



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الموضوع:

## دور تسيير المهارات الإستراتيجية في تميز المؤسسة دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم  
تخصص: علوم التسيير

الأستاذة المشرفة:  
أ.د مفيدة يحياوي

إعداد الطالبة:  
بوروية فهيمة

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أ.د. غوفي عبد الحميد
جامعة بسكرة	مقررا	أ.د. يحياوي مفيدة
جامعة الوادي	ممتحنا	أ.د. حميداتو محمد ناصر
جامعة بسكرة	ممتحنا	د. أقطي جوهرة
جامعة باتنة	ممتحنا	أ.د. يحياوي نعيمة
جامعة باتنة	ممتحنا	د. عباسي نجمة

الموسم الجامعي: 2020/2019

قال تعالى:

"وَقُلْ رَبِّ اجْعَلْ لِي مَدْخَلَ صِدْقِي وَأُخْرَجِي مَخْرَجَ صِدْقِي

وَأَجْعَلْ لِي مِنْ لَدُنْكَ سُلْطَانًا نَصِيرًا"

(الإسراء: 80)

## شكر و تقدير

إن الحمد لله نحمده و نشكركه على عظيم فضله، وجزيل نعمته علينا بتوفيقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع، وهو القائل في محكم تنزيله " ولئن شكرتم لأزيدنكم "

اللهم لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت و لك الحمد بعد الرضى، و الصلاة و السلام على من لا نبي بعده، معلم الناس الخير سيد الأولين و الآخرين نبينا محمد. عليه أفضل الصلاة و السلام.

أتوجه بخالص الشكر و التقدير إلى أستاذتي المشرفة، الفاضلة: يحياءوي مفيدة

على توجيهاتها و ملاحظاتها القيّمة، و جم تواضعها

نسأل الله أن يجعل سعيها في ميزان حسناتها

إلى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة،

الذين أغانوني كثيرا في إنجاز هذه الأطروحة، وأخص بالذكر:

الأساتذة: فالتة اليمين، جوهرة أقطي، نسيرة بنشوري، على توجيهاتهم ونصائحهم، إلى أعوان مكتبة الكلية.

الشكر موصول إلى إدارات وعمال المؤسسات محل الدراسة: مؤسسة كوندور

للإلكترونيات (ولاية برج بوغريج)، مؤسسة قديلة للمياه المعدنية (دائرة جمورة، ولاية

بسكرة)، شركة المصبرات الغذائية عمر بن عمر (ولاية قالمة)، مؤسسة صناعات الكوابل

—بسكرة— الذين أفادونا بمعلومات قيّمة.

الشكر موصول إلى أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل.

وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل و لو بكلمة طيبة.

فهرس الأشكال

قائمة الجداول

الملخص

أ ..... مقدمة:

الفصل الأول: تسيير المهارات الإستراتيجية

2 - ..... تمهيد:

3 - ..... المبحث الأول: ماهية المهارات

3 - ..... المطلب الأول: مفهوم المهارات، خصائصها و مستوياتها.

3 - ..... أولا/ مفهوم المهارات:

8 - ..... ثانيا/ خصائص المهارات:

9 - ..... ثالثا/ مستويات المهارات:

10 - ..... المطلب الثاني: أنواع المهارات

13 - ..... المبحث الثاني: المهارات الإستراتيجية و المقاربة المبنية على الموارد و المهارات

14 - ..... المطلب الأول: ماهية المهارات الإستراتيجية

14 - ..... أولا/ تعريف المهارات الإستراتيجية:

16 - ..... ثانيا/ خصائص المهارات الإستراتيجية:

18 - ..... ثالثا/ مستويات المهارات الإستراتيجية:

19 - ..... المطلب الثاني: المقاربة المبنية على الموارد والمهارات (Resource-based view) .....

20 - ..... أولا/ مفهوم الموارد وفق المقاربة:

23 - ..... ثانيا/ مبادئ المقاربة المبنية على الموارد و المهارات:

24 - ..... المبحث الثالث: تسيير المهارات الإستراتيجية

25 - ..... المطلب الأول: مفهوم تسيير المهارات الإستراتيجية

- 26 - .....المطلب الثاني: مجالات تسيير المهارات الإستراتيجية
- 27 - .....المطلب الثالث: التسيير التقديري للتشغيل و المهارات
- 27 - .....أولا/ مفهوم التسيير التقديري للتشغيل و المهارات
- 31 - .....ثانيا/ أدوات التسيير التقديري للتشغيل والمهارات
- 33 - .....المطلب الرابع: مراحل تسيير المهارات الإستراتيجية
- 33 - .....أولا/ تحديد المهارات الإستراتيجية:
- 35 - .....ثانيا/ تطوير المهارات الإستراتيجية:
- 43 - .....ثالثا/ تقييم المهارات الإستراتيجية:
- 47 - .....رابعا/ حماية المهارات الإستراتيجية:
- 51 - .....خلاصة الفصل:

**الفصل الثاني: مساهمة تسيير المهارات الإستراتيجية في تميز المؤسسة**

- 42 - .....تمهيد:
- 54 - .....المبحث الأول: ماهية التميز المؤسسي
- 54 - .....المطلب الأول: مفهوم التميز المؤسسي
- 59 - .....المطلب الثاني: أهمية التميز المؤسسي، و مبادئه
- 59 - .....أولا/ أهمية التميز المؤسسي:
- 60 - .....ثانيا/ مبادئ التميز المؤسسي:
- 62 - .....المطلب الثالث: دواعي انتهاج التميز ومقوماته
- 62 - .....أولا/ دواعي انتهاج المؤسسة لسياسة التميز:
- 63 - .....ثانيا/ مقومات التميز المؤسسي:
- 64 - .....المطلب الرابع: متطلبات تحقيق التميز، و عوامل نجاحه
- 64 - .....أولا/ متطلبات تحقيق التميز:

- 67 - ..... ثانيا/ عوامل نجاح التميز المؤسسي:
- 68 - ..... المبحث الثاني: أبعاد التميز المؤسسي
- 68 - ..... المطلب الأول: الجودة الشاملة
- 68 - ..... أولا/ تعريف الجودة الشاملة:
- 70 - ..... ثانيا/ الجودة الشاملة عامل أساسي لتمييز المؤسسة:
- 71 - ..... المطلب الثاني: الإبداع و الابتكار:
- 72 - ..... أولا/ مفهوم الابتكار:
- 73 - ..... ثانيا/ مفهوم الابداع:
- 76 - ..... ثالثا/ الإبداع والابتكار عامل أساسي لتمييز المؤسسة:
- 76 - ..... المطلب الثالث: المرونة التنظيمية
- 76 - ..... أولا/ مفهوم المرونة التنظيمية:
- 77 - ..... ثانيا/ مرونة المؤسسة عامل أساسي في تميزها:
- 78 - ..... المطلب الرابع: القيادة.....
- 78 - ..... أولا/ مفهوم القيادة في المؤسسة:
- 79 - ..... ثانيا/ القيادة عامل أساسي في تميز المؤسسة:
- 80 - ..... المبحث الثالث: مساهمة تسيير المهارات الإستراتيجية في التميز المؤسسي
- 82- ..... المطلب الأول: مساهمة تسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة
- 87- ..... المطلب الثاني: مساهمة تسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق الإبداع والابتكار
- 90- ..... المطلب الثالث: مساهمة تسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق المرونة التنظيمية
- 91- ..... المطلب الرابع: مساهمة تسيير المهارات الإستراتيجية في تجسيد قيادة فعالة
- 94- ..... المطلب الخامس: إنشاء القيمة

- 104 - ..... المبحث الرابع: نماذج التميز
- 106- ..... Deming (النموذج الياباني) لإدارة التميز
- 108- ..... Baldrige نموذج بالدريج
- 111- ..... المطلب الثالث: النموذج الأوروبي للتميز
- 118- ..... خلاصة الفصل:
- الفصل الثالث: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة وواقع متغيرات الدراسة بها
- 120 - ..... تمهيد:
- 121 - ..... المبحث الأول: مؤسسة كوندور للالكترونيات
- 121 - ..... المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
- 121 - ..... أولا /نشأة وموقع المؤسسة:
- 123 - ..... ثانيا /نشاط المؤسسة:
- 121 - ..... المطلب الثاني: تنظيم المؤسسة) الهيكل التنظيمي(
- 127 - ..... المطلب الثالث: تحليل محيط المؤسسة ومجالات تميزها
- 127 - ..... أولا /تحليل محيط المؤسسة:
- 134 - ..... ثانيا /تحليل مجالات التميز في مؤسسة كوندور
- 138 - ..... المبحث الثاني: شركة المصبرات الغذائية عمر بن عمر (CAB)
- 138 - ..... المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
- 138 - ..... أولا/ نشأة المؤسسة:
- 139 - ..... ثانيا/ نشاط المؤسسة وقدراتها الانتاجية:
- 140 - ..... المطلب الثاني: تنظيم المؤسسة (الهيكل التنظيمي)
- 143 - ..... المطلب الثالث: تحليل محيط المؤسسة ومجالات تميزها

## فهرس المحتويات

- 143 - أولاً/ تحليل محيط المؤسسة: .....
- 145 - ثانياً/ تحليل مجالات التميز في شركة عمر بن عمر .....
- 146 - المبحث الثالث: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية: .....
- 146 - المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة .....
- 146 - أولاً/ نشأة المؤسسة: .....
- 147 - ثانياً/ نشاط المؤسسة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية: .....
- 148 - المطلب الثاني: تنظيم المؤسسة (الهيكل التنظيمي) .....
- 154 - المطلب الثالث: تحليل محيط المؤسسة ومجالات تميزها .....
- 154 - أولاً/ تحليل محيط المؤسسة: .....
- 155 - ثانياً/ تحليل مجالات التميز في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية .....
- 156 - المبحث الرابع: مؤسسة جنرال كابل-بسكرة- لصناعات الكوابل: .....
- 156 - المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة .....
- 146 - أولاً/ نشأة المؤسسة: .....
- 146 - ثانياً/ نشاط المؤسسة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية: .....
- 157 - المطلب الثاني: تنظيم المؤسسة (الهيكل التنظيمي) .....
- 161 - المطلب الثالث: تحليل محيط المؤسسة ومجالات تميزها .....
- 161 - أولاً/ تحليل محيط المؤسسة: .....
- 165 - ثانياً/ تحليل مجالات التميز في مؤسسة جنرال كابل-بسكرة- .....
- 167 - خلاصة الفصل: .....

### الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختيار الفرضيات

- 169 - تمهيد: .....
- 170 - المبحث الأول: منهجية الدراسة .....



## فهرس المحتويات

- 
- 170 - .....المطلب الأول: أسلوب الدراسة
- 170 - .....أولا/ تصميم الدراسة:
- 172 - .....ثانيا/مصادر جمع بيانات الدراسة
- 173 - .....ثالثا/ أدوات جمع البيانات
- 175 - .....رابعا/ الأساليب الإحصائية المستخدمة:
- 177 - .....المطلب الثاني: مجتمع الدراسة و عينة البحث
- 177 - .....أولا/مجتمع الدراسة:
- 178 - .....ثانيا/ عينة البحث:
- 178 - .....المطلب الثالث: ثبات و صدق أداة البحث.
- 178 - .....أولا/ ثبات أداة الدراسة:
- 180 - .....ثانيا/ صدق أداة البحث (Validity):
- 188 - .....المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
- 188 - .....المطلب الأول: خصائص مبحوثي العينة:
- 191 - .....المطلب الثاني: تشخيص متغيرات الدراسة.
- 191 - .....أولا/ تحليل إجابات المبحوثين حول متغير تسيير المهارات الإستراتيجية:
- 200 - .....ثانيا/ تحليل إجابات المبحوثين حول متغير تميز المؤسسة:
- 210 - .....المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة و تفسير النتائج:
- 210 - .....المطلب الأول: الشروط النظرية والإحصائية لاختبار الفرضيات:
- 212 - .....المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:
- 220 - .....المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:
- 220 - .....أولا/ الفرضية الفرعية الأولى:
- 226 - .....ثانيا/ الفرضية الفرعية الثانية:

## فهرس المحتويات

- 
- 233 - ..... ثالثا/ الفرضية الفرعية الثالثة:
  - 239 - ..... رابعا/ الفرضية الفرعية الاربعة:
  - 245 - ..... المطلب الرابع: اختبار فرضيات الفروق.
  - 263 - ..... المبحث الرابع: تفسير نتائج الدراسة
  - 263 - ..... المطلب الأول: تفسير نتائج تشخيص متغيرات الدراسة
  - 263 - ..... أولا/ تفسير نتائج تشخيص تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة
  - 265 - ..... ثانيا/ تفسير نتائج تشخيص تميز المؤسسات محل الدراسة
  - 268 - ..... المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات
  - 235 - ..... خلاصة الفصل
  - 274 - ..... خاتمة
  - 286 - ..... قائمة المراجع
  - 298 - ..... الملاحق

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تسيير المهارات الإستراتيجية والذي تم قياسه من خلال (تحديد المهارات الإستراتيجية، تطويرها، تقييمها، وحمايتها) في تحقيق التميز للمؤسسة الذي تم قياسه من خلال (الجودة الشاملة، الإبداع والابتكار، المرونة التنظيمية، و القيادة)، و تم تصميم إستبانه لغرض جمع البيانات وزعت على عينة عشوائية مكونة من (350) عاملا من صنف (إطار سامي، إطار، و عون تنفيذ) في أربعة مؤسسات، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة و الصالحة للتحليل الإحصائي (291) إستبانه، وبعد تحليل بيانات الدراسة باستخدام أسلوب الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ومن خلاله عدة أساليب إحصائية، وبعد الاستعانة بالمقابلات التي أجريت مع بعض إطارات المؤسسات محل الدراسة في تفسير النتائج، إستنتجت الدراسة إرتفاع مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة وارتفاع مستوى تميزها من وجهة نظر المبحوثين، كما أكدت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات الإستراتيجية في تميز المؤسسات محل الدراسة، وقدمت الدراسة مجموعة تفسيرات توصيات.

**الكلمات المفتاحية:** المهارات، تسيير المهارات، المهارات الإستراتيجية، تميز المؤسسة.

## **Abstract:**

---

This study aimed to identify the role of strategic skills management, which was measured by (identifying, developing, evaluating and protecting strategic skills) in achieving the excellence of the organization which was measured through (total quality, creativity and innovation, organizational flexibility, and leadership). A questionnaire was designed for the purpose of data collection and distributed to a random sample of (350) workers of the class (Sami framework, framework, and implementation aid) in four institutions, and the number of questionnaires retrieved and valid for statistical analysis (291) questionnaire, and after analyzing the study data using Statistical Package Method for Social Sciences There are several statistical methods, and after using the interviews conducted with some frameworks of the institutions under study in the interpretation of the results, the study concluded the high level of management of strategic skills in the institutions under study and high level of excellence from the point of view of the respondents. In the excellence of the institutions under study, the study provided a set of interpretations and recommendations.

**Key words:** Compétences, management of Compétences, Compétences Stratégiques , Excellence of Organisation.

شهد العالم في العقود الأخيرة من القرن الماضي تطورات متسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وانتشار الانترنت، وثقافة الرقمنة، وتغير لغة المنافسة العالمية وغيرها من التحولات التي كانت بمثابة تحديات ضخمة على مؤسسات الأعمال... إلخ، وانسجاما مع هذه التغييرات تحولت المؤسسات إلى الاهتمام بمواردها غير الملموسة وابتكار معايير جديدة لعملياتها و التي تعكس خبرات أفرادها.

إذ يظهر جليا أن المؤسسات - و على غرار ما أفرزته العولمة من فلسفة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات و التطور التكنولوجي... و غيرها- في حاجة إلى تبني فلسفة جديدة تقوم على تقديم قيمة أعلى للمستهلك بشكل يزيد عما يقدمه المنافسون في السوق أي تحقيق التميز، وفي سبيل ذلك تحاول كل مؤسسة أن تكون أكثر ابتكارية من غيرها فيكون منتجها متميزا عن غيره من منتجات المنافسين، لذلك فهي في حاجة إلى عمالة تمتلك مهارات عالية تمكنها من بلوغ هذه الغاية.

ومهما كانت نتيجة المفاضلة بين إستراتيجيتي التمييز و تخفيض التكلفة لتحقيق أفضلية تنافسية من خلال إنشاء القيمة، فإن المؤسسة لن تستند إلى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فحسب، بل وبشكل أساسي على وفرتها على نوعيات خاصة من الموارد البشرية تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد...، ونقصد بذلك المهارات الإستراتيجية.

من جهة أخرى إذا كان التحليل الخارجي يؤكد على هيكل الصناعة لتفسير الأسباب الكامنة وراء تحقيق بعض المؤسسات لأرباح أكثر من غيرها فإنه ليس العامل الوحيد المؤثر على الأرباح، حيث أن التحليل الاستراتيجي يركز على التشخيص الخارجي والداخلي، هذا الأخير الذي يتعلق بثلاثة عوامل أولها البناء التنظيمي في المؤسسة الذي يعكس الهيكل التنظيمي ويبين أنماط الاتصالات والصلاحيات والعلاقات التنظيمية السائدة في المؤسسة، ويتعلق الثاني بالثقافة التنظيمية السائدة التي تعرّف على أنها مجموع المعتقدات و القواسم المشتركة بين أفراد المؤسسة، بينما يتمثل العامل الثالث في الموارد المتاحة للمؤسسة والتي تعد المهارات من أهمها لذلك تراهن عليها المؤسسة، إذ أنها تسعى للحصول على يد عاملة متميزة، تعمل على تطويرها، توجيه استخدامها مع توفير الجو المناسب لتعظيم الاستفادة منها،

المحافظة عليها وحماتها من إمكانية إستفادة المنافسين منها، وما نجاح بعض الشركات العالمية اليوم إلا نتيجة لوعيها بأهمية هذا الأصل غير المادي ودوره الإستراتيجي في منحها التفوق، التفرد أو السبق على منافسيها بما يمتاز به من خصائص تمثل في حد ذاتها عوائق دخول أمام هؤلاء المنافسين.

### ■ إشكالية الدراسة:

في ظل تعدد أشكال المنافسة التي تشهدها الأسواق اليوم، والتي تفرض تساؤل الحدود و الفواصل الزمنية و المكانية، و تحوّل المجتمع الدولي إلى قرية صغيرة، فإن الرغبة في البقاء و النمو تتطلب من المنظمات أن تجيد التعامل مع تحديات عديدة و أن تسعى جاهدة إلى البحث عن طرق لضمان التكيف مع هذه المتغيرات، ليس من أجل الحفاظ على حصتها السوقية و وفاء زبائننا فحسب، بل و جلب آخرين و تحقيق التميز أو التفوق، و تمحورت هذه الطرق حول الاهتمام برأسمالها البشري من خلال تقييم و تميم مساهماته في نجاحات المنظمة. هذه المساهمة التي لن تتأتى إلا من خلال المهارات خاصة الإستراتيجية منها بما تحقّقه من فارق، الأمر الذي استوجب تسييرها.

على ضوء ما سبق تبرز إشكالية بحثنا:

### ما دور تسيير المهارات الإستراتيجية في تميز المؤسسة؟

و التي نحاول الإجابة عنها من خلال صياغتها في الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع تسيير المهارات (بصفة عامة)، والإستراتيجية (بصفة خاصة) في المؤسسات محل الدراسة ؟
- ما مستوى تميز المؤسسات محل الدراسة ؟
- ما دور تسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة ؟
- ما دور تسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة ؟
- ما دور تسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق المرونة في المؤسسات محل الدراسة ؟
- ما دور تسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق القيادة في المؤسسات محل الدراسة ؟

■ **فرضيات الدراسة:** تمثل الفرضيات استنتاجات و إجابات مبدئية للإشكالية المطروحة، تحتمل القبول أو الرفض، و يتضح ذلك من خلال مراحل البحث، و في دراستنا هذه يمكن صياغتها على النحو التالي:

✓ **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات الإستراتيجية في تميز المؤسسات محل الدراسة.

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات الإستراتيجية في الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة.

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات الإستراتيجية في الإبداع و الابتكار في المؤسسات محل الدراسة.

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق مرونة في المؤسسات محل الدراسة.

✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات الإستراتيجية في القيادة في المؤسسات محل الدراسة.

✓ **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية في المنصب الحالي، الأقدمية في العمل بالمؤسسة، الصنف الوظيفي، طبيعة المنصب) في المؤسسات محل الدراسة.

ويتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية على الترتيب.

✓ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تميز المؤسسة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي،

الخبرة المهنية في المنصب الحالي، الأقدمية في العمل بالمؤسسة، الصنف الوظيفي، طبيعة المنصب) في المؤسسات محل الدراسة.

ويتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية على الترتيب.

#### ■ أهمية الدراسة:

تأتي أهمية البحث من أهمية متغيراته في المنظمات والمجتمعات المعاصرة والكيفية التي يمكن أن يوفرها تسيير المهارات الإستراتيجية في توسيع فرص المؤسسة للتميز، و التي لم تكون ممكنة مسبقا وإتاحة الفرصة الحقيقية للمورد البشري للمساهمة في وضع إستراتيجية أعمال المنظمة و البروز في السوق، بل و تحقيق التفوق.

#### ■ أهداف الدراسة:

يمكن حصر الأهداف الأساسية للبحث في ما يلي:

1- التعرف على مفهوم المهارات الإستراتيجية التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير إستراتيجية المؤسسة.

2- إلقاء الضوء على مفهوم التميز المؤسسي، التفوق و السبق كأحد شروط بقاء و استمرارية المؤسسات، وكيفية الحفاظ على هذا التميز.

3- محاولة صياغة إطار معرفي لتكامل العلاقة بين تسيير المهارات الإستراتيجية و تحقيق التميز للمؤسسة من خلال مجموعة من التطبيقات.

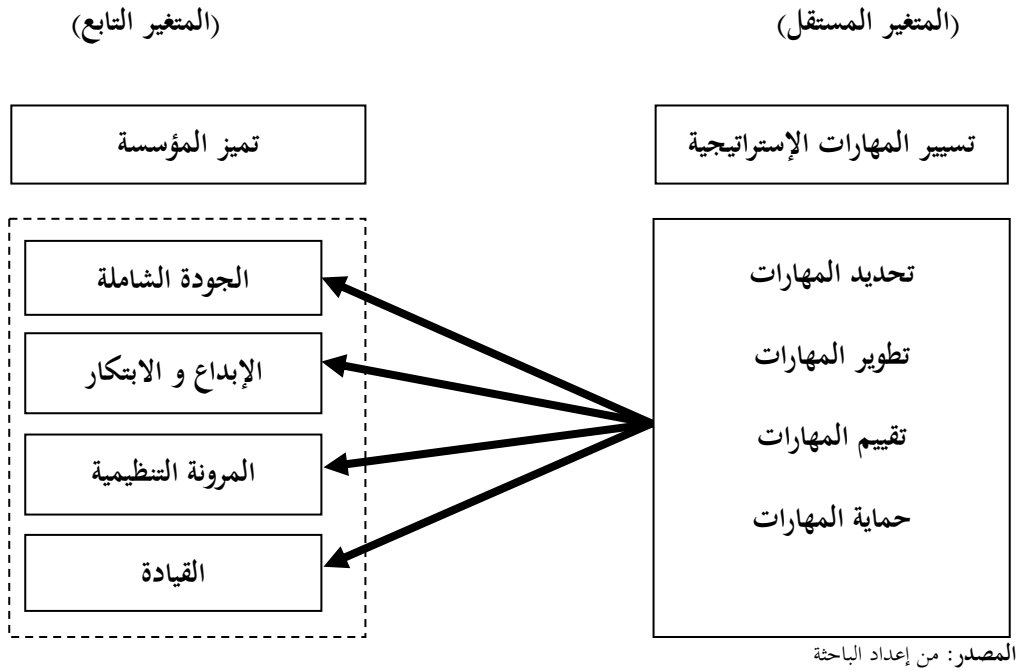
4- محاولة التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات حول الموضوع.

#### ■ نموذج الدراسة:

يمكن تصور نموذج الدراسة الذي يعكس العلاقة بين المتغيرين بالشكل التالي:



## شكل رقم (01): نموذج الدراسة



■ مبررات اختيار الموضوع: من بين أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع دون غيره كانت الأسباب التالية:

\* الرغبة في معرفة مدى اهتمام المؤسسات بموضوع المهارات- خاصة الإستراتيجية- وباليد العاملة المؤهلة في توظيف أفرادها ومحاولة إثارة عدة نقاط و تساؤلات يمكن أن تكون مواضيع لبحوث مستقبلية.

\* موضوع المهارات الإستراتيجية و تسييرها من المواضيع التي لازالت في حاجة إلى المزيد من البحث حتى يمكن فهمها بشكل أكبر خاصة من قبل المؤسسات وبالتالي الاعتماد عليها في بناء إستراتيجية التميز.

\* الميل للبحث في مجال الموارد البشرية والمهارات بشكل خاص، و الرغبة في توضيح كيف يسيّر هذا المورد في المؤسسة.

\* علاقة الموضوع بتخصص تسيير المؤسسات الذي يتم هذا البحث في إطاره.

## ■ التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

✓ **المهارات:** المهارة لا تعبر عن حالة أو معرفة نمتلكها ولكنّها مجموع ثلاثة أبعاد مترابطة وهي: المعرفة (Savoir)، الممارسة (Savoir-faire)، ومعارف التحلي (Savoir-être) وهذا الترابط خاصيّة أساسية من أجل إدارة وتطوير أي نظام"، وهذا يتوافق مع تعريف Y.Lichtenberger حيث يرى أن "المهارة تستوجب التنسيق بين ثلاثة مكونات وهي: المعرفة (Savoir)، القدرة (Pouvoir) وتترجم في الممارسات، والإرادة (Vouloir) والتي تنتج عنها المعارف السلوكية أو التحلي"<sup>(1)</sup> . و تعتبر: المعارف، الممارسات والمعارف السلوكية الأبعاد الأساسية للمهارات.

✓ **تسيير المهارات:** تسيير المهارات هو مقارنة حديثة في تسيير الموارد البشرية تسمح للمؤسسة بالحصول على المهارات، تطويرها، الحفاظ عليها، والإستفادة منها، و يعرف بأنّه بعد خاص في تسيير الموارد البشرية يبحث عن تعيين الفرد المناسب، في الوقت المناسب، ولأجل الهدف المناسب<sup>(2)</sup>، وهو بذلك يوفّق بين ثلاثة أبعاد.

وعرّف أيضا على أنه تطوّر للعلاقات بين الفرد، العمل، وتنظيم المؤسسة، والذي يمثل رفض للنظام التaylorي لتنظيم العمل<sup>(3)</sup>

✓ **المهارات الإستراتيجية:** تدعى أيضا بالمهارات الأساسية، أو المهارات المتميزة، وهي في الحقيقة تمثل مهارات تنظيمية، فإذا كانت هذه الأخيرة عبارة عن تنسيق وربط بين مجموع المهارات المهنية التي تمثّل المستوى الفردي، فإن المهارات الإستراتيجية تتحدد من خلال المهارات التنظيمية<sup>(4)</sup>.

(1) Jacques Aubret, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeire, **les notions de "compétences" dans les différentes disciplines**, [www.e-rh.org](http://www.e-rh.org)

(2) Manuel Zacklod, Michel Crundstem, **management des connaissances, models d'entreprise et application**, Hermès science LTD publications Europe, 2001, p.107.

(3) Luc Boyer, Noël Equibey, **Organisation théories et application**, 3<sup>ème</sup> tirage, éditions d'Organisation, Paris, 2001, p. 247.

(4) Pierre -Xavier Meschi « **le concept de compétence en stratégie** » [www.strategie-aims.com/montread/meschis.pdf](http://www.strategie-aims.com/montread/meschis.pdf), P.10.

وتمثل "مزيج من المعارف، المهارات الفردية، ومختلف الموارد، و تنتج عن التنسيق وتجميع الأفضليات (la synergie) بين المهارات الفردية"<sup>1</sup>، كما عرّفت أيضا على أنها المورد الإستراتيجي الذي يسمح للمؤسسة بإنشاء المعارف والخبرات في الأنظمة التقنية و التسييرية، القيم و المعايير<sup>(2)</sup>. في حين يعتبرها البعض: "إدماج لمعارف متخصصة من أجل إنجاز مهمة إنتاجية، حيث الإنجاز المتكرر لهذه المهام يرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالقدرة على إنشاء القيمة بتحويل العوامل إلى منتجات"<sup>(3)</sup>،

✓ **تميز المؤسسة:** التميز المؤسسي هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة.

✓ **الجودة الشاملة:** الإستراتيجية التي تستند إلى تضافر جهود جميع العاملين في المنظمة لأغراض تحسين مستوى الجودة" و عرفت بأنها " الجهود التي تهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تضافر جهود جميع الأفراد للعمل على التحسين المستمر للسلع و الخدمات"<sup>4</sup>

✓ **الابتكار:** الابتكار هو ذلك المحتوى في إيجاد منتج مختلف عن المنافسين و يكون من البدائل المفضلة للزبائن، و من الباحثين من أشار إلى أن المدخلات والمخرجات للمنظمة الابتكارية تؤدي إلى الإبداع من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج و تحقيق مكاسب مادية.<sup>5</sup>

(1) Guy le boterf , **construire les compétences individuelles et collectives** , éd: organisation, Paris, 2000,2001, p.154.

(2) Abdelkader Gritli, " **compertement stratégique, facteurs clés de succès et controles** ", thèse de doctorat en science de gestion, U.F.R instiut d'administration des entreprise, Université des sciences et technologies de lile1, p.103.

(3) Stephane A. Tywoniak , " **le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management sartégique** " , [www.stratégie-aims.com/ montreal / tywoniak.pdf](http://www.stratégie-aims.com/montreal/tywoniak.pdf), p.6.

(4) عادل حرحوش المرفجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري. منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003، ص. 65

(5) بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 2010، ص. 59.

✓ **الإبداع:** يقصد به العمل على إيجاد أشياء جديدة أو تطوير ما هو قائم، ومنهم هافل Hafel الذي ذكر أن الإبداع هو "القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة"، و هو أي تصرف أو فكرة أو إنتاج يحدث تغييرا في شيء موجود و ثابت أو يحول شيئا موجودا و ثابتا إلى شكل جديد.<sup>1</sup>

✓ **المرونة التنظيمية:** قدرة المؤسسة على توقع التغيير المتنامي وحالات التعطيل المفاجئة والاستعداد لها والاستجابة إليها والتكيف معها من أجل بقائها وازدهارها.

✓ **القيادة:** القيادة المتميزة تتصف بالسعي المتواصل و الحثيث نحو التميز حيث لا يمكن تحقيق التميز إلا من خلال قيادة متميزة (رسالة واضحة، التزام تام، تجسيد قيم سامية، تحفيز وتمكين الموظفين نحو أهداف محددة، تشجيع الإبداع و الابتكار،...) <sup>2</sup>

■ **منهج و هيكل البحث:** يقصد بمنهج الدراسة تلك الطريقة الموضوعية التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها وتحديد أبعادها بما يتيح معرفة أسبابها ومؤثراتها للوصول إلى نتائج عامة محددة يمكن فهم الظاهرة من خلالها<sup>(3)</sup>، فالمنهج هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار سواء من أجل الكشف عن الحقيقة حين لا تكون معلومة بالنسبة لنا أو من أجل البرهنة عليها وإثباتها<sup>(4)</sup>.

للإجابة على الإشكالية المطروحة اخترنا المنهج الوصفي، الذي يقوم على وصف وتشخيص موضوع البحث، وتحليل البيانات التي تم جمعها لإثبات النتائج خاصة فيما يتعلق بالجانب التطبيقي اعتمادا على عدة أساليب إحصائية.

وقد قسّم البحث إلى أربعة فصول تسبقها مقدمة تعتبر بمثابة الإطار العام للدراسة، حيث وضعنا من خلالها الإشكالية وأسئلة الدراسة، أهمية و أهداف الدراسة، النموذج المقترح والفرضيات المتبناة،

(1) محمد زويد العتيبي، الطريق الى الإبداع و التميز الإداري. دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، بلد النشر غير موجود، 2007، ص27

(2) عبد المحسن أحمد حاجي حسن، ممارسات ادارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التميز المؤسسي. قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق، ص.56

(3) محمد عبد الغني مسعودي ومحسن أحمد الخضيرى، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه ، مكتبة الأنجلو المصرية، الإسكندرية، 1992، ص 46.

(4) عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 30.

التعريفات الإجرائية لأهم متغيرات الدراسة، منهج و هيكل البحث، الدراسات السابقة، وأهم صعوبات البحث، ثم تطرقنا في الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان: تسيير المهارات الإستراتيجية: إلى مفهوم المهارات و المهارات الإستراتيجية (خصائصها، مستوياتها، وأهم مقارباتها، تسيير المهارات) (مجالاته، أدواته، و مراحلها...) ومن خلاله إل التسيير التقديري للتشغيل و المهارات، مراحل تسيير المهارات الإستراتيجية، و نتائجه.

أما الفصل الثاني و المتعلق بأثر تسيير المهارات الإستراتيجية في التميّز المؤسسي، فقد تعرضنا فيه إلى أهم المفاهيم الواردة بشأن التميز المؤسسي، و حاولنا التمييز بين أهم المصطلحات المرادفة لهذا المفهوم، ثم تطرقنا إلى شرح و تعريف لأهم الأبعاد المتبناة في الدراسة لهذا المتغير-وفقا لما تم التوصل إليه من خلال الدراسات و مختلف المراجع، مع العلم أنه لم يصادفنا ذكرها مجتمعة في دراسة واحدة- و المتمثلة في الجودة الشاملة، الإبداع والإبتكار، المرونة التنظيمية، والقيادة، ثم حاولنا توضيح مساهمة تسيير المهارات الإستراتيجية (تحديد، تطوير، تقييم، حماية) في تحقيق الجودة الشاملة، ثم في تحقيق الإبداع، المرونة التنظيمية، و في تجسيد القيادة و بالتالي وضع إطار للعلاقة النظرية بين المتغيرين.

واستكمالا للجانب النظري للبحث، خصصنا الفصل الثالث للدراسة الميدانية حيث حاولنا تجسيد هذه العلاقة النظرية ميدانيا بإسقاطها على واقع أربع مؤسسات جزائرية إقتصادية وقع الاختيار عليها باعتبارها متفوقة كل في مجالها، بحيث شمل الفصل تعريفات وأهم خصائص هذه المؤسسات، إضافة إلى توضيح واقع متغيرات الدراسة بها.

في حين تضمن الفصل الرابع تفصيل أكثر لمنهجية البحث، خصائص عينة البحث، توضيح أدوات جمع البيانات و الأساليب المعتمدة، ثم عمدنا إلى ذكر النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها-واختبار الفرضيات- لنحاول في الأخير تفسير هذه النتائج.

وقد تضمنت الخاتمة النتائج النظرية و التطبيقية للدراسة، والتي أفضت بدورها إلى بعض التوصيات و الاقتراحات فيما يتعلق بالجانب التطبيقي، كما أرفقنا بحثنا هذا بعدد من الملاحق للإثبات والتوضيح.

■ **حدود الدراسة:** تتمثل حدود البحث فيما يلي:

✓ **الحدود الموضوعية:** اقتصر هذا البحث على دراسة دور تسيير المهارات الإستراتيجية في تميز المؤسسة.

✓ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في أربعة مؤسسات من قطاعات مختلفة و هي: مؤسسة كوندور للالكترونيات (ولاية برج بوعريبيج)، مؤسسة قديلة للمياه المعدنية (دائرة جمورة، ولاية بسكرة)، شركة المصبرات الغذائية عمر بن عمر ( ولاية قالمه)، مؤسسة جنرال كابل -بسكرة-

✓ **الحدود البشرية:** مست هذه الدراسة عينة تتكون من 350 فردا من الموظفين من صنف: إطار سامي، إطار، و عون تحكم في المؤسسات محل الدراسة.

✓ **الحدود الزمنية:** تم انجاز الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2018-2019.

#### ■ الدراسات السابقة:

يعتبر كل من تسيير المهارات الإستراتيجية و تحقيق تميز المؤسسة من المواضيع الجديرة بالدراسة والتحليل، ومن المواضيع الحديثة ذات الاهتمام الواسع كل منهما ذو بعد استراتيجي حساس و بالتالي مهم في نجاح المؤسسات، وقبل التطرق إلى الدراسات السابقة في موضوع البحث، نشير إلى قلة هذه الأخيرة، خاصة فيما يتعلق بتسيير المهارات الإستراتيجية حيث تتحدث أغلب المراجع و الدراسات عن: المهارات-بصفة عامة- ثم المهارات الإستراتيجية، بينما تتناول أخرى بعض المحطات حول تسيير المهارات(بصيغتها العامة)، أما فيما يتعلق بتسيير المهارات الإستراتيجية فقد سجلنا ندرة المراجع ذلك أنها تكون نتيجة استنتاجات و اجتهادات خاصة-وهذا ما اعتمدناه في دراستنا هذه-، وفيما يلي عرض الدراسات السابقة المتوصل إليها مع تبيان أهدافها ونتائجها:

1- دراسة: **“Impact of Core Competency on Competitive Advantage of Banking Firms in Sri Lanka”**, International Journal of Scientific Research and Innovative Technology, No. 7, July 2016. Nimsith SI, Rifas AH, and Cader MJA,

ركزت هذه الدراسة على الدور الإستراتيجي للمهارات المحورية (الأساسية) على الميزة التنافسية، في الشركات المصرفية في سريلانكا، هدفها الرئيسي هو تحديد تأثير المهارات الأساسية على الميزة التنافسية في سريلانكا، وقد أجريت الدراسة على أساس المسح النوعي، وتم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان منظم ، والذي تم توزيعه على شركات مصرفية مختارة في سريلانكا، تم تحليل البيانات باستخدام الارتباط وتحليل الانحدار الخطي البسيط واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وكذلك باستخدام الأدوات الإحصائية الوصفية والانحراف المعياري والرسوم البيانية.

كشفت النتائج أن الشركات المصرفية المختلفة (لديها مجالات مختلفة) غير أنها تهتم بالمهارات الأساسية، كما أثبتت أن هناك علاقة كبيرة بين هذا المورد والميزة التنافسية بين الشركات المصرفية السريلانكية، وأفضت أيضا إلى أن المهارات الأساسية كان لها تأثير كبير على الميزة التنافسية، ويخلص إلى أن الشركات المصرفية تحقق ميزة تنافسية.

**2- دراسة: "Recruitment and Selection and Their Effect in Achieving the Institutional Excellence"**, International Business Research; Vol.8,N. 3 ,2015.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير التوظيف والاختيار في تحقيق التميز المؤسسي، ولتحقيق ذلك، أعد الباحث استبانته ووزعها على عينة عشوائية، بحيث تمثل مجتمع الدراسة في مجموعة المدارس الخاصة في عمان، العاصمة الأردنية، و تم استخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار لتحليل البيانات الأولية، من أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لوظائف التوظيف والاختيار في تحقيق التميز المؤسسي، ولذلك كان جاء من أهم توصياتها الاهتمام بتوظيف الأفراد الأكفاء الذين يساهمون في تحسين الأداء وتحقيق التميز.

3- دراسة: أبو بكر بوسالم، "دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية" -المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة أبوبكر بلقايد- تلمسان، الجزائر، 2014-2015: سعت الدراسة إلى تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية حاسي الرمل، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في التمكين الإداري، ومتغير تابع تمثل في التميز التنظيمي بمختلف أبعاده الخمسة (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (304) مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، اعتمادا على المتوسطات الحسابية ونموذج الانحدار وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دور للتمكين الإداري بنسبة (56.3%) في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية حاسي الرمل.

أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتمكين العاملين، وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم، لأجل تعزيز التميز التنظيمي في الشركة المبحوثة.

4- دراسة: آلاء بنت عبد الرحمن بن محمد بالحر، "مستوى تطبيق مميزات التميز التنظيمي في المنظمات العامة، دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد و الإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2012. هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق مميزات التميز التنظيمي في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة، وذلك من خلال دراسة مستوى مميزات (مقومات) التميز التالية: (التميز القيادي، التميز الإستراتيجي، تميز الموارد البشرية، تميز الموارد و الشراكات، تميز العمليات)، وسعت كذلك إلى إيضاح علاقة هذه المميزات ببعض المفاهيم التنظيمية، ومعرفة أهم المعوقات التي قد تحد من فرص تحقيق المنظمة للتميز، استخدمت الباحثة في الدراسة المنهج



الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة من (51) فقرة، تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الإداريين في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة، وشملت العينة (156) مفردة.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق مميزات التميز التنظيمي في المستشفى محل الدراسة متوسط، وجاء بالترتيب تنازلياً: (التميز القيادي، تميز الموارد و الشراكات تميز العمليات، تميز الموارد البشرية، التميز الإستراتيجي)، وأثبتت كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية دون المتغيرات الديموغرافية الأخرى، و تمثلت أهم معوقات تحقيق التميز التنظيمي - حسب النتائج- في: ضعف مشاركة الموظفين، الروتين في العمل، تعقد الإجراءات وطولها، التمسك بأساليب الرقابة التقليدية، ضعف الحوافز المعنوية، وأوصت الدراسة بإنشاء وحدة تنظيمية متخصصة لإدارة التميز في المستشفى، و إجراء مزيد من الدراسات واستطلاعات الرأي لمعرفة احتياجات العاملين والعملاء، الاهتمام بالتنمية المعرفية للموظفين، تحقيق مبدأ التكامل من خلال تفعيل دور بطاقات الوصف الوظيفي، توفير بيئة عمل مشجعة على المبادرة وقنوات إتصال فعالة بين القادة والموظفين، تفعيل دور القيادة التشاركية، الإهتمام بتقدير الأداء المتميز وتشجيعه.

## 5- دراسة: Didier Retour, Cathy Krohmer, **La compétence collective, Maillon clé de la gestion des compétences**, FACEF PESQUISA - número especial, 2011

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مكانة المهارات الجماعية في المؤسسة، حيث تقود إلى خلق مهارات إستراتيجية (مفتاحية) تساهم في صنع القرارات فيها، وينطلق الباحثان من أن هناك أربعة عناصر أساسية لوجود مهارات جماعية هي: وجود مرجعيات مشتركة، ذاكرة جماعية، لغة مشتركة، التزام مهني. ومن خلال الدراسة الميدانية التي قاما بها على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ACAT الفرنسية خلصا إلى النتائج التالية:

- إن طريقة التسيير و تسيير الموارد البشرية خصوصا تلعب دورا كبيرا في خلق وتكوين المهارات الجماعية و تطويرها.

- تملك المهارات الجماعية قدرة كبيرة على حل المشاكل التي تعترض المؤسسة، تقاسم المعارف و القيم الجماعية، اكتساب مهارات جديدة.
- النتائج التي تحققتها المهارات الجماعية أفضل من المهارات الفردية ذاك أنها تعمل على تحسين الأداء الجماعي للفريق و بالتالي تقديم أفضل أداء للمؤسسة.
- العوامل المشجعة على تطوير المهارات الجماعية هي: العلاقات بين الأفراد، تطوير المهارات الفردية، العلاقات الفردية والجماعية في المؤسسة.
- هناك هامش كبير للتقدم وتطور المهارات الفردية والجماعية في المؤسسة.

**6- دراسة:** عبد المحسن أحمد حاجي حسن، "ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية"، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ديسمبر 2010، هدفت الدراسة إلى توضيح أثر ممارسات الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب و التطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية ) في تحقيق التميز المؤسسي ( من خلال التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة)، ولذلك قام الباحث بتصميم إستبانه شملت 40 فقرة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من 253 مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط و المتعدد، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- وجود أثر ذو دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى 0.05 في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
- وجود أثر ذو دلالة معنوية للتدريب و التطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى 0.05 في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
- وجود أثر ذو دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى 0.05 في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

- وجود أثر ذو دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى 0.05 في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

- وجود أثر ذو دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى 0.05 في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

7- دراسة: أسامة عبد المنعم و عبد الوهاب المطارنة، " رأس المال الفكري و أثره على الإبداع و التفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية"، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، العدد السادس، ديسمبر، 2009، الأردن. هدفت الدراسة إلى بيان أثر رأس المال الفكري على الإبداع و التفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي من وجهة نظر الإدارة العليا، و بلغ عدد هذه الشركات 87 شركة، أما العينة فبلغت 31 وحدة، و أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إرتباط موجبة بين عناصر رأس المال الفكري و الإبداع و التفوق المؤسسي.

8- دراسة: السعودي، موسى أحمد، "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك العاملة في الأردن، 2008. و لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم و تطوير استبانة، و توزيعها على عينة مكونة من (292) مفردة، و قد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الإستبانة، اعتمادا على المتوسطات الحسابية و تحليل الانحدار المتعدد، و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة مرتفعة، و أن مستوى إدراك المبحوثين للتميز التنظيمي جاء مرتفعا أيضا.

- وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.

و أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بإستراتيجية المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل و الفعال للموارد البشرية و التركيز على العميل، و التزام الإدارة العليا بتعزيز ثقافة الجودة لدى العاملين و تطوير مهاراتهم و توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة و أهدافها، لما لها من أثر في تحقيق التميز لتنظيمي.

**9- دراسة: Nacer Gasmi, L'acquisition des compétences par le recours au marché de contrôle d'entreprise: une source d'avantage concurrentiel, La revue des sciences de gestion direction et gestion, France, Janvier –Février 2007,(ressources humaines <http://larsg-over-blog.com>**

هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على الأهمية المتزايدة للمهارات في المؤسسة، والتي تسمح بخلق القيمة و تحقيق التميز لها، غير أن عدم تجديد المهارات و تطويرها يؤدي إلى ضياعها و اضمحلالها و عدم قدرتها على الإبداع، لذا خلصت الدراسة إلى بعض النتائج:

- على المؤسسة أن تعمل على التحديد و التنوع في المهارات التي تملكها فتكتسب الجديد منها سواء من سوق العمل الداخلي أو الخارجي.

- يوفر سوق العمل التقليدي (الخارجي) للمؤسسة مهارات فردية فقط، غير أن المؤسسة بحاجة إلى مهارات جماعية، والتي تحصل عليها من العمل الجماعي بما لا من سوق العمل الخارجي و هو ما يدعم تميزها عن الغير باكتسابها لهاته المهارات-.المهارات المفتاحية أهم موارد المؤسسة لتميزها بقدرتها على تأمين الميزة التنافسية فهي مهارات صعبة النقل و التقليد لذا على المؤسسة توفير كل الوسائل التي تسمح باكتسابها والحصول عليها

✓ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن إيجازه في ما يلي:

- من حيث بيئة الدراسة: تمت الدراسات السابقة في بعض الدول العربية وأخرى أجنبية والبعض الآخر هنا في الجزائر، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة اقتصادية جزائرية (أكثر من مؤسسة)، مع اعتماد اختلاف القطاعات التي تنتمي إليها المؤسسات محل الدراسة.

- من حيث هدف الدراسة: تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف إلى بيان واقع الموارد والمهارات في المؤسسات، في حين هدفت أخرى إلى بيان واقع أنشطة و ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة والخاصة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية أو التميز المؤسسي، بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على دور تسيير المؤسسة لمهاراتها الإستراتيجية -والتي تم حصرها في أربع عمليات: تحديد، تطوير، تقييم، و حماية المهارات- في تحقيق إستراتيجية التميز والتي تم قياسها بمجالات (الجودة الشاملة، الإبداع والابتكار، المرونة التنظيمية، والقيادة) في أربعة مؤسسات إقتصادية جزائرية تعتبر متميزة في مجالاتها.

- من حيث المنهج: تعتبر الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر إطارات مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات محل الدراسة.

- من حيث المتغيرات والمقياس المستخدم: تعددت المتغيرات المعتمدة في ممارسات الموارد البشرية والتميز في المؤسسات، إلا أن الدراسة الحالية تعتمد في تحديد متغيرات إدارة الكفاءات على أنشطة إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (التوظيف، التقييم، التطوير، التعويض)، أما ما يتعلق بالتميز فقد تم الاعتماد على المجالات التالية: (الجودة الشاملة، الإبداع والابتكار، المرونة، القيادة)

الدراسات السابقة تناولت بعض جوانب موضوعنا كل على حدى، إلا أنها لم تشر إلى دور تسيير المهارات في تحقيق التميز، وهنا تكمن القيمة المضافة التي نسعى إلى الوصول إليها وتحقيقها من خلال بحثنا، فالتغيير المستمر الذي تشهده وتعيشه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يحتم عليها ضرورة التكيف معه من خلال تسيير وتطوير مهارات أفرادها وهذا من أجل بقائها واستمراريتها ونموها وبالتالي الوصول إلى تحقيق التميز

■ صعوبات الدراسة (محددات الدراسة): من أهم صعوبات ومعوقات إعداد هذه الدراسة نذكر:

- عدم الحصول على دراسات تطرقت لموضوع تسيير المهارات الإستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي.

- صعوبة تحديد أبعاد كلا المتغيرين، وخاصة بالنسبة لمحور التميز المؤسسي، مما اضطر الباحثة إلى اعتماد أبعاد ذكرت منفردة في دراسات متباينة-ولم تذكر مجتمعة في أي دراسة مما تحصلنا عليه- وتبني أخرى بما يتلاءم مع موضوع الدراسة.
- صعوبة الحصول على كافة البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالدراسة الحالية لانشغال الموظفين بأعمالهم مما تطلب المسايرة والمتابعة لإكمال متطلبات تعبئة الاستبيان.
- ندرة المراجع-على اختلافها- التي تناولت موضوع تسيير المهارات الإستراتيجية، رغم تطرق العديد منها إلى المهارات أو تسيير المهارات.

### تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية عنصرا مهما للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، وأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها، وذلك من خلال ما تتصف به هذه الموارد من مهارات تعكس كفاءة وفعالية المنظمة ذاتها، ومدى قدرتها على المنافسة والتميز، لذلك فالمؤسسات بحاجة إلى تسيير مهاراتها وبشكل مستمر لما لها من أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية وبالتالي التميز عن المنافسين.

## المبحث الأول: ماهية المهارات

أخذت المهارات-التي تعد من أهم مصادر رأس المال الفكري- بعدا إستراتيجيا في المؤسسات، مما استوجب على هذه الأخيرة الإهتمام بها، بل أصبح المورد من أولى و أبرز إنشغالاتها فتجلت ضرورة تسييره، وقبل التطرق لذلك خصصنا هذا المبحث للتعريف بالمهارات و مكوناتها، تطوّر مفهومها وخصائصها، مستوياتها و أنواعها.

### المطلب الأول: مفهوم المهارات، خصائصها و مستوياتها

تعددت التعريفات التي أطلقها الباحثون على المهارات باختلاف الزوايا التي ينظر إليها لهذا المفهوم، نتطرق فيما يلي إلى بعض أهم هذه التعريفات، خصائص المفهوم، ثم مستوياته.

#### أولا/ مفهوم المهارات:

عرفت المهارات بأنها: "القدرة على أداء مجموعة من مهام محددة وملاحظة وقابلة للقياس في النشاط"، فهي إذن ترتبط بوضعيات العمل، بحيث لا يمكن التحدث عنها إلا في إطار عملي".

يمكن حصر العناصر المشكلة للمهارات -على ضوء ما ورد في أغلب التعريفات- في ثلاثة أبعاد وهي: المعارف، الممارسات، معارف التحلي. فمثلا حسب Le boterf فإن: "المهارة لا تعبر عن حالة أو معرفة نمتلكها ولكنّها مجموع ثلاثة أبعاد مترابطة وهي: المعرفة (Savoir)، الممارسة (Savoir-faire)، ومعارف التحلي (Savoir-être) وهذا الترابط خاصية أساسية من أجل إدارة وتطوير أي نظام"<sup>(1)</sup>، وهذا يتوافق مع تعريف Y.Lichtenberger حيث يرى أن "المهارة تستوجب التنسيق بين ثلاثة مكونات وهي: المعرفة (Savoir)، القدرة (Pouvoir) وتترجم في الممارسات، والإرادة (Vouloir) والتي تنتج عنها المعارف السلوكية أو التحلي"<sup>(2)</sup>.

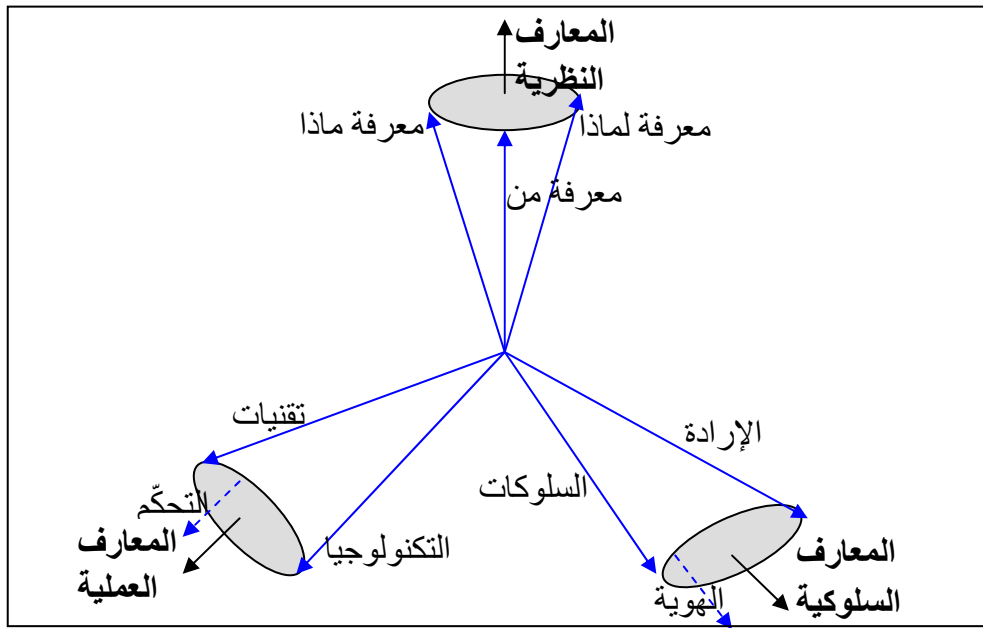
(1) Jacques Aubret, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeire, Op.cit.

(2) Ibidem



يركّز التعريفان على أن المهارات هي عبارة عن ربط وتنسيق للموارد، هذه الأخيرة التي اختصرت في ثلاثة مكونات (على إختلاف تسميتها بين التعريف الأول والثاني)، فهي تعبئة المعارف التي تشكل الأساس لإدراك و فهم الفعل، الإجراءات التي تمنح إرشادات التدفق و المعارف العملية، و الخبرة التي تسمح بالتنفيذ على نحو سلس، و تمثل الأبعاد الأساسية للمهارات وهو ما نوضحه من خلال الشكلين التاليين:

شكل رقم (02): الأبعاد الأساسية والجزئية للمهارات



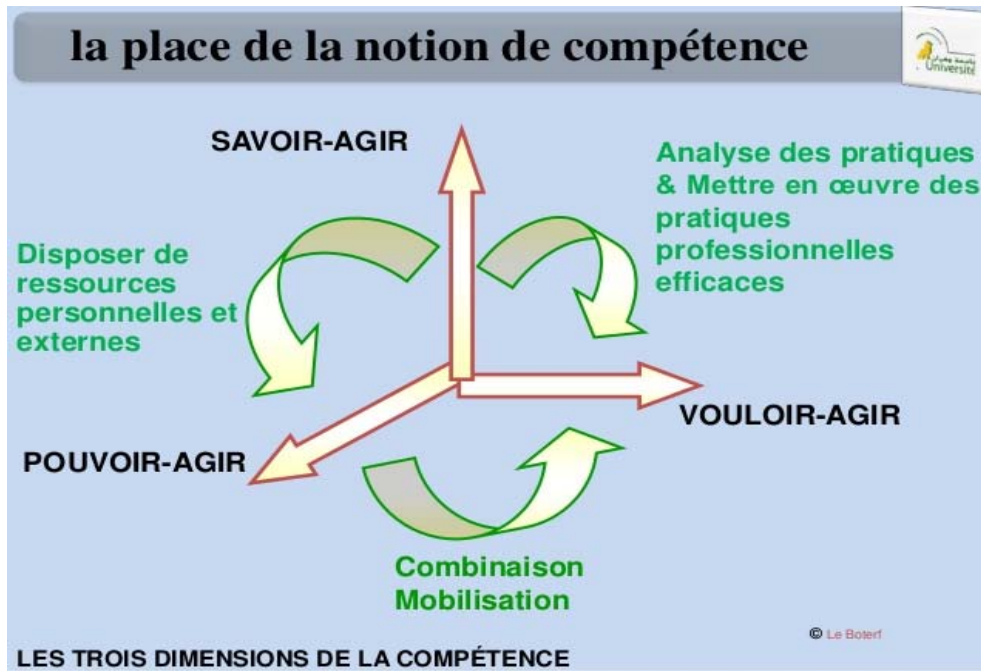
المصدر: Thomas Durand, "Savoir , savoir-faire et savoir-être , repenser les compétences de l'entreprise, www.stratégie-aims.com / montread / Durand.pdf , p. 23

وفق الشكل أعلاه تحدد المعارف النظرية و العملية و السلوكية على أساس عوامل فرعية للأبعاد الأساسية تعرف بالأبعاد الجزئية للمهارات.

إن العوامل الثلاثة المذكورة أعلاه تجسد منطلق المقاربة التسييرية للمهارات، والتي تفترض أن تكون المهارات جاهزة لأي وظيفة محتملة، و لكن بالرغم من هذا تبقى ناقصة و غائبة ما لم تكن مرتبطة بالقدرة على الفعل (le pouvoir d'agir) و ذلك بتوفير بيئة تنظيمية ملائمة تمكن العنصر البشري

من العمل بفاعلية، و الرغبة (أو القدرة) على الفعل (vouloir d'agir) التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، فالمهارات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية بسبب امتلاكها للمعرفة و الخبرة و كذا الإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية و التحفيزية المناسبة<sup>1</sup>، و هو ما يتوضح في الشكل التخطيطي الآتي:

شكل رقم (03): الأبعاد الثلاثة للمهارات



المصدر: [www.interef.org](http://www.interef.org) « le management des compétences »

وقد عرف Tarondeau و Bourgeon المهارة على أنها "القدرة على الجمع بين الموارد لتنفيذ نشاط معين أو عملية معينة"<sup>(2)</sup>

(1) سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة و المعرفة، أطروحة دكتوراه دولة، الجزائر، 2003-2004، ص.142.

(2) <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/12-xieme-conference-de-l-aims/communications>, p.01.

و من التعريفات التي إعتبرت المهارات عملية مزج للموارد نذكر التعريف التالي: "المهارات هي تنسيق ديناميكي (Combinaison dynamique) لعوامل مختلفة (المعارف النظرية، الإجراءات (التطبيقات الجديدة)، الممارسات، الخبرة...) فهي تعبّر عن حالة تعبئة، تنسيق وتنفيذ لهذه الموارد"<sup>(1)</sup>.

كما وصفت بأنها "روتينات تنظيمية موجودة من خلال العديد من الأنشطة تنجم عن التفاعل بين التكنولوجيا، التعلم الجماعي و العمليات التنظيمية"<sup>(2)</sup>.

و بعبارة أخرى: المهارة لا تقتصر فقط على المعارف بل تشمل أيضا المواقف والسلوكيات (قابليّة التكيف، رد الفعل، القدرة على العمل في مجموعة وعلى الاستيعاب وعلى الإتصال أيضا) والتي تسمح باستعمال هذه المعارف بفاعلية في الوضعيات المهنية"<sup>(3)</sup>. فهي لا تقتصر على مجموع العناصر المشكّلة لها بل تركز أكثر على تعبئتها والتنسيق فيما بينها من جهة، وبينها وبين موارد المحيط من جهة أخرى.

بينما يربط آخرون المهارات بالهدف، في هذا السياق تعتبر "التطبيق الفعّال للمعارف المكتسبة في وضعية معينة، في إطار هدف محدّد"<sup>(4)</sup>. فالفرد الذي يمتلك مهارات يمتلك معارف خاصة ودقيقة في مجال معين مما يمكنه من التّحكم في الوضعية والتصرف بطريقة ملائمة حسب ما يقتضيه تحقيق الهدف.

و تمثل أيضا: "مجموع المعارف، القدرات على العمل، والسلوك المهيكّل (المنظّم) وفقا لهدف ما في وضعية معينة"<sup>(5)</sup>.

يوضح التعريف الأخير بعض خصائص المهارات (المهارات مرتبطة بوضعية مهنية معينة، المهارات عملية موجهة، كما أنّها مدججة في عملية محددة الهدف)-نتطرق إليها لاحقا-، ويمكن ترجمته في التعبير

(1) Luc Boyer, Noël Equibey, **Organisation: théories et applications**, 3<sup>ème</sup> tirage, éd : Organisation, Paris, 2001, P.232

(2) <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/12-xieme-conference-de-l-aims/communications>, p.01.

(3) Luc Boyer, Noël Equibey, **Organisation: théories et applications**, 3<sup>ème</sup> tirage, éd: Organisation, Paris, 2001, P.232.

(4) [http://ntide.u-3mrs.fr/services/ntide02-03/thiérie\\_m-5.htm](http://ntide.u-3mrs.fr/services/ntide02-03/thiérie_m-5.htm)

(5) Jean-François Amadiou, Loïc Cadin, **Compétence et organisation qualifiante**, éd: Économica, Paris, 1996, p. 43.

التالي: "المهارات هي القدرة على الحل الفعّال للمشاكل في إطار منظّم أي بطريقة تستجيب لمتطلبات التنظيم"<sup>(1)</sup>.

وتركز تعريفات أخرى على الربط بين المهارات وخدمة الزبون : "المهارات ترتبط أكثر فأكثر بقدرة الفرد على الاندماج وسط وضعية معينة، هذا الاندماج يظهر في التعبئة والأداء، فالعامل يجب أن يثبت قدرة على الاندماج والتنفيذ في وضعيات مختلفة ومعقدة لخدمة الزبون"<sup>(2)</sup>. يربط هذا التعريف بين المهارات والأداء، حيث أن درجة اندماج الفرد في وضعية العمل تنعكس على مستوى أدائه والذي يكون الهدف منه خدمة الزبون.

وهناك من الباحثين من يحرص المهارات في المعارف العملية (Savoir-faire) وذلك لارتباطها بوضعيات العمل، ولأن الممارسات قد تكون متضمنة لمعارف نظرية إذ أن التعلّم النظري يسبق التطبيق والمهارة تظهر من خلال ما يمكن للفرد أن يطبقه عمليا من معارف وليس من خلال ما يعرفه، فقد عرّفت المهارة بأنها "ممارسة عملية صحيحة"<sup>(3)</sup>.

نلاحظ بأنه مهما تنوعت تعريفات المهارات فإنها لا تخلو من الأشكال الثلاثة للمعارف (نظرية، عملية، سلوكية)، وإن لم يرد ذلك في بعضها صراحة للتركيز أكثر على المعارف العملية كما ذكرنا، بالإضافة إلى الأبعاد الشخصية كالقدرات (Potentialité)، الطاقات (Capacité) والإستطاعات (Aptitude)...

(1) Guy le Boterf, **Construire les compétences individuelles et collectives**, Op.cit, p. 53.

(2) Farid Ben Hassel: "La nouvelle boîte à outils des managers certifiés Adm.A: Du référentiel de connaissances en gestion à la veille stratégique au service d'une mise à niveau réussie des entreprises algériennes de la grande région de Ziban", Séminaire de Dynamisation de la gestion des PME : innovation, Tic, formation, Université Mohamed Khider Biskra, département de gestion, 12-13 avril, 2004, p. 23.

(3) Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre, **Gestion des ressources humaines (pratique et éléments de théorie)**, 2<sup>ème</sup> édition, éd: Dunod, Paris, 2002, p. 122.

كتعريف شامل يمكن القول أن "المهارات هي مجموع المعارف والممارسات المكتسبة بالتعلم والتكوين، والمعبئة في السلوك (معارف سلوكية)، ومكيفة مع متطلبات وضعية محددة وهذا للوصول إلى أداء معين مسبقاً".

ورغم أهمية المفهوم إلا أن قدرة المنظمة لا تكمن في المهارات التي تمتلكها بقدر ما هي في المهارات التي يمكنها أن تتصل بها، إضافة إلى القدرة على التنسيق و القدرة على التعلم

نشير -و نظرا لاكتساب المهارات أهمية كبيرة- إلى أن هذا المصطلح حل محل المؤهلات تدريجياً<sup>(1)</sup> رغم الاختلاف بين المصطلحين، حيث أن: "المؤهلات تتعلق بكل ما يدخل ضمن الموارد (المعارف، الممارسات، السلوك...) ويجوزه الفرد سواء بالتكوين أو بممارسة نشاطات وظيفية مختلفة وإكتسابه خبرة"<sup>(2)</sup>، ينتج عن ذلك إقرار إجتماعي له بإمكانياته للقيام بعمل معين. في حين تعتبر التنظيمات النقابية المؤهلات: "علبة الأدوات (La boîte à outils) التي يمتلكها الفرد من خلال التعلم أو التكوين أو ممارسة النشاطات، أما المهارات فتشير إلى طريقة الاستخدام الواقعي لعلبة الأدوات هذه"<sup>(3)</sup>.

### ثانياً/ خصائص المهارات:

تشير المهارات إلى قدرة المؤسسة على ربط وتنسيق ونشر هذه الموارد لإنجاز مجموعة من العمليات، فهي لا تعتمد فقط على المعرفة والمعلومات (النظرية)، بل إنها تشمل أيضاً العوامل الناتجة عن عمليات التعلم (Savoir-faire) والمواقف (Savoir-être)، وعلى خلاف بعض الأصول المادية، فهي غير ملموسة بطبيعتها وبالتالي يصعب تحديدها وإضفاء الطابع الرسمي عليها، فبينما تمثل المعارف والمعلومات عموماً أكثر جوانب المهارات وضوحاً فإن المعرفة العملية و المعرفة السلوكية أصعب بكثير في اكتشافها وبالتالي في تشفيرها أو تدوينها.<sup>(4)</sup>

(1) Guy le Boterf, **Construire les compétences individuelles et collectives**, Op.cit, p.12.

(2) Philippe Zarifian, **Le modèle de la compétence**, éd: Liaison, Paris, 2001, p. 09.

(3) [http:// objectif-compétences.medef.fr](http://objectif-compétences.medef.fr). "Reconnaitances et compétences" P. 17.

(4) Eric PERSAIS, **Le caractère stratégique des compétences relationnelles**, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval Québec, P. 07

عرف هذا المورد تطورات عديدة وأصبح حالياً ينفرد بخصائص أساسية أهمها:

\* المهارات خاصة تتعلق بالفرد في وضعية عملية، أي أنّ مهارة الفرد لا تظهر بصفة مطلقة ولكن من خلال الوضعيات العملية<sup>(1)</sup>، فهي لا تظهر، و لكن لها مظاهر يمكن ملاحظتها في النشاط، وهي تساعد على تفسير الفروق الفردية في الأداء<sup>2</sup> مما يجعلها ظرفية أو عملية.

\* مفهوم المهارات يتميّز بالتعقيد، رغم بساطة مكوناته التي تنسّق بطريقة ديناميكية<sup>(3)</sup>.

كما يمكن أن نضيف خصائص أخرى والتي يمكن استنتاجها من التعريفات:

\* المهارات مفهوم مجرد: لا يمكن ملاحظتها ولكن يمكن ملاحظة نتائجها وآثارها.

\* المهارات تكتسب وليست فطرية (تكتسب بالتعلم، التكوين، التجربة، التدريب وبالممارسة).

\* المهارات منظمة (Organisé) أو مهيكلة (Structuré) حيث أن كل عملية منظمة ومثبتة، ولها ترتيب معين ولا تحتاج في كل مرة للبحث عن ترتيب لها أو كيفية القيام بها.

\* المهارات بالإضافة إلى كونها عملية ( ليس لها معنى إلا في إطار عملي)، فإنها موجهة أو نهائية (Finalisée) أي لها هدف.

و نلاحظ أنه يصعب في الغالب التمييز بين هذه الخصائص فنجد خاصية معينة تتضمن خاصية أو خصائص أخرى أو تكملها.

ثالثاً/ مستويات المهارات:

صنفت المهارات إلى مستويات وفق درجة الإبداع فيها، و من أهم التصنيفات - بهذا الصدد - نذكر

تصنيف A.D'irbarne الذي يرى أن المهارات تحدد حسب ثلاثة مستويات<sup>(1)</sup>:

(1) Jacques Aubret, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeys, Op.cit.

(2) <http://www.solangebriet-conseil.fr/wp-content/uploads/2014/05/Tome-1-Objectif-comp%C3%A9tences-MEDEF.pdf> p.04.

(3) Jean-Luc Castro, Francis Guérin, Jaques Lauriol, **Management stratégique et gestion des ressources humaines, le "modèle des 3C" en question**, revue française de gestion, N°118, Mars-Avril-Mai 1998, p. 75.

1- مهارات التقليد (**Compétences d'imitation**): أو المحاكاة، وهي المهارات التي تسمح للعامل بإنجاز النشاط بتقليد كفاءات العمل أو التكرار، بحيث يكون العمل أوتوماتيكيا يتم حسب إجراءات خاصة معروفة. في هذا المستوى يكتفي الفرد بإعادة الفعل، وهذا لا يستوجب معارف واسعة.

2- مهارات الإسقاط (**Compétences de transposition**): وتسمى أيضا مهارات التحويل حسب هذا المستوى فإن الفرد يواجه وضعيات عملية غير متوقعة ولكنها تشبه نوعا ما وضعيات سابقة أو معروفة فيقوم بعمليات الإسقاط باللجوء إلى القياس.

3- مهارات الإبداع (**Compétences d'innovation**): يواجه الفرد مشاكل أو وضعيات جديدة لم يعرفها من قبل، في هذه الحالة لا يمكنه التقليد أو الإسقاط بل يجب عليه البحث عن حلول مناسبة لهذه التطورات أي عليه أن يبدع و ذلك إستنادا إلى رصيده المعرفي ومؤهلاته، حيث تسمح هذه الحلول له بتحديد العناصر أو النقاط الأساسية للوضعية، وهذا المستوى من المهارات الذي تبحث عنه المؤسسات لأنه يسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية طويلة المدى.

### المطلب الثاني: أنواع المهارات

تعددت تصنيفات المهارات لتعدد المعايير المتبعة حسب الباحثين، ومن أهم هذه التصنيفات نذكر:

\* حسب المستوى التسييري تصنف المهارات إلى ثلاثة أنواع:

- مهارات تقنية (**Technique**): وهي الموجهة إلى نشاط روتيني متكرر، حيث يكون الهدف من النشاط محدد مسبقا و معرف (2).

- مهارات تكتيكية (**Tactique**): يحدد الهدف أثناء القيام بالعمل و على أساسه تظهر هذه المهارات (3).

(1) Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeryre, op. cit.

(2) Ibidem.

(3) Ibidem.

- مهارات إستراتيجية: تتميز بصعوبة تقليدها و تلعب دورا هاما في تميّز المؤسسة عن غيرها. و هو ما نسعى لتوضحه من خلال هذا البحث-نتطرق إليها في المبحث الموالي-

\* كما صنّف البعض المهارات إلى:

- ظاهرية: تظهر كثيرا وبصفة مباشرة أثناء قيام الفرد بالعمل ( يعرف بها الفرد ).

- باطنية (ضمنية): لا تظهر إلا في حالات نادرة مما يصعب تحديدها.

\* وقد تكون المهارات: متخصصة ( تتعلق بمجال محدد، لا يمتلكها إلا المتخصص في هذا المجال )، أو عامة ( تخصّ أكثر من مجال واحد، يمتلكها غالبية الأفراد في المؤسسة).

\* وتكون أيضا: معرفية (cognitives) تكتسب بالتعليم والتكوين، أو سلوكية تكتسب بممارسة النشاط، تكنولوجية أو تنظيمية<sup>(1)</sup>.

\* المهارات الفردية و الجماعية: و يعتبر هذا المعيار من أهم التصنيفات بحيث:

أ/ المهارات الفردية: هي مهارات يمتلكها الفرد تضمّ مختلف أشكال المعارف (المذكورة سابقا)، وتدعى أيضا- في إطار العمل - بالمهارات المهنية.

ب/ المهارات الجماعية:

تضم إلى جانب المهارات الفردية، التفاعل الموجود بين هذه المهارات، ويعرّفها البعض بأنها " قدرة المؤسسة على ضمان أنسب جودة وأنسب سعر للزبون الداخلي أو الخارجي، و تركز عليها فعالية المؤسسة<sup>(2)</sup>.

(1) <http://www.e-rh.org>.

(2) Alain Meignant, **Les compétences de la fonction ressources humaines**, 3ème édition, éd: Liaisons, Paris, 1995. p.40.



تعتبر المهارات الجماعية وسيلة متميّزة لمواجهة التعقيد، لذلك فهي محور التسيير بالمهارات. وحسب بعض الباحثين فإن هذه المهارات يجب أن تتطور و لا تبقى على مستوى التطبيقات غير الرسمية، ويجب أن تقيّم، إذ أنها قد تكون موجودة في المؤسسة و لكنها غير محددة<sup>(1)</sup>.

وحتى تتطور هذه المهارات والتي تدعى أيضا بالمهارات التنظيمية يجب توفر خمسة شروط<sup>(2)</sup>:

■ وجود مصالح مشتركة: على المؤسسة أن توفق من جهة بين مصالح أفرادها وأهدافها، وبين أهداف هؤلاء الأفراد من جهة أخرى، وهذا للوصول إلى وعي وتصور مشترك حول: معالجة المشاكل، أهمية دراسة معينة، تحديد الأهداف...

■ وجود إتصال فعال (رسمي وغير رسمي): يضمن عدم ضياع التداخل و الترابط بين المهارات الفردية ( إتصال سريع، وجود إشارات ورموز مشتركة، كيفية مختصرة لنقل المعلومات...).

■ التعاون الفعال: و هذا نتيجة الشعور بالانتماء مما ييسّط العلاقات بين الأفراد و يسمح بظهور المهارات التنظيمية، ودور المؤسسة هنا هو اختيار أساليب تحفيز مناسبة و فعّالة.

■ توضيح دور و أهمية المهارات الفردية في تحقيق كفاءة الجماعة: و بالتالي في المهارات التنظيمية، أي توضيح تأثير مساهمة الأفراد في الأداء الجماعي.

■ وجود تنظيم مؤهل: حيث أن المنظمة المؤهلة هي التي تلجأ لمختلف أشكال التكوين (النظري والعملية، التكوين القصير و الطويل المدى، الداخلي و الخارجي، أو المتخصص...) و ذلك لرفع مستوى تأهيل الأفراد و بالتالي رفع مهاراتهم بإخضاع هذه المؤهلات للتطبيق.

إذن تعتبر المهارات الجماعية أسلوبا لحل المشكلات داخل المؤسسة و التوصل إلى اقتراحات مفيدة و أفكار جديدة بالاعتماد على الفريق الجماعي، حيث يتحقق التعاون بين المهارات الفردية بإيجاد لغة مشتركة للتعامل، مما يؤدي إلى تنوع المعارف، وإختيار أفضل الأنماط التنظيمية لتحقيق التآزر والتنسيق

(1) Daniel Pemartin, *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement?*, éd: Management, Paris, 1999, p.43.

(2) Idem, pp. 42-43.

بينها من أجل العمل بشكل جيد، و تحسين الأداء الجماعي...، وبالتالي تشكيل مجموعة من المهارات(الجماعية) التي تمثل النواة الأساسية في تميز المؤسسة والتي تمثل في الحقيقة مهارات إستراتيجية.

نتيجة الاعتماد على الفريق الجماعي ظهرت المنظمة الأفقية، و التي في إطارها يمثل فريق العمل الحجر الأساسي لبناء الأداء، ففي كثير من الأوقات تكون فرق العمل- وليس جماعة العمل- اللبنة الأساسية القائمة عليها العملية، و نظرا لتحمل فرق العمل المسؤولية المشتركة للأداء يكون لهذه الفرق القدرة على تقديم التكامل المطلوب من أجل الأداء المتميز.

تستطيع فرق العمل معالجة التحديات الكبيرة بفضل ما يتمخض عنها من المزيد من المهارات و الآراء، و القدرة على التحكم المباشر في حل المشكلات الطارئة. بل إن العمل من خلال الفرق أكثر إنتاجا من عمل الأفراد.<sup>(1)</sup>، بحيث تلعب دورا كبيرا في تطوير المهارات الفردية والجماعية و تحقيق الأهداف المسطرة، من خلال تحقيق التقارب و التجانس بين الأفراد في الفريق الواحد. نشير هنا للثقافة التنظيمية، هذه الأخيرة التي تعرف بأنها: " المعارف، المعتقدات، الاتجاهات و العادات التي توجد داخل المؤسسة، و التي يمكن أن تؤثر في قدرة و إرادة العاملين في الانضباط وتحقيق الأداء الجيد داخل المؤسسة."<sup>(2)</sup>.

و تعتبر المهارات الجماعية حلقة أساسية في تسيير المهارات، و في تكوين المهارات الإستراتيجية.

### المبحث الثاني: المهارات الإستراتيجية و المقاربة المبنية على الموارد و المهارات

تسعى المؤسسات باستمرار إلى تصميم وإدارة إستراتيجيات تتوافق و ما تقتضيه الأوضاع، إستراتيجيات تتماشى مع حاجتها إلى النمو فضلا عن مجرد البقاء، مما استوجب عليها البحث عن سبل تحقق لها التفوق والسبق، فكانت المهارات الإستراتيجية أهم تلك السبل، وهي فكرة تبنتها عديد

(1) دوكلاس ك. سميت، إدارة تغيير الأفراد والأداء، المبادئ-الإستراتيجيات-الرؤى عشرة مبادئ لتفعيل إدارة التغيير). ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع، دون سنة نشر،الأردن، ص.299.

(2) أشوك تشاندا، شلبا كوبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2002، ص. 87.

الدراسات و البحوث، مما مهد ورسخ المقاربة المبنية على الموارد و المهارات التي سنتطرق إليها في المطلب الثاني وذلك بعد التطرق في المطلب الأول إلى ماهية المهارات الإستراتيجية.

المطلب الأول: ماهية المهارات الإستراتيجية:

أولاً/ تعريف المهارات الإستراتيجية:

أشار الكثير من الباحثين إلى أهمية المهارات الإستراتيجية كونها مورد أساسي تعتمد عليه المؤسسات -على اختلاف نشاطاتها و أنواعها- في رسم و صياغة إستراتيجياتها بما يضمن لها تصدي و مواجهة منافسيها. لذلك فقد تناولتها العديد من البحوث بتسميات مختلفة، إذ أنها تدعى أيضا بالمهارات الأساسية، المهارات المتميزة، أو المهارات المفتاح...

وهي في الحقيقة تمثل مهارات تنظيمية، فإذا كانت هذه الأخيرة عبارة عن تنسيق و ربط بين مجموع المهارات المهنية التي تمثل المستوى الفردي، فإن المهارات الإستراتيجية تتحدد من خلال المهارات التنظيمية<sup>(1)</sup>.

عرّف le Boterf المهارات الإستراتيجية على أنها " مزيج من المعارف، المهارات الفردية، ومختلف الموارد، و تنتج عن التنسيق و تجميع الأفضليات (la synergie) بين المهارات الفردية"<sup>(2)</sup>، وبعبارة أخرى فإن المهارة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين المهارات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، مما يؤكد على أن المهارات الإستراتيجية تعد بالضرورة- حسب بعض الباحثين- مهارات جماعية.

كما عرّفت أيضا على أنها المورد الإستراتيجي الذي يسمح للمؤسسة بإنشاء المعارف و الخبرات في الأنظمة التقنية و التسييرية، القيم و المعايير<sup>(3)</sup>. واعتبرها Prahalad و Hamel مهارات أساسية تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي.

(1) Pierre-Xavier Meschi, op.cit, P.10.

(2) Guy le boterf, construire les compétences individuelles et collectives, op.cit, p.154.

(3) Abdelkader Gritli, op.cit, p.103.

في حين يعتبرها البعض: "إدماج لمعارف متخصصة من أجل إنجاز مهمة إنتاجية، حيث الإنجاز المتكرر لهذه المهام يرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالقدرة على إنشاء القيمة بتحويل العوامل إلى منتجات"<sup>(1)</sup>، وهذا التعريف الأخير يركز على نتائج و آثار إستخدام المهارات الإستراتيجية، المهارات الأساسية هي مزيج من المعرفة المجمعّة والقدرات التقنية التي تسمح للأعمال التجارية لتكون قادرة على المنافسة في السوق<sup>2</sup>. تتمثل أيضا في القدرة على استثمار موارد المنظمة بكفاءة و فاعلية فضلا عن توزيع هذه الموارد بشكل ديناميكي و بالصورة التي تتيح أداء الأنشطة بشكل أفضل من المنافسين<sup>3</sup>.

وصفت أيضا المهارات الأساسية بأنها: " القابليات الأساسية التي تعد مركز العمليات الرئيسية للمنظمة و التي تسمح بتوليد المنتجات و الخدمات الجديدة"

وقد أطلق الباحثون على المفهوم أيضا تسمية قلب المهارات أو قطب المهارات (Core Competence)، وعرفت بأنها نتيجة نسق تعلم جماعي للمنظمة خاصة فيما يتعلق بالتنسيق بين مختلف أنشطة الإنتاج وإدماج لمختلف الأنماط من التكنولوجيا، إذ أن قطب المهارات يقوم بتجميع المهارات التكنولوجية، التنظيمية، مهارات الاتصال...، كما يسمح للمؤسسة بالاختلاف عن غيرها والدخول إلى أسواق جديدة والحصول على الأرباح<sup>(4)</sup>. إذن فالمهارة الأساسية هي تركيب لعدد من المهارات الثانوية أو الفردية المبنية على التنظيم و التكنولوجيا المتحكم فيها، و المؤسسة تستفيد منها في سبق المنافسين من خلال تجديدها مع الزمن.

(1) Stephane A. Tywoniak, op.cit, p.6.

(2) Nimsith SI, Rifas AH, and Cader MJA, **Impact of Core Competency on Competitive Advantage of Banking Firms in Sri Lanka**, International Journal of Scientific Research and In novative Technology, No. 7, July 2016,p.01.

(3) محمود حمدون الصواف، عبد الله جار يونس، تشخيص مدى توافر القدرات الجوهرية في شركة الحكماء لانتاج الأدوية والمستلزمات الطبية دراسة لآراء العاملين في شركة الحكماء لانتاج الأدوية و المستلزمات الطبية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد6، العدد1، 2016، ص.07.

(4) رقام ليندة، إدارة الموارد البشرية من منطق القوة العضلية إلى منطق إدارة المعرفة -دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال-،مجلة التواصل، جامعة باجي مختار،عنايه، عدد 24 جوان 2009 ، ص.130.

كما يمكن تعريفها على أنها: مجموعة من المهارات الناتجة عن الأصول الخاصة بالمؤسسة سواء الملموسة أو غير الملموسة والقادرة على تقديم قيمة مضافة -قيمة حقيقية للزبائن-، وهي نتيجة التفاعل بين المهارات الجماعية والتي تعمل بدورها على تحسين وتطوير وبقاء المؤسسة<sup>(1)</sup>

في حين يعتبرها البعض: "إدماج لمعارف متخصصة من أجل إنجاز مهمة إنتاجية، حيث الإنجاز المتكرر لهذه المهام يرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالقدرة على إنشاء القيمة بتحويل العوامل إلى منتجات" <sup>(2)</sup>، وهذا التعريف الأخير يركز على نتائج و آثار استخدام المهارات الإستراتيجية.

### ثانيا/ خصائص المهارات الإستراتيجية:

حتى تكون المهارات إستراتيجية يجب أن تتميز بثلاثة خصائص وهي: <sup>(3)</sup>

1- أن تتميز بها المؤسسة دون غيرها، وتكون صعبة التقليد مما يجعل صفة إحتكارها من قبل المؤسسة دائمة، حيث أن المهمة الأولى للمؤسسة التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية هي السبق في الشراء (préemption)<sup>(4)</sup> أو الحيازة للموارد النادرة والتي تعتبر المهارات أهمها.

2- تمنح قيمة كبيرة للزبائن (من خلال المنتجات و الخدمات المقدمة).

3- تغذي مختلف عروض المؤسسة في الأسواق أي تمتاز بالمرونة فلا تقتصر مساهمتها على المنتجات الحالية، بل يمكن أن تساهم في تمييز المنتجات الجديدة أيضا

وعبر باحثون آخرون عن هذه الخصائص بالمعايير التي يجب أن تتوفر في المهارات حتى تكون

إستراتيجية، وهي: <sup>5</sup>

(1) رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010، ص.61 .

(1) Stephane A. Tywoniak , op.cit, p.6.

(2) Thomas Durand , Thomas Durand, "Savoir , savoir-faire et savoir-être , repenser les compétences de l'entreprise, www.strategie-aims.com / montreal / Durand.pdf , p. 26.

(3) Stephane A. Tywoniak, op.cit, p.23.

(4) Sabah Agha, Laith Alrubaiee, Manar Jamhour, Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance, nternational Journal of Business and Management, Middle East University – MEU, Jordan Vol. 7, No. 1; January 2012, p. 3. www.ccsenet.org/ijbm,

- تقدم قيمة العميل.

- تحقق للمنظمة التمايز بين المنافسين.

- لها القابلية للتوسع.

و نوضح من خلال الجدول الموالي خصائص هذا المورد حسب أهم الباحثين في المجال مع تباين في تسميتها بين المهارات الأساسية و المهارات الإستراتيجية:

جدول رقم(01): خصائص المهارات الأساسية

المؤلفون	الخصائص	
Klemel et behaled (1990-1995)	01- مدة حياتها أكبر من جميع المنتجات 02- لا يمكن أن يكون فرد لوحده 03- تخلق القيمة في عين الزبائن 04- تميز المؤسسة عن المنافسين 05- المرونة لتضمن الانتقال أسهل إلى أسواق جديدة	المهارات الأساسية
Schoemaker 1992	01- تطور بطيء بالتعليم الجماعي 02- غير مرنة للاستثمارات 03- صعوبة النقل و التحويل 04- أفضلية تنافسية للزبائن 05- أفضليات التعاضد مع قرارات أخرى. 06- استثمار لا يمكن الرجوع فيه	
Qinn et Helemer	01- مجموعة من القدرات و المعارف 02- مرنة 03- طويلة المدى 04- القدرة على التكيف و التطور 05- محدودة من حيث العدد 06- المصدر الوحيد للتحسين في سلسلة القيم 07- متجذرة في المنظمة	

دراسة Fiencis Vidal مكتب الاستشارة	01- محرك للمؤسسة 02- في علاقات دقيقة مع الزبائن 03- تمنح الوسائل الإستراتيجية	
Schoemaker Amit 1993	01- صعوبة الاستبدال و النقل 02- نادرة 03- مناسبة 04- متخصصة	المهارات الإستراتيجية
Berney Pethode 1991 thevenarde 1997	01- الملاءمة 02- الندرة 03- عدم التحويلية 04- عدم الاحلالية	
Meschi 1997	01- نافعة 02- نادرة 03- معتمّة (Opegue)	
Fiencis Vidal	01- مفردة العمل الاستراتيجي 02- وحيدة في محيط المنافسين 03- قيمة تضاف للزبون 04- مستقلة 05- خلاقية للمنتجات المتميزة 06- تشجع التوسع	

المصدر: عبد المليك مرهودة، المقاربة الاستراتيجية لموارد المؤسسة: أداة لضمان نجاعة الأداء، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 04، 2005.

### ثالثا/مستويات المهارات الإستراتيجية:

وفق ما سبق تتعلق المهارات الأساسية -غالبا- بمجموعة أو فريق عمل، ولأنّها تقوم على الإدماج و

التنسيق للمعارف و الموارد فقد ميّز Quelin بين ثلاثة مستويات من الإدماج هي: (1)

- مستوى أولي (élémentaire): يضمّ المهارات المرتبطة مباشرة بالأنشطة العملية العادية

للمؤسسة (عمليات الإنتاج...).

(1) Stephane A. Tywoniak , Op.cit, pp.6,7.

- مستوى وسطي (intermédiaire): يضمّ مهارات متخصصة مجمّعة في وظائف معينة (التسويق، الإنتاج...).

- مستوى أعلى (supérieur): يضمّ المهارات التي تؤثر على المؤسسة ككل و لا تخص وظيفة محدّدة أو عملية ما وهو المستوى الذي تظهر فيه المهارات الإستراتيجية (عمليات إتخاذ القرار).

المطلب الثاني: المقاربة المبنية على الموارد و المهارات (Ressource -based view):

عرّفت المؤسسة حسب بورتر (الاقتصاد الكلاسيكي) على أنّها كيان يوفق بين مجموعة موارد لتقديم منتج معين، و تحقيق الربح، لكن مع التطورات المستمرة للمحيط بل و المتسارعة أضحت المعالجة العقلانية للموارد هي السبيل لبقاء المؤسسة و تفوقها خاصة مع زيادة حدة المنافسة، فعرفت المقاربة المبنية على الموارد و المهارات (RBV).

ظهرت هذه المقاربة في الثمانينات مع أعمال Wernerfelt، تبنت رؤية إستراتيجية مختلفة تماما عن نموذج Porter، حيث اعتبرت المؤسسة: "مجموعة موارد مادية وغير مادية أو كحافضة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في تحقيق المنتجات وتمييزها"<sup>(1)</sup>. لذلك فتطورها لا يرتبط بمحيطها الخارجي فحسب، وتحقيقها لميزة تنافسية ليس بالضرورة نتيجة إختيارها للشئائية (منتوج/سوق)، بل وأيضا نتيجة لإمتلاكها لمجموعة موارد ومهارات متميزة.

وتعود جذور المقاربة إلى سنوات سابقة، فقد بين Penröse من خلال أبحاثه تباين المؤسسات بخصوص امتلاكها للموارد و المهارات، لذلك يمكن اعتبار المؤسسة مجموعة موارد تعمل على رفع أدائها وتقود تميزها عن غيرها<sup>(2)</sup>، و تبلورت أفكارها أكثر بعد المقال الشهير ل Hamel و Prahalad حول: Les compétences clés (المهارات الأساسية أو المهارات المفتوحة)، حيث يعود لهما الفضل في

(1) Marc Ingham, **Management stratégique et compétitivité**, édition Deboeck université, Bruxelles, 1995, p.53.

(2) Frédéric Leroy, **les stratégie de l'entreprise**, édition Dunod, Paris, 2001, p.54.



تحديد الفكرة الأساسية للمقاربة وهي أن "معرفة التنسيق للموارد النادرة للمؤسسة يمكنه إحداث التميز"<sup>(1)</sup>

بتعبير آخر يمكن القول -حسب RBV- بأنه عندما يكون المحيط جد متقلب فإن المهارات والموارد تشكل القاعدة أو الأساس الأكثر استقرارا لتحديد هوية أو وجود المؤسسة<sup>(2)</sup>، بحيث تعد الإستراتيجية بالتوفيق بين بعد الموارد تزويدا و توظيفا من جهة، و المحيط الخارجي لمفهوم المنافسة الموسعة التي تضم بدورها مؤسسات تحاول أن تستمد هي الأخرى تفوقها من مواردها و من توقعها من جهة أخرى.<sup>3</sup>

### أولا/ مفهوم الموارد وفق المقاربة:

تتصور المقاربة المؤسسة على أنها مجموعة من الموارد بعضها عادي متاح لجميع المؤسسات وبعضها خاص يمكنها من إنشاء وإدامة الأفضلية التنافسية والتميز عن المؤسسات الأخرى<sup>(4)</sup>. ولكن ما المقصود هنا بالموارد؟

قبل التطرق إلى مفهوم الموارد يجب الإشارة إلى أن تعدد أبعاد هذا المصطلح واتساع مجاله -حيث كل ما يساهم في تميز المؤسسة يعد موردا- ولّد صعوبة لدى الباحثين في تحديده وفي الإتفاق على مفهوم موحد للمصطلح.

يعني مصطلح الموارد حسب Barney جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الميزات، المعلومات المعارف... التي تراقبها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من

(1) Thomas Durand, Op.cit, p.4.

(2) Melbouci Leïla, "du management vers le "e"-management:ou se situent les PME/PMI algériennes?, management towards the "e"-management: where are the Algerian PME/PMI located?"\_séminaire de dynamisation de la gestion des PME: innovation, Tic, formation, Université Mohamed Khider Biskra, département de gestion, 12-13 avril, 2004.

(3) عبد المليك مزهوده، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر- بسكرة-، العدد 04، جوان 2006، ص. 06.

(4) \_\_\_\_\_، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، جوان 2007، ص. 43.

تعزير كفاءتها وفعاليتها<sup>(1)</sup>، و بطريقة نوعا ما تقليدية يصنفها Schendel و Hofer إلى مالية (التدفقات المالية المتاحة)، بشرية (عدد الأفراد و مؤهلاتهم)، مادية (آلات، مخزونات)، تنظيمية (نظم المعلومات، مراقبة النوعية، الإجراءات..)، تكنولوجية (معارف تطبيقية Savoir-fair)، براءات، ليضيف إليها Grant السمعة كمجموعة سادسة، ويزيد من أهمية الموارد غير المنظورة.<sup>2</sup>

وقد ميّز Berney بين ثلاثة أنواع من الموارد في المؤسسة: مادية، تنظيمية وبشرية، في حين إعتبر Wernerfelt - مؤسس المقاربة- بأن "موارد المؤسسة في لحظة معينة هي: مجموع الأصول المادية، وغير المادية المرتبطة بأنشطة المؤسسة خلال فترة طويلة نسبيا"<sup>(3)</sup>.. فبالإضافة إلى الأصول التي يأخذها الاقتصاديون عادة بعين الاعتبار يتعلق الأمر بالتكنولوجيا، مهارات الأفراد، العلامات التجارية، الإجراءات التنظيمية، و الاتصالات التجارية...."

من خلال هذا التعريف الأخير - و غيره- صنفت موارد المؤسسة إلى نوعين:

- موارد مادية: مثل (تجهيزات الإنتاج، المباني، المعدات، رأس المال...)

- موارد غير مالية: هي موارد غير مرئية مما يصعب جمعها مثل (صورة العلامة، مهارات العمال، براءات الاختراع، وفاء الزبائن، ثقافة المنظمة...)، والتي لها الدور الأساسي في تحقيق تميّز المؤسسة

إضافة إلى هذا التصنيف، فقد ميز باحثون آخرون بين ثلاثة أنواع من الموارد غير المادية وهي:<sup>(4)</sup>

- مكونات داخلية (Composantes internes): هي موارد غير مادية موجودة ومحقة داخل المؤسسة مثل: براءة الاختراع، ثقافة المؤسسة، أساليب وإجراءات التوظيف الخاصة بالمؤسسة ...

(1) \_\_\_\_\_، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية، مرجع سابق، ص. 08.

(2) نفس المرجع.

(3) Hervé Laroche et Jean-pierre Nioche, **repenser la stratégie (fondements et perspectives)**, éditions Vuibert, Paris, 1998, p.170.

(4) Karl Eril Sveiby, **Knowledge Management, la nouvelle richesse des entreprises**, éditions Maxime, Paris, 2000, pp. 34,35.

- مكونات خارجية (composantes externes): موارد غير مادية محققة خارج المؤسسة مثل:

العلامة، صورة المؤسسة، العلاقات مع الزبائن والموردين، وفاء الزبائن...

- المهارات: يقصد بها مهارات الأفراد في المؤسسة.

نلاحظ من خلال هذا التصنيف أنه لا يمكن الفصل بين هذه المجموعات من جهة، من جهة أخرى تمثل المهارات - التي هي في الأساس من الموارد غير المادية الداخلية - مصدر إنشاء المركبات الداخلية الأخرى والخارجية، إذ عرّفت في هذا السياق على أنها: "القدرة على التصرف في وضعيات متنوعة لإنشاء أصول مادية وغير مادية"<sup>(1)</sup>، وهي الفكرة الأساسية التي قامت عليها نظرية المهارات وظهور مفهوم المهارات الإستراتيجية.

نشير إلى أنه و في نفس الإطار النظري للمقاربة، عرفت النظرية المبنية على المعارف بفضل مجموعة باحثين منهم: Kogut, Zaner, Conner, Prahalad، والتي إعتبرت أن التعلّم الجماعي (l'apprentissage collectif) والمعارف المتراكمة (les connaissances accumuleés) يبرّزان تفوّق المؤسسة، إذ يسمحان لها بإنشاء مزايا تنافسية طويلة<sup>(2)</sup>، ثم ظهرت نظرية المهارات التي تبنت توجّها إستراتيجيا جديدا مفاده أن الركيزة الأساسية لبناء مزايا تنافسية هي المهارات التي تتوفر عليها المؤسسة، خاصة المهارات الإستراتيجية.

إذن وفق هذا المنظور-منظور المقاربة- أخذت الموارد في المؤسسة قبل أية عناصر أخرى بعدا إستراتيجيا (أصبحت توصف بالإستراتيجية) ليس لمساهمتها في الأفضلية التنافسية فحسب، بل لصعوبة اكتسابها و احتمائها بعوائق نقلها و تميزها من مؤسسة لأخرى كالأجراءات التنظيمية مثلا. وتبلورت أفكارها أكثر مع أعمال Hamel, Collis, Barney و Prahalad وغيرهم من الباحثين.

(1) Idem , P32.

(2) Jacques Aubret, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeire, op.cit, p.5.

مما سبق نستنتج أن الفكرة الأساسية لهذه المقاربة تكمن في إمتلاك المؤسسة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن تمييز المؤسسة أو إستمرار تميزها.

ثانيا/ مبادئ المقاربة المبنية على الموارد و المهارات:

من أهم المبادئ الأساسية لهذه المقاربة حسب Hamel و Prahalad<sup>1</sup>:

1- قلة الموارد في المؤسسة ليس مانعا بالضرورة لأن تنفرد في السوق كما أن وفرة الموارد لا يضمن لها النجاح الأكيد.

2- تصور المؤسسة على أنها حافظة موارد (تقنية، مالية، بشرية...) وفي نفس الوقت كحافظة منتجات أو أجزاء إستراتيجية مركزة على سوق معينة.

3- إختلاف وتباين المؤسسات فيما بينها لا يتعلق فقط بدرجة اختراق الأسواق، ولكن أيضا بكيفية مزج الكميات والنوعيات المتاحة من الموارد.

4- الاستغلال الأمثل للموارد (الاستغلال الذكي) يؤدي إلى زيادة الحصص المنتجة، و ذلك من خلال:

- التركيز على هدف استراتيجي أساسي.
- التجميع الفعال للموارد.
- الاشتراك المتكامل لمختلف أنواع الموارد لضمان الفعالية.
- المحافظة و الاقتصاد في الموارد حيث يكون ممكنا.
- تسريع استرجاع الموارد بتقليص الآجال بين التوظيف و تحقيق عوائد التوظيف.

(1) Gary Hamel, C.K Prahalad, **la conquête de futur**, éditions Dunod, Paris, 1999. P.167-169 .

كما أضفت هذه المقاربة مجموعة من الخصائص على موارد المؤسسة تمكنها من التميز على منافسيها، تتمثل في: القيمة، الندرة، قابلية الدوام، عدم قابلية الحركة، عدم قابلية التقليد، عدم قابلية الإحلال-والتي سنتطرق إليها بالتفصيل في الفصل الموالي-.

إذن -و وفقا لمقاربة الموارد- نضيف بعض التعريفات المهمة للمهارات الإستراتيجية:

بالنسبة لـ Hamel و Prahalad: هي عبارة عن مجموعة من المعارف و التكنولوجيات فمثلا: مهارة Motorola تتمثل في تخفيض الآجال إلى الحد الأدنى بين تلقي الطلبية و تنفيذها بالاعتماد على كم هائل من المعارف العملية، أما عند Amit و Schoemaker فتعني " القدرة على توظيف الموارد لتحقيق هدف متوخى على شكل توافق تستدعي عمليات تنظيمية"، و نفس المعنى ذهب إليه Grant بتعريفها على أنها: " قدرة مجموعة من الموارد على تحقيق مهمة أو نشاط ما"، كما اعتبرها Reynand و Rollet نتاج الكيفية التي تستعمل بها المؤسسة قدراتها و مواردها الداخلية مقارنة بمنافسيها، في حين إعتبر Tarondeau المهارات " قدرات خاصة لتوظيف الأصول بكيفية منظمة بغية تحقيق هدف معين، تستغل بأعمال مقصودة ونهائية (Finalisé) أين تتكون و تثرى بالتعلم.

### المبحث الثالث: تسيير المهارات الإستراتيجية

تمثل المهارات أصلا غير مادي بالنسبة للمؤسسة وموردا نادرا، وعلى غرار الأصول الأخرى فإن هذا المورد قابل للزوال نتيجة خروج الأفراد من المؤسسة أو تقادم المورد في حد ذاته، مما يشكل خسارة بالنسبة لها، لذا وجب عليها تسييره خاصة أنه أصبح يلعب دورا هاما في استراتيجياتها، إذ يسمح لها بالتأقلم مع تغيرات المحيط.

وعلى غرار المهارات الإستراتيجية فقد أضحي تسيير المهارات-بصفة عامة- حاليا من أولى انشغالات المسيرين.

### المطلب الأول: مفهوم تسيير المهارات الإستراتيجية

يعتبر تسيير المهارات مقارنة حديثة في تسيير الموارد البشرية تسمح للمؤسسة بالحصول على المهارات، تطويرها، الحفاظ عليها، والإستفادة منها.

عرف أيضا بأنه بعد خاص في تسيير الموارد البشرية يبحث عن تعيين الفرد المناسب، في الوقت المناسب، ولأجل الهدف المناسب<sup>(1)</sup>، وهو بذلك يوفق بين ثلاثة أبعاد، و يمثل تطوّر للعلاقات بين الفرد و العمل.

ونجاح تسيير المهارات يتوقف على مدى ضمانه للمؤسسة حصولها على المعرفة اللازمة للوصول إلى أهدافها في جميع الأوقات، كما أنه -بصفة عامة- يضمن:

- التماسك و التنسيق بين الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة.

• تقييم طاقات و قدرات المنظمة.

• تحسين ليونة (flexibilité) الموارد البشرية.

• تحسين مردودية استثمارات التكوين.

• تعزيز تطوير المسار المهني.

• هيكلية سياسة المكافآت.

وقد تباينت آراء وأفكار الباحثين حول تسيير المهارات في اتجاهين:<sup>2</sup>

- وجهة نظر إجتماعية: تنظر إلى العملية على أنّها عصرنة (Modernisation) لوظيفة تسيير الأفراد وتطور لها.

- وجهة نظر إستراتيجية: تعتبر تسيير المهارات أساساً للتمييز التنافسي.

(1) Manuel Zacklod, Michel Crundstem, **management des connaissances, models d'entreprise et application**, Hermès science LTD publications Europe, 2001, p.107.

(2) Idem, p. 117.

نلاحظ أن وجهة النظر الثانية تركز على المهارات الإستراتيجية، وفي الحقيقة فإن هناك تكامل بين النظرتين.

و مما سبق يمكن تعريف تسيير المهارات الإستراتيجية بأنه الطريقة التي تحدد بها المؤسسة، وتحتفظ بالأفراد ذوي المهارات التي تحتاجها لا للنمو والنجاح فقط بل للتميز عن غيرها، والاحتفاظ هنا يتضمن تطوير و تقييم هذه المهارات، و استغلالها في تحقيق التفوق.

### المطلب الثاني: مجالات تسيير المهارات الإستراتيجية

أصبح البحث عن اكتساب المهارات، تنميتها، والمحافظة عليها من أولى انشغالات المؤسسات، باعتبار هذا المورد من أهم مصادر القيمة، وهذا يدل على أهمية تسيير المهارات، هذه الأهمية التي نحاول توضيحها من خلال مجموعة مجالات.

**1/ إكتساب المهارات:** لأن أفضل أساليب العمل يصعب تطبيقها ما لم يتم إكساب العاملين المهارات اللازمة للتنفيذ الصحيح، و لأن تبني منطق المهارات في التوظيف غير في معايير اختيار المؤسسة للأفراد، أصبح أكثر شيء تسعى إليه هو الحصول على أفراد قادرين على أخذ مبادرات وقرارات في المستوى المطلوب، من أجل مواجهة الاحتمالات و الأحداث العرضية (التقلبات في الأسواق، تنوع إنتظارات الزبائن ... )، أي البحث على أفراد قادرين على المساهمة في المشاريع والقرارات المتعلقة بإبداع و تحضير منتجات وخدمات جديدة، وبالتالي في إنشاء القيمة<sup>(1)</sup>، لذلك نجد المؤسسات غيرت في نوعية الاختبارات التي يخضع لها المرشحون للوظائف من مجرد اختبارات نظرية عامة إلى عملية و متخصصة وهذا بالاعتماد على بعض الأساليب-إلى جانب تحليل المناصب لاستنتاج الشروط المطلوبة لشغلها- مثل التسيير التقديري للتشغيل والمهارات، و من خلال إكتساب المؤسسة للمهارات فانها تقوم بتحديدتها و تصنيفها لحصر المهارات الإستراتيجية فعلا.

(1) Guy le boterf , **construire les compétences individuelles et collectives**, op.cit, p.19.

2/ تطوير المهارات: لا يكفي أبداً إمتلاك المؤسسة لمجموعة مهارات، ولكن عليها أن تعمل على تطويرها لما لذلك من أثر إيجابي على ثقافتها من خلال رفع المستوى المعرفي للأفراد فضلاً عن إكسابهم مهارات جديدة، فإذا كان التغيير يمثل أحيانا ضرورة لمواكبة أو مواجهة تقلبات المحيط، فإن تطوير المهارات يمكن إعتباره ضرورة لقيادة هذا التغيير<sup>(1)</sup>، فتنمية المهارات-خاصة الإستراتيجية- تمكن من تغيير الرؤية و توجيهها نحو تحقيق الهدف، وبالتالي تغيير الأدوار و تصميم العمليات، وإتخاذ القرارات المناسبة، و يعتبر التكوين أهم سبيل لذلك.

3/ إستعمال المهارات: بعد تطوير المهارات لابد من جعلها وسط وضعيات عملية أين يمكن لها أن تظهر وتتطور أكثر، وهنا يجب توفير شروط الإستغلال الفعّال والإستفادة من هذا المورد<sup>(2)</sup>، والوضعيات العملية تتسم بالتعقيد إذا كان الأمر يتعلق بالمهارات الإستراتيجية، ويعتبر التحفيز(المادي أو المعنوي) من أهم هذه الشروط.

4/ الإعتراف بالمهارات: بالإضافة إلى ما سبق، فإنه على المؤسسة الإعتراف بمهاراتها ليكون ذلك محفزا لأفراد لتطويرها و السعي لإكتساب غيرها، و يترجم هذا الإعتراف في توزيع المسؤوليات و تفويض السلطات، منح الترقيات و المكافآت...وكل ذلك يكون على أساس المهارات...لضمان التوظيف النوعي للموارد البشرية.

### المطلب الثالث: التسيير التقديري للتشغيل و المهارات

إن الحديث عن تسيير المهارات عموما يستوجب الإشارة إلى التسيير التقديري للتشغيل و المهارات.

#### أولا/ مفهوم التسيير التقديري للتشغيل و المهارات (GPEC):

عرف التسيير التقديري للأفراد في الثمانينات، والذي كان يقوم على توقع الكم الداخلة و الخارج من الأفراد ونتائج كل منهما على المؤسسة من جهة، وعلى دراسة تأثير التوازنات الكبرى على العمالة

(1) Jacques Aubret, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, op. cit.

(2) ALain Meignant, **Ressources humaines, Déployer la stratégie**, op. cit, p.153.



من جهة أخرى خاصة في القطاع العمومي، حيث اشتهر واعتبر مؤشرا مهما في هذا القطاع<sup>(1)</sup>، ثم تطور فظهر التسيير التقديري للتشغيل والمهارات ( la gestion prévisionnelle d'emploi et des compétences) الذي اعتبر أسلوبا من أساليب تسيير الموارد البشرية في المؤسسات، يبحث عن تكيف حجم العمل مع التطورات المتوقعة في المؤسسة من خلال تقدير عدد الأفراد و المهارات المطلوبة في نفس الوقت<sup>(2)</sup>، وهو بذلك يركز على جانبي الكم و الكيف-وهذا التكيف يكون عموما عن طريق التكوين وحركية الأفراد، فضلا عن التوظيف النوعي-إذ يقوم بوضع إستراتيجية مستقبلية تقوم أساسا على دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي المحدد في إستراتيجية المؤسسة، ومقارنته مع قوة وإمكانيات الموارد البشرية المستقبلية فيها لتحديد ما إذا كانت بحاجة إلى قوة عمل إضافية(لعدد والنوع) لانجاز عبء العمل المستقبلي. وهذه العملية تفرضها المتغيرات التنظيمية والبيئية، مثل: التوسع في النشاطات وتعدد المنتجات، و التطور التكنولوجي...

إذن يمكن إعتبار التسيير التقديري للتشغيل و المهارات ضروري لأخذ معايير تسمح بتدارك مشاكل العمل المحتمل وقوعها في المدى المتوسط، ويتمثل هدفه الأساسي في تقليص الفرق بين المهارات المطلوبة و المتوفرة، بحيث يسمح بـ<sup>3</sup>:

- الحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد بناء على تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد ذوي المهارات والتخصصات المحددة في فترة زمنية مقبلة، والسعي لتوفير تلك الاحتياجات في الوقت المناسب مما يجنب المؤسسة التعرض لحالات النقص في العدد أو المهارات أو وجود زيادة غير ضرورية الأمر الذي ينعكس سلبا على تحقيق أهدافها.

(1) Idem, p.119.

(2) Luc Boyer, Noël Equibey, **organisation: théories et application**, 3ème triage, ed: organisation, Paris, 2001, p.244.

(3) حداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الجزائر، 2004، ص. 77.

- مواجهة التغيير والتكيف معه، حيث تواجه المؤسسة تغيرات في القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية... الخ، مثل هذه التغيرات تؤدي إلى حدوث تقديرات في محتويات الوظائف والمتطلبات المهنية وعدد ونوعيات العاملين.
- المساهمة في بناء قاعدة أساسية لنجاح أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل الاختيار، التعيين، النقل والترقية.

و هذا فضلا عن توفير عمالة ذات مهارات عالية و في الوقت المناسب، حيث أصبحت المؤسسات في حاجة إلى أفراد متخصصين فنيا وإداريا.

إضافة إلى ما سبق فإن التسيير التقديري للتشغيل و المهارات يميز بين منطقي المناصب و المهارات من جهة، ويتبنى فكرة التشغيل الخاص، بحيث:

/ منطوق المنصب و منطوق المهارات: وفق الهياكل التنظيمية الكلاسيكية- المرتكزة على السلمية و كثرة المستويات الإدارية- فإن الموارد البشرية تكون أكثر كفاءة كلما كانت متخصصة، و كلما تجسد التطابق بين متطلبات المنصب و مؤهلات شاغله، غير أنه مع تغير المعطيات الاقتصادية و الكثير من عوامل المحيط ظهرت الحاجة إلى تنظيم مرن أقل سلمية يرتكز على مجموعات متجانسة من الأنشطة بدلا من أنشطة متخصصة، و هنا يتجلى الفرق بين منطوق المناصب و منطوق المهارات، حيث يشير منطوق المناصب إلى أنّ التنظيم و التسيير في المؤسسة يكون حسب هيكل تنظيمي أي حسب تسلسل المناصب، وهو نموذج يعكس تنظيم تايلور المرتكز على التقسيم التقني والاجتماعي للعمل، والفرد الشاغل للمنصب يمتلك مهارات تمكنه من القيام بالنشاطات المتعلقة بالمهام التي تدخل في إطار هذا المنصب فحسب، وفي حالة إمتلاكه لمهارات أخرى فإنه لا يكون هناك إمكانية لتثبيتها (valorisation) إلا بتغيير المنصب<sup>(1)</sup>. أما اعتماد منطوق المهارات فيعني تصور و تشغيل مجموع الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة من منظور بناء وتطوير المهارات<sup>(2)</sup>، وبالتالي فإنه يجب إعادة التفكير في

(1)Alain Meignant\_ressources humaines, Déployer la stratégie, op.cit, p. 123

(2) Guy le Boterf , construire les compétences individuelles et collectives, op. cit, p. 207.

متغيرات سياسة الموارد البشرية (توظيف، تكوين، إتصال، مكافآت، تقييم، حركية الأفراد...). وفق منطق المهارات والتنظيم في المؤسسة لا يحدّد على أساس المناصب ولكن على أساس مجموعة من التشغيل الخاص.

ب/ التشغيل الخاص (**Emploi-type**): عرف هذا المفهوم (التشغيل الخاص) و الذي يركز عليه التسيير التقديري للتشغيل و المهارات حسب CEREQ\* (مركز الدراسات والأبحاث حول التأهيل) على أنه: "تجميع للمناصب أو لوضعيات العمل ذات خصائص متقاربة يمكن أن يشغلها نفس الفرد"<sup>(1)</sup>، إذن كل تشغيل خاص يضم مجموعة مناصب لها نهاية مشتركة و متقاربة من حيث متطلبات المهارات<sup>(2)</sup>.

بصيغة أخرى يمكن القول أن كل تشغيل خاص يضم مجموعة من المناصب التي تتطلب مهارات متقاربة بحيث يمكن للفرد أن يشغل أي منصب من هذه المجموعة، فمهارات الفرد في المؤسسة لا ترتبط بدقه بمهمة معينة باستمرار، ولكنها تمثّل عاملاً مهم للقيام بعمله وأحياناً لقابلية الشغل (**employabilité**)<sup>(3)</sup>، وللإشارة فإنّ الأفراد في نفس التشغيل الخاص لا يمتلكون بالضرورة نفس المستوى من المهارات ولا يتلقون نفس المكافآت، يتم جمع عدد معين من التشغيل الخاص المشتركة في بعض الخصائص في عائلة واحدة، وترتب العائلات في مستويات.

وللتشغيل الخاص ثلاثة أنواع وهي<sup>(4)</sup>:

\*CEREQ: Centre d'études et de recherches sur les qualifications.

(1) Guy le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, 4<sup>ème</sup> édition, éditions d'Organisation, Paris, 2002, p. 29.

(2) Alain Meignant, **Ressources humaines, Déployer la stratégie**, op. cit, p. 125.

(3) Idem, p. 103

(4) Christian Batal, **La gestion des ressources humaines dans le secteur public**, 2<sup>ème</sup> tirage, éditions d'Organisation, Paris, 2000, p. 246.

**1- التشغيل الأساسي (emploi-clé):** أو التشغيل المفتاح، يحتل أهمية بالغة في المؤسسة لأنه يرتبط بالمهام والعمليات الحاسمة لتطبيق الإستراتيجية و تحقيق الأهداف المنتظرة، لذلك فهو يتميز بقلّة عدد المناصب التي يتضمنها، وندرة المهارات التي يحتويها في سوق العمل.

**2- التشغيل الدائرة (emploi-cible):** أو التشغيل الهدف، يصف المحتوى من المهارات ( للمهام أو الأنشطة) لمواجهة التطورات المستقبلية، يكون على مستوى وحدة معينة في المؤسسة.

**3- التشغيل الحساس (emploi-sensible):** هو تشغيل خاص يتغير جذريا (كميا و نوعيا) حسب التطورات التنظيمية، التكنولوجية، والأهداف الإنتاجية.

إن التسيير التقديري للتشغيل و المهارات لا يمكن تطويره دون الرجوع إلى مفهوم التشغيل الخاص الذي يسمح بجمع المناصب في المؤسسة، وتنظيمها، والذي يمثل رفض للنظام التaylorي لتنظيم العمل<sup>(1)</sup>.

### ثانيا/ أدوات التسيير التقديري للتشغيل والمهارات

تسمح هذه الأدوات للتسيير التقديري للتشغيل والمهارات بتحقيق أهدافه، من أهمها:

**1- خريطة التشغيل:** هي تمثيل بياني لتموضع كل تشغيل خاص، أين يظهر تقاطع للعائلة الاحترافية و مستويات التأهيل المختلفة، وتبين المستويات المهنية المختلفة للفرد في المؤسسة ضمن مجموعة التشغيل الواحدة أو عبر مجموعات تشغيل مختلفة.

**2- ميزانية المهارات:** هي عبارة عن تقييم دوري لتطور مهارات الأفراد في المؤسسة، تدخل في إطار تحديد المسار المهني، ويعتمد عليها في تحديد مخططات أو برامج التكوين، ويسمح للفرد المعني فقط بالإطلاع على مضمونها.

(1) Luc Boyer, Noël Equibey, **Organisation théories et application**, 3<sup>ème</sup> tirage, éditions d'Organisation, Paris, 2001, p. 247.

و تلعب ميزانية المهارات دورا كبيرا في ترقية و نقل الأفراد. وتضم ثلاثة أجزاء متسلسلة<sup>(1)</sup>:

- جزء تمهيدي: هو عبارة عن تأكيد تعيين العامل في المؤسسة، تحديد وتحليل طبيعة العمل الذي يقوم به، تقنيات وشروط وضع الميزانية.
- جزء البحث (التقصّي): يسمح بتحليل معارف، مهارات، مختلف أشكال التكوين التي تلقاها الفرد و أهم محفزاته، ثم يبين فيه الحالة المطلوبة و إمكانيات الفرد للتطور مهنيا.
- جزء ختامي (الخلاصة): يضم تفصيل للمعلومات الواردة في الجزء السابق، تحديد عوامل نجاح المشروع التكويني للفرد مع تقدير محطاته الأساسية.

**3- مرجعية المهارات:** تعتبر أيضا أداة مهمة في التسيير بالمهارات تعرّف على أنها: " قوائم المهارات المحددة (المكتوبة) والضرورية لممارسة تشغيل معين"<sup>(2)</sup>، يتم الرجوع إليها لتقييم المهارات المتوفرة في المؤسسة.

ومهما كان نموذج تصميم مرجعيات المهارات فإنه يجب أن يراعى فيه تحقيق شرطين أساسيين<sup>3</sup>:

- أ/ أن تكون المرجعيات لينة: إن المهارات لا يمكن ملاحظتها، ولكن تظهر من خلال نتائجها المتعلقة بالوضعيات المهنية، لذلك فإن تقييمها يعتبر نشاطا استدلاليا واستنتاجيا وغير موضوعي بصفة مطلقة، مما يستوجب أن تكون المرجعيات لينة يمكن تغييرها أو تعديلها بشكل دوري كلما اقتضت الضرورة.
- ب/ أن تكون تطويرية: أي تابعة لتغيرات العمل والإحتياجات التنظيمية، كما أن التقييم على أساسها يعكس فعلا واقع المهارات في المؤسسة مما يساعد على تطويرها.

(1) Jean-Marie Peretti, *ressources humaines et gestion des personnes*, 4<sup>e</sup> édition, éd: Vuibert, Paris, 2002, pp.100,101.

(2) Alaim Meignant, *Ressources humaines, Déployer la stratégie*, op. cit p. 127.

(3) Daniel Pemartin, *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement?*, éd: Management, Paris, 1999, p. 43-48.

## المطلب الرابع: مراحل تسيير المهارات الإستراتيجية

نحاول التعرف على مراحل تسيير المهارات الإستراتيجية والتي يمكن حصرها في أربعة عمليات و هي:

### أولاً/ تحديد المهارات الإستراتيجية:

تتكون وحدات العمل من أفراد يؤدّون مهام محددة بهدف الوصول إلى نتائج مرغوبة، فإذا كان على وحدة العمل أن تؤدّي مهامها بفعالية، فإن الأفراد المنتمين إليها يجب أن يمتلكوا المهارات الضرورية المطلوبة لأداء تلك المهام، من أجل ذلك على المسير تحديد المهارات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة وبالتالي تحديد المهارات الإستراتيجية (حيث أنّها لا تعد ذات طابع استراتيجي إذا لم تساهم في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية)، وهنا يثار التساؤل حول النماذج التطبيقية لتنظيم المهارات في المؤسسة، لذلك كان الاتجاه في أغلب المؤسسات هو تقسيم الأفراد على فرق مهنية يحتلون مناصب تكون أحياناً متباينة، و لكن النقطة المشتركة هي الاعتماد على مهارات متماثلة أو متقاربة (وهي فكرة التسيير التقديري للتشغيل والمهارات من خلال التشغيل الخاص)، مع مراعاة بطاقات وصف المناصب.

و يمكن إختصار مرحلة تحديد المهارات الإستراتيجية في ثلاثة خطوات متتالية، والتي يمكن اعتبارها مستويات لهذه المرحلة:

أ/ يتم أولاً تحديد المهارات المهنية (الفردية) من خلال ملاحظة الأفراد في الوضعيات العملية أي مجموع المعارف، الممارسات، والمعارف السلوكية (الإرادة المهنية) المقيّمة على المستوى الفردي بهدف الحصول على بطاقة مفصّلة لمختلف المهارات المهنية المتوفرة<sup>(1)</sup>.

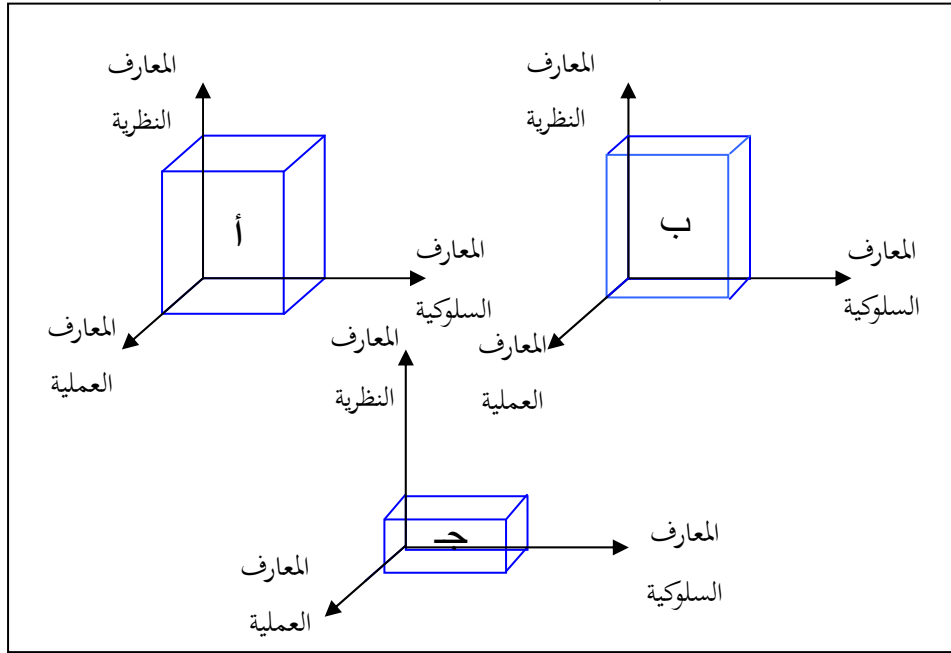
ب/ يتم جمع هذه المهارات في وضعيات محددة (التشغيل الخاص)، أي بمراعاة التقارب أو التكامل بين هذه المهارات و بالتالي تحديد المهارات التنظيمية (الجماعية).

(1) Pierre – Xavier Meschi, "Le concept de compétence en stratégie", [www.strategie-aims.com / montreal / meschi.pdf](http://www.strategie-aims.com/montreal/meschi.pdf), p.14.

ج/ يتم تحديد المهارات الإستراتيجية والتي تحقق التميّز للمؤسسة (لها علاقة بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة).

نحاول توضيح هذه الخطوات في الشكل التالي:

شكل رقم (04): تحديد المهارات الإستراتيجية



المصدر: [www.strategie-aims.com / montreal / meschi.pdf](http://www.strategie-aims.com/montreal/meschi.pdf), p.14.

و لأن المهام المرتبطة بتحقيق إستراتيجية معينة تتراوح بين تلك التي تتطلب مهارات بسيطة (مهارات الإسقاط) ومهام معقدة تتطلب مستوى أعلى (مهارات إبداعية)، لذلك يمكن هذا التحديد المؤسسة من ترتيب هذه المهارات (Hiérarchisation des compétences) وفق الوضعيات، أي حسب النتائج التي تريد الوصول إليها، حيث تظهر ثلاثة مستويات<sup>(1)</sup>:

\* مهارات أساسية (Compétences essentielles): بدونها لا يمكن بلوغ الأهداف الإستراتيجية المسطرة.

(1) [www.interef.org](http://www.interef.org) « le management des compétences »,

\* مهارات مفيدة (Compétences utile): تساعد في تنفيذ النشاطات الإستراتيجية.

\* مهارات مكملة (Compétences complémentaire): تسهّل تنفيذ النشاطات.

### ثانيا/ تطوير المهارات الإستراتيجية:

تنفق المنظمات مبالغ كبيرة من أجل تنمية رأس مالها الفكري-الذي تعتبر المهارات أبرز مكوناته- باستمرار لجعله قادرا على استيعاب التغيرات السريعة أول بأول، فذلك يضمن لها المحافظة على معارفها وخبراتها و مهاراتها باستمرار<sup>(1)</sup>، و تطوير المهارات يعمل في اتجاهين: تطوير المهارات الحالية، و البحث عن مهارات جديدة.

إذن إن المشكلة الأساسية لا تكمن في تحديد المهارات (بما فيها الإستراتيجية)- و إن كان ذلك بالغ الأهمية- و لكن في تطويرها لخدمة المؤسسة وتحقيق تميزها، هذا الأخير الذي لا يمكن أن يتجسد إلا بتوفير الشروط الاجتماعية، التنظيمية، و التسييرية<sup>(2)</sup>، من أهمها: الثقافة التنظيمية، و الهيكل التنظيمي(تعتبر من أهم متطلبات تطوير المهارات بصفة عامة)

ويترحم تطوير المهارات في التكوين، هذا الأخير الذي يعتبر وسيلة لتنمية مهارات الأفراد في المؤسسة وتقوية درجة تكيّفهم مع مناصبهم ومع المحيط<sup>(3)</sup>، بالإضافة إلى كونه من أهم أنشطة وظيفة الموارد البشرية، و يعتبره البعض عنصر إنتاج و تثبيت المهارات وبالتالي فإنه يحدد جودتها، فإلى جانب تحديد المهارات و تثبيتها، على المؤسسة أن تكوّن عمالها حتى تحافظ و توسع مهاراتهم مما يحقّق تميّزها.

ونشير إلى أن الأفراد رغم خضوعهم لنفس التكوين إلا أن مستويات مهاراتهم مختلفة، و يظهر هذا التباين من خلال وضعيات العمل<sup>(4)</sup>، لذلك على المؤسسة إنتهاج التقييم المستمر حتى تضمن تسيير فعّال لمهاراتها.

(1) عادل حرحوش المبرجي، أحمد على صالح، مرجع سابق، ص. 132.

(2) Alain Meignant, **Ressources humaines, déployer la stratégie**, op.cit, p.153.

(3) Jean- René Edighoffer, **Précis de gestion d'entreprise**, éditions Nathan, France, 2001, p. 98.

(4) Guy le boterf, Serge Barzucchetti, Francine Vincent, **Comment manager la qualité de la formation**, éd:organisation, Paris, p. 108.



حتى تضمن المؤسسة الإستفادة من قيمة هذا المورد لفترة أطول يجب إتباع خطوات محددة والتي يمكن إعتبارها في نفس الوقت عملية تطوير للمهارات الإستراتيجية وهي: (1) يمكن إضافته للمطبوعة

1- تحديد المهارات الإستراتيجية الموجودة في المؤسسة، من خلال تحديد لكل المهارات الموجودة في المؤسسة (كما أشرنا سابقا).

2- وضع برنامج للحصول على مهارات إستراتيجية من خلال المهارات الفردية والموارد المتوفرة للمؤسسة (الإعتماد على التعلّم الجماعي) (البناء الجماعي Team building)، الاهتمام أكثر بالتكوين،...، وبالتحويل من قطاع إلى آخر في نفس المؤسسة (إذا كان نشاطها في أكثر من قطاع) من أجل تعزيز وضعيتها في السوق مستقبلا و تسمى هذه التقنية بالتقليد الداخلي (Banchmarking interne)، حيث يتم هذا التقليد من فرع إلى فرع، أو من قطاع إلى قطاع في نفس المؤسسة، أما إذا كان من مؤسسة أخرى (تعتبر رائدة في المجال) فتدعى العملية بالتقليد العام (Banchmarking générique) (2).

3- تنمية المهارات الإستراتيجية الجديدة، من خلال التحفيز، وتوفير ظروف عمل مناسبة...

4- تبسيط وعرض المهارات الأساسية في كل المؤسسة من أجل الحصول على أحسن توفيق بينها وبين المنتج النهائي.

5- حماية هذه المهارات المتميزة من المنافسين

إن المهارات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية فمهاره الفرد تتكون من مجموع الصفات الفردية (المعرفة، المهارة SF، السلوك SE) المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، ولكن المهارة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، فالفعل الناجع داخل المؤسسة يقوم على

(1) Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, **Management (stratégie et organisation)**, 3ème édition, éd: Vuibert, Paris, 2000, p.91.

(2) Luc Boyer, Didier Burgaud, **le marketing avance**, 2ème tirage, éditions d'organisation, France, 2000, p.80.

آليات للتعاون تضمن إقامة الاعتمادية (علاقات التأثير المتبادل) ما بين الأفراد و تؤدي إلى خلق عوامل للتعاقد (Les facteurs de synergie) التي تعطي نتيجة أكثر من مجموع النتائج المحققة من كل الأفراد (لذلك تدعى أيضا أفضلية الزيادة)، وعليه فالرهان الذي تواجهه المؤسسات إذن هو التنسيق و الاستعمال الجيد لمجموع المهارات الموزعة بين عدد واسع من الأفراد، وعليها أيضا البحث عن التنسيق الجيد (التوليفات) ما بين هذه المهارات الفردية (أو الجماعية)، أصولها، و القواعد التنظيمية، وهو ما يحقق لها التميز، حيث أن تنمية المهارات الإستراتيجية إنطلاقا يكون من ثلاثة أنواع للموارد هي:

- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني ...)
- الموارد البشرية (القدرات، المهارات، المعرفة، الطاقات الكامنة ...)
- الموارد التنظيمية (الهيكل، نظام التنسيق، الرقابة ...)

**1/ متطلبات تطوير المهارات:** يتطلب تطوير المهارات بيئة عمل تتسم بالحرية و تشجيع لكل الآراء الجديدة، مع ثقافة تدعو إلى الانفتاح وتقبل المخاطرة، وإتاحة الفرص لإجراء التجارب و الأبحاث...، و هذا يفتقد في المؤسسات ذات الهياكل الهرمية البيروقراطية، التي تدين بالولاء لسلم الأوامر، لأنه من المتوقع أن ينشا التوتر بين المهارات و القيود التنظيمية التي ترفض مبادرات التغيير والابتكار.

**أ- الثقافة التنظيمية:** تحتفظ المنظمة برأس مالها الفكري لأنه يميزها عن غيرها من خلال قدرة الأفراد على الابتكار والإبداع مما يحافظ على مستوى تفوقها، لذلك يستلزم الأمر منها توفير ثقافة تنظيمية ملائمة لإطلاق طاقات وقدرات أفرادها، و دفعهم صوب هذا المسعى.

و تعرف الثقافة التنظيمية على أنها: " مجموعة من القيم المشتركة و المعايير التي تضبط تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض، و هي أيضا نظام من المعاني المشتركة، التي يحتفظ بها الأفراد وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى".<sup>1</sup>

(1) شوقي ناجي جواد، صباح محمد المرسي، سامي المدان: قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية( أورانج): دراسة حالة، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد 44، الأردن، 2010، ص.4.

إذن فثقافة المنظمة تمثل منحى معقد مكون من معتقدات، تطلعات أفكار قيم مواقف وسلوكيات مقسمة أو مشتركة بين أعضاء المنظمة والتي تتطور مع الوقت، أي أن الثقافة التنظيمية تحوي:<sup>1</sup>

- طرق اتصال مألوفة ومتداولة لطقوس واحتفالات المنظمة واللغة المتعامل بها عموما.
- القيم السائدة والتي تدافع عنها المنظمة كالجودة والإنتاج أو سيادة السوق بواسطة الأسعار.
- الفلسفة التي تقود سياسات الإدارة وقراراتها .
- المناخ التنظيمي الخاص داخل المنظمة، طرق التفاعل بين المسيرين العاملين والزبائن والموردين وممثلي العالم الخارجي.

كما أن مستويات ثقافة المنظمة تتعدد وتتنوع حسب تخصصات ومجالات الباحثين والدارسين لها، إلا أنه يمكن حصرها في ثلاثة مستويات وهي<sup>2</sup>:

- المستوى الأول: وهو المستوى السطحي أو الظاهري للمنظمة ويضم(الرموز، اللغة، التاريخ، الطقوس...)

- المستوى الثاني: وهو المستوى الإستراتيجي المتكون من مختلف المقاربات ومختلف الأساليب التي ترغب المنظمة أن يتبناها مختلف أعضائها، هذا المستوى يعبر عن المعتقدات التي يؤسسها الفريق الإداري والتي تخص الرؤية الإستراتيجية، السوق وتطلعاته، النظم الداخلية للمنظمة.

- المستوى الثالث: هو المستوى الأخير والذي يعتبر كنواة صلبة تحوي القيم العميقة والأساسية للمنظمة، الإيديولوجية التحتية والأوضاع المشتركة.

إذن يجب أن تدعم الثقافة التنظيمية العمل الجماعي في المؤسسة مما يحقق لها التكامل الداخلي من جهة، و التكيف مع التغيرات المحيطية من جهة أخرى، حيث أن تكوين الموجودات غير المادية يتطلب توفر بنية تنظيمية، وثقافة محفزة للتعلم خاصة التعلم الجماعي(يضمن تحويل المعارف)، مما ينمي ذاكرة

(1) بوروية فهيمة، بركان دليلة، "تسيير المهارات كعامل أساسي لنجاح التغيير الثقافي للمؤسسة"، الملتقى الوطني الأول حول: تسيير الموارد البشرية" تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات"، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، 23/22 فيفري 2012، ص.3،2.

(2) نفس المرجع

المؤسسة، لذلك يجب أن تكون هناك قيم متشابهة بين مجموعات الأفراد في المؤسسة مما يسمح بتشكيل فرق عمل، و هذه الأخيرة لها دور كبير في إثارة التفاعل بين الأفراد و تحقيق أفضلية الزيادة ( La synergie) على مستوى أدائهم الجماعي، فضلا عن تنمية معارفهم و خبراتهم، و كما أشار Porter فان التعلم داخل الأنشطة الجماعية أكثر كفاءة من الفردية و بالتالي تحقيق أفضل أداء.

من جهة أخرى يمكن القول بأن محافظة المنظمة على معارف و خبرات و مهارات رأس مالها الفكري (الذي يمثل بالنسبة لها سلاحا في إدامة بقائها في عالم الأعمال) يتأتى إذا سعت إلى زيادة الانتماء التنظيمي (Organisation Commitment) لرأس مالها الفكري من خلال تشجيع إقامة العلاقات الايجابية بين العاملين و تقليل حالات التناقض بين قيمهم و قيمة المنظمة إلى أدنى حد ممكن إذالم تستطع إلغاء هذا التناقض، و تشجيع مساهماتهم و التعامل معهم بثقة عالية.<sup>1</sup>

**ب- الهيكل التنظيمي:** يمثل البناء التنظيمي و الذي يصور توزيع مختلف الوظائف وفق كل المستويات التسييرية، و يحدد نطاقات الإشراف...، ومن أهم أمثلة الهياكل التنظيمية نجد: الهيكل الوظيفي الذي يعتمد على التخصص و تقسيم العمل، تبعاً للوظائف، ويكون لكل فرد في تخصص معين رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل، أما الهيكل المتعدد التقسيم فهو عبارة عن مجموعة من الهياكل الوظيفية المنفصلة ويفتقر هذا النوع إلى التدفق المعرفي الفعال لعدم وجود علاقات مباشرة بين العاملين، بالإضافة إلى الهيكل المصفوفي الذي يمثل دمج للنموذجين السابقين، ويؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق مما يوفر قنوات اتصال أقوى وأسرع...،

و لأن منطق المهارات يفرض تنظيما يمتاز بالمرونة و التكيف مع البيئة الخارجية و يسهل عملية الإتصال و يساعد على العمل الجماعي فان الهياكل الأفقية أفضل بديل نظرا لقلة عدد المستويات الإدارية مما يقلص المسافة بين الأفراد من جهة أي تضيق الفجوة بين معتقدات الأفراد و بالتالي سلوكياتهم، و بين الفرد و الإدارة العليا من جهة أخرى.

(1) عادل حرحوش المرغجي، أحمد على صالح، مرجع سابق، 133

## 2/ آليات تطوير المهارات الإستراتيجية:

من أهم الطرق الكفيلة بتطوير المهارات و تشجيع العمل الجماعي بل و تفعيله:

أ- العصف الذهني (عصف الأفكار) **Brain Storming**: تعد إستراتيجية العصف الذهني أو ما يطلق عليها التفاكر أو "الزوبعة الفكرية" أحد أساليب تحفيز التفكير والإبداع الكثيرة و التي تتجاوز ثلاثين أسلوبا في أمريكا، ومئة أسلوب في اليابان -من ضمنها الأساليب الأمريكية-، حيث يكون الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لإنتاج وتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح، فأصل الكلمة يعني "حفز أو إمطار للعقل" يقوم على تصور "حل المشكلة" وكأنه موقف بين طرفين يتحدى أحدهما الآخر: العقل البشري من جانب والمشكلة التي تتطلب الحل من جانب آخر، ولا بد للعقل من الالتفاف حول المشكلة والنظر إليها من أكثر من جانب ومحاولة تطويقها واقتحامها بكل الحيل الممكنة، وتتجسد هذه الحيل في الأفكار التي تتولد بنشاط وسرعة تشبه العاصفة. يقوم هذا الأسلوب على حرية التفكير ويستخدم من أجل توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات خلال جلسة قصيرة<sup>(1)</sup>.

و يرى أوسبورن- الذي يعتبر أهم الباحثين في المجال- أن إستراتيجية "العصف الذهني" تعتمد على أربعة مبادئ أساسية هي:<sup>2</sup>

- ضرورة تأجيل النقد وإرجاء تقويم الأفكار إلى نهاية الجلسة.
- الترحيب بالانطلاق الحر في توليد الأفكار دون قيود أثناء الجلسة.
- الكم يولد الكيف واستمطار أكبر قدر من الأفكار بغض النظر عن نوعها وقيمتها.
- التركيب والتطوير وجواز الاستفادة من أفكار الآخرين للبناء عليها.

(1) [http://www.univ-chlef.dz/djossour/wp-content/uploads/2016/06/v2016\\_02\\_05.pdf](http://www.univ-chlef.dz/djossour/wp-content/uploads/2016/06/v2016_02_05.pdf)

(عابد بوهادي، أهمية استراتيجية العصف الذهني ومهارات حل المشكلات".)

وتمر هذه الجلسة النشطة بعدد من الخطوات أهمها: <sup>(1)</sup>

- تحديد المشكلة موضوع البحث والنقاش
- تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني، وخاصة حرية التفكير وإرجاء التقويم.
- انطلاق عملية العصف الذهني(أو استمطار الأفكار).
- إثارة المشاركين من جديد كلما أحس المنشط بتراجع ما في تسلسل أفكارهم أو تسرب الملل إليهم.

▪ تقييم الأفكار في آخر مرحلة قبل صياغة الخلاصة وتصنيفها إلى:

- أفكار مفيدة وقابلة للتطبيق.
- أفكار مفيدة إلا أنها غير قابلة للتطبيق وتحتاج إلى المزيد من البحث.
- أفكار مستثناة لأنها غير عملية وغير قابلة للتطبيق.

نستنتج أن أسلوب العصف الذهني يغرس صفات في مهارات الأفراد، عن طريق بعث ثقافة النقد البناء القائم على الإستماع الجيد، والتحليل الجيد، والتوجيه السليم بالتدخل المناسب، في الوقت المناسب وفي المستوى المناسب. و له تأثيرات على العاملين مثل زيادة القدرة الإبداعية، تحفيزهم و تشجيع روح المبادرة لديهم...

إضافة إلى العصف الذهني هناك طرق أخرى تعتبر بمثابة مناهج لتطوير و تنشيط رأس المال الفكري بما فيه المهارات، أهمها: <sup>2</sup>

**ب- حلقات السيطرة النوعية Quality Controls (حلقات الجودة):** حيث أن مجموعة

عاملين في اختصاصات متشابهة(في قسم إنتاجي واحد مثلا)، يلتقون بمحض إرادتهم دوريا(ساعة في الأسبوع مثلا) لمناقشة مشكلات العمل، و إيجاد الحلول المناسبة لها، تهدف إلى تحقيق الكفاءة

(1) نفس المرجع

(2) عادل حرحوش المرفجي، أحمد على صالح، مرجع سابق، ص ص.134-137

الإنتاجية من خلال الوصول إلى صيغ مثلى و أفكار إيجابية في تطوير النوعية و تحسينها من خلال تشجيع القوى العاملة و إطلاق فاعليتها في العملية الإنتاجية، وتشارك الإدارة العليا في الحلقات مرة أو مرتين سنويا للاطلاع على التقدم الذي أحرزته، و تدعيم أنشطتها المستقبلية.

**ج- الإدارة على المكشوف Open-Book Management:** فريق العمل يجب أن يكون ذو معرفة دقيقة باستراتيجيات المنظمة الحالية و المستقبلية، و يقتضي هذا المنهج: تعيين استشاري يساعد الفريق، و تحديد مستوى المعرفة أو المهارة و الطموحات لكل عضو من أعضاء الفريق، الالتزام بالضبط الاجتماعي للفريق، و يقوم على شحن القدرات الذهنية للأفراد بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال الاجتماعات و اللقاءات.

و يتضمن المنهج المصارحة بلغة الأرقام التي تسمح للأعضاء بغربة هذه الاقتراحات.

**د- الجماعات الحماسية Hot Groups:** هي مجموعات صغيرة من الأفراد تكون نشيطة، و تفضل الانجازات العالية في العمل و المخاطرة و المغامرة و المهمات الصعبة، تهدف هذه الجماعات إلى توليد الإثارة في المناقشة بالشكل الذي يجعل المشتركين يشعرون بالحياة و التفاؤل، حيث تجمع الأفراد مع أصحاب الخبرة في مجال تخصص المنظمة، و تستخدم تقنيات المعلومات كالمؤشرات الصورية و الصوتية و البريد الإلكتروني، و شبكات الحاسوب.

**هـ- السينكتيك Synectics:** (تألف الأشتات أو المترابطات): ابتكر هذا الأسلوب عام 1944 من طرف " وليم جي جورون " وجماعته من جامعة " كمبردج " الأمريكية، ونشره في كتابه " المترابطات " وهي كلمة يونانية تعني الجمع بين العناصر المختلفة، والهدف منها معالجة المشكلات الصناعية من خلال إنعاش الإبداع باستخدام إجراءات تقضي بتكوين جماعات من خمسة إلى سبعة أفراد، و تعيين خبير المجموعات ويكون على علم بالمشكلة، وتتبع الخطوات الآتية: (تعيين المشكلة، تقديم الحلول واختيار ما يناسب المعايير المحددة مسبقا).

ثالثا/ تقييم المهارات الإستراتيجية:

يعتبر تقييم المهارات -عموما- عملية منظّمة مستمرة، و ضرورية لتسيير الموارد البشرية وفق منطق المهارات، تكمن فعاليتها في ارتباطها بإستراتيجية المؤسسة و بأسلوب التسيير، وبالتالي إظهار الدور الفعلي لهذا المورد- وخاصة المهارات الإستراتيجية- في تحقيق أهداف المؤسسة.

إن عملية التقييم هذه تأخذ بعين الاعتبار-إضافة إلى كم و نوع المهارات- الأفق الزمني، كما أن العملية في الحقيقة توضح مدى فعالية نظامي: التوظيف و التكوين، و تحدد على أساسه سياسة المكافآت.

**1/ شروط تقييم المهارات:** قبل الشروع في عملية تقييم المهارات يجب توضيح و تحديد مجموعة من النقاط تعتبر شروط تحدد مدى فعالية هذا النظام أهمها:<sup>(1)</sup>

أ- تحديد مجالات ونهايات (غايات) التقييم بحيث:

\* المجالات مثل: المهارات أو المعارف ( النظرية، العملية أو السلوكية)، الخبرة في مجال ما،... أي تحديد موضوع التقييم.

\* الغايات: ما هي الغاية من هذا التقييم ؟: إبراز الإحترافية (خاصة على مستوى المهارات الإستراتيجية)، تطوير المسار المهني، تطوير الحركة الداخلية، تصميم نظام المكافآت... وترتبط هذه المجالات و الغايات في الغالب.

ب- ترك مجال للاحتجاجات و الملاحظات المناسبة.

ج- تبني مقارنة محددة لتقييم مهارات الأفراد، مع الأخذ بعين الاعتبار تقدير المساهمة الفردية في الأداء الجماعي.

(1) Guy le boterf, *ingénierie et évaluation des compétences*, op. cit, p.457.



د- تحديد مرجعيات للمهارات الإستراتيجية المطلوبة يتم التقييم على أساسها: مثل مرجعيات حسب المهام أو التشغيل الخاص، مرجعيات حسب العمليات أو حسب المشروع ...

هـ- تحديد دقيق لما تم تقييمه (توضيح بدقة نتيجة التقييم):

مستوى التحكم في المعارف ( النظرية، العملية و السلوكية) أو المهارات.

مستوى التحكم في الوضعيات المهنية.

مستوى تحقق النتائج.

صياغة نتائج التقييم.

و- إعداد بعض الأساليب و الأدوات لتوضيح التطور في المهارات الإستراتيجية مثل:

- توضيح الاختلافات بين المطلوب و الحقيقي.

- رسومات خرائطية (cartographes) لتطور المهارات على مستوى المهمة، أو

المشروع...

- إعادة تصميم المهام أو العمليات الخاصة بمشروع ما.

2/ أهداف عملية تقييم المهارات: تهدف عملية تقييم المهارات إلى تحقيق ثلاثة رهانات أساسية

وهي<sup>1</sup>

■ على المستوى الإجتماعي: تحقيق إستمرارية العمل للأفراد مما يضمن ثقة الزبائن و المساهمين في

المهارات الفردية و الجماعية بالمؤسسة وبالتالي الإستراتيجية.

■ على المستوى المهني: ضمان التحسين المستمر للتطبيقات المهنية.

■ على المستوى التسييري: ضمان قيادة جيدة في تسيير الموارد البشرية على أساس المهارات على

مستوى مختلف الوحدات و العمليات، وعلى مستوى المؤسسة ككل.

(1) Ibidem .

### 3/ مقاربات تقييم المهارات الإستراتيجية: تمثل معايير التقييم، و تتمثل في المهارات الإستراتيجية

تحديدا، أو شكل من أشكال المعارف أو مكونات المهارات (غير المعارف)، ومن أهم هذه المقاربات:

مقاربة المعارف النظرية، مقارنة المعارف العملية، مقارنة المعارف السلوكية، المقاربة المعرفية...<sup>(1)</sup> بحيث:

#### ■ مقاربة المعارف النظرية: تقوم على أساس مقارنة المعارف النظرية المحققة للفرد والوضعيات المهنية

التي ترتبط بها، ومدى إكتساب هذه المعارف الذي يعكس حسب هذه المقاربة درجة السيطرة على

الوظيفة التي يقوم بها الفرد

#### ■ مقارنة المعارف العملية: التقييم يتم على أساس الممارسات وذلك من خلال مراقبة الفرد أثناء

الوضعيات المهنية لأن قدرات الأفراد غير مفترضة، بل يجب الملاحظة للتحقق، المشكلة بالنسبة لهذه

المقاربة تكمن في احتمال الخلط بين الأنشطة و المعارف العملية

#### ■ مقاربة المعارف السلوكية: التقييم يعتمد على مستوى السلوكيات الفردية و الجماعية المتعلقة بأداء

المؤسسة.

إن المشكلة الأساسية في المقاربات الثلاثة السابقة تكمن في صعوبة الفصل بين أنواع المعارف التي

تمثل في مجموعها المهارات الإستراتيجية.

#### ■ المقاربة المعرفية: فكرتها الأساسية هي أن كل عمل ينتج عن إستراتيجية لحل مسائل معينة، و

بالتالي فإن تقييم المهارات الإستراتيجية يركز على عمليات حل المشاكل و التي من خلالها يمكن

تحديد المهارات الضرورية.

لتجنب كل النقائص التي يمكن أن تنتج عن التقييم على أساس المقاربات السابقة التي تعتمد على

الأبعاد الأساسية للمهارات أو مكوناتها، فإنه غالبا ما يتم التقييم على أساس المهارات دون تفصيل

في مكوناتها:

(1) Valerie Marbach, *évaluer et rémunérer les compétences*, 2<sup>ème</sup> tirage, éditions d'organisation, Paris, 2000, pp.16-22.

■ **تقييم على أساس المهارات:** يتم التقييم على أساس مرجعيات المهارات، سواءا تعلق الأمر بالمهارات الفردية أو الجماعية، يحدد في هذا التقييم أسماء الأفراد في التشغيل الخاص، كما يمكن أن يتم التقييم على أساس جماعات أو فرق مهنية، أما ترتيب المهارات فيتم وفق ما هو معد في المرجعيات حسب: درجة التعقيد، قاموس المهارات، السلم الشرعي (l'échelle légitimée)، والوضعيات المهنية. ولأن التقييم وفق هذه المقاربة قد لا يمكنه تحديد الفروقات بدقة بين مستويات المهارة لمجموعة أفراد، لذلك يمكن تجزئة كل مستوى من مستويات إمتلاك المهارة (التحلي بالمهارة: سيطرة تامة، سيطرة جزئية، عدم امتلاك المهارة) إلى مستويات فرعية (1، 2، 3، 4، 5، ...)، كما يمكن إظهار نتيجة التقييم في أشكال بيانية، فتكون قراءتها أسهل.

إضافة إلى ما سبق و نظرا لصعوبة تثبيت المهارات فإنه ليس من السهل تقييمها بصفة مطلقة، ولهذا يكون من الضروري اعتماد المقارنات، في هذا السياق و إضافة إلى مرجعيات المهارات التي يتم التقييم على أساسها في المؤسسات، فإن أكثر نوعين معروفين من المقارنات هما: (1)

\* **التحليل التاريخي:** متابعة تطور المهارات الإستراتيجية في المؤسسة عبر فترة من الزمن ومن ثمة تقييمها، حيث يمكن في هذه الحالة تسجيل هذا التطور أو التغيير مع الأخذ بعين الاعتبار دورة حياة المهارات.

\* **مقارنة مهارات المؤسسة بالمعايير المتعلقة بالقطاع (Les normes sectorielles) أو** مع مؤسسات أخرى وخاصة المنافسة منها، غير أن صعوبة الحصول على معلومات خاصة بالمنافسين-خاصة بكل ما يتعلق بالمهارات الإستراتيجية- قد يحول دون ذلك مما يستوجب على المؤسسة أن تكون جد يقظة لكل التغيرات الدقيقة في محيطها التنافسي، كما يمكن المقارنة كذلك مع أحسن التطبيقات المعروفة في نفس القطاع أو حتى في قطاعات صناعية أخرى و الاستفادة من خبراتها في المجال (تسيير المهارات)، وهي المقارنة الأكثر استعمالا و تدعى بـ: (Banchmarking) التقليد أو المقارنة.

(1) Gerry Johnson, Hevan Scholes, **Strategique**, édition Publi-Union, paris, 2000, p. 178.

و يأتي التقييم لهذا المورد الاستراتيجي في المؤسسة أمرا حتميا لمعرفة مستوى المهارات الإستراتيجية في المؤسسة، واتخاذ القرارات إما بتوجيه الأفراد إلى التكوين في حالة نقص مهاراتهم، أو ترفيتهم في حالة اكتسابهم لمهارات جديدة و تصنيفهم ضمن أنواع التشغيل الخاص.

#### رابعا/ حماية المهارات الإستراتيجية:

يمثل وجود رأس المال الفكري (والمهارات الإستراتيجية خصوصا) عاملا مهما لبقاء المؤسسة واستمرارها، لذا يعد المحافظة عليه التحدي الأكبر أمامها، حيث لا تتمثل موجوداتها الرئيسية في الآلات و الهياكل و النظم فحسب، وإنما تتمثل في الأفراد الذين يمتلكون المعلومات و المعرفة و القادرين على تطوير الأفكار القديمة و إثرائها و إضافة ابتكارات حديثة و ضمان تطور المؤسسة فضلا عن بقائها.

تسعى المؤسسات إذن إلى عدم التفريط برأسمالها الفكري لأنه يمثل ثروة كبيرة لها تسهم في زيادة قيمتها السوقية من خلال قدرتها على تسجيل براءات الاختراع المتلاحقة التي تحمل في طياتها كل شيء جديد و متفرد عن منافسيها، و لكي تحقق ما تصبو إليه عليها أن توفر لرأسمالها الفكري حفزا ماديا و اعتباريا يليق بمكانتهم و قدراتهم المعرفية، و يأتي ذلك عن طريق الحوافز المادية و المعنوية المستمرة و منح المنزلة الاجتماعية المرموقة.<sup>1</sup> فدورها لا يقتصر على التوجيه و التدريب، و إنما عليها مساعدة العاملين على تحديد الفجوات في مهاراتهم من أجل تحسينها، ثم عليها العمل على تحفيزهم على التجريب و إعطاء أولوية لتنمية قدراتهم على الإبداع، و هذا يستوجب عليها معرفة حاجاتهم و متطلباتهم.

ولأن رأس المال الفكري قد يخرج من المؤسسة و يتحول إلى أخرى و بالتالي تتحول مهارات وخبرات الأفراد لصالح هذه الأخيرة، لذا عليها بتعظيم الاستفادة من هذا المورد عن طريق أساليب نقل و تحويل الأفكار و الخبرات إلى آخرين و تجسيدها في ممارسات تنفيذية.

(1) عادل حرحوش المرفجي، أحمد على صالح، مرجع سابق، ص.132.

عموما حتى تضمن المؤسسة حماية مواردها ومهاراتها الإستراتيجية خاصة والتي تمكنها من تحقيق تميزها عن المنافسين وتضمن استمرار هذا التفوق، يجب أن تحقق الشروط التالية: <sup>(1)</sup>

1- **حماية الموارد المحكوة:** وهي هذه الموارد التي تنفرد بها المؤسسة دون غيرها وتركز عليها في بناء إستراتيجياتها-من بينها المهارات الإستراتيجية-، لذلك يجب حمايتها من كل محاولات النسخ أو التقليد من قبل المنافسين لتظل هذه الموارد محكوة من قبل المؤسسة ومصدر لتفوقها.

2- **التوفيق و التنسيق بين مختلف الموارد:** تظهر مهارات المؤسسة من خلال التنسيق بين مختلف الموارد، ففي حالة المنتجات الجديدة مثلا يظهر دور المهارات من خلال الإدماج و الربط بين الوظائف ( الإنتاج، البحث و التطوير...) و الربط هنا يقصد به القدرة على التنسيق الفعال و السريع وهو الذي يحدد النجاح و بالتالي التميز.

3- **إستغلال الخبرات:** إضافة إلى العناصر السابقة، يجب على المؤسسة الإستفادة من خبراتها و تجاربها السابقة في تخطيط إستراتيجيتها المستقبلية.

4- **إعادة تصميم العمليات (reengineering):** أو إعادة الهندسة، وتدعى أيضا الهندرة، يقصد بها إعادة تحديد الأنشطة في المؤسسة لأجل التحسين الجيد لأدائها، وهذه العملية يعتبرها البعض نوع من التغيير. حيث تحاول تكيف الموارد و المهارات مع متطلبات الإستراتيجية الجديدة، نتناول فيما يلي هذا المفهوم:

\* **تعريف إعادة الهندسة (reengineering):** عرفت على أنها: " إعادة التصميم السريع و الجذري للعمليات الإدارية و الإستراتيجية ذات القيمة، و كذلك للنظم و السياسات و الهياكل التنظيمية المساندة بهدف تعظيم تدفقات العمل و زيادة الإنتاجية بصورة كبيرة، كما تعني البدء بكل شيء جديد أو الأشياء و العناصر و الأنشطة ذات القيمة المضافة، إذ تعتبر مقترحا لإعادة إكتشاف

(1) Gerry Johnson, Hevan scholes, op.cit, pp.486,487.

المؤسسة"<sup>1</sup>. لذلك أصبح المفهوم من أحدث النظريات الإدارية التي وجدها العديد من ذوي الاختصاص طريقاً لمواجهة الانهيار المؤسسي و فقدان حصة السوق.

وهي بحث عن إعادة تصميم جذري و سريع للعمليات ذات القيمة الإستراتيجية، بهدف إحداث طفرات تحقق قيمة إستراتيجية مضافة، بل تحقق قفزة قوية.<sup>2</sup>

إن تغيير القواعد و التخلي عن أساليب العمل التقليدية يعني الاتجاه إلى التفكير الاستقرائي بشأن الأساليب التقنية خلال هندرة نظم العمل، أي تحديد القواعد الراسخة أو القواعد التي تتيح التقنية، التخلص منها ثم اكتشاف فرص التطور التي يحدثها الاستغناء عن تلك القواعد.<sup>3</sup>

**\* مبادئ إعادة الهندسة:** تتمثل أهم المبادئ التي تقوم عليها إعادة الهندسة في:<sup>4</sup>

- التحديد الواضح لأهداف و استراتيجيات المنظمة.
- إعادة التفكير في الوضع الحالي.
- التركيز على العميل باعتباره القوة المحركة للأهداف و الاستراتيجيات.
- التركيز على العمليات و ليس الوظائف.
- شمول المنظمة ككل (العمليات، النظم، السياسات و الهياكل).
- التعرف على عمليات القيمة المضافة و العمليات المساندة.
- حشد البيانات و المعلومات و المبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.
- الاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات و ما سيتم إنجازه.

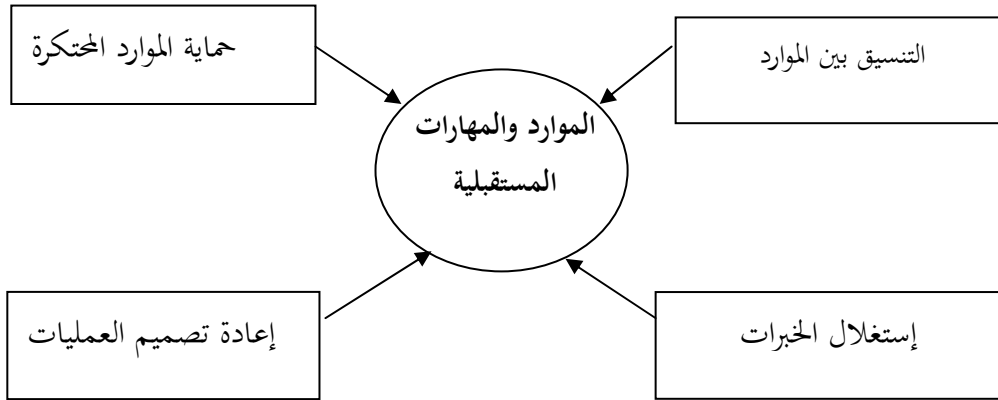
(1) بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة و مجتمع المعلومات). الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2010، ص. 190.

(2) نفس المرجع، ص. 191.

(3) زاهر عبد الرحيم عاطف، هيكل التنظيمي للمنظمة (الهندسة). الطبعة الأولى، دار الرابطة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص. 56.

(4) بوحنية قوي، مرجع سابق، ص. 193.

شكل رقم (05): متطلبات حماية المهارات الإستراتيجية المؤسسة



المصدر: Gerry Johnson, Hevan Scholes, **Strategie**, édition Publi-Union, paris, 2000, p.486

نستنتج من المراحل السابقة أن إستراتيجية المؤسسة لا تتوقف إذن على إستغلال الفرص الموجودة في المحيط فحسب، بل يجب تطوير المهارات الموجودة بها أو العمل على إستقطابها إن لم تكن متوفرة لديها قصد استغلالها، من هنا أصبح البحث عن إكتساب المهارات، تنميتها، والمحافظة عليها-خاصة الإستراتيجية منها- من أولى انشغالات المؤسسات، باعتبار هذا المورد من أهم مصادر القيمة، وهذا يدل على أهمية تسيير المهارات حيث يمكن المؤسسة من الحفاظ على أهم مواردها والتحكم فيه والاستفادة منه في مواجهة المتطلبات الجديدة إلى جانب مساهمته في تميّزها.

## خلاصة الفصل:

وفق منطق المهارات أصبحت إدارة الموارد البشرية تعين الخبرة و الكفاءة، حيث أن المؤسسات الحديثة تهتم بالموارد البشري المؤهل، و ذلك لأن الأفراد الذين يمتلكون مهارات (ومهارات إستراتيجية خاصة) هم الذين يتحملون مسؤولية التغيير إلى الأفضل و يعملون على تحقيقه مواكبة لمختلف المستجدات المحيطية، مما يستوجب على المؤسسات تطوير المهارات التي تتوفر عليها إلى جانب استقطاب مهارات جديدة، و المحافظة عليها، فلقد أضحي هذا المورد في عصرنا الحاضر سببا رئيسيا لتميز المؤسسات على منافسيها من خلال تحقيق التفوق و السبق، مما يستوجب عليها تسييره من خلال تحديده، تطويره، تقييمه و حمايته من المنافسين.



## تمهيد:

ظهر مفهوم التميز ترجمة للتعبير عن الحاجة إلى مقومات بناء المؤسسات على أسس متينة تمنحها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها، فضلا عن تحقيق الترابط والتنسيق الكامل بين عناصرها ومكوناتها واستثمار مواردها خاصة البشرية منها- والتي تعتبر المهارات الأساسية من أهمها- حيث أن هذا الاستثمار يمثل أساسا لهذه المقومات.

نتطرق من خلال هذا الفصل إلى أربعة مباحث تتمحور تسلسليا حول: ماهية التميز المؤسسي(تعريف التميز المؤسسي، أهميته، و مبادئه، متطلباته و عوامل نجاحه)، أبعاد التميز المتبناة في هذه الدراسة وهي: الجودة الشاملة، الإبداع و الابتكار، القيادة، والمرونة التنظيمية، ثم مساهمة تسيير المهارات الإستراتيجية في تميز المؤسسة في المبحث الثالث، و أخيرا أهم نماذج التميز من خلال المبحث الرابع.

## المبحث الأول: ماهية التميز المؤسسي

تسعى المؤسسات على اختلاف تخصصاتها و مجالاتها إلى الوصول إلى التميز، حيث يعكس هذا الأخير قدرتها على التفوق على منافسيها من خلال إغتنام الفرص، و تجنب المخاطر و التهديدات، ويمثل فلسفة تقتضي سعيا مستمرا للظفر بالأفضلية في كل شيء، والتفوق عن المؤسسات الأخرى.

## المطلب الأول: مفهوم التميز المؤسسي.

كانت البداية البارزة للاهتمام بمصطلح التميز في مطلع ثمانينات القرن العشرين عندما ألف الباحثان: توم بيترز و روبرت و وترمان " كتابهما البحث عن التميز" عام 1982م، والذي جاء كردة فعل لتمييز الشركات اليابانية على نظيراتها الأمريكية منذ ستينات القرن الماضي، وقد أشار الكاتبان أنه لا توجد منظمات متميزة بشكل دائم، وإنما توجد منظمات تجاهد من أجل تحقيق التميز<sup>1</sup>، في نفس هذا السياق يشير بعض الباحثون إلى أن "التميز التنظيمي ليس هدفا محددًا، وموضوعًا يمكن الوصول إليه ولا هو مكان مقصود أو نهاية حيث يمكن أن تعلن المنظمة أنها وصلت إليها، بل هو السعي المستمر والجهود المتواصلة لتصبح المنظمة أفضل في كل شيء، ومختلفة عن المنظمات الأخرى"<sup>2</sup>. فهو فلسفة إذن تقتنع بها المنظمة و تسيير في نهجها.

و هناك من الباحثين من عرّف التميز على أنه "أسلوب حياة قد يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، سواء كانت حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة"<sup>3</sup>

وعرف أيضا على أنه مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصور تميز منظمة ما في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في

(1) لحسن عبد الله باشيو، نزار عبد المجيد البرواري، محمد أحمد عيشوني، التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2013، ص.35.

(2) أبوبكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناتراك البترولية الجزائرية - المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة أبوبكر بلقايد- تلمسان، الجزائر، 2014-2015، ص.60.

(3) Azzam Abou Moghli, **Recruitment and Selection and Their Effect in Achieving the Institutional Excellence**, International Business Research; Vol.8,N. 3 ,2015. Published by Canadian Center of Science and Education, P.2. <http://www.ccsenet.org>

مختلف قطاعات المؤسسة، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، والآخر أن كلما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات تتسم بالتميز، والبعدان متكاملان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر<sup>1</sup>. و بالتالي يمكن التعبير عن التميز بأنه: التطبيقات المتفوقة في إدارة أنشطة المؤسسة و مهامها و مواردها و تحقيق النتائج المنشودة، حيث أن الاستراتيجيات المتبعة أو المقترحة لا بد أن تحاول توجيه المؤسسة للنجاح.

ويرى آخرون وعلى الرغم من تعدد الأدبيات التي تناولت مفهوم التميز المؤسسي، أن هذا المفهوم يدور حول ثلاثة محاور رئيسة و هي:<sup>2</sup>

- تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة.

- تفسير التميز على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها.

- تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء.

هذه المحاور و إن كانت مترابطة فيما بينها وتتفق حول أهمية التميز، إلا أنها تتناول المفهوم من جوانب متباينة من حيث تفسيرها لمفهوم تميز المؤسسة وذلك على النحو التالي:

#### أولاً/ تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة:

يشير مفهوم التميز إلى: " المهارة في أداء المنظمة وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشتمل على: التركيز على النتائج، الاهتمام بالعملاء، القيادة، ثبات الهدف، إدارة العمليات، إشراك الأفراد، التحسين المستمر و الإبداع، المنفعة المتبادلة بين المنظمات، المسؤولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره"<sup>3</sup>. وهو التعريف الذي أشارت إليه أيضا المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة "EFQM".

(1) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص.12.

(2) نفس المرجع، ص.105، 106.

(3) نفس المرجع، ص.104، 105.

من نفس المنظور، عرف التميز بأنه: عملية محددة من الممارسات التي تتضمن التقويم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة، الوضعية التنافسية، ومرونة العمل فيها، واشتراك كافة المستخدمين في كل الأقسام للعمل معا من خلال فهم كل النشاطات على إزالة الخطأ، وتحسين العملية نحو تحقيق التميز. وعرف بأنه القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة<sup>1</sup>.

### ثانيا/ تفسير التميز على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها:

يشير هذا المفهوم إلى منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية التي تقودها إلى التفرد والتفوق على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها، وهو حالة من تفرد وتفوق المنظمة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصورة التي تميز المؤسسة وتبرزها بالنسبة للمؤسسات الأخرى. فالتميز يمثل الخبرة: المقدرة من المعرفة الصريحة و الإجرائية لمنظمة معينة و التي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة. التميز يعبر عن استغلال المنظمة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية الموارد، و الاهتمام بالأداء. و يؤكد باحثون آخرون أن المنظمة المتميزة هي التي تركز ممارساتها على الفرص بدلا من التركيز على المشكلات، وهو حالة من تفرد وتفوق المؤسسة.

في نفس السياق يمثل التميز التنظيمي: "قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات".

(1) رضا إبراهيم المليحي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، ط01، القاهرة، مصر، 2012، ص.10.

## ثالثاً/ تفسير التميز من خلال تحقيق المؤسسة أداء يفوق توقعات العملاء:

تبذل المؤسسات جهوداً كبيرة لتحديد توقعات العملاء عن السلع والخدمات التي تنتجها أو تؤديها من أجل تحسينها وتطويرها بما يفوق تلك التوقعات، مما يجعل المنظمة نموذجاً، فالتميز هنا يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل فتكون المؤسسة دائماً البديل الوحيد للعملاء الحاليين، كما تكون الاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين مما يحقق النجاح والتميز لها<sup>1</sup>، وهذا يستوجب على المؤسسة الدقة و الوضوح في التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم، واهتمام عناصرها كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة مما يحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره.

المؤسسة المتميزة تعمل على تطوير وإدامة تقديم قيمة مضافة للشركاء، وتخطي المتطلبات الروتينية التي تعمل فيها، والسعي من أجل الفهم والاستجابة لتوقعات المتعاملين معها، وتبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاستدامة في الأداء التنافسي الإيجابي الذي يفوق متطلبات الاحتياجات الحالية، ولديها القدرة لبذل كل ما بوسعها لتحقيق التوقعات المستقبلية لجميع المعنيين وأصحاب المصلحة.

من التعريفات السابقة وغيرها نلاحظ أن مفهوم التميز يتضمن عدة مفاهيم أخرى أو يرتبط بها من أهمها: التفرد، التفوق، السبق بحيث:

التفرد يتكون في منظمات الأعمال من خلال قدرتها على التميز عن غيرها من المنظمات المنافسة في نفس قطاع الأعمال، سواءاً أكان ذلك بطبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، وكذلك طبيعة الموارد التي تمتلكها، وهذا يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، و تستطيع تحقيق الاستمرارية و تقديم المنتجات الأفضل التي يصعب تقليدها، ولا يمكن استمرار تحقيق الميزة على المدى الطويل إلا من خلال الموارد النادرة المتميزة<sup>2</sup>.

(1) محمود حسين أبو جمعة، مرجع سابق، ص. 105.

(2) بلال خلف السكرانة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2010، ص. 67.

ويشير بعض الباحثين إلى أن مفهوم التميز (بمعنى التفرد) يعني أن لا نفعل كما يفعل الآخرون، بل فعل شيء آخر مختلف وأفضل مما يعمله الآخرون، وهنا لا يفهم منه أن تقع في دائرة المنافسة أو نكون منافسين بل رائدون في العمل و متميزون في كافة نواحي الحياة الوظيفية، وحتى على المستوى الشخصي (الفردى)، والتميز يعني التفوق في الأداء والإنجاز بكفاءة وجودة عاليتين.<sup>1</sup>

نستنتج من كل ما سبق أن: التميز يعكس تفرد و تفوق المؤسسة على غيرها من المؤسسات عبر تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها و عملياتها لتخطي التوقعات المستقبلية لعملائها، من خلال وضع السياسات و الاستراتيجيات التي تركز على الأفراد العاملين و المتعاملين و كل أصحاب المصلحة، و المجتمع بأسره بشكل متوازن<sup>2</sup>. وفي الحقيقة عند الحديث عن التخطي إلى التوقعات المستقبلية فإننا نقصد السبق، إلى جانب التفرد و التفوق، بحيث يعبر هنا عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل فتكون المنظمة دائما البديل الوحيد للعملاء الحاليين، كما تكون الاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح و التميز لها<sup>3</sup>.

وعرّفت المؤسسات المتميزة بأنها المنظمات التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية، والبيئة المحيطة<sup>4</sup>.

كما عرف التميز بأنه: "تحقيق الأهداف التي تشكل قيمة في حياة الإنسان، فالتميز الشخصي يحتاج إلى تحفيز داخلي (MotivationInternal) أما التميز المؤسسي فيحتاج إلى مناخ تغلب فيه المحفزات الخارجية وتسوده روح الفريق التي تدفع الفرد نحو المنافسة والتعاون مع غيره، والتميز يمكن الفرد من مواصلة الأداء رغم رتابة و غمطية العمل، باعتباره أي التميز متطلباً مهماً نحو الارتقاء بالأداء إلى مستوى

زياد العزام، محمد أزيدان بن عبد الجبار، عماد العزام ، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري ودورهما في تحقيق التميز www.researchgate.net (1)

التنظيمي في القطاع الصحي في الأردن: دراسة حالة مستشفى الأميرة رحمة التعليمي للأطفال و الأميرة بديعة للنساء في محافظة إربد، ص.11.

(2) محمود حسن أبو جمعة، مرجع سابق، ص. 106.

(3) محمود حسن أبو جمعة، التميز المؤسسي-عوامل النجاح-، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2016، ص. 105.

(4) نفس المرجع، ص. 262.

يتناسب مع قدراته ومهاراته وصولاً إلى الأداء القممة (Peak performance).<sup>1</sup> هذا التعريف يشير إلى ضرورة وجود بيئة تحفيزية للأفراد في المؤسسة تشجعهم على العمل أكثر و استغلال مهاراتهم أفضل استغلالاً لصالحها، ومن أهم المحفزات وجود ثقافة تنظيمية قوية مما يسمح بسيادة روح الفريق و التعاون و المثابرة.

ونشير إلى أن مفهوم التميز يمثل التطبيقات المتفوقة في إدارة أنشطة المؤسسة و مهامها و مواردها، ومن الملاحظ من التعريفات المذكورة و غيرها لذلك أنه عند الحديث عن التميز فإننا في الحقيقة بصدد الحديث عن إدارة التميز، حيث استخدم المفهوم كمرادفان في أغلب المراجع.

### المطلب الثاني: أهمية التميز المؤسسي، و مبادئه

#### أولاً/ أهمية التميز المؤسسي:

يعد التميز عاملاً مهماً لتعزيز تنافسية المؤسسة، وجعلها مبتكرة، ويمكنها من مواجهة معدلات التغيير المتسارعة والمنافسة الشديدة في بيئتها، ويعد بمثابة السلاح لمواجهة تحديات السوق وهذا عن طريق زيادة قدرتها على تلبية احتياجات الزبائن حاضراً ومستقبلاً، لذا فهو يعد بمثابة معيار لنجاح المؤسسة و تفوقها عن غيرها عبر خلق نماذج متفردة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، فضلاً عن إيجاد ثقافة التوجه نحو الزبون الداخلي والزبون الخارجي من خلال إرضائهم وتنمية شعورهم بالولاء والانتماء للمؤسسة<sup>2</sup>.

بصيغة أخرى يمكن حصر أهمية تميز المؤسسات في عدد من النقاط:

- تحقيق ولاء الزبون الداخلي والخارجي، و زيادة القدرة على تحقيق معدلات التغيير السريعة في ظل توفير المورد البشري الكفاء، الثقافة التنظيمية التي تشجع على تحقيق الإبداع والابتكار.
- زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات، من خلال التعلم المستمر، وكذا برامج التدريب والتطوير التي تعمل على تنمية المهارات.

(1) موسى أحمد السعودي، مرجع سابق، ص. 263.

(2) سعد على العنزي: نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الذكرة للنشر والتوزيع، ط01، بغداد-العراق، 2016، ص. 418، 419.

- زيادة الدقة في أعمال المنظمة، واختيار أحسن الأساليب للحفاظ على صورة المؤسسة بهذا النفع.
- تسهيل عملية الاتصال بين العاملين وعلى كافة المستويات الإدارية، حيث يمثل تميز مؤسستهم تحفيزاً لهم، وكذلك بين المنظمة ومحيطها الخارجي.

### ثانياً/ مبادئ التميز المؤسسي:

إتفق الباحثون حول وجود مجموعة من المبادئ الأساسية يتوجب على منظمات الأعمال المعاصرة والتي تسعى لتحقيق التميز الالتزام بها ومراعاتها، والتي يمكن أن تسهم بفعالية في نجاح هذه المنظمات وتميزها، ويمكن حصر هذه المبادئ فيما يلي:<sup>1</sup>

- **الاستمرارية:** عملية التميز عملية متواصلة، فلا ينبغي للمؤسسة الوصول إلى مستوى معين من التميز وتنتهي العملية، فإن هذا الإجراء سوف يؤدي إلى الرجوع للوراء والوقوف مع باقي المؤسسات بعيداً عن التفرد والتميز.
- **الشمولية:** يقصد بمبدأ الشمولية أن يمس التميز جميع أجزاء المؤسسة وبصفة كلية، وأن لا يقتصر على جزئية معينة دون باقي أجزائها، ومن دون شك أن النظرة الشاملة في التميز التنظيمي مطلوبة أكثر من التميز في أجزاء معينة من المنظمة والتي تعتبر نظرة قاصرة في مفهوم التميز.
- **التركيز على التوقعات المستقبلية:** يرى الكثير من الكتاب والباحثين أن التميز الحقيقي هو التميز النابع من توقعات مستقبلية أي ما سوف يكون عليه الواقع في المستقبل، وهذا يعني ضرورة دراسة التوقعات المستقبلية لواقع المنظمة في المستقبل المنشود، وهذا ما يعطي للمنظمة ويضمن لها عنصر السبق والانفراد والتميز.
- **توافر مقومات التميز:** إن للتميز مقومات، ولا يمكن التميز بالأقوال والشعارات والتصريحات، فلا بد أن يبنى على عدة مقومات أساسية أهمها: مناخ عمل قوي، و قيم عمل راسخة، وقيادة مستقرة وقوية، ووجود أفضل العناصر البشرية والقادرة على الابتكار، بالإضافة إلى الميل إلى الاستثمار في

(1) رضا إبراهيم المليحي ، مرجع سابق، ص.21-23.



المنتجات الجديدة، وتوطيد العلاقات مع أصحاب المصلحة في المنظمة، والاستثمار في تدريب الأفراد، والإيمان الراسخ بأهمية نظم المعلومات.

- **التركيز على الأشياء التي تحقق الصدارة والتفوق:** إن تشتيت التركيز على الأمور التي قد لا تكون ذات فائدة يحد من قدرة المنظمات على تحقيق الصدارة والتفوق، لأن ذلك من شأنه أن يضعف الجهود ويشغلها بما لا يعود بالفائدة على المنظمة، ويجعلها تبتعد عن المفاتيح الرئيسة للتميز، فتحقيق التميز التنظيمي لا يكون ملحوظا وفعالا ما لم يكن متمركزا على الأشياء التي تحقق ميزة الصدارة والتفوق.

- **تشجيع الابتكار والتفكير المبدع:** يعتبر شيوع فلسفة الابتكار والإبداع من أهم المبادئ الأساسية للتميز التنظيمي بعيدا عن الخوف من الفشل أو العقاب مع إعطاء الصلاحيات اللازمة لذلك، و مع رصد المكافآت للمبدعين والمبتكرين، فالمنظمة التي لا تملك القدرة على الإبداع والابتكار ستواجه تحديات كبيرة وصعبة، لأن الواقع يفرض على المنظمات إذا أرادت البقاء أن تعمل على الابتكار والتحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها، وإلا سوف تقضي عليها المنافسة بعد فترة وجيزة.

- **الإحساس المستمر بالحاجة للتعلم:** يرى الكثير من الباحثين أن فشل الكثير من المنظمات وإفلاسها يرجع بالأساس إلى الإحساس والاعتقاد بالوصول إلى الكمال في تحقيق أهدافها، لكن الحقيقة في نجاح المنظمات الحديثة اليوم هو الشعور المستمر بالحاجة للتعلم والسعي الدائم لذلك من أجل الوصول إلى الأفضل والأحسن، مع الابتعاد عن التباهي والتكلم عن أمجاد الماضي، بل يجب أن ينحصر التفكير عن الحاضر والمستقبل.

- **المناخ الملائم للعمل:** إن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يحقق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل الأفراد في المنظمة يشعرون بأهميتهم من حيث المشاركة واتخاذ القرارات ورسم السياسات في المنظمة، فالبيئة التنظيمية التي لا تتوفر على مناخ تنظيمي سليم تعاني من ظهور الآثار السلبية لذلك كاللامبالاة وعدم الحيوية وتدني الإنتاجية، وتلاشي الرغبة في التحسين والتميز.

من الملاحظ أن هناك ارتباط و توافق بين هذه المبادئ، فالمؤسسة يجب أن تدرك فلسفة التميز، حيث أن التميز يكون شامل لكل أجزائها، و يحقق الاستمرارية، و يكون هناك تعلم مستمر، و تتوفر المؤسسة على كل أو عدد من المقومات ومن بينها المناخ التنظيمي المشجع، وتعتبر المهارات -خاصة الإستراتيجية- من أهم هذه المقومات.

### المطلب الثالث: دواعي انتهاج التميز و مقوماته

#### أولاً/ دواعي انتهاج المؤسسة لسياسة التميز:

- تعاين كثير من المنظمات من مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدراتها على مواجهة المنافسة والارتقاء إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء. ومن أبرز مظاهر تلك المشكلات والمعوقات ما يلي<sup>1</sup>:
- ضعف التنسيق بين أهداف وقيم المنظمات وبين مستويات أداء وسلوك العاملين، ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين.
- توزيع المسؤوليات وتشتمتها بين مستويات وأفراد الإدارة، وضعف نظم وآليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الأداء.
- ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات في الأسواق وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من مهددات.
- عدم وضوح أسس ومعايير الإدارة في تخطيط الأداء وتوجيه سلوك العاملين، واختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية.
- اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المنظمات.
- التركيز في مشكلات الحاضر والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون اعتبار كاف لمتطلبات الإعداد للمستقبل.

<sup>1</sup> <https://hrdiscussion.com/hr17506.html>

- تعدد صور إهدار الموارد وخاصة الموارد غير المتجددة وأهمها الوقت، واستنفاد وقت أطول في العمليات بما يقلل من فرص الوصول إلى الأسواق في توقيت مناسب.
  - الاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الجديدة وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات والحاسبات الآلية، والاكتفاء بالجانب المظهري المتمثل في اقتناء تلك التقنيات دون بذل الجهد الكافي لاستيعابها وتفعيلها.
  - ضعف التوجه التسويقي وافتقاد النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء، ومن ثم تضائل القدرات التنافسية للمنظمات.
  - ضعف الوعي بالقدرات المحورية ومصادر القوة التنافسية للمنظمات، ومن ثم غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين و إدارة التميز في خدمة العملاء .
- تلك المشكلات وغيرها كان لها تأثير واضح في فشل كثير من المؤسسات وانهارها، كما تسببت في ضعف وارتباك أخرى وعدم قدرتها على المنافسة، ومع تزايد الضغوط الناشئة عن حركة المتغيرات في السنوات الماضية من تطورات تقنية وتحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية غيرت أوضاع كثير من المجتمعات والدول، وتأثير التوجه نحو العولمة وحركة تحرير التجارة الدولية... وجدت الإدارة نفسها في مواجهة مواقف صعبة تتطلب مراجعة شاملة لأوضاعها بغية إعادة بناء المؤسسات على أسس جديدة تستهدف توفير المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع المستجدة في نظام الأعمال العالمي الجديد.
- ثانيا/ مقومات التميز:** يتضح مما سبق أن تجسيد التميز يتطلب توافر مقومات في المؤسسة، وتمثل في:
1. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية.
  2. تكامل السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد المسيرين إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
  3. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

4. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافاتهما.
5. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
6. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها، كما يتضمن قواعد وآليات تقييم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
7. نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقييم النتائج والإنجازات.
8. نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي، بغرض تقييم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.
9. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج.

#### المطلب الرابع: متطلبات تحقيق التميز المؤسسي وعوامل نجاحه

##### أولاً/ متطلبات تحقيق التميز المؤسسي:

من المهم أن ندرك أنه لا يجب أن نحصر تفكيرنا في المنتج النهائي (أو الخدمة النهائية)، بل يجب أن نفكر في كل ما له علاقة بتحقيق تميز المؤسسة، و من النقاط المهمة التي يجب إتباعها في بناء مؤسسة متميزة:<sup>1</sup>

- نقل رؤية القيادة إلى الأفراد في المستويات الإدارية المتوسطة والتنفيذية فيما يتصل بعملية التميز المؤسسي.

(1) موسى أحمد السعودي، مرجع سابق، ص. 264.

- ربط التميز بعمليات ونشاط المؤسسة.
  - تقويم إمكانات المؤسسة فيما يتعلق بعملية التميز.
  - تمكين الموظفين.
  - توظيف التقنية الحديثة.
  - تشجيع التعلّم على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة.
- إذن تميز المؤسسة يتطلب إدارة فعالة، فالمسيرون بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية واتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، والتفاعل مع مشاكل العمل- خاصة المتعلقة بالجودة- وطرح أفكار جديدة وإبداعية، وتزويدهم بالمصادر وتفويض السلطات لهم، والعمل وفق هيكل تنظيمي يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وتوجيه وتدريب العاملين، إذ أن العاملين لبنة أساسية للتحسين.
- باختصار يمكن القول أن إدارة المؤسسة ملزمة بتهيئة الظروف المساعدة على التميز، لأن "إدراك العاملين لمعنى التميز يعزز الرضا والإخلاص لديهم، وتكريس أنفسهم للاهتمام بكل ما له علاقة بمصلحة المؤسسة.
- و نشير إلى أن هناك من الباحثين من اعتبر هذه المتطلبات خطوات ينبغي إتباعها في بناء مؤسسة متميزة.

غير أن هذه المتطلبات في الحقيقة هي انعكاس لجوانب أساسية يجب على المؤسسة الاهتمام بها و التركيز عليها لتحقيق هذه الغاية، و تتمثل هذه الجوانب في<sup>1</sup>:

**1- تحليل احتياجات العميل:** تمييز المنتج أو الخدمة يهدف إلى تقديم قيمة مضافة للمنتج تلي احتياجات العميل وبالتالي فمن المهم أن تعرف المؤسسة ما هي احتياجات العميل والتي لا تلبها المنتجات المعروضة في السوق وأن تدرس القيمة التي يمكن أن يدفعها العميل مقابل هذه الخدمة. هذا التحليل يتم باستخدام بحوث التسويق فمثلا يمكن عمل مقابلات شخصية فردية مع العملاء وسؤالهم

(<sup>1</sup>) [www.startimes.com/?t=2894896](http://www.startimes.com/?t=2894896)

عن كيفية اتخاذهم لقرار الشراء وما يجوبونه ويفتقدونه في المنتجات الحالية، وعن طريقة استخدامهم لهذا المنتج وعن أي احتياجات مرتبطة بهذا المنتج، ويمكن استخدام أسلوب الملاحظة بمعنى ملاحظة استخدام العملاء للمنتج فإن هذا قد يساعدنا على اكتشاف بعض الأمور التي يمكن أن تحسن في المنتج، يمكننا كذلك مناقشة الأمر مع مجموعة من العملاء في آن واحد والحصول على آرائهم. وكذلك يمكننا إرسال استقصاء لعملاء بالبريد أو تقديمه لهم عند شرائهم شيئاً من منتجاتنا. يلاحظ أن العميل لابد أن يشعر بأن هذا الأمر جاد وأن له مقابل.

**2- قدرة عالية على تطوير المنتجات/الخدمات:** القدرة على تطوير المنتجات (أو الخدمات) تختلف من مؤسسة لأخرى لأنها تتطلب إدارة ناجحة لعملية التطوير، يوجد العديد من الوسائل التي تساعد على ذلك، غير أن الاتجاه الحديث لتنظيم عملية التطوير هو أن يتم تشكيل فريق من العاملين في المؤسسة في التخصصات المختلفة: التسويق، التصميم، البحوث، التصنيع، المحاسبة، المشتريات... ويشترك هؤلاء في تطوير المنتج من البداية إلى النهاية، بحيث يمكن للمختص بالتصنيع-مثلاً-إبداء وجهة نظره و ملاحظاته من البداية، كما أنه سيشعر باحتياجات العميل، وكذلك المختص بالتسويق يمكن أن يتمكن منذ البداية بتوقع تأثير بعض الإضافات للمنتج على التكلفة وعلى الربحية وهكذا...

**3- قدرة تسويقية عالية:** إلى جانب دراسة احتياجات العميل وتطوير المنتج، فإن المؤسسات التي تبيع منتجات متميزة بحاجة إلى القدرة على إقناع العملاء بفائدة منتجهم وأن القيمة المضافة تناسب أو تفوق سعر المنتج، كذلك فإن بناء سمعة جيدة للعلامة التجارية أمر هام في حالة تبني إستراتيجية التميز، لأن وجود شهرة للعلامة التجارية بالجودة والأداء المرتفعين يجعل العميل على استعداد لأن يدفع مقابل مادي أعلى لأن العلامة التجارية هي شبه ضمان لجودة المنتج.

**4- التركيز على التطوير والإبداع:** على المؤسسة أن لا تغفل عن القيمة العظيمة للأفكار التي يمكن أن يقدمها أفرادها على كافة المستويات، بل عليها تشجيعهم على التطوير والإبداع ومنح الفرصة للعامل لدراسة أي مشروع يكون مقتنعا به. فإذا كانت البحوث هي الأساس الذي تعتمد عليه الشركات المتقدمة تكنولوجيا لإنتاج منتجات جديدة مثل شركات السيارات والأجهزة الكهربائية والإلكترونية

والأدوية...، فانه يمكن لمنتجات أن تتطور باستخدام تكنولوجيا موجودة بالفعل، وقد تكون مستخدمة في مجال آخر أي دون تغيير تكنولوجي.

**5- الكفاءة العامة للمؤسسة لتقليل التكلفة:** كفاءة إدارة المؤسسة على إدارة عمليات التطوير للمنتجات المختلفة هي أحد الدعائم الأساسية لنجاح إستراتيجية التميز.

**ثانيا/عوامل نجاح التميز المؤسسي:** من أهم عوامل نجاح تميز المؤسسة:

- المقدرة على تحقيق التوازن بين الاستراتيجيات و الأعمال التقنية
  - المقدرة على توفير بيئة تشغيل متسقة من خلال الانتظام و التكامل بين عناصرها
  - المقدرة على إدارة التغيير بنجاح.
  - وجود بنية معلوماتية (مصدر متكامل للمعلومات يوفر شفافية لبيئة المؤسسة و معلومات لتخذي القرارات على كافة المستويات) تسمح بتبادل المعلومات فوراً من داخل وخارج المؤسسة.
  - التعاون في العمل و التشارك في العمليات داخليا بين وحدات المؤسسة و خارجيا مع المؤسسات.
- تسعى المؤسسة-إذن-من خلال التميز إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بها، فمثلا أصحاب رأس المال يريدون عائداً مناسباً يعادل المخاطر التي تحملوها برصد أموالهم للاستثمار في المؤسسة، والعاملون يرغبون في تعويض جهودهم بما يكافئ مساهماتهم في إنتاج الأرباح.

## المبحث الثاني: أبعاد التميز المؤسسي

تسعى جميع المؤسسات إلى الوصول إلى التميز، فهو يعكس قدرتها على التفوق على منافسيها من خلال اقتناص ما يلوح من فرص، و كذا تجنب المخاطر و التهديدات، ووضع الحلول الوقائية المناسبة لها و بكفاءة، و ذلك من خلال عمليات التخطيط المدروسة و المبنية على منهجية علمية دقيقة، مما يتطلب من المؤسسات العمل من أجل تعظيم الاستفادة من الأدوات و الوسائل التكنولوجية الحديثة للارتقاء بمستوى الأداء، لكن تحقيق التميز المؤسسي يتطلب معرفة أهم الأبعاد التي يشملها هذا المتغير، و هنا نشير إلى تعدد وجهات نظر الباحثين، حيث أن منهم من حصرها في: (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، و تميز الثقافة التنظيمية)<sup>1</sup>، بينما يرى آخرون أن هناك خمسة أبعاد في توظيفها تحقيق للتميز في المؤسسة، وهي: (الثقافة التنظيمية، مهارات الإدارة، بناء الفريق، البناء الاستراتيجي، نظام المكافآت)... وبعد الاطلاع على عدد من الدراسات إتمدنا في دراستنا هذه أربعة أبعاد لتميز المؤسسات وهي: الجودة الشاملة، الإبداع و الابتكار، المرونة، و القيادة.

## المطلب الأول: الجودة الشاملة

**أولاً/ تعريف الجودة الشاملة:** تعتبر الجودة الشاملة بعداً أساسياً في تحقيق التميز المؤسسي، حيث أن فلسفة و مبادئ هذا الأخير تتوافق مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق نتائج مرضية العملاء، وهذا ما يعكس تركيز مختلف نماذج التميز على هذا البعد، و توافقه في الأساس الفكري.

وقبل التطرق إلى تعريف الجودة الشاملة، نعرّف أولاً الجودة، حيث اعتبرت: "المطابقة لمواصفات ومعايير مخططات تضعها المؤسسة فيكون المنتج ذو جودة إذا كان يمثل لهذه المجموعة من القواعد والمواصفات الفنية"<sup>2</sup>، ومع زيادة شدة المنافسة العالمية، لم تعد فكرة الجودة تستند على مطابقة المنتج لمجموعة من المعايير المحددة، بل الأمر يتطلب الوصول إلى الجودة، وتحقيقها في جميع المهام والنشاطات

<sup>1</sup> علي الضلعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 37، العدد 1، 2010، ص. 64.

<sup>2</sup> J- C Tarondeau, *Marketing, Stratégie Industrielle*, ed: Vuibert, Paris, 1998, p.236.



ذات التأثير المباشر وغير المباشر على العملية الإنتاجية أو بالأخص المنتج في حدّ ذاته، لذلك فهي تشمل جميع العمليات الداخلية والخارجية في المؤسسة، وهذا ما يعرف بالجودة الشاملة (qualité totale).

عرفت الجودة الشاملة بأنها: "الإستراتيجية التي تستند إلى تضافر جهود جميع العاملين في المنظمة لأغراض تحسين مستوى الجودة" و عرفت بأنها: "الجهود التي تهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تضافر جهود جميع الأفراد للعمل على التحسين المستمر للسلع و الخدمات"<sup>1</sup>

وعرفها بعض الباحثين على أنها: "تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، يتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، حيث أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل"<sup>2</sup>، ذلك أن نتيجة هذه التحسينات المستمرة تظهر في المنتج النهائي.

وتعني أيضا: "مجمّل نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات الزبائن و توقعاتهم، إضافة إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد"، و من منطلق فلسفي عبّر عن الجودة الشاملة بأنها: "فلسفة تستلزم تغيرا في رؤية و أسس و مفاهيم و ممارسات المنظمة من أجل تحسين قيمة المنظمة عبر تحسين رضا الزبائن و الموردين و أصحاب المصلحة الآخرين"<sup>3</sup>.

وهي طريقة تفكير جديدة للمنظمة ولأساليب إدارة الموارد، أنها نظام يقوم على المشاركة الواسعة في التخطيط والتنفيذ وعلى التحسين المستمر في العمليات التي تفوق توقعات العملاء. أنها نظام متكامل موجه نحو كسب ولاء العملاء في الحاضر و المستقبل<sup>4</sup>.

(1) عادل حروحش المفرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص.65.

(2) موسى أحمد السعودي، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 3، الجامعة الأردنية 2008، ص. 265

(3) محمود حسن أبو جمعة، مرجع سابق، ص.98.

(4) موسى أحمد السعودي، مرجع سابق، ص. 166.

نستنتج أن الجودة الشاملة لا تقتصر على جودة السلعة أو الخدمة فقط، وإنما تتوسع أكثر من ذلك لتشمل جودة كل العمليات وأنشطة ومراحل العمل بتكامل جهود كل أفراد المؤسسة الذين يعملون في هذا الإطار الجديد كفريق واحد من أجل تحقيق الإشباع لحاجات ومتطلبات المستهلكين وكسب رضاهم.

### ثانيا/ الجودة الشاملة عامل أساسي لتمييز المؤسسة:

يمثل التميز تطورا لإدارة الجودة الشاملة لأنه مبني على نفس القيم<sup>1</sup>، من هذا المنطلق يمكن القول أن الجودة الشاملة تدعم التميز في المؤسسة من خلال الالتزام بمبادئها و المتمثلة في:<sup>2</sup>

\* **إعتماد فلسفة الجودة الشاملة:** أي تبني إدارة المؤسسة الأسس الفكرية والمبدئية للجودة الشاملة: توسيع مجالات تحسين النشاط، تحديد الأسباب وتحليلها، أولوية الرقابة كما أنها أي الرقابة مسؤولة جميع أفراد المؤسسة كل في مستواه، التحكم في التكاليف من خلال التقييم، الجودة مصدر للربح، الجودة محتواة (متضمنة) في كامل نشاطات المؤسسة، ثقة الزبون والمستهلك ترتبط بسمعة المؤسسة وتدعمها...

واستكمالا لهذه الأطر النظرية والتطبيقية لمبادئ الجودة تحدد الأفكار على شكل برامج للجودة.

\* **التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها:** ويتمثل بأن تتخذ الإدارة العليا مجموعة من القرارات الخاصة ببرامج الجودة وأن تكون الإدارة مستوعبة ومحفزة على تطبيق هذه البرامج من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لهذه التطبيقات.

\* **العلاقة القوية مع العملاء:** وتتمثل في قدرة المؤسسة على زيادة اتصالاتها مع المستهلكين وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم، والعمل الجاد على تلبية وإشباعها وكذلك إشراك الزبائن في عملية تصميم المنتج أو الخدمة فضلا عن إمكانية اعتماد متطلبات المستهلك كأساس لتحديد الجودة.

(1) Gopal K. Kanji, **Measuring Business Excellence**, edition ; Taylor & Francis e-Library, 2005. London and New York , p . 18.

(2) موسى أحمد السعودي، مرجع سابق.

\* **التدريب والتطوير للعاملين:** تدريب العاملين على مبادئ وأساسيات النوعية، وكيفية إكسابهم المهارات اللازمة للسيطرة على النوعية وتحسين الجودة، وكذلك تدريبهم على تنمية مهارات اتخاذ القرارات وحل المشاكل، فضلا عن تمكينهم من العمل ضمن حزم ومجموعات.

\* **التحسين والتطوير المستمر:** ويتحدد في برامج النوعية لتقليل دورة العمليات، وكذلك برامج لتقليل زمن دورة تطوير المنتج والخدمة، وكذلك لتقليل الفترة الزمنية لتسليم الخدمة، وتقليل الأعمال الورقية والمكتبية، فالتحسين المستمر يضمن منح العاملين الدافعية والوسائل اللازمة لتحسين كل العمليات وباستمرار.

تركز الجودة الشاملة على جودة كل عمليات وأنشطة و مراحل العمل بالمؤسسة، من أجل تحقيق أقصى إشباع للزبائن و المستهلكين، ومن ثم تحقيق تميزها، ولكن تحقيقها وتجسيدها في المؤسسة يتطلب تنسيق وتوجيه لكل الجهود، وهو ما ندعوه بإدارة الجودة الشاملة.

### المطلب الثاني: الإبداع و الابتكار:

إن للإبداع و الابتكار أهمية بالغة حيث يسهم كل منهما في نمو و بقاء المنظمات و الوصول إلى تحقيق أهدافها، من خلال التنافس الحاد بينها وبالتالي السعي إلى التقدم أكثر. حيث عرف التميز بأنه: "حالة من الإبداع الإداري و التفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء و التنفيذ للعمليات الإنتاجية و التسويقية والمالية و غيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج أو إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون و يرضى عنها العملاء و كافة أصحاب المصلحة في المنظمة<sup>1</sup>.

(1) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص.12.

وقد استخدم المصطلحان (الإبداع و الابتكار) في بعض الدراسات كمترادفين، غير أن الكثير منها أشارت إلى وجود علاقة تكاملية بينهما، حيث ذكر بعض الباحثين أن الابتكار يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل، و يعمل الإبداع على جعل هذه الأشياء ملموسة (سلع و خدمات)<sup>1</sup>.

### أولاً/ مفهوم الابتكار:

عرف الابتكار على أنه عملية التفكير الذهنية و الضمنية الخارجة عن الأنماط التقليدية و التي تعمل على إيجاد أفكار جديدة ذات أصالة و قيمة عالية، و تعتبر المرحلة الأولى لعملية التحسين المستمر، ( في حين اعتبروا الإبداع التطبيق لتلك الأفكار و الحلول في الواقع التنظيمي حتى تنتهي بمخرجات للمستفيدين)<sup>2</sup>، وبالتالي فإن الابتكار يسبق الإبداع لأن الابتكار هو عملية توليد و إيجاد الأفكار الجديدة، بينما الإبداع فهو التطبيق العملي لهذه الأفكار.

و نشير إلى أنه من أكثر التصنيفات أهمية حسب بعض المتخصصين هو ذلك الذي يصنف الابتكار إلى نوعين أساسيين:

أ- إبتكار المنتجات: يتعلق بالمنتج و تحسينه سواء تعلق بمفهوم المنتج وخصائصه التقنية أو بطريقة تقديمه، و يضم نوعين<sup>3</sup>:

- الابتكار الجذري: تقدم منتج جديد أو تقديم سلع و خدمات تكون مختلفة أصلا عن السلع التي تسوقها المؤسسة، أي منتجات لم يسبق للمؤسسة أن تعاملت بها بغض النظر عن السوق، و بالتالي تقديم منفعة جديدة لم تكن موجودة أصلا، و بالتالي تحقق وثبة إستراتيجية كبيرة في السوق.

(1) عاكف لطفي خصاونة، أثر النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي و خصائص الخدمات المقدمة على رضا العاملين و المستفيدين عن أداء المؤسسة الاستهلاكية المدنية: دراسة حالة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص: فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007، ص.8.

(2) نفس المرجع

(3) عبلة بزراري، أثر الابتكار التسويقي للمنتجات في تحقيق وفاء الزبائن، دراسة استطلاعية على عينة من مستهلكي ماركة عمر بن عمر بولاية بسكرة، مجلة: أبحاث إقتصادية و إدارية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، العدد الخامس عشر، جوان 2014، جامعة بسكرة، ص.ص. 261، 260، 279.

- الابتكار التدريجي (التحسيني): تحسين المنتج الحالي أو القديم، بإجراء تعديل فيه أو تطويره لمواكبة حاجة المستهلك، أي تغيير بعض خصائص المنتج أو تحسين أدائه بحيث يكون جديد للمؤسسة، أي التوصل إلى منتج جديد جزئياً من خلال التحسينات الكثيرة و الصغيرة التي يتم إدخالها.

ب- الابتكار التسويقي: فيتمثل في وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في النشاطات التسويقية، و قد يركز على المنتج سواء كان سلعة أو خدمة، أو السعر أو الترويج، أو التوزيع، أو على كل هذه العناصر في آن واحد، بمعنى آخر فإن هذا النوع من الابتكار يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي منفردة أو مجتمعة.<sup>1</sup> و بالتالي فهو يسعى إلى كسب المستهلك قبل المنافسين وتحقيق رضا الزبون، و على المؤسسة إذن تحديد رغباتهم بشكل دقيق، من خلال آليات دراسة السوق.

وأشار Weaver إلى أن المؤسسة الإبتكارية تبتكر أشياء ذات قيمة في الخدمات و الأفكار، الإجراءات و العمليات ضمن مجموعة من العاملين مع بعضهم البعض في ظل الإطار الاجتماعي للمؤسسة الذي يتكون من الأفراد و الجماعات للتأثير في السلوك الإبتكاري الذي يجدد الابتكار للمؤسسة، وأضح باحثون آخرون أن الابتكار هو ذلك المحتوى في إيجاد منتج مختلف عن المنافسين و يكون من البدائل المفضلة للزبائن، و أشار آخرون إلى أن المدخلات والمخرجات للمؤسسة الإبتكارية تؤدي إلى الإبداع من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج و تحقيق مكاسب مادية.<sup>2</sup>

### ثانيا/ مفهوم الإبداع:

هناك من الباحثين من يعتبره: " العمل على إيجاد أشياء جديدة أو تطوير ما هو قائم، ومنهم هافل (Hafel) الذي ذكر أن الإبداع هو: "القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة"، و عرّف أيضا

(1) نفس المرجع، ص. 260.

(2) بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص. 59.

بأنه " أي تصرف أو فكرة أو إنتاج يحدث تغييرا في شيء موجود و ثابت أو يحول شيئا موجودا و ثابتا إلى شكل جديد"<sup>1</sup>.

و فيما يلي بعض ما يشكله الابداع<sup>2</sup>:

- **التفرد و التمايز:** أي الإتيان بالشيء المختلف عن الآخرين من المنافسين و غيرهم حيث ينشأ (ينشئ) شريحة سوقية عن طريق الاستجابة المتفردة بحاجاتها من خلال العملية الإبداعية.

- **المتقدم الأول في تنفيذ الشيء(السبق):** حيث يعطى ذلك التميز لصاحب الإبداع كونه السباق في التوصل إلى الشيء الجديد، سواءا أكانت فكرة أم منتجا أم خدمة عن الآخرين و هم المقلدون، كما و في حالة الإضافة أو التحسين و هو ما يسمى بالإبداع الجزئي، فان صاحب فكرة التحسين يكون الأولى بما أضاف على المنتج أو الخدمة من تعديلات، و هذا يعتبر سمة السبق في المبادرة أو الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع على درجة أكبر من السرعة من المنافسين الآخرين في تقديم و إضافة الجديد أو ما هو غير موجود.

- **الجديد:** و هو الإتيان بما هو جديد سواءا جزئيا أو كليا في مقابل الواقع القائم، و كذلك يمثل مصدر التجدد و ذلك للمحافظة على الوضع الأفضل للمنظمة و تقدمها.

- **التوليفة الجديدة:** أي أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة و قديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها إلى مجال آخر لم يسبق من قبل استخدامها فيه.

- **اكتشاف الفرص الجديدة:** اكتشاف ما هو غير موجود في السوق الجديد، و كذلك اكتشاف أو قراءة الحاجات و التوقعات السوقية.

ومهما اختلفت أو تعددت وجهات نظر الباحثين حول المفهوم، إلا أنه يلاحظ بأن كل تلك المفاهيم التي أوردوها في الدراسات حول الإبداع يمكن أن تتلخص بالمعاني أو التفسيرات التالية<sup>3</sup>:

(1) محمد زويد العنبي، مرجع سابق، ص.27.

(2) عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص.11.

(3) نفس المرجع، ص.10.

- تحسين و تطوير العمليات الإدارية المختلفة بهدف أداء أفضل على الخدمة أو المنتج أو العملية أو الطرق و الأساليب.
  - إيجاد أو توليد أفكار أو أساليب أو طرق جديدة بهدف التحسين على المنتج أو الخدمة أو العملية أو الإجراءات داخل المنظمة.
  - تبني أفكار أو أساليب أو طرق أو ممارسات جديدة بهدف إحداث التغيير على العمليات الإدارية أو على المنتجات أو الخدمات التي تعمل بها المنظمة.
- ولأن الإبداع يرتبط عادة بالتكنولوجيا، فإن الإبداع الذي يتم تنفيذه من خلال التكنولوجيا الحديثة يساعد منظمات الأعمال في تحقيق أربعة أغراض هي<sup>1</sup>:
- زيادة الربحية من خلال تقليل تكاليف الإنتاج.
  - تحسين الإنتاج و وقت التسليم المنتج و تقليل الأسعار و زيادة الحصة السوقية من خلال زيادة المبيعات.
  - تقليل تكاليف الرقابة و متابعة الأعمال.
  - تقليل تكاليف التخزين.

و نشير إلى ارتباط الإبداع -حسب العديد من الدراسات- بمفهوم **التطوير التنظيمي**، هذا الأخير عرف على أنه: "جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية، و عرف أيضا بأنه: مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل، وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية<sup>2</sup>.

(1) نفس المرجع، ص.55.

(2) علي الضالعين، مرجع سابق، ص.65.

## ثالثا/ الإبداع والابتكار عامل أساسي في تميز المؤسسة:

عرف التميز المؤسسي على أنه: " حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق من خلاله المنظمة مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنه العملاء، وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة"<sup>1</sup>، ذلك أن الإبداع -ومن خلاله الابتكار- يعد بعدا أساسيا في التميز المؤسسي، فحتى تستطيع المؤسسة الوصول إلى التفوق لابد عليها أن تعتمد على الأفكار الإبداعية التي تنبثق من كل مستوياتها المختلفة.

و الإبداع عموما يمكن أن يظهر و يتجلى من خلال<sup>2</sup>:

- منتجات و خدمات جديدة.
- طرق إنتاج جديدة.
- تطبيقات عملية جديدة.
- طرق جديدة في توريد المنتج أو الخدمة.
- وسائل جديدة في إبلاغ المستهلك بالمنتج.
- وسائل و أساليب جديدة في إدارة العلاقات ضمن المنظمة و المنظمات.

## المطلب الثالث: المرونة التنظيمية

## أولا/ مفهوم المرونة التنظيمية:

المرونة التنظيمية هي: "قدرة المؤسسة على توقع التغيير المتنامي وحالات التعطيل المفاجئة والاستعداد لها والاستجابة إليها والتكيف معها من أجل بقائها وازدهارها.

(1) علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص.80.

(2) بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص.56.



كما عرفت على أنها: حاجة إستراتيجية إلزامية للمؤسسة لتحقيق ازدهارها في عالم اليوم المترابط والمتغير باستمرار، وليست المرونة التنظيمية عملاً تقوم به المؤسسة لمرة واحدة، بل هي قدرة تتحقق بمرور الزمن وعلى المدى الطويل.

وتمثل قدرة المنظمة على تعبئة وتطوير مواردها اتجاه سرعة التكيف و الاستجابة المدروسة لمواجهة الأحداث المفاجئة و غير المتوقعة.<sup>1</sup>

وعرفت أيضاً بأنها قدرة نظام معين على التكيف والاستجابة لتحديات معينة مثل قدرة المجتمع على توقع التحديات التي سوف يتعرض لها، ومن ثم التكيف معها بنجاح.

ويتطلب إجادة المرونة التنظيمية تبني العادات الممتازة وأفضل الممارسات السليمة لتحقيق التحسين في الأعمال من خلال تنمية القدرات في سائر جوانب المؤسسة، ويسمح ذلك للقادة باتخاذ مجازفات مدروسة بكل ثقة، بحيث يستفيدون من الفرص التي تمثلهم على أفضل وجه.

نستنتج أن المؤسسة المرنة لا تسعى فقط إلى المحافظة على بقائها على المدى الطويل، بل تزدهر باحتيازها لاختيار الزمن، وبالتالي فان هذه المرونة تضمن لها تجاوز المخاطر وبالتالي نجاحها.

### ثانيا/ مرونة المؤسسة عامل أساسي في تميزها:

المرونة تمكن المؤسسة من التفاعل والتكيف مع الإضطرابات المفاجئة في محيطها، وكذلك رد الفعل بكفاءة وفعالية اتجاه تصرفات منافسيها سعياً منها للحفاظ على مكانة مميزة وحصّة في السوق الحالي أو المرتقب.

تستفيد المؤسسة المرنة أيضاً مما يلي:

- المرونة تضمن للمؤسسة قابلية التكيف الاستراتيجي - وتمنحها القدرة على التعامل مع الظروف المتغيرة بنجاح.

(1) ناظم جواد الزبيدي، قصي اسماعيل مدب الخزرجي، دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الاداء العالي - بحث ميداني في قطاع البلديات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد العدد 94، المجلد، العدد 22، 2016، ص.6.

- المرونة تسمح للمؤسسة بخوض غمار المخاطرة المدروسة بكل ثقة، والاستجابة سريعاً وعلى نحو ملائم تجاه الفرص والتحديات على حد سواء.
  - تُظهر تحمل المسؤولية في سائر أقسام الهيكل التنظيمي، استناداً إلى ثقافة المؤسسة القائمة على الثقة والشفافية والابتكار، وتضمن بذلك أن تظلّ مخلصاً لرؤيتها وقيمتها (الحوكمة القوية).
- نستنتج أن المؤسسة المرنة تستطيع إدارة التغيير بنجاح.

ومن أهم ما يساعد في تجسيد مرونة المؤسسة هو ملاءمة الهيكل التنظيمي والذي يعبر على ربط أجزاء المؤسسة وتحديد العلاقات بين مختلف المستويات والإطار الإداري، كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية بدقة، بحيث يساهم في تحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، بعيداً عن التداخل والازدواجية في الوظائف والمهام، كما أن للهيكل التنظيمي تأثير كبير على انسجام الأفراد والجماعات في المؤسسات، فإذا كانت العمليات التنظيمية تسيير بشكل مدروس بعيداً عن التداخل والازدواجية في الوظائف يقل الصراع و تزيد معنويات وحافزية العاملين نحو الإنجاز، بالإضافة إلى التقليل من القرارات الخاطئة مما ينعكس على انخفاض النفقات، وهذا يساهم وبشكل كبير في بلوغ المؤسسة مستويات كبيرة من التميز إذا ما قورنت بأخرى تنشط في نفس الصناعة.

### المطلب الرابع: القيادة

#### أولاً/ مفهوم القيادة في المؤسسة:

تعرف القيادة في المؤسسة على أنها توجيه الأفراد والإشراف عليهم، و هي النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ وإصدار القرار وبالتالي استخدام السلطة الرسمية من جهة، و التأثير واستمالة الأفراد ليسعوا بحماس والتزام في الاتجاه السليم من جهة أخرى قصد تحقيق أهداف معينة.

تعتبر أيضاً عن علاقات وتفاعلات اجتماعية يتحدد من خلالها التأثير والتأثر بين أفراد يشكلون جماعة عمل، فهي إذن نشاط مقصود ومخطط يراد منه التأثير على سلوك جماعات العمل تعديلاً أو تغييراً بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة، وتلعب القيادة دوراً حيويًا وهامًا في حياة المؤسسات، حيث أن القائد

هو المسؤول عن تنسيق جهود الأفراد وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية وبالتالي تحسين أدائهم لتحقيق أهدافها في جو من الرضا التام، حيث تمثل حلقة وصل بين الطبقة العاملة وأهداف وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وتساهم في صهر جهود هذه الطبقة في بوتقة إنجاز أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.

إذن و لأن القائد يمثل حلقة وصل بين المرؤوسين والإدارة العليا فانه يساعد على تدريب الأفراد، وتمييزهم وتحفيزهم لتحقيق السيطرة على العوائق التي تقف في وجه تحقيق الأهداف والعمل على إيجاد حلول جذرية لها، فضلا على أنه ينقل التوجيهات والاقتراحات بين الطرفين، فيوصل للإدارة العليا اهتمامات الطبقة العاملة ووجهات نظرهم.

ويمكن أن نلخص مهام القيادة في المؤسسة في النقاط التالية:

- تهتم القيادة بتشجيع روح الفريق و التعاون في كافة المستويات.
- تقدر الجهود و المساهمات - خاصة المتميزة- للأفراد و لفرق العمل.
- إيجاد قنوات اتصال فعالة مع جميع المعنيين، و التهاور و الاهتمام بالاقتراحات المقدمة من طرفهم.
- التنسيق بين الأهداف الفردية مع أهداف فرق العمل و أهداف المنظمة.
- المشاركة الفعالة في عمليات التطوير والتعلم المستمر للأفراد و لفرق العمل، وفي نشاطات تنمية الموارد البشرية.
- الالتزام بمسؤولية المؤسسة الاجتماعية في مبادرات موجهة لخدمة المجتمع.

### ثانيا/ القيادة عامل أساسي في تميز المؤسسة:

على القيادة في المؤسسة التعريف برؤية ورسالة هذه الأخيرة للعاملين، ثم حشد ومتابعة الجهود لتحقيقها، حيث يجب أن تحرص على وضع هيكل تنظيمي ملائم لتنفيذ إستراتيجيتها و سياساتها، و إجراء مراجعة منتظمة لكل أهداف و ممارسات أجزاء المؤسسة (فروع، دوائر، أقسام...) ، مع محاولة تجسيد ثقافة تنظيمية تضمن تحقيق الأهداف في إطار هذه الرؤيا.

و نبين الفرق بين رسالة ورؤية المؤسسة في الآتي:

**\*الفرق بين رؤية ورسالة المنظمة:** رسالة المؤسسة توضح سبب وجود المؤسسة، وتصور أهدافها، وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة بنشاطها في المستقبل وتحقيق أهدافها، كما أن رسالة المؤسسة تشير إلى المجال الذي تعمل فيه وأهدافها العامة التي تعبر عن توقعات الأطراف ذات المصلحة، ووظائفها وأنشطتها الأساسية، والطريقة التي تؤدي بها هذه الوظائف والأنشطة والقيم التي تشتق منها هذه الوظائف والأنشطة، والغرض الذي من أجله توجد المؤسسة وتؤدي وظائفها"

نتكلم عن رسالة المؤسسة إذا تعلق الأمر بالتوجه الحالي، أما الرؤية فترتبط بالتوجه المستقبلي لها، عادة ما تكون الرؤية مرتبطة بالقيادة بينما تكون الرسالة مرتبطة بالمؤسسة نفسها، فالرسالة أكثر تحديدا وأقصر زمنا بينما تتجاوز الرؤية العمر الافتراضي لمؤسسيها وتمتد إلى أجيال لاحقة، وتسعى المؤسسات في الآونة الأخيرة إلى ترجمة رؤية قادتها في شكل وثيقة مكتوبة تحدد اتجاهاتها العامة وترسي فلسفتها في استغلال مواردها البشرية والمادية حتى تعظم من صورتها، وتراعي الأطراف ذات المصلحة، ويعبر عن هذه الوثيقة برسالة المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق معظم التطلعات التي تنطوي عليها الرؤية ويكون ذلك في حدود إمكانياتها المتاحة.

### المبحث الثالث: مساهمة تسيير المهارات الإستراتيجية في التميز المؤسسي

في ظل بيئة عدم التأكد، وتصاعد التنافس، فإن البقاء أصبح رهانا، يستوجب إمتلاك القدرة على المواجهة والتصدي لكل ما يمكن أن يستجد، أما الطموح في تحقيق التفوق فهو يعتمد على أن تكون المؤسسة هي من تسبق وتبادر لتقديم الجديد، وإغتنام الفرص لصالحها من خلال إستغلالها لطاقتها المعرفية المتاحة التي تلعب دورا هاما في التعامل مع القضايا الجوهرية التي تجاهد المؤسسة من خلالها من

أجل إثبات وجودها<sup>1</sup>، وبالتالي يمكن القول أنه على المؤسسة الاهتمام بتوظيف واستغلال مهاراتها الإستراتيجية في تحقيق تميزها، وينشأ هذا الاهتمام من إدراكها للحقائق التالية:<sup>2</sup>

- لا تستطيع أي مؤسسة التميز والإبداع في كل مجالات العمل حيث لا تتوفر لها كل المهارات اللازمة، لذلك تسعى "إدارة التميز" إلى الكشف عن القدرات المحورية (الكامنة) أي المهارات الإستراتيجية التي تميز المؤسسة عن منافسيها، وتعمل على تنميتها وتوظيفها لتحقيق التفوق.
- إن اهتمام المؤسسة بتنمية قدراتها المحورية (مهاراتها الإستراتيجية) يسبق اهتمامها بالتفوق في إنتاج السلع والخدمات، حيث يصعب تحقيق هذا الأخير حال غياب المهارات الإستراتيجية.
- تتخذ القدرات المحورية شكل طاقات وإمكانات يمكن حال استغلالها أن يتحقق للمؤسسة التفوق والسبق، وهي تعبر في أغلب الأحيان عن طاقات وإمكانات أساسها الفكر الإنساني والمعرفة المتميزة التي يتمتع بها أفراد المؤسسة كلهم أو بعضهم.

كما أن المهارات الإستراتيجية تتميز بخاصيتين أساسيتين هما<sup>3</sup>:

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

نستنتج أن مفهوم المهارات الأساسية مرتبط بتقديم منافع لربائن المؤسسة، وتكمن أهميتها في أنها تؤثر على نجاح أو فشل المؤسسة أكثر من تأثيرها على نجاح أو فشل منتجات بعينها.

ولأن العوامل التي يقوم عليها التميز المؤسسي تمثل عوامل أساسية للنجاح (des facteurs clés de succès)، فإنه يمكن إعتبار المهارات الإستراتيجية عامل أساسي للنجاح<sup>(4)</sup>، حيث تعرف هذه العوامل على أنها "الخصائص الإستراتيجية، التكنولوجية، والتنظيمية التي تكون ضرورية للمؤسسة لتمييز

(1) علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2002، ص ص 214-216.

(2) Ibidem

(3) الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 09 - 10 مارس، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص.06.

(4) Abdelkader Gritli, Ibem, p.103

(5) Idem, p.106.

في القطاع و تحقّق الأداء المرغوب.<sup>(1)</sup> وقد إقترح الباحثون جملة من هذه العوامل منها : القيمة المضافة، جودة المنتجات، أثر منحنيات الخبرة، صورة المؤسسة، جودة اليد العاملة...

إن التميز يبحث عن الاختلاف عن المنافسين من خلال تركيزه على العناصر ذات القيمة أو التي لها فيها ميزة نسبية عن غيرها من المنافسين، يحقق التميز التفوق التنافسي على المنافسين وهذا التفوق يتوقف على الجودة الشاملة، الإبداع والابتكار، مرونة المؤسسة، و القيادة وهي الأبعاد المعتمدة في الدراسة، نحاول في المطالب التالية توضيح مساهمة هذا المورد الاستراتيجي في كل من هذه الأبعاد.

### المطلب الأول: مساهمة تسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة:

من أهم أهداف الجودة الشاملة: تخفيض التكاليف (بما فيها الجهد والوقت الضائعين)، تقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات المرغوبة للزبائن-بل تتعداها-، مع مسايرة تطوراتها وتغييراتها مع مرور الزمن، زيادة الأرباح، تحقيق رضا العملاء، و تمكين الموظفين و منحهم السلطة ( تفويض)...، وتتحقق هذه الأهداف من خلال إرساء قواعد (مبادئ) الجودة الشاملة المذكورة سابقا، ومن خلال التركيز على المهارات الإستراتيجية في تجسيدها.

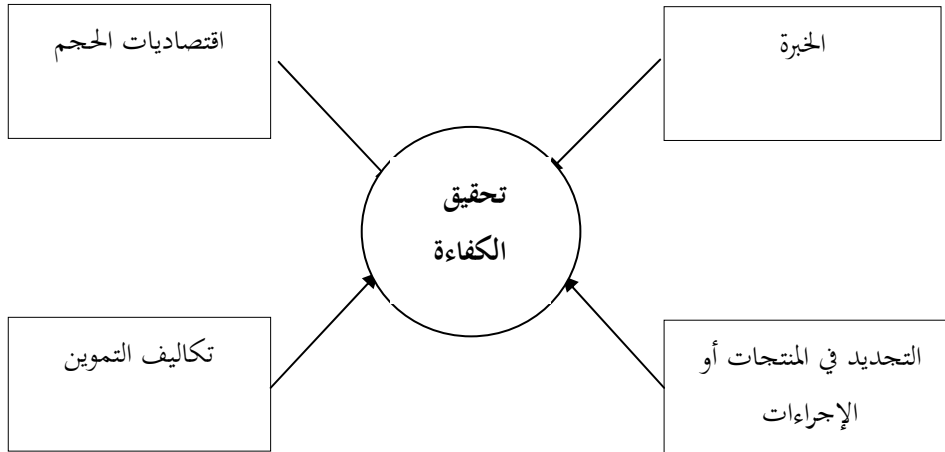
وفيما يلي نحاول توضيح مساهمة المهارات الإستراتيجية في خفض التكاليف وفي تحقيق جودة المنتج و بالتالي في تحقيق الجودة الشاملة:

أ- المهارات الإستراتيجية و تخفيض التكلفة: تترجم تخفيض التكلفة في الكفاءة، و تعرف الكفاءة على أنها مستوى الموارد الضرورية للحصول على قيمة معينة، و تحدّد بواسطة سلسلة من عوامل التكاليف<sup>(2)</sup>، ومنه فمن المهمّ تحديد كل المهارات الإستراتيجية التي تساهم في كل من هذه العوامل، و بالتسيير المتجدّد لها أي لعوامل التكلفة يمكن تخفيض تكاليف المؤسسة، ومن أهم هذه العوامل:

(1) Jerry Johnson , Hevan scholes , **Strategique**, édition Publi-Union, paris, 2000, P .191.

إقتصاديات الحجم، تكاليف التّموين، التجديد في المنتجات أو الإجراءات والخبرة، ونوضحها في الشكل التالي:

شكل رقم (06): عوامل تحديد الكفاءة في المؤسسة



المصدر: Gerry Johnson, Hevan Scholes, **Strategique**, édition Publi-Union, paris, 2000, p 197

■ **اقتصاديات الحجم (L'économies d'échelle)**: الوفرة الناتجة من الحجم تؤدي إلى تخفيض التكاليف وبالتالي التحكم فيها خاصة تكاليف التوزيع أو النشر في الأسواق التجارية، المهارات الأساسية المتعلقة بهذا العامل تتمثل في: القدرة على التعبئة من أجل الاستثمارات الضخمة، المهارات المتعلقة بالإعلان الواسع (حتى نضمن حجم المبيعات الذي يضمن الوفرة في التكاليف)، القدرة على تطوير وحماية شبكة الشراكة والتوزيع...

■ **تكاليف التموين**: تعتمد بعض المؤسسات التجارية في تحقيق أفضلية تنافسية على قدرتها على تسيير مشترياتها من خلال علاقاتها القوية مع الموردين التي تضمن لها قدرة على التفاوض أكثر للحصول على أحسن سعر خاصة إذا كانت تقوم بشراء كميات كبيرة من المواد الأولية، وبالتالي يمكن لها أن تخفض تكاليفها ومن ثمة أسعار البيع، كما أن توفر المواد الأولية في الوقت المناسب (بسبب هذه العلاقة مع الموردين) يؤدي إلى تخفيض تكاليف التخزين ومنها التكاليف الإجمالية. المهارات الأساسية هنا تتعلق بالقدرة على التفاوض، تسيير المخزون ...

■ **التجديد في المنتجات أو الإجراءات:** حيث تعتمد بعض المؤسسات على تطوير إنتاجية اليد العاملة، مردودية المواد الأولية (الإستغلال الأمثل)، توسيع استعمال رأس المال المتداول أو إعادة صياغة بعض الإجراءات بما يضمن التجديد في المنتجات أو الخدمات.

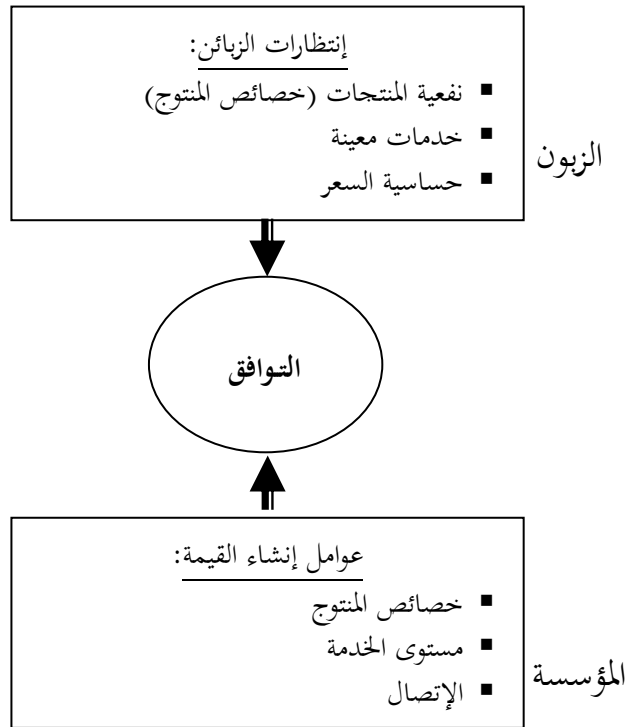
■ **الخبرة:** وتعني الإستفادة من الخبرات السابقة، وتعتبر الشركات اليابانية لصناعة السيارات أحسن مثال على ذلك، وكذلك المؤسسات المتخصصة في مجال الإعلام الآلي والتجارة الإلكترونية حيث تكون وتيرة التطور سريعة فتتخفف التكاليف مع النمو القوي للمنتجات أو الخدمات بسبب أثر الخبرات والتجارب السابقة.

**ب- المهارات الإستراتيجية وتحقيق الفعالية:** جودة المنتج تترجم في الفعالية، و تعرف الفعالية بأنها مستوى القيمة التي يمكن الحصول عليها من خلال مستوى معين من الموارد<sup>(1)</sup>. وترتبط الفعالية بالمهارات المستخدمة من أجل أن تتوافق منتوجات المؤسسة وخدماتها مع إنتظارات الزبائن، أي أن المؤسسة تبحث عن المهارات الإستراتيجية التي تضمن تحقيق الفعالية من خلال: التطابق بين خصائص منتوج المؤسسة وتلك التي ينتظرها الزبون، التوافق بين مستوى الخدمات المقدمة أو المقترحة مع المنتج مع إنتظارات الزبون، والإتصال، والتي يعبر عنها بمصادر الفعالية ومعايير لتقييمها، والموضحة في الشكل التالي:

(1) Gerry Johnson, Hevan scholes, Op.cit, p. 196.



شكل رقم (07): تقييم الفعالية في المؤسسة



المصدر: Gerry Johnson, Hevan scholes, , **Strategie**, édition Publi-Union, paris, 2000, p. 196.

- **التطابق:** بين خصائص منتج المؤسسة مع تلك التي ينتظرها الزبون، مع الإشارة إلى السعر الذي يجب أن يكون بمستوى هذه الخصائص، حيث أن الزبون لا يتردد في دفع سعر مرتفع إذا كان المنتج يتميز بجودة عالية، المهارات الإستراتيجية هنا تتعلق بالعملية الإنتاجية: تطوير المنتجات المقدمة، تسيير الجودة، والإبداع في المنتجات...
- **التوافق** بين مستوى الخدمات المقدمة أو المقترحة مع المنتج مع إنتظارات الزبون مثل: التسليم، تصليح المنتج، إرشادات حول الإستعمال ...، ومنه المهارات التي تعتبر إستراتيجية في هذه الحالة ويجب أن تركز عليها المؤسسة هي المتعلقة بخدمة الزبون.
- **الاتصال** مع الزبائن قبل وبعد عملية الشراء أي العلاقة بين الزبون والمؤسسة ويعتبر نوع من الإشهار ينعكس إيجابيا على صورتها أو علامتها.

و من الباحثين من ينظر إلى جودة المنتج (جانبا تحقيق الفعالية) من خلال ثلاثة زوايا: 1

- جودة التصميم: تتضمن المواصفات التي تحدد عند تصميم المنتج أو الخدمة.
- جودة الإنتاج: تتضمن المواصفات المتحققة خلال العملية الإنتاجية نفسها.
- جودة الأداء: تتضمن جودة الاستعمال الفعلي للمنتج، و جودة التوصيل و تقديم المنتج أو الخدمة للزبائن.

بصفة عامة إن إشراك المهارات الإستراتيجية في تطبيق وتحقيق الجودة الشاملة يؤدي إلى<sup>1</sup>:

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر وهو أحد الأساليب التي تتطلبها التنافسية من خلال إشراك العاملين في التطوير والعمل على استمراره.
- تحسين نوعية المخرجات، وذلك للدور الذي يقوم به الأفراد عند أدائهم لمهامهم بإتقان.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء إنطلاقاً من العميل الداخلي و وصولاً إلى العميل الخارجي، باعتبارهما جانبيين متكاملين لتحقيق نظام المؤسسة.
- تحسين الربحية و الإنتاجية.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون و روح الجماعة، و القضاء على الصراعات التي يمكن أن تعيق أداء العمل.

-رفع الثقة في العاملين يمكن من استغلال عطاءاتهم أفضل خاصة فيما يخص معارفهم الكامنة. ووصول المؤسسة إلى فهم و إستيعاب معنى الجودة الشاملة خاصة لدى عاملها لتصبح ثقافة أصيلة بداخلها يمكنها من تحقيق التميز، فمن جهة تحقق قيمة للعميل بمعنى تقديم المنفعة و بأقل التكاليف، وبالتالي إكتسابه من خلال تحقيق رضاه، ومن جهة أخرى جو الرضا الوظيفي السائد بداخلها الذي يخلق الحماس والدافعية للإنجاز و يقلل من التكاليف حيث أن إدراك العاملين بأنهم يشاركون وبقوة في حل المشكلات يحثهم على العمل بكفاءة عالية، مما يؤدي إلى إنتاجية أكبر وجودة أفضل.

حامد عبد الله السقاف، المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة <http://www.mmsec.com/http://jwda1.htm> (1)

## المطلب الثاني: مساهمة تسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق الإبداع و الابتكار:

أكد العديد من الباحثين على أن المهارات الأساسية للمؤسسة تعزز قدرتها على الابتكار، وعلى سبيل المثال فقد حاول كل من Zirger و Maidique المشهورين بجهودهما في مجال أبحاث الابتكار تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على ابتكار المنتجات، وتوصلا إلى جملة من النتائج أبرزها أن عاملين من أهم خمسة عوامل تؤثر على ابتكارات المنتجات هما: قيمة المنتج للعميل، وتأزر المنتج الجديد مع المهارات الحالية للمؤسسة<sup>1</sup>، و هما عاملان أساسيان لاعتبار المهارات إستراتيجية كما ذكرنا سابقا.

كما حدد بعض الباحثين مجموعة متكونة من عشرة مهارات تمكن المؤسسة من أن تكون مبتكرة: (معرفة تنظيم وتوجيه أعمال البحث، معرفة إدراج الابتكار في إستراتيجية للمؤسسة، معرفة تحديد احتياجات وإمكانيات تحسين العمليات، المنتجات والتنظيم، معرفة تسيير الموارد البشرية، معرفة كيفية التلاؤم و التقنيات(التكنولوجيا) الخارجية، معرفة الدفاع عن الملكية الفكرية، معرفة تجسيد الابتكارات بسرعة، القدرة على التفاعل، معرفة المتابعة، التقدير، و التصرف في اتجاهات السوق، معرفة بيع الابتكار، معرفة كيفية تمويل الابتكار)<sup>2</sup>.

وأشارت أبحاث أخرى إلى أن الابتكارات ذات الصلة الأوثق بالمهارات الإستراتيجية للمؤسسة تكون أكثر نجاحًا، وهذا الدور للمؤسسة -عموما- يتجسد من خلال القيادة التي يجب أن توفر بيئة ملائمة مشجعة على الابتكار والإبداع.

من جهة أخرى و لأن الإبداع يعد من المفاهيم الأساسية التي تؤدي دورا إيجابيا على مستوى نشاط المؤسسة، و استمراريتها -لاسيما في الوقت الحاضر- فلا بد أن تكون مبدعة في كيفية استقطاب،

(1) Öznur GÖKKAYA, Gönül Kaya ÖZBAĞ, **Linking Core Competence, Innovation and Firm Performance**, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, Türkiye, journal of business recherche turk, p.92. [www.isarder.org](http://www.isarder.org)

(2) Youssouf Ouattara, Unesco Dakar « **La relation entre le développement des compétences et l'innovation** », Octobre, 2016 , [http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/field/Dakar/pdf/Relation\\_DeveloppementCompencesInnovation.pdf](http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/field/Dakar/pdf/Relation_DeveloppementCompencesInnovation.pdf).

تحديد، تطوير و استغلال رأسمالها الفكري، حيث يعتبر من أهم العوامل المؤثرة في بلوغها التفوق التنافسي.

فالإبداع إذن يمكّن المؤسسة من صنع مستقبلها، من خلال صنع أسواقها الواعدة، والمرحبة بمنتجاتها والمحققة للولاء لها، فهي لا تكتفي بالتطلع إليه، بل تسعى إلى قمة التميز الذي يمكن أن يحققه هذا الإبداع حيث يجسد الترابط والتكامل بين الجهود الابتكارية والأعمال الإبداعية من جانب، وإحتياجات وطموحات وخصائص البيئة من جانب آخر.<sup>1</sup> ، كما أنه يمكّن من:<sup>2</sup>

- تنمية المهارات والقدرات في إيجاد المشكلات وتعزيزها بالبحث عن المشاكل الكامنة.
- العمل على صنع المشاكل من العدم والعمل على حلها من خلال التشكك وإثارة التساؤلات، وهذا النوع من الإبداع يقود المؤسسات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل، خاصة وأنه يعطي صفة مميزة لإدارة المؤسسة في كونها تدير الأزمة، ولا تنتظر حدوثها لتقوم بمواجهتها، و هذا يخدمها من جهتين، التقليل من التكاليف المترتبة في حال حدوث المشكل وذلك بالوقاية، ومن جهة أخرى ربح الوقت فعوض الإهتمام بتحليل ودراسة المشكل والأزمة فإنها تهتم بأمر أكثر أهمية تخدم أهداف المؤسسة التنافسية، وفي ظل عالم سريع الحركة بالتسابق على أحدث التكنولوجيات من أجل التقدم، تتخذ المؤسسات من الإبداع دربا حيث يضيف لها قوة، فالإبداع يقود المؤسسة إلى آفاق غير مسبوقة شديدة الإتساع، تتيح وتحقق مزايا تنافسية إضافية، وباستمرار.

إذن تحقيق التميز يكون بتوصل المؤسسة إلى إكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذه الإكتشافات ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص.188.

<sup>2</sup> نفس المرجع

عملية الإبداع بمفهومه الواسع<sup>1</sup>، لذلك عليها السعي لتشجيع الابتكار و تنمية الإبداع بالتركيز على مهاراتها الإستراتيجية، و هذا يكون من خلال:<sup>2</sup>

- التهيئة المناسبة لبروز الأفكار الجديدة من خلال إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم و مقترحاتهم، بحيث تكون هناك قنوات مناسبة و سريعة تصب فيها الأفكار و تدرس و تحلل و تبّلغ نتائجها للعاملين.
- أن يكون المسيرين و المشرفون قدوة للعاملين في طريقة التفكير (الابتعاد عن التفكير بطريقة تقليدية).
- تشجيع التنافس بين العاملين في إبراز و اقتراح الأفكار و الآراء الجديدة المتعلقة بالعمل، و إعطاء الأفراد المبدعين المكافأة المالية و المعنوية.
- تدريب العاملين على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في حل و معالجة المشكلات مثل استخدام أداة العصف الذهني، أو أداة دلفي و غيرها من الأدوات التي تثري النقاش و تساعد على طرح الأفكار و الآراء المتنوعة للوصول إلى حل المشكلات و الوصول إلى أفكار و آراء جديدة تتعلق بالمنتجات أو الخدمات المقدمة من المؤسسة.
- تطبيق نظام مقنن و محدد للحوافز يقدم المكافأة الجزية لأصحاب الأفكار الجديدة على أن يكون هذا الجزء حافزا سريعا و متناسبا مع الفكرة و فائدتها و عائدها.

إن المؤسسات بحاجة مستمرة إلى إجراء تعديلات و تغييرات، و التي تكون غالبا عن طريق إبتكار أساليب جيدة و غير تقليدية للعمل، ولأن العنصر البشري هو أساس العملية، فقد برزت الحاجة إلى ضرورة توافر العقول البشرية التي تمتلك المعارف، الخبرات، المهارات والقدرات التي تجعلها قادرة على إظهار هذا الإبتكار و تحقيق الإبداع، واستغلاله لتحقيق النتائج المرجوة و التميز في ظل المنافسة الشديدة.

1 M.porter, l'avantage concurrentielle des nations, inter édition, 1993,p 48.

2 محمد زويد العتيبي، مرجع سابق، ص.18.

نستنتج أن المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها و استمراريتها لا بد أن لا تقف عند حد الكفاءة الإنتاجية بل يجب أن تبحث عن عنصر الإبداع و الابتكار المتجدد في تقديم خدمات متميزة و كفاءة للزبائن<sup>1</sup>، وهذا يكون بالاعتماد على مهاراتها. حيث عرفت المهارات الأساسية من هذا المنظور (الإبداع والابتكار) أنها: "تركيب لعدد من المهارات الثانوية أو الفردية المبنية على المعارف التطبيقية و التكنولوجيا المتحكم فيها، و المؤسسة تستفيد منها في سبق المنافسين من خلال تجديدها مع الزمن"<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مساهمة تسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق المرونة التنظيمية:

للتكيف مع التغيرات التي تطرأ على بيئة الأعمال في الوقت الحاضر، يجب أن يقود المؤسسات مدراء يتمتعون برؤية إستراتيجية، و يجب توفر موارد بشرية ذات كفاءات متعددة، نظام إداري مرن، موارد مادية ومالية مناسبة، وكذلك ثقافة موجهة نحو التغيير التنظيمي<sup>3</sup>.

أي أن هناك أسس ومبادئ وأنظمة تحكم المؤسسات داخليا يجب أن تتميز بالمرونة، والتفكير القيادي الايجابي يساعد في تطوير هذه الأنظمة واللوائح إلى الأفضل من أجل تسهيل تسيير الأعمال و جودة أدائها، حيث تمثل المرونة جانب أساسي محدد بشكل جيد في تكوين البيئة الداخلية للمؤسسة وجزء محدد في آلية عملها.

إن المرونة تقلص حاجة المؤسسات إلى التغيير في كل وضع جديد مما يكلفها كثيرا، حيث تسعى دائماً إلى جانب أن تستمر أن تزدهر رغم التغييرات المحيطة، وهذا يتطلب أن تكون مرنة، وأن يكون العاملون فيها يتسمون بالمرونة أي يمتازون بعدد من الصفات أهمها:

(1) أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة، دور رأس المال الفكري و أثره على الإبداع و التفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، أبحاث إقتصادية و إدارية، العدد السادس، ديسمبر، 2009، جامعة الزرقاء، ص.98.

(2) عبد المللك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية لموارد المؤسسة، أداة لضمان نجاعة الأداء، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 04، 2005، ص. 07.

(3) Vladimir-Codrin IONESCU, Viorel CORNESCU, Elena DRUICĂ, **Global Business and Management Research: An International Journal**, (2012), vol 04, No 3 & 4, p.277

- الإيجابية: الثقة بالنفس والاستقرار المعتمد على وجهة نظر ترى أن الحياة معقدة ولكنها تضم عديد الفرص.
  - التركيز: العامل في المؤسسة له رؤية واضحة لما يود تحقيقه.
  - السلوكيات المميزة: ظهور سلوكيات مميزة عند مواجهة الأمور غير المتوقعة.
  - التنظيم: العامل لديه مقاربة منظمة يتمكن من خلالها من التعامل مع البيئة الغامضة المحيطة به.
  - المبادرة: العامل لديه مبادرات باستمرار من أجل تحقيق التغيير المستمر.
- بالإضافة إلى سعي الأفراد في المؤسسة إلى تنمية مهاراتهم باستمرار، واختيار طريقة التعلم المناسبة، استكشاف الخيارات المتاحة تحت أي ظرف من الظروف، التركيز على المستقبل، و الابتعاد عن إصدار الأحكام بصورة متسارعة.

إن هذه الخصائص تمثل وتعكس مهارات يتميز بها الأفراد في المؤسسة، وكلما كانت متجذرة فيهم أكثر أمكنت من تحقيق مرونة المؤسسة (مما يساهم في تميزها) وكانت إذن إستراتيجية، كما نشير - كعلاقة تكاملية- أن من مزايا مرونة المؤسسة إمكانية معالجة العجز في المهارات.

#### المطلب الرابع: مساهمة تسيير المهارات الإستراتيجية في تجسيد قيادة فعالة:

يعبر رأس المال البشري عن مجموعة المعارف والمهارات والخبرات التراكمية التي تقود إلى مهارات قيادية وقدرات عالية على حل المشاكل وإتخاذ القرارات الرشيدة في ظل المنافسة المحمومة بين مختلف القطاعات، وهنا تعكس هذه الحصيلة قدرة المؤسسة على حسن إدارة أصولها الملموسة وغير الملموسة لبناء معرفة ذات قيمة وثقافة متجذرة تركز على الإستثمار في العقول البشرية والمعارف التراكمية لتحقيق الأولويات التنافسية وبالتالي خلق قيمة إضافية تفضي للتميز، ومن الجدير ذكره أن الأفراد هم من يقوم بخلق الثروة بناءً على المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال تفاعلاتهم العملية مع كافة العناصر والمتغيرات التي تكسبهم المزيد من المعارف والقدرات التي تجعل منهم إما موهوبين أو متميزين قادرين على تحقيق نتائج جيدة وبالتالي تتحول الأنظار إليهم كأصل يمكن الإستثمار فيه وتعظيم الفائدة منه.<sup>1</sup>

(1) زياد العزام، محمد أزيدان بن عبد الجبار، عماد العزام، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري ودورهما في تحقيق التميز التنظيمي في القطاع الصحي في الأردن: دراسة حالة مستشفى الأميرة رحمة التعليمي للأطفال والأميرة بديعة للنساء في محافظة إربد، [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)

من جهة أخرى حتى تتمكن المؤسسة من النجاح يركز فيها القادة على تحقيق الإنجازات وتقديم مصلحتها على مصالحهم و يبادرون لخدمتها ويفكرون بطريقة إستراتيجية، حيث تعرّف القيادة الفعالة بالقدرة على قيادة الآخرين من أجل تحقيق إنجازات متميزة، وإبداع أساليب متطورة لتطويع خططها مع ظروف المستقبل، وتقتضي مشاركة الموظفين في كيفية أداء المؤسسة انطلاقاً من: منحهم الثقة، ضمان التواصل الفعال معهم وشرح كيفية إسهامهم في تحقيق الأهداف...، وفي إطار تطوير مهارات الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق التميز لها تحرص القيادة على تحديد و تصنيف مهارات الأفراد، ووضعها في أماكن عمل مناسبة، تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، و إعداد خطط تدريبية تضمن إكساب الموارد البشرية المعارف، المهارات و السلوكيات التي تمكنها من مواجهة المتطلبات الحالية و المستقبلية وفق التغيرات المحيطة، مع ضرورة تقييم مدى فاعلية البرامج التدريبية...

نستنتج أن هذا البعد أي القيادة يجب أن يتصف بالسعي المتواصل و الحثيث نحو التميز، بالتركيز على دوره، أدائه وممارساته في المؤسسة، من خلال امتلاك رؤيا ورسالة واضحة، تجسيد لقيم سامية، تحفيز وتمكين الموظفين نحو أهداف محددة، احتضان الإبداع و الابتكار...

باختصار إن المهارات الإستراتيجية تمنح للقائد القدرة على حث الأفراد لأن تكون لديهم الرغبة و ملتزمين طوعياً في إنجاز الأهداف التنظيمية بل وتجاوزها<sup>1</sup>، حيث تحاول المؤسسة من خلال قيادتها تغيير قيم واتجاهات العاملين بما يسهّل تحقيق أهدافها، بحيث يزيد ولائهم وانتماءهم، وتزيد قابليتهم للعمل، لذلك تعمل على تنمية أسس المعاملة العادلة للعاملين، تحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم، محاولة مقابلة توقعاتهم المختلفة، تحسين الطاقات و الإمكانيات الخاصة بتنمية وتدريب الأفراد وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم... ، وذلك بالتركيز على سياسات تزيد شعور هؤلاء الأفراد بالأمان الوظيفي، من أهمها<sup>2</sup>:

(<sup>1</sup>) Musa, Pinar and Tulay, Girard, (2008), "Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms", SAM Advanced Management Journal, Vol.73, No.1,P. 32.

(<sup>2</sup>) عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل التحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث و دراسات)، 2003، ص 9، 10.



■ **الإتصال:** إن هدف المؤسسة هو الوصول إلى درجة التفوق و التميز، وتحقيقه لا يرتبط بفرد واحد، وإنما يكون نتاج العمل بطريقة أكثر فعالية و نجاعة، يقوم على آليات التعاون و التكامل في إطار علاقات التأثير المتبادل بين مختلف المهارات في المؤسسة، وهنا يبرز دور الإتصال، حيث يخلق الإتصال الداخلي نوعا من التواصل بين المعارف و المهارات التي تختلف من فرد لآخر مما يساعد على خلق الإنسجام و الإندماج فيما بينها لخدمة الأهداف المشتركة، فضلا عن حل الصراعات. أما الإتصال الخارجي فإنه يسمح بالتدفق المعرفي للمؤسسة من محيطها الخارجي، و يخلق نوعا من التفاعل الدائم بين البيئتين، ويدفع بالمؤسسة للعمل إلى تطوير مستوى يقظتها لإكتشاف مصادر القوة وإستغلالها، وبالتالي تحقيق السبق.

إذن فالإتصال يعمل على تنشيط و إنتقال المهارات و تجنب الصراعات بالإضافة إلى التعلم الجماعي للتجارب من خلال تبادل الأفكار و إنتقالها، و تكامل المهارات الفردية لتشكيل المهارات الجماعية التي قد تكون إستراتيجية.

■ **التحفيز:** يمثل أحد أهم أساليب تفعيل المهارات داخل المؤسسة، من خلال تحريك الدافعية لدى أصحاب المهارات للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية مختزنة لديهم- و التي عادة ما تكون معارف كامنة- وهذه الأخيرة تمثل حقا كبيرا من الموارد الداخلية و الإستراتيجية التي تحقق التفوق إذا أصبحت ظاهرة وقابلة للاستغلال، وهذا يتم بفعل التحفيز.

■ **تمكين العاملين:** من أهم الأساليب الحديثة في الإدارة، خاصة مع تغيير التنظيم البيروقراطي متعدد المستويات إلى التنظيم المفلطح قليل المستويات، ويعرف على أنه: " عملية لتحرير الموظفين و العاملين لكي ينطلقوا و يفعلوا ما يرون أنه الأحسن دون خوف من أن يرفض المدير أو الرئيس قراراتهم، ويمثل مدخلا فعالا للتطوير و التحسين المستمر و المتواصل.

بصفة عامة، من أهم الخطوات التي تنتهجها القيادة في بناء مؤسسة متميزة:<sup>1</sup>

- نقل رؤية القيادة إلى الأفراد في المستويات الإدارية المتوسطة و التنفيذية فيما يتصل بعملية التميز المؤسسي.
- ربط التميز بعمليات و نشاط المؤسسة.
- تقويم إمكانيات المؤسسة فيما يتعلق بعملية التميز.
- تمكين الموظفين.
- توظيف التكنولوجيا.
- تشجيع التعلم على مستوى الفرد و الجماعة و المؤسسة

مما سبق نستنتج أن مفهوم " إدارة التميز " نشأ للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتنسيق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية إنطلاقاً من مهاراتها المحورية (Core Competencies) التي يجب الاستثمار فيها و تحقيق التفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكي المنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره، تتلخص هذه الفوائد في إنشاء القيمة.

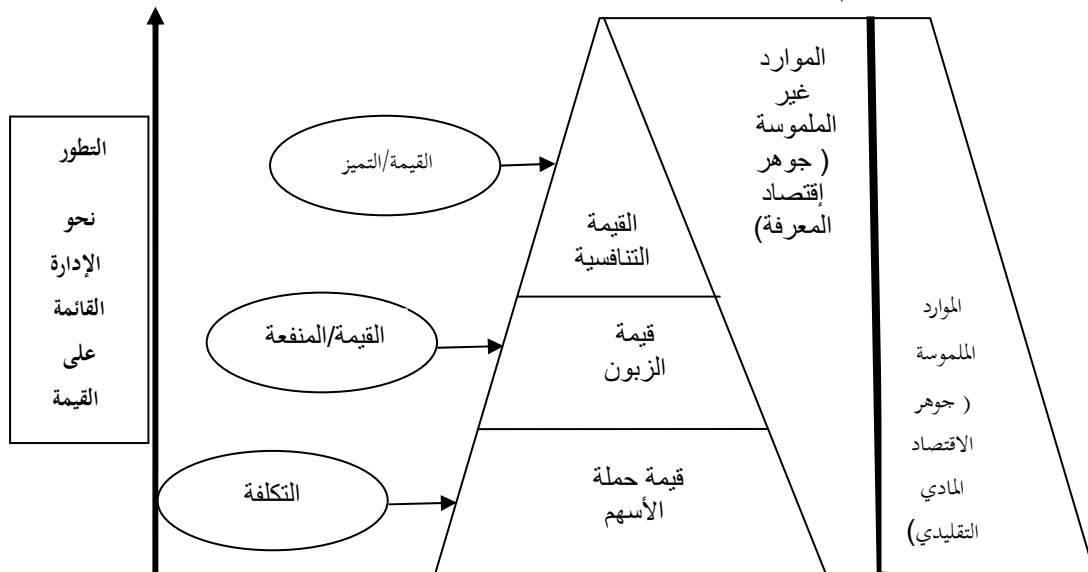
#### المطلب الخامس: إنشاء القيمة

نستنتج مما سبق أن الأبعاد الأربعة المتبناة في تحقيق التميز المؤسسي ترتبط إرتباطاً وثيقاً بالمهارات الإستراتيجية، حيث تحققها-وهي التي تؤدي إلى التميز- يتعلق بمدى توفر هذا المورد ودرجة استغلاله في المؤسسة، وهذا يستوجب من هذه الأخيرة البحث عن آليات وطرق لتجديده، وقبل الحديث عن هذه الطرق نشير إلى الفوائد المحققة من هذا المورد والمتلخصة في إنشاء القيمة.

(1) محمود حسين أبو جمعة، مرجع سابق، ص102.

تطور مفهوم القيمة ففي البدء كان إنشاء القيمة يتم بالتركيز على تحقيق أقصى الأرباح أي على زيادة قيمة حملة الأسهم، لهذا كان التأكيد تقليديا على أن القيمة هي ما يتم إنشاؤه من أجل هؤلاء، مما يرتبط بخفض تكاليف الإنتاج و تكاليف الصفقة و هذا ما يؤدي إلى تعظيم الأرباح، و مع تزايد أهمية أصحاب المصلحة - هم كل طرف داخلي أو خارجي يؤثر على أداء الشركة- و مع التأكيد على أن حملة الأسهم هم أحد هذه الأطراف و ليسوا الطرف الوحيد تزايد الاهتمام بإنشاء القيمة بالاعتماد على أصحاب المصلحة، و في مقدمة أصحاب المصلحة نجد الزبائن الذين في ظل المنافسة إزدادت أهميتهم بطريقة غير مسبوقة في تحديد قيمة ما تقدمه المؤسسة في السوق، لبدأ التركيز على إنشاء القيمة من أجل الزبون على حساب المنافسين من خلال تقديم قيمة أكبر مما يقدمونه، و هذا ما يمكن أن يتم من خلال خفض التكلفة بقدر أكبر أو بإضافة منفعة أو خصائص متميزة أكثر من المنافسون، و أخيرا و هذا هو الأهم الإتيان بالجديد كاستجابة أفضل لحاجات السوق بأسرع مما يأتي به الآخرون، هذا التطور تم من الإقتصاد التقليدي حيث كان الاهتمام بالموارد المادية الملموسة في إنشاء القيمة، إلى اقتصاد المعرفة حيث الاهتمام أخذ يتحول إلى الموارد غير الملموسة<sup>1</sup>، والتي لها دور أكبر في تميز المؤسسة. والشكل الموالي يوضح هذا التطور:

شكل رقم (08): تطور الإدارة القائمة على القيمة و أطرافها



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات (إدارة ما لا يقاس)، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص. 332.

(1) نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات (إدارة ما لا يقاس)، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص. 331,332.

بالإضافة إلى أن الهدف الأساسي في البداية كان تعظيم قيمة حملة الأسهم - على حساب الأطراف الأخرى-، ثم ظهرت قيمة أصحاب المصالح، هؤلاء هم جميع من يتأثرون و يؤثرون بالمؤسسة و أعمالها، و يمثل الزبائن أحد أهم أطراف المصلحة، و بالتركيز دوماً على هذا الأخير فان المؤسسة تسعى إلى تجاوز المنافسة من خلال تقديم منفعة للزبائن لا يستطيع المنافسون مجاراتها و ذلك بالتركيز على الموارد الملموسة و غير الملموسة خاصة(والتي تعتبر المهارات الإستراتيجية من أهمها)، حيث أن التنافس بحد ذاته يجعل المؤسسة تمتلك دافعية عالية من أجل إنشاء القيمة عن طريق التحسين و الابتكار فضلاً عن التعلم من المنافسين و محاولة تقليدهم.

فإذا كان نموذج سلاسل القيمة لبورتر يقوم على أساس تقسيم وظائف المؤسسة إلى أساسية منتجة للقيمة ومساعدة، فإن منطق المهارات يقتضي تصوّر المؤسسة على أنّها سلسلة مهارات مرتبطة لا يمكن فصلها ترتقي - مجتمعة - إلى المستوى الإستراتيجي، و عليه فان كل المهارات المتواجدة بالمؤسسة وخاصة الإستراتيجية يمكنها أن تشارك -بدرجات متفاوتة- في إنشاء القيمة و بالتالي تحقيق التميّز، مما يستوجب تجديدها، ومن أهم الأساليب التي تنتهجها المؤسسة بغرض تجديد وزيادة مخزونها من المهارات الإستراتيجية نذكر:

- أ - التعلم الذي يتيح بناء المهارات المحورية بالاستناد إلى تجارب وخبرات المؤسسة.
- ب - الإبداع الذي يستخدم المهارات الحالية بهدف التوصل إلى مهارات جديدة عن طريق المزج والتفاعل الأمثل لها.
- ج - اكتشاف العلاقات الموجودة بين المهارات المحورية، وصيرورة تطور هذه العلاقات عبر الزمن.
- د - الحفاظ على هذه المهارات، وعدم تضييعها أو تدهورها.

إن قوة المؤسسة و نجاحها حسب مقاربة RBV - كما وضحنا في الفصل السابق - يتوقفان إلى حد بعيد على بعدها الداخلي، و أن إستراتيجياتها تتحدد و تتجسد بناءً على ما تملكه و توظفه من موارد إستراتيجية، هذه الموارد تختلف في شكلها غير أن درجة ارتباطها بالمؤسسة يمكن من حمايتها من

الانتقال إلى المنافسين، إلى جانب تجديدها و تطويرها و بالأحرى تسييرها كحافضة لجعلها العامل الرئيسي في تفوقها التنافسي و تميزها، وإذا كانت هذه الموارد (والمهارات الإستراتيجية من أهمها) حسب نفس المقاربة تكتسي الأهمية القصوى في المؤسسة، فان هذه الأهمية و اتصافها بالإستراتيجية يتوقف على درجة تميزها بمجموعة خصائص، و هو ما يضيف إلى التسيير الاستراتيجي إدارة حافضة الموارد الإستراتيجية بالمؤسسة، حافضة يمكن تقييمها و بناء صورة عامة عنها حسب Puthod و Thevernad بخمس إختبارات، و هي<sup>1</sup>:

- إختبار المواءمة (Pertinence): الذي يحدد ما إذا كان المورد يسمح للمؤسسة باستغلال فرصة متاحة، أو تجنب خطر محقق.

- إختبار الندرة: يفصل بين الموارد الشاملة و الموارد التي لا يملكها إلا عدد قليل من المنافسين.

- إختبار التقليد (Immutabilité): يفصل بين الموارد سهلة النقل خارج المؤسسة، من تلك المحمية بعوازل.

- إختبار التحويل (Transfeerabilité): يقيس درجة الرقابة التي تمارسها المؤسسة على الموارد الإستراتيجية التي تملكها.

- إختبار الإحلالية: الذي يبين الموارد التي يمكن تعويضها بأخرى تؤدي نفس الدور.

نلاحظ أن مدخل الموارد و المهارات إذن لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط، بل أيضا بتنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلا ويتم ذلك من خلال إحلال وتجديد الإستثمارات للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد، وبهدف إستمرارية الميزة التنافسية المرتكزة على هذه الموارد، وبالتالي تبني توجه إستراتيجي بشأن الموارد والمهارات التي قد تشكل أساسا للتميز في المستقبل وليس في الحاضر فقط<sup>(2)</sup>، وذلك إذن يعتمد على خصائص موارد ومهارات المؤسسة التي لخصها أيضا عدد من الباحثين في:<sup>(3)</sup>

(1) عبد المللك مزهوده، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية، مرجع سابق، ص.10.

(2) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1996، ص.51.

(3) Bertrand Quélin et Jean Luc Arrégle, **Le management stratégique des compétences**, éditions Ellipses, Paris, 2000, pp.59,60.

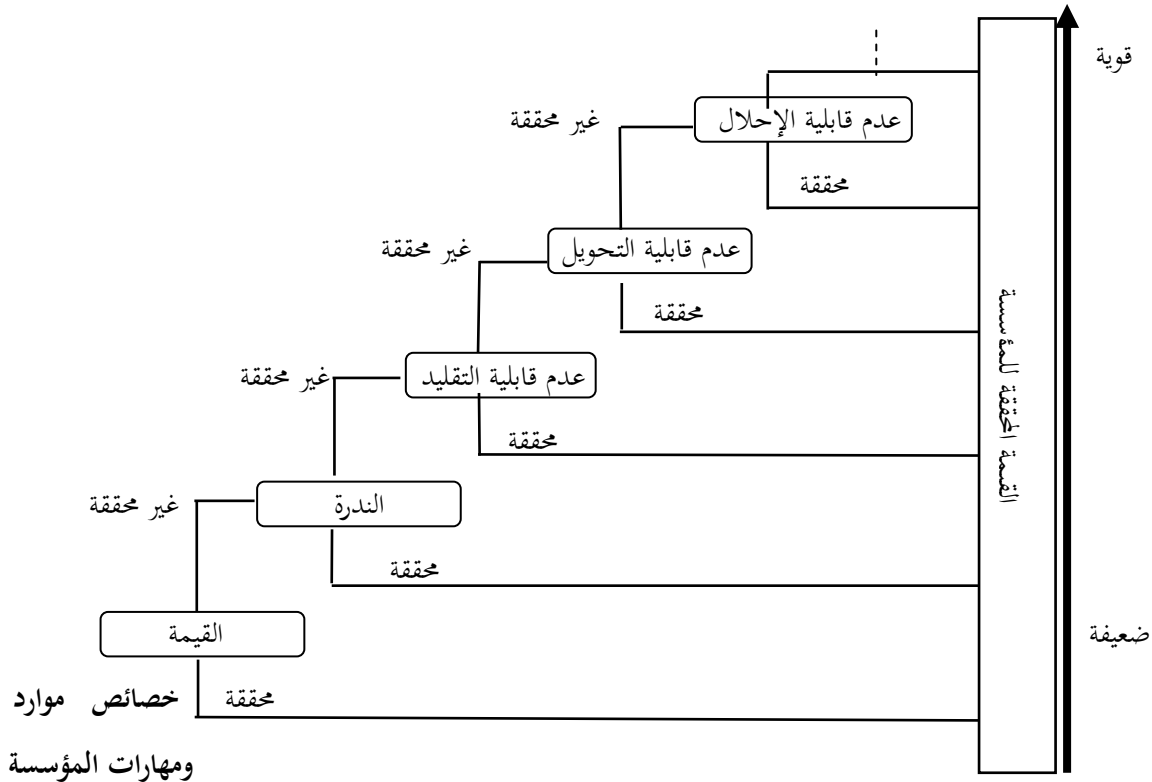
- القيمة: المورد (أو المهارة) بإمكانه أن يزيد في قيمة المنتج في نظر الزبون حيث يسمح إستخدام هذا المورد بإستغلال الفرص وتقليص المخاطر نتيجة ليونته، إذ أن القيمة تكمن حسب Hamel و Prahalad في ليونة المورد وقدرته على تطوير أنواع مختلفة من المنتجات.
  - الندرة: المورد يجب أن يكون نادرا ويصعب على المنافسين الحصول عليه نظرا لكونه غير متوفر (مثل: شهرة العلامة) مما يجعل هذا المورد محتكرا من طرف مؤسسة واحدة أو عدد من المؤسسات.
  - عدم قابلية التقليد: يصعب على المؤسسات المنافسة تقليد هذه الموارد أو المهارات نظرا للميزات الدقيقة بالنسبة للموارد مثل (ثقافة المنظمة، شهرة العلامة...)، والخاصية الضمنية للمهارات حيث لا يمكن مثلا تقليد ممارسات الأفراد في العمليات الإنتاجية.
  - عدم قابلية الإحلال: المورد لا يمكن تعويضه بآخر حيث أن لكل مورد قيمته وخصائصه.
- إضافة إلى هذه المميزات يرى البعض أن الموارد التي تقوم على أساسها هذه المقاربة يجب أن تتميز أيضا ب:
- عدم قابلية الحركة: ترتبط هذه الخاصية بأخرى سابقة وهي الندرة، إذ أن ندرة الموارد وعدم توفرها في متناول المنافسين يصعب الحصول عليها أو حركتها، وقد يكون ذلك أيضا بسبب ارتفاع أسعار الحصول عليها<sup>(1)</sup>.
  - قابلية الدوام: يعتمد إستمرار الميزة التنافسية لمدة أطول على معدل إستنفاد الموارد أو تقادم بعضها بما في ذلك المهارات بسبب تزايد معدلات التغيير التكنولوجي مثلا مما يؤدي إلى قصر المدى الزمني للإنتفاع بمعظم هذه الموارد والمهارات، لذلك يرى البعض أن هذه الموارد والمهارات التي تبني على أساسها الميزة التنافسية يجب أن تكون -نسبيا- مستمرة<sup>(2)</sup>.

(1) Frédéric Leroy, Frédéric Leroy, Les stratégies de l'entreprise, édition Dunod, Paris, 2001, pp.154,155.

(2) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص.47،48.

كلما توفرت هذه الخصائص في موارد المؤسسة ومهاراتها (وبالتالي تصبح مهارات إستراتيجية) فإنها تؤدي إلى إنشاء القيمة أي تميزها، وتكون هذه القيمة قوية أو ضعيفة حسب عدد وقوة هذه الخصائص، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (09): العلاقة بين خصائص مهارات وموارد المؤسسة وإنشاء القيمة



المصدر (بتصرف): Dominique Puthod, **la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources**, [www.strategie-aines.com/montreal/puthod.pdf](http://www.strategie-aines.com/montreal/puthod.pdf), p.5

حسب النموذج نقوم بتقييم المهارات الإستراتيجية بمعاينة أهم خصائصها، فنتساءل أولاً إذا كانت أساسية (لها قيمة)، إذا كانت الإجابة لا فتكون قيمتها في أدنى السلم، ذلك لأن الإستراتيجية لا تبنى أصلاً إلا على القدرات الأساسية أي تلك التي لها علاقة وثيقة بمهمة المؤسسة، أما إذا كانت الإجابة على السؤال بـ "نعم" فهذا يعطي المهارات الإستراتيجية قيمة أكبر و يجزنا إلى السؤال الثاني: هل هي نادرة؟، و حسب الإجابة تكون قيمتها ضعيفة أو متوسطة، ثم عند السؤال الثالث تصبح قيمتها أكبر و هكذا مع بقية الأسئلة، وما يلاحظ من الشكل أنه بمجرد ما تظهر إجابة واحدة بـ "لا" نتوقف عن التقييم و تحدد قيمة هذا المورد التي نحن بصدد تقييمه، أما كلما كانت الإجابة بـ "نعم" فنستمر في

التقييم و تزداد قيمة المهارات قيد التقييم<sup>1</sup>. وبالتالي ترتفع القيمة المحققة للمؤسسة من خلال إستغلال هذا المورد.

يمكن توضيح هذه الخطوات باختصار كما يلي:

- 1- يتم دراسة كل عملية من عمليات سلسلة القيمة (كما يسميها بورتر): توريد الخامات و الأجزاء، التخزين، البحوث و التطوير و التصميم، التصنيع، التجميع، الاختبار والفحص، تخزين المنتجات، التسويق و البيع، التوزيع، خدمة ما بعد البيع وخدمة الموزعين.
- 2- تحديد طرق التميز الرئيسية لكل عملية.
- 3- يتم اختيار أساليب التميز التي تناسب المؤسسة و تناسب السوق و احتياجات العملاء و تناسب مع بعضها
- 4- تحديد الخطوات التنفيذية ومتابعة التنفيذ.

إنطلاقا من سلسلة القيمة نحدد ما هي الوظائف التي تضيف قيمة أكبر للمنتج، نحدد ماهي المهارات الإستراتيجية (من خلال الخصائص السابقة الذكر) في هذه الوظائف مثل: الشراء، المخزون، الإنتاج، ... وذلك بعد تحديد عتبة المهارات (Seuil de compétence) بها بحيث تضمن هذه الوظائف السير العادي للمؤسسة، وأخيرا ما هي المصادر التي من خلالها يمكن لهذه المهارات أن تمنح للمؤسسة التميز، وبالتالي فإن المؤسسة وعلى أساس هذه المهارات يمكن أن تتبنى إستراتيجية معينة مثلا: تخفيض التكاليف أو جودة المنتج أو الخدمة.

يعتبر تحديد المهارات الأساسية مهم على صعيدين إذ يسمح من جهة بضمان التوفيق بين قدرات المؤسسة و تطور السوق، و بتحديد و قياس مدى مساهمة هذه المهارات في بناء فرص جديدة من جهة أخرى، مهما كانت الإستراتيجية المتبعة، و قد حاول الباحثون دراسة الإنعكاس الإستراتيجي للمهارات من خلال تأثيرها على الأسواق فكانت المصنوفة التالية:

<sup>1</sup> حيرش عيسى، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى عين مليلة، الجزائر، 2012، ص. 143.



شكل رقم (10): مصفوفة المهارات الإستراتيجية والأسواق

الأسواق		المهارات الإستراتيجية
جديدة	حالية	
(ج) تطوير	(أ) تدعيم (الإحكام)	حالية
(د) إبداع	(ب) السبق	جديدة

المصدر (بتصرف): « compétences, management et nouvelles missions de l'encadrement » <http://objectif-compétences.medef.fr>, p.21

توضّح هذه المصفوفة إمكانيات إستغلال المهارات الإستراتيجية الحالية أو الجديدة للمؤسسات في

الأسواق الموجودة أو المستقبلية، و بالتالي تنتج أربعة وضعيات أ، ب، ج، د. للتمييز بحيث:

أ- **التدعيم**: تتموضع في هذه الخانة المؤسسات التي تبحث عن إمكانية تحسين وضعيتها في الأسواق الحالية، بالاستغلال الأمثل لمهاراتها الإستراتيجية الحالية (الإحكام).

ب- **السبق (التفوق)**: تبحث المؤسسة في هذه الوضعية عن المهارات الإستراتيجية الجديدة التي تكون ضرورية لحماية و توسيع حضورها في الأسواق الحالية.

ج- **التطوير**: تحاول المؤسسات في هذه الحالة إنتاج منتجات أو عرض خدمات جديدة، انطلاقاً من المهارات الإستراتيجية التي تتوفر عليها) من خلال إعادة توزيع أو إعادة تجميع المهارات الإستراتيجية الحالية)، و بالتالي إيجاد أسواق جديدة.

د- **الإبداع**: تضم هذه الوضعية المؤسسات التي تبحث عن المهارات الإستراتيجية الجديدة التي تكون ضرورية للمشاركة في الأسواق الأكثر أهمية في المستقبل.

يمكن هذا التحليل المؤسسة من التخطيط الإستراتيجي لاحتياجاتها من المهارات، حيث أن كل وضعية تبين ما هي المهارات الإستراتيجية الموجودة حالياً في المؤسسة، و ما هي المهارات الضرورية (يجب أن تتوفر) للتموقع في الأجزاء المرغوبة في السوق، و أكبر مزايا هذا التحليل يتجسد في تركيزه على كيفية

قيام المؤسسة بخلق القيمة من خلال بناء مهارات جديدة و المزج بينها وبين المهارات الحالية لاقتناص فرص جديدة، وبالتالي التميز.

المجالات الكبرى للمهارات الإستراتيجية: ميّز C.K.Prahalad و G. Hamel بين ثلاثة

مجالات كبرى للمهارات الإستراتيجية وهي:<sup>(1)</sup>

1- مجال يتعلق بمدخل السوق: ( التسويق، التوزيع، المبيعات، تسيير العلامات...).

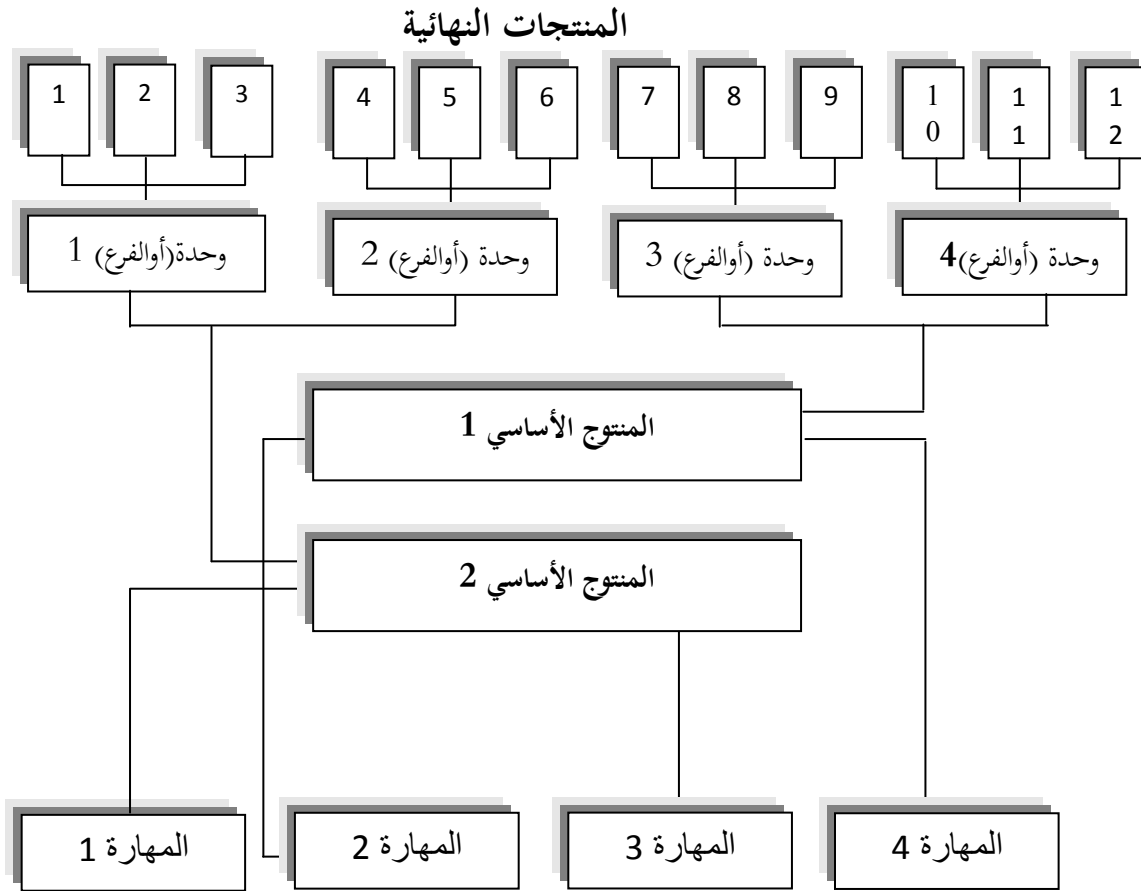
2- العملية الإنتاجية: (سرعة التنفيذ، إحترام الآجال، تحقيق الليونة، تحقيق الجودة... ) أي على مستوى المؤسسة.

3- المساهمة الوظيفية المميّزة للمنتوج: هذا المجال الأخير يخص منتج محدد، و له أهمية متزايدة لأنه يحدد المعيار الأساسي عند صياغة المؤسسة لإستراتيجيتها، مما يمكنها من تقديم منتجات ذات قيمة تزيد عمّا يقدمه المنافسون. وقد قدم الباحثان نموذجاً للمهارات الإستراتيجية.

\* نموذج المهارات الإستراتيجية: إذن لدراسة العلاقة بين المهارات الإستراتيجية ومختلف الأنشطة في المؤسسة إقترح الباحثان Prahalad, Hamel نموذجاً يأخذ شكل شجرة، تمثّل هذه الأخيرة المؤسسة، أما الفروع الأساسية فتمثّل المنتجات الأساسية، بينما تمثّل الفروع الصغيرة الوحدات، والأوراق تمثّل المنتجات المباعة للزبائن و التي تعكس صورة المؤسسة في أذهانهم، فالأصل الذي يمثل الجزء المغذي إذن للمؤسسة هو المهارات الإستراتيجية، والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

(1) Gérard Koenig, *de nouvelles théories pour gérer l'entreprise du Xxe siècle*, éd: Economica, Paris, 1999, p.228.

شكل رقم (11): المهارات الإستراتيجية كأساس لتحقيق تميز المؤسسة



المصدر: Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, **management stratégie et organisation**, 3<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2000, p.89

وفق هذا النموذج فإنه يجب إعادة التفكير في الإستراتيجية، ليس من خلال وحدات العمل أو التقسيم التنظيمي، ولكن من خلال تمييز المهارات التنظيمية المرتبطة بوحدات الأعمال و التنسيق فيما بينها، وهو الأمر الذي حقق نجاحا باهرا، وتعكس المنتجات النهائية صورة المؤسسة لدى زبائنها والمحيط بشكل عام.

نستنتج من كل ما سبق أنه على المؤسسة الإعتماد على قوة المهارات الإستراتيجية (من خلال الخصائص الموضحة في نظرية الموارد والمهارات) لبناء تميزها، وقد حصر G.Hamel و

C.K.Prahalad أسباب إعتبار المهارات الإستراتيجية أساسا للصراع التنافسي في نقطتين أساسيتين:<sup>(1)</sup>

1- المهارات الأساسية لا تخصّ منتج محدد أو خاص، بل تقوّي الوضعية التنافسية للمؤسسة في كل تشكيلات المنتجات و الخدمات ( وهي الخاصة الثالثة التي سبق ذكرها).

2- المهارات الأساسية لها فترة حياة تفوق دورة حياة أي منتج.

نستنتج إذن أنه بغياب برنامج طويل المدى لاكتساب و تطوير وصيانة المهارات الإستراتيجية، فإن المؤسسة لا تضمن لنفسها التفوّق الدائم.

### المبحث الرابع: نماذج التميز

لقد كان للتحديات العالمية التي تواجهها المؤسسات الأثر الكبير في ظهور بعض المنظمات العالمية والإقليمية و العربية الرائدة التي أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المنظمات و دفعها نحو تفعيل الجودة و التميز (حيث أن فلسفة الجودة الشاملة توضح المبادئ التوجيهية بشأن ما هو مهم من أجل تحقيق التميز)، و ذلك من خلال وضع نماذج تكون بمثابة دليل للمؤسسات نحو التميز، فهذه النماذج تسمح لها عند الاستناد إليها بالوقوف على مختلف نقاط القصور و الضعف بها، وقبل التطرق إليها نشير إلى قائمة مفاتيح " إدارة التميز " والتي تتضمن ما يلي:

- تنمية وحفز الابتكار Creativity
- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء Customer Satisfaction
- الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة Sound Finances
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية Positive Work Ethics

(1) Gary Hamel, C.K. Prahalad, Op.cit, p.214.

- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين Knowledge Management
- تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي Organizational Learning
- تنمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.
- التوجه بالنتائج Results Orientation
- التركيز على العملاء Customer Focus
- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة Balanced Results for Stakeholders
- إدماج المنظمة في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين Social Responsibility.

بالإضافة إلى ما سبق نشير إلى أن هناك إستراتيجيات و آليات تسمح للمؤسسة من تحقيق رسالتها،  
منها-على سبيل المثال لا الحصر-:

أ/ **تصميم العمل Process Design**: يمكن تحقيق كفاءة أكثر للعمليات عن طريق إعادة تصميمها والذي قد يصاحب استخدام تكنولوجيا حديثة أو يكون باستخدام نفس التكنولوجيا. يوجد دائما فواقد في العمليات وهذه الفواقد يمكن تقليلها بتحليل العملية جيدا ودراسة سبل تحسينها. فمثلا قد نستطيع تقليل وقت إنتاج الوحدة بإعادة تنظيم العملية الإنتاجية وذلك قد يكون بالاستغناء عن بعض الأعمال المكررة أو دمج عمليتين في عملية واحدة أو تنظيم تدفق الخامات بشكل منتظم أو تبسيط العمل أو وضع الأدوات في مكان قريب من العامل وهكذا .

ب/ **وفورات الحجم**: حيث أن بعض المؤسسات تندمج لتكوين مؤسسة واحدة حتى يتم توزيع تكلفة تطوير منتج جديد وتكلفة التسويق على كم مبيعات أكبر، وبالتالي تقل تكلفة المنتج بما يسمح بتحقيق أرباح أو زيادتها. كذلك قد تتجه بعض الشركات إلى إبرام تحالفات (اتحاد) استراتيجي مع شركة منافسة لتحقيق مصلحة مشتركة مثل شراء المواد الخام للشركتين معا لأن هذا يزيد من القدرة على التفاوض مع الموردين، أو إنشاء موقع إلكتروني كمشارك للشراء

و عموما تتصف نماذج التميز بالسمات الرئيسية التالية<sup>1</sup>:

- تتوافق نماذج التميز في أساسها الفكري مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة (تمثل تجسيد و تنسيق لجهود المؤسسة لتحقيق مبادئ الجودة الشاملة) من أجل تحقيق نتائج ترضي العملاء- كما ذكرنا سابقا.
  - يمثل العميل نقطة البداية في تفكير المؤسسة حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات العملاء، وهو نقطة النهاية أيضا، حيث يكون مدى رضاه عن المؤسسة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميزها، إذ أن تقييم العملاء لمستوى جودة و تميز منتجات وخدمات المنظمة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة بها، كما تصبح المحافظة على العلاقات مع العملاء و تنميتها هدفا استراتيجيا للمؤسسة تعمل كل ما في وسعها لتحقيقه.
  - تفعيل عملية التقييم الذاتي (Self-assessment): تسمح للمؤسسة بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة (دون انتظار عمليات التقييم الخارجي)، وتحليل مصادر القصور أو التفوق في العمليات وتقييم النتائج المتحققة: اكتشاف أوجه الضعف فيها، وأسباب المشكلات ومصادرها وتأثيراتها الحالية والمستقبلية على الأداء والنتائج المتحققة، كما تتمكن من رصد مصادر القوة وتبين مدى الاستفادة منها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية، وتفعيلها لتحقيق التميز. وتتم هذه العملية باستخدام معايير وآليات يتضمنها النموذج وهذا يسمح بالمرونة في توزيع النسب على المعايير و المؤشرات حسب ما تراه كل مؤسسة مناسبة لها، ولتنفيذها تتخذ المؤسسة عادة الإجراءات التالية:
- 1- تحديد أهداف التقييم والمزايا المتوقعة وإدماجها في برامج عمل الإدارات المختصة) ليست عملية عفوية)
  - 2- تهيئة المؤسسة لفكرة التقييم وبيان أهدافها ومتطلباتها وإزالة مخاوف العاملين، فهي ليست عملية رقابية.
  - 3- اختيار مجالات التقييم بمعنى هل سيشمل المؤسسة أم يتم التركيز على أجزاء معينة من التنظيم، وذلك في ضوء الأهداف المرجوة من التقييم والفوائد المستهدفة منه.

<sup>1</sup> <https://hrdiscussion.com/hr17506.html>

- 4- إختيار، تصميم أو تعديل آلية التقييم، ونقصد بذلك أن تقرر الإدارة أي وسائل التقييم سوف تتبع.
- 5- تشكيل فريق عمل للتنفيذ يضم عناصر من مختلف أجزاء المنظمة يتم تدريبهم على إجراءات العملية.
- 6- جمع المعلومات من كل أجزاء المنظمة باستخدام نماذج التقييم بطرق مختلفة منها استيفاء نماذج التقييم بمعرفة أعضاء فريق التقييم، أو إجراء مناقشات وجلسات استماع مع المسؤولين في مواقع العمل المختلفة للحصول منهم على المعلومات اللازمة عن حركة الأداء الفعلية ومعوقاتها إن وجدت، أو باختيار عينات من العاملين من قطاعات العمل المختلفة وعقد ورش عمل معهم للتعرف منهم على واقع العمل ومشكلاته وتحدياته، ثم يتولى أعضاء فريق التقييم استيفاء النماذج بعد ذلك.
- 7- تحليل المعلومات ومقارنتها بالمعايير المتفق عليها، وتحديد الفجوات.
- 8- محاولة البحث عن أسباب فجوات الأداء وتتبع مصادرها سواء داخل المنظمة أو خارجها.
- 9- تعيين مجالات الإصلاح والتطوير الضرورية لتلافي أسباب الفجوات والارتفاع إلى مستويات الأداء المعيارية.
- تعرض تقارير التقييم على المستويات الإدارية المختصة لمناقشتها واتخاذ القرارات المناسبة لوضع توصيات التطوير في التطبيق:
- أهمية التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائدا وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المنظمة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل.
  - أهمية التركيز على الأنشطة المعرفية (Knowledge-Based) حيث هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.

كما أن الهدف الرئيسي من هذه النماذج هو الوصول بالمنظمات إلى أعلى مستوى و ذلك من خلال:<sup>1</sup>

- تحسين الإنتاجية و الأداء طبقا للمواصفات، و تحسين جودة العمليات و المنتجات و الرفع من كفاءة استخدام وسائل الإنتاج، أو تخفيض أو منع العيوب و الأخطاء.
  - تخفيض تكاليف الإنتاج، وترشيد تكلفة الصيانة و الإصلاح و إعادة تشغيل المنتجات المعيبة.
  - تطوير المنتجات و تنويع مجالات استخدامها و تخفيض تكلفة تشغيلها و صيانتها بواسطة المستخدمين، وابتكار منتجات ووسائل إنتاج متطورة دائما.
- وتعتبر هذه النماذج أداة لقياس و تقييم أداء المنظمة و توجيهها بتركيز جهودها على التحسين في المواقع الصحيحة(المؤدية إلى التميز)، وتستند هذه النماذج إلى حد كبير إلى نظريات إدارة الجودة الشاملة ولكنها تختلف في النطاق والنهج<sup>2</sup>، حيث تتوافق في فلسفتها مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق رضا العملاء.

ونشير إلى أن بعض هذه النماذج هي أيضًا جوائز (صممت لها جوائز) مثل: جائزة Deming وجائزة MBNQA وجائزة الجودة الأوروبية (EQA)...، كما أن بعضها يتطلب تقييم الجهة الخارجية بينما تركز نماذج أخرى أكثر على التقييم الذاتي.

من أهم نماذج التميز والتي ذكرت في الكثير من الدراسات، وتعتمد في عديد البحوث نذكر ثلاثة نماذج في المطالب الآتية.

### المطلب الأول: نموذج Deming (النموذج الياباني) لإدارة التميز

يعتبر هذا النموذج الأساس الذي انطلقت منه فكرة نماذج التميز، أنشأته اليابان تخليدا لدور وجهود W.Edwards Deming الذي ارتبط اسمه بحركة الجودة في هذا البلد، وتقوم مؤسسة ديمينج بمنح جائزة باسمه للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة، وكانت الجائزة تقدم في

(1) لحسن عبد الله باشوية، نزار عبد المجيد البرواري، محمد أحمد عيشوني، مرجع سابق، ص.67.

(2) Gopal K. Kanji, op.cit , p . 33.



السابق لليابانيين فقط، ثم بدأت شركات غير يابانية تبدي اهتماماً بالجائزة وتتقدم للفوز بها، وقد حصلت شركات أمريكية عليها منها مثلاً شركة Lucent Technologies.

النموذج يركز فقط على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عليها.

يقوم النموذج على المفاهيم التالية: دعم قيادة الإدارة العليا، التحكم في العمليات، نظرية Kaizen في التحسين المستمر، و التخطيط المستقبلي.<sup>1</sup> [الكايزن يعني التحسين المستمر الذي يشمل الجميع: المدراء، والعمال على حد سواء، وتشتق كلمة Kaizen من جزأين Kai: وتعني التغيير، و zen وتعني للأفضل<sup>2</sup>.]

حسب آلية عمل النموذج يمكن تقسيم معايير التقييم في أربع مجموعات رئيسية وهي:<sup>3</sup>

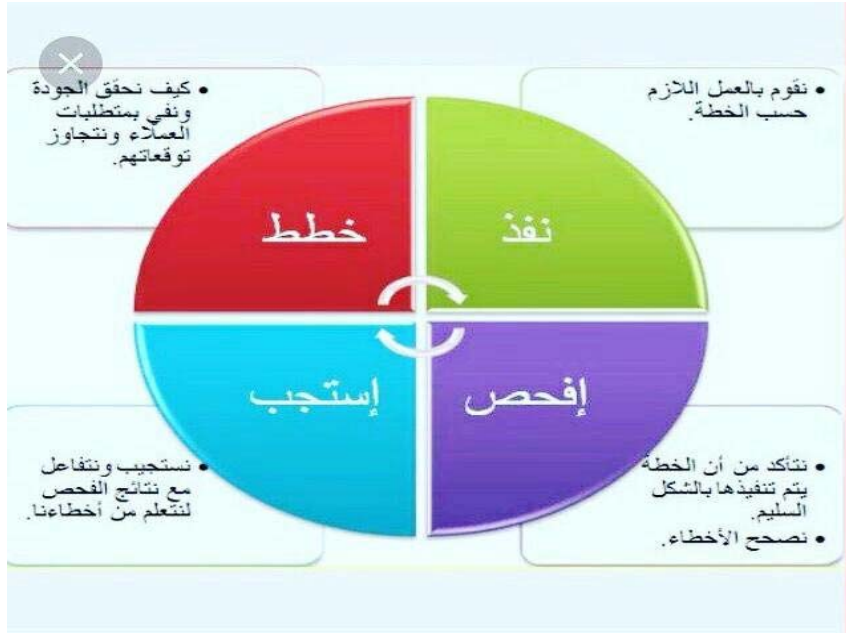
- التوجه: توجه المنظمة يتحدد من خلال السياسات التي تتبعها.
- الدعم: يتم دعم التوجه بمعايير التنظيم، و المعلومات، و تنمية الموارد البشرية و توحيد المقاييس.
- التنفيذ: يتم عبر معايير أنشطة ضمان الجودة، و مراقبة و صيانة الأنشطة، و أنشطة التحسين.
- النتائج: و التي تقاس من خلال معيار التأثير، و بناء عليه يتم وضع الخطط المستقبلية ضمن السياسات المستقبلية لتوجيه المنظمة، و الشكل التالي يوضح النموذج

<sup>1</sup> محمود حسين أبو جمعة، مرجع سابق، ص. 108.

<sup>2</sup> ماهر محسن مرهج، التحسين المستمر **Kaizen**، ورقة عمل ضمن ورشة: إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية الإدارية، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية، 2014، ص. 09.

<sup>3</sup> محمود حسين أبو جمعة، مرجع سابق، ص. 108.

شكل رقم(12): نموذج ديمينج (Deming) للتمييز:



المصدر: <https://hrdiscussion.com/hr17506.html>

كما يتضح من الشكل فان النموذج يتضمن أربعة مراحل وهي:<sup>1</sup>

**التخطيط (Plan):** يتم بهذه الخطوة دراسة العملية الحالية وتوثيقها، تجميع البيانات لتحديد المشكلة، تحليل البيانات، وتصميم خطة للتحسين، ثم تحديد معايير لتقويم الخطة.

**التنفيذ (Do):** تتطلب تنفيذ الخطة على نطاق ضيق كلما كان ذلك ممكناً وتوثيق التغييرات التي تجرى خلال هذه الخطوة، ثم تجميع وترتيب البيانات على نحو منهجي لأغراض التقويم.

**التقويم بناءا على المعايير (Check):** يتم هنا تقويم البيانات التي جمعت خلال مرحلة التنفيذ، ثم يتم اختبار مدى تطابق النتائج و الأهداف التي حددت في مرحلة التخطيط

**التحسين بناءا على نتائج التقويم (Act):** إذا كانت نتائج التقويم جيدة يتم توثيق العملية المحسنة وتبليغها للعاملين وتدريبهم على تنفيذها، أما إذا كانت غير جيدة يتم تعديل الخطة وإعادة دورة PDCA من جديد.

(1) ماهر محسن مرهج، مرجع سابق، ص. 10.

## المطلب الثاني: نموذج بالدريج Baldrige

نموذج مالكولم بالدريج الوطني للجودة (Malcolm Baldrige National Quality) (MBNQA) أنشأته الولايات المتحدة الأمريكية، ويسمى أيضا النموذج الأمريكي لجائزة الجودة، و يتشابه مع نظيره الأوروبي-نتطرق إليه في المطلب اللاحق- في المنطق العام والمدخل والعناصر الأساسية للتقييم. تمنح جائزة Baldrige سنوياً للمنظمة التي تفوز بعد عملية تقييم تفصيلية، وحسب النظام المعلن للجائزة، فإن الهدف من النموذج هو ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المنظمات وتنمية قدراتها التنافسية، ونقل تجارب وخبرات المنظمات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المنظمات الساعية إلى الوصول إلى مراتب أعلى في التميز.

ويمثل هذا النموذج أداة مهمة تستفيد بها المنظمات في إجراء عمليات التقييم الذاتي (Self-assessment) إستنادا إلى مجموعة معايير وأدوات ونظم قياس يحتويها النموذج، ويتميز بوجود ثلاث مجموعات من المعايير تتعلق أولها بتقييم نشاط المؤسسات والثانية تخاطب المؤسسات التعليمية والثالثة تناسب المؤسسات العاملة في المجال الصحي.

\* المفاهيم والقيم المحورية لنموذج Baldrige: يستند إلى مجموعة مفاهيم رئيسية تعبر عن قيم التميز والفعالية وتنبع بالدرجة الأولى من فكر " إدارة الجودة الشاملة".

تستند جائزة مالكولم بالدريج إلى سبعة معايير هي: القيادة (125)، التخطيط الاستراتيجي (85)، التركيز على العملاء والسوق (85)، المعلومات و التحليل (85)، التركيز على الموارد البشرية (85)، إدارة العمليات (85)، نتائج الأعمال 450، وتستخدم هذه الجائزة نظام تنقيط، حيث كل معيار يستحق قيمة محددة مسبقا، (القيم بين قوسين) كل المعايير معا مضافة إلى بعضها تصل إلى 1000 نقطة.

وتنقسم المعايير السبعة إلى 29 بندا تتكون من واحد أو أكثر من المجالات التي ينبغي تقييمها في المنظمة. كل بند يأخذ نقطة استنادا على إرشادات التنقيط لجائزة مالكولم، وتنقيط البنود يستند على ثلاثة أبعاد تقييم: المقاربة، النشر، والنتائج . وهذا يعني أن الشركة يجب أن يكون لديها مقاربة لجميع بنود جائزة مالكولم المنشورة كليا مع متابعة وتحليل نتائجها من أجل الحصول على نقاط أعلى.

• القيادة ذات الرؤية (القيادة الحكيمة) Visionary Leadership

• التميز المستمد من رغبات العملاء (العميل يقود إلى التميز) Customer-Driven

Excellence

• التعلم التنظيمي والشخصي Organizational and Personal Learning

• تقدير العاملين والشركاء Valuing Employees and Partners

• الرشاقة التنظيمية Agility

• التركيز على المستقبل Focus on the Future

• الإدارة من أجل الابتكار Managing for Innovation

• استثمار الحقائق في الإدارة (الإدارة بواسطة الحقائق) Management by Fact

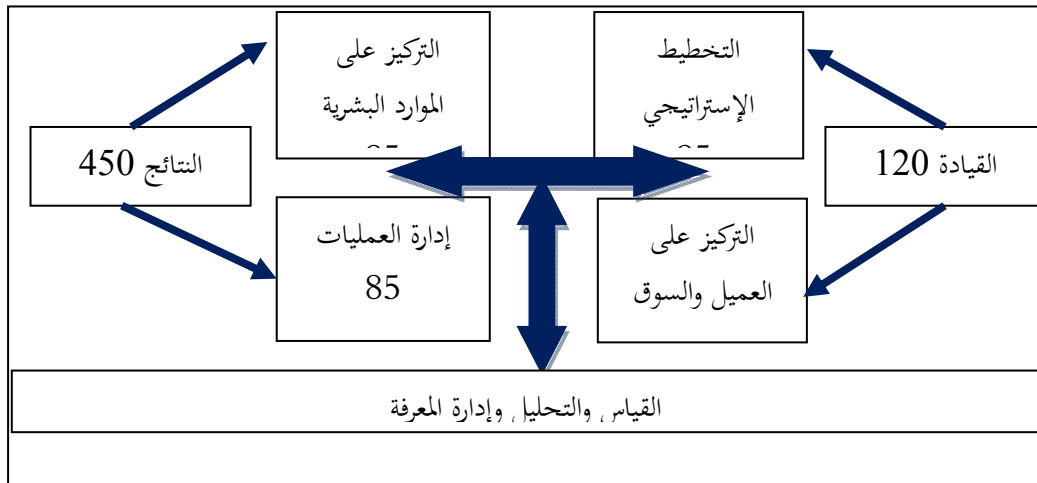
• المسؤولية العامة (الاجتماعية) والمواطنة Public Responsibility and Citizenship

• التركيز على النتائج وخلق القيمة Focus on Results and Creating Value

• مدخل النظم Systems Perspective (أي انتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة)

والشكل التالي يوضح النموذج:

الشكل رقم (13): نموذج بالدريج (Baldrige) للتميز



المصدر: <https://hrdiscussion.com/hr17506.html>

المطلب الثالث: النموذج الأوروبي للتميز

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز (The European Excellence Model) من أبرز نماذج التميز الشائع استخدامها في العالم المعاصر، أنشأ عام 1991، ويقوم على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة حيث نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي أنشأ عام 1988، ويتربط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد ذاته، وقد استفاد من إيجابيات نموذج مالكوم بالدريج ونموذج ديمينغ، إضافة إلى المسح الاجتماعي لعينة من 1000 فرد في 14 شركة من كبريات الشركات الأوروبية.<sup>1</sup>

يعتبر النموذج أداة عملية تساعد المنظمة في تأسيس نظام إداري ملائم من خلال تحديد موقعها نحو التميز و مساعدتها في فهم الفجوات ومن ثم إيجاد الحلول، فالنموذج يعبر عن أفضل ممارسات الإدارة. وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، خدمة العملاء، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من عاملين وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة.

(1) محمود حسين أبو جمعة، مرجع سابق، ص.114.

ويعرف النموذج الأوروبي التميز ” بأنه ” الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج ” ، ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة ” إدارة التميز ” إن هي التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية:

**1-** التوجه نحو تحقيق النتائج المستهدفة (Results Orientation): لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمؤسسة (العاملين، أصحاب رأس المال، العملاء، الموردين، المجتمع في مجموعه) وهذا هو في الأساس والمعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة من عدمه.

**2-** التركيز على العملاء (Customer Focus): حيث العميل هو في النهاية الحكم الأخير على تميز المؤسسة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع وشروط الحصول عليها، بمقارنة بتفضيلاته وتوقعاته من ناحية وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى. يجب على المؤسسة تنمية علاقات التعامل مع العملاء والاحتفاظ بولائهم لها مما يسمح بتحسين مركزها التنافسي في السوق.

**3-** القيادة وثبات الهدف (Leadership and Constancy of Purpose): سلوك القيادة يعمل على توضيح الهدف داخل بيئة المؤسسة، ويمكن موظفيها من تحقيق التميز.

**4-** الإدارة بالعمليات والحقائق (Management by Processes and Facts): حيث تكون المنظمة أعلى كفاءة إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة (Inter-related)، تجري إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة أي وفق حقائق تتضمن تصورات أصحاب المصلحة.

**5-** تنمية الأفراد ومشاركتهم (People Development and Involvement): حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج.

**6-** التعلم المستمر والابتكار والتحسين (Continuous Learning, Innovation and Improvement): يتم استثمار خبرات المنظمة ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات، تجديد المنتجات، وتفادي ومنع تكرار الأخطاء، وارتفاع مستوى الإنتاجية والفعالية.

7- تنمية الشراكة والتحالف (Partnership Development): تصبح فاعلية المنظمة أفضل عندما يكون لها علاقات منفعة متبادلة و مبنية على الثقة وتبادل المعرفة والتكامل مع شركائها.

8- إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة (Public Responsibility): وتمثل النهج الأخلاقي اتجاه المجتمع، وهذا من شروط نجاحها في المدى الطويل.

وتعتمد آلية عمل النموذج على العلاقة السببية بين المعايير، فمعايير النتائج المتميزة سوف تتحقق من خلال معايير الممكنات أي العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج، كما يضم النموذج التعلم والإبداع، لتأثيره على كل إدارة المنظمة. وقد حدد النموذج قيمة لكل عنصر تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل تلك القيم بحسب ظروف كل منظمة وطبيعة عملياتها، والشكل التالي يوضح النموذج.

شكل رقم(14): النموذج الأوروبي للتميز



المصدر: <https://hrdiscussion.com/hr17506.html>

يقدم النموذج الأوروبي منهجية واضحة تساعد الإدارة في تحقيق إدارة التميز يطلق عليها RADAR وهي الحروف الأولى من كلمات: Results, Approach, Deployment, Assessment, Review

وتتم المنهجية في شكل دورة تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة [ مجموعة عناصر النتائج حسب النموذج]، ثم اتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج من خلال وضع السياسات والإستراتيجيات وتخطيط العمليات وحشد الموارد والعلاقات [ أي استثمار الممكنات حسب النموذج]، تفعيل هذه الممكنات ووضعها موضع الحركة والتشغيل وإطلاق طاقتها، وتجري عمليات متابعة وتقويم الأداء والكشف عن الانحرافات أو البعد عن النتائج المستهدفة، ومن ثم تتخذ الإجراءات لتصحيحها وتحسين الأداء [ أي تتم عملية التعلم والابتكار وفق المجموعة الثالثة من عناصر النموذج].

من خلال التمعّن في هذه النماذج المذكورة و التي تمثل بعض النماذج فقط، -و سعيًا منا لإعطاء بعض المصدقية للمعايير المتبناة في هذه الدراسة- نستنتج ما يلي:

- تركز كل نماذج التميز على معيار الجودة الشاملة، ذلك -كما أشرنا- للارتباط بين مبادئ كليهما،...الجودة الشاملة.
- تركز النماذج على الأبعاد المتبناة في هذه الدراسة صراحة أو ضمناً، فإلى جانب الجودة الشاملة تعتمد القيادة ، الابتكار و الإبداع، الليونة (من خلال الجو العام والمناخ أو الثقافة التنظيمية، طريقة التسيير...)
- تعتمد كل النماذج على المهارات الأساسية كعنصر فعال في تحقق التميز، على اختلاف مسمياتها(القدرات المحورية،...



مما سبق نستنتج:

في إطار البحث عن تحقيق التميز للمؤسسة انطلاقاً من مهارات أفرادها، يرى البعض أن المهمة الأولى لها هي السبق في حيازة الموارد النادرة، في حين يركز آخرون على الإنتاج الذاتي (Autoproduction) للمهارات أي محاولة المؤسسة إنشاء مهارات إستراتيجية جديدة انطلاقاً من تلك التي تتوفر عليها بالاعتماد خاصة على الأفراد الذين يمتلكون مهارات عالية و يعرفون بعمال المعرفة (Knowledges workers) ويتم خلق المهارات المحورية (الأساسية) عن طريق تطوير المعارف وتبادل المعلومات بين الأفراد (أي رأس المال البشري للمؤسسة).

إن تسيير المهارات يجمع بين حاضر المؤسسة ومستقبلها، حيث أن إنتظار الأهداف يفرض من جهة تعبئة المهارات الحالية، ومن جهة أخرى توفير الإمكانيات البشرية الضرورية لمجابهة ضغط السوق والمحيط<sup>(1)</sup>،

وهناك عدة أمثلة عن المهارات الأساسية لشركات عالمية، على سبيل المثال تتمتع شركة Soney بمهارات أساسية تتجسد في قدرتها على تصميم وتقديم منتجات ذات أحجام صغيرة، ومن ثم إضافة قيمة للزبون حيث يمكنه حمل المنتج بسهولة<sup>2</sup>.

إن الأداة الحقيقية إذن والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المنظمات هم الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة (Knowledge Workers) الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم، وتستثمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء، وتمكنهم (Empower) دائماً من السيطرة على مقدرات العمل وحرية الحركة، والمشاركة في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات.

(1) Luc Boyer, Noël Equibey, **Organisation théories et application**, 3<sup>ème</sup> tirage, éditions d'Organisation, Paris, 2001, p. 244.

(2) الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص. 06.

## خلاصة الفصل:

على المؤسسة السعي لاكتساب مهارات جديدة بالإضافة إلى تطوير المهارات الحالية، مما يتيح لها فرصة التكيّف مع المحيط الخارجي وسبق التغيرات، والعمل وفق هذا السياق يمنحها التفوق أو التفرد، وذلك بفعل القدرات و الخبرات المنبثقة من أصحاب المعارف والمهارات فيها، حيث لا مجال لتقليدها، وهي متجددة ومتطورة بإستمرار مع ديناميكية البيئة بفضل خصائصها، حيث يمثل هذا المورد الدافع و السبب الفعّال في التميّز عن المنافسين وذلك من خلال تحقيقه للجودة الشاملة في المؤسسة، الإبداع والابتكار، مرونة المؤسسة، وتجسيد قيادة فعالة.

## تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل تقديم المؤسسات محل الدراسة، وذلك من خلال تعريفها و الوقوف على واقع تسيير مهاراتها، وموقعها بين بقية المؤسسات في القطاع-خاصة المنافسة منها- لمعرفة أهم محطات تميز كل منها خاصة وأن المؤسسات التي شملتها الدراسة من قطاعات مختلفة، وهذه المؤسسات هي: مؤسسة كوندور للالكترونيات (ولاية برج بوعرييج)، مؤسسة قديلة للمياه المعدنية (دائرة جمورة، ولاية بسكرة)، شركة المصبرات الغذائية عمر بن عمر (ولاية قلمة)، مؤسسة جنرال كابل -بسكرة-.

و قد وقع اختيارنا على هذه المؤسسات لإجراء الدراسة الميدانية نظرا لمكانتها المهمة-كل في قطاعها- و توافق ثقافتها مع البحث عن التميز، بحيث تمتلك بنى تحتية تمكنها من تبني هذه الإستراتيجية، إذ أنّها من المؤسسات الرائدة كل في مجالها، و هو ما تم استنتاجه من خلال الاطلاع على عديد البحوث و الدراسات الميدانية، إضافة إلى استطلاعات الآراء لعدد من الأساتذة الباحثين حول مجموعة مقترحة من المؤسسات.

وبذلك يمثل هذا الفصل تمهيدا للدراسة الميدانية التي سنوضحها في الفصل اللاحق.

## المبحث الأول: مؤسسة كوندور للإلكترونيات

تعتبر مؤسسة كوندور من المؤسسات الرائدة في مجال صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر، ولكونها تنشط في بيئة صناعية تتميز بالمنافسة الشديدة، فإنها تسعى إلى تطوير قدراتها التنافسية من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية، و ذلك من خلال الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة باستمرار في هذا المجال.

## المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

## أولا/ نشأة وموقع المؤسسة:

مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، تنتمي إلى مجموعة بن حمادي، تحمل الاسم التجاري "Anter trad" وهو اسم باللغة الإنجليزية ومعناه باللغة العربية "عنتر للتجارة"، وهي مؤسسة خاصة تنشط وفق أحكام القانون التجاري، تحصلت على السجل التجاري في أبريل 2002 و بدأت النشاط الفعلي في فيفري 2003.<sup>1</sup>

تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج على مساحة إجمالية تقدر بـ: 89700 متر مربع، يقدر رأسمالها بـ: 2450000000,00 دج، وهي تعمل على ترقية نشاطاتها القاعدية و المتمثلة أساسا في تركيب و تصنيع المنتجات الكهرومنزلية وهذا بموجب قوانين المرسوم الوزاري رقم 74/2000 المؤرخ في 02 أبريل 2000، المحدد للصناعة والإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية بالجزائر في إطار التّركيب وهي: CKD(Compleat Knock Down) و SKD(Semi Knock Down)، كما أنها مسجلة في الديوان الوطني لحماية المؤلفات و الابتكارات مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد<sup>2</sup>، والرمز الذي يوجد أمام كلمة Condor(في علامتها التجارية) يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية، ومعروف عنه أنه يطير عاليا جدا.

(1) وثائق المؤسسة

(2) نفس المرجع

إذن تعتبر مؤسسة كوندور إحدى المؤسسات المكونة لمجموعة بن حمادي التي تحتوي على ستة مؤسسات صناعية وهي:<sup>1</sup>

- مؤسسة Argilor وهي وحدة لإنتاج الأجر.
- مؤسسة Gerbior وهي وحدة لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.
- مؤسسة Polyben وهي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية.
- مؤسسة Gemac وهي وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء.
- مؤسسة Hodna Metal وهي وحدة لإنتاج المواد المعدنية.
- مؤسسة Condor لإنتاج الأجهزة الكهرومنزلية والإلكترونية.

ثانيا/ نشاط المؤسسة:

تنتج المؤسسة تشكيلة متنوعة من الأجهزة الكهرومنزلية و الإلكترونية مثل: أجهزة التلفاز LCD et LED، جهاز الاستقبال الرقمي، الثلاجات، أجهزة الكمبيوتر، الهواتف النقالة، المكيفات الهوائية، آلات الطبخ،....وتحتل مرتبة متقدمة ضمن مراتب المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني خاصة في تشكيلة أجهزة التلفاز.

\* المراحل التي مرت بها مؤسسة كوندور

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه اليوم وهي:<sup>2</sup>

**المرحلة الأولى: الشراء للبيع La vente en état**

حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة وبيعها على حالها في السوق الجزائري ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المحلة الثانية.

**المرحلة الثانية: شراء المنتج مفككا جزئيا SKD**

(1) نفس المرجع.

(2) نفس المرجع

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا وهي:

- تخفيض تكلفة الشراء.
- التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه.
- المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

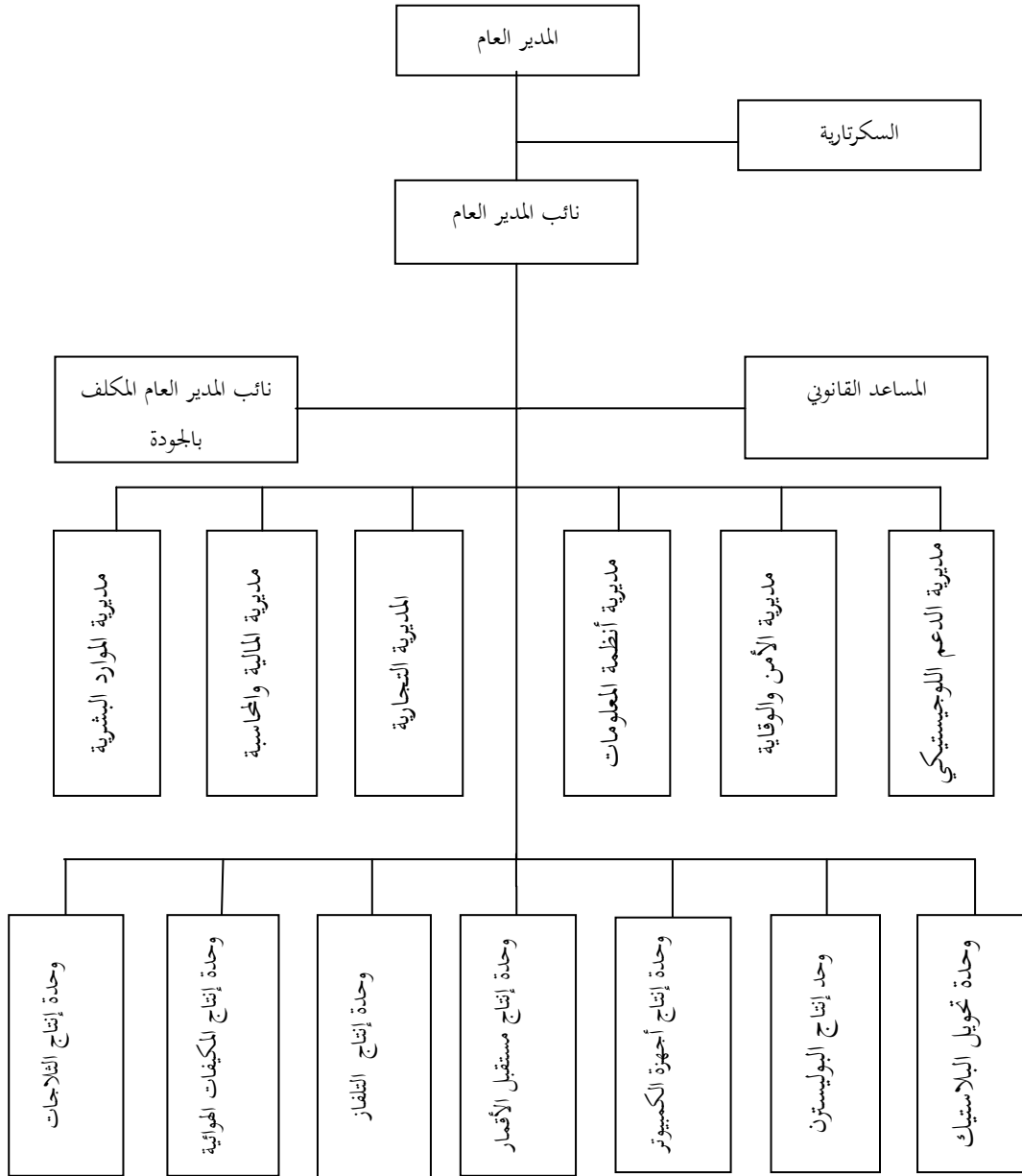
#### المرحلة الرابعة: الإنتاج

في هذه المرحلة وبعد الإستفادة من المراحل السابقة أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا أو إنتاجها ذاتيا، لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص وهذا ما قامت به فعلا حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة **Hisense** الصينية.

**المطلب الثاني: تنظيم المؤسسة (الهيكل التنظيمي):**

نوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم(15): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



المصدر: وثائق المؤسسة

ويمكن تحليل الهيكل التنظيمي كما يلي:

- 1- **المدير العام:** مهمته الإشراف على إدارة المؤسسة والإشراف على النظام العام لها، يمثل المؤسسة عند السلطات القضائية وكل الهيآت الأخرى ويقوم بالإمضاء على كل الوثائق باسم المؤسسة.
- 2- **نائب المدير العام:** يقوم بالإشراف على وحدات الإنتاج ويستخلف المدير العام في حالة غيابه.

**3-السكرتارية:** مسؤولة على تنظيم العلاقات بين المدير العام ونائبه، وبين الأفراد المتواجدين في المؤسسة والمتعاملين معها.

**4-نائب المدير العام المكلف بالجودة:** مهمته السهر على السير الحسن لمختلف مراحل الإنتاج من أجل تقديم منتج جيد، وهذا من خلال:

- تقديم تقرير للإدارة العليا يبين فيه تقدم الجودة الشاملة، وما يواجهها من عراقيل وتقديم بعض التوجيهات اللازمة.
- القيام بتقييم ومراجعة نظام الجودة لكل المصالح.
- تحسيس رؤساء المصالح والذين هم على علاقة مباشرة بالزبائن وتوجيههم لإرضائهم لأنهم أساس بقاء المؤسسة.

**5-المساعد القانوني:** تتحدد مهامه في تقديم الإستشارات الخاصة بالجانب القانوني للمؤسسة.

**6-مديرية الموارد البشرية:** نسهر على تسيير مختلف شؤون المستخدمين من خلال:

- إدارة وتسيير كافة المستخدمين بمختلف الوظائف.
- توظيف العمال حسب احتياجات المؤسسة.
- ضمان الربط بين الهياكل الخارجية التي تتعلق بالشؤون الاجتماعية للعمال.
- تطبيق مخطط التكوين للعمال.

**7-مديرية المالية و المحاسبة:** تتمثل مهمتها في القيام بكل الإجراءات المتعلقة بالمحاسبة العامة

والعمليات الجبائية وهذا من خلال:

- إعداد الميزانية وتسويتها والقيام بتحليلها.
- متابعة حسابات الخزينة.
- المتابعة المالية لمختلف الاستثمارات.
- إعداد المخطط المالي على المدى الطويل والقصير.



### 8-المديرية التجارية: تهتم بالاستماع إلى الزبائن وتسعى إلى تحسين طرق البيع للمحافظة على الزبائن

الحاليين وجلب زبائن جدد، كما تعمل على تسيير مختلف الإجراءات مع الزبائن ومتابعة مختلف التغيرات التي تطرأ على السوق.

### 9-مديرية أنظمة المعلومات: تهتم بإمداد المديرية الأخرى بالمعلومات من خلال قاعدة بيانات

والأجهزة التي تضمها.

### 10-مديرية الوقاية والأمن: تهتم بسلامة وأمن المؤسسة وهذا بإشرافها على:

- تنشيط وتسيير البرنامج للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.
- تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.
- تكوين العمال على الوقاية والأمن الصناعي.

### 11-مديرية الدعم اللوجستيكي: تهتم بإمداد المديرية الأخرى بالتجهيزات اللازمة من خلال:

- التحكم في عمليات نقل البضائع بوسائل المؤسسة أو عن طريق إيجار وسائل نقل.
- ضمان نقل العمال.

### 12-وحدات الإنتاج: تتكون مؤسسة كوندور من سبعة وحدات إنتاجية هي:

- وحدة إنتاج المكيفات الهوائية
- وحدة إنتاج الثلاجات
- وحدة إنتاج أجهزة استقبال الأقمار الصناعية
- وحدة إنتاج التلفاز
- وحدة إنتاج الحواسيب الآلية
- وحدة إنتاج البلاستيك المستعمل في صناعة إطار التلفاز وبعض مكونات الأجهزة الكهربائية المنزلية (وحدة دعم)
- وحدة إنتاج البلسترين المستعمل في تغليف المنتج وحمائته(وحدة دعم).

### المطلب الثالث: تحليل محيط المؤسسة ومجالات تميزها

#### أولاً/ تحليل محيط المؤسسة:

قصد تشخيص واقع متغيرات الدراسة في مؤسسة كوندور توجب علينا التعرف بالتحليل على محيطها الداخلي و الخارجي في جملة من النقاط:

#### 1- المحيط الداخلي:

إضافة إلى توضيح الهيكل التنظيمي، نقوم بتحليل المحيط الداخلي لمؤسسة كوندور عن طريق توضيح نقاط القوة والضعف لوظائفها -ومن خلال ذلك تحليل وضعية الموارد البشرية والكفاءات خاصة-:

أ- الوظيفة التسويقية: تتمثل أهم نقاط القوة في مؤسسة كوندور على مستوى هذه الوظيفة في النقاط التالية:

- حصة سوقية معتبرة خاصة في مجال أجهزة التلفاز.
- سهولة تصريف منتجاتها بتواجدها على مستوى كافة التراب الوطني.
- تقديمها لخدمة ما بعد البيع مما يضمن لها ولاء ووفاء الزبون.
- السمعة الحسنة التي تتمتع بها العلامة التجارية للمؤسسة في السوق خاصة بعد حصولها على شهادة الجودة.

و قد استطاعت تلبية نسبة كبيرة من احتياجات السوق الوطنية مما جعلها تتوجه للسوق العالمية، غير أن ما يهدد هذا الحضور القوي في الأسواق-خاصة الوطنية- هو العلامة التجارية المقلدة في بعض الأسواق.

ب- وظيفة الموارد البشرية: تمتلك المؤسسة موارد بشرية مؤهلة من أجل الرقي بها، إذ تعتبر إحدى نماذج القطاع الخاص المستقطب للمكافآت والإطارات، كما أن تواجد مجموعة من المهندسين التابعين لمؤسسة Hinsense الصينية بالمؤسسة يشكل نقطة قوة بالنسبة لها، إضافة إلى جو التعاون الموجود بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم الإدارية.

\* **توظيف الموارد البشرية:** تعتمد المؤسسة على التوظيف الخارجي، بعد استنفاد فرصة التوظيف الداخلي في بعض الأحيان، بحيث بعد تحديد احتياجات التوظيف أي وجود مناصب شاغرة (حالة وجود استقالة، نقل أو ترقية، تقاعد أو إنهاء عقد العمل لأي سبب، الحاجة إلى إتقان تقنية جديدة...)، يتم الإعلان عن التوظيف مع التحديد الدقيق جدا للمواصفات المطلوبة (للكفاءات المطلوبة) والتي تتماشى ومتطلبات المنصب بل وتركز المؤسسة هنا (في الاستقطاب والاختيار خاصة) على ضرورة إنجاز المهام بجودة عالية ووقت قياسي (باللجوء إلى نظامها للمعلومات حول المناصب، ملفات الموظفين، مخططات المهن، نظام التقييم السابق للعمال) في حالة المترشحين الداخليين، و تحديد آليات التقييم و الاختبار (بالنسبة للمترشحين الخارجيين)، أما بالنسبة لتحديد المهارات في المؤسسة فيتم:

- جرد المهارات المتوفرة لديها و بالتالي إدراج غير المتوفر منها في تحديد الاحتياجات الوظيفية.  
- التعرف على الفوارق بين المهارات المتوفرة والمطلوبة.

- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة في مهارات الأفراد (وبالتالي تحديد المهارات التي تحتاج إلى تطوير، و تحديد المهارات الإبداعية التي تعتمد عليها أكثر في سياسة التفوق).

\* **تطوير المهارات:** إن البيئة الحالية للمؤسسات عموما، و البيئة التكنولوجية التي تنمو وسطها المؤسسة خاصة تفرض عليها تطوير موردها البشري ودمجه في أهدافها، وعلى مستوى كوندور يتم تطوير المهارات من خلال التكوين، إذ يعتبر هذا الأخير استثمارا بالغ الأهمية بالنسبة لها، و تركز على نوعين من التكوين:

- التكوين المحلي: تقوم المؤسسة بجلب خبراء لتكوين الأفراد (تكوين نظري: ملتقيات...، أو ميداني)، كما تقوم بإرسالهم إلى مؤسسات أخرى أو مراكز تدريب متخصصة.

- التكوين الخارجي: إرسال موظفيها للتكوين في بلدان أجنبية وفق عقود بين الطرفين. و يهدف برنامج التطوير عموما إلى دمج الكفاءات الجديدة، وتحفيزه لمضاعفة الجهود، وتحسين الأداء الفردي مما يؤثر على أداء المؤسسة ككل.

\* **تقييم المهارات:** تقوم مؤسسة كوندور بتقييم مهارات أفرادها بالاعتماد على تقييم مباشر للرئيس على مرؤوسيه أثناء القيام بالعمل، وكذلك بالاعتماد على بطاقات التقييم (مرجعيات للمهارات المطلوبة) لمختلف المهام و المناصب، ومن ثم تحدد الفوارق، وعموما هناك نوعين من الفوارق:

- فارق سلبي: يتم معالجته عن طريق برامج التكوين أو الرسكلة.

- فارق إيجابي: وهو يعني أن مهارات الفرد تتجاوز تلك المطلوبة لأداء الوظيفة، و هنا قد يوجه لوظيفة أخرى مهامها أعقد.

و نشير إلى أن هناك-أيضا- مشاركة لعمال المؤسسة في عملية التقييم من خلال التقييم الذاتي.

و خلاصة التقييم تظهر بمنح مجموعة من النقاط لكل فرد) مما يسمح بالتعرف على المهارات المتميزة أو الإستراتيجية).

\* **الحفاظ على المهارات:** للحفاظ على مواردها البشرية- ومن خلال ذلك على مهاراتها- تنتهج مؤسسة كوندور نظاما للحوافز يجمع بين الحوافز المادية والمعنوية، بحيث تحاول أن توفق بين الجهود المبذولة ومخاطر العمل، والأجور التي تقدمها، وكذا منحة المردودية الجماعية والفردية، منحة الأقدمية، كما تركز على جودة الخدمات الاجتماعية( النقل، الإطعام، الخدمات الصحية، العطل...)، بالإضافة إلى قوة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

ونشير إلى أن المؤسسة بدأت بالتوثيق الفعلي لنظام التسيير التقديري للتشغيل و المهارات وتحديد آلياته رغم أن العمل به تم في وقت سابق<sup>1</sup>.

**ج- وظيفة الإنتاج:** تنتج المؤسسة حوالي: 1350000 وحدة سنويا، ومن أهم نقاط القوة التي تميز المؤسسة و التي تتعلق بالوظيفة الإنتاجية نذكر:

- حداثة الوحدات الإنتاجية وكذا الآلات، فهي تعتبر حديثة النشاط.
- تحسين نوعية المنتجات باستعمال تكنولوجيا حديثة في الإنتاج و مراقبة النوعية.

<sup>1</sup> مقابلة مع مسؤول الجودة في المؤسسة

■ استفادتها من أثر التعلم والخبرة لاسيما على مستوى وحدة إنتاج أجهزة التلفاز، إذ تعتبر المؤسسة رائدة في هذا المجال.

■ حافظة منتجات متنوعة مما يضمن لها التوازن المالي والإستراتيجي.

■ تنوع المؤسسة لمنتجاتها بإضافة أصناف جديدة في الإنتاج، بفعل مساهمة مركز البحث و التطوير من جهة و الشراكة من جهة أخرى.

**د- الوظيفة المالية:** أهم نقاط القوة التمويلية التي تميز المؤسسة تتمثل فيما يلي:

■ سمعة المؤسسة الجيدة جعلتها تحتل مكانة متميزة لدى البنوك مما مكنها من الحصول على تسهيلات، وهذا لالتزامها بتسديد مستحققاتها في مواعيدها من جهة وكذا توافرها على كافة الضمانات البنكية من جهة أخرى.

■ تتوفر المؤسسة على إمكانية التكامل باعتبارها إحدى مؤسسات مجموعة بن حمادي.

**هـ- وظيفة البحث والتطوير:** وتتكون هذه الوظيفة من أربعة دوائر وخليتين، تشمل عمال (مهندسين وتقنيين)، الدائرة الأولى وهي خاصة بالثلاجات، الدائرة الثانية خاصة بالمنتجات السمراء (التلفزيون و جهاز تغيير القنوات الفضائية)، الدائرة الثالثة خاصة بالمواد البيضاء (المكيفات والغسالات)، الدائرة الرابعة خاصة بمنتجات التكنولوجيا (التليفون والحواسيب)، أما عن الخليتين: فالخلية الأولى خاصة بالترجمة وتصميم الغلاف، أما الخلية الثانية فهي خاصة بتجميع الملفات التقنية للمنتجات وتوزيعها على مختلف المصالح.

تقوم هذه الوظيفة بالبحث عن المعلومات حول المنتجات وعلى إثر ذلك فقد طورت العديد من المنتجات منها: الثلاجات، المدفآت، الطباخات، التلفاز، الهواتف النقالة والغسالات. وقد تم إكتساح أسواق جديدة منها تونس، فرنسا والأردن، هذا فضلا عن ولايات الوطن لتتوسع حتى في البلديات والدوائر، ولقد مس هذا التطوير الحجم والقدرة (مثل الثلاجات)، أما في الهواتف فقد مس تطوير البرمجيات والتطبيقات.

ويتم تطوير الأفكار عن طريق عقد الاجتماعات حول مختلف المجالات (الشكل، اللون، ..) التي يمسه التطوير كما يتم مناقشة الاقتراحات التي تأتي من خطوط الإنتاج المختلفة أو من طرف الزبائن في شكل مشاكل أو مقترحات أو من الموردين أو من المنافسين عن طريق دراسة السوق.<sup>1</sup>

**و- وظيفة إدارة الجودة الشاملة:** تضم ثلاثة دوائر:

- دائرة الوثائق: تقوم بتحليل الوثائق فهي تسهر على كل وثيقة التي تحصل عليها من مختلف المصالح.
- دائرة مراقبة جودة المنتج: مراقبة الجودة في كل المصالح، ولقد تحصلت المؤسسة على شهادة الإيزو ISO 9001, ISO 14001, SAS 18001.

- دائرة الصحة والسلامة المهنية: تسهر الدائرة على مختلف العناصر لتوفير سبل الوقاية للعتاد وللعمال، كما تحصلت المؤسسة على شهادة ISO 2600 المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.<sup>2</sup>
- تحصلت المؤسسة على شهادة ISO 9001.2000 في مارس 2007 من طرف مخبر AFAQAFNOR للجودة العالمية وكذا شهادة ISO 9001.2008 في جويلية 2010 من طرف المخبر الألماني للجودة، كما تحصلت على شهادة الجودة للدخول إلى الأسواق الأوروبية بمنتجاتها الخاص بجهاز التلفاز LCD

وتنتهج المؤسسة سياسة التحسين المستمر والتي تعتبر من أهم مبادئ الجودة

**2- المحيط الخارجي:** يتكون المحيط الخارجي من المتغيرات التالية:

**أ- المحيط الاقتصادي والقانوني للمؤسسة:** تم استفادة المؤسسة من الدعم الحكومي والإعفاء الضريبي في بداية نشاطها، كما استفادت من تخفيض القيود الجمركية لاسيما بعد دخولها في الاستثمار في تصنيع البطاقات الإلكترونية حيث استفادت في إطار المرسوم التنفيذي رقم 74/2000 المؤرخ في 2000/04/20 من تخفيضات جمركية هامة بالإضافة إلى حصولها على امتيازات كبقية مؤسسات الوطنية، في إطار إبرام الصفقات العمومية في ظل أحكام الأمر الرئاسي رقم 236/10 المؤرخ في 2010/07/15.

(1) مقابلة مع مدير البحث والتطوير في المؤسسة

(2) مقابلة مع مسؤول الجودة في المؤسسة

**ب- المحيط الثقافي والاجتماعي:** يبرز اهتمام المؤسسة بالجانب الثقافي و الاجتماعي من خلال حضورها الدائم على مستوى المعارض الوطنية، إلى جانب القيام بالحملات الإعلانية ( لها بعد تسويقي أيضا)، مما جعلها ترسخ ثقافة اقتناء المنتج الوطني في ذهنية الزبون الجزائري من ناحية الجودة و سعر المنتج التنافسي الذي يتناسب مع دخل العامل الجزائري.

**ج- المحيط التكنولوجي:** تمتلك المؤسسة وتستفيد من آلات ذات تقنية عالية متطورة مما ساعدها كثيرا في تحقيق اقتصاديات الحجم لاسيما على مستوى بعض الوحدات.

**د- المحيط التنافسي:** تنشط المؤسسة في محيط جد تنافسي بين عدة مؤسسات مستوردة للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية في شكل منتجات تامة الصنع أو مؤسسات تستورد أجهزة إلكترونية نصف مصنعة، وتقوم بالتركيب (و بالتالي تجسيد منتجاتها) محليا ممثلة لمؤسسات أجنبية أو لعلامات تجارية خاصة بها، و أهم هذه المؤسسات: ENIE, SAMSUNG, COBRA, ENIEM, IRIS, LG ,CRISTOR,

و حتى تواجه المؤسسة هذه المنافسة ارتأت أن تتبع إستراتيجية التنوع في منتجاتها، بتقديمها بسعر منخفض وبجودة عالية (إعتمادها على تقنيات متطورة)، مما جعلها تحقق نجاحا منذ دخولها إلى السوق، إضافة إلى توسيع محفظتها أنشطتها بمجالات مختلفة وكانت الرائدة فيها مثل البطاقة الإلكترونية، و توسعها في مجال الثلاجات بإنشاء وحدة إنتاجية جديدة، مستقبلا على المستوى المحلي و الوطني.

وتسعى المؤسسة إلى تحقيق الرؤى التالية:

- تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج.
- التواجد عبر كامل التراب الوطني.
- التصدير.

هـ- الموردون: تتعامل المؤسسة مع مورديها للحصول على المادة الأولية، المعلومات، التكنولوجيا والأفراد من تخصصات تقنية من أجل المساهمة بمعلوماتهم التكنولوجية لتستفيد منها المؤسسة.<sup>1</sup> و من أهم مورديها: الصين، ألمانيا، كوريا الشمالية، اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية...، ومؤسسات وطنية أخرى:

جدول رقم(02): موردو مؤسسة كوندور

المؤسسة	البلد
HINSENSE	الصين
HOME COST	كوريا الشمالية
UNIVEX SAL	الولايات المتحدة الأمريكية
SELCO	الهند
CASTLE STARS	دبي
TONIC EMBALLAGE	الجزائر
BOSH-HSG	ألمانيا
HITASHI	اليابان

المصدر: وثائق المؤسسة

و- الزبائن: تتعامل المؤسسة مع نوعين من الزبائن من داخل الوطن، المؤسسات أو الأشخاص:

- زبون: وهو زبون خاص يشتري كمية معتبرة من المنتجات.

- بائعو الجملة: يشترون من المؤسسة أكثر من 50 وحدة من المنتج.

ومن الخارج تتعامل المؤسسة مع مجموعة من الدول منها الأردن، البرتغال، إسبانيا، مالي، النيجر، كما

تهتم بخدمات ما بعد البيع حيث تقدم تحفيزات لزبائنهم من أجل كسب ثقتهم وولاءهم.

(1) مقابلة مع مسؤول الجودة في المؤسسة



ثانيا/ تحليل مجالات التميز في مؤسسة كوندور: يمكن حصر هذه المجالات في النقاط التالية:

### 1- التميز في الجودة

أ/سياسة الجودة في مؤسسة كوندور: تعتبر سياسة الجودة في مؤسسة كوندور الدافع الرئيسي لتحقيق طموحاتها المستقبلية، إذ تعتمد:

- تلبية حاجات الزبائن، إضافة إلى المتطلبات القانونية والتنظيمية.
- توسيع شبكة التوزيع من أجل تدعيم مكانتها في السوق الوطنية.
- تصدير بعض منتجاتها نحو السوق العربية و السوق الأوروبية.
- العمل على الترقية الدائمة لأنظمة المؤسسة.
- التحسين المستمر لنظام المؤسسة.
- تدعيم الاستثمارات بأحسن التجهيزات لرفع القدرة الإنتاجية.
- العمل على تنويع المنتج.
- العمل على تخفيض إستهلاك الطاقة الكهربائية.
- رفع رقم الأعمال.

و يسهر مسؤولو إدارة الجودة بالمؤسسة- من خلال المهام المخولة لهم من قبل الإدارة العليا-على متابعة التطبيق الصارم من قبل كافة الإطارات والعمال لسياسة الجودة.

ب/ مبادئ إدارة الجودة في مؤسسة كوندور: يعتبر الاهتمام بالزبون، الرؤيا القيادية، التحسين المستمر والعمل الجماعي، أهم أربعة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة، وهذا ما تطبقه مؤسسة كوندور لكل نشاطاتها.

■ **الاهتمام بالزبون:** تضع مؤسسة كوندور الزبون محور إهتمامها، حيث تسعى لتلبية احتياجاته ورغباته وذلك من خلال جمع البيانات المتعلقة بالزبون من: بحوث التسويق، تنويع المنتجات، وخدمات ما بعد البيع، بحيث:

\* **بحوث التسويق:** تقوم مديرية التسويق بمؤسسة كوندور بالبحوث التسويقية التي تهتم من جهة بتطورات السوق، ومن جهة أخرى بالمستهلك وإشباع حاجاته بتقديم منتجات وخدمات، وهذا عن طريق توزيع استثمارات تهدف إلى معرفة رأي المستهلك حول منتجات المؤسسة وخدماتها بعد البيع بغرض التحسين لجودة ونوعية منتجاتها وخدماتها.

\* **تنويع المنتجات:** تسهر إدارة المؤسسة على طرح تشكيلة منتجات متنوعة من شأنها أن تلبى حاجيات ومتطلبات زبائننا بانتقاء التكنولوجيا الأفضل من حيث الأداء، والأوثق من بين الحلول المطروحة، وتمثل تشكيلة منتجاتها في:

- جهاز التلفاز بنوعين: التلفاز ذو الشاشة المسطحة Full HD, LCD، والتلفاز ذو الشاشة العادية CRT بجميع الأحجام (37سم، 55سم، 74سم).

- المكيف الهوائي بعدة أشكال (المكيف الهوائي الخاص بالسقف، الخاص بالجدار، والأرضي)

- المنتجات البيضاء: متمثلة في الثلاجات RMC ثنائي الباب بسعة 300 لتر، و RDC ثنائي الباب بسعة 380 لتر، و 500 لتر، حيث يقدم منتج PDC بلوني: الفضي الرمادي والأبيض، آلات الغسيل، وآلات الطبخ.

- جهاز الاستقبال الرقمي: حيث تعتبر مؤسسة كوندور رائدة في هذا المجال وتقدم عدة أنواع فيه.

الإعلام الآلي: دخلت مؤسسة كوندور هذا المجال سنة 2009، حيث تنتج تشكيلة متنوعة ومقاييس أوروبية.

\* **خدمات ما بعد البيع:** تعطي المؤسسة ضمانا للمستثمرين لمدة سنتين ولهذا الغرض خصصت شبكة من الوكلاء المعتمدين تتكون من 125 وكيلًا يغطون كامل التراب الوطني، و تهتم مصلحة خدمات ما بعد البيع بالسهر على استماع إلى شكاوي و احتجاجات الزبائن حفاظا على ثقتهم بها، حيث تعد في كل شهر تقريرا يبين نسبة الأجهزة التي بها أعطاب إلى إجمالي الإنتاج المباع منذ البدء في تصنيع المنتج.

- **الرؤيا القيادية:** من أجل تجسيد سياسة الجودة في المؤسسة تتعهد المؤسسة بـ:
  - السهر على الاستغلال الجيد للموارد البشرية والإمكانيات المادية من أجل تحقيق كل الأهداف التي تصبو إليها.
  - التقييم المستمر ومدى تحقق الأهداف على أرض الواقع.
  - تحديد أسعار تنافسية.
  - احترام مواعيد الاستلام
  - ضمان تطوير نظام تسيير الجودة المعمول به في المؤسسة قصد الوصول إلى الامتياز.
  - تسعى إدارة المؤسسة إلى ضمان استمرارية المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، مواكبة التغيرات ومواجهة المنافسة الشرسة الحالية، والاستعداد لمنافسة قادمة، وكذا تحسين أدائها اقتصاديا وإنتاجيا، خدمة المستهلك...

وفقا لهذه الأهداف الإستراتيجية المسطرة تنتهج مخططات للتطوير وتحرص قيادة المؤسسة على أن يتم هذا التطوير في الآجال المحدد، بحيث تأخذ بعين الاعتبار في التسيير دقائق الأمور، كل التعديلات والمبادرات ولهذا فهي-على سبيل المثال- تدعم، تحفيز الفرق و تساندها باستمرار خاصة في الأوقات الحرجة، وخاصة الناشئة و المتنامية منها، كما أن المؤسسة اليوم تملك كل الوسائل للسير في اتجاه الحكم الراشد لتطوير الكفاءة، والأداء البشري، لمواجهة المنافسة بكل قوة.

- **العمل الجماعي:** تعتبر مؤسسة كوندور العمل الجماعي إحدى مبادئ وقيم عملها و هو ما يفسر انخراط الجميع في تحقيق أهدافها، و تعتبر الموارد البشرية أساس كل التحولات، ولذلك تمنح لهذه الوظيفة بكل أنشطتها صلاحيات واسعة سهلت من انخراط كل الأفراد في فرق عملهم تحقيقا لأهداف المؤسسة.
- **التحسين المستمر:** تسعى مؤسسة كوندور إلى التحسين المستمر لمختلف عملياتها بهدف إرضاء زبائننا، حيث أن توفير متطلبات الزبون بخصائصا تأتي على رأس أولوياتها، وعلى هذا الأساس قامت بمجموعة من التعديلات خلال السنوات الأخيرة تهدف من خلالها إلى تحسين أدائها.

ج- أدوات إدارة الجودة الشاملة المستعملة في مؤسسة كوندور: تستعمل مؤسسة كوندور أدوات إدارة نظام الجودة لتطبيق معايير ISO 9001 وهي: مراجعة الجودة الداخلية، تقييم رضا الزبون، الإجراءات الوقائية والتصحيحية، مؤشرات تحقيق الأهداف، مراقبة العمليات، مراقبة المنتج، أما أدوات إدارة الجودة الشاملة فتعتمد على (MRP (Méthode De Résolution Problème الذي يضمن مخططا للسبب والأثر، و يعتمد العصف الذهني.

2- التميز في التكنولوجيا: إن الوسائل المستعملة من طرف مؤسسة كوندور لا تتوفر لدى المؤسسات المنافسة، حيث تمتلك تكنولوجيا مميزة عن طريق مشروع ( Technology Surface Mounting (S.M.T) والذي هو عبارة عن استثمار جديد يتمثل في خط إنتاجي للطبقات الإلكترونية الدقيقة جدا وأصله من الولايات المتحدة الأمريكية، خاص بالبطاقات الإلكترونية مهما كان حجمها، خاصة بطاقات جهاز الاستقبال الرقمي والبطاقات الرقمية للهاتف النقال وأجهزة الإعلام الآلي وجهاز التلفاز... التي تتطلب دقة متناهية، وتقوم مؤسسة كوندور بإبرام العقود مع المؤسسات المنتجة للأجهزة الإلكترونية قصد تزويدها بالبطاقات الإلكترونية التي تستوردها من الخارج وبالعلة الصعبة، و هو ما يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية عالية في المجال الإلكتروني ويبقي منافسيها تحت تبعيتها.

أما بالنسبة لإنتاج المواد البيضاء والتمثلة في المكيفات الهوائية والثلاجات أقامت المؤسسة مصنع جديد لصناعة الثلاجات في 04 فيفري 2007 معتمدة على صناعة الإطار الخارجي للثلاجة محليا بدلا من استيراده، و القيام بعملية طلائه، حيث كانت المؤسسة تستورد هذا الإطار من الخارج، وهو ما يقلص تبعيتها للموردين.

كما توجهت مؤسسة كوندور لعالم الإعلام الآلي حيث وقعت اتفاقية مع ميكروسوفت بهدف حماية المستهلك من عملية القرصنة، وكانت في البداية نسبة اندماج كوندور في تصنيع المنتج تبلغ 25 % ثم ارتفعت بالنظر إلى الإمكانيات التي تتوفر عليها المؤسسة في هذا المجال.

3- الابتكار في المؤسسة: مؤسسة كوندور من المؤسسات التي تهتم وتشجع الابتكار، بل يعتبر الابتكار أحد أهم مقومات تحقيق التميز للمؤسسة، وقد عملت على تحديد سياسة لدعم الابتكار تقوم

على تحويل التكنولوجيا و إقحام الكفاءات المبدعة وسطها، لذلك قامت بإنشاء إدارة جديدة تتعلق بوظيفة البحث والتطوير، كما توفد بانتظام مهندسين جزائريين إلى أمريكا وكوريا الجنوبية، في تخصص تكنولوجيا الإلكترونيك.

و تعمل مؤسسة كوندور باستمرار على تشجيع المواهب الجزائرية وتجسيد ابتكاراتهم في الميدان وتسويقها، و تحتضن مركزا وطنيا جزائريا للملكية الصناعية، كما عملت المؤسسة على إبرام علاقات شراكة مع عدة جامعات وطنية ودولية، وتعرف المؤسسة بأفاقها وغايتها تحت شعار: "الابتكار هو الحياة". "Innovation is life".

### المبحث الثاني: شركة المصبرات الغذائية عمر بن عمر (CAB):

تعتبر شركة المصبرات الغذائية عمر بن عمر (CAB): الشركة الأولى وطنيا في إنتاج و تحويل المنتجات الغذائية: الطماطم، الفلفل الحار، الهريسة، إلى مصبرات غذائية قابلة للاستهلاك، حيث أنها تلعب دورا هاما في الاقتصاد الوطني فقد ساهمت بخلق قيمة مضافة في الاقتصاد الوطني، والقضاء على البطالة، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى تعريف الشركة، تنظيمها وأهم خصائصها.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

#### أولا/ نشأة المؤسسة:

هي شركة عائلية تأسست سنة 1984 من طرف الوالد عمر بن عمر بمدينة قلمة، ليتولى الأبناء مهمة تسيير الشركة بعد وفاته، حيث أصبحت اليوم مجتمعا يضم ثلاثة شركات وهي: شركة المصبرات CAB المنتجة للمصبرات بمختلف أنواعها من طماطم وهريسة ومرابي، شركة مطاحن عمر بن عمر MAB التي تتولى تحويل وإنتاج السميد من القمح الصلب، بالإضافة إلى شركة العجائن بمختلف أنواعها مثل الكسكس والعجائن الأخرى،<sup>1</sup>

(1) <http://www.amor-benamor.entreprise-dz.com>

وبعد بضع سنوات، لم تكتفي الشركة بتطوير وحدة معالجة مراكز الطماطم، بل لم تتردد المجموعة الطموحة في الانخراط في مجالات أخرى، فبينما تسيطر اليوم على سوق العجائن و المطاحن- إذ تعتبر الشركة أكبر منتج للمكرونه والسמיד في الجزائر-، أصبحت تتطور في قطاعات مختلفة تمامًا مثل العقارات و السفر.<sup>1</sup>

تعتبر شركة المصبرات الغذائية عمر بن عمر (CAB) رائدة في مجال حفظ الطماطم في البلاد من خلال مصنع تعليب CAB الشهير- الشركة التي تناولتها دراستنا-، هذه الأخيرة هي شركة صناعة غذائية زراعية رئيسية في البلاد، تختص بتحويل المنتجات الزراعية الغذائية، تمتاز منتجاتها بالجودة العالية، وهو ما جعلها الرائدة في مجال الإنتاج الغذائي على المستوى الوطني.

تقع شركة مصبرات عمر بن عمر CAB في الشمال الشرقي لولاية قالمة، بمنطقة بوعاتي محمود التي تبعد بـ: 08 كلم عن الولاية، بدأ نشاط هذه الشركة في أبريل 1984م، وبدأت في الإنتاج الفعلي في أوت 1986م كوحدة معالجة صغيرة لمصبرات الطماطم ببلدية بوعاتي محمود، ولاية قالمة، كما خرجت من حدود السوق الناشطة فيه إلى أسواق ولاية سكيكدة، المسيلة والجلفة.<sup>2</sup>

#### ثانيا/ نشاط المؤسسة وقدراتها الانتاجية:

تختص شركة عمر بن عمر للمصبرات بتحويل المنتجات الزراعية الغذائية، وم نمنتجاتها نجد<sup>3</sup>:

- مصبرات معجون الطماطم في علب من حجم: 1 كغ، 1/2 كغ، 1/4 كغ.
- مصبرات الهريسة ( معجون الفلفل الحار ) في علب من حجم: 1 كغ، 1/2 كغ، 1/4 كغ.
- مصبرات المرابي في علب من حجم: 1 كغ، 1/2 كغ.

أما عن الطاقة الانتاجية للشركة فتتوزع على سبعة وحدات أهمها:<sup>4</sup>

(1) نفس المرجع

(2) وثائق الشركة

(3) نفس المرجع

(4) نفس المرجع

- وحدة بوعاتي محمود (ولاية قالمة) تنتج حجم 1700 طن/اليوم من الطماطم، إضافة إلى منتج الفلفل الحار

- وحدة الفجوج ( ولاية قالمة ) تنتج بحجم 3000 طن/اليوم من الطماطم،

- وحدة بومعيزة (ولاية سكيكدة) تنتج بحجم 4500 طن/اليوم،

- وحدة الخوبانة (ولاية المسيلة) تنتج حجم 300 طن/اليوم من المشمش، و بحجم 4000 طن/عام من الفلفل الحار.

-وحدة مسعد(ولاية الجلفة) في طور الانجاز بإنتاج وتحويل منتج المشمش.

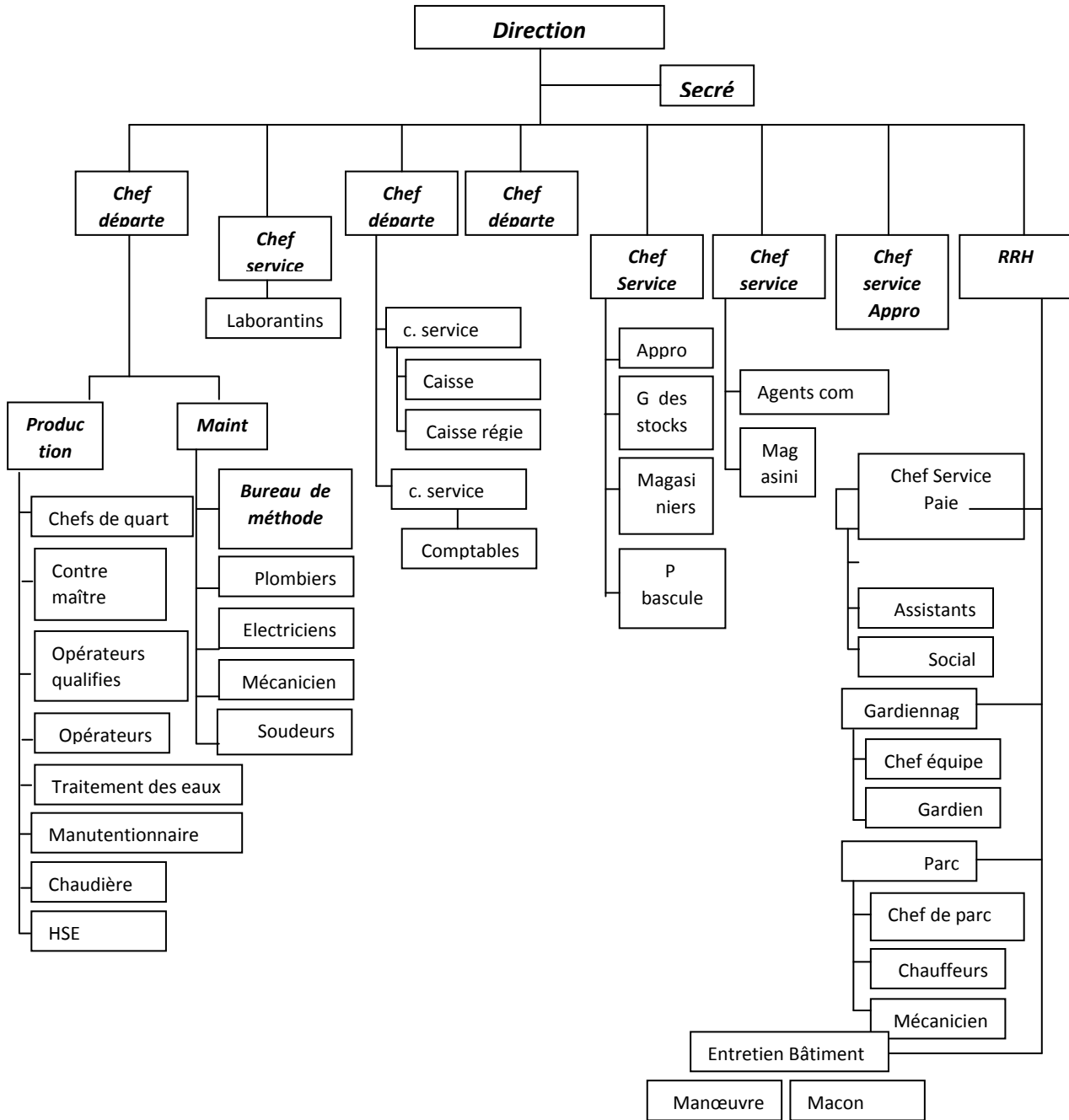
وعموما يتم توفير الحجم الأكبر من الإنتاج من قبل ثلاث وحدات أساسية هي: وحدة بوعاتي

محمود(ولاية قالمة)، وحدة الفجوج (ولاية قالمة)، ووحدة بومعيزة (ولاية سكيكدة).<sup>1</sup>

المطلب الثاني: تنظيم المؤسسة (الهيكل التنظيمي):

(1) مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية

شكل رقم(16): الهيكل التنظيمي لشركة المصبرات الغذائية عمر بن عمر (CAB)



المصدر: وثائق المؤسسة



تقسم الأعمال في شركة مصبرات عمر بن عمر على المصالح والمديريات وفق التنظيم التالي:

- الإدارة العليا: والتي يرأسها صاحب الشركة، وتهتم بالقرارات الإستراتيجية.

- المديرية العامة: ويتولاها مدير الشركة (المدير العام) المكلف بالإدارة والتسيير من طرف صاحب الشركة، والمشرف على تولي المسؤولية الكاملة التي تخص الشركة.

- مديرية المحاسبة والمالية: تتعلق بالعمليات المحاسبية والمالية، ويتولها محاسب خبير.

- مصلحة محاسبة المواد: تهتم بتسجيل جميع العمليات اليومية التي تجرى بالشركة والمتعلقة بمختلف المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.

- مصلحة المالية والميزانية: تساعد الشركة في معرفة إيراداتها ونفقاتها الشهرية والموسمية، وتتبع الوضعية المالية لها.

- مديرية الإدارة العامة: وتضم

- المصلحة الإدارية: هي عبارة عن مكتب يحتوي على مجموعة من الوسائل الضرورية المستخدمة في الإدارة، مثل: الأوراق، الأقلام، كذلك تزويد الشركة بمختلف الوسائل الضرورية كالتجهيزات المكتبية، وتجهيزات الإعلام...

- مصلحة الموارد البشرية: يتم على مستواها إدارة وتسيير المورد البشري، توظيف، تسريح، تقرير العطل والإجازات...

- مديرية الجودة: يتولاها طاقم مخصص في مراقبة معايير الجودة والتحسين.

- المخبر: الذي يسهر على تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات بدءًا بالمواد الأولية وصولًا للمنتج النهائي.

- المديرية التجارية: تقوم بالإشراف على متابعة الأعمال التجارية، مراقبتها ومتابعتها للوصول إلى رقم الأعمال المطلوب كهدف مرجو.

- المديرية التقنية: تقوم بمختلف العمليات التقنية الخاصة بالإنتاج من توجيه وتشخيص مختلف أجهزة الإنتاج والظروف الضرورية اللازمة لسيرورة تلك الأجهزة.

- **مصلحة الصناعة/الإنتاج والعمليات:** تعمل هذه المصلحة على توفير المادة الغذائية المتمثلة في منتج الطماطم، الفلفل الحار، والمشمش، وتحويلها إلى مصبرات الطماطم، الهريسة، والمرابي على التوالي، تعمل على المراقبة المستمرة في سير عملية الإنتاج بالتنسيق مع الوظائف الفرعية والمتمثلة في فرع التعبئة والتغليف.

- **مصلحة الصيانة:** تعتبر هذه المصلحة ضرورية بالنسبة للشركة، إذ أن معظم نشاطها يتركز على حفظ آلات إنتاج المنتج النهائي، والمسؤولية في هذه المصلحة تقع بالدرجة الأولى على عاتق عمال الصيانة، وتضم مصلحة الكهرباء، الميكانيك، ورشة تبديل القطع.

- **مديرية الاتصال والتسويق:** تهتم بالعلاقات الخارجية، والداخلية، وكذلك بالتوزيع والترويج للمنتوج.

**المطلب الثالث: تحليل محيط المؤسسة ومجالات تميزها:**

**أولاً/ تحليل محيط المؤسسة:**

### 1- المحيط الداخلي:

- **وظيفة الإنتاج:** منذ بداية النشاط الفعلي للشركة (1986) شهد إنتاجها تطوراً ملحوظاً حيث ارتفع إجمالي الإنتاج 20 مرة بين عامي: 1986 و 2011، من 3000 إلى 67000 طن، وتنوعت منتجاتها الصناعية حتى أصبحت من أنجح الشركات على مستوى الوطن.

- **الموارد البشرية:** تتوزع اليد العاملة على مختلف الوحدات حسب الاحتياجات (تناسباً مع الطاقة الانتاجية، والتخصصات التي تحويها الإدارة العامة) والتي تضم سبعة وحدات:

- وحدة بوعاتي: 1800 طن / يوم. مع 429 موظف

- وحدة الفحوج: 3600 طن / يوم. مع 177 موظف

- وحدة بومعيزة: 4000 طن / يوم. مع 105 موظف

- وحدة الخوبانة: مع 90 موظفاً (وحدة حديثة نسبة إلى الوحدات الأخرى)

إضافة إلى: مشروع عين بن بايدة: 6000 طن / يوم (بداية العمل 2018، مع 23 موظف)، وحدة إنتاج التوابل: مع 15 موظف (في بداية الوحدة)، وحدة مسعد: مع 04 موظفين (في بداية الوحدة).

- **طبيعة العمل في الشركة:** غالبا يتم العمل بالتناوب بين أربعة فرق خلال 24 ساعة، كما تسود في الشركة ثقافة تنظيمية قوية، حيث أن هناك تعاون وتفاهم بين الأفراد العاملين، وبين الرؤساء و المرؤوسين خاصة، مما يضفي نوع من الرضا لدى الأغلبية، كما أن أغلبية رؤساء المصالح ذوي شهادات جامعية أو معادلة.

## 2- المحيط الخارجي:

■ **أهداف الشركة:** تسعى شركة المصبرات عمر بن عمر إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- تحقيق الربح وتحسين مردودية الشركة.
- الحفاظ على الحصة السوقية الحالية، والتطلع لحصص سوقية أكبر، والوصول إلى أسواق إقليمية ودولية بإيجاز وحدات جديدة.
- تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها، والعمل على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها لنيل رضا زبائنها.
- السعي إلى إقامة وحدات تخزين في الميناء لضمان تدفق المادة الأولية.
- الوصول والبقاء في المرتبة الأولى من ناحية الجودة والتسيير.

وتسعى الشركة إلى توسيع محفظة منتجاتها من خلال عرض جديد يتمثل في منتج القهوة وبنكهات مختلفة، و الموضوع محل دراسة من خلال جمع المعلومات الإستراتيجية، أيضا توسيع الإنتاج المحلي للمشمش والرمان وباقي أنواع الفواكه (تابعة للشركة ذاتها) بمنطقة مسعد ولاية الجلفة.

■ **المنافسة:** تستحوذ الشركة على نسبة كبيرة جدا من السوق الوطنية، وتتفوق على منافسيها، ومن أهم هؤلاء المنافسين مجمع عمور بالشرق، شركة لاتينا (Latina)، و شركة البستان التي تنتج في حدود 2500 طن يوميا أصبحت تنتج منتجات نصف مصنعة وتبيعها لشركة عمر بن عمر.

شركة المصبرات عمر بن عمر تقتحم أيضا سوق الاستثمار بولاية الجلفة من مدينة مسعد بتجسيد مشروع "وحدة تحويل وتخفيف الفواكه" مع تطوير المنتجات الأخرى كالفلغل الحار...،

■ الزبائن: تنشط الشركة في العديد من الأسواق الدولية، أوربية(فرنسا، إيطاليا، ألمانيا)، آسيوية(قطر، وبعض دول الخليج)، وإفريقية(تنزانيا، نيجيريا)، بالإضافة إلى المشاركات في الصالونات الدولية للصناعات الغذائية بتشكيلات متنوعة من العجائن والمصبرات خاصة الطماطم التي يتم إعدادها محليا بأدق المعايير.

ثانيا/ تحليل مجالات التميز في شركة عمر بن عمر: من أهم محطات التميز في المؤسسة:

■ الاستثمار: تشتري المؤسسة الآليات، و التركيبات والتكنولوجيا من إيطاليا لأن جودتها أكبر-من وجهة نظر مسيري الشركة- من تلك التي تأتي من تركيا والصين و فرنسا كما يعتمد المنافسين<sup>1</sup>، فمثلا في الولايات المتحدة الأمريكية أصبح الإعتماد على آليات من إيطاليا أيضا بدلا من دول أخرى كما كان يعتمد في السابق، حيث أنها لاحظت أن جودة منتجاتها كانت أقل و الوقت المستغرق في العملية الإنتاجية كان أطول عندما كان إعتمادها في وقت سابق على آليات من دول غير إيطاليا.

■ المادة الأولية: تهتم المؤسسة برعاية المادة الأولية إنطلاقا من المشاتل، بحيث تختار الشركة مشاتل للفلاحين، وتختار البذور، وتوفر الظروف المناسبة لهذه المشاتل، تتابع وتقدم تسهيلات وامتيازات للفلاحين، تقوم بعد ذلك بجلب المادة الأولية(الطماطم) إلى المصنع وتقوم بإعدادها وتعليبها، على عكس المنافسين حيث يعتمد هؤلاء شراء المادة الأولية(الطماطم)، وهذه الامتيازات والتسهيلات التي تمنحها الشركة تسمح لها بالتعامل مع أغلب الفلاحين في المنطقة، حيث أن هؤلاء يتعاملون فقط معها، ومن أهم الامتيازات الممنوحة تقديم عربون للفلاح في بداية العملية والتسديد في الأجل المحدد(غالبا يكون في نوفمبر/ ديسمبر) دون تأجيل.

■ تركيبة المنتج: تركيبة المنتج في المؤسسة متميزة عن ما ينتجه المنافسون بحيث تهتم بإرسال مسيريهما والأفراد المتخصصين لتلقي تكوينات دقيقة في الخارج متى دعت الحاجة لذلك لاكسابهم معارف عملية

<sup>1</sup> مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية(المديرية العامة)

تمكنهم من فك شفرات التكنولوجيا المستوردة من إيطاليا خاصة حيث أنها لا تعتمد على خبرات خاجية، وإضافة إلى تمييز تركيبة المنتج، تعتمد الشركة جودة مادة التغليف والتنوع فيها.

■ **قوة التوزيع:** تمتلك الشركة شبكة كبيرة من الموزعين المعتمدين تشمل كل التراب الوطني، بل و تتعداه، ويظهر ذلك من تنوع زبائنها كما وضحنا سابقا، غير أنها لا تملك نقاط بيع معتمدة كما هو الحال في مؤسسة كوندور لذلك فسعر منتجاتها لا يكون منخفضا عن حد معين، وتطمح الشركة في استحداث نقاط بيع خاصة بها.

### المبحث الثالث: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية:

تعد مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة إحدى المؤسسات التي تنشط في سوق المياه المعدنية في الجزائر، والتي تعد بآفاق اقتصادية هامة إذا ما عنيت بالرعاية اللازمة، من خلال هذا المطلب نعرض أهم الجوانب المتعلقة بالمؤسسة كتقديم بطاقة تعريفية لها، أهميتها، ومختلف المهام المنوطة بها في إطار هيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

#### أولا/نشأة المؤسسة:

في إطار إنعاش المخطط التنموي الاقتصادي والاجتماعي واستغلال الموارد المحلية التي تزخر بها ولاية بسكرة، تم اقتراح إنشاء وحدة لتعبئة المياه المعدنية، وذلك وفق المرسوم التنفيذي 69-138 المؤرخ بـ: 1983/05/23 وبمداولة رقم 83-201 بتاريخ 1983/03/19 من طرف أعضاء المجلس الشعبي الولائي، وأنشأت الوحدة في جوان 1984 وانطلقت العملية الإنتاجية بها سنة 1987.

كانت الوحدة برفقة تسعة وحدات أخرى -مختلفة النشاط- تحت وصاية مديرية الوحدات المحلية التابعة لولاية بسكرة، ثم وصاية قسم تنمية الأعمال الإنتاجية والخدمات (مديرية الصناعة و المناجم)، وفي سنة 1990 تم الإعلان عن حل وتصفية الوحدات وبيعها للخواص (في إطار التحول إلى إقتصاد السوق) - فأصبحت وحدة ذات كيان خاص و مستقل.

في: 2003/05/04، أعلن عن الوحدة ككيان مستقل تماما، كمؤسسة مساهمة ذات مسؤولية محدودة برأسمال قدره: 600 مليون دينار جزائري، انطلقت العملية الإنتاجية بالمؤسسة في جويلية 2004، تحت إسم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، مقرها 87 شارع قديلة بلدية جمورة ولاية بسكرة، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب: 69850 متر مربع.

وعلى أساس القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تعتبر مؤسسة قديلة متوسطة

الحجم

ثانيا/ نشاط المؤسسة و دورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية:

\* نشاط المؤسسة: تعمل المؤسسة في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، تقدر طاقتها الإنتاجية النظرية

ب: 40000000 قارورة/سنويا، باشرت المؤسسة نشاطها باستخدام نوعين فقط من العبوات الأولى

ذات الحجم 1.5 لتر والثانية ذات الحجم 0.5 لتر، ليتوسع نشاطها بعد ذلك ويشمل العبوات ذات

2 لتر، ثم حجم 1 لتر، حجم 0.33.

\* أهداف المؤسسة: من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها:

- تحقيق الربحية، والبحث عن البقاء في صناعة المياه المعدنية.

- تلبية الطلب المحلي من المياه المعدنية (شرق، غرب، شمال، جنوب).

- رفع حجم الإنتاج، والاستغلال العقلاني للموارد المتاحة.

- محاولة اقتناء واستخدام التقنيات الحديثة بغرض مسايرة التطور الحاصل على المستوى العالمي.

- أن تكون نموذجا متميز ورائدا وموثوقا في مجال المياه المعدنية.

- البحث عن الأداء الجيد من خلال عقلانية سيرورة القرارات والإبداع مع تحكم نسبي في الجوانب

المالية.

- تحسين صورة وعلامة المؤسسة بصفة مستمرة، من خلال تقديم منتجات بأعلى مستويات الجودة

واكتساب خبرات جديدة.

- محاولة تقليص تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن للمحافظة على مستواها التنافسي أي أن تكون الأفضل والأقل تكلفة.

- كسب صمعة جيدة في السوق من خلال التحكم الجيد في تقنيات الإنتاج.

- تطوير منتجاتها وفقاً لمقاييس الجودة العالمية، بما يتناسب مع متطلبات الأسواق.

- تنمية المؤسسة حصتها السوقية في صناعة المياه المعدنية في الجزائر.

### المطلب الثاني/ تنظيم المؤسسة (الهيكل التنظيمي):

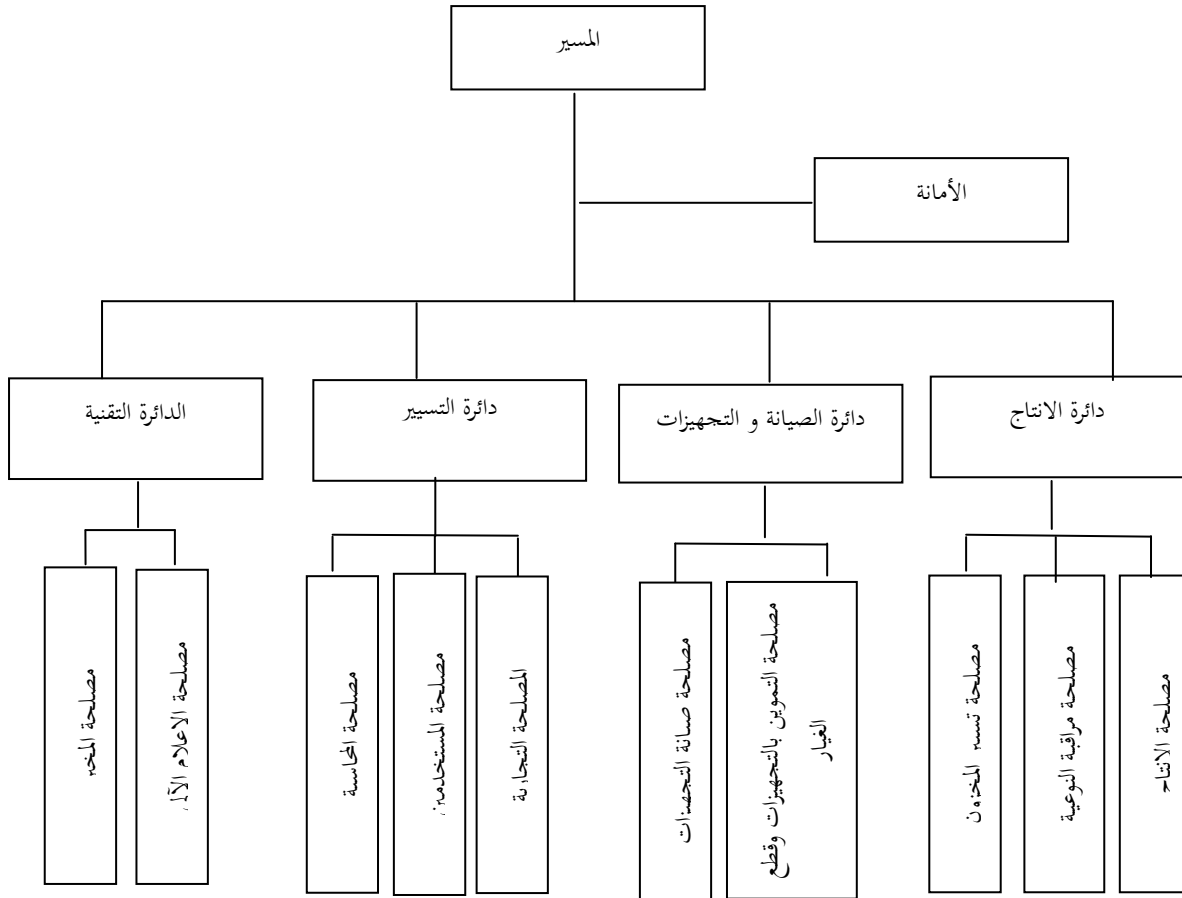
لتحقق مؤسسة قديلة أهدافها سعت إلى تصميم هيكل تنظيمي جديد يمتاز بالمرونة أي له القابلية على الاستجابة لمتغيرات البيئة، غير أن محدودية حجم المؤسسة (فيما يتعلق بالمساحة) يجعل تبني الهيكل التنظيمي البسيط المقسم حسب الدوائر والمصالح هو الأنسب -حاليا-، ويتكون هذا الهيكل الحالي من مجموعة الوظائف الأساسية والفرعية لتحقيق الانسجام و الفاعلية للتنظيم، حيث أن بساطة هذا التنظيم تضمن:

- تدفق المعلومات بشكل سريع بين مختلف المصالح، وتكوين علاقات مباشرة بين الرؤساء و المرؤوسين.

- وجود مرونة تنظيمية تمكن من مجابهة تقلبات المحيط.

و نوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل أدناه:

شكل رقم (17): الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية



المصدر: وثائق المؤسسة

- 1/ المسير:** مسير المؤسسة هو الذي يشرف ويسهر على القيام بمختلف وظائف التسيير، كما يشارك أيضا في الوظائف التنفيذية كإدارة المبيعات والتعامل المباشر مع الموردين والتفاوض معهم بشأن شراء المواد الأولية، ويمكن حصر بعض نشاطاته فيما يلي:
- إدارة المؤسسة حيث له مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي.
  - الإشراف على المؤسسة، والسهر على السير الحسن لنشاطها والأداء الأفضل لعمالها، والقيام بالمتابعة والتوجيه، كما يدافع عن المصالح الخارجية للمؤسسة.
  - متابعة التعاملات عبر الموقع الإلكتروني والرد على استفسارات وطلبات الزبائن والموردين.
  - الإطلاع على الحالة المالية والمحاسبية للمؤسسة ومختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.



- تحديد أسعار بيع المنتجات بالتنسيق مع المصلحة التجارية ومصلحة المحاسبة.

وللمسير فرع تابع له مباشرة وهو: **الأمانة**: مصلحة استشارية، وهي مسؤولة عن التنسيق، وتنظيم الرسائل الصادرة والواردة من وإلى المؤسسة وكتابتها وتسجيلها وتنظيم مواعيد الزيارات ولقاءات المدير مع الزبائن.

**2/ الدائرة التقنية**: تضم الدائرة التقنية لمؤسسة، وتضم فديلة مصلحتين:

أ- **مصلحة الإعلام الآلي**: توكل إليها مهام صيانة أجهزة الإعلام الآلي، والشبكة المحلية...

ت- **مصلحة المخبر**: تجرى فيها جميع التحاليل والاختبارات من بداية عملية الإنتاج إلى نهايتها.

**3/ دائرة التسيير**: وتضم المصالح التالية:

أ- **المصلحة التجارية**: وهي الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير المنتج النهائي وتسويقه، تتم فيها مختلف التعاملات التسويقية، من تحديد للأسعار ووضع المزيج الترويجي المناسب، بالإضافة إلى ذلك تقوم بما يلي:

- استقبال الزبائن ومعالجة طلباتهم، والاتصال بهم وفحص اقتراحاتهم مباشرة وعبر الانترنت.

- إعداد الفاتورة الشكلية والفواتير النهائية.

- المشاركة في إعداد مخطط الإنتاج.

- إعداد الميزانية التقديرية السنوية للمبيعات والتقارير الشهرية بمساعدة مصلحة المالية والمحاسبة.

- المشاركة في المعارض، والأيام الدراسية، وتحضير كتالوجات المنتجات، والدعم الإعلاني.

ب- **مصلحة المستخدمين**: يتم فيها متابعة كل ما يتعلق بالعمال من توظيف، تقاعد...، كما تسهر

على متابعة حركتهم اليومية ومراقبة مدى التزامهم بقوانين العمل، ويمكن تلخيص ما تقوم به فيما يلي:

- إعداد كشوف أجور العمال.

- تحديد عدد العمال وحركتهم في المؤسسة بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج.

- التصريح بالعطل العادية والاضطرارية للعمال.

**ج- مصلحة المحاسبة:** تعتمد هذه المصلحة في عملها على مختلف المحاسبات المتمثلة في المحاسبة العامة والتحليلية والمعمقة، ويتم فيها معالجة ومتابعة مختلف التعاملات المالية من إعداد للميزانيات، تحرير الفواتير، ومتابعة كل ما لها وما عليها من ديون اتجاه الغير، وتهتم بتحديد الوضع المالي للمؤسسة، كما تعمل على:

- مراجعة الوثائق المحاسبية.
- مسك سجلات البنوك والخزينة وتأمين الحسابات.
- السهر على إعداد التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات.
- الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية المحاسبية والمالية.
- القيام بالمراقبة والمتابعة الدورية للخزينة.
- تحديد أدوات الرقابة والكشف عن أسباب انحراف النتائج ومعالجتها.
- حساب رواتب العمال وتسديدها.

#### 4/ دائرة الصيانة والتجهيزات: تضم المصالح التالية:

**أ- مصلحة التموين بالتجهيزات وقطع الغيار:** ويتم خلالها متابعة مختلف الاحتياجات من قطع غيار سواء المتعلقة بالتجهيزات الإنتاجية أو الإدارية أو وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة، حيث تهدف إلى توفير كل المستلزمات في الوقت المناسب لضمان سيرورة العمل بشكل جيد.

**ب- مصلحة صيانة التجهيزات:** لهذه الوظيفة علاقة مباشرة مع عمليتي الإنتاج والتوزيع، ذلك أنها تقوم بـ:

- صيانة وسائل الإنتاج لضمان استمرارية العمل.
- ضمان تجديد الآلات القديمة وبرمجتها.
- القيام بالدراسات التقنية.
- متابعة وصيانة وسائل نقل المنتجات.
- إصلاح المعطل من العتاد الإنتاجي أو وسائل النقل وتحديد مختلف الاحتياجات اللازمة لتوفيرها.

5/ دائرة الإنتاج: دورها الإشراف المباشر على تنظيم وتسيير الإنتاج عبر مختلف مراحلها وتضم ثلاث مصالح هي:

أ- مصلحة الإنتاج: إن وظيفة الإنتاج هي العملية التي يتم بمقتضاها إنتاج سلع عن طريق تحويل المدخلات من المواد الأولية ووسائل الإنتاج إلى مخرجات من سلع نهائية، كما تقوم مصلحة الإنتاج باتخاذ القرارات الخاصة بعملية الإنتاج للتأكد من مطابقة المواصفات المطلوبة والكميات المحددة لتحقيق رغبات الزبائن وتلبية حاجياتهم، وعلى هذا الأساس فمصلحة الإنتاج تقوم بمايلي:

- استغلال وسائل الإنتاج البشرية والمادية.

- متابعة يومية للمنتجات مع إدخال بعض التغييرات الأساسية إن دعت الضرورة إلى ذلك.

- الحفاظ على السير الدائم لوسائل الإنتاج.

- تحسين الإنتاج والإنتاجية.

- دراسة وبحث إمكانية إدخال منتجات جديدة.

- توزيع المنتجات.

وحيث أن النشاط الرئيسي للمؤسسة هو تعبئة وتوزيع المياه المعدنية وذلك بخمسة أحجام مختلفة حسب رغبات الزبائن وهي: 2 لتر، 1.5 لتر، 1 لتر، 0.5 لتر، 0.33 لتر .

تمر عملية الإنتاج بالمراحل التالية:

- مرحلة تشكيل القارورات.

- مرحلة تغليف المنتج.

- مرحلة التعبئة.

- مرحلة تجميع القارورات.

وتتكون منتجات المؤسسة من العناصر والمقادير المبينة في الجدول التالي:

- كالسيوم: مفيد في بناء العظم والأسنان وتنظيم النبض، مهدئ للأعصاب ينظم وظائف الأعضاء والجهاز العصبي.

- مغنزيوم: ملين ومنشط العضلات العصبية، يساعد على الاسترخاء، يزيل الإجهاد، ينشط الأنزيمات، يساعد على تثبيت الكالسيوم في العظام، ضروري لمنع تقيؤ الأطفال أو الإسهال، حيوي للعظام.
- بوتاسيوم: تنظيم ضربات القلب، منظم لضغط الدم، ينشط العضلات.
- صوديوم: يعمل على توازن السوائل في الجسم، يوازن درجة الحموضة.
- سولفات: تنظيم الهرمونات، التخلص من السموم والرواسب.
- بالإضافة إلى كلورور النترات وبقايا جافة، كما تعمل المؤسسة على تجنب وجود النترات في المياه المعبئة لأنها تضر بصحة الأطفال والحوامل.

جدول رقم(03): مكونات الماء المعدني " قديلة "

المكونات	ققدار (ملغ/لتر)
كالسيوم $Ca^{2+}$	72
مغنزيوم $Mg^{2+}$	39,6
بوتاسيوم $K^{+}$	2
صوديوم $Na^{+}$	29
سولفات $SO_4^{2-}$	81
كلور $SO_4^{2-}$	38
النترت $No_2^{-}$	0,0
النترات $No_3^{-}$	2,59
بقايا جافة $Résidu\ 180^{\circ}C$ sec à	572

المصدر: وثائق المؤسسة

- ب/ مصلحة مراقبة النوعية: تتولى مراقبة المنتج عبر مختلف مراحل العملية الإنتاجية للتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة، كما تعمل على:
- مراقبة مستمرة للمنتج وذلك بالتحليل الدقيق للمياه المعدنية.

- السهر على تنفيذ سياسة المؤسسة وهذا على مستوى النظافة ومراقبة الجودة.
  - السهر على احترام إجراءات مراقبة العينات وتحليلها.
  - تحديد حاجيات المخبر من المنتجات والتجهيزات والمواد اللازمة لعمليات التحليل.
  - المصادقة على نتائج التحليل الدورية.
  - تقديم نتائج التحليل للمسؤولين مع الملاحظات والتوجيهات الضرورية.
- وكل هذا للحفاظ على سلامة المستهلك بالدرجة الأولى والتأكد م لعدم وجود جرائم تؤدي إلى الإضرار به.

ج/ مصلحة تسيير المخازن: تتولى عملية تسيير المخزون للمواد الأولية اللازمة في العملية الإنتاجية أو المنتجات الموجهة للبيع.

ونشير أنه صادف وجودنا بالمؤسسة أثناء فترة إجراء هذه الدراسة الميدانية تغيير الهيكل التنظيمي لها-

(الملحق رقم 01))

**المطلب الثالث: تحليل محيط المؤسسة ومجالات تميزها:**

**أولا/ تحليل محيط المؤسسة:**

**1- المحيط الداخلي:**

**الموارد البشرية:** تركيبة الموارد البشرية للمؤسسة تضم أفراد ذوي خبرة في مجالات مختلفة، و أفراد موظفين جدد على أساس تخصصات محددة، و تعتمد المؤسسة فرق العمل، و تشجع روح المبادرة، التعاون و التنسيق بين مختلف المصالح مما يعكس قوة ثقافتها التنظيمية.

تشغل المؤسسة حوالي 119 عاملا، منهم ثلاثة إطارات مسيرة تعتبرهم المؤسسة القلب النابض بها،

**2- المحيط الخارجي:**

أ/ المنافسون: تنشط المؤسسة في قطاع يكثر فيه المنافسون، حيث يتواجد 54 مؤسسة في هذا النشاط، و على مستوى مؤسسة قديلة نجد منافسة أكثر من طرف عدد من المؤسسات الرائدة هي الأخرى على مستوى مراكزها أهمها:

\* مؤسسة إيفري (الوسط): تعتبر إيفري مؤسسة خاصة رائدة على المستوى المحلي في إنتاج وبيع المياه المعدنية والمشروبات الغازية ومختلف أنواع العصير، وقد شاركت إيفري في عدد من الصالونات والندوات الاقتصادية التي نظمت في الجزائر وأوروبا وفي الدول العربية، تأسست المؤسسة في سنة 1986 بمنطقة أوزلاقن في ولاية بجاية وبشرت نشاطها في مجال تعبئة المياه المعدنية منذ 1996 بطاقة إنتاجية تقدر بـ 20 مليون قارورة سنويا، وينبوع المياه المعدنية التي تستثمرها يصدر من القرية التاريخية إيفري الذي يقع 50 كلم غرب الولاية ويبعد 150 كلم عن العاصمة.

\* مؤسسة يوكوس (الشرق): يقع مركزها في تبسة، منتجاتها موجهة بالأخص إلى فئة مرضى الكلى وهذا ما يجعلها ذات قيمة للمرضى، وتسيطر نوعا ما على الأسواق المحلية بشرق الجزائر بحكم قربها من السوق.

\* مؤسسة القولية (الجنوب): والتي تنشط بمنطقة حاسي مسعود وتسيطر على الأسواق الواقعة في الجنوب، ونظرا لطبيعة هذه المنطقة فإن منتج المؤسسة يلقي رواجاً كبيراً.

يتميز منافسو المؤسسة بكونهم من القطاع الخاص، وهذا ما أكسبهم مزايا تنافسية منها:

- تقديم تسهيلات البيع، خاصة من ناحية النقل.

- إمكانية تعاملها مع الزبائن (بالدين) التسديد بالأجل.

- امتلاكها لأدوات ووسائل إنتاجية متطورة.

ب/ الموردون: تنتج المؤسسة المياه المعدنية في تشكيلة متنوعة (أحجام متنوعة للعبوات) باستخدام مجموعة مواد أولية تحصل عليها من موردين من داخل الوطن (الروبية، سطيف)، ومن خارج الوطن (فرنسا، إيطاليا، وإسبانيا)

ج/ الزبائن: أهم زبائن المؤسسة: المؤسسات الخاصة و العامة، الموزعين بالجملة والتجزئة، المحلات التجارية، الهيآت و الشركات مثل الخطوط الجوية الجزائرية، الفنادق...، كما تقوم بتصدير منتوجها.

ثانيا/ تحليل مجالات التميز في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية:

بصفة عامة تساهم المؤسسة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال:

- تكوين علاقات وثيقة مع الزبائن والموردين.
- توفير مناصب شغل
- المساهمة في إنعاش الإقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية، و المساهمة في تلبية احتياجات السوق الوطنية بل و العالمية من المياه المعدنية..
- تقديم منتج صحي ذو جودة عالية
- إدخال تكنولوجيا حديثة ومتطورة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية
- تميز مؤسسة قديلة بنمط تقني متقدم، حيث أن أغلب تجهيزاتها مستوردة من الخارج (فرنسا، إيطاليا، ألمانيا).
- الدخول إلى أسواق عالمية جديدة من خلال عملية تصدير المنتج إلى الخارج.

المبحث الرابع: مؤسسة جنرال كابل-بسكرة-:

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

أولا/ نشأة المؤسسة:

تأسست المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية ENICAB بتاريخ: 1980/01/01 على إثر إعادة هيكلة مؤسسة SONELEC التي انبثق عنها أربع مؤسسات أخرى ( ENIEM, ENPEC, ENIE, ENDIMEL) وأصبحت المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل مستقلة بذاتها و مقرها العاصمة لتنبثق منها ثلاث وحدات: فرع بسكرة ENICAB ، وحدة جسر قسنطينة، وحدة واد السمار بالحراش، وفي سنة 1998 استقلت وحدة بسكرة عن المؤسسة الأم لتصبح مؤسسة صناعة

الكوابل لبسكرة (ENICA Biskra) وفي ماي 2008-و في إطار التعاون الاقتصادي-تم خصصتها حيث تم بيع 70٪ من الأسهم إلى مجموعة GENERAL CABEL وهي شركة إسبانية متخصصة في صناعة الكوابل لها عدة فروع عبر العالم فأصبحت مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة-.

#### ثانيا/ نشاط المؤسسة:

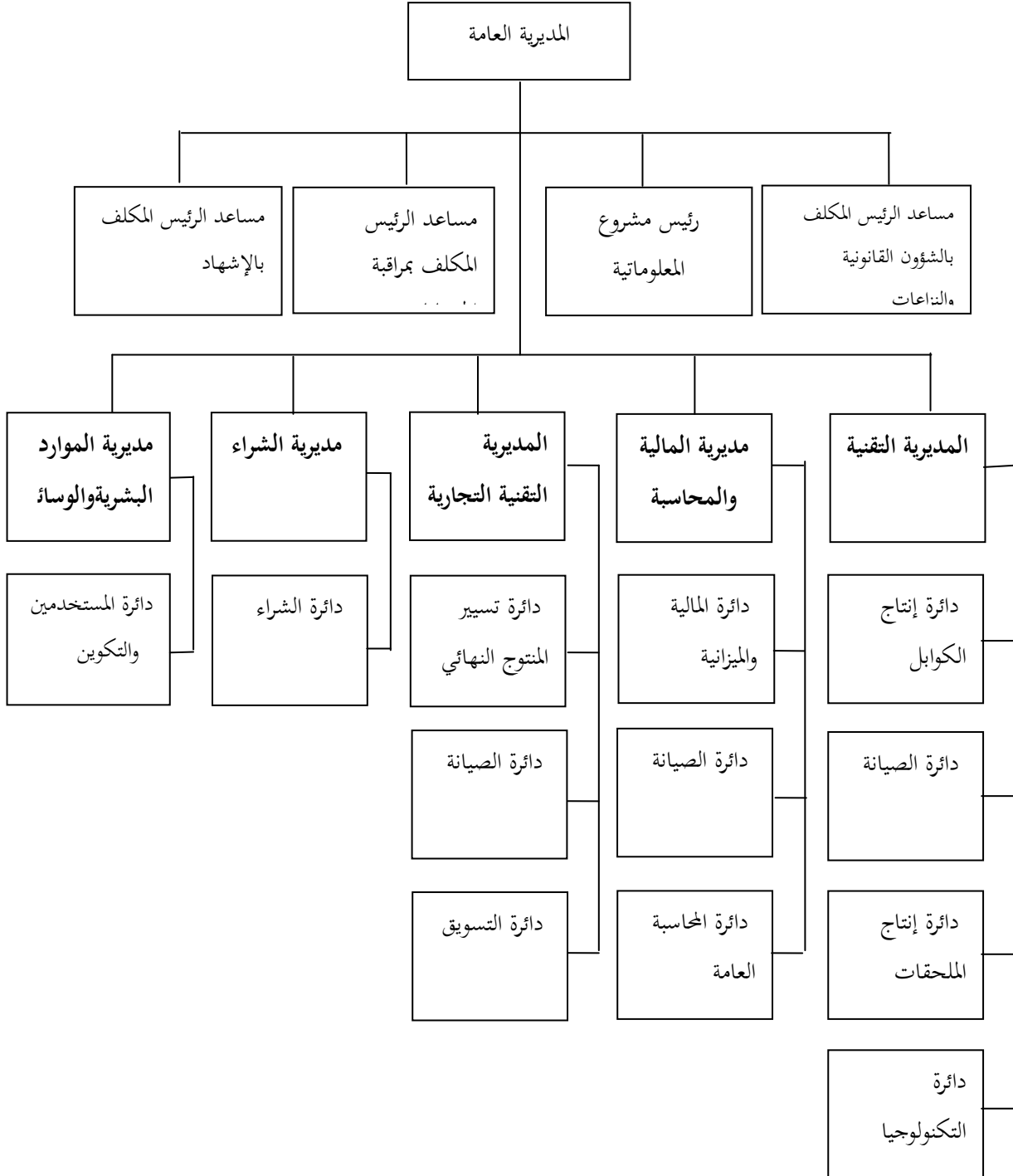
يتمثل نشاطها في صناعة الكوابل الكهربائية بمختلف أنواعها: معزولة وغير معزولة، منزلية وصناعية، يتم إنتاجها باستمرار (ترد في أغلب الطلبات)، تقسم كل هذه الأنواع ضمن مجموعات تضم كل منها كوابل مشتركة في بعض الخصائص وتسمى عائلات الكوابل منها: كوابل منزلية (Domestiques)، كوابل صناعية (Industriels)، كوابل ذات الضغط المتوسط (Moyens tensions) و العالي، كوابل هوائية (Aériens)...، كما تقوم المؤسسة بإنتاج:البكرات الخشبية للف الكوابل و مادتي PVC و PRC لتغليف الكوابل، و شرعت مؤخرا في إنتاج حبيبات الكومبوند (Compound PVC) وهي مادة أولية في بعض صناعاتها.

\* أما بالنسبة لعملية إنتاج الكوابل فهي تمر بعدة مراحل أولها مرحلة القلد و هي عبارة عن تقليص سمك النحاس أو الألمنيوم ثم مرحلة العزل و هي عملية تغليف الأسلاك بمادة عازلة ( PVC أو PRC)، التجميع و تتمثل في عملية ظفر الأسلاك المعزولة مع بعضها البعض، تليها مرحلة التسليح (التدريع) وهي تلفيف شريط واقى (من النحاس أو الألمنيوم) على الكابل لحمايته من الضغوط الخارجية خاصة بالنسبة للكوابل الصناعية، ثم آخر مرحلة وهي تغليف التدريع (الشريط الواقى) ليكون الكابل تام الصنع.



المطلب الثاني: تنظيم المؤسسة (الهيكل التنظيمي):

شكل رقم (18): الهيكل التنظيمي لمؤسسة جنرال كابل-بسكرة-



المصدر: وثائق المؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة (EN.I.CA.B) - حسب ما يوضحه الشكل - من:

المديرية العامة: تقوم بالإشراف على مختلف المديریات الفرعية والمتابعة والتنسيق بين مختلف مهامها وذلك بمساعدة مجموعة إستشارية مكونة من:

-مكلف بالشؤون القانونية والنزاعات: يهتم بمعالجة وحل النزاعات الداخلية بين العمال والإدارة، والخارجية بين المؤسسة والموردين أو العملاء.

-مكلف بالإعلام الآلي (رئيس مشروع المعلوماتية): يهتم باستقبال التقارير الشهرية للمؤسسة بالنسبة لمختلف النشاطات.

-مكلف بمراقبة الحسابات: يقوم بمراقبة الحسابات والمبالغ الخاصة بالصادر والوارد.

-مكلف بالإشهاد: مهمته المصادقة على المنتج للمحافظة على جودته.

وتندرج تحت المديرية العامة خمسة مديريات فرعية:

1/ المديرية التقنية: تعتبر من أهم المديریات في المؤسسة، مهمتها الرئيسية تسيير عملية الإنتاج وتضم أربعة دوائر هي:

\* دائرة إنتاج الكوابل: تعتبر من أكبر الدوائر في المؤسسة تشرف على تخطيط وتسيير العملية الإنتاجية بمختلف مراحلها منذ دخول المادة الأولية إلى غاية تعبئة الكوابل في البكرات، وتضم خمسة مصالح وهي: مصلحة تخطيط الإنتاج، مصلحة العزل PRC، مصلحة القلد والظفر، مصلحة العزل والتغليف PVC، مصلحة التجميع والتغليف PVC.

\* دائرة الصيانة: تهتم بعمليات صيانة وسائل الإنتاج، والآلات الميكانيكية ووسائل النقل والتكليف وتأمين الطاقة الكهربائية وتشرف على أربعة مصالح: الصيانة الميكانيكية، الصيانة الكهربائية، صيانة عتاد النقل والتكليف، مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية.

\* دائرة إنتاج الملحقات: مهمتها تموين المؤسسة بالطاقة الكهربائية وتجديد المياه في الورشات، وتزويد المؤسسة بالخشب لإنتاج البكرات، كما تقوم بإنتاج حبيبات PVC واسترداد النفايات من مختلف الورشات، وتضم المصالح الثلاثة التالية: مصلحة إنتاج حبيبات PVC، مصلحة إنتاج البكرات والاسترجاع، مصلحة المنافع.

\* دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية: تهتم بمراقبة المنتج التام الصنع وتحديد مدى مطابقتها للمواصفات والمقاييس المعمول بها، مراقبة الجودة، ومراقبة المواد المشتراة من داخل الوطن وخارجه وفقا لمعايير محددة، كما تسند لهذه الدائرة مهمة البحث والتطوير، وتشرف على المصالح التالية: مصلحة التكنولوجيا، مصلحة المخابر، مصلحة التجارب.

2/ مديرية المالية والمحاسبة: تهتم بتسجيل العمليات المالية والمحاسبة لإعطاء صورة واضحة عن الوضع المالي للمؤسسة، وتضم دائرتين:

\* دائرة المالية: تهتم بتخطيط الميزانية المالية للمؤسسة، والتسيير المالي للمدخلات والمخرجات، وتكون من مصلحتين: مصلحة المالية، مصلحة الميزانية.

\* دائرة المحاسبة العامة: تهتم بمتابعة المصاريف من المدخلات والمخرجات، و تضم مصلحتين: مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة المحاسبة التحليلية.

3/ المديرية التقنية التجارية: تهتم بتنسيق ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بالتوزيع النهائي للمنتج، تتكون من دائرتين:

\* دائرة تسيير المنتج النهائي: تشرف على تهيئة الكابل، وإضافة اللمسات الأخيرة قصد تسويقه، وتضم مصلحتين: مصلحة تسيير الكوابل، مصلحة تسيير إنتاج الملحقات.

\* دائرة التسويق: تقوم بتوزيع المنتج النهائي من خلال مصلحتي: البيع، والتسويق.

4/ مديريةية الشراء: مهمتها مراقبة كل النشاطات المتعلقة بالمشتريات، وتضم بدورها ثلاث مصالح: مصلحة التموين والعبور، مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار، مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية.

5/ مديريةية الموارد البشرية والوسائل: تهتم بتنظيم عمل الدوائر والمصالح والتأكد من تأهيل العاملين، تأمين ظروف العمل الملائمة، تأمين وسائل النقل والتجهيزات، وتضم من خلال دائرة المستخدمين والتكوين المصالح التالية: تسيير المستخدمين، التكوين والخدمات الاجتماعية، الوقاية والأمن والوسائل العامة.

## المطلب الثالث: تحليل محيط المؤسسة ومجالات تميزها

أولاً/ تحليل محيط المؤسسة:

## 1- المحيط الداخلي:

الموارد البشرية: بلغ تعداد الموارد البشرية في مؤسسة صناعات الكوابل-بسكرة- ( حسب إحصائيات 2018 حوالي 450 عاملاً موزعين وفق ثلاث فئات: (إطارات: 62، أعوان تحكم: 103، أعوان تنفيذ: 285)، و يتغير عدد العمال- بالزيادة أو النقصان- في آجال قصيرة تبعاً لاحتياجاتها، ففي حالة زيادة وتنوع الطلبات مثلاً تلجأ إلى الاستعانة بالأفراد ذوي العقود المؤقتة قصد توفير المنتجات المطلوبة في الوقت المناسب.

\* واقع تسيير المهارات بالمؤسسة محل الدراسة: و في مجال تسيير المهارات قامت المؤسسة بعدة إجراءات وإتباع برنامج موثق تجسد عملياً منذ سنة 2002 (هذه الإجراءات كانت متبعة غير أنه لم يتم توثيقها إلا سنة 2002) ثم خضع للتغيير و التعديل في فترات معينة بما يضمن ليونة العمل، ويرتكز البرنامج عموماً على: اكتساب المهارات و تحديدها، تطويرها، والمحافظة عليها بصفة مستمرة، بحيث:

■ **تحديد المهارات:** تنتهج المؤسسة منطق المهارات في أنشطة الموارد البشرية (التوظيف، التكوين، الترقية، المسار المهني، المكافآت...)، و في إطار ذلك تهتم بمتابعة الأفراد في العمل من أجل الحصول على بطاقة تفصيلية للمهارات المهنية، ثم ترتيب وتجميع المهارات المهنية المتماثلة أو المتكاملة في شكل وحدات للمهارات، كما أنها تولي اهتماماً كبيراً بالمهارات الجماعية.

■ **تطوير المهارات:** تولي المؤسسة أهمية بالغة للتكوين، تحويل ونقل المعلومات المكتسبة بحيث:

• **التكوين** - يمثل سبيل لاكتساب المهارات-، يتم اعداد و تقييم برنامج التكوين وفق المراحل

التالية:

أ- جمع الإحتياجات التكوينية: مع بداية الثلاثي الأخير تحدد الإحتياجات التكوينية للسنة المقبلة، على مستوى مديرية الموارد البشرية والوسائل من أجل وضع برنامج التكوين للسنة القادمة بالإضافة

إلى إحتياجات استثنائية وتكون في حالة: إدخال تكنولوجيات وتجهيزات جديدة أو إنتاج أنواع خاصة من الكوابل (هنا يظهر الاهتمام بالمهارات).

ب- إعداد برنامج التكوين: بعد جمع كل الإحتياجات التكوينية و اعتماد المقبولة منها، يعرض البرنامج التكويني على الإدارة العليا للمصادقة أو التغيير ( في هذه الحالة يعرض المشروع الجديد على مديري الهياكل لدراسته ثم المصادقة)، ويحتوي البرنامج على عدد الأفراد المرشحين للتكوين، أسباب التكوين ومن خلالها الأهداف المنتظرة (التركيز خاصة على المهارات )، الإطار الزمني والمكاني والتكاليف.

ج- تنفيذ ومتابعة برنامج التكوين: بعد المصادقة يشرع في تنفيذه ويتابع من قبل مصلحة التكوين، وفي حالة عدم تلبية كل الإحتياجات التكوينية للسنة الحالية ترفق مع البرنامج التكويني للسنة المقبلة.

د- تقييم التكوين: بعد تنفيذ البرنامج تأتي مرحلة تقييم التكوين والذي يتم على عدة مستويات:

-تقييم فوري (Evaluation à chaud): يتولى المستفيد من التكوين تقييم: الجهة المكونة له (مستوى المعارف، درجة التحكم في الموضوع...) مدى موافقة موضوع التكوين للموضوع المقرر، الإمكانات والأساليب المستخدمة...

-تقييم بعدي (Evaluation à froid): وهو تقييم من قبل المسؤول المباشر لمدى إكتساب المستفيد من التكوين للمهارات، وفي حالة كون النتيجة سلبية يخضع هذا المستفيد لتكوين مكمل أو لإعادة تأهيله في المنصب.

-تقييم التكوين النظري: يشمل المنتقيات، الأيام الدراسية...، حيث يقيم المستفيد من خلال وثيقة خاصة: موضوع التكوين، درجة استفادته، أهم الأفكار التي وردت ويمكن أن تخدم المؤسسة من حيث الجودة وتحسين الأداء...

• **تحويل ونقل المعلومات المكتسبة:** وهو عبارة عن تقييم للمستفيد من دورات تكوينية قصيرة المدى، وعادة ما يكون إطارا، و هو عبارة عن تقييم للمعارف المكتسبة للأفراد المعنيين بموضوع

التكوين عن طريق الاتصال وتبادل الحوار ويجب أن تتوضح من خلال هذا الإتصال نقطتين أساسيتين:

- تقييم درجة إهتمام المشاركين بتدخلات المستفيد من التكوين.
- رضا المشاركين وإقتراحاتهم في إثراء الموضوع.

■ **المحافظة على المهارات:** تعمل المؤسسة على الحفاظ على مهاراتها تحرص على عدم ضياعها، و ذلك من خلال:

• **تفويض السلطة:** يتم على أساس نتائج تقييم المهارات مع الأخذ بعين الاعتبار الأقدمية، بحيث يكون إختيار المسؤول للفرد الذي سيفوض له السلطة من بين مرؤوسيه مبني على أساس: درجة أدائه لمهامه، مدى إحساسه بالمسؤولية، خبرته المهنية. و عموما يكون في حالات قليلة جدا وفي بعض المهام فقط.

• **النقل (تغيير المناصب):** يمثل تقييم وتثبيت مهارات الفرد من خلال انتقاله من منصب لآخر، شرط أن تكون متقاربة من حيث متطلبات المهارات، والهدف من هذا التقييم هو:

- تقييم قدرات الفرد على شغل عدة مناصب.

- تحليل الإحتياجات التكوينية وإثباتها و تحديد توقعات التكوين (التكوين لم يتلقاه الفرد أو تكوين مكمل لما تلقاه).

- تثبيت مهارات الفرد (المحافظة على مهاراته بشغل مناصب عديدة متقاربة).

• **اعتماد تحديد المهارات المتعددة (polycompétences):** بانتقال الفرد من منصب لآخر يكتسب مهارات جديدة فضلا عن المحافظة عن مهاراته السابقة، ويسمح هذا الإجراء بتقليص الفروقات في المهارات بين الأفراد (من نفس المستوى التنظيمي) في المناصب المتقاربة من حيث متطلبات المهارات مما يؤدي إلى:

- إمكانية تعويض فرد مكان آخر نتيجة الغياب، وبالتالي ضمان عدم تأخير العمليات.

- تدعيم بعض المهام حسب الإحتياجات التكنولوجية.

وتحديد المهارات المتعددة للأفراد في المؤسسة يتم على أساس مرجعيات محددة مسبقا، و يتم تحديدها على أساس المهام لا على أساس التشغيل الخاص، وترتب المهارات في هذه المرجعيات تنازليا حسب درجة التعقيد، وتحدد في خمسة مستويات على الأقل (وهو الشكل العام في تحديد مستويات المهارات في المرجعيات حسب le boterf) من قبل المسؤول المباشر وهذا الإجراء يتعلق بالوظائف الأساسية أي بالعمليات الإنتاجية خاصة، إذ أن أغلب عمال المؤسسة يعملون بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الإنتاج.

يتم توظيف الأفراد في المؤسسة على أساس شهادات علمية أو مهنية، و على أساس خبراتهم كذلك مما يساعد على تطوير، تثبيت وتعدد مهاراتهم (Polycompetences)، و هي من أهم المحطات في سياسة تسيير المهارات التي تنتجها المؤسسة و هذا في الحقيقة يدل على درجة الوعي التي يتحلى بها الأفراد و رغبتهم في الاستفادة و تجسيد أساليب التسيير الحديثة.

و سعيًا من المؤسسة لتطوير مهارات أفرادها فإنها تعتمد بدرجة كبيرة على التكوين

و لأن التقييم يسمح للمؤسسة بالتعرف على مستوى مهارات أفرادها فإنه يتم مراقبة و تقييم المسيرين لمؤوسيتهم بصفة دورية، واستنادا إلى نتيجة التقييم يقوم بعض المسيرين بتفويض سلطاتهم إلى بعض الأفراد، حيث يراعى في إختيار الفرد المناسب مستوى مهاراته و خبراته إلى جانب أقدميته بالمؤسسة.

أما بالنسبة لنوع المكافآت التي يفضلها الأفراد في المؤسسة فإنها تتمثل في منح شهادات شرفية أو الحصول على امتيازات معينة كاعتراف من المؤسسة بمهاراتهم و خبراتهم.

## 2- المحيط الخارجي:

المنافسون: تغطي منتجات المؤسسة حوالي 70% من السوق الوطنية، و تحتل مكانة مهمة إفريقيا.

تميز المؤسسة عن منافسيها بتعدد أنواع الكوابل التي تنتجها ومن أهم هؤلاء المنافسين: المؤسسة الخاصة SOFAFE بسطيف غير أنها لا تنتج جميع الأنواع التي تختص فيها EN.I.CA.B إذ تركز

خاصة على الكوابل العائلية، لذلك لا تعتبر منافس قوين إضافة إلى وحدة القبة وهي الأخرى تختص فقط في صناعة الكوابل المعزولة ذات الضغط المنخفض والمتوسط، بينما يعد المستوردون حالياً من أقوى المنافسين بالنسبة للمؤسسة.

### ثانياً/ تحليل مجالات التميز في مؤسسة جنرال كابل-بسكرة:-

عند إنشاء المؤسسة كان من المقرر أن تنتج 28606 طن سنويا من الكوابل (الطاقة التعاقدية)، وقد حققت هذا المستوى، وكانت تتبع أسلوب الإنتاج المستمر طبقاً لسياسة الدولة غير أن ذلك عرضها لخسائر ضخمة نتيجة إرتفاع تكاليف التخزين، وكساد المنتج، مما اضطرها إلى تغييره فأصبحت تعتمد على أسلوب الإنتاج حسب الطلب - والطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحقيقة تفوق هذا المستوى-، و يتجلى مثلاً تسيير المهارات في سير الطلبات في التفاوض بين الطرفين(المؤسسة و طالب السلعة) والاتفاق حول نوع و كمية المنتج، الوقت المطلوب، وخاصة السعر، ثم يتم جمع كل الطلبات (الخاصة بالسنة القادمة) وعلى أساسها يتم إعداد خطة الإنتاج مع الأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات (حالة وسائل الإنتاج، الطلبات المستعجلة أو الموسمية، التي قد ترد في أي وقت، توفر المواد الأولية، اليد العاملة...)، ثم وبالتنسيق بين كل المصالح والوحدات تقوم مصلحة تخطيط الإنتاج بتحديد وتيرة الإنتاج، وبعد التعديل (إلغاء بعض الطلبات، إدراج الطلبات المتأخرة...) تتم المصادقة على البرنامج الإنتاجي النهائي وإرسال نسخ منه إلى المصالح المعنية لتعد هي الأخرى برامجها، و تشرع في الإنتاج في الوقت المناسب. و نشير إلى أن المؤسسة تحرص على استفادة عمالها من الأرباح(المكافآت، تحسين ظروف العمل...) حفاظاً على مهاراتها.

إبتداءً من سنة 1999 شرعت المؤسسة في وضع سياسة خاصة بجودة المنتج من خلال تطبيق مجموعة من المناهج والطرق - ومن أهمها تلك المتعلقة بتسيير المهارات إذ تعتبر من متطلبات الحصول على هذه الشهادة وذلك من خلال التكوين-والتي تصل بها إلى التحكم في نوعية المنتج- ، وبالفعل توصلت إلى الحصول على علامة إيشهاد الإيزو 9002 سنة 2001، ثم إيزو 9001 في نوفمبر



2003...، وتتميز المؤسسة عن منافسيها بتعدد أنواع الكوابل التي تنتجها و هي بذلك تحتل مكانة هامة في القطاع.

ونشير أن المؤسسة ألغت العقد مع الشريك الأجنبي جنرال كابل و حل محله مجموعة بن حمادي متمثلا في مؤسسة كوندور بنفس نسبة الشريك السابق أي 70 %، غير أن عدم توفر وثائق عن هذه الشراكة وسير العمل في إطارها، التسمية الجديدة للمؤسسة و هل هناك تغير في الهيكل التنظيمي؟ ... أثناء إجراء هذه الدراسة الميدانية جعلنا نعتمد البيانات والوثائق المتوفرة.

## خلاصة الفصل:

من خلال تعريف المؤسسات محل الدراسة وتشخيص واقع متغيرات الدراسة بها نستنتج أن المهارات تلعب دورا مهما في تفوقها وتميزها أكثر من الموارد الأخرى نظرا لخصائصها، إذ تعرّف عموما في المؤسسات محل الدراسة على أنها ما يسمح للعامل بالسيطرة على الوضعية المهنية، كما تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية أن المؤسسات المبحوثة حققت نجاحات معتبرة تمثل في الحصول على شهادات الجودة والاستحواذ على نسب عالية من الأسواق- كل في مجالها، وسعيها منها للاستمرار في نفس السياق والإبقاء على هذا الاعتراف تنتهج هذه المؤسسات عدة سياسات ومن أهمها تلك الخاصة بتسيير المهارات، والذي توليه أهمية بالغة، و هي في سعي دائم إلى تطوير نشاطاتها و استحداث منتجات جديدة مما يحقق لها التفوق أو السبق، وأضحت من أهم المؤسسات في مجال تخصصها.

## تمهيد:

نحاول في هذا الفصل -وقياسا مع الجزء النظري- استنتاج مدى تميز المؤسسات محل الدراسة، وما مساهمة مهاراتها الإستراتيجية في هذا التميز، وهذا من خلال عرض لنتائج أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها، حيث تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، و معامل الارتباط بيرسون... لمعرفة العلاقة بين المتغيرين المستقل و التابع، و تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة المتبناة، و اختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، والوصول إلى بعض الاستنتاجات عن أبعاد الدراسة في المؤسسات المبحوثة.

## المبحث الأول: منهجية الدراسة

يحتوي هذا المبحث على ثلاثة مطالب، يشمل المطلب الأول أسلوب الدراسة، حيث وضحنا كيفية تصميم الدراسة ومنهجها المتبع، كما تم توضيح كيفية إعداد الاستبيان والأساليب الإحصائية التي سوف يتم الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي للبيانات التي تم تجميعها، ونعرض في المطلب الثاني كل من مجتمع الدراسة وعينتها، أما المطلب الثالث فتتطرق إلى نتائج اختبار ثبات الدراسة وصدقها.

## المطلب الأول: أسلوب الدراسة

## أولاً/ تصميم الدراسة:

عرف Minisi تصميم البحث على أنه خطة أو مخطط يوضح مواصفات العمليات اللازمة من أجل اختبار فرضية معينة في ظل الشروط المتوفرة. ويسمح تصميم البحث بتحريك مختلف عناصر البحث (الإطار النظري، الاشكالية، التحليل، والنتائج).<sup>1</sup>، ويتضمن تصميم البحث كل من المنهج النظري والمنهجي (theoretical and methodological approach)، حيث يشمل المنهج النظري الطريقة الاستقرائية أو الطريقة الاستنتاجية (inductive or deductive)، بينما يشمل المنهج المنهجي المنهج الكمي أو المنهج الكيفي.<sup>2</sup>

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على الطريقة الاستنتاجية وتسمى أحيانا بالتفكير الاستنباطي، حيث استخدم الباحثون هذا المنهج ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة، واشتقاقاً من هذه الطريقة وجدت الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية،

(1) Minisi, M.A., "The Evaluation of the Employee Assistance Programmes Internal Marketing in the National Prosecuting Authority", Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Master of Social Science in Employee Assistance Programmes, University of Pretoria, 2005, p 95.

(2) Zikmund, W, "Business Research Methods". Harcourt Brace Jovanovich: Fort Worth, 2003, p 185.

حيث يهدف البحث الذي يعتمد على هذه الأخيرة إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع، وذلك بغرض تطوير تعميم مبرهن.<sup>1</sup>

للطريقة الافتراضية-الاستنتاجية (The hypothetici-deductive) سبع خطوات هي: الملاحظة (إحساس الباحث أن تغيرا معيناً يحدث أو أن سلوكاً أو اتجاهات جديدة تظهر بغموض)، جمع البيانات الأولية، تكوين الإطار النظري، تكوين الفرضيات، تجميع البيانات الإضافية، تحليل البيانات، والاستنباط (الوصول إلى نتائج من خلال شرح وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها من البيانات).<sup>2</sup>

في هذه الدراسة -وفي إطار الاعتماد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية- في الجانب النظري تم تقديم شرح نظري لمتغيري الدراسة: تسيير المهارات-بصفة عامة والإستراتيجية بصفة خاصة-و التميز المؤسسي، كما حاولنا شرح العلاقة بين المتغيرين، واعتماداً على دراسات سابقة تم صياغة مجموعة فرضيات، ومن ثم اختبارها من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة. أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج الكمي، حيث تسمح البحوث الكمية للباحث من تعريف ودمج نفسه ضمن المشكلة أو المفهوم قيد الدراسة، وفي هذا المنهج يتم التركيز على السلوكيات الحقيقية والسببية، وتكون المعلومات في شكل رقمي حيث يمكن تصنيفها وتلخيصها، كما يتم تحليل البيانات بالاعتماد على عمليات رياضية، ثم يتم عرض النتائج النهائية في شكل إحصائي.<sup>3</sup>

وفي هذه الدراسة تم الاعتماد-بالدرجة الأولى- على الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين وترميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائياً.

(1) Farzad, A., "The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-Owned Banks in Isfahan, Iran", Unpublished Master's Thesis, Lulea University of Technology.2007; p 110.

(2) Sekaran, U, "Research Methods for Business a Skill Building Approach", 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York; 2004, p. 28.

(3) Brayman, A, « The Debate About Quantitative and Qualitative Research : A Question of Method or Epistemology? », The British Journal of Sociology, Vol. 35, No. 1, 1984, p 84

## ثانيا/مصادر جمع بيانات الدراسة

يوجد نوعين من مصادر جمع البيانات هي المصادر الأولية أو الأساسية، والمصادر الثانوية وانطلاقا من هذه المصادر صنفنا البيانات إلى بيانات أولية وبيانات ثانوية.

**1.المصادر الأولية:**

تعرف على أنها مصادر معتمدة موثوق بصحتها وعدم الشك فيها مثل: المخطوطات ومذكرات القادة والسياسيين، كتب تصف أحداثا أو موضوعا تشاهدها مؤلفوها عن كتب، القرارات الصادرة عن الندوات والمؤتمرات، نتائج التجارب العلمية والإحصاءات التي تصدرها الدوائر المختصة والوزارات والمؤسسات...

كما قد يستخدم الباحث المقابلات أو الاستبيان لجمع البيانات الأولية<sup>1</sup>، و هو ما تم اعتماده في هذه الدراسة، حيث تم الاعتماد على الاستبيان والمقابلة في جمع البيانات الأولية و المعلومات حول المؤسسات محل الدراسة، وسيتم التفصيل في ذلك لاحقا.

**2. المصادر الثانوية:**

هي مراجع(كتب، مقالات، رسائل التخرج...) استقت بياناتها ومعلوماتها من مصادر أولية، أو غير أولية، وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد بدرجة كبيرة على الكتب و الرسائل، المجلات و الدوريات، المداخلات، المواقع الالكترونية... المتعلقة بمفاهيم تتضمنها متغيرات الدراسة، وذلك بعد الاطلاع على عديد المراجع حول هذه المفاهيم، و اختيار ما يتناسب منها مع الدراسة الحالية.

(1) Sekaran .U, Op.Cit, 2004, p 53

## ثالثا/ أدوات جمع البيانات

تعد الأدوات التي يتم الاعتماد عليها لدراسة موضوع البحث، إذ أن دقة البيانات تتوقف إلى حد كبير على الاختيار الجيد للأدوات المستعملة، وعليه تم اعتماد الاستبيان و المقابلة في دراستنا هذه، حيث رأينا أنهما الأداتين الأنسب لجمع المعلومات الضرورية.

**1. الاستبيان:** يعرف عموما على أنه " أداة لجمع البيانات ذات الصلة بالمشكلة البحثية".

و الاستمارة هي أيضا عبارة عن تقنية مباشرة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة، المترابطة والمتعلقة بموضوع البحث، يتم من خلالها الحصول على إجابات معينة يجري تحليلها، ثم تفسيرها وفق أغراض البحث.

تعد الاستمارة (أو الاستبيان) من أكثر الأدوات استعمالا في علوم التسيير، و تكون الإجابات- عادة- محددة وفق ثلاثة، خمسة أو سبعة إختيارات تعرف بسلم (ليكارت: Likert).

و في دراستنا هذه تم اعتماد الاستمارة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة-الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة- و صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، أعدت خصيصا لقياس اتجاهات العاملين وفقا للمحاور الرئيسية للدراسة، إذ قسمت إلى قسمين:

القسم الأول: يتعلق بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية في المنصب الحالي، الأقدمية في العمل بالمؤسسة، الصنف الوظيفي، طبيعة المنصب)، ويشتمل على 7 فقرات.

القسم الثاني: ينقسم إلى محورين رئيسيين و 8 أبعاد (4 أبعاد لكل محور )، يضم 48 عبارة، تتعلق بدراسة دور تسيير المهارات الإستراتيجية في تميز المؤسسة، وهي موضحة كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بأبعاد تسيير المهارات الإستراتيجية، ويضم العبارات من 1 إلى 24 من خلال أربعة أبعاد:

البعد الأول: متعلق ببعد تحديد المهارات، ويشمل 6عبارات (من رقم 1 إلى رقم 6)

- البعد الثاني: متعلق بتطوير المهارات، ويشمل 6 عبارات (من رقم 7 إلى رقم 12)
- البعد الثالث: متعلق بتقييم المهارات، ويشمل 5 عبارات (من رقم 13 إلى رقم 17)
- البعد الرابع: متعلق بحماية المهارات، ويشمل 7 عبارات (من رقم 18 إلى رقم 24)
- المحور الثاني: يتعلق بالتميز المؤسسي، ويضم العبارات من 25 إلى 48 من خلال أربعة أبعاد:
- البعد الأول: متعلق بالجودة الشاملة، ويشمل 8 عبارات (من رقم 25 إلى 32)
- البعد الثاني: متعلق بالإبداع و الابتكار، ويشمل 5 عبارات (من رقم 33 إلى رقم 37)
- البعد الثالث: متعلق بالمرونة، ويشمل 6 عبارات (من رقم 38 إلى رقم 43)
- البعد الرابع: متعلق بالقيادة، ويشمل 5 عبارات (من رقم 44 إلى رقم 48)
- أما عن خطوات إعداد الاستبيان، فقد تم على النحو التالي:

أ- إعداد إستبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات بالاستعانة بما توفر لنا من دراسات

وأبحاث في الموضوع.

ب- عرض الاستبيان على الأستاذة المشرفة من أجل التأكد من ملاءمة الأسئلة للموضوع، وبالتالي ملاءمة الاستبيان لجمع البيانات.

ج- عرض الاستبيان على مجموعة محكمين (الملحق رقم 03).

د- عرض الاستبيان على بعض مسؤولي الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة قبل توزيعه على أفراد عينة البحث.

هـ- إعداد الإستبانه في صورتها النهائية (الملحق رقم 02).

و قد تم اختيار مقياس Likert الخماسي -في أداة الدراسة- الذي يعتبر من أكثر المقاييس إستخداما لقياس الآراء لتوازن درجاته، كما يعتبر أكثر مقاييس الاتجاه التي تعمل على تحديد ما يعتقد أو يدركه الفرد، و حسب هذا السلم يتم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة، ولتحديد طول خلايا



المقياس-الحدود الدنيا والعليا- للسلم يتم حساب المدى (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد الخلايا للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.79=5/4)، و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (04): درجات مقياس سلم Likert الخماسي

الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
متوسط المرجح	5-4.2	4.19 -3.4	3.39-2.6	2.59 -1.8	1.79 -1
درجة الموافقة	موافق تماما أو دائما	موافق أو غالبا	لست متأكدا أو أحيانا	غير موافق أو نادرا	غير موافق تماما أو أبدا

المصدر: عز عبد الفتاح: مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام spss، الجزء الثالث، موضوعات مختارة، ص. 541.

**2. المقابلة:** تعرف المقابلة على أنها تقنية مباشرة تعتمد على مساءلة الأفراد، و هي من أهم أدوات جمع البيانات خاصة إذا تعلق الأمر بضرورة الحصول على بعض البيانات المتعلقة بنشأة و نشاط... المؤسسة.

في دراستنا هذه تم إجراء عدة مقابلات نصف مهيكلة مع بعض مسؤولي إدارات الموارد البشرية، في المؤسسات المعنية و الحصول على المعلومات المتعلقة بتشخيص واقع متغيري الدراسة بها حسب أبعادها، إضافة إلى معلومات تخص نشأة، نشاط، هيكل كل مؤسسة و مصالحها، ... ، و التي تكمل تلك التي تم جمعها من خلال الاستبيان.

#### رابعا/ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS \* V20) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والتفطح

ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية... إلخ وبالإضافة إلى تحليلات متقدمة<sup>1</sup>.

هذه الأساليب تسمح بالإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، و تمثلت في ما يلي:

• **النسب المئوية والتكرارات:** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات.

• **اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** يستخدم مقياس ألفا كرونباخ بهدف التحقق من مقدار الاتساق الداخلي لأداة القياس، كأحد المؤشرات على ثباتها.

**المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean):** وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة<sup>2</sup>.

• **الانحراف المعياري (Standard Deviation):** يعرف بأنه الجذر التربيعي للتباين غير السالب، وهو من أفضل مقاييس التشتت وأدقها، يتأثر بالقيم الشاذة بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجادها على الوسط الحسابي<sup>3</sup>. حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل العبارات ولكل محور من محاور الاستبيان الرئيسية عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة البحث لكل عبارات الاستبيان.

• **معامل ارتباط بيرسون (Correlation Pearson):** يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (X.Y)، ويقاس قوة العلاقة، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته إلى الواحد الصحيح،

(1) شفيق العنوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، 2008، ص 67.

(2) حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء، عمان، ط 1، 2009، ص 230.

(3) نفس المرجع، ص. 232.

وضعيًا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبه عندما يكون الارتباط طرديًا، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة<sup>1</sup>.

• **معامل الالتواء (Skewness):** وهو مقياس يصف ارتفاع قيمة المنحنى من حيث الاعتدال، يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات<sup>2</sup>.

• **معامل التفلطح (Kurtosis):** وهو مقياس يصف اتساع المنحنى من حيث الاعتدال، يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

• **معامل R square** لقياس الأثر، ونسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع.

• تم الاعتماد على تحليل التباين الانحدار (ANAIYES OF VARIANCE) لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة وأبعادها (لاختبار فرضيات الدراسة).

• تحليل الانحدار البسيط **Simple Regression analysis** : ويهتم بدراسة وتحليل أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.

• تم استخدام إختبار **T EST** لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي **ONE WAY ANOVA** لإختبار الفروق.

• **Durbin-Watson** وهو قيمة إحصاء إختبار (دارين-وطسون) الذي يستخدم في الحكم على الارتباط الذاتي للبواقي.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة و عينة البحث

أولاً/مجتمع الدراسة:

يعرف بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة<sup>1</sup>، فهو مجموعة العناصر (الأفراد) التي ينصب عليها الاهتمام في دراسة معينة، بمعنى آخر هو يمثل جميع العناصر التي تتعلق بها

(1) نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام **Spss** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص.448.

(2) محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي. دار الصفاء، عمان، 2008، ص.138.

مشكلة البحث، وتعد دراسة مجتمع البحث من الأمور النادرة في البحوث العلمية نظرا للصعوبات الجمة التي يتعرض لها الباحث في الوصول إلى كل مفردات المجتمع الأصلي والتكاليف الباهظة التي تترتب على ذلك<sup>2</sup>.

تمثل مجتمع الدراسة- في بحثنا هذا- في كافة الموظفين من صنف: إطار سامي، إطار، عون تحكم، في المؤسسات الأربعة التي اخترناها، وتمثلت (كما أشرنا إليها في المبحث السابق) في: مؤسسة كوندور للإلكترونيات (ولاية برج بوعرييج)، مؤسسة قديلة للمياه المعدنية(دائرة جمورة. ولاية بسكرة)، شركة المصبرات عمر بن عمر (ولاية قالمة)، مؤسسة جنرال كابل -بسكرة-.

#### ثانيا/ عينة البحث:

وتعني "جزء من مجتمع الدراسة، بحيث يتم اختيارها لتمثل المجتمع تمثيلا جيدا، ومن ثم دراستها والتعرف على خصائصها، ومنها نستنتج خصائص المجتمع الذي سحبت منه العينة"<sup>3</sup>. وقد اخترنا عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، ويمكن تعميم النتائج المتوصل إليها على باقي المجتمع المدروس. حيث تم توزيع 350 استبيان، و استرجاع وقبول 291 استبيان، أي بنسبة %83,14.

#### المطلب الثالث: ثبات و صدق أداة البحث.

##### أولا/ ثبات أداة الدراسة:

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس و إمكانية الاعتماد عليها و تكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج<sup>4</sup>، و للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل كرومباخ ألفا(Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية، و لكل متغير بأبعاده، و تم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 50%، وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

(1) ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي أسس النظرية والتطبيقات العلمية، الطبعة الرابعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص. 138.

(2) عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي وخطواته ومراحلها، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص. 52.

(3) إيمان أحمد راشد ومحمد أبو زيد، مبادئ الإحصاء وتطبيقاتها باستخدام برنامج spss، دار الفكر الجامعي-الاسكندرية، دون سنة نشر، ص. 16.

(4) نفس المرجع، ص. 12.

1- معامل الثبات لمتغير تسيير المهارات الإستراتيجية:

جدول(05): ثبات أداة الدراسة لفقرات محور تسيير المهارات الإستراتيجية

معامل الثبات Cronbach's Alpha	عدد الفقرات	البعد
,927	6	تحديد المهارات الإستراتيجية
,929	6	تطوير المهارات الإستراتيجية
,853	5	تقييم المهارات الإستراتيجية
,888	7	حماية المهارات الإستراتيجية
<b>,959</b>	<b>24</b>	<b>تسيير المهارات الإستراتيجية</b>

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول إلى أن معاملات الثبات لأبعاد متغير تسيير المهارات تراوحت بين ,853 و ,929, وكذلك معامل الثبات للمتغير ككل يفوق 50%، حيث كانت نسبة هذا الأخير 95,9% وبالتالي فان الثبات لفقرات هذا البعد مقبول.

2- معامل الثبات لمتغير تميز المؤسسة:

جدول(06): ثبات أداة الدراسة لفقرات محور تميز المؤسسة

معامل الثبات Cronbach's Alpha	عدد الفقرات	البعد
,860	8	الجودة الشاملة
,869	5	الإبداع و الابتكار
,825	6	المرونة
,856	5	القيادة
<b>,938</b>	<b>24</b>	<b>تميز المؤسسة</b>

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول إلى أن معاملات الثبات لأبعاد متغير تميز المؤسسة تراوحت بين 825, و869, وكذلك معامل الثبات للبعد ككل فاق 50%، حيث بلغت نسبة هذا الأخير 93,8% و بالتالي فان الثبات لفقرات هذا المتغير مقبولا.

### ثانيا/ صدق أداة البحث (Validity):

صدق الاستبيان يعني أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، والذي يعرف على أنه: " المدى الذي تقيس فيه الأداة الصفة المراد قياسها وبمعنى آخر هل أن أداة القياس تقيس الخصائص والصفات المراد قياسها؟ ". و قد تم إعتقاد نوعين من الصدق في الدراسة لقياس صدق المحتوى، و هما الصدق الظاهري و الصدق البنائي، و فيما يلي توضيح لذلك:

● **الصدق الظاهري:** يضم نوعين: يتعلق الأول بالصدق الافتراضي ( Assumed Validity ) و هو افتراض الباحث أن النموذج صالح بناء على الدراسات السابقة، أما الثاني فهو صدق المحكمين، حيث و بغية التحقق من صدق الأداة فقد تم عرضها على مجموعة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة محمد خيضر بسكرة (الملحق رقم 02)، ممن يشهد لهم بالكفاءة والدرابة في مجال البحث العلمي والإشراف على الدراسات وتحكيم الاستبانات، وذلك للتأكد من مدى انتماء الفقرات إلى مجالاتها والتأكد من صياغتها اللغوية ومدى مناسبتها، وللتأكد من أن الأداة المستخدمة في هذا الدراسة تقيس فعليا ما يجب قياسه، كما تم عرضها على بعض مسيري المؤسسات محل الدراسة، وأجريت التعديلات في ضوء إقتراحات وآراء هيئة التحكيم، ليصبح الاستبيان أكثر فهما وتحقيقا للأهداف المسطرة.

● **الصدق البنائي:** و يدعى أيضا بالصدق الذاتي، يقيس العلاقة بين العبارة و البعد و بالتالي التأكد من وجود اتساق بين كل عبارات البعد الواحد، و من أجل قياسه يجب حساب معامل الارتباط بين كل فقرة و البعد الذي تنتمي إليه، و يرى بعض الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق البنائي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط

نسبة 50%، بينما قدرها آخرون بـ 70%. و نبين الصدق البنائي لمتغيري الدراسة (حسب الأبعاد و الفقرات) في الجدول التالي:

**1- الصدق البنائي لفقرات محور تسيير المهارات:**

جدول رقم (07): الصدق البنائي لفقرات أبعاد المتغير المستقل (تسيير المهارات الإستراتيجية)

الإحصائيات	المؤشرات	البعد الفقرات
<b>تحديد المهارات</b>		
<b>803**</b> , 000, 291	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	<b>1</b>
<b>907**</b> , 000, 291	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	<b>2</b>
<b>870**</b> , 000, 291	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	<b>3</b>
<b>858**</b> , 000, 291	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	<b>4</b>
<b>878**</b> , 000, 291	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	<b>5</b>
<b>825**</b> , 000,	معامل بيرسون مستوى الدلالة	<b>6</b>

291	حجم العينة	
<b>تطوير المهارات</b>		
<b>7,713**</b>	مستوى الدلالة	<b>7</b>
,000	حجم العينة	
291	معامل بيرسون	
<b>8,822**</b>	مستوى الدلالة	<b>8</b>
,000	حجم العينة	
291	معامل بيرسون	
<b>9,809**</b>	مستوى الدلالة	<b>9</b>
,000	حجم العينة	
291	معامل بيرسون	
<b>10,803**</b>	مستوى الدلالة	<b>10</b>
,000	حجم العينة	
291	معامل بيرسون	
<b>11,809**</b>	مستوى الدلالة	<b>11</b>
,000	حجم العينة	
291	معامل بيرسون	
<b>12,709**</b>	مستوى الدلالة	<b>12</b>
,000	حجم العينة	
291	معامل بيرسون	
<b>تقييم المهارات</b>		
<b>13,826**</b>	معامل بيرسون	<b>13</b>
,000	مستوى الدلالة	
291	حجم العينة	
<b>14,826**</b>	معامل بيرسون	<b>14</b>



,000	مستوى الدلالة	
291	حجم العينة	
<b>,714**</b>	معامل بيرسون	<b>15</b>
,000	مستوى الدلالة	
291	حجم العينة	
<b>,815**</b>	معامل بيرسون	<b>16</b>
,000	مستوى الدلالة	
291	حجم العينة	
<b>,803**</b>	معامل بيرسون	<b>17</b>
,000	مستوى الدلالة	
291	حجم العينة	
<b>حماية المهارات</b>		
<b>,775**</b>	معامل بيرسون	<b>18</b>
,000	مستوى الدلالة	
291	حجم العينة	
<b>,780**</b>	معامل بيرسون	<b>19</b>
,000	مستوى الدلالة	
291	حجم العينة	
<b>,811**</b>	معامل بيرسون	<b>20</b>
,000	مستوى الدلالة	
291	حجم العينة	
<b>,766**</b>	معامل بيرسون	<b>21</b>
,000	مستوى الدلالة	
291	حجم العينة	
<b>,783**</b>	معامل بيرسون	<b>22</b>

23	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	,000
		حجم العينة	291
24	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	,000
		حجم العينة	291
			,779**
			,726**

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بيرسون تراوحت بين 0,709 و 0,907 بين كل فقرة و البعد من أبعاد متغير تسيير المهارات الإستراتيجية، عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 و هي أقل من 0,01، و هذا يؤكد أن هناك صدق بنائي ل فقرات أبعاد تسيير المهارات.

## 2- الصدق البنائي لفقرات بعد تميز المؤسسة:

جدول رقم (08): الصدق البنائي لفقرات أبعاد المتغير التابع (تميز المؤسسة)

الإحصائيات	المؤشرات	البعد الفقرات
		بعد الجودة الشاملة
25	معامل بيرسون	بعد الجودة الشاملة
		مستوى الدلالة
		حجم العينة
		معامل بيرسون

,000	مستوى الدلالة	
291	حجم العينة	
<b>,607**</b>	معامل بيرسون	<b>27</b>
,000	مستوى الدلالة	
291	حجم العينة	
<b>,781**</b>	معامل بيرسون	<b>28</b>
,000	مستوى الدلالة	
291	حجم العينة	
<b>,729**</b>	معامل بيرسون	<b>29</b>
,000	مستوى الدلالة	
291	حجم العينة	
<b>,740**</b>	معامل بيرسون	<b>30</b>
,000	مستوى الدلالة	
291	حجم العينة	
<b>,752**</b>	معامل بيرسون	<b>31</b>
,000	مستوى الدلالة	
291	حجم العينة	
<b>,727**</b>	معامل بيرسون	<b>32</b>
,000	مستوى الدلالة	
291	حجم العينة	
<b>بعد الإبداع و الابتكار</b>		
<b>,839**</b>	معامل بيرسون	<b>33</b>
,000	مستوى الدلالة	
291	حجم العينة	
<b>,734**</b>	معامل بيرسون	<b>34</b>

,000	مستوى الدلالة	
291	حجم العينة	
<b>,829**</b>	معامل بيرسون	<b>35</b>
,000	مستوى الدلالة	
291	حجم العينة	
<b>,834**</b>	معامل بيرسون	<b>36</b>
,000	مستوى الدلالة	
291	حجم العينة	
<b>,810**</b>	معامل بيرسون	<b>37</b>
,000	مستوى الدلالة	
291	حجم العينة	
<b>بعد المرونة التنظيمية</b>		
<b>,754**</b>	معامل بيرسون	<b>38</b>
,000	مستوى الدلالة	
291	حجم العينة	
<b>,710**</b>	معامل بيرسون	<b>39</b>
,000	مستوى الدلالة	
291	حجم العينة	
<b>,705**</b>	معامل بيرسون	<b>40</b>
,000	مستوى الدلالة	
291	حجم العينة	
<b>,812**</b>	معامل بيرسون	<b>41</b>
,000	مستوى الدلالة	
291	حجم العينة	
<b>,686**</b>	معامل بيرسون	<b>42</b>

,000	مستوى الدلالة	
291	حجم العينة	
<b>,712**</b>	معامل بيرسون	<b>43</b>
,000	مستوى الدلالة	
291	حجم العينة	
<b>بعد: القيادة</b>		
<b>,821**</b>	معامل بيرسون	<b>44</b>
,000	مستوى الدلالة	
291	حجم العينة	
<b>,851**</b>	معامل بيرسون	<b>45</b>
,000	مستوى الدلالة	
291	حجم العينة	
<b>,831**</b>	معامل بيرسون	<b>46</b>
,000	مستوى الدلالة	
291	حجم العينة	
<b>,798**</b>	معامل بيرسون	<b>47</b>
,000	مستوى الدلالة	
291	حجم العينة	
<b>,674**</b>	معامل بيرسون	<b>48</b>
,000	مستوى الدلالة	
291	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بيرسون تراوحت بين 0,607 و 0,851 بين كل فقرة والبعد، في كل أبعاد متغير تميز المؤسسة، عند مستويات دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 و هي أقل من 0,01، و هذا يؤكد أن هناك صدق بنائي ل فقرات أبعاد تميز المؤسسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى خصائص عينة البحث، ثم تشخيص متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: خصائص مبحوثي العينة:

جاءت الخصائص الشخصية لأفراد العينة و المتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية

في المنصب الحالي، الأقدمية، كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم ( 09): الخصائص الشخصية و الوظيفية لمبحوثي العينة

الخاصية	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	138	47,4%
	أنثى	153	52,6%
	المجموع	291	100%
العمر	21 - 30 سنة	66	22,7%
	31 - 40 سنة	137	47,1%
	41 - 50 سنة	40	13,7%
	51 سنة فأكثر	48	16,5%
	المجموع	291	100%
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	38	13,1%
	ليسانس	129	44,3%
	مهندس	84	28,9%
	ماستر	24	8,2%
	دراسات عليا	11	3,8%
	تكوين متخصص	5	1,7%
	المجموع	291	100%
	أقل من 5 سنوات	136	46,7%

35,1%	102	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	الخبرة المهنية في المنصب الحالي
16,2%	47	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
01%	03	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
01%	03	من 20 إلى أقل من 25 سنة	
00%	00	من 25 سنة فأكثر	
100%	291	المجموع	
38,1%	111	أقل من 5 سنوات	سنوات الأقدمية
36,1%	105	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
22%	64	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
7%	2	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
2,7%	8	من 20 إلى أقل من 25 سنة	
3%	1	من 25 سنة فأكثر	
100%	291	المجموع	
9,6%	28	إطار سامي	الصنف الوظيفي
60,5%	176	إطار	
29,9%	87	عون تحكم	
100%	291	المجموع	
68%	198	دائم	طبيعة المنصب
32%	93	مؤقت	
100%	291	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل الاستبيان باستخدام أسلوب SPSS

من خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

الجنس: فيما يتعلق بالجنس فان النسبة الغالبة من مبحوثي الدراسة هي فئة الإناث حيث قدرت بـ (

52,6%)، في حين بلغت نسبة الذكور (47,4%).

و نرى بأن هذه النسبة تتوافق مع طبيعة الأعمال في المؤسسات التي تم اختيارها لإجراء الدراسة الميدانية، و قطاع الصناعة عموما في الجزائر.

**العمر:** أظهرت نتائج الدراسة أن الفئة العمرية (31 إلى 40) هي الغالبة بنسبة (47,1 %) في عينة مبحوثي الدراسة، تليها الفئة (21 - 30 سنة) بنسبة (22,7 %)، ثم الفئة (51 سنة فأكثر) بنسبة (16,5 %)، و أخيرا الفئة (41 - 50 سنة) بنسبة (13,1 %). نستنتج إذن أن أغلب المبحوثين من الشباب.

**المؤهل العلمي:** بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين -وحسب نتائج الجدول رقم (04)- فإن أغلب أفراد عينة البحث يمتلكون مستويات أكاديمية تؤهلهم للقيام بمهامهم، حيث وجدنا أن (44,3 %) منهم حاصلون على شهادة الليسانس، مقابل (28,9 %) من فئة المهندسين، في حين كانت نسبة المبحوثين من فئة ثانوي أو أقل (13,1 %)، أما نسبة الحاصلين على شهادة الماستر فكانت (8,3 %)، في حين بلغت نسبة الحائزين على دراسات عليا من العينة (3,8 %)، و المتكونين تكويننا خاصا (1,7 %)، وبهذا نستنتج أن المستويات التعليمية للمبحوثين نسبيا مرتفعة، وهذا يعزى إلى طبيعة عمل مختلف الأقسام الإدارية التابعة للمؤسسات محل الدراسة. والتي تتطلب أن يتمتع العامل بها بمستوى معرفي وعلمي معين، وذلك بغية التعامل مع مختلف التغيرات البيئية.

**الخبرة المهنية في المنصب الحالي:** من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن أغلب الأفراد المبحوثين لديهم (46,7 %) لديهم خبرة مهنية في المنصب الحالي أقل من خمس سنوات، و ما نسبته (35,1 %) لديهم خبرة: (من 5 إلى أقل من 10 سنة)، في حين بلغت الفئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) نسبة (16,2 %) و الفئة نسبة (16,2 %)، و بلغت نسبي الفئتين: (من 15 إلى أقل من 20 سنة) و (من 20 إلى أقل من 25 سنة) (1 %)، و لم تبلغ أو تتعدى فترة خبرة أي فرد في العينة 25 سنة.

**الأقدمية في المؤسسة:** نلاحظ أن أغلب أفراد العينة (38,1 %) لديهم أقدمية في مؤسساتهم تقل عن خمس سنوات، في حين نسبة (36,1 %) منهم تتراوح أقدميتهم بين 5 و 10 سنوات، و نسبة



(22%) لديهم أقدمية في المؤسسة من 10 إلى أقل من 15 سنة، و بلغت نسبة المبحوثين ذوي الأقدمية (من 15 إلى أقل من 20 سنة) (7%)، و (من 20 إلى أقل من 25 سنة) نسبة (2,7%)، و أخيرا الأفراد الذين تساوي أو تفوق سنوات عملهم بالمؤسسة 25 سنة حيث بلغت نسبتهم (3%).

**الصف الوظيفي:** من خلال جدول الخصائص الشخصية و الوظيفية لمبحوثي العينة نلاحظ أن أغلب أفراد العينة (60,5%) إدارات، و (29,9%) أعوان تحكم، بينما (9,6%) يمثلون الإدارات السامية. وهذا يتوافق مع المجتمع المبحوث (الأفراد في المؤسسات محل الدراسة).

**طبيعة المنصب:** من خلال الجدول فان نسبة (68%) من أفراد العينة ( الإدارات السامية، الإدارات، أعوان التحكم) من الموظفين الدائمين في مؤسساتهم، بينما (32%) منهم مؤقتين.

#### المطلب الثاني: تشخيص متغيرات الدراسة

في هذا المطلب نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام بعض مؤشرات الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت "1-5") لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبيان المتعلقة بالمحورين: تسيير المهارات الإستراتيجية و تميز المؤسسة، بحيث المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-2.49) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5-3.49) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع". ويظهر الجدولين (11)، (12) تلك النتائج.

أولا/ تحليل إجابات المبحوثين حول متغير تسيير المهارات الإستراتيجية:

و بالتالي الإجابة على التساؤل الأول: ما واقع تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة ؟ وذلك وفقا لإجابات أفراد العينة وحسب النتائج المتحصل عليه في الجدول (11) التالي:

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الاتجاه العام لإجابات

المبحوثين على عبارات محور تسيير المهارات الإستراتيجية ( متغير مستقل)

الاتجاه العام	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	التكرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشرات	الفقرة
						النسبة %				
مرتفع							7,4872	3,9479	تحديد المهارات	
مرتفع	59	169	50	7	6	التكرار	0.808	3.92		تتابع مؤسستنا مختلف مراحل العمل بدقة من أجل توصيف مختلف مهارات عمالها
	20,3	58,1	17,2	2,4	2,1	النسبة %				
مرتفع	67	148	59	10	7	التكرار	0.881	3.89		تتم مؤسستنا بوصف المهارات الفردية التي تتوفر عليها
	23,0	50,9	20,3	3,4	2,4	النسبة %				
مرتفع	81	140	51	10	9	التكرار	0.932	3.94		تتم مؤسستنا بخصر المهارات الجماعية التي تتوفر عليها
	27,8	48,1	17,5	3,4	3,1	النسبة %				
مرتفع	82	157	37	9	6	التكرار	0.848	4.03		تعتمد إدارة مؤسستنا سياسة واضحة لتحديد القدرات والخبرات المتوفرة لديها
	28,2	54,0	12,7	3,1	2,1	النسبة %				
مرتفع	77	156	43	9	6	التكرار	0.851	3.99		تولي مؤسستنا أهمية كبيرة لتحديد المهارات المتميزة بها.
	26,5	53,6	14,8	3,1	2,1	النسبة %				
مرتفع	79	153	55	17	5	التكرار	0.919	3.91		تعتمد مؤسستنا تحديد الأفراد المبدعين فيها.
	27,1	46,4	18,9	5,8	1,7	النسبة %				
مرتفع							6,63916	4,0017	تطوير المهارات	
مرتفع	75	162	47	6	1	التكرار	0.730	4.04		تتم مؤسستنا بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير و تنمية مهاراتهم و قدراتهم.
	25,8	55,7	16,2	2,1	3,	النسبة %				
مرتفع	69	162	52	6	2	التكرار	0.750	4.00		تتيح مؤسستنا لأفرادها
	23,	55,7	17,9	2,1	7,					

	7					النسبة %			فرص التعلم و اكتساب أشياء جديدة في مجال عملهم.
مرتفع	95	131	53	7	5	التكرار	0.872	4.04	ترحب وتناقش إدارة مؤسستنا آراء و مقترحات العمال الخاصة بتطوير العمل
	32,6	45,0	18,2	2,4	1,7	النسبة %			
مرتفع	73	134	66	15	3	التكرار	0.876	3.89	تدعم مؤسستنا تشكيل فرق العمل كاتجاه حديث لعملية التطوير.
	25,1	46,0	22,7	5,2	1,0	النسبة %			
مرتفع	78	143	53	12	5	التكرار	0.878	3.95	تتم مؤسستنا بالتعلم الجماعي للعاملين.
	26,8	49,1	18,2	4,1	1,7	النسبة %			
مرتفع	92	146	41	9	3	التكرار	0.818	4.08	توفر لي وظيفتي فرص تبادل المعارف مع الزملاء.
	31,6	50,2	14,1	3,1	1	النسبة %			
مرتفع							65527,	4,0007	تقييم المهارات
مرتفع	68	170	42	7	4	التكرار	0.775	4.00	يتم تقييم المهارات في مؤسستنا و متابعة تطورها بشكل دوري
	23,4	58,4	14,4	2,4	1,4	النسبة %			
مرتفع	79	161	35	14	2	التكرار	0.804	4.03	يتم تقييم مهارات الأفراد في مؤسستنا على أساس مرجعيات محددة مسبقا.
	27,1	55,3	12,0	4,8	,7	النسبة %			
مرتفع	82	141	47	16	5	التكرار	0.905	3.96	يتم تقييم العمل المنجز على أساس الأخطاء المرتكبة من العامل.
	28,2	48,5	16,2	5,5	1,7	النسبة %			
مرتفع	79	167	30	10	5	التكرار	0.816	4.05	تعد مهارات العاملين في مؤسستنا معيارا مهما في نظام الترقية
	27,1	57,4	10,3	3,4	1,7	النسبة %			
مرتفع	70	159	47	11	4	التكرار	0.823	3.96	يتم تقييم العاملين على أساس ما يبذلونه من جهد.
	24,1	54,6	16,2	3,8	1,4	النسبة %			
مرتفع							61648,	4,0447	حماية المهارات

مرتفع	73 25, 1	157 54,0	40 13,7	16 5,5	5 1,7	التكرار النسبة %	0.874	3.95	تقدم إدارة مؤسستنا رواتب وحوافز مغرية لذوي الخبرات و التخصصات الدقيقة.
مرتفع	91 31, 3	166 57,0	23 7,9	7 2,4	4 1,4	التكرار النسبة %	0.770	4.14	تعتمد مؤسستنا على أصحاب الخبرة وذوي المؤهلات لشغل أهم المناصب
مرتفع	80 27, 5	148 50,9	48 16,5	10 3,4	5 1,7	التكرار النسبة %	0.857	3.99	تحافظ مؤسستنا على المكانة الاجتماعية و الوظيفية للعاملين فيها أصحاب القدرات الإبداعية
مرتفع	81 27, 8	146 50,2	55 18,9	6 2,1	3 1,0	التكرار النسبة %	0.803	4.02	تسعى مؤسستنا إلى تنمية العلاقات الإنسانية بين أفرادها.
مرتفع	75 25, 8	170 58,4	39 13,4	4 1,4	3 1,0	التكرار النسبة %	0.733	4.07	تهتم مؤسستنا بتوفير كل الظروف المناسبة للعمل.
مرتفع	81 27, 8	159 54,6	43 14,8	5 1,7	3 1,0	التكرار النسبة %	0.765	4.07	تتمن المؤسسة مساهمات العاملين في إطار تحسين الأداء
مرتفع	81 27, 8	166 57,0	33 11,3	8 2,7	3 1,0	التكرار النسبة %	0.768	4.08	ظروف العمل في المؤسسة مناسبة جدا للعمل.
مرتفع							<b>,59372</b>	<b>4,0006</b>	تسيير المهارات ككل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل الاستبيان باستخدام أسلوب SPSS

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة مرتفعة (بلغ المتوسط الحسابي 4,0006 والانحراف المعياري 59372,) عن تسيير المهارات في مؤسساتهم بكل الأبعاد: تحديد المهارات، تطويرها، تقييمها، و حمايتها، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج:

بالنسبة لبعء تحديد المهارات: نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 3,9479 بانحراف معياري 74872, ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا الجزء بين: 3.89 و 4.03 بانحرافات معيارية: 0.808-0.932 (والانحرافات كلها أقل من الواحد والتي تدل على تقارب إجابات المبحوثين وعدم تشتتها)، وندرج فيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لفقرات هذا البعد:

\* الفقرة 01: تتابع مؤسستنا مختلف مراحل العمل بدقة من أجل توصيف مختلف مهارات عمالها:

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,92 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,808، حيث أن 58,1% من المستجوبين يرون أن مؤسستهم تتابع غالبا مراحل العمل بدقة من أجل توصيف مهاراتهم، بينما 20,3% منهم يرون أن ذلك يتم دائما.

\* الفقرة 02: تهتم مؤسستنا بوصف المهارات الفردية التي تتوفر عليها

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,89 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف معياري قيمته: 0,881، حيث 50,9% من المستجوبين يرون أن مؤسستهم تهتم غالبا بوصف المهارات الفردية التي تتوفر عليها.

\* الفقرة 03: تهتم مؤسستنا بحصر المهارات الجماعية التي تتوفر عليها.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,94 مما يعني مستوى قبول مرتفع (حسب آراء 75,9% من المستجوبين)، وانحراف 0,932.

\* الفقرة 04: تعتمد إدارة مؤسستنا سياسة واضحة لتحديد القدرات والخبرات المتوفرة لديها

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,03 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,848، فأغلب المبحوثين (82,2%) يؤيدون اعتماد مؤسستهم سياسة واضحة لتحديد قدراتها وخبراتها.

\* الفقرة 05: تولي مؤسستنا أهمية كبيرة لتحديد المهارات المتميزة بها.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,99 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,851، كما أن 80,1% (29,5+53,6) من المستجوبين يرون أن مؤسستهم تولى أهمية كبيرة لتحديد المهارات المتميزة.

\* الفقرة 06: تعتمد مؤسستنا تحديد الأفراد المبدعين فيها.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,91 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,919 حيث أن (46,4% + 27,1%) يؤكدون اعتماد مؤسستهم على تحديد الأفراد المبدعين.

بالنسبة لفقرات تطوير المهارات: نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 4.0017 بانحراف معياري 63916، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات في هذا الجزء: 3.89 و 4.08 بانحرافات معيارية: 0.730-0.878، وندرج فيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لفقرات هذا البعد:

\* الفقرة 07: تهتم مؤسستنا بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير و تنمية مهاراتهم و قدراتهم.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 4,04 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,730، حيث 55,7% يرون أنه في الغالب تهتم مؤسستهم بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير و تنمية مهاراتهم و قدراتهم، في حين أن 25,8% يرون أن هذا الاهتمام يكون دائما.

\* الفقرة 08: تتيح مؤسستنا لأفرادها فرص التعلم و اكتساب أشياء جديدة في مجال عملهم.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للفقرة 4,00 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,750، إذ أن أغلب المستجوبين يرون أن مؤسستهم تتيح لأفرادها فرص التعلم.

\* الفقرة 09: ترحب و تناقش إدارة مؤسستنا آراء و مقترحات العمال الخاصة بتطوير العمل

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,04 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,872، حيث أن أغلب المستجوبين يرون أن إدارة مؤسستهم ترحب و تناقش آراء و مقترحات العمال.

إدارة مؤسستهم ترحب و تناقش آراءهم و مقترحاتهم.

\* الفقرة 10: تدعم مؤسستنا تشكيل فرق العمل كاتجاه حديث لعملية التطوير.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,89 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,876، حيث أن أغلب المستجوبين (46,0%+25,1%) يؤكدون دعم مؤسستهم لتشكيل فرق العمل كاتجاه حديث لعملية التطوير.

\* الفقرة 11: تهتم مؤسستنا بالتعلم الجماعي للعاملين.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,95 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,878، حيث يؤكد أغلب المستجوبين (49,1%+26,8%) إهتمام مؤسستهم بالتعلم الجماعي للعاملين.

\* الفقرة 12: توفر لي وظيفتي فرص تبادل المعارف مع الزملاء.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,08 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,818، حيث يؤكد 81,8 من المستجوبين أن وظائفهم توفر لهم فرص تبادل المعرف مع الزملاء.

بالنسبة لفقرات تقييم المهارات: نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 4.0007 بانحراف معياري 65527، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا الجزء بين: 3.96 و4.05 بانحرافات معيارية: 0.775-0.905، ونوضح فيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لفقرات هذا البعد:

\* الفقرة 13: يتم تقييم المهارات في مؤسستنا و متابعة تطورها بشكل دوري:

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,00 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,775، حيث يرى أغلب المبحوثين أن تقييم المهارات ومتابعة تطورها في مؤسستهم يتم بشكل دوري.

\* الفقرة 14: يتم تقييم مهارت الأفراد في مؤسستنا على أساس مرجعيات محددة مسبقا.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,03 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,804، حيث يؤكد أغلب المستجوبين (27,1%+55,3%) أن تقييم مهارت الأفراد في مؤسستهم على أساس مرجعيات محددة مسبقا.

\* الفقرة 15: يتم تقييم العمل المنجز على أساس الأخطاء المرتكبة من العامل.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,96 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,905، حيث أن 76,7% (28,2% + 48,5%) من المستجوبين يرون أن تقييم العمل المنجز يتم على أساس الأخطاء المرتكبة من العامل.

\* الفقرة 16: تعد مهارات العاملين في مؤسستنا معيارا مهما في نظام الترقية

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,05 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وبلغ الانحراف 0,816، حيث نسبة 81,5% (57,4% + 24,1%) من المستجوبين يرون أن مهارات العاملين تعتبر معيارا مهما في نظام الترقية في مؤسستهم.

\* الفقرة 17: يتم تقييم العاملين على أساس ما يبذلونه من جهد

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3,96 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,823، حيث أن أغلب المستجوبين: 78,7% (54,6% + 24,1%) يرون أن تقييم العاملين في مؤسستهم يتم على أساس ما يبذلونه من جهد.

بالنسبة لفقرات حماية المهارات: نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 4.0447 بانحراف معياري 61648، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا الجزء بين: 3.95 و 4.14 بانحرافات معيارية: 0.733-0.874، ونوضح فيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لفقرات البعد:

\* الفقرة 18: تقدم إدارة مؤسستنا رواتب وحوافز مغرية لذوي الخبرات و التخصصات الدقيقة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,95 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,874، حيث أن 25,1% من المبحوثين يؤكدون تقديم المؤسسة لحوافز متميزة لأصحاب الخبرات و التخصصات الدقيقة بصفة دائمة، فيما يؤكد ذلك 54% آخرون أن ذلك يتم غالبا.

\* الفقرة 19: تعتمد مؤسستنا على أصحاب الخبرة وذوي المؤهلات لشغل أهم المناصب



بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,14 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,770، حيث أن أغلب المستجوبين يرون أن مؤسستهم تعتمد على أصحاب الخبرة و ذوي المؤهلات لشغل أهم المناصب.

\* الفقرة 20: تحافظ مؤسستنا على المكانة الاجتماعية و الوظيفية للعاملين فيها أصحاب القدرات الإبداعية

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,99 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,857، حيث تحافظ المؤسسات على المكانة الاجتماعية و الوظيفية لأصحاب القدرات الإبداعية فيها، وذلك حسب آراء أغلب المستجوبين (3,31+57,0%)

\* الفقرة 21: تسعى مؤسستنا إلى تنمية العلاقات الإنسانية بين أفرادها.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,02 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,803، حيث أن 78,0% (27,8+50,2%) من المستجوبين يرون أن مؤسستهم تسعى إلى تنمية العلاقات الإنسانية بين أفرادها.

\* الفقرة 22: تهتم مؤسستنا بتوفير كل الظروف المناسبة للعمل.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,07 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,733، حيث أن أغلب المستجوبين (25,8+58,4%) يرون أن مؤسستهم تهتم بتوفير كل الظروف المناسبة للعمل.

\* الفقرة 23: تثمن المؤسسة مساهمات العاملين في إطار تحسين الأداء

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,07 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,765، حيث أن أغلب المستجوبين يؤكدون تثمين مؤسستهم لمساهمات العاملين المتعلقة بتحسين الأداء.

\* الفقرة 24: ظروف العمل في المؤسسة مناسبة جدا للعمل

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,08 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,768، حيث أن أغلب المستجوبين يرون أن ظروف العمل في مؤسستهم مناسبة جدا.

ثانيا/ تحليل إجابات المبحوثين حول متغير تميز المؤسسة: يتم من خلال الإجابة على التساؤل

الثاني: هل المؤسسات محل الدراسة متميزة حسب وجهة نظر أفرادها؟

وللإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (12)

جدول رقم ( 11): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الاتجاه العام لإجابات

المبحوثين على عبارات محور تميز المؤسسة (متغير تابع)

الانحاف العام	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	التكرار النسبة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشرات الفقرة
مرتفع								4,0926	بعد: الجودة الشاملة
مرتفع	99 34,0	165 56,7	22 7,6	2 ,7	3 1,0	التكرار النسبة %	0.700	4.22	تسعى مؤسستنا باستمرار إلى تحقيق أفضل مستويات الجودة.
مرتفع	100 34,5	53,3 53,3	33 11,3	2 ,7	1 ,3	التكرار النسبة %	0.689	4.21	مؤسستنا شديدة الحرص على المعرفة الدقيقة لاحتياجات عملائها و تلبئها في الوقت المناسب
مرتفع	112 38,5	145 49,8	33 11,3	0 0	1 ,3	التكرار النسبة %	0.680	4.26	من أهم المبادئ في مؤسستنا الالتزام بسرعة التنفيذ و احترام الآجال.
مرتفع	76 26,1	143 49,1	59 20,3	10 3,4	3 1,0	التكرار النسبة %	0.834	3.96	تتعم مؤسستنا بتوسيع قاعدة مشاركة أفرادها في صياغة الأهداف ووضع الخطط و تنفيذها (فلسفة الفريق الواحد)
مرتفع	80 27,5	164 56,4	35 12,0	8 2,7	4 1,4	التكرار النسبة %	0792	4.06	تمتلك مؤسستنا نظام رقابي متكامل يضمن رصد الأخطاء و الانحرافات حين حدوثها.
مرتفع	73 25,1	160 55,0	44 15,1	14 4,8	00 ,0	التكرار النسبة %	0.777	4.00	يتم تصحيح الأخطاء و الانحرافات في الوقت

									المناسب دون تماطل.
مرتفع	التكرار النسبة %	1 ,3	4 1,4	32 11,0	163 56,0	91 31,3	0.695	4.16	تمتلك مؤسستنا أنظمة حديثة لرقابة و قياس نتائج تحقيق الجودة.
مرتفع	التكرار النسبة %	2 ,7	6 2,1	34 11,7	146 50,2	103 35,4	0.766	4.18	تلتزم مؤسستنا بتحمل مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع و البيئة.
مرتفع							<b>,62535</b>	<b>4,0481</b>	بعد: الإبداع و الابتكار
مرتفع	التكرار النسبة %	3 1,0	7 2,4	65 22,3	150 51,5	66 22,7	0.797	3.92	تواكب مؤسستنا المستجدات الحديثة (التكنولوجيات و التقنيات، الطرق و الأساليب..) في العمل
مرتفع	التكرار النسبة %	2 ,7	3 1,	32 11	150 51,5	104 35,7	0.728	4.21	تولي مؤسستنا أهمية كبيرة للمشاريع و الأفكار الجديدة المقترحة من عمالها.
مرتفع	التكرار النسبة %	2 ,7	5 1,7	50 17,2	148 50,9	86 29,6	0.772	4.07	يتم دعم و تحفيز الأفراد من أجل إيجاد حلول جديدة للمشكلات التي تواجهها المؤسسة.
مرتفع	التكرار النسبة %	2 ,7	13 4,5	35 12,0	166 57,0	75 25,8	0.787	4.08	تقدم مؤسستنا التسهيلات اللازمة لتجسيد الأفكار الحديثة، وتنفيذ الحلول
مرتفع	التكرار النسبة %	1 ,3	6 2,1	61 21,0	143 49,1	80 27,5	0.774	4.01	تشجع مؤسستنا الأفراد على المشاركة الفعالة في إيجاد الحلول الإبداعية.
مرتفع							<b>,51683</b>	<b>4,1249</b>	بعد: المرونة
مرتفع	التكرار النسبة %	3 1,0	4 1,4	35 12,0	154 52,9	95 32,6	0.758	4.15	تتوفر بمؤسستنا قواعد بيانات يمكن من خلالها الحصول على المعلومة في أي وقت.

مرتفع	85	164	35	4	3	التكرار	0.684	4.11	تسمح لنا لوائح العمل في مؤسستنا بحرية التصرف و اتخاذ القرارات في حدود سلطة المنصب.	
	29,2	56,4	12,0	1,4	1,0	النسبة%				
مرتفع	83	170	33	4	1	التكرار	0.722	4.13	توفر لنا مؤسستنا فرص الاتصال المباشر مع الرؤساء، المرؤوسين و كل الزملاء.	
	28,5	58,4	11,3	1,4	,3	النسبة%				
مرتفع	71	173	39	6	2	التكرار	0.683	4.05	هناك تعاون بين أفراد جماعة العمل أثناء أدائهم للمهمة المطلوبة.	
	24,4	59,5	13,4	2,1	,7	النسبة%				
مرتفع	89	156	44	2	00	التكرار	0.654	4.14	أعتقد أن مؤسستنا تستطيع أن تتكيف بسرعة مع تغيرات المحيط.	
	30,6	53,6	15,1	,7	,0	النسبة%				
مرتفع	82	181	24	2	2	التكرار	0.807	4.16	مؤسستنا قادرة على إعادة تصميم عملياتها تماشياً و متطلبات السوق.	
	28,2	62,2	8,2	,7	,7	النسبة%				
مرتفع								<b>5,9769</b>	<b>4,0371</b>	<b>بعد: القيادة</b>
مرتفع	72	155	53	7	4	التكرار	0.826	3.98	يهتم المسؤولون في مؤسستنا بتحفيز الأفراد نحو تحقيق التميز في أعمالهم.	
	24,7	53,3	18,2	2,4	1,4	النسبة%				
مرتفع	77	140	65	5	4	التكرار	0.763	3.97	يعمل المسؤولون في مؤسستنا على إدامة جو الصداقة والأخوة بين العاملين.	
	26,5	48,1	22,3	1,7	1,4	النسبة%				
مرتفع	66	175	39	7	4	التكرار	0.798	4.00	تلتزم قيادة مؤسستنا بتحقيق التفوق	
	22,7	60,1	13,4	2,4	1,4	النسبة%				
مرتفع	69	185	28	7	2	التكرار	0.698	4.07	ييدي مسؤولوا مؤسستنا اهتماما كبيرا بتلبية حاجات العاملين و انشغالهم	
	23,7	63,6	9,6	2,4	,7	النسبة%				
مرتفع	82	181	24	3	1	التكرار	0.640	4.17	يشجع المسؤولون في	

	28,2	62,2	8,2	1,0	3,	النسبة %			مؤسستنا الأفراد على تقديم أفكار متميزة و تجسيدها ميدانيا.
مرتفع							4,7685	4,0926	تميز المؤسسة ككل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل الاستبيان باستخدام أسلوب SPSS

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة مرتفعة (بلغ المتوسط الحسابي 4,0926 و الانحراف المعياري 47685,) عن محور التميز المؤسساتي بأبعاده: الجودة الشاملة، الإبداع و الابتكار، المرونة، و القيادة،، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

**بعد الجودة الشاملة:** نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ **4,0926**، بانحراف معياري **47685**، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا الجزء بين **3,96** و **4,26** بانحرافات معيارية: **0,680-0,834** ( نلاحظ أن الانحرافات كانت أقل من الواحد وذلك يدل على تقارب إجابات المبحوثين وعدم تشتتها)، ونوضح فيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لفقرات البعد:

\* الفقرة 25: تسعى مؤسستنا باستمرار إلى تحقيق أفضل مستويات الجودة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي **4,22** مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف **0,700**، حيث أن أكثر من **80%** من المستجوبين يؤكدون أن مؤسستهم تسعى باستمرار إلى تحقيق أفضل مستويات الجودة.

\* الفقرة 26: مؤسستنا شديدة الحرص على المعرفة الدقيقة لاحتياجات عملائها و تلبئها في الوقت المناسب

بلغت قيمة المتوسط الحسابي **4,21** مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف **0,689**، حيث أن أكثر من **80%** من المستجوبين يؤكدون حرص مؤسستهم على المعرفة الدقيقة لاحتياجات العملاء و تلبئها في الوقت المناسب.

\* الفقرة 27: من أهم المبادئ في مؤسستنا الالتزام بسرعة التنفيذ و احترام الآجال.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,26 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,680، حيث أن أغلب المستجوبين (أكثر من 80%) يرون أن الالتزام بسرعة التنفيذ و احترام الآجال من أهم المبادئ في مؤسستهم.

\* الفقرة 28: تهتم مؤسستنا بتوسيع قاعدة مشاركة أفرادها في صياغة الأهداف ووضع الخطط و تنفيذها (فلسفة الفريق الواحد).

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,96 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,834، حيث تعتمد المؤسسات محل الدراسة فلسفة الفريق الواحد حسب أغلب الإجابات المتحصل عليها ( 26,1% +49,1%).

\* الفقرة 29: تمتلك مؤسستنا نظام رقابي متكامل يضمن رصد الأخطاء و الانحرافات حين حدوثها.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,06 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,792، فحسب أكثر من 80% من المستجوبين فان مؤسستهم تمتلك نظام رقابي متكامل يضمن رصد الأخطاء و الانحرافات حين حدوثها.

\* الفقرة 30: يتم تصحيح الأخطاء و الانحرافات في الوقت المناسب دون تماطل.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,00 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,777، حيث يتم تصحيح الأخطاء و الانحرافات في الوقت المناسب دون تماطل حسب أغلب المستجوبين.

\* الفقرة 31: تمتلك مؤسستنا أنظمة حديثة لرقابة و قياس نتائج تحقيق الجودة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,16 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,695، حيث أن أكثر من 80% من المستجوبين يؤكدون إمتلاك مؤسستهم أنظمة حديثة لرقابة و قياس نتائج تحقيق الجودة.

\* الفقرة 32: تلتزم مؤسستنا بتحمل مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع و البيئة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,18 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,766، حيث أن أغلب المستجوبين يؤكدون تحمل مؤسساتهم مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع و البيئة.

بعد الإبداع و الابتكار: نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ **4.0481** بانحراف معياري **62535**، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد بين: 3.92 و 4.21 بانحرافات معيارية: **0.728-0.797**، ( نلاحظ أن الانحرافات كانت أقل من الواحد وذلك يدل على تقارب إجابات المبحوثين وعدم تشتتها)، ونوضح فيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لفقرات البعد:

\* الفقرة 33: توابك مؤسستنا المستجدات الحديثة (التكنولوجيات و التقنيات، الطرق و الأساليب..) في العمل

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,92 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,797، حيث يؤكد 22,7% من المستجوبين مواكبة مؤسساتهم المستجدات الحديثة على الدوام، في حين يرى 51,5% منهم أن ذلك يتم غالبا.

\* الفقرة 34: تولى مؤسستنا أهمية كبيرة للمشاريع و الأفكار الجديدة المقترحة من عمالها. بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,21 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,728، حيث أن أغلب المستجوبين يؤكدون إهتمام مؤسساتهم بالمشاريع و الأفكار الجديدة المقترحة من عمالها.

\* الفقرة 35: يتم دعم و تحفيز الأفراد من أجل إيجاد حلول جديدة للمشكلات التي تواجهها المؤسسة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,07 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,772، حيث أن أغلب المستجوبين يؤكدون دعم و تحفيز مؤسساتهم لأفرادها من أجل إيجاد حلول جديدة للمشكلات التي تواجهها.

\* الفقرة 36: تقدم مؤسستنا التسهيلات اللازمة لتجسيد الأفكار الحديثة، وتنفيذ الحلول

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,08 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,787، حيث أن أغلب المستجوبين يؤكدون تقديم مؤسساتهم التسهيلات اللازمة لتجسيد الأفكار الحديثة، وتنفيذ الحلول.

\* الفقرة 37: تشجع مؤسساتنا الأفراد على المشاركة الفعالة في إيجاد الحلول الإبداعية.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,01 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,774، حيث أن أغلب المستجوبين يؤكدون تشجيع مؤسساتهم لهم على المشاركة الفعالة في إيجاد الحلول الإبداعية.

بعد المرونة: نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ 4.1249 بانحراف معياري 0,51683، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد بين: 4.05 و 4.16 بانحرافات معيارية: 0.654-0.807 (نلاحظ أن الانحرافات كانت أقل من الواحد وذلك يدل على تقارب إجابات المبحوثين وعدم تشتتها)، ونوضح فيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لفقرات البعد:

\* الفقرة 38: تتوفر بمؤسساتنا قواعد بيانات يمكن من خلالها الحصول على المعلومة في أي وقت.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,15 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,758، حيث أن أكثر من 80% من المستجوبين يؤكدون توفر قواعد بيانات بمؤسساتهم يمكن من خلالها الحصول على المعلومة في أي وقت.

\* الفقرة 39: تسمح لنا لوائح العمل في مؤسساتنا بحرية التصرف و اتخاذ القرارات في حدود سلطة المنصب.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,11 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,684، حيث أن أغلب المستجوبين يؤكدون أن لوائح العمل بمؤسساتهم تسمح لهم بحرية التصرف و اتخاذ القرارات في حدود سلطة المنصب.

\* الفقرة 40: توفر لنا مؤسساتنا فرص الاتصال المباشر مع الرؤساء، المرؤوسين و كل الزملاء.



بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,13 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,722، حيث أن أغلب المستجوبين يؤكدون أن مؤسستهم توفر لهم فرص الاتصال المباشر مع الرؤساء، المرؤوسين و كل الزملاء.

\* الفقرة 41: هناك تعاون بين أفراد جماعة العمل أثناء أدائهم للمهمة المطلوبة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,05 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,654، حيث أن أغلب المستجوبين (أكثر من 80%) يؤكدون وجود تعاون بين أفراد جماعة العمل أثناء أدائهم للمهمة المطلوبة.

\* الفقرة 42: أعتقد أن مؤسستنا تستطيع أن تتكيف بسرعة مع تغيرات المحيط.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,14 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,654، حيث أن أكثر من 80% من المستجوبين يعتقدون أن مؤسستهم تستطيع أن تتكيف بسرعة مع تغيرات المحيط.

\* الفقرة 43: مؤسستنا قادرة على إعادة تصميم عملياتها تماشيا و متطلبات السوق.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,16 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,807، حيث أن أكثر من 90% من المستجوبين يرون أن مؤسستهم قادرة على إعادة تصميم عملياتها تماشيا و متطلبات السوق.

**بعد القيادة:** نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ 4.0371 بانحراف معياري 59769، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد بين: 3.97 و 4.17 بانحرافات معيارية: 0.640-0.826، (نلاحظ أن الانحرافات كانت أقل من الواحد وذلك يدل على تقارب إجابات المبحوثين وعدم تشتتها)، ونوضح فيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لفقرات البعد:

\* الفقرة 44: يهتم المسؤولون في مؤسستنا بتحفيز الأفراد نحو تحقيق التميز في أعمالهم.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,98 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,826، حيث أن أغلب المستجوبين يؤكدون إهتمام المسؤولين في المؤسسة بتحفيز الأفراد نحو تحقيق التميز في أعمالهم.

\* الفقرة 45: يعمل المسؤولون في مؤسستنا على إدامة جو الصداقة والأخوة بين العاملين.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,97 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,763، حيث أن أكثر من 70% من المستجوبين يؤكدون إهتمام مسؤولي المؤسسة بإدامة جو الصداقة والأخوة بين العاملين.

\* الفقرة 46: تلتزم قيادة مؤسستنا بتحقيق التفوق.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,00 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,798، حيث أن 82,8% من المستجوبين يؤكدون إلتزام قيادة المؤسسة بتحقيق التفوق.

\* الفقرة 47: يبدي مسؤولوا مؤسستنا اهتماما كبيرا بتلبية حاجات العاملين وانشغالاتهم.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,07 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,698، حيث أن أغلب المستجوبين يؤكدون إهتمام المسؤولين الكبير بتلبية حاجات العاملين وانشغالاتهم.

\* الفقرة 48: يشجع المسؤولون في مؤسستنا الأفراد على تقديم أفكار متميزة و تجسيدها ميدانيا.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,17 مما يعني مستوى قبول مرتفع، وانحراف 0,640، حيث يشجع المسؤولون الأفراد على تقديم أفكار متميزة و تجسيدها ميدانيا حسب آراء أغلب المستجوبين.

ويمكن تلخيص النتائج الكلية المتحصل عليها في الجدول الموالي:

جدول (12): ملخص نتائج تحليل إجابات افراد العينة حول محوري تسيير المهارات

الإستراتيجية، و تميز المؤسسة

الاتجاه العام للإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشرات المتغير المستقل، المتغير التابع وأبعاده
مرتفع	,59372	4.0006	تسيير المهارات الإستراتيجية(مستقل)
مرتفع	,47685	4.0926	الجودة الشاملة ( البعد الأول للمتغير التابع)
مرتفع	,62535	4.0481	الابداع والابتكار( البعد الثاني للمتغير التابع)
مرتفع	,51683	4.1249	المرونة ( البعد الثالث للمتغير التابع)
مرتفع	,59769	4.0371	القيادة ( البعد الرابع للمتغير التابع)
مرتفع	,47685	4.0926	تميز المؤسسة(تابع)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يوضح الجدول:

- مستوى مرتفع في تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة، حسب العينة المبحوثة، وهو ما يؤكد المتوسط المرتفع للإجابات حول هذا البعد 4.0006 بانحراف معياري 59372,
- المستوى المرتفع في كل من: الجودة الشاملة، الإبداع و الابتكار، المرونة، و القيادة في المؤسسات محل الدراسة، والذي انعكس على ارتفاع مستوى تميز المؤسسات، و ذلك حسب إجابات أفراد العينة المبحوثة حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.0926، بانحراف معياري 47685,

### المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة و تفسير النتائج:

بعد تحليل محوري الإستبانة للإجابة على أسئلة البحث في المبحث السابق من خلال مؤشرات الإحصاء الوصفي ( المتوسط الحسابي والانحراف المعياري،...)، نحاول في هذا المبحث إختبار فرضيات الدراسة بعد توضيح الشروط النظرية و الإحصائية لذلك، ثم تفسير النتائج المتوصل إليها.

### المطلب الأول: الشروط النظرية والإحصائية لاختبار الفرضيات:

قبل اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، و الفرضيات الفرعية من خلال الانحدار البسيط، يتم التطرق في هذا المطلب إلى اختبار مدى توفر الشروط النظرية والإحصائية لهذا الاختبار والمتمثلة في:

#### ❖ الشروط النظرية:

- 1- منطقية واتفاق إشارات وقيم معاملات الانحدار مع الأساس النظري الذي يحكم الظاهرة محل الدراسة.
- 2- قبول أو كفاية القدرة التفسيرية للنموذج: وتحدد القدرة التفسيرية اعتمادا على نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير التابع نتيجة المتغير المستقل.

#### ❖ الشروط الإحصائية:

- 1- المعنوية الكلية للنموذج: ويقصد بها اختبار الشكل الدالي للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل في نموذج الانحدار، وذلك باستخدام اختبار (F-test) بحيث يجب أن تكون قيمته المحسوبة أكثر من القيمة الجدولية أي هناك دلالة إحصائية للنموذج ككل، أي أن يكون مستوى الدلالة الاحتمالي لـ F أقل من مستوى الدلالة المعتمد.
- 2- المعنوية الجزئية للنموذج: يقصد بها اختبار معنوية معامل الانحدار للمتغير المستقل، وذلك من خلال اختبار (T-test) حيث يجب أن تفوق قيمته المحسوبة القيمة الجدولية، أو أن يكون

مستوى الدلالة الاحتمالي أقل من مستوى الدلالة المعتمد لواحد على الأقل من متغيرات الدراسة الموجودة في النموذج، على أن يختلف ذلك عن الثابت.

### 3- مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار:

والطريقة المستخدمة هنا هي طريقة المربعات الصغرى OLS، وتتمثل أهم شروط هذه الطريقة فيما يلي:

#### أ/ التوزيع الطبيعي للبواقي (إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي Normality test):

حتى تتمكن من الاعتماد على اختبار (F) في المعنوية الكلية واختبار (T) في المعنوية الجزئية يجب توفر شرط إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي، علما أن هذا الشرط مرتبط بحجم العينة إذ يعتبر تحققه ضروريا في حالة العينات الصغيرة، بينما يمكن تجاوزه في حالة العينات الكبيرة، ذلك لأنه وفقا لنظرية الحد المركزية فإن التوزيعات الاحتمالية تؤول إلى التوزيع الطبيعي في حالة العينات التي يزيد حجمها عن 30 مشاهدة (استمارة)، كما يجب أن تتوزع الأخطاء العشوائية بمتوسط مساوي للصفر.

#### ب/ الاستقلال الذاتي للبواقي:

تعود أهمية ضرورة وجود استقلال ذاتي للبواقي في تحليل الانحدار، إلى أن وجود هذا الارتباط الذاتي يجعل قيمة التباين المقدر للخطأ (الخطأ المعياري) يكون أقل من قيمته الحقيقية، وبالتالي فإن القيم الإحصائية التي تعتمد في حسابها على التباين المقدر للخطأ مثل (T)، (F)، (R<sub>2</sub>) تكون أكبر من قيمها الحقيقية، مما يجعل قرار الحكم على صلاحية النموذج قرار مشكوك فيه.

#### ج/ إختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) Homoscedasticity:

أي أن الأخطاء العشوائية لها تباين ثابت، إن عدم ثبات التباين في نموذج الانحدار يؤدي نفس الآثار المترتبة من وجود ارتباط ذاتي بين البواقي، حيث تكون الأخطاء المعيارية المقدر أقل من قيمتها الحقيقية.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

سيتم استخدام نتائج اختبار الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات الإستراتيجية في تميز المؤسسات محل الدراسة، عند مستوى الدلالة 5%". ولذلك - وعلى اعتبار تحقق الشروط النظرية لهذا الاختبار - تم اختبار مدى توفر شروطه الإحصائية، وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

1- المعنوية الكلية لنموذج الانحدار: وتتمثل في قيمة معنوية النموذج من خلال قيمة F والتي بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05 كما يوضحها الجدول التالي:

#### جدول رقم (13): جدول تحليل التباين ANOVA:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	وسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	35,218	1	35,218	331,284	0.000*
الخطأ	30,723	289	,106		
مجموع الدوري	65,942	290			

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05).

a. Variable dépendante : التميز المؤسسي

b. Valeurs prédites : (constantes), تسيير المهارات الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق نستنتج تحقق شرط المعنوية الكلية للنموذج، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (331,284) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهو شرط كافي للحكم على تحقق شرط المعنوية الكلية للنموذج.

2- المعنوية الجزئية للنموذج: وتتمثل في قيمة معنوية t للثابت والتي بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05 كما يوضحها الجدول (15).

جدول (14): معاملات الانحدار

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,744	,130		13,376	,000
1 تسيير المهارات الإستراتيجية	,587	,032	,731	18,201	,000

a. Variable dépendante : التميز المؤسسي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يبين الجدول السابق: Coefficients non standardisés، والذي يتضمن بدوره كل من قيمة الثابت constante، معامل الانحدار (معاملات نموذج الانحدار غير المعيارية)، إضافة إلى الخطأ المعياري لمعاملات النموذج (Erreur standard)، كما يحتوي الجدول على Standardisés Coefficients، معامل بيتا (المعاملات المعيارية)، قيمة (t) المحسوبة لمعاملات النموذج، Sig (قيمة الاحتمال P.value التي تستخدم للحكم على معنوية النموذج).

$$Y = 1,744 + 0.587X$$

ويمكن تلخيص معادلة الانحدار كما يلي:

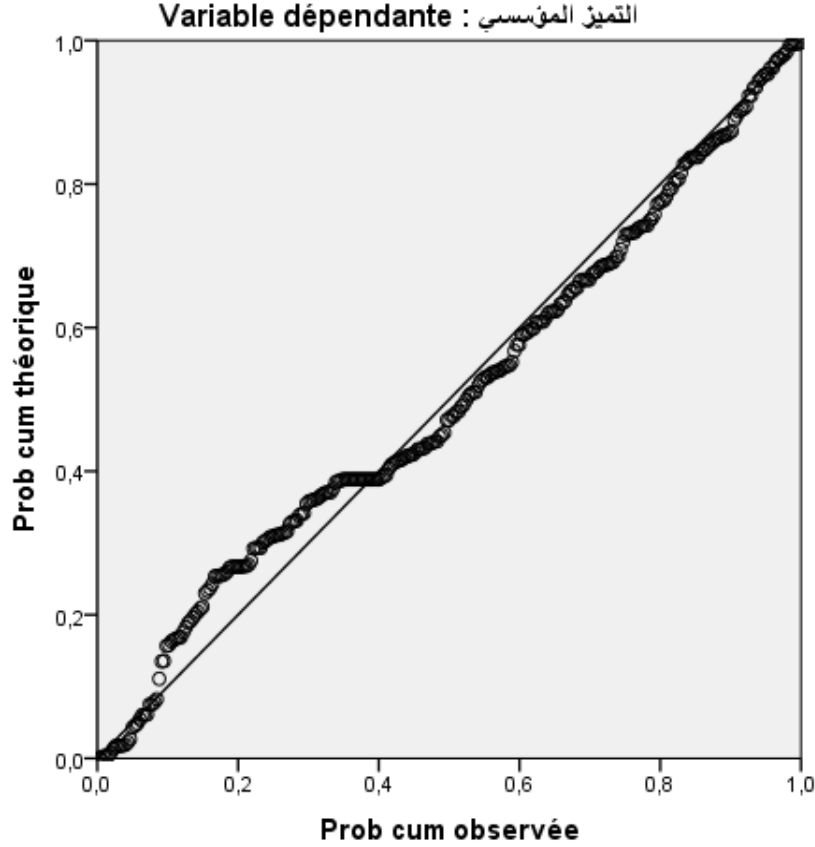
كما يتضح من الجدول: قيمة Sig الخاصة بالمتغير المستقل وهي 0.000 أقل من 0.05 مما يدل أن قيمة معامل الانحدار b في نموذج الانحدار معنوي، وهو ما يحقق شرط المعنوية الجزئية للنموذج.

3- مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى):

التوزيع الطبيعي (إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي Normality test: وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم(19): التوزيع الطبيعي للبواقي (الفرضية الرئيسية الأولى)

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل الاستبيان باستخدام أسلوب SPSS

من خلال الشكل البياني أعلاه يتم الحكم على مدى توفر الشرط الخاص باعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي في نموذج الانحدار، بحيث نجد أن النقاط تقع بشكل متقارب جدا على الخط الواصل بين الركن الأيمن العلوي و الركن الأيسر السفلي، و بالتالي فإن الأخطاء تتوزع توزيعا طبيعيا.

وللتأكد حسابيا من التوزيع الطبيعي للبواقي نستخدم معاملي الالتواء (Asymétrie) والتفلطح (kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تذكر أن قيمة (Asymétrie) أو (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين  $[-3, 3]$  وقيمة (Kurtosis) محصورة بين  $[-10, 10]$ ، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Asymétrie) يجب أن تكون محصورة بين  $[-1, 1]$



و(Kurtosis) محصورة بين  $[-3, 3]$ ، في حين تطابق نتائج دراستنا الدراسة الثانية، وهي كما يوضح الجدول التالي:

جدول (15): معاملات الالتواء والتفلطح

	الالتواء (Asymétrie)		التفلطح (Kurtosis)	
	الاحصائيات	الخطأ المعياري	الاحصائيات	الخطأ المعياري
إعتدالية البواقي	-,255	,143	1,287	,285

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتضح من خلال الجدول أن:

معامل الالتواء (Asymétrie)  $-0,255$ ، ومعامل التفلطح (kurtosis)  $-1,287$ ، وهي في المجالات المطلوبة، وهذا يدل على تحقق شرط إعتدالية التوزيع الطبيعي للبواقي.

ب- الاستقلال الذاتي للبواقي **Durbin-watson**: هو اختبار إحصائي يتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي إلى جانب ارتباط بيرسون، وكانت نتائج هذا الاختبار كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (16): معامل التحديد وإحصائي اختبار **Durbin-Watson**

النموذج	R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المعدل R-deux ajusté	الخطأ المعياري في التقدير Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,731 <sup>a</sup>	,534	,532	,32605	2,166

a. Valeurs prédites : (constantes), تسيير المهارات الإستراتيجية,

b. Variable dépendante : التميز المؤسسي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتضمن الجدول السابق كل من: معامل الارتباط R (معامل ارتباط بيرسون) بين المتغير التابع والمستقل ويساوي 0,731 وإشارته هي نفس إشارة معلمة الميل-تحقق الشرط النظري- أي وجود علاقة إيجابية بين تسيير المهارات الإستراتيجية وتميز المؤسسة، R-deux (معامل التحديد) وهو مربع معامل الارتباط ويتم حسابه من خلال قسمة مجموع مربعات الانحدار SCR على مجموع المربعات الكلية SCT (وتظهر قيمتهما في جدول تحليل التباين)، R-deux ajusté (معامل التحديد المعدل) حيث أنه يأخذ في عين الاعتبار النقصان الحاصل في درجات الحرية، فمثلاً إذا تم إضافة متغير مستقل آخر إلى نموذج الانحدار فإن قيمة معامل التحديد ترتفع نتيجة زيادة مجموع مربعات الانحدار SSR مع ثبات مجموع المربعات الكلية SST لذلك يتم الاعتماد على معامل التحديد المعدل (الذي تكون قيمته دائماً أقل من قيمة معامل التحديد غير المعدل)، الخطأ المعياري في التقدير (Erreur standard de l'estimation)، وهو عبارة عن الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ MSE، Durbin-Watson وهو قيمة إحصاء اختبار يستخدم في الحكم على الارتباط الذاتي للبواقي.

ومن خلال الجدول نجد أن قيمة معامل التحديد المعدل 0.532 هذا يعني أن 53.2 % من التباينات التي تحدث في المتغير التابع (التميز المؤسسي) تعزى إلى المتغير المستقل (تسيير المهارات الإستراتيجية)، والنسبة الباقية ترجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ المعياري أو قد تكون هناك متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج.

كما يعطي الجدول قيمة Durbin-Watson (و هو معامل لفحص دقة النموذج الرياضي بين متغيري الدراسة: تسيير المهارات الإستراتيجية و التميز المؤسسي، حيث يفحص اختبار البواقي للانحدار الخطي مدى عشوائية البواقي أي مدى وجود علاقة بين قيم البواقي و القيم المتوقعة) المحسوبة من خلال النموذج)، وبالتالي توضيح الارتباط الذاتي، بحيث:

- يتم الحكم على عدم استقلالية البواقي (أي وجود ارتباط للبواقي) في حالتين هما:

$$(4-d_L < DW < 4)$$

أو إذا كان  $(0 < DW < d_L)$ .

- بينما يتم الحكم على استقلالية البواقي في حالتين هما:

إذا كان  $(2 < DW < 4 - d_u)$ ،

أو إذا كان  $(d_u < DW < 2)$

- بالإضافة إلى أنه هناك حالتين يكون فيهما القرار غير محدد، بمعنى أننا لا نستطيع تحديد هل يوجد

ارتباط ذاتي أو لا: إذا كان  $(4 - d_u < DW < 4 - d_L)$ ،

وإذا كان  $(d_L < DW < d_u)$

من خلال الجدول فان قيمة Durbin-Watson هي 2,166 وبمقارنتها مع القيمة الحرجة الموجودة في جدول القيم الحرجة لهذا الاختبار، بحيث درجة حرية البواقي 291 و عدد المتغيرات المستقلة 1 نجد:  $d_L = 1,758$  ،  $d_u = 1,779$  (انظر الملحق رقم (03) ، جدول (A-2, P 6) من جدول اختبار دارين واطسون).

ونجد أن قيمة DW المساوية لـ 2,166 تحقق الشرط:  $2 < DW < 4 - d_u$ ،

ومنه:  $2 < 2,166 < 4 - 1,779$

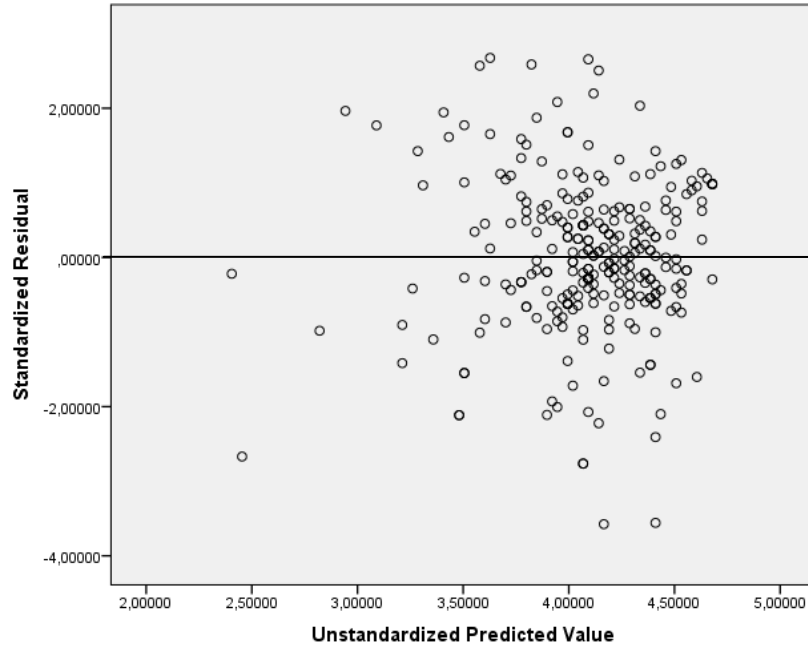
أي:  $2 < 2,166 < 2,221$

وهو ما يؤكد استقلالية البواقي (لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي).

ج/ اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين Homoscedasticity): وهو ما يوضحه الشكل

الموالي:

شكل(20):تجانس البواقي(الفرضية الرئيسية الأولى)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل الاستبيان باستخدام أسلوب SPSS

نلاحظ أن انتشار و توزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل مستوى الصفر) و هو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة و البواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، و هو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط، وجمع النتائج المتحصل عليها من الجداول السابقة (14)، (15)، (17)، وتوضيحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (17): اختبار أثر تسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق التميز في المؤسسات محل الدراسة من خلال الانحدار الخطي البسيط.

البعد الأول	(B)	(A)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
الجودة الشاملة	0,587	1,744	18,201	0.000	331,284	0,534 <sup>a</sup>	0,392

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول يتضح لنا وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق تميز المؤسسات محل الدراسة، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 331,284، وكذلك قيمة (T) البالغة 18,201 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، وبالتالي فان قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة 0.05، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرين بقيمة <sup>a</sup>0,534، كما أن متغير تسيير المهارات الإستراتيجية يفسر ما نسبته 39,2% من التباين الحاصل في تميز المؤسسات محل الدراسة، وباقي التغير يعود إلى عوامل أخرى.

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الرئيسية الأولى: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات الإستراتيجية في تميز المؤسسات محل الدراسة، عند مستوى الدلالة 5%"، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات الإستراتيجية في تميز المؤسسات محل الدراسة، عند مستوى الدلالة 0.05"

ويمكن تمثيل هذا الأثر بمعادلة الانحدار التالية:  $Y = a + bx$

حيث يمثل كل من:

Y المتغير التابع: تميز المؤسسة.

A مقطع خط الانحدار.

B ميل خط الانحدار.

X المتغير المستقل: تسيير المهارات الإستراتيجية.

بالتعويض نجد: (تسيير المهارات الإستراتيجية)  $Y = 1,744 + 0,587X$  = تميز المؤسسة

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

أولاً/ الفرضية الفرعية الأولى: تنص على: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتسيير المهارات الإستراتيجية في الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة"، لاختبارها سيتم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج، ولذلك-وعلى اعتبار تحقق الشروط النظرية- يتم اختبار مدى توفر شروطه الإحصائية(الموضحة سابقاً) كما يلي:

1- المعنوية الكلية لنموذج الانحدار: وتتمثل في قيمة معنوية النموذج من خلال قيمة F والتي بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05 كما يوضحها الجدول تحليل التباين التالي:

### جدول رقم (18): جدول تحليل التباين ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	31,683	1	31,683	186,411	0.000*
الخطأ	49,119	289	,170		
مجموع الدوري	80,802	290			

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05).

a. Variable dépendante : الجودة الشاملة

b. Valeurs prédites : (constantes), تسيير المهارات الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق نستنتج تحقق شرط المعنوية الكلية للنموذج حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (186,411) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهو شرط كافي للحكم على تحقق شرط المعنوية الكلية للنموذج.

2- المعنوية الجزئية للنموذج: وتتمثل في قيمة معنوية t للثابت والتي بلغت 0.001 وهي أقل من 0.05 كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (19): معاملات الانحدار

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,904	,165		11,545	,000
1 تسيير المهارات الإستراتيجية	,557	,041	,626	13,653	,000

a. Variable dépendante: الشاملة الجودة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.v20

تضح من الجدول أن قيمة Sig الخاصة بالمتغير المستقل هي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل أن قيمة معامل الانحدار b في نموذج الانحدار معنوي، وهو ما يحقق شرط المعنوية الجزئية للنموذج.

3- مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى):

أ/التوزيع الطبيعي (إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي Normality test):

للتأكد حسابيا من التوزيع الطبيعي للبواقي نستخدم معاملي الالتواء والتفلطح (kurtosis و skewness)، وفيما يلي حساب قيمة معاملي الالتواء والتفلطح:

جدول (20): معاملات الالتواء والتفلطح

	الالتواء (Asymétrie)		التفلطح (Kurtosis)	
	الاحصائيات	الخطأ المعياري	الاحصائيات	الخطأ المعياري
إعتدالية البواقي	,059	,143	1,054	,285

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل الاستبيان باستخدام أسلوب SPSS

يتضح من خلال الجدول أن:

معامل الالتواء (Asymétrie) 0,059، ومعامل التفلطح (kurtosis) 1,054 وهي المجالات المطلوبة، حيث - وكما ذكرنا سابقا- تشير الدراسات إلى أن معامل التفلطح يجب أن يكون محصورا في المجال (-3،3)، و معامل الالتواء يكون محصورا بين (-1،1)، وهذا يدل على تحقق شرط إعتدالية التوزيع الطبيعي للبواقي.

ب/ الاستقلال الذاتي للبواقي **Durbin-watson**: هو اختبار إحصائي يتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي، إلى جانب ارتباط بيرسون، كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم(21): معامل التحديد وإحصائي اختبار **Durbin-Watson**

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,626 <sup>a</sup>	,392	,390	,41226	1,826

a. Valeurs prédites : (constantes), تسيير المهارات الإستراتيجية،

b. Variable dépendante : الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل الاستبيان باستخدام أسلوب SPSS



يتضمن الجدول كل من: معامل الارتباط **R** (معامل ارتباط بيرسون) بين المتغير التابع والمستقل ويساوي 626, وإشارته هي نفس إشارة معلمة الميل-تحقق الشرط النظري- أي وجود علاقة إيجابية بين المتغير: تسيير المهارات الإستراتيجية و الجودة الشاملة. **R-deux** (معامل التحديد): وهو مربع معامل الارتباط ويتم حسابه من خلال قسمة مجموع مربعات الانحدار **SCR** على مجموع المربعات الكلية **SCT** (وتظهر قيمتهما في جدول تحليل التباين). **R-deux ajusté** (معامل التحديد المعدل): حيث أنه يأخذ في عين الاعتبار النقصان الحاصل في درجات الحرية، فمثلاً إذا تم إضافة متغير مستقل آخر إلى نموذج الانحدار فإن قيمة معامل التحديد ترتفع نتيجة زيادة مجموع مربعات الانحدار **SSR** مع ثبات مجموع المربعات الكلية **SST** لذلك يتم الاعتماد على معامل التحديد المعدل (الذي تكون قيمته دائماً أقل من قيمة معامل التحديد غير المعدل). **الخطأ المعياري المقدر Erreur standard de l'estimation**: وهو عبارة عن الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ **Durbin-.MSE** **Watson** وهو قيمة إحصاء اختبار يستخدم في الحكم على الارتباط الذاتي للبواقي.

ومن خلال الجدول نجد أن قيمة معامل التحديد المعدل 390, هذا يعني أن 39,0% من التباينات التي تحدث في المتغير التابع (الجودة الشاملة) تعزى إلى المتغير المستقل (تسيير المهارات الإستراتيجية)، والنسبة الباقية ترجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ المعياري أو قد تكون هناك متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج.

كما يعطي الجدول قيمة **Durbin-Watson** (و هو معامل لفحص دقة النموذج الرياضي بين المتغيرين حيث يفحص اختبار البواقي للانحدار الخطي مدى عشوائية البواقي أي مدى وجود علاقة بين قيم البواقي و القيم المتوقعة (المحسوبة من خلال النموذج)، وبالتالي توضيح الارتباط الذاتي.

ومن خلال الجدول أعلاه فان قيمة **Durbin-Watson** هي 1,826، وبمقارنتها مع القيمة الحرجة الموجودة في جدول القيم الحرجة لهذا الاختبار، بحث درجة حرية البواقي 291 و عدد المتغيرات

المستقلة 1 نجد:  $du=1,779, dl=1,758$  (انظر الملحق رقم ( 03 )، (جدول (A-2,P 6)) من جدول اختبار دارين واطسون).

وفي هذه الحالة نجد أن قيمة DW المساوية لـ 1,826 تحقق الشرط:  $(du < DW < 2)$  أي:

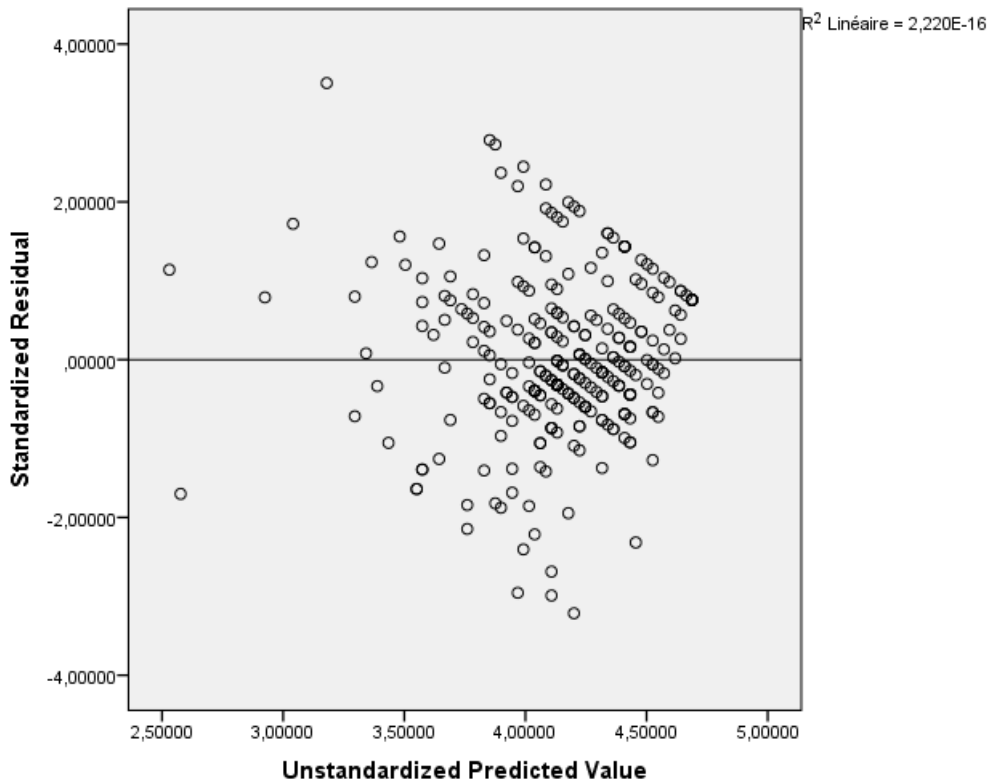
$1,779 < 1,826 < 2$  وهو ما يؤكد استقلالية

البواقي (لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي).

ج- تجانس البواقي (إختبار ثبات التباين) **Homoscedasticity**: وهو ما يوضحه الشكل

التالي:

شكل رقم (21): تجانس البواقي (الفرضية الفرعية الأولى)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل الاستبيان باستخدام أسلوب SPSS

يلاحظ أن انتشار و توزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل مستوى الصفر) و هو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة و البواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، و هو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

ولغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجمع النتائج المتحصل عليها في الجداول (18)، (19)، (21) السابقة وتوضيحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (22): اختبار أثر تسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة في

المؤسسات محل الدراسة من خلال الانحدار الخطي البسيط

المعامل R2 التحديد	معامل الارتباط (R)	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	(A)	(B)	البعد الأول
0,392	0,626	186,411	0.000	13,653	1,904	0,557	الجودة الشاملة

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 186,411 وكذلك قيمة (T) البالغة 13,653 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة 0.05، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرين بقيمة 0,626، كما أن متغير تسيير المهارات الإستراتيجية يفسر ما نسبته 39,2% من التباين الحاصل في الجودة الشاملة، وباقي التغير يعود إلى عوامل أخرى.

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05".

ويمكن تمثيل هذا الأثر بمعادلة الانحدار التالية:  $Y_1 = a + b(x)$

حيث يمثل كل من:

$Y_1$  البعد الأول للمتغير التابع: الجودة الشاملة.

A مقطع خط الانحدار.

B ميل خط الانحدار.

X المتغير المستقل: لتسيير المهارات الإستراتيجية.

بالتعويض نجد: (تسيير المهارات الإستراتيجية)  $1,904 + 0,557 =$  الجودة الشاملة

ثانيا/ الفرضية الفرعية الثانية: تنص على: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتسيير المهارات الإستراتيجية في الإبداع و الابتكار في المؤسسات محل الدراسة"، لاختبارها نستخدم اختبار الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج، ولذلك-وعلى اعتبار تحقق الشروط النظرية- يتم اختبار مدى توفر شروطه الإحصائية (الموضحة سابقا) كما يلي:

1- المعنوية الكلية لنموذج الانحدار: وتتمثل في قيمة معنوية النموذج من خلال قيمة F والتي بلغت

0.000 وهي أقل من 0.05 كما يوضحها الجدول جدول تحليل التباين التالي:

جدول رقم (23): جدول تحليل التباين ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	توسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	51,112	1	51,112	237,119	0.000*
الخطأ	62,295	289	,216		
مجموع الدوري	113,406	290			

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05).

a. Variable dépendante : الإبداع والابتكار

b. Valeurs prédites : (constantes), تسيير المهارات الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق نستنتج تحقق شرط المعنوية الكلية للنموذج حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (237,119) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهو شرط كافي للحكم على تحقق شرط المعنوية الكلية للنموذج.

2- المعنوية الجزئية للنموذج: وتمثل في قيمة معنوية t للثابت والتي بلغت 0.001 وهي أقل من 0.05 كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (24): معاملات الانحدار

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,219	,186		6,566	,000
1 تسيير المهارات الإستراتيجية	,707	,046	,671	15,399	,000

a. Variable dépendante : الإبداع والابتكار

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتضح من الجدول أن قيمة Sig الخاصة بالمتغير المستقل هي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل أن قيمة معامل الانحدار b في نموذج الانحدار معنوي، وهو ما يحقق شرط المعنوية الجزئية للنموذج. 3- مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى):

#### أ/التوزيع الطبيعي (إعتدالية التوزيع الاحتمالي) للبواقي Normality test:

للتأكد حسابيا من التوزيع الطبيعي للبواقي نستخدم معاملي الالتواء والتفلطح (skewness و kurtosis)، وفيما يلي حساب قيمة معاملي الالتواء والتفلطح:

#### جدول (25): معاملات الالتواء والتفلطح

	الالتواء (Asymétrie)		التفلطح (Kurtosis)	
	الاحصائيات	الخطأ المعياري	الاحصائيات	الخطأ المعياري
إعتدالية البواقي	-,092	,143	1,192	,285

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل الاستبيان باستخدام أسلوب SPSS

يتضح من خلال الجدول أن:

معامل الالتواء (Asymétrie) -,092 ومعامل التفلطح (kurtosis) 1,192 وهي في المجالات المطلوبة، حيث أن معامل التفلطح يجب أن يكون محصورا بين (-3،3)، و معامل الالتواء يكون محصورا بين (-1،1)، وهذا يدل على تحقق شرط إعتدالية التوزيع الطبيعي للبواقي.

ب/ الاستقلال الذاتي للبواقي Durbin-watson: هو اختبار إحصائي يتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي، إلى جانب ارتباط بيرسون، كما يوضح الجدول التالي:

## جدول رقم (26): معامل التحديد وإحصائي اختبار Durbin-Watson

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,671 <sup>a</sup>	,451	,449	,46428	2,046

a. Valeurs prédites (constantes) تسيير المهارات الإستراتيجية:

b. Variable dépendante الإبداع والابتكار

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل الاستبيان باستخدام أسلوب SPSS

يتضمن الجدول كل من: معامل الارتباط **R** (معامل ارتباط بيرسون) بين المتغير التابع والمستقل ويساوي 671, وإشارته هي نفس إشارة معلمة الميل -تحقق الشرط النظري- أي وجود علاقة ايجابية بين المتغير: تسيير المهارات الإستراتيجية و (الإبداع والابتكار). **R-deux** (معامل التحديد): وهو مربع معامل الارتباط ويتم حسابه من خلال قسمة مجموع مربعات الانحدار SCR على مجموع المربعات الكلية SCT (وتظهر قيمتهما في جدول تحليل التباين). **R-deux ajusté** (معامل التحديد المعدل: حيث أنه يأخذ في عين الاعتبار النقصان الحاصل في درجات الحرية، فمثلا إذا تم إضافة متغير مستقل آخر إلى نموذج الانحدار فإن قيمة معامل التحديد ترتفع نتيجة زيادة مجموع مربعات الانحدار SSR مع ثبات مجموع المربعات الكلية SST لذلك يتم الاعتماد على معامل التحديد المعدل (الذي تكون قيمته دائما أقل من قيمة معامل التحديد غير المعدل). **Erreur standard de l'estimation** الخطأ المعياري المقدر **Erreur standard de l'estimation**: وهو عبارة عن الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ **Durbin-Watson.MSE** وهو قيمة إحصاء اختبار يستخدم في الحكم على الارتباط الذاتي للبوقي.

ومن خلال الجدول نجد أن قيمة معامل التحديد المعدل 451, هذا يعني أن 45,1% من التباينات التي تحدث في المتغير التابع (الإبداع والابتكار) تعزى إلى المتغير المستقل (تسيير المهارات الإستراتيجية)،

والنسبة الباقية ترجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ المعياري أو قد تكون هناك متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج.

كما يعطي الجدول قيمة Durbin-Watson (و هو معامل لفحص دقة النموذج الرياضي بين المتغيرين حيث يفحص اختبار البواقي للانحدار الخطي مدى عشوائية البواقي أي مدى وجود علاقة بين قيم البواقي و القيم المتوقعة (المحسوبة من خلال النموذج)، وبالتالي توضيح الارتباط الذاتي، ومن خلال الجدول أعلاه فان قيمة Durbin-Watson هي 2,046 ، وبمقارنتها مع القيمة الحرجة الموجودة في جدول القيم الحرجة لهذا الاختبار، بحيث درجة حرية البواقي 290 و عدد المتغيرات المستقلة 1 نجد:  $du=1,779, dl=1,758$  (انظر الملحق رقم 03)، (جدول (A-2,P 6)) من جدول اختبار دارين واطسون).

ونجد أن قيمة DW المساوية لـ 2,046 تحقق الشرط:  $(2 < DW < 4 - du)$  أي:

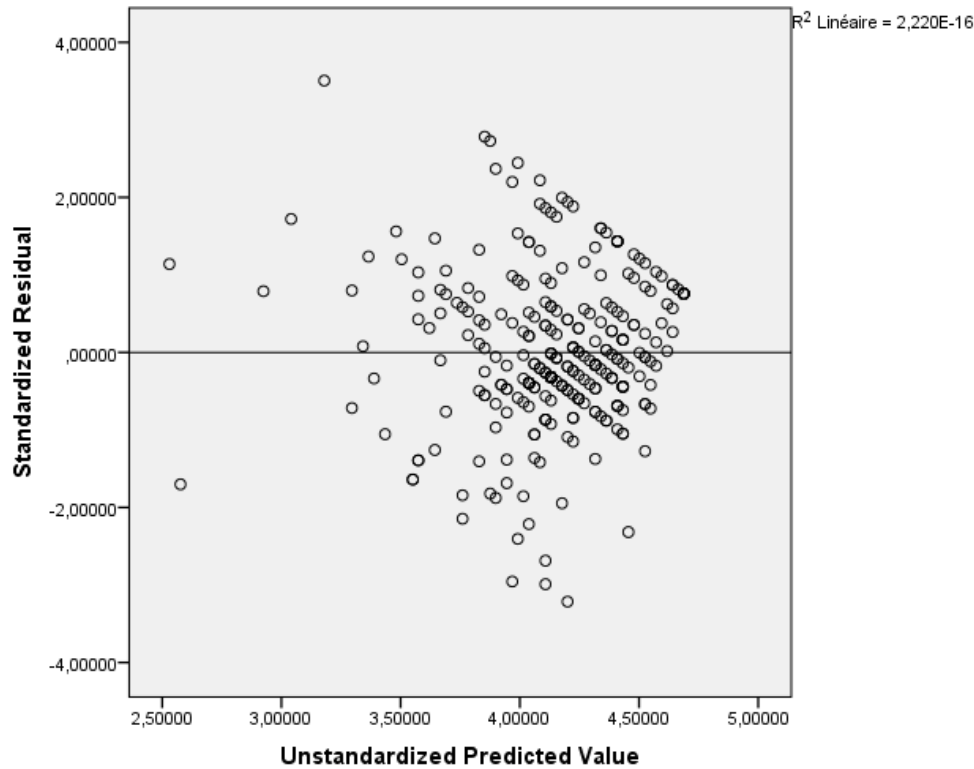
$2 < 2,046 < 2,221$  وهو ما يؤكد استقلالية

البواقي (لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي).

ج- تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) **Homoscedasticity**: و هو ما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم (22): تجانس البواقي (الفرضية الفرعية الثانية)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل الاستبيان باستخدام أسلوب SPSS

يلاحظ أن انتشار و توزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل مستوى الصفر) و هو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة و البواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، و هو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

ولغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق الابداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجمع النتائج المتحصل عليها في الجداول (23)، (24)، (26) السابقة وتوضيحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (27): اختبار أثر تسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق الإبداع والابتكار في

المؤسسات محل الدراسة من خلال الانحدار الخطي البسيط

البعد الأول	(B)	(A)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
الإبداع والابتكار	0,707	1,219	15,399	0.000	237,119	0,671	0,451

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق الإبداع و الابتكار في المؤسسات محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 237,119 و كذلك قيمة (T) البالغة 15,399 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، وبالتالي فان قيمة كل من (F) و(T) دالتان عند مستوى الدلالة 0.05، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرين بقيمة 0,671، كما أن متغير تسيير المهارات الإستراتيجية يفسر ما نسبته 45,1% من التباين الحاصل في الإبداع و الابتكار، وباقي التغير يعود إلى عوامل أخرى.

إذن من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق الإبداع و الابتكار في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05".

ويمكن تمثيل هذا الأثر بمعادلة الانحدار التالية:  $Y_1 = a + b(x)$

حيث يمثل كل من:

$Y_1$  البعد الثاني للمتغير التابع: الإبداع و الابتكار.

A مقطع خط الانحدار.

B ميل خط الانحدار.

X المتغير المستقل: تسيير المهارات الإستراتيجية.

بالتعويض نجد: (تسيير المهارات الإستراتيجية)  $1,219 + 0,707 =$  الإبداع و الابتكار

ثالثا/ الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق مرونة المؤسسات محل الدراسة"، لاختبارها سيتم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج، ولذلك-وعلى اعتبار تحقق الشروط النظرية- يتم اختبار مدى توفر شروطه الإحصائية(الموضحة سابقا) كما يلي:

1- المعنوية الكلية لنموذج الانحدار: وتتمثل في قيمة معنوية النموذج من خلال قيمة F والتي بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05 كما يوضحها الجدول جدول تحليل التباين التالي:

جدول رقم (28): جدول تحليل التباين ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	23,288	1	23,288	124,230	0.000*
الخطأ	54,176	289	,187		
مجموع الدوري	77,464	290			

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05).

a. Variable dépendante : المرونة

b. Valeurs prédites : (constantes), تسيير المهارات الإستراتيجية,

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق نستنتج تحقق شرط المعنوية الكلية للنموذج حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (124,230) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهو شرط كافي للحكم على تحقق شرط المعنوية الكلية للنموذج.

2- المعنوية الجزئية للنموذج: وتتمثل في قيمة معنوية  $t$  للثابت والتي بلغت 0.001 وهي أقل من 0.05 كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (29): معاملات الانحدار

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	2,215	,173		12,792	,000
1 تسيير المهارات الإستراتيجية	,477	,043	,548	11,146	,000

a. Variable dépendante: المرونة التنظيمية:

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتضح من الجدول أن قيمة Sig الخاصة بالمتغير المستقل هي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل أن قيمة معامل الانحدار  $b$  في نموذج الانحدار معنوي، وهو ما يحقق شرط المعنوية الجزئية للنموذج.

3- مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى):

أ/التوزيع الطبيعي (إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي (Normality test):

للتأكد حسابيا من التوزيع الطبيعي للبواقي نستخدم معاملي الالتواء والتفطح (kurtosis و skewness)، وفيما يلي حساب قيمة المعاملين:

جدول (30): معاملات الالتواء والتفلطح

	الالتواء (Asymétrie)		التفلطح (Kurtosis)	
	الاحصائيات	الخطأ المعياري	الاحصائيات	الخطأ المعياري
إعتدالية البواقي	-,367	,143	1,035	,285

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل الاستبيان باستخدام أسلوب SPSS

يتضح من خلال الجدول أن:

معامل الالتواء (Asymétrie) -,367 ومعامل التفلطح (kurtosis) 1,035 وهي في المجالات المطلوبة، وهذا يدل على تحقق شرط إعتدالية التوزيع الطبيعي للبواقي.

ب/ الاستقلال الذاتي للبواقي **Durbin-watson**: هو اختبار إحصائي يتم استخدامه في اختبار الفروض الاحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي، إلى جانب ارتباط بيرسون، كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (31): معامل التحديد وإحصائي اختبار **Durbin-Watson**

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,548 <sup>a</sup>	,301	,298	,43296	1,889

a. Valeurs prédites : (constantes), تسيير المهارات الإستراتيجية,

b. Variable dépendante: المرونة التنظيمية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل الاستبيان باستخدام أسلوب SPSS

يتضمن الجدول كل من: معامل الارتباط **R** (معامل ارتباط بيرسون) بين المتغير التابع والمستقل ويساوي 548, وإشارته هي نفس إشارة معلمة الميل-تحقق الشرط النظري- أي وجود علاقة ايجابية بين المتغير: تسيير المهارات الإستراتيجية و المرونة التنظيمية. **R-deux** (معامل التحديد): وهو مربع معامل الارتباط ويتم حسابه من خلال قسمة مجموع مربعات الانحدار SCR على مجموع المربعات الكلية SCT (وتظهر قيمتهما في جدول تحليل التباين). **R-deux ajusté** (معامل

**التحديد المعدل:** حيث أنه يأخذ في عين الاعتبار النقصان الحاصل في درجات الحرية، فمثلاً إذا تم إضافة متغير مستقل آخر إلى نموذج الانحدار فإن قيمة معامل التحديد ترتفع نتيجة زيادة مجموع مربعات الانحدار  $SSR$  مع ثبات مجموع المربعات الكلية  $SST$  لذلك يتم الاعتماد على معامل التحديد المعدل (الذي تكون قيمته دائماً أقل من قيمة معامل التحديد غير المعدل)، **الخطأ المعياري المقدر**  $Erreur\ standard\ de\ l'estimation$ : وهو عبارة عن الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ  $Durbin-Watson.MSE$  وهو قيمة اختبار يستخدم في الحكم على الارتباط الذاتي للبواقي.

ومن خلال الجدول نجد أن قيمة معامل التحديد المعدل  $301,3$  هذا يعني أن  $30,1\%$  من التباينات التي تحدث في المتغير التابع (المرونة التنظيمية) تعزى إلى المتغير المستقل (تسيير المهارات الإستراتيجية)، والنسبة الباقية ترجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ المعياري أو قد تكون هناك متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج.

كما يعطي الجدول قيمة  $Durbin-Watson$  (و هو معامل لفحص دقة النموذج الرياضي بين المتغيرين حيث يفحص اختبار البواقي للانحدار الخطي مدى عشوائية البواقي أي مدى وجود علاقة بين قيم البواقي و القيم المتوقعة (المحسوبة من خلال النموذج)، وبالتالي توضيح الارتباط الذاتي، ومن خلال الجدول أعلاه فان قيمة  $Durbin-Watson$  هي  $1,889$ ، وبمقارنتها مع القيمة الحرجة الموجودة في جدول القيم الحرجة لهذا الاختبار بحيث درجة حرية البواقي  $290$  و عدد المتغيرات المستقلة  $1$  نجد:  $du=1,779, dl=1,758$  (انظر الملحق رقم  $03$ )، (جدول  $(A-2, P 6)$ ) من جدول اختبار دارين واطسون).

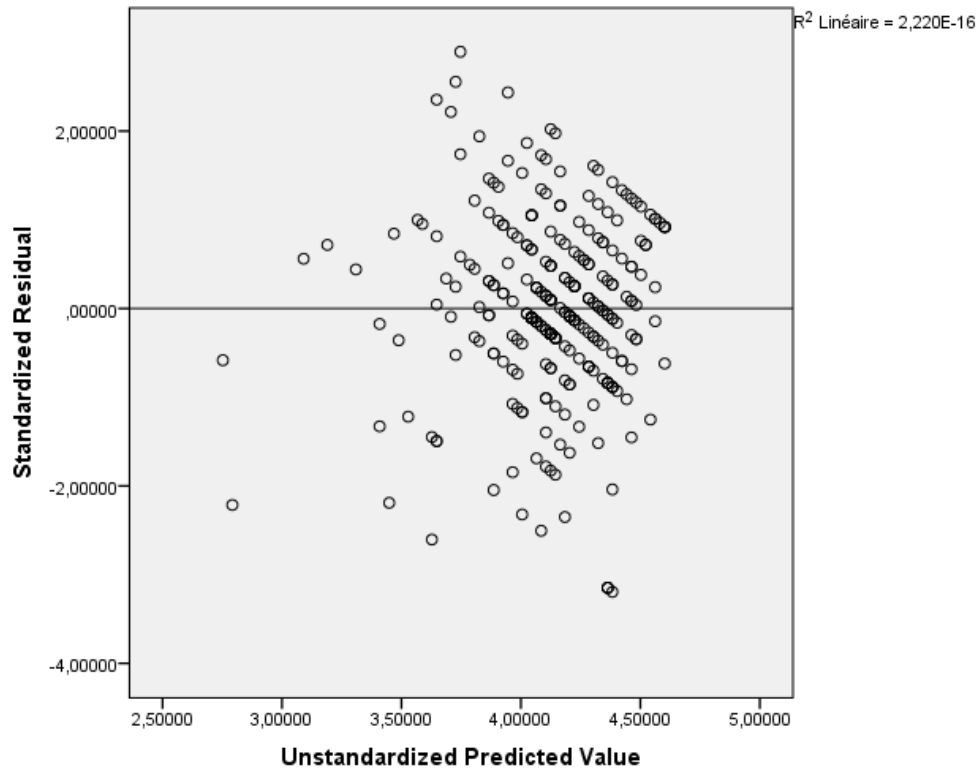
ونجد أن قيمة  $DW$  المساوية لـ  $1,889$  تحقق الشرط:  $(du < DW < 2)$  أي:

$1,779 < 1,889 < 2$ ، وهو ما يؤكد استقلالية

البواقي (لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي).

ج- تجانس البواقي (إختبار ثبات التباين) **Homoscedasticity**: و هو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (23): تجانس البواقي (الفرضية الفرعية الثالثة)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل الاستبيان باستخدام أسلوب SPSS

يلاحظ أن انتشار و توزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل مستوى الصفر) و هو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة و البواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، و هو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

ولغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق المرونة في المؤسسات محل الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجمع النتائج المتحصل عليها في الجداول: (28)، (29)، (31) السابقة وتوضيحها في الجدول الموالي:

جدول رقم(32): اختبار أثر تسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق المرونة في المؤسسات

محل الدراسة من خلال الانحدار الخطي البسيط

المعامل R2 التحديد	معامل الارتباط (R)	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	(A)	(B)	البعد الأول
0,301	,548	124,230	0.000	11,146	2,215	,477	المرونة التنظيمية

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق المرونة في المؤسسات محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 124,230 وكذلك قيمة (T) البالغة 11,146 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و(T) دالتان عند مستوى الدلالة 0.05، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرين بقيمة 0,548، كما أن متغير تسيير المهارات الإستراتيجية يفسر ما نسبته 30,1% من التباين الحاصل في الجودة الشاملة، وباقي التغير يعود إلى عوامل أخرى.

وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق المرونة للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة "0.05".

ويمكن تمثيل هذا الأثر بمعادلة الانحدار التالية:  $Y_1 = a + b(x)$

حيث يمثل كل من:

$Y_1$  البعد الثالث للمتغير التابع: (المرونة) أي المرونة التنظيمية

A مقطع خط الانحدار.



B ميل خط الانحدار.

X المتغير المستقل: لتسيير المهارات الإستراتيجية.

بالتعويض نجد: (تسيير المهارات الإستراتيجية)  $= 2,215 + 0,477$  المرونة التنظيمية

رابعا/ الفرضية الفرعية الرابعة: تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتسيير المهارات الإستراتيجية في القيادة في المؤسسات محل الدراسة"، لاختبارها سيتم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج، ولذلك-وعلى اعتبار تحقق الشروط النظرية- يتم اختبار مدى توفر شروطه الإحصائية (الموضحة سابقا) كما يلي:

1- المعنوية الكلية لنموذج الانحدار: وتتمثل في قيمة معنوية النموذج من خلال قيمة F والتي بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05 كما يوضحها الجدول جدول تحليل التباين التالي:

جدول رقم (33): جدول تحليل التباين ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	42,765	1	42,765	203,162	0.000*
الخطأ	60,834	289	,210		
مجموع الدوري	103,599	290			

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05).

a. Variable dépendante : القيادة

b. Valeurs prédites : (constantes), تسيير المهارات الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق نستنتج تحقق شرط المعنوية الكلية للنموذج حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (203,162) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهو شرط كافي للحكم على تحقق شرط المعنوية الكلية للنموذج.

2- المعنوية الجزئية للنموذج: وتتمثل في قيمة معنوية  $t$  للثابت والتي بلغت 0.001 وهي أقل من 0.05 كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (34): معاملات الانحدار

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,450	,184		7,899	,000
1 تسيير المهارات الإستراتيجية	,647	,045	,642	14,253	,000

a. Variable dépendante : القيادة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتضح من الجدول أن قيمة Sig الخاصة بالمتغير المستقل هي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل أن قيمة معامل الانحدار  $b$  في نموذج الانحدار معنوي، وهو ما يحقق شرط المعنوية الجزئية للنموذج.

3- مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى):

أ/التوزيع الطبيعي (إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي (Normality test):

للتأكد حسايا من التوزيع الطبيعي للبواقي نستخدم معاملي الالتواء والتفطح (kurtosis و skewness)، وفيما يلي حساب قيمة معاملي الالتواء والتفطح:

جدول (35): معاملات الالتواء والتفلطح

	الالتواء (Asymétrie)		التفلطح (Kurtosis)	
	الاحصائيات	الخطأ المعياري	الاحصائيات	الخطأ المعياري
إعتدالية البواقي	-,081	,143	1,623	,285

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل الاستبيان باستخدام أسلوب SPSS

يتضح من خلال الجدول أن: معامل الالتواء (Asymétrie)  $-0,081$  ومعامل التفلطح (kurtosis)  $1,623$  و هي ضمن المجالات المطلوبة (معامل التفلطح يجب أن يكون محصورا بين  $(-3,3)$ ، و معامل الالتواء يكون محصورا بين  $(-1,1)$ ))، وهذا يدل على تحقق شرط إعتدالية التوزيع الطبيعي للبواقي.

ب/ الاستقلال الذاتي للبواقي **Durbin-watson**: هو اختبار إحصائي يتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي، إلى جانب ارتباط بيرسون، كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (36): معامل التحديد وإحصائي اختبار **Durbin-Watson**

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,642 <sup>a</sup>	,413	,411	,45880	2,201

a. Valeurs prédites : (constantes), تسيير المهارات الإستراتيجية،

b. Variable dépendante : القيادة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل الاستبيان باستخدام أسلوب SPSS

يتضمن الجدول كل من: معامل الارتباط **R** (معامل ارتباط بيرسون) بين المتغير التابع والمستقل ويساوي  $0,642$ ، وإشارته هي نفس إشارة معلمة الميل -تحقق الشرط النظري- أي وجود علاقة ايجابية بين

المغير: تسيير المهارات الإستراتيجية و القيادة. **R-deux** (معامل التحديد): وهو مربع معامل الارتباط ويتم حسابه من خلال قسمة مجموع مربعات الانحدار SCR على مجموع المربعات الكلية SCT (وتظهر قيمتهما في جدول تحليل التباين). **R-deux ajusté** (معامل التحديد المعدل): حيث أنه يأخذ في عين الاعتبار النقصان الحاصل في درجات الحرية، فمثلا إذا تم إضافة متغير مستقل آخر إلى نموذج الانحدار فإن قيمة معامل التحديد ترتفع نتيجة زيادة مجموع مربعات الانحدار SSR مع ثبات مجموع المربعات الكلية SST لذلك يتم الاعتماد على معامل التحديد المعدل (الذي تكون قيمته دائما أقل من قيمة معامل التحديد غير المعدل). **الخطأ المعياري المقدر Erreur standard** **de l'estimation**: وهو عبارة عن الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ **Durbin-MSE** **Watson** وهو قيمة إحصاء اختبار يستخدم في الحكم على الارتباط الذاتي للبواقي.

ومن خلال الجدول نجد أن قيمة معامل التحديد المعدل 413, هذا يعني أن 41,3% من التباينات التي تحدث في المتغير التابع (القيادة) تعزى إلى المتغير المستقل (تسيير المهارات الإستراتيجية)، والنسبة الباقية ترجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ المعياري أو قد تكون هناك متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج.

كما يعطي الجدول قيمة **Durbin-Watson** (و هو معامل لفحص دقة النموذج الرياضي بين المتغيرين حيث يفحص اختبار البواقي للانحدار الخطي مدى عشوائية البواقي أي مدى وجود علاقة بين قيم البواقي و القيم المتوقعة (المحسوبة من خلال النموذج)، وبالتالي توضيح الارتباط الذاتي، ومن خلال الجدول أعلاه فان قيمة **Durbin-Watson** هي 2,201، وبمقارنتها مع القيمة الحرجة الموجودة في جدول القيم الحرجة لهذا الاختبار بحيث درجة حرية البواقي 290 و عدد المتغيرات المستقلة 1 نجد:  $du=1,779$ ،  $dl=1,758$  (انظر الملحق رقم 03)، (جدول (A-2,P 6)) من جدول اختبار داربن واطسون).

ونجد أن قيمة DW المساوية 2,201 تحقق الشرط:  $(2 < DW < 4 - du)$  أي:

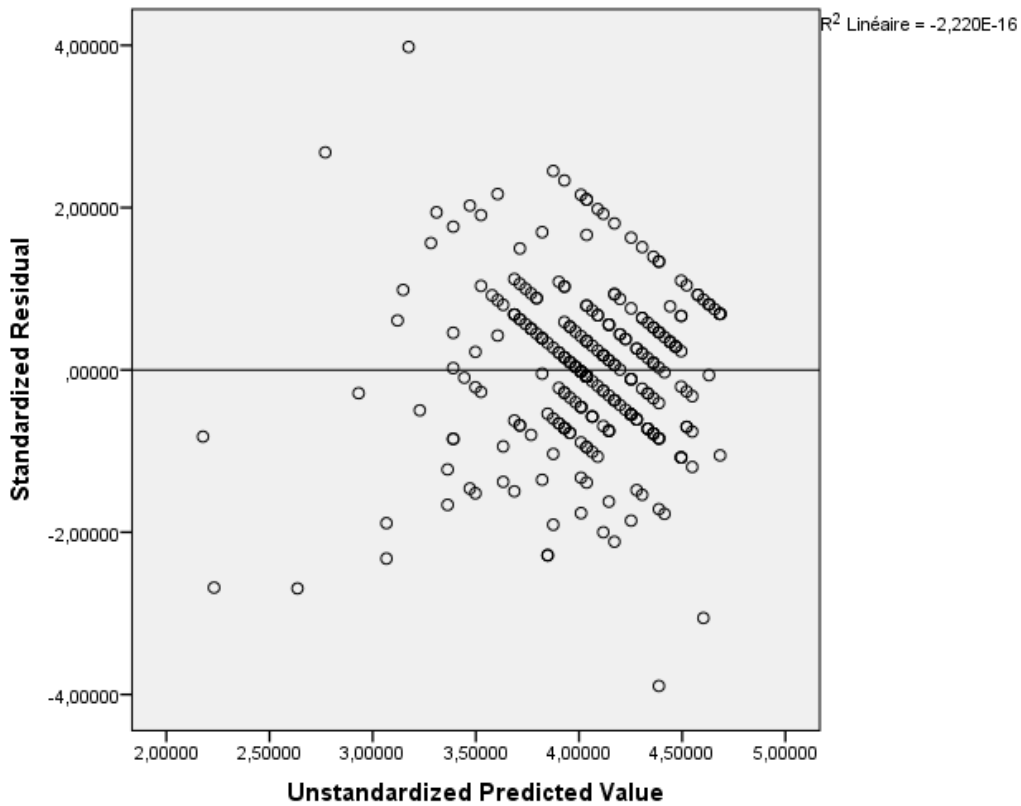
$2 < 2,201 < 2,221$ ، وهو ما يؤكد استقلالية

البواقي (لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي).

ج- تجانس البواقي (إختبار ثبات التباين) **Homoscedasticity**: و هو ما يوضحه الشكل

التالي:

شكل رقم (24): تجانس البواقي (الفرضية الفرعية الرابعة)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل الاستبيان باستخدام أسلوب SPSS

يلاحظ أن انتشار و توزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل مستوى الصفر) و هو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة و البواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، و هو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

ولغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق القيادة في المؤسسات محل الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجمع النتائج المتحصل عليها في الجداول: (33)، (34)، (36) السابقة وتوضيحها في الجدول الموالي:

جدول رقم(37): اختبار أثر تسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق القيادة في المؤسسات

محل الدراسة من خلال الانحدار الخطي البسيط

المعامل R2 التحديد	معامل الارتباط (R)	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	(A)	(B)	البعد الأول
0,413	0,642	203,162	0.000	14,253	1,450	0,647	القيادة

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول يتضح لنا وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق القيادة في المؤسسات محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 203,162 وكذلك قيمة (T) البالغة 14,253 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، وبالتالي فان قيمة كل من (F) و(T) دالتان عند مستوى الدلالة 0.05، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرين بقيمة 64,2، كما أن متغير تسيير المهارات الإستراتيجية يفسر ما نسبته 41,3% من التباين الحاصل في القيادة، وباقي التغير يعود إلى عوامل أخرى.

وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق القيادة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05".

ويمكن تمثيل هذا الأثر بمعادلة الانحدار التالية:  $Y_1 = a + b(x)$

حيث يمثل كل من:

$Y_1$  البعد الرابع للمتغير التابع: القيادة.

A مقطع خط الانحدار.

B ميل خط الانحدار.

X المتغير المستقل: تسيير المهارات الإستراتيجية.

بالتعويض نجد: (تسيير المهارات الإستراتيجية)  $1,450 + 0,647 X =$  القيادة

### المطلب الرابع: اختبار فرضيات الفروق

سنحاول في هذا المطلب دراسة الفروق في إجابات الباحثين حول مستوى متغيرات الدراسة وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية.

أولاً/ اختبار فرضيات الفروق في إجابات الباحثين حول مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية، أي سنحاول الإجابة على الفرضية الرئيسية الثانية التالية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية في المنصب الحالي، الأقدمية في العمل بالمؤسسة، الصنف الوظيفي، طبيعة المنصب) في المؤسسات محل الدراسة"

من أجل الاعتماد على الاختبارات المعلمية (one way anova, t-test) في اختبار الفروق يتم أولاً التأكد من شروط الاختبار المعلمي (التوزيع الطبيعي):

**1- اختبار التوزيع الطبيعي:** أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، و من أجل التحقق من ذلك تم حساب معامل الالتواء (Asymétrie)، و معامل التفلطح (kurtosis) للمتغير المستقل، والجدول الآتي يبين هذه المعاملات.

جدول رقم(38): معاملات الالتواء والتفلطح للمتغير المستقل.

الالتواء (Asymétrie)		التفلطح (Kurtosis)		المتغيرات
الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري	
-0,877	,143	2,983	,285	تسيير المهارات الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتضح من الجدول أن معامل (Asymétrie) هي: 0,877، وهو محصور بين (-1، 1) أي في المجال المطلوب، و معامل(kurtosis): 2,983، محصور بين (-3، 3) وهو المجال المطلوب، مما يؤكد بأن بيانات البحث تتوزع توزيعاً طبيعياً و بالتالي تحقق شرط إجراء تحليل الانحدار(البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي).

**2-** سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

أ/ اختبار الفرضية الفرعية الأولى لاختبار الفروق في مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية، حسب إجابات المبحوثين، وفقاً لمتغير الجنس: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

لاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام اختبار (INDEPENDANT SAMPLES T.TEST):



جدول رقم (39): إحصائيات مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة

حسب متغير الجنس

متوسط الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسطات	N	الجنس	
,03932	,46185	4,0969	138	ذكر	تسيير المهارات الاستراتيجية
,05508	,68136	3,9137	153	أنثى	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.v20

جدول رقم (40): نتائج اختبار الفروقات Test-t للعينات المستقلة حول مستوى تسيير

المهارات الإستراتيجية حسب متغير الجنس

اختبار Test-t للتجانس المتوسطات (Test-t pour égalité des moyennes)					
فرق الخطأ المعياري	فرق المتوسطات	Sig. (bilatérale)	درجة الحرية	T	
,06898	,18325	,008	289	2,656	فرضية تجانس التباين
,06768	,18325	,007	268,887	2,708	فرضية عدم تجانس التباين

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن مستوى الدلالة المحسوب بلغ 008, وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في إجابات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن

هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس. وتؤول الفروق إلى فئة الذكور حيث كان لها أكبر متوسط وبلغ 4,0969

ب./ اختبار الفرضية الفرعية الثانية لاختبار الفروق في مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية، حسب إجابات الباحثين، وفقا لمتغير العمر: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير العمر".

جدول رقم(41): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات الباحثين حول

مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة حسب متغير العمر.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0,344	1,113	0.392	3	1.176	بين المجموعات
		0.352	287	101,050	داخل المجموعات
			290	102,226	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (42) أن اختبار F لا يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية لدى أفراد المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 1,113 والدلالة الإحصائية 0,344، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق حسب متغير العمر في مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير العمر"، ونرفض

الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير العمر.

ج/اختبار الفرضية الفرعية الثالثة لاختبار الفروق في مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية، حسب إجابات المبحوثين، وفقا لمتغير المؤهل العلمي: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

جدول رقم(42): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول

مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
,544	,810	,286	5	1,431	بين المجموعات
		,354	285	100,794	داخل المجموعات
			290	102,226	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن اختبار F لا يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى تميز المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 810, والدلالة الإحصائية 544, وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق حسب متغير المؤهل العلمي في مستوى تميز المؤسسات محل الدراسة، وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تميز المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

د/ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة لاختبار الفروق في مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية، حسب إجابات المبحوثين، وفقا لمتغير الخبرة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة".

جدول رقم(43): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة حسب متغير الخبرة في المنصب الحالي.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
,117	1,865	,650	4	2,598	بين المجموعات
		,348	286	99,627	داخل المجموعات
			290	102,226	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (44) أن اختبار F لا يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 1,865 والدلالة الإحصائية 117, وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق حسب متغير الخبرة المهنية في المنصب الحالي في مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة، وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة"، ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية في المنصب الحالي.

هـ/ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة لاختبار الفروق في مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية حسب إجابات المبحوثين وفقاً لمتغير الأقدمية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية".

جدول رقم (44): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
,214	1,429	,500	5	2,499	بين المجموعات
		,350	285	99,726	داخل المجموعات
			290	102,226	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن اختبار F لا يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 1,429 والدلالة الإحصائية 214, وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق حسب متغير الأقدمية في مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة، وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية"، ونرفض

الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية.

و/ اختبار الفرضية الفرعية السادسة لاختبار الفروق في مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية حسب إجابات المبحوثين وفقا لمتغير الصنف الوظيفي: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الصنف الوظيفي ".

جدول رقم (45): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة حسب متغير الصنف الوظيفي.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
,353	1,044	,368	2	,736	بين المجموعات
		,352	288	101,490	داخل المجموعات
			290	102,226	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن اختبار F لا يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الصنف الوظيفي، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 1,044 والدلالة الإحصائية 353, وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق حسب متغير الصنف الوظيفي في مستوى تميز المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الصنف الوظيفي"، ونرفض الفرضية

البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الصنف الوظيفي.

ي/ اختبار الفرضية الفرعية السابعة لاختبار الفروق في مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية حسب إجابات المبحوثين وفقا لمتغير طبيعة المنصب: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير طبيعة المنصب "

جدول رقم (46): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول

مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة حسب متغير طبيعة المنصب.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
,190	1,671	,586	2	1,172	بين المجموعات
		,351	288	101,053	داخل المجموعات
			290	102,226	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (47) أن اختبار F لا يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير طبيعة المنصب، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 1,671 والدلالة الإحصائية 190, وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق حسب متغير طبيعة المنصب في مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة، وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير

طبيعة المنصب"، ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير طبيعة المنصب.

ثانيا/ اختبار فرضيات الفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى تميز المؤسسات محل الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية، أي سنحاول الإجابة على الفرضية الرئيسية الثالثة التالية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تميز المؤسسة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية في المنصب الحالي، الأقدمية في العمل بالمؤسسة، الصنف الوظيفي، طبيعة المنصب) في المؤسسات محل الدراسة".

من أجل الاعتماد على الاختبارات المعلمية (one way anova, t-test) في اختبار الفروق يتم أولاً التأكد من شروط الاختبار المعلمي (التوزيع الطبيعي):

**1- اختبار التوزيع الطبيعي:** أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، و من أجل التحقق من ذلك تم حساب معامل الالتواء (Asymétrie)، و معامل التفلطح (kurtosis) للمتغير المستقل،

والجدول الآتي يبين هذه المعاملات.

جدول رقم (47): معاملات الالتواء والتفلطح للمتغير التابع.

الالتواء (Asymétrie)		التفلطح (kurtosis)		المتغيرات
الإحصائيات	لخطأ المعياري	الإحصائيات	لخطأ المعياري	
-0,798	,143	2,696	,285	التميز المؤسسي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.v20



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الالتواء (Asymétrie) محصورة بين (-1، 1) و هو المجال المطلوب، و قيمة معامل التفلطح (kurtosis) محصورة بين (-3، 3) أي في المجال المطلوب أيضا، وهذا يؤكد بأن بيانات البحث تتوزع توزيعا طبيعيا و بالتالي تحقق شرط إجراء تحليل الانحدار(البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي).

**2-** سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

أ/ اختبار الفرضية الفرعية الأولى لاختبار الفروق في مستوى تميز المؤسسات، حسب إجابات المبحوثين، وفقا لمتغير الجنس: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تميز المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

لاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام اختبار ( INDEPENDANT SAMPLES ) (T.TEST):

جدول رقم(48): إحصائيات مستوى تميز المؤسسات محل الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	N	المتوسطات	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري
لتميز ذكر	138	4,1570	,38332	,03263
للمؤسسي أنثى	153	4,0346	,54244	,04385

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.v20

جدول رقم(49): نتائج اختبار الفروقات Test-t للعينات المستقلة حول مستوى التميز

المؤسسي حسب متغير الجنس

اختبار Test-t لتجانس المتوسطات (Test-t pour égalité des moyennes)						
فرق الخطأ المعياري	فرق المتوسطات	Sig. (bilatérale)	درجة الحرية	T	فرضية تجانس التباين	التميز المؤسسي
,05561	,12242	,029	289	2,201	فرضية تجانس التباين	التميز المؤسسي
,05466	,12242	,026	273,787	2,240	فرضية عدم تجانس التباين	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.V20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (50) نجد أن مستوى الدلالة المحسوب بلغ 0,029، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في إجابات الباحثين حول مستوى تميز المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى تميز المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس"، و نرفض الفرضية البديلة..

ب/ اختبار الفرضية الفرعية الثانية لاختبار الفروق في مستوى تميز المؤسسات، حسب إجابات الباحثين، وفقاً لمتغير العمر: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى تميز المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير العمر".

جدول رقم(50): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى تمييز المؤسسات محل الدراسة حسب متغير العمر.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
,278	1,289	,292	3	,877	بين المجموعات
		,227	287	65,065	داخل المجموعات
			290	65,942	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن اختبار F لا يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى تمييز المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 1,289 والدلالة الإحصائية 0,278، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق حسب متغير العمر في مستوى تمييز المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمييز المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير العمر" ونرفض الفرضية البديلة.

ج/ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة لاختبار الفروق في مستوى تمييز المؤسسات، حسب إجابات المبحوثين، وفقا لمتغير المؤهل العلمي: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمييز المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

جدول رقم (51): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى تمييز المؤسسات محل الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
,932	,265	,061	5	,305	بين المجموعات
		,230	285	65,637	داخل المجموعات
			290	65,942	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (52) أن اختبار F لا يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى تمييز المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 265,932، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق حسب متغير المؤهل العلمي في مستوى تمييز المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمييز المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمييز المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

د/ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة لاختبار الفروق في مستوى تمييز المؤسسات، حسب إجابات المبحوثين، وفقا لمتغير الخبرة المهنية في المنصب الحالي: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمييز المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة".

جدول رقم (52): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى تمييز المؤسسات محل الدراسة حسب متغير الخبرة في المنصب الحالي.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
,094	2,003	,449	4	1,797	بين المجموعات
		,224	286	64,145	داخل المجموعات
			290	65,942	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن اختبار F لا يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى تمييز المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 2,003 والدلالة الإحصائية 0,094، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق حسب متغير الخبرة المهنية في المنصب الحالي في مستوى تمييز المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمييز المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة"، ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمييز المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية في المنصب الحالي.

هـ/ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة لاختبار الفروق في مستوى تمييز المؤسسات حسب إجابات المبحوثين وفقاً لمتغير الأقدمية في المؤسسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمييز المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية".

جدول رقم (53): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى تمييز المؤسسات محل الدراسة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
,091	1,921	,430	5	2,150	بين المجموعات
		,224	285	63,792	داخل المجموعات
			290	65,942	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن اختبار F لا يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى تمييز المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 1,921 والدلالة الإحصائية 0,091، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق حسب متغير الأقدمية في مستوى تمييز المؤسسات محل الدراسة، وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمييز المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية"، ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمييز المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية.

و/ اختبار الفرضية الفرعية السادسة لاختبار الفروق في مستوى تمييز المؤسسات حسب إجابات المبحوثين وفقاً لمتغير الصنف الوظيفي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمييز المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الصنف الوظيفي".

جدول رقم (54): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى تمييز المؤسسات محل الدراسة حسب متغير الصنف الوظيفي.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
,977	,023	,005	2	,011	بين المجموعات
		,229	288	65,931	داخل المجموعات
			290	65,942	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم أعلاه أن اختبار F لا يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى تمييز المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الصنف الوظيفي، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 023، والدلالة الإحصائية 977، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق حسب متغير الصنف الوظيفي في مستوى تمييز المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمييز المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الصنف الوظيفي". ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمييز المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الصنف الوظيفي.

ي/ اختبار الفرضية الفرعية السابعة لاختبار الفروق في مستوى تمييز المؤسسات حسب إجابات المبحوثين وفقا لمتغير طبيعة المنصب: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمييز المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير طبيعة المنصب".

جدول رقم (55): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى تمييز المؤسسات محل الدراسة حسب متغير طبيعة المنصب.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
,260	1,353	,307	2	,614	بين المجموعات
		,227	288	65,328	داخل المجموعات
			290	65,942	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (56) أن اختبار F لا يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى تمييز المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير طبيعة المنصب، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 1,353 والدلالة الإحصائية 260, وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق حسب متغير طبيعة المنصب في مستوى تمييز المؤسسات محل الدراسة، من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمييز المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير طبيعة المنصب ". ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمييز المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير طبيعة المنصب.



## المبحث الرابع: تفسير نتائج الدراسة

إستنادا إلى نتائج تحليل الاستبيان والمقابلات وبالإطلاع على الوثائق و المعلومات المقدمة من طرف إدارات المؤسسات محل الدراسة، نقوم بتفسير نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بتشخيص متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

## المطلب الأول: تفسير نتائج تشخيص متغيرات الدراسة

## أولا/ تفسير نتائج تشخيص تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة:

أكدت النتائج- إرتفاع مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة، وذلك حسب إجابات أفراد العينة المبحوثة، حيث كانت المتوسطات الحسابية لكل الفقرات مرتفعة (من 3,89 إلى 4.14)، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 4,0006، كما كانت الإنحرافات المعيارية كلها أقل من الواحد مما يدل على تقارب وجهات نظر المبحوثين وعدم تشتتها، وبلغ الإنحراف المعياري للمحور 59372, ، وتراوح إنحرافات الفقرات بين (0,640 و 0.834)، و هذا يعكس الوعي المرتفع لدى إدارات المؤسسات محل الدراسة، قياداتها وعمالها بأهمية تسيير مهاراتها -خاصة الإستراتيجية منها- حيث أن البيئة سريعة التغير و التوجه التنافسي يستدعي ذلك، وهذا ما تدعمه المعلومات التي تحصلنا عليها من المقابلات التي أجريناها مع عدد من مسيري و إطارات المؤسسات الأربعة، بحيث:

- مؤسسة كوندور للالكترونيات: تمتلك المؤسسة موارد بشرية مؤهلة، حيث أنها تركز في الاستقطاب والاختيار خاصة على ضرورة إنجاز المهام بجودة عالية وفي وقت قياسي، توفر لها العمل في جو من التعاون بين الأفراد في كل المستويات الإدارية، أما بالنسبة لتحديد المهارات في المؤسسة فيتم جرد المهارات المتوفرة لديها للتعرف على الفوارق بين المتوفرة والمطلوبة، ثم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة في مهارات الأفراد (وبالتالي تحديد المهارات التي تحتاج إلى تطوير، و تحديد المهارات الإبداعية التي تعتمد عليها أكثر في سياسة التفوق)، -خاصة أنها تهتم بتجسيد نظام التسيير التقديري للتشغيل و المهارات- و تعتمد المؤسسة التكوين(المحلي و الخارجي) لتطوير مهارات أفرادها إذ يعتبر استثمارا بالغ

الأهمية بالنسبة لها، ويهدف برنامج التطوير عموماً إلى دمج الكفاءات الجديدة، وتحفيزه لمضاعفة الجهود، وتحسين الأداء الفردي مما يؤثر على أداء المؤسسة.

بالنسبة لتقييم المهارات فتعتمد المؤسسة التقييم المباشر للرئيس على مرؤوسيه أثناء القيام بالعمل، وكذلك مرجعيات للمهارات لمختلف المهام و المناصب، إضافة إلى مشاركة الأفراد في عملية التقييم من خلال التقييم الذاتي، و خلاصة هذا التقييم تسمح بالتعرف على المهارات المتميزة أو الإستراتيجية. وللحفاظ على مهاراتها تنتهج إقحام الكفاءات المبدعة وسط الوضعيات المهنية المعقدة، إذ يعتبر الابتكار أحد أهم مقومات تحقيق التميز للمؤسسة، إضافة إلى إتباع نظام للحوافز يوفق بين المجهودات المبذولة مخاطر العمل، والأجور والمنح، كما تركز على جودة الخدمات الاجتماعية بالإضافة إلى قوة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

- شركة المصبرات الغذائية عمر بن عمر (CAB): تعتمد المؤسسة في تحديد مهارات أفرادها حسب كل وظيفة على وثيقة المنصب (Fiche de poste)- حيث تعتمد مجموع هذه الوثائق كمرجعية لتحديد المهارات المطلوبة-، كما يخضع كل الأفراد لمراقبة مستمرة من قبل الرؤساء لتصنيفها وبالتالي حصر المهارات الإستراتيجية (والتي لها علاقة مباشرة بإستراتيجية المؤسسة)، أما بالنسبة للتكوين فيتم وفق برنامج معد مسبقاً، وتهتم المؤسسة بتكوين بعض أفرادها في الخارج، ولا تجلب خبرات بشرية من الخارج<sup>1</sup> رغم أنها تشتري الأدوات الآليات، و التركيبات التكنولوجية من الخارج (إيطاليا)- كما ذكرنا سابقاً. كما يهتم المسؤولون بتقييم مرؤوسيههم بصفة مستمرة واتخاذ قرارات الترقية على أساس نتائج التقييم، وتعتبر سياسة الأجر العادلة أكبر حافز في المؤسسة لحماية مهاراتها من الانتقال منها.

- مؤسسة قديلة للمياه المعدنية: تعتمد المؤسسة فرق العمل، و تشجع روح المبادرة، التنسيق بين مختلف مصالحها مما يعكس قوة ثقافتها التنظيمية، تضم المؤسسة أفراد ذوي خبرة في مختلف المجالات المتعلقة بمجال تحليل وتعبئة المياه المعدنية، وتركز على التكوين بكل أشكاله خاصة فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا والتقنية المتقدمة التي تحوز عليها، كما تعتمد على تقييم مهارات أفراد و الحفاظ عليها و في

<sup>1</sup>مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية في شركة المصبرات الغذائية عمر بن عمر (CAB)

سبيل ذلك تنتهج سياسة تحفيز كفيلة بتحقيق الرضا لأفرادها بل وحثهم على العمل أكثر تقوم خاصة على التعاون بين كل الأفراد على اختلاف مستوياتهم الإدارية.

- مؤسسة جنرال كابل -بسكرة-: المؤسسة على درجة معتبرة من الوعي بأهمية تسيير المهارات، لما لذلك من أثر على تحسين أداء الأفراد و بالتالي تحقيق التميز المؤسسة، و لأن تسيير هذا المورد يرتبط بأبعاد أخرى فإن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على نظام تحفيزي للعمال، وعلى تفعيل الاتصال، وحسن قيادة الأفراد حتى تحق لهم الاستقرار، و بالتالي المحافظة على المهارات التي تحوز عليها خاصة و أن أغلبية أفرادها يتمتعون بخبرات معتبرة مما يساهم في تقوية وضعيتها التنافسية.

إضافة إلى اعتماد تفويض السلطة، تغيير المناصب و تعدد المهارات...- كما ذكرنا في الفصل الثالث- كما تعتمد المؤسسة عقد لقاء سنوي لتقييم الأداء الفردي، حيث يقوم كل مسؤول بتقييم مرؤوسيه فردا فردا (من خلال مقابلات وملاحظات...)، ويتم ذلك سنويا من شهر أكتوبر إلى شهر ديسمبر (كما يخضع كل مسؤول بدوره لتقييم رئيسه)، تحدد من خلال هذا التقييم نقاط القوة و نقاط الضعف لكل الأفراد بالتركيز على النقص في المهارات، تقوم مصلحة التكوين بتحليل هذه الاحتياجات الكمية والنوعية بعد تحديدها في إجتماعات تعقد مع المسؤولين الذين صادقوا عليها، ثم يحدد البرنامج التكويني والتدريبي (نوع التدريب، المكان، المدة، الطريقة والأسلوب، إختيار المدربين، ...) الذي يكون جاهزا في أواخر جانفي من السنة المقبلة، وقد لا يوجه الفرد للتكوين بل يتم تغيير مكان عمله، وتقوم المصلحة بمتابعة تنفيذ البرنامج.

وتهتم المؤسسة أيضا بتقييم مهارات أفرادها تقييم فوري بعد كل دورة تكوينية من قبل المسؤولين، وبعد فترة زمنية (حسب نوع التكوين والهدف منه، وحسب المنصب) من خلال المقابلات والاستبانات.

#### ثانيا/ تفسير نتائج تشخيص تميز المؤسسات محل الدراسة:

أكدت النتائج إرتفاع مستوى تميز المؤسسات محل الدراسة، وذلك حسب إجابات أفراد العينة المبحوثة، حيث كانت المتوسطات الحسابية مرتفعة لكل الأبعاد والفقرات (تراوحت من 3,89 إلى 4,26)، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 4,0926، كما كانت الإنحرافات المعيارية كلها أقل من

الواحد مما يدل على تقارب وجهات النظر وعدم تشتتها (بلغ الإنحراف المعياري للمحور 47685، وتراوح إنحرافات الأبعاد من 0,730 إلى 0,932) مما يدل على مكانة هذه المؤسسات المتميزة في قطاعها، وهذا ما تدعمه المعلومات التي تحصلنا عليها من المقابلات التي أجريناها مع عدد من مسيري وإطارات المؤسسات الأربعة، بحيث:

- بالنسبة مؤسسة كوندور للالكترونيات (ولاية برج بوعرييج): من خلال التقديم السابق للمؤسسة نستنتج أنها تهتم بل تركز على تطوير منتجاتها حيث تحوي وظيفة خاصة بالبحث والتطوير، تقوم بالبحث عن المعلومات حول المنتجات وعلى إثر ذلك فقد طورت العديد من المنتجات، ويتم تطوير الأفكار عن طريق عقد الاجتماعات حول مختلف المجالات التي يمكن أن يمسه التطوير كما يتم مناقشة الاقتراحات التي تأتي من خطوط الإنتاج المختلفة أو من طرف الزبائن، الموردين أو من المنافسين عن طريق دراسة السوق.

تتهج المؤسسة سياسة التحسين المستمر والتي تعتبر من أهم مبادئ الجودة الشاملة إلى جانب الاهتمام بالزبون (الذي يظهر من خلال بحوث التسويق، تنويع المنتجات، خدمات ما بعد البيع)، الرؤيا القيادية، والعمل الجماعي، وقد تحصلت على عدد من شهادات الاعتراف بتميز منتجاتها مثل شهادة ISO 9001.2000 في مارس 2007 من طرف مخبر AFAQAFNOR للجودة العالمية، شهادة ISO 9001.2008 في جويلية 2010 من طرف المخبر الألماني للجودة، شهادة الجودة للدخول إلى الأسواق الأوروبية بمنتجاتها الخاص بجهاز التلفاز LCD، وحتى تواجه المؤسسة منافسيها تنتهج إستراتيجية التنويع في منتجاتها، بتقديمها بسعر منخفض وجودة عالية، ذلك أنها تمتلك المؤسسة وتستفيد من آلات ذات تقنية عالية متطورة (تحصل عليها من موردين من داخل الوطن وخارجه خاصة)، مما جعلها تحقق نجاحا منذ دخولها إلى السوق، إضافة إلى توسيع محفظتها بأنشطتها بمجالات مختلفة مثل البطاقة الإلكترونية وكانت الرائدة فيها.

- شركة المصبرات الغذائية عمر بن عمر (ولاية قالمة): تستحوذ الشركة على نسبة كبيرة جدا من السوق الوطنية، وتتفوق على منافسيها، و تنشط في العديد من الأسواق الدولية مما سجل تميزها في

قطاعها و تفوقها على منافسيها، هذا التفوق يرجع إلى جودة المادة الأولية إذ تهتم برعاية المادة الأولية إنطلاقاً من المشاتل، بحيث تختار الشركة مشاتل للفلاحين، وتختار البذور، وتوفر الظروف المناسبة لهذه المشاتل، كما تتابع وتقدم تسهيلات وامتيازات للفلاحين، وتشتري المؤسسة الآليات، و التركيبات والتكنولوجيا من إيطاليا لأن جودتها أكبر، إضافة إلى تميز تركيبة المنتج عن ما ينتجه المنافسون بحيث تهتم بإرسال مسيريهيها والأفراد المتخصصين لتلقي تكوينات دقيقة في الخارج متى دعت الحاجة لذلك لاكسابهم معارف عملية تمكنهم من فك شفرات التكنولوجيا المستوردة، حيث أنها لا تعتمد على خبرات خارجية، و تعتمد الشركة أيضا جودة مادة التغليف والتنوع فيها، وتمتلك شبكة كبيرة من الموزعين المعتمدين تشمل كل التراب الوطني.

- مؤسسة قديلة للمياه المعدنية (دائرة جمورة. ولاية بسكرة): تنشط المؤسسة في قطاع يكثر فيه المنافسون، إذ نجد منافسة من طرف عدد من المؤسسات الرائدة هي الأخرى على مستوى مراكزها، لذلك فالمؤسسة تعتمد تقديم تسهيلات البيع خاصة من ناحية النقل أو التسديد بالأجل حتى تستحوذ على أكبر نسبة من المستهلكين، كما أنها تقدم تشكيلة متنوعة (أحجام متنوعة للعبوات) باستخدام مجموعة مواد أولية تحصل عليها من موردين من داخل الوطن ومن خارجه وأدوات ووسائل إنتاجية متطورة، و الاستفادة من تكنولوجيا حديثة ومتطورة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية إذ تحتوي على مخبر جد متطور مقارنة مع منافسيها، ونتيجة لذلك فهي تقدم منتج صحي ذو جودة عالية.

من أهم مظاهر تميز المؤسسة أيضا اعتماد تصدير منتوجها، توفير مناصب شغل، المساهمة في إنعاش الإقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية، و المساهمة في تلبية احتياجات السوق الوطنية بل و العالمية من المياه المعدنية.

- مؤسسة جنرال كابل -بسكرة-: تحتل المؤسسة المرتبة الأولى وطنيا في مجال صناعتها، ومرتبة مهمة إفريقيا، إذ يعتبر منتوجها (مختلف أنواع الكوابل) ذو جودة عالية جدا من حيث: المواد المستخدمة، التصميم، سلامة الاستخدام...، ورغم أن سعر منتج المؤسسة مرتفع نسبيا بالنسبة لأسعار المنافسين إلا أنها تستحوذ على الجزء الأكبر من السوق لأنها لا تعتمد على المسترجعات مما يجعل منتوجها ذو

جودة عالية جداً<sup>1</sup> (الحصول على شهادة الإيزو 901 لسنة 2008، و سنة 2015)، و لكن تتحمل بالمقابل تكاليف تصنيع مرتفعة.

كما تعتبر ظروف العمل في المؤسسة مناسبة حسب المبحوثين، وقد سجلنا وجود أفقية في التعامل واتصال مباشر و مستمر بين مختلف المستويات الإدارية، رغم أن الهيكل التنظيمي يمتاز نوعاً ما بالهرمية حيث أن هناك وعي كبير لدى المسيرين بضرورة استحداث الهيكل (في شكله الصوري) وموافقته للواقع العملي رغم صعوبة ذلك حيث ينجّر عنه تغيير في السلطات و المسؤوليات خاصة مع إجراءات خروج الشريك الأجنبي جنرال كابل (بنسبة 70%) ودخول الشريك كوندور (بنفس النسبة)<sup>2</sup>، و سجلنا كذلك اعتماد المؤسسة على التحفيز المادي والمعنوي للعمال، (تعويض العمال المتخلى عنهم لضرورة إحلال الآلية مكان الأفراد وبالتالي التخلص من التكاليف غير المبررة)، توفير الخدمات الاجتماعية للعمال، الاستماع إلى الشكاوي والانشغالات،...

#### المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

نقوم فيما يلي بتفسير نتائج الدراسة المتعلقة باختبار الفرضيات:

✓ بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات الإستراتيجية في تمييز المؤسسات محل الدراسة، عند مستوى الدلالة 5%"، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تسيير المهارات الإستراتيجية وتميز المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط 0,731، كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل 0.532 وهذا يعني أن 53.2% من التباينات التي تحدث في المتغير التابع (التميز المؤسسي) تعزى إلى المتغير المستقل (تسيير المهارات الإستراتيجية)، والنسبة الباقية ترجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ المعياري أو قد تكون هناك متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج، ومنه تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات الإستراتيجية في تمييز المؤسسات محل الدراسة، عند مستوى الدلالة 0.05"، ويمكن تمثيل هذا الأثر - حسب النتائج المتوصل إليها - بمعادلة الانحدار التالية:

<sup>1</sup> مقابلة مع مسؤول الجودة في مؤسسة جنرال كابل - بسكرة-

<sup>2</sup> مقابلة مع مسؤولة التكوين في مؤسسة جنرال كابل - بسكرة-

(تسيير المهارات الإستراتيجية)  $1,744 + 0,587 =$  تميز المؤسسة.

#### ✓ الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

\* بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى توصلنا بعد الاختبارات الإحصائية إلى وجود علاقة ايجابية بين المتغير المستقل (تسيير المهارات الإستراتيجية) والبعد الأول للمتغير التابع (الجودة الشاملة) حيث بلغ معامل الارتباط  $0,626$ ، في حين بلغت قيمة معامل التحديد المعدل  $390$ ، وهذا يعني أن  $39,0\%$  من التباينات التي تحدث في المتغير التابع (الجودة الشاملة) تعزى إلى المتغير المستقل (تسيير المهارات الإستراتيجية)، ومنه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $0.05$ ، ويمكن تمثيل هذا الأثر بمعادلة الانحدار التالية:

(تسيير المهارات الإستراتيجية)  $1,904 + 0,557 =$  الجودة الشاملة

\* بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية توصلنا بعد الاختبارات الإحصائية إلى وجود علاقة ايجابية بين المتغير المستقل تسيير المهارات الإستراتيجية و البعد الثاني للمتغير التابع (الإبداع والابتكار)، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغير التابع والمستقل  $0,671$ ، كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل  $451$ ، هذا يعني أن  $45,1\%$  من التباينات التي تحدث في المتغير التابع (الإبداع والابتكار) تعزى إلى المتغير المستقل (تسيير المهارات الإستراتيجية)، والنسبة الباقية ترجع إلى عوامل أخرى، ومن خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق الإبداع و الابتكار في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $0.05$ . ويمكن تمثيل هذا الأثر بمعادلة الانحدار التالية:

(تسيير المهارات الإستراتيجية)  $1,219 + 0,707 =$  الإبداع و الابتكار

\* بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05$  لتسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق المرونة في المؤسسات محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة

(F) المحسوبة البالغة 124,230 و كذلك قيمة (T) البالغة 11,146 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، وبالتالي فان قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة 0.05، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرين بقيمة 0,548، كما أن متغير تسيير المهارات الإستراتيجية يفسر ما نسبته 30,1% من التباين الحاصل في الجودة الشاملة، وباقي التغير يعود إلى عوامل أخرى، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق المرونة للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05". ويمكن تمثيل هذا الأثر بمعادلة الانحدار التالية:

$$\text{(تسيير المهارات الإستراتيجية)} = 2,215 + 0,477 \text{ المرونة التنظيمية}$$

\* بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق القيادة في المؤسسات محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 203,162 و كذلك قيمة (T) البالغة 14,253 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، وبالتالي فان قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة 0.05، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرين بقيمة 64,2، كما أن متغير تسيير المهارات الإستراتيجية يفسر ما نسبته 41,3% من التباين الحاصل في القيادة، وباقي التغير يعود إلى عوامل أخرى، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق القيادة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05". ويمكن تمثيل هذا الأثر بمعادلة الانحدار التالية:

$$\text{(تسيير المهارات الإستراتيجية)} = 1,450 + 0,647 \text{ القيادة}$$

✓ اختبار فرضيات الفروق:

\* بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية



(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية في المنصب الحالي، الأقدمية في العمل بالمؤسسة، الصنف الوظيفي، طبيعة المنصب) في المؤسسات محل الدراسة" والتي شملت سبعة فرضيات فرعية بناء على عدد المتغيرات الديموغرافية، أفضت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وتؤول الفروق إلى فئة الذكور حيث كان لها أكبر متوسط، أما بالنسبة لبقية المتغيرات: (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية في المنصب الحالي، الأقدمية في العمل بالمؤسسة، الصنف الوظيفي، طبيعة المنصب) فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لهذه المتغيرات".

\* بالنسبة للفرضية الرئيسية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى تميز المؤسسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية في المنصب الحالي، الأقدمية في العمل بالمؤسسة، الصنف الوظيفي، طبيعة المنصب)" في المؤسسات محل الدراسة، والتي شملت سبعة فرضيات فرعية-هي الأخرى- بناء على عدد المتغيرات الديموغرافية، توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى تميز المؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية في المنصب الحالي، الأقدمية في العمل بالمؤسسة، الصنف الوظيفي، طبيعة المنصب)، وبالتالي قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

## خلاصة الفصل:

بعد عرض أهم الجوانب المتعلقة بنشاط والعمليات الإنتاجية للمؤسسات محل الدراسة وخاصة بواقع المهارات عموماً والمهارات الإستراتيجية خاصة، وآليات عمل مختلف وظائفها حسب ما توفر لدينا من معلومات، يمكن أن نستنتج أنها على وعي كامل بأهمية المهارات الإستراتيجية في تحقيق التفوق لها، ويظهر هذا الوعي في احتوائها على خبرات متميز- كل مؤسسة حسب تخصصها- واتباعها لبرامج خاصة- وحسب ما نص عليه قانون الحصول على شهادة الإيزو - لتسيير مهاراتها، غير أنها ما تزال في طور تجسيدها واقعياً من خلال تكييف تنظيمها وتسييرها مع هذا المنطق الحديث، ومع ذلك نسجل لهذه المؤسسات مساهماتها فيما تم تحقيقه في إطار هذه السياسة لحد الآن إلى جانب عوامل أخرى أهمها: قوة الثقافة التنظيمية، وهيكل تنظيمي مناسب، إتمادها بدرجة كبيرة على تكوين أفرادها وتبني سياسات تحفيزية مناسبة لمتطلباتهم، وكذلك ضمان مرونة الاتصال بين كل الأفراد وعلى اختلاف المستويات الإدارية، هذا الاتصال الذي توفره أفقية الهياكل التنظيمية.

إن إهتمام المؤسسات محل الدراسة بتسيير مهاراتها مكنها- إلى جانب عوامل أخرى- من قيادة مسيراتها نحو التفوق و السبق وذلك من خلال تحقيقها للجودة الشاملة، زيادة الإبداع والابتكار، تحقيق مرونة خاصة مع التقلبات المحيطية المتسارعة، وكذلك تجسيد قيادة قوية، واحتلال مكانة هامة في الوسط التنافسي الذي يعرفه قطاعها على المستوى الوطني و الدولي، وللمحافظة على هذا التموقع الريادي تستمر هذه المؤسسات في السير قدماً بتبني إستراتيجيات وفق منطق المهارات بكل أبعاده لضمان استمرار تميزها لوقت أطول.

بعد أن كانت اليد العاملة مجرد يد عاملة منتجة تساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة إذا تحصلت على مكافآت مادية مناسبة للجهد الذي تبذله، أصبحت تحتل صدارة الاهتمام باعتبارها مصدرا أساسيا من مصادر التطور، أصبحت المؤسسات تتنافس من أجل الحصول على أفضل المهارات والعمل على تطويرها وتنميتها والحفاظ عليها لما ستحققه لها من تفوق يمكّنها من مواجهة تحديات التنافسية بل وسبق مختلف التغيرات، حيث أن محيط المؤسسة يتميز بالعديد من التحديات التي تأتي في شكل مخاطر ناجمة عن التطورات السريعة الحاصلة في الأسواق، خاصة القدرات التقنية المتجددة باستمرار وبقاء المؤسسة مرتبط بمدى مجاراتها لهذا التطور، لذلك عليها أن تمتلك مهارات عالية و متجددة تمكنها من ترسيخ جذورها بالنمو، التطور والبقاء في هذه البيئة التفاعلية التي تتشابك وتترابط فيها العوامل والقوى والمؤثرات، وهنا نحن يصدد الحديث عن المهارات الإستراتيجية.

حيث أن المهارات الإستراتيجية من خلال خصائصها تحقق للمؤسسة جودة شاملة، تحقق إبداع وابتكار، كما توفر لها المرونة والتي تتحلى خاصة في سرعة رد الفعل وسبق التغيرات...، وتجسد أيضا قيادة رشيدة، وهي مورد أضيفى على وظيفة الموارد البشرية طابعا استراتيجيا سمح للمؤسسة الخوض في غمار المنافسة في ظل محيط يتميز بتغيرات سريعة ومستمرة، خاصة إذا ما هيأت الأرضية لذلك حيث أن العمل اليوم في أنشطة الموارد البشرية يتطلب مستوى عال من الاحتراف و الفهم لطبيعة هذه الأنشطة التي أضحت إستراتيجية، فلم يعد يكفي مجرد الإلمام بتنفيذ الإجراءات المتعلقة بشؤون العاملين، فقد تحولت تلك الوظيفة و منذ التسعينات إلى مهمة احترافية، حيث لا تكفي المعرفة بمنتجات المؤسسة و خدماتها، بل يجب توفر تحصيل دقيق حول مكونات هيكل رأس المال (والذي تعتبر المهارات من أهم مكوناته) و أساليب تنميته، كيفية إدارة تكلفته، وكيفية تخصيص الموارد وفقا لمعايير مالية مناسبة، ومن خلال فهم -بل و توقع- إحتياجات العملاء من حيث خصائص مميزة للمنتج، يجب معرفة المراحل، العمليات والتكنولوجيا المتعلقة بتطويره، وإمتلاك مهارات عدة: مهارات التشخيص وإدارة التغيير و حل المشكلات...، فالمسير يجب أن يتحلى بتعدد المهارات، كما أنه من الضروري العمل على إيجاد ثقافة

تنظيمية قوية، استحداث هيكل تنظيمي ملائم أي قائم على الأفقية لضمان فعالية عملية الاتصال، وإنتهاج سياسة تحفيزية مناسبة،...

إن هذا المورد في الحقيقة يمثل القوة الدافعة للمؤسسة والقاعدة التي يتوقف عليها نجاحها أو فشلها، فحتى لو تفاعلت كل مواردها وإمكاناتها فان هذا المورد هو الذي يحرك التفاعل ويحدث النتيجة المرغوبة، لذا كان لا بد من تسييره (تحديد المهارات الإستراتيجية، تطويعها، تقييمها، وحمايتها حتى يستمر التميز لفترة أطول)، وقد هدفت دراستنا هذه إلى الكشف عن أثر تسيير المهارات الإستراتيجية على تميز المؤسسة من خلال تحليل نظري ودراسة ميدانية، هذه الأخيرة ارتأينا أن تكون في مجموعة مؤسسات تم اختيارها بعد الإطلاع على عدد من الدراسات والبحوث السابقة: مؤسسة كوندور للالكترونيات (ولاية برج بوعرييج)، مؤسسة قديلة للمياه المعدنية(دائرة جمورة. ولاية بسكرة)، شركة المصبرات الغذائية عمر بن عمر (ولاية قالمة)، مؤسسة جنرال كابل -بسكرة-، وهي من قطاعات مختلفة، وتشترك في كونها مؤسسات ناجحة ومتفوقة على المنافسين في مجالاتها، وقد بحثنا عن دور تسيير المهارات الإستراتيجية في تميزها هذا، و اتبعنا المنهج الوصفي والتحليلي، حيث شملت الدراسة-كما ذكرنا- جزء نظري تعلق بالبيانات الكيفية حول محاور البحث الأساسية والفرعية، و تعلق الجزء الثاني بالبيانات الكمية التي تم جمعها عن طريق الاستبيان و المقابلة في المؤسسات محل الدراسة قصد الإلمام الجيد بواقع الموضوع، وبعد تحليل هذه البيانات وتفسير النتائج توصلنا إلى مجموعة من النتائج وعلى أساسها كانت لنا بعض التوصيات.

## نتائج الدراسة:

أولاً/ النتائج النظرية: من أهم الاستنتاجات النظرية لهذه الدراسة:

- تمثل المهارات الإستراتيجية عاملاً أساسياً لنجاح المؤسسات على اختلاف نشاطاتها، وشرطاً ضرورياً لتحقيق التميز، وهي لا تعد ذات طابع استراتيجي إذا لم تساهم في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، وقد تبين لنا من خلال هذا البحث أنه ونظراً لدورها في تفوق المؤسسة من خلال خصائصها كالندرة وصعوبة النسخ والتقليد...، فإنه يمكن اعتبارها مصدراً للتميز، وهذا لا يعني إلغاء أو التقليل من دور الموارد الأخرى ولكن الدور الأساسي في تفاعل كل الموارد لتحقيق ذلك يرجع إلى المهارات الإستراتيجية مما يستوجب تسييرها (تحديدتها، تطويرها، تقييمها، وحمايتها).

- يعتبر تحديد المهارات الإستراتيجية المرحلة الأولى في تسيير المهارات الإستراتيجية حيث يتم أولاً تحديد المهارات المهنية (الفردية) الناتجة عن ملاحظة الأفراد في الوضعيات العملية و بالتالي حصر مجموع المعارف، الممارسات، والمعارف السلوكية (الإرادة المهنية) المقيّمة على المستوى الفردي، ثم يتم جمع هذه المهارات المهنية في وضعيات محددة (التشغيل الخاص) أي بمراعاة التقارب أو التكامل بين هذه المهارات و بالتالي تحديد المهارات التنظيمية (الجماعية)، ومن خلالها يتم تحديد المهارات الإستراتيجية والتي لها علاقة بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

هذا التحديد يمكن المؤسسة أيضاً من ترتيب مهاراتها (Hiérarchisation des compétences) وفق الوضعيات أي حسب النتائج التي تريد الوصول إليها، حيث تتوزع وفق ثلاثة مستويات (مهارات أساسية (Compétences essentielles) بدونها لا يمكن بلوغ الأهداف الإستراتيجية المسطرة، مهارات مفيدة (Compétences utile) تساعد في تنفيذ النشاطات الإستراتيجية، مهارات مكملية (Compétences complémentaire) تسهل تنفيذ النشاطات.

- يعتبر تطوير المهارات الإستراتيجية وسيلة لتنمية مهارات الأفراد في المؤسسة وتقوية درجة تكييفهم مع مناصبهم ومع المحيط، و يعمل في اتجاهين: تطوير المهارات الحالية، و البحث عن مهارات جديدة.

تطوير المهارات الإستراتيجية يمكن المؤسسة من تغيير الرؤية وتوجيهها نحو تحقيق الهدف، وبالتالي تغيير الأدوار و تصميم العمليات، وإتخاذ القرارات المناسبة، ويتم هذا التطوير إنطلاقاً من ثلاثة أنواع من الموارد: الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني ...)، الموارد البشرية (القدرات، المهارات، المعرفة، الطاقات الكامنة ...)، و الموارد التنظيمية (الهيكل، نظام التنسيق، الرقابة ...)، و من أهم متطلباته ثقافة تنظيمية قوية، و هيكل تنظيمي ملائم...، كما تتمثل أهم الطرق الكفيلة بتطوير المهارات و تشجيع العمل الجماعي بل و تفعيله في: العصف الذهني (عصف الأفكار)، حلقات الجودة، الإدارة على المكشوف، الجماعات الحماسية، ...

- يعد تقييم المهارات الإستراتيجية عملية منظمة مستمرة، و ضرورية لتسيير الموارد البشرية وفق منطق المهارات، عملية التقييم هذه تأخذ بعين الاعتبار كم و نوع المهارات والأفق الزمني، كما أن العملية في الحقيقة توضح مدى فعالية نظامي: التوظيف و التكوين، و تحدد على أساسه سياسة المكافآت.

تهدف عملية تقييم المهارات الإستراتيجية إلى تحقيق ثلاثة رهانات أساسية: تحقيق إستمرارية العمل للأفراد مما يضمن ثقة الزبائن و المساهمين في المهارات الفردية و الجماعية بالمؤسسة وبالتالي الإستراتيجية، ضمان التحسين المستمر للتطبيقات المهنية، و ضمان قيادة جيدة في تسيير الموارد البشرية على أساس المهارات على مستوى مختلف الوحدات و العمليات وعلى مستوى المؤسسة ككل.

أما عن مقاربات هذا التقييم فمنها: مقارنة المعارف النظرية، مقارنة المعارف العملية، مقارنة المعارف السلوكية، المقاربة المعرفية، التقييم على أساس المهارات، إضافة إلى التحليل التاريخي و مقارنة مهارات المؤسسة بالمعايير المتعلقة بالقطاع خاصة المؤسسات المنافسة أو التقليد (Banchmarking).

- في إطار تسيير المهارات الإستراتيجية، بعد تحديدها، تطويرها وتقييمها يتوجب على المؤسسة حمايتها والمحافظة عليها من خلال عدة سياسات أهمها تقديم حفز مادي و معنوي يليق بمكانة كل فرد فيها و قدراته المعرفية، فدورها لا يقتصر على التوجيه و التدريب،... عليها مساعدة العاملين على تحديد الفجوات في مهاراتهم من أجل تحسينها، و إعطاء أولوية لتنمية قدراتهم على الإبداع، وحرصا لتحويل مهارات وخبرات أفراد المؤسسة لغير صالحها عليها بتعظيم الاستفادة من هذا المورد عن طريق أساليب نقل وتحويل الأفكار و الخبرات إلى آخريين وتجسيدها في ممارسات تنفيذية.

### ثانيا/ النتائج التطبيقية:

- حققت المؤسسات محل الدراسة في فترات وجيزة نجاحات معتبرة تمثلت في حصولها على شهادات إعتراف بجودة منتجاتها، واحتلت أعلى المراتب كل في قطاعها، وسعيها منها للاستمرار في نفس السياق والإبقاء على هذا الاعتراف تنتهج عدة سياسات من أهمها تلك المتعلقة بتسيير المهارات.
- في إطار إهتمام المؤسسات محل الدراسة بعملية تسيير المهارات تعتمد على الخبرات التي تتوفر عليها في تجسيد محاور هذه العملية، إذ تهتم بتكوين إطاراتها وأفرادها في بعض التخصصات الدقيقة في الخارج سعيها لتطوير مهاراتهم، إلى جانب إتباع القادة فيها سياسات تحفيزية، تفعيل نظام الاتصال، اعتماد فرق العمل، و تشجيع روح المبادرة، وتقوم بتقييم مرؤوسيهها بصفة مستمرة واتخاذ قرارات الترقية على أساس نتائج التقييم، و خلاصة هذا التقييم تسمح بالتعرف على المهارات المتميزة أو الإستراتيجية، كما تولي اهتماما كبيرا بالتنسيق بين مختلف مصالحها مما يعكس قوة ثقافتها التنظيمية...
- تستحوذ المؤسسات المبحوثة على نسب كبيرة جدا من الأسواق الوطنية حسب قطاعاتها، كما أنها تنشط في العديد من الأسواق الدولية مما سجل تميزها في قطاعاتها و تفوقها على منافسيها، هذا التفوق يرجع إلى جودة المواد الأولية التي تحصل عليها من موردين من داخل الوطن ومن خارجه، واعتمادها أدوات ووسائل إنتاجية متطورة، و حيازتها لتكنولوجيا وتقنيات حديثة ومتطورة، كما أنها تهتم بالبحث والتطوير وتشجع الابتكار والإبداع.

كما سجلنا إنتهاج المؤسسات محل الدراسة إستراتيجية التنويع في منتجاتها، إعتمادها التحسين المستمر والعمل الجماعي، الاهتمام الكبير بردود أفعال كل الأطراف بدءا بالزبائن، مناقشة كل الاقتراحات التي تأتي من خطوط الإنتاج المختلفة أو من طرف الزبائن، الموردین أو من المنافسين عن طريق دراسة السوق...

- أكدت النتائج (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية...) إرتفاع مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة، وذلك حسب إجابات أفراد العينة المبحوثة، وهذا ما تدعمه المعلومات التي تحصلنا عليها من المقابلات التي أجريناها مع عدد من مسيري و إطارات المؤسسات محل الدراسة، مما يعكس الوعي المرتفع لدى إدارات هذه المؤسسات، قياداتها وعمالها بأهمية تسيير هذا المورد الإستراتيجي، حيث أن البيئة سريعة التغير و التوجه التنافسي يستدعي ذلك.

- أكدت النتائج إرتفاع مستوى تميز المؤسسات محل الدراسة، مما يعكس مكانة هذه المؤسسات بين منافسيها وذلك حسب وجهات نظر المبحوثين، حيث أن البيئة سريعة التغير و التوجه التنافسي يستدعي هذا التّموقع، وهذا ما تدعمه المعلومات التي تحصلنا عليها من المقابلات التي أجريناها مع عدد من مسيري و إطارات المؤسسات الأربعة.

- وجود علاقة إيجابية بين تسيير المهارات الإستراتيجية وتميز المؤسسات محل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط 0,731، حيث أن 53.2% (معامل التحديد المعدل) من التباينات التي تحدث في المتغير التابع (التميز المؤسسي) تعزى إلى المتغير المستقل (تسيير المهارات الإستراتيجية)، فيما ترجع النسبة الباقية إلى عوامل أخرى منها الخطأ المعياري أو قد تكون هناك متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج، ومنه تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات الإستراتيجية في تميز المؤسسات محل الدراسة، عند مستوى الدلالة 0.05".



الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية: أثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية بين المتغير المستقل تسيير المهارات الإستراتيجية وكل من: الجودة الشاملة، الإبداع والابتكار، المرونة التنظيمية، والقيادة والتي تمثل المتغيرات التابعة الفرعية حيث:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05"، حيث أن 39,0% (معامل التحديد المعدل) من التباينات التي تحدث في المتغير التابع (الجودة الشاملة) تعزى إلى المتغير المستقل (تسيير المهارات الإستراتيجية).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق الإبداع و الابتكار في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05"، حيث أن 45,1% (معامل التحديد المعدل) من التباينات التي تحدث في المتغير التابع (الإبداع والابتكار) تعزى إلى المتغير المستقل (تسيير المهارات الإستراتيجية).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق المرونة للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05"، حيث أن متغير تسيير المهارات الإستراتيجية يفسر ما نسبته 30,1% (معامل التحديد المعدل) من التباينات الحاصلة في مرونة المؤسسات، وباقي التغير يعود إلى عوامل أخرى.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات الإستراتيجية في تحقيق القيادة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05"، حيث أن متغير تسيير المهارات الإستراتيجية يفسر ما نسبته 41,3% (معامل التحديد المعدل) من التباينات الحاصلة في القيادة، وباقي التغير يعود إلى عوامل أخرى.

- أثبتت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وتؤول الفروق إلى فئة الذكور حيث كان لها أكبر متوسط، أما بالنسبة لبقية المتغيرات: (العمر، المؤهل

العلمي، الخبرة المهنية في المنصب الحالي، الأقدمية في العمل بالمؤسسة، الصنف الوظيفي، طبيعة المنصب) فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لهذه المتغيرات".

- أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى تميز المؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية في المنصب الحالي، الأقدمية في العمل بالمؤسسة، الصنف الوظيفي، طبيعة المنصب).

#### توصيات الدراسة:

من خلال ما سبق، وبصفة عامة يستوجب على المؤسسة الاهتمام ببعض العوامل التنظيمية لبلوغها التميز:

- بالاستعانة بخبراء و مختصين من خارج المؤسسة لنقل معارفهم و خبراتهم للعاملين في المؤسسة.
- تشجيع المؤسسة على الاطلاع على التجارب و الممارسات العالمية الناجحة في مجال صناعتها و تبناها.
- زيادة إهتمام المؤسسات بالاقترحات و الأفكار الجديدة للأفراد، وتشجيع الابتكار و إجراء البحوث بشكل مستمر.
- أن يتم أو يتوسع تنظيم المؤسسة للقاءات العاملين مع بعضهم البعض و مع الرؤساء ( خاصة في حالة إستفادة هؤلاء من تربيصات و تكوينات خاصة) مما يسمح بانتقال المعارف، و بوتيرة مستمرة لايجاد حلول للمشاكل.
- تجسيد أكثر لمنطق المهارات في استقطاب واختيار اليد العاملة من خلال التعديل و التحديد الدقيق لشروط التوظيف.

- إعتقاد الآليات الجديدة للتكوين(العصف الذهني، حلقات الجودة، ...)، وانتهاج طرق التقييم على أساس المهارات.
- من الضروري أن تحرص المؤسسة على استمرارية تميزها لأطول فترة ممكنة، من خلال توظيف واستغلال أمثل للقدرات والموارد التي تملكها، والاستفادة من كل الفرص التي يمكن أن تحصل عليها و التغييرات الخارجية، وأن تعمل من جهة أخرى على إيجاد ميزات أخرى تحل محل الميزات التي قاربت على فقدان التأثير.
- وتيرة الاهتمام بالمهارات و الإبداع وتجسيد برنامج لذلك يجب أن تكون أسرع مما هي عليه، حيث تكمن المشكلة الأساسية في مسيري المؤسسات صعوبة توثيق بعض الملاحظات أو الأفكار.
- تعاني المؤسسات من مشكلة ارتفاع تكاليف المواد الأولية التي قد تحصل عليها من خارج الوطن.
- اهتمام المؤسسة بالمهارات بشكل كبير في وضع نظام المكافآت.
- إيجاد ميكانيزمات ملائمة في المؤسسة لحماية المهارات الأساسية.
- دعم وتأييد الإدارة العليا لمسعى الإبداع والابتكار، وذلك بتهيئة المناخ الملائم والمشجع لظهور مبادرات الإبداع و الابتكار، بل واعتبار هذا الواجب جزء لا يتجزأ من سياسة المؤسسة.
- زيادة التنسيق والتكامل بين مختلف وظائف كل مؤسسة، حيث يجب أن تعمل كل إدارة في إطار العمل كفريق واحد متكامل لأن جميع الأنشطة متداخلة ومتكاملة لتحقيق الهدف العام، وتقوم الإدارة العليا باتخاذ القرارات ضمن إطار خطط وبرامج سطرتها لتحقيق: الجودة الشاملة، و تجسيد الإبداع و المرونة، في إطار قيادة رشيدة قوية.
- تقديم الحوافز للعاملين بما يتناسب مع كل مستوى، و التي من الضروري أن تكون موجهة لمكافأة درجات النجاح، مما يجعل المؤسسة ميدانا فعالا للإبداع، ونموذجا للتفوق.

- تكثيف عمليات التكوين، حيث كشفت نتائج الاستبيان نقص في أشكال تكوين العمال واعتماد هندسة التكوين لأن نجاح أو فشل أي مشروع يتوقف عليها بدرجة كبيرة، ومحاولة الاستفادة من الخبرات الرائدة، زيادة الاهتمام بالمهارات الجماعية من خلال فرق العمل، وتصميم أنظمة للتقييم على أساس ما تنتجه مجموعة من العمال ( نتيجة معينة يشترك فيها مجموعة من الأفراد).
- ضرورة زيادة الاهتمام بسبل المحافظة على عاقبة المؤسسة بزونها لفترات طويلة، يجعلها علاقة منفعة متبادلة من خلال إيجاد التوازن بين مصالح الطرفين، حيث يجب أن يكون الزبون الخارجي مصدر الأفكار التي تقود الزبون الداخلي نحو الابتكار والإبداع، فعليها تهيئة الظروف الملائمة لتجسيد التعامل المثمر مع زونها من خلال هذا الزبون الداخلي بتحفيزه و العمل على تطويره والاهتمام بالمحافظة عليه واستغلال طاقاته
- يتوقف تميز المنظمة ونموها في الأسواق على مدى قدرتها على الإبداع والابتكار الذي يحقق لها التفرد الذي يدركه الزبون في شكل قيم مختلفة ومميزة عن تلك التي يقدمها المنافسون وبالتالي كسب ولائه، هذا الإبداع مصدره ومنفذه هو الزبون الداخلي لمنظمة أي عمالها، لذلك عليها حسن استغلاله و الاستثمار فيه، حيث أن أحد أهم عوامل تفوق المنظمة هو امتالكها لزبون داخلي متميز قادر مواجهة التحديات، على الإبداع وتعظيم القيم
- زيادة الاهتمام بزيادة خدمات ما بعد البيع للحفاظ على العملاء، وجلب زبائن آخرين، كتقديم امتيازات معينة إلى جانب سياسة الخصومات، للحصول على وفاء الزبائن.
- كما نقترح على المؤسسات بشكل عام التبني الفعلي منطلق المهارات في صياغة إستراتيجيتها.

### آفاق مستقبلية للدراسة:

إن تطرقنا لموضوع تسيير المهارات الإستراتيجية ومدى تحقيقها لتمييز المؤسسة جعلنا نرى إمكانية مواصلة البحث في هذا الموضوع المهم، إذ يمكن التركيز على بعد واحد فقط من الأبعاد: (الجودة الشاملة، الإبداع والإبتكار، مرونة المؤسسة، أو القيادة) و يكون بمثابة متغير مستقل، أو البحث عن أبعاد أخرى (تغيير أو إضافة) لمحور التميز المؤسسي، حيث-وكما أشرنا سابقا- لم نجد دراسة سابقة تبنت نفس النموذج ( نفس الأبعاد) جملة بالنسبة للمتغير التابع. كما يمكن في موضوع آخر الربط بين المعارف العملية (Savoir-faire) كونها مكون أساسي للمهارات وتميز المؤسسة...

أخيرا نتمنى أن يكون هذا البحث أزال بعض الغموض و أجاب ولو بالقدر البسيط على جزء من موضوع جد هام لمواكبة التحديات العالمية الراهنة التي تخضع لها المؤسسات وأن يكون بداية أو إعانة لبحوث مستقبلية،

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

1. أشوك تشاندا، شلبا كوبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2002.
2. أيمن أحمد راشد ومحمد أبو زيد، مبادئ الإحصاء وتطبيقاتها باستخدام برنامج SPSS، دار الفكر الجامعي-الاسكندرية، دون سنة نشر.
3. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2010.
4. بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة ومجتمع المعلومات)، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2010.
5. حسن عبد الله باشيوة، نزار عبد المجيد البرواري، محمد أحمد عيشوني، التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2013.
6. حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء، عمان، ط 1، 2009.
7. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الجزائر، 2004.
8. حيرش عيسى، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى عين مليلة، الجزائر، 2012.
9. دوكلاس ك. سميث، إدارة تغيير الأفراد والأداء، المبادئ-الاستراتيجيات-الرؤى عشرة مبادئ لتفعيل إدارة التغيير). ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، دون سنة نشر،الأردن.
10. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غينم، أساليب البحث العلمي، أسس النظرية والتطبيق العلمي، الطبعة الرابعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

11. رضا إبراهيم المليحي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، 2012.
12. زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة (الهندسة)، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
13. سعد على العنزي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الذاكرة للنشر والتوزيع، ط01، بغداد-العراق، 2016.
14. شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، 2008.
15. عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003.
16. عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي وخطواته ومراحله، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999.
17. عبد المحسن أحمد حاجي حسن، ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التميز المؤسسي، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق.
18. علي العنزي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الذاكرة للنشر والتوزيع، ط01، بغداد-العراق، 2016.
19. علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2002.
20. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
21. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.

22. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل التحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث و دراسات)، 2003، ص.9، 10.
23. فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل استراتيجي للمنافسة و التميز، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2006.
24. محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، دار صفاء، عمان، ط1، 2008.
25. محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
26. محمد عبد الغني مسعودي، محسن أحمد الخضيرى، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية، الإسكندرية، 1992.
27. محمود حسن أبو جمعة، التميز المؤسسي-عوامل النجاح-، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2016.
28. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص.188.
29. نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام SPSS، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
30. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1996.
31. نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات (إدارة ما لا يقاس)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.



ب- الأطروحات والرسائل الجامعية

32. أبوبكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية" -المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه (غير منشوره)، جامعة أبوبكر بلقايد- تلمسان، الجزائر، 2014-2015.

33. آسيا رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010.

34. سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:مدخل الجودة و المعرفة، أطروحة دكتوراه دولة، الجزائر، 2003-2004.

35. عبد المللك مزهوده، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، جوان 2007،

36. لطفي خصاونة، أثر النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي و خصائص الخدمات المقدمة على رضا العاملين و المستفيدين عن أداء المؤسسة الاستهلاكية المدنية: دراسة حالة، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، تخصص: فلسفة في الادارة، كلية الدراسات الادارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا. 2007.

ج- مقالات وأوراق بحثية:

37. أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة، دور رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، ديسمبر، 2009، جامعة الزرقاء.

38. أوما سكران، طرق البحث في الإدارة، مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: اسماعيل علي بسيوني، عبد الله بن سليمان العزاز، مجمع البحوث والأوراق البحثية في ميدان العلوم الاقتصادية، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود.
39. أياد محمود الرحيم، دنيا حسن، أثر إبداع العملية في تصميم المنتج -دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد السابع والعشرون، سنة 2010،  
<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=46208>
40. الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 09 - 10 مارس، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004.
41. زياد العزام، محمد أزيدان بن عبد الجبار، عماد العزام، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري ودورهما في تحقيق التميز التنظيمي في القطاع الصحي في الأردن: دراسة حالة مستشفى الأميرة رحمة التعليمي للأطفال والأميرة بديعة للنساء في محافظة إربد، [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)
42. شوقي ناجي جواد، صباح محمد المرسي، سامي المدان، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج): دراسة حالة، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد 44، الأردن.
43. عبد المليك مزهودة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 04، جوان 2006.
44. عبد المليك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية لموارد المؤسسة، أداة لضمان نجاعة الأداء، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 04، 2005.
45. عبلة بزقاري، أثر الابتكار التسويقي للمنتجات في تحقيق وفاء الزبائن، دراسة استطلاعية على عينة من مستهلكي ماركة عمر بن عمر بولاية بسكرة، مجلة: أبحاث اقتصادية و إدارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، العدد الخامس عشر، جوان 2014، جامعة بسكرة.

46. علي الضلاعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 37، العدد1، 2010
47. فهيمة بوروبة، دليلة بركان، تسيير المهارات كعامل أساسي لنجاح التغيير الثقافي للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول: تسيير الموارد البشرية: تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، 22/ 23 فيفري 2012.
48. ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطلق القوة العضلية إلى منطلق إدارة المعرفة -دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، مجلة التواصل، جامعة باجي مختار، عنابة، عدد 24 جوان.2009
49. ماهر محسن مرهج، التحسين المستمر **Kai zen**، ورقة عمل ضمن ورشة: إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية الإدارية، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية، 2014
50. محمود حمدون الصواف، عبد الله جار يونس، تشخيص مدى توافر القدرات الجوهرية في شركة الحكماء لإنتاج الأدوية والمستلزمات الطبية، دراسة لآراء العاملين في شركة الحكماء لإنتاج الأدوية والمستلزمات الطبية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد6، العدد1، 2016،
51. موسى أحمد السعودي، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 3، الجامعة الأردنية، 2008.
52. ناظم جواد الزبيدي، قصي اسماعيل مدب الخزرجي، دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي- بحث ميداني في قطاع البلديات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد العدد 94، المجلد، العدد 22، 2016.

## ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

**A. Ouvrages:**

53. Alain Meignant, **Les compétences de la fonction ressources humaines**, 3ème édition, éd: Liaisons, Paris, 1995.
54. Alain Meignant, **Ressources humaines, déployer la stratégie**, op.cit.
55. Alain Mitrani, Murray M.Dalziel, Annick Bernard, **Des compétences et des hommes, le management des ressources humaines en Europe**, éd: Organisation, Paris, 1992.
56. Bertrand Quélin et Jean Luc Arrégle, **Le management stratégique des compétences**, éditions Ellipses, Paris, 2000.
57. Christian Batal, **La gestion des ressources humaines dans le secteur public**, 2<sup>ème</sup> tirage, éditions d'Organisation, Paris, 2000.
58. Daniel Pemartin, **Gérer par les compétences ou comment réussir autrement?**, éd: Management, Paris, 1999.
59. Frédéric Leroy, **les stratégie de l'entreprise**, édition Dunod, Paris, 2001.
60. Gary Hamel, C.K Prahalad, **la conquête de futur**, éditions Dunod, Paris, 1999.
61. Gérard Koenig, **de nouvelles théories pour gérer l'entreprise du Xxiesiecel**, éd: Economica, Paris, 1999.
62. Gerry Johnson, Hevan Scholes, **Strategique**, édition Publi-Union, paris, 2000.
63. Gopal K. Kanji, **Measuring Business Excellence**, edition ; Taylor & Francis e-Library, London and New York , 2005.
64. Guy le Boterf, **Construire les compétences individuelles et collectives**, éd: Organisation, Paris, 2001.
65. Guy le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, 4 ème édition , éditions d'Organisation, Paris, 2002.
66. Guy le boterf, Serge Barzucchetti, Francine Vincent, **Comment manager la qualité de la formation**, éd:organisation, Paris.
67. Hervé Laroche et Jean-pierreNioche, **repenser la stratégie (fondements et perspectives)**, éditions Vuibert, Paris, 1998.
68. J- C Tarondeau, **Marketing, Stratégie Industrielle**, ed: Vuibert, Paris, 1998.
69. Jean- René Edighoffer, **Précis de gestion d'entreprise**, éditions Nathan,France, 2001.
70. Jean-François Amadiou, Loïc Cadin, **Compétence et organisation qualifiante**, éd: Economica, Paris, 1996.
71. Jean-FrancoisBallay, **tous managers du savoir (la seule ressource qui prend de la valeur en la partageant)**, éd: Organisation, Paris, 2002.

72. Jean-Marie Peretti, **ressources humaines et gestion des personnes**, 4<sup>e</sup> édition, éd: Vuibert, Paris, 2002.
73. Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika , Jacques Orsoni , **Management (stratégie et organisation)**, 3<sup>e</sup>ème édition, éd: Vuibert, Paris, 2000.
74. Karl ErilSveiby, **Knowledge Management, la nouvelle richesse des entreprises**, éditions Maxime, Paris, 2000.
75. Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre, **Gestion des ressources humaines (pratique et éléments de théorie)**, 2<sup>ème</sup> édition, éd: Dunod, Paris, 2002.
76. Luc Boyer, Didier Burgaud, **Le marketing avancé**, 2<sup>e</sup>ème tirage, éditions d'organisation, France, 2000.
77. Luc Boyer, Noël Equibey, **Organisation théories et application**, 3<sup>ème</sup> tirage, éditions d'Organisation, Paris, 2001.
78. Manuel Zacklod, Michel Crundstem, **management des connaissances, models d'entreprise et application**, Hermès science LTD publications Europe, 2001.
79. Marc Ingham, **Management stratégique et compétitivité**, édition Deboeck université, Bruxelles, 1995.
80. M.porter, **l'avantage concurrentielle des nations**, inter édition, 1993.
81. Philippe Zarifian, **Le modèle de la compétence**, éd: Liaison, Paris, 2001.
82. Sekaran, U, "**Research Methods for Business a Skill Building Approach**", 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York; 2004.
83. Valerie Marbach, **évaluer et rémunérer les compétences**, 2<sup>ème</sup> tirage, éditions d'organisation, Paris, 2000.
84. Zikmund, W, "**Business Research Methods**". Harcourt Brace Jovanovich : Fort Worth, 2003.
- B. Thèses et Mémoires:**
85. Abdelkader Gritli, "**Compertement stratégique, facteurs clés de succès et controles**", thèse de doctorat en science de gestion, U.F.R instiut d'administration des entreprise, Université des sciences et technologies de lile1
86. Farzad, A., "**The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-Owned Banks in Isfahan, Iran**", Unpublished Master's Thesis, Lulea University of Technology, 2007.
87. Minisi, M.A., "**The Evaluation of the Employee Assistance Programmes Internal Marketing in the National Prosecuting Authority**", Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Master of Social Science in Employee Assistance Programmes, University of Pretoria, 2005.

**C. Actes des congress:**

- 88.** Brayman, A, « **The Debate About Quantitative and Qualitative Research: A Question of Method or Epistemology?** », The British Journal of Sociology, Vol. 35, No. 1, 1984, p 84
- 89.** Eric PERSAIS, **Le caractère stratégique des compétences relationnelles**, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval Québec, 2001.
- 90.** Farid Ben Hassel : "**La nouvelle boîte à outils des managers certifiés Adm.A : Du référentiel de connaissances en gestion à la veille stratégique au service d'une mise à niveau réussie des entreprises algériennes de la grande région de Ziban**", Séminaire de Dynamisation de la gestion des PME : innovation, Tic, formation, Université Mohamed Khider Biskra, département de gestion, 12-13 avril, 2004.
- 91.** Jean-Luc Castro, Francis Guérin, Jaques Lauriol, **Management stratégique et gestion des ressources humaines, le "modèle des 3C" en question**, revue française de gestion, N°118, Mars-Avril-Mai 1998.
- 92.** Melbouci Leïla, "**du management vers le "e"-management:ou se situent les PME/PMI algériennes?, management towards the "e"-management: where are the Algerian PME/PMI located?**", séminaire de dynamisation de la gestion des PME: innovation, Tic, formation, Université Mohamed Khider Biskra, département de gestion, 12-13 avril, 2004.
- 93.** Musa, Pinar and Tulay, Girard, "**Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms**", SAM Advanced Management Journal, Vol.73, No.1, 2008, P. 32.
- 94.** Nimsith SI, Rifas AH, and Cader MJA, **Impact of Core Competency on Competitive Advantage of Banking Firms in Sri Lanka**, International Journal of Scientific Research and Innovative Technology, No. 7, July 2016.
- 95.** Vladimir-Codrin IONESCU, Viorel CORNESCU, Elena DRUICĂ, **Global Business and Management Research: An International Journal**, (2012), vol 04, No 3 & 4

**D. Autres Documents sur Internet:**

- 96.** Azzam Abou Moghli ,**Recruitment and Selection and Their Effect in Achieving the Institutional Excellence**, International Business Research;

Vol.8,N. 3 ,2015. Published by Canadian Center of Science and Education.  
<http://www.ccsenet.org>

97. Dominique Puthod, **la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources**, [www.strategie-aims.com/montreal/puthod.pdf](http://www.strategie-aims.com/montreal/puthod.pdf).

98. Jacques Aubret, Patrick Gilbert, FrédériquePigeyre, **les notions de "compétences" dans les différentes disciplines**, [www.e-rh.org](http://www.e-rh.org)

99. Öznur GÖKKAYA, Gönül Kaya ÖZBAĞ, **Linking Core Competence, Innovation and Firm Performance**, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, Türkiye, journal of business recherche turk, p.92. [www.isarder.org](http://www.isarder.org)

100. Pierre–Xavier Meschi « **le concept de compétence en stratégie** » [www.strategie-aims.com/montreal/messchi.pdf](http://www.strategie-aims.com/montreal/messchi.pdf)

101. Sabah Agha, Laith Alrubaiee, Manar Jamhour, **Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance**, **International Journal of Business and Management**, Middle East University – MEU, Jordan Vol. 7, No. 1; January 2012, p. 3. [www.ccsenet.org/ijbm](http://www.ccsenet.org/ijbm),

102. Stéphane A. Tywoniak , "**le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique**", [www.strategie-aims.com/montreal/tywoniak.pdf](http://www.strategie-aims.com/montreal/tywoniak.pdf).

103. Thomas Durand, "**Savoir , savoir-faire et savoir-être , repenser les compétences de l'entreprise**, [www.strategie-aims.com/montreal/Durand.pdf](http://www.strategie-aims.com/montreal/Durand.pdf)

#### E. Sites Web:

104. [http://www.univ-chlef.dz/djossour/wp-](http://www.univ-chlef.dz/djossour/wp-content/uploads/2016/06/v2016_02_05.pdf)

[content/uploads/2016/06/v2016\\_02\\_05.pdf](http://www.univ-chlef.dz/djossour/wp-content/uploads/2016/06/v2016_02_05.pdf) (عابد بوهادي، أهمية استراتيجية العصف الذهني

ومهارات حل المشكلات).

105. [www.mmsec.com/http://jwda1.htm](http://www.mmsec.com/http://jwda1.htm) حامد عبد الله السقاف، المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة

106. [http:// objectif-compétences.medef.fr](http://objectif-compétences.medef.fr)." **Reconnaisances et compétences**".

107. [www.startimes.com/?t=2894896](http://www.startimes.com/?t=2894896)

108. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/12-xieme-conference-de-l-aims/communications>.

109. <http://ntide.u-3mrs.fr/services/ntide02-03/thiérie m-5.htm>

110. [http:// objectif-compétences.medef.fr](http://objectif-compétences.medef.fr)." **Reconnaisances et compétences**"

111. <http://www.solangebriet-conseil.fr/wp-content/uploads/2014/05/Tome-1-Objectif-comp%C3%A9tences-MEDEF.pdf>
112. <https://hrdiscussion.com/hr17506.html>
113. <http://www.e-rh.org>.
114. [www.interef.org](http://www.interef.org) « le management des compétences »,
115. Youssouf Ouattara, Unesco Dakar « **La relation entre le développement des compétences et l'innovation** » Octobre,2016.
116. [http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/field/Dakar/pdf/Relation\\_DeveloppementCompetencesInnovation.pdf](http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/field/Dakar/pdf/Relation_DeveloppementCompetencesInnovation.pdf)



قائمة الملاحق:

الصفحة	الملحق	الرقم
298	نموذج الإستبيان	01
302	قائمة محكمي الإستبيان	02
303	جدول Durbin wetson	03