة العامة" قدمته مجموعة بوسطن الاستشارية، وهي مصفوفة تعتمد على تحليل الحصة السوقية ومعدل نمو السوق، وتعد من المصفوفات الشائعة الاستخدام في المجال الاستراتيجي، خاصة في تحليل محفظة الأعمال النمطية لوحدة العمل الإستراتيجية. وبمزج المعيارين (تحليل الحصة السوقية / معدل نمو السوق) تكون المصفوفة مجزأة إلى أربع وضعيات أساسية، تسمح بمعرفة موقع المؤسسة الاستراتيجي¹.

والشكل التالي يبين مصفوفة المجموعة الاستشارية لبوسطن (BCG)

الشكل رقم (13): مصفوفة المجموعة الاستشارية لبوسطن (BCG) الموارد المالية



الشكل رقم 13: مصفوفة المجموعة الاستشارية لبوسطن (BCG)

المصدر: الياس بن ساسي، يوسف قرشي، التسيير المالي: دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 57

يظهر تقاطع المحور الأفقي الذي يمثل حصة السوق والمحور العمودي الذي يمثل معدل نمو السوق، أربع وضعيات هي: النجم، المأزق، البقرة الحلوب، البطة المتعثرة.

1 - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار الميسرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2011 ص 211

أ. وضعية النجوم:

تعتبر هذه الوضعية المكانة المثلى حسب هذا التحليل، إذ تعرف المؤسسة معدل نمو مرتفع في رقم الأعمال، وتكون الحصة السوقية في مستوياتها العليا، كما يشهد السوق معدل نمو مرتفع، الأمر الذي يجعل المؤسسة تتمتع بوضعية تنافسية قوية لاستحواذها على حصة سوق الأكبر مقارنة بالمنافسين الحاليين.¹

ب. وضعية البقرة الحلوب:

تعتبر من أحسن الوضعيات، حيث تتميز الوضعية المالية بإيرادات مرتفعة، مقابل مستوى منخفض في التكاليف والمجهودات الاستثمارية، ويرجع ذلك إلى استقرار السوق وارتفاع الحصة السوقية لمنتجات المؤسسة، كما تتميز المؤسسة باحتلال موقع تنافسي قوي يمكنها من الهيمنة على السوق.

ت. وضعية المأزق:

تنشط المؤسسة في سوق واعدة تتميز بمعدل نمو مرتفع وطلب متزايد، إلا أن حصة السوق متواضعة رغم الاستثمارات الضخمة، والتي تستهلك جزء كبير من السيولة المالية في حين أن الوضعية المتراجعة تنتج إيرادات مالية لا تتناسب مع المستوى الكبير للاحتياجات المالية.

ث. وضعية الأوزان الميتة (البطة المتعثرة):

تعيش المؤسسة وضعية سيئة، إذ لا توجد أي بوادر أو أفاق للنمو والبقاء، بحيث تنشط المؤسسة في سوق مشبعة وحصة المؤسسة في هذه السوق المتراجعة قليلة، وهذا ما يجعل التدفقات المالية معدومة. ويتوجب على المؤسسة إيجاد البدائل الإستراتيجية من أجل إعادة توجيه النشاط نحو أسواق جديدة أو تصميم منتج جديد.²

3- 2 مصفوفة ADL:

سمي هذا النموذج نسبة إلى الشخص الذي قام بتطويره وهو Arther.D . Little ويستخدم هذا النموذج من طرف المؤسسة لإيجاد استراتيجية المحفظة، وهو يقوم على بعدين هما: دورة حياة النشاط (درجة نضج النشاط) والوضع التنافسي للمؤسسة.

أ. دورة حياة النشاط (درجة نضج النشاط) : يمر النشاط مثله مثل المنتج بعدة مراحل وهي مرحلة

التقديم، ثم النمو، والنضج، وأخيراً مرحلة التدهور أو التراجع.

ب. الوضعية التنافسية: وهي تعكس قوة المؤسسة مقارنة بمنافسيها، وتتكون أساساً من عوامل

المنافسة، مثل النمو، العائد، الحصة السوقية، نوعية المنتجات، التطور التكنولوجي للمؤسسة وغيرها.³

¹ - الياس بن ساسي، يوسف قرشي، المرجع نفسه، ص 57

² - الياس بن ساسي، يوسف قرشي، المرجع نفسه، ص 58

³ - بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لصناعة العطور - الوادي دراسة حالة مؤسسة WOUROUD

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة 2010/2011 ص 31 - 32

الشكل رقم (14): مصفوفة ADL



المصدر: بوزيان جواهر مرجع سابق، ص 32

3.3 نموذج مصفوفة ماكيزي لشركة جنرال إلكتريك GE :

طورت إدارة ماكيزي للاستشارات (McKinsey) بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك نموذج محفظة أعمال والذي طبق لأول مرة في شركة جنرال إلكتريك، وعرف فيما بعد بمصفوفة GE. وتتضمن مصفوفة ماكيزي الموضحة في الشكل (05) تسعة مربعات موزعة على بعدين رئيسيين، هما جاذبية الصناعة، وقوة الأعمال، المركز التنافسي لوحدات الأعمال أو المنتجات كمتباينين للحكم من خلالهما على قوة محفظة أعمال. 1

الشكل رقم (15) : مصفوفة ماكيزي / GE (قوى الأعمال / المركز التنافسي)



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، المرجع نفسه ، ص 285

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،

هذا ويتم تحديد موقع وحدات الأعمال أو المنتجات لكل بعد على ثلاثة مستويات، هي: قوي /متوسط/ وضعيف. ويتكون كل بعد من هذين البعدين مجموعة من الخصائص تساهم في المزيد من التحليل المتعمق، وإضفاء قوة لتقويم وحدات الأعمال أو المنتجات في المصفوفة¹. وتعتمد مصفوفة ماكنزي على تقويم بعدين رئيسيين هما:

-جاذبية الصناعة : وتستخدم عدة معايير لقياس جاذبية الصناعة : الحجم ، النمو السوقي، التسعير، تنوع الأسواق، هيكل المنافسة.

-تقويم قوة الأعمال والمركز التنافسي لوحدة الأعمال أو المنتجات في المؤسسة : وتستخدم عدة معايير لقياس قوة نشاط الأعمال :الحجم، النمو، الحصة السوقية، المركز، هوامش الربح، المركز التكنولوجي، والقوة والضعف في الإمكانيات المتاحة.

ويبقى على المنظمة استخدام مختلف العوامل الخاصة بجاذبية الصناعة أو قوة نشاط المنظمة وذلك بالاعتماد على طبيعة الحالة التي تواجهها.

المبحث الرابع: أهمية الكفاءات البشرية في عملية التشخيص الاستراتيجي

يتطلب تشخيص بيئة المؤسسة مهارات وخيارات متميزة للتنبؤ باتجاهات التغيير على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة، وتحليل انعكاساتها السلبية واليجابية عليها، ومن ثم صياغة السيناريوهات البديلة للتعامل مع هذه المتغيرات، وهنا يبرز دور الكفاءات البشرية المتوفرة للمؤسسة بمعارفها ومهاراتها وسلوكياتها، في خلق تنظيم قوي والحفاظ عليه وضمان استمرارية عبر التشخيص الناجح لبيئة المؤسسة. لذا يجب أن تمتلك المؤسسة القدرة على تحقيق جذب الكفاءات المتميزة التي تستلزمها هذه العملية، ومن ثم الحفاظ عليها وتطويرها بشكل دائم.

المطلب الأول: مهام المكلف بالتشخيص الاستراتيجي

يتولى عملية التشخيص الاستراتيجي إما كفاءات على شكل هيئات من داخل المؤسسة أو من خارجها وعلى الصعيد الداخلي تتولى الكفاءات البشرية، المتمثلة في المسيرين الفعالين من المدراء الذين تتوفر فيهم الكفاءة العالية هذه المهمة، ذلك لأنها عملية تتصف بالديمومة وحالة عدم اليقين، لذا لا بد أن تجعل الإدارة الفعالة تعمل على جعل التشخيص ذا طابع تفاعلي وقائي، وليس علاجي².

فالإدارة العليا تقوم بدور المراقب، فتقرأ النشرات والتقارير الدورية، وتقوم بجولات ميدانية في ميادين المؤسسة، وتسعى للحصول على المعلومات عن المؤسسة وبيئتها، تحليلها أولاً، ومن ثم تنقل نتيجة العملية لكل من يهيمه الأمر. وتتطلب مهام الإدارة العليا قدر كبيراً من المهارات والمراجعة، كما أنه غالباً ما يكون عملها هو عمل فريق وليس عمل فرد واحد، ذلك أن حجم وتنوع العمل كبير بما يفوق مقدرات ومهارات الشخص الواحد على القيام به باقتدار، وتحاول الإدارة العليا أن تترك لإداري الوحدات مهمة تشخيص البيئة للتعرف على الفرص والمخاطر، وتوكل إليهم المهام التالية³:

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، المرجع نفسه، ص، 285، 287

² - <http://inataa.4umer.com/t6-topic1> تم التصفح يوم 2014/03/26 على الساعة 14.06

³ - كاظم نازر الركابي، مرجع سابق، ص 101، 104

- دراسة المتغيرات السياسية والقانونية، من خلال متابعة ومراجعة مراكز المسؤولية في الدولة وفي كافة الجهات المختصة والمؤثرة على نشاط المؤسسة.

- تقييم التهديدات الخارجية والتعامل معها سياسيا أو اقتصاديا، وتقييم الفرص المتاحة ومحاولة اقتناصها بسرعة وكفاءة.

-تقييم نقاط القوة داخل الشركة ومحاولة توظيفها لصالحها، وتقييم نقاط الضعف داخل الشركة ومحاولة معالجتها.

-تتبع التطورات التكنولوجية، والاقتصادية، والاجتماعية، والأسواق والمنافسة لمعرفة كيفية الاستفادة منها. كما ينبغي خلال عملية التشخيص إشراك أكبر عدد ممكن من المديرين والعاملين، ذلك لأن العاملين في الوظائف الدنيا عادة ما يمتلكون خبرة متخصصة مهمة حول موضوعات مثل التكنولوجيا، العملاء، والتسويق¹، فيمكن لهم تقديم تقارير دورية للجنة مشكلة من المديرين المسؤولين عن القيام بالتحليل². ويتطلب تحقيق استمرارية التشخيص العديد من المقومات³:

- بناء تنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى الأعضاء المكلفين بالتشخيص بما يمكنهم من تحليل المتغيرات البيئية بحيادية وموضوعية.
- تطوير النظام الإداري وإعداد الأنظمة ووضع السياسات.
- تطوير النظام الإداري وإعداد الأنظمة ووضع السياسات.
- تصميم وربط نظام الحوافز بعملية التشخيص الاستراتيجي.

المطلب الثاني: إشكالية تحديد طبيعة عملية التشخيص الاستراتيجي

تشكل عملية التشخيص الاستراتيجي تحديا حقيقيا للمؤسسات، ذلك لأن المكلف بهذه العملية عليه أن يمتلك معارف واسعة جدا، حتى يتمكن من تحليل قاعدة هائلة من المعطيات والمعلومات المتنوعة وفي مجالات عديدة مثل: تحليل المخاطر والصناعة، تحليل السوق والمنافسين، التحليل المالي، وتحليل البيئة الاجتماعية والثقافية للمؤسسات، وغيرها، كل هذا يتم عادة خلال ظرف قياسي استجابة لتغيرات البيئة السريعة. كما تتطلب عملية التشخيص الاستراتيجي خبرة واسعة، ناتجة عن تراكم تجارب المديرين وإلمامهم وإحاطتهم بمشكلات وحالات مهنية كثيرة مرت بها المؤسسة سابقا، تساعدهم في التنبؤ بتطور الأمور، وإيجاد الحلول الخلاقة والاستباقية لها، لهذا تجد المؤسسة صعوبة في استقطاب هذه الكفاءات التي تتطلبها عملية التشخيص، أو تلقين المكلفين بها بالمهارات والمعارف الخاصة، التي تتطلبها العملية.

وانطلاقا من هذا: برزت الإشكالية التالية للباحثين في هذا المجال: هل عملية التشخيص في المؤسسة، تعتبر وظيفة كبقية الوظائف الأخرى، أم هي مهارة خاصة لا تتوفر دوما لدى كل المديرين والمسيرين؟

يرى Vincent PLAUCHU، " أن التشخيص ليس بالوظيفة، بل عبارة عن مهارة عادة ما يساء فهمها، وتحديد هدفها وماهيتها، وحتى نتأكد من هذا يكفي أن نرجع دليل الوظائف، أو نتفحص عروض العمل حتى نقتنع بذلك، فالمؤسسة

1- روبرتس بتس، ديفيد لي، الإدارة الاستراتيجية: بناء ميزة تنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص74

2- نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعملة، الدار الجامعية، مصر، 2003/2002 ص 22

3- <http://inataa.4umer.com/t6-topic> المرجع السابق.

تبحث عادة عن بائعين، أو مراقبين ومسيرين، والعديد من الوظائف الأخرى المحددة، لكن لن نجد وظيفة مكلف بالتشخيص، أو محترفا في التشخيص¹.

المطلب الثالث: مساهمة الكفاءات في عملية التشخيص الاستراتيجي

إن المهام الأساسية التي تتبناها استراتيجية المؤسسة، هي إكساب كفاءاتها المهارات والخيارات اللازمة للتعامل مع خصائص المؤسسة البيئية المتغيرة، وعن طريق الكفاءات البشرية الماهرة ذات الكفاءة والخبرة العالية تتمكن المؤسسة من استغلال الفرص المتاحة، والتغلب من ناحية أخرى على المخاطر التي قد تتعرض لها².
ففي ظل بيئة شديدة المنافسة، سريعة التغير، عالمية الأبعاد تحاول المؤسسات الاستفادة من هذه الموارد، القدرات، والكفاءات لإيجاد ميزات تنافسية، بمعنى أن هناك وحدة في التحليل و ترابط هذه المفاهيم بطريقة منطقية ومنهجية تجعل المؤسسة متماسية مع واقع قدراتها الداخلية ومواردها، وما يحيط بها من متغيرات في البيئة الخارجية، وهو ما توفره الكفاءات المتاحة فيما يتعلق بالمساهمة في استغلال الفرص الحالية والمستقبلية، وتجنب المؤسسة المخاطر والتهديدات الحالية والمستقبلية.

إذ تسمح القدرات المتميزة للكفاءات باستخدام طرق واتجاهات مختلفة ومتنوعة. وتمثل هذه الخاصية الأساسية مفتاح أساسي لفهم الدور الكبير الذي تلعبه الكفاءات في مجمل عمليات و اجراءات المؤسسة، بما فيها التشخيص الاستراتيجي³، ومن بين مساهمات الكفاءات في عملية التشخيص الاستراتيجي نذكر ما يلي:

1. مساهمة الكفاءات في تحسين مردودية عملية التشخيص استراتيجي عبر تقليل التكلفة والوقت:

إن من المهم ملاحظة أن عملية تحديد العناصر الإستراتيجية في البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة يجب أن تتم بعناية كبيرة وتتطلب في العادة جهودا مضمينة من قبل القائمين على تحديدها ودراستها وتحليلها، فبعض عناصرها تكون هامة للغاية، وبعضها متوسطة الأهمية، والبعض الآخر منها قليل الأهمية. وفي نفس الوقت الذي نجد فيه أن بعضها من المحتمل أن يقع في المدى القصير، وبعضها من المحتمل أن يقع في المدى المتوسط، بينما البعض الآخر من المحتمل أن يقع في المدى البعيد. لذا يجب أن يتم وضع نظام أولويات محددة للتعامل مع هذه العناصر⁴، وان عدم الأخذ بها يؤدي إلى ارتفاع تكاليف التشخيص، وطول مدته. كما أن التحليل الزائد عن الحد المعقول قد يكون له آثار سلبية، حيث انه يشتمل جهود الكفاءات البشرية المتخصصة دون الوصول إلى نتائج محددة (الشلل الناتج عن التشخيص)، لذا فانه يجب على الكفاءات بمعرفتها وخبرتها في هذا المجال أن تحدد المواضيع الهامة التي تؤثر مباشرة على موقف الشركة⁵. وتساهم الكفاءات في الحد من تكلفة و طول مدة التشخيص من خلال استخدامها لمهارتها ومعارفها وخبراتهم فيما يلي⁶:

- الحرص على حيازة وسائل الإنتاج الجديدة، التي تزيد من سرعة عمليات الإنتاجية.
- الحرص على الاستعمال الأمثل لقدرات المؤسسة وبالمعايير أعلى من متطلبات السوق والإنتاج.

¹- Vincent PLAUCHU, AKIM A. TAIROU, op citp, 30-

²- بن عبدالله بن عبدالرحمن الزعير، المسح البيئي وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ورقة بعنوان مقدمة للمعهد التخصصي للدراسات، جامعة المجمعة المملكة العربية السعودية، ص7

³- رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لهندسة المدنية والبناء، تحت اش ارف: بن عنتر عبد الرحمان، مذكرة

مقدمة لنيل الماجيستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010/2011 ص 74، 84

4- احمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 74، 75.

5- جعفر عبد الله موسى ادريس، مرجع سابق، ص 69

6- رحيل اسيا، نفس المرجعين ص 48، 49

- مراقبة الروابط والعلاقات الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، والعمل على استغلالها من جهة أخرى بالشكل الأمثل للمؤسسة ومواردها.
- استغلال مهاراتها ومعارفها في مراقبة الرزنامة أي المفاضلة بين أن تكون المؤسسة السباقة إلى الدخول قطاع معين، أو التريث والانتظار، لمدة محدودة، وهذا لاختلاف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما.
- إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات المكلفة التي لا تساهم إيجاباً.
- مراقبة التموضع أو التمرکز الخاصة بالأنشطة، الموردين، والعملاء، والذي من شأنه تقليص التكاليف.
- مراقبة العوامل السياسية، كالتشريعات الموضوعية من أجل تنظيم النشاط الاقتصادي.
- تنسيق العلاقة بين المؤسسة، الموردين، وقنوات التوزيع.

2. مساهمة الكفاءات في مواجهة حالات عدم التأكد التي تواجهها خلال التشخيص الاستراتيجي:

في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيير وكثير الغموض و لا تأكد، أصبح لازماً على المؤسسة لضمان الاستمرار والنجاح، حيازة القدرة على رد الفعل السريع، ولبلوغ ذلك ينبغي التعويل أولاً وقبل كل شيء على الكفاءات والمعارف¹. فالإدارة تسعى إلى انجاز أهداف محددة ضمن ظروف مختلفة بعضها يساعد المؤسسة ويدفعها إلى الأمام، والبعض الآخر يكبح نشاطها ويشكل قيوداً عليها، والقاعدة الأساسية في هذا السياق تلخص في أن هذا الموقف المعقد الذي تكتنفه درجة عالية من عدم التأكد يتطلب من المؤسسة قدرات ثنائية الاتجاه²:

- من جهة عليها أن تستغل الفرص المتاحة بأعلى درجات الكفاءة والفعالية في نفس الوقت التي تسعى فيه وبقوة إلى تجنب المخاطر والمعوقات.

- أو أن تضع استراتيجيات محددة للتكيف مع هذه التغيرات. وذلك بهدف تحقيق الانجازات التالية:

- تفعيل قدرة المؤسسة على استخدام إمكانياتها المتاحة استخداماً فعالاً يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية.
- تقليل قدرة المخاطر على عرقلة عمل المؤسسة إما بمواجهتها وإزالتها أو بتحييد تأثيرها على استراتيجية المؤسسة.
- تعزيز قدرة المؤسسة على الإدارة الفعالة للمتغيرات العديدة التي لا تقع تحت سيطرتها المباشرة.

3. الابتكار والإبداع لمواجهة مشكلات البيئة في عملية التشخيص الاستراتيجي

تمكن سياسة تطوير الكفاءات من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، وتقاسم المعلومات والمعارف والتعاون والتدقيق بتلقائية فيما بين الأفراد³. كما إن إطلاق طاقات الإبداع يقتضي ألا تشكل الأفكار المسبقة قيوداً على سعي المدراء الاستراتيجيين لفهم والتنبؤ بالمستقبل، وأن يتحلوا بأكبر قدر من الجرأة في هذا السعي، وأن يفتحوا على الإرهاصات النظرية الجديدة مهما بدت غير تقليدية أو غير واقعية. وذلك كله بحثاً عن تنظير رؤيا جديدة، وسعياً للامساك بما يفلت عادة ولا يرى من علاقات وتشابكات جراء تجزئة العمل ونتيجة للفواصل والحدود القائمة

1 - نذيرة بوزيد، دور المسير في تسير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مجموعة مسيرين للمؤسسات

الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، 2011/2012، ص75

2 - احمد القطامين، مرجع سابق، ص85، 86

3- ثابتي الحبيب، مرجع سابق، ص247

بين التخصصات¹. فيجب على مؤسسات الأعمال في ظل التغيير الحاصل في بيئتها إيجاد مرونة كبيرة في التعامل مع هذه التغيرات والتقليل من الإجراءات الرسمية بغية فسح المجال لكفاءاتها لإبراز إبداعاتهم وزيادة قدراتهم على حل المشكلات، مما يزيد قدرة هذه المؤسسة على التكيف في بيئتها². كما يجب أن يضمن المديرون الأكفاء أن جميع الأطراف في المؤسسة يتناغمون معا لتأدية مهامهم، ومن بين أهم مصادر التناغم في المؤسسة نذكر ما يلي³ :

أ. تناغم الأنشطة: حيث يتساءل المدراء: هل لدينا كل الموارد الملائمة لأداء الأنشطة اللازمة لخلق القيمة الصادرة عن المؤسسة؟ هل التنظيم على مستوى المهمة؟ هل معامل البحوث والتطوير تعمل على المشروعات الصحيحة التي سوف تطور منتجات مربحة؟ وغيرها

ب. تناغم وحدات المؤسسة: بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على خطوط دوائر أعمال متعددة، يعتبر تناغم وحداتها مسألة محورية، فعلى المؤسسة الفعالة البحث كيف يمكن أن تصل بوحداتها التنظيمية للعمل كنسق متكامل، من خلال تحديد نوع الأنشطة التي يجب أن تشترك فيها دوائر الأعمال أو الوحدات.

ت. تناغم الأفراد: تهتم المؤسسة بهذا العنصر من خلال محاولة الإجابة على الأسئلة التالية: هل أفرادنا مدربين ومهرة لأداء المهام المطلوب مهم انجازها؟ هل نعين الأفراد الملائمين لمنظمتنا؟ هل ننهي أفرادنا لكي يتحسن أدائهم؟

4- زيادة الاستفادة من تقنيات التكنولوجيا والإعلام الآلي في عملية سبر البيئة الداخلية والخارجية:

تعتبر التكنولوجيا عامل مهم لبقاء المؤسسة في عالم الأعمال، وان عدم مواكبة التطور التكنولوجي يضعها في مواجهة تهديد حقيقي بالفشل والضعف، لذا عادة ما تهيؤ إدارة المؤسسة نفسها بتطوير طرق جديدة للمنافسة في المميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على نوعية المنتج وتكاليف الإنتاج⁴.

كما أن التفاعل البيئي القائم على أساس كفاءات المؤسسة يجبرها على تدريب كفاءاتها البشرية على التكنولوجيا المتقدمة، وذلك لإكسابها على اختلاف مستوياتها ومراكزها الوظيفية: المهارات والخيارات والمعرفة اللازمة للتعامل مع هذه التكنولوجيا، كل في موقعه، والهدف من وراء ذلك، هو تحقيق التطور المطلوب للمؤسسة لتواكب التقدم التكنولوجي المتوافر لدى منافسيها حتى يتسنى لها الحفاظ على موقعها التنافسي، وحصتها السوقية⁵. و مع التوسع الكبير في حجم المؤسسات وازدياد الحاجة إلى إتباع أحدث الأساليب العلمية في إدارتها ظهرت الحاجة إلى أنظمة خاصة لنقل المعلومات وتحليلها وتوفيرها في الوقت المناسب لاستخدامها على المستويات الإدارية المختلفة، وتلبي أنظمة المعلومات الإدارية مجموعة من الأغراض ذات الأبعاد الهامة لإدارة المؤسسة استراتيجيا، موضحة كما يلي:

-توفر مصدرا هاما للمعلومات التي يتلقى منها المدراء المعنيون إشارات الإنذار المبكرة الصادرة من داخل المؤسسة وخارجها. وتتم عملية تلقي هذه الإشارات بسهولة وكفاءة نادرة وفرتها جاهدة الحاسوب المتطورة المستخدمة في هذا المجال، فأنظمة المعلومات الإدارية، تتلقى معلوماتها من شبكات مرتبطة بقواعد للمعلومات تقوم بجمع المعلومات وتصنيفها وإرسالها إلى الدوائر الإدارية المختلفة بسرعة ودقة.

-توفير المعلومات الهامة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية ذات الأبعاد المستقبلي.

1- عادل عبد العزيز السن، الاستشراف وبناء السيناريوهات ورقة عمال مقدمة في ورشة عمل "الإشراف والتخطيط الاستراتيجي، طنجة، المملكة المغربية، سبتمبر 2009، ص 229.

2 - نذيرة بوزيد، نفس المرجع، ص 74

3- روبرت بتس، عبد الحكم الخ ازمي، مرجع سابق، ص 51، 52

4 - علي حسين علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال: البيئة الوظائف الاستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى 1999، ص 431

5 - بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعير، مرجع سابق، ص 7

كما أن استخدام البرامج المتطورة من خلال أجهزة الحاسوب الشخصية قد أدى إلى إحداث ثورة هائلة في عملية تحليل كم كبير من المعلومات في وقت قصير جدا وإجراء المفاضلة بين البدائل المختلفة واختيار البديل الأنسب بدقة وبمستوى عال من الثقة. ويجب أن يكون نظام المعلومات مصمما بطريقة تستجيب لخصوصية عمل المؤسسة وحاجاتها الفعلية، وهذا النظام يجب أن يتصف بالمواصفات التالية:¹

- أن يكون قادرا على توفير معلومات مناسبة ودقيقة ومن نوعية جيدة.
- أن يكون النظام قادرا على إعطاء المعلومات المطلوبة عندما تظهر الحاجة إليها دون تأخير.
- أن يكون النظام قادرا على تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة وتقديمها بالصورة المطلوبة عند الحاجة إليها.

لهذا يحتاج المدراء إلى درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة. كما أن سياسة تطوير الكفاءات تمكن من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، وتقاسم المعلومات والمعارف والتعاون والتنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد المنتمين للمؤسسة.²

5. تقوية الاتصال:

يوفر المدخل المرتكز على إشراك العاملين المختلفين في عملية التشخيص ودراسة البيئة مصدرا مستمرا لتدفق المعلومات الإستراتيجية في الوقت الملائم، كما يوفر المزيد من الفرص للعمال المشاركين في تفهم العلاقة بين وظائفهم وإدارتهم وأقسام المنشأة ككل. فعلى سبيل المثال، عندما يناقش مديري التسويق والإنتاج معا القضايا المرتبطة بجوانب القوة والضعف الداخلية فإنهم يتفهمون القضايا والمشاكل والاحتياجات في كل المجالات الوظيفية بدرجة أعمق. لذا عملية تشخيص البيئة هي وسيلة ممتازة لرفع كفاءة عملية الاتصال داخل المنشأة، وهذا الذي من شأنه أن يساهم في توفير معلومات أكثر دقة وبسرعة كبيرة يستغلها المدراء الاستراتيجيون في عملية التشخيص الاستراتيجي لمؤسساتهم.³

6. دور الكفاءات في خلق القيمة وتحسين أدوات وأساليب تقديم الخدمة / المنتج:

يتلخص السبب الأساسي لوجود أية مؤسسة خدمية أم إنتاجية في مدى جودة خلقها للقيمة في أماكن السوق من خلال تقديم سلعة أو خدمة إلى عملائها، ومن ثم فلا معنى لوجود أية مؤسسة ما لم تستطع أن تشبع احتياجات المتعاملين معها بالتكلفة المناسبة وفي الوقت المناسب.⁴ ويتم هذا من خلال:⁵

أ. التركيز على العميل: تخلق المؤسسة ميزة تنافسية فقط عندما يكون العملاء على استعداد لدفع أسعار مقابل منتجاتها والتي تولد عائدا اقتصادية يكون أعلى من تكلفة رأس المال. لذا يجب أن تحدد الشركات من هم العملاء الذين يمكنها أن تخدمهم بصورة أفضل، وتركز جهودها على التطوير والتعامل في المنتجات التي تلائمهم

1- احمد القطامين، مرجع سابق ص 71، 72.

2- نذيرة بوزيد، مرجع سابق، ص 75

3- نادية العارف، مرجع سابق، ص 131

4- حاتم قابيل، المدير العربي والإدارة الاستراتيجية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى " التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الأداء المؤسسي، طنجة،

المملكة المغربية، 2008، ص 21

5- روبرت بتس، عبد الحكم الخازمي، مرجع سابق، ص 51

ب . التركيز على المنافس :يتطلب بناء الميزة التنافسية أن تفعل المؤسسات الأشياء بصورة تختلف عن الشركات المنافسة لها . فعندما يقدم كل المنافسين في نفس الصناعة نفس المنتجات إلى نفس العملاء ، تختفي الأرباح . بدلا من ذلك يجب أن تستمر المؤسسات في البحث عن طرق لمنع الشركات المنافسة من تقليد جهودها لكي تصبح متميزة . كما تساهم الكفاءات في تحسين أدوات وأساليب تقديم الخدمة والمنتج ، من خلال استغلال خبراتهم ومهارتهم ، في تحديد ما يرغب به الزبون من سلع وخدمات ، فتتحول المعرفة والكفاءة في تحليل حاجات العميل مورد استراتيجي للإنتاجية¹ .

1- نذيرة بوزيد، مرجع سابق، ص 75

خلاصة الفصل الثاني:

ظهر مصطلح التشخيص الاستراتيجي أول مرة في مجال الطب لينتقل إلى المجال الإداري، كعملية تعنى بدراسة البيئة الداخلية للمؤسسة، من خلال الوقوف على نقاط قوتها وضعفها، ودراسة البيئة الخارجية من خلال الوقوف على الفرص والتهديدات التي تأتي منها.

والتشخيص الداخلي للمؤسسة يعتمد على تحليل سلسلة القيمة، الموارد والهيكل التنظيمي للمؤسسة ومختلف الوظائف. أما تشخيص المحيط الخارجي فهو يستند على تشخيص المحيط العام للمؤسسة بمختلف جوانبه الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الأيكولوجية والتكنولوجية. ثم تشخص المحيط التنافسي أو المباشر والتي تلخص في نموذج بورتر للقوى الخمس. كما أن عملية التشخيص الاستراتيجي ليست بالوظيفة الروتينية في المؤسسة رغم كونها تتصف بالاستمرارية، وطبيعتها هذه تفرض على المدراء الاستراتيجيون امتلاك معارف ومهارات وخيارات، كبيرة جدا حتى يتمكنوا من تحليل هذه المتغيرات الكثيرة بأفضل طريقة ممكنة يمكن ان تحقق للمؤسسة النجاح والاستمرار في بيئتها على المدى الطويل والقصير، وكما سبق وان أرينا تساهم كفاءة المدراء المكلفين بالتشخيص بطرق عديدة، مثل تقليل تكاليف التشخيص الاستراتيجي ومدته، وزيادة حالة اليقين، إضافة إلى استخدام مهارتهم في تحسين الحصول على المعلومات من خلال الاتصال الناجح، وغيرها من المساهمات الأخرى العديدة في هذا المجال.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

بمديرية مستغانم

تبين ان الكفاءات هو احد العوامل الهامة في خلق و رفع الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. كما اتضح أيضا أن عملية التشخيص نشاط جد معقد و يتطلب المشاركة العديد من الأطراف و تداخل الكثير من العمليات و تخصيص الكثير من الموارد و الاهتمام. و سوف نحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على اتصالات الجزائر للهاتف النقال *موبيليس* حيث يعتبر هذا القطاع جذابا و ذو مردودية. الأمر الذي أدى إلى كثرة المؤسسات الناشطة به. ودخول مؤسسة أجنبية إلى هذا السوق. مما جعل الظفر بحصص سوقية هامة أهم هدف لتلك المؤسسات. من هذا المنطلق يتوجب على المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال *موبيليس* و التي هي محل دراسة الحالة في هذا المبحث. السعي إلى التموّج داخل هذا السوق . من خلال العمل على تنمية حصتها السوقية او بالأحرى استرجاع حصتها السوقية التي ضاعت من المؤسسة عقب فتح القطاع سنة 2000 بسبب البيروقراطية و سوء التسيير اللذين تعاني منهما الإدارة الجزائرية. و هذا الأمر يقتضي وجود إدارة استراتيجية داخل المؤسسة. تضع في قمة هرم أولوياتها تحقيق التفوق و التميز على منافسيها من خلال العمل على تحقيق مستويات من الأداء تتميز بالكفاءة فضلا عن مراعاة الجودة و التحديث و الاستجابة السريعة لعملائها. حيث ان هذه العوامل الأربعة تشكل معا عاملا مساعدا و أساسا للمؤسسة لاستحداث مزيد من القيمة اما من خلال خفض التكاليف أو تمييز منتجاتها و خدماتها مقارنة بمنافسيها الأمر الذي يسمح لها بتحقيق التفوق.

المبحث الأول: التعريف بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بمستغانم

قبل التطرق الى واقع دور الكفاءات في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة لابد من التعرف على هذه المؤسسة بالإضافة الى مختلف النشاطات التي تقوم بها و يظهر ذلك فيما يلي :

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال باشرت الجزائر مند سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات. و قد تجسدت هذه الإصلاحات سن قانون جديد للقطاع في شهر اوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و تسيير الشبكات.

و تطبيقا لهذا المبدأ. تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا تتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية و سلطة مستقلة أخرى تتكفل بالاتصالات ممثلة في *اتصالات الجزائر

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة. تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة الهاتف النقال و استمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع و شبكة الترابط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك تعدي الحدود الوطنية و ذلك سنة 2003

و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في سنة 2005 وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ التنافسية و لقواعد المنافسة.

قانون 2000/03 و ميلاد اتصالات الجزائر :

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية مستغانم

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 اوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر و التي تكفلت تسيير قطاع البريد و كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر و بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة او كلفتها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم براس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

و بعد أزيد من عامين و بعد دراسات قامت بها وزارة البريد و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

وعليه فان اتصالات الجزائر هي مؤسسة تأسست بمقتضى المرسوم رقم 2003/03 المؤرخ في 05 اوت 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد و المواصلات. فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمة الدولة بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء شركة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم *اتصالات الجزائر*.

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم براس مال اجتماعي المقدرب 50.000.000.000 دينار جزائري.

و في اطار تعزيز و تنوع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من اجل خلق فروع لها مختصة تساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية. اين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال و فرع اخر مختص في اتصالات الفضائية مما أدى إلى تحولها إلى مجتمع تسيير فروعها و هم على التوالي :

اتصالات الجزائر الهاتف النقال *موبيليس* شركة ذات اسهم براس مال اجتماعي 100.000.000 دينار جزائري. مختصة في الهاتف النقال.

شركة ذات أسهم براس مال اجتماعي 1000.000.000 دينار مختصة في شبكة *اتصالات الجزائر الفضائية*.

الموارد البشرية لاتصالات الجزائر

تجدر الإشارة إلى انه إلى غاية 31 مارس 2013 قد بلغ عدد العمال بالمؤسسة 21182 عاملا موزعين على 13 مديرية إقليمية عبر الوطن.

أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة و هي الجودة و الفعالية و نوعية الخدمات و قد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الزيادة و جعلها المتعامل رقم واحد في سوق اتصالات بالجزائر.

و عليه حاولت المؤسسة الاستحواذ على اكبر شريحة ممكنة من الزبائن بإدخال عروض جديدة عليهم تتمثل في :

-خدمة الانترنت اللاسلكية (G4) بسعة 5G بتسعر 3500 دج و بسعة 10G بتسعر 6500 دج

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية مستغانم

-خدمة الانترنت في الهاتف السلكي(idoom)

-عرض احكي (ahki) في الهاتف الثابت

المطلب الثاني :انشاء المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بمستغانم. مهامها وتنظيمها

اولا: انشاء المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بمستغانم

انشات الادارة العملياتية لاتصالات الجزائر بمستغانم dotبموجب المرسوم رقم 09-38 المؤرخ في 20/04/2009 حيث تم اعتماد مبادئ تنظيم المؤسسة لتغطي اراضي محافظة ولاية مستغانم

ثانيا: مهام المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بمستغانم

تقوم بما يلي :

-تغطية جميع مجالات ادارة الاعمال التجارية للمؤسسة بما في ذلك المخطط التقني والتجاري

-المهام المتعلقة بنوعية الخدمة وعلاقات العملاء

-المهام المتعلقة بتشغيل هيكل اتصالات الجزائر

ثالثا تنظيم المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بمستغانم

المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بمستغانم هي تابعة للبعثة الاقليمية للاتصالات drtبوهران تنقسم المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بمستغانم الى اربعة اقسام :

1.قسم التقنية

2.القسم التجاري

3.قسم الموارد البشرية والقدرات

4.قسم المحاسبة و الادارة المالية و التامين القانوني

1-قسم التقنية

يتكون من 3 خدمات :

-خدمة الوصول الى الشبكة

-خدمة البنية التحتية الاساسية

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية مستغانم

-خدمة شبكة البيانات و خدمة القيمة المضافة

2-قسم المبيعات :

يتكون من 3 خدمات :

-علاقة العملاء

-خدمة الشبكة

-خدمة الفوترة

3-قسم الموارد البشرية والقدرات :

يتألف من 3 خدمات :

-خدمة التدريب الاداري.

-ادارة شؤون الموظفين و الرواتب.

-الخدمات اللوجستية.

4-قسم المحاسبة و الادارة المالية و التامين القانوني :

يتألف من 4 خدمات :

-الميزانية

-خدمات النقدية.

-خدمات المحاسبة.

-قسم الشؤون القانونية و التامين

يدعم المدير التنفيذي للمديرية العملياتية للاتصالات من قبل الخلايا الاربع التالية :

- وحدة الصحة و السلامة.

- خلية الاتصال و العلاقات الخارجية.

- خلية التفتيش.

- خلية ادارة الجودة.

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية مستغانم

المطلب الثالث: مسؤوليات ادارة الموارد البشرية و القدرات

ان ادارة الموارد البشرية و القدرات هي المسؤولة عن :

- ادارة شؤون الموظفين و الرواتب
- التدريب الاداري و يضمن تنسيق و تنفيذ برنامج التدريب السنوي
- ادارة الخدمات اللوجستية القدرات المادية
- هذه المهام ترتبط حصريا بقسم الموارد البشرية و القدرات و عليه سوف نرى بالتفصيل :

1-إدارة قسم التدريب :

هي المسؤولة عن:

- المساهمة في تعريف الاحتياجات التدريبية
- المساهمة في توفير التدريب الذي يلبي المطالب
- يضمن التدريب الكافي للاحتياجات
- يضمن تنفيذ التدريب
- ضمان نشر الجداول الزمنية للتدريب على اساس شبه محددة
- يوفر او يساعد في تنظيم و ادارة الدورات التدريبية
- يضمن وجود كل الوسائل اللازمة لحسن سيرالأسهم (المباني . المعدات . الأدوات.....)
- إجراء و تقييم التدريب
- يعمل على وضع استبيانات التقييم
- تشخيص و وضع ملخصات و إعداد التقارير و المساعدة في تحسين نوعية التدريب.

ادارة شؤون الموظفين و الرواتب :

هي المسؤولة عن :

- التأكد من موظفي الإدارة المركزية و السجلات.
- التأكد من البيانات و الأنظمة
- التأكد من جمع المعلومات
- الحفاظ على رصد العناصر المتغيرة في الأجر كالغيابات....الخ
- التأكد من إنشاء سجلات الموظفين

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية مستغانم

- ضمان و مراقبة الأقساط و المساهمات
- التأكد من تنفيذ قواعد و إجراءات الرواتب الإدارية
- التأكد من تقارير الرصد العادية للرواتب
- التأكد من تسليم الموظفين الوثائق الإدارية (شهادات و كشوف الأجور....)
- تقديم المنشورة للموظفين في أي مسالة.
- التأكد من ايداع و حفظ الوثائق الداخلية و ملفات الموظفين.
- انتاج و ضمان موثوقية التقارير و الاحصاءات المطلوبة
- ضمان التحديث لنظام المعلومات.
- قسم ادارة الخدمات اللوجستية.
- هي المسؤولة عن:
- التأكد من تنظيم و تنفيذ و إصلاح البنية التحتية من مباني... الخ.
- تنظيم عمليات الإزالة و النقل و اقتراح الحلول لتحسين و تبسيط المواقع
- تسيير و حفظ العلاقات مع المقدمين

المبحث الثاني: واقع تسيير الكفاءات البشرية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بمستغانم

أصبح مفهوم تسيير الكفاءات يحتل مكانة أساسية في استراتيجية المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بمستغانم وذلك من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات اللازمة لتقييم كفاءات أفرادها للتعرف على حاجياتهم من التكوين قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب و الأهداف العامة للمؤسسة و مختلف التطورات التي تشهدها.

المطلب الأول: تقييم كفاءات الأفراد

- بدأت المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بمستغانم بوضع نظام لتقييم كفاءات الأفراد بعد أن قامت بالعديد من التجارب و هذا تزامنا مع تبني شركة اتصالات الجزائر لنظام إدارة الجودة.
- 1-الهدف من تقييم الكفاءات البشرية:
- تهدف المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بمستغانم من عملية تقييم الكفاءات البشرية إلى إحداث التناسب بين كفاءات العمال و متطلبات المناصب التي يشغلونها، حيث تسمح بالتأكد من أن العامل يمتلك الكفاءات اللازمة. والمطلوبة لإتمام وظيفته على أكمل وجه، و يمكن القول أن هذه العملية تحقق للشركة و الفرد الفوائد التالية:
- أ/بالنسبة للمؤسسة: تسعى المؤسسة من تقييم كفاءات للحصول على ما يلي:
- التعرف على الفوارق بين الكفاءات المتوفرة و المطلوبة
- إعداد برنامج للتطوير يهدف إلى ضم الكفاءات الجديدة و معالجة الفوارق الموجودة
- تحسين الأداء الفردي مما يؤثر على أداء المؤسسة ككل.
- ب/بالنسبة للفرد: تحقق عملية تقييم الكفاءات مجموعة من الفوائد للأفراد نذكر منها
- المشاركة في عملية تقييم الكفاءات (هناك مراحل يقوم بها الفرد)
- إقحام الفرد أكثر في أهداف المؤسسة و تحفيزه لمضاعفة الجهود.

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية مستغانم

- 2- معايير تقييم الكفاءات البشرية: هناك مجموعة من المعايير التي تلجأ إليها المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بمستغانم في تقييم كفاءات أفرادها و المتمثلة في الآتي:
- حجم و نوعية العمل.
- المعارف و فهم التوجهات.
- مسؤولية و تنظيم العمل.
- الاتصال الداخلي و الخارجي.
- اتخاذ القرار و الحكم الذاتي.

و يمكن توضيح هذه المعايير في الجدول التالي:

الجدول رقم : (03) معايير تقييم الكفاءات البشرية في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بمستغانم

المعايير	العلامة	الملاحظة
حجم و نوعية العمل	10/	
المعارف و فهم التوجهات	10/	
مسؤولية و تنظيم العمل	10/	
الاتصال الداخلي و الخارجي	10/	
اتخاذ القرار و الحكم الذاتي	10/	
	60/	

- المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة من مصلحة إدارة الموارد البشرية و تجدر الإشارة إلى أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بمستغانم تقوم بتقييم كفاءاتها البشرية كل شهرين، بحيث إذا تحصل العامل على علامة أقل من 30 / 60 فإنه يخضع لدورة تكوينية لتطوير كفاءاته بهدف الرفع من أداء المؤسسة ككل.

المطلب الثاني: تكوين الأفراد

- تهتم المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بمستغانم ببرامج التكوين لأنها تعد استثمارا في مواردها البشرية، تظهر عوائده في تحسين الأداء، فهو يهدف إلى الرفع من كفاءات الأفراد لأداء عمل معين.

أنواع التكوين:

- يمكن القول أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بمستغانم أولت اهتماما ملحوظا ببرامج التكوين، و هي تهدف من ذلك للرفع من مستويات أداء عمالها عن طريق تحسين كفاءاتهم المختلفة، حيث تتبع المؤسسة في هذا المجال ثلاثة أنواع من التكوين:
- التكوين قصير المدى: يقصد به التكوين الذي يهدف إلى تحسين أداء العامل للاستجابة لمهمة معينة و مدته لا تتجاوز شهر (30 يوما)
- التكوين متوسط المدى: و هو يستغرق مدة تتراوح ما بين شهر إلى 12 شهر، يتمثل عادة في تريبصات تحسين الكفاءات (stage de perfectionnement).
- التكوين طويل المدى: و هو التكوين الذي تتجاوز مدته 12 شهرا.

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية مستغانم

2-مصادر احتياجات التكوين:

- يتم اختيار نوع و طبيعة التكوين حسب احتياجات التكوين لدى الأفراد، و يمكن القول أن هذه الاحتياجات تنبع من مصادر رئيسية:
- احتياجات ناتجة عن تقييم الكفاءات: بعد الإتمام من عملية تقييم كفاءات الأفراد يتم استخراج النقائص و بالتالي طبيعة التكوين المطلوب.
- احتياجات تابعة من الأهداف التي ترسمها و تحددتها الإدارة العامة: يتطلب تحقيق الأهداف التي تحددتها الإدارة توفر مجموعة من الكفاءات، مما يؤدي إلى ظهور حاجة لوضع برامج للتكوين تساعد على توفير تلك الكفاءات قصد تحقيق الهدف العام
- احتياجات مرتبطة بتحديات داخلية أو خارجية: حيث أن المؤسسة تعيش وسط محيط يفرض عليها مجموعة من التحديات و التي تؤدي إلى ظهور احتياجات لتكوين العمال و الرفع من كفاءاتهم على مواجهة مختلف التغيرات والتطورات التي يفرضها المحيط.
- احتياجات مرتبطة بالمنصب المقلد: قد تكون حاجة التكوين صادرة من العامل نفسه بهدف رفع كفاءاته لأداء وظيفته على أكمل وجه بشرط أن تكون هذه الحاجة مرتبطة مباشرة بمنصب الشغل الذي يتقلده.

المبحث الثالث: إعداد استمارة الاستبيان وتحليلها

- سنحاول في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية لهذا الموضوع قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى الحقائق و النتائج و سنعرف بالأدوات المستعملة في الدراسة وكذا مجتمع الدراسة والعينة المختارة.
- المطلب الأول: حدود الدراسة**

- تمت هذه الدراسة في إطار حدود زمنية، مكانية، بشرية سنوضحها بالتفصيل الآتي:

أولا: الحدود الزمنية

- فرضت الظروف و طبيعة الموضوع إجراء تربص ميداني بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بمستغانم لمدة ثلاثة أشهر و ذلك ابتداء من شهر فيفري إلى غاية نهاية أفريل من سنة 2019 من أجل الوصول إلى النتائج التي تثبت أو تنفي صحة الفرضيات المقترحة.

ثانيا: الحدود المكانية

- يهدف التعرف على دور الكفاءات في التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة اخترنا مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم للدراسة الميدانية.

ثالثا: مجتمع الدراسة

- تمثل مجتمع الدراسة في عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بمستغانم و البالغ عددهم 90 موظفا، حيث قمنا باختيار عينة عشوائية من مجموع العمال و المقدرة ب 60 عامل ووزعنا عليها استمارات الاستبيان.

رابعا: كيفية بناء الاستبيان

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة حيث نستطيع من خلالها معرفة واقع الدراسة التطبيقية، وفي إطار موضوع هذا البحث الذي يتمحور حول " دور الكفاءات في التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة " فإننا نستخدم أداة لجمع البيانات والتي تتوافق مع طبيعة

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية مستغانم

الدراسة حيث تم توزيعها على عينة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بمستغانم علي وذلك بغرض جمع البيانات والإحصائيات الجديدة حول الموضوع . لذا استعملنا الاستبيان، و قد حاولنا احترام الأصول العلمية في تصميم الاستبيان و اختيار عينة الدراسة المناسبة. الاستبيان صمم على أساس تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء بحيث كل جزء يهدف للإجابة على فرضيات البحث لإثبات صحتها أو خطئها و تقديم صياغة تحت كل جزء مجموعة من الأسئلة المطروحة حول الظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى البيانات الشخصية و الوظيفية لكل موظف و التي تناولت الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة. أما فيما يخص نوع الأسئلة التي وضعت في الاستمارة فهي :

الأسئلة المغلقة :و تكون الأسئلة المغلقة بهدف الحصول على إجابات واضحة و محددة يسهل تبويبها و جمعها في جداول إحصائية لتحليلها.

الأسئلة المفتوحة :و يكون الغرض منها هو الاستفادة من آراء المبحوثين حول الظاهرة المدروسة و الإدلاء بكل حرية و دون تقييد. و لقد وظفنا في ذلك مجموعة من الأدوات تتمثل في:

- الجداول لعرض بعض المتغيرات و تفرغ بيانات الاستبيان الموزع على أفراد العينة.
- الأشكال لاستخراج النسب المختلفة التي تفيد استخلاص النتائج.
- بعض الإحصاءات و الأرقام المتحصل علمها من وثائق المؤسسة.

و بعد إعداد الاستبيان تم عرضه على الأستاذ المشرف من أجل إبداء الرأي و إعطاء الملاحظات في الاستبيان، ليكون تعديله و إعداده في صورة نهائية. و لقد قمنا بتوزيع ستون (60) استمارة على موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بمستغانم، و عليه كانت الاستثمارات المسترجعة تقدر ب 54 استمارة و تمثل نسبة 90 % . و من بين استثمارات المسترجعة هناك 04 استثمارات ألغيت نظرا لعدم تحقيقها لهدف الدراسة من وجود فراغات ووجود إجابات غير كافية و بذلك فهي لا تلي غرض الدراسة فتم اعتبارها ملغاة و بالتالي تعتبر الاستثمارات التي ستقوم عليها الدراسة تمثل 50 استمارة.

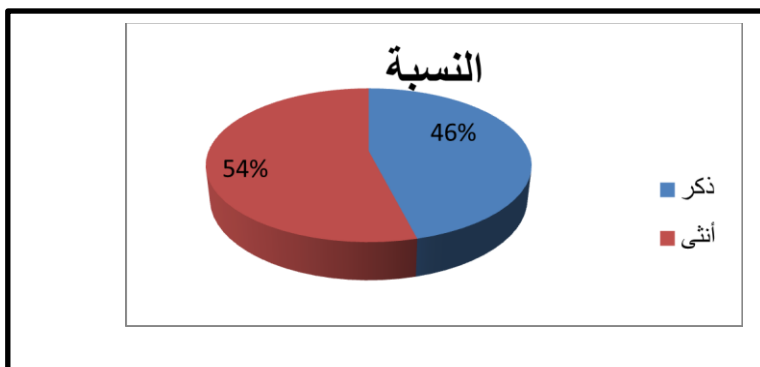
المطلب الثاني:تحليل الاستبيان

1-تاج تحليل الاستبيان بالبيانات الشخصية

1- الجنس

كانت نتائج الدراسة كما يلي:

جدول رقم 04:توزيع افراد العينة حسب الجنس الشكل رقم (16):توزيع العينة حسب الجنس



الاجابة	التكرار	النسبة
ذكر	23	%46
انثى	27	%54
المجموع	50	%100

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على النتائج الاستبيان

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية مستغانم

يلاحظ من الجدول (3-1) من 27 فردا من عينة الدراسة عبارة عن اناث اي نسبة 54% و 23 فردا عبارة عن ذكور يمثلون نسبة 46% و يرجع ذلك لكون المؤسسة خدماتية.

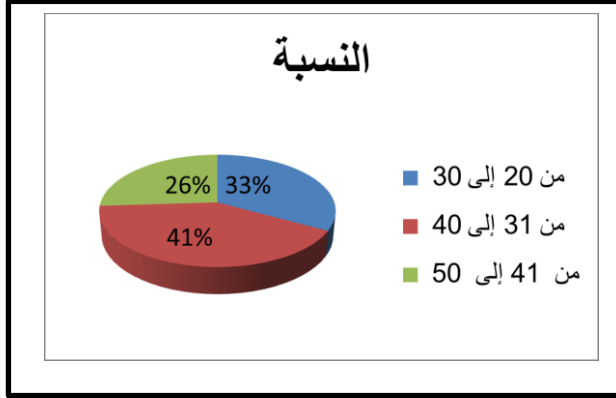
2- السن

لخصنا نتائج الاجابات في الجدول الموالي:

الجدول رقم(05)توزيع افراد العينة حسب السن

الاجابة	التكرارات	النسبة
من 20-30	15	33%
من 31-40	19	41%
من 41-50	04	26%
المجموع	50	100%

الشكل رقم (17):توزيع افراد العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

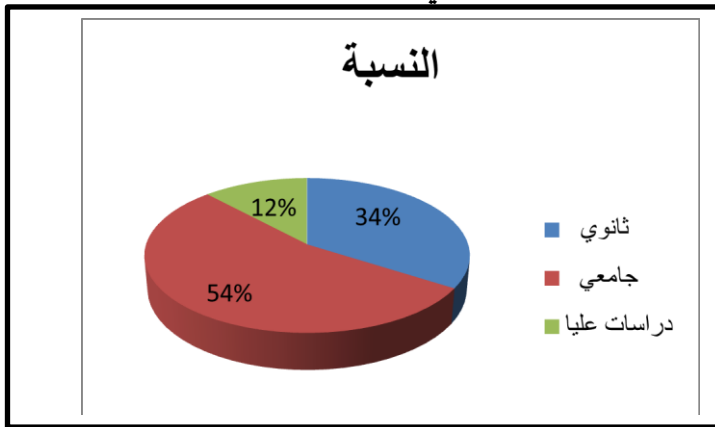
يلاحظ من خلال الجدول (3-2) ان 33% من عينة الدراسة يتراوح سنهم من 20 الى 30 سنة و 41% من عينة الدراسة سنهم يتراوح من 31-40 سنة, 26% من عينة الدراسة يتراوح سنهم من 41-50 سنة و عليه فان مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد في سياسة التوظيف على فئة الشباب اد تراوحت نسبتهم حوالي 68% و يرجع ارتفاع هذه النسبة الى تقاعد الكثيرين مما اضطر بالمؤسسة اللجوء الى الفئة الشبابية لتعويض النقص.

3-المستوى التعليمي

كانت نتائج الدراسة موضحة في الجدول التالي:

الشكل رقم(18):توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول(06):توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



الاجابة	التكرار	النسبة
ثانوي	17	34%
جامعي	27	54%
دراسات عليا	06	12%
المجموع	50	100%

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية مستغانم

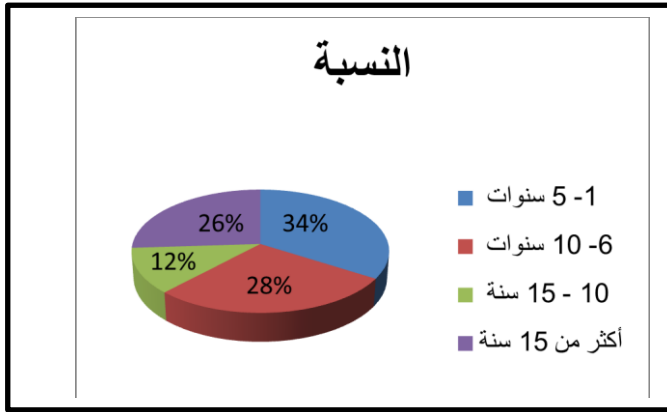
يتضح من الجدول (3-3) ان 34% من عينة الدراسة مستواهم التعليمي ثانوي و 54% مستواهم التعليمي جامعي و 12% مستواهم التعليمي دراسات عليا ويرجع ذلك الى ان المؤسسة تعتمد في تسيير عملها على الكفاءات من خري الجامعات و لان مناصب العمل المتوفرة تحتاج الى مثل هذه الاطارات لذا تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بحاملي الشهادات.

4-الخبرة (الاقدمية):

كانت نتائج الدراسة ملخصة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم (07): توزيع افراد العينة حسب الخبرة

الشكل رقم(19):توزيع افراد العينة حسب الخبرة



الاجابة	التكرارات	النسبة
1-5 سنوات	17	34%
6-10 سنوات	14	28%
10-15 سنة	06	12%
اكثر من 15 سنة	13	26%
المجموع	50	100%

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

نرى من الجدول(3-4) ان 34% من عينة الدراسة تتراوح خبرتهم من 1-5 سنوات, 28% تتراوح خبرتهم من 6-10 سنوات, 12% تتراوح خبرتهم من 10-15 سنة , اما 26% فخبرتهم تتجاوز 15 سنة يمكن استنتاج ان ثلث افراد العينة ليس لهم خبرة كافية في مجال عملهم وهذا ما يثبت النتائج المستخرجة في الجدول رقم(3-2)

2-نتائج تحليل الاستبيان الخاص بموضوع البحث:

لقد اسفرت نتائج تحليل الاستبيان المقدمة الى عمال اتصالات الجزائر عن ما يلي:

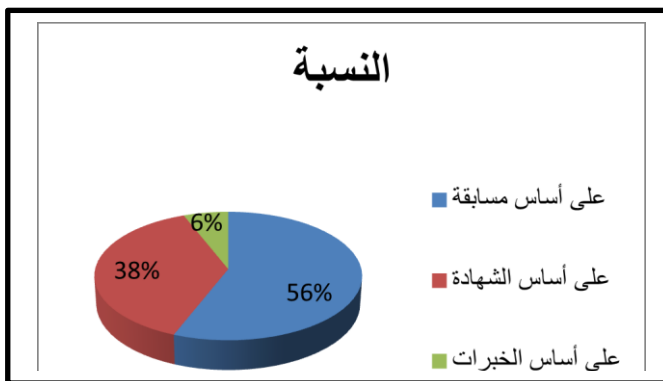
1-الجزء الاول: تسيير الكفاءات

السؤال الاول: كيف تم توظيفك في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

من خلال الاجابة على السؤال تم استنتاج الجدول التالي:

جدول رقم(08)كيفية التوظيف في المؤسسة

الشكل رقم (20): كيفية التوظيف في المؤسسة



الاجابة	التكرارات	النسبة
على اساس المسابقة	28	56%
على اساس الشهادة	19	38%
على اساس خبرات سابقة	03	06%
المجموع	50	100%

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

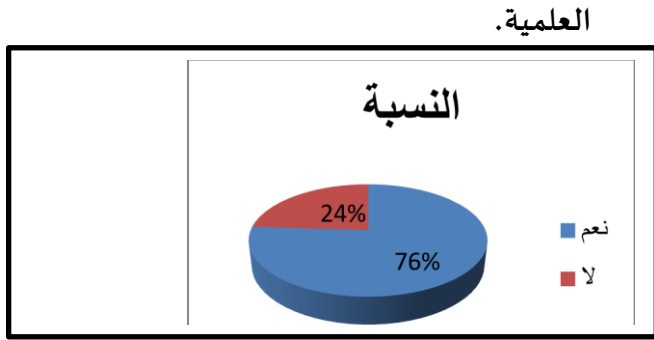
الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية مستغانم

من خلال اجابات افراد العينة نلاحظ ان 56% تم توظيفهم على اساس مسابقة , اما 38% من افراد العينة تم توظيفهم على اساس الشهادة, وهذا دليل على ان مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على الثقافة و المصداقية في انتقاء الافراد للمناصب الشاغرة لذا يرى افراد العينة ان اختيارهم كانت نتيجة لجدارتهم.

السؤال الثاني: هل منصب العمل يلاءم مؤهلاتك العلمية؟

الشكل رقم(21): ملاءمة منصب العمل للمؤهلات

جدول رقم (09): ملاءمة منصب العمل للمؤهلات



الاجابة	التكرارات	النسبة
نعم	38	76%
لا	12	24%
المجموع	50	100%

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

بالاعتماد على نتائج الجدول السابق نلاحظ ان نسبة 76% من عينة الدراسة يرون ان منصب العمل يلاءم مؤهلاتهم العلمية بينما 24% يرون ان منصب العمل لا يلاءم مؤهلاتهم العلمية.

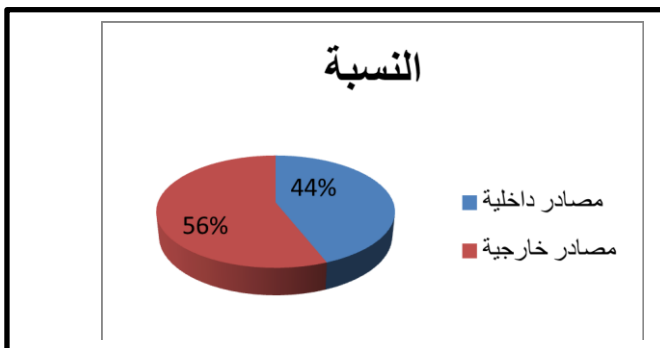
ان هذا التفاوت يرجع الى ان بعض الافراد و نظرا لحاجاتهم الى وظيفة او منصب عمل يضطرون للتنازل عن شهادتهم و العمل في منصب غير مناسب لمؤهلاتهم العلمية.

السؤال الثالث: ماهي المصادر التي تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر في الحصول على موظفيها؟

اظهرت نتائج الاستبيان الجدول التالي:

الشكل رقم(21): مصادر التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر

جدول رقم (10): مصادر التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر.



الاجابة	التكرارات	النسبة
مصادر داخلية	22	44%
مصادر خارجية	28	56%
المجموع	50	100%

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

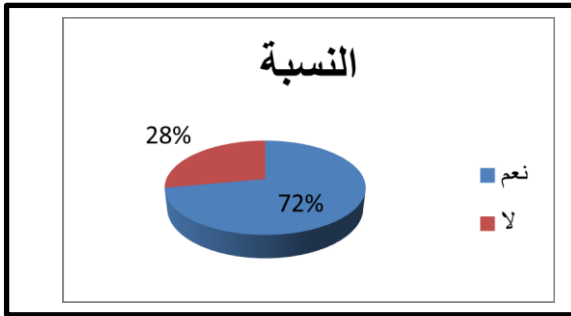
من خلال الجدول ينضح ان ما نسبته 44% يرون بان مؤسسة الاتصالات الجزائر في الحصول على موظفيها من المصادر داخلية بمعنى اخر تعتمد المؤسسة على سياسة الترقية, اما 56% فيرون ان المؤسسة تعتمد على مصادر خارجية في

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية مستغانم

التوظيف اي اعتماد على مسابقات من اجل انتقاء و اختيار افراد ذوي مؤهلات علمية كبيرة و كفاءات بشرية جيدة و هذا ما يثبت النتائج المتحصل عليها في السؤال الاول.

السؤال الرابع: باعتبارك موظف في مؤسسة اتصالات الجزائر هل تتلقى برامج و دورات تدريبية تطور في اداءك.

الشكل رقم(23):التدريب في المؤسسة



جدول رقم 11:التدريب في المؤسسة.

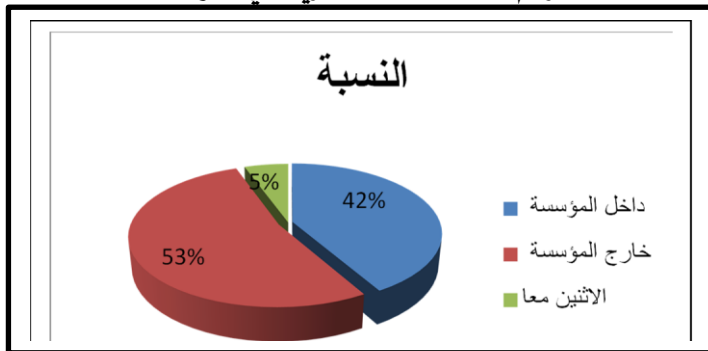
الاجابة	التكرارات	النسبة
نعم	36	72%
لا	14	28%
المجموع	50	100%

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان 72% من افراد العينة اجابوا بنعم و 28% اجابوا بلا بمعنى اخر فان افراد العينة يرون ان المؤسسة تعتمد على برامج و دورات تدريبية من شأنها ان تطور في اداء موظفيها نظرا للتكنولوجيا الحديثة المستعملة في عملياتها فهذا يحتاج الى تدريب و معرفة جيدة لهذه المعدات و التكنولوجيا.

اما فيما يخص طبيعة التدريب سواء داخل المؤسسة او خارجها فقد كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي.

الشكل رقم(24):طبيعة التدريب في المؤسسة



جدول رقم (12):طبيعة التدريب في المؤسسة

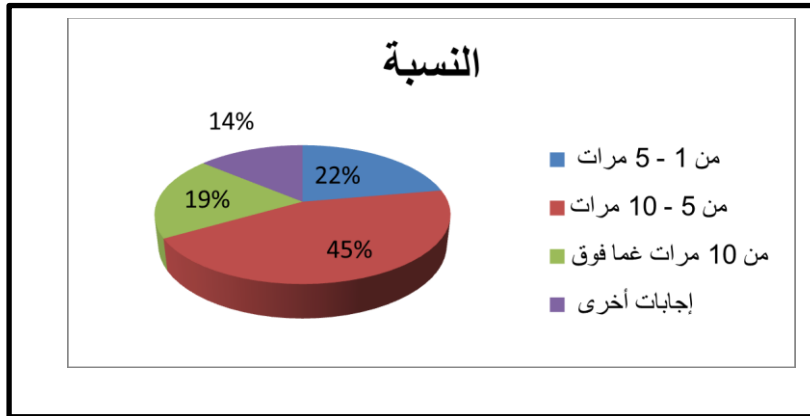
الاجابة	التكرارات	النسبة
داخل المؤسسة	15	41.67%
خارج المؤسسة	19	52.78%
الاثنين معا	02	5.55%
المجموع	36	100%

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ ان 52.78% يرون ان التدريب يكون خارج المؤسسة في حين يرى 41.67% ان التدريب يكون داخل المؤسسة اما 5.5% فيرون ان التدريب يكون داخل و خارج المؤسسة اي ان المؤسسة تعتمد في تدريب موظفيها الجدد على برامج و دورات تدريبية داخل المؤسسة و هذا لنمكتهم من مسايرة مناصب عملهم اما فيما يخص دورات خارج المؤسسة فهي لصالح افراد ذوي خبرات كبيرة و هذا لتمكينهم من تحديد معارفهم و خبراتهم في مجال عملهم لتمكينهم من تدريب زملائهم في العمل. اما فيما يخص عدد المرات التي تم الخضوع فيها الى عملية التدريب فكانت النتائج موضحة في الجدول ادناه:

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية مستغانم

الجدول رقم(13):عدد المرات التي فيها الخضوع للشكل رقم (25):عدد المرات التي فيها الخضوع لعملية التدريب



عملية التدريب

النسبة	التكرارات	الاجابة
22.22	08	5-1 مرات
%44.44	16	10-5 مرات
%19.44	07	10 مرات فما فوق
%13.88	05	اجابات اخرى
%100	36	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال اعلاه نلاحظ ان ما نسبته %44.44 خضعوا لدورات تدريبية تتراوح بين 5-10 دورات و عليه فان المؤسسة تهتم بتكوين افرادها لتجديد معارفهم و تحسين قدراتهم وهذا لأداء المهام الموكلة اليها وهذا ما يثبت النتائج المتحصل عليها في الجدولين السابقين.

السؤال الخامس: هل تتناسب قدراتك الفكرية و المعرفية مع الاعمال الموكلة اليك؟

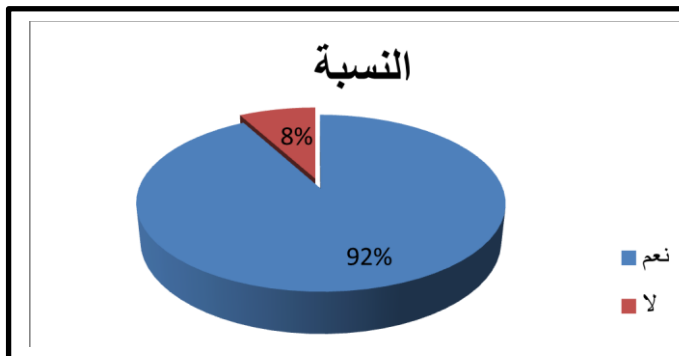
اظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

الشكل رقم (26):تناسب قدرات العامل

جدول رقم (14):تناسب قدرات العامل الفكرية

و المعرفية مع الاعمال الموكلة اليه

الفكرية و المعرفية مع الاعمال الموكلة اليه.



النسبة	التكرارات	الاجابة
92%	46	نعم
8%	04	لا
%100	50	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

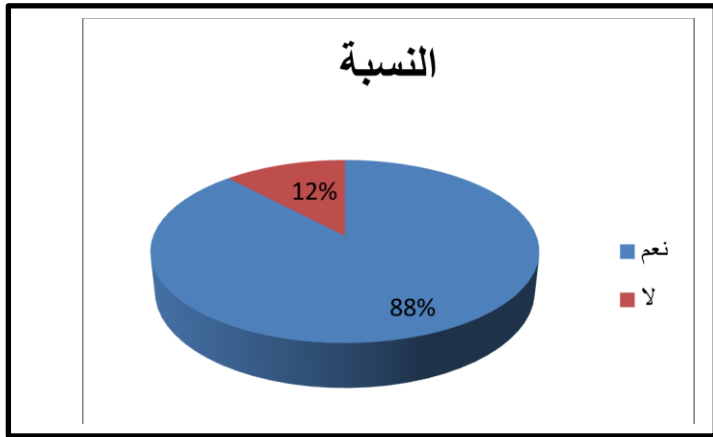
اعتمادا على النتائج الجدول السابق نلاحظ ان %92 من عينة الدراسة اجابوا بنعم اما النسبة المتبقية المقدرة ب %08 فأجابوا بلا اي ان افراد العينة يرون ان قدراتهم الفكرية و المعرفية تتناسب مع الاعمال الموكلة اليهم اد ان اغلب الافراد مستواهم التعليمي ملائم لشغل المناصب حيث تراوح بين الثانوي والجامعي.

السؤال السادس : هل تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتقييم أدائك؟

اسفرت نتائج الاستبانة على ما يلي:

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية مستغانم

جدول رقم (15) تقييم الاداء في مؤسسة اتصالات الجزائر . الشكل رقم (27) تقييم الاداء في مؤسسة اتصالات الجزائر

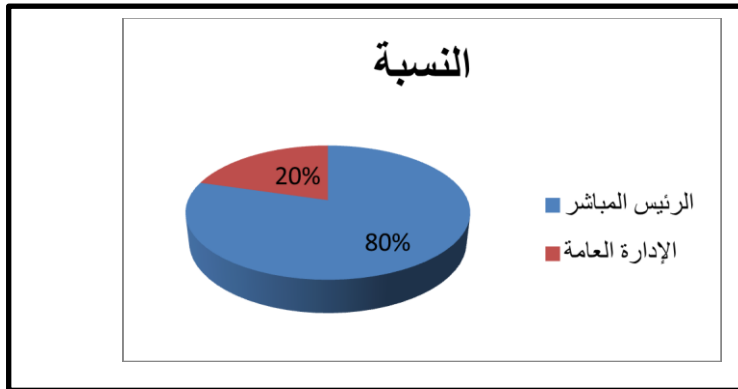


الاجابة	التكرارات	النسبة
نعم	44	88%
لا	06	12%
المجموع	50	100%

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان 88% من افراد العينة اجابوا بنعم و 12% اجابوا بلا اي ان معظم افراد العينة موافقهم بان المؤسسة تعتمد على تقييم موظفيها حيث يساعد هذا التقييم على تحسين الاداء وتحفيز المجدين ومعاقبة المقصرين مما يولد انطبعا قويا لدى الافراد بان المؤسسة تهتم بهم و بإمكانياتهم اما فيما يخص الجهة المسؤولة عن التقييم فكانت النتائج موضحة في الجدول ادناه:

الشكل رقم (28):الجهة المسؤولة عن تقييم الاداء



الجدول رقم(16): الجهة المسؤولة عن تقييم الاداء.

الاجابة	التكرارات	النسبة
الرئيس المباشر	35	79.55%
الإدارة العامة	09	20.45%
المجموع	44	100%

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان 35 فردا بنسبة 79.55% يرون ان رئيسهم المباشر هو المسؤول من عملية التقييم من اختصاص الرئيس المباشر وذلك حتى تكون دو مصداقية لان العامل مرتبط ارتباطا كبيرا برئيسه اكثر من الادارة التي يعمل فيها. إذن يمكن استنتاج ان رضا العامل عن أدائه مرتبط بتقييم رئيسه المباشر لان الرئيس المباشر لديه دراية كاملة بموظفيه وبقدراتهم وانضباطهم وأدائهم للأعمال الموكلة اليهم على عكس الادارة فهي بعيدة كل البعد عن العامل فلا يمكنها تقييمه نظرا للعلاقة اللامباشرة بينها وبين العامل فالتقييم السليم والصحيح يكون من خلال العلاقة الترابطية بين الرئيس والمرؤوس.

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية مستغانم

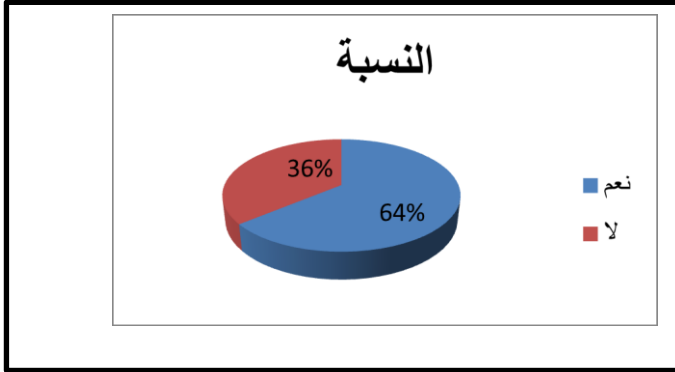
السؤال السابع : خلال مسيرتك الوظيفية هل تم ترقيةك الى منصب اعلى؟

اظهرت نتائج الدراسة الاجابات التالية:

الجدول رقم (17):الترقية في الرتبة في مؤسسة . الشكل رقم(29) الترقية في الرتبة في مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر

الاجابة	التكرارات	النسبة
نعم	32	%64
لا	18	%36
المجموع	50	%100



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

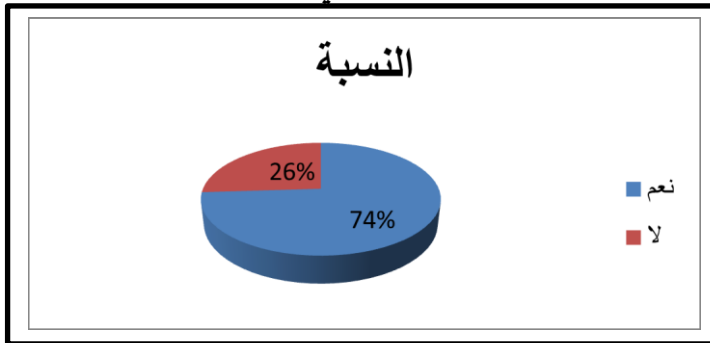
بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (3-14) نلاحظ ان ما نسبته %64 أجابوا بنعم اما %36 فأجابوا بلا اي ان معظم افراد العينة يرون انهم ترقوا المناصب اعلى خلال مسيرتهم الوظيفية حيث تعمل المؤسسة على تحفيز موظفيها من خلال عملية ترقية في الدرجات او الترقية لمنصب اعلى, وهذا ما يساعد على الاداء الجيد.

السؤال الثامن: هل يحترم مبدا اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية او عيين الافراد في مناصب جديدة؟ اظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

الجدول رقم (18) مدى احترام مبدا اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.

الاجابة	التكرارات	النسبة
نعم	37	%74
لا	13	%26
المجموع	50	%100

الشكل رقم (30):مدى احترام مبدا اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الجدول اعلاه نلاحظ ان 74% من افراد العينة اجابوا بنعم و 26% أجابوا بلا اي ان افراد العينة موظفون على ان مبدا اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب محترم عند عملية الترقية او عند تعيين الافراد في مناصب عمل جديدة بمعنى اخر مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد في تسيير اعمالها على كفاءات افرادها من خلال عملية الترقية التي تكون عادلة و ذات مصداقية و موضوعية بالنسبة لجميع الافراد اما الاشخاص الذين يرون عدم احترام مبدا اختيار الشخص المناسب فراجع الى انهم موظفون جدد و خبرتهم غير كافية لتحميل مناصب اعلى و هذا ما يفسر النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(3-4) بالإضافة الى هذا و حسب اجابات الراضين هناك من يرى ان مبدا المحسوبية هو الشائع في عملية الترقية .

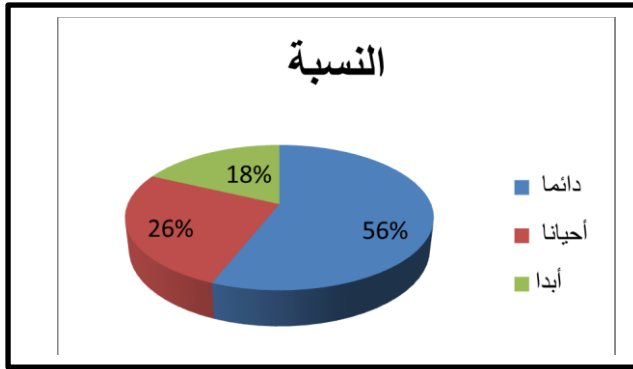
الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية مستغانم

السؤال التاسع: هل طرحك لأفكار جديدة تحظى بالقبول من طرف رؤسائك؟

كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (19):قابلية طرح الافكار الجديدة في المؤسسة الشكل رقم 31 قابلية طرح الافكار الجديدة في المؤسسة

الاجابة	التكرارات	النسبة
احيانا	28	%56
دائما	13	%26
ابدا	09	%18
المجموع	50	%100



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

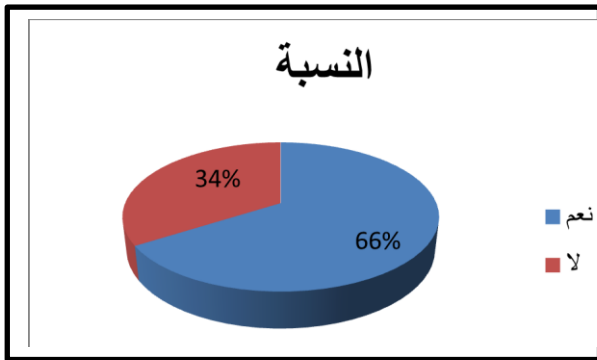
بالاعتماد على نتائج الجدول اعلاه نلاحظ ان 28 فردا اجابوا بأحياننا اي بنسبة %56 و 13 فردا اجابوا بدائما بنسبة %26 و 09 افراد اجابوا بأبدا بنسبة %18 اي أن أفراد العينة يرون انه احيانا تحظى افكارهم الجديدة بقبول من طرف رؤسائهم و احيانا اخرى لا تقبل و هذا راجع لطبيعة الرؤساء فاعليهم يتمسكون بأرائهم حتى و لو كانت المقترحات من طرف المرؤوسين في صالح المؤسسة. لذا يعتبر الرؤساء ان افكارهم و اراءهم يجب الأخذ بها حتى يتميزوا عن الاخرين و يحضون بالرضا من طرف الادارة العليا.

السؤال العاشر: هل توفر لك مؤسسة اتصالات الجزائر مجالا للمحاولة و الخطاء؟

اظهرت نتائج الاستبانة الجدول التالي:

الشكل رقم(32):مجال المحاولة و الخطاء في المؤسسة

جدول رقم(20):مجال المحاولة و الخطأ في المؤسسة



الاجابة	التكرارات	النسبة
نعم	33	%66
لا	17	%34
المجموع	50	%100

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

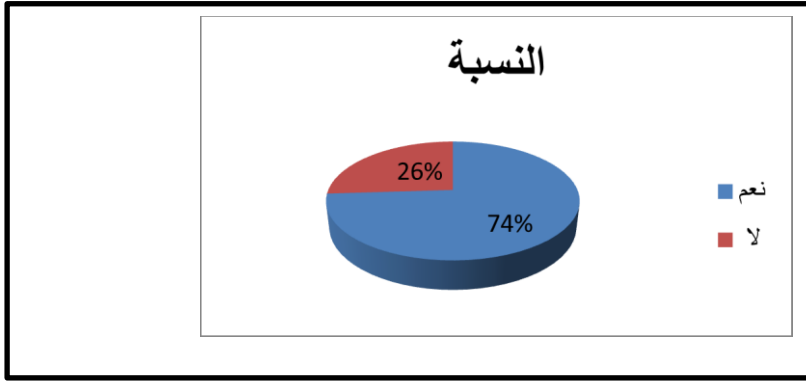
يتضح من الجدول ان ما نسبته %66 اجابوا بنعم و %34 اجابوا بلا اي ان افراد العينة موافقون على ان المؤسسة تتيح لهم مجالا للخطأ و المحاولة .

السؤال الحادي عشر: هل توفر لك مؤسسة اتصالات الجزائر المناخ المناسب للإبداع و التفكير في طرق عمل جديد اظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية مستغانم

الشكل رقم(33)مدى توفير المناخ المناسب للإبداع

جدول رقم (21):مدى توفير المناخ المناسب لايداع



الاجابة	التكرارات	النسبة
نعم	37	%74
لا	13	%26
المجموع	50	%100

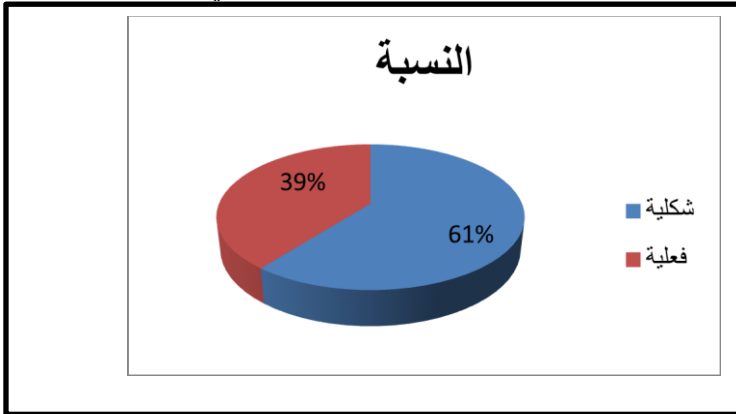
المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

كانت النتائج تشير الى ان 74% من افراد العينة أجابوا بنعم و 26% اجابوا بلا اي ان المؤسسة توفر لموظفيها مناخا مناسباً للإبداع و التفكير و هذا ما يؤكد النتائج المتحصل عليها في السؤال رقم 09 اي ان الرؤساء المباشرين لا يساعدون رؤوسهم في التعبير عن افكارهم و انتاج الجديد على عكس من سياسة المؤسسة اي ان الرؤساء هم الحاجز بين ايداع المرؤوسين و ليس المؤسسة محل العمل و عليه الاجابات بنعم دليل على اهتمام المؤسسة بالأبداع و التفكير في تطوير اساليب جديدة للعمل تمكنها من تحقيق تشخيص الاستراتيجي لها.

السؤال الثاني عشر: ماهي طبيعة مشاركة رؤساءك في اتخاذ بعض القرارات الادارية؟

الشكل رقم (34):طبيعة المشاركة في اتخاذ القرارات

الجدول رقم(22):طبيعة المشاركة في اتخاذ القرارات



فعلية	التكرارات	النسبة
فعلية	20	%60.60
شكلية	13	%39.40
المجموع	33	%100

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

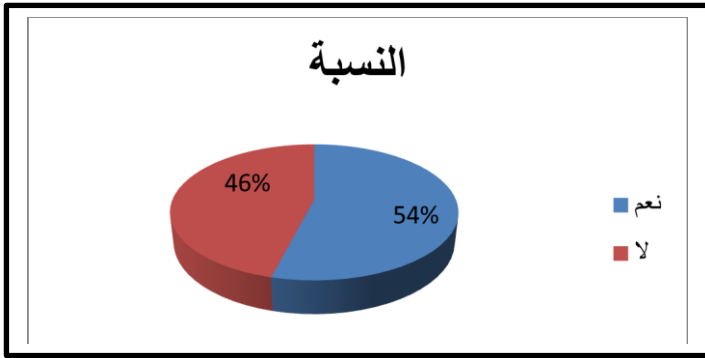
يتضح من خلال الجدول بان 20 فردا يرون ان مشاركتهم في اتخاذ القرارات فعلية و هذا ما يؤكد بان مؤسسة اتصالات الجزائر تطبق مبد الديموقراطية في التسيير.

السؤال الثالث عشر: هل ترى ان الخدمات التي تقدمها شركة Algeria-Telecom ذات جودة عالية مقارنة بالشركات المنافسة؟

كانت النتائج مبنية في الجدول التالي:

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية مستغانم

الشكل رقم(35):جودة خدمات المؤسسة



الجدول رقم(23):جودة خدمات المؤسسة

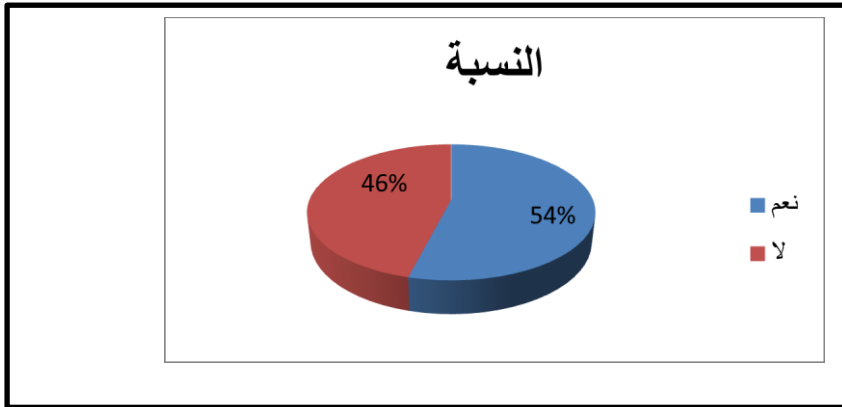
الاجابة	التكرارات	النسبة
نعم	27	54%
لا	23	46%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

من نتائج الجدول اعلاه يتضح ان 54% من افراد العينة اجابت بنعم و 46% اجابت بلا اي ان الافراد يرون ان الخدمات المقدمة مقارنة بمنافسيهم هي خدمات ذات جودة عالية وبالتالي فهذه الخدمات هي التي تميزهم عن الشركات الاخرى مما يمكنهم من الحصول على حصة سوقية اعلى من حصة منافسيهم و يرجع مصدر هذه الجودة الى اقتناء المؤسسة لتكنولوجيا حديثة تواكب التغيرات الحاصلة في مجال عملها.

السؤال الرابع عشر: هل ترى ان اسعار شركتك احسن من اسعار الشركات المنافسة؟

الشكل رقم(36):رؤية العمال لأسعار المؤسسة



الجدول رقم(24):رؤية العمال لأسعار المؤسسة

الاجابة	التكرارات	النسبة
نعم	27	54%
لا	23	46%
المجموع	50	100%

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول اعلاه 54% من افراد العينة اجابوا بنعم و 46% اجابوا بلا اي ان الاسعار المعتمدة في مؤسسة اتصالات الجزائر اسعار تحظى بالقبول من طرف الزبائن و عليه فهي اسعار متميزة مقارنة بأسعار الشركات المنافسة.

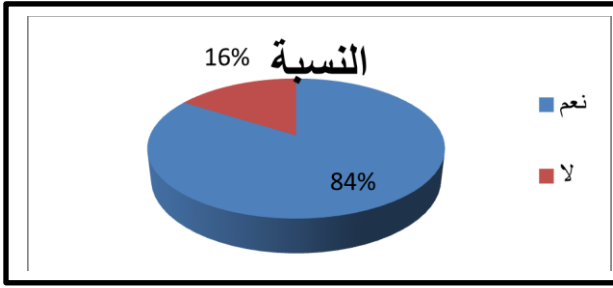
السؤال الخامس عشر: هل تهتم المؤسسة التي تعمل بها بأراء ومقترحات مقبلي خدماتها؟

كانت النتائج مبنية في الجدول التالي:

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية مستغانم

الشكل رقم(37) مدى الاهتمام بأراء و مقترحات مقتني الخدمات

الجدول رقم(25):مدى الاهتمام باراء ومقترحات مقتني الخدمات



الاجابة	التكرارات	النسبة
نعم	42	%84
لا	08	%16
المجموع	50	%100

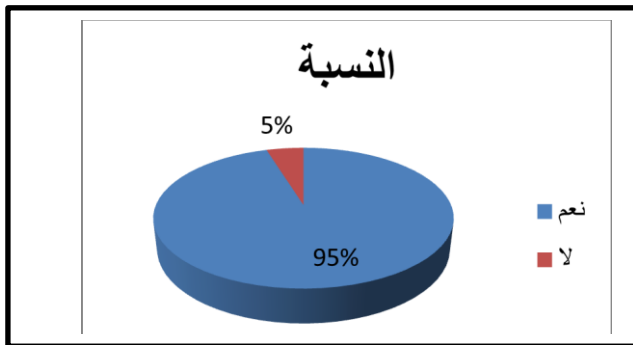
المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الجدول اعلاه نلاحظ ان 84% من افراد العينة المستطلعة اجابوا بنعم و 16% اجابوا بنعم و 16% اجابوا بلا ان المؤسسة تهتم لأراء و المقترحات المقدمة من طرف الزبائن حيث تعمل على دراسة و تقبل جميع الآراء بما يخدم رغبات الافراد حيث تم تخصيص سجل للشكاوى و المقترحات يقدم للزبائن من اجل طرح افكارهم و مقترحاتهم و تعمل الادارة على تحليل جميع هذه المقترحات و اختيار افضلها.

-اما فيما يخص العمل بأراء و مقترحات الزبائن فكانت النتائج مبنية في الجدول الاتي:

الشكل رقم (38):العمل بالأراء و المقترحات في المؤسسة

الجدول رقم(26):العمل باراء و المقترحات في المؤسسة



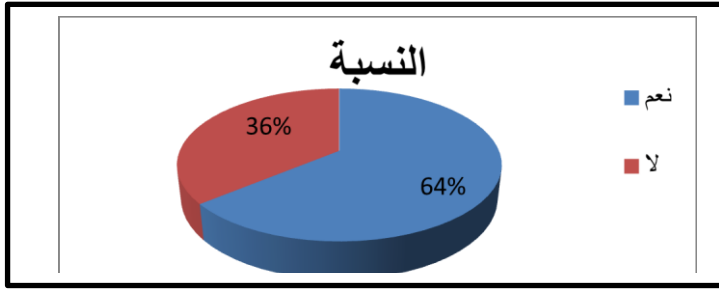
الاجابة	التكرارات	النسبة
نعم	40	%95.23
لا	02	%4.76
المجموع	42	%100

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

يلاحظ من الجدول ان 95.23% أجابوا بنعم بمعنى ان هذه المقترحات يتم العمل و الأخذ بها من أجل تحسين جودة الخدمات و كذلك من اجل تحقيق رغبة ورضا الزبون و بالتالي الاستحواذ على قلوب الزبائن السؤال السادس عشر: هل تسعى المؤسسة التي تعمل بها الى جعل مواصفات خدمات مطابقة مع المواصفات القياسية الدولية؟ كانت النتائج كما يلي:

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية مستغانم

الشكل رقم (39): السعي لبلوغ المواصفات الدولية



الجدول رقم (27): السعي لبلوغ المواصفات الدولية

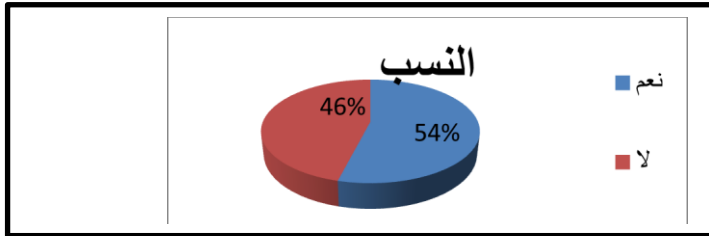
الاجابة	التكرارات	النسبة
نعم	32	64%
لا	18	36%
المجموع	50	100%

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

يظهر من الجدول ان نسبة 64% من افراد العينة اجابوا بنعم و 36% اجابوا بلا بمعنى ان المؤسسة تسعى لان تكون خدماتها مطابقة للمواصفات العالمية اي خدمات عالية الجودة.

السؤال السابع عشر: هل المؤسسة التي تعمل بها القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها؟
يمكن استعراض النتائج كما يلي :

الشكل رقم (40): القدرة على الاستجابة للتغيرات



الجدول رقم (28): القدرة على الاستجابة للتغيرات

الاجابة	التكرارات	النسبة
نعم	27	54%
لا	23	46%
المجموع	50	100%

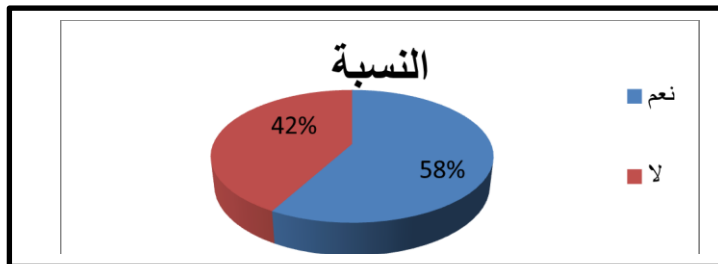
المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول ان 27 فردا اجابوا بنعم بنسبة 54% و 23 فردا اجابوا بلا بنسبة 46% اي ان المؤسسة تعمل على التكيف و التأقلم مع التغيرات السريعة التي تحدث في بيئة الاعمال و عليه فان سرعة الاستجابة للتغيرات هدف من اهداف المؤسسة تحاول التقيد و عدم الأخلال ل به.

السؤال الثامن عشر: هل تلتزم شركتك بالمواعيد المحددة عند تسليم الخدمات للزبائن باستمرار؟
اثبتت نتائج الاستبانة كما يلي:

الشكل رقم (41): الالتزام بالمواعيد عند تسليم

الخدمات.



الجدول رقم (29): الالتزام بالمواعيد عند تسليم الخدمات.

الاجابة	التكرارات	النسبة
نعم	29	58%
لا	21	42%
المجموع	50	100%

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

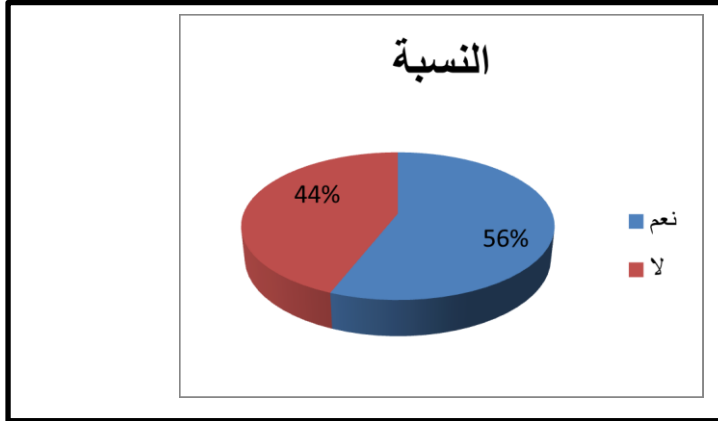
الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية مستغانم

نلاحظ من الجدول اعلاه ان 58% اجابوا بلا بمعنى افراد العينة يوافقون على العينة يوافقون على ان المؤسسة تلتزم بمواعيد التسليم لان ارضاء الزبون هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه.

اما فيما يخص الحد الاقصى للتسليم فقد تباينت اجابات الافراد حول المدة المحددة فمنهم من يراها انها لا تتجاوز يومين بالنسبة لخدمات الصيانة و منهم من يراها تتجاوز اكثر من ذلك نظرا لدراسة طلبات الزبائن على لجنة معتمدة و منهم من يراها خارج نطاق الموظفين اي خاصة بسياسة الادارة.

السؤال التاسع عشر: هل للشركة التي تعمل بها القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت اسرع من المنافسين؟ كانت النتائج موضحة في الجدول الاتي:

الشكل رقم (42): السرعة في تسليم الخدمات.



الجدول رقم(30): السرعة في تسليم الخدمات.

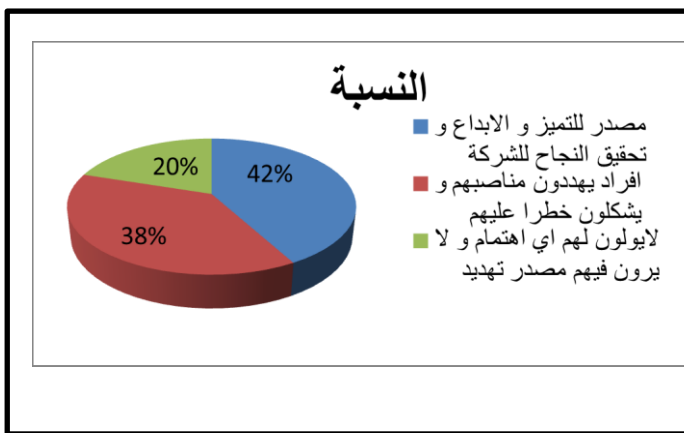
الاجابة	التكرارات	النسبة
نعم	28	56%
لا	22	44%
المجموع	50	100%

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول اعلاه يتضح ان 28 فردا اجابوا بنعم اي نسبة 56% و 22 فردا اجابوا بلا اي بنسبة 44% اي ان المؤسسة تحاول جاهدة تلبية و تسليم طلبات عملائها في وقت اقل ممكن من منافسيها و هذا حتى يبقى زبائنها اوفياء لها و عليه تنعي روح الولاء لديهم.

السؤال العشرون :مادا يعتبر مسؤولو المؤسسة التي يعمل بها الاشخاص المتميزين و المتفوقين؟ اظهرت نتائج الدراسة الاجابات الاتية:

الشكل رقم(43):نظرة مسؤولي المؤسسة للأشخاص المبدعين



الجدول رقم (31):نظرة مسؤولي المؤسسة للأشخاص المبدعين.

الاجابة	التكرارات	النسبة
مصدر للتميز و الابداع و تحقيق النجاح للشركة	21	42%
افراد يهددون مناصبهم و يشكلون خطرا عليهم	19	38%
لا يولون لهم اي اهتمام و لا يرون فيهم مصدر تهديد	10	20%
المجموع	50	100%

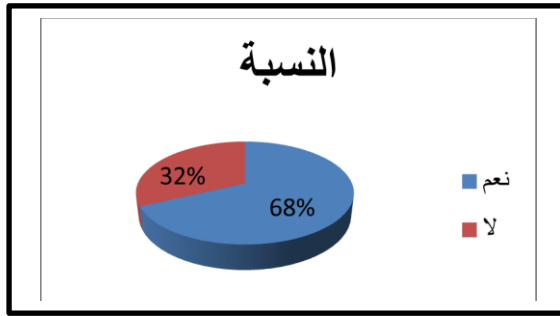
المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية مستغانم

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان ما نسبته 42% من اجابات افراد العينة يرون ان مسؤولي المؤسسة يعتبرون الموظفين كمصدر تميز و ايداع و تحقيق النجاح للشركة, اما 38% من افراد العينة يرون ان مسؤولي المؤسسة يعتبرون الاشخاص المتميزين و المتفوقين افراد يهددون مناصبهم و يشكلون خطر عليهم اما 20% فيرون ان مسؤولي المؤسسة يعتبرون الاشخاص المتميزين و المتفوقين ليس لهم اي اهمية و لا يرون فيهم مصدر تهديد و عليه يمكن استنتاج ان الرؤساء يهتمون بالموظفين الكفاء و المتميزين و المبدعين لان هدفهم هو تحقيق النجاح للشركة.

السؤال الواحد و العشرون: هل تعمل شركتك على تحقيق نتائج جيدة من قبل كفاءاتها البشرية؟
اسفرت النتائج الاستبانة على مايلي:

الشكل رقم(44): مدى تحقيق نتائج جيدة من الكفاءات البشرية



الجدول رقم (32) مدى تحقيق نتائج جيدة من قبل الكفاءات البشرية

الاجابة	التكرارات	النسبة
نعم	34	68%
لا	16	32%
المجموع	50	100%

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ ان 68% من اجابات افراد العينة أجابوا بنعم اما 32% فقد اجابوا بلا اي ان هدف المؤسسة الاستحواذ على اكبر عدد ممكن من الزبائن و تحقيق اكبر رقم اعمال بمعنى اخر تسعى كفاءات المؤسسة و اطاراتها الى تحقيق النتائج المستهدفة من قبل المؤسسة فتعمل على ايجاد توازن بين امكانيات المؤسسة المادية و البشرية, و بين الأهداف المرغوب الوصول اليها اما فيما يخص كيفية تحقيق النتائج الجيدة من قبل الكفاءات البشرية للشركة فاغلب نتائج الاستطلاع ترى ان الموظفين متمكنين و مسيطرين على التكنولوجيا الحديثة المستعملة نظرا للدورات التكوينية المخصصة لذلك و التي تسمح بتحديد المعارف و الخبرات في مجال عملهم.

السؤال الثاني و عشرون: هل ميزة الخدمات المقدمة من طرف شركتكم راجعة الى:

ا-كفاءات العاملين بالمؤسسة.

ب- حسن تسيير المؤسسة.

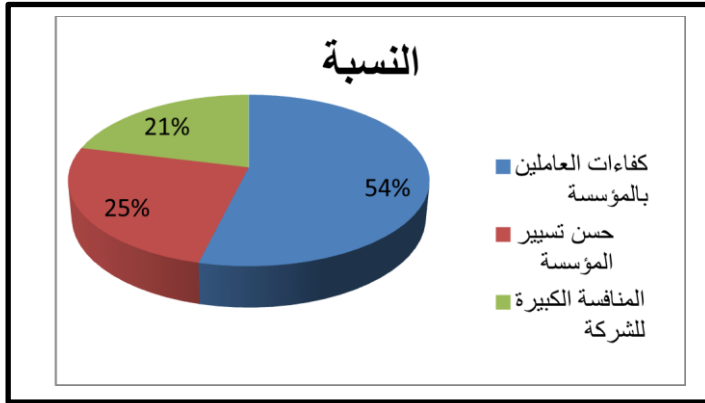
ج- المنافسة الكبيرة للشركة.

اظهرت نتاج الدراسة ما يلي:

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية مستغانم

الشكل رقم (45):رؤية العمال لمصدر ميزة

خدمات المؤسسة



الجدول رقم(33):رؤية العمال لمصدر ميزة خدمات المؤسسة

خدمات المؤسسة

الاجابة	التكرارات	النسبة
كفاءات العاملين بالمؤسسة	26	52%
حسن تسيير المؤسسة	13	26%
المنافسة الكبيرة للشركة	11	22%
المجموع	50	100%

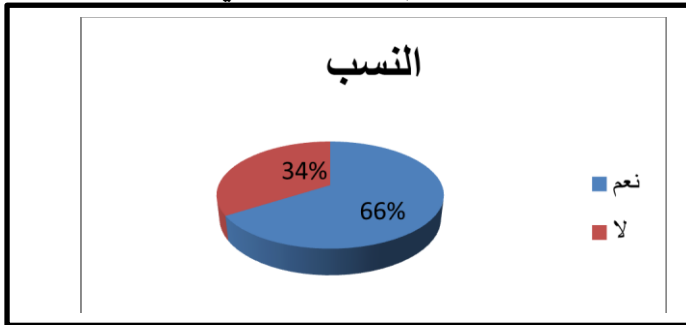
المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال اجابات افراد العينة نلاحظ ان 52% يرون ان ميزة الخدمات المقدمة راجعة لكفاءات العاملين بالمؤسسة , اما 26% فراجعة لحسن تسيير المؤسسة و 22% راجعة للمنافسة الكبيرة للشركة اي ان المؤسسة كفاءات بشرية و امكانيات مكنتها من تحقيق ميزة تنافسية للخدمات المقدمة لزيائنها ضف الى التسيير الامثل للموارد والامكانيات المتاحة و حسن استغلالها.

السؤال الثالث وعشرون: من اجل تحقيق مكانة في السوق, هل تقوم شركتك بتحفيز موظفيها؟

اسفرت نتائج الاستبانة على ما يلي:

الشكل رقم (46):التحفيز في المؤسسة



الجدول رقم(34): التحفيز في المؤسسة

الاجابة	التكرارات	النسبة
نعم	33	66%
لا	17	34%
المجموع	50	100%

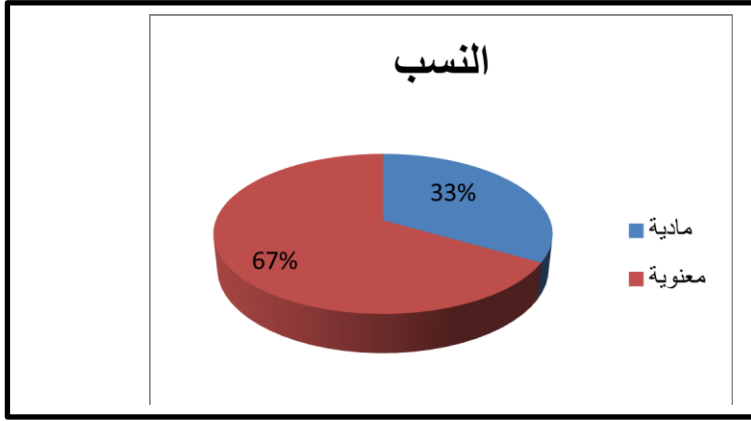
المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

بالنظر الى الجدول نلاحظ ان 33 فردا اجابوا بنعم بنسبة 66% و 17 فردا اجابوا بلا بنسبة 34% اي ان المؤسسة تعتمد على نظام التحفيز كوسيلة لدفع الافراد نحو تقديم افضل ما لديهم باعتبار الحوافز بمختلف انواعها مثيرات خارجية تجعل من الافراد يعملون دون كلل او ملل.

اما فيما يخص التفضيل بين بين الحوافز المادية و المعنوية فيمكن توضيحها في الجدول الموالي:

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية مستغانم

الجدول رقم (35):التفضيل بين الحوافز المادية و المعنوية الشكل رقم(47):التفضيل بين الحوافز المادية و المعنوية



الاجابة	التكرارات	النسبة
مادية	22	%66.67
معنوية	11	%33.33
المجموع	33	%100

المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة %66.67 يفضلون الحوافز المادية اما %33.33 يفضلون الحوافز المعنوية لان الحوافز المادية كالعلاوات و المكافآت تمكن الافراد من اتباع حاجاتهم المتزايدة و اللامتناهية لذا يفضلونها عن الحوافز المعنوية.

اما فيما يخص الوسائل المستخدمة في التحفيز فقد كانت اغلب الاجابات تميل الى المكافآت و العلاوات.

المطلب الثالث : نتائج الدراسة

لقد سمح لنا عرض الجانب التطبيقي للبحث و الذي كان بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بمستغانم من استخلاص النتائج التالية:

-تعتمد اغلب الاستثمارات المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بمستغانم على طاقتها البشرية بالإضافة الى التكنولوجيا الحديثة التي تمتلكها مثل معدات الصيانة , كوابل ذات جودة عالية, نظام تفكيك و تشفير عالي الجودة الخ , كما تتميز اغلب نشاطاتها في كونها مشاريع محددة بفترة زمنية.

-تسعى المؤسسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف التي تصب في مجملها على تحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضى الزبون, و تتطلع المؤسسة انطلاقا من هذه الاهداف الى رفع من حصتها السوقية و غزو الاسواق الدولية. كما تعمل على ترقية سمعة المؤسسة عن طريق ارضاء الزبائن و ضمان المستويات الملائمة من الجودة المطلوبة .

-أصبح مفهوم تسيير الكفاءات البشرية يحتل مكانة أساسية في استراتيجية المؤسسة على تحسين أداء عمالها بتهنئة المجدين و معاقبة المقصرين .

-تحدد فترة التقييم بشهرين حيث تدل هذه الفترة على حرص المؤسسة على تحسين أداء عمالها بتهنئة المجدين و معاقبة المقصرين.

-تهدف المؤسسة من عملية تقييم الكفاءات الى إحداث التناسب بين كفاءات الموظفين و متطلبات المناصب التي يشغلونها , حيث تسمح بالتأكد من أن الموظف يمتلك الكفاءات اللازمة و المطلوبة لإتمام وظيفته على أكمل وجه .

-المؤسسة لا تقوم بعملية الاشهار الجيد لخدماتها نظرا للتكلفة العالية له مما أدى إلى عدم وصول المعلومات الجديدة للمستهله النهائي في الوقت المناسب .

-باعتبار مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة حكومية وخدماتها في الهاتف الثابت ذات طبيعة احتكارية فإنه لا توجد مؤسسات منافسة لها في هذا المجال بالمقابل فهي تلقى منافسة من طرف المؤسسات المتعاملة بالهاتف المحمول.

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية مستغانم

-تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية تميزها عن بقية المؤسسات الاخرة والمتمثلة في أسعار الخدمات المقدمة حيث توجد عدة قطاعات متعاقدة معها مثل وزارة المجاهدين ، وزارة الدفاع ، وزارة المالية صنف الجمارك...الخ.

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية مستغانم

خلاصة الفصل :

تتمحور أهم النتائج التي توصلنا إليها في هذا الفصل أن المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بمستغانم تولي اهتماما بالغا بالعنصر البشري وذلك من خلال تدريب وتنمية كفاءاته وهي على وعي تام بأن هؤلاء الأفراد هم الركيزة الرئيسية للتنمية والتميز .

لذا فقد اعتمدت إدارة الموارد البشرية سياسة تنموية قائمة على أساس التكوين المستمر للعمال دون إغفال العملاء بحيث تولي اهتماما موازيا أيضا بهم .

خاتمة عامة

لقد حاولنا من خلال هذا البحث معالجة أحد المواضيع حديثة والمتعلقة بتسيير الموارد البشرية، ألا وهو "دور الكفاءات في التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة". فمن خلال البحث توصلنا إلى أن الكفاءات البشرية هي تلك التوليفة من المعارف، المهارات، والسلوكيات التي يمتلكها الفرد والمستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين، كما أنها تمثل أحد أهم الموارد الإستراتيجية والأساسية للمؤسسة، إذ أصبحت تمثل حيزا هاما من اهتمام الراغبين في تحقيق مستوى أعلى من النجاعة والفعالية، وهذا ما قادنا إلى القول أن الفرضية الأولى التي كانت تعتبر الكفاءات مصدرا أساسيا لتمكين المؤسسة للتشخيص الاستراتيجي هي فرضية صحيحة

كما توصلنا أيضا إلى أن التشخيص الاستراتيجي هو مفهوم استراتيجي يعكس وضعا تنافسيا مميزا للمؤسسة مقارنة بمنافسيها ومصادرها متعددة الأمر الذي يفرض على المؤسسات تحديدها بدقة قصد الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل جهد وأقل تكلفة خاصة وأن المؤسسات أصبحت لا تعتمد على مصدر واحد للميزة التنافسية وإنما على مجموعة متكاملة وتعد الكفاءات البشرية أبرز هذه العناصر وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية كما اتضح لنا بأن التسيير الفعال والجيد للكفاءات البشرية وقدرة المؤسسة على انتفاء أفضل النظم التسييرية الحديثة والمرنة تمكنها من تثمين ما تملك من موارد وكفاءات ذات قدرات ومعرفة ومهارات واكتساب ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشرسة والاقتصاد العالمي المبني على جودة الكفاءات وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

من خلال ما سبق يمكن استخلاص بان الكفاءات البشرية تعتبر من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي إدارتها وتسييرها بالشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها باعتبارها أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها لأنها الأصل الوحيد المالك والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحققة للتشخيص الاستراتيجي لها..

أولا: نتائج البحث:

من خلال التطرق لأهم جوانب الموضوع النظرية منها والتطبيقية توصلنا إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة حيث يمكن إبراز النتائج المسجلة فيما يلي:

- ✓ يمكن النظر للمؤسسة على أنها حافظة من الموارد والكفاءات المتحكم فيها من قبل المؤسسة بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ استراتيجياتها ومنه تعزيز كفاءاتها وفعاليتها وخدمة تنافسياتها.
- ✓ الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم ودرجة تعقدها وعدم استقرارها.

الخاتمة

- ✓ توصلنا من خلال هذه الدراسة ايضا إلى أن المؤسسة تمتلك كفاءات بشرية ذات المعرفة النسبية العالية، بسبب تمتعها بمستويات عالية من العلم، الخبرة التقنيات، القدرة على الابتكار والإبداع والإبداع وتوظيفهم للتقنيات من أجل حل مشكلات العمل وتحديثه.
- ✓ كما توصلنا إلى أن تبني نظام يعتمد على الكفاءات يمكن أن يحقق للمؤسسة جملة من الأهداف الجوهرية، من خلال خلق قيمة للعميل وتطوير المنتج، وتحسين المركز التنافسي. هذا بالإضافة إلى تحسين الأداء العام في كافة ميادين نشاط المؤسسة، سواء التسييرية أو الإنتاجية أو التسويقية وغيرها..
- ✓ توصلت الدراسة كذلك، إلى أن المؤسسة واعية لأهمية التشخيص الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة.

التوصيات

على ضوء النتائج التي توصلنا إليها في إطار هذه الدراسة، يمكن أن نقدم التوصيات التالية:

- ✓ من الضروري أن يدرك مسئولي المؤسسة الأهمية الإستراتيجية التي أصبحت علمها الكفاءات البشرية في الوقت الحاضر، والتي يجب أن ينظر إليها على أنها أصل من أصول المؤسسة مثل راس المال والمواد الأولية والآلات وغيرها، وأنها هي الأساس في فهم ما يحدث في البيئة المؤسسة.
- ✓ استحداث مصلحة خاصة على مستوى المؤسسة تختص بالموارد البشرية، تتبع تطورهم واحتياجاتهم، وتتولى تأطيرهم.
- ✓ تخصيص برامج تكوينية للأفراد العاملين بالمؤسسة (خاصة بالنسبة للإطارات) في المجالات التي لها علاقة بتطوير المعارف و المهارات التي تساعد الكفاءات في التحليل البيئي، وذلك حتى يتم إيجاد أفراد مؤهل ذو كفاءة أكثر قدرة على تتبع المتغيرات البيئية للمؤسسة.
- ✓ تخصيص تكوين خاص يتركز أساسا على تطوير القدرات الشخصية مثل الإبداع، روح المبادرة المخاطرة، تحمل المسؤولية ومرونة التعامل مع التغيير والقدرة على حل المشاكل، تفعيل دور الاتصال وتبادل المعلومات لاكتساب الخبرات.
- ✓ زيادة الاهتمام بالجانب البشري في المؤسسة بداية من شروط التوظيف التي يجب أن تكون تتوافق مع مستوى مهامهم داخل المؤسسة.
- ✓ بناء نظام معلوماتي جيد له القدرة على البحث عن أفضل المصادر الممكنة ومستوى افضل للمعلومات وتحليلها بشكل جيد.

الخاتمة

✓ التخلي عن بعض الأحكام الشخصية والأسلوب التخميني في تحليل المعلومات القرارات الخاصة الإستراتيجية منها وانتهاج أساليب علمية أكثر.

✓ الانفتاح اكثر على المحيط الخارجي وبناء قنوات اتصال أكثر خاصة مع المؤسسات المختصة في رفع مستواهم التسيري، والجامعة من بينها.

آفاق الدراسة

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية بحثنا التي تحاول إظهار مساهمة الكفاءات البشرية في عملية التشخيص الاستراتيجي ، نقترح جملة من الدراسات المستقبلية:

- إمكانية توسيع البحث ليشتمل مجموعة من المؤسسات بدل مؤسسة واحدة.
- إتباع أساليب أخرى في الدراسة بدل التوجه الكمي البحث.
- القيام ببحوث أخرى تتعلق بالكفاءات الفردية والجماعية في المؤسسة لما هناك من اختلاف واسع بينهما.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية :

- ✓ كمال عبد الحميد زيتون، التدريس :نماذجه ومهاراته، عالم الكتب، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى،2003،
- ✓ نبيل اب ارهيم محمود الطائي، تحليل المتغيرات الاقتصادية : الإنتاجية والكفاءات – التغير التقني – العمل ورأس المال، دار البداية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ، 2008 ،
- ✓ عماد صالح سلام، البنوك العربية والكفاءة الاستثمارية، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2004 ،
- ✓ عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، 2012 ،
- ✓ زهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011 ، Phillip L. Hunsaker، Stephen P. Robbins ، التدريب على المهارات الشخصية : معايير لإدارة الأفراد بالعمل، ترجمة سامح عبد المطلب عامر ، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011
- ✓ لواح منير، جبلي حسيبة، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية :أساس التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية :التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية جامعة بسكرة،
- ✓ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والنشر، الطبعة الأولى، الجزائر العاصمة، 2011،
- ✓ معين أمين السيد إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، طبعة أولى، جامعة الجزائر، 2010،
- ✓ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، طبعة الأولى، 2013،
- ✓ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006.
- ✓ محمد عبده حافظ، ادارة الموارد البشرية : بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 2011
- ✓ عايذة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2008 ،
- ✓ اشوك تشاندا، شلبا كابرا، استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم احمد الخزامي ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر الطبعة الأولى، 2002 .

قائمة المصادر والمراجع

- ✓ روبرت جي ويتمان وآخرون ، التخطيط الاستراتيجي :كيف تتحصل على أقصى قيمة بإتباع استراتيجية أعمال فعالة، ترجمة: بسمة ياسين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2011 ،
- ✓ عبد المجيد قدي، سملاي يحضية، نحو تنمية استراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة، (<http://www.univ-ouargla.dz/>) تم التصفح يوم : 2014/03/12، على الساعة (14.30)
- ✓ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، دار اليزوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009
- ✓ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم ونماذج وتطبيقه، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2006
- ✓ سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002
- ✓ السعيد مبروك ابراهيم المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2012،
- ✓ جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الاستراتيجية ، خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى
- ✓ نادبة العارف، الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 – 2001
- ✓ المكاشفي عثمان دفع الله القاضي، الإدارة الاستراتيجية للتربية والتعليم، طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر الطبعة الأولى 2011
- ✓ بلقاسم سلاطينية، اسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة :التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008 ،
- ✓ خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الادارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى، 2013،
- ✓ رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسي، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006 ،
- ✓ نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريح، المملكة العربية السعودية 2004
- ✓ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجود التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر 2008
- ✓ طاهر منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، الطبعة الأولى
- ✓ محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة :مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة الأروقة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الاولى

قائمة المصادر والمراجع

- ✓ محمد عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر، 2010
- ✓ حسن محمد احمد محمد المختار، الإدارة الإستراتيجية : المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر
- ✓ مجيد كرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،
- ✓ نيفيل ليك، المرشد العملي في التخطيط الاستراتيجي، ترجمة هدى فؤاد، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر الطبعة الأولى
- ✓ فريد الفري و اخرون، تيسير التخطيط الاستراتيجي للإعمال الصغيرة، ترجمة دينا عبد الإله الملاح، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2017،
- ✓ احمد ماهر، الدليل العملي للمديرين في : الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الرابعة، 2002،
- ✓ فريد النجار، إدارة العمليات الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2006
- ✓ نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت ، لبنان، الطبعة الأولى 2007
- ✓ محمد سمير احمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،
- ✓ فيليب سادلر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: علا احمد صلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، الطبعة الأولى
- ✓ احمد بن مويظة، إعداد إستراتيجية التسويق وعملياتها، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- ✓ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية :مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- ✓ ميشال غودي، قيس الهمامي، الاستشراف الاستراتيجي :المشاكل والمناهج، كراس ليبسور رقم 20 ، باريس، فرنسا
- ✓ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار الميسرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى
- ✓ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية :مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013
- ✓ روبرتس بتس، ديفيد لي ، الإدارة الاستراتيجية : بناء ميزة تنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008
- ✓ نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعمولة، الدار الجامعية، مصر، 2003/2002

قائمة المصادر والمراجع

- ✓ بن عبدالله بن عبدالرحمن الزعبي، المسح البيئي وتحليل البيئة الداخلية والخارجية ، ورقة بعنوان مقدمة للمعهد التخصصي للدراسات، جامعة المملكة العربية السعودية
- ✓ احمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى
- ✓ علي حسين علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال: البيئة الوظائف الاستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن الطبعة الأولى 1999

المراجع باللغة الفرنسية :

- Jacques Aubert, Patrick Gilbert, L'évaluation des compétences : pratique psychologique ✓
(évaluation et diagnostic), Editions Mardaga, sprimont, Belgique, 2003
- Bernard Martory, Daniel Crozet, **Gestion des Ressources Humaines : pilotage social et performances**, ED Dunod, Paris , 2002 ✓
- François audigier, nicole tutiaux-guillon, **compétences et contenus les curriculums en questions**, de boeck, 1ere édition, bruxelles, France, 2008 ✓
- Annick Cohen, Annette Soulier, Manager par les compétences : une démarche ✓
opérationnelle de calorisation du capital humain, editions liaisons, paris, France , 2004.
- Annick HAEGEL, la boîte à outils des ressources humaines, edition Dunod, paris, France, ✓
2012,
- Mohamed Lamine Dhaoui, **Guide méthodologique : Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle**, Organisation des nations unies pour le développement industriel, Vienne, France, 2002 WAKYENGO MUKUNDA Pascal, **Le Diagnostic de l'entreprise à court et moyen terme : Méthodes et objectifs**, revue MERCURE INTERNATIONAL, 2008Bruxelles, France. ✓
- Christian Tahon, Abdennebi Talbi , **Analyse de l'entreprise dans une démarche d'intégration** , APII – JESA. Volume36 – n° 8/2002, ✓
- Alain Marion, **le diagnostic d'entreprise méthode et processus**, édition ECONOMICA , ✓
99paris, France, 19
- Vincent PLAUCHU, AKIM A. TAIROU , **méthodologie du diagnostic d'entreprise**, édition ✓
Harmattan, France, 2006,

قائمة المصادر والمراجع

- Christian MARMUSE, Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens, ✓
revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 2, N° 4, Université de Lille, France, décembre
1999,.
- Christian Paquay, PME & Stratégie, édition PRO, France, 2005, p 25. ✓
- Oméga bayonne, J-c Makimouna Ngoualat, congo-brazzaville diagnostique stratégies ✓
pour la création de valeur, L'Harmattan, France, 1999
- Franck brulhart, les 7 points clés du diagnostic stratégique : avec la méthode des cas, ✓
Edition d'organisation, paris, France, 2009, p 14
- Hossein Bidgoli , **The Internet Encyclopedia**, WILEY , Volume 3, Canada, 2004 , ✓

المذكرات :

- ✓ سملاي يحضية ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية
للمؤسسة الاقتصادية :مدخل الجودة والمعرفة، رسالة لنيل شهادة :الدكتوراه، ، كلية العلوم
الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2003-2004
- ✓ أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة
بنك الفلاحة والتنمية الريفية . الأغواط- . 2005، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير ، فرع ادارة
اعمال، جامعة الجزائر، 2003-2004،
- ✓ دارين بوزيدي، مساهمة لإعداد استراتيجية المؤسسة في قطاع البناء :دراسة حالة مؤسسة الانجاز
بسكرة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، فرع تسيير المؤسسات، باتنة،
2006/2005.
- ✓ سامر زهرة، دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة :مؤسسة صناعة
الكوابل - فرع جنرال كابل -بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي
للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير ، جامعة محمد
خضير بسكرة، 2013
- ✓ سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر واقعه وأهميته
وشروط تطبيقه (دراسة حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة) ، مذكرة مقدمة ضمن
متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص
علوم تجارية، فرع استراتيجية جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2005 – 2006
- ✓ بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لصناعة العطور -
الوادي دراسة حالة مؤسسة WOUROUD مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير،
تخصص :تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة 2010/

قائمة المصادر والمراجع

- ✓ رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لهندسة المدنية والبناء، تحت اشراف : بن عنتر عبد الرحمان ، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة بومرداس، 2010/2011
- ✓ نذيرة بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مجموعة مسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، ورقلة، 2011/2012.

المحاضرات والمدخلات :

- ✓ مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع وأفاق التطوير – تجارب الدول - ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2012
- ✓ قرزيس محمود، قايدى خميسي، التسيير الحديث للكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول : استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، الجزائر 2009 .
- ✓ مقراش فوزية، أقطي جوهرة، أثر مستوى المهارة البشرية على جودة الخدمات المقدمة: دراسة تطبيقية في مؤسسة الاتصال، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارة ومساهمة في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة 22 – 23 فيفري 2001
- ✓ الحاج مداح عاربي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول : أراسمال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، ديسمبر 2011
- ✓ بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004
- ✓ صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارة)، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004
- ✓ طواهرية الشيخ، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف 2011
- ✓ واعر وسيلة، بن سالم أمال، دراسة تحليلية بين تسيير الكفاءات وإدارة المواهب، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية وتسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، فيفري 2012

قائمة المصادر والمراجع

- ✓ رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة قاصدي مرباح، 2012
- ✓ صولح سماح، محبوب مراد، الريادية: ال أرسمال البشري وصناعة الكفاءات الريادية، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر حول الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2006
- ✓ لحول عبد القادر، دراسة إسماعيل، مساهمة التسيير التقديري للمناصب والكفاءات في تنمية الموارد البشرية الاقتصادية الجزائرية، حالة الجزائرية للمياه A.D.E وحدة معسكر، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية.
- ✓ عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004،
- ✓ الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004،
- ✓ ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية : التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والكفاءات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2005،
- ✓ عامر احمد، جميلة أحسن، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر. 2010
- ✓ نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة، الأردن، عمان، 2010،
- ✓ هشام سفيان صلواتشي، يوسف بودلة، تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08 و 09 نوفمبر. 2010
- ✓ عبد المليك مزهودة، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير
- ✓ عادل عبد العزيز السن، الاستشراف وبناء السيناريوهات ورقة عمال مقدمة في ورشة عمل "الاشراف والتخطيط الاستراتيجي، طنجة، المملكة المغربية، سبتمبر 2009،

قائمة المصادر والمراجع

✓ حاتم قابيل، المدير العربي والإدارة الاستراتيجية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى " التخطيط الاستراتيجي وتحسين وجودة الأداء المؤسسي، طنجة، المملكة المغربية، 2008

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أهم الفروقات بين التشخيص الاستراتيجي والتشخيص الوظيفي	28
02	بعض العوامل المهمة في تشخيص البيئة العامة للمنظمة	43
03	معايير تقييم الكفاءات البشرية في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بمستغانم	66
04	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	68
05	توزيع أفراد العينة حسب السن	69
06	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	69
07	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	70
08	كيفية التوظيف في المؤسسة	70
09	ملائمة منصب العمل للمؤهلات العلمية	71
10	مصادر التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر	71
11	التدريب في المؤسسة	72
12	طبيعة التدريب في المؤسسة	72
13	عدد المرات التي تم فيها الخضوع لعملية التدريب	73
14	تناسب قدرات العامل الفكرية والمعرفية مع الأعمال الموكلة إليه	73
15	تقييم الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر	74
16	الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء	74
17	الترقية في الرتبة في مؤسسة اتصالات الجزائر	75
18	مدى احترام مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب	75
19	قابلية طرح الأفكار الجديدة في المؤسسة	76
20	مجال المحاولة والخطأ في المؤسسة	76
21	مدى توفر المناخ المناسب للإبداع	77
22	طبيعة المشاركة في اتخاذ القرارات	77
23	جودة خدمات المؤسسة	78
24	رؤية العمال لأسعار المؤسسة	78
25	مدى الاهتمام بأراء ومقترحات مقتني الخدمات	79
26	العمل بأراء ومقترحات مقتني الخدمات	79
27	السعي لبلوغ المواصفات الدولية	80

قائمة الجداول والأشكال

80	القدرة على الاستجابة للتغيرات	28
80	الالتزام بالمواعيد عند تسليم الخدمات	29
81	السرعة في تسليم الخدمات	30
81	نظرة مسؤولي المؤسسة للأشخاص المبدعين	31
82	مدى تحقيق نتائج جيدة من قبل الكفاءات البشرية	32
83	رؤية العمال لمصادر ميزة خدمات المؤسسة	33
83	التحفيز في المؤسسة	34
84	التفضيل بين الحوافز المادية والمعنوية	35

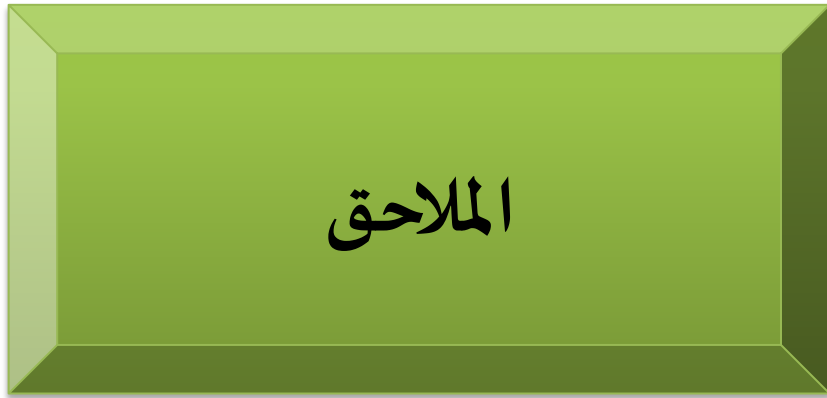
قائمة الجداول والأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
06	تعدد مفاهيم الكفاءات حسب Gay Le BOTERF	01
08	ابعاد الكفاءات	02
10	الجبل الجليدي the iceberg mode :	03
12	الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية	04
14	هرم إدارة الكفاءات	05
15	مصفوفة ENSOF لتخطيط الوظائف والكفاءات.	06
17	أهمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية	07
20	مراحل دورة حياة المهارات	08
30	عناصر التشخيص الاستراتيجي.	09
38	نموذج سلسلة القيمة لبورتر	10
43	العوامل المؤثرة على البيئة الخارجية	11
44	القوى الخمس التي تشكل المحيط التنافسي	12
48	مصفوفة المجموعة الاستشارية لبوسطن (BCG)	13
50	مصفوفة ADL	14
50	مصفوفة ماكيني / G	15
68	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	16
69	توزيع أفراد العينة حسب السن	17
69	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	18
70	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	19
70	كيفية التوظيف في المؤسسة	20
71	ملائمة منصب العمل للمؤهلات العلمية	21
71	مصادر التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر	22
72	التدريب في المؤسسة	23
72	طبيعة التدريب في المؤسسة	24
73	عدد المرات التي تم فيها الخضوع لعملية التدريب	25
73	تناسب قدرات العامل الفكرية والمعرفية مع الأعمال الموكلة إليه	26

قائمة الجداول والأشكال

74	تقييم الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر	27
74	الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء	28
75	الترقية في الرتبة في مؤسسة اتصالات الجزائر	29
75	مدى احترام مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب	30
76	قابلية طرح الأفكار الجديدة في المؤسسة	31
76	مجال المحاولة والخطأ في المؤسسة	32
77	مدى توفر المناخ المناسب للإبداع	33
77	طبيعة المشاركة في اتخاذ القرارات	34
78	جودة خدمات المؤسسة	35
78	رؤية العمال لأسعار المؤسسة	36
79	مدى الاهتمام بأراء و مقترحات مقتني الخدمات	37
79	العمل بأراء و مقترحات مقتني الخدمات	38
80	السعي لبلوغ المواصفات الدولية	39
80	القدرة على الاستجابة للتغيرات	40
80	الالتزام بالمواعيد المحددة عند تسليم الخدمات	41
81	السرعة في تسليم الخدمات	42
81	نظرة مسؤولي المؤسسة للأشخاص المبدعين	43
82	مدى تحقيق نتائج جيدة من قبل الكفاءات البشرية	44
83	رؤية العمال لمصادر ميزة خدمات المؤسسة	45
83	التحفيز في المؤسسة	46
84	التفضيل بين الحوافز المادية و المعنوية	47



الملاحق

يرجى منكم ملء الاستمارة بوضع علامة (X) امام الاجابة المختارة.

البيانات الوظيفية و الشخصية.

السن	
	من 20 — 30
	من 31 — 40
	من 41 — 50
	51 فما فوق

الجنس	
	انثى
	ذكر

المستوى التعليمي	
	ثانوي
	جامعي
	دراسات عليا

الخبرة (الاقدمية)	
	1 --- 5 سنوات
	6 --- 10 سنوات
	10 --- 15 سنة
	اكثر من 15 سنة

الجزء الاول :تسيير الكفاءات.

1- كيف تم توظيفك في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

أ-على اساس مسابقة

ب-على اساس الشهادة

ت- على اساس خبرات سابقة

2- هل منصب العمل يلاءم مؤهلاتك العلمية؟

نعم لا

3- ماهي المصادر التي تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر في الحصول على موظفيها؟

مصادر داخلية مصادر خارجية

4- اعتبارك موظفا في مؤسسة اتصالات الجزائر هل تتلقى برامج ودورات تدريبية تطور في أدائك

نعم لا

5- هل تتناسب قدراتك الفكرية والمعرفية مع الأعمال الموكلة إليك ؟

نعم لا

6- إذا كانت الإجابة بنعم، ما هي الجهة التي تقوم بتقييمك ؟

رئيسك المباشر الإدارة العامة

7- خلال مسيرتك الوظيفية، هل تم ترقيتك إلى منصب أعلى ؟

نعم لا

8- هل يحترم مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو تعيين الأفراد في مناصب جديدة؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بلا، لماذا في رأيك:

.....
.....
.....

9- هل طرحت أفكار جديدة تحظى بالقبول من طرف رؤسائك؟

أحيانا دائما أبدا

10- هل توفر لك مؤسسة اتصالات الجزائر مجالا للمحاولة والخطأ

نعم لا

الملاحق

11- هل توفر لك شركتك المناخ المناسب للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، كيف توفر ذلك؛ وإذا كانت لا فلماذا؟

12- هل تقوم بمشاركة رؤسائك في اتخاذ بعض القرارات الإدارية

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، هل ترى أن مشاركتك:

فعلية شكلية

الجزء الثاني : الميزة التنافسية

13- هل ترى أن الخدمات التي تقدمها اتصالات الجزائر ذات جودة عالية مقارنة بالشركات المنافسة؟

نعم لا

14- هل ترى أن أسعار شركتك أحسن من أسعار الشركات المنافسة

نعم لا

15- هل تهتم المؤسسة التي تعمل بها بأراء ومقترحات مقني خدماتها ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، هل هذه الآراء والمقترحات يتم العمل بها؟

نعم لا

16- هل تسعى المؤسسة التي تعمل بها إلى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع المواصفات القياسية الدولية؟

نعم لا

17- هل للمؤسسة التي تعمل بها القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها ؟

نعم لا

18- هل تلتزم شركتك بالمواعيد المحددة عند تسليم الخدمات للزبائن باستمرار؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، ما هو الحد الأقصى للتسليم؟

19- هل للمؤسسة التي تعمل بها القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين؟

نعم لا

الجزء الثالث: العلاقة بين تسيير الكفاءات و الميزة التنافسية

20- ماذا يعتبر مسئولو المؤسسة التي تعمل بها الأشخاص المتميزين و المتفوقين ؟

أ- مصدر التمييز و الإبداع و تحقيق النجاح للمؤسسة

ب- أفراد يهددون مناصبهم ويشكلون خطرا عليهم

ت- لا يولون له أي اهتمام و لا يرون فيهم مصدر تهديد

21- هل تعمل شركتك على تحقيق نتائج جيدة من قبل كفاءاتها البشرية؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم كيف يتم ذلك ؟

22- هل ميزة الخدمات المقدمة من طرف شركتكم راجعة إلى :

أ- كفاءة العاميين بالمؤسسة ؟

ب- حسن تسيير المؤسسة. ؟

ت- المنافسة الكبيرة للمؤسسة ؟

23- من أجل تحقيق تميز في السوق هل تقوم شركتك بتحفيز موظفيها ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل تفضلون الحوافز المادية أو المعنوية؟

نعم لا

ماهي الوسائل المستخدمة لذلك :
