جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور الكفاءات البشرية في تفعيل عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

ـ دراسة حالة مؤسّسة سونلغاز بالمدية ـ

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الما ستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة وتسيير المؤسسة

إعداد الطالبين:

- بوقيدة محمد
- صحراوي كمال

الأستاذة المشرفة:

- قندوز امينة

السنة الجامعية 2016-2017

تمهيد :

لقد تزايد الإهتمام بالعنصر البشري منذ منتصف القرن العشرين، و يرجع ذلك أساسا إلى أهمية هذا المورد في نجاح أي مؤسسة و تفوقها، حيث تعتبر الكفاءات البشرية ضرورية لمواجهة شدة المنافسة، لأن التنافس أصبح في ظل عالمية السوق يعتمد على تنمية الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع و التطوير و التجديد التكنولوجي و إختيار الإستراتيجيات التنافسية الملائمة لمواجهة التحديات الراهنة. فقد أصبحت الكفاءات البشرية تمثل أهمية كبيرة للمؤسسات، هذا ما فرض عليها العمل على تطوير كفاءاتها البشرية بشكل دائم و مستمر سعيا منها الى تحقيق أهدافها الحالية و المستقبلية.

المبحث الأول: مدخل حول الكفاءات البشرية في المؤسسة

تعتبر الكفاءات البشرية أصل المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى، حيث حضي هذا المفهوم نصيب كبير من إهتمام الباحثين عن التفوق والنجاح حتى و إن إختلفت أرآؤهم فهي تشترك في عدة نقاط أساسية، وسنحاول توضيحها في هذا المبحث من خلال التطرق إلى مفهوم الكفاءات البشرية وخصائصها، الأهمية، والأنواع، وعلاقة الكفاءات البشرية ببعض المصطلحات.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الكفاءات البشرية

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الأوجه، هذا ما يجعل وضع تعريف محدد له أمر إختلف فيه الباحثون، و حتى نتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة يتعين علينا التفرقة بين مصطلح الكفاءة و مصطلح الفعالية، و يتجلى ذلك فيما يلي:

أولا : الفعالية

التعريف الأول: تعرف الفعالية على أنها مدى تحقيق المنظمة لأهدافها فإذا حققت الإدارة أهدافها توصف بأنها إدارة فعالة، و بأنها اقل فعالية إذا لم تحقق أهدافها بالشكل المطلوب[1].

[1] منال طلعة محمود، **أساسيات الإدارة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر،2003، ص268.

التعريف الثاني: تعرف الفعالية على أنها جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح، كما يشترط لفظ الفعالية إنجاز الأعمال الصحيحة بالأسلوب الصحيح في الوقت الصحيح[1].

ثانيا: الكفاءة:

لغة: تكثر معاني الكفاءة في المعاجم اللغوية من أهم التعاريف التي جاءت فيه:[2]

يقال إن أصل كلمة كفاءة من الإكتفاء في أدبيات أخرى نجد في باب (كفأ) و الكفئ، هو النظير و منها الكفء، و الكفوء، و المصدر: الكفاءة.

و الكفاءة تشير إلى معاني المناظرة و المماثلة و التساوي، و قد جاء الإستعمال العربي مؤكدا ذلك ففي القرآن الكريم يقول تعالى: (ولم يكن له كفوا أحد) أي ليس له نظير.

إصطلاحا : هناك عدة تعاريف للكفاءة من بينها:

- هي مجموع ثلاثة أنواع من المعارف: معارف نظرية و معارف علمية (خبرة) و بعد سلوكي (أي الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز مهامه بطريقة أحسن[3].
- و الكفاءة هي القدرة على التعبئة، بتجميع الموارد و تنسيقها في إطار صيرورة عمل محددة، من أجل تحقيق النتائج المحددة مسبقا[4].

---

[1] جلال إبراهيم العبد، **إدارة الأعمال، مدخل اتخاذ القرارات و بناء المهارات الإدارة و المديرين– وظائف الإدارة– المهارات الإدارية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر،2003، ص20.

[2] كمال عبد الحميد زيتون، **التدريس: نماذجه و مهاراته**، عالم الكتب، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2003، ص ص49، 50.

[3] J .m. Peretti،dictionaire de ressources humaines ،3eme édition،librairie unibert، 2003 p5.

[4] Philippe lorino . méthode et pratiques des performances . 3eme édition . édition d organisation . paris .2003 .p67.

كما تعرف الكفاءة على أنها مجموعة المعارف العلمية التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق[1].

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي : " **الكفاءة هي مجموعة المهارات و القدرات و المعارف التي يتميز بها الفرد، و التي تمكّنه من تحقيق الأهداف المحدّدة مسبقا**".

ثانيا: خصائص الكفاءات البشرية

حددleplat j أربع محاور مميزة للكفات البشرية و هي:[2]

- الكفاءات ذات غاية، حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤا إذا إستطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- صياغة الكفاءة البشرية تتم بصفة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكوّنة لها تتفاعل في حلقة مستمرة.
- الكفاءات مفهوم مجرّد، فالكفاءة غير مرئية، و ما يمكن ملاحظته هي الأنّشطة الممارسة و الوسائل المستعملة، و نتائج هذه الانّشطة تحديدها يتم من خلال تحليل الانّشطة.
- الكفاءات تكون مكتسبة، فالفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معيّن و إنما يكتسب ذلك من خلال تدريبات موجهة.

و من بين الخضائص كذلك ما يلي:[3]

---

[1] قرزيس محمود، قايدي خميسي، **التسيير الحديث للكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة السعيدة، الجزائر،2009، ص 6.

[2] بوزيان عثمان، **إقتصاد المعرفة مفاهيم وإتجاهات**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004، ص9.

[3] سملالي يحضية، **الأهمية الإستراتيجية للكفاءات البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية**، مداخلة في الملتقى الدولي وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 2004، ص157.

- أن تساهم الموارد التي تتميز بالكفاءات في تحقيق و خلق ميزة للمؤسسة.
- أن يكون الفرد الذي يتميز بالكفاءة ضمن المنافسين الحاليين أو المرتقبين للمؤسسة.
- أن يكون الفرد الذي له كفاءة غير قابل للتقليد، و غير قابل للتبديل.
- الكفاءة تجميعية: فلا تتحدد قيمتها من العناصر التي تكوّنها، بل في طريقة تجميعها مع بعضها البعض.
- الكفاءة تقوم على تعدد المعارف: فهي تتطلب فهما لأوضاع العمل و من ثم تأديتها بأفضل طريقة ممّكنة بحيث تحقّق أكبر فعالية.
- الكفاءة ذات بعد تراكمي و قابلة للتطوير: فلا ينبغي أن ينظر للكفاءة على أنها موضوع ثابت و لكن كما لو حظيتم تحصيلها بشكل ديناميكي عند تجميع الكفاءات.
- الكفاءة ذات بعدين: بعد فردي و بعد جماعي.

المطلب الثاني: أهمية الكفاءات البشرية

تتميز الكفاءات البشرية بأهمّية بالغة في جميع المستويات و تتمثّل في ما يلي:[1]

ا–أهمّيتها على المستوى الفردي:

أصبحت الكفاءة تمثّل أهمية كبيرة بالنسبة للفرد في ظل التحدّيات الجديدة التي فرضتّها التحولات الراهنة، و من أهم الأسباب التي أدّت بالفرد إلى الإهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي:

- ضرورة التكيّف السريع مع المتغيّرات البيئيّة و التنظيميّة.

[1] رحيل اسيا، **دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستر في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010_ 2011، ص22.

- لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيّتهم كالترّقية، ولا يتم ذلك إلّا إذا كان الفرد يتميّز بكفاءة عالية.

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب، إذا كان الفرد ذو كفاءة منخفضة.

- الحصول على منصب أو وظيفة في الوقت الراهن، يتطلب من الفرد امتلاكه كفاءة.

- ومنه يمكن القول أن الإعتماد على منطق الكفاءات ترتّب عنه تمّكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم و تحسين قدراتهم المهنية.

- وجود الكفاءة يؤدي إلى الإستجابة لإحتياجات المؤسّسة من جهة، و تحقيق الطموحات الشخصيّة للعمال في التطور، الرقيّ، و تحقيق الذّات من جهة أخرى[1].

ب–أهميّتها على المستوى الجماعي

أصبحت الكفاءة تمثل أهمّية كبيرة بالنسبة للجماعة في المؤسّسة، حيث تمثّل عنصرا مهما لحسن سير عملها و يتجلىّ ذلك فيما يلي:

- تساهم فعليا هذه الكفاءة في حل بعض النزاعات و الصراعات بين الأفراد دون اللجوء الى السلطة أو المدير، من خلال زرع روح التعاون و التعاضد بين الأفراد خدمة لأهداف المؤسسة.

- تلعب الكفاءات البشرية دورا هاما في تنّمية العمل الجماعي، في سبيل تحقيق أهداف المؤسّسة.

[1] رحيل اسيا، **دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية**، مرجع سبق ذكره، ص22.

- نظرا للتطور السريع في المفاهيم و الدراسات فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة تفرض عليها الإعتماد على الكفاءات المكوّنة من مجموع الكفاءات الفردية.

- أمام تعقد الأوضاع و الحالات المهنية و إدارتها كان و لا بد من ضبط سيرها و حركتها و ذلك بضمان المؤسسة من داخلها و خارجها، حيث أصبح من الظروري وضع حل للتمكّن من فرز و تحليل و صياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المؤسسة، وذلك لن يؤتى إلا بالعمل الجماعي للفرق حيث بدأت بعض المؤسسات بتخصيص عمال خاصين بإدارة هذه المعلومات و صياغتها، و لخدمة هذه العملية لا بد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءة خاصة و بكل أنواعها نظرا للدور الذي تقوم به في إختصار و تخفيض التكاليف و ضمان نجاعة العمل و السير الحسن لظروف العمل[1].

ج–أهميّتها على مستوى المؤسّسة

تتجلى أهمّية الكفاءات في المؤسّسة فيما يلي:

- تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسّسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في تفوق المؤسّسة عن باقي المنافسين.

[1] ابو القاسم حمدي، **تنمية كفاءة الافراد ودورها في دعم الميزة التنافسية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستر في علوم السيير، جامعة الجزائر، 2003_ 2004، ص 47، 48 .

- أصبحت المؤسّسات تعتمد على المعرفة عموما، و على الكفاءة خصوصا حيث تعتبر المنّفذ الرئيسي للمؤسّسات من أجل مواجهتها للتحديّات الجديدة في ظل العولمة، و هذا عن طريق إعطائها حريّة أكبر للعامل من دون التدخل المباشر للإستفادة من مزايا الابداع[1].

- يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد (معارف، مهارات) و لكن جهل هؤلاء و عدم إدراكهم بكيفية الإستفادة من هذا المورد، لن يعد على المؤسسة بأدنى فائدة، لذلك من الضروري أن المؤسسة توضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها للإستفادة من كفاءة أفرادها.

المطلب الثالث: أنواع الكفاءات البشرية

يختلف الباحثون في تصنيفهم للكفاءات، ولعل أبرز هذه التصنيفات التصنيف وفقا لثلاثة مستويات وهي المستوى الفردي، والمستوى الجماعي، والمستوى التنظيمي.

أولا: الكفاءات الفردية:

يقصد بالكفاءات الفردية أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد إتخاذ المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية[2].

وتعرّف الكفاءات الفردية على أنّها القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجة الحالات المختلفة[3].

حيث تتضمن الكفاءة الفردية: المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، و القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي و تزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعّمة، فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية و تدل على المهارات العملية المقبولة.

[1] رحيل اسيا، **مرجع سبق ذكره**، ص 24 ، 25 .

[2] Phillipe zarifian . le modele de la competence . edition liaisons . paris . 2001 . p78.

[3] Clare beyou . manager les competence . edition liais sons paris . 2003 . p34.

و يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية و الظاهرة التي يمتلكها الفرد و تتمثّل في القدرات و المعارف و الإستطاعات و السلوكيات و القيم الإجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على إستخدام الدرايات و المعارف المكتسبة معا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة و تحقيق النتائج المنتظرة[1].

والجدول التالي يوضح قائمة مرجعية للكفاءات البشرية :

الجدول رقم(1-1) : قائمة مرجعية للكفاءات البشرية

الكفاءات الفردية	الخصائص
أن يكون الشخص كله حيوية	يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة، قادر على التفكير الإستراتيجي وأن يتخذ القرار الجيد عندما يكون تحت الضغط قادر على وضع انظمة عمل معقد . او يتبنى سلوكا مرنا لحل المشاكل تسيير معقد
يقوم بما يجب القيام به	أي مثابرة ويركز امام العراقيل. يعرفها هو ضروري ويتجه نحو الامام. قادر على العمل بمفرده وكذلك اعتمادية الاخرين. ان دعت الضرورة الى ذلك.
سريع التعليم	يقصد به التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها والتجارية.
يملك فكرة اتخاذ القرار	يفضل التصرف سريعا تقريب عوض التصرف ببطء وبدقة في عدد من الوضعيات التسييرية.
قيادة الاتباع	الاشراف بفعالية على الاتباع والافساح لهم فرص عديدة للبرهنة على قدراتهم واظهار العدالة ازاءهم.

[1] مصنوعة أحمد، **تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني**، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي التابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العملي و أفاق التطوير، جامعة الشلف 03-04 ديسمبر 2012، ص7.

انشاء الجو المناسب للتطور	تهيئة الجو الحقيقي على تطوير قدرة اتباعهم.
الوقوف في وجه التابعين الذين يثيرون الشاكل	التصرف بحزم وانصاف عندما يعالج مسالة اتباع الذين يكونون مصدر للمشاكل.
توظيف مساعدي المهارة	يحسن اختيار اشخاص المهارة ويضمهم الى فريقه.
متجه نحو العمل مع جماعة	يتم العمل بالحرص على عمل الاخرين.
يبني علاقات جيدة مع الاخرين	يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع معاونيه وفرقة الخارجية يمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل، يتفهم الاخرين.
انساني وحساس	يبرهن على الاهتمام بالاخرين . وحساس اتجاه احتياجاتهم .
يواجه برودة الدم	حازم يعتمد على الآراء المبنية على الوقائع. لايوبخ الاخرين على اخطائهم على ان تكون هذه الاخطاء فادحة. له القدرة على الخروج من وضعيات صعبة .
يوافق بين عمله وحياته الشخصية	التوفيق بين اولويات العمل وحياته الشخصية .
يعرف نفسه	له نظرة دقيقة لنقاط القوة والضعف حيث يكون مستعد لتحسينه.
يجعل الاشخاص في وضعية مرحة	يعامل الاشخاص معاملة حسنة.

تعريف بمرونة	يمكنه سلوكيات متناقضة. فيكون حازما ومرنا في ان واحد يقود ويتولي الاخرون يقودون.

المصدر : ابراهيم ابن شارف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لسانس تخصص نقود مالية وبنوك، جامعة المدية 2008، 2007، ص 75، 76.

ثانيا: الكفاءات الجماعية

بحكم طبيعة المؤسّسة كمجموعة بشريّة مهيّكلة، فإنّ تحديد و تحليل الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي للإهتمام بمستوى أعلى منه يتمثّل في الكفاءات الجماعية.

و الكفاءات الجماعية ليست تجميع للكفاءات الفردية، بل هي تركيبة فريدة من الكفاءات و المهارات و القدرات المتوفّرة لدى أفراد المؤسّسة حيث تفوق نتيجتها النتيجة المرتقبة عن جمع الكفاءات الفردية، و ذلك بفعل أثر المجموعة الناجمة عن الديناميكية الجماعية للفاعلين[1].

و الكفاءات الجماعية هي مجموع الكفاءات الفردية التي تتسم بالتعاون و التزاور فيما بينها حيث يمكن تحديد المؤشرات لهذا المستوى من الكفاءات من خلال درجة التعاون[2].

و من أجل الحصول على الكفاءات الجماعية لا بد من توفّر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة و تحسين وسائل العمل الجماعي و العلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي.

[1] صالح مفتاح، **ادارة الموارد البشرية في تسيير المعارف في خدمة الكفاءات البشرية**، الملتقى الدولي للتنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم القتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص20.

[2] M. marcel_cote_mare_claive molo **<< la gestion strategique**>> ed gaetea morin . canad . 2002. P100.

- إختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات.

- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، بالإضافة الى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين العمل الجماعي.

ثالثا: الكفاءات التنّظيميّة

تسمى أيضا الكفاءات الأساسيّة وهي ترتبط بمدى الإستجابة للمتغيّرات التي تحدث على مستوى محيطها، ولقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، إذ نجد مركزية في إتخاذ القرار بالإضافة الى وجود درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد كما يوجد تنظيم عضوي يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر والمعقد والمتميز بالمرونة واللامركزية[1].

والكفاءات التنظيمية تعتبر من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فالكفاءة لا تتمتع بطابع إستراتيجي إلّا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكييف المؤسسة مع محيطها.

وبعبارة أخرى الكفاءات التنظيمية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية.

المطلب الرابع : علاقات الكفاءات البشرية ببعض المصطلحات

أولا: علاقة الكفاءات البشرية بالأداء

قبل الخوض في العلاقة بين الكفاءات البشرية والأداء يجب تعريف الأداء.

يعرف الأداء بأنه: " نتيجة كمية محصّلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد، بعد بذل جهد معين ويتم الحكم عليه ب: الأمّثل، الكفء ، الجيّد.....الخ".

[1] توماس وهلين، دافيد هانجر، **الإدارة الإستراتيجية** ، ترجمة محمّد عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الادارة العامة، الرياض، 1990، ص 333 ، 334.

كما يعرّف الأداء على أنه المخرجات و الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسّسة لتحقيقها[1].

الأداء يجمع بين الفاعلية والفعالية وهي درجة تحقيق الأهداف مهما كانت، فالمستوى الأول يتعلق بالفعالية و هي العلاقة بين النتائج المحصلة والوسائل المستعملة، والثاني يتعلق بالفاعلية المستعملة لتحقيقها فهي ترتبط مباشرة بإنخفاض التكلفة ويستمد الأداء الكلي للمؤسسة مصادره من مصدرين:[2]

- **داخلي**: وهو الأداء البشري، التقني، المالي.
- **خارجي**: وهو وضع المؤسسة في السوق والذي يسمح لها بتحقيق الإيرادات.

وهناك نقاط إتفاق ونقاط إختلاف بين الكفاءة والأداء.

أولا: نقاط الاتفاق

- وجود الأداء العالي يستوجب كفاءة عالية وجيّدة.
- الأداء هو نتيجة تطبيق للكفاءات.

ثانيا: أوجه الإختلاف

نذكر ما يلي :

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

تتناسب كفاءة الأفراد دائما طرديّا مع الأداء، فقد تتوفّر لدى المؤسّسة كفاءات جيّدة لأفرادها ولكن الأداء ضعيف وقد يرجع ذلك لعدّة أسباب:

[1] عايدة خطاب، **التخطيط الاستراتيجي**، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1989، ص35.

[2] عايدة خطاب، **مرجع سبق ذكره**، ص36.

- عدم توازن بين الكفاءة والمهنة.
- غياب عنصر التحفيز لدى الأفراد.
- عدم تعاون و تكامل الكفاءات الفردية مع بعضها البعض.

ومما سبق نستنتج أن الأداء هو الجمع بين الفعالية والفاعلية المتعلقة بالإدارة الجيّدة للأدوات و القدرات الخاصة بالإنتاج، وكفاءة الأفراد ما هي إلّا حافز مساعد ومحفّز لتلك العمليّة[1].

ثانيا : علاقة الكفاءات البشرية بتكنولوجيا المعلومات

نتيجة ظهور تكنولوجيا المعلومات، وبروز تأثيراته على الساحة الإقتصادية، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أيّ وقت مضى بمسايرة هذا التطوّر، وذلك عن طريق تطوير كفاءاتها قصد الإستجابة بطريقة أفضل لهذه التحديّات والتي نذّكر منها ما يلي: [2]

- في سياق يتّسم بتضخّم معلوماتي لم يعّرف له مثيل من قبل (خاصة مع ظهور وإستعمال الأنترنت) والذي ولد نوع من الضغط على المؤسسات في كيفية فرز المعلومات ومعالجتها للإستفادة منها، أصبح لزاما على المسيرين إمتلاك درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لإتخاذ القرارات السليمة والصائبة.
- تميّز الوسط التنافسي بالحدّة في ظل عصر المعلومات والذي يتطلّب أفراد ذوي كفاءات عالية للتأقلم مع هذا الوسط.
- اللجوء إلى العمل عن بعد في بعض الحالات، والذي يتطلب من الموظفين توفّرهم على الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال، ومن بين تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة ما يلي:

[1] ابو القاسم حمدي، **تنمية كفاءات الافراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات**، مرجع سبق ذكره ، ص 73، 74.

[2] رحيل اسيا، **مرجع سبق ذكره**، ص 18 ، 19.

- إستحداث مناصب خاصة، والعمل على تأهيل وتدريب الأفراد المكلّفون بفرز وتحليل الكم الهائل من المعلومات المتوفّرة.
- إستخدام طرق جديدة في التكوين و التطوير، ومن بين هذه الطرق اللجوء الى الجامعات والمراكز التدريبية الإفتراضية وهذا عن طريق الأنترنت.
- ظهور طرق جديدة للتعامل مع العملاء وهذا في ظل الإنتشار الواسع لإستخدام الأنترنت الأمر الذي يفرض على المؤسسات تكوين عمالها لإكسابهم كفاءات جديدة (خاصة رجال البيع المندوبين) لتتمكّن هذه المؤسّسات من تصريف منتجاتها وخدماتها بصورة فعالة وسريعة، ومنه إختصار طرق التوزيع.

وبالمقابل فإن هذه التكنولوجيا الجديدة تحتاج الى كفاءات خاصة، حيث صنفتها إدارة العمل الأمريكية إلى سبعة كفاءات أساسية تمثل محصلة ما يحتاجه في عصر المعرفة، والموضّحة في الجدول الموالي، والذي يبرز مجموعة من الكفاءات التي يجب توفرها لدى الفرد للتكيّف مع الظروف الجديدة التي أصبحت تحيط بالمؤسّسات، كالتحكّم في التكنولوجيا الجديدة وتعلّم الإعتماد على الذّات، وكذا ضرورة العمل الجماعي.....إلخ من أجل تحقيق الأهداف المحدّدة مسبقا.

الجدول رقم (1-2) : الكفاءات البشرية الرئيسية في عصر المعلومات

الكفاءات	تعريفها
التفكير الناقد والبناء	حل المشاكل، التحليل، البحث، جودة الادارة، ادارة المشاريع الانسانية
الابتكار	ايجاد حلول جديدة للمشاكل وكذا الطرق الجديدة للاتصال
التعاون والمشاركة	العمل الجماعي الجيد الاجماع..... الخ
فهم التدخلات الثقافية	القدرة على تخطي حاجز الاختلاف الثقافي والمعرفي والاخلاقي (ادارة التنوع

	البشري)
الاتصال	القدرة على اختيار طريقة الاتصال المناسبة لتوصيل الرسالة بكفاءة وفعالية
استخدام الكمبيوتر	الاستخدام الفعال للأجهزة الالكترونية الخاصة بالمعرفة والتحكم فيها
المستقبل الوظيفي والتعلم الاعتماد على النفس	الاستمرار في التعلم والتدريب من أجل مسايرة التطورات وكذا العمل على التنمية الذاتية

المصدر : كمال عبد الحميد زيتون، تكنولوجيا التعلم في عصر المعلومات والاتصال عالم الكتب، القاهرة، 2002، ص145.

المبحث الثاني: تسيير الكفاءات البشرية:

يشّهد العالم تنامي كبير لدور المعرفة و المعلومات و إستخدام ذلك في الميادين فالمعرفة أصبحت محرّك الإنتاج و النّمو الإقتصادي كما أصبح العنصر البشري هو العنصر الحاسم في تطوير و تحسين الأداء داخل المؤسّسة، حيث يقوم بأنّشطة تطوير الفرد عن طريق التكوين و التوظيف و غيرها، و ضمن هذا المبحث نوضح المفاهيم الخاصة، تسيير الكفاءات و أهدافها و أهم المراحل الأساسية للكفاءات، وكذا مجالات تسييرها.

المطلب الأول: مفهوم و أهداف تسيير الكفاءات البشرية

أولا: مفهوم تسيير الكفاءات البشرية

التعريف الأول: لقد عرّف على أنه " عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركّز أساسا على إستقطاب و تطوير و تحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين[1].

1بو جميل أحمد، **performance de ressouuourcec humaines** ، مداخلة مقدمة في ملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق، جامعة ورقلة، 2004 ،ص 02.

التعريف الثاني: أنه التأثير في معارف و كفاءات و سلوكيات الموارد البشرية ليكون أكثر قدرة تحسين عوائده و التكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل[1].

التعريف الثالث: يعرّف بأنه نظام يستخدم في تقسيم المهارات و المعارف و الأداء داخل المؤسسة و إكتشاف الثغرات، و تقديم التدريب، و التعويض و برنامج التوظيف و يركز على احتياجات المؤسّسة[2].

التعريف الرابع: يعرّف تسيير الكفاءات على أنه مجموع الأنّشطة لإستخدام و تطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة و تحسين أداء الأفراد[3].

من هنا يمكننا إعطاء مفهوم شامل لتسيير الكفاءات " **و هي تلك الأنّشطة و الجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات و المحافظة عليها و تنسيقها و توفير كل الظروف المناسبة لها للعمل و المحفزات الضرورية لبقائها و دفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسّسة**"[4].

إذن تسيير الكفاءات يشمل مايلي:

- تحولات من مفهوم الوظيفة و المهام. إلى مفهوم الكفاءة.
- مجموعة من العمليات و الممارسات الإدارية التي تلبي إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كمّا و نوعاً، خدمة للأهداف متوسطة و طويلة الأجل.

---

[1] رحيم حسين، **التطوير التنظيمي في الكفاءات و دورها في أحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات**، مداخلة المقدمة للمنتدى الوطني الثالث للمؤسسات، الجزائر، 2006.

[2] واعر وسيلة، **دراسة تحليلية بين تسيير الكفاءات و إدارة المواهب** . مداخلة مقدمة للملتقي الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية وتسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير . جامعة بسكرة . فيفري 2012، ص4.

[3] رحيل أسيا ، **مرجع سابق ذكره**، ص26.

[4] زكية بوسعد، **أثر برامج العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الإقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة . 2008/2007 . ص 32.

- إيجاد الأساليب و الوسائل المساعدة على تحديد، نقل و الحفاظ على الكفاءات.

- تسيير الكفاءات يقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على المحتوى.

- محتوى الوظيفة (منصب العمل) فهي تقوم بدلا من ذلك على المعارف و الخصائص المهنية (بما فيها السلوكية) الضرورية لشغل المنصب، و تهتم بكفاءات الفرد جميعها سواء كان يستخدمها في المنبع الحالي أم لا، بمعنى أنها جهد إداري هادف إلى تثّمين كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظّمة.

ثانيا: أهداف تسيير الكفاءات البشرية

هناك بعض الأهداف و تتمثل فيما يلي: [1]

- وضع أسس علمية مناسبة لجذب و إستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسّسة.

- تحديد إحتياجات المؤسّسة الحالية من اليد العاملة، و حتى المستقطبة التي تسمح بتجسيد إستراتيجيتها.

- ترّقية و تحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، و التأكّد من أن الكفاءات تتناسب مع و الوظائف المسندة إليها.

- التمكّن من تقسيم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، و بتحديد أنسب نظام للتحفيز.

[1] نذيرة بوزيد، **دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، مذكرة ماستر، علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011-2012، ص 62.

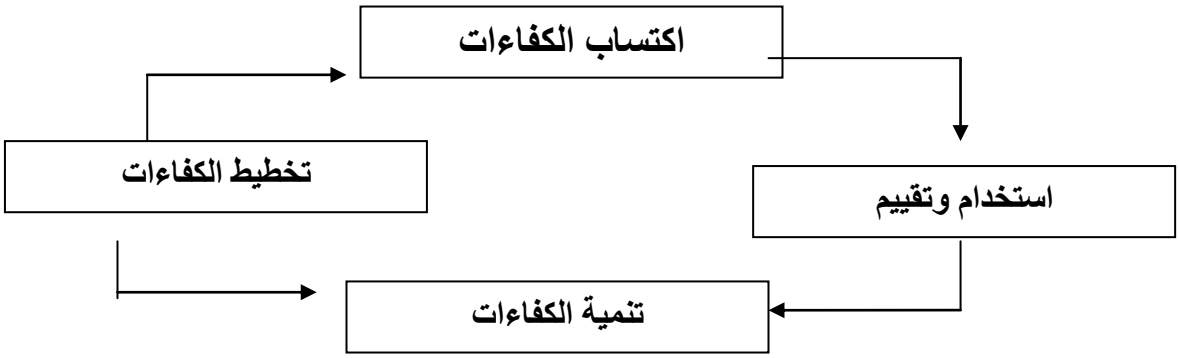
- خلق ثقافة إرتباط قوية بين أفراد المؤسّسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم فيحس العامل بالانتماء.

- زيادة فرص الإبداع و الابتكار في المؤسّسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.

المطلب الثاني: المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية

من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لابد لها من تخطيط و تنظيم و تقّسيم أي لا بد لها من تسييرها و تتمثل مراحل تسيير الكفاءات في العناصر التالية و الموضحة في الشكل: [1]

الشكل رقم (1-1) : مراحل تسيير الكفاءات



المصدر: بوزيان عثمان، إقتصاد المعرفة مفاهيم و اتجاهات، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و حرص الإندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة ، 2004، ص249.

1- **تخطيط الكفاءات**: و تكون من خلال تقدير الإحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسّسة، و تكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات و التي تحاول المؤسسة سدّها، و ذلك من خلال وصف

[1] زكية بو سعد، **مرجع سابق ذكره**، ص43.

المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف و المعارف العلمية و السلوكات اللازمة لها، وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي لتشغيل الكفاءات[1].

2- **اكتساب الكفاءات:** يتضمّن إكتساب الكفاءات كل إستقطاب أفراد جيّدين أو ينتمون إلى نفس المنظّمة أو شراء خدمات إستشارية أو التعاون مع منظمات أخرى.

3- **تنمية الكفاءات:** و التي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلّم، و يعرّف التعلّم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العملية، السلوكات.

4- **إستخدام و تقييم الكفاءات:** وهي المرحلة التي تستخدم و توظف فيها الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدرّب و إكتساب المهارات و التعلّم، كما تغير هذه المرحلة في الإجابة عن ماهي المنفعة التي تحقق من الجهود التدريبية، و التي تؤدّي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة و يتم ذلك بتقييم النشاطات و المهام المنجزة، بتحديد و إظهار نقص المهارات في مناصب معينة و لأشخاص معينين و الذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات و بذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات[2].

المطلب الثالث: مجالات تسيير الكفاءات البشرية

في ظل التحديات التي تطرحها العولمة، فإن الكفاءات بحاجة إلى تسيير و متابعة من خلال التقييمات الدورية كما هي بحاجة إلى تقويّة و صقل من خلال عمليات التطوير، إعتمادا على التكوين و التدريب و التعلم، إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات البشرية التي نحن بصدد تناولها من خلال أربعة عناصر هي:

[1] نفس المرجع السابق، ص 43-44.

[2] زكية بو سعد، **مرجع سابق ذكره**، ص45.

- ✓ إعداد مواصفات الكفاءات البشرية.
- ✓ تقييم الكفاءات البشرية.
- ✓ تطوير الكفاءات البشرية.
- ✓ رواتب الكفاءات البشرية.

أولا: إعداد مواصفات الكفاءات البشرية :

يمثل إعداد مواصفات الكفاءات واحدة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوبة فيها من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفيّة، سواء على المستوى الواحد من الوظيفة أو المجموعة من الوظائف، وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات[1].

توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات و جمع المعلومات حول الوظيفة و مجال العمل، وكذا مهام و مسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك، من بينها الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية و الجماعية، تحليل مذكرات مسؤولية الوظائف، بطاقات الكفاءات، ومهما تكن الطريقة المستعملة، فتحليل الكفاءات يجب أن يعطي النتائج التالية :

- نظرة شاملة للكفاءات الأساسية و المهمة.
- وصف مؤشرات السلوك من خلال الكفاءة.

ثانيا: تقييم الكفاءات

[1] كمال منصور، سماح صلوح، **تنمية الكفاءات . الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى**، مجلة أبحاث الإقتصادية و الإدارية . العدد 57، جامعة بسكرة، جوان 2010 ، ص 58.

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات و أحد مجالات تسيير الكفاءات لأنه يوضح جوانب الضعف و القوة في الكفاءات و يكون التقييم من أجل تطوير تقنيات التسيير بالمؤسّسة من خلال الموارد البشرية المتواجدة بمركز التقييم و جداول الكفاءات الجامعية.

وهناك بعض الأدوات المستعملة لتقييم الكفاءات نذكرها: [1]

مقابلة النشاط السنوية: حيث يجري في المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات إدخال الإعلام الآلي في إستعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح لهم بتكوين إرتباط مهم بين الشركة في تكوين و تطوير الكفاءات

المرافقة الميدانية: وتسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق و تقدم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محدّدة وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، وهناك بعض السلبيات المرافقة تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكوّنا من قبل.

مرجعية الكفاءات: إن مرجعية الكفاءات تأخذ مكانة مهمة في التقدّم الإيجابي وتعد مصدر يوضح مجموعة الكفاءات المفيدة للمنظمات في الحاضر و المستقبل لإستكمال و تنمية المستوى، وبمعنى أخر مرجعية الكفاءات هي الوسيلة المطلوبة من أجل الأخذ في عين الإعتبار الكفاءات الضرورية و المنح و القدرات من أجل معرفة و تحليل الكفاءات النهائية للمؤسّسة وتسييرها، بصفة أخرى يشمل الكفاءات المطلوبة لأجل إدارة الأعمال و الكفاءات الضرورية.

طريقة مركز التقييم: وتعبّر عن المنهجية المستعملة في التقييم حيث تعرّف بأنها العملية التي من خلالها يقيّم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيّمين الذين يستعملون مجموعة متكاملة من التقنيات مثل: المحاكاة أو

[1] نذيرة بوزيد، **مرجع سابق**، ص74.

ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، و صيانة جزء مهم من التقنيات المستعملة، و يحسب تقييم التباعدات من خلال العلاقة التالية:

تقييم التباعد = الكفاءة المكتسبة + الكفاءات الحقيقية [1]

ثالثا: تطوير الكفاءات البشرية

وذلك من خلال:

1. التكوين المرتكز على الكفاءات:

هذا النوع من التكوين، يهدف إلى إكتساب سلوكات خاصة وقد يعتمد على تقنيات المقابلة و تحليل المشاكل و المرونة و الإدارة المرتكزة على الفرد.

2. التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات :

قديما المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح و الإقتراحات، يقدم الدروس و التعليمات و كذا المساعدة، يشجع و يحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة و يرافقون الأفراد في التعلم، أما مدربو الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات و يحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات و تحفيزهم على التعلم[2].

[1] المرجع السابق، ص75.

[2] كمال منصور، سماح صولح، **مرجع سبق ذكره**، ص63.

رابعا: رواتب الكفاءات:

تمثل رواتب الكفاءات ملجأ المؤسّسات لشرح و تطوير الأفراد الخاصة بتسيير الكفاءات وهذا ما يصفه المسيرين لجمع الكفاءات و تطويرها لأجل سدّ إحتياجات المؤسّسة الحالية و المستقبلية[1].

إن الرواتب كانت مبنية على فكرة أنّ القدرات و تقديم الخدمات تتقدم مع الوقت، و عمليات التقييم كانت متعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة و لكن صيغ العمل بالمؤسّسات صارت أكثر مرونة و بذلك إنشقّت مفاهيم جديدة كالعمل في الطريق و العمل عن بعد بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف و يتقاسمون المسؤوليات، و أعمالهم تخضع لقياس بشكل يوضح كفاءاتهم و قدراتهم في العمل[2].

ويمكن تلخيص بعض العوامل المؤثرة على رواتب العمال كالتالي :

الوظيفة، القدرة على تقديم الخدمات من الفرد، سوق العمل، قيم و ثقافة المؤسسة ولقد إنتشر مصطلح الرواتب على أساس الكفاءات وهو سياسة أجريه متوافقة و مؤسّسة على العوامل السابقة، حيث يتوقع إرفاق الكفاءات فيما يلي:

- الأجر القاعدي.
- الجزء المتغير من الأجر مثل العلاقات و التعويضات.
- الميزات المحتملة مثل : التأمينات.

[1] نذيرة بوزيد، **مرجع سابق ذكره**، ص 76.

[2] نذيرة بوزيد، **مرجع سابق ذكره**، ص 76.

المبحث الثالث: تنمية الكفاءات البشرية

أجمع الكثير من الباحثين في مجال الإدارة أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور والذي هو عبارة عن كفاءات الأفراد ، حيث أصبحت هذه الأخيرة حلقة الوصل بين الإستراتيجية المتّبعة والعامل البشري لذلك يتعين على كل مؤسّسة أن تسير قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم والإزدهار.

المطلب الأول : مفهوم تنمية الكفاءات البشرية

أولا: المفهوم

يشير مفهوم تنمية الكفاءات على أنه مجموعة الأنّشطة المخصصة لإستخدام و تطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسّسة و تحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنّشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، التحفيز، وغيرها وسائل لتحسين أداء المؤسسة ولتنسيق الأهداف في حد ذاتها[1].

ويذهب بعض الباحثين إلى أن تنمية الكفاءات ليست كالتدريب الذي تقوم به المؤسّسة لأجل الحصول على مؤهّلات مفيدة، و إنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها و إكتشاف إمكانيات نموها، حيث يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال المحاور التالية:

- وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة.
- دور التدريس في تنمية الكفاءات البشرية.
- الكفاءات التنظيمية التي تعكس مدى إستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها.

[1] مصنوعة أحمد، **تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني**، مرجع سبق ذكره، ص7.

وتنمية الكفاءات مرتبط بتطبيق بتكامل أفقي و عمودي، حيث يسمح التكامل العمودي بتكييف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسّسة.

أما التكامل الأفقي فيسمح بتكيف مختلف أنّشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها. كما تعرّف تنمية الكفاءات على أنها " الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة لتنمية قاعدة كفاءتها، بعبارة أخرى تنمية الكفاءات هي ذلك المزيج من الطرق و الوسائل و النشاطات التي تساهم في رفع مستوى الأداء للكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة "[1].

وتعرف على أنها مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية العالية و المستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم و ذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم اتجاهاتهم[2].

وتعرف كذلك على أنها تزويد الأفراد بالقدرات و المهارات التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل و يكون نطاق التنمية في مجموعة عمل[3].

المطلب الثاني: أهمية و أهداف تنمية الكفاءات البشرية

أولا: الأهمية

تكّمن أهمية تنمية الكفاءات البشرية فيما يلي :

[1] نذيرة بوزيد، **دور المسيير في تسيير الكفاءات البشرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، مرجع سابق، ص 64 .

[2] ابو قاسم حمدي، **مرجع سبق ذكره** ، ص 56.

[3] عبد الحميد برحومة، **تدريس وتنمية الموارد البشرية كخيار إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات . جامعة ورقلة 22،21 فيفري 2010.

- إعتبار الكفاءات كمورد إنتاجي أساسي بفعل ظهور أشكال جديدة ترتكز على المعرفة، الخبرة المهارة، مما جعل إنتاجية العمل لا ترتبط فقط بالإستثمار المادي و قوة العمل، بل تعتمد أكثر فأكثر على الموارد المادية وهو ما يحوّل المعرفة و الكفاءة إلى موارد إستراتيجية للإنتاجية.

- لضمان المؤسّسة الإستمرارية و النجاح و القدرة على رد الفعل السريع و إستباق العقل ولبلوغ ذلك ينبغي الإعتماد أولا وقبل كل شيء عل الكفاءات و المهارات.

- في سياق يتسم بالتضخم المعلوماتي لم يعّرف له مثيل من قبل، يحتاج المسيرين إلى درجة عالية من المهارات في تحليل و معالجة المعطيات لإتخاذ القرارات السليمة و الصحيحة.

- يمكّن سياسة تطور الكفاءات و إدارة المعارف من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، تقاسم المعلومات و المعارف و التعاون و التنسيق فيما بين الأفراد المنتمين إلى المنظمة أو المنتمين على الأقل لنفس المجموعة[1].

ثانيا: أهداف تنمية الكفاءات البشرية

تتجلى أهداف تنمية الكفاءات فيما يلي:[2]

- زيادة وتنمية المردودية الحالية و المستقبلية للأفراد.

- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد.

- إكتساب الأفراد ميزة تنافسية تسمح لهم بمنافسة الأخرين.

[1] ربيع عزوزي، **دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، بسكرة، 2013-2014،ص 44،45.

[2] ابو قاسم حمدي، **مرجع سبق ذكره**، ص 58.

- نسبة الكفاءات عبارة عن مفتاح يهدف لزيادة درجة تنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع[1].

- تنمية الكفاءات البشرية يهدف إلى إكتشاف الكفاءات المخفية و الغير الظاهرة، و محاولة استغلالها بشكل مناسب.

- تنمية الكفاءات البشرية يهدف إلى تهيئة و إستعداد الأفراد لتولي مناصب مستقبلية، نظرا للتغيرات البيئية المتسارعة و خاصة التكنولوجيّة و المعلوماتية وهو ما يطلق عليه "بالكفاءات المتعددة " .

- تنمية الكفاءات يهدف إلى تحفيز الأفراد و توفير الدوافع الذاتية للعمل لديهم.

- تنمية الكفاءات البشرية يهدف إلى الأقرب أكثر من العميل لإقامة علاقات فوق العادية معهم.

- تنمية الكفاءات البشرية تهدف إلى التقليل من إجراءات العمل و تجنب الأخطاء المكلّفة في كثير من الحياة .

- تنمية الكفاءات البشرية يهدف إلى دفع الأفراد إلى التعليم و التكييف مع كل الحالات و في جميع الظروف[2].

المطلب الثالث : مجالات تنمية الكفاءات البشرية

بما أن الكفاءات تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمؤسّسة في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة، فإن المورد الإستراتيجي بحاجة إلى تسيير ومتابعة من خلال التقييمات الدورية، كما هو بحاجة أيضا إلى

[1] alian meignant ,depleyer la strategie edition liai sons paris frence .2000 .p170.

[2] ابو القاسم حمدي، **مرجع سبق ذكره**، ص59.

تعميق و تقوية معارفه وصقل مهارته من خلال عمليات التطوير، إعتمادا على التكوين و التعلم إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات[1].

إعداد موصفات الكفاءات : توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات في الميدان، المقابلات الفردية و الجماعية، استمارات الكفاءات، بطاقات الكفاءات ... الخ

تقييم الكفاءات: يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكّن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف و القوّة و الكفاءات المتاحة بالمؤسّسة، و من الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد: مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات .. الخ .

تطوير الكفاءات: يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيّف مع الظروف و التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية، ذلك أنه من دون أي شك أن تغيرات البيئة أصبحت سريعة و معقّدة وهي بذلك تستدعي تطوير و تنمية الموارد البشرية و كفاءاتها ومن الأساليب المستخدمة في هذا الميدان، نجد التكوين المرتكز على الكفاءات.

تحفيز الكفاءات: توجد مجموعة من الإجراءات و السياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتّباعها حيث تحقّق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكّنت من إستعاب نوعية الإحتياجات الغير المشبعة لد العاملين و قامت بإستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها، حيث تشكل التعويضات و المكافآت لدى إدارة الموارد البشرية، متغيرا مهما ضمن السياسات و الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسّسات، لما لها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية

[1] مصنوعة أحمد، **مرجع سبق ذكره**، بدون صفحة.

و المتحركة التي تدفعها المؤسّسات للأفراد، وبعضها الأخر يتعلق بالإستقرار و إزدهار المؤسّسات، فالتعويضات تشكل بإمتياز الدافع الرئيسي لإنضمام الأفراد إلى المؤسّسات و المحفز الأهم لتحسين أدائهم[1].

[1] مصنوعة أحمد، **مرجع سبق ذكره**، بدون صفحة.

خلاصة الفصل

تمثل الكفاءات البشرية الرهان الحقيقي للمؤسّسات في ظل التحديات الإقتصادية و التكنولوجية العالمية المعاصرة و مصدر للميزة التنافسية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين نظرا لخصوصيتها.

لكنها تبقى مبهمة في العديد من جوانبها نظرا لصعوبة تحديد. و قياس أبعادها بشكل دقيق، مما يجعل قليل من المؤسّسات التي تستطيع الإستفادة من كفاءتها البشرية.

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الكفاءات البشرية و سبل تنّميتها و كيفية تسيير هذه الكفاءات نظرا لأهمية هذه الكفاءات و إعتبارها مصدرا مهما لبقاء المؤسّسة في ظل التحديات الراهنة يجب على المؤسّسات الإهتمام و تطوير كفاءاتها البشرية.

تمهيد:

سنتناول في هذا المبحث دراسة تطبيقية حول مؤسسة سونلغاز بصفة عامة، و ذلك من خلال التعرض لها من الناحية التاريخية و التعريف بها و بمراحل نشأتها، ثم التعريف بمديرية التوزيع بالمدية، بالإضافة إلى هذا سنلقي نظرة على المهام و الأهداف.

وبناء علي هذا تم تقسيم الفصل إلي ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز .

المبحث الثاني: تقديم لفرع مؤسسة سونلغاز موضوع الدراسة (المدية) .

المبحث الثالث: بيان وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز

تعتبر مديرية توزيع الكهرباء والغاز – سونلغاز– من أهم المؤسسات في الجزائر حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر التراب الوطني وهذا ما يسمح لها أن تكون من المؤسسات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للإقتصاد الوطني.

المطلب الأول: نشأة وتطور سونلغاز

تم في 1947 إنشاء المؤسسة الوطنية العمومية كهرباء وغاز الجزائر المعروفة إختصارا بالحروف الرامزة "EGA" وكان ذلك إبان الإستعمار الفرنسي، التي أسند إليها إحتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها عبر كافة التراب الوطني، وكذلك توزيع الغاز، وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

بعد الإستقلال إستمرت المؤسسة في العمل إلى غاية 1969 حيث تحولت "EGA" إلى سونلغاز " **الشركة الوطنية للكهرباء والغاز** " لتعوض مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر بعد حلها وبإنشائها تعزز لها إحتكار عمليات إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية، وما لبثت أن أصبت مؤسسة ذات حجم هام، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون، وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييريه لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الإقتصادية للبلاد، والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية، وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية، وقد أوكلت لها المهام التالية:

- احتكار إنتاج نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.
- نقل الغاز الطبيعي عن طريق قنوات عبر كامل التراب الوطني.
- توزيع الغاز الطبيعي للإستعمال المنزلي والصناعي عبر التراب الوطني.

وبقيت سونلغاز تمارس وتحتكر السوق في إنتاج الطاقة الكهربائية إلى غاية 1983 أين تم إعادة هيكلتها ضمن عملية إعادة الهيكلة المالية والعضوية الشاملة لكل المؤسسات العمومية وتمخضت عن هذه العملية تحويل وحدات سونلغاز للأشغال، وصنع المعدات إلى مؤسسات مستقلة تابعة لمؤسسات تسيير مساهمات الدولة وهي:

- كهريف (KAHRIF) للأعمال المولدة للكهرباء أو الأشغال الكهربائية.
- كهركيب (KAHARKIB) لتركيب البنية التحتية والمنشآت الكهربائية.
- كناغاز (KANAGAZ) لإعداد وانجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.
- إنرقا (INERGA) لأشغال الهندسة المدنية.
- التركيب (ETTERKIB) للتركيب الصناعي.
- أم سي (AMC) لصناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة.

في 1991 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) وتسمى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، إن إعادة النظر في القانون الأساسي إذ يثبت للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية فإنه يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري، وقد تم تأكيد هذا القرار بقرار آخر في سنة 1995، ومن ثم وضعت سونلغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة وصارت تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلالية المالية، تخضع لقواعد القانون العام في تعاملاتها مع الدولة وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين، وأصبحت سونلغاز من خلال هذا القرار تمارس مجموعة من المهام كالتأمين للإنتاج والتوزيع العمومي للغاز، والنقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.

تم إستكمال إنشاء كل فروع سونلغاز في سنة 1998 في إطار التركيز على المهام الأساسية التي تسمح لها بإخراج النشاطات المحيطة من أجل ترشيد وسائل الإنتاج الموكلة لها بالتفتح على أسواق بخلاف أسواقها

وتحقيق إستقلالية مالية، وفي عام 2002 تغيرت الصفة القانونية وأصبحت سونلغاز شركة مساهمة (شركة ذات أسهم SPA) بقرار رئاسي، رأس مالها 150 مليار دج، موزع على 150000 سهم بقيمة 1 مليون دج للسهم الواحد مكتتب ومحرر كليا من قبل الدولة، وتمارس سونلغاز من خلال اكتسابها صفة شركة مساهمة المهام التالية:

- نقل الغاز لتلبية احتياجات السوق الوطنية.
- توزيع وتسويق الغاز داخل وخارج الوطن.
- تطوير وتوفير كل الخدمات في المجال الطاقوي.
- دراسة وتمويل كل أشكال ومصادر الطاقة.

عرفت سونلغاز في سنة 2004 إحداث فروع لبعض النشاطات مثل صحة العمال والبحث والتطوير كما أنشئت في سنة 2005 مديرية مراكز التكوين لتحضير فرع في هذا النشاط وانطلاق مشرع تنظيم الإعلام الآلي سعيا لإنشاء فرع بالتنسيق مع كل عمال تلك الوظيفة في المؤسسة لتكون مهمتها هي تحديث وتطوير أنظمة الإعلام الآلي لمجمع سونلغاز، وتطورت سونلغاز خلال الفترة 2004-2006 بتحول سونلغاز المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي إلى شركة قابضة (HOLDING) من شركات ذات الأسهم مسماة سونلغاز SPA، وأصبحت الدولة المساهم بالأغلبية في مؤسسة سونلغاز SPA، وعليه تم إنشاء في بداية جانفي 2004 ثلاثة فروع مكلفة بنشاطاتها الأساسية:

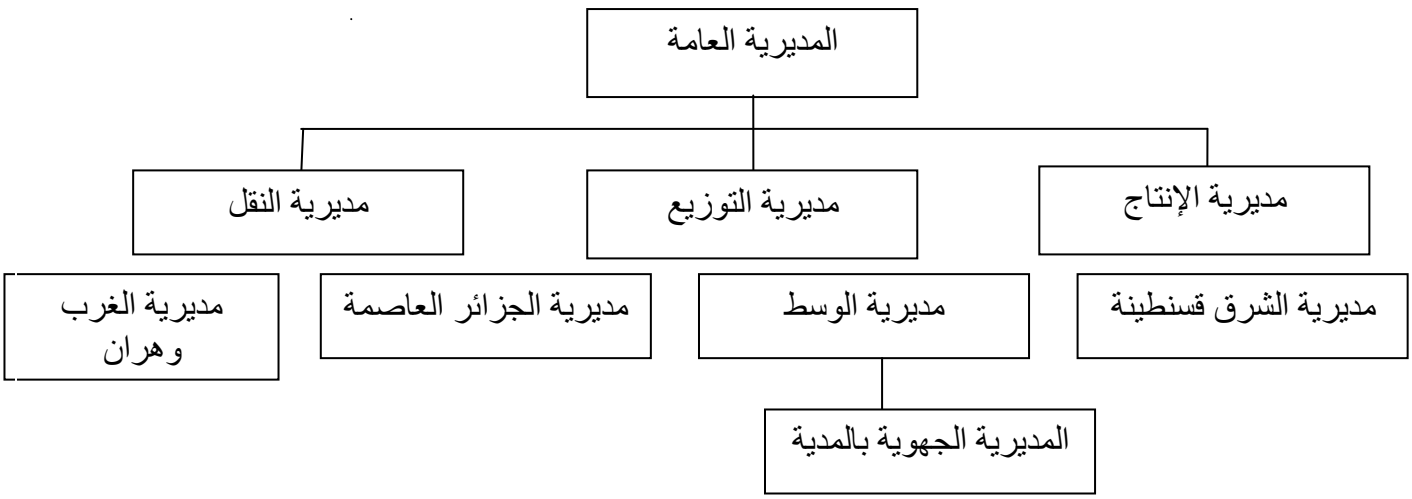
- سونلغاز إنتاج الكهرباء.
- تسيير شبكة نقل الكهرباء.
- تسيير شبكة نقل الغاز.

كما شهدت سنة 2005 التنصيب الرسمي للجنة ضبط الكهرباء والغاز (GREG) وإيصال مؤسسات بمجمع سونلغاز بقرار من السلطات العمومية من أجل تحقيق فعالية في إنجاز المشاريع الطاقوية، كما تم في سنة 2006 إعادة هيكلة وظيفة التوزيع في سونلغاز بإدماج فروع الأشغال في مجمع سونلغاز وهي أربعة فروع للتوزيع وهي:

- الجزائر العاصمة.
- منطقة الوسط.
- منطقة الشرق.
- منطقة الغرب.

رغم هذا التطور تبقى المهمة الأساسية لسونلغاز ضمان الخدمة الأساسية لها بتوسيع نشاطاتها وتطوير التسيير الاقتصادي، وفي سنة 2007 عرف مجمع سونلغاز إنشاء معهد تكوين في الكهرباء والغاز، وشركة مشتركة في الاتصالات بين سونلغاز وسوناطراك وهي شركة الطاقة والاتصالات الجزائرية.

الشكل رقم (3-01): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز



المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين.

المطلب الثاني: أهمية ومهام وأهداف مؤسسة سونلغاز

1-أهمية مؤسسة سونلغاز:

تعتبر سونلغاز من بين أهم المؤسسات الوطنية قياسا بالمجال الذي تعمل فيه حيث يمس نشاطها أغلب السكان ويغطي أغلب التراب الوطني كما تأتي في المرتبة الثالثة بعد سوناطراك ونفطال من حيث رقم الأعمال الذي تحققه، كما أنها تعتبر من المؤسسات التي تحظى باهتمام كبير من طرف الدولة نظرا لما تقدمه من خدمات حيوية للمجتمع كتوفير الطاقة الكهربائية والغازية على مستوى قطاع الطاقة كما أنها تحتل المرتبة الثامنة إفريقيا من خلال الترتيب على حسب رقم الأعمال، كما أن نشاطها يمتد عبر مراكز ووكالات التوزيع المنتشرة في كامل ولايات، مدن، قرى الوطن، وهذا ما جعلها تمثل عصب الحياة في الاقتصاد الوطني بالإضافة إلى احتكار إنتاج ونقل وتوزيع وتصدير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز الطبيعي.

2-مهام سونلغاز:

يعتبر إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء عبر شبكات النقل والتوزيع النشاط الرئيسي لمؤسسة سونلغاز، حيث تستعمل الغاز الطبيعي كمادة أولية وأساسية لإنتاج الطاقة الكهربائية وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي، كما يجدر التنويه بأن وظيفة إنتاج الغاز تختص بها مؤسسة سوناطراك، كما أن مؤسسة سونلغاز تقوم بإبرام عقود طويلة الأجل (25 سنة) قصد تمويلها بالغاز الطبيعي الذي مصدره سوناطراك.

3-أهداف مؤسسة سونلغاز:

تهدف المؤسسة الى ما يلي:

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل وتوزيع الغاز لتلبية احتياجات السوق الوطنية.
- تقديم وتطوير الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.

- البحث عن كل أشكال ومصادر الطاقة وترقيتها وتثمينها.
- تطوير كل شكل له علاقة مباشرة أوغير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة ل SONALGAZ
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو الخارج مع شركات جزائرية أو أجنبية.
- إنشاء فروع وأخذ مساهمات حيازة حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو خارجها.

المطلب الثالث: فروع سونلغاز.

تندرج ضمن المؤسسة الأم عدة فروع حيث تمثل المؤسسة الأم المركز والهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز، وأهم فروع لها:

1-فروع الأشغال: مهمتها انجاز وصيانة شبكات نقل الغاز والكهرباء

ويندرج ضمنه الفروع التالية:

- INERGA: انجازات هندسية مدنية كبرى.
- ETTERKIB: فرع التركيب.
- KAHRAKIB: تركيب المنشآت الكهربائية.
- KANAGHAZ: انجاز قنوات الغاز.
- KAHRIF: شركة الأشغال الكهربائية.
- SEIEG: الأنظمة الالكترونية كهرباء وغاز.

2- فروع مهنية:تهتم بانجاز وتوزيع ونقل الغاز

- GRTE: مسير شبكة نقل الكهرباء.

- OS: سونلغاز متعامل المنظومة الكهربائية.
- GRTG: مسير شبكة نقل الغاز.
- SDA: سونلغاز توزيع الجزائر.
- SDC: سونلغاز توزيع الوسط.
- SDE: سونلغاز توزيع الشرق.
- SDO: سونلغاز توزيع الغرب.
- SPE: إنتاج الكهرباء.
- SKB: شركة توليد الكهرباء بالرواقية.
- SKT: شركة توليد الكهرباء سكيكدة.

3- فروع ثانوية:

- TRANSMEX: شركة النقل والصيانة الاستثنائية للتجهيزات الصناعية والكهربائية.
- MEL: شركة أعمال الصيانة للتجهيزات الصناعية.
- SKMK: شركة خدمات المحولات الكهربائية.
- CAMEG: المصرف الجزائري للمعدات الكهربائية والغازية.
- FOSC: تعاضديه الخدمات الاجتماعية والثقافية.
- SPAS: شركة الوقاية والعمل في كنف الأمن.
- SAT-INFO: الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام.
- CREDEG: مركز البحث والتنمية في الكهرباء والغاز.
- IFEG: معهد التكوين في مجال الكهرباء.

- SMT: طب العمال.
- MPV: صيانة وخدمات السيارات.
- HMP: فندق ماسا البلانتور.

4- فروع بشراكة:

- SKS: شركة توليد الكهرباء سكيكدة.
- SKH: شركة توليد الكهرباء الحامة
- KAHRAMA: تحويل مياه البحر وتوليد الكهرباء.

المبحث الثاني: مديرية التوزيع و الكهرباء و الغاز بالمدية

المطلب الأول: تعريف مديرية التوزيع و الكهرباء و الغاز بالمدية

إن مديرية توزيع الكهرباء و الغاز المدية تابعة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز وسط بالبليدة SDC، و تم إنشاء مركز ولاية المدية سنة 1985 لتتكفل بجميع السكان و الهياكل العامة و الخاصة، لإمدادهم بالكهرباء و بعض المناطق بالغاز اللذان يعتبران عنصران ضروريان بالحياة، و لا تستطيع المؤسسات مهما كان نوعها الاستغناء عنها.

يبلغ عدد عمالها حوالي 779 عامل حيث أنها تضم عدد معتبر من العمال سنة 2017 موزعين على المصالح:

- 149 إطارات.
- أعوان التحكم 374.
- أعوان التنفيذ256.

و تتشكل وفق الهيكل التنظيمي الملحق تقع المديرية في قلب عاصمة الولاية.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة:

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج و نقلها و توزيعها و تسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية و الغازية.
- تطوير و تقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.
- تحقيق أكبر أرباح ممكنة بأقل تكلفة.
- تغطية حاجيات المواطنين اقتصاديا.
- الحفاظ على مناصب الشغل.
- المسايرة مع الوضع.
- تحسين مستوى العمال.

مهامها:

- إيصال الكهرباء و الغاز للزبائن الجدد.
- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.
- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية.

المبحث الثالث: منهجية الدراسة

تسعي دراسة الحالة الى تحديد طريق للوصول الى الحقيقة العلمية من خلال تحديد المنهج المناسب للموضوع و تحديد المجتمع الملائم و العينة والأداة المناسبة لجمع البيانات مع التحقق من صلاحيتها عبر الأدوات الإحصائية المتاحة.

المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة.

سنتناول من خلال هذا المطلب المنهج المعتمد وتحديد المجتمع وطريقة اختيار العينة في الدراسة.

1- منهج الدراسة

إن أي بحث علمي لا يمكن أن يصل إلى النتائج المرغوب فيها دون السير وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل الدراسة، ولقد إعتمدنا على المنهج الوصفي لموضوع دور الكفاءات البشرية في تفعيل عملية التخطيط الإستراتيجي وذلك من خلال تحليل النصوص من الكتب والدراسات المتوفرة.

2- مجتمع الدراسة

تعتبر عملية إختيار المجتمع خطوة من خطوات البحث العلمي والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، ولقد تم تحديد مجتمع الدراسة في مؤسسة سونلغاز بالمدية، حيث إرتأينا أن هذه الفئة المستهدفة الأنسب لموضوع الدراسة وقد قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال مسح شامل للإدارة العليا بالإضافة إلى رؤساء الأقسام وذلك إنطلاقا من كون هذه الفئة تمتلك الخبرات والمعارف التي تتطلبها الكفاءة إضافة إلى أنهم مسؤولون عن عملية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة.

3- أدوات الدراسة:

لكل بحث علمي أدواته التي تساعد الباحث في بحثه، وترتبط الأدوات المستعملة بطبيعة موضوع البحث، ولقد إعتمدنا في جمع البيانات على طريقتين الإستبيان والمقابلة.

أ- الإستبيان

الإستبيان عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد قصد الحصول على معلومات وأرآء المبحوثين حول ظاهرة معينة، ويعد الإستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والحصول عليها من عدد كبير من الأفراد المتباعدين جغرافيا، كما يسمح الإستبيان من توفير الكثير من الجهد والوقت على الباحث.

وتناسبا مع طبيعة الموضوع ومجتمع الدراسة إعتمدنا على آداة الإستبيان لتغطية جميع جوانب الموضوع وهي عبارة عن مجموعة من الاسئلة المرتبة حول الموضوع محل الدراسة قدمناها إلى الأشخاص المعنيين للحصول على إجاباتهم .

ولقد إشتمل الإستبيان على جزئين:

الجزء الأول: ويتعلق بالمعلومات الشخصية للمبحوثين، وتضم العبارات من (1-5) وهي (الجنس العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الأقدمية).

الجزء الثاني: والذي قسمناه إلى محورين:

المحور الأول: والذي يتعلق بالكفاءات البشرية.

المحور الثاني: والذي يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي.

ب- المقابلة:

تعرف على أنها محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو هدف معين، ويسعى الباحث لإستخدام أسلوب المقابلة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وذلك من خلال التعرف على مشاعر وملامح أوتصرفات المبحوثين في مواقف معينة .

ج- المقياس المستخدم

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابة العينة لعبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمس خيارات **أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة**، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3-1): الخيارات المكونة لمقياس ليكارت

العبارات الأصلية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعددا الطالب بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختبارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الأتي:

الجدول رقم(3-2):قيمة الوسط المرجح والأوزان المؤوية ودرجات الموافقة لعينة الدراسة

الوسط المرجح	الأوزان المؤوية	درجة الموافقة
1 إلى اقل من 1.8	0.2 إلى اقل من 0.36	غير موافق بشدة
1.8 إلى اقل من 2.6	0.36 إلى اقل من 0.52	غير موافق
2.6 إلى اقل من 3.4	0.25 إلى اقل من 0.68	محايد
3.4 إلى اقل من 4.2	0.68 إلى اقل من 0.84	موافق
4.2 إلى اقل من 5	0.84 إلى اقل من 100	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب .

واعتبر الطالب المتوسطات في الجدول رقم (2) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارات او البعد او المحور.

د- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمد الطالب على عدة اساليب احصائية عبر برنامج الحزم الاحصائية الاجتماعية (spss) وهي كالآتي:

- قياس الثبات بالاعتماد على (alpha de crombch) .
- قياس الاتساق الداخلي والصدق البنائي بالاعتماد على معامل (spearman) .
- اختبار التوزيع الطبيعي بالاعتماد على اختبار (**Kolmogorov-Smirnov**)
- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية (histogrammes) وهذا عن طريق الوصف بالرسوم البيانية
- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة التابعة و التابعة (statistiques descriptives).
- الفرو قات الإحصائية بالاعتماد على التباين الأحادي (one way anova).
- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط بالاعتماد على (regression).

المطلب الثاني: ثبات وصدق الدراسة

1- ثبات الاستبيان

جدول رقم(3-3): قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	الكفاءات البشرية	13	0.879
2	التخطيط الاستراتيجي	13	0.682
الثبات العام للاستبيان		**26**	**0.882**

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج(spss).

يتضح من الجدول رقم (3) أن معامل الثبات لعبارات المحاور و الاستبيان ككل جاءت بمقدار اكبر من 0.600 و هذا ما يدل على ثبات أداة الاستبيان و إمكانية استخدامه في الدراسة.

2- صدق أداة الدراسة:

أ-الصدق الظاهري

بعد تصميم الإستمارة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة، قمنا بعرضها على ثلاثة محكمين من كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية ، للتأكد من صدق الأداة وقد إستفدنا من ملاحضات وإقتراحات المحكّمين في بناء الإستمارة والتعرف على صلاحية العبارات من كل محور ثم طوّرت الإستمارة بناءا على أراء المحكّمين لنضع الإستمارة في صورتها النهائية.

ب-صدق المحك أو الصدق الذاتي

تم حساب الصدق الذاتي من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات بإستخدام المعادلة التالية:

الصدق الذاتي= معامل الثبات $\sqrt{\ }$ والذي قدر ب: (0,939).

3- اختبار التوزيع الطبيعي

قبل ان نشرع في الدراسة قمنا باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة المتكونة من 15 مفردة.

الجدول رقم(3-4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

Shapiro-Wilkاختبارشابيرو		Kolmogorov-Smirnovاختبار كولموقروف	
عدد مفردات العينة	Sig. القيمة الاحتمالية	عدد مفردات العينة	Sig. القيمة الاحتمالية
15	0.925	15	0.200

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (4) يتضح أن إختبار التوزيع الطبيعي ليشابيرو (Shapiro-Wilk) جاء باحتمالية معنوية **0.925** كما جاء اختبار التوزيع الطبيعي كولموقروف (Kolmogorov-Smirnov)

باحتمالية معنوية **0.200** ومنه يتضح أن القيمة الاحتمالي للاختبارين اكبر من 0.05 وهذا ما يدل على أن عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبما أن حجم عينة دراسة الحال اقل من 50 اعتمدنا على القيمة الاحتمالية للاختبار كولموقروف (Kolmogorov-Smirnov) **0.200** وهي اكبر من 0.05 وعليه فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح بإجراء باقي الاختبارات.

أ-الاتساق الداخلي

الجدول رقم (3-5):الصدق الداخلي للمحور الأول من الاستبيان

الرقم	الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الاحتمالية
	محور الكفاءات البشرية	1	
1	منصب العمل الذي تشغله يلائم مؤهلاتك العلمية	**0.418	0.021
2	المصادرالتي تعتمد عليها مؤسستكم في الحصول على الكفاءات هي مصادر داخلية	**0.616	0.000
3	تقوم المؤسسة بتنظيم دورات و برامج لتطوير ادائكم	**0.406	0.026
4	تقوم المؤسسة بتدريبكم داخل المؤسسة	**0.773	0.000
5	تقوم المؤسسة بتدريبكم خارج المؤسسة	**0.883	0.000
6	تتناسب معارفكم الفكرية مع الأعمال الموكلة إليكم	**0.502	0050.
7	تنظم المؤسسة إجتماعات خاصة بطرح أفكار إبداعية تتم مناقشتها	**0.746	0.000
9	تقوم بمشاركة رؤسائك في اتخاذبعض القرارات الإدارية	**0.692	0.000
8	تقوم المؤسسة بتوفير المناخ المناسب لكم للإبداع	**5840.	0.000
10	تم توضيفك في مؤسستك على أساس الشهادة	**9050.	0.000

11	تتلقى برامج و دورات تدريبية تطور في ادائك	.7990**	0.000
12	تقوم مؤسستك بتقييم ادائك	0.597**	0.000
13	طرحك لأفكار جديدة تحضى بالقبول من طرف رؤسائك	0.787**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج spss.

يتضح من الجدول رقم(5) أن معاملات الارتباط بين جميع الأسئلة ومحاورها دالة عند مستوى دلالة احتمالية اقل من 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية للأغلب العبارات اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية تدل على ارتباط العبارات التي تضمنها كل محور.

الجدول رقم (3–6): الصدق الداخلي للمحور الثاني من الاستبيان

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور التخطيط الاستراتيجي	1	
14	تقوم المؤسسة عند إعداد خططها بوضع موازنات تقديرية تتعلق بكل نشاطاتها	.4610**	0.000
15	تشاركون في صياغة الأهداف الإستراتيجية	.5240**	0.000
16	لديكم أهداف طويلة الأجل تسعون لتحقيقها	0.661**	0.000
17	تراعي المؤسسة عند وضع أهدافها الإستراتيجية إمكانياتها الداخلية	.5810**	0.000
18	لديكم رؤية إستراتيجية واضحة و محددة للطموح المستقبلي	.5400**	0.000
19	تتم صياغة الأهداف الموضوعية بحيث تعكس قياس كفاءة العاملين	.6680**	000.0
20	رسالتكم بمثابة دستور و هوية المؤسسة	.8410**	0.000
21	رسائلكم تم إعدادها بشكل متوازن وفق الإمكانيات المتاحة للمؤسسة	0.602**	0.000
22	أهداف مؤسستك محفزة لقدرات و مهارات العاملين على تحسين الاداء	0.771**	0.000
23	تشتق اهداف وحدتكم من الاهداف الرئيسية للمؤسسة الام	0.762**	0.000

24	مؤسستك لها رسالة تميزها عن باقي المؤسسات	**0.599	0.000
25	يتم تحديد الفرص في البيئة الخارجية للاستثمار فيها	**0.721	0.000
26	يتم تحديد نقاط القوة في البيئة الداخلية للاستثمار فيها	**0.749	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج spss.

يتضح من الجدول رقم (6) أن معاملات الارتباط بين جميع الأسئلة ومحاورها دالة عند مستوى دلالة احتمالية اقل من 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية للأغلب العبارات اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية تدل على ارتباط العبارات التي تضمنها كل محور.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة

1- تحليل البيانات الشخصية

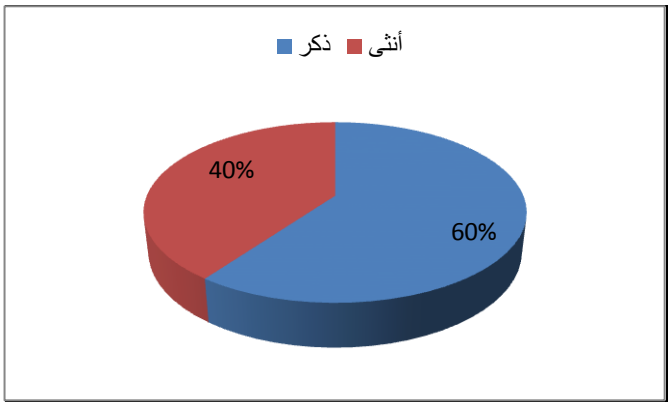
أ-الجنس:

الجدول رقم(3-7): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	9	%60,0
أنثى	6	%40,0
المجموع	15	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج (spss).

الشكل رقم (3-2): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج (spss).

يبين الجدول رقم(7) أن عدد الذكور هو 9 أفراد، أي ما نسبته 60% من مجموع أفراد عينة الدراسة أما الاناث فقد بلغ عددهن 6، أي ما نسبته 40% من مجموع عينة أفراد الدراسة، وهذا راجع الى الخصائص الفعلية للمجتمع.

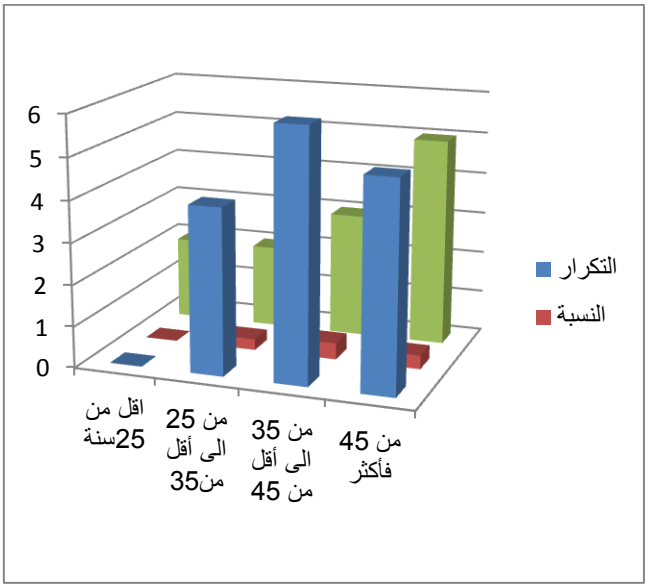
ب- الفئات العمرية:

الجدول رقم(3-8): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية

العمر	التكرار	النسبة
اقل من 25سنة	-	-
من 25 الى أقل من35	4	%26,7
من 35 الى أقل من 45	6	%40
من 45 فأكثر	5	%33,3
المجموع	15	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج (spss).

الشكل رقم(3-3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية



المصدر: من إعداد ا الطالب بناءا على نتائج (spss).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) ان 26.7 من عينة الدراسة يتراوح سنهم من 25 الى اقل من 35 و 40 % من عينة الدراسة يتراوح سنهم من 35 الى اقل من 45 ، و 33.3 % من عينة الدراسة سنهم يتراوح من45 فأكثر.

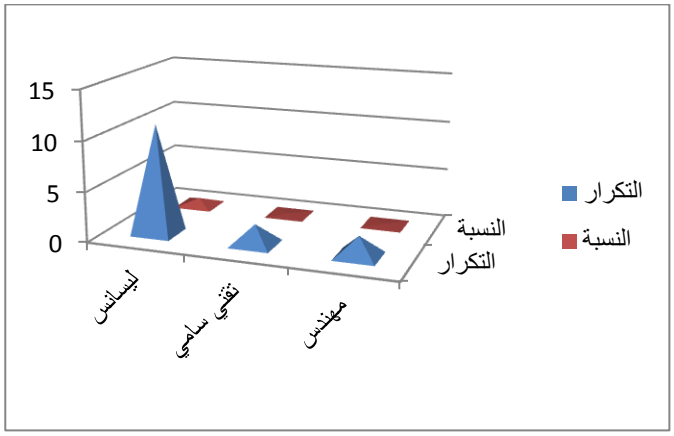
ج- المؤهل العلمي:

الجدول رقم(3-9): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ليسانس	11	%73,3
تقني سامي	2	%13,3
مهندس	2	%13,3
المجموع	15	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج (spss)

الشكل رقم(3-4): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج (spss)

نلاحظ من الجدول رقم (9) أن 73.3% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي لسانس، و 13.3% مؤهلهم العلمي تقني سامي، و 13.3% مؤهلهم العلمي مهندس، و هذا راجع الى أن المؤسسة تعتمد في تسيير عملها على كفاءات ذات مستوى جامعي.

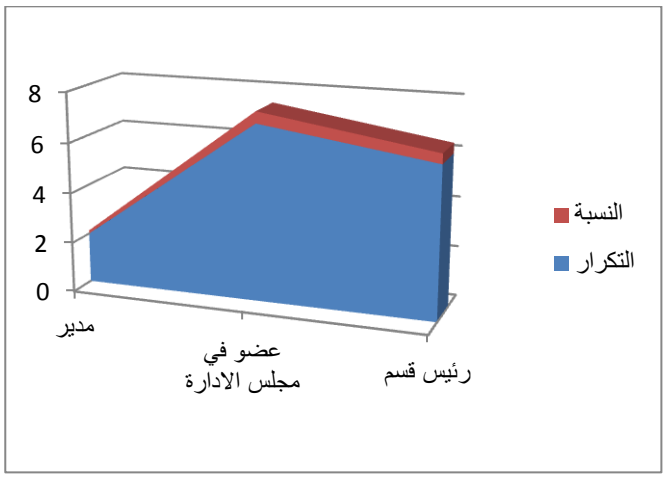
د- مجال الوظيفة الحالية:

الجدول رقم(3-10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية

مجال الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة
مدير	2	%13,3
عضو في مجلس الادارة	7	%46,7
رئيس قسم	6	%40
المجموع	15	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج (spss)

الشكل رقم(3-5): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية



المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج (spss)

نستنتج من الجدول رقم (10) أن 13.3% من عينة الدراسة تمثل المدير، وما نسبته 46.7% تمثل عضو في مجلس الادارة من مجموع أفراد عينة الدراسة، وما نسبته 40% تمثل رئيس قسم.

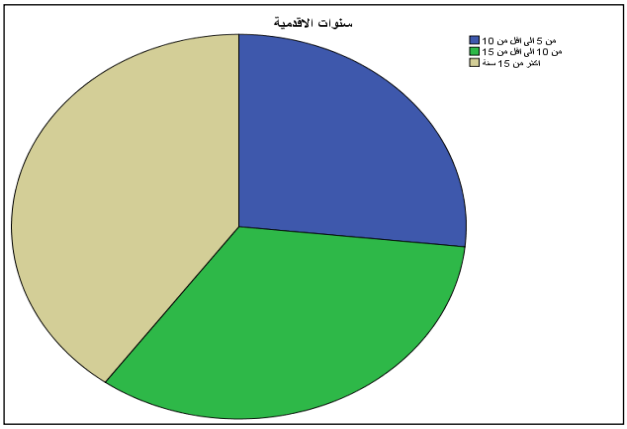
هـ- الأقدمية:

الجدول رقم(3-11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

الاجابة	التكرارات	النسبة
من 5 الى اقل من 10	4	26.7
من10الى أقل من15	5	%33.3
أكثر من 15	6	%40
المجموع	15	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج (spss).

الشكل رقم (3-6): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج (spss).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) ان 26.7 من عينة الدراسة تتراوح خبرتهم من 5 الى اقل من 10 و33.3 % من عينة الدراسة تتراوح خبرتهم من 10 الى 15 سنة، اما40% فخبرتهم تتجاوز 15 سنة من مجموع افراد عينة الدراسة، وهذا يشير ان جميع افراد العينة هم من ذوي الخبرات الوظيفية الطويلة نسبيا.

2- التحليل الوصفي للمتغير المستقل الكفاءات البشرية.

يحتوي هذا المحور على 13 عبارة تطرقت إلى تشخيص ومعرفة واقع الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز بالمدية، يبين الجدول رقم(12) إجابات أفراد المجتمع مرتبة حسب أهميتها وفقا للمتوسط الحسابي.

الجدول رقم(3-12): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور الكفاءات البشرية

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	5	4	3	2	1				
1	2	11	2	-	-	4,00	,5350	2	موافق
	13,3	73,3	13,3	-	-				
2	2	3	6	4	-	3,20	1,014	9	محايد

				-	26,7	40	20	13,3	
موافق	8	,9100	3,40	–	3	4	7	1	**3**
				-	20	26,7	46,7	6,7	
موافق	4	,8280	3,60	–	2	3	9	1	**4**
				-	13,3	20	60	6,7	
محايد	12	1,373	2,80	3	4	3	3	2	**5**
				20	26,7	20	20	13,3	
موافق	3	,7750	3,80	–	1	3	9	2	**6**
				-	6,7	20	60	13,3	
محايد	11	1,280	2,93	2	5	1	6	1	**7**
				13,3	33,3	6,7	40	6,7	
محايد	10	1,265	3,20	1	4	4	3	3	**8**
				6,7	26,7	26,7	20	20	
محايد	13	1,207	2,80	2	5	3	4	1	**9**
				13,3	33,3	20	26,7	6,7	
موافق	5	,7430	3,53	–	1	6	7	1	**10**
				-	6,7	40	46,7	6,7	
موافق	7	1,183	3,40	1	3	2	7	2	**11**
				6,7	20	13,3	46,7	13,3	
موافق بشدة	1	,6170	4,33	–	–	1	8	6	**12**
				-	-	6,7	53,3	40	
موافق	6	1,125	3,53	1	1	5	5	3	**13**
				6,7	6,7	33,3	33,3	20	
موافق	–	,5620	3,76	**المحور**					

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج(spss) .

– جاءت العبارة رقم (12) "تقوم مؤسستك بتقييم أدائك" في الترتيب الأول، وكان متوسطها الحسابي "4,33" وبانحراف معياري "0,61" وبالتالي فإن اجابات المبحوثين **موافق بشدة**.

- جاءت العبارة رقم (1) "منصب العمل الذي تشغله يلائم مؤهلاتك العلمية" في الترتيب الثاني وكان متوسطها الحسابي"4" وبإنحراف معياري "0,53" وبالتالي فإن إجابات المبحوثين **الموافقة**.

- جاءت العبارة رقم (6) "تتناسب معارفكم الفكرية مع الأعمال الموكلة إليكم" في الترتيب الثالث وكان متوسطها الحسابي "3,8" وبانحراف معياري"0,77 " و بالتالي فان اجابات المبحوثين هي **الموافقة**.

- جاءت العبارة رقم(4) " تقوم المؤسسة بتدريبكم داخل المؤسسة" في الترتيب الرابع، وكان متوسطها الحسابي"3,6" وبإنحراف معياري "0,82" وبالتالي فإن إجابات المبحوثين هي **موافق**.

- جاءت العبارة رقم (10)" تم توظيفك في مؤسستك على أساس الشهادة" في الترتيب الخامس، وكان متوسطها الحسابي"3,53" وبإنحراف معياري"0,74" وبالتالي فإن اجابات المبحوثين هي **موافق**.

- جاءت العبارة رقم(13) " طرحك لأفكار جديدة تحضي بالقبول من طرف رؤسائك" في الترتيب السادس، وكان متوسطها الحسابي "3,33" وبإنحراف معياري "1,12" وبالتالي فإن إجابات المبحوثين هي **موافق**.

- جاءت العبارة رقم (11)" تتلقى برامج و دورات تدريبية تطور في أدائك " في الترتيب السابع، وكان متوسطها الحسابي "3,4"وبانحراف معياري"1,18" وبالتالي فإن إجابات المبحوثين هي **موافق**.

- جاءت العبارة رقم (3) " تقوم المؤسسة بتنظيم دورات و برامج لتطوير ادائكم" في الترتيب الثامن وكان متوسطها الحسابي "3,4" وبإنحراف معياري "0,91" وبالتالي فإن إجابات المبحوثين هي **موافق**.

- جاءت العبارة رقم (2) " المصادر التي تعتمد عليها مؤسستكم في الحصول على الكفاءات هي مصادر داخلية " في الترتيب التاسع، وكان متوسطها الحسابي"3,20" وبإنحراف معياري "1,01" وبالتالي فإن إجابات المبحوثين هي **محايد**.

- جاءت العبارة رقم (8) " تقوم بمشاركة رؤساءك في إتخاذ بعض القرارات الإدارية " في الترتيب العاشر وكان متوسطها الحسابي"3,20" وبإنحراف معياري "1,26" وبالتالي فإن إجابات المبحوثين هي **محايد**.

- جاءت العبارة رقم (7) " تنظم المؤسسة اجتماعات خاصة بطرح أفكار إبداعية تتم مناقشتها " في الترتيب الحادي عشر، وكان متوسطها الحسابي"2,93" وبإنحراف معياري "1,28" وبالتالي فإن إجابات المبحوثين هي **محايد**.

- جاءت العبارة رقم (5) " تقوم المؤسسة بتدريبكم خارج المؤسسة " في الترتيب الثاني عشر، وكان متوسطها الحسابي"2,80" وبإنحراف معياري "1,37" وبالتالي فإن إجابات المبحوثين هي **محايد**.

- جاءت العبارة رقم (9) " تقوم المؤسسة بتوفير المناخ المناسب لكم للإبداع " في الترتيب الثالث عشر وكان متوسطها الحسابي"2,80" وبإنحراف معياري "1,20" وبالتالي فإن إجابات المبحوثين هي **محايد**.

وبشكل عام يتبين من الجدول رقم(12) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات محور الكفاءات البشرية يساوي "3,76" وبإنحراف معياري "0,5620" مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين آراء أفراد الدراسة ومنه يمكن القول إن الإداريين يوافقون على وجود كفاءات عالية في مؤسسة سونلغاز، لأن الإتجاه العام لإجاباتهم هو **موافق**.

3-التحليل الوصفي للمتغير التابع التخطيط الاستراتيجي

جدول رقم(3-13): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور التخطيط الاستراتيجي

رقم العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق نماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	5	4	3	2	1				
14	2	6	2	4	1	3,27	1,223	8	محايد
	13,3	40	13,3	26,7	6,7				

موافق	2	,8620	3,80	-	1	4	7	3	**15**
				-	6,7	26,7	46,7	20	
محايد	9	,7990	3,27	-	3	5	7	-	**16**
				-	20	33,3	46,7	-	
موافق	1	,9260	4,00	-	1	3	6	5	**17**
				-	6,7	20	40	33,3	
محايد	7	,9760	3,33	-	4	3	7	1	**18**
				-	26,7	20	46,7	6,7	
محايد	6	,9900	3,47	-	2	7	3	3	**19**
				-	13,3	46,7	20	20	
محايد	12	,8340	3,13	-	3	8	3	1	**20**
				-	20	53,3	20	6,7	
محايد	11	,6760	3,20	-	2	8	5	-	**21**
				-	13,3	53,3	33,3	-	
محايد	13	,8450	3,00	1	2	8	4	-	**22**
				-	13,3	53,3	26,7	-	
موافق	3	1,121	3,60	-	3	4	4	4	**23**
				-	20	26,7	26,7	26,7	
موافق	5	,9150	3,47	-	2	6	5	2	**24**
				-	13,3	40	33,3	13,3	
محايد	10	,7990	3,27	-	2	8	4	1	**25**
				-	13,3	53,3	26,7	6,7	
موافق	4	,9900	3,47	-	2	7	3	3	**26**
				-	13,3	46,7	20	20	
محايد	–	,7660	3,36	المحور					

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج(spss)

- جاءت العبارة رقم (17) " تراعي المؤسسة عند وضع أهدافها الإستراتيجية إمكانياتها الداخلية " في الترتيب الأول، وكان متوسطها الحسابي "4,00" وبانحراف معياري "0,92" وبالتالي فإن اجابات المبحوثين **موافق**.
- جاءت العبارة رقم (15) " تشاركون في صياغة الأهداف الإستراتيجية " في الترتيب الثاني، وكان متوسطها الحسابي "3,80" وبانحراف معياري "0,86" وبالتالي فإن اجابات المبحوثين **موافق**.
- جاءت العبارة رقم (23) " تشتق أهداف وحدتكم من الأهداف الرئيسية للمؤسسة الأم " في الترتيب الثالث، وكان متوسطها الحسابي "3,60" وبانحراف معياري "1,12" وبالتالي فإن اجابات المبحوثين **موافق**.
- جاءت العبارة رقم (26) " يتم تحديد نقاط القوة في البيئة الداخلية للاستثمار فيها " في الترتيب الربع وكان متوسطها الحسابي "3,47" وبانحراف معياري "0,99" وبالتالي فإن اجابات المبحوثين **موافق**.
- جاءت العبارة رقم (24) " مؤسستك لها رسالة تميزها عن باقي المؤسسات " في الترتيبالخامس، وكان متوسطها الحسابي "3,47" وبانحراف معياري "0,91" وبالتالي فإن اجابات المبحوثين **موافق**.
- جاءت العبارة رقم (19) " تتم صياغة الأهداف الموضوعية بحيث تعكس قياس كفاءة العاملين " في الترتيب السادس، وكان متوسطها الحسابي "3,47" وبانحراف معياري "0,99" وبالتالي فإن اجابات المبحوثين **محايد**.
- جاءت العبارة رقم (18) " لديكم رؤية إستراتيجية واضحة و محددة للطموح المستقبلي " في الترتيب السابع، وكان متوسطها الحسابي "3,33" وبانحراف معياري "0,97" وبالتالي فإن اجابات المبحوثين **محايد**.

- جاءت العبارة رقم (14) " تقوم المؤسسة عند إعداد خططها بوضع موازنات تقديرية تتعلق بكل نشاطاتها " في الترتيب الثامن، وكان متوسطها الحسابي "3,27" وبانحراف معياري "1,22" وبالتالي فإن اجابات المبحوثين **محايد**.
- جاءت العبارة رقم (16) " لديكم أهداف طويلة الأجل تسعون لتحقيقها " في الترتيب التاسع، وكان متوسطها الحسابي "3,27" وبانحراف معياري "0,79" وبالتالي فإن اجابات المبحوثين **محايد**.
- جاءت العبارة رقم (25) " يتم تحديد الفرص في البيئة الخارجية للاستثمار فيها " في الترتيب العاشر وكان متوسطها الحسابي "3,27" وبانحراف معياري "0,79" وبالتالي فإن اجابات المبحوثين **محايد**.
- جاءت العبارة رقم (21) " رسالتكم تم إعدادها بشكل متوازن وفق الإمكانيات المتاحة للمؤسسة " في الترتيب الحادي عشر، وكان متوسطها الحسابي "3,20" وبانحراف معياري "0,67" وبالتالي فإن اجابات المبحوثين **محايد**.
- جاءت العبارة رقم (20) " رسالتكم بمثابة دستور و هوية المؤسسة " في الترتيب الثاني عشر، وكان متوسطها الحسابي "3,13" وبانحراف معياري "0,83" وبالتالي فإن اجابات المبحوثين **محايد**.
- جاءت العبارة رقم (22) " أهداف مؤسستك محفزة لقدرات و مهارات العاملين على تحسين الاداء " في الترتيب الثالث عشر، وكان متوسطها الحسابي "3,00" وبانحراف معياري "0,89" وبالتالي فإن اجابات المبحوثين **محايد**.

يتضح من الجدول رقم(13) أن المتوسط الحسابي لمحور التخطيط الاستراتيجي جاء ب"**3,36**"يعني درجة موافقة محايدة ومنه فإن الإداريين يرون أن التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة سونلغاز بالمدية يشوبه بعض النقائص.

كما جاء الإنحراف المعياري ب"**0,7660**" وهذا دليل على تقارب أراء الموظفين وعدم تشتتها.

4- اختبار فرضيات الدراسة

أ-إختبار الفرضية الرئيسية:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات البشرية في تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمؤسسة سونلغاز بالمدية عند مستوى الدلالة **0.05**.

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات البشرية في تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمؤسسة سونلغاز بالمدية عند مستوى الدلالة **0.05**.

جدول رقم(3-14): نتائج إختبار الإنحدار البسيط للكفاءات البشرية و تفعيل التخطيط الإستراتيجي

البيان	المتغير المستقل: الكفاءات البشرية				
المتغير التابع: تفعيل التخطيط الاستراتيجي	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.750	0.563	1.023	4.093	0.001

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج(spss)

يوضح الجدول أعلاه رقم(14) أثر الكفاءات البشرية في تفعيل التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة سونلغاز بالمدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= "**0.750**" بين الكفاءات البشرية و تفعيل التخطيط الإستراتيجي لمؤسسة سونلغاز بالمدية، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالإرتباط قوية.

وبلغ معامل التحديد R^2= "**0.563**" أي أن ما قيمة "**0.563**" من التغيرات **في** تفعيل عملية التخطيط الإستراتيجي لمؤسسة سونلغاز ناتجة عن الكفاءات البشرية.

كما بلغت قيمة معامل الإنحدار **B = "1.023"**وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الكفاءات البشرية يؤدي إلى زيادة في تفعيل التخطيط الإستراتيجي لمؤسسة سونلغاز بالمدية بقيمة **"1.023"**.

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **"4.093"** **حيث جاء بمستوى معنوية "0.001"**وهي دالة عند مستوى المعنوية **"0.05"** ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات البشرية في تفعيل التخطيط الإستراتيجي لمؤسسة سونلغاز بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05**

ب-اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الإداريين حول محور الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة **0.05** .

H1: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الإداريين حول محور الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة **0.05**.

الجدول رقم (3-15):نتائج إختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين الإداريين حول محور الكفاءات البشرية حسب متغير الجنس

الكفاءات البشرية	مصدر التباين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفروق	قيمةt	مستوى المعنوية	النتيجة
الجنس	ذكر	3,7778	,618020	0,02778	0,090	0,929	لا توجد فروق
	انثى	3,7500	,524400				

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج (spss)

من خلال الجدول رقم (15) يتضح انه لا يوجد فروق إحصائية بين متغير الجنس لتقديرات الإداريين حول محور الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز، حيث إن القيمة الإحتمالية جاءت بمقدار أكبر من 0.05 ومنه لا يوجد إختلاف بين الذكور والإناث لهذا المحور.

الجدول رقم (3–16): نتائج إختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الإداريين حول الكفاءات البشرية حسب متغيرات الفئات العمرية، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، الاقدمية

الكفاءات البشرية / المتغيرات الشخصية	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
الفئات العمرية	بين المجموعات	,0710	,0350	0,097	,9080	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	4,363	,3640			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	,1720	,0860	0,242	,7890	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	4,261	,3550			
مجال الوظيفة الحالية	بين المجموعات	,1300	,0650	0 ,181	,8370	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	4,304	,3590			
الاقدمية	بين المجموعات	,0710	,0350	0,097	,9080	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	4,363	,3640			

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج (spss)

من خلال الجدول رقم (16) يتضح أنه لا يوجد فروق إحصائية لتقديرات الإداريين حول محور الكفاءات البشرية لمؤسسة سونلغاز حسب متغير الفئات العمرية والمؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية

و الأقدمية حيث جاء مستوى المعنوية بمقدار أكبر من 0.05 ومنه لا يوجد إختلاف في إتجاهات الإداريين لهذا المحور.

ومن خلال الجدولين رقم (15) (16) يتضح عدم تسجيل أي فروق إحصائية لجميع المتغيرات الشخصية وهي غير دالة عند المستوى 0.05 ومنه رفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص على أنه: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الإداريين حول محور الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز بالمدية تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة **0.05** ".

ج-إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الإداريين حول التخطيط الإستراتيجي لمؤسسة سونلغاز بالمدية تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة **0.05** .

H1: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الاداريين حول التخطيط الاستراتيجي مؤسسة سونلغاز تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة **0.05**.

الجدول رقم (3-17):نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الاداريين حول التخطيط الاستراتيجي حسب متغير الجنس

	مصدر التباين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفروق	قيمةt	مستوى المعنوية	النتيجة
الجنس	ذكر	3,4444	,845740	0,19444	0,467	0,648	لا توجد فروق
	انثى	3,2500	,689200				

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج (spss)

من خلال الجدول رقم (17) يتضح أنه لا يوجد فروق إحصائية بين متغير الجنس لتقديرات الإداريين حول محور التخطيط الإستراتيجي لمؤسسة سونلغاز بالمدية، حيث إن القيمة الإحتمالية جاءت بمقدار أكبر من 0.05 ومنه لا يوجد إختلاف في إتجاهات الإداريين لهذا المحور.

الجدول رقم (3-18): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الاداريين حول التخطيط الاستراتيجي حسب متغيرات الفئات العمرية، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، الاقدمية

المتغيرات الشخصية	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى المعنويةSig	النتيجة
الفئات العمرية	بين المجموعات	,1500	,0750	0,111	0,896	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	8,083	,6740			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	,0970	,0480	,9310	,0720	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	8,136	,6780			
مجال الوظيفة الحالية	بين المجموعات	1,519	,7600	1,357	0,294	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	6,714	,5600			
الاقدمية	بين المجموعات	,1830	,0920	0,137	0,874	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	8,050	,6710			

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج (spss)

من خلال الجدول رقم (18) يتضح أنه لا يوجد فروق إحصائية لتقديرات الإداريين حول محور التخطيط الاستراتيجي لمؤسسة سونلغاز حسب متغير الفئات العمرية والمؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية و الاقدمية حيث جاء مستوى المعنوية بمقدار اكبر من 0.05 ومنه لا يوجد اختلاف في اتجاهات الإداريين لهذا المحور.

ومن خلال الجدولين رقم (17) (18) يتضح عدم تسجيل اي فروق إحصائية لجميع المتغيرات الشخصية وهي غير دالة عند المستوى 0.05 ومنه رفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص على أنه: "لايوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الإداريين حول التخطيط الاستراتيجي لمؤسسة سونلغاز تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة **0.05**".

خلاصة الفصل:

تعرفنا في هذا الفصل على نشأة وتطور مؤسسة سونلغاز بالمدية، ولقد إعتمدنا على أسلوب الإستبيان في جمع البيانات من خلال توزيعه على الإداريين بالمؤسسة، وبعدها قمنا بعرض وتفسير النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل أسئلة الدراسة، والتي هدفت إلى إكتشاف الدور الذي تلعبه الكفاءات البشرية في تفعيل عملية التخطيط الإستراتيجي، وذلك من خلال الإعتماد على النخبة والكوادر في إستغلال ومتابعة التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية في المؤسسة، حيث لا بد من وجود كفاءات بشرية في المؤسسة تساهم في بناء تخطيط إستراتيجي جيد لأن المؤسسات تعمل في ظل بيئة متغيرة وتشهد تطورات وتغيرات سريعة.

تمهيد:

إن تزايد التغيرات والتطورات في بيئة الأعمال نظرا لكونها بيئة تتميز بالتعقيد، أصبح يشكل عائقا أمام المؤسسات في تحديد توجهاتها الإستراتيجية وتحقيق أهدافها المسطرة، حيث يستوجب على هذه المؤسسات أن تعمل بإستمرار من أجل التكيف ومواجهة هذه التغيرات، وذلك من خلال تبني تخطيط إستراتيجي مناسب يسمح لها بإستغلال الفرص المتاحة لها، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

المبحث الأول: مدخل حول التخطيط الإستراتيجي

في ظل مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة أصبح من الضروري على مؤسسات الأعمال توفير متطلبات التخطيط الإستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم أساسية حول التخطيط اللإستراتيجي ثم التعرف على أهدافه وأهميته.

المطلب الأول: مفهوم و أهمية التخطيط الإستراتيجي

أولا: تعريف التخطيط الاستراتيجي

قبل التعرف على التخطيط الإستراتيجي لابد من توضيح مفهوم التخطيط العادي.

أ: مفهوم التخطيط:

1- **تعريف هنري فايول:** عرفه بأنه التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل[1].

2- **تعريف كونت:** التخطيط هو التقرير المقدم بما يجب عمله و كيف يمكن عمله، و من الذي يقوم بالعمل ما فهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه، وما نرغب في الوصول إليه[2].

3- **تعريف هارسون:** التخطيط هو عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ما يجب أن تفعل، و من يقوم به، و أين، و متى و كيف[3].

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التخطيط هو:

---

[1] الصباب أحمد عبد الله، **أساسيات الإدارة الحديثة**، خوارزم العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة 4، المملكة العربية السعودية، 2013، ص67.

[2] الشرقاوي علي، **العملية الإدارية ووضائف المدير**، الدار الجامعية، الطبعة 2، مصر، 2002، ص 169.

[3] هارسون، دفيد، **الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الأستراتيجي**، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص31.

" التنبؤ بالمستقبل و الإستعداد له من خلال الإعتماد على دراسة و تحليل بيانات و معلومات الماضي و الحاضر ".

ب: مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

1- **تعريف أحمد السيد مصطفى:** التخطيط الإستراتيجي هو خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدّد أسلوباً و مساراً لبلوغ أهداف طويلة الأجل بإستخدام موارد متاحة، و تمثل هذه الموارد الخطة الإستراتيجية منهاجاً ترتشد به الإدارة في وضع القرارات الرئيسية بشأن عملاتها و جمهورها، و ما تقدمه إليهم أو تتفاعل به معهم[1].

2- **تعريفkotlerr:** التخطيط الإستراتيجي هو عملية إدارية خاصة بوضع إدارة العلاقة بين أهداف المؤسسة وتطلعاتها، و إعادة ترتيب الأنّشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو و الأرباح في المستقبل[2].

3- **تعريف القحطاني:** التخطيط الإستراتيجي هو القدر على التوقع و التوافق بين الفئات الذاتية للمؤسّسة و الفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية[3].

بناءاً على ماسبق يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي على أنه الطريقة و الوسيلة التي تتبناها المؤسسة لتحقيق غاياتها و أهدافها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة و الفعالية.

[1] بشار يزيد الوليد، **مفاهيم معاصرة بالتخطيط الإستراتيجي**، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2009 ،ص 56.

[2] مُحَمَّد عادل مُحَمَّد، **أثر التخطيط الإستراتيجي في تبني التجارة الإكترونية على الحصة السوقية**، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2002، ص13.

[3] القحطاني، **الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفق معايير الإدارة الإستراتيجية و إدارة الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير، الأردن، 2000، ص 8 .

ثانيا: أهمية التخطيط الإستراتيجي:

يمكن إبراز أهمية التخطيط الإستراتيجي فيما يلي:[1]

- ✓ يعد التخطيط الإستراتيجي ضروريا لتحديد و إستثمار الفرص المتاحة أمام المؤسّسة لتعظيم المنافع من الموارد المتاحة، و الممّكنة في ظل القيود و التهديدات الحقيقية المفوضة.

- ✓ ويعد التخطيط الإستراتيجي الوسيلة المنهجية لتقليل درجة عدم التأكد و تقليل المخاطر المرتبطة بالمتغيّرات التي قد تكون خارجة عن سيطرة المؤسّسة.

- ✓ من خلال التخطيط الإستراتيجي يتم تحديد بعض التغيّرات في بيئة المؤسّسة و تحديد أدوات و متطلبات تقليل أثرها السلبي على أداء و أهداف المؤسّسة، كما يمكّنها من التعرّف على حقيقة إمكانياتها الداخلية و ما لها من نقاط قوة و أساليب و أدوات الإستفادة منها و ما عندها من نقاط ضعف و سبل و متطلبات علاجها.

- ✓ بدون التخطيط الإستراتيجي يصعب على المؤسسة باعتبارها نظام مفتوح، تكوين علاقات و تأثيرات إيجابية مع بيئتها الخارجية.

- ✓ توقع بعض القضايا الإستراتيجية من خلال أن التخطيط الإستراتيجي يساعد المؤسّسة على توقع أيّ تغيير محتمل في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، ووضع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.

- ✓ و يساعد التخطيط الإستراتيجي في دعم المركز التنافسي، حيث يقوّي التخّطيط الإستراتيجي مركز المنظمات في ظل الظروف التنافسية الشديدة سواء على المستوى المحلي أو الدولي، و يدعم الصناعات التي تواجه التغيّرات التكنولوجية المتلاحقة، و يساعد على الإستفادة من مواردها و ثرواتها الفنية و المادية و البشرية.

[1] ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمّد المرسي مصطفى، **التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية**، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، القاهرة، 2002 ، ص 31.

✓ يساعد التخطيط الإستراتيجي في إحداث التغيير، حيث يعتمد على موارد بشرية ذات فكر إيجابي على مواجهة التحديات، و رغبة في تغيير واقع المؤسّسة إلى الأفضل.

✓ يساعد التخطيط الإستراتيجي على التخصّص الأمثل للموارد من خلال تقدير التكّلفة و العائد المتوقّع من البدائل الإستثمارية المتاحة للمؤسّسة، بالإضافة إلى أنه يساعد على تحديد أولويات الأهداف المتحددة و المتداخلة، ومن ثم توجيه الموارد إلى تلك الأهداف ذات الأهمية الأكبر للمؤسّسة.

المطلب الثاني: أهداف التخطيط الإستراتيجي

يعمل التخطيط الإستراتيجي على تحقيق مجموعة من الأهداف و التي يمكن تصنيفها إلى مجالات مختلفة في المؤسسة [1] :

❖ **مواجهة عدم التأكد في بيئة المؤسسة :**

في هذا المجال يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى:

- التوظيف و التقدير المنهجي لبيئة عمل المؤسّسة، ووضع إستراتيجيات التعامل الفعال معها.
- إرساء و تطوير نظام فعّال للمعلومات يسمح للمؤسّسة بالتفاعل الإيجابي مع محيطها.
- تطوير إمكانيات المؤسّسة للتعرّف و تحليل الفرص و القيود و التهديدات و تقيّيمها مع سبل التعامل معها .
- تدعيم قدرة المنظّمة في تحديد نقاط القوّة و نقاط الضعف لديها و تحديد متطلبات التعامل الفعال معها .

[1] ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمّد المرسي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص ص36،33 .

- توفير المرونة لدى المؤسّسة للتكيّف مع التغيرات غير المتوقّعة و توفير أدوات التنبؤ و تقديرا إتجاهات عناصر بيئة المؤسسة.

❖ **تحديد و توجيه المساواة الإستراتيجية للمؤسسة:**[1]

من خلال:

- صياغة و تطوير رسالة المؤسّسة و أهدافها الإستراتيجية.
- تحديد وتوجيه مسار العمل في مؤسسة.
- تحديد و توفير متطلبات تحسين الأداء و تحقيق نمو و تقدّم للمؤسّسة.
- توجيه الجهود البحثيّة لتطوير أداء المؤسّسة و تدعيم مركزها التنافسي.
- توجيه الموارد و الإمكانيات إلى الإستخدامات الاقتصادية.
- التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية للمؤسّسة بأهداف العملاء و الإدارة العليا و مصلحة أعضاء المؤسّسة .
- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المؤسّسة و أهدافها و ما يتم وضعه من سياسات وقواعد و أنّظمة العمل.

❖ **تحديد و توجيه قرارات الإستثمار في المؤسسة:**

من خلال:

[1] ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمّد المرسي، **مرجع سبق ذكره**، ص 33-36 .

- التعرف على فرص الإستثمار الجديدة المتاحة أمام المؤسّسة و تحديد سبل و متطلبات الإستفادة منها.

- تحديد أفضل بدائل توفير موارد المؤسسة وفق إعتبارات التكلفة و العائد.

- تطوير أدوات و أساليب إعداد الموازنات الإستثمارية و البرامج المالية للمؤسّسة.

- وضع الإطار العام لأسس تحديد و تنويع مجالات أعمال المؤسّسة سواء فيما يتعلق بأنواع الأنّشطة أو الأسواق أو العملاء ... الخ.

❖ **تطوير و تحسين أداء المؤسسة** :[1]

من خلال:

- تحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية للمؤسّسة مما يساعدها في تحقيف أهدافها و رسالتها.

- تدعيم الأداء المرتفع لأفراد و جماعات العمل في المؤسّسة.

- تقويم الأداء المنخفض و توفير متطلبات تحسينه.

- التأكّد من المتابعة المستمرة لعناصر بيئة العمل في المؤسّسة و تحديد مجالات وسبل تطويرها و تحسينها.

- توفير متطلبات دعم العلاقة الإيجابية و التواصل المستمر بين المؤسّسة و الأطراف الخارجية ذوي العلاقة معها .

❖ **تطوير التنظيم الإداري للمؤسسة:**

من خلال :

[1] ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمّد المرسي، **مرجع سبق ذكره**، ص 33-36 .

- توفير المناخ الملائم لتوليد الأفكار الإبتكاريه.

- توفير فرص التعليم و التحسين التنظيمي و الإداري.

- تدعيم مرونة الإجراءات و حريّة التعرّف بما يوفّر مقومات الإنجازات و الأهداف المخطّطة.

- التسهيلات الإدارية بين أعضاء و جماعات العمل و الوحدات التنظيميّة داخل المؤسّسة.

- تحديد ملامح القواعد و السياسيات و الأنّظمة الإدارية التي تسهل تحقيق أهداف المؤسّسة و رسالتها.

❖ **تدعيم و تطوير قدرات الموارد البشرية في المؤسّسة :** [1]

من خلال :

- تعظيم الإحساس بالأمان لدى أعضاء المؤسّسة.

- تدعيم الإستقرار في المسار الوظيفي لمستقبل أعضاء المؤسّسة و تعزيز شعورهم بالفخر و الإعتزاز بالإنتماء إليها و تحفيزهم على العمل على تحقيق أهدافها.

- تعليم و تدريب أعضاء المؤسّسة على أعمال التنبؤ و التقدير، و تحديد البدائل و إتخاذ القرارات على ضوء معلومات و بيانات دقيقة كافية عن موضوع القرار.

- تعميق أهمية وضرورة معرفة أعضاء المؤسسة لظروف و خصائص بيئة أعمال المؤسسة و التعرف على تأثيرها في إعداد وتنفيذ خطط وبرامج الأعمال.

[1] ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين مُحَمَّد المرسي، **مرجع سبق ذكره**، ص 33-36 .

❖ **التعامل مع المشكل و إدارة الأزمات بهدف التخطيط في هذا المجال :**

من خلال:

- تدعيم قدرة المؤسّسة على التعامل مع المشكلات و الأزمات.

- توفير البيانات و المعلومات الدقيقة الكافية أمام الإدارة لمواجهة المشكلات و التعامل مع الأزمات و التقليل من أثارها.

- تأكيد أهمية توفر المتطلبات الفنيّة و الإدارية و المالية لتجنب حدوث الأزمات و المشكلات.

- وجود نظام إنذار يساعد المؤسّسة على الإستشعار المبكر لأي مؤشرات أو دلالات عن مشكلات ما أو حدوث أزمات متوقعة .

- توفير مجموعة من سياسات و متطلبات الأمن و الأمان لدى المنظمة لمواجهة أيّ تغيّرات غير مرغوبة مستقبلا.

المطلب الثالث: مميزات التخطيط الإستراتيجي

يتميز التخطيط الإستراتيجي بعدة مزايا من بينها:

- يركز على البيئة الداخلية و الخارجية عل حدٍ سواء و يعتمد على المعلومات الكمية و النوعية معا[1].

- يحقق التخطيط الإستراتيجي التفاعل و الحوار البنّاء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا الوسطى، الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه و تطوره، ويرّشد إتخاذ القرارات في العملية الإدارية.

[1] محمّد صفاء، **مهارات القائد الإداري و أثرها في التخطيط الأستراتيجي**، جامعة الكوفة، اوروك العلوم الإنسانية، 2012، ص 390.

- يساهم التخطيط الإستراتيجي في دعم أساليب إتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة و التحليل و التوقع لإتخاذ القرارات و أكثرها قابلية للتنفيذ[1].

- يساهم التخطيط الإستراتيجي في إحداث تغييرات جوهرية و هامة في المؤسسة في فترة طويلة الأجل.

- يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة كي يستطيع مواجهة التغيّرات المحتملة عند التنفيذ.

- إنه عملية متكاملة و متنوعة الأبعاد لصياغة و تطبيق خطة إستراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمؤسّسة.

- ينطلق التخطيط الإستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي العالمي للمؤسّسة، و للفرص و التهديدات العالية المتوقّعة في بيئة الأعمال، و لعناصر القوّة و الضعف الذاتية الموجودة داخل المؤسّسة.

- التخطيط الإستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه، تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى للتخطيط فالتخطيط الإستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي و ديناميكي متخصص، و إنما هو أوسع شمولا، و أغنى أبعادا و أعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي الذي ينطبق من محاولة صياغة نظر شاملة ككافة التغيّرات البيئية.

- يعمل التخطيط الإستراتيجي على التقليل من الأثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم و زيادة فاعليته و كفاءته، و الإسهام في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة[2].

[1] الدجني علي إياد، **دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء**، دراسة وصفية تحليلية، الجامعة الفلسطينية، رسالة دكتوراة في مناهج وطرائق التدريس غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا2011، ص52.

[2] ماجد عبد المهدي، **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم – عمليات– حالات تطبيقية**، دار النشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، ص 83،82 .

المبحث الثاني: مراحل التخطيط الإستراتيجي

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الأسس المكونة للتخطيط الإستراتيجي والمتمثلة في الرؤية الإستراتيجية، الرسالة وصياغة الأهداف، بالإضافة إلى إعطاء لمحة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

المطلب الأول: وضع أسس التخطيط الاستراتيجي

أولا : الرؤّية الإستراتيجية:

هي المسار المستقبلي للمؤسّسة الذي يحدد الوجه الذي ترغب المؤسّسة الوصول إليه، و المركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات و الإمكانات التي تخطط لتنفيذها[1].

و الرؤية لا يجب أن تتعارض بين المهمّة و هدف المؤسّسة، فهي تركّز على صورتها و ما تريد أن تحقّقه، وما هو شكل المؤسّسة عند تحقيق أهدافها[2].

حيث تبيّن الرؤية أين تتجه المؤسّسة، وماهي الهيئة التي تكون عليها مؤسّسة الأعمال مستقبلا، فهي بذلك توفّر الإرشاد الذي يجب المحافظة عليه، وتصور المستقبل الذي ينبغي حث خطى الأعمال إتجاهه[3].

وبالتالي فإن وجود رؤّية إستراتيجية واضحة للمؤسّسة يعد بمثابة حجز الزاوية في بناء و تحقيق الإستراتيجية الفعالة، فعليه صياغة الرؤّية الإستراتيجية ليست مجرد سباق إختيار الشعارات و العبارات الجذابة و لكنها منهج في الفكر الإستراتيجي المتعلق بمستقبل المؤسّسة، نوعية أنّشطته المطلوبة، و مكانتها السوقية المتوقّعة و الذي يساعد في وضع المؤسسة لمسار إستراتيجي فعال.

---

[1] عبد الله سمر رجب، **واقع التخطيط الإستراتيجي في قطاع المقاولات**، دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005، ص37.

[2] هلال محمّد عبد الغني، **التفكير و التخطيط الإستراتيجي، كيف تربط بين الحاضر و المستقبل**،دار النشر، مركز تطوير الأداء و التنمية، مصر 2008، ص 13.

[3] ادريس وائل، محمّد صبحي، **سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي،والمنظور الإستراتيجي**، دار وائل، عمان، الأردن،2009، ص 74.

خصائص الرؤية الإستراتيجية[1]

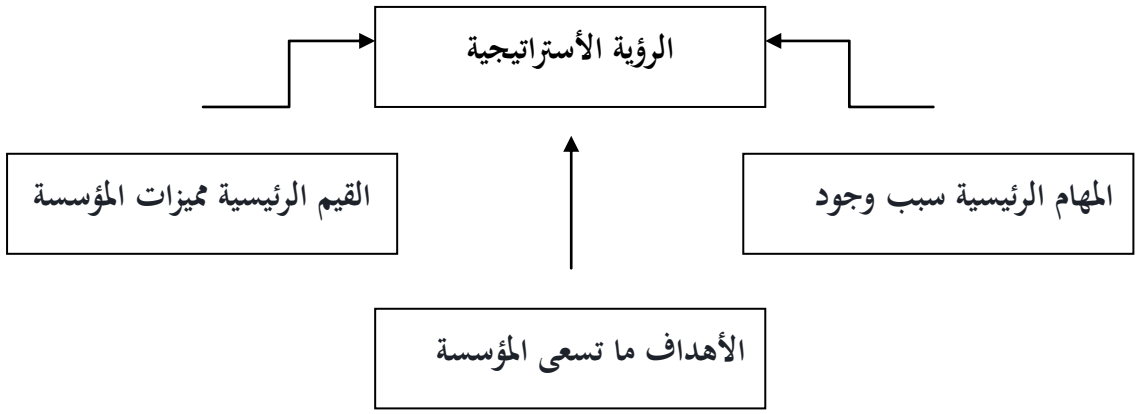
تتمثل خصائص الرؤية الإستراتيجية فيما يلي:

- **هادفة للنمو**: فإذا كان وعي الإنسان قاصرا على اللحظة التي يعيشها، فإنه حتما يفتقر للرؤّية، لأن الرؤّية تستشرف المستقبل و تستوجب النمو في حياة الإنّسان، لذا يجب إستغلال فرص النمو ليعيش حياته ويزيد إمكانياته.
- **واقعية ومرنة**: تقوم على أوضاع و قدرات المؤسّسة الحالية و كل الخيارات الإستراتيجية لتقليل حواجز و عوائق التقدم التنافسي.
- **قابلة للقياس**: بحيث يمكن قياس مقدار التقدم الذي تحرزه المؤسّسة في سبيل تحقيق غاياتها.
- **محددة بتاريخ** : يعتقد الكثيرون أنّ الرؤّية الطموحة يمكن أنّ في مدى زمني يحكمها بإعتبارها غير مفيدة أن الرؤية ينبغي أن تكون محدّدة بالتحقيق خلال فترة ما، يفضل أو أن تكون طويلة الأمد حتى يمكن قياسها.
- **مركّزة وواضحة**: يمكن تركيز الجهود و الموارد نحوها و إتخاذ القرارات على أساس ما بدون تردد.
- **السلاسة**: تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها و فهمها لجميع فئات المتعاملين معها.
- **العملية**: ممّكنة التحقيق وبغض النظر عن واقعتيها من منظور الأوضاع الراهنة فإنّه يمكن المراهنة عليها كهدف نبيل، و إستنهاض قدرات فئات المتعاملين معها للسعي إلى تحقيقها على المدى البعيد.
- **الجماعة**: يشارك في وضعها.

و على العموم تتكون الرؤية الإستراتيجية من ثلاثة عناصر رئيسية كما في الشكل التالي:

[1] عطاء الله ياسين، **تحليل البيئة الخارجية في صياغة إستراتيجيات المؤسّسات الصغيرة و المتوسّطة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2009، ص7.

الشكل رقم (2-1) :مكونات الرؤيا الاستراتيجية



المصدر: الكوفي مجيد، **التخطيط الأستراتيجي، عرض نظري تطبيقي**، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2004، ص.

ثانيا: الرسالة الإستراتيجية:

تمثّل الرسالة عنصرا مهما و هاما، و أساس ترتكز عليه المؤسّسة في تمديد غاياتها، و تعكس رسالة المؤسّسة الهدف العام الذي يوجد ويرشّد عملية إتخاذ القرارات على مختلف مستويات المؤسّسة.

وتعرّف الرسالة على أنها وصف دقيق لطبيعة المؤسّسة ولمبرر وجودها، و اليقين الأساسي التي تستلهم بها وتتميز على المؤسسات الأخرى، ورسالة المؤسسة هي القاعدة التي تستنبط منها الأهداف المحدّدة.

ورسالة المؤسّسة تعكس فلسفة المؤسّسة و طموحها، وتوضّح طبيعة النشاط الذي تهتم به، وتمثل المرشد الرئيسي لكافة القرارات و الجهود التي تتخذها المؤسّسة[1].

حيث يرتبط وجود أيّ مؤسّسة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسيّة من القيم التي يحملها مؤسّسوها، ومن البيئة التي تحمل فيها المؤسّسة و المجتمع الذي تنتمي إليه، فالرسالة هي الفرص أو سبب وجود المؤسّسة في بيئة معينة.

و الرسالة هي عبارة عن وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة و يمكن تعريفها بأنها :

[1] اللوح عادل منصور، **معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير، في إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة،2007، ص22.

الإطار المميز للمؤسّسة عن غيرها من المؤسّسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها و عملاتها و أسواقها، و يهدف بيان السبب الجوهري لوجود المؤسّسة وهويتها و عمليتها وممارساتها[1]. وتمكّن المؤسسة ، كما أنها تعد نقطة مرجعية لمتخذي القرار، و يجب أن تكون الرسالة مختصرة وعامة، فهي تعتبر دليل و مرشد عام للتخطيط الإستراتيجي[2].

أ- **خصائص الرسالة الفعالة:** هناك عدة خصائص أهمّها[3] :

- أن تعكس الرسالة الأهداف و الغايات التي تسعى المؤسّسة لبلوغها.
- يجب أن تتضمن الرسالة بيانات حقيقية عن المؤسّسة مع عدم المبالغة فيها.
- يجب أن تكون الرسالة قابلة للتحقيق.
- يجب أن تكون الرسالة بمثابة المرشد و الإطار العام للمديرين يتم من خلالها إتخاذ القرارات و الإستراتيجيات المختلفة داخل المؤسّسة.
- يجب أن تكون الرسالة محدّدة بالشكل الذي يؤدّي إلى التركيز بقوّة على الخصائص التي تميز المؤسّسة عن باقي المؤسّسات و أن تكون عامة .....الخ، الذي يوفر للمؤسّسة إمكانية توسيع أنشطتها دون الحاجة إلى إعارة صياغتها.
- أن تكون الرسالة واضحة المعاني و الكلمات، دقيقة في تعبيراتها يفهمها جميع الأطراف داخل المؤسّسة و قصيرة الجمل مما يمكنها من إرتباطها بذهن الأفراد.

---

[1] اللوح، عادل منصور، **مرجع سبق ذكره**، ص22.

[2] الشويخ، عاطف عبد الحميد، **واقع التحطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة**،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين، 2007، ص 4.

[3] سليطين، سوما علي، **الإدارة الإستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال**، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد، جامعة تشرين، 2007 ، ص 33.

- أن تكون الرسالة ممّكنة التطبيق تراعي عناصر التحدي و المواجهة و الإصرار على تحقيق أقصى إستفادة من الإمكانيات و الموارد المتاحة.

- أن تعبر الرسالة على قيم وفلسفة المؤسّسة و ما ترغب أن تكون عليه مستقبلا بصورة شاملة وواقعية.

- أن تكون الرسالة قابلة للتحول إلى خطط وسياسات و إستراتيجيات و برامج عمل واضحة.

ب- مكونات و أبعاد رسالة المؤسسة : [1]

تتمثل مكونات الرسالة في المؤسّسة فيما يلي :

- **مجال عمل المؤسّسة:** حيث يجب تحديد مجال العمل الذي تنوي أن تنشط فيه المؤسّسة بطريقة مرنة وواضحة تسمح بالتطور مستقبلا.

- **عملاء المؤسّسة:** حيث يمثل عملاء المؤسسة المصدر الأساسي للدخل فيها لذا من الواجب على المؤسّسة أن تحدّد العملاء.

- **المنتجات و الخدمات:** إن رسالة المؤسسة تركز على طبيعة المنتجات و الخدمات الرئيسية التي تقدم في الأسواق وتلبي حاجة العملاء.

- **أسواق المؤسّسة:** وهي الأماكن التي تتنافس فيها المؤسّسة، و في أيّ الأسواق تكون هذه المنافسة.

- **التكنولوجيا:** حيث تعتبر هذه التكنولوجيا عن الإطار العام الذي يتمثل في الجانب المعرفي للمؤسّسة.

- **الموردون:** يمثل الموردون أهميّة خاصة بسبب ندرة المصادر التي تقوم بإمداد المؤسّسة بالمواد اللازمة، لذلك من المهم إعطاء الموردون الأهميّة و العناية في إطار توجيهات المؤسّسة ورسالتها.

[1] السليماني،حنان بنت عبد الرحمن، **رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارة رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات رياض الاطفال** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 34، 35.

ثالثا: الأهداف الإستراتيجية:

تحدّد الأهداف تجمعات المؤسّسة، وتعكس مدى قدرتها على التعامل مع بيئتها، و للأهداف دور كبير في إصدار القرارات الإستراتيجية و توضيح أولوياتها، و أهمية كل منها، وتسهم الأهداف في تقييم أداء المؤسّسة و التعرّف على معدلات نموها، ومن ثم فإن المؤسّسة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق، حيث تساعد الأهداف في تحويل رؤّية المؤسّسة ورسالتها إلى مستويات مرغوبة في الأداء[1].

فالأهداف هي النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنّشطة المخططة أو إتباع الإستراتيجيات المطبقة.

و التي .... ما الذي يجب إنجازه ومتى، و يتم التعبير عنها في صورة كمية.

و من خلال ماسبق يمكن تعريف الأهداف على أنها :

- الأهداف هي الرغبة و النهايات و النتائج التي تسعى المؤسّسة إلى تحقيقها.
- الأهداف هي النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعبر عن نية لدى المخطط، للإنتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف الذي يزداد نوعين من حيث القدرة على الإنجاز عن المواقف الحالية و تحدد الأهداف عادة ما يجب أن تفعل، ومتى هذا الفعل[2].

وتبنى الأهداف من خلال عملية دقيقة تمر بثلاثة مراحل متعاقبة وهي:

- **مرحلة بناء الأهداف العامة:** وهي تلك الأهداف التي تأتي من الخيارات الفلسفية، و الخيارات السياسية و التربوية.

[1] عبد العال، رائد فؤاد محمّد، **أساليب إدارة الأزمات**، مديرية المؤسسات الحكومية في محافظات غزة و علاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجيستير، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2009، ص 77.

[2] القطامين، **الإدارة الإستراتيجية– حالات و نماذج تطبيقية** ، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2002 ، ص 65.

- **مرحلة التجزئة و التحليل القيمي**: الذي يرتبط بأهداف أكثر واقعية ومحددة النهايات ويكون المستوى السلوكي للنشاط المحدد.

- **مرحلة الأهداف الإجزائية** : التي تكون منظمة بشكل سلوكي وقابلة للملاحظة.

خصائص و معايير الأهداف الجيّدة :

تتصف الأهداف بمجموعة من الحقائق منها :[1]

القبول: يتحقق ذلك من خلال مشاركة العاملين في تحقيق الأهداف، وقد يمتد ذلك ليشمل الفئات التي قد تقف عائقا دون تحقيق الأهداف المتوقعة.

القابلية للقياس: يجب أن تعكس عملية صياغة الأهداف بدقة ووضوح ما الذي يجب تحقيقه، ومن ثم فإن الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس عبر الوقت لكي يمكن التحقيق من الوصول إليها.

المرونة : يجب أن تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيّف مع التغيّرات الغير متوقعة في بيئة الأعمال، وحتى لا تكون هذه المرونة على حساب دقة الهدف أو تؤثر على ثقة العاملين في الأهداف الموضوعة فإنّه من الأفضل أن يحدد نطاق التعديل، أي أن يكون التغيير في مستوى الهدف وليس طبيعته.

الوضوح و الفهم: يجب أن تكون الأهداف مصاغة بأسلوب يوحد بين فهم كل من واضع الهدف و القائم بتنفيذه على حد سواء.

الملائمة: يجب أن تتناسب الأهداف الموضوعة مع الأغراض العامة للمؤسّسة كما تم التعبير عنها في رسالتها.

القابلية للتحقيق: يجب أن تكون الأهداف منسقة مع نوعية القدرات و الإمكانات سواءا المادية أو المالية أو البشرية التي تمتلكها المؤسّسة ليسهل الوصول إليها.

[1] ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمّد المرسي، **مرجع سابق ذكره**، ص 140 .141.

المطلب الثاني: دراسة و تحليل البيئة

يقصد بعملية دراسة و تحليل البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسّسة و البيئة الداخلية، بغرض التعرف على أهم نقاط القوة و الضعف في المؤسسة[1].

يعرّف التحليل الإستراتيجي على أنه : "ضرورة التحليل البيئي كضرورة أساسية للتخطيط الإستراتيجي وعدم الإعتماد على الماضي لأن المتغيّرات تتنامى بسرعة ديناميكية، وما هو فرصة الآن قد يزول غدا، وما هو نقاط قوة قد يتحول إلى نقاط ضعف و العكس، ويمكن أن يؤدّي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة المؤسّسة، أو في أحد أهدافها أو في بعض أنّشطتها و إستراتيجيتها، أو قد يعزز الإستراتيجية القائمة للمؤسّسة و الإبقاء على نفس رسالتها[2].

أولا: تحليل البيئة الداخلية :

1 – **مفهوم البيئة الداخلية:** البيئة الداخلية هي مجموعة من العوامل و المكوّنات و المتغيّرات المادية و التنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسّسة الداخلية[3].

وترتبط هذه الأخيرة إرتباطا مباشرا بأنشطة الأداء داخل المؤسّسة، مما يستدعي تسميتها بالمجموعة التنظيمية حسب "ميليز "milles و أحيانا بالبيئة حسب " بورتر "porter و أحيانا نابية العمل حسب " توميسون" وترتبط هذه البيئة إرتباطات عضوية بكيفية صياغة وتشكيل أهداف المؤسّسة.

[1] القحطاني، فيصل بن مطلق، **مرجع سبق ذكره**، ص 14.

[2] يونس، نزيه حسن حسين، **توظيف التخطيطات الاستراتيجية في تطويرالاشراف التربوي**، رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التربية الجامعة الاسلامية ، فلسطين، 2009، ص 87 .

[3] جعفر، عبد الله موسى إدريس، **الإدارة الإستراتيجية**، خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 159.

ويعني تحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل المؤسّسة لتحديد مستويات الأداء و مجالات القوّة و الضعف و بالإضافة إلى القيود، و يبني التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية عن المبيعات، الأرباح التكاليف، الهيكل التنظيمي، الإدارة ... الخ [1].

و من خلال ما تقدم يمكن تعريف البيئة الداخلية للمؤسّسة على أنها: "مجموعة الظروف و المتغيّرات و العوامل الموجودة داخل المؤسّسة ".

وتقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها حاليا، و تحديد جوانب القوة و الضعف المتوقعة مستقبلا تأخذ شكلين:

أ- **نقاط القوة:** وهي تلم الخصائص التي تعطي للمؤسّسة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية و التي يجب الإعتماد عليها بشكل رئيسي.

ويمكن تعريفها على أنها:" ظروف و متغيّرات تكون في المؤسّسة بمستوى أفضل من المؤسّسات المنافسة"[2].

ب- **نقاط الضعف:** هي الحالة التي تجعل المؤسّسة غير قادرة على التنافس أو ترغمها لي عدم الوصول إلى الميزة التنافسية و بالتالي العمل على تقوّيتها و تحويلها إلى نقاط قوّة.

و يمكن تعريفها: "على أنها مجموعة المتغيّرات و العوامل و الظروف تكون في المؤسسة بمستوى أفضل من المؤسسات المنافسة".

[1] ثابت عبد الرحمان إدريس، **مرجع سبق ذكره**، ص 209.

[2] الدوري زكرياء مطلك، **الإدارة الإستراتيجية**، مفاهيم و عمليات، وحالات دراسية، دار اليازوري، الأردن، 2005، ص 124.

2- مكونات البيئة الداخلية:[1]

تتمثل نقاط القوة و الضعف في ثلاثة محاور أساسية هي، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية و الموارد المتاحة داخل المؤسّسة.

أ- الهيّكل التنظيمي: وهو عبارة عن رسم بياني و أداء يلخّص أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال و تحديد علاقتهم الوظيفية و إتجاهات إنتساب السلطة و المسؤولية، وهو عبارة عن هيكل رسمي للعلاقات بين أعمال المؤسّسة و الوظائف التي تؤديها.

حيث يتم بموجب الهيّكل التنظيمي تحديد العلاقات القائمة في المؤسّسة و توزيع الأدوار و المسؤوليات و الصلاحيات، مما يؤدي إلى تشكيل الإدارات الرئيسية و الفرعية وصولا إلى مستوى الفرد بإعتباره شاغلا لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل.

ومما سبق يمكن تعريف الهيّكل التنظيمي على أنه" توزيع رئيسي لمصالح و علاقات المسؤوليات . أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

ب- الثقافة التنظيمية للمؤسّسة: ثقافة المؤسّسة عبارة عن مجموعة القيم و العادات و التوقعات التي يشترك فيها أعضاء المؤسّسة و السائدة فيها حيث.

القيم: هي أحكام يطلها العامل في المؤسسة على الأشياء المرغوب فيها و الغير المرغوب فيها، و ما هو مقبول وغير مقبول وما هو مهم وما هو غير مهم، حيث تعتبر القيم بمثابة المبادئ و الأخلاق التي يتم بها العامل داخل المؤسّسة.

[1] صباح رسم سهيل، **معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية – في بلديات قطاع غزة،من وجهة نظر الادارة العلياوالادارات التنفيذية فيها**، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2013، ص19.

التوقّعات: وهي ما ينتظره العامل من المؤسّسة مثل توفير ظروف العمل المناسبة، و تحقيق الطموحات، الأجور المناسبة، و ما تنتظره المؤسسة من العامل مثل: الانضباط، إحترام القيم ... الخ.

العادات: هي عبارة عن معايير غير مكتوبة يلتزم بها العامل في المؤسّسة وواجبة الإتباع و الإحترام مثل : الطقوس التي تمارسها المؤسّسة.

و الثقافة التنظيمية هي الإطار القيمي و الأخلاقي و السلوكي الذي تعتمده المؤسّسة في تعاملها مع مختلف الأطراف، ومع ذلك فإنه يمكن رؤية الثقافة بكونها تمثل مجموعة القيم و المعتقدات و الإفتراضات و الرموز و الطقوس و المعايير السلوكية و الاتصالات و التقاليد و الأعراف السائدة في مؤسسة ما بحيث تعطي لهذه المؤسسة تفردا وخصوصية قياسا بالمنظمات الاخرى[1].

وتعرف كذلك على أنها مجموعة القيم و المعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المؤسسة و إدراكاتها ومن ثم تؤثّر على أسلوب ملاحظتهم و تعبيرهم للأشياء داخل المؤسّسة و خارجها، مما ينعكس على سلوك الفرد و ممارساته الإدارة و أسلوبها في تحقيق رسالة المؤسّسة و رؤّيتها الإستراتيجية و أهدافها، و الثقافة التنظيمية تكون إما معطلة أو دائمة للتفكير الإستراتيجي و ممارسة الإدارة الإستراتيجية، و من ثم تساهم في تحقيق أهداف المؤسّسة و رسالتها.

ج- **الموارد:** إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن ينصب الإهتمام المركز للمصدر الإستراتيجي على خلق حالة حقيقية من التوازن بين الخطط الإستراتيجية، وبين الموارد المتاحة داخل المؤسّسة لتمويل تلك الخطط.

و الموارد المتاحة في المؤسّسة تمثل ذلك المزيج من الموارد المالية و البشرية و التكنولوجية و الأنظمة الإدارية المختلفة و نظم المعلومات الإدارية، و نظم التسويق الفعالة و الموارد ذات الصلة بالبحث و التطوير.

[1] مصطفى محمود ابو بكر ، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية: وجود التفكير والقرارات في المؤسسات المعلصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 420.

ثانيا: تحليل البيئة الخارجية :

1- **تعريفها:** "هي جميع العوامل المحيطة و المؤثرة في المؤسّسة بشكل مباشر أو غير مباشر عند قيام المؤسّسة بممارسة نشاطها مما يؤثر على قراراتها التي تتخذها لتحقيق أهدافها[1].

ويمكن تعريفها على أنها "كل العناصر و المتغيرات و العوامل الموجودة في بيئة المؤسّسة الخارجية وتقسم إلى بيئة خارجية عامة و بيئة خارجية خاصة.

أ- البيئة الخارجية العامة: و تشمل المتغيرات البيئية التي تؤثر على جميع المنظمات العاملة في المجتمع بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، أو المجال الذي تنتمي إليه مثل: العوامل الإقتصادية و السياسية و العوامل الإجتماعية ... الخ.

و يمكن تعريفها كذلك بأنها "مجموعة الظروف و المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة بطريقة غير مباشرة".

ب- البيئة الخارجية الخاصة: و تتضمن العوامل البيئية ذات التأثير الخاص على مجال النشاط الذي تعمل به المؤسسة مثل: العملاء، الموردون، المنافسون.

ويمكن تعريفها على أنها "مجموعة الظروف و التغيرات التي تؤثر على المؤسّسة بطريقة وصفة مباشرة".

و تقوم المؤسّسة بتحليل بيئتها الخارجية من أجل إستغلال الفرص الموجودة في بيئتها الخارجية من جهة و تجنب التهديدات المحيطة بها من جهة أخرى و تأخذ شكلين : [2]

- **الفرص:** و هي تلك الظروف المحيطة بالمؤسّسة في مكان معين من السوق، و في فترة زمنية معينة وتتمكن المؤسّسة من إستغلالها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

[1] عبير حسون كرماشة، **التخطيط الاستراتيجي و دوره في تحقيق الميزة التنافسية**، مركز دراسات الكوفة، العراق، 2010، ص 13.
[2] الدوري زكريا مطلك، **مرجع سبق ذكره**، ص 158.

- **التهديدات:** و هي تلك الظروف و الأحداث المحتملة إذا ما حصلت فسوف تسبب خطرا أو أثار سلبية للمؤسّسة.

المطلب الثالث : أدوات التحليل

إنّ عملية إختيار البديل هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي، و هي المرجع في العملية المتسلسلة و المترابطة و التي يتم فيها عرض البدائل الإستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقا لمعايير تحدّدها عملية الخيار ذاتها و التي تعتمد أساسا على نتائج التحليل البيئي الواردة في الخطوات السابقة.

حيث تقوم المؤسسة بإجراء تحليل "swott" وفقا للمعلومات المتحصل عليها من التحليل البيئي لتحديد الإستراتيجيات التي تحقق الملاءمة بين موارد المؤسّسة و قدراتها الداخلية من جهة و متطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى، فتحاول المؤسسة بذلك تحفيز نقاط القوة لإستغلال الفرص و التقليل و السيطرة على نقاط الضعف و مواجهة التهديدات المحتملة. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-1) : تحليل"swott"

	نقاط القوة(s)	نقاط الضعف(w)
الفرص (q)	استراتيجيات(sq) استعمال نقاط القوة لإستثمار و انتهاز الفرص المتاحة	استراتيجيات(wq) معالجة نقاط الضعف من خلال استغلال الفرص
التهديدات(t)	استراتيجيات (st)استعمال نقاط القوة للتعليل و تجنب التهديدات	استراتيجيات(wt) تقليل نقاط الضعف من خلال تقليل و تجنب التهديدات

المصدر: عبد العال رائد مُحَمَّد، مرجع سابق ذكره، ص 83.

وبعد ذلك يتم إختيار البديل الإستراتيجي الذي يتمتع بالخصائص التالية :

- البديل الذي يعتمد على نقاط التي تتمتع بها المؤسّسة.
- البديل الذي يساعد على التغلّب على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسّسة.
- البديل الذي يساعد في الإستفادة من الفرص التي تفرزها البيئة.
- البديل الذي يساعد في الحد من تأثيرات تهديدات البيئة.
- البديل الذي يتناسب مع موارد المؤسّسة و إمكانياتها.
- البديل الذي يحقق الأهداف المرجوة و المراد تحقيقها[1].

المبحث الثالث : طبيعة التخطيط الإستراتيجي

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى متطلبات التخطيط الإستراتيجي، بالإضافة إلى المقومات التي يرتكز عليها التخطيط الاستراتيجي كما سنحاول التطرق إلى معوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الإستراتيجي.

المطلب الأول : متطلبات التخطيط الإستراتيجي

هناك عدة متطلبات تؤثر في فعالية التخطيط الإستراتيجي نذكر منها :[2]

أ- **تهيئة المؤسّسة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي**: ويتم ذلك من خلال:

- إختيار أعضاء المؤسّسة بصفة عامة و قيادتها بصفة خاصة، بأهميّة إعداد التخطيط الإستراتيجي من خلال نظام متكامل .

[1] جميلة، الهام فخري، **استراتيجيات التسويق– اطار نظري وتطبيقي**، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012 ، ص 25.
[2] مصطفى محمود ابو بكر، **مرجع سبق ذكره**، ص 21-28.

- تنمية أساس أعضاء المؤسسة بأهميّة المركز المميز في بيئة أعمال المؤسّسة بصفة عامة و في مجتمع المؤسّسة بصفة خاصة، و تقوية الدافع لديهم، للحرص على إستمرار التخطيط في المؤسّسة و بذل الجهود المطلوبة لبقائها و نموها .

- التأكد من توفر مستوى ملائم من رضا أعضاء المؤسّسة عن المناخ التنظيمي لها و الممارسات الإدارية في المؤسّسة .

- التعرف على حقيقة الموقف الحالي للمؤسّسة و إدراك ضعفها على ضوء تطورها التاريخي و طبيعة عمق علاقتها، ما يتوفر لديها من إمكانات و موارد .

ب- توفر المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الإستراتيجي: أن تكون المنظّمة على دراية بعدّة أمور أساسية من بينها[1] :

- معرفة ماهية العناصر الخارجية و الداخلية و المطلوب توفير المعلومات عنها لغرض إعداد الخطة الإستراتيجية.

- معرفة ماهية المعلومات المطلوبة عن هذه العناصر لتنفيذ نظام التخطيط الإستراتيجي.

- معرفة ماهية مصادر الحصول على المعلومات سواء المتوافرة أو غير المتوفرة أو غير المتوفرة.

- معرفة ماهية أدوات ووسائل الحصول على هذه المعلومات لغرض إعداد الخطة الإستراتيجية.

- معرفة كيف يتم الإستفادة من هذه المعلومات ومن المسؤول عن تداولها وحفظها.

ج- إستمرارية التفكير الإستراتيجي: أي أن لا يقتصر إهتمام وتفكير أعضاء المؤسّسة على مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية، و إنما تمتد و تتعمق لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة، ومنهج للتفكير و الإلتزام المستمر بنظام

[1] مصطفى محمود ابو بكر، **مرجع سبق ذكره**، ص 28.

التخطيط الإستراتيجي، و مراعاة الخطة الإستراتيجية في كافة الإجتماعات، و عند مواجهة المشكلات و إدارة الأزمات و إتخاذ القرارات الإستراتيجية و يتحقق التفكير الإستراتيجي من خلال :

- تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الخطط الإستراتيجية، وتحقيق أهداف المؤسّسة ورسالتها.
- إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المؤسّسة على متابعة التغيرات التي تحصل في بيئة المؤسسة.

المطلب الثاني: أساليب التخطيط الاستراتيجي

تتعدّد أساليب و أدوات التخطيط الإستراتيجي التي يعتمد عليها المدراء في مجال الأعمال، و سنتناول في ما يلي ثلاث أدوات، تساهم بشكل ايجابي عند إعداد الخطة الإستراتيجية، و تتمثل هذه الأدوات في:

1- طريقة السيناريو: لا يوجد تعريف موحّد للسيناريو، حيث تختلف التعاريف بإختلاف الخبراء و المفكرين و لقد عرّف على أنّه "تلك النظرة الدّاخلية لما يمكن أن تكون عليه صورة المستقبل"[1]. فالسيناريو ليس بالتنبؤ، بل يوفر الإجابة على تساؤلات متعددة لها علاقة بالمستقبل، مثل ماهية البيئة المستقبلية للمنظمة؟، كيف يمكن التعامل مع المواقف المستقبلية للمنظمة؟، ما هي الإستراتيجيات البيئية المستقبلية للمنظمة؟.

إن مفهوم السيناريو يختلف عن كونه تنبؤا أو رؤية معينة، والجدول التّالي يوضح الإختلاف بين كل من السيناريو و التنبؤ و الرؤية.

[1] خالد محمّد بني حمدان، وائل محمّد صبحي إدريس، **الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي**، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 188.

الجدول رقم(2-2): الاختلاف بين كل من السيناريو و التنبؤ و الرؤية

السيناريو	التنبؤ	الرؤية
– أمور مستقبلية ممكنة. – تستند على أساس عدم التأكد – توضح المخاطر. – ذات طابع نوعي أو كمي. – تحتاجها المنظمة لمعرفة ما تقرره. – ندرة استخدامها. – قوية في المنظور المتوسط إلى البعيد المدى، و متوسطة لعدم التأكد العالي	– أمور مستقبلية محتملة. – تستند على أساس العلاقات. – تخفي المخاطر. – ذات طابع كمي. – تحتاجها المنظمة لبناء الجرأة على إتخاذ القرار. – تستخدم يوميا. –قوية في المنظور القصير و منخفضة الدرجة في التأكد	– تعبّر عن مستقبل مرغوب. –تستند على أساس القيم. – تخفي المخاطر. – عادة ما تكون نوعية. – تحتاجها المنظمة لزيادة الطاقة. – تستخدم بشكل واسع نسبيا. – تستخدم للتحفيز على التغيير النوعي.

المصدر: خالد محمّد بني حمدان، وائل محمّد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 188.

و عليه، فالسيناريو أداة مفيدة لمتهني التخطيط وإعداد الخطط بما يمكّنهم من تقييم و مقارنة الخطط الأوّلية مع الإمكانات والإحتمالات المستقبلية، وتتجلى أهميته في العديد من الأمور منها:[1]

- إنّ طريقة السيناريو تمثّل الطريقة التي يعمل بها العقل البشري، وأنّ الصيغة الروائية للسيناريو تجعل منها سهلة الحفظ و التذّكر.

[1] خالد محمّد بني حمدان، وائل محمّد صبحي إدريس، **مرجع سبق ذكره**، ص 189.

- إنّ السيناريو يمثل جوانب مستقبلية مختلفة من النّاحية النوعية من خلال إجبار العقل البشري على التفكير بإتجاهات مختلفة، وهذا ما يحسّن القدرة على التنبؤ بالأحداث غير الإعتيادية.
- إنّ السيناريو سهل الإيصال و المناقشة و يُبسّط عملية اتخاذ القرار.

1. الطريقة الدلفية:

و قد اعتُمد هذا الأسلوب في بادئ الأمر في إحدى المنظمات الصناعية العالمية التي كانت تعنى بدراسة حجم الدّمار الممكن حدوثه إذا ما قام الإتحاد السوفياتي (سابقا) بإلقاء قنبلة ذرية على أمريكا. و في الوقت الحاضر، يُعدّ هذا الأسلوب من الأساليب المهمة لأعمال التخطيط الإستراتيجي في جل منظمات الأعمال و تستند الطريقة الدلفية إلى ثلاث خطوات أساسية:[1]

أ. توجيه إستبيان إلى مجموعة من الخبراء، يتضمن عددا من الآراء والأفكار على صيغة جمل تعبيرية بشأن إمكانات السوق و التكنولوجيا المستقبلية مثلا، ثم يُطلب من الخبراء تحديد إجابات و بشكل كمي وعددي لها مع تأشير مواعيد محتملة لحدوث تلك الإمكانات.

ب. بعد إستلام الإجابات، يتم إعداد تقرير أولي يتضمن خلاصة بالآراء والاستنتاجات الإحصائية (مثل حساب المتوسط و أي معالجة إحصائية أخرى). ثم يرسل هذا التّقرير مع نسخة منقّحة من الإستبيان الأول إلى الخبراء السابقين أنفسهم، و يطلب منهم تنقيح تقديراتهم الأولى.

ج. عند هذه الخطوة، يتم إعداد التقرير الثّاني الذي يعكس التّقدم الحاصل في الاستنتاجات، ويّرسل التقرير مرة ثالثة إلى الخبراء لتأكيد تأييدهم للآراء النهائية، وتجنّبا للمواقف الارتجالية ينبغي على هؤلاء الخبراء تقديم التبريرات العقلانية حول الحالات المختلف عنها.

[1] خالد محمّد بني حمدان، وائل محمّد صبحي إدريس، **مرجع سبق ذكره**، ص 189،190.

2. طريقة المحاكاة:

توفِّر طريقة المحاكاة أو ما يعرف بأسلوب دراسة إحتمالية بالكمّ و النّوع لسلوك العناصر والمتغيّرات ذات العلاقة بالمواقف المستقبلية للمنظمة، وتُظهِر طريقة المحاكاة كيف أن عدد المتغيرات الرئيسية مثل (الربح، سوق السلعة، نوعية المنتج) تتغير إعتمادا على التغيير الذي يحصل في متغيرات أخرى مثل (معدل التضخم، أسعار المنافسين، معدلات العمالة)، و ذلك من خلال وضع معادلات رياضية والإستعانة بالحاسوب، وتُستخدم طريقة المحاكاة للتنبؤ بآثار التّغيرات البيئية المحتملة وعلاقاتها بالقرارات التي قد تصدر عن إدارة المنظمة أو أحد أقسامها و الهدف من هذا إستيعاب المواقف قبل الشروع بالخطوة الأولى.

و تمكّن طريقة المحاكاة المخططين من التعامل مع ثلاثة أسئلة جوهرية:[1]

أ. ما هي المؤثرات العامة التي تغير التوليفة الاقتصادية وتنعكس على المنظمة إن لم تَسع هذه المنظمة إلى تغيير أو تعديل استراتيجياتها؟.

ب. ما هي الآثار الأساسية على المنظمة إذا ما تم إعتماد إستراتيجية معينة لمواجهة التغيير؟.

ج. هل هناك توليفة معيّنة من الإستراتيجيات تساند المنظمة في الإستفادة من التّطورات الحاصلة في البيئة.

و يجدر بالذّكر أن هذه أساليب و أدوات التخطيط الإستراتيجي لها محدّدات و نواقص، وأحدها أن الخطط لا يمكن أن تكون أفضل من الإفتراضات التي تنشأ عليها، لذلك وجب علينا إختبار هذه الإفتراضات بالإعتماد على مجموعة من الأساليب وأفضلها هو أسلوب **الحوار الإستفهامي** و **الدفاع الجدلي**، وهذان الأسلوبان يمكّنان من الكشف قدر الإمكان عن أي عنصر غير ظاهر، و يسمحان بالتّعامل مع المخرجات بما يحقق المردود المناسب للقيام بأعمال التخطيط الإستراتيجي.

[1] شوقي ناجي جواد، **إدارة الاعمال منظور كلي**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 218.

4. **طريقة الحوار الاستفهامي**: هي إحدى الطرق لإختبار الخطة الإستراتيجية وما يتمخض عنها، إذا ما وُضعت موضع التنفيذ، لسببين رئيسيين هما:

الأول: أنها طريقة مفيدة عند التعامل مع مشكلات تحتاج إلى قرارات و حلول تجديدية.

و**الثاني**: أنها مفيدة عند مواجهة مواقف تتميز بواحدة أو أكثر من الخواص التالية:

- عندما لا يتمكن المعنيون من الإتفاق على طريقة إعداد الخطة الإستراتيجية.
- عندما يعجز المعنيون عن الإتفاق على إعداد تصور واضح للأهداف أو العوامل التي تقع تحت سيطرتهم أو تلك التي تقع خارج سيطرتهم.
- عندما يواجه المعنيون ضرورة التعامل مع ذوي المصالح الذين لهم وجهات نظر متعارضة.
- عندما يواجه المعنيون مواقف تنطوي على حالات عالية من المخاطرة و عدم التأكد.

و تشتمل طريقة الحوار الإستفهامي على أربعة مراحل رئيسية: [1]

أ–مرحلة التشخيص: و تسمح هذه المرحلة بدفع المشارك للإفصاح عما يدور في ذهنه سواء كان ذلك على شكل إفتراضات، أو معلومات مفيدة، و يعتمد الفريق المشارك السياق التّالي عند طرح آرائه و إفتراضاته و معلوماته:

- تحديد الخطة أو الإستراتيجية المطلوبة لمقابلة المشكلة المعنية.
- تحديد المعلومات التعزيزية لأعمال إعداد الخطة و تعريف المشكلة بشكل واضح.
- تحديد الإفتراضات المساندة للخطة أو الإستراتيجية المنوى إعدادها.

[1] شوقي ناجي جواد، **مرجع سبق ذكره**، ص220- 222.

ب–مرحلة الحوار والمجادلة: إنّ هدف هذه المرحلة هو تشخيص أي إستراتيجيات أو حلول ممكنة أخرى حيث يستدعي الحال عند هذه المرحلة مثلا إعادة صياغة المشكلة، وفي ما يلي سياق الواجبات التي تقع على فريق العمل:[1]

- يجب أن يشارك أعضاء الفريق في الحوار والجدال، و لو كانت بتحدي الإفتراضات المعارضة.
- إسقاط أي إفتراض معارض غير مرغوب فيه.
- البحث عن معلومات و بيانات تساند الإفتراضات التي ستعتمل لبناء الإستراتيجية المطلوبة.
- و تعد مرحلة الحوار منتهية حين لا يجد المشاركون أي إفتراض آخر مفيد.

ج–مرحلة التوحيد والدمج: تركّز هذه المرحلة على دمج وتوحيد جميع الإفتراضات التي تم توليدها خلال المرحلتين السابقتين، و لكن هذا لا يعني التوصل إلى افتراضات مقبولة نهائيا عند هذه المرحلة. و مع ذلك فإن السياق التالي للواجبات يمكن أن يقود إلى اتفاق:

- لو كان المشاركون ذوي مصالح متباينة ينبغي تكوين فرق للنقاش تمثل أهم المصالح قدر الإمكان.
- على الجماعة ذات المصالح المشتركة ترتيب الإفتراضات وفق أولوية تنازلية أو تصاعدية بالإعتبار إلى الأهمية النسبية للإفتراض قياسا بمجموعته أو درجة التأكد التي تواجهه.
- شروع فريق العمل في مناقشة الإفتراضات التي تعد مهمة و لكن غير مؤكدة.
- ثم يطلب من كل مجموعة تشخيص أهمية افتراضاتها بقصد بلوغ حالة اتفاق.

د–مرحلة صياغة الإستراتيجية: عندما تتوصل فرق العمل إلى حالة الإتفاق بخصوص الإفتراضات النهائية تبرز أهمية صياغة و إعداد الإستراتيجية أو الخطة المطلوب إعتمادها.

[1] العيداني حبيبة، **أثر توافق التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمة**، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة المدية، 2009-2010، ص23-24.

5. طريقة الدفاع الجدلي:[1]

لتطبيق طريقة الدفاع الجدلي بقصد إختبار الإفتراضات أو إعداد الإستراتيجية، فإن الأمر يستدعي تكليف أفراد فريق العمل المشارك في عملية إتخاذ القرار، ليلعب دور المناقش والمنتقد الموضوعي، وتعدّ هذه الطريقة أسهل من السابقة، ويبقى الهدف منها، الحث على المناقشة البناءة كوسيلة لإستظهار الإفتراضات الفاعلة لأعمال إعداد وبناء الخطط ووضع الإستراتيجيات، ويقوم المدافع الجدلي بدور المحامي الذي يقدّم الأدلة المقنعة، و يبرز رفض الأمور الأخرى من خلال إحداث الفجوات ببعض أو كل الإفتراضات الخاصة بالخطة، حتى يحث الآخرين على الإفصاح عمّا بداخلهم من بدائل و معلومات مفيدة و إيجابية للخطة المراد إعدادها، ويمكن أحيانا تكليف فريق عمل ليلعب دور المدافع الجدلي بدلا من تكليف شخص واحد. هناك عدة مناهج إدارية تساهم في إعداد و تحليل الخطط التي تضعها المنظمات من أجل تحقيق إستراتيجياتها و نذكر منها بالأخص الإدارة بالأهداف و طريقة تقييم و مراجعة البرنامج (PERT) .

1. الإدارة بالأهداف

يشير P.Drucker إلى أنّ الإدارة بالأهداف هي " مجهودات الأفراد في أي تنظيم و التي ينبغي التوحيد بينها في مجهود عام موحد من خلال عمل الفريق مع أفراد ملتزمين بالمصالح العامة"[2].

كما يمكن تعريف الإدارة بالأهداف على أنّها:" نمط سلوكي للمدير، يقوم بمقتضاه، دراسة المستقبل المتوقع، والفرص المحتملة للتطوير، و قيادة أفراد المنظمة لتحقيق النتائج المطلوبة، وفي نفس الوقت لتحقيق أهدافهم الشخصية".[3]

---

[1].شوقي ناجي جواد، **مرجع سبق ذكره**، ص 222.

[2] محمّد عبد الفتاح الصيرفي، **مفاهيم إدارية حديثة**، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع و دار الثقافة النشر و التوزيع، ، الطبعة الأولى، الإصدار الأول عمان، 2003، ص7.

[3] محمّد عبد الفتاح الصيرفي، **مرجع سبق ذكره**، ص7.

وعليه، فالإدارة بالأهداف هي الطريقة التي يقوم من خلالها الرئيس والمرؤوسين معا بتحديد الأهداف العامة لنشاط المنظمة، واستخدام تلك الأهداف في توجيه الأداء.

إن فلسفة الإدارة بالأهداف تؤكد على أهمية خلق الشروط المساعدة على الإستعمال الإقتصادي الفعال للأفراد والأموال و الآلات و الوقت من أجل تحقيق أهداف محددة سلفا، كما أنّ حجر الزاوية في فلسفة الإدارة بالأهداف هو تنمية الأفراد، و ليست تسيير أو إدارة الأشياء.

ويمكن توضيح الفلسفة التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف في النقاط التالية[1]:

- إنّ للعنصر البشري أهمية كبيرة في العمل بالمنظمات، و هو يتميز بالإيجابية، كما أنّه قابل للتقدم والتطوير و ذو قدرة عالية على الإبتكار والتجديد، و هو الذي يخلق القيمة.
- تنطلق الإدارة من النتائج وليس الأنشطة، ذلك لأن النتيجة هي الرباط الذي يجمع الأفراد و يوحّد جهودهم و يوجه أفكارهم نحو بلوغه.
- تزيد مساهمة الرؤساء و المرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمة إذا فهموا تلك الأهداف، و أدركوا أنّها لا تتعارض مع مصالحهم الشخصية.
- إنّ الطريقة المثلى للأداء هي تلك التي تسمح بتحقيق الأهداف في أسرع وقت و بأقل تكلفة.
- أنّ هناك نظاما جيّدا للإتصالات مما يساعد على توضيح المفاهيم، ويزيل الغموض و سوء الفهم و بالتالي توجيه طاقات الأفراد جميعا نحو خدمة الهدف المطلوب.
- أي يتم النّظر إلى المنظمة على أنّها نظام متكامل تسعى جميع وحداته نحو تحقيق الهدف المشترك الرئيسي للمنظمة.
- أن الإدارة عملية ديناميكية تستدعي تحديد الأهداف لكل فترة زمنية بالطريقة التي تتناسب مع الظروف المتغيرة.

[1] نفس المرجع السابق، ص 11.

و يهدف نظام الإدارة بالأهداف إلى: [1]

- تحقيق الترابط والتّكامل بين الأهداف السنوية و متوسطة المدى، و بين الأهداف المستقبلية ذات المدى البعيد.
- ربط أشكال الأداء اليومي الروتيني بأهداف ممكنة قابلة للقياس خلال فترة زمنية محددة.
- دفع المنظمة بأكملها للتأهب والحركة السريعة و الإيجابية، وذلك من خلال تعبئة جهود وطاقات كافة للعاملين على مختلف المستويات الإدارية.
- مساعدة المنظمة على سد الفجوة بين مستوى أدائها الحالي و بين مستوى أداء المنظمات المنافسة.
- وضع مجموعة من المعايير الرئيسية التي تمكّن من متابعة و تقييم أداء العاملين بشكل موضوعي يدفع العمالة الماهرة إلى التقدم إلى الأمام.

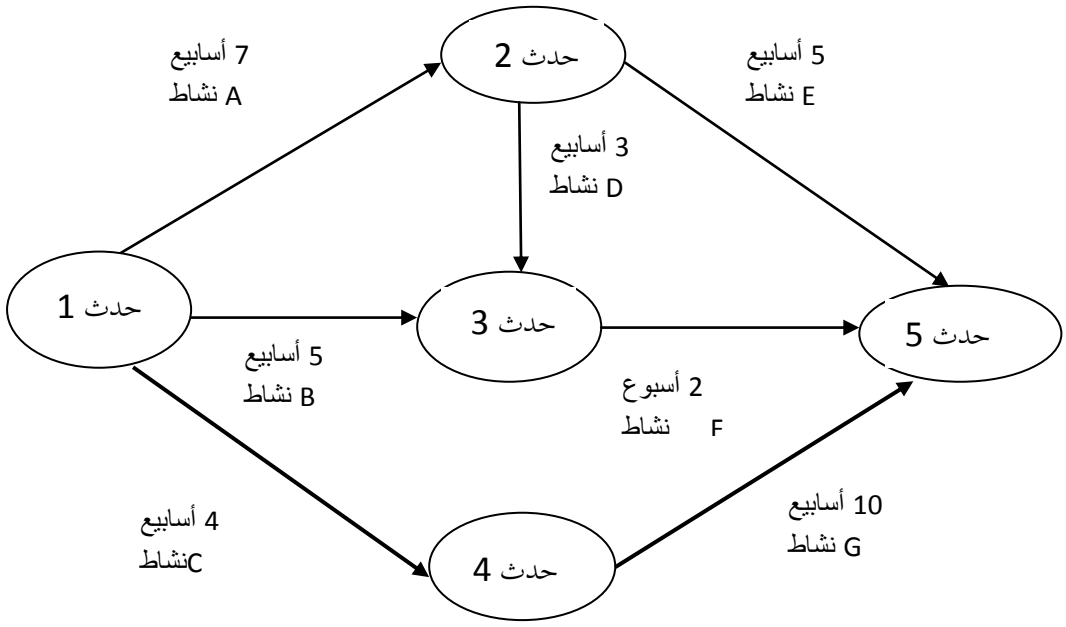
2. طريقة تقييم و مراجعة البرنامج: (PERT)

تعتبر هذه الطريقة أداة لتخطيط ومراقبة وتقييم تنفيذ المشاريع والمهام المعقدة، وتستخدم لمعرفة تسلسل الأحداث التي يجب المرور بها لبلوغ هدف ما. يتم بيان شكل أعمال تقييم أداء المشروع من خلال شبكة أعمال ترسم أبعادها و مكوناتها مقدما. ويتم الإعتماد على هذه الطريقة لتحليل و تحديد ماذا يجب القيام به و بشكل تفصيلي، و متى يجب؟ و ما إلى ذلك بكل دقة حتى بلوغ غايات و أهداف المشروع المطلوب في وقت محدد له أو قبله. وتتضمن طريقة PERT أربعة عناصر أساسية:

أ. **شبكة العمل:** و هي مخطط يوضح تسلسل العمليات و النشاطات أو المهام التي يجب القيام بها لإنجاز هدف معين. وعند ملاحظة الشكل الموالي، نجد أنّه يتألف من أحداث تظهر على شكل دوائر التي هي مراكز اتخاذ القرار أو مراكز انتهاء مهام أو نشاطات معينة. كما يتألف من مهام تظهر على شكل أسهم تنجز بقصد الانتقال من حدث لآخر. و فوق هذه الأسهم يشار إلى المدة الزمنية المتوقعة لإنجاز المهمة المعينة.

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، **مرجع سبق ذكره**، ص11-12.

الشكل رقم (2-2): العناصر الأساسية لشبكة(PERT)



Source :Poggioli P,Pratique de la Methode PERT, les éditionsd'organisation,paris,1998,p3

و لتكوين شبكة أعمال وفق هذه الطريقة، علينا تحديد الأنشطة بدقة، وبيان تسلسلها، وتعيين الأفراد الذين سيؤدون هذه الأنشطة، وحساب الزّمن المطلوب لإنجازها. وتعكس الشبكة عدد العلاقات بين الأحداث و النشاطات، فمثلا يعكس لنا الشكل رقم (3) بأن النّشاط (F)لا يمكن أن ينطلق في إنجازه إلا بعدما ينتهي النشاطان (D)و(B) السابقان له مباشرة.

ب. **المسار الحرج**: هذا المسار يهدف إلى مراقبة تنفيذ مشروع أو خطة ما، والذي يتكون من عدّة مراحل ولا بدّ من تحديد المسار الحرج والذي يعبر عن المسار ذو مدة الإنجاز الأطول في شبكة العمل، و يجب البدء بإنجاز الأنشطة التي تقع ضمن هذا المسار أولا بأول، حيث أن أي تأخير في انجاز أنشطة هذا المسار يؤدي إلى تأخير فعاليات المشروع بأكمله. و تعبّر الأسهم المزدوجة في الشكل السابق عن المسار الحرج والتي تبلغ مدتها 14 أسبوعا. لذا يجب التركيز على هذا المسار قصد تقليص المدة الزمنية للإنجاز.

ج. **الكلفة والوقت:** من العناصر ذات القيمة في هذه الطريقة عنصر الوقت والتكلفة اللذان يجب دراستهما بإمعان شديد، ذلك أن هذه الطريقة تسعى لتخفيض الوقت والتّكلفة. لذا على الجهة المعنية دراسة التكالف المتوقعة لتنفيذ كل نشاط و تحديد المدة الزمنية لإنجازه في كل مرحلة.

فوائد تطبيق أسلوب تقييم و مراجعة البرنامج:

إن تطبيق أسلوب تقييم و مراقبة تنفيذ البرنامج يفيد الإدارة في الميادين التالية:[1]

- تحديد زمن تنفيذ المشروع أو البرامج.
- زمن البداية لتنفيذ المشروع و زمن انتهائه، إضافة إلى زمن بداية و نهاية كل نشاط من أنشطة المشروع المختلفة.
- تحديد الأنشطة التي يمكن أن تتسبب في حدوث تأخيرات في تنفيذ المشروع (الأنشطة التي تعتبر حرجة).
- تحديد إمكانية تخصيص الموارد الفائضة من الأنشطة غير الحرجة(الأنشطة التي يمكن تأخيرها) إلى الأنشطة الحرجة (التي يجب أن تنتهي في موعدها المحدد، دون أن يؤثر تحويل تلك الموارد على وقت الانتهاء الكلي للمشروع.
- بيان الأنشطة التي تستوجب تركيز مضاعف من قبل الإدارة.
- تحديد الإمكانيات المختلفة لتسريع تنفيذ المشروع و ما هي قيمة الزيادة في التكلفة المترتبة على ذلك.
- توفير إمكانية مراقبة وتقييم تنفيذ البرنامج أو المشروع خلال كل مراحل إنجازه وذلك باستعمال شبكة تنفيذ المشروع و الجدول الزمني الخاص بإنجازه.

[1].أحمد عبد اسماعيل الصفار، ماجدة عبد اللطيف مُحَّد، **الأساليب الكمية في الإدارة**، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص 272.

المطلب الثالث : معوقات التخطيط الإستراتيجي

يمكن إبراز معوقات التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية:

- ضعف الموارد المتاحة، مثل قلة الموارد صعوبة الحصول إليها ، صعوبة إدارتها ، ونقص القدرات اللازمة لذلك.
- البيئة الخارجية المظطربة مما قد يجعل التخطيط الإستراتيجي قابل أن يبدأ للتغير السريع في عناصر البيئة (القانونية ، السياسية ، الإقتصادي)[1].
- جمع المعلومات غير الملائمة حول التغيرات الإستراتيجية في البيئة .
- التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى تكلفة كبيرة ووقت كبير.
- عدم قدرة المدير الإستراتيجي على إدراك الفرص و المخاطر الإستراتيجية[2].

[1] العتيبي، **أثار التخطيط الاستراتيجي و التحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت** ، رسالة ماجستير، ادارة الأعمال . جامعة شرق الاوسط ، 2012 . ص 19.

[2] الضمور ، **واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام في الاردن**، اطروحة دكتورة غير منشورة، كلية العلوم المالية، 2008 . ص 45 .

خلاصة الفصل:

تم التعرف في هذا الفصل على مفهوم التخطيط الاستراتيجي، والذي يقصد به تحقيق قيمة مضافة بفضل الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، والذي يتم من خلاله التعرف على رؤية المؤسسة ورسالتها الاستراتيجية والاهداف التي تسعى لتحقيقها، يعكس تفوقها النسبي مقارنة بمنافسيها في فترة زمنية معينة.

وقد تم التعرف أيضا إلى أن التخطيط الاستراتيجي يتطلب تحليل البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة و الضعف و تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص و التهديدات و ذلك من خلال الاعتماد على مواردها الداخلية و المتمثلة في الكفاءات البشرية و التي تمثل أحد عناصرها الأساسية، لذا استدعى الأمر الاهتمام بدور تسيير الكفاءات البشرية في تفعيل عملية التخطيط الاستراتيجي.

الفهرس

الموضوع	الصفحة
تشكرات	
الاهداء	
مقدمة	
مقدمة	أ
إشكالية البحث	أ
فرضيات البحث	ب
أهداف البحث	ب
أهمية البحث	ب
اسباب اختيار الموضوع	ج
حدود الدراسة	ج
منهج الدراسة والادوات المستخدمة	د
هيكل البحث	د
الدراسات السابقة	ه
الفصل الأول: الكفاءات البشرية في المؤسسة	
تمهيد	2
المبحث الأول: مدخل حول الكفاءات البشرية في المؤسسة	3
المطلب الاول: مفهوم وخصائص الكفاءات البشرية	3
المطلب الثاني : أهمية الكفاءات البشرية	6
المطلب الثالث : أنواع الكفاءات البشرية	9
المطلب الرابع: علاقات الكفاءات البشرية ببعض المصطلحات	13

المبحث الثاني : تسيير الكفاءات البشرية	17
المطلب الأول: مفهوم و أهداف تسيير الكفاءات البشرية	17
المطلب الثاني: المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية	20
المطلب الثالث: مجالات تسيير الكفاءات البشرية	21
المبحث الثالث: تنمية الكفاءات البشرية	26
المطلب الأول: مفهوم تنمية الكفاءات البشرية	26
المطلب الثاني: أهمية و أهداف تنمية الكفاءات البشرية	27
المطلب الثالث: مجالات تنمية الكفاءات البشرية	29
خلاصة الفصل	32
الفصل الثاني **التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة**	
تمهيد	34
المبحث الاول: مدخل حول التخطيط الاستراتيجي	35
المطلب الأول: مفهوم و أهمية التخطيط الإستراتيجي	35
المطلب الثاني: أهداف التخطيط الإستراتيجي	38
المطلب الثالث: مميزات التخطيط الإستراتيجي	42
المبحث الثاني: مراحل التخطيط الإستراتيجي	44
المطلب الأول: وضع أسس التخطيط الاستراتيجي	44
المطلب الثاني: دراسة و تحليل البيئة	51
المطلب الثالث: أدوات التحليل	56
المبحث الثالث: طبيعة التخطيط	57
المطلب الأول: متطلبات التخطيط الإستراتيجي	57
المطلب الثاني: أساليب التخطيط الإستراتيجي	59
المطلب الثالث: معوقات التخطيط الإستراتيجي	70
خلاصة: الفصل	71

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالمدية	
تمهيد	73
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز	74
المطلب الأول: نشأة وتطور سونلغاز	74
المطلب الثاني: أهمية ومهام وأهداف مؤسسة سونلغاز	78
المطلب الثالث: فروع سونلغاز	79
المبحث الثاني: مديرية التوزيع و الكهرباء و الغاز بالمدية	81
المطلب الأول: تعريف مديرية التوزيع و الكهرباء و الغاز بالمدية	81
المطلب الثاني: أهداف المؤسسة	82
المبحث الثالث: منهجية الدراسة	83
المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة	83
المطلب الثاني: ثبات وصدق الدراسة	86
المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة	90
خلاصة الفصل	106
خاتمة عامة	108
قائمة المراجع	112
الملاحق	

الفصل الأول:
الكفاءات البشرية في المؤسسة

الفصل الثاني:
التخطيط الإستراتيجي
في المؤسسة

الفصل الثالث:
دراسة حالة مؤسسة
سوتلغاز بالمدية

قائمة الجداول و الأشكال


قائمة المراجع


الملاحق


مقدمة عامة


خاتمة عامة


الفهرس

الملاحق

الملحق رقم (1): أداة البحث المستخدمة

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة إدارة وتسيير المؤسسة

إستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة لجمع المعلومات اللازمة للدرسة التي تقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في ادارة وتسيير المؤسسة بعنوان: دور الكفاءات البشرية في تفعيل عملية التخطيط الإستراتيجي، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالمدية، لذلك نتمنى منكم أن تولو هذه الإستبانة إهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحنا.

كما نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وتقبلو منا فائق الإحترام والتقدير

من إعداد: تحت إشراف:

قائمة الملاحق

القسم الأول: البيانات الشخصية

نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية بوضع علامة (×) في المربع المناسب لإختياركم:

1- **الجنس**: ذكر ☐ أنثى ☐

2- **العمر**: أقل من 25سنة ☐ 25إلى أقل من 35 ☐ 35إلى أقل من 45 ☐ 45 فأكثر ☐

3- **المؤهل العلمي**: لسانس ☐ تقني سامي ☐ مهندس ☐

4- **مجال الوظيفة الحالية**: مديرٍ ☐ عضو في مجلس الإدارة ☐ رئيس قسم ☐

5- **سنوات الأقدمية**: اقل من5سنوات ☐ من 5إلى أقل من 10سنوات ☐ من 10إلى أقل من 15 ☐ أكثر من 15سنة ☐

القسم الثاني: محاور الإستبانة

قصد الإلمام بالأطراف المتعلقة بالدراسة تم تقييم الإستبانة إلى محورين.

المحور الأول: الكفاءات البشرية

يرجى منكم تحديد درجة موافقتكم أو عدم موافقتكم عن الأسئلة بوضع علامة(×) في المربع المناسب لإختياركم.

الرقم	الكفاءات البشرية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	منصب العمل الذي تشغله يلائم مؤهلاتك العلمية					
2	المصادر التي تعتمد عليها مؤسستكم في الحصول على الكفاءات هي مصادر داخلية					
3	تقوم المؤسسة بتنظيم دورات و برامج لتطوير ادائكم					
4	تقوم المؤسسة بتدريبكم داخل المؤسسة					
5	تقوم المؤسسة بتدريبكم خارج المؤسسة					
6	تتناسب معارفكم الفكرية مع الأعمال الموكلة إليكم					
7	تنظم المؤسسة إجتماعات خاصة بطرح أفكار إبداعية تتم مناقشتها					
8	تقوم المؤسسة بتوفير المناخ المناسب لكم للإبداع					
9	تقوم بمشاركة رؤسائك في اتخاذ بعض القرارات الإدارية					
10	تم توضيفك في مؤسستك على أساس الشهادة					
11	تتلقى برامج و دورات تدريبية تطور في ادائك					
12	تقوم مؤسستك بتقييم ادائك					
13	طرحك لأفكار جديدة تحضى بالقبول من طرف رؤسائك					

المحور الثاني: التخطيط الإستراتيجي

يرجى منكم تحديد درجة موافقتكم أو عدم موافقتكم عن الأسئلة بوضع علامة (×) في المربع المناسب لإختياركم.

الرقم	التخطيط الإستراتيجي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
14	تقوم المؤسسة عند إعداد خططها بوضع موازنات تقديرية تتعلق بكل نشاطاتها					
15	تشاركون في صياغة الأهداف الإستراتيجية					
16	لديكم أهداف طويلة الأجل تسعون لتحقيقها					
17	تراعي المؤسسة عند وضع أهدافها الإستراتيجية إمكانياتها الداخلية					
18	لديكم رؤية إستراتيجية واضحة و محددة للطموح المستقبلي					
19	تتم صياغة الأهداف الموضوعية بحيث تعكس قياس كفاءة العاملين					
20	رسالتكم بمثابة دستور و هوية المؤسسة					
21	رسائلكم تم إعدادها بشكل متوازن وفق الإمكانيات المتاحة للمؤسسة					
22	أهداف مؤسستك محفزة لقدرات و مهارات العاملين على تحسين الاداء					
23	تشتق اهداف وحدتكم من الاهداف الرئيسية للمؤسسة الأم					
24	مؤسستك لها رسالة تميزها عن باقي المؤسسات					
25	يتم تحديد الفرص في البيئة الخارجية للاستثمار فيها					
26	يتم تحديد نقاط القوة في البيئة الداخلية للاستثمار فيها					

الملحق رقم (2): نتائج الإستبيان

معامل الثبات

أ-معامل الثبات للكفاءات البشرية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,879	13

ب- معامل الثبات للتخطيط الإستراتيجي.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,682	13

ج- معامل الثبات للإستبيان ككل.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,882	26

الملحق رقم (3)

اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
الكفاءات البشرية	,206	15	,087	,905	15	,113
التخطيط الاستراتيجي	,164	15	,200*	,931	15	,282
الاستبيان	,143	15	,200*	,975	15	,925

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (4)

الفروقات الاحصائية

الجنس

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
البشرية الكفاءات	ذكر	9	3,7778	,61802	,20601
	انثى	6	3,7500	,52440	,21409
الاستراتيجي التخطيط	ذكر	9	3,4444	,84574	,28191
	انثى	6	3,2500	,68920	,28137

Test d'échantillons indépendants

			البشرية الكفاءات		الاستراتيجي التخطيط	
			Hypothèse de variances égales	Hypothèse de variances inégales	Hypothèse de variances égales	Hypothèse de variances inégales
Test de Levene sur l'égalité des variances	F		,092		,260	
	Sig.		,767		,619	
Test-t pour égalité des moyennes	t		,090	,093	,467	,488
	ddl		13	12,075	13	12,319
	Sig. (bilatérale)		,929	,927	,648	,634
	Différence moyenne		,02778	,02778	,19444	,19444
	Différence écart-type		,30768	,29711	,41595	,39830
	Intervalle de confiance 95% de la différence	Inférieure	-,63694	-,61911	-,70417	-,67089
		Supérieure	,69249	,67467	1,09306	1,05978

العمر

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
البشرية الكفاءات	Inter-groupes	,071	2	,035	,097	,908
	Intra-groupes	4,363	12	,364		
	Total	4,433	14			
الاستراتيجي التخطيط	Inter-groupes	,150	2	,075	,111	,896
	Intra-groupes	8,083	12	,674		
	Total	8,233	14			

المؤهل العلمي

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
البشرية الكفاءات	Inter-groupes	,172	2	,086	,242	,789
	Intra-groupes	4,261	12	,355		
	Total	4,433	14			
الاستراتيجي التخطيط	Inter-groupes	,097	2	,048	,072	,931
	Intra-groupes	8,136	12	,678		
	Total	8,233	14			

مجال الوظيفة

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
البشرية الكفاءات	Inter-groupes	,130	2	,065	,181	,837
	Intra-groupes	4,304	12	,359		
	Total	4,433	14			
الاستراتيجي التخطيط	Inter-groupes	1,519	2	,760	1,357	,294
	Intra-groupes	6,714	12	,560		
	Total	8,233	14			

سنوات الاقدمية

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
البشرية الكفاءات	Inter-groupes	,071	2	,035	,097	,908
	Intra-groupes	4,363	12	,364		
	Total	4,433	14			
الاستراتيجي التخطيط	Inter-groupes	,183	2	,092	,137	,874
	Intra-groupes	8,050	12	,671		
	Total	8,233	14			

الملحق رقم (5)

اختبار الإنحدار الخطي البسيط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,750[a]	,563	,529	,52607

a. Valeurs prédites : (constantes), البشرية الكفاءات

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4,636	1	4,636	16,750	,001[b]
	Résidu	3,598	13	,277		
	Total	8,233	14			

a. Variable dépendante : الاستراتيجي التخطيط

b. Valeurs prédites : (constantes), البشرية الكفاءات

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,485	,951		-,510	,619
	البشرية الكفاءات	1,023	,250	,750	4,093	,001

a. Variable dépendante : الاستراتيجي التخطيط

قائمة الملاحق

خاتمة عامة

تعيش المؤسسات في بيئة يصعب التحكم فيها، نظرا للتزايد الرهيب للتغيرات والتطورات التي يشهدها العالم في شتى المجالات، الامر الذي يستوجب على المؤسسات القيام بتوجه إستراتيجي مناسب وهذا ما يعرف بالتخطيط الإستراتيجي الذي يسمح لها بتحقيق أهدافها والمتمثلة في النمو و البقاء و الاستمرارت بصفة مستمرة ودائمة، حيث إتضح لنا أن الكفاءات البشرية هي تلك التوليفة من المعارف والمهارات والسلوكات التي تسمح للمؤسسات بالتحديد الصحيح لتوجهاتها الإستراتيجية وذلك من خلال تخطيط إستراتيجي جيد و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

- أي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات البشرية في تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمؤسسة سونلغاز بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05.

كما يعتبر التسيير الفعال والجيد للكفاءات البشرية وقدرة المؤسسة على إنتقاء افضل النظم التسييرية الحديثة، يمكنها من تحليل بيئتها الداخلية والخارجية وإستغلال الفرص المتاحة لها، حيث تعتبر الكفاءات البشرية من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي إدارتها وتسييرها بالشكل الصحيح والسليم الذي يمكن من إستغلال الطاقة المتاحة لديها.

نتائج الدراسة

- توصلت الدراسة الى أن مؤسسة سونلغاز بالمدية تمتلك كفاءات بشرية عالية، بسبب امتلاكها لمستويات عالية من الخبرة و القدرة و المعارف.

- توصلت الدراسة الى أن الكفاءات البشرية ليس لها معنى ان لم تتميز بالمرونة، نظرا للتغيرات و التطورات التي تشهدها بيئة الاعمال.

- توصلت الدراسة الى أنه لا يمكن للمؤسسات أن تحقق أهدافها بالشكل الصحيح و المطلوب دون وضع خطة مستقبلية تمكنها من الاستغلال الامثل لمواردها.

- توصلت الدراسة الى أن التخطيط الاستراتيجي يسمح للمؤسسة من معرفة نقاط القوة و الضعف في بيئتها الداخلية، و استغلال الفرص و تجنب التهديدات الموجودة في بيئتها الخارجية.

التوصيات

- الكفاءة يجب أن تتضمن وتحتوي على ثلاثة جوانب وأبعاد أساسية وهي:

القدرة، المهارة، السلوك.

- يجب إتاحة الفرصة للعمال للمشاركة في إتخاذ بعض القرارات الإدارية لإبراز مواهبهم وقدراتهم التي يتميزون بها.
- يجب على المؤسسات الإهتمام أكثر بالعنصر البشري لأنه يعتبر ثروة أساسية ورأس مال فكري لهذه المؤسسات في ظل التحديات الراهنة.

أفاق الدراسة

بعد الإنتهاء من معالجة مشكلة بحثنا والتي تحاول إظهار دور الكفاءات البشرية في تفعيل عملية التخطيط الإستراتيجي، نقترح جملة من الدراسات المستقبلية منها:

- إمكانية توسيع البحث ليشمل مجموعة من المؤسسات بدل مؤسسة واحدة.
- إتباع أساليب أخرى في الدراسة لإثراء الموضوع.

تشكرات

الحمد لله نحمده حمدا كثيرا على نعمه التي لاتحصى ولا تعد ومنها توفيقه لانجاز هذا العمل.

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى الأستاذة المشرفة: قندوز أمينة، على كل النصح والتوجيه والإرشاد الذي خصتنا به.

كما لا يفوتنا شكر جميع الاساتذة الكرام الذين لم يبخلو علينا بمساعداتهم ونصائحهم القيمة كما نتوجه بالتحية والشكر الى كافة عمال كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.

وأخيرا نتقدم بالشكر الى كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل سواء كان من بعيد أو من قريب

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أغلى ما عندي في هذا الوجود " أمي " أطال الله في عمرها.

كما اترحم على روح أبي الطاهرة، نسأل الله عز وجل أن يسكنه فسيح جنانه.

إلى كل إخوتي الأعزاء وكل رفقاء الدرب من أصدقاء وزملاء.

إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي.

بوقيدة محمد

الإهداء

الحمد لله الذي نفتتح بحمده الكلام، والحمد لله الذي حمده أفضل ما جرت به الأقلام،

سبحانه لا نحصي له ثناءً عليه كما اثني هو على نفسه وهو ولي كل أنعام.

إلى روح والدي الطاهرة، اهدي لك ثمرة عملي هذا، وكل حبي، وليغمرك الله برحمته..

إلى أمي الحبيبة، أنت ملهمتي، وقدوتي في الحياة، فلا شكر قد يستوي قدر حبك..

إلى إخوتي، عيسى، حورية، نعيمة، حفظكم الله فانتم السراج الذي ينير حياتي..

إلى كل أصدقائي، إلى كل اساتذتي، 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.

كمال صحراوي.

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	قائمة مرجعية للكفاءات البشرية	10
2	الكفاءات البشرية الرئيسية في عصر المعلومات	16
3	تحليل swott	56
4	الاختلاف بين كل من السيناريو والتنبؤ والرؤية	60
5	الخيارات المكونة لمقياس ليكارت	85
6	قيمة الوسط المرجح والأوزان المؤوية ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	85
7	قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان	86
8	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة	87
9	الصدق الداخلي للمحور الأول من الاستبيان	88
10	الصدق الداخلي للمحور الثاني من الاستبيان	89
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	90
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية	91
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	91
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية	92
15	توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية	93
16	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور الكفاءات البشرية	93
17	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور التخطيط الاستراتيجي	96
18	نتائج إختبار الإنحدار البسيط للكفاءات البشرية و تفعيل التخطيط الإستراتيجي	100
19	نتائج إختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين الإداريين حول محور الكفاءات البشرية حسب متغير الجنس	101
20	نتائج إختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الإداريين حول الكفاءات البشرية حسب متغيرات الفئات العمرية، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، الاقدمية	102
21	نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الاداريين حول التخطيط الاستراتيجي حسب متغير الجنس	103
22	نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الاداريين حول التخطيط الاستراتيجي حسب متغيرات	104

	الفئات العمرية، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، الاقدمية	

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	مراحل تسيير الكفاءات	20
2	مكونات الرؤية الاستراتيجية	46
3	العناصر الاساسية لشبكة PERT	68
4	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز	77
5	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس.	90
6	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.	91
7	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	91
8	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية	92
9	تمثيل أفراد العينة حسب متغير لاقدمية.	93

قائمة المراجع

أولا المراجع بالعربية

أ- الكتب

1. منال طلعة محمود، **أساسيات الإدارة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر،2003.
2. جلال إبراهيم العبد، **إدارة الأعمال، مدخل اتخاذ القرارات و بناء المهارات الإدارة والمديرين وظائف الإدارة– المهارات الإدارية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر،2003.
3. كمال عبد الحميد زيتون، **التدريس: نماذجه و مهاراته**، عالم الكتب، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 2003.
4. توماس وهلين، دافيد هانجر، **الإدارة الإستراتيجية** ، ترجمة مُحَّد عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الادارة العامة، الرياض، 1990.
5. عايدة خطاب، **التخطيط الاستراتيجي**، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1989.
6. كمال عبد الحميد زيتون، تكنولوجيا التعلم في عصر المعلومات والاتصال عالم الكتب، القاهرة 2002.
7. الصباب أحمد عبد الله، **أساسيات الإدارة الحديثة**، خوارزم العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة 4 المملكة العربية السعودية، 2013.
8. الشرقاوي علي، **العملية الإدارية ووضائف المدير**، الدار الجامعية، الطبعة 2، مصر، 2002.
9. هارسون، دفيد، **الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الأستراتيجي**، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009.
10. بشار يزيد الوليد، **مفاهيم معاصرة بالتخطيط الإستراتيجي**، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان 2009.

11. ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين مُحَمَّد المرسي مصطفى، **التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية**، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، القاهرة، 2002.

12. اسماعيل مُحَمَّد السيد، **الإدارة الاستراتيجية**، مفاهيم وكالات تطبيقية، الدار الجامعة، القاهرة 2000.

13. مُحَمَّد صفاء، **مهارات القائد الإداري و أثرها في التخطيط الأستراتيجي**، جامعة الكوفة، اوروك العلوم الإنسانية، 2012.

14. ماجد عبد المهدي، **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم – عمليات– حالات تطبيقية**، دار النشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن.

15. هلال مُحَمَّد عبد الغني، **التفكير و التخطيط الإستراتيجي، كيف تربط بين الحاضر و المستقبل**، دار النشر، مركز تطوير الأداء و التنمية، مصر، 2008.

16. ادريس وائل، مُحَمَّد صبحي، **سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي،والمنظور الإستراتيجي**، دار وائل عمان، الأردن،2009.

17. الكوفي مجيد، **التخطيط الأستراتيجي، عرض نظري تطبيقي**، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2004.

18. القطامين، **الإدارة الإستراتيجية– حالات و نماذج تطبيقية** ، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2002.

19. جعفر، عبد الله موسى إدريس، **الإدارة الإستراتيجية**، خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية 2013.

20. الدوري زكرياء مطلك، **الإدارة الإستراتيجية**، مفاهيم و عمليات، وحالات دراسية، دار اليازوري الأردن، 2005.

21. عبير حسون كرماشة، **التخطيط الاستراتيجي و دوره في تحقيق الميزة التنافسية**، مركز دراسات الكوفة، العراق، 2010.

22. جميلة، الهام فخري، **استراتيجيات التسويق– اطار نظري وتطبيقي**، اثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.

23. خالد مُحَمَّد بني حمدان، وائل مُحَمَّد صبحي إدريس، **الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي**، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2007.

24. شوقي ناجي جواد، **إدارة الاعمال منظور كلي**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع،عمان، 2000.

25. مُحَمَّد عبد الفتاح الصيرفي، **مفاهيم إدارية حديثة**، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع و دار الثقافة النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، عمان، 2003.

26. أحمد عبد اسماعيل الصفار، ماجدة عبد اللطيف مُحَمَّد، **الأساليب الكمية في الإدارة**، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 1999.

27. مصطفى محمود ابو بكر ، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية: وجود التفكير والقرارات في المؤسسات المعلصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.

ب– الرسائل والاطروحات والمذكرات

1. رحيل اسيا، **دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستر في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010_ 2011.

2. ابو القاسم حمدي، **تنمية كفاءة الافراد ودورها في دعم الميزة التنافسية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستر في علوم السيير، جامعة الجزائر، 2003_ 2004.

3. ابراهيم ابن شارف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لسانس تخصص نقود مالية وبنوك، جامعة المدية 2008، 2007.

4. زكية بوسعد، **أثر برامج العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الإقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة . 2008/2007.

5. نذيرة بوزيد، **دور المسيير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة** مذكرة ماستر، علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011-2012.

6. ربيع عزوزي، **دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير قسم علوم التسيير، بسكرة، 2013-2014.

7. مُحَمَّد عادل مُحَمَّد، **أثر التخطيط الإستراتيجي في تبني التجارة الإكترونية على الحصة السوقية**، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2002.

8. القحطاني، **الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفق معايير الإدارة الإستراتيجية و إدارة الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير، الأردن، 2000.

9. الدجني علي إياد، **دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء**، دراسة وصفية تحليلية، الجامعة الفلسطينية، رسالة دكتوراة في مناهج وطرائق التدريس غير منشورة، جامعة دمشق سوريا2011.

10. عبد الله سمر رجب، **واقع التخطيط الإستراتيجي في قطاع المقاولات**، دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005.

11. عطاء الله ياسين، **تحليل البيئة الخارجية في صياغة إستراتيجيات المؤسّسات الصغيرة و المتوسّطة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2009.

12. اللوح عادل منصور، **معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير، في إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة،2007.

13. الشويخ، عاطف عبد الحميد، **واقع التحطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة**،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2007.

14. سليطين، سوما علي،**الإدارة الإستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال**، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد، جامعة تشرين، 2007.

15. السليماني،حنان بنت عبد الرحمن، **رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارة رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات رياض الاطفال** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2012.

16. عبد العال، رائد فؤاد مُحَمَّد، **أساليب إدارة الأزمات**، مديرية المؤسسات الحكومية في محافظات غزة و علاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجيستير، الجامعة الاسلامية، فلسطين 2009.

17. يونس، نزيه حسن حسين، **توظيف التخطيطات الاستراتيجية في تطويرالاشراف التربوي** رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التربية الجامعة الاسلامية ، فلسطين، 2009.

18. صباح رسم سهيل، **معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية – في بلديات قطاع غزة،من وجهة نظر الادارة العليا و الادارات التنفيذية فيها**، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية فلسطين 2013.

19. العيداني حبيبة، **أثر توافق التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمة**، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة المدية، 2009-2010.

20. العتيبي، **أثار التخطيط الاستراتيجي و التحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت**، رسالة ماجستير، ادارة الأعمال . جامعة شرق الاوسط، 2012.

الضمور ، **واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام في الاردن**، اطروحة دكتورة غير منشورة، كلية العلوم المالية، 2008.

ج-المداخلات والملتقيات والايام الدراسية

1. قرزيس محمود، قايدي خميسي، **التسيير الحديث للكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية** مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة السعيدة، الجزائر،2009.

2. بوزيان عثمان، **إقتصاد المعرفة مفاهيم وإتجاهات**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004.

3. سملاني يحضية، **الأهمية الإستراتيجية للكفاءات البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية**، مداخلة في الملتقى الدولي وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 2004.

4. مصنوعة أحمد، **تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني**، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي التابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العملي و أفاق التطوير، جامعة الشلف 03-04 ديسمبر 2012.

5. صالح مفتاح، **ادارة الموارد البشرية في تسيير المعارف في خدمة الكفاءات البشرية**، الملتقى الدولي للتنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم القتصادية، جامعة ورقلة، 2004.

6. بوجميل أحمد، **porformance de ressouuourcec humaines** ، مداخلة مقدمة في ملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق، جامعة ورقلة، 2004.

7. رحيم حسين، **التطوير التنظيمي في الكفاءات و دورها في أحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات**، مداخلة المقدمة للمنتدى الوطني الثالث للمؤسسات، الجزائر، 2006.

8. واعر وسيلة، **دراسة تحليلية بين تسيير الكفاءات و إدارة المواهب** . مداخلة مقدمة للملتقي الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية وتسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير . جامعة بسكرة . فيفري 2012.

9. عبد الحميد برحومة، **تدريس وتنمية الموارد البشرية كخيار إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية** مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات . جامعة ورقلة 21،22 فيفري 2010.

د- المجلات

1. كمال منصور، سماح صلوح، **تنمية الكفاءات . الإطار المفاهيمي و المجلات الكبرى**، مجلة أبحاث الإقتصادية و الإدارية . العدد 57، جامعة بسكرة، جوان 2010.

ثانيا المراجع باللغة الفرنسية

1. J .m. Peretti،dictionaire de ressources humaines ،3eme édition،librairie unibert2003.
2. Philippe lorino . méthode et pratiques des performances . 3eme édition . édition d organisation . paris .2003.
3. Phillipe zarifian . le modele de la competence .editionliaisons .paris .2001.
4. Clare beyou . manager les competence .edition liais sons paris .2003.
5. M marcel_cote_mare_claivemolo<< la gestionstrategique>>edgaeteamorin . canad . 2002.
6. Aliainmeignant .deployer la strategie . editiouliai sons parisfronce .2000.
7. PoggioliP,Pratique de la Methode PERT, les éditionsd'organisation,paris,1998.

مستخلص:

ترتكز هذه الدراسة على إيضاح مساهمة الكفاءات البشرية في تفعيل عملية التخطيط الإستراتيجي فالبيئة التي تنشط فيها المؤسسات أصبحت تتسم بعدم الإستقرار والتغيّر السريع سواء على المستوى الداخلي للمؤسسة أو على المستوى الخارجي. لذا من الضروري أن تسخّر 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 البيئة الداخلية للمؤسسة، ومن ثم العمل لتحويل نقاط الضعف إلى قوة .

وقد توصلنا من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي ومن ثم إختبار فرضياتنا بإستخدام أداة الإستمارة إلى أن الكفاءات البشرية تساهم بقوة في تفعيل عملية التخطيط الإستراتيجي، وأن العنصر البشري الكفوء يعد عنصرا حاسما لنجاح هذه العملية الحيوية التي يعتمد عليها نجاح أو فشل إستراتيجية المؤسسة وإستمرارها على المدى القصير أو البعيد، و أن الكفاءات البشرية ليس لها معنى ان لم تتميز بالمرونة، نظرا للتغيرات و التطورات التي تشهدها بيئة الاعمال، و أنه لا يمكن للمؤسسات أن تحقق أهدافها بالشكل الصحيح و المطلوب دون وضع خطة مستقبلية تمكنها من الاستغلال الامثل لمواردها. و أن التخطيط الاستراتيجي يسمح للمؤسسة من معرفة نقاط القوة و الضعف في بيئتها الداخلية، و استغلال الفرص و تجنب التهديدات الموجودة في بيئتها الخارجية.

و توصلت الدراسة أيضا الى أن مؤسسة سونلغاز بالمدية تمتلك كفاءات بشرية عالية، بسبب امتلاكها لمستويات عالية من الخبرة و القدرة و المعارف.

مقدمة

لقد أصبح تطور و تنمية الاصول الفكرية من الامور المؤثرة في رؤية المؤسسة و استراتيجياتها، فمستقبل المؤسسة أصبح مرهون بما تملكه من أفكار تعبر عن مدى قدرتها على الابداع والتجديد الذي يشكل حاليا الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة في مجال الاعمال، فانتقال المجتمع من عصر المعلومات الى عصر المعرفة أوجب على المؤسسة أن تجدد رأسمالها الفكري و كيفية تحويله الى أرباح أو وضع استراتيجي يسمح لها بتحقيق الأهداف و هذا يعني أن تبحث المؤسسة عن الثروات الفكرية و المهارات الابداعية في كفاءاتها البشرية الغير مستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها .

و يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد أهم الاساليب المهمة التي تسمح للمؤسسة بتخطي العديد من المشاكل و الصعوبات التي تواجهها، و خاصة أنه يستشرف الآفاق المستقبلية و المحتملة و الممكنة و يستعد لمواجهتها بتشخيص الامكانيات المتاحة و المتوقعة، و تصميم الإستراتيجيات البديلة و اتخاذ القرارات بعقلانية بشأن تنفيذها و متابعة هذا التنفيذ.

اشكالية الدراسة :

انطلاقا مما سبق، سنحاول أن نسلط الضوء في بحثنا هذا على أهمية كلا من التخطيط الاستراتيجي 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:

- **ما مدى مساهمة الكفاءات البشرية في تفعيل عملية التخطيط الاستراتيجي؟**

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

- ✓ ماذا نعني بالكفاءات البشرية، وماهي وسائل تنميتها؟

- ✓ ماذا نعني بتسيير الكفاءات البشرية ؟
- ✓ هل التخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية للمؤسسات ؟
- ✓ هل توجد علاقة تربط بين الكفاءات البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، ونجاح عملية التخطيط الاستراتيجي؟

وكإجابة على هذه التساؤلات الفرعية.

فرضيات الدراسة :

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

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات البشرية في تفعيل عملية التخطيط الاستراتيجي.
- تعتبر الكفاءات البشرية مصدرا اساسيا في تحقيق التفوق في المؤسسة .
- التخطيط الاستراتيجي اداة اساسية في ظل الظروف والتحديات الراهنة.

اهداف الدراسة :

نهدف من وراء اتمام هذا البحث الى:

- ابراز دور الكفاءات البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- التعرف على مدى اهمية تسيير الكفاءات البشرية .
- محاولة الإلمام بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالكفاءات البشرية، مع ابراز أهميتها في المؤسسة.

اهمية البحث:

تنبع 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

التخطيط الاستراتيجي، والتي لن تتحقق إلا عن طريق الاستعداد بأسلوب علمي لمواجهة متطلبات وتحديات المستقبل.

كما ان موضوع تسيير الكفاءات البشرية موضوع مهم في مجال الإدارة والتسيير، حيث ان التشخيص الاستراتيجي يضمن للمؤسسة مواجهة ومواكبة التحديات الراهنة.

اسباب اختيار الموضوع :

- الميول الشخصي للبحث في هذا الموضوع.
- قلة الموضوعات التي تتناول علاقة الكفاءات البشرية بعملية التخطيط الاستراتيجي.
- قناعتنا الخاصة بالدور الذي تنطوي عليه الكفاءات البشرية في الفكر الاستراتيجي، وكونها مدخل اساسي في أي نشاط بالمؤسسة، سواء الإداري أو الإقتصادي، هذا اضافة الى رغبتنا في الوقوف على واقع الاهتمام بالمورد البشري الكفء ومدى الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة.

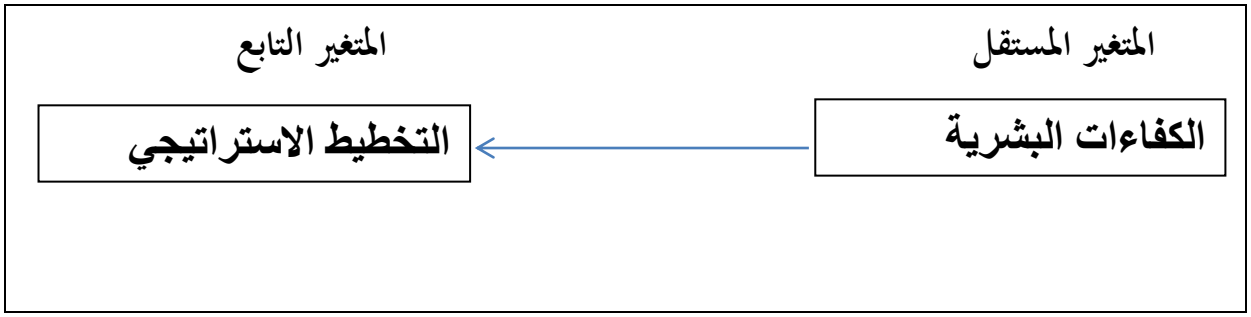
حدود الدراسة :

- **الحدود الزمنية** : تم اجراء البحث خلال فترة ماي للسنة الدراسية 2016_ 2017.
- **الحدود المكانية** : تم اجراء البحث في مؤسسة سونلغاز بولاية المدية .
- **الحدود الموضوعية** : يقتصر البحث الحالي على دراسة مساهمة الكفاءات البشرية في تفعيل عملية التخطيط الاستراتيجي .

منهج الدراسة والادوات المستخدمة :

اعتمدنا النموذجين الوصفي والتحليلي 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 كيفي 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 :



هيكل البحث :

من اجل الالمام والاحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة الى ثلاث فصول، حيث قمنا بتقسيم الفصل الاول الخاص بالكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية الى ثلاث مباحث حيث:

- المبحث الاول: مدخل حول الكفاءات البشرية، تطرقنا فيه الى مفهوم واهمية وخصائص الكفاءات البشرية وانواعها.
- المبحث الثاني: تسيير الكفاءات البشرية، حيث تناولنا فيه مفهوم تسيير الكفاءات البشرية و اهدافها بالاضافة الى المراحل و المجالات.
- المبحث الثالث: تنمية الكفاءات البشرية، تطرقنا في هذا المبحث الى مفهوم و أهداف تنمية الكفاءات البشرية و مجالاتها.

كما قمنا بتقسيم الفصل الثاني الخاص بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الى ثلاثة مباحث كما يلي

- المبحث الاول: مدخل حول التخطيط الاستراتيجي، تطرقنا فيه الى مفهوم و أهمية التخطيط الاستراتيجي بالاضافة الى اهدافه ومميزاته.
- المبحث الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي، تطرقنا فيه الى وضع اسس التخطيط الاستراتيجي ودراسة وتحليل البيئة بالاضافة الى ادوات التحليل الاستراتيجي.
- المبحث الثالث: طبيعة التخطيط الإستراتيجي، تطرقنا فيه إلى متطلبات وأساليب ومعوقات التخطيط الاستراتيجي.

أما الفصل الثالث المخصص للدراسة التطبيقية، فقد تمكنا فيه من تطبيق الدراسة على مؤسسة سونلغاز وقمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز.
- المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز بالمدية.
- المبحث الثالث: تحليل نتائج الإستبيان.

الدراسات السابقة

الدراسات المتعلقة بالكفاءات البشرية:

1- دراسة: سملالي يحضية بعنوان: **أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية(مدخل الجودة والمعرفة)**. أطروحة دكتوراه دولة، قسم العلوم الإقتصادية جامعة الجزائر، 2004.

وهدفت الدراسة إلى: أن رأس المال الفكري والمتمثل في الكفاءات البشرية يعد اساس الإقتصاد الحديث القائم على تسيير المعرفة، التي تمتلكها المؤسسة.

2- **دراسة:** صولح سماح، **دور الكفاءات في بناء الميزة التنافسية المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (أوماش)**، بسكرة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة مُحَّد خيضر، بسكرة، 2008.

هدفت الدراسة إلى: تبيان أهمية الكفاءات الفردية والجماعية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، وتطويرها للأداء العام للمؤسسة، خاصة في ظل الإنفتاح الكبير الذي يشهده الإقتصاد العالمي، بمقابل زيادة هجرة الكفاءات نحو الخارج وضياع الأدمغة لعدم الإهتمام الكافي بهم محليا.

الدراسات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي

1- دراسة: العيداني حبيبة، **أثر توافق التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمة**، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة المدية، 2009-2010.

وقد هدفت الدراسة إلى: تبيان أن التخطيط الإستراتيجي هو السبيل الوحيد الذي يساعد المنظمات على التأقلم مع محيطها الخارجي ومن بين الأدوات المساعدة في الوصول إلى هذه الغاية هي تفعيل عملية تخطيط الموارد البشرية.

2- دراسة: عبد العال، رائد فؤاد مُحَّد، " أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي"، رسالة ماجستير في أصول التربية والإدارة التربوية (غير منشورة) الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات

وهدفت الدراسة إلى: الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة لأساليب إدارة الازمات، وبين درجة ممارستهم للتخطيط الإستراتيجي، والتعرف على درجة ممارستهم للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظرهم.