



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

بن عيسى ليلي

إعداد الطالب:

طالب احمد دنيا

الموسم الجامعي: 2013-2014

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GSO /2014
تاريخ الإيداع

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا

إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

الآية (32) من سورة البقرة

تشكرات:

الحمد لله نعمده حمدا كثيرا على نعمه التي لا تحصى ولا تعد
ومنها توفيقه لانجاز هذا العمل.

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة المشرفة: بن عيسى ليلي، على كل النصح
والتوجيه والإرشاد الذي خصتنا به
كما لا يفوتنا شكر جميع الأساتذة الكرام الذين لم يبخلوا علينا بمساعداتهم ونصائحهم
القيمة، كما نتوجه بالتحية والشكر إلى كافة عمال كلية العلوم الاقتصادية، التجارية
وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

وأخيرا نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذه المذكرة سواء كان من
قريب أو من بعيد.

الإهداء

الحمد لله الذي نفتح بحمده الكلام، والحمد لله الذي حمده أفضل ما جرت به الأقلام، سبحانه لا

نحصى له ثناءً عليه كما اثنى هو على نفسه وهو ولي كل أنعام.

إلى روح والدي الطاهرة،

اهدي لك ثمرة عملي هذا، وكل حبي، وليغمرك الله برحمته..

أمي الحبيبة،

أنت ملهمتي، وقودتي في الحياة، فلا شكر قد يستوي قدر حبك..

إلى إخوتي، مهدي، مجدي، رشا،

حفظكم الله فانتم السراج الذي ينير حياتي..

للذي امن بي دوما، ولم يوفر جهدا لمساعدتي وتشجيعي

سراج محمود بحير،

إلى صديقتي الغالية الرائعة دوما، إيمان

إلى أستاذتي الفاضلة، بن عيسى ليلى

إلى كل الذين حملوا شعلة العلم.

إلى الذين يتلمسون الطريق المستقيم

لبناء جيل جديد على أسس الإيمان، والعلم والمعرفة.

إلى كل هؤلاء جميعا.. اهدي هذا العمل.

الفهرس

الصفحة	الموضوع
	تشكرات
	الإهداء
مقدمة عامة	
أ	المقدمة
أ	إشكالية البحث
أ	فرضيات البحث
ب	أهداف البحث
ب	أهمية البحث
ب	دوافع اختيار الموضوع
ج	حدود الدراسة
ج	منهج البحث والأدوات المستخدمة
ج	نموذج الدراسة
د	هيكل البحث
د	الدراسات السابقة
الفصل الأول: الكفاءات البشرية في المؤسسة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية
03	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات
07	المطلب الثاني: أبعاد الكفاءات
09	المطلب الثالث: خصائص الكفاءات
10	المطلب الرابع: أنواع الكفاءات البشرية
13	المبحث الثاني: تسيير الكفاءات البشرية
13	المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات
14	المطلب الثاني: بعض مقاربات تسيير الكفاءات البشرية
16	المطلب الثالث: نموذج تسيير الكفاءات
20	المبحث الثالث: أهمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادي
20	المطلب الأول: علاقة الكفاءات البشرية بالأداء

21	المطلب الثاني: البعد الاستراتيجي للكفاءات
26	المطلب الثالث: الأهمية المتنامية للكفاءات في مواجهة التحديات الراهنة
28	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي
31	المطلب الأول: عموميات حول التشخيص
33	المطلب الثاني: عموميات حول التشخيص الاستراتيجي
35	المطلب الثالث: مستويات التشخيص الاستراتيجي
37	المطلب الرابع: أهمية التشخيص الاستراتيجي
38	المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي الداخلي
38	المطلب الأول: ماهية البيئة الداخلية
39	المطلب الثاني: أهمية دراسة وتشخيص البيئة الداخلية
39	المطلب الثالث: النماذج المتبعة في تشخيص البيئة الداخلية
47	المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي الخارجي
47	المطلب الأول: ماهية البيئة الخارجية
48	المطلب الثاني: أهمية دراسة البيئة الخارجية
48	المطلب الثالث: النماذج المتبعة في التشخيص الخارجي
62	المبحث الرابع: أهمية الكفاءات البشرية في عملية التشخيص الاستراتيجي
62	المطلب الأول: مهام المكلف بالتشخيص الاستراتيجي
63	المطلب الثاني: إشكالية تحديد طبيعة عملية التشخيص الاستراتيجي
64	المطلب الثالث: مساهمة الكفاءات في عملية التشخيص الاستراتيجي
70	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش -	
72	تمهيد
73	المبحث الأول: تقديم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب MGS
73	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
75	المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة
76	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
79	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
79	المطلب الأول: المنهج المتبع
79	المطلب الثاني: أدوات الدراسة

81	المطلب الثالث: عينة الدراسة
83	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات ومناقشتها
85	المطلب الأول: تحليل إجابات عينة الدراسة
95	المطلب الثاني: اختبار صلاحية نموذج مساهمة الكفاءات البشرية في عملية التشخيص الاستراتيجي
98	المطلب الثالث: تفسير نتائج فرضيات الدراسة.
99	خلاصة الفصل
101	الخاتمة
105	قائمة المراجع
112	قائمة الأشكال
113	قائمة الجداول
115	قائمة الملحقات

المقدمة

يعتبر التسيير الإستراتيجي أحد أهم الأساليب التي اهتمت بها الدراسات في مجال تحسين الأداء، والذي من خلال ممارسته بصورة محكمة تستطيع المؤسسة تخطي العديد من المشاكل و الصعوبات، خاصة وأنه يقوم على دراسة و تحليل بيئة المؤسسة داخليا و خارجيا، و هو ما يسمح لها بتحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها، في إطار ما يعرف بالتشخيص الإستراتيجي الذي يعتبر مرحلة لا تقل أهمية عن باقي مراحل التسيير الإستراتيجي، لا سيما في الفترة الحالية التي تتسم المنافسة الشديدة في مختلف القطاعات، أين أصبح لازما على المؤسسات الراغبة في استمرارية نشاطها بصورة تنافسية أن تهتم بالتشخيص الإستراتيجي بمختلف أبعاده حتى يتسنى لها الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على الجودة والمعرفة.

و تعتبر الموارد البشرية العنصر الرئيسي في نشاط أي مؤسسة حيث اعتبرت لفترة طويلة كمنشآت مساعد للوظائف الرئيسية للمؤسسة، لكن توجه الفكر التسييري لإدارة المعارف والتسيير بالكفاءات أعطى لها دورا حاسما في تطور سيرورة المؤسسات و انتقالها من وضع تنافسي إلى آخر، لأنها تمثل محور يميز المؤسسات عن بعضها البعض، كونها تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات المادية داخل المؤسسة إلى سلع وخدمات، الأمر الذي يحتم أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة، وكفاءة، ومعرفة، إذ يفرض التحكم في إستراتيجية المؤسسة وجودة أنشطتها التحكم في تلك الكفاءات الفردية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها انطلاقا من كون المورد البشري هو أساس تحديد الخيارات الإستراتيجية على المدى الطويل وليس نتيجة لهذه الخيارات.

إشكالية الدراسة:

انطلاقا مما سبق، سنحاول أن نسلط الضوء في بحثنا هذا على أهمية كلا من التشخيص الإستراتيجي والكفاءات البشرية داخل المؤسسات، كعاملين مترابطين ومؤثرين على نشاط المؤسسة، وسعيا منا لتوظيف بعض المعارف النظرية الخاصة بهذين العنصرين، و إسقاطهما على الواقع العملي جاءت إشكالية بحثنا مبلورة بصيغة التساؤل التالي :

هل تساهم الكفاءات البشرية، في التشخيص الاستراتيجي في مؤسسة اقتصادية ؟

ويمكن الإجابة عن هذه الإشكالية من خلال تحليلها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ هل تساهم الكفاءات البشرية في تشخيص البيئة العامة؟
- ✓ هل تساهم الكفاءات البشرية في تشخيص الصناعة ؟
- ✓ هل تساهم الكفاءات البشرية في التشخيص الداخلي للمؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

لإعطاء هذه الدراسة البعد العلمي و الأكاديمي ، حاولنا وضع مجموعة من الفرضيات نوردها في ما يلي:

- تساهم الكفاءات البشرية في تشخيص البيئة العامة للمؤسسة.
- تساهم الكفاءات البشرية في تشخيص الصناعة.

- تساهم الكفاءات البشرية في تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة.

أهداف الدراسة:

نهدف من وراء إتمام هذا البحث إلى:

- محاولة الإلمام بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالكفاءات البشرية، مع إبراز أهميتها في المؤسسة.
- الوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي، وإلقاء الضوء على العلاقة القائمة التي تربط الكفاءات البشرية بهذه العملية.
- الوقوف على أهم آليات عملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة، والخروج بتوصيات تعمل على تطويرها وتحسين نتائجها في المؤسسة محل الدراسة.
- إبراز مساهمة كفاءات المورد البشري، في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية.

أهمية البحث:

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

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

ونظرًا لأهميته في المؤسسة، يفترض أن توكل هذه المرحلة/المهمة إلى من يستطيع القيام بها بصورة كفوءة، مع مراعاة أفضل السبل لإتمامها.

دوافع اختيار الموضوع:

- الميول الشخصي للبحث في هذا الموضوع.
- قناعتنا الخاصة بالدور الذي تنطوي عليه الكفاءات البشرية في الفكر الاستراتيجي، وكونها مدخل أساسي في أي نشاط بالمؤسسة، سواء الإداري أو الاقتصادي، هذا إضافة إلى رغبتنا في الوقوف على واقع الاهتمام بالمورد البشري الكفاء ومدى الاهتمام بالتشخيص الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة.
- قلة الدراسات والأدبيات التي تتناول موضوع التشخيص الاستراتيجي وعلاقته بالكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

- ضعف الاهتمام بعملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية، وعدم النظر بعين الاعتبار لخطورة دراسة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والاعتماد في المقابل على الطرق التقليدية في وضع الخطط الإستراتيجية.

حدود الدراسة

- الحدود الزمنية: تم إجراء البحث خلال فترة ماي للسنة الدراسية 2014/2013.
- الحدود المكانية: تم إجراء البحث في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش-بسكرة-
- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث الحالي على دراسة مساهمة الكفاءات البشرية في عملية التشخيص الاستراتيجي.

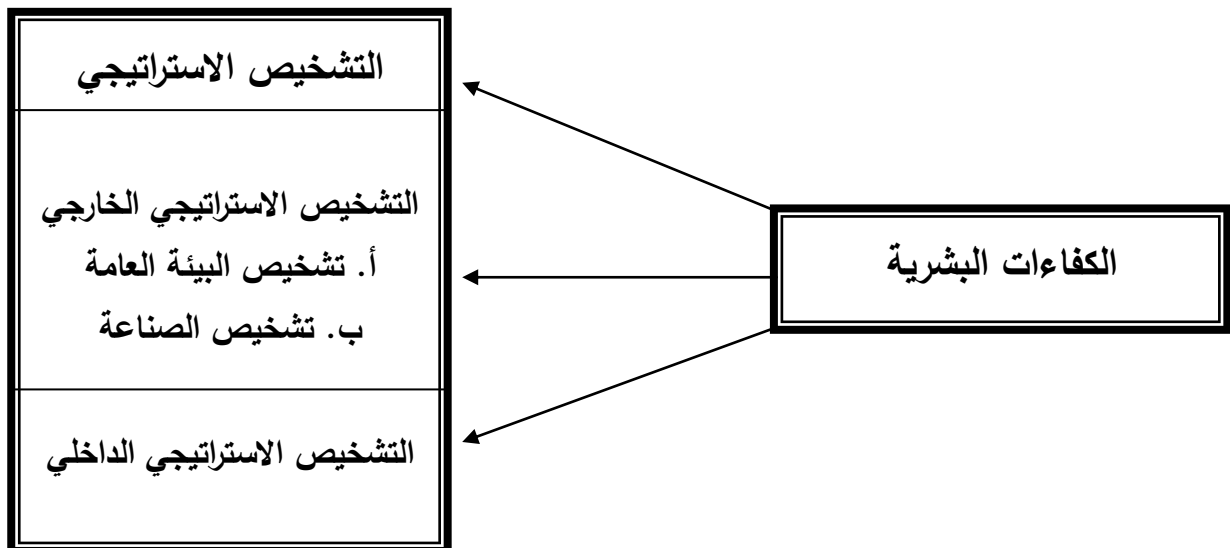
منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

اعتمدنا النموذجين الوضعي والتفسيري في تحديد التوجه المنهجي العام للدراسة من خلال تبني المنهج الاستكشافي والاختباري وذلك للوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة، وقد استخدمنا تقنية دراسة الحالة، وجمعنا بيانات ذات طابع كفي قصد الإلمام الجيد بكل متغيرات الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال استخدام الاستمارة كأحد الأدوات البحثية في جمع البيانات.

نموذج الدراسة: يمكن توضيح هذا النموذج من خلال ما يلي

المتغير التابع

المتغير المستقل



يتضح من نموذج الدراسة طبيعة العلاقة بين الكفاءات البشرية والتشخيص الاستراتيجي، بحيث سندرس علاقة الكفاءات بأبعاد التشخيص الاستراتيجي الذي قسمناه إلى خارجي يتم دراسته من خلال تشخيص البيئة العامة وتشخيص الصناعة، والتشخيص الداخلي.

هيكل البحث:

من أجل الإلمام والإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث قمنا بتقسيم الفصل الأول الخاص بالكفاءات البشرية في المؤسسة إلى ثلاثة مباحث. تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية من خلال التعرف على مفهوم الكفاءات، أبعادها وخصائصها وأنواعها. أما في المبحث الثاني فخصصناه لتسيير الكفاءات، تطرقنا له من خلال مفهوم تسيير الكفاءات وأهم مقرباتها، لندرس نموذج هذه العملية. أما المبحث الثالث، فخصصناه لأهمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية، وتعرضنا له من خلال علاقة الكفاءات بالأداء، والبعد الاستراتيجي للكفاءات، ثم علاقتها بأهم تحديات الراهنة التي تواجه المؤسسة.

أما الفصل الثاني فخصصناه لدراسة التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة، بحيث قسمناه إلى أربعة مباحث. المبحث الأول يتعلق بالمفاهيم العامة حول التشخيص الاستراتيجي، تعرفنا فيه على مفهوم التشخيص وأهم أنواعه، ثم مفهوم التشخيص الاستراتيجي بأبعاده الداخلي والخارجي، وأخيرا أهمية إجراء التشخيص الاستراتيجي. أما المبحث الثاني فخصص للتشخيص الاستراتيجي الداخلي، وتطرقنا فيه إلى ماهية البيئة الداخلية، وأهمية دراستها، ثم أهم النماذج المتبعة لتشخيصها. أما المبحث الثالث فكان التشخيص الاستراتيجي الخارجي تطرقنا فيه لماهية البيئة الخارجية، وأهمية دراستها، ثم أهم النماذج المتبعة في تشخيصها. أما المبحث الرابع مساهمة الكفاءات البشرية في عملية التشخيص الاستراتيجي، فتطرقنا له من خلال تحديد مهام المكلف بالتشخيص الاستراتيجي، ثم إشكالية تحديد طبيعة التشخيص الاستراتيجي، لنختتم الفصل بمساهمات الكفاءات البشرية في عملية التشخيص الاستراتيجي.

أما الفصل الثالث المخصص للدراسة التطبيقية فقد تمكنا فيه من تطبيق الدراسة على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب. وقمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث. فكان المبحث الأول لتقديم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS. حيث تم التعريف بالمؤسسة، وأهميتها وأهدافها، ثم هيكلها التنظيمي. أما المبحث الثاني فقد خصص للإطار المنهجي للدراسة، وضحنا فيه المنهج المتبع، وأهم أدواته، كما وضحنا أهم خصائص عينة الدراسة، ثم درسنا صدق وثبات استمارة الدراسة. خصص المبحث الثالث لتحليل النتائج واختبار صلاحية نموذج الدراسة واختبار الفرضيات ثم تفسيرها. لنختتم الدراسة بخاتمة عامة ومجموعة من النتائج والتوصيات .

الدراسات السابقة:

1. دراسات متعلقة بالكفاءات البشرية:

أ. دراسة: سملاي يحضية، بعنوان: اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة). أطروحة دكتوراه دولة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.

هدفت الدراسة إلى: تبيان ان تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة مرتبط أساسا بطريقة تسييرها الاستراتيجي لكفاءاتها ، وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الحديثة في التسيير، مثل تسيير المعرفة وتسيير الكفاءات، ومدخل

الجودة الشاملة . كما هدفت الدراسة إلى تبيان ان رأس المال الفكري يعد أساس الاقتصاد الحديث القائم على تسيير المعرفة، التي أساسا تمتلكها كفاءات المؤسسة، ليعزز التكامل بين الرأسمال فكري والبشري. **واهم ما توصلت إليه الدراسة:**

- أكدت النتائج أن الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدرا يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق الميزة التنافسية، في ظل ظروف بيئتها الداخلية والتنافسية.
- كما بينت الدراسة أن الموارد البشرية أصبح لها دور استراتيجي ضمن موارد المؤسسة، بسبب قدرتها على الإبداع والابتكار، ومصدر الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية.
- وان المعرفة ، وإدارة المعرفة هما الرهان الحقيقي للنجاح في عصر المعلومات.
- ب.دراسة: **صولح سماح، دور الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud (اوماش)، بسكرة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2008.**

هدفت الدراسة إلى: تبيان أهمية الكفاءات الفردية والجماعية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، وتطويرها للأداء العام للمؤسسة، خاصة في ظل الانفتاح الكبير الذي يشهده الاقتصاد العالمي، بمقابل زيادة هجرة الكفاءات نحو الخارج وضياح الأدمغة لعدم الاهتمام الكافي بهم محليا. كما هدفت إلى إبراز ضرورة خروج المؤسسات الجزائرية من التسيير البدائي للمورد البشري، من خلال الأنشطة الروتينية كالتعيين و الترقية والتحفيز، إلى الأساليب الحديثة المعتمدة على المعرفة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى:

- إلى أن تسيير الكفاءات لا يخضع إلى أي برنامج خاص أو توثيق في المؤسسة، رغم إمام المؤسسات بأهميته في تحقيق الميزة التنافسية.
- كما لمست الدراسة وجود جوانب من التسيير الذاتي للكفاءات، مقتصرة على فئة المهندسين والإداريين، مع إهمال بقية الكفاءات في الإدارة الدنيا.
- ت.دراسة **هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة (دراسة حالي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان- و شركة تسويق و توزيع المنتجات البترولية المتعددة - نפטال تلمسان-)**، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر، 2010-
- 2011.**

هدفت الدراسة إلى: التعرف على أحدث الطرق المتبعة في تقييم الكفاءات البشرية، و محاولة إسقاط تطبيقها على المؤسسات الجزائرية. وتغيير الاعتقاد السائد ان تقييم كفاءات المؤسسة يستهدف تصيد السلبيات. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على نقاط القوة والضعف في أنظمة تقييم الكفاءات، وفهم مكوناتها.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

- أن المؤسسات تعاني من نقص المتابعة لعملية التقييم وعدم الأخذ بنتائجها بعين الاعتبار من طرف الإدارة العليا وعدم الاستفادة منها في تطوير إمكانيات كفاءات المؤسسة، هذا رغم وجود أنظمة فعالة لعملية التقييم.
- كما توصلت الدراسة أن اغلب كفاءات المؤسسات غير راضية عن عملية التقييم ككل، وترى فيها غياب المرونة والأخذ بكل حالة بعين الاعتبار عند التقييم.

2. الدراسات متعلقة بالتشخيص الاستراتيجي:

أ. دراسة: احميدة مالكية، بعنوان: محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية -تبسة-)، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2008-2009.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والآليات العلمية المتبعة لتحليل محيطها التنافسي والوظيفي على ضوء تفرداها في الحجم، إضافة إلى تحديد مجموعة الأدوات المساعدة على اختيار الإستراتيجية المناسبة في ظل نتائج تحليل محيطها وبما يتلاءم مع رسالتها وأهدافها المسطرة. واهم ما توصلت إليه :

- أولاً: أن أساليب التحليل الاستراتيجي يجري تطبيقها بشكل محدود، لتقتصر على الوظائف الأساسية مثل وظيفة التسويق، مع الاكتفاء بمؤثرات قليلة يتم الإحاطة بها خلال التحليل.
- الاعتماد على الأساليب التقليدية في التحليل، واللجوء إلى خبرة المسيرين بدل القيام بعملية التحليل الاستراتيجي بشكل دوري وعلمي.
- غياب عملية التحليل الاستراتيجي في عدد مهم من المؤسسات محل الدراسة. والتي توفرت فيها عملية التحليل كانت تعاني من ضعف عدد الكفاءات القادرة على تأدية العملية كما ينبغي.

ب. دراسة محمود علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والستون، عمان، 2007.

هدفت الدراسة إلى: إبراز وتشخيص العلاقة بين الميزة التنافسية بمختلف أبعادها والتحليل البيئي الداخلي والخارجي لبنوك القطاع المصرفي الأردني في عمان واريد والزرقاء.

واهم ما توصلت إليه الدراسة:

إن القطاع البنكي مازال يطبق طرق بدائية في عملية التحليل الاستراتيجي، ورغم إدراك البنوك للعلاقة التي تربط التشخيص الناجح بتحقيق ميزة تنافسية، إلا أن هذه البنوك مازالت عاجزة عن الاستغلال الأمثل لأدوات التحليل من أجل الوصول إلى تحقيق تلك ميزة تنافسية.

الفصل الأول:
الكفاءات البشرية في المؤسسة

تمهيد:

لقد تزايد الاهتمام بالعنصر البشري منذ منتصف القرن العشرين، ويرجع ذلك أساساً إلى اعتبار أن هذا المورد الذي يمثله العاملون ورجال الإدارة بمثابة العنصر الجوهري في نجاح أي مؤسسة والعامل الأساسي في كسب الخبرة التنافسية والحفاظ عليها. هذا ما مكن عدة مؤسسات من أن تبرز كقوة اقتصادية مؤثرة وفعالة على المستوى المحلي و العالمي.

كما أن إدارة الموارد البشرية أصبحت بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة، فهذا العصر مبني على الكفاءة كأحد الأولويات التي فرضتها العولمة وكذا الاقتصاد العالمي الجديد القائم على المعرفة والإبداع وعلى طرق التسيير الحديثة والأدوات المتعلقة بالتكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال. كما أن التنافس أصبح في ظل عالمية السوق يعتمد على تنمية الموارد والكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير والتجديد التكنولوجي واستثمار المعلومات من جهة، وعلى صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية الملائمة للتحديات الجديدة والمستمرة من جهة أخرى.

فقد أصبحت الكفاءات تمثل رأسمال فكري وبشري فاق في أهميته الرأسمال المادي، هذا ما فرض على المؤسسات تجنيد كل إمكانياتها للحصول عليها، والعمل على تطويرها بشكل دائم ومستمر، سعياً منها لبلوغ التميز والإبداع والابتكار، الذي يحقق لها مكانة مرموقة في الاقتصاد المحلي، ومن ثم اندماجها فعلاً في الاقتصاد العالمي.

وفي هذا الفصل، سنحاول الوقوف على مفهوم الكفاءات، وأهم أنواعها وطرق تسييرها في المؤسسة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية.

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الأوجه، اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمفتوحة له، هذا ما يجعل وضع تعريف محدد له أمرا اختلف فيه الباحثون. كما يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل وتنمية مواردها البشرية باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة، وفيما يلي سنحاول ان نتناول مفهوم الكفاءات وأبعادها، ومختلف أنواعها، وأهميته في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات

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

1. **المعنى اللغوي للكفاءة:** تكثر معاني الكفاءة في المعاجم اللغوية، وفيما يلي سنحاول أن نورد أهم

التعاريف التي جاءت فيه¹:

- يقال: "إن أصل كلمة كفاءة من الاكتفاء، وفي أدبيات أخرى نجد في باب (كفاً) والكفى، هو النظر، ومنها الكفاء، والكفوء، والمصدر: "الكفاءة".

- والكفاءة تشير إلى معاني " المناظرة والمماثلة والتساوي. وقد جاء الاستعمال العربي مؤكداً ذلك، ففي القرآن الكريم يقول تعالى في سورة الإخلاص، الآية 4: " **وَلَمْ يَكُنْ لَهُ كُفُوًا أَحَدٌ** " أي ليس له نظير. ولذلك كان من الأفضل استخدام هذا اللفظ (كفاءة)، وجمعها كفاءات.

- وكلمة **competence**: لغويا تعني المهارة والقدرة، أو الإمكانية، وبالفرنسية Compétent تعني الجدارة في التخصص، والصلاحية والأهلية. ومن المفيد في هذا الصدد الإشارة إلى أن كلمة competence: وردت في بعض الكتابات بمعنى: الكفاءة، أو مقدرة، أو أهلية، وفي كتابات أخرى تعني: المهارة أو القدرة على فعل أو أداء فعل ما، وبالنظر إلى الفعل منها compéte : نجده يعني محاولة اكتساب بعض الأشياء بالمنافسة.

2. **المعنى الاصطلاحي للكفاءة:** حتى تتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة يتعين علينا الإشارة إلى بعض

المصطلحات والمفاهيم التي تتداخل معها ومن هذه المفاهيم نذكر ما يلي²:

- **المهارة:** محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموماً عن حالة التعلم، وهي عادة ما تظهر كنتيجة لاستعدادات وراثية. وعادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقليدية والتقنية، ومع الإنجازات الفنية والاكسابات المدرسية، و أيضاً مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجريداً.

¹ - كمال عيد الحميد زيتون، التدريس: نماذج ومهاراته، عالم الكتب، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2003، ص 49، 50.

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

الواقع وأفاق التطوير - تجارب الدول - ، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 2012، ص 6.

- **القدرة:** إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، والقدرة تتمثل في بعض الإنجازات والتي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلا يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة، كحفظه لقطعة شعرية وحفظه لأحداث تاريخية، كل هذه الإنجازات المختلفة مظهرها، ومن حيث الموضوع الذي انصبت عليه، تدخل ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التذكر.
- **الاستعداد:** الاستعداد قدرة ممكنة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو والنضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية. والاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل. والاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فانه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات والتحفيزات الملائمة.
- **السلوك:** السلوك أو التصرف، و هو يشمل نشاط الإنسان في تفاعله مع بيئته من اجل تحقيق اكبر قدر من التكيف معها.

كما أن مصطلح الكفاءة، يستخدم في عدة مجالات اقتصادية وإنتاجية واجتماعية متباينة، نذكر منها:

- **الكفاءة الإنتاجية Efficiency:** عرف كوب kopp الكفاءة الإنتاجية، بأنها تمثل قابلية وحدة الإنتاج على إنتاج مخرجات محددة بشكل جيد وبأقل الأسعار¹، فتشير الكفاءة من وجهة النظر الفنية إلى قدرة نظم الإنتاج على تحويل المدخلات إلى مخرجات كلية، وبذلك تقاس الكفاءة بنسبة المخرجات إلى المدخلات.
- **ويرى المحاسبون الكفاءة:** على أنها النسبة بين التكاليف الفعلية والتكاليف المعيارية،
- **أما الاقتصاديون:** فينظرون إلى الكفاءة على أنها إنتاج اكبر قدر من الوحدات بأقل تكاليف ممكنة. كذلك تتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة للمجتمع.²

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

- **معرفة ضمنية:** تبنى من التجارب الشخصية يصعب نقلها من شخص لآخر،

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

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

- ومعرفة صريحة: يمكن تداولها بسهولة بين الافراد بفضل المزايا التي يوفرها استخدام التكنولوجيات الحديثة للاعلام والاتصال.
- والكفاءة لا يمكن ان تكون مهمة اذا لم تكن مكونا اساسيا للأداء، الى جانب محيط العمل والدافعية. وتفهم من خلال القيام بتحليل العمل ووصفه انطلاقا من واجبات الوظيفة والمؤهلات والخبرات والتدريب¹.
كذلك جاءت التعاريف التالية²:
- الكفاءة حسب مواصفة ISO 9000 : 2000 هي "القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ".
- يعرف **repert Boye** " الكفاءة على انها القدرة على التحرك (العمل) في محيط مهني، وتتمثل في المقاربة بين المهارات المتحكم فيها، قدرات فردية كامنة وتنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفية معينة. وهي خاصية مرتبطة بالفرد اكثر من ارتباطها بتنظيم العمل.
- كما تعرف الكفاءة على انها سيرورة (Processus). فالعامل الكفاء هو ذلك القادر على تحريك ووضع مختلف وظائف نظام معين حيز التنفيذ وبصورة فعالة، حيث تتداخل موارد اكثر، تنوع من عمليات الاستدلال، تتعلق بالمعارف تنشيط الذاكرة، التقديرات، القدرات العلاقاتية او الاشكال السلوكية.
- الكفاءة هي القدرات على انجاز مجموعة من المهام المحددة الواضحة والقابلة للقياس في اطار النشاط.
- ويعرف **Montmolin** الكفاءة هي القدرات على انجاز مجموعة من المهام المحددة القابلة للملاحظة والقياس. وبمفهومها الواسع، الكفاءة المهنية هي الحالة التي يمكن فيها تعبئة وتنسيق وتوظيف لموارد، فهي لا تظهر الا خلال ممارسة العمل.
- بالاضافة الى ذلك، يمكن تعريفها بانها " القدرة على حل المشاكل المهنية ضمن اطار معطى، فالكفاءة مكتسبة حسب هذا التعريف، اذا يتم تشكيلها من خلال الخبرة التي يراكها العاملون نتيجة مواجهة اوضاع العمل، وبالتالي اعتبار المعرفة العملية عنصرا جوهريا اخر تتضمنه الكفاءة.
- وعرفها : Zarifian 1999: الكفاءة تعني أخذ زمام المبادرة وتحمل الفرد للمسؤولية اتجاه الحالات المهنية التي تواجهه.³

¹ - قرزيس محمود، قايدى خميسي، التسيير الحديث للكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، الجزائر، 2009. ص 3.

² - قرزيس محمود، قايدى خميسي، نفس المرجع، ص 4.

³ - Jacques Aubert, Patrick Gilbert, **L'évaluation des compétences : pratique psychologique (évaluation et diagnostic)**, Editions Mardaga, sprimont, Belgique, 2003, p 8.

- ويرى **Guy Le Boterf**: ان الكفاءة هي مجموع من المعارف savoir ، والمهارات savoir fair ، والسلوكيات savoir etre ، ويحظى هذا التعريف بالقبول الاكبر من بين التعريفات الاخرى، ويتم الاعتماد عليه عند تصميم لوائح التدريب ، ومختلف مجالات تسيير العمل، والكفاءات¹.
- **تعريف لويس دينوا** : الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال) "
- **تعريف لوك بايور**: "الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة ، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيده و تجميع و وضع الموارد في العمل ، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل.

فمفهوم الكفاءة إذن يدل على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، فهي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها و قبولها و تطويرها، كما يمثل مفهوم كفاءة المؤسسة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية و المالية و المادية و المعلومات المتاحة².

اما من وجهة نظر استراتيجية فيمكن تعريف الكفاءات بانها مجموع المعارف العلمية التي تضمن تميزا تنافسا في السوق³.

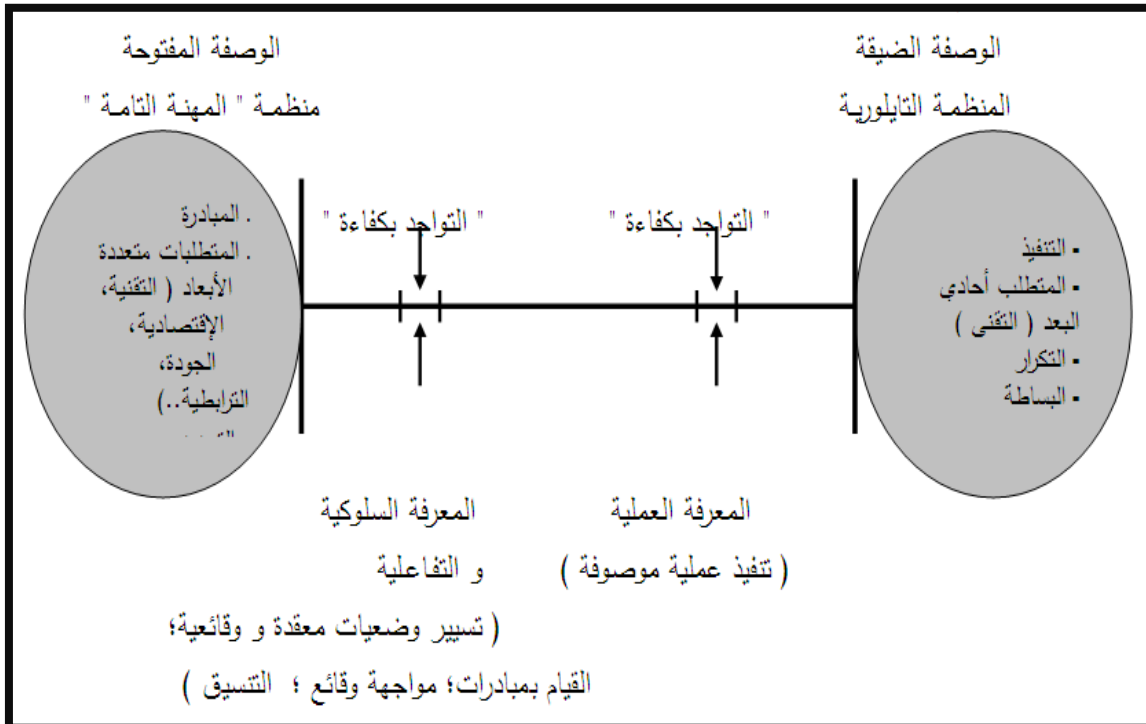
و الشكل الموالي، يوضح أهم الأبعاد التي حددها Le BOTERF في تعريفه للكفاءة:

¹ - Guy Le Boterf, **Repenser la compétence Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions**, editions d'Organisation, paris, France, 2008 p 17.

² - مصنوعة احمد، مرجع سابق، ص 6.

³ - قرزيز محمود، فايدى خميسي، المرجع السابق، ص 4.

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



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

المطلب الثاني: أبعاد الكفاءات

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجد أنها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي. حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمتمن للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد. وقد استطاع T.Durand الجمع بين عدة دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي:

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

تتعلق بمجموع معارف المؤسسة، العامة والخاصة، سواء أكانت معارف نظرية أو تطبيقية ذات طابع علمي أو تقني¹، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة. كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية، وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا هيكل وأسلوب الحصول عليها.

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

2. المعارف العملية (المهارات) : Savoir faire

المهارات هي مجموعة من القدرات الفطرية والمكتسبة تحتاجها المؤسسات لضمان الأداء الفعال، وهي قابلة للتغيير، التطور والتنمية المستمرة. تتمثل في القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقاً. لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرطاً ضرورياً لتفسير طريقة إتقانها. وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها¹.

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

أ. **المهارات الفكرية (العقلية)**: مهارات خاصة بالقدرة على تحليل للمواقف الصعبة، والتصور الدقيق للأشياء، والنظر بشكل ثاقب للمشاكل. وهذه المهارة لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشاكل بصورة سليمة، واكتشاف بدائل عديدة لها، وتحليل وتقييم هذه البدائل لتحديد انسبها³.

ب. **مهارات التعامل**: وهي القدرة على العمل وفهم وتحفيز الأفراد الآخرين على المستوى الشخصي، وعلى مستوى المجموعة.

ت. **المهارات الفنية**: وهي تعني القدرة على استخدام الأدوات، الإجراءات وهيئات المجال المعروفة.

3. المعارف السلوكية : Savoir être

تتمثل في قدرة الفرد على تنفيذ المهام، وممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفيزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع⁴.

وعليه، الكفاءة هي مزيج بين المعرفة، المهارة والسلوكيات، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة كما يظهر في الشكل البياني (1) حيث نلاحظ أن الكفاءة رقم (2) تختلف على الكفاءة رقم (1) فقط من حيث مستوى المهارة أما بالنسبة للكفاءة رقم (3) فهي تختلف عليها من حيث مستوى المهارة والمعرفة⁵.

والشكل الموالي يوضح الأبعاد المختلفة للكفاءات:

¹ - مقراش فوزية، أقطي جوهرة، أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة : دراسة تطبيقية في مؤسسة الاتصال، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22. 23 فيفري 2001.

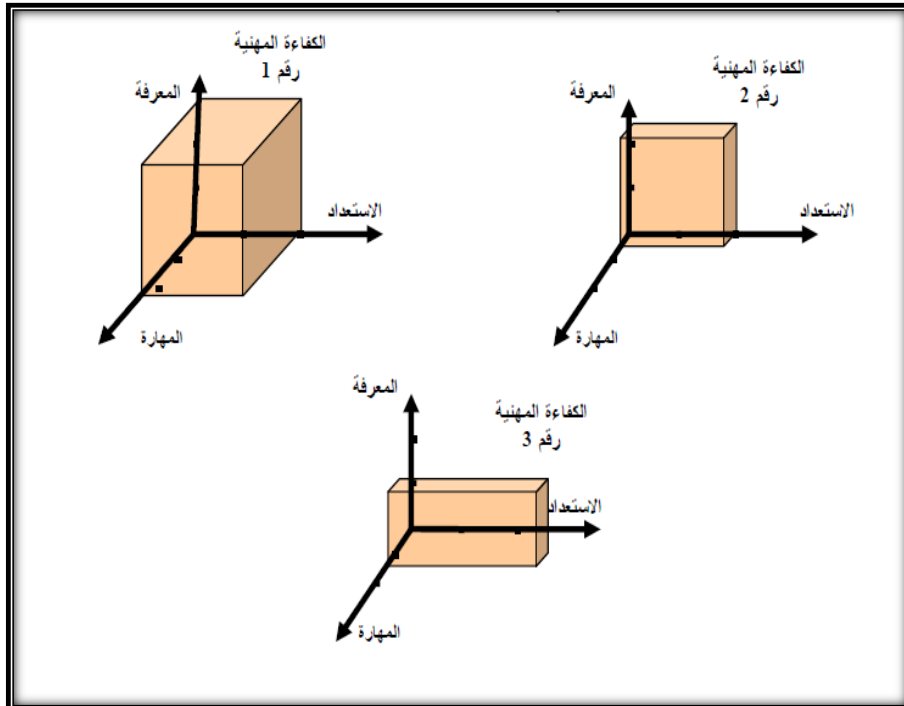
² - عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، 2012، ص 329، 330.

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

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

⁵ - الحاج مداح عرايبي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، ديسمبر 2011، ص 5، 6.

الشكل رقم (02): ابعاد الكفاءات



المصدر: الحاج مداح عرابي، المرجع السابق، ص 6.

المطلب الثالث: خصائص الكفاءات

حدد J.LEPLAT أربع محاور مميزة للكفاءات، وهي:¹

- الكفاءات ذات غاية حيث انه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفوًا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مستمرة.
- هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية، وما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة، تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة، هذا ما يؤكدته Thierry Sauret.
- هي مكتسبة بالفرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين و إنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

كذلك:²

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

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

- الكفاءة تجميعية: فلا تتحدد قيمتها من العناصر التي تكونها، بل في طريقة تجميعها مع بعضها البعض.
- الكفاءة تقوم على تعدد المعارف: فهي تتطلب فهما لأوضاع العمل ومن ثم تأديتها بأفضل طريقة ممكنة بحيث تحقق أكبر فعالية.
- الكفاءات ذات بعد تراكمي وقابلة للتطوير: فلا ينبغي أن ينظر للكفاءة على أنها موضوع ثابت، ولكن كما لوحظ يتم تحصيلها بشكل ديناميكي عند تجميع الكفاءات في انساق خاصة .
- كذلك: الكفاءة ذات بعدين ، فردي وجماعي.

المطلب الرابع: أنواع الكفاءات البشرية

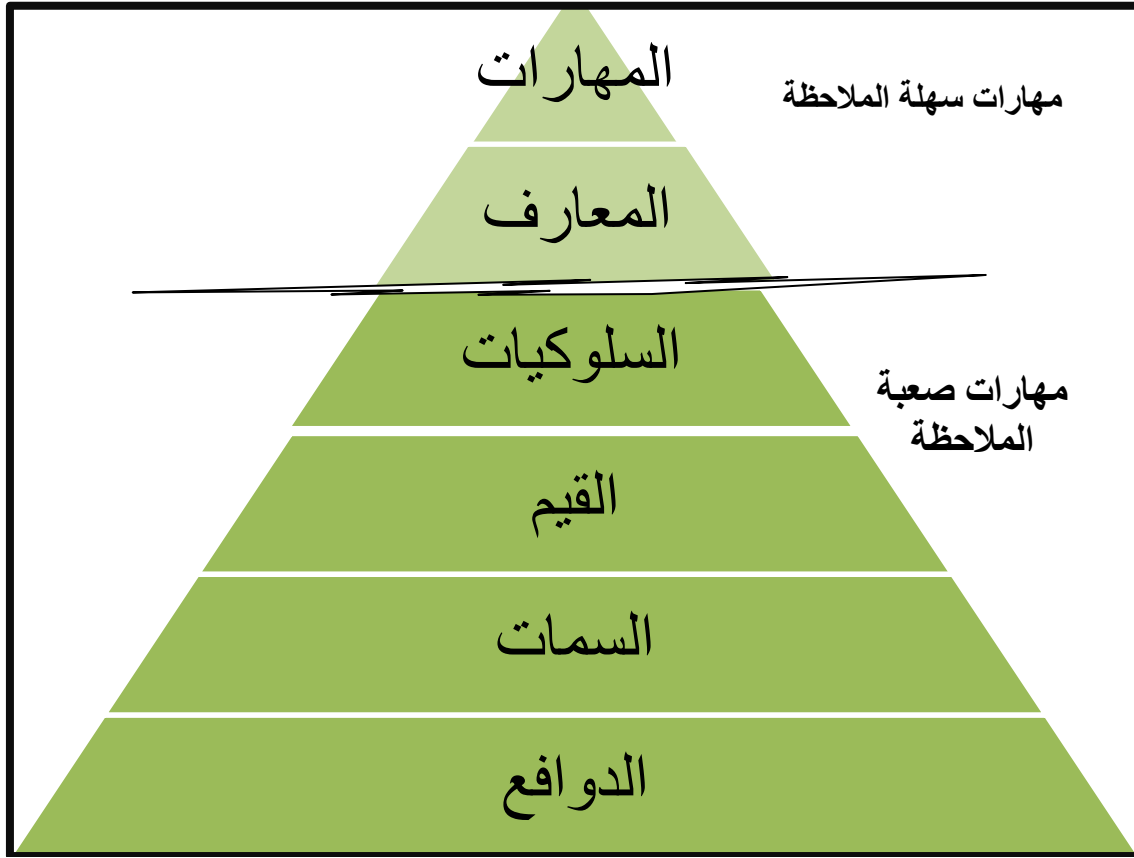
يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات وهي: المستوى الفردي، المستوى الجماعي ، والمستوى التنظيمي، أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية.

1. الكفاءات الفردية: les compétences individuelles

هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، حيث تتضمن: المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العملية المقبولة. و يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرة التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدرايات والمعارف العملية المكتسبة معا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة¹.

¹ - مصنوعة احمد، مرجع سابق، ص 7.

الشكل رقم (03): الجبل الجليدي: the iceberg model



المصدر: ، رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية: دليل عملي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 176.

يمكن التعبير عن الكفاءات الفردية بالجبل الجليدي، (ICEBERG MODEL). إذ أن بعض الكفاءات تكون واضحة ومرئية للجميع، ويمكن اكتشافها وملاحظتها بسهولة، مثل المعرفة والمهارات. بينما تقع باقي الكفاءات في الجزء المستتر تحت الماء، وهي غير مرئية، ولا يمكن اكتشافها وملاحظتها بسهولة، مثل السلوك، وطريقة التفكير، مهارات التواصل، وسمات وخصائص مختلفة¹.

2. الكفاءة الجماعية: les compétences collectives

الكفاءة الجماعية أكثر تعقيدا في تعريفها، ويمكن في البداية التركيز على العناصر التالية:²

- هي تمثل فريق العمل (مصلحة، وحدة، شبكة، مجموعة، مشروع..) القادر على إدارة مهامها بشكل كفؤ للوصول إلى الأهداف والنتائج المسطرة.
- كما أنها ليست مجموع الكفاءات الفردية، وإنما هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم فرق العمل، والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج.

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

² - صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004، ص 21.

إن، الكفاءات هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن جملة من المعارف و منها : معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات. وعلى مستواها نميز بين:

أ. **الكفاءة الخاصة أو النوعية**: وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، و هي خاصة ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

ب. **الكفاءة الممتدة أو المستعرضة**: وهي التي يمتد مجال تطبيقها و توظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعيات الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة¹.

3. الكفاءة التنظيمية (الإستراتيجية):

يعتبر مفهوم الكفاءات الإستراتيجية من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فالكفاءة لا تتمتع بطابع استراتيجي إلا إذا كانت متغيراً ضرورياً لتكييف المؤسسة مع محيطها. والكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط بالموارد البشرية فقط ، فكفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية (معرفة، مهارة ، سلوك) المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، ولكن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، فالفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات للتعاون تضمن إقامة الاعتمادية (علاقات التأثير المتبادل) ما بين الكفاءات المتكاملة وتؤدي إلى خلق عوامل للتعاقد (synergie) التي تعطي نتيجة أكثر من النتيجة المحققة عن إذا كان كل فرد يعمل بمفرده. وبعبارة أخرى : فالكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، فالكفاءات الإستراتيجية هي كفاءات جماعية².

¹ - مصنوعة احمد، مرجع سابق، ص 6-8.

² - طواهرية الشيخ، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة: للملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011، ص5.

المبحث الثاني: تسيير الكفاءات البشرية

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

المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات

يعرف تسيير الكفاءات بأنه التأثير في المهارات وسلوكات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده، والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط. كما يعرف بأنه نظام يستخدم في تقييم المهارات والمعارف والأداء داخل المؤسسة، واكتشاف الثغرات، وتقديم التدريب، والتعويض وبرنامج التوظيف، ويركز على احتياجات المؤسسة¹. بحيث أن التحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الكفاءات هو الانتقال من نقاط الضعف ومعالجتها، إلى إدارة نقاط قوة الأفراد وكفاءاتهم وتقويتها². وتحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، حيث في التكامل العمودي نبحث عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، نظرتها وكذا إستراتيجيتها، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة ومركز مثالي لهذا التكيف، وهو ما يوضحه الشكل:

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



المصدر: كمال منصور، صولح سماح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد السابع، جوان 2010. جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 55.

¹ - واعر وسيلة، بن سالم أمال، دراسة تحليلية بين تسيير الكفاءات وإدارة المواهب، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية وتسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، فيفري 2012، ص 4.
² - رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2012، ص 194.

- كما ترى Celile Dejoux : أنه لكي تشغل عملية تسيير الكفاءات يجب أن:¹
- يكون الفرد محفز بشكل كافي من أجل تطوير قدراته الفكرية التي تسمح له بتحقيق تعلم عملي انطلاقاً من الحالات التي تصادفه في حياته المهنية.
 - أن تمتلك المؤسسة تجميع لرأسمال الكفاءات (التي تعلم نفسها بنفسها) تسيير الكفاءات طريقة تفكير وتسيير لا يتجزأ لمختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية ومنهجية طبقاً لمهمة وإستراتيجية المؤسسة، كما أنه يصبح حقيقة فقط إذا اتبع بالتنفيذ، حيث نبحت في تسيير الكفاءات عن المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير قابلية الشغل لدى الأفراد.

المطلب الثاني: بعض مقاربات تسيير الكفاءات البشرية

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

1. المقاربة التسييرية للكفاءات L'approche gestionnaire :

هذه المقاربة تعتبر ان المؤسسة تمتلك موارد ذات جودة، قادرة على تمويل الميزة التنافسية على حساب المنافسين، حيث أظهرت العديد من المعايير التجريبية أن اختلاف الأداء بين المؤسسات ضمن الصناعة الواحدة، أو بين القطاعات يفسر باختلاف السيطرة للموارد خصوصاً الموارد اللامادية التي تكون أساس الميزة التنافسية، وتندرج ضمن الإطار التصوري الخاص بمفاهيم الكفاءات والإمكانيات والأداء التنظيمي، ومنذ ذلك الوقت والمسيرين مشغولين بمعرف كيفية الجمع والمعالجة للموارد وكيفية بناء وتطوير كفاءات تترجم بالتغيرات في سلوك التسيير.²

2. المقاربة العملية L'approche opérationnelle :

من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجية، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات. فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في

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

² - صولح سماح، محبوب مراد ، الريادية: الرأسمال البشري وصناعة الكفاءات الريادية، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر حول الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2010، ص ، 7.

التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

3. المقاربة الإستراتيجية L'approche Stratégique :

وفق المقاربة الإستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية المتممة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات أخرى مشابهة.¹

4. التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

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

- وتعرفه كارلن **F. Kerlan** : على انه عملية تتضمن شقين احدهما يخص الوظائف، والآخر يخص الكفاءات.²

فهو يفترض الاهتمام بتطور المناصب، وتحديد الاحتياجات المستقلة للمؤسسة من الكفاءات³. وتجدر الملاحظة أن هناك تعدد في التسميات، التي تتناول تسيير الكفاءات، والتي تتسم بنقص في إبراز الجانب العملي لها وغموض مراحلها⁴. والشكل الموالي يبين هرم إدارة الكفاءات وما يصاحبها من مفاهيم مختلفة: مثل تسيير الكفاءات، وإدارة الكفاءات، والإدارة بالكفاءات،

¹ - سملاي يحضبة ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، رسالة لنيل شهادة: الدكتوراه، تحت إشراف: عبد المجدي قدي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003 / 2004، مذكرة غير منشورة، ص 142.

² - لحول عبد القادر، داسة إسماعيل، مساهمة التسيير التقديري للمناصب والكفاءات في تنمية الموارد البشرية الاقتصادية الجزائرية، حالة الجزائرية للمياه **A.D.E** وحدة معسكر، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، بسكرة، 2013، ص 7.

³ - لواح منير، جبلي حسبية، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: أساس التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، جامعة بسكرة، 2013، ص 5.

⁴ -Annick Cohen, Annette Soulier, **Manager par les compétences : une démarche opérationnelle de calorisation du capital humain**, editions liaisons, paris, France , 2004 p 21, 22.

الشكل رقم (05): هرم إدارة الكفاءات



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

- أ. **المستوى الأول: تسيير الكفاءات:** وهو مستوى وصفي للحالة الراهنة وما تتطوي عليه، وهذه العملية تشرف عليها إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم بوضع فهرس الكفاءات المكتسبة بالنسبة للمؤسسة والكفاءات المرغوب فيها من أجل الوصول إلى عملية التناسق بين الوظائف والموارد البشرية.
- ب. **المستوى الثاني: إدارة الكفاءات :** وهي تنفيذ تسيير الكفاءات التي تم الحديث عنها في المستوى الأول، من أجل تحسين الأداء الجماعي وتحقيق الأهداف المسطرة.
- ت. **المستوى الثالث: الإدارة بالكفاءات:** وهنا يضع المدير العام بمساعدة إدارة الموارد البشرية في المقام الأول البحث والتخطيط الاستراتيجي للكفاءات¹.

المطلب الثالث: نموذج تسيير الكفاءات:

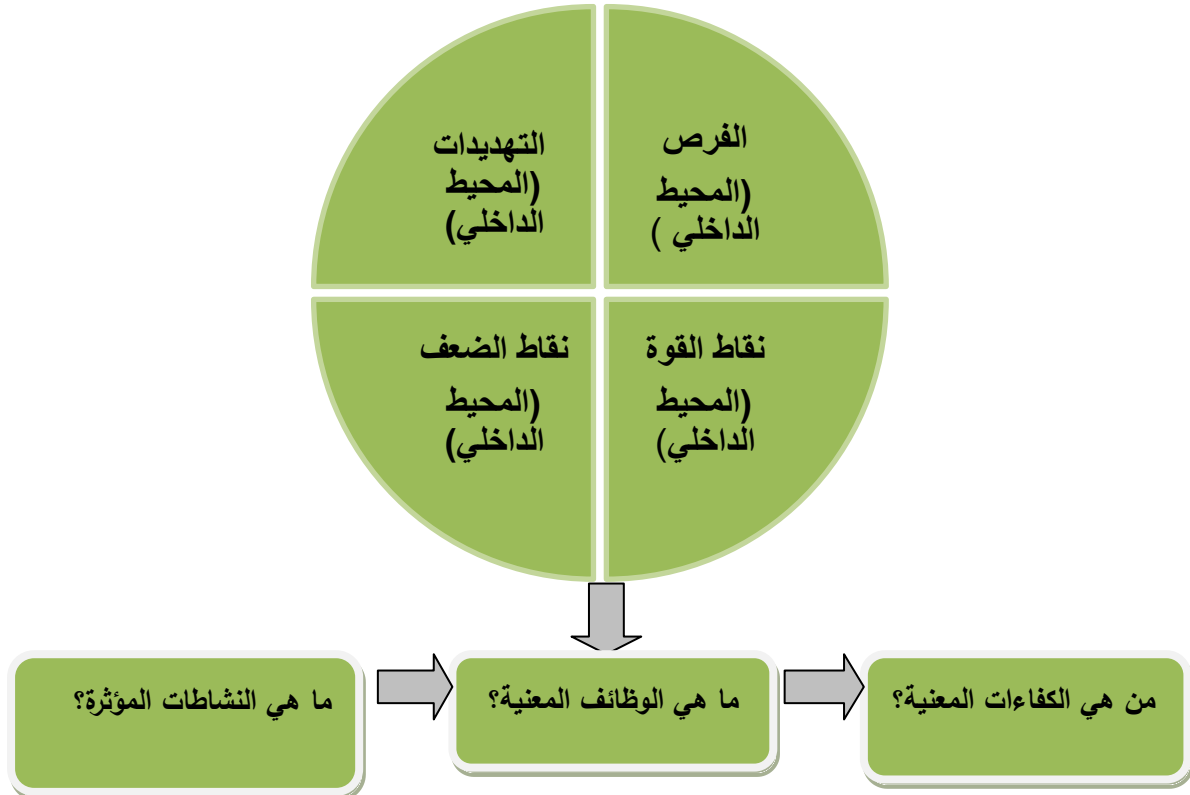
تقوم المؤسسة بإنشاء نموذج لتسيير الكفاءات بما يتناسب مع أهدافها واستراتيجياتها ونظمها وبنائها وطبيعتها نشاطها، لذلك نجد بعض الاختلاف بين النماذج من مؤسسة لأخرى، لكنه عموماً يركز على لقاط التالية:

¹ - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والنشر، الطبعة الأولى، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2011، ص 223.

1. تخطيط الكفاءات : Planification des compétences :

تقوم المؤسسة بتشخيص وضعيتها الحالية وذلك بدراسة محيطها الداخلي والخارجي من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها وكذا منافسيها في القطاع وميزاتها التنافسية إلى غيرها، ثم تقوم بتحديد أهدافها الحالية والمستقبلية والوضعية المثلى التي ترغب في الوصول إليها، ثم تقوم بتحديد كل أنواع الوظائف الضرورية لذلك وأنواع الكفاءات التي يحتاجها الموظفون لشغل هذه الوظائف، ثم القيام بتحليل تشكيلة الموظفين المتواجدين لديها ودراسة كفاءة ومهارة وخبرة وعوائد كل واحد منهم وكذا تطلعاتهم ومشاريعهم المهنية. ثم بعد ذلك تقارن الاحتياجات من الكفاءات التي تحقق لها الأهداف، مع ما هو متوفر لديها من كفاءات موظفيها، وبذلك يمكنها تحديد الانحرافات بين ما هو متطلب وما هو موجود، ثم تخطط لنقل وترقية بعض الموظفين أو إعادة تدريبهم أو إعادة توزيع الوظائف، وان كان هناك نقص في الكفاءات فتخطط لتوظيف أفراد جدد يمتلكون هذه الكفاءات. ويمكن تلخيص هذه المراحل في مصفوفة اموف Grille EMOFF للكفاءات: وهي أداة تشخيص إستراتيجية تحدد نقاط قوة وضعف، والفرص والتهديدات الداخلية والخارجية لمحيط المؤسسة، من أجل تحديد متطلبات العمل والكفاءات اللازمة، والفجوة الكامنة فيها، وهي موضحة في الشكل التالي¹:

الشكل رقم (06) : مصفوفة EMOFF لتخطيط الوظائف والكفاءات.



المصدر: Annick HAEGEL, op.cit, p 82.

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

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

تقوم المؤسسة بإنشاء "مرجعية" الكفاءة وذلك بوضع قائمة للكفاءات الضرورية لممارسة هذه الوظائف والأنشطة والمهام المرتبطة بها وترتيبها وتنسيقها حسب متطلبات هذه الوظائف وحسب التسلسل الهرمي لها، و بعد ذلك يمكن استئناف تنفيذ برنامج إعادة التوزيع للموارد البشرية أو إعادة تدريبها، وتوظيف أفراد جدد حسب التحديد الكمي والكيفي للكفاءات التي تحتاج إليها.

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

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

4. المرحلة الرابعة: التدريب والتطوير Formation et développement

يعرف التدريب على انه: جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية، تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل، الحالية والمستقبلية، للتأقلم مع المستجدات في العمل.¹

تجد المؤسسات اليوم أن الكفاءات تشكل قيمة عظيمة في ممارسة التدريب، ويمكن الانتقال إلى التدريب على أساس الكفاءات من خلال ثلاث طرق على الأقل، وهي:²

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

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

¹ - معين أمين السيد ، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، طبعة أولى، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010، ص 266، 277.

*ISD :Instructional Systems Design

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

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

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

ت. **بناء الكفاءات الفردية ضمن سياق فريق العمل:** عندما تكون الفرق هي محور الاهتمام، فإنه يكون من المنطقي التفكير من منطلق نماذج كفاءات الفرق أو أعضاء الفرق بدلا من التفكير بها على أساس الوظيفة، أو الدائرة، أو دور عمل، أو الكفاءة الوظيفية. إذ يعمل كل فرد ضمن فريق، ويجب أن يساهم أعضاء هذا الفريق في القدرة الجماعية على انجاز متطلبات العمل أو تجاوزها.

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

تقييم الكفاءات تعني تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى، ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المؤسسة¹. كما إن تقييم كفاءات الموارد البشرية الحالية يعتبر خطوة معقدة، لأنه يتضمن تقييم العديد من الثوابت فيما يتعلق باحتياجات المؤسسة، ولكن سوف يساعد المرء في الحصول على نتيجة فيما هو موجود بالفعل وما هو مطلوب أكثر. كما يمكن إجراء عملية المراجعة على الكفاءات والموارد إما بشكل فردي كل وجه من أوجه العنصر على حدة، أو للعنصر كاملا كوحدة واحدة.²

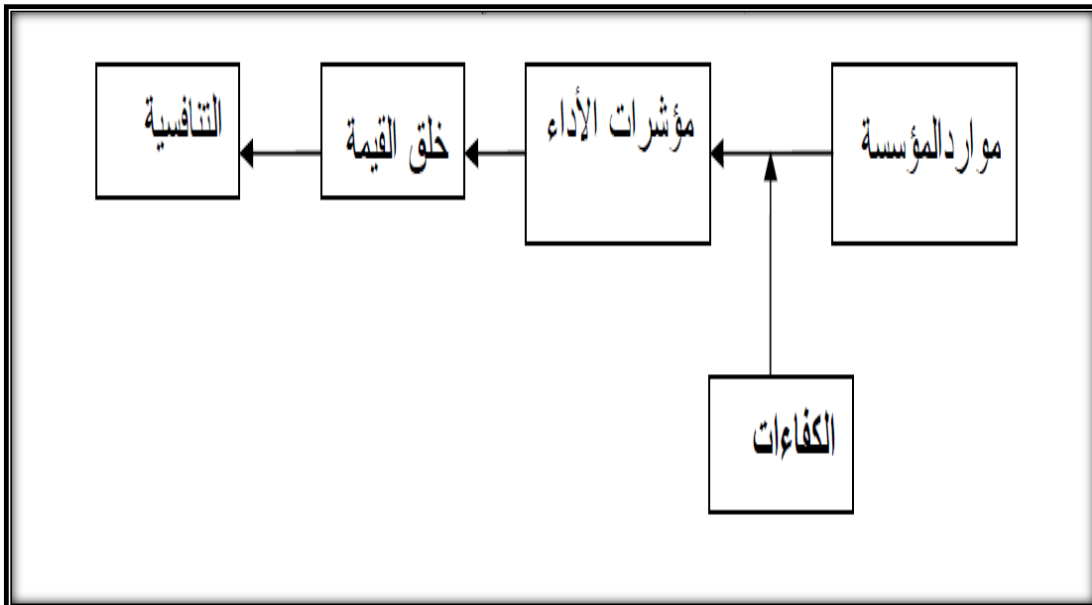
¹ - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006، ص 102.

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

المبحث الثالث: أهمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

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

الشكل رقم(07) : أهمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية



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

المطلب الأول: علاقة الكفاءات البشرية بالأداء:

قبل الخوض في العلاقة الرابطة بين الأداء وكفاءات البشرية، نعطي تعريفا للأداء: يعرف الأداء في القاموس بأنه: نتيجة كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد، بعد بذل جهد معين ويتم الحكم عليه ب : الأمثل، الجيد، الكفاء.. الخ، كما يقصد بمفهوم "الأداء" المخرجات والأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ، أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها¹.

فهو أولا يجمع بين الفاعلية والفعالية وهي درجة تحقيق الأهداف مهما كانت، فالمستوى الأول يتعلق بالفاعلية وهي العلاقة بين النتائج المحصلة والوسائل المستعملة، والثاني يتعلق بالفاعلية المستعملة لتحقيقها، فهي ترتبط مباشرة بانخفاض التكلفة ويستمند الأداء الكلي للمؤسسة مصادره من مصدرين، الأول داخلي: وهو

¹ - عائدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1989، ص 35

الأداء البشري، التقني، المالي، والخارجي: وهو وضع المؤسسة في السوق والذي يسمح لها بتحقيق إيرادات. وبما أن الكفاءات تساهم هي الأخرى في تحقيق أهداف المؤسسة فإنها ترتبط بشكل أو بآخر بالأداء، فتوجد نقاط اتفاق واختلاف بين المفهومين، أما النقاط المشتركة فتتمثل التالي:

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

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

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

- تتناسب كفاءات الأفراد طرديا دائما مع الأداء، فقد تتوفر لدى المؤسسة كفاءات جيدة لأفرادها ولكن الأداء ضعيف، وقد يرجع ذلك لعدة أسباب منها:

◀ عدم توازن بين الكفاءة والمهنة: فقد تتطلب المهنة كفاءات قد لا تتوفر في الأفراد، أو سوء توزيع الأدوار والمهام بين الوظائف والأفراد.

◀ غياب عنصر التحفيز لدى الأفراد، ويعتبر من أهم عوامل النجاح.

◀ عدم تكامل وتعاضد كفاءات الأفراد بعضها ببعض (الكفاءات الجماعية).

وكمحصلة لما سبق فإن الأداء هو الجمع بين الفعالية والفاعلية المتعلقة بالإدارة الجيدة للأدوات والقدرات الخاصة بالإنتاج، وكفاءات الأفراد ما هي إلا عامل محفز ومساعد لتلك العملية¹.

المطلب الثاني: البعد الاستراتيجي للكفاءات

عرفت المؤسسة الاقتصادية المتطورة في الفترة الراهنة قفزة نوعية جديدة في علاقتها بتسييرها لعنصرها البشري بصفة خاصة والتسيير فيها بصفة عامة، هذه القفزة النوعية تقوم على أساس اعتبار العنصر البشري ليس مورد يجب تنميته فحسب بل هو رأسمال غير مادي يجب الاستثمار فيه، بما يحقق الميزة التنافسية لها، ولضمان نجاح المؤسسة لأبد من وجود قدرات عالية في كل واحدة من مجالات الكفاءة الإستراتيجية، تستطيع هذه الكفاءات معا تحقيق رؤية المؤسسة².

¹ - أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية. الأغواط. 1999-

2005، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 73، 74.

² اشوك تشاندا، شليا كابرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر الطبعة الأولى، 2002، ص 138، 139.

وان تصميم عملية خلق القيمة في الأعمال عند مستوى الأنشطة الوظيفية، يتضمن إمكانية ترسيخ التفوق المستمر على المنافسين، ويمكن تطبيق مفهوم سلسلة القيمة لـ "بورتر Porter" هنا كوسيلة إستراتيجية¹. فحسب تحليل Porter للنشاطات الداخلية للمؤسسة المسؤولة استراتيجيا عن خلق القيمة، وبالتالي عن الميزة التنافسية، يرى أن الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة وان تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين. بحيث أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية، مما يعطيها بعدا استراتيجيا في قيادة ونجاعة المؤسسات، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية².

وتظهر أهمية الاستثمار بشكل مستمر في الموارد والكفاءات البشرية بشكل يتحقق معه ترتيب استخدام الموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية و هو ما سيؤدي حتما إلى³:

- زيادة قدرة الكفاءات البشرية على التخطيط الفعال للموارد البشرية وربطها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

- زيادة فاعلية ونجاعة إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، بما يؤدي إلى الاستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات واستثمارها في عملية الإبداع والتطوير وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

1. المهارات الأساسية: (المحورية)

تعرف المهارات الأساسية على أنها "مجموعة من المهارات الخارقة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيا فائقة المستوى، والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس". وهي تمثل واحدة من أهم العوامل التي تحدد مدى نجاح مؤسسة ما، في الوصول مستقبلا إلى الفرص المستقبلية⁴.

بتعبير آخر الكفاءات المحورية تعني المهارات الناتجة عن التداخل والتساند والتفاعل الحاصل بين مجموع أنشطة المؤسسة، الأمر الذي يتيح تطويرها وتراكمها، ومن ثم ظهور موارد جديدة، ويرجع إطلاق صفة المحورية على هذه الكفاءات لان بقاء المؤسسة واستمرارها أو انسحابها مرهون بها. وهناك عدة أمثلة عن الكفاءات المحورية لشركات عالمية، فعلى سبيل المثال تتمتع شركة Sony بكفاءات محورية تتجسد في

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

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

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

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

قدرتها على تصميم وتقديم منتجات ذات أحجام صغيرة، ومن ثم إضافة قيمة للزبون حيث يمكنه حمل المنتج بسهولة.

وتجدر الإشارة إلى أن الكفاءات المحورية تتميز بخاصيتين أساسيتين هما:

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

2. وسائل تجديد وزيادة الكفاءات المحورية للمؤسسة.

توجد مجموعة من الوسائل أو الأساليب التي تنتهجها المؤسسة بغرض تجديد وزيادة مخزونها من

الكفاءات المحورية بغية المحافظة على الميزة التنافسية أو زيادتها، من أهم هذه الوسائل¹:

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

3. دورة حياة الكفاءات

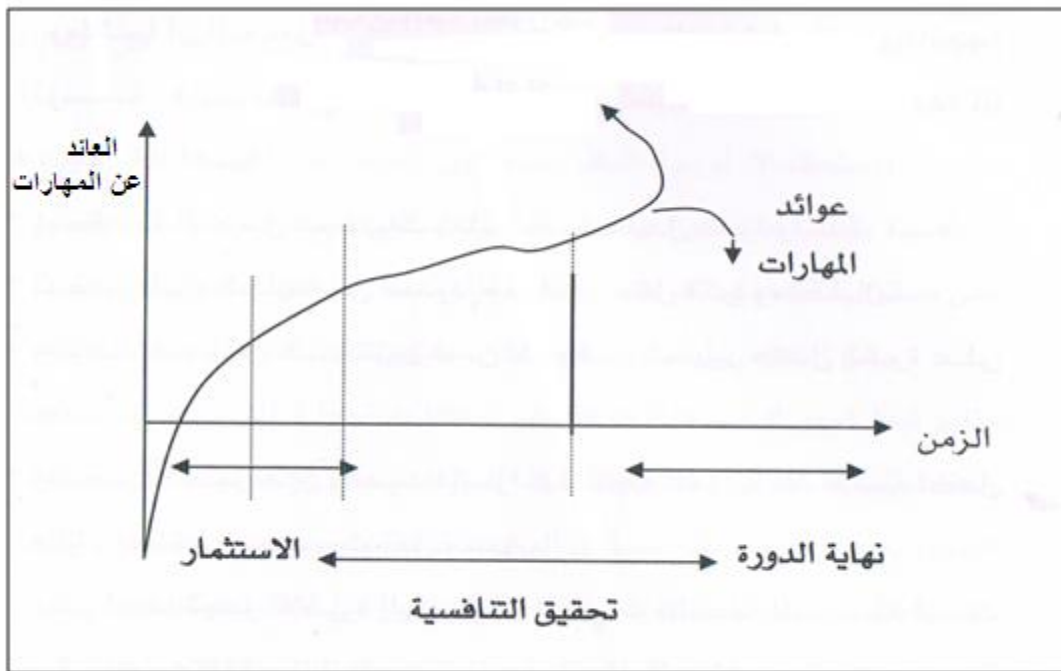
ان التعامل مع المهارات كمصدر للمزايا التنافسية يتطلب متابعتها وتقدير التحولات التي يمكن ان

تحدث عليها وتأثيرها على مستوى ادائها، وذلك منذ ادماجها بالمؤسسة الى حين مغادرتها لها. ويمكن

تلخيص دورة حياة المهارات في الشكل التالي:

¹ - الداوي الشيخ، المرجع نفسه، ص 264، 265.

شكل رقم (08): مراحل دورة حياة المهارات



المصدر: اسماعيل حجازي، معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن ، عمان، الطبعة الاولى، 2013، ص 122.

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

1. **الفترة الاولى:** والتي تتمثل في البحث عن المهارات وتنطلق من بروز الحاجة الى مهارات معينة مرورا الى البحث عنها وصولا الى الاستيلاء عليها وهو ما يتطلب اعادة النظر في مفهوم هذه المهام والتي تتبع في التقسيم التقليدي نشاط التوظيف، لتصبح نشاط يعنى بالبحث والتطوير للمهارات (RDC) *¹ لان تعامل المؤسسات مع سوق المهارات يتطلب اعتبارات خاصة ومجهودات ذات طبيعة خاصة ايضا لكون تحقيق التنافسية من خلال الحصول على المهارات اللازمة يعني مواجهة منافسين في هذه السوق. وفي هذا السياق يجب ان تشكل الهندسة الاستراتيجية اهتماما اساسيا للقائمين على RDC لكونها تسمح بالتعرف على الاحتياجات الضرورية الواجب اتخاذها في الوقت الحاضر للتمكن من المرور للمستقبل، بمعنى انها الكيفية التي تساعد الميسيرين على بناء مستقبل.
2. **اما الفترة الثانية:** فهي المرحلة التي تبدأ من تواجد المهارات داخل المؤسسة الى ان تتمكن المؤسسة من ادماجها، اما عن دورها في تحقيق التنافسية بالنسبة للمؤسسة، فيرتبط بمستوى المهارات التي يتمتع

*RDC : recherche et développement des compétences.

بها القائمين على البحث والتطوير على ادماج المهارات الجديدة في محيط التشغيل، وطول وقصر هذه المرحلة مرتبط بمجموعة من العوامل اهمها¹:

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

المرحلة الثانية: تحقيق عوائد الاستثمار:

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

1. **تتمثل الاولى:** في بروز التحكم وهو ما يتطلب الاجابة عن الكيفية الممكنة لذلك، ومبدئيا فان الكيفية الممكنة هي الاعتماد على ايجاد مجموعة من المعايير، التي يحددها القائمون على نشاط البحث والتطوير وتجدر الاشارة ان هذه المعايير لا يوجد بشكل موحد، وتختلف من وضعية الى اخرى.
2. **اما المرحلة الثانية:** فهي التي تعبر عن مستوى الابداع او النضج ولعله المجال الذي يحقق للمؤسسة كل ما ترغب فيه من وراء توظيفها لهاته المهارات. وهذه المرحلة تتطلب استثمارات اضافية لسببين اساسيين:

- وصول المهارات الى هذا المستوى قد يجعل العلاقة بين المؤسسة وهذه المهارات تتحول الى علاقة ذات طبيعة تفاوضية بشكل دائم.
 - ان المهارات باخذها للطبيعة الابداعية تتطلب الصيانة الدائمة، عن طريق برامج تكوينية خاصة . وهي المهمة التي تدعم ضرورة وجود نشاط البحث والتطوير للاشراف على المهارات داخل المؤسسة، والتي توكل لها على سبيل المثال الادوار التالية:
- أ. المقارنة الدائمة لمجهودات الحصول على المهارات مع مجهودات الغير.
 - ب. العمل على انشاء تنظيم خاص للافراد الذين يملكون المهارات الاساسية.
 - ت. ايضاح الادوار الخاصة بمهمة البحث والتطوير للمهارات.

المرحلة الثالثة، او مرحلة نهاية الدورة: فالمهارات يمكن ان تاخذ اتجاهاين كما يتضح في الشكل اعلاه، - فيتمثل الاول في ان يتم تحويلها الى وظائف او نشاطات اخرى.

¹ - اسماعيل حجازي، معالم سعاد، المرجع نفسه، ص 110.

- والثاني ان تتحول الى روتينيات والتي يعرفها H. Simon بانها الاجراءات المخزنة، وبهذا الشكل فهي تفقد قدرتها على ايجاد ميزات تنافسية وبالنسبة للمؤسسة فمن الافضل العمل على تحويلها الى مجالات تشغيل غير حالية، اين تتمكن من الاندماج والمساهمة في ايجاد المزايا تنافسية اخرى¹.

المطلب الثالث: الأهمية المتنامية للكفاءات في مواجهة التحديات الراهنة

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

1. تحديات العولمة والتحوّلات الاقتصادية الراهنة:

التغيّرات الاقتصادية الاجتماعية المتسارعة المتمثلة خصوصا في تحوّل مجموعة كبيرة من دول العالم باتجاه نظام اقتصاد السوق، وتنامي ظاهرة العولمة الاقتصادية بالموازاة مع تكثّف عمليات التكتّل الاقتصادي الإقليمي، تضع المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية على محك صعب و أمام مواجهة شرسة تحكمهما قواعد جديدة للعبة التنافسية، قواعد صنعها الأقوياء حسب مقاساتهم و لتكريس هيمنتهم وتفوقهم. وإن الانعكاسات المترتبة عن انتهاج سياسة الانفتاح الليبرالي والانخراط في سيرورة العولمة الاقتصادية يجزم أن الضحية الأساسية لهذه التحولات هي المؤسسة الاقتصادية التي دخلت مرحلة من المواجهة المكشوفة والمنافسة غير المتكافئة مع منشآت عملاقة ذات خبرة وانتشار كبيرين يعطيانها تفوقا و امتيازاً منقطعي النظر. لذا وجب الاهتمام بالكفاءات الداخلية للمؤسسة لتحقيق النجاح والتفوق، بدل الاعتماد على الموارد أو الظروف الخارجية الغير متكافئة.²

2. التطورات التكنولوجية للإعلام والاتصال :

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

- ضغط وتراكم المعلومات، خاصة مع ظهور وانتشار الانترنت.
- تحتم التنقل من مكان لآخر والعمل عن بعد في بعض النشاطات .

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

² - ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية : التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والكفاءات، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2005. ص 240.

- الوسط التنافسي الذي يتسم بالحدة والذي كان نتيجة ظهور ما يسمى بمرحلة ما بعد المادية أي مجتمع المعلومات.

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

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

3. التغييرات التنظيمية و تحولات أنظمة العمل:²

هذا الواقع الجديد جعل من التسيير الفعال للتغيير أحد الصعوبات الأساسية التي تواجهها المؤسسات حيث أضحى التكيف السريع للمؤسسة مع مستجدات المحيط مسألة مصيرية يتحدد على أساسها البقاء أو الزوال، كما أن سرعة وتعقد التغييرات، وضعت كفاءات المديرين والمستخدمين على المحك، وغيّرت كل المعطيات والقواعد التي حكمت أنظمة العمل والتسيير ردحا غير قصير من الزمن، و فرضت قواعد عمل جديدة تتسم خصوصا بالقابلية للتكيف، المرونة، التفتح والاستقلالية.

ونتيجة للسرعة المذهلة التي يعرفها التطور التكنولوجي في شتى المجالات، فإننا نلاحظ اليوم ميلا عارما للمؤسسات، نحو الاستخدام المكثف للتكنولوجيات المتطورة في مجالي التصنيع والتجميع.. ولا يخفى ما لهذا الميل من تأثير على طبيعة العمل وعلى التركيبة العمالية، أقربها تصورا هو تلاشي زوال بعض المهارات التقنية القاعدية أو الأساسية لصالح، المهارات الفكرية والإدارية.

وعلى هذا الأساس اشتدت حاجة المؤسسات إلى مستخدمين ذوي مؤهلات علمية لإنجاز عمل يزداد تعقيدا أكثر فأكثر، و أحدثت أنماطا جديدة من العلاقات المهنية تسهل إلى حد كبير حركية العمالة، و انتقل مركز الاهتمام من التأهيل الوظيفي إلى تقييم الكفاءات و المؤهلات الإبداعية، أي أن النظرة إلى العامل (إطارا كان أو منفذا) لم تعد تقتصر على ما بحوزته من شهادات ومؤهلات، وإنما بما يمكن أن يقدم للمؤسسة حالا و مستقبلا، ومن هنا أضحى التكوين استثمارا هاما في مجال التطوير التنظيمي.

¹ - أبو القاسم حمدي، مرجع سابق، ص 42.

² - ثابتي الحبيب، المرجع نفسه، ص 241.

خلاصة الفصل الأول:

تمثل الكفاءات الرهان الحقيقي للمؤسسات في ظل التحديات الاقتصادية والتكنولوجية العالمية المعاصرة، ومصدرا للميزة التنافسية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين نظرا لخصوصيتها. لكنها تبقى مبهمه في العديد من جوانبها نظرا لصعوبة تحديد وقياس أبعادها بشكل دقيق، مما يجعل قلة من المؤسسات التي تستطيع الاستفادة منها وتطويرها.

وقد تعرفنا من خلال هذا الفصل على مفهوم الكفاءات البشرية، ومختلف أبعادها وسبل تنميتها وتطويرها، كما تطرقنا إلى تسيير الكفاءات البشرية ومجالاتها الكبرى، وصولا إلى أهميتها في مؤسسات الأعمال اليوم.

وهذا الذي يفرض على هذه المؤسسات ضرورة المحافظة على مكانتها ، علما ان هذا لا يتحقق لها إلا عبر الاهتمام والتطوير الدائم لكفاءاتها البشرية، التي تعتبر رأسمال فكري وبشري تعدت أهميته الرأسمال المادي بأشواط عديدة.

الفصل الثاني:
التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة

تمهيد:

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

- مفهوم التشخيص و التشخيص الإستراتيجي.
- دوافع المؤسسة للقيام بالتشخيص الاستراتيجي، و أهم أنواعه.
- ثم إبراز أهميته بالنسبة للمؤسسة
- واخيرا مساهمة الكفاءات البشرية في هذه العملية الإستراتيجية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي

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

المطلب الأول: عموميات حول التشخيص

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

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

1. مفهوم التشخيص:

- في الحقل الطبي نجد المعنى العام لمصطلح التشخيص موضحا في القاموس كما يلي : " التشخيص: هو عملية تحديد للعلّة أو المرض، أو الحالة، انطلاقا من أعراضها الظاهرة " والتشخيص هو عملية تحليل نقدية للوضعية وعناصر العمل من اجل إجراء تقييم لحالة النظام.³
- يرى C. Bottin : أن التشخيص هو تلك "الطريقة الخاصة التي نصل بها إلى المعرفة، والتي تحدد الوضع الحالي للمؤسسة من اجل تحديد أهدافها وسياساتها"
- ويعرفه Brown : في الصناعة، التشخيص يعني أن نقوم بتحليل المؤسسة بهدف تسليط الضوء على نقاط ضعفها.

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

² - WAKYENGO MUKUNDA Pascal, **Le Diagnostic de l'entreprise à court et moyen terme : Méthodes et objectifs**, revue MERCURE INTERNATIONAL, Bruxelles, Belgique.2009, p4.

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

- أما Ph. Lorino : فيعرف التشخيص على انه " القدرة على تحليل وفهم أداء " كذلك : " التشخيص، هو ربط للأسباب " كما انه تحديد لركائز الأداء الأكثر فعالية¹ .
- وقد اقترح AFNOR تعريفاً آخر أكثر دقة وتفصيلاً لمفهوم التشخيص، بحيث عرفه كما يلي:
- " التشخيص اختبار طوعي يميز كيانا (شخص أو مؤسسة، وظيفة، المواد ...) وفقاً لعدد من المعايير المحددة (عادة ما تسمى الخصائص) لتحديد نقاط الضعف وأسباب الخلل فيها، ومن ثم اقتراح التوصيات المناسبة لها".
- كما عرف التشخيص على انه تقدير لوضعية وفاعلية المؤسسة أو المنظمة وفقاً لسماتها الأساسية وقبود بيئتها، وذلك بهدف تحديد وتحسين قدراتها المتاحة من اجل تحقيق أهدافها، وأحياناً إعادة تعريفها بعد مراجعتها.

2. أنواع التشخيص: هناك عدة أنواع للتشخيص، نذكر منها²:

- أ. **التشخيص الشامل** : وهو تشخيص عام، يشمل المؤسسة ككل. أي انه يشمل التشخيص المالي، والاستراتيجي والتنظيمي وتشخيص الموارد البشرية، والإدارة. ولا يهدف لإجراء تحليل جزئي، بل يسعى إلى الحصول على رؤيا شاملة لوضعية المؤسسة ككل، ويكون هذا التشخيص عادة نقطة انطلاق لتشخيصات أخرى فرعية أكثر عمقا ودقة، متى دعت الحاجة لذلك.
- ب. **التشخيص المالي**: وهو تشخيص الوضع المالي للشركة: يتعلق بالربحية والسيولة. وهو من أكثر أنواع التشخيص مزاولة في المؤسسة، يتم إجراءه سواء في مؤسسات الأعمال أو في البنوك.
- ت. **التشخيص الوظيفي**: يقتصر هذا التشخيص على وظيفة عمل واحد (الموارد البشرية، الإنتاج، تسويق...) . عادة ما يتم بناء على طلب من الإدارة عند ملاحظة قصور في الوظيفة، أو ضعف في الأداء بعد عملية تدقيق ومراجعة للوظائف. وبالتالي فهو ينطوي، على إعادة تصحيح مسار الأعمال، وتنظيمها بشكل دائم.
- ث. **التشخيص الاستراتيجي**: وسوف نتطرق له بالتفصيل في المبحث التالي.

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

¹ - Alain Marion, **le diagnostic d'entreprise méthode et processus**, édition ECONOMICA , paris, France, 1999 p:10,11.

² - Vincent PLAUCHU, AKIM A. TAIROU , **méthodologie du diagnostic d'entreprise**, édition Harmattan, France, 2006, p 14, 15, 18, 22

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

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

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

المطلب الثاني: عموميات حول التشخيص الاستراتيجي

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

تعددت المفاهيم والتعاريف التي تتناول التشخيص الاستراتيجي من قبل الباحثين، وما زال هذا المفهوم يكتنفه الكثير من الغموض والالتباس. وعادة ما يشير التشخيص في سياقه الاستراتيجي، إلى نشاط ظرفي يركز على العمل، ويتبع الطرق الاستدلالية للوصول إلى الفئات المختلفة التي تتعلق بتسيير المؤسسة.

كما اعتبرت بعض أدبيات علم الإدارة، أن التشخيص الاستراتيجي، عبارة عن مؤشر عقلي مهم وحاسم لواقع العمل وأوضاعه المختلفة، والذي يعتمد أساسا على ملاحظة مجالات أنشطة المؤسسة، ومختلف قوى التنافسية الفاعلة فيها ومراقبة أداءهم التنافسي. والتشخيص الاستراتيجي ليس مرحلة تسبق وضع الإستراتيجية، بل هو عملية متكاملة تهدف لإعطاء تفسيرات، وتمثيلات، وتصورات لإستراتيجية المؤسسة.

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

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

- كما عرف خالد محمد بني حمدان التشخيص الاستراتيجي، على انه: " الآلية التي تستخدم لتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة والظروف داخل المؤسسة وخارجها من خلال الإجابة على السؤال : " أين نحن الآن؟ " ¹

- أما Christian Paquay فيحدد مفهوم التشخيص الاستراتيجي، عبر الإجابة على الأسئلة المحورية التالية:²

◀ ما الأنشطة التي تضلع فيها المؤسسة؟

◀ ما هي طموحات المؤسسة؟

◀ ما هي متطلبات السوق والمنافسة القائمة؟

- ويشير جارفيش M. Gervais ، أن التشخيص يعتبر من المتغيرات المفتاحية للمؤسسة وليبنتها، يساعد في التوفيق بينهما لاستخلاص النتائج والخلاصات، فالمنهجية التشخيصية، هي التحديد الجيد للمشكل³. وعادة ما يرتبط مفهوم التشخيص بمفهوم التشخيص الاستراتيجي، فالتشخيص يفيد تقديم المعلومات اللازمة لعملية التغيير، وقد يكون التشخيص سهلا ورتيبيا كما قد يكون صعبا ومعقدا يستلزم مهارات عالية. أما التشخيص الاستراتيجي، فهو المرحلة الأولى من التخطيط، وتحديد الفرص والمشكلات والقيود التي تقدمها البيئة التي تنشط فيها وتعريف أوجه القوة والضعف بداخلها. وهذا ما يكسبه أهمية كبيرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي⁴.

والتشخيص الاستراتيجي يتطلب فهما عميقا لما تقوم به المؤسسة⁵. ففهم المؤسسة لبيئتها الداخلية يعني قدرتها على تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، وفهمها للبيئة الخارجية يعني قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وأن أفضل السبل في الاستجابة للمتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك محاول التخلص من نقاط الضعف أو تقليل أثارها إلى ادني حد ممكن، وفي وضع وتطوير خطط واستراتيجيات يمكن أن تحول التهديدات إلى مزايا أو منافع لصالح المؤسسة.

¹ - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار البيوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009، ص72.

² - Christian Paquay, **PME & Stratégie**, édition PRO, Belgique, 2005, p 25.

³ - عامر عامر احمد، جميلة احسن، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر 2010، ص 11.

⁴ - دارين بوزيدي، مساهمة إعداد إستراتيجية المؤسسة في قطاع البناء: دراسة حالة مؤسسة الانجاز بسكرة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، فرع تسيير المؤسسات، باتنة، 2005 /2006، ص 82.

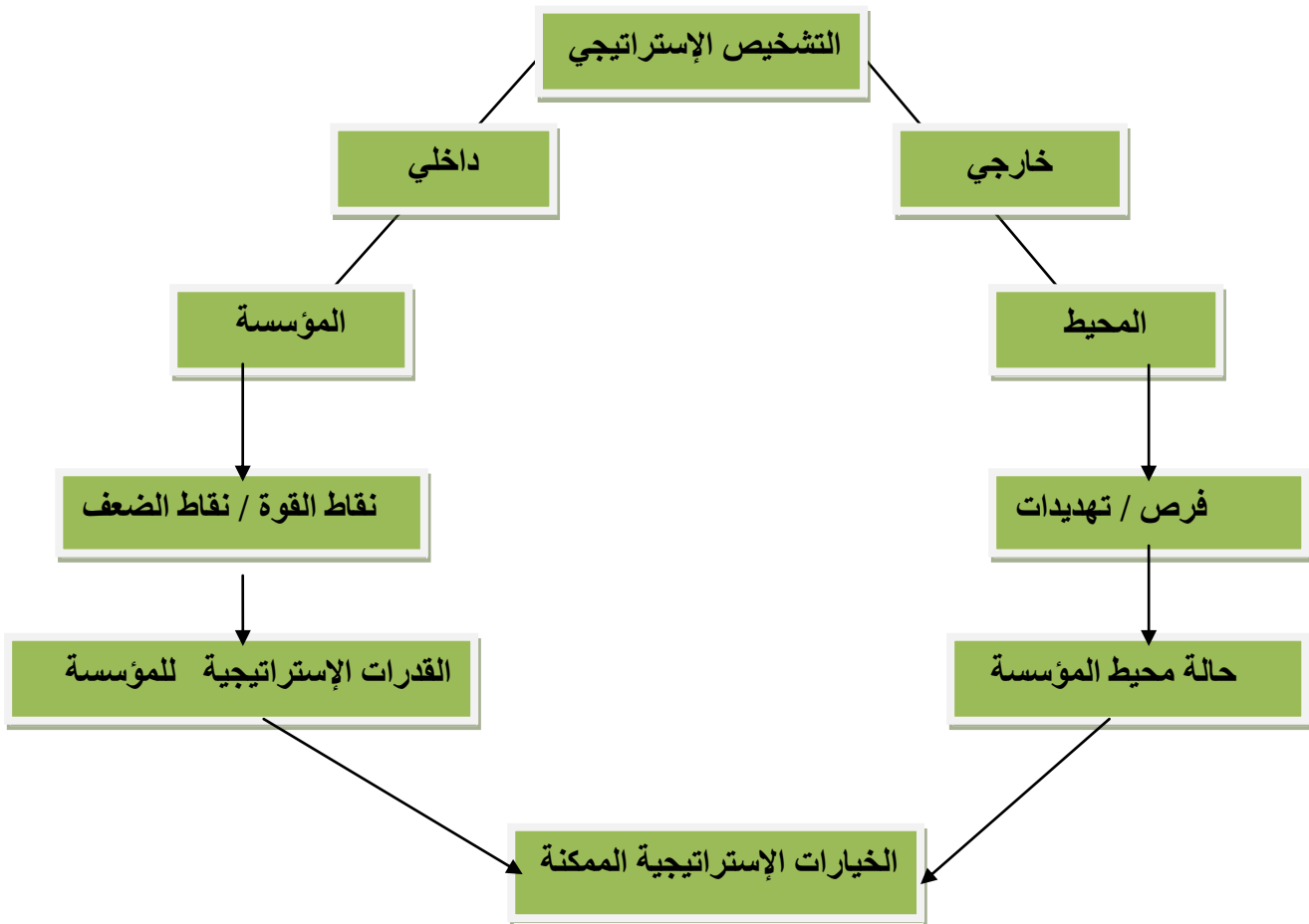
⁵ - Oméga bayonne, J-c Makimouna Ngoulat, **congo-brazzaville diagnostique stratégies pour la création de valeur**, L'Harmattan, France, 1999, p 13.

المطلب الثالث: مستويات التشخيص الاستراتيجي

يرتكز التشخيص الإستراتيجي على مدخلين متكاملين هما: التشخيص الداخلي للمؤسسة والتشخيص الخارجي لمحيطها، ويرجع هذا التحليل لتصور المؤسسة بأنها نظام مفتوح على المحيط. و هذا لا يعني أن التشخيصين مستقلين، بل يقودنا إلى التفكير بأنهما طرفين مرتبطين جدا من الناحية الإستراتيجية، فالتشخيص الداخلي للمؤسسة ليس له معنى إذا كان بمعزل عن المنافسة، كما لا نستطيع القيام بتشخيص خارجي لمحيط المؤسسة دون توفر معلومات حول التشخيص الداخلي لها¹.

و في الشكل الموالي وصف لهذه العناصر:

الشكل رقم (09): عناصر التشخيص الإستراتيجي.



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

¹ - سامر زهرة، دور التشخيص الإستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة، تحت إشراف: اقطي جوهره مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص 20.

1. التشخيص الداخلي: ويقصد بالتشخيص الداخلي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة

المؤسسة، وكذلك الكفاءات التي تتوفر عليها. فالتشخيص هنا يعني عملية تحليل للأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حده، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، ومقارنتها مع المنافسين، وذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي وفق الشروط التنافسية¹. وتعرف نقاط القوة والضعف كما يلي:

➤ **نقاط القوة:** تعرف نقاط قوة المؤسسة، على أنها كل مورد أو مهارة أو أي ميزة قد تمتلكها المؤسسة في مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعتمدها².

➤ **نقاط الضعف:** ويمكن تعريفها بأنها ما تفتقر إليه الشركة أو ما لا يمكنها أن تقوم به بصورة جيدة (مقارنة بالآخرين) أو الحالة أو الوضع الذي يسبب عائقاً للشركة، وقد تنتج عيوب الشركة الداخلية عن:

- عجز في المهارات أو الخبرات المهمة تنافسياً أو قصور في الممتلكات أو الحقوق الفكرية وغيرها
- قلة الأصول التنافسية المهمة سواء كانت مادية أو معنوية.
- الإمكانيات التنافسية الضائعة أو الضعيفة في المجالات الرئيسية للعمل³.

2. التشخيص الخارجي: يعرف التشخيص الخارجي بأنه عملية استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات

الاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية والاجتماعية، والثقافية، وقوة المنافسة، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو إجراء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأقلم فيما بينها من جهة، وبينها وبين مؤسسة الأعمال من جهة أخرى⁴.

➤ **الفرص:** هي الأحداث الظاهرة في بيئة المؤسسة التي إذا ما تم اغتنامها ستؤدي إلى أداء اقتصادي طبيعي. وهي مواقف في البيئة التي قد تساعد المؤسسة لبلوغ أهدافها أو تفوقها.

➤ **التهديدات:** وهي الأحداث أو الظواهر في بيئة المؤسسة التي تمثل صعوبة لتحقيق مستوى أداء اقتصادي حسن، أو على الأقل المحافظة عليه، وهي معطيات البيئة الخارجية التي تسبب صعوبة أمام المؤسسة للوصول إلى أهدافها⁵.

¹ - سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، واقعه وأهميته وشروط تطبيقه (دراسة حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص علوم تجاري، فرع إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005، ص 25.

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

³ - غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 39.

⁴ - سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002، ص 65.

⁵ - نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة، الأردن، عمان، 2010، ص 156، 166.

المطلب الرابع: أهمية التشخيص الاستراتيجي

تبحث العديد من المؤسسات ذات المستوى التسييري العالي عن أدوات تمكنها من رقابة إستراتيجية شبه دائمة، تجنبها المفاجئات وتمنحها إمكانية تحسين القيادة والقدرة على التصرف بسرعة، حيث أن تسيير عملية التشخيص الإستراتيجي في هذه المؤسسات هي عملية دائمة، تترجم بمراجعة دورية منتظمة. وتهدف عملية التشخيص الإستراتيجي إلى الكشف عن مدى تحقيق الأداء في المؤسسة ومدى ملائمة المؤسسة لمحيطها¹. والتشخيص الاستراتيجي من شأنه أن يدرس العوامل الداخلية والخارجية التي تؤهل أو تعوق النمو السليم للمؤسسة².

ولخص آخرون مبررات التحليل والتشخيص بقولهم، أن المديرين يقومون بانتظام بتحليل البيئة وتشخيصها، لامتلاك عواملها تأثيرات أولية في تغير الإستراتيجية، مع مراعاة تغيرات البيئة الايجابية منها والسلبية، فضلا عن إعطائها للاستراتيجيين وقتا لتوقع فرص بناء تؤمن استجابات مثالية لها، وتساعد في تطوير نظام لمواجهة التهديدات أو تطوير استراتيجيات لمقابلتها وتحقيق ميزة للمؤسسة³.

في حين يتأكد تشخيص البيئة كنقطة البداية للتخطيط الفعال باعتبار الإستراتيجية لا تعتمد فقط على قدرات المؤسسة وإمكانياتها، بل تتعداه إلى التقييم التام لعناصر البيئة التي يكون لها تأثير على عناصر المؤسسة. والهدف الأساسي من التشخيص الاستراتيجي هو الحصول على صورة واضحة وشاملة للوضع الحالية للمؤسسة، ذلك من خلال توفير كم كافي من المعلومات التي تتميز بالشمولية ومصنفة حسب أهميتها بالنسبة للمؤسسة، حتى يمكن استعمالها في وضع أو تصحيح إستراتيجية المؤسسة⁴.

كذلك، القيام بعملية التشخيص الاستراتيجي شرط أساسي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وتنفيذ الاستراتيجيات الفعالة، وذلك بهدف تحسين أداء الأنشطة القائمة، أو لدعم وتطوير الأنشطة الجديد، والتحديد الأفضل للعوامل التي من شأنها أن تؤثر على مسار الأحداث في المؤسسة، ومن ثم انتهاج الخيارات التي تؤدي إلى تعظيم أدائها⁵.

¹ - بوزيدي دارين، مرجع سابق ، ص 82.

² - السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2012، ص 148.

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

⁴ - هشام سفيان صلواتشي، يوسف بودة، تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر 2010 ، ص 3.

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

المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي الداخلي

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

المطلب الأول: ماهية البيئة الداخلية

1. تعريف البيئة الداخلية:

البيئة الداخلية تتمثل بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية¹. وترتبط هذه الأخيرة ارتباطاً مباشراً بأنشطة الأداء داخل المؤسسة، مما يستدعي تسميتها بالمجموعة التنظيمية حسب ميليز Milles، وأحياناً بالبيئة العملية حسب بورتر Porter، وأحياناً أخرى بيئة العمل حسب تومبسون، وترتبط هذه البيئة ارتباطاً عضوياً بكيفية صياغة وتشكيل أهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت بكيفيات تحقيقها من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة والأساليب الفنية المستعملة في الإنتاج². ويعني تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل المؤسسة لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة والضعف، بالإضافة إلى القيود، ويبني التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية عن المبيعات، الإيراح، التكاليف، الهيكل التنظيمي، الإدارة... الخ.³

2. عناصر البيئة الداخلية:

تتطلب دراسة البيئة الداخلية تحليلها إلى جزئياتها مع توفر نظام من المعايير والمؤشرات الرقابية لمختلف البرامج الخاصة بالأنشطة. بحيث إن الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمؤسسة يسمح بمعرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المؤسسة تقديم وتحقيق الأداء العالي والنجاح. وتحظى التنظيمات كافة بخمسة أنواع من المهارات والموارد التي يمكن استخدامها لتحقيق أهدافها وغاياتها، وهي كالتالي⁴:

- الموارد المالية: كالتدفق النقدي، والطاقة الائتمانية، ومدى توفر رأس المال المملوك تحت الطلب.
- الموارد الطبيعية: كالمباني الإدارية، ومصانع الإنتاج، المعدات، والمعارض، والمخازن، والمخزون، وتسهيلات الخدمة والتوزيع.

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

² - هشام سفيان صلواتشي، يوسف بودة، مرجع سابق، ص 1.

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

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

- الموارد البشرية: كالعلماء، والمهندسين ومشرفي الإنتاج، وفريق البيع وخبراء التحليل المالي.
- الموارد التنظيمية: كنظم الرقابة على الجودة ، ونظم الإدارة، والنماذج المالية.
- الإمكانيات التكنولوجية: كتصنيع المنتجات .

المطلب الثاني: أهمية دراسة وتشخيص البيئة الداخلية

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

- يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في المؤسسة، جعل خياراتها الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ مع الأخذ بعين الاعتبار الاستغلال والاستخدام الكفاء لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود الاستخدام في اقتناص الفرص والتعامل مع التهديد.
- تستطيع إدارة المؤسسة إيجاد مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض من المفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية مثلا أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها.
- يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمؤسسة معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المؤسسة تقديم ما هو مميز وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال.
- يساهم فهم البيئة الداخلية للمؤسسة وتحليلها على معرفة التطور الحاصل في موارد المؤسسة بطريقة منهجية. وبالتالي تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا لالتركيز على الموارد الأساسية للمؤسسة، والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النجاح¹.

المطلب الثالث: النماذج المتبعة في تشخيص البيئة الداخلية

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

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

أولاً: مدخل التحليل المستند على الموارد والقدرات:

ابسط طريقة لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، هي تلك التي تعتمد على الفحص الدقيق للأنشطة الوظيفية للكشف عن نقاط القوة والضعف بها، وتشتمل على الموارد التنظيمية كل من الأصول المالية والمادية والبشرية في كل مجال، بالإضافة قدرة الأفراد في كل مجال على صياغة وتنفيذ الأهداف والاستراتيجيات والسياسات الوظيفية¹.

1. تحليل موارد المؤسسة:

تشتمل الموارد على أصول الشركة المادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية²، ونظراً لأهمية الموارد ودورها في منح التميز للمؤسسة واختلافها عن المنافسين، أصبح تحليلها يمثل مدخلاً قائماً بذاته، يعرف باسم المقاربة الإستراتيجية للموارد، ويعتبر هذا المدخل أن التوقع الذي يديم الأفضلية التنافسية للمؤسسة هو ذلك المبني أولاً على خصوصيات مواردها. لأن واقع المنافسة قد كشف أن المؤسسات التي تمتلك نفس الحجم من الموارد لا تحقق في اغلب الأحيان نفس مستوى الأداء والفعالية، ويرجع ذلك إلى التميز في أسلوب استغلال هذه الموارد والمزج بينها هو الذي يختلف من مؤسسة إلى أخرى وباختلاف بصمات الأفراد خلال مزجهم لهذه الموارد الخاصة³.

1.1 تحليل الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة:

1.1.1 تحليل الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن رسم بياني، وأداء يلخص أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال وتحديد علاقتهم الوظيفية واتجاهات انسياب السلطة والمسؤولية، فهو عبارة عن هيكل رسمي للعلاقات بين أعمال المؤسسة والوظائف التي تؤديها⁴.

والهيكل التنظيمي للمؤسسات له تأثيره على قدرتها على النجاح في الأسواق معينة فعندما يكون الهيكل التنظيمي ميكانيكي فإنه من الصعب إن تتجح هذه المؤسسة في السوق يتطلب منتجات تتطور بسرعة لان قدرة هذا الهيكل على التطوير السريع ضعيفة، وبالتالي يجب دراسة الهيكل التنظيمي الحالي وانعكاساته على قدرات المؤسسة⁵. هناك نموذجان رئيسيان للهيكل التنظيمي هما النموذج الكلاسيكي والعضوي، إضافة إلى الهيكل الشبكي الحديث.

¹ - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001/2000، ص 111.

² - المكاشفي عثمان دفع الله القاضي، الإدارة الإستراتيجية للتربية والتعليم، طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر الطبعة الأولى، 2011، ص 59.

³ - عبد الملك مزهودة، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 2005/2004، ص 86.

⁴ - بلقاسم سلاطونية، اسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة: التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 70.

⁵ - خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 190، 191.

أ. النموذج الكلاسيكي: نميز فيه ما يلي:

- **التنظيم التنفيذي:** ويعتبر من أقدم أنواع الهياكل التنظيمية، يتكون من علاقات رأسية تربط بين الوظائف بالمستويات الإدارية المختلفة، بحيث تتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم إلى قاعدته بشكل مباشر ومتصل، واهم ما يميزه البساطة والوضوح في العلاقات الإدارية، ووحدة القيادة وسرعة اتخاذ القرارات.
- **التنظيم الوظيفي:** يقوم على أساس التخصص في العمل، ومن أهم مزاياه انه يتيح استخدام الخبراء والمختصين مما يساعد على إتقان العمل، والحصول على المعلومات من مصادرها المتخصصة، كما يساعد على تنمية روح التعاون بين العاملين في المنشأة.

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

ب. **النموذج العضوي:** ويسمى أيضاً بالنموذج المفتوح، وهو نموذج تنظيمي متطور عن النموذج الكلاسيكي. في هذا النوع التنظيمي يحدد لكل مدير وحدة إدارية أهداف محددة ونتائج معينة عليه أن يحققها، ويمنح مقابل ذلك الحرية في التصرف داخل إدارته. ويصلح هذا النموذج في الأحوال التي يصعب التنبؤ بها فتلجأ إليه المنشآت التي تعيش في بيئات غير مستقرة وغير متجانسة حيث تساعد المرونة في هذا الهيكل، على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة¹.

ت. **التنظيم الشبكي:** يتسم التنظيم الشبكي بكونه تنظيمياً مرناً، يتميز بالصلوات الفائقة بين أفراد التنظيم من جهة، وديناميكية هذه الصلات التي تتغير حسب المهام والحاجة إلى تقاسم المعلومات والمعرفة بهذه المهام من جهة أخرى، وهذا يؤدي إلى تجاوز الهرمية التنظيمية لصالح التشارك الواسع والمستمر بين العاملين².

1.1.2. تحليل ثقافة المؤسسة:

ثقافة المؤسسة هي مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المؤسسة وإدراكاتهم ومن ثم تؤثر على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المؤسسة وخارجها، مما ينعكس على سلوك الفرد وممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية وأهدافها. والثقافة التنظيمية تكون إما معضلة أو داعمة للتفكير الاستراتيجي وممارسة الإدارة الإستراتيجية، ومن ثم تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها³. ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

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

¹ - رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص371، 372، 373.

² - نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 249، 250.

³ - مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية: وجود التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص420.

- إيجاد شعور بالتوحد: فالثقافة توحد السلوكيات، وتعطي معنى للأدوار، وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.
- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
- زيادة التبادل بين الأعضاء: وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد¹.

1. 2. التحليل الوظيفي:

يعتبر التحليل الوظيفي من أبسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي لتشخيص البيئة الداخلية، ويقوم هذا المدخل بلفت نظر المديرين بطريقة موضعية إلى الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تركز عليها القرارات الإستراتيجية، وفيما يلي أهم الأنشطة التي يتناولها التحليل الوظيفي²:

1. 2. 1. الإنتاج والعمليات:

يعد نشاط الإنتاج والعمليات نشاطا رئيسيا في تحويل مدخلات المؤسسة إلى مخرجات متنوعة باعتماد طرائق وأساليب وتقنيات مختلفة، ويعالج تحليل هذا النشاط مجموعة عوامل خاصة بالمواد الأولية وأفاق توفرها ونوعيتها ومصادر تجهيزها إلى جانب كفاءة الآلات والمكائن والأجهزة وطاقتها المتاحة وتكاليف العمليات وكفاءة التسهيلات القائمة وكفاءة نظم الرقابة على المواد المخزونة والبضاعة المصنعة. وتقوم الإدارة العليا في المؤسسة بالبحث عن عوامل الإنتاج والعمليات في المؤسسة وعمما يشكل قدرات مميزة تمكن الإدارة من استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية أو مواجهة أخطارها وتهديداتها بطريقة تؤدي إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة.

1. 2. 2. العوامل التسويقية:

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

- تقديم سلعة أو خدمة مرغوبة ومطلوبة من قبل الزبون.
- تحديد السعر، والجودة، والصورة الذهنية التي يتوقعها كل من الزبون والمؤسسة.
- تحديد وسائل الاتصال المختلفة للوصول إلى الزبون.

¹ - طاهر منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص 296.

² - ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد مرسى، مرجع سابق، ص 215.

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

1. 2. 3. العوامل المالية:

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

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

1. 2. 4. الموارد البشرية:

يعد تحليل الموارد البشرية على قدر كبير من الأهمية، بسبب أن مخرجات التحليل تعطي مؤشرات مهمة لنوعية الموارد البشرية المتوفرة لدى المؤسسة وحجمها وتركيبها من حيث المهارات والخبرات والمؤهلات والولاء والقيم التي تحملها.

فضلا عن أن التحليل يتضمن بيانات السياسة الخاصة بالتوظيف والتدريب والتقييم، وما يتبعها من إجراءات وقواعد وموازنات خاصة بذلك، وإلى جانب دراسة وتحليل التوجهات السلوكية للموارد البشرية كالرضا والالتزام ودوران العمل والإنتاجية والتمكين كظواهر مؤثرة في تحديد مؤشرات القوة والضعف لدى المؤسسة.

1. 2. 5. البحث والتطوير:

يعد نشاط البحث والتطوير من أهم الأنشطة التي تمارسها المؤسسات الناجحة، إذ أن الاهتمام بهذا المجال عادة ما يترتب عليه نتائج ايجابية تتعلق بالمخرجات تدعم مؤشرات القوة لدى المؤسسة، لذا يجب أن يتم تقييم هذا النشاط وتحليل عوامله الرئيسية بغية التركيز على نواحي الإيجاب وتعزيزها ومعالجة أية إخفاقات في هذا النشاط¹.

3. تحليل قدرات المؤسسة:

إدارة القدرات في المؤسسات من العمليات الإستراتيجية الضرورية فيها، فالقدرات هي نتيجة الاستخدام الجيد لمورد أو موارد متعددة في المؤسسة، فمثلا قد يكون لدى المؤسسة موارد بشرية على مستوى عال من الكفاءة

¹ - محمد حسين العيسوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص 314، 315، 316.

والعلم و وباستخدام هذا المورد وتدعيمه بالموارد المالية والإدارية يكون لدينا قدرة على تطوير المنتجات، وكذلك قد يكون للمؤسسة موارد بشرية ولكن ليس لديها القدرة على تطوير منتجاتها. وقد تشمل قدرات المؤسسة على العديد من النشاطات الحيوية، منها¹:

- القدرة على التصنيع.
- القدرة على تقديم الخدمات والتوزيع.
- القدرة على الابتكار والتطوير.
- القدرة على تقليل التكاليف،
- القدرة على شراء المواد الخام.
- القدرات الإدارية،
- قدرات إدارة الموارد المالية وانجاز العمليات المحاسبية ... الخ

ثانيا: مدخل سلسلة القيمة:

طور مايكل بورتر سلسلة القيمة الإستراتيجية سنة 1985، بحيث خلص إلى أن المؤسسة لا تتألف من مجموعة معزولة من الوظائف بل هي عبارة عن سلاسل لخلق القيمة انطلاقا من أنشطتها المختلف، التي تكتسبها ميزة تنافسية، إضافة لخلق القيمة للزبون². ويعد تحليل سلسلة القيمة احد الأدوات المهمة المعتمدة في إجراء التحليل التنظيمي (التحليل الداخلي)، وتحليل القيمة، وهي طريقة مؤسسة للتمعن في النشاطات التي تؤديها المؤسسة وللکیفية التي تتفاعل بها هذه النشاطات مع بعضها البعض.

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

¹ - خضر مصباح إسماعيل الطيبي، مرجع سابق، ص 190، 191،

² - Hossein Bidgoli , *The Internet Encyclopedia*, WILEY , Volume 3, canada, 2004 , p 525.

الشكل رقم (10): نموذج سلسلة القيمة لبورتر



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

يلاحظ من الشكل أعلاه أن نشاطات المؤسسة قد تم تقسيمها :

1. الأنشطة الأساسية: وتشتمل على:

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

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

ب. العمليات: **Les opérations** :

وتشتمل عمليات تصنيع المدخلات وتجميعها بهدف إنتاج المنتج النهائي.

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

وتتعلق بالخرن ومعالجة الطلبات ونقل وتوزيع المنتجات إلى الزبائن النهائيين.

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

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

ج. الخدمة: **Les services** :

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

2. الأنشطة الداعمة: أما النشاطات الداعمة فإنها تتضمن:

أ. البنية التحتية: **Les infrastructures** :

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

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

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

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

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

ث. المشتريات: **les achats** :

وتتضمن شراء المواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة أو الأجزاء تامة الصنع التي تحتاجها العملية التصنيعية¹.

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

المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي الخارجي

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

المطلب الأول: ماهية البيئة الخارجية

1. مفهوم البيئة الخارجية:

البيئة الخارجية هي الإطار العام الذي تتحرك في المؤسسة وتتعامل معه لانجاز خطط وبرامج العمل ولتحقيق أهدافها، أي هي مجموعة المتغيرات أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون غير خاضعة لسيطرة ورقابة المؤسسة وذات تأثير على قراراتها وأدائها ونتائج أعمالها. ويهدف تحليل البيئة الخارجية إلى تأكيد المؤسسة على قدرتها على التعامل مع عناصر البيئة الخارجية، والاستفادة من الفرق والتعامل الفعال مع القيود والتهديدات، وذلك من خلال التعرف على عناصر وخصائص البيئة الخارجية، والفهم المتعمق لما له تأثير على كيان المؤسسة وقدراتها ومستقبلها¹.

2. عناصر البيئة الخارجية:

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

أ. البيئة الخارجية العامة للمؤسسات:

تتمثل البيئة الخارجية العامة للمؤسسة، في ست مجموعات من المتغيرات البيئية وهي²:

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

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

² - حسن محمد احمد محمد المختار، الإدارة الاستراتيجية : المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر ، 2008، ص32.

ب. البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة (بيئة التشغيل):

تأثير البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة يكون أكثر مباشرة من البيئة العامة، ولذا يطلق عليه أحيانا بالبيئة الخارجية التشغيلية، وتتكون هذه البيئة من عدد من العناصر مثل: المنافسون، المستهلكون، الوكالات الحكومية، الموردون، المؤسسات العمالية¹.

المطلب الثاني: أهمية دراسة البيئة الخارجية

تتجلى الفوائد المتأتية من دراسة البيئة الخارجية فيما يلي²:

- الوقوف على أثار المتغيرات الخارجية على المؤسسة وتشخيص العوامل المسببة لها واتجاهاتها.
- تحديد التهديدات والمشاكل والمخاطر التي تحملها البيئة الخارجية للمؤسسة خلال الفترة القادمة والتي يتعين عليها السعي المتواصل لتضييقها إلى اصغر مستوى ممكن.
- تحديد الفرص وكيف تستطيع المؤسسة تعظيم الفوائد الممكن الحصول عليها منها.
- كشف الخيارات الحاسمة التي يجب على المؤسسة اتخاذها في الأمد القصير، والأمد الطويل.
- الوقوف على الإجراءات المستقبلية التي تتخذها الحكومة سواء الإجراءات الاقتصادية أو التشريعية أو الاجتماعية التي تؤثر على مسيرة المؤسسة.
- تكشف عن الالتزامات المترتبة على المؤسسة أو التي تترتب لها، وأية إجراءات عقابية محتملة تتخذ ضدها.
- المساعدة على وضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتعديل هذه الأهداف في ضوء النتائج المستخلصة.
- المساعدة على وضع الخطة التنفيذية والبرامج المكونة لها.
- المساعدة على تحديد الموارد المالية المتاحة والمطلوبة لتمويل الخطة التنفيذية.
- المساعدة على تحديد نطاق عمل المؤسسة ومساحة نشاطها.
- المساعدة على تحديد المعالم السلوكية للمجتمع أو المستفيدين من خدمات المؤسسة بما يمكنها من تقديم هذه الخدمات وفقا لرغباتهم.
- المساعدة على وضع خطة طوارئ لمواجهة أية تهديدات مفاجئة قد تنشأ في المستقبل.

المطلب الثالث: النماذج المتبعة في التشخيص الخارجي

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

¹ - حسن محمد احمد محمد المختار، المرجع نفسه، ص33.

² - مجيد كرخي، التخطيط الاستراتيجي : عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 159.

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

يضم المحيط العام للمؤسسة مجموع القطاعات والميادين ذات الصيغة العامة، ويتعلق الأمر هنا بالظرفية السياسية، التوجهات والسياسات العامة المتبعة من طرف الدولة، والوضعية الاقتصادية للدولة وباختياراتها التكنولوجية والإستراتيجية، وأخيرا بالسياق الاجتماعي الثقافي، ويمكن تلخيص كل هذه النقاط في معرفة وتحليل السياسة التنموية المتبعة من طرف الدولة في جميع المجالات ومدى تأثير هذه السياسات من طرف المحيط العالمي. في الغالب لا تتأثر المؤسسة بصفة مباشرة بمحيطها العام، إلا انه في بعض الأحيان يمكن أن يؤثر بشكل كبير في مسار المؤسسة. ولا بدا أن ندرك أن الأحداث التي تنتج عن المحيط العام يمكن أن تؤثر بشكل ايجابي أو سلبي على عمل المؤسسة، لهذا يجب على هذه الأخيرة أن تكون على علم بما يجري في محيطها، ثم تحليله حتى تتمكن من استغلال فوائده والاحتياط من مخاطره¹.

1.1. البيئة السياسية والقانونية:

يقال إن مهمة المؤسسات هي البحث عن أفضل الوسائل التي تساعد على تحقيق ما تريده من نتائج، ومهمة واضعي القوانين والمعايير هي وضع القواعد التي تتضمن قدرة المؤسسات على المضي قدما لتحقيق هذه النتائج، بطريقة يقبلها المجتمع وتسهم في رخائه².

1.2. البيئة الاقتصادية:

تعد التنبؤات أو التوقعات الاقتصادية هامة جدا، ذلك أنها تؤثر في الأعمال، والصناعة، والزبائن، وعلى العموم تكون المعلومات الاقتصادية متاحة بسهولة، رغم أن هذه المعطيات قد لا توفر سوى معلومات عامة جدا، وليست معلومات اقتصادية مفصلة. وتشير البيئة الاقتصادية إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة، مثل: الدخل، الطلب، مدى توافر عوامل الإنتاج، التضخم، السياسات النقدية والمالية للدولة، المناخ العام للاستثمار³.

1.3. العوامل الاجتماعية:

تعد البيئة الاجتماعية ذات تأثير مهم، خاصة ان يكون في جانب الطلب على منتجات المؤسسة، وكذلك على القيم والقواعد والممارسات للعاملين داخل المؤسسة. وعند دراسة متغيرات البيئة الاجتماعية يلاحظ ما يلي على سبيل المثال⁴:

¹ - السعيد ميروك إبراهيم، مرجع سابق، ص 150، 151.

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

³ - فريدال فري و اخرون، تيسير التخطيط الاستراتيجي للاعمال الصغيرة، ترجمة دينا عبد الإله الملاح، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2007، ص 91.

⁴ - احمد ماهر، الدليل العملي للمديرين في : الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الرابعة، 2007، ص 174، 175.

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

1. 4. العوامل التكنولوجية:

إن البيئة التكنولوجية مركبة ومعقدة ومتشابكة ومن ثم لا يمكن تركها بدون تخطيط وتوجيه ورقابة، وقياس مدى تأثيرها أو أثرها في النظم التشغيلية والإنتاجية¹. كما أن اغلب المؤسسات تنظر نظرة ايجابية إلى التكنولوجيا المتعلقة بخط عملها، وترى بان ذلك يؤدي إلى تطوير خدماتها ومنتجاتها، وتتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستحدثة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وفيما يلي بعض العوامل والقوى التي تؤثر سلبا وإيجابا على البيئة التكنولوجية²:

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

¹ - فريد النجار، إدارة العمليات الإستراتيجية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2006، ص 114.

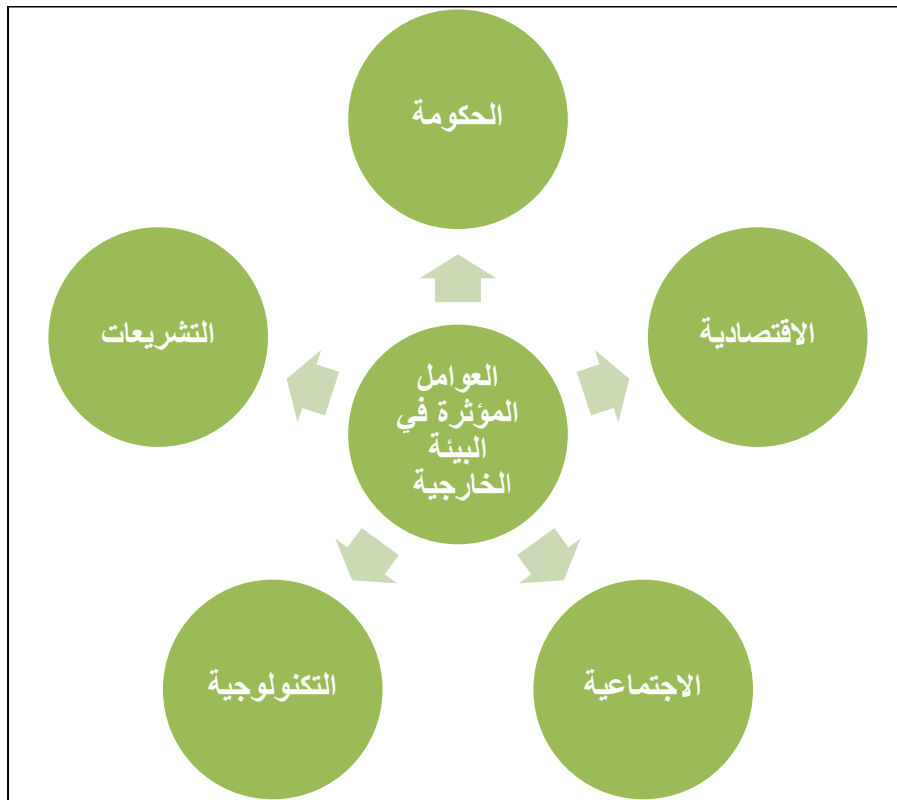
² - نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت ، لبنان، الطبعة الأولى، 2007، ص 152.

1.5. العوامل الدولية (القيمية):

ويراد بها مجمل القيم التي تحكم العلاقات بين المؤسسات الإقليمية والقارية والعالمية، وسبل التعاون بينها والالتزامات بينها والقيم السائدة لديها والثقافة التي تعمل بها وهذا يشمل المؤسسات المحلية والوطنية، وخاصة التي تعمل في نفس الميدان¹.

والشكل التالي يوضح اهم عناصر البيئة الخارجية المؤثرة على المؤسسة:

الشكل رقم(11): العوامل المؤثرة على البيئة الخارجية



المصدر: مجيد كرخي، المرجع سابق، ص 168

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

¹ - مجيد كرخي، مرجع سابق، ص 165.

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

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

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

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

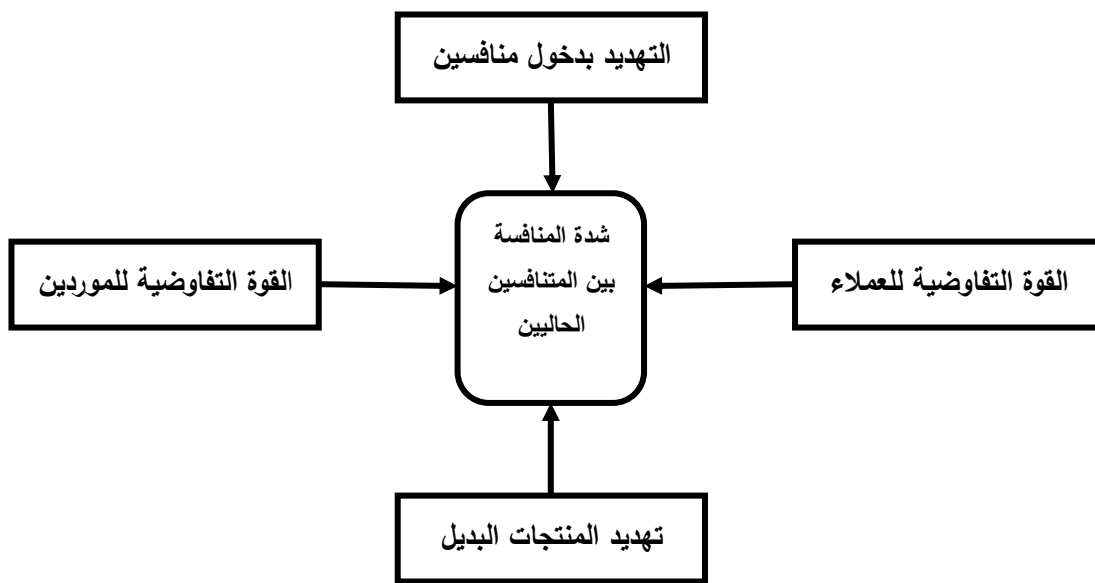
- إن طبيعة ودرجة المنافسة في الصناعة يتوقف حسب بورتر Porter، على خمس عوامل هي¹:
- تهديد الداخلين الجدد،
 - قوى المساومة المجهزين (الموردين)،

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

- قوة مساومة المشترين،
- تهديدات منتجات أو أخرى بديلة،
- وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة.

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

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



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

2. 1. تهديد الداخلين الجدد إلى الصناعة: يتميز وجود داخلين جدد إلى صناعة ما بجلبهم لقدرات جديدة، إضافة لرغبتهم في الحصول على حصة من السوق، وفي كثير من الأحيان مزاحمتهم للشركات الكبيرة في الموارد¹. وتعتمد قوة الداخلين الجدد إلى الصناعة على وجود ضوابط وقيود الدخول إلى هذه الصناعة، وتتمثل فيما يلي²:

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

¹ - Michael Porter, op.cit p7.

² - محمد سمير احمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، 321، 322.

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

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

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

ث. **تكاليف التحول:** تمثل تكاليف التحول احد عوائق الدخول إلى الصناعة وتتمثل تكلفة التحول في العديد من العناصر ، وهي على سبيل المثال¹:

- تكلفة التحول من استخدام منتج معين إلى استخدام منتج آخر لمورد آخر، وقد يصاحب ذلك تكلفة الاتصال وتكلفة مخاطر الاستخدام الجديد.
- تكلفة إقامة وتدعيم علاقة جديدة بمورد جديد.
- تكلفة عمليات إعادة تدريب وتأهيل العاملين استعدادا لإنتاج أو تسويق المنتج الجديد.

وعندما ترتفع هذه التكلفة أمام الداخلين الجدد إلى الصناعة فإنه يترتب على ذلك أما الانسحاب كليا من هذه الصناعة أو محاولة البقاء مع تحسين الأداء وخفض التكلفة حتى يستطيعوا البقاء في ظل المنافسة مع المنشآت القائمة فعلا في هذه الصناعة.

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

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

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

2.2. المنتجات البديلة:

يعد توفر منتجات بديلة عاملاً رئيسياً يؤثر على استعداد الزبائن لدفع سعر علاوة نظير منتج ما. وتدل هذه الحساسية السعرية من جانب الزبائن على المرونة السعرية للطلب على المنتج، فإذا كانت هناك بدائل متشابهة متاحة يكون هناك حد الثمن الذي يكون الزبائن على استعداد لدفعه وفي هذه الحالة يكون الطلب مرناً فيما يتعلق بالثمن، أي أن الزبون سوف يستجيب للثمن الأعلى بالتحويل إلى المنتج البديل. ويتوقف مدى تقييد البدائل للتسعير في الصناعة على ثلاثة عوامل¹:

- مدى توفر المنتجات البديلة.
- خصائص السعر/ الأداء النسبية للبدائل.
- الأسعار التي يواجهها الزبائن عند المفاضلة بين البدائل.

2.3. المنافسين الحاليون: إن الجزء الهام والخاص من التحليل الخارجي هو الذي يركز على دراسة المنافسين². بالنسبة لمعظم الشركات، يتمثل المحدد الرئيسي للحالة الكلية للمنافسة والمستوى العام للربحية في المنافسة بين الشركات القائمة داخل الصناعة. وفيما يلي بعض العوامل الرئيسية المحددة لطبيعة وشدة المنافسة بين الشركات القائمة:

- أ. **تركيز البائعين:** يشير تركيز البائعين إلى عدد المنافسين في الصناعة ما وأحجامهم النسبية، وبإسقاط موقف هو ذلك الخاص بشركة احتكارية مثل زيروكس في مجال صناعة الناسخات في السبعينات، هنا تملّي شركة واحدة السعر ولا يوجد منافسون. ومن الممكن أن يكون هناك شركتين أو ثلاث في السوق صغيرة، بما لا يكفي لتنسيق السلوك التسعيري في ظل تنافس سعري محدود للغاية.
- ب. **تنوع المنافسين:** يعتمد ميل أو استعداد الشركات للانخراط في منافسة سعرية حامية أيضاً على خصائصها، فكلما تشابهت المؤسسات في غايتها واستراتيجيتها وهيكل تكاليفها، ازداد احتمال التقاء مصالحها وتعاضمت إمكانات التعايش السلمي بينها.
- ت. **تميز المنتجات:** في مجال النشاط السلعي، عندما تكون المنتجات غير مميزة بدرجة كبيرة يميل الزبائن إلى الشراء على أساس السعر وحده، وفي مثل هذه الظروف يكون السعر هو السلاح التنافسي الرئيسي وتضر المنافسة السعرية هوامش الربح بصورة خطيرة. وحينما تكون المنتجات مميزة بدرجة مرتفعة، يمثل السعر واحداً فقط من عدة متغيرات مؤثرة على اختيار الزبون، ويحتمل أن تحدث المنافسة بناءً على الجودة وتصميم المنتج والإعلان والترويج بدرجة أساسية.

¹ - فيليب سادلر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: علا احمد صلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 133.

² - احمد بن مويّزة، إعداد إستراتيجية التسويق وعملياتها، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 40.

ث. **معدلات نمو السوق:** عندما تكون الأسواق ناضجة، لا تستطيع الشركة أن تحقق النمو إلا من خلال التعدي على حصص السوقية للمنافسين، ويؤدي هذا الموقف إلى احتدام المنافسة¹

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

- أ. **المشتري الصناعي:** هو الذي يشتري المنتج أو الخدمة بقصد استخدامه في العملية الإنتاجية. ويمتاز هذا النوع من المشتري بمعرفته العالية بالمنتجات أو الخدمات المعروضة في الأسواق ، وبالتالي فان لديه القدرة على التأثير على المؤسسات المنتجة لها.
- ب. **المشتري النهائي:** هو الذي يشتري المنتج أو الخدمة بقصد إشباع حاجاته الإنسانية ، ويمتاز هؤلاء بتعدد خصائصهم ومقدراتهم الشرائية وبالتالي فان قدرة كل منهم على التأثير على المؤسسات المنتجة اقل من المشتريين الصناعيين الذي يحرصون على شراء المنتجات أو الخدمات التي يحتاجونها بالجودة والأسعار المناسبة. وهذا الأمر بحد ذاته يؤدي إلى خلق حالة من المنافسة بين المؤسسات المنتجة لتقديم بعض الإغراءات لهؤلاء المشتريين وتبدأ مساومتهم للحصول على اكبر قدر ممكن من تلك الإغراءات.

2. 5. **القوى التفاوضية للموردين:** تحتاج عملية إنتاج المنتجات أو الخدمات إلى الموارد الأولية وتجهيزات أخرى، ما يستلزم تكوين علاقات متبادلة بين المؤسسة ومؤسسات أخرى، أو الجهات الموردة لهذه الطلبات، ولهذا السبب فان مؤسسات الأعمال تهتم عادة بدراسة وتحليل هذه العلاقة للتعرف على التأثير الذي يمكن أن يحدثه هؤلاء الموردين في قطاع العمل الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطاتها من خلال زيادة أسعار تلك المتطلبات أو تخفيض جودتها. وهناك عدد من الحالات التي يمكن للموردين ممارسة ضغوطهم على المؤسسة منها²:

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

¹ - فيليب سادلر، المرجع السابق، 2008، ص 139، 141.

² - صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 122،

وإذا كانت الحالات السابقة تمثل تهديدا على المؤسسة، فإن هناك حالات أخرى تمثل فيها العلاقة بين المؤسسة والموردين فرصة يتوجب استغلالها هي¹:

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

3. تحليل المركز التنافسي:

على المؤسسة أن تموقع مجالات نشاطها الإستراتيجية (DAS) وان تطرح على نفسها أربعة أسئلة أساسية تخص كل واحدة منها تحدد مركز مجالاتها التنافسية²:

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

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

3. 1. مصفوفة المجموعة الاستشارية لبوسطن (BCG):

ويطلق على هذا النموذج أيضا نموذج: "النمو / الحصة" و " نموذج المحفظة العامة " قدمته مجموعة بوسطن الاستشارية، وهي مصفوفة تعتمد على تحليل الحصة السوقية ومعدل نمو السوق، وتعد من المصفوفات الشائعة الاستخدام في المجال الاستراتيجي، خاصة في تحليل محفظة الأعمال النمطية لوحدة العمل الاستراتيجي. وبمزج المعيارين (تحليل الحصة السوقية / معدل نمو السوق) تكون المصفوفة مجزأة إلى أربع وضعيات أساسية، تسمح بمعرفة موقع المؤسسة الاستراتيجي³.

والشكل التالي يبين مصفوفة المجموعة الاستشارية لبوسطن (BCG)

¹ - صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، المرجع نفسه، 124

² - ميشال غودي، قيس الهمامي، الاستشراف الاستراتيجي: المشاكل والمناهج، كراس لبيسور رقم 20، باريس، فرنسا، 2005، ص 69.

³ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار الميسرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 211.

الشكل رقم (13): مصفوفة المجموعة الاستثمارية لبوسطن (BCG):

الموارد المالية											
↑ معدل نمو السوق	<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">النجم</td> <td style="text-align: center;">المأزق</td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> ● توليد و استهلاك للسيولة ● أرباح مرتفعة ● استنادة منخفضة ● استثمارات مرتفعة </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ● استهلاك كبير للسيولة ● أرباح مرتفعة ● استنادة مرتفعة ● استثمارات مرتفعة </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">↓</td> <td style="text-align: center;">↓</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">البقرة الحلوب</td> <td style="text-align: center;">البطة المتعثرة</td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> ● توليد و استهلاك للسيولة ● أرباح مرتفعة ● استنادة ضعيفة ● استثمارات ضعيفة </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ● سيولة متوازنة ● تنازل عن الاستثمارات ● أرباح ضعيفة ● استنادة ضعيفة </td> </tr> </table>	النجم	المأزق	<ul style="list-style-type: none"> ● توليد و استهلاك للسيولة ● أرباح مرتفعة ● استنادة منخفضة ● استثمارات مرتفعة 	<ul style="list-style-type: none"> ● استهلاك كبير للسيولة ● أرباح مرتفعة ● استنادة مرتفعة ● استثمارات مرتفعة 	↓	↓	البقرة الحلوب	البطة المتعثرة	<ul style="list-style-type: none"> ● توليد و استهلاك للسيولة ● أرباح مرتفعة ● استنادة ضعيفة ● استثمارات ضعيفة 	<ul style="list-style-type: none"> ● سيولة متوازنة ● تنازل عن الاستثمارات ● أرباح ضعيفة ● استنادة ضعيفة
النجم	المأزق										
<ul style="list-style-type: none"> ● توليد و استهلاك للسيولة ● أرباح مرتفعة ● استنادة منخفضة ● استثمارات مرتفعة 	<ul style="list-style-type: none"> ● استهلاك كبير للسيولة ● أرباح مرتفعة ● استنادة مرتفعة ● استثمارات مرتفعة 										
↓	↓										
البقرة الحلوب	البطة المتعثرة										
<ul style="list-style-type: none"> ● توليد و استهلاك للسيولة ● أرباح مرتفعة ● استنادة ضعيفة ● استثمارات ضعيفة 	<ul style="list-style-type: none"> ● سيولة متوازنة ● تنازل عن الاستثمارات ● أرباح ضعيفة ● استنادة ضعيفة 										
	↓										
	← الحصة السوقية										
	↑ الاحتياجات المالية										

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

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

تعتبر هذه الوضعية المكانة المثلى حسب هذا التحليل، إذ تعرف المؤسسة معدل نمو مرتفع في رقم الأعمال، وتكون الحصة السوقية في مستوياتها العليا، كما يشهد السوق معدل نمو مرتفع، الأمر الذي يجعل المؤسسة تتمتع بوضعية تنافسية قوية لاستحواذها على حصة سوق الأكبر مقارنة بالمنافسين الحاليين¹.

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

ب. وضعية البقرة الحلوب:

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

ت. وضعية المأزق:

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

ث. وضعية الأوزان الميئة (البطة المتعثرة):

تعيش المؤسسة وضعية سيئة، إذ لا توجد أي بوادر أو أفاق للنمو والبقاء، بحيث تنشط المؤسسة في سوق مشبعة وحصة المؤسسة في هذه السوق المتراجعة قليلة، وهذا ما يجعل التدفقات المالية معدومة. ويتوجب على المؤسسة إيجاد البدائل الإستراتيجية من أجل إعادة توجيه النشاط نحو أسواق جديدة أو تصميم منتج جديد¹.

3. 2. مصفوفة ADL:

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

أ. دورة حياة النشاط (درجة نضج النشاط) : يمر النشاط مثله مثل المنتج بعدة مراحل وهي مرحلة التقديم، ثم النمو، والنضج، وأخيرا مرحلة التدهور أو التراجع.

ب. الوضعية التنافسية : وهي تعكس قوة المؤسسة مقارنة بمنافسيها، وتتكون أساسا من عوامل المنافسة، مثل النمو، العائد، الحصة السوقية، نوعية المنتجات، التطور التكنولوجي للمؤسسة وغيرها².

¹ - الياس بن ساسي، يوسف قرشي، المرجع نفسه ، ص 58 .

² - بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لصناعة العطور -الوادي WOUROUD دراسة حالة مؤسسة، تحت إشراف بن عبد الهادي محمد منير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص : تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، 2010/2011، ص 31، 32.

والشكل التالي يوضح مصفوفة ADL:

الشكل رقم (14) : مصفوفة ADL

	البدء	النمو	النضج	التراجع
مسيطر	- عائد جيد - تدفق نقدي = 0	- عائد جيد - تدفق نقدي موجب	- عائد جيد - تدفق نقدي موجب	- عائد جيد - تدفق نقدي موجب
قوي	- الخطر متوسط	- الخطر ضعيف	- الخطر متوسط	- الخطر ضعيف
ملائم	- الحاجة إلى التمويل	- الحاجة ضعيفة للتمويل	- الحاجة ضعيفة للتمويل	- الحاجة ضعيفة للتمويل
غير ملائم	- عائد ضعيف - تدفق نقدي سالب	- عائد ضعيف - تدفق نقدي موجب	- عائد ضعيف - تدفق نقدي موجب	- عائد ضعيف - تدفق نقدي موجب
هامشي	- خطر قوي - حاجة كبيرة للتمويل	- خطر متوسط - حاجة ضعيفة للتمويل	- خطر متوسط - حاجة ضعيفة للتمويل	- خطر متوسط - حاجة ضعيفة للتمويل

↑ خطر
↓ خطر
العائد التنافسي
الحاجة للتمويل
الخطر الصناعي

المصدر: بوزيان جواهر، مرجع سابق، ص 32.

3.3. نموذج مصفوفة ماكنزي لشركة جنرال إلكتريك GE:

طورت إدارة ماكنزي للاستشارات (McKinsey) بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك نموذج محفظة أعمال والذي طبق لأول مرة في شركة جنرال إلكتريك، وعرف فيما بعد بمصفوفة GE. وتتضمن مصفوفة ماكنزي الموضحة في الشكل (15) تسعة مربعات موزعة على بعدين رئيسيين، هما جاذبية الصناعة، وقوة الأعمال، المركز التنافسي لوحدات الأعمال أو المنتجات كمعيارين للحكم من خلالهما على قوة محفظة أعمال المؤسسة أو وحدات الأعمال¹.

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 284

الشكل رقم (15): مصفوفة ماكينزي / GE

(قوى الأعمال/ المركز التنافسي)

	مرتفع	علامات استفهام؟	فائزون	فائزون
	متوسط	خاسرون	متوسط	فائزون
	منخفض	خاسرون	خاسرون	منتجي أرباح
			ضعيف	متوسط
			متوسط	قوي

المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، المرجع نفسه ، ص285،

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

- **جاذبية الصناعة** : وتستخدم عدة معايير لقياس جاذبية الصناعة: الحجم ، النمو السوقي، التسعير، تنوع الأسواق، هيكل المنافسة.
- **تقويم قوة الأعمال والمركز التنافسي لوحدة الأعمال أو المنتجات في المؤسسة**: وتستخدم عدة معايير لقياس قوة نشاط الأعمال: الحجم، النمو، الحصة السوقية، المركز، هامش الربح، المركز التكنولوجي، والقوة والضعف في الإمكانيات المتاحة.

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

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

المبحث الرابع: أهمية الكفاءات البشرية في عملية التشخيص الاستراتيجي

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

المطلب الأول: مهام المكلف بالتشخيص الاستراتيجي

يتولى عملية التشخيص الاستراتيجي إما كفاءات على شكل هيئات من داخل المؤسسة أو من خارجها. وعلى الصعيد الداخلي تتولى الكفاءات البشرية، المتمثلة في المسيرين الفعالين من المدراء الذين تتوفر فيهم الكفاءة العالية هذه المهمة، ذلك لأنها عملية تتصف بالديمومة وحالة عدم اليقين، لذا لا بد أن تجعل الإدارة الفعالة تعمل على جعل التشخيص ذا طابع تفاعلي وقائي، وليس علاجي¹.

فالإدارة العليا تقوم بدور المراقب، فتقرأ النشرات والتقارير الدورية، وتقوم بجولات ميدانية في ميادين المؤسسة، وتسعى للحصول على المعلومات عن المؤسسة وبيئتها، تحللها أولاً، ومن ثم تنقل نتيجة العملية لكل من يهمه الأمر. وتتطلب مهام الإدارة العليا قدراً كبيراً من المهارات والمراجعة، كما أنه غالباً ما يكون عملها هو عمل فريق وليس عمل فرد واحد، ذلك أن حجم وتنوع العمل كبير بما يفوق مقدرات ومهارات الشخص الواحد على القيام به باقتدار، وتحاول الإدارة العليا أن تترك لاداريي الوحدات مهمة تشخيص البيئة للتعرف على الفرص والمخاطر، وتوكل إليهم المهام التالية²:

- دراسة المتغيرات السياسية والقانونية، من خلال متابعة ومراجعة مراكز المسؤولية في الدولة وفي كافة الجهات المختصة والمؤثرة على نشاط المؤسسة.
- تقييم التهديدات الخارجية والتعامل معها سياسياً أو اقتصادياً، وتقييم الفرص المتاحة ومحاولة اقتناصها بسرعة وكفاءة.
- تقييم نقاط القوة داخل الشركة ومحاولة توظيفها لصالحها، وتقييم نقاط الضعف داخل الشركة ومحاولة معالجتها.
- تتبع التطورات التكنولوجية، والاقتصادية، والاجتماعية، والأسواق والمنافسة لمعرفة كيفية الاستفادة منها.

¹ http://inataa.4umer.com/t6-topic1 تم التصفح يوم 2014/03/26 على الساعة: 14.06

² - كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 101، 104

كما ينبغي خلال عملية التشخيص إشراك أكبر عدد ممكن من المديرين والعاملين، ذلك لان العاملون في الوظائف الدنيا عادة ما يمتلكون خبرة متخصصة مهمة حول موضوعات مثل التكنولوجيا، العملاء، والتسويق¹، فيمكن لهم تقديم تقارير دورية للجنة مشكلة من المديرين المسؤولين عن القيام بالتحليل². ويتطلب تحقيق استمرارية التشخيص العديد من المقومات³:

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

المطلب الثاني: إشكالية تحديد طبيعة عملية التشخيص الاستراتيجي

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

وانطلاقاً من هذا: برزت الإشكالية التالية للباحثين في هذا المجال: هل عملية التشخيص في المؤسسة، تعتبر وظيفة كبقية الوظائف الأخرى، أم هي مهارة خاصة لا تتوفر دوماً لدى كل المديرين والمسيرين؟ يرى Vincent PLAUCHU، "أن التشخيص ليس بالوظيفة، بل عبارة عن مهارة عادة ما يساء فهمها، وتحديد هدفها وماهيتها، وحتى نتأكد من هذا يكفي أن نراجع دليل الوظائف، أو نتفحص عروض العمل حتى نقتنع بذلك، فالمؤسسة تبحث عادة عن بائعين، أو مراقبين ومسيرين، والعديد من الوظائف الأخرى المحددة، لكن لن نجد وظيفة مكلف بالتشخيص، أو محترفاً في التشخيص"⁴.

¹ - روبرتس بتس، ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية: بناء ميزة تنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 74.

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

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

⁴ - Vincent PLAUCHU, AKIM A. TAIROU, op citp, 30

المطلب الثالث: مساهمة الكفاءات في عملية التشخيص الاستراتيجي

إن المهام الأساسية التي تتبناها إستراتيجية المؤسسة، هي إكساب كفاءاتها المهارات والخبرات اللازمة للتعامل مع خصائص المؤسسة البيئية المتغيرة، وعن طريق الكفاءات البشرية الماهرة ذات الكفاءة والخبرة العالية تتمكن المؤسسة من استغلال الفرص المتاحة، والتغلب من ناحية أخرى على المخاطر التي قد تتعرض لها¹. ففي ظل بيئة شديدة المنافسة، سريعة التغير، عالمية الأبعاد تحاول المؤسسات الاستفادة من هذه الموارد، القدرات، والكفاءات لإيجاد ميزات تنافسية، بمعنى أن هناك وحدة في التحليل وترابط هذه المفاهيم بطريقة منطقية ومنهجية تجعل المؤسسة متماشية مع واقع قدراتها الداخلية ومواردها، وما يحيط بها من متغيرات في البيئة الخارجية، وهو ما توفره الكفاءات المتاحة فيما يتعلق بالمساهمة في استغلال الفرص الحالية والمستقبلية، وتجنب المؤسسة المخاطر والتهديدات الحالية والمستقبلية.

إذ تسمح القدرات المتميزة للكفاءات باستخدام طرق واتجاهات مختلفة ومتنوعة. وتمثل هذه الخاصية الأساسية مفتاح أساسي لفهم الدور الكبير الذي تلعبه الكفاءات في مجمل عمليات وإجراءات المؤسسة، بما فيها التشخيص الاستراتيجي²، ومن بين مساهمات الكفاءات في عملية التشخيص الاستراتيجي نذكر ما يلي:

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

إن من المهم ملاحظة أن عملية تحديد العناصر الإستراتيجية في البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة يجب أن تتم بعناية كبيرة وتتطلب في العادة جهودا مضمينة من قبل القائمين على تحديدها ودراستها وتحليلها، فبعض عناصرها تكون هامة للغاية، وبعضها متوسطة الأهمية، والبعض الآخر منها قليل الأهمية. وفي نفس الوقت الذي نجد فيه أن بعضها من المحتمل أن يقع في المدى القصير، وبعضها من المحتمل أن يقع في المدى المتوسط، بينما البعض الآخر من المحتمل أن يقع في المدى البعيد. لذا يجب أن يتم وضع نظام أولويات محددة للتعامل مع هذه العناصر³، وان عدم الأخذ بها يؤدي إلى ارتفاع تكاليف التشخيص، وطول مدته. كما أن التحليل الزائد عن الحد المعقول قد يكون له آثار سلبية، حيث انه يشتت جهود الكفاءات البشرية المتخصصة دون الوصول إلى نتائج محددة (الشلل الناتج عن التشخيص)، لذا فانه يجب على الكفاءات بمعرفتها وخبرتها في هذا المجال أن تحدد المواضيع الهامة

¹ - بن عبدالله بن عبدالرحمن الزعير، المسح البيئي وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ورقة بعنوان مقدمة للمعهد التخصصي للدراسات، جامعة المجمعة المملكة العربية السعودية، ص 7

² - رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لهندسة المدنية والبناء، تحت إشراف : بن عنتر عبد الرحمان، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010/2011، ص 74، 84.

³ - احمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 74، 75.

التي تؤثر مباشرة على موقف الشركة¹. وتساهم الكفاءات في الحد من تكلفة و طول مدة التشخيص، من خلال استخدامها لمهاراتها ومعارفها وخبراتهم فيما يلي²:

- الحرص على حيازة وسائل الإنتاج الجديدة، التي تزيد من سرعة عمليات الإنتاجية.
- الحرص على الاستعمال الأمثل لقدرات المؤسسة وبالمعايير أعلى من متطلبات السوق والإنتاج.
- مراقبة الروابط والعلاقات الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، والعمل على استغلالها من جهة أخرى بالشكل الأمثل للمؤسسة ومواردها.
- استغلال مهاراتها ومعارفها في مراقبة الرزنامة أي المفاضلة بين أن تكون المؤسسة السباقة إلى الدخول قطاع معين، أو التريث والانتظار، لمدة محدودة، وهذا لاختلاف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما.
- إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات المكلفة التي لا تساهم إيجابا.
- مراقبة التموضع أو التمرکز الخاصة بالأنشطة، الموردين، والعملاء، والذي من شأنه تقليص التكاليف.
- مراقبة العوامل السياسية ، كالتشريعات الموضوعة من اجل تنظيم النشاط الاقتصادي.
- تنسيق العلاقة بين المؤسسة، الموردين ، وقنوات التوزيع.

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

في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيير وكثير الغموض واللاتأكد، أصبح لازما على المؤسسة لضمان الاستمرار والنجاح، حيازة القدرة على رد الفعل السريع، ولبلوغ ذلك ينبغي التعويل أولا وقبل كل شيء على الكفاءات والمعارف³. فالإدارة تسعى إلى انجاز أهداف محددة ضمن ظروف مختلفة بعضها يساعد المؤسسة ويدفعها إلى الأمام، والبعض الآخر يكبح نشاطها ويشكل قيودا عليها، والقاعدة الأساسية في هذا السياق تتلخص في أن هذا الموقف المعقد الذي تكتنفه درجة عالية من عدم التأكد يتطلب من المؤسسة قدرات ثنائية الاتجاه⁴:

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

1 - جعفر عبد الله موسى ادريس، مرجع سابق ، ص 162

2 - رحيل اسيا ، نفس المرجع ص 48، 49

3 - نذيرة بوزيد، دور المسير في تسير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مجموعة مسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، 2012/2011. ص 75.

4 - احمد القطامين، مرجع سابق، ص 85، 86.

- أو أن تضع استراتيجيات محددة للتكيف مع هذه التغيرات.

وذلك بهدف تحقيق الانجازات التالية:

- تفعيل قدرة المؤسسة على استخدام إمكانياتها المتاحة استخداما فعلا يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية.

- تقليل قدرة المخاطر على عرقلة عمل المؤسسة إما بمواجهتها وإزالتها أو بتحديد تأثيرها على إستراتيجية المؤسسة.

- تعزيز قدرة المؤسسة على الإدارة الفعالة للمتغيرات العديدة التي لا تقع تحت سيطرتها المباشرة.

3. الابتكار والإبداع لمواجهة مشكلات البيئة في عملية التشخيص الاستراتيجي

تمكن سياسة تطوير الكفاءات من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، وتقاسم المعلومات والمعارف والتعاون والتنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد¹. كما إن إطلاق طاقات الإبداع يقتضي ألا تشكل الأفكار المسبقة قيودا على سعي المدراء الإستراتيجيون لفهم والتنبؤ بالمستقبل، وان يتحلوا بأكثر قدر من الجرأة في هذا السعي، وان ينفثوا على الإرهاسات النظرية الجديدة مهما بدت غير تقليدية أو غير واقعية. وذلك كله بحثا عن تنظير رؤيا جديدة، وسعيا للامساك بما يفلت عادة ولا يرى من علاقات وتشابكات جراء تجزئة العمل ونتيجة للفواصل والحدود القائمة بين التخصصات². فيجب على مؤسسات الأعمال في ظل التغير الحاصل في بيئتها إيجاد مرونة كبيرة في التعامل مع هذه التغيرات والتقليل من الإجراءات الرسمية بغية فسح المجال لكفاءاتها لإبراز إبداعاتهم وزيادة قدراتهم على حل المشكلات، مما يزيد قدرة هذه المؤسسة على التكيف في بيئتها³. كما يجب أن يضمن المديرون الأكفاء أن جميع الأطراف في المؤسسة يتناغمون معا لتأدية مهامهم، ومن بين أهم مصادر التناغم في المؤسسة نذكر ما يلي⁴:

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

¹ - ثابتي الحبيب، مرجع سابق، ص 247.

² - عادل عبد العزيز السن، الاستشراف وبناء السيناريوهات، ورقة عمال مقدمة في ورشة عمل " الاستشراف والتخطيط الاستراتيجي، طنجة، المملكة المغربية، سبتمبر 2009، ص 229.

³ - نذيرة بوزيد، نفس المرجع، ص 74.

⁴ - روبرت بتس، عبد الحكم الخزامي، مرجع سابق، ص 51، 52.

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

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

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

تعتبر التكنولوجيا عامل مهم لبقاء المؤسسة في عالم الأعمال ، وان عدم مواكبة التطور التكنولوجي يضعها في مواجهة تهديد حقيقي بالفشل والضعف، لذا عادة ما تهيؤ إدارة المؤسسة نفسها بتطوير طرق جديدة للمنافسة في المميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على نوعية المنتج وتكاليف الإنتاج¹.

كما أن التفاعل البيئي القائم على أساس كفاءات المؤسسة يجبرها على تدريب كفاءاتها البشرية على التكنولوجيا المتقدمة، وذلك لإكسابها على اختلاف مستوياتها ومراكزها الوظيفية: المهارات والخبرات والمعرفة اللازمة للتعامل مع هذه التكنولوجيا، كل في موقعه، والهدف من وراء ذلك، هو تحقيق التطور المطلوب للمؤسسة لتواكب التقدم التكنولوجي المتوافر لدى منافسيها حتى يتسنى لها الحفاظ على موقعها التنافسي، وحصتها السوقية².

و مع التوسع الكبير في حجم المؤسسات وازدياد الحاجة إلى إتباع أحدث الأساليب العلمية في إدارتها ظهرت الحاجة إلى أنظمة خاصة لنقل المعلومات وتحليلها وتوفيرها في الوقت المناسب لاستخدامها على المستويات الإدارية المختلفة، وتلبي أنظمة المعلومات الإدارية مجموعة من الأغراض ذات الأبعاد الهامة لإدارة المؤسسة استراتيجيا، موضحة كما يلي:

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

¹ - علي حسين علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال: البيئة الوظائف الاستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص 431.

² - بن عبدالله بن عبدالرحمن الزعبي، مرجع سابق، ص7.

- توفير المعلومات الهامة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية ذات الأبعاد المستقبلي .

كما أن استخدام البرامج المتطورة من خلال أجهزة الحاسوب الشخصية قد أدى إلى إحداث ثورة هائلة في عملية تحليل كم كبير من المعلومات في وقت قصير جدا وإجراء المفاضلة بين البدائل المختلفة واختيار البديل الأنسب بدقة وبمستوى عال من الثقة. ويجب ان يكون نظام المعلومات مصمما بطريقة تستجيب لخصوصية عمل المؤسسة وحاجاتها الفعلية، وهذا النظام يجب أن يتصف بالمواصفات التالية¹:

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

لهذا يحتاج المدراء إلى درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة. كما أن سياسة تطوير الكفاءات تمكن من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، وتقاسم المعلومات والمعارف والتعاون والتنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد المنتمين للمؤسسة².

5. تقوية الاتصال :

يوفر المدخل المرتكز على إشراك العاملين المختلفين في عملية التشخيص ودراسة البيئة مصدرا مستمرا لتدفق المعلومات الإستراتيجية في الوقت الملائم، كما يوفر المزيد من الفرص للعمال المشاركين في تفهم العلاقة بين وظائفهم وإداراتهم وأقسام المنشأة ككل. فعلى سبيل المثال، عندما يناقش مديري التسويق والإنتاج معا القضايا المرتبطة بجوانب القوة والضعف الداخلية فأنهم يتفهمون القضايا والمشاكل والاحتياجات في كل المجالات الوظيفية بدرجة أعمق. لذا عملية تشخيص البيئة هي وسيلة ممتازة لرفع كفاءة عملية الاتصال داخل المنشأة، وهذا الذي من شأنه أن يساهم في توفير معلومات أكثر دقة وبسرعة كبيرة يستغلها المدراء الإستراتيجيون في عملية التشخيص الاستراتيجي لمؤسساتهم³.

1 - احمد القطامين، مرجع سابق، ص 71، 72.

2 - نذيرة بوزيد، مرجع سابق، ص 75.

3 - نادية العارف، مرجع سابق، ص 131.

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

يتلخص السبب الأساسي لوجود أية مؤسسة خدمية أم إنتاجية في مدى جودة خلقها للقيمة في أماكن السوق من خلال تقديم سلعة أو خدمة إلى عملائها، ومن ثم فلا معنى لوجود أية مؤسسة ما لم تستطع أن تشبع احتياجات المتعاملين معها بالتكلفة المناسبة وفي الوقت المناسب¹. ويتم هذا من خلال:²

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

ب. التركيز على المنافس: يتطلب بناء الميزة التنافسية أن تفعل المؤسسات الأشياء بصورة تختلف عن الشركات المنافسة لها. فعندما يقدم كل المنافسين في نفس الصناعة نفس المنتجات إلى نفس العملاء ، تختفي الأرباح. بدلا من ذلك يجب أن تستمر المؤسسات في البحث عن طرق لمنع الشركات المنافسة من تقليد جهودها لكي تصبح متميزة. كما تساهم الكفاءات في تحسين أدوات وأساليب تقديم الخدمة والمنتج، من خلال استغلال خبراتهم ومهاراتهم، في تحديد ما يرغب به الزبون من سلع وخدمات، فنتحول المعرفة والكفاءة في تحليل حاجات العميل مورد استراتيجي للإنتاجية³.

¹ - حاتم قابيل، المدير العربي والإدارة الإستراتيجية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى " التخطيط الاستراتيجي وتحسين وجودة الأداء المؤسسي، طنجة، المملكة المغربية، 2008، ص21.

² - روبرت بنس، عبد الحكم الخزامي، مرجع سابق ، ص 51.

³ - نذيرة بوزيد، مرجع سابق، ص75.

خلاصة الفصل الثاني:

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

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

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

-أوماش-

تمهيد:

استنادا إلى ما جاء في الجانب النظري، ومن خلال تعرضنا لدراسة الكفاءات البشرية، ثم التشخيص الاستراتيجي، وتدعيما لمعلوماتنا واستكمالا للإجابة عن الإشكالية المطروحة سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب الميداني من أجل تسليط الضوء على مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي.

وقد تم اختيار مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش-بسكرة- لتطبيق الدراسة، نظرا لطبيعة نشاطها الذي يتماشى و الموضوع ، إذ أنها تعتمد على العمل في بيئة تتسم بالتغير وعدم الاستقرار مما يستدعي الحذر من التهديدات الخارجية، ومحاولة اقتناص الفرص الممكنة. كذلك كون المؤسسة تمتلك كفاءات حقيقية تدير بها اعمالها، ووفقا لهذا قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث كالآتي:

- تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.
 - الدراسة المنهجية للبحث.
 - تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة ومناقشة النتائج.
- لنختتم الفصل بمجموعة من النتائج العامة، وتقديم مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تحسين عملية التشخيص الاستراتيجي، عبر الاستخدام الأمثل لمعارف ومهارات الكفاءات البشرية للمؤسسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب MGS

في هذا المبحث سنتطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، نشأتها والتطورات التي طرأت عليها وأهم الوحدات التي تضمها. إضافة إلى أهميتها البارزة في المجال الاقتصادي والاجتماعي، وكذا التعرف على أهدافها وكذلك على هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

أولاً: نشأة المؤسسة وتطورها

مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-GMS- هي مؤسسة ذات طابع خاص، أنشأت في إطار الشراكة بين مستثمر وطني ومجموعة غزير الإماراتية المختصة في الصناعات الفلاحية والغذائية، وقد تأسست في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) برأس مال قدره 135 مليون دينار جزائري، تقع بمنطقة النشاطات بلدية أوماش التابعة لدائرة أورلال بولاية بسكرة، و هذه البلدية مشهورة بالنشاطات الصناعية الحديدية كما يقطعها الطريق الوطني رقم 03 الرابط بين شمال الجزائر وجنوبها الشرقي، ويقطعها خط السكة الحديدية الرابط بين الشمال والجنوب الشرقي وبمحاذاة المؤسسة تتواجد تعاونية الخضر والحبوب الجافة التي تزودها بالمواد الأولية (القمح بنوعيه اللين والصلب).

في 4 جوان 2007، تم تحويل الشكل القانوني للمؤسسة من شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) إلى شركة ذات أسهم (SPA)، حيث تم رفع رأسمالها الاجتماعي إلى 300 مليون دينار جزائري.

تتربع المؤسسة على مساحة تبلغ 54225م²، منها 4920م² مغطاة موزعة على كل من:

- وحدة الدقيق والطحين بمساحة تقدر بـ 2850م²

- ووحدة الكسكسي بـ 2070م².

كانت بداية أشغال انجاز المؤسسة على مراحل ثم تلتها مرحلة الدخول الفعلي في عملية الإنتاج، حيث بدأت وحدة الاستيراد والتصدير العمل سنة 2000، وذلك باستيراد القمح الصلب واللين وبيعه في السوق الوطنية وذلك بهدف تهيئة الأرضية الصلبة للوحدات الأخرى والتعريف بالمؤسسة في السوق الوطنية واستغلال وقت الانجاز في تحديد فوائض تعود على المؤسسة وتساعد في تمويل عملية انجاز الوحدات الأخرى، أما بداية الأشغال لوحدة الدقيق والطحين كان في فيفري عام 2003 كانطلاق فعلي ومستمر، أما وحدة الكسكسي فقد كانت بداية الأشغال في سبتمبر من سنة 2001 وانتهت في ديسمبر من عام 2002 ودخلت مرحلة الإنتاج الفعلي في سبتمبر من سنة 2003.

تتضمن المؤسسة أربع وحدات هي:

1. وحدة إنتاج الدقيق والفرينة وهي الوحدة الرئيسية والتي ستكون موضوع الدراسة الميدانية.
2. وحدة إنتاج الكسكسي بنوعيه المتوسط والرقيق.
3. وحدة الاستيراد والتصدير للمواد الغذائية ومواد تغذية الأنعام.

4. وحدة صوامع تخزين الحبوب وهي في طور الإنجاز وتقع بميناء "جن جن" بولاية جيجل. وبذلك تنتج هذه الوحدات الدقيق والفرينة والكسكس وغيرها وبأحجام مختلفة وفق ما يبينه هذا الجدول:

الجدول(03): تشكيلة منتجات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

المنتوج	الصف	الحجم	السعر
السميد	ممتاز	Kg 25	DA 3400 / للقطار
	رفيع	Kg 10 - Kg 5	
الفرينة	ممتازة	K5 - Kg 1	DA 3500 / للقطار
	للخبز نوع أ-	Kg 25	DA 1960 / للقطار
	للخبز نوع ب-	Kg 50	DA 1088 / للقطار
الكسكس	رفيع	Kg10 - Kg 5 - Kg 1	لم يحدد
	متوسط	Kg 25	
سُميدة	(دقيق فرينة القمح الصلب)	Kg 25	DA 1100 / للقطار
النخالة	عادية	40Kg	DA 1200 / للقطار

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من طرف رئيس القسم التجاري

ثانيا: التعريف بالجانب القانوني لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، والتي بدأت نشاطها على مراحل ابتداء من سنة 1999، هي من شركات الأموال ذات شكل الشركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL) برأس مال قدره 135 مليون دينار. تتمتع وفقا لأحكام القانون التجاري بالشخصية المعنوية، ولقد تم التحويل القانوني للمؤسسة من شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) إلى شركة ذات أسهم (SPA) حيث تم رفع رأسمالها الاجتماعي ليصل إلى 300 مليون دينار جزائري في جوان 2007.

وهي مؤسسة إنتاجية مندرجة قانونيا تحت شركات الأموال ذات المسؤولية المحدودة (SARL)، حيث أنها تخضع إلى النظام الحقيقي في تحديد الربح الضريبي. هذا وطالما أن رقم أعمالها في ارتفاع فهي مجبرة على مسك الدفاتر المحاسبية المنصوص عليها في المواد (09)، (10) و(11) من القانون التجاري. ومن الناحية الجبائية فإن المؤسسة تخضع إلى جميع الالتزامات الجبائية والنظام الضريبي المتعلقين بالأشخاص المعنويين، وتتمثل مختلف الضرائب في:

- ◀ الضريبة على أرباح الشركات (I.B.S) على أساس الربح المحقق.
- ◀ الرسم على القيمة المضافة على جميع عمليات بيع الفرينة الممتازة، الكسكس والنخالة بمعدل 7%.
- ◀ الرسم على النشاط التجاري والصناعي (T.A.I.C) على أساس رقم الأعمال المحقق بمعدل 2%.

◀ الدفع الجزافي (V.F) على أساس كتلة الأجور والمعاشات الممنوحة للعمال والموظفين بالمؤسسة.

◀ الرسم العقاري (T.F) على أساس جميع الممتلكات العقارية للمؤسسة سواء كانت مبنية او غير مبنية.

وقد استفادت المؤسسة من الامتيازات الضريبية المنصوص عليها في المرسوم التشريعي رقم (93-12) في إطار النظام الخاص، باعتبار أن بلدية أوماش مصنفة ضمن الأنظمة الخاصة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة

تكتسي المؤسسة أهمية بالغة في الميدان الاقتصادي خاصة في المنطقة التي تنشط فيها، كما أنها تسعى لتحقيق مزايا تنافسية تعزز من هذه الأهمية، هذا ما سيكون موضوع هذا المطلب الذي نتناول من خلاله أهمية وأهداف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.

1. أهمية المؤسسة

إن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تعتبر مؤسسة ذات أهمية اقتصادية متميزة باعتبارها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات استهلاك واسع، وتتوجه بهذه المنتجات إلى فئات واسعة من الزبائن من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس بها المؤسسات الأخرى وهذا نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة. ويمكن تبيان أهمية المؤسسة في ما يلي:

- تعتبر منتجات المؤسسة أساسية وضرورية لجميع أفراد المجتمع.
- تلبى المؤسسة جزءا مهما من حاجات السوق الوطنية وتوفير مناصب شغل.
- الموقع الجغرافي الإستراتيجي الذي يمكّن المؤسسة من الاتصال بمناطق عديدة.

2. أهداف المؤسسة

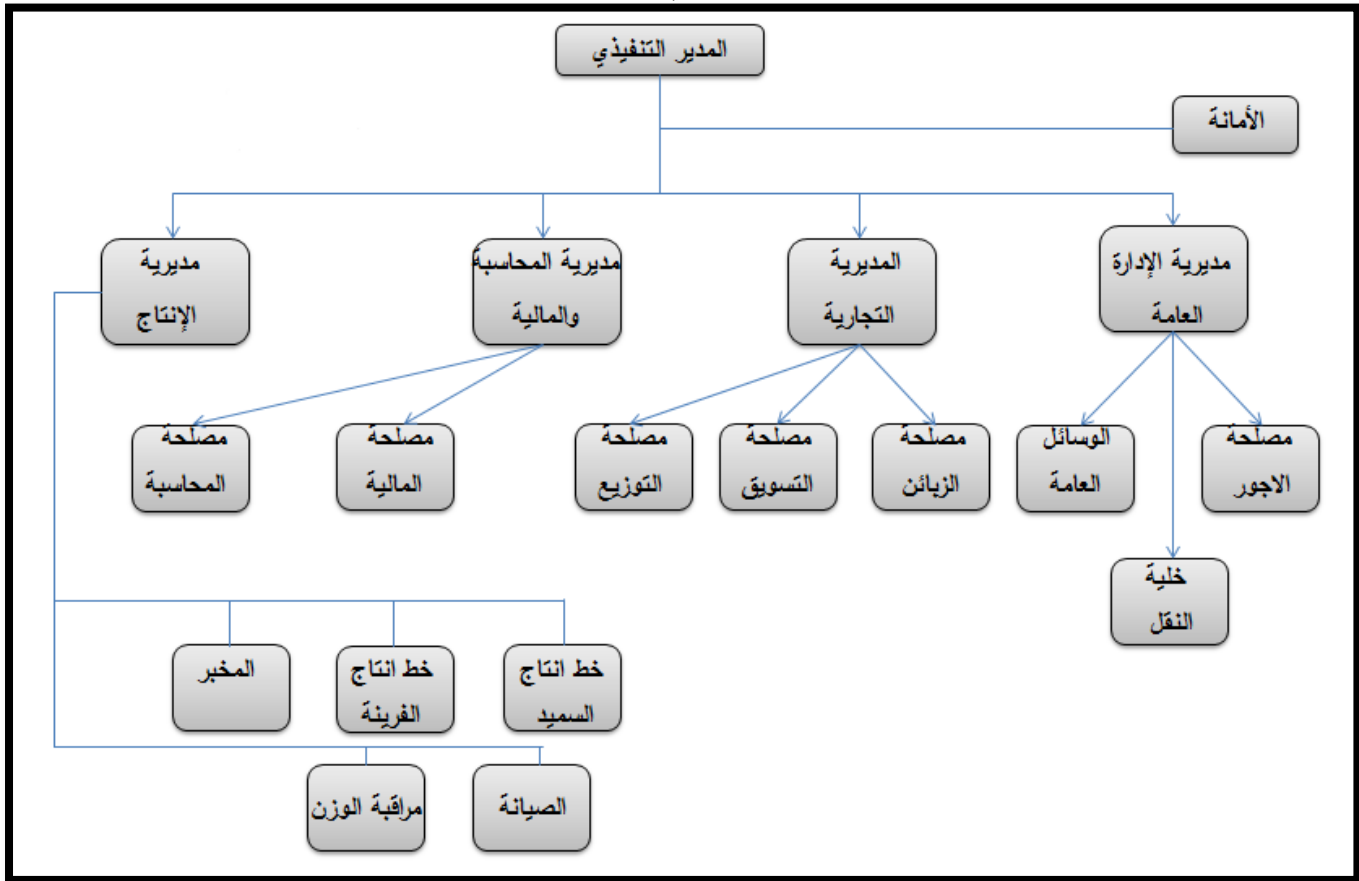
بعد أن شعرت المؤسسة بخطر المحيط الذي تنشط فيه، وحتى تقوي مركزها التنافسي أمام منافسة المؤسسات الأخرى، و يتسنى لها جذب الزبائن ودفعهم لطلب منتجاتها، سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها تتمثل في:

- العمل على تلبية حاجات السوق من المنتجات الغذائية
- وضع سياسات إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق
- الوصول إلى موقع الريادة في مجال تخصصها
- وضع سياسات تجارية قادرة على مواجهة المنافسة
- تخفيض التكاليف بالاستفادة من اقتصاديات الحجم من أجل الحصول على أسعار تنافسية
- توسيع وتطوير وحدات الإنتاج والعمل من أجل الوصول إلى التكامل الأمامي والخلفي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من المؤسسات المتوسطة الخاصة التي تمارس نشاطها الصناعي. فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات ومصالح. يوضح الشكل رقم (16) الهيكل التنظيمي للمؤسسة، هذا الأخير الذي يظهر مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة فيما بينها حسب السلم الهرمي للسلطة.

الشكل (16): الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب



المصدر: مديرية الإدارة العامة

إن مكونات هذا التنظيم تظهر ما يلي:

1. المدير التنفيذي: مكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا وتقنيا، واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة وكذلك العمل على التنسيق بين مختلف المديريات في المؤسسة.
2. الأمانة: مكلفة بتسيير شؤون الأمانة العامة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد واستقبال الزبائن والزوار واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديريات والمصالح، وتبليغ المعلومات إلى مختلف المديريات.
3. مديرية الإدارة العامة: تحرص على تطبيق القوانين وضبطها وتندرج تحتها المصالح التالية:

أ. مصلحة الوسائل العامة: تعمل على تمويل مصالح المؤسسة بالمستلزمات المختلفة (وسائل نقل، عتاد، معدات...) وتقوم بمهام الصيانة (الميكانيكية والكهربائية) وتحرص على أمن المؤسسة من خلال خلية الأمن التي تقوم أيضا بتسجيل دخول وخروج الشاحنات وحمولتها فارغة ومعبئة لضمان مطابقة كمية الحمولة مع الكمية المدونة في وصل الشراء.

ب. خلية النقل: تحرص على تأمين واستقبال الطلبات الخاصة بالشراء وكذلك إيصال العينات الممنوحة للزبائن وكذلك نقل العمال.

ج. مصلحة الأجور: وتتضمن أيضا مصلحة تسيير المستخدمين، وتعمل مصلحة الأجور على إعداد الأجور والتصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي.

4. المديرية التجارية: تشمل المصالح التالية:

أ. مصلحة التجارة: يتم التنسيق بين التجارة ومصصلحة الإنتاج، حيث يتم إرسال بيانات عن حجم الإنتاج والمخزون من المنتج النهائي لكي يتسنى لمصلحة التجارة القيام بمهامها والتمثلة في:

- القيام بتوزيع المنتج حسب الأولوية لان الطلب يفوق حجم الإنتاج، إذ تقوم المصلحة بدراسة الطلبية وترتبها حسب الأولوية أين يوضع في سجل الطلبات مع تسجيل تاريخ الطلبية، وكذا حجم المعاملات بالنسبة للزبون، حجم الحقوق. وذلك لتحقيق التوازن بين كمية المخزون من المنتج وحجم الطلبات.
- استقبال الزبائن وتحديد نوعية الزبون .

كما يتم في مصلحة التجارة تحقيق الصفقات التجارية وكذا تحديد الطلبات، البحث عن أسواق جديدة وزبائن جدد والعمل على مواجهة المنافسين وتحقيق أكبر قدر من المبيعات. إذ يشرف رئيس المصلحة على هذه العمليات أما الأعوان فإنهم يشرفون على عمليات البيع ومتابعة حقوق المؤسسة لكل زبون وكذلك تحرير الفواتير والقيام بالحسابات الخاصة بكمية المنتجات التي خرجت من المخزن يوميا ثم التقرير الشهري لمصلحة المحاسبة مصحوبا بنسخ عن الفواتير المحررة خلال الشهر.

ب. مصلحة الإرسال والتوزيع: تقوم هذه المصلحة بمهام عديدة حيث تبدأ المهام من المصلحة التجارية التي ترسل المعلومات اللازمة والخاصة بالعملاء، كما تقوم هذه المصلحة بإرسال وصل البيع إلى مصلحة التجارة للقيام بالعمليات الحسابية وتقوم هذه المصلحة بإعداد تقرير يومي موضح فيه خروج البضاعة، ثم إرساله إلى مدير الإنتاج، كما لهذه المصلحة علاقة بمصلحة التعبئة والتغليف، حيث يصدر إليهم الأمر بإرسال البضائع بعد تعبئتها.

5. مديرية المالية والمحاسبة: تقوم هذه المديرية بمراقبة كل العمليات الحسابية والمالية للمؤسسة، وتساهم في تطبيق وإنشاء البرنامج التجاري وتنفرع عنها مصلحتي المالية والمحاسبة. وتقوم هذه المديرية بالمهام التالية:

- التقييد المحاسبي وإعداد القوائم المالية؛
- إعداد البرامج المالية والميزانيات التقديرية و تسيير جميع العمليات المحاسبية؛

- تنظيم ومراقبة العمليات المالية والتصريحات الشهرية والسنوية وتتبع أرصدة الحسابات البنكية؛
 - تأمين ومراقبة تنفيذ العمليات الخاصة بالخبز، ومتابعة المهام الخاصة بالمؤسسة.
- 6. مديرية الإنتاج:** تشرف على الإنتاج خصوصا من ناحية الجودة ومراقبة الوزن الحقيقي للإنتاج ومراقبة نوعية المنتج. وتدرج تحت هذه المديرية المصالح التالية:
- أ. المخبر: تتمثل مهمة المخبر في مراقبة المواد الأولية (القمح بنوعيه) وكذا المنتج النهائي، وتحديد الخصائص التحليلية لمتابعة مدى استقرار النوعية، إذ لدى المخبر مطحنة صغيرة تجريبية تضمن اختبار عينات القمح المقترحة من طرف الموردين وهذا من أجل تحديد المواصفات النوعية للمنتج النهائي، وهذا من أجل:
- ❖ احترام مواصفات مراقبة الجودة وكذا متابعة المادة الأولية عند وصولها؛
 - ❖ إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية لتحسين الجودة؛
 - ❖ إمكانية التخزين
- ب. مصلحة الإنتاج: تشرف على السير الحسن للإنتاج من ناحية الجودة ومراقبة نوعية المنتج والمحافظة على مستوى الجودة، تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:
- ❖ استقبال المادة الأولية و الأكياس؛
 - ❖ تحضير وتنظيف القمح بنوعيه لطحنه؛
 - ❖ تخزين وتصريف المنتج؛
 - ❖ الصيانة الوقائية والفنية، وتحضير الأجهزة ومراقبة النوعية والجودة.
- يتابع مدير الإنتاج كل مراحل الإنتاج، وتستمر مراقبة كل مرحلة من هذه المراحل حتى الوصول إلى المرحلة النهائية بحيث يتم إرسال عينة من المنتج النهائي للمخبر لمراقبة النوعية مرة ثانية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

حتى يتمكن من الربط المنطقي بين الإطار النظري والمفاهيمي لدراستنا المتعلقة، بمساهمة الكفاءات البشرية في عملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة، يتوجب علينا إتباع منهجية ملائمة، لذلك نحاول من خلال هذا المبحث توضيح الأسس المنهجية الواجب تبنيها من أجل الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع.

المطلب الأول: المنهج المتبع

إن أي بحث علمي لا يمكن أن يصل إلى النتائج المرغوبة منه دون السير وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل الدراسة. ويقصد بالمنهج " نوع التصميم الذي يختاره الباحث لدراسة مشكلة معينة"¹. وتتقسم المناهج المستخدمة في علوم التسيير إلى نوعين المنهج الاستكشافي والمنهج الاختباري. وللإلمام الجيد بكل جوانب الظاهرة، اتبعنا المنهجين: الاستكشافي، ثم المنهج الاختباري بهدف اختبار الفرضيات المستخلصة². ويتم القيام بالدراسة الاستكشافية عندما تكون مشكلة البحث غير معروفة أو عندما لا يكون لدينا معلومات عن كيفية حل مشكلة البحث أو كيفية معالجة موضوعات بحثية مماثلة، أو نظرا لوجود عدد قليل من الدراسات حول المشكلة. لذا يجب القيام بأعمال مبدئية للحصول على معلومات عن الظاهرة ولفهم ماذا يحدث، ثم لصياغة نموذج يمثل الظاهرة ولاستكمال البحث فيما بعد عن طريق تصميم بحثي أقوى³.

أما الاختبار فيتعلق بوضع موضوع نظري تحت التجريب الواقعي. أي بمعنى آخر هو مجموعة العمليات التي بواسطتها نستطيع مقارنة موضوع نظري ما مع الواقع، بهدف تقييم مصداقية فرضية، أو نموذج أو نظرية بهدف التفسير⁴.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

لكل بحث علمي أدواته التي تساعد الباحث في بحثه، وترتبط الأدوات بموضوع البحث، والمنهج المستخدم في الدراسة، ويتوقف نجاح الباحث في بحثه إلى حد كبير على قدرته في استخدام أدوات البحث⁵. حيث هناك طرق يمكن للباحث استخدامها لجمع البيانات اللازمة لبحثه هي الملاحظة، المقابلة، الاستمارة... وعلى الباحث أن يحدد الطريقة المثلى التي تناسب بحثه، ويخضع عملية اختيار أسلوب جمع البيانات لعدة عوامل نذكر منها:⁶

- طبيعة البحث ومدى ملائمة الوسيلة للبيانات المراد دراستها.

- طبيعة مجتمع وأفراد الدراسة.

¹ - محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: الفوائد، المراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 1999، ص 46.

² - وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة بسكرة، 22 فيفري 2010، ص 5.

³ - كمال الدين الدهراوي، منهجية البحث العلمي في الإدارة والمحاسبة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 47.

⁴ - وسيلة بن ساهل، نفس المرجع، ص 5.

⁵ - محمد الصاوي، محمد مبارك، البحث العلمي: أسسه وطريقته كتابته، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1992، ص 35.

⁶ - محمد عبيدات وآخرون، نفس المرجع، ص 54، 74.

- ظروف الباحث من حيث قدراته المالية والوقت المتاح إليه ومدى معرفته باستخدام طريقة جمع البيانات.

ومن بين الأدوات التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات نذكر ما يلي:

1. المقابلة:

يمكن تعريف المقابلة بأنها عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لتعريفه من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ومن الأهداف الأساسية للمقابلة الحصول على البيانات التي يريدها الباحث بالإضافة إلى التعرف ملامح أو مشاعر أو تصرفات المبحوثين في مواقف معينة.

2. الاستمارة:

هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين. وتعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد، ومن أهم ما تتميز به الاستبانة توفير الكثير من الجهد والوقت على الباحث.

وتناسبا مع طبيعة الموضوع وتماشيا مع مجتمع الدراسة اعتمدنا أداة الاستمارة لتغطية جميع جوانب الموضوع، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول الموضوع محل الدراسة ترسل للأشخاص المعنيين تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الوارد فيها. وتتعدد أسئلة الاستمارة حيث نجد :

- الأسئلة المغلقة: وتتطلب اختيار إجابة واحدة محددة مسبقا (نعم/لا)؛
- الأسئلة المفتوحة: تعطي للمجيب عنها فرصة الإجابة بالأسلوب والألفاظ التي يرغب فيها؛
- أسئلة الخيارات المتعددة: وتستخدم في القضايا التي تتباين فيها الآراء؛
- أسئلة الأوزان والقيم: ونجد منها الخيارات التالية: موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما. وهي الطريقة المعتمدة في هذا البحث .

اشتملت الاستمارة على جزئيين بالإضافة إلى رسالة موجهة لأفراد عينة الدراسة تؤكد على أهمية الدراسة وأهدافها، وتتمثل هذه الأجزاء في:

- الجزء الأول: ويتعلق بالمعلومات الأولية للمبحوثين، ويضم العبارات (1-6) (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة، التحكم في الإعلام الآلي).
- الجزء الثاني: ويتعلق بموضوع الدراسة والذي بدوره قسمناه إلى ثلاثة محاور هي:

1. المحور الأول: ويتعلق بواقع الكفاءات البشرية في المؤسسة

2. المحور الثاني: ويتعلق بالتشخيص الخارجي للمؤسسة

3. المحور الثالث: ويتعلق بالتشخيص الداخلي للمؤسسة.

المطلب الثالث: عينة الدراسة

تعتبر عملية اختيار عينة البحث خطوة من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، على اعتبار أنّ العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث. فبدلاً من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية¹، هذا بشرط بشرط أن تمثل العينة جميع المفردات أو العناصر المكونة للمجتمع الأصلي تمثيلاً صادقاً وعادلاً، وهذا يستلزم من الباحث أن يختار العينة على أساس تكافؤ فرص الاختيار لمفردات المجتمع الأصلي للبحث كله². وحتى تكون العينة ممثلة للمجتمع الذي سحبت منه يجب أن يكون هناك³:

- تجانس صفات وخصائص مفردات العينة ومفردات مجتمع البحث
- تكافؤ فرص الظهور في العينة لجميع مفردات المجتمع
- عدم التحيز في اختيار مفردات المجتمع.

وقد قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل للإدارة العليا إضافة إلى رؤساء الأقسام لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب **GMS** بأوماش ولاية بسكرة، وقد اخترنا هذه الفئة تحديداً، لأنها تمثل المجتمع المناسب الذي تتوفر فيه متطلبات الدراسة، من كونهم إطارات تمتلك الخبرات والمعارف والمهارات التي تتطلبها الكفاءة، إضافة إلى أنهم المسؤولين عن إجراء عملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة. ويهدف دراسة مساهمة الكفاءات البشرية في عملية التشخيص الاستراتيجي، قمنا بتوزيع (40) استمارة، تم استرجاع 37 استمارة، واستبعدنا استمارتين لعدم مطابقتها للشروط المطلوبة، لتتم الدراسة على 35 استمارة.

أ. وصف خصائص عينة الدراسة:

من خلال نتائج الاستقصاء وجدنا أن العينة محل الدراسة تمتاز بجملة من الخصائص الشخصية نوضحها في الجدول رقم (04) وذلك بناء على معلومات الاستمارة.

الجدول رقم (04): خصائص مجتمع الدراسة

1 - محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 83.

2 - حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي لبناء المهارات البحثية، مؤسسة دار الصادق الثقافية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 125.

3 - هاني عرب، محاضرات في مهارات التفكير والبحث العلمي، ملتقى البحث العلمي، 2009، ص 85.

المتغير	الفئات والخصائص	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	25	71.4
	أنثى	10	28.6
	المجموع	35	100
العمر	أقل من 30 سنة	09	25.7
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	13	37.1
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	10	28.6
	من 50 سنة فأكثر	3	8.6
	المجموع	35	100
المؤهل العلمي	مستوى ثانوي أو أقل	3	8.9
	تقني سامي	8	22.9
	ليسانس	17	48.6
	مهندس	6	17.1
	شهادة الدراسات العليا المتخصصة	1	2.9
	المجموع	35	100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	07	20.0
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	9	25.7
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	13	37.1
	من 15 سنة فأكثر	06	17.1
	المجموع	35	100
التحكم في الإعلام الآلي	ضعيف	2	5.7
	متوسط	12	34.3
	جيد	21	60.0
	المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

بالنسبة لمتغير الجنس: يبين الجدول رقم (04) أن عدد الذكور هو 25 فرداً، أي ما نسبته 71.4% من مجموع أفراد عينة الدراسة، أما الإناث فقد بلغ عددهن 10، بنسبة 28.6% من مجموع أفراد عينة الدراسة. بالنسبة لمتغير العمر: الفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بمقدار 37.1%، نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بلغت نسبتهم 28.6%، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت 25.7%، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين في الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) بلغت 8.6%. وعليه نستنتج أن اغلب إدارات المؤسسة في عمر شاب مناسب للعمل والإنتاج.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: شكلت ما نسبته 48.6% من المبحوثين فئة الحاصلين على شهادة الليسانس، يليها 22.9% من المبحوثين حاصلين على شهادة تقني سامي، و 17.1% حاصلين على شهادة مهندس. و 8.9% من المبحوثين ذوي المستوى ثانوي أو أقل. وأخيرا 2.9% من حملة شهادة الدراسات العليا المتخصصة. وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بتوظيف الإطارات ذوي المؤهلات العلمية العالية، استجابة لطبيعة الوظائف الحساسة التي يشغلونها كموظفين في الإدارة العليا، أو كرؤساء أقسام مختصين.

بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة: ما نسبته 37.1% من أفراد العينة خبرتهم تتراوح من 10 إلى أقل من 15 سنة، وما نسبته 25.7% تتراوح خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وما نسبته 20% خبرتهم أقل من 5 سنوات، وفي الأخير ما نسبته 17% خبرتهم من 15 سنة فأكثر. وهذا يشير إلى أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة هم من ذوي الخبرات الوظيفية الطويلة نسبيا.

بالنسبة لمتغير التحكم في الإعلام الآلي: أجاب ما نسبته 60% من أفراد العينة أن لديهم تحكم جيد في الإعلام الآلي، وما نسبته 34.3% لديهم تحكم متوسط في الإعلام الآلي، وفي الأخير نجد أن ما نسبته 5.7% لديهم تحكم ضعيف في الإعلام الآلي.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة القياس

1. صدق أداة الدراسة:

- **الصدق الظاهري:** بعد تصميم الاستمارة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة قمنا بعرضها على ستة محكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، للتأكد من صدق الأداة. وقد استفدنا من ملاحظات واقتراحات المحكمين في بناء الاستبانة والتعرف على مدى صلاحية الفقرات من كل محور، ثم طورت الاستبانة بناء على آراء المحكمين لنضع الاستمارة في صورتها النهائية.

- **صدق المحك أو الصدق الذاتي:** تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات، باستخدام المعادلة التالية: صدق المحك = معامل الثبات^{1/2}. والجدول رقم (05) يبين أن معامل الصدق الكلي يقدر بـ (0.980).

2. **ثبات أداة الدراسة:** تم استخدام (كرونباخ ألفا α) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة α لجميع فقرات الاستمارة 96.1% وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة 60%، كما أن قيمة α بالنسبة لكل محور على حدة أعلى من النسبة المقبولة 60%، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (05): نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات α	معامل الصدق
---------	--------------	-----------------------	-------------

0.946	0.895	10	الكفاءات البشرية
0.970	0.942	25	التشخيص الاستراتيجي
0.956	0.914	16	التشخيص الخارجي
0.925	0.856	07	أ. البيئة العامة
0.930	0.865	09	ب. تشخيص الصناعة
0.940	0.884	09	التشخيص الداخلي
0.980	0.961	35	مجموع العبارات

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من الفرضيات اعتمدنا في التحليل على برنامج الحزم الإحصائية Spss الإصدار 20. تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة الثلاث، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (06): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبة

- ثم تم تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي ، لصبح طول الخلايا كما يلي :

جدول رقم (07): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبة

- التكرارات والنسب المؤوية أو ما يعرف بالتكرارات النسبية.
- اختبار ألفا كرونباخ α لقياس ثبات أداة الدراسة.
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان مدى تركيز وتشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة. وأخيرا معامل الارتباط

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات ومناقشتها

المطلب الأول: تحليل إجابات عينة الدراسة

1. تحليل إجابات أفراد الدراسة حول الكفاءات البشرية في المؤسسة: يحتوي هذا المحور "على عشرة عبارات، استهدفت تشخيص واقع الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب MGS. ويبين الجدول رقم (08) إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفقا للمتوسط الحسابي.

الجدول رقم (08): إجابات أفراد الدراسة حول كفاءات البشرية في المؤسسة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المحور الأول
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
01	موافق	0.770	3.63	0	27	4	3	1	
				0	77.1	11.4	8.6	2.9	
02	موافق	0.796	3.69	4	19	9	3	0	
				11.4	54.3	25.7	8.6	0	
03	موافق	0.817	3.54	1	22	8	3	1	
				2.9	62.9	22.9	8.6	2.9	
04	موافق	0.847	3.40	2	16	11	6	0	
				5.7	45.7	31.4	17.1	0	
05	موافق	1.067	3.51	4	19	5	5	2	
				11.4	54.3	14.3	14.3	5.7	
06	محايد	0.973	3.23	0	19	7	7	2	
				0	54.3	20.0	20.0	5.7	
07	محايد	0.973	3.23	0	19	7	7	2	
				0	54.3	20.0	20.0	5.7	
08	موافق	0.742	3.49	1	19	11	4	0	
				2.9	54.3	31.4	11.4	00	
09	موافق	0.910	3.63	3	22	5	4	1	
				8.6	62.9	14.3	11.4	2.9	
10	محايد	1.051	3.31	2	18	6	7	2	
				5.7	51.4	17.1	20.0	5.7	
	موافق	0.74993	3.7941	الدرجة الكلية					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

- جاءت العبارة رقم (02) " تمتلك الكفاءات البشرية للمؤسسة القدرة على فهم المهام الموكلة لها" في الترتيب الأول، وكان وسطها الحسابي "3.69" بانحراف معياري "0.870". وبالتالي فان اتجاه إجابات الباحثين هو "الموافقة".

فيما عبر 8.6% بعدم الموافقة، و 25.7% ارتأت الحياد، و 54.3% أجابوا بالموافقة، و 11.4% كان رأيهم موافق تماما.

- جاءت العبارة رقم (01) "تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءة عالية" و (09) "تساهم كفاءات المؤسسة في تطوير المنتج" في الترتيب الثاني، بوسط حسابي "3.63" وانحراف معياري "0.770" بالنسبة للعبارة (01)، وانحراف معياري (0.910) للعبارة (09). وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة" على العبارتين.
- بالنسبة للعبارة (01): عبرت 2.9% من العينة ب عدم الموافقة تماما، فيما عبر 8.6% بعدم الموافقة، و11.4% ارتأت الحياد، و 77.1% أجابوا بالموافقة.
- بالنسبة للعبارة (09): عبرت 2.9% من العينة ب عدم الموافقة تماما، فيما عبر 11.4% بعدم الموافقة، و14.3% ارتأت الحياد، و 62.9% أجابوا بالموافقة، 8.6% كان رأيهم موافق تماما.
- جاءت العبارة رقم (03) "تمتلك الكفاءات البشرية للمؤسسة القدرة على تحديد المشكلات بصورة سليمة" في الترتيب الثالث، وكان وسطها الحسابي "3.54" بانحراف معياري "0.817". وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة". وعبرت 2.9% من العينة ب عدم الموافقة تماما، فيما عبر 8.6% بعدم الموافقة، و 22.9% ارتأت الحياد، و 62.9% أجابوا بالموافقة، 2.9% كان رأيهم موافق تماما.
- جاءت العبارة رقم (05) "تهتم المؤسسة بتطوير كفاءاتها البشرية" في الترتيب الرابع، وكان وسطها الحسابي "3.68" بانحراف معياري "1.007"، وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة". وعبرت 5.7% من العينة ب عدم الموافقة تماما، فيما عبر 14.3% بعدم الموافقة، و 14.3% ارتأت الحياد، و 54.3% أجابوا بالموافقة، 11.4% كان رأيهم موافق تماما.
- جاءت العبارة رقم (08) "تحقق الكفاءات البشرية أداء متميزا للمؤسسة" في الترتيب الخامس، وكان وسطها الحسابي "3.49" بانحراف معياري "0.742"، وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة". عبر 11.4% بعدم الموافقة، و 31.4% ارتأت الحياد، و 54.3% أجابوا بالموافقة، 2.9% كان رأيهم موافق تماما.
- ❖ جاءت العبارة رقم (04) "تشجع المؤسسة كفاءاتها على الإبداع في حل المشكلات" في الترتيب السادس، وكان وسطها الحسابي "3.40" بانحراف معياري "0.847"، وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة". عبر 17.1% بعدم الموافقة، و 31.4% ارتأت الحياد، و 45.7% أجابوا بالموافقة، 5.7% كان رأيهم موافق تماما.
- ❖ جاءت العبارة رقم (10) "امتلاك الكفاءات البشرية يكسب المؤسسة ميزة تنافسية" في الترتيب السابع، حيث كان الوسط الحسابي للعبارة "3.31" بانحراف معياري "1.051"، وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الحياد". حيث عبرت 5.7% من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 20.0% بعدم الموافقة، و 17% ارتأت الحياد، و 51.4% أجابوا بالموافقة، 5.7% كان رأيهم موافق تماما.

❖ جاءت العبارتين رقم (06) "تهتم المؤسسة بتطوير العلاقات المهنية بين كفاءاتها" و (07) " تهتم المؤسسة بتحفيز كفاءاتها البشرية" في الترتيب الثامن، بوسط حسابي "3.23" وانحراف معياري "0.973" بالنسبة للعبارة (06)، وانحراف معياري (0.973) للعبارة (07). وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الحياد". وقد حصلنا على نفس النتائج بالنسبة للعبارتين حيث: عبرت 5.7% من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 20.0% بعدم الموافقة، و 20.0% ارتأت الحياد، و54.3% أجابوا بالموافقة.

❖ وبشكل عام يتبين من الجدول رقم (08) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الأول يساوي (3.7941) بانحراف معياري (0.74993) مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين آراء أفراد الدراسة حول واقع الكفاءات البشرية في المؤسسة. والاتجاه العام لإجابات المبحوثين هي "الموافقة".

2. تحليل إجابات أفراد الدراسة حول التشخيص الخارجي في المؤسسة:

يحتوي محور "التشخيص الاستراتيجي الخارجي" على ستة عشر (16) عبارات وقد استهدفنا من خلال تلك العبارات التعرف على حالة التشخيص الخارجي بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب MGS. بحيث قسم إلى جزئين: الجزء الأول يتكون من (07) عبارات تشخص حالة تحليل البيئة العامة للمؤسسة، والتسعة عبارات الأخرى (09) تشخص حالة تشخيص الصناعة.

أ. تشخيص البيئة العامة: يبين الجدول رقم (09) إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفقا للمتوسط الحسابي، بحيث أنه كلما زادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد الموافقة وتزداد الأهمية.

الجدول رقم (09): إجابات أفراد الدراسة حول تشخيص البيئة العامة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المحور الثاني
---------	---------	-------------------	-----------------	-------------	-------	-------	-----------	-----------------	---------------

				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
2	موافق	0.770	3.63	2	22	7	4	0	01
				5.7	62.9	20.0	11.4	0	
3	موافق	0.852	3.54	1	23	6	4	1	02
				2.9	65.7	17.1	11.4	2.9	
4	محايد	1.027	3.34	1	21	4	7	2	03
				2.9	60.0	11.4	20.0	5.7	
1	موافق	0.932	3.69	4	22	4	4	1	04
				11.4	62.9	11.4	11.4	2.9	
5	محايد	0.993	3.31	2	17	7	8	1	05
				5.7	48.6	20.0	22.9	2.9	
1	موافق	0.718	3.69	2	23	7	3	0	06
				5.7	65.7	20.0	8.6	00	
6	محايد	1.052	3.20	2	14	11	5	3	07
				5.7	40.0	31.4	14.3	8.6	
	موافق	0.67024	3.4857	درجة الكلية					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

- ❖ جاءت العبارتين رقم (04) "تتابع المؤسسة اللوائح والقوانين التي تتعلق بأنشطتها ومختلف والتعديلات التي تطرأ عليها" و (06) "تبحث المؤسسة عن فرصة لتوسيع أعمالها" في الترتيب الأول، بوسط حسابي "3.69" وانحراف معياري قدره "0.932" للعبارة (04) و "0718" للعبارة (06)، وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة"
- بالنسبة للعبارة (04): عبرت 2.9% من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 11.4% بعدم الموافقة، و 11.4% ارتأت الحياد، و 62.9% أجابوا بالموافقة، 11.4% كان رأيهم موافق تماما.
- النسبة للعبارة (06): عبر 8.6% بعدم الموافقة، و 20.0% ارتأت الحياد، و 65.7% أجابوا بالموافقة، 5.7% كان رأيهم موافق تماما.
- ❖ جاءت العبارة رقم (01) "تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التغيرات الاقتصادية لبيئتها" في الترتيب الثاني، وكان وسطها الحسابي "3.63" بانحراف معياري "0.770"، وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة". عبر 14.3% بعدم الموافقة، و 20.0% ارتأت الحياد، و 62.9% أجابوا بالموافقة، 5.7% كان رأيهم موافق تماما.

- ❖ جاءت العبارة رقم (02) " تهتم المؤسسة بالجانب البيئي عند أداء أنشطتها" في الترتيب الثالث، وكان وسطها الحسابي "3.54" بانحراف معياري "0.852"، وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة". وعبرت 2.9% من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 11.4% بعدم الموافقة، و 17.1% ارتأت الحياد، و 65.7% أجابوا بالموافقة، 2.9% كان رأيهم موافق تماما.
 - ❖ جاءت العبارة رقم (03) " تهتم المؤسسة بمواكبة التغيرات التكنولوجية" في الترتيب الرابع، وكان وسطها الحسابي "3.34" بانحراف معياري "1.027"، وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة". وعبرت 2.9% من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 11.4% بعدم الموافقة، و 17.1% ارتأت الحياد، و 65.7% أجابوا بالموافقة، 2.9% كان رأيهم موافق تماما.
 - ❖ جاءت العبارة رقم (05) "تلجأ المؤسسة لدراسة ومتابعة إمكانيات ورغبات البيئة الاجتماعية التي تنشط فيها" في الترتيب الخامس، وكان وسطها الحسابي "3.31" بانحراف معياري "0.993"، وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الحياد". حيث عبرت 2.9% من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 22.9% بعدم الموافقة، و 20.0% ارتأت الحياد، و 48.6% أجابوا بالموافقة، و 5.7% كان رأيهم موافق تماما.
 - ❖ جاءت العبارة رقم (07) " تسعى المؤسسة لفرص استثمار خارجية" في الترتيب السادس، وكان وسطها الحسابي "3.20" بانحراف معياري "1.052"، وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الحياد". عبرت 8.6% من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 14.3% بعدم الموافقة، و 31.4% ارتأت الحياد، و 40.0% أجابوا بالموافقة، 5.7% كان رأيهم موافق تماما.
 - ❖ وبشكل عام يتبين من الجدول رقم (09) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البيئة العامة يساوي (3.4857) بانحراف معياري (0.67024)، مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين آراء أفراد الدراسة حول تشخيص البيئة العامة في المؤسسة. والاتجاه العام لإجابات المبحوثين هي "الموافقة".
- ب. **تشخيص الصناعة:** يبين الجدول رقم (10) إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفقا للمتوسط الحسابي، بحيث أنه كلما زادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد الموافقة وتزداد الأهمية.

الجدول رقم (10): إجابات أفراد الدراسة حول تشخيص الصناعة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المحور الثاني
---------	---------	-------------------	-----------------	-------------	-------	-------	-----------	-----------------	---------------

				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
6	محايد	0.926	3.29	1	17	9	7	1	08
				2.9	48.6	25.7	20.0	2.9	
1	موافق	0.758	3.69	2	24	5	4	0	09
				5.7	68.6	14.3	11.4	00	
7	محايد	0877	3.23	0	16	13	4	2	10
				0	45.7	37.1	11.4	5.7	
6	محايد	0.926	3.29	1	17	9	7	1	11
				2.9	48.6	25.7	20.0	2.9	
3	موافق	0.853	3.51	0	24	7	2	2	12
				0	68.6	20.0	5.7	5.7	
5	محايد	0.877	3.37	0	21	7	6	1	13
				0	60.0	20.0	17.1	2.9	
1	موافق	0.631	3.69	1	24	8	2	0	14
				2.9	68.6	22.9	5.7	00	
2	موافق	0.815	3.57	2	20	10	2	1	15
				5.7	57.1	28.6	5.7	2.9	
4	موافق	0.887	3.49	1	21	9	2	2	16
				2.9	60.0	25.7	5.7	5.7	
	موافق	0.58471	3.4571	درجة الكلية					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

- جاءت العبارتين رقم (09) "تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحسين حصتها السوقية" و العبارة (14) "تعمل المؤسسة على تقوية وإيجاد أفضل السبل للحفاظ على مورديها" في الترتيب الأول، وكان الوسط الحسابي للعبارة (14) "3.69" بانحراف معياري "0.631"، وبانحراف معياري "0.758" بالنسبة للعبارة (9)، وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة".
- بالنسبة للعبارة (09): عبر 11.5% بعدم الموافقة، و 14.3% ارتأت الحياد، و 68.6% أجابوا بالموافقة، 5.7% كان رأيهم موافق تماما.
- النسبة للعبارة (14): عبر 5.7% بعدم الموافقة، و 22.9% ارتأت الحياد، و 68.6% أجابوا بالموافقة، 2.9% كان رأيهم موافق تماما.
- جاءت العبارة رقم (15) "تسعى المؤسسة لإيجاد قنوات توريد جديدة أفضل" في الترتيب الثاني، وكان وسطها الحسابي "3.57" بانحراف معياري "0.815"، وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة". وعبرت

- 2.9% من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 5.7% بعدم الموافقة، و 28.6% ارتأت الحياد، و 57.1% أجابوا بالموافقة، 5.7% كان رأيهم موافق تماما.
- جاءت العبارة رقم (12) " تسعى المؤسسة دوما لتلبية رغبات العملاء والحفاظ على ولائهم" في الترتيب الثالث، وكان وسطها الحسابي "3.51" بانحراف معياري "0.853"، وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة". وعبرت 5.7% من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 5.7% بعدم الموافقة، و 20.0% ارتأت الحياد، و 68.6% أجابوا بالموافقة، 2.9% .
- جاءت العبارة رقم (16) " تهتم المؤسسة بالموردين المحتملين من خلال دراسة مختلف العروض التي تتلقاها " في الترتيب الرابع، وكان وسطها الحسابي "3.49" بانحراف معياري "0.887"، وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة". وعبرت 5.7% من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 5.7% بعدم الموافقة، و 25.7% ارتأت الحياد، و 60.0% أجابوا بالموافقة، 2.9% كان رأيهم موافق تماما.
- جاءت العبارة رقم (13) " تدرس المؤسسة باستمرار أذواق زبائنهم وطلباتهم" في الترتيب الخامس، وكان وسطها الحسابي "3.37" بانحراف معياري "0.877"، وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الحياد". وعبرت 2.9% من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 17.1% بعدم الموافقة، و 20.0% ارتأت الحياد، و 60.0% أجابوا بالموافقة، 2.9% .
- جاءت العبارة رقم (08) " تتابع المؤسسة وباستمرار أنشطة منافسيها في القطاع" و (11) " تسعى المؤسسة لمعرفة المنتجات البديلة التي يحتمل أن تنافس خط إنتاجها" في الترتيب السادس، بوسط حسابي "3.29" بانحراف معياري "0.926" لرقم (08) و "0.926" لرقم (11)، وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الحياد" بالنسبة للعبارتين. وقد حصلنا على نفس النسب بالنسبة للعبارتين بحيث: عبرت 2.9% من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 20% بعدم الموافقة، و 25.7% ارتأت الحياد، و 48.6% أجابوا بالموافقة، 2.9% كان رأيهم موافق تماما.
- جاءت العبارة رقم (10) " تدرس المؤسسة إمكانية دخول منافسين جدد للقطاع" في الترتيب السابع، بوسط حسابي "3.23" بانحراف معياري "0.877"، وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الحياد". وعبرت 5.7% من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 11.4% بعدم الموافقة، و 37.1% ارتأت الحياد، و 45.7% أجابوا بالموافقة.
- ❖ وبشكل عام يتبين من الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثاني يساوي (3.4571) بانحراف معياري (0.58471) مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين آراء أفراد الدراسة
- تشخيص الصناعة في المؤسسة. والاتجاه العام لإجابات المبحوثين هي "الموافقة".
3. تحليل إجابات أفراد الدراسة حول التشخيص الداخلي في المؤسسة:

يحتوي محور "التشخيص الداخلي" على تسعة (09) عبارات وقد استهدفنا من خلالها التعرف على حالة التشخيص الداخلي بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب MGS. ويبين الجدول رقم (10) إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفقا للمتوسط الحسابي، بحيث أنه كلما زادت قيمته تزداد الموافقة.

الجدول رقم (11): إجابات أفراد الدراسة حول التشخيص الداخلي للمؤسسة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المحور الثالث
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
5	موافق	0.689	3.43	0	19	12	4	0	01
				0	54.3	34.3	11.4	0	
1	موافق	0.765	3.66	1	25	6	2	1	02
				2.9	71.4	17.1	5.7	2.9	
1	موافق	0.765	3.66	2	23	6	4	0	03
				5.7	65.7	17.1	11.4	0	
3	موافق	0.852	3.54	1	23	6	4	1	04
				2.9	65.7	17.1	11.4	2.9	
8	محايد	0.938	3.34	0	22	4	8	1	05
				0	62.9	11.4	22.9	2.9	
7	محايد	0.843	3.37	0	20	9	5	1	06
				0	57.1	25.7	14.3	2.9	
6	موافق	0.847	3.40	1	19	8	7	0	07
				2.9	54.3	22.9	20.0	0	
4	موافق	0.818	3.49	0	23	7	4	1	08
				0	65.7	20.0	11.4	2.9	
2	موافق	0.815	3.57	1	23	7	3	1	09
				2.9	65.7	20.0	8.6	2.9	
	موافق	0.58939	3.4952	درجة الكلية					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

❖ جاءت العبارتين رقم (02) " تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحليل قدراتها المالية" و (03) " تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل قدراتها الإنتاجية" في الترتيب الأول، بوسطها حسابي "3.66" وانحراف معياري "0.765"، للعبارة (02) اما العبارة (03) بانحراف معياري "0.765". وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة". بالنسبة للعبارة (02): عبرت 2.9% من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 5.7% بعدم الموافقة، و 17.1% ارتأت الحياد، و 71.4% أجابوا بالموافقة، 2.9% كان رأيهم موافق تماما.

- النسبة للعبارة (03): عبر 11.4% بعدم الموافقة، و 17.1% ارتأت الحياد، و 65.7% أجابوا بالموافقة، و 5.7% كان رأيهم موافق تماما.
- جاءت العبارة رقم (09) " تهتم المؤسسة بنقاط القوة لديها ، وتسعى للتغلب على نقاط الضعف" في الترتيب الثاني، وكان وسطهما الحسابي "3.57" بانحراف معياري "0.815"، وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة". وعبرت 2.9% من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 8.6% بعدم الموافقة، و 20.0% ارتأت الحياد، و 65.7% أجابوا بالموافقة، و 2.9% كان رأيهم موافق تماما.
- جاءت العبارة رقم (04) " تتبنى المؤسسة التكنولوجية الإنتاجية الجديدة لرفع قدراتها الإنتاجية" في الترتيب الثالث، وكان وسطها الحسابي "3.54" بانحراف معياري "0.852"، وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة". وعبرت 2.9% من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 11.4% بعدم الموافقة، و 17.1% ارتأت الحياد، و 65.7% أجابوا بالموافقة، و 2.9% كان رأيهم موافق تماما.
- جاءت العبارة رقم (08) " تساهم ثقافة العمال في حل المشكلات " في الترتيب الرابع، وكان وسطها الحسابي "3.49" بانحراف معياري "0.818"، وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة". وعبرت 2.9% من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 11.4% بعدم الموافقة، و 20.0% ارتأت الحياد، و 65.7% أجابوا بالموافقة.
- جاءت العبارة رقم (01) " تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل قدراتها التسويقية" في الترتيب الخامس، وكان وسطها الحسابي "3.43" بانحراف معياري "0.689"، وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة". عبر 11.4% بعدم الموافقة، و 34.3% ارتأت الحياد، و 54.3% أجابوا بالموافقة.
- جاءت العبارة رقم (07) " يتصف العمل بالمرونة في المؤسسة " في الترتيب السادس، وكان وسطها الحسابي "3.40" بانحراف معياري "0.847"، وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة". عبر 20.0% بعدم الموافقة، و 22.9% ارتأت الحياد، و 54.3% أجابوا بالموافقة، و 2.9% كان رأيهم موافق تماما.
- جاءت العبارة رقم (06) " للمؤسسة هيكل تنظيمي مرن يكرس لا مركزية اتخاذ القرار " في الترتيب السابع، وكان وسطها الحسابي "3.37" بانحراف معياري "0.843"، وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الحياد". وعبرت 2.9% من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 14.3% بعدم الموافقة، و 25.7% ارتأت الحياد، و 57.1% أجابوا بالموافقة.
- جاءت العبارة رقم (05) " تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحليل قدرات كفاءاتها " في الترتيب الثامن، وكان وسطها الحسابي "3.34" بانحراف معياري "0.938"، وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الحياد". وعبرت 2.9% من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 22.9% بعدم الموافقة، و 11.4% ارتأت الحياد، و 62.9% أجابوا بالموافقة.

❖ وبشكل عام يتبين من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البيئة العامة يساوي (3.4952) بانحراف معياري (0.58939)، مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين آراء أفراد الدراسة حول تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة. والاتجاه العام لإجابات المبحوثين هي "الموافقة".

المطلب الثاني: اختبار صلاحية نموذج مساهمة الكفاءات البشرية في عملية التشخيص الاستراتيجي

1. طبيعة الكفاءات البشرية والتشخيص الاستراتيجي في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

للتأكد من صلاحية النموذج واختبار فرضيات الدراسة يجب التحقق من أن البيانات التي حصلنا عليها تخضع للتوزيع الطبيعي، حيث سنقوم بحساب معامل الالتواء skewness. ونجد في هذا الإطار دراسات تعتبر أن معامل الالتواء يجب أن يكون محصور بين [-1 ، 1]، بينما نجد دراسات أخرى تعتبر أن skewness يجب أن يكون محصور بين [-3، 3] ، ونحن سنأخذ بالدراسة التي تعتبر أن معامل الالتواء محصور بين [-3، 3]

الجدول رقم (12): معامل الالتواء

معامل الالتواء	الأبعاد
0.804	الكفاءات
0.976	التشخيص الاستراتيجي
0.781	التشخيص الخارجي
0.668	- البيئة العامة
0.989	- تشخيص الصناعة
1.148	التشخيص الداخلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss20

بالاعتماد على الجدول (12) بمعامل الالتواء لأبعاد الدراسة سوف يمكن تقديم التحليل الموالي:

- تحليل متغير الكفاءات البشرية: معامل skewness كان 0.804 أي أنه مقبول، وبالتالي فالبيانات موزعة توزيعاً طبيعياً وموظفي المؤسسة موافقون على أن هناك كفاءات بشرية حقيقية بالمؤسسة .
- تحليل متغير التشخيص الاستراتيجي: معامل skewness كان 1.976 أي أنه مقبول، وبالتالي فالبيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، وموظفي الإدارة العليا، ورؤساء الأقسام موافقون على أن هناك تشخيص استراتيجي بالمؤسسة.
- تحليل بعد التشخيص الخارجي: معامل skewness كان 0.781 أي أنه مقبول، وبالتالي فالبيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، والمؤسسة تهتم بتشخيص بيئتها الخارجية.
- تحليل بعد تشخيص البيئة العامة: معامل skewnes فكان 0.668 أي أنه مقبول، وبالتالي فالبيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، وهذا يدل على المؤسسة تهتم بتشخيص بيئتها العامة.

- تحليل بعد تشخيص الصناعة: معامل skewness كان 0.989 أي أنه مقبول، وبالتالي فالبيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، وبالتالي فإن المؤسسة تهتم بتشخيص الصناعة.
 - تحليل بعد التشخيص الداخلي: معامل skewness كان 1.148 أي أنه مقبول، وبالتالي فالبيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، والمؤسسة تهتم بتشخيص بيئتها الداخلية، وتحديد نقاط قوتها وضعفها.
2. عرض نتائج فرضيات الدراسة: بما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومن خلال:
- احتساب معامل الالتواء للمتغير المستقل والمتمثل في الكفاءات البشرية وهو 0.804،
 - واحتساب معامل الالتواء للمتغير التابع: والمتمثل في التشخيص الاستراتيجي ككل وهو 0.976،
- وهما محصوران بين [3,-3] ، فهذا يعني أن النموذج صالح للاختبار. أما فيما يتعلق بوجود علاقة بين الكفاءات البشرية و التشخيص الاستراتيجي بالمؤسسة فإننا سنوضح ذلك في الجدول التالي من خلال احتساب معامل الارتباط بين كل من المتغير المستقل: الكفاءات البشرية مع المتغير التابع التشخيص الاستراتيجي بأبعاده

الجدول رقم (13): معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير المستقل و أبعاد المتغير التابع.

الأبعاد	الإحصائيات	الكفاءات
تشخيص البيئة العامة	معامل ارتباط بيرسون	,829
	مستوى الدلالة	,000
	N	35
تشخيص الصناعة	معامل ارتباط بيرسون	,787
	مستوى الدلالة	,000
	N	35
تشخيص البيئة الداخلية	معامل ارتباط بيرسون	,852
	مستوى الدلالة	,000
	N	35
التشخيص الإستراتيجي	معامل ارتباط بيرسون	,907
	مستوى الدلالة	,000
	N	69

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

- فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية: والتي مفادها بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات البشرية وعملية التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة إيجابية فقد كان معامل

- بيرسون 90.7% أما مستوى الدلالة فقد كان 0.05 هذا يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات البشرية وعملية التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة عند درجة ثقة 95%.
- فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الأولى: والتي مفادها بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات البشرية وعملية تشخيص البيئة العامة للمؤسسة يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة إيجابية فقد كان معامل بيرسون 82.9%، أما مستوى الدلالة فقد كان 0,05 هذا يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الكفاءات البشرية وعملية تشخيص البيئة العامة للمؤسسة عند درجة ثقة 95%.
- أما الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات البشرية وتشخيص الصناعة في المؤسسة يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة قوية حيث بلغت نسبة معامل بيرسون 78.7% أما مستوى الدلالة فقد كان 0,05 هذا يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات البشرية وتشخيص الصناعة في المؤسسة عند درجة ثقة 99%.
- بينما الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات البشرية وتشخيص البيئة الداخلية في المؤسسة يتضح من الجدول السابق أنه توجد علاقة قوية، حيث بلغت نسبة معامل بيرسون 85.2%، أما مستوى الدلالة فقد كان 0.05 هذا يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات البشرية وتشخيص البيئة الداخلية في المؤسسة.

الجدول رقم (14): ملخص لنتائج اختبار الفرضيات الدراسية

النتائج	الفرضيات
مقبولة	H: هناك علاقة بين الكفاءات البشرية والتشخيص الاستراتيجي في المؤسسة.
مقبولة	H ₁ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات البشرية والبيئة العامة في المؤسسة.
مقبولة	H ₂ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات البشرية وتشخيص الصناعة في المؤسسة.
مقبولة	H ₃ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات البشرية وتشخيص البيئة الداخلية في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: تفسير نتائج فرضيات الدراسة.

من خلال الجدول رقم (13) والمتعلق بحساب معامل الارتباط ومستوى المعنوية بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل مع المتغير التابع لإجابات المستقيمين بخصوص وجود علاقة بين متغير الكفاءات البشرية وإبعاد التشخيص الاستراتيجي، تمكنا من قبول فرضيات الدراسة الفرعية، كما تم قبول الفرضية الرئيسية والمتعلقة بمساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الإستراتيجي في المؤسسة.

ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تعتمد على قدرات كفاءتها لتشخيص محيطها، فتساهم في تشخيص البيئة الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، بهدف تعزيز نقاط قوتها وحمايتها والحفاظ عليها، والعمل على تجنب نقاط الضعف أو معالجتها بأحسن الطرق الممكنة حتى ينخفض تأثيرها إلى أكبر قدر ممكن. كما تساهم الكفاءات في عملية تشخيص المحيط الخارجي للمؤسسة، من خلال وقوفها على أهم الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة في بيئتها الخارجية، مع الحرص على أفضل استغلال للفرص وتجنب التهديدات التي من شأنها أن تعرقل نشاط المؤسسة، والعمل على تحويلها إلى نقاط قوة في حالات أخرى.

وقد تم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها أن هناك علاقة بين الكفاءات البشرية وتشخيص البيئة العامة للمؤسسة، ويمكن تفسير هذا بأن المؤسسة تعتمد على كفاءاتها البشرية في متابعة أهم التطورات الاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والقانونية، والبيئة التي تحدث في بيئتها الخارجية، والتي تمثل أحيانا تهديدا لنجاح المؤسسة واستمرارها إذا لم تهتم بها بعين الاعتبار، ويمكن أن تكون فرص يمكن أن تحقق لها النجاح وتحقيق التميز خاصة تلك المتعلقة بالظروف البيئية والقانونية والاقتصادية، والتكنولوجيا كذلك سلاح ذو حدين إذا أحسنت استغلاله تحقق مزايا عديدة، وإذا أهملته قد يسبب لها خسائر كبيرة من ناحية التكلفة والوقت وجودة الإنتاج.

كما تم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تقول أن هناك علاقة بين الكفاءات البشرية و تشخيص الصناعة في المؤسسة ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسة توظف قدرات كفاءاتها لمراقبة منافسيها الحاليين، والمنافسين المحتملين لدخول القطاع، كما تستغل قدراتهم في عرقلة دخول المنافسين عبر معرفتهم لبيئة المؤسسة وقدرتهم على استغلال ظروف محيطها لصالح المؤسسة، كما تساهم الكفاءات في مراقبة المنتجات التي قد تشكل تهديدا لإنتاجها، وتعمل على الحفاظ على قنوات توريدها وتدرس المصادر المحتملة خاصة التي تحقق لها الأفضلية من ناحية الجودة والتكاليف، كما توظف معارفها ومهارتها في تطوير المنتج والحفاظ على زبائنها وتوطيد علاقتها بهم.

وقد تم كذلك قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تقول أن هناك علاقة بين الكفاءات البشرية وتشخيص البيئة الداخلية في المؤسسة، ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسة تهتم بتوظيف معارف كفاءاتها وخبراتهم في تحقيق مرونة في هيكلها التنظيمي وطرق أداء العمل، كما تعمل على تحديد نقاط ضعفها وقوتها على مستوى الأنشطة والوظائف الأساسية التي تمارسها، وتساهم في تحسين شروط العمل.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة : المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش بسكرة تعرضنا إلى واقع الكفاءات في المؤسسة وعلاقتها بالتشخيص الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة من خلال استخدام معامل الارتباط وذلك بعد جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من المؤسسة محل الدراسة، وبعدها قمنا بعرض وتفسير النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل أسئلة الدراسة والتي هدفت اكتشاف درجة قوة علاقة الكفاءات البشرية في عملية التشخيص الاستراتيجي، عبر التجنيد الكامل لمعارف، ومهارات وقدرات كوادرها في متابعة تغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، ومن ثم مواكبة هذه التطورات، بما يحقق لها الاستخدام الأمثل في مواردها وتحسين أدائها العام من جهة، وفي تحقيق ميزة تنافسية وخلق قيمة للزبون من جهة أخرى. فمن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أنه توجد علاقة كبيرة بين الكفاءات البشرية والتشخيص الاستراتيجي في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش-بسكرة- و هو الأمر المنطقي الواجب توفره في المؤسسات الاقتصادية الناشطة في السوق نظرا لما للكفاءات البشرية من أهمية في عملية التشخيص الإستراتيجي الذي بدوره يعتبر من الأولويات التي يجب أن تعمل المؤسسات على تكريسها بأكبر نجاعة، خدمة لإستراتيجية المؤسسة .

الخاتمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة جملة من التغيرات والتطورات في شتى المجالات وتزايد رهيبا في حدة المنافسة، كنتيجة لتحرير التجارة العالمية وتزايد حدة ثورة الاتصال والمعلومات، الأمر الذي يفرض على المؤسسات القيام بتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية، أو ما يعرف بالتشخيص الاستراتيجي، بصفة مستمرة ودائمة، ونظرا للتعدد الهائل في المتغيرات البيئية للمؤسسة، فإن التشخيص عامة قد يصطدم بمشاكل تتعلق بتكلفته العالية والوقت الطويل الذي تتطلبه الاحاطة بقدر كبير من المعلومات المتفرقة، زيادة لنقص الكفاءات اللازمة للقيام بهذه العملية.

وهنا يبرز دور الكفاءات البشرية ذات المعرفة الكبيرة والمهارة العالية، في إتمام هذه العملية بأكبر قدر من السرعة والفعالية، مع تقليص درجة عدم اليقين التي تكتنفها عملية التنبؤ بالمخاطر والتهديدات، أو الاستفادة من الفرص المتاحة، وتحديد نقاط القوة والضعف. لذا تعد الكفاءات البشرية الخلاقة والفعالة والمبدعة أفضل رهان تواجه به المؤسسات تحديات هذا العصر السريع كثير التبدل والتغير.

وانطلاقا مما سبق حاولنا دراسة مساهمة الكفاءات البشرية في عملية التشخيص الاستراتيجي من خلال إتباعنا المنهج الاستكشافي والاختباري، ودراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش-بسكرة- حيث جمعنا بيانات ذات طابع كفي قصد الإلمام الجيد بكل المتغيرات وأخرى ذات طابع كمي من خلال توزيع الاستمارة الإدارة العليا إضافة لرؤساء الأقسام، وتمكنا من خلال تحليل وتفسير إجاباتهم من الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

نتائج الدراسة

- ✓ توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن المؤسسة تمتلك كفاءات بشرية ذات المعرفة النسبية العالية، بسبب تمتعها بمستويات عالية من العلم، الخبرة التقنيات، القدرة على الابتكار والإبداع والإبداع وتوظيفهم للتقنيات من أجل حل مشكلات العمل وتحديثه.
- ✓ كما توصلنا إلى أن إطارات المؤسسة تقر بأهمية التسيير بالكفاءات ، إلا أنه و مع ذلك مازالت المؤسسة تعتمد على الطرق التقليدية في تسيير اطارتها.
- ✓ كما توصلنا إلى أن تبني نظام يعتمد على الكفاءات يمكن أن يحقق للمؤسسة جملة من الأهداف الجوهرية، من خلال خلق قيمة للعميل وتطوير المنتج، وتحسين المركز التنافسي. هذا بالإضافة إلى تحسين الأداء العام في كافة ميادين نشاط المؤسسة، سواء التسييرية أو الإنتاجية أو التسويقية وغيرها.
- ✓ كما لمسنا تركيزا كبيرا على كفاءات المؤسسة من المهندسين والتقنيين نظرا لطبيعة المؤسسة الإنتاجية.
- ✓ توصلت الدراسة كذلك ، إلى أن المؤسسة واعية لأهمية التشخيص الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة، لكن مازال اهتمامها مركزا على بعض جوانب التشخيص دون الأخرى، هذا نتيجة لغياب نظام معلومات قوي يساهم في توفير المعلومات اللازمة، إضافة إلى نقص الكفاءات القادرة على التشخيص، والخوف من ارتفاع تكلفة مراقبة البيئة.

- ✓ كما أظهرت نتائج الدراسة كذلك أن الكفاءات البشرية للمؤسسة سواء من فئة الإداريين أو المهندسين يساهمون بشكل كبير في تشخيص بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، إلا أن هذا لا يمنعنا من القول أن عملية التشخيص عادة مازالت تخضع لتخمينات العاملين الأكثر خبرة، بدل الاعتماد على الأساليب الحديثة في التشخيص، خاصة في الجوانب المتعلقة بالمنتج والمنافسين والزبائن.
- ✓ كما خلصنا إلى أن المؤسسة تهتم أكثر بتشخيص الإنتاج ووظيفة التسويق والتوريد المرتبطة بطبيعة نشاطها، وان هناك إهمالا وعدم اهتمام بالهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة من جهة أخرى.
- ✓ تنتشط المؤسسة في قطاع تسوده المنافسة بين المتعاملين فيه في مختلف جوانب النشاط و هو ما يعزز ضرورة الاهتمام أكثر بالجانب الإستراتيجي و كذا الاهتمام بالموارد البشري الذي من شأنه منحها ميزة تنافسية.

التوصيات

- على ضوء النتائج التي توصلنا إليها في إطار هذه الدراسة، يمكن أن نقدم التوصيات التالية:
- ✓ من الضروري أن يدرك مسؤولي المؤسسة الأهمية الإستراتيجية التي أصبحت عليها الكفاءات البشرية في الوقت الحاضر، والتي يجب أن ينظر إليها على أنها أصل من أصول المؤسسة مثل رأس المال والمواد الأولية والآلات وغيرها، وأنها هي الأساس في فهم ما يحدث في البيئة المؤسسة.
- ✓ استحداث مصلحة خاصة على مستوى المؤسسة تختص بالموارد البشرية، تتبع تطوره واحتياجاتهم، وتتولى تأطيرهم .
- ✓ تخصيص برامج تكوينية للأفراد العاملين بالمؤسسة (خاصة بالنسبة للإطارات) في المجالات التي لها علاقة بتطوير المعارف والمهارات التي تساعد الكفاءات في التحليل البيئي، وذلك حتى يتم إيجاد أفراد مؤهل ذو كفاءة أكثر قدرة على تتبع المتغيرات البيئية للمؤسسة.
- ✓ تخصيص تكوين خاص يتركز أساسا على تطوير القدرات الشخصية مثل الإبداع ، روح المبادرة ، المخاطرة ، تحمل المسؤولية ومرونة التعامل مع التغيير والقدرة على حل المشاكل، تفعيل دور الاتصال وتبادل المعلومات لاكتساب الخبرات.
- ✓ زيادة الاهتمام بالجانب البشري في المؤسسة بداية من شروط التوظيف التي يجب أن تكون تتوافق مع مستوى مهامهم داخل المؤسسة.
- ✓ بناء نظام معلوماتي جيد له القدرة على البحث عن أفضل المصادر الممكنة ومستوى افضل للمعلومات وتحليلها بشكل جيد.
- ✓ التخلي عن بعض الاحكام الشخصية والاسلوب التخميني في تحليل المعلومات واتخاذ القرارات خاصة الاستراتيجية منها وانتهاج اساليب علمية اكثر.
- ✓ الانفتاح اكثر على المحيط الخارجي وبناء قنوات اتصال اكثر خاصة مع المؤسسات المختصة في رفع مستواهم التسييري، والجامعه من بينها.

آفاق الدراسة

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

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

قائمة المراجع

1. الكتب:

كتب باللغة العربية:

1. احمد القطامين، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
2. احمد بن مويظة، إعداد إستراتيجية التسويق وعملياتها، دار اليزوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
3. احمد ماهر، الدليل العملي للمديرين في : الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الرابعة، 2007.
4. اسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، الطبعة الاولى، 2013.
5. اشوك تشاندا، شلبا كابرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر الطبعة الأولى، 2002.
6. السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2012.
7. الياس بن ساسي، يوسف قرشي، التسيير المالي : دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة الأولى، 2006.
8. المكاشفي عثمان دفع الله القاضي، الإدارة الإستراتيجية للتربية والتعليم، طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر الطبعة الأولى، 2011.
9. بلقاسم سلاطينية، اسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة: التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
10. بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
11. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج وتطبيقاته، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
12. جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى ، 2013.
13. حسن محمد، احمد محمد المختار، الإدارة الإستراتيجية : المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر ، 2008.
14. حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي لبناء المهارات البحثية، مؤسسة دار الصادق الثقافية، عمان، الأردن، الطبعة الاولى، 2013.
15. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليزوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009.
16. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، طبعة الأولى، 2013.
17. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
18. روبرت جي ويتمان، ماتياس بي رويتر - ريناته ماجيرل، التخطيط الاستراتيجي: كيف تتحصل على أقصى قيمة بإتباع إستراتيجية أعمال فعالة، ، ترجمة: بسمة ياسين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2011.
19. رويرتس بتس، ديفيد لي ، الإدارة الإستراتيجية : بناء ميزة تنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.

20. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، الورق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
21. رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية: دليل عملي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
22. زاهد محمد ديربي، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
23. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002.
24. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
25. طاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
26. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006.
27. عايدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1989.
28. عبد الستار العلي، عامر ابراهيم قنديلجي، غسان عيسى العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، در المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، 2012.
29. علي حسين علي، الإدارة الحديثة لمؤسسات الاعمال: البيئة الوظائف، الاستراتيجيات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 1999.
30. عماد صالح سلام، البنوك العربية والكفاءة الاستثمارية، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2004.
31. غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
32. فريد ال فراي، تشارلز آر. ستونر، لورنس جي وينزايمر ، تيسير التخطيط الاستراتيجي للأعمال الصغيرة، ترجمة دينا عبد الإله الملاح، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2007.
33. فريد النجار، إدارة العمليات الإستراتيجية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2006.
34. فيليب سادلر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: علا احمد صلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، 2008.
35. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
36. كمال الدين الدهراوي، منهجية البحث العلمي في الادارة والمحاسبة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008.
37. كمال عبد الحميد زيتون، التدريس: نماذجه ومهاراته، عالم الكتب، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2003.
38. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
39. محمد الصاوي، محمد مبارك، البحث العلمي: أسسه وطريقة كتابته، المكتبة الأكاديمية، القاهرة ، الطبعة الأولى، 1992.
40. محمد حسين العيساوي، العارضي جليل كاظم، العبادي هاشم فوزي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المؤسسات في الألفية الثالثة، الورق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
41. محمد سمير احمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
42. محمد عبده حافظ، ادارة الموارد البشرية : بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.

43. محمد عبيدات، محمد أبو نصار وعقلة مبيضين ، **منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات**، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1999.
44. محمد عشاوي، **الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية**، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر، 2010.
45. مجيد كرخي، **التخطيط الاستراتيجي : عرض نظري وتطبيقي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
46. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **التسويق الاستراتيجي**، دار الميسرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
47. مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، **الإدارة الإستراتيجية: وجود التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
48. معين أمين السيد، **إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية**، طبعة أولى، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010.
49. نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001/2000.
50. نادية العارف، **التخطيط الاستراتيجي والعولمة**، الدار الجامعية، مصر، 2003/2002.
51. نبيل إبراهيم محمود الطائي، **تحليل المتغيرات الاقتصادية : الإنتاجية والكفاءات - التغير التقني - العمل ورأس المال**، دار البداية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ، 2008.
52. نبيل جواد، **إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجد للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت ، لبنان، الطبعة الأولى، 2007.
53. نجم عبود نجم، **الإدارة الالكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات**، دار المريح، المملكة العربية السعودية، 2004.
54. نعمة عباس خضير الخفاجي، **الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات**، مكتبة دار الثقافة، عمان، الاردن، 2010.
55. نور الدين حاروش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الأمة للطباعة والترجمة والنشر، الطبعة الأولى، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2011.
56. نيفيل ليك، **المرشد العملي في التخطيط الاستراتيجي**، ترجمة هدى فؤاد، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
57. هاني عرب، **محاضرات في مهارات التفكير والبحث العلمي**، ملتقى البحث العلمي، 2009.
58. Phillip L. Hunsaker، Stephen P. Robbins، **ترجمة سامح عبد المطلب عامر ، التدريب على المهارات الشخصية: معايير لإدارة الأفراد بالعمل**، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.

كتب باللغة الفرنسية:

59. Alain Marion, **le diagnostic d'entreprise méthode et processus**, édition ECONOMICA , paris, France, 1999.
60. Annick Cohen, Annette Soulier, **Manager par les compétences : une démarche opérationnelle de valorisation du capital humain**, éditions liaisons, paris, France , 2004 .
61. Annick HAEGEL, **la boîte à outils des ressources humaines**, édition Dunod, paris, France, 2012.
62. ATudigier, nicole tutiaux-guillon, **compétences et contenusM les curriculums en questions**, de boeck, 1ere édition, bruxelles, Belgique, 2008.
63. Bernard Martory, Daniel Crozet, **gestion des ressources humaines : pilotage social et performances**, Dunod, Paris , 2002.
64. Christian Paquay, **PME & Stratégie**, édition PRO, Belgique, 2005.
65. Franck brulhart, **les 7 points clés du diagnostic stratégique : avec la méthode des cas**, Edition d'organisation, paris, France, 2009.

66. Guy Le Boterf, **Repenser la compétence Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions**, éditions d'Organisation, paris, France, 2008 .
67. Guy le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, 6eme édition, édition d'organisation , groupe eryrolles, paris, 2011.
68. Guy le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, 6eme édition, édition d'organisation , groupe eryrolles, paris, France, 2011.
69. Hossein Bidgoli , **The Internet Encyclopedia, WILEY** , Volume 3, canada, 2004.
70. Jacques Aubert, Patrick Gilbert, **L'évaluation des compétences : pratique psychologique (évaluation et diagnostic)**, Editions Mardaga, sprimont, Belgique, 2003.
71. Jean-Pierre Helfer, M. Kalika , J. Orsoni, **Management Stratégie et Organisation**, 3^{ème} édition, Vuibert, France, 2000.
72. Oméga bayonne, J-c Makimouna Ngoualat, **congo-brazzaville diagnostique stratégies pour la création de valeur**, L'Harmattan, 1999.
73. Vincent PLAUCHU, AKIM A. TAIROU , **méthodologie du diagnostic d'entreprise**, édition Harmattan, France, 2006.

كتب باللغة الانجليزية:

74. Michael Porter, **competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors**, free the press, new York, United states of America, 1998.

II . المداخلات والملتقيات والأيام الدراسية:

75. الحاج مداح عرابي، **البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري ومؤسسات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، ديسمبر 2011.
76. الداوي الشيخ، **دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة، 2004.
77. بن عبدالله بن عبدالرحمن الزعبي، **المسح البيئي وتحليل البيئة الداخلية والخارجية**، ورقة بحث بعنوان **مقدمة للمعهد التخصصي للدراسات**، جامعة المجمعة المملكة العربية السعودية.
78. بوزيان عثمان، **اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004 .
79. بومجان عادل، محمدي رشيد، ترغيني صبرينة، **دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية**، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية ، تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة ، 22 . 23 فيفري 2001.
80. ثابتي الحبيب، **تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية : التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة**، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والكفاءات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2005.
81. حاتم قابيل، **المدير العربي والادارة الاستراتيجية**، ورقة عمل مقدمة في الملتقى " التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الأداء المؤسسي، طنجة، المملكة المغربية، 2008.
82. صالح مفتاح، **إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004.
83. صولح سماح، محبوب مراد ، **الريادية: الرأسمال البشري وصناعة الكفاءات الريادية**، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر حول الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2010.

84. طواهرية الشيخ، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل مؤسسات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة: للملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في مؤسسات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011.
85. عادل عبد العزيز السن، الاستشراف وبناء السيناريوهات، ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل " الاستشراف والتخطيط الاستراتيجي، طنجة ، المملكة المغربية، سبتمبر 2009.
86. عامر عامر احمد، جميلة أحسن، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر 2001.
87. عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، مارس ، جامعة ورقلة، 2004.
88. قرزيس محمود، قايدي خميسي، التسيير الحديث للكفاءات كمدخل لتحقيق الميز التنافسية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، الجزائر، 2009.
89. مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة لملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع وأفاق التطوير - تجارب الدول - ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2012.
90. لحوّل عبد القادر، داسة إسماعيل، مساهمة التسيير التقديري للمناصب والكفاءات في تنمية الموارد البشرية الاقتصادية الجزائرية، حالة الجزائرية للمياه A.D.E وحدة معسكر، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، بسكرة، 2013.
91. لواح منير، جيلي حسيبة، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: أساس التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، بسكرة، 2013.
92. مفرّاش فوزية ، أقطي ج وهرة ، أثر مستوى الهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة : دراسة تطبيقية في مؤسسة الاتصال ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية ، تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة ، 22 . 23 فيفري 2001.
93. نوري منير: دور التدريب في تدعيم الميزة التنافسية: مدخل تنمية القدرات الذهنية والفكرية، مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثالث للمؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006.
94. هشام سفيان صلواتشي، يوسف بودلة، تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر 2010 .
95. واعر وسيلة، بن سالم أمال، دراسة تحليلية بين تسيير الكفاءات وإدارة المواهب، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية وتسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات، بسكرة، 2012.
96. وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة بسكرة، 22 فيفري 2010.

III. المجالات:

مجالات باللغة العربية:

97. الطيب داودي، اثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 05، 2007.

98. رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.

99. كمال منصوري، صولح سماح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2010.

100. ميشال غودي، قيس الهمامي، الاستشراف الاستراتيجي: المشاكل والمناهج، كراس لبيسور رقم 20، باريس، فرنسا، 2005

مجلات باللغة الفرنسية:

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

102. WAKYENGO MUKUNDA Pascal, **Le Diagnostic de l'entreprise à court et moyen terme : Méthodes et objectifs**, revue MERCURE INTERNATIONAL.

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

104. Mohamed Lamine Dhaoui, **Guide méthodologique: Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle**, ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL, Vienne, Autriche.

IV. الرسائل والأطروحات:

105. سملاي يحضية ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، رسالة لنيل شهادة: الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004، مذكرة غير منشورة.

106. أبوالقاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية. الأغواط 1999-2005، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، فرع ادارة اعمال، جامعة الجزائر، 2003-2004.

107. بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، 2011/2012.

108. بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لصناعة العطور -الوادي WOUROUD دراسة حالة مؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص : تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، 2010/2011.

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

110. رحيل اسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لهندسة المدنية والبناء، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010/2011.

111. سامر زهرة، دور التشخيص الإستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة، تخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.

112. سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، واقعه وأهميته وشروط تطبيقه (دراسة حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص علوم تجاري، فرع إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، 2006/2005.

113. نذيرة بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مجموعة مسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، 2012/2011.

V. محاضرات:

114. عبد المليك مزهودة، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 2005/2004 ، ص 86.

VI. مواقع الكترونية:

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

116. عبد المجيد قدي، سملاي يحضية، نحو تنمية إستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة، [/http://www.univ-ouargla.dz](http://www.univ-ouargla.dz) (تم التصفح يوم: 2014/03/12، على الساعة 14.30)

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تعدد مفاهيم الكفاءات حسب Gay Le BOTERF	07
02	ابعاد الكفاءات	09
03	الجبل الجليدي: the iceberg model	11
04	الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية	13
05	هرم إدارة الكفاءات	16
06	مصفوفة EMOFF لتخطيط الوظائف والكفاءات.	17
07	أهمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية	20
08	مراحل دورة حياة المهارات	24
09	عناصر التشخيص الإستراتيجي.	35
10	نموذج سلسلة القيمة لبورتر	45
11	العوامل المؤثرة على البيئة الخارجية	51
12	القوى الخمس التي تشكل المحيط التنافسي	53
13	مصفوفة المجموعة الاستشارية لبوسطن (BCG)	58
14	مصفوفة ADL	60
15	مصفوفة ماكينزي / GE	61
16	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	76

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
33	أهم الفروقات بين التشخيص الاستراتيجي والتشخيص الوظيفي	01
52	بعض العوامل المهمة في تشخيص البيئة العامة للمنظمة	02
74	تشكيلة منتجات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	03
82	خصائص مجتمع الدراسة	04
84	نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة	05
84	درجات مقياس ليكرت الخماسي	06
84	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي	07
85	إجابات أفراد الدراسة حول كفاءات البشرية في المؤسسة	08
88	إجابات أفراد الدراسة حول تشخيص البيئة العامة	09
90	إجابات أفراد الدراسة حول تشخيص الصناعة	10
93	إجابات أفراد الدراسة حول التشخيص الداخلي للمؤسسة	11
95	معامل الالتواء	12
96	معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير المستقل و أبعاد المتغير التابع	13
97	ملخص لنتائج اختبار الفرضيات الدراسة	14

قائمة الملحقات

الملحق رقم (01): قائمة محكمي الاستمارة

الوظيفة	الاسم واللقب	الرقم
أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.	كمال منصوري	1
أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.	دبلة فاتح	2
أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.	خان أحلام	3
أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.	قاسمي خضرة	4
أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.	نويجي فاطمة الزهراء	5
أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.	مناصرية إسماعيل	6

الملحق رقم (02): أداة البحث المستخدمة

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير (LMD).

السنة الثانية ماستر تسيير استراتيجي

للمؤسسات

السنة الجامعية: 2014/2013



استبانة الدراسة

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....،

الاستبانة موجهة إلى الإدارة العليا بكافة أطرافها زائد الإطارات خاصة رؤساء الأقسام وهي عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة

بعنوان: "مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات - جامعة بسكرة-

ونظراً لأهمية رأيك في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة نتائج الاستبانة تعتمد بدرجة

كبيرة على دقة إجاباتكم لذلك نهيئ بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساس من عوامل نجاحها، علماً

بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة:

- طالب احمد دنيا

إشراف الأستاذة:

- بن عيسى ليلي

القسم الأول: البيانات العامة

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش-بسكرة- بغرض تحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد، لهذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة الصحيحة.

1. الجنس : ذكر أنثى
2. العمر اقل من 30 سنة من 30 سنة إلى اقل من 40 سنة من 40 سنة إلى اقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي: ثانوي أو اقل تقني سامي ليسانس مهندس شهادة الدراسات العليا المتخصصة
4. عدد سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات من 05 إلى اقل من 10 سنوات من 10 إلى اقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر
5. التحكم في الإعلام الآلي: ضعيف متوسط جيد

القسم الثاني: مساهمة الكفاءات البشرية في عملية التشخيص الاستراتيجي

هذا القسم يهدف إلى تشخيص متغيري الدراسة: الكفاءات البشرية، و التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة لذلك نرجوا منكم وضع علامة (x) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من الخيارات المتاحة.

رقم	أولاً: الكفاءات البشرية	درجات سلم القياس				
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
العبارات المفسرة						
01	تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءة عالية					
02	تمتلك الكفاءات البشرية للمؤسسة القدرة على فهم المهام الموكلة لها					
03	تمتلك الكفاءات البشرية للمؤسسة القدرة على تحديد المشكلات بصورة سليمة					
04	تشجع المؤسسة كفاءاتها على الإبداع في حل المشكلات					
05	تهتم المؤسسة بتطوير كفاءاتها البشرية					
06	تهتم المؤسسة بتطوير العلاقات المهنية بين كفاءاتها					
07	تهتم المؤسسة بتحفيز كفاءاتها البشرية					
08	تحقق الكفاءات البشرية أداء متميزاً للمؤسسة					
09	تساهم كفاءات المؤسسة في تطوير المنتج					
10	امتلاك الكفاءات البشرية يكسب المؤسسة ميزة تنافسية					

رقم	ثانياً: التشخيص الاستراتيجي الخارجي للمؤسسة 1. البيئة العامة	درجات سلم القياس				
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
العبارات المفسرة						
01	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التغيرات الاقتصادية لبيئتها					
02	تهتم المؤسسة بالجانب البيئي عند أداء أنشطتها					

					03	تتم المؤسسة بمواكبة التغيرات التكنولوجية
					04	تتابع المؤسسة اللوائح والقوانين التي تتعلق بأنشطتها ومختلف التعديلات التي تطرأ عليها
					05	تلجأ المؤسسة لدراسة ومتابعة إكسابات ورغبات البيئة الاجتماعية التي تنشط فيها
					06	تبحث المؤسسة عن فرصة لتوسيع أعمالها
					07	تسعى المؤسسة لفرص استثمار خارجية
2. تشخيص الصناعة (قوى بوتر الخمس)						
					08	تتابع المؤسسة وباستمرار أنشطة منافسيها في القطاع
					09	تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحسين حصتها السوقية
					10	تدرس المؤسسة إمكانية دخول منافسين جدد للقطاع
					11	تسعى المؤسسة لمعرفة المنتجات البديلة التي يهتم أن تنافس خط إنتاجها
					12	تسعى المؤسسة دوما لتلبية رغبات العملاء والحفاظ على ولائهم
					13	تدرس المؤسسة باستمرار أذواق زبائنهم وطلباتهم
					14	تعمل المؤسسة على تقوية وإيجاد أفضل السبل للحفاظ على مورديها
					15	تسعى المؤسسة لإيجاد قنوات توريد جديدة أفضل
					16	تتم المؤسسة بالموردين المحتملين من خلال دراسة مختلف العروض التي تتلقاها

درجات سلم القياس					ثالثا: تشخيص البيئة الداخلية	رقم
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
العبارات المفسرة						
					01	تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل قدراتها التسويقية
					02	تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحليل قدراتها المالية
					03	تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل قدراتها الإنتاجية
					04	تبنى المؤسسة التكنولوجية الإنتاجية الجديدة لرفع قدراتها الإنتاجية
					05	تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحليل قدرات كفاءاتها
					06	للمؤسسة هيكل تنظيمي مرن يكرس لا مركزية اتخاذ القرار
					07	يتصف العمل بالمرونة في المؤسسة
					08	تساهم ثقافة العمال في حل المشكلات
					09	تتم المؤسسة بنقاط القوة لديها ، وتسعى للتغلب على نقاط الضعف

شكرا على حسن تعاونكم

الملخص :

ترتكز هذه الدراسة على إيضاح مساهمة الكفاءات البشرية في عملية التشخيص الإستراتيجي، فالبيئة التي تنشط فيها المؤسسات أصبحت تنسم بعدم الاستقرار والتغير السريع سواء على المستوى الداخلي للمؤسسة أو على المستوى الخارجي. لذا من الضروري أن تسخر المؤسسة كفاءاتها البشرية بمعارفها ومهاراتها وسلوكياتها المميزة، من أجل البقاء على يقظة والتأهب لمواجهة الفرص والتهديدات الناتجة عن البيئة الخارجية، والتعامل مع نقاط القوة والضعف الناتجة عن بيئة الداخلية للمؤسسة، ومن ثم العمل تحويل نقاط الضعف إلى قوة. وقد توصلنا من خلال إتباع المنهج الاستكشافي ومن ثم اختبار فرضياتنا باستخدام أداة الاستمارة إلى أن الكفاءات البشرية تساهم بقوة في التشخيص الإستراتيجي بمختلف أبعاده، وأن العنصر البشري الكفوء يعد عنصرا حاسما لنجاح هذه العملية الحيوية التي يعتمد عليها نجاح أو فشل إستراتيجية المؤسسة واستمرارها على المدى القصير أو البعيد.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات، المعارف، المهارات، السلوكيات، التشخيص الاستراتيجي، التشخيص الإستراتيجي الخارجي، تشخيص البيئة العامة، تشخيص الصناعة، التشخيص الاستراتيجي الداخلي.

Résumé :

Cette étude se base sur l'éclaircissement de la contribution des compétences humaines dans le processus de diagnostic stratégique, dont l'environnement de l'entreprise se caractérise de l'instabilité et le changement rapide, tant au niveau interne ou au niveau externe . Il est donc nécessaire d'exploiter les savoirs et les savoirs faire et les savoirs êtres des compétences humaines de l'entreprise, afin de rester éveillé et en alerte en face aux opportunités et menaces liées à l'environnement extérieur , et devant les forces et les faiblesses résultant de l'environnement interne de l'entreprise, ensuite travailler à convertir les faiblesses en force. En suivant la méthode exploratrice, après tester nos hypothèses en utilisant le questionnaire, nous avons atteint que les compétences humaines contribuent fortement dans le diagnostic stratégique dans toutes ses dimensions , et l'employé compétent est un élément essentiel à la réussite de ce processus, et la réussite ou de l'échec de la stratégie de l'entreprise et sa continuité à court et long terme.

Mots-clés: Compétences, Savoir, Savoir faire, Savoir être, Diagnostic stratégique , Diagnostic stratégique externe, Diagnostic de l'environnement général, le diagnostic de l'industrie, Diagnostic stratégique interne.