



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم محاسبة  
قسم: علوم المالية والمحاسبة  
تخصص: مالية المؤسسة

## التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة من منظور الكفاءات

- دراسة تحليلية - بشركة سونلغاز  
للكهرباء والغاز - عين تموشنت -

إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبتين :

أ. عيدوني حليلة

- جليل ياسمين اكرام
- مريم فاطنة

رئيسة	جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت	أ. توازن
مشرفة و مقررة	جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت	أ. عيدوني حليلة
عضوة مناقشة	جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت	أ. بن وسعد أمينة

السنة الجامعية : 2022 - 2023

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

" ويسألونك عن الروح قل الروح من أمر ربي وما أوتيتم من العلم إلا قليلا "

الحمد لله الذي انعم علي بالصحة لإتمام هذه المذكرة و حسب قوله تعالى بعد بسم

لله الرحمن الرحيم \* اذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ \*

فكم هو صعب إن تنسى في لحظات التتويج بالنجاح من ساعدونا و وقفوا إلى جانبنا من اجل تحقيق انجازنا فالتقدم أولا بالشكر و الاحترام للأستاذة "عيدوني حليلة" على إشرافها على مذكرتنا و تقديمها التوجيهات و النصائح العلمية لنا، و كما نتقدم بشكر جميع الأستاذة بجامعة الحاج بوشعيب و إلى كل من ساعدنا و لو بكلمة طيبة و تمنى لنا التوفيق للسعي في سبيلنا.

## إهداء

الحمد لله الذي وفقنا في هذا العمل المتواضع الذي اهديه مع أسمى عبارات الحب والامتنان:

إلى من جرع الكأس فارغاً لي يهديني قطرة حب

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى أبي نور دربي الذي ساندني وتعب من أجل إتمام مسيرتي الدراسية.

إلى أمي التي طالما رافقتني بدعائها وحرصها عليا.

إلى إخوتي وأحبتي وأصدقائي خاصة رفيقة دربي ياسمين حبيبة قلبي  
ورفيقة طفولتي فاطمة وكل من ساهم في نجاحي من قريب أو بعيد

إلى الأساتذة المحترمين وزملاء الدراسة.

إلى كل من قدم لي يد المساعدة

فاطنة

## إهداء

أهدي نتائج هذا الجهد وعصارة هذا العمل:

إلى التي أهدتني نور الحياة وتعهدت برعاية خطواتي ورسمت معي  
أحلام حياتي، والدتي الحبيبة أطل الله في عمرها وأدامها لي نبعا صافيا  
أحبه به كدر الأيام.

إلى من زرع في قلبي حب العلم ووضع بين عيناها القوة والعزيمة  
والذي الغالي الذي طالما شجعني وساعدني لإتمام دراستي حفظه الله لنا  
جميعا.

إلى إخوتي الأعزاء حماهم الله.

إلى أساتذتي الكرام.

إلى كل الأهل والأصدقاء وزملاء الدراسة.

ياسمين

# فهرس المحتويات

اهداء .....

فهرس المحتويات.....

قائمة الجداول.....

قائمة الأشكال .....

قائمة الملاحق.....

المقدمة .....

المقدمة العامة ..... أ

الإشكالية..... ب

فرضيات الدراسة ..... ب

أهمية الدراسة..... ب

أهداف الدراسة..... ج

أسباب اختيار الموضوع..... ج

حدود الدراسة..... ج

المنهجية العلمية المستخدمة في البحث..... ج

مراجع الدراسة..... هـ

صعوبات الدراسة..... هـ

نموذج الدراسة..... هـ

هيكل الدراسة..... و

الفصل الأول: النظريات الأدبية للتشخيص الاستراتيجي والكفاءات البشرية.....

المبحث الأول: الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي والكفاءات.....1

المطلب الأول: عموميات حول الكفاءات.....1

(1) أصل مصطلح كفاءة.....1

(2) تعريف الكفاءة.....2

(3) أبعاد الكفاءة.....3

- 3..... (4) أنواع الكفاءة.....  
7..... (5) مميزات الكفاءة.....

7..... **المطلب الثاني: الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي**

- 7..... - مفهوم التشخيص  
8..... - انواع التشخيص  
9..... - مفهوم التشخيص الاستراتيجي  
10..... - اهمية التشخيص الاستراتيجي  
11..... - مراحل التشخيص الاستراتيجي  
11..... - خصائص التشخيص الاستراتيجي  
12..... - أبعاد التشخيص الاستراتيجي

14..... **المبحث الثاني: أهمية الكفاءات في عملية التشخيص الاستراتيجي**

14..... **المطلب الأول: مساهمة الكفاءات في عملية التشخيص الاستراتيجي**

18..... **المطلب الثاني: مهام المكلف بالتشخيص الاستراتيجي**

19..... **المبحث الثالث: الدراسات السابقة**

19..... **المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة**

22..... **المطلب الثاني: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة**

23..... **خلاصة الفصل الاول**

**الفصل الثاني: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بعين تموشنت..**

24..... **تمهيد**

24..... **المبحث الأول: تقديم لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت....**

24..... **المطلب الأول: تقديم الشركة**

28..... **المطلب الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية.**

30..... **المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة**

30..... **المطلب الأول: المنهج المتبع في الدراسة**

31..... **المطلب الثاني: عينة الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات**

38..... **المبحث الثالث: تحليل نتائج اختبار الفرضيات ومناقشتها**

38..... **المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد الدراسة**

44..... **المطلب الثاني: اختبار صلاحية نموذج مساهمة الكفاءة البشرية في عملية التشخيص الاستراتيجي..**

49..... **خلاصة**

50..... **خاتمة العامة**

50..... **نتائج الدراسة**

52..... قائمة المراجع

57..... قائمة الملاحق



# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
32	خصائص عينة الدراسة	1
36	معامل الثبات ومعامل الصدق	2
37	معامل ألفا	3
37	مقياس ليكرث الخماسي	4
38	درجات استجابة مقياس ليكرث الخماسي	5
39	إجابات الأفراد الدراسة حول المتغير المستقل "الكفاءات البشرية"	6
41	إجابات الأفراد الدراسة حول التشخيص الداخلي	7
43	إجابات الأفراد الدراسة حول التشخيص الخارجي	8
45	معامل الالتواء	9
47	تحليل نتائج الارتباط ومعامل التحديد	10
47	تحليل التباين الأحادي	11
48	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين التشخيص الاستراتيجي والكفاءات البشرية	12

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
04	دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجيات نمو المؤسسة	1
11	مراحل التشخيص الاستراتيجي	2
12	أبعاد التشخيص الاستراتيجي	3
25	الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت	4
28	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	5
33	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	6
33	توزيع أفراد العينة حسب العمر	7
34	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل علمي	8
35	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	9

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	رقم الملحق
57	استمارة الاستبيان	1
61	معامل الالتواء الخاص	2
61	معامل ألفا	3

ملخص

## المخلص باللغة العربية

ترتكز هذه الدراسة على إيضاح مساهمة الكفاءات البشرية في عملية التشخيص الاستراتيجي، فالبيئة التي تنشط فيها المؤسسات أصبحت تتسم بعدم الاستقرار و التغير السريع سواء على المستوى الداخلي للمؤسسة أو على المستوي الخارجي.

لذا من الضروري أن تسخر المؤسسة كفاءاتها البشرية بمعارفها و مهاراتها وسلوكياتها المتميزة من أجل البقاء على يقظة و التأهب لمواجهة الفرص و التهديدات الناتجة عن البيئة الخارجية، و التعامل مع نقاط القوة و الضعف الناتجة عن البيئة الداخلية للمؤسسة، و من ثم العمل على تحويل نقاط الضعف إلى قوة.

و قد توصلنا من خلال إتباع النموذج التحليلي الوصفي و من ثم اختيار فرضياتنا إلى أن الكفاءات البشرية تساهم بقوة في التشخيص الاستراتيجي بمختلف أبعاده، و أن العنصر البشري الكفاء يعد عنصر حاسم لنجاح هذه العملية الحيوية التي يعتمد عليها نجاح أو فشل إستراتيجية المؤسسة و استمرارها على المدى الطويل و البعيد.

**الكلمات المفتاحية: الكفاءات البشرية، التشخيص الاستراتيجي**



## **Abstract**

This study is based on demonstrating the contribution of human competencies to the strategic diagnosis process. The environment in which institutions are active is characterized by instability and rapid change both at the internal and external levels of the institution.

It is therefore essential that the institution harness its human competencies with its distinct knowledge, skills and behaviours in order to remain vigilant and prepared to face the opportunities and threats resulting from the external environment, and to deal with the strengths and weaknesses resulting from the institution's internal environment, thereby transforming weaknesses into strength.

By following the descriptive analytical model and then selecting our hypotheses, we have concluded that human competencies contribute strongly to strategic diagnosis in its various dimensions, and that an efficient human element is critical to the success of this vital process on which the success or failure of the enterprise's strategy depends and its long-term sustainability.

**KEYWORDS: human competencies, strategic diagnosis**

# المقدمة

## 1. المقدمة العامة

عرف العالم تطور جذريا على مختلف المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية كنتيجة لما أفرزته العولمة في مختلف المجالات, ولقد كان لهذه التغييرات أثرا كبيرا على مختلف المؤسسات التي أصبحت الآن تنشط في نظام عالمي مفتوح تميزه تحولات سريعة وعميقة, كل هذه التحولات أدت بالمؤسسة بالبحث عن مداخل إستراتيجية تستطيع من خلالها تخطي العديد من المشاكل والصعوبات خاصة وأن دراسة وتحليل بيئة المؤسسة داخليا و خارجيا هو ما يسمح لها بتحديد نقاط القوة والضعف في إطار ما يعرف بالتشخيص الاستراتيجي, لاسيما في الفترة الحالية التي تتميز بالمنافسة الشديدة في مختلف القطاعات, أي أصبح على المؤسسة الرغبة في استمرار نشاطها بصورة تنافسية أن تهتم بالتشخيص الاستراتيجي بمختلف أبعاده حتى يتسنى لها الإدماج في الاقتصاد العالمي .

ومن هذا المنطلق على المؤسسة أن تبحث عن مصادر اكتساب مزايا تنافسية التي عادة ما ترتبط بمتغيرات البيئة الخارجية, إلا أن التحليل الاستراتيجي اتجه نحو تأكيد أهمية دور الموارد الداخلية للمؤسسة في عملية امتلاك الميزة التنافسية المستدامة من خلال المقاربة المبنية على الموارد وهذا في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة, وضمن هذا القطاع تبرز الأهمية الإستراتيجية للكفاءات باعتبارها بعدا جديدا فرضته المتغيرات الجديدة الاقتصادية, التنظيمية, والاجتماعية لمواجهة مختلف التحديات التي تعترض المؤسسة و تجاوز المخاطر التي تتربص بها مما يتطلب من المؤسسة الرغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية, وجذب الكفاءات ذات القدرات و المهارات والمعارف التي تتفوق بها على المنافسين حتى تضمن لها ديمومة ميزتها التنافسية.

وبناء على ما سبق فإن أهم ما أحدثته التحولات العالمية الجديدة على الساحة الجزائرية ومؤسساتها الوطنية من تأثير جذري في فكر التسيير هو الاهتمام بالموارد البشري باعتباره مصدر للمعلومات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية.

لذا على المؤسسات أن تحسن الاستغلال الأمثل للكفاءات والعمل على جذب هذا النوع من الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات والمعرفة من خلال تسيير الكفاءات، والذي يعد محددًا أساسيًا لأداء ونجاح المؤسسات.

## 2. الإشكالية

انطلاقاً مما سبق، سنحاول تسليط الضوء في بحثنا هذا على أهمية كل من التشخيص الاستراتيجي والكفاءات البشرية داخل المؤسسة، كعاملين مترابطين ومؤثرين على نشاط المؤسسة وسعيها لتوظيف بعض المعارف النظرية الخاصة بهدف كلا العنصرين وإسقاطهما على الواقع العملي، حيث جاءت إشكالية بحثنا كالتالي:

✓ ما مدى مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية؟

## 3. فرضيات الدراسة

- ✓ ما علاقة الكفاءات البشرية بعملية التشخيص الاستراتيجي؟
- ✓ ما أثر الكفاءات البشرية على عملية التشخيص الاستراتيجي؟

## 4. أهمية الدراسة

- ✓ تكتسي الدراسة أهمية خاصة في مجال التعرف على العوامل المساعدة للمؤسسات على تحقيق أرباح و البقاء في السوق بتحقيق ميزة تنافسية من خلال الكفاءات.
- ✓ إبراز واقع الكفاءات في المؤسسات الجزائرية.
- ✓ أن التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات يمثل عملية حيوية للإدارة الإستراتيجية وهو أحد التوجهات الحديثة من الدراسات المتقدمة في مجال إدارة المؤسسات، فبناء الخطط الإستراتيجية يحتاج إلى تفكير معمق والقدرة على التحليل والتفسير والربط بين المتغيرات لفهم الفرص والتحديات التي ستواجه المؤسسة، ومن ثم صياغة الإستراتيجية وتطبيقها، وهذا ما يعمل عليه التشخيص الاستراتيجي، من خلال دراسة وتحليل التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

## 5. أهداف الدراسة

إن الأهداف الموجودة في هذا البحث تتمثل فيما يلي:

- ✓ توفرها على طاقات بشرية ذات قدرات ومؤهلات عالية إلا أنها لا تحسن استغلالها.
- إبراز مساهمة كفاءات المورد البشري في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية.
- الخروج بتوصيات من شأنها أن تضيء لمسة تؤدي إلى تطوير وتحسين نتائج المؤسسة محل الدراسة.

## 6. أسباب اختيار الموضوع

- الميل الشخصي للبحث في مجال الموارد البشرية وقناعتنا الخاصة بأهمية الميزة التي تلعبها الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والأداء المتميز.
- رغبتنا في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة بيه.
- قلة الدراسات التي تناولت موضوع التشخيص الاستراتيجي وعلاقته بالكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

## 7. حدود الدراسة

- الحدود الزمنية: تم إجراء البحث في شهر ماي 2023.
- الحدود المكانية: تم إجراء البحث في مؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز بعين تموشنت.
- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث الحالي على تشخيص المؤسسة الاقتصادية من منظور الكفاءات.

## 8. المنهجية العلمية المستخدمة في البحث

- من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعاده تم الاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي، حيث قمنا بجمع المعلومات والبيانات الثانوية من خلال الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة وبعض الكتب التي تتضمن هذا الموضوع.
- كما اعتمدنا في الجزء التطبيقي على الأسلوب التحليلي بين استخدام دراسة الحالة وإسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي حيث استعملنا بعض الطرق الإحصائية وتوزيع الاستبيان قصد الإلمام بكل متغيرات الدراسة.

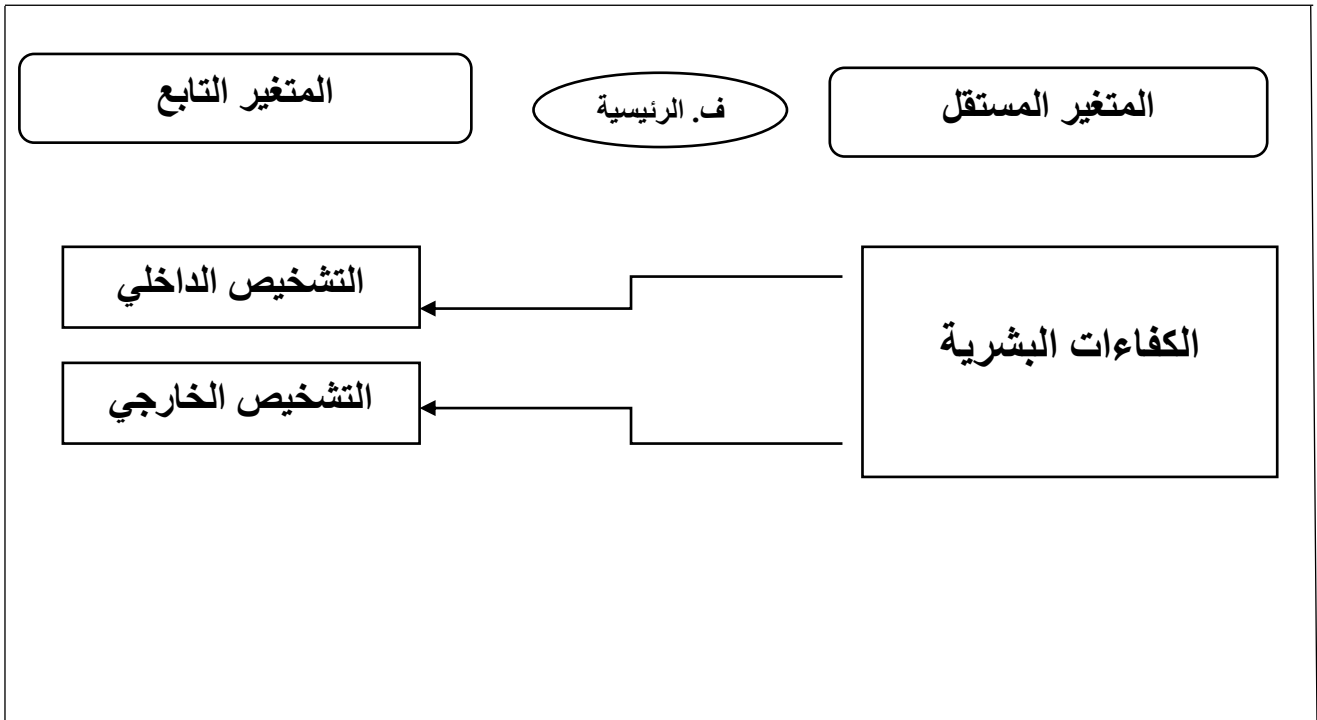
## 9. مراجع الدراسة

- ✓ في الجانب النظري ركزنا على المقالات والمجالات العلمية وكذلك مذكرات الماجستير والدكتوراه.
- أما في الجانب التطبيقي قمنا بجمع البيانات مباشرة من عينة الدراسة باستخدام استمارة الاستبيان.

## 10. صعوبات الدراسة

- قصر الفترة الممنوحة لانجاز المذكرة

## 11. نموذج الدراسة



## 12. هيكل الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية, قسمنا موضوع دراستنا إلى فصلين بالاعتماد على طريقة Imrad, تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للكفاءات البشرية والتشخيص الاستراتيجي بين الإطار النظري والعملي في المؤسسة الذي ينقسم إلى ثلاث مباحث, حيث خصص المبحث الأول للإطار النظري للكفاءات البشرية و التشخيص الاستراتيجي, أما المبحث الثاني خصص للعلاقة بين المتغيرين, أما المبحث الثالث خصص للدراسات السابقة, بينما الفصل الثاني فقد تطرقنا فيه إلى الدراسة التطبيقية التي بدورها تنقسم إلى ثلاث مباحث, المبحث الأول التعريف بشركة **سونلغاز** للغاز والكهرباء بعين تموشنت, أما المبحث الثاني تناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة, في حين المبحث الثالث تم تخصيصه لعرض النتائج ومناقشتها والتعليق عنها ثم ختمنا الموضوع بخاتمة عامة لخصت جميع النقاط التي تطرقنا لها .

# الفصل الأول

النظريات الأدبية للتشخيص الاستراتيجي والكفاءات  
البشرية



## الفصل الأول : النظريات الأدبية للتشخيص الاستراتيجي والكفاءات البشرية

### المبحث الأول: الإطار النظري للكفاءات البشرية و التشخيص الاستراتيجي

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الأوجه, اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمفتوحة له, هذا ما يجعل وضع تعريف محدد له أمرا اختلف فيه الباحثون, كما يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل وتنمية الموارد البشرية باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة, وفيما يلي سنحاول أن نبرز ذلك.

#### المطلب الأول: عموميات حول الكفاءات

سننظر من خلال هذا المطلب إلى عرض كل من مفهوم الكفاءات, أبعاد, أنواع وكذا مميزات الكفاءات البشرية في المؤسسة

#### 1) أصل مصطلح كفاءة:

يرجع أصل استخدام مصطلح الكفاءة إلى علم النفس حيث استخدم سنة 1920 في مضامين تربوية, لكن لم ينحصر استخدام المصطلح في المجال البيداغوجي فقط وإنما طال ذلك إلى حقول معرفية وإستراتيجية وظهر مصطلح الكفاءة في مجال العمل والشغل والتكوين, بمعنى أن النقاش حول الكفاءات أخذ أشكالا متعددة.

فالكفاءة لفظة لغوية ذات أصل لاتيني (Compétence) وقد ظهر سنة 1968 في اللغات الأوروبية بمعان مختلفة أما اصطلاحا يشوب مفهوم الكفاءة الكثير من الغموض والاختلاف, وقد ذكر العديد من الباحثين في هذا الإطار انه يوجد أكثر من مئة تعريف لمفهوم الكفاءة, وقد تجسد استعمال هذا المصطلح أكثر في العمل الذي قام به ماك سيلاند من خلال كتابه المعنون ب *Setting For Compétence Rather Than Intelligence* في إطار تنمية الحركة الأمريكية للكفاءة<sup>1</sup>

كما استعمل مفهوم الكفاءة خلال التسعينات من القرن العشرين في أمريكا وبعدها في أوروبا نتيجة المنافسة الشديدة التي ترتبت عن بزوغ العولمة. وبزيادة تعقد المحاييد زاد الاهتمام بالكفاءات وأصبحت أساسية في إستراتيجية المؤسسات كمؤشر لقياس فعالية الموارد غير الملموسة والاعتماد عليها في تحقيق الميزة التنافسية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عدنان الزهراء, مؤشرات النجاح في التعليم الثانوي, الفعالية و الكفاءة, دراسة حالة بين المؤسسات الناجحة و الأقل نجاحا, مذكرة ماجستير, جامعة السانية, وهران, الجزائر, 2011-2012, ص99.

<sup>2</sup> يوسف بن شني, أمين مخفي, إشكالية نقل الكفاءات في مؤسسات الجزائرية, مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 21/22 فيفري 2012, ص5

تكثر معاني الكفاءة في معاجم اللغوية, وفيما يلي سنحاول أن نورد أهم التعريفات التي جاءت فيه:<sup>3</sup>

كلمة *compétence* تعني المهارة والقدرة أو الإمكانية، وبالفرنسية تعني الجدارة في التخصص، والصلاحية و الاهلية, وفي كتابات أخرى تعني المهارة أو القدرة على فعل أو أداء فعل ما, و بالنظر إلى الفعل منها *compète* نجده يعني محاولة بعض الأشياء بالمنافسة. الكفاءة تشير إلى معاني المناظرة, المماثلة, والتساوي وقد جاء الاستعمال العربي مؤكداً ذلك, ففي القرآن الكريم يقول الله تعالى في سورة الإخلاص الآية ( ولم يكن له كفواً أحد) أي ليس له نظير ولذلك كان من الأفضل استخدام هذا اللفظ "الكفاءة" وجمعها كفاءات.

### الكفاءة اصطلاحاً:

هي كلمة لاتينية تعني الامتداد من نفس النقطة أو البحث الحصول فالكفاءات ذات دلالة عامة تشمل قدرة الشخص على استعمال مكتسباته لغرض ممارسة عمل أو وظيفة أو حرفة بشروط ومعايير متعارف عليها في مجال العمل<sup>4</sup>

### (2) تعريف الكفاءة

أقدم مفهوم للكفاءات جاء في القاموس التجاري سنة 1930 كالتالي<sup>5</sup>

مجموعة المعارف, المميزات, القدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص واتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة فهي تفترض معارف مبررة بصفة عامة نعتبر أنه لا يوجد كفاءة تامة إذا لم تواكب المعارف النظرية الميزات والقدرات التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة.

في حين هناك من يرى أن الكفاءة هي "القدرة على التعبئة, تجميع وتنسيق الموارد في إطار سيرورة عمل محددة من أجل تحقيق النتائج المحددة سابقاً".

<sup>3</sup> كمال عبد الحميد زينون, بالتدريس: نماجه ومهاراته, عالم الكتب, القاهرة, مصر, الطبعة الأولى, 2003, ص50-49

<sup>4</sup> بن سامي رضوان, بيداغوجية الفروقات و أثرها على درس التربية البدنية و الرياضية في ظل المقاربة بالكفاءات, مذكرة ماجستير, جامعة الجزائر 3, الجزائر, 2014-2015, ص85.

<sup>5</sup> رحيل أسية, دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية, دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء, رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير, كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و التسيير, جامعة أحمد بوقرة, بومرداس, 2010-2011, ص8-7

رغم اختلاف الباحثين في تقديم تعريف موحد للكفاءة إلا أنهم اتفقوا على أن هذا المفهوم يتكون من الأبعاد التالية:<sup>6</sup>

#### ✓ المعرفة السلوكية (savoir être):

وتسمى المعارف الذاتية، فالسلوك الإنساني عبارة عن سلسلة اختبارات وممارسات يقوم بها الفرد عند الانتقال من موقف لآخر سواء كانت هذه الممارسات حركية، عقلية، أم انفعالية.

والمعرفة السلوكية تظهر في العناصر التالية:

- معرفة السلوك و التصرف السليمين
- المهارات التي يظهرها الفرد عند التعاون مع الآخرين
- طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها و يستقبلها الفرد
- ✓ **المعرفة العلمية:** وهي مفتاح النمو الاقتصادي وأساس قاعدي متين لإيجاد المزايا التنافسية وفتح الأسواق وتحقيق المكانة واكتساب القدرة وتوليد القوة .
- المعرفة: هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، أو هي توصيفات رمزية للمفاهيم والعلاقات والطرائق المحددة للمعاملات.

#### ✓ المعرفة العملية (savoir faire):

وتسمى المهارات وتشمل المهارات الفنية والعلاقات الإنسانية والفكرية وتتمثل المهارات الفنية في القدرة المستخدمة لعمل المنتج أو لتقديم خدمة وقد تصبح المهارات الفنية أقل أهمية (عند مقارنتها بمهارات أخرى) عند تدرج الفرد في الهيكل التنظيمي.

أما مهارات العلاقات الإنسانية فتهتم بعلاقة المدير بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين وهي هامة عند كل مستوى تنظيمي، أما المهارات الفكرية فهي القدرة على تنسيق وتكامل مختلف أنشطة المنظمة.

### (4) أنواع الكفاءة

#### الكفاءات الفردية (les compétences individuelles) :

تمثل الكفاءة الفردية توليفة من الموارد الباطنية و الظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات و المعرفة العملية و السلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة

<sup>6</sup> الدكتورة نجاح عائشة، محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2017-2018، ص5

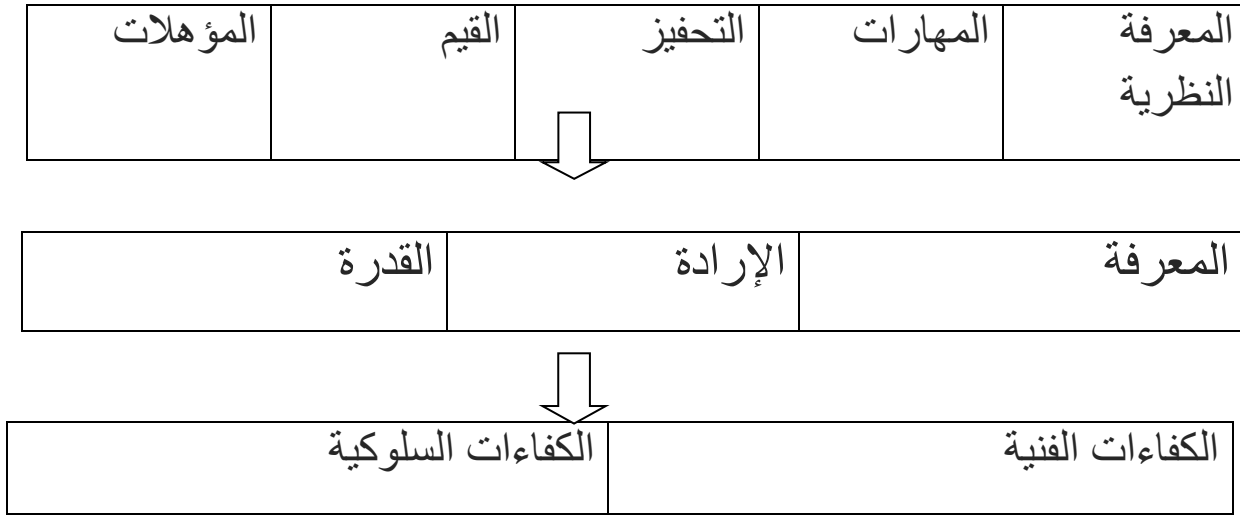
## الفصل الأول : النظريات الأدبية للتشخيص الاستراتيجي والكفاءات البشرية

أساليب تطوريها, وعبر عنها « Medef » بأنها: توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولية عن اكتشافها وتنميتها وتطويرها .

فالكفاءة الفردية ترتبط بسلوكيات ومهارات وأداء الفرد في محيطه الوظيفي, وتتضمن ثقافته الاجتماعية وإدراكه, ومواقفه المختلفة, وعلى إدارة الموارد البشرية أن تلاحظ وتكتشف هذه الكفاءة لتقوم بتقويمها, وتنميتها وتوجيهها وفق أهداف المؤسسة.<sup>7</sup>

وقد تطور مفهوم الكفاءات الفردية كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (1) دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجيات نمو المؤسسة التالي:



نلاحظ من خلال الشكل أن مفهوم الكفاءات الفردية قد تطور, حيث كان الباحثون ينظرون إلى الكفاءة الفردية على أنها مزيج من المهارات, الميولات, القيم, المؤهلات, ومن ثم تطور هذا المفهوم ليصبح مزيج من المعرفة, الإدارة, والقدرة, ومن أحدث المفاهيم مفهوم بسيط يميز بين الكفاءات الفنية وبين الكفاءات السلوكية, التي تسمى أيضا الكفاءات المهنية.<sup>8</sup>

ومنه نستنتج أن الكفاءات الفردية هي مزيج بين الكفاءات السلوكية والفنية, حيث هذه الأخيرة تتعلق بالمهنة وهي قدرة الفرد على انجاز عمل, قراءة ميزانية مالية... الخ, أما الكفاءات السلوكية تمثل سلوكيات الفرد وقدراته الاجتماعية كأن يميل الفرد إلى حل المشكلات في مجال عمله, قدرته على التنظيم, القيادة و التوجيه وغيرها من السلوكيات.

<sup>7</sup> كمال منصور, سماح صويلح, تسيير الكفاءات, الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى, مجلة الأبحاث الاقتصادية, جامعة محمد خيضر, بسكرة, الجزائر, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, العدد 07, جوان 2010, ص 52.

<sup>8</sup> لعجالي عادل, دور تحليل الكفاءات في تحديد استراتيجيات نمو المؤسسة, دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية, مذكرة الماجستير, جامعة فرحات عباس, سطيف, الجزائر 2011-2012, ص 12.

## الفصل الأول : النظريات الأدبية للتشخيص الاستراتيجي والكفاءات البشرية

وبالتالي يمكن اعتبار الكفاءات الفردية سلسلة تصرفات ذات خصائص فنية وسلوكية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

### الكفاءات الجماعية (les compétences collectives) :

تنشأ هذه الكفاءات من خلال تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة, حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة وتطويرها و تراكمها, وتسمى الكفاءات الجماعية بالكفاءات المحورية لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة و تطورها أو انسحابها<sup>9</sup>.

كما أن الكفاءات الجماعية ليست مجرد مجموع كفاءات فردية وإنما محصلة التعاون والتآزر الموجودة بين الكفاءات الفردية وتنظيم فرق العمل التي تسمح وتسهل تحقيق النتائج.

إذن الكفاءات هي نتيجة تنشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن جملة معارف منها: معرفة الاتصال والتعاون وعلى مستواها نميز:

### الكفاءة الخاصة (النوعية):

وهي الكفاءة المرتبطة بمجال معرفي, مهاري, وجداني محدد وهي خاصة ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

### الكفاءة الممتدة (المستعرضة):

وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة, إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها الكفاءة واسعة ومختلفة عن مجال وضعية الأصلية كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة.<sup>10</sup>

ويمكن القول أن الكفاءات الجماعية هي مجموعة من الأدوات المتوفرة لدى الأفراد للعمل جماعياً والمتمثلة خصوصاً في:

- المهارة المشتركة لدى الجميع.
- شبكات الاتصال التي تنسق النشاطات.
- الذكريات الجماعية التي تسمح باتخاذ قرارات متناسقة

<sup>9</sup> د تابت أول وسيلة, براهمي أسية, طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية, مقالة دلائل من دراسة ميدانية لعينة من

المؤسسات الجزائرية, جامعة تلمسان, 2017, ص4

<sup>10</sup> مصنوعة أحمد, تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافس للمنتج التأميني, مداخلة مقدمة للملتقى الدولي للمنتقى الدولي السابع حول الصناعة التأميلية السابع حول الصناعة التأميلية, الواقع و أفاق التطوير, جامعة حسيبة بن بوعلي, شلف, 2012, ص6.

## الفصل الأول : النظريات الأدبية للتشخيص الاستراتيجي والكفاءات البشرية

إذن أساس بناء الكفاءة الجماعية هو العلاقة بين مجموع أفرادها والتي يمكن أن تعتبر كنتيجة لاجتماع ثلاث أنواع من الشروط المتمثلة في: معرفة كيفية التعاون، القدرة على التعاون، الرغبة في التعاون.

فإذا دخلنا في هذه الأقطاب الثلاثة بطريقة متلاحمة, فإننا سنضعف من حظوظ تطوير التعاون الفعال على مستوى أعضاء الفريق كما أنها ستساهم في زيادة القيمة المضافة للكفاءات الفردية.<sup>11</sup>

### الكفاءة التنظيمية (les compétences organisationnelle):

ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها, وتسمى أيضا بالكفاءات الأساسية ولقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر, إذ نجد المركزية في اتخاذ القرار, بالإضافة إلى وجود درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد, كما يوجد تنظيم عضوي يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد والتميز بالمرونة واللامركزية.<sup>12</sup>

وتعرف الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة التي تدخل في بنائها وهي:<sup>13</sup>

#### ✓ قاعدة المعرفة:

وتتضمن الوحدات الفردية للمعرفة والمكونة بدورها من الأفراد, التكنولوجيا, قواعد المعلومات... الخ وهي تسمح بتحديد الكفاءات المحلية.

#### ✓ إطار المعرفة:

يتمثل دورها في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العملية والمعرفة وتجسيد بنية أو هيكل المنظمة (تحديد السلطة, تقسيم الأدوار, تحديد المهام) والسياسات المحددة لها.

#### ✓ديناميكية المعرفة:

عبارة عن تفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة والمحولة لقواعد المعرفة عن طريق توصيل وتبادل المعلومات بين أفراد المنظمة وينتج عن هذه الحركة إنشاء كفاءات ديناميكية.

<sup>11</sup> عزراء بن شارف, "التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية": دراسة حالة سوناطراك, مذكرة ماجستير, جامعة منتوري, قسنطينة, الجزائر, 2009-2008, ص259.

<sup>12</sup> رحيل أسية, "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء", رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير, في علوم التسيير, كلية العلوم التجارية والاقتصادية والتسيير, جامعة محمد بوقرة, بومرداس, الجزائر, 2011-2010, ص14.

<sup>13</sup> د. بن موسى محمد, "تسيير الكفاءات كأحد روافد تنمية وتدعيم الكفاءات البشرية في منظمات الأعمال, مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية", العدد 33, جامعة زيان عاشور, الجلفة, الجزائر, 2017, ص3

### (5) مميزات الكفاءة:

لا يمكن لأي تعريف مهما كانت دقته أن يحدد مفهوم الكفاءة بسهولة, ولهذا فان التعرف على الكفاءات يحتاج إلى تحديد و معرفة مميزاتها و التي نحددها كالآتي:<sup>14</sup>

✓ **الكفاءة ذات غاية (هادفة):** حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤ إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

✓ **الكفاءة مفهوم مجرد:** فهي غير ملموسة أو مرئية.

✓ **الكفاءة مكتسبة:** فالفرد لا يولد كفؤ لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

✓ **الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي:** أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها وضمن أبعادها عبر الزمن.

✓ **الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى:** ويتحقق وفق ثلاثة مستويات مختلفة، فالأول هو الإبداع (مستوى الإسقاط)، فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع، أما إذا كانت مشابهة للوضعية السابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس، أما المستوى الأخير فيجد الفرد مجبر على التقليد ويكتفي بالنقل فقط.

✓ **الكفاءة تكون مدركة:** الكفاءة لا تكون مفيدة غير إذا كانت مدركة، كون إدراك الفرد لما يملكه من معارف يسمح له بالحفاظ عليه وتطويره والاستفادة منه.

### المطلب الثاني: الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي

يعتبر التشخيص الاستراتيجي عملية ضرورية للمؤسسة لمعرفة نقاط قوتها و ضعفها وكذا التنبؤ بالفرص و التهديدات التي قد تواجهها في محيطها الخارجي.

### (I) الإطار المفاهيمي للتشخيص وأنواعه

#### أولاً: مفهوم التشخيص

يعود مصطلح التشخيص إلى الكلمة الإغريقية diagnosis وهي تعني المعرفة و الإدراك بالشيء, ولقد شاع استخدامه في المجال الطبي و الذي يقصد به تحديد المرض انطلاقاً من أعراضه لوصف الدواء, ثم تطور استخدامه في المجال الاقتصادي خاصة منذ سنة 1970 مع بداية الأزمة الاقتصادية العالمية, حيث أصبحت المؤسسات تعاني من صعوبات و

<sup>14</sup>بن جدو محمد الأمين, دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز, دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد, كوندور بيرج بوعرييج, رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, جامعة سطيف, جويلية 2019, ص3

## الفصل الأول : النظريات الأدبية للتشخيص الاستراتيجي والكفاءات البشرية

تدهور, باعتبارها شخص معنوي فهي بحاجة إلى مشخص ليحدد وضعيتها ويصف لها الإجراء المناسب.<sup>15</sup>

وعليه, فالتشخيص في المجال الاقتصادي هو تحليل ومعرفة نقاط قوة و ضعف المؤسسة لتصحيح الأولى و استغلال الثانية من جهة, و معرفة الفرص و التهديدات التي يطرحها المحيط الخارجي للمؤسسة من جهة أخرى, كما يعرف على أنه الحكم على المؤسسة انطلاقاً من وضعية معينة.<sup>16</sup>

### ثانياً: أنواع التشخيص les types de diagnostics

للتشخيص عدة أنواع:

**التشخيص السريع:**

الهدف منه أخذ صورة مبدئية عن المؤسسة, إذ يعتبر كمدخل لعملية التشخيص الشامل.<sup>17</sup>

**التشخيص الاقتصادي:**

يهتم هذا النوع بدراسة المنتج و السوق بصورة أساسية, كما يهتم بدراسة محيط المؤسسة خاصة الجانب السوقي و العوامل المرتبطة به, مما يعني دراسة البيئة الداخلية و الخارجية.<sup>18</sup>

إن الاهتمام بالمنتج و السوق و المحيط يقودنا إلى وظيفة التسويق مما يعني تشخيص الوظائف الموجودة في المؤسسة لأن التسويق ليس بمعزل على وظائف المؤسسة و ليس بمعزل عن المحيط مما يتطلب تشخيص داخلي و تشخيص للمحيط.<sup>19</sup>

**التشخيص المالي:**

عرفه **pierre conso** بأنه يهدف إلى دراسة الوضعية المالية للمؤسسة باستعمال تقنيات تختلف باختلاف الطرق و الأهداف, وهو عبارة عن مجموعة دراسات تستخلص من بيانات و قوائم مالية بهدف جمع المعلومات وتحليلها من أجل رسم الأهداف المستقبلية وفق قواعد علمية سليمة.<sup>20</sup>

<sup>15</sup> تجاني وافية, دور التشخيص الاستراتيجي في نجاح تأهيل المؤسسة, مجلة الاقتصاد الصناعي, جامعة باتنة 1 الحاج لخضر,

العدد12, جوان 2017, ص375

<sup>16</sup> تجاني وافية, مرجع سبق ذكره, ص375.

<sup>17</sup> قربة معمر, التشخيص الاستراتيجي كمدخل لتقييم الأداء, جامعة الأغواط, العدد16, ديسمبر2011, ص110.

<sup>18</sup> قربة معمر, مرجع سبق ذكره, ص110.

<sup>19</sup> قربة معمر, التشخيص المالي و الاقتصادي و دوره في بناء الأهداف في مؤسسة مطاحن الأغواط, مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير, تخصص ادارة أعمال, جامعة سعيد دحلب, بلدية, سبتمبر, 2005.

<sup>20</sup> قربة معمر, مرجع سبق ذكره, ص 11



### التشخيص الشامل:

يعرف بأنه تشخيص استراتيجي، تشخيص مالي، تشخيص وظيفي، يجمع مختلف أنواع التشخيص، ويمثل رؤية كلية للمؤسسة من أجل تنميتها وتطويرها.

### التشخيص الاستراتيجي:

إن التشخيص الاستراتيجي يقوم على أساس نقطتين مهمتين هما التشخيص الداخلي والتشخيص الخارجي للمحيط.

### ( II ) ماهية التشخيص الاستراتيجي وأهميته :

باعتبار التشخيص الاستراتيجي على أنه عبارة عن تشخيص البيئة الداخلية والخارجية فهو يساعد على تحديد إستراتيجية المؤسسة.

### أولاً: مفهوم التشخيص الاستراتيجي

ويعرف **DAVIES** التشخيص الاستراتيجي بأنها أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع المحيط المتغير وهو تقيم يتفحص ظروفه الداخلية والخارجية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة وذلك من خلال نقاط القوة والضعف النسبية داخل محيط المؤسسة والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية.<sup>21</sup>

و يشير جارفي سان **M.GERVAI** إلى أن التشخيص الاستراتيجي يعتبر من المتغيرات المفتاحية للمؤسسة وليبئتها, إذ يساعد في التوفيق بينهما لاستخلاص النتائج, فالمنهجية التشخيصية هي التحديد الجيد للمشكل.<sup>22</sup>

أما **Christian paqua** فيحدد مفهوم التشخيص الاستراتيجي عبر الإجابة على الأسئلة المحورية التالية:<sup>23</sup>

- ✓ ما هي طموحات المؤسسة؟
- ✓ ماهي متطلبات السوق والمنافسة القائمة؟
- ✓ ما هي الأنظمة التي تطلع فيها المؤسسة؟

<sup>21</sup> وافية نجاتي, التشخيص الاستراتيجي كآلية لتحديد الخيارات الإستراتيجية, دراسة حالة مؤسسة صناعية, مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية, العدد 1, جامعة باتنة 1, الجزائر, ص 1381

<sup>22</sup> عامر عامر احمد, جميلة أحسن, التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية, مداخلة مقدمة للملتقى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية, جامعة الشلف, 08-09 نوفمبر 2010, ص11

<sup>23</sup> Christian paqua, PME&stratégie, édition PRO, Belgique, 2005, p25 .

## الفصل الأول : النظريات الأدبية للتشخيص الاستراتيجي والكفاءات البشرية

وعادة ما يرتبط مفهوم التشخيص بمفهوم التشخيص الاستراتيجي، فالتشخيص يقيد تقديم المعلومات اللازمة لعملية التغيير، وقد يكون التشخيص سهلا ورتيبا كما قد يكون صعبا ومعقدا يستلزم مهارات عالية. أما التشخيص الاستراتيجي، فهو المرحلة الأولى من التخطيط وتحديد الفرص والمشكلات والقيود التي تقدمها البيئة التي تنشط فيها وتعرف فيها أوجه القوة والضعف بداخلها وهذا ما يكسبها أهمية كبيرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي<sup>24</sup>.

من خلال التعارف السابقة نستنتج أن التشخيص الاستراتيجي هو عملية ضرورية لمعرفة نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية وكذلك التنبؤ بالتهديدات والفرص التي تحيط بها من البيئة الخارجية من أجل التوازن بينهما لتحقيق أهدافها المسطرة.

### ثانيا : أهمية التشخيص الاستراتيجي

اهتم مختلف الباحثين والمهتمين بعالم إدارة الأعمال بالإدارة الإستراتيجية بصفة عامة وبالتشخيص الاستراتيجي بصفة خاصة وذلك نظرا لأهمية هذا الأخير في اتخاذ القرار، وتبرز أهميته من خلال ما يلي:

- ✓ تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة.
- ✓ يساعد التشخيص الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- ✓ تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف.
- ✓ يعد التشخيص الاستراتيجي ضرورة ملحة نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة والأداء.
- ✓ معرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخارجية، إذ يبنى التشخيص على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي حولها.
- ✓ يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منهما.
- ✓ سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل ايجابي على هذه البيئة.

<sup>24</sup> دارين بوزيدي, مساهمة لأعداد إستراتيجية المؤسسة في قطاع البناء, دراسة حالة مؤسسة الانجاز بسكرة, مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير, فرع تسيير المؤسسات, جامعة باتنة, 2005/2006, ص82

## الفصل الأول : النظريات الأدبية للتشخيص الاستراتيجي والكفاءات البشرية

### مراحل التشخيص الاستراتيجي

تمر عملية التشخيص الاستراتيجي بعدة مراحل, و تتمثل هذه المراحل فيما يلي :<sup>25</sup>

- ✓ تحديد وفهم طبيعة المحيط.
- ✓ تحديد آثار المحيط.
- ✓ تحليل القوى المنافسة (المحيط التنافسي).
- ✓ تحديد الموقع التنافسي.
- ✓ تحديد الفرص والمخاطر.

من خلال جميع المراحل السابقة، يمكننا استنتاج الوضعية الاستراتيجية للمؤسسة الموضحة في الشكل الموالي:

#### الشكل (02): مراحل التشخيص الاستراتيجي



Source: Gerry Johnson, Haven Scholes, opacity, P116.

### ثانياً: خصائص التشخيص الاستراتيجي

من الضروري أن تكون خطوات التشخيص الاستراتيجي :<sup>26</sup>

<sup>25</sup> سلمان محمد رشدي, التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر, واقعه, أهميته, وشروط تطبيقه, حالة الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة, مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير, تخصص علوم تجارية, جامعة محمد بوضياف, المسيلة, 2005-2006, ص19

<sup>26</sup> بوزيدي دارين, مساهمة لإعداد إستراتيجية مؤسسة في قطاع البناء بسكرة, رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية و التسيير, جامعة الحاج لخضر, باتنة, 2004-2005, ص83, ص84.

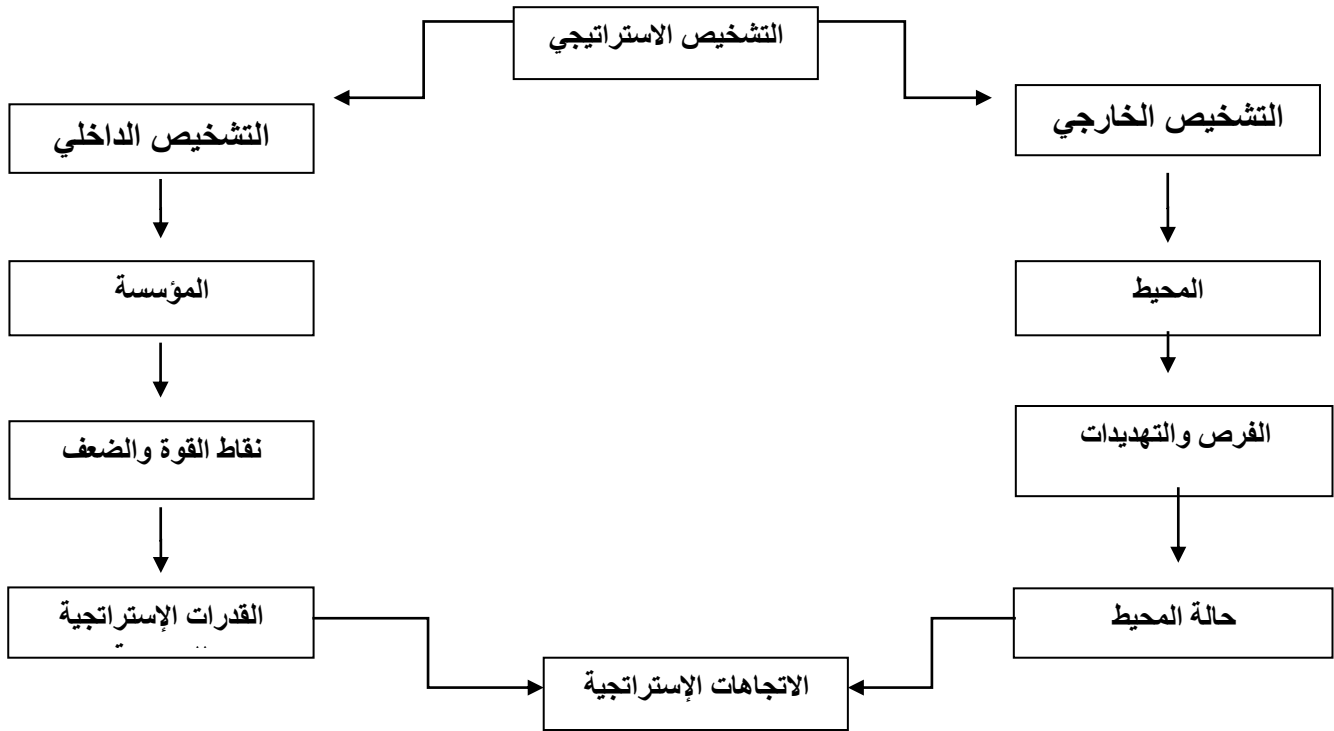
## الفصل الأول : النظريات الأدبية للتشخيص الاستراتيجي والكفاءات البشرية

- ✓ ملائمة للأسس النظرية.
- ✓ صارمة ولكن مرنة للتمكن من الإحاطة بكل الوضعيات الممكنة، وتتماشى مع التطورات في المحيط.
- ✓ شاملة، واضحة، وتقدم نتائج التشخيص ممثلة تمثيل جيد.
- ✓ استكشافية، لكي تقود إلى الكشف عن العوامل المفتاحية، دون حصر التشخيص في إطار ضيق.
- ✓ مفتوحة، تشجع الحوار وتوافق بين المعلومات بحثاً عن الحقيقة الاستراتيجية بتحليل معمق لكل العوامل الثقافية والهيكلية وغيرها والتي تملك تأثير سلبي أو ايجابي على سير ونمو المؤسسة.

### (IV) أبعاد التشخيص الاستراتيجي

يرتكز التشخيص الاستراتيجي على بعدين متكاملين: بعد داخلي (تشخيص داخلي للمؤسسة) والبعد الخارجي (تشخيص خارجي لمحيط المؤسسة) وذلك باعتبار المؤسسة بأنها نظام مفتوح على المحيط، والاستراتيجية هي ما يحدد العلاقة بين المؤسسة والمحيط كما يوضحه الشكل التالي<sup>27</sup> :

الشكل رقم (03) أبعاد التشخيص الاستراتيجي



<sup>27</sup> سماح صويلح، محاضرات في مقياس التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2016/2017، ص57.

### أولاً: التشخيص الداخلي

ويقصد بالتشخيص الداخلي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف أنشطة المؤسسة، وكذلك الكفاءات التي تتوفر عليها.

فالتشخيص هنا يعني عملية تحليل الأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدة، لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، ومقارنتها مع المنافسين، وذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي وفق الشروط التنافسية.<sup>28</sup>

- **نقاط القوة:** تعرف على أنها مهارة أو ميزة تمتلكها المؤسسة لمواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعزم على خدمتها.<sup>29</sup>
- **نقاط الضعف:** ويمكن تعريفها بأنها ما تفتقر إليه الشركة أو ما لا يمكنها أن تقوم به بصورة جيدة مقارنة بالآخرين أو الحالة أو الوضع الذي يسبب عائقاً للشركة، وقد تنتج عيوب الشركة الداخلية عن ;
  - ✓ عجز في المهارات والخبرات المهمة تنافسياً أو قصور في الممتلكات أو الحقوق الفكرية وغيرها.
  - ✓ قلة الأصول التنافسية المهمة سواء كانت مادية أو معنوية.
  - ✓ -الإمكانات التنافسية الضائعة أو الضعيفة في المجالات الرئيسية للعمل.<sup>30</sup>

### ثانياً: التشخيص الخارجي

ويقصد بالتشخيص الاستراتيجي الخارجي بأنه عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية وقوي المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية.<sup>31</sup>

- **الفرص:** ظرف ملائم موجود في البيئة الخارجية للمؤسسة ولها أهمية كبيرة في تطويرها وان تلك الفرص تعد السبيل الرئيسي للسيطرة على قواعد المنافسة في تلك البيئة.
- **التهديدات:** ظرف غير ملائم موجود في البيئة الخارجية للمنظمة وتمثل التهديدات عوائق تجعل المؤسسات غير قادرة على الوصول إلى أهدافها المرغوبة والمسطرة.<sup>32</sup>

<sup>28</sup>سلطاني محمد راشد، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، واقعه وأهميته وشروط تطبيقه، دراسة حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص علوم تجارية فرع إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006 - 2005، ص 219.

<sup>29</sup>جمال الدين، محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية للنشر، جامعة مصر، 2008، ص 239.

<sup>30</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج وتطبيقية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2015، ص 219.

<sup>31</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر، الاردن، الطبعة العربية، 2002، ص 65.

## الفصل الأول : النظريات الأدبية للتشخيص الاستراتيجي والكفاءات البشرية

### المبحث الثاني: أهمية الكفاءات في عملية التشخيص الاستراتيجي

يتطلب تشخيص بيئة المؤسسة مهارات وخبرات متميزة للتنبؤ باتجاهات التغيير علي مستوي الداخلي والخارجي للمؤسسة, وتحليل انعكاساتها السلبية والايجابية عليها, ومن ثم صياغتها السيناريوهات البديلة للتعامل مع هذا المتغيرات ومنا يبرز دور الكفاءات البشرية المتوفرة للمؤسسة بمعارفها ومهارتها وسلوكياتها, في خلق تنظيم قوي والحفاظ عليه وضمان استمرارية غير التشخيص الاستراتيجي الناجح في بيئة المؤسسة. لذا يجب أن تمتلك المؤسسة القدرة علي تحقيق جذب الكفاءات المتميزة التي تستلزم هذه العملية.

### المطلب الأول: مساهمة الكفاءات في عملية التشخيص الاستراتيجي

إن المهام الأساسية التي تتبناها استراتيجية المؤسسة هي إكساب كفاءاتها المهارات والخبرات اللازمة للتعامل مع خصائص المؤسسة البيئية المتغيرة عن طريق الكفاءات البشرية الماهرة ذات الكفاءة والخبرة العالية, لكي تتمكن المؤسسة من استغلال الفرص المتاحة, والتغلب من ناحية أخرى على المخاطر التي قد تتعرض لها.<sup>33</sup>

ففي ظل بيئة شديدة المنافسة، سريعة التغير، عالمية الأبعاد، تحاول المؤسسات الاستفادة من هذه الموارد، القدرات والكفاءات لإيجاد ميزات تنافسية, بمعنى أن هناك وحدة في تحليل وترابط هذه المفاهيم بطريقة منطقية ومنهجية تجعل المؤسسة متماشية مع واقع قدراتها الداخلية ومواردها وما يحيط بها من متغيرات في البيئة الخارجية, وهو ما توفره الكفاءات المتاحة فيما يتعلق بالمساهمة في استغلال الفرص الحالية والمستقبلية، وتجنب المؤسسة المخاطر والتحديات الحالية والمستقبلية.

إذ تسمح القدرات المتميزة للكفاءات باستخدام طرق واتجاهات مختلفة ومتنوعة, وتمثل هذه الخاصية الأساسية مفتاح أساسي لفهم الدور الكبير الذي تلعبه الكفاءات في مجمل عمليات وإجراءات المؤسسة بما فيها التشخيص الاستراتيجي.<sup>34</sup>

ومن بين مساهمات الكفاءات في عملية التشخيص الاستراتيجي نذكر ما يلي:

<sup>32</sup> وائل محمد، إدريس ظاهر الغالبي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم – العمليات، دار وائل للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، 2016،

ص 60

<sup>33</sup> بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعبي، المسح البيئي وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، مداخلة مقدمة للمعهد التخصصي للدراسات، جامعة المجمعة المملكة العربية السعودية، (لم يتم تحديد السنة)، ص7.

<sup>34</sup> رحيل أسيا، "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، في علوم التسيير، كلية العلوم التجارية والاقتصادية والتسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011-2010، ص 74-84.

### (1) تقليل التكلفة والوقت:

من المهم ملاحظة أن عملية تحديد العناصر الإستراتيجية في البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة يجب أن تتم بعناية كبيرة وتتطلب في العادة جهودا مضمينة من قبل القائمين على تحديدها ودراستها وتحليلها, فبعض عناصرها تكون هامة, وبعضها متوسطة الأهمية, والبعض الآخر منها قليل الأهمية, وفي نفس الوقت الذي نجد فيه أن بعضها من المحتمل أن يقع في المدى القصير, وبعضها من المحتمل أن يقع في المدى المتوسط, بينما البعض الآخر من المحتمل أن يقع في المدى البعيد, لذا يجب أن يتم وضع نظام أولويات محددة للتعامل مع هذه العناصر,<sup>35</sup> وأن عدم أخذها بعين الاعتبار سوف يؤدي إلى ارتفاع تكاليف التشخيص, وطول مدته, كما أن التحليل الزائد عن الحد المعقول قد يكون له آثار سلبية, حيث انه يشتمل جهود الكفاءات البشرية المتخصصة دون الوصول إلى نتائج محددة (الشلل الناتج عن التشخيص) لذا فانه يجب على الكفاءات بمعرفتها وخبرتها في هذا المجال أن تحدد المواضيع الهامة التي تؤثر مباشرة على موقف الشركة.<sup>36</sup>

وتساهم الكفاءات في الحد من تكلفة وطول مدة التشخيص من خلال استخدامها لمهارتها ومعارفها وخبراتها فيما يلي:<sup>37</sup>

- ✓ الحرص على حيازة وسائل الإنتاج الجديدة، التي تزيد من سرعة عمليات الإنتاج.
- ✓ الحرص على الاستعمال الأمثل لقدرات المؤسسة وبمعايير أعلى من متطلبات السوق والإنتاج.
- ✓ مراقبة الروابط والعلاقات الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، والعمل على استغلالها من جهة أخرى بالشكل الأمثل للمؤسسة وموردها.
- ✓ استغلال مهارتها ومعارفها في مراقبة الرزنامة، أي المفاضلة بين أن تكون المؤسسة سباقة إلى الدخول لقطاع معين أو التريث والانتظار لمدة محددة، وهذا لاختلاف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما.
- ✓ مراقبة التمرکز الخاص بالأنشطة، الموردين والعملاء والذي من شأنه تقليص التكاليف.
- ✓ إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات المكلفة التي لا تساهم إيجاباً.
- ✓ مراقبة العوامل السياسية كالتشريعات الموضوعية من أجل تنظيم النشاط الاقتصادي.
- ✓ تنسيق العلاقة بين المؤسسة والموردين وقنوات التوزيع.

<sup>35</sup> احمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،

2002، ص 75-74

<sup>36</sup>جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2013، ص 69

<sup>37</sup>رحيل أسيا، مرجع سابق، ص 48-49

### (2) مواجهة حالات عدم التأكد التي تواجهها خلال التشخيص الاستراتيجي

في ظل محيط شديد التقلبات, سريع التغير وكثير الغموض و التأكد, أصبح لازما على المؤسسة لضمان الاستمرار والنجاح, حيازة القدرة على رد الفعل السريع, وبلوغ ذلك ينبغي التعويل أولا وقبل كل شيء على الكفاءات والمعارف<sup>38</sup>.

فالإدارة تسعى إلى انجاز أهداف محددة ضمن ظروف مختلفة بعضها يساعد المؤسسة ويدفعها إلى الأمام والبعض الآخر يكبح نشاطها ويشكل قيودا عليها, والقاعدة الأساسية في هذا السياق تتلخص في أن هذا الموقف المعقد الذي تكتنفه درجة عالية من عدم التأكد يتطلب من المؤسسة قدرات ثنائية الاتجاه:

من جهة عليها أن تستغل الفرص المتاحة بأعلى درجات الكفاءة والفعالية في نفس الوقت التي تسعى فيه وبقوة إلى تجنب المخاطر والمعوقات, يجب أن تضع استراتيجيات محددة للتكيف مع هذه التغيرات وذلك بهدف تحقيق الانجازات التالية:

- ✓ تفعيل قدرة المؤسسة على استخدام إمكانياتها المتاحة استخداما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعة فعلا.
- ✓ تقليل قدرة المخاطر على عرقلة عمل المؤسسة إما بمواجهتها وإزالتها، أو بتحديد تأثيرها على استراتيجية المؤسسة.
- ✓ تعزيز قدرة المؤسسة على الإدارة الفعالة للمتغيرات العديدة التي لا تقع تحت سيطرتها المباشرة.

### (3) الابتكار والإبداع لمواجهة مشكلات البيئة في عملية التشخيص الاستراتيجي

تمكن سياسة تطوير الكفاءات من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر وتقاسم المعلومات والمعارف والتعاون والتنسيق بتلقائية بين الأفراد<sup>39</sup>, كما أن إطلاق طاقات الإبداع يقتضي ألا تشكل الأفكار المسبقة قيودا على سعي المدراء الاستراتيجيين لفهم والتنبؤ بالمستقبل, وأن يتحلوا بأكثر قدر من الجرأة في هذا السعي, وأن يفتحوا على الإرهاصات النظرية الجديدة مهما بدت غير تقليدية أو غير واقعية, وذلك كله بحثا عن تنظير رؤيا جديدة وسعيا للامساك بما يفلت عادة ولا يرى من علاقات وتشابكات جراء تجزئة العمل ونتيجة للفواصل والحدود القائمة بين التخصصات<sup>40</sup>, فيجب على مؤسسات الأعمال في ظل التغيرات الحاصلة في بيئتها إيجاد مرونة كبيرة في التعامل مع هذه التغيرات والتقليل

<sup>38</sup> نذيرة بوزيد, دور المسير في تسير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة, دراسة حالة مجموعة من المسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير, تخصص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2011/2012, ورقة, ص75.

<sup>39</sup> ثابتي الحبيب, مرجع سابق, ص 247

<sup>40</sup> عادل عبد العزيز السن, الاستشراف وبناء السيناريوهات: ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل الإشراف والتخطيط الاستراتيجي, طنجة, المملكة المغربية, سبتمبر, 2009 ص 229



## الفصل الأول : النظريات الأدبية للتشخيص الاستراتيجي والكفاءات البشرية

من الإجراءات الرسمية بغية فسح المجال لكفاءاتها لإبراز إبداعاتهم وزيادة قدراتهم على حل المشكلات, مما يزيد قدرة هذه المؤسسة على التكيف في بيئتها<sup>41</sup>, ومن أهم مصادر التناغم في المؤسسة نذكر منها<sup>42</sup>:

### تناغم الأنشطة:

حيث يتساءل المدراء على ما يلي:

✓ هل لدينا كل الموارد الملائمة لأداء الأنشطة اللازمة لخلق القيمة الصادرة عن المؤسسة؟

✓ هل يتم التنظيم على مستوى المهمة؟

✓ هل معامل التطوير والبحوث تعمل على المشروعات الصحيحة التي سوف تطور منتجات مربحة؟ وغيرها..

### تناغم موجودات المؤسسة:

فعلى المؤسسة الفعالة البحث كيف يمكن أن تصل بوحداتها التنظيمية للعمل كنسق متكامل، من خلال تجديد نوع الأنشطة التي يجب أن تشترك فيها دوائر الأعمال أو الوحدات.

### تناغم الأفراد:

تهتم المؤسسة بهذا العنصر من خلال محاولة الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل أفرادنا لهم القدرة على انجاز مختلف المهام المطلوبة منهم؟
- هل نعين الأفراد الملائمين لمنظمتنا؟ هل ننمي أفرادنا لكي يتحسن أدائهم؟

## 4) زيادة الاستفادة من تقنيات التكنولوجيا والإعلام الآلي في عملية سير البيئة الداخلية والخارجية:

تعتبر التكنولوجيا عامل مهم لبقاء المؤسسة في عالم الأعمال, وأن عدم مواكبة التطور التكنولوجي يضعها في مواجهة تهديد حقيقي بالفشل والضعف, لذا عادة ما تهين إدارة المؤسسة نفسها بتطوير طرق جديدة للمنافسة في المميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على نوعية المنتج وتكاليف الإنتاج.<sup>43</sup>

<sup>41</sup> نذيرة بوزيد, مرجع سابق, ص 74

<sup>42</sup> روبرت بنس, ديفيد لي, الإدارة الإستراتيجية لبناء ميزة التنافسية: دار الفجر للنشر والتوزيع, القاهرة, مصر, 2008, ص 52-

51

<sup>43</sup> علي حسين علي, الإدارة الحديثة لمنظمات العمال البيئة الوظائف الاستراتيجية, دار حامد للنشر والتوزيع, عمان, الأردن,

الطبعة الأولى, 1999, ص 434

## الفصل الأول : النظريات الأدبية للتشخيص الاستراتيجي والكفاءات البشرية

لهذا يحتاج المدراء إلى درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة, كما أن سياسة تطوير الكفاءات تمكن من خلق ثقافة تنظيمية جديدة بالرغبة في التعلم المستمر, وتقاسم المعلومات والمعارف والتعاون والتنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد المنتمين للمؤسسة.<sup>44</sup>

### (5) تقوية الاتصال:

يوفر المدخل المرتكز على إشراك العاملين المختلفين في عملية التشخيص ودراسة البيئة مصدرا مستمرا لتدفق المعلومات الاستراتيجية في الوقت الملائم, كما يوفر المزيد من الفرص للعمال المشاركين في تفهم العلاقة بين وظائفهم وإدارتهم أقسام المنشأة ككل, فعلى سبيل المثال عندما يناقش مديري التسويق والإنتاج مع القضايا المرتبطة بجوانب القوة والضعف الداخلية, فإنهم يتفهمون القضايا والمشاكل والاحتياجات في كل المجالات الوظيفية بدرجة أعمق, لذا عملية تشخيص البيئة هي وسيلة ممتازة لرفع كفاءة عملية الاتصال داخل المنشأة, وهذا الذي من شأنه أن يساهم في توفير معلومات أكثر دقة وبسرعة كبيرة يستغلها المدراء الإستراتيجيون في عملية التشخيص الاستراتيجي لمؤسساتهم.<sup>45</sup>

### (6) دور الكفاءات في خلق القيمة وتحسين أدوات تقديم الخدمة والمنتج:

يتلخص السبب الأساسي لوجود أي مؤسسة خدمتية وإنتاجية في مدى جودة خلقها للقيمة في أماكن السوق من خلال تقديم سلعة أو خدمة إلى عملائها, ومن ثم فلا معنى لوجود أية مؤسسة ما لم تستطع أن تشبع احتياجات المتعاملين معها بالتكلفة المناسبة وفي الوقت المناسب.<sup>46</sup>

### المطلب الثاني: مهام المكلف بالتشخيص الاستراتيجي

يتولى عملية التشخيص الاستراتيجي إما كفاءات على شكل هيئات من داخل المؤسسة أو من خارجها, وعلى الصعيد الداخلي تتولى الكفاءات البشرية المتمثلة في المسيرين الفعالين من المدراء الذين تتوفر فيهم الكفاءة العالية هذه المهمة, ذلك لأنها عملية تتصف بالديمومة وحالة عدم اليقين لذا لا بد أن تجعل الإدارة الفعالة تعمل على جعل التشخيص ذا طابع تفاعلي وفائي, وليس علاجي<sup>47</sup>, فالإدارة العليا تقوم بدور المراقب فتقرأ النشرات والتقارير الدورية وتقوم بجولات ميدانية في ميادين المؤسسة, وتسعى للحصول على المعلومات عن المؤسسة

<sup>44</sup> نذيرة بوزيد, دور المسير في تسير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة, دراسة حالة مجموعة من المسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير, تخصص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2012/2011, ورقة, ص75.

<sup>45</sup> نادية العارف, التخطيط الاستراتيجي والعولمة, الدار الجامعية للنشر والتوزيع, مصر, 2003/2002, ص75.

<sup>46</sup> حاتم قابيل, المدير العربي والإدارة الاستراتيجية: ورقة عمل مقدمة في ملتقى التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الأداء المؤسسي, طنجة, المملكة المغربية, 2008, ص 21

التصفح يوم 28/03/2023 على الساعة 12:50 http://inatna.4umer.com/t6-topic

## الفصل الأول : النظريات الأدبية للتشخيص الاستراتيجي والكفاءات البشرية

وبيئتها لتحليلها أولاً، ومن ثم تنقل نتيجة العملية لكل من يهيمه الأمر، وتتطلب مهام الإدارة العليا قدراً كبيراً من المهارات والمراجعة، كما أنه غالباً ما يكون عملها هو عمل فريق وليس عمل فرد واحد، ذلك أن حجم وتنوع العمل كبير بما يفوق قدرات ومهارات الشخص الواحد على القيام به باقتدار، وتحاول الإدارة العليا أن تترك لإدارة الوحدات المهمة لتشخيص البيئة للتعرف على الفرص والمخاطر، وتوكل إليهم المهام التالية:

- دراسة المتغيرات السياسية والقانونية من خلال متابعة ومراجعة مراكز المسؤولية في الدولة وكافة الجهات المختصة والمؤثرة على نشاط المؤسسة .
- تقييم التهديدات الخارجية والتعامل معها سياسياً أو اقتصادياً، وتقييم الفرص المتاحة ومحاولة اقتناصها بسرعة وكفاءة.
- تقييم نقاط القوة داخل الشركة ومحاولة توظيفها لصالحها، وتقييم نقاط الضعف داخل الشركة ومحاولة معالجتها.
- تتبع التطورات التكنولوجية، الاقتصادية، والاجتماعية والأسواق المنافسة لمعرفة كيفية الاستفادة منها. كما ينبغي خلال عملية التشخيص إشراك أكبر عدد ممكن من المديرين والعاملين ذلك لأن العاملين في الوظائف الدنيا عادة ما يمتلكون خبرة متخصصة مهمة حول موضوعات مثل التكنولوجيا، العملاء، والتسويق، فيمكن لهم تقديم تقارير دورية للجنة مشكلة من المديرين المسؤولين عن القيام بالتحليل ويتطلب تحقيق استمرارية التشخيص العديد من المقومات:
- بناء تنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى الأعضاء المكلفين بالتشخيص ليتمكنهم من تحليل المتغيرات البيئية بحيادية وموضوعية.
- تطوير النظام الإداري وإعداد الأنظمة ووضع السياسات.
- تصميم وربط نظام الحوافز بعملية التشخيص الاستراتيجي.<sup>48</sup>

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع تشخيص المؤسسة الاقتصادية من منظور الكفاءات وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية وفيما يلي سوف نقدم عرضاً لهذه الدراسات.

### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

سوف نستعرض في هذا المطلب جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها ومن أهم هذه الدراسات ما يلي:

<sup>48</sup> كاظم الركابي، الإدارة الاستراتيجية : العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 104- 101

**أولاً:** دراسة رحيل آسية بعنوان " دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء أطروحة الدكتوراه في العلوم التسيير؛ كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة احمد بوقرة, بومرداس, الجزائر, 2011-2010.

**الهدف من هذه الدراسة:** إبراز مدى مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة وكذا التعرف على كيفية التسيير تقييم وتطوير الكفاءات مع محاولة إبراز واقع الكفاءات في المؤسسات الجزائرية ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بدراسة ميدانية أجرتها في إحدى المؤسسات الجزائرية باعتمادها على وثائق المؤسسة والمقابلات الشخصية لجميع المعلومات والبيانات.

**ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

- ✓ أن الميزة التنافسية تعتبر هدف استراتيجي تسعى المؤسسة لتحقيقه في ظل فعالية التسيير الاستراتيجي ضمن الموارد المؤسسة .
- ✓ دور أهمية استثمار رأس المال البشري في تحسين مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم الإبداعية وتحسين الإنتاجية ومنه تحقيق ميزة التنافسية.
- ✓ سعي المؤسسة إلى تحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضا الزبائن واطلاعها انطلاقاً من هذه الأهداف إلى الرفع من حصتها السوقية وغزو الأسواق الدولية كما تعمل على ترقية سمعة الشركة عن طريق إرضاء زبائنها.

**ثانياً:** دراسة الدكتور هامللي عبد القادر, **وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة** "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز, المدرسة الجهوية بتلمسان وشركة التسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة ناقطا تلمسان", رسالة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية تسيير الموارد البشرية, جامعة الجزائر, 2010/2011

**-الهدف من هذه الدراسة :** التعرف على احدث الطرق المتبعة في تقييم الكفاءات البشرية ومحاولة إسقاطها على المؤسسات الجزائرية وتغيير الاعتقاد السائد أن قيام كفاءات المؤسسة يستهدف تصيد السلبيات كما هدفت الدراسة إلى التعرف على نقاط القوة والضعف في أنظمة تقييم الكفاءات وفهم مكوناتها.

## الفصل الأول : النظريات الأدبية للتشخيص الاستراتيجي والكفاءات البشرية

و أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة

- ✓ أن المؤسسات تعاني من نقص المتابعة لعملية التقييم وعدم أخذ نتائجها بعين الاعتبار من طرف الإدارة العليا وعدم الاستفادة منها في تطوير إمكانيات كفاءات المؤسسة بالرغم من وجود أنظمة فعالة لعملية التقييم.
- ✓ كما توصلت الدراسة أن أغلب كفاءات المؤسسات غير راضية عن عملية التقييم ككل, وترى فيها غياب المرونة.

### (2) الدراسات الأجنبية:

دراسة (Martine Le Boulaire, Retour D,2008) :

### Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise: quel est le rôle de la fonction RH ?

الهدف من هذه الدراسة:

معرفة العلاقة بين تسيير الكفاءات، الإستراتيجية وأداء المؤسسة والتعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من أجل التسيير الفعال للكفاءات والوصول للأداء الجيد.

من أجل الإجابة على الإشكالية, قام الباحثان بدراسة أكثر من 20 مؤسسة فرنسية والقيام بمقابلات مع مصلحة الموارد البشرية لكل مؤسسة.

أهم ماتوصلت إليه هذه الدراسة

- ✓ أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تستثمر في المجالات الإدارية والتنظيمية (تطوير الكفاءات من خلال التعاون بين مختلف المسؤولين, نقل المعارف والمهارات وإدراج مختلف أنواع التعلم) ومجال اختيار المشاريع ووظيفتها من أجل رفع أداء تسيير الكفاءات, وبهذا فقد أوصى الباحثان بأنه يجب على إدارة الموارد البشرية زيادة نفوذها في اختيار المواقع الإستراتيجية مع التركيز بصفة خاصة على تحليل المهارات الجماعية والرئيسية للمؤسسة.

## Identification Of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations

الهدف من هذه الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الكفاءات الإدارية في عملية ملئ المناصب الشاغرة في عمل المنظمات القائمة على المعرفة في الجمهورية التشيكية، باعتبار أن تحديد الكفاءات الإدارية والتنمية هي أدوات هامة في تسيير الموارد البشرية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية الإستراتيجية، كما تناولت الدراسة نماذج النظرية للمنظمات القائمة على المعرفة والخطوات الأساسية لتطبيق الكفاءات.

وفي الأخير قام الباحثين بتلخيص فوائد وصعوبات تطبيق النهج القائم على الكفاءة كأداة لكفاءة إدارة المنظمات لغرض تحقيق ميزة تنافسية، توصلت الدراسة إلى أن إدماج نظام إدارة الموارد البشرية والتوظيف على أساس الكفاءة تمثل شرطا أساسيا لكفاءة الأداء، ويمكن تحديد الكفاءات الإدارية من خلال عملية التوظيف، تقييم الموظفين، التدريب، وبهذا فقد أوصت الدراسة بأن قيمة نموذج إدارة الكفاءات يكون أفضل إذا طبق في كامل مجالات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

### المطلب الثاني: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

- الاستفادة من التوصيات ومقترحات والنتائج في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها.
- اختيار الأساليب وأدوات الإحصائية المناسبة.
- الاستفادة من اختيار منهجية الملائمة.
- إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- الحصول على المراجع المناسبة.
- بناء استبيان يتناسب مع أسئلة الدراسة وأهدافها.

تم التعرف في هذا الفصل على الإطار النظري لمفهوم الكفاءات البشرية ومختلف أبعادها كونها تمثل مصدر الميزة التنافسية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين نظرا لخصوصيتها لكنها تبقى مهمة في العديد من حولها نظرا لصعوبة تحديد وقياس أبعادها.

وقد تم التعرف أيضا على التشخيص للاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية والذي يعتبر عملية لدراسة البيئة الداخلية من خلال الوقوف على نقاط قوتها وضعفها وكذلك البيئة الخارجية من خلال الوقوف على الفرص والتهديدات التي تأتي منها.

أما في المبحث الثاني تم الاعتماد على مدى مساهمة الكفاءات البشرية في عملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، وفي الأخير استعرضنا مجموعة من الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع بحثنا، حيث قمنا بمعالجتها ومناقشتها والوقوف على جوانب الاستفادة منها.

# الفصل الثاني

دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز  
بعين تموشنت



**تمهيد:**

تبين أن الكفاءات هي أحد العوامل الهامة في خلق ورفع الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية, كما اتضح أيضا أن التشخيص نشاط جد معقد ويتطلب مشاركة العديد من الأطراف وتداخل الكثير من العمليات وتخصيص الكثير من الموارد, فسوف نحاول في هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري على الجانب التطبيقي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت, فسنحاول إبراز أثر تسير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بشركة سونلغاز بعين تموشنت من خلال تقديم عام للشركة, وكذا واقع تسيير الكفاءات فيها لنختم هذا الفصل بإعداد استمارة الاستبيان و تحليلها .

**المبحث الأول: تقديم لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت**

يعتبر توزيع الكهرباء والغاز خدمة عامة بهدف ضمان التموين بالكهرباء والغاز في أحسن ظروف الاستمرارية والجودة والأمن والسعر واحترام القواعد التقنية والبيئية ولذا سنتناول في هذا المبحث تقديم عام للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت

**المطلب الأول: تقديم عام الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت**

**(1) التعريف بشركة توزيع الكهرباء و الغاز للمغرب**

تعتبر شركة توزيع الكهرباء و الغاز فرع من فروع مجمع سونلغاز وهي شركة مساهمة برأس مال قدره 25 مليار دج و هي تتشكل من مجموعة وظيفية وتشغيلية تغطي 511 بلدية موزعة على 17 ولاية شمال وغرب البلاد تمتد على مساحة 933362 كلم<sup>2</sup> مع عدد سكان 10044311 نسمة. وتتشكل الوكالة التجارية من:

63 مقاطعة كهرباء, 46 مقاطعة غاز, 10 مقاطعة لاستغلال الغاز.

**(2) التعريف بفرع الشركة لولاية عين تموشنت**

يقع فرع التوزيع لولاية عين تموشنت على طريق بلدية شعبة اللحم وتضم 412 عامل من كل الفئات الاجتماعية المهنية, 50 عامل من صنف النساء, و 362 عامل من صنف الرجال, تشرف على التسيير التقني و التجاري لشبكتي الكهرباء و الغاز عبر كامل بلديات الولاية كما تغطي 08 دوائر: المالح, ولهاصة, عين تموشنت, عين الكيحل, حمام بوحجر, عين الأربعاء, العامرية و بني صاف. كما لديها شبكة مكونة من 06 وكالات تجارية و 03 مصالح تقنية في الكهرباء و 03 مصالح تقنية في الغاز تزود 98836 مشترك بالكهرباء و 46335 مشترك

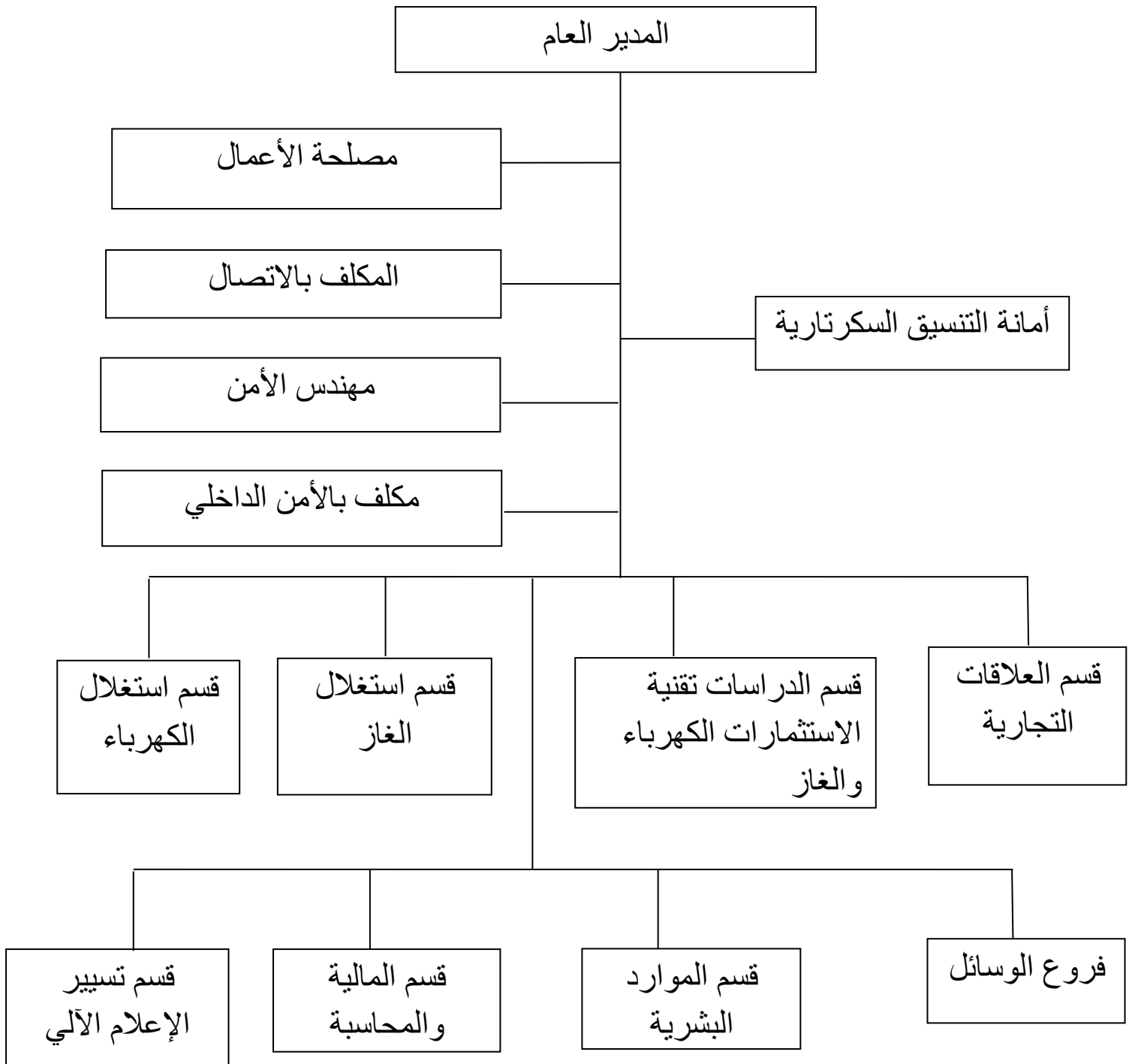
## الفصل الثاني : دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز SONELGAZ

بالغاز. و للقيام بالمهام التي حددها القانون 02/01 المتعلق بالكهرباء و توزيع الغاز عن طريق الأنابيب وخاصة توزيع و استغلال و صيانة شبكات التوزيع الكهربائي, جهاز فرع التوزيع لعين تموشنت نظام جديد يمزج بين تكنولوجيا الإعلام الآلي و المواصلات و التجهيزات الالكترونية لضمان جودة عالية في الخدمة مع ضمان الفعالية و الأمن و العتاد.

### (3) الهيكل التنظيمي للشركة:

يتمثل الهيكل التنظيمي لشركة SONELGAZ لعين تموشنت في الشكل الموالي:

### الشكل رقم (4) الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز بعين تموشنت



وهو الذي يتحكم في أقسام الشركة والمواظبة واتخاذ القرارات الخاصة بالأقسام سواء كانت قرارات في مصالحها أو قرارات ضدها، في حالة سوء التسيير أو المشاكل التي تنجم عنها كما إن مهنته الرئيسية في التسيير العام للمؤسسة.

### أمانة التنسيق السكرتارية:

وهي بمثابة القلب النابض للمؤسسة إذ أنها همزة وصل بين الوكالة وكل أقسام المؤسسة وكذا المستثمرين فهي بمثابة العلية السوداء للشركة.

### قسم العلاقات تجارية:

وهو القسم المكلف بتسيير الزبائن وتوصيلهم بالكهرباء والغاز وفق متطلبات الزبائن والمؤسسات الأخرى كما أنها تضم ستة وكالات تجارية تابعة للمدريين وهي حمام بحجر, بني صاف, العامرية, عين الكحيل, وكالة عين تموشنت الجنوبية, وكالة عين تموشنت الشمالية.

### قسم استغلال الغاز:

هو قسم مخصص للقيام بكل الأشغال والاستثمارات الخاصة بالغاز فقط كما يعمل على صيانة ضمانات الغاز وقياس التوترات الفولاذية.

### قسم استغلال الكهرباء:

وهو القسم المكلف بتوزيع الكهرباء والعمل على توسيع الشبكة الكهربائية وتسييرها وتوصيلها إلى أبعد الحدود.

### قسم الدراسات:

وهو القسم المخصص لدراسة مختلف الاستثمارات في مجال الكهرباء والغاز والقيام بعروض استثمارية للمقاولين بغرض توسيع الشبكة وإيصالها إلى كل الزبائن.

### قسم المالية والمحاسبة:

يعتبر من أهم الأقسام في المدرسة, حيث يحتوي على عدة مصالح في التسيير المالي للشركة, يقوم بالسهر على تسديد ديون الشركة للبنك وحساب البريد ومراقبة كل عمليات الجرد الفصلية والسنوية وإعداد الميزانيات ومراقبة الأجور... الخ.

يقوم هذا القسم بالسهر على إعداد استغلال الأجور وكل العناصر المتغيرة ومعالجة الشكاوي, القيام بمخططات التكوين في كل سنة وكذلك التنسيق ومراقبة مختلف النشاطات الإدارية وتسيير المستخدمين مثل التوظيف, التكوين, تحليل وتقييم حاجيات العامل في التكوين.

#### - مهندس الأمن:

يقوم بمتابعة حوادث العمل المهنية والأشخاص المدنيين, وضع لوحات المعلومات والتقارير للمديرية, نشر الملصقات للحوادث النموذجية وممارسة وضمان أمانة لجنة الوقاية والأمن ومتابعة التوجيهات.

#### - مصلحة الأمن الداخلي:

تساعد المديرية في تنسيق القرارات والإجراءات المناسبة للأمن الداخلي والسهر على مطابقة الأمن الداخلي لكل البنى التحتية للمديرية والتحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية ومراقبة أعوان الأمن.

#### مصلحة الاتصالات:

تقوم هذه المصلحة بتمثيل المدرسة العامة على المستوى المحلي وذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية وتحسيسية حول المواضيع التي تخص نشاطات المؤسسة كما تقوم باعلام الزبائن حول مخاطر استعمال الغاز والكهرباء.

#### مصلحة الأعمال القانونية:

تقوم هذه المصلحة بالنظر في المنازعات القانونية التي تكون المديرية طرف منها.

#### فرع الوسائل العامة:

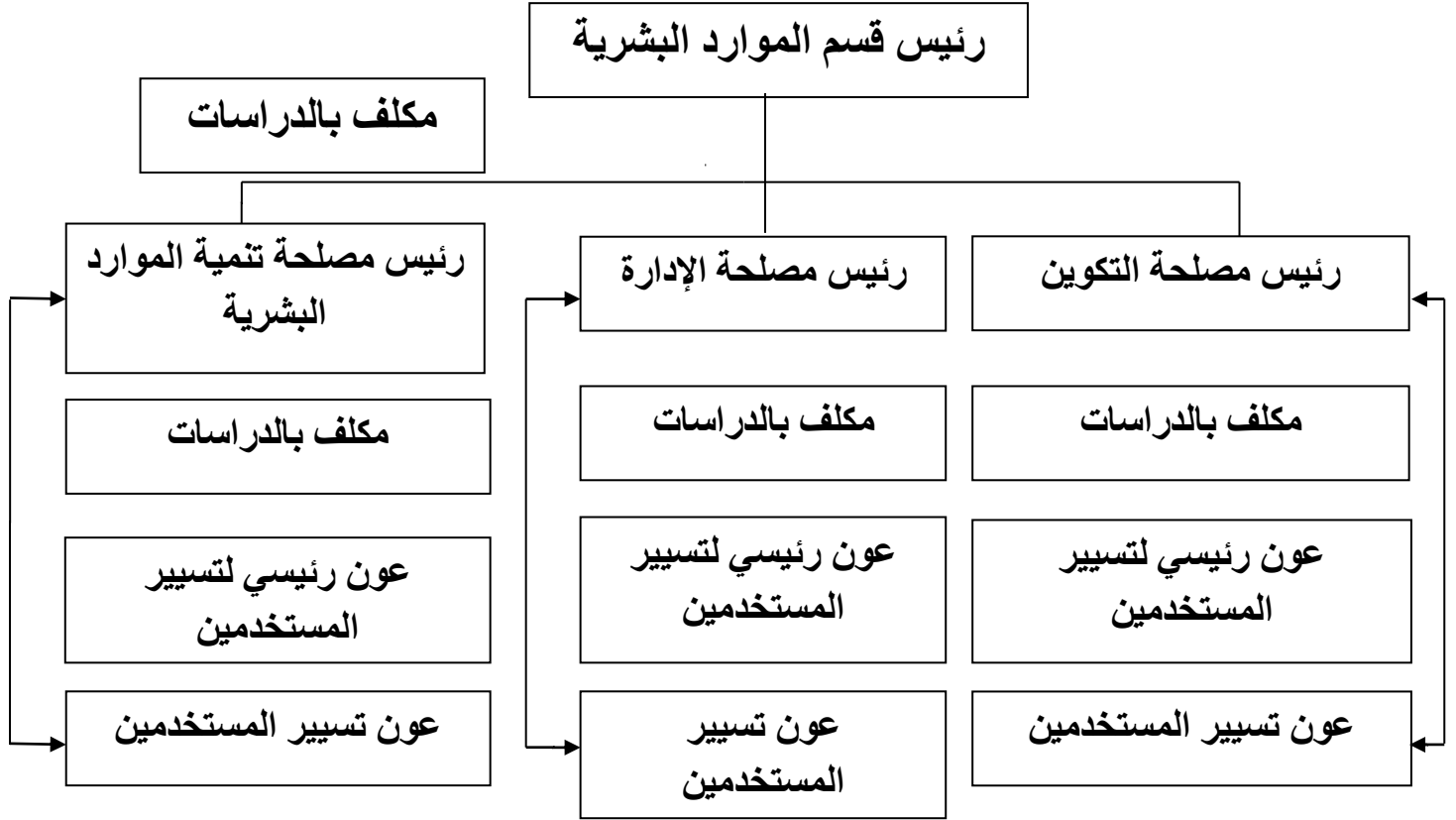
هو فرع يتكفل بكراء المحلات لاستعمالها كوكالات تجارية وتوفير النقل للعمال كما انه يتكفل بشراء الأجهزة و المعدات وكذا التعامل مع موردي الشركة.

#### قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي:

يعتبر هذا القسم من أهم الأقسام في المديرية فهو يقوم بنقل المعلومات فيما بين الأقسام, كما يقوم بإدخال الإضافات فيما يخص شبكة الإعلام الآلي والمعلوماتية, إصلاح أجهزة الكمبيوتر والتكفل بكل وسائل الإعلام الآلي.

### 1) الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية

الشكل رقم (05) :الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



### 2) تحليل الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية

يتكون قسم الموارد البشرية من مستويين للإشراف:

- مستوى إشراف رئيس القسم على باقي المصالح.
- مستوى إشراف رؤساء المصالح على الأعوان.

وهو ما يبين درجة تفويض المسؤوليات إلى رؤساء المصالح مما يسمح بانتقال السلطات إلى مختلف المستويات ويعطي نوعا من الحرية في اتخاذ القرارات.

**رئيس قسم الموارد البشرية :** هو المسؤول عن متابعة وتنفيذ إستراتيجية تسيير الموارد البشرية ومتابعة تطبيقها في كل مراحلها والمتمثلة في جملة من الإجراءات واللوائح والتعليمات التي تصدرها المديرية العامة التي تحدد كيفية تسيير شؤون الموارد البشرية. يقوم رئيس القسم في إطار صلاحيته المحددة مسبقا على تنفيذ مختلف القوانين العامة والخاصة وذلك بالتنسيق مع رؤساء المصالح التابعة له.

## الفصل الثاني : دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز SONELGAZ

يتابع كذلك كل الملفات الحساسة والإستراتيجية للمديرية, مثل ملف الأجور والمنح والعلوات والترقية والتكوين والإحالة على التقاعد و ملف العلاوة الممنوحة لعمال المؤسسة.

**مصلحة التكوين:** تم استحداث هذه المصلحة إثر تطبيق إعادة الهيكلة الداخلية للمؤسسة وهذا لإعطاء الأهمية لتدريب وتكوين العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لأي منظمة تسعى لتحقيق النمو والاستقرار في بيئة الحالية والتي تتميز بالتعقيد وعدم الاستقرار والمنافسة.

تهتم هذه المصلحة بتسيير ما يلي:

- تضمن متابعة الإحصائيات المتعلقة بالدورات التدريبية والتكوينية وذلك عن طريق لوحة القيادة الدورية.
- تحليل الاحتياجات التكوينية بالنسبة لكل مصالح والأقسام.
- تقديم مصلحة التكوين لرئيس القسم كل المعلومات الضرورية للتحكم في البرنامج السنوي للتدريب الذي يعتبر أحد المؤشرات نجاح خطط تنمية الموارد البشرية.
- متابعة نوعية التكوين المقدمة من طرف مراكز ومدارس التكوين التابعة لمجمع سونلغاز وهي: مدرسة التكوين الإداري, المدرسة التقنية.
- التنسيق مع رؤساء الأقسام من اجل إثراء وتحديث البرامج التكوينية كما ونوعا واقتراحها على المدارس المذكورة وهذا قصد الإدماج مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- تقييم أثر التدريب على أداء الوحدات التابعة للمؤسسة ( التغذية الرجعية للتدريب)

**مصلحة الإدارة :** تعتبر هذه المصلحة أهم المصالح التابعة لقسم الموارد البشرية لما لها من أهمية بالغة في تسيير الحياة المهنية للمورد البشري حيث تقوم ب :

- إعداد لوحة متعلقة بوضعية الموارد البشرية: العدد الإجمالي, تقييم الموارد البشرية حسب الأقسام, تاريخ التوظيف. الخ
- متابعة تسيير العلاقات مع بعض الإدارات العمومية: صندوق الضمان الاجتماعي, صندوق التقاعد, مكتب التشغيل, مفتشية العمل.. الخ.
- ضمان التسيير الإداري للموارد البشرية.
- متابعة تطبيق تعليمات المدرسة العامة فيما يخص طب العمل

مصلحة تنمية الموارد البشرية : تعتبر هذه المصلحة همزة وصل ما بين مصلحة الإدارة ومصلحة التكوين فهم يكونون نظاما فرعا داخل نظام تسيير الموارد البشرية الذي هو بحد ذاته نظام جزئي داخل المؤسسة

### **المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة**

حتى نتمكن من الربط المنطقي بين الإطار النظري والمفاهيمي لدراستنا المتعلقة بمساهمة الكفاءات في عملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة, يتوجب علينا إتباع منهجية ملائمة, لذلك نحاول من خلال هذه الدراسة توضيح الأسس المنهجية الواجب إتباعها.

### **المطلب الأول: المنهج المتبع وأدوات الدراسة**

#### **أولاً: المنهج المتبع**

إن أي بحث علمي لا يمكن أن يصل إلى النتائج المرغوبة منه دون السير وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل الدراسة, ويقصد بالمنهج نوع التصميم الذي يختاره الباحث لدراسة مشكلة معينة, وتنقسم المناهج المستخدمة إلى نوعين هما المنهج الوصفي والمنهج التحليلي

#### **ثانياً: أدوات الدراسة**

- **الاستمارة:** هي عبارة عن مجموعة من أسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء الباحثين حول ظاهرة وموقف معين، وتعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات ومعتقدات وتصورات أو آراء الأفراد، ومن أهم ما تتميز بيه الاستمارة توفير الكثير من الجهد والوقت علي الباحث وتعدد أسئلة الاستمارة على ما يلي:
- **الأسئلة المغلقة:** وتتطلب الإجابة بنعم أو لا.
- **الأسئلة المفتوحة:** تعطي للمجيب عنها فرصة الإجابة بالأسلوب والألفاظ التي يرغب فيها.
- **الأسئلة الخيارات المتعددة:** وتستخدم في القضايا التي تتباين فيها الآراء.
- **أسئلة الأوزان والقيم:** ونجد فيها الخيارات التالية موافق تماماً, موافق, محايد, غير موافق, غير موافق بشدة, وهي الطريقة المعتمدة في هذا البحث

اشتملت الاستمارة على جزئيين وهما:

- **الجزء الأول:** ويتعلق بالمعلومات الشخصية (الجنس،العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة )

- **الجزء الثاني:** ويتعلق بموضوع الدراسة والذي بدوره ينقسم إلى:
  - المحور الأول: ويتعلق بواقع الكفاءات البشرية
  - المحور الثاني: ويتعلق بالتشخيص الاستراتيجي للمؤسسة.
  - البعد الأول: ويتعلق بالتشخيص الداخلي للمؤسسة.
  - البعد الثاني: ويتعلق بالتشخيص الخارجي للمؤسسة.

### المطلب الثاني: عينة الدراسة ومصادر حصول على معلومات

تعتبر عملية اختيار عينة البحث خطوة من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له, على اعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث, فبدلاً من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية, وحتى تكون العينة ممثلة للمجتمع الذي سحبت منه يجب أن يكون هناك:

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

وقد قمنا باختيار هذه الفئة في مؤسسة سونلغاز للكهرباء و الغاز بعين تموشنت لأنها تمثل المجتمع المناسب الذي تتوفر فيه متطلبات الدراسة, كونه يملك الخبرات والمعارف والمهارات التي تطلبها الكفاءات إضافة إلى المسؤولين عن إجراء عملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة.

ولدراسة فعالية الكفاءات البشرية في عملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية, قمنا بتوزيع (40) استمارة.

### أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة

من نتائج الاستبيان وجدنا أن العينة محل الدراسة تمتاز بجملة من الخصائص الشخصية نوضحها في الجدول رقم (01) كالتالي:



## الفصل الثاني : دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز SONELGAZ

### جدول رقم (01): خصائص عينة الدراسة

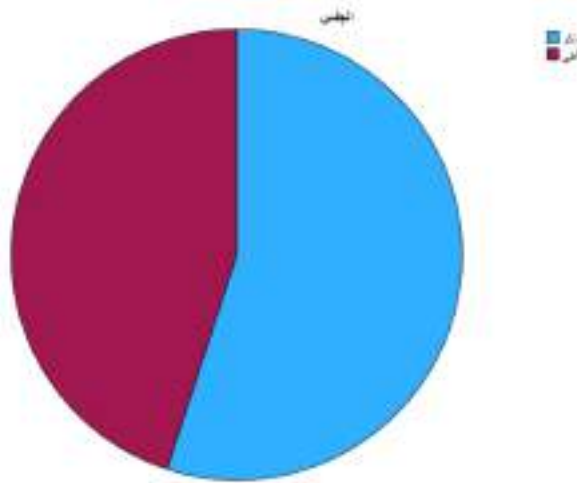
المتغير	الفئات و الخصائص	العدد	النسبة المئوية
الجنس	أنثى	18	45%
	ذكر	22	55%
	المجموع	40	%100
العمر	أقل أو يساوي 20	-	-
	من 30 إلى 39 سنة	13	32,5%
	من 40 إلى 50 سنة	21	%52,5
	أكثر من 50 سنة	6	%15
	المجموع	40	%100
المؤهل العلمي	مستوى ثانوي	-	-
	مستوى جامعي	29	%72,5
	دراسات عليا	7	%17,5
	تقني سامي	4	%10
	المجموع	40	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	3	7,5%
	من 5 إلى 10 سنوات	7	17,5%
	أكثر من 10 سنوات	30	75%
	المجموع	40	100%

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

بالنسبة لمتغير الجنس:

يبين الجدول السابق أن عدد الذكور 22 ذكر، أي ما نسبته 55%، أما الإناث فقد بلغ عددهن 18 أنثى بنسبة 45% من مجموع أفراد العينة.

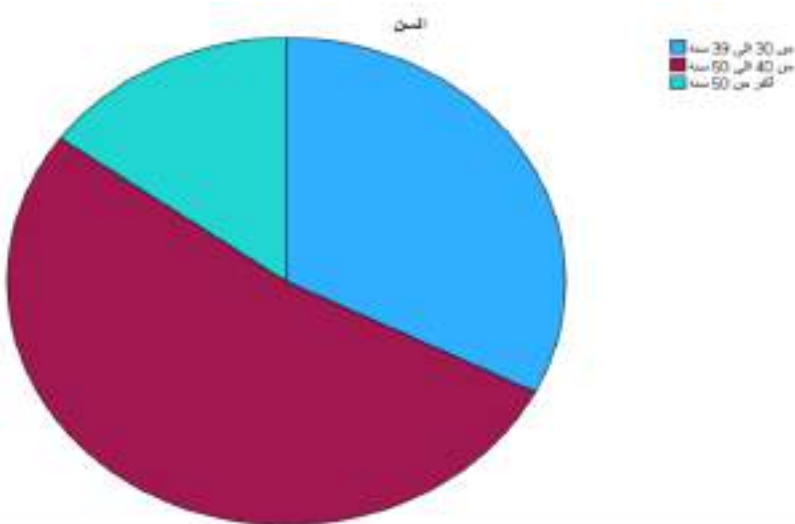
الشكل رقم (06) : يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس



بالنسبة لمتغير العمر

الفئة (من 40 سنة إلى 50 سنة) احتلت أعلى نسبة بمقدار 52,5% , تليها الفئة (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة 32,5% , أما الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) فقد بلغت نسبة 15%.

الشكل رقم (07): يوضح توزيع افراد العينة حسب العمر

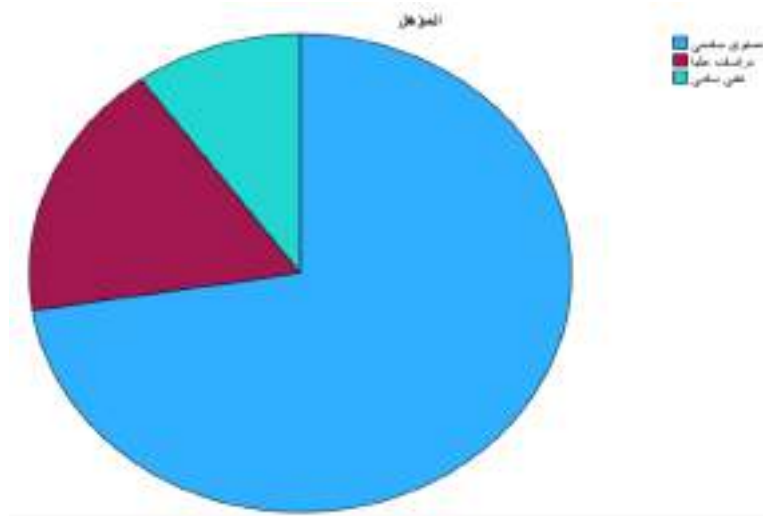


**بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:**

شكلت ما نسبته 72,5% أكبر نسبة وهي خاصة بفئة الحاصلين على شهادة جامعية، تليها فئة الحاصلين على شهادة دراسات عليا بنسبة 17,5%، وفي الأخير فئة الحاصلين على شهادة تقني سامي بنسبة 10%.

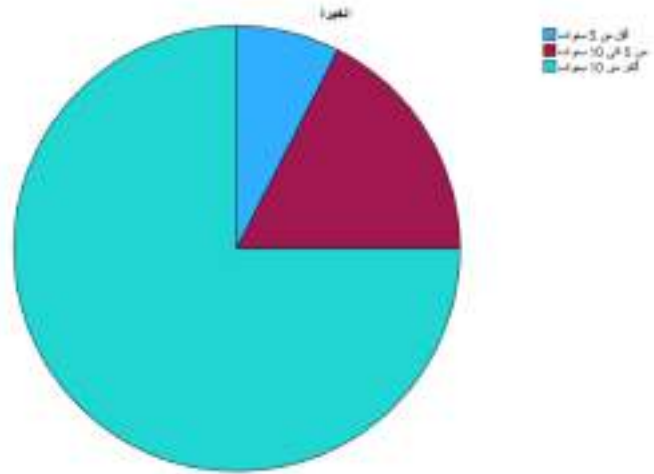
وهذا يعني إن المؤسسة تهتم بتوظيف الإطارات ذوي المؤهلات العلمية العالية, استجابة لطبيعة الوظائف الحساسة التي يشغلونها كموظفين في الإدارة العليا, أو كرؤساء أقسام مختصين.

الشكل رقم (08): يوضح توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي



**النسبة لمتغير الخبرة المهنية:**

يحتل أفراد العينة أصحاب الخبرة المهنية فئة (أكثر من 10 سنوات) النسبة الأكبر بمقدار 75% , في حين تحتل فئة (من 05 سنوات الى 10 سنوات) المرتبة الثانية بنسبة 17,5% , بينما الفئة التي لديها خبرة (أقل من 05 سنوات) جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 7,5% . وهذا يشير إلي أن أكثر من نصف أفراد العينة الدارسة هم من ذوي الخبرات الوظيفية الطويلة نسبيا.



ثانيا: صدق وثبات أداة القياس:

### 1) صدق أداة الدراسة

#### \* الصدق الظاهري :

بعد تصميم الاستبيان وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة، قمنا بعرضها على أساتذة محكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بلحاج بوشعيب للتأكد من صدق الأداة وقد استفدنا من ملاحظات واقتراحات الأساتذة المحكمين في بناء الاستبيان والتأكد من مدى صلاحية الفقرات من كل محور، تم وضعنا الاستبيان على صورته النهائية.

#### \* الصدق الذاتي :

تم حساب الصدق الذاتي من خلال الجذع التربيعي لمعامل الثبات، كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (02): معامل الثبات و معامل الصدق

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	المتغير
0,933	0,865	10	الكفاءات البشرية
0,946	0,913	14	التشخيص الاستراتيجي
0,953	0,892	7	التشخيص الداخلي
0,891	0,870	7	التشخيص الخارجي
0,964	0,934	24	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان، أن تعطى نفس النتيجة أو أن يتم إعادة توزيعها أكثر من مرة على نفس العينة وتحت نفس الظروف والشروط، وأن يكون معامل الثبات أكثر أو يساوي 0,60.

- وقد تم التأكد من ثبات استبانة دراسة الحالة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ، وكانت نتائج مخرجات الاستبيان المدروسة كما يلي:

تم استخدام ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، حيث بلغت قيمة ألفا لجميع العبارات ب 0,934 أي 93,4 % وهي نسبة جيدة كونها أعلى نسبة من النسبة المقبولة، كما أن قيمة ألفا بالنسبة لكل محور على إحدى أعلى من النسبة المقبولة 60% والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
تسيير الكفاءات	10	0,865
التشخيص الاستراتيجي	14	0,913
التشخيص الداخلي	7	0,892
التشخيص الخارجي	7	0,870
المجموع	24	0.934

المصدر: مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ قد بلغ 0.934 وهي نسبة محصورة بين المجال المسموح به وبالتالي فهي نسبة مقبولة وجيدة تعكس ثبات أداة الدراسة.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

- اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرث الخماسي (غير موافق، غير موافق بشدة، محايد، موافق، موافق بشدة) بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية معينة. حيث تتراوح مدى الاستجابة من 1 إلى 5 حسب مقياس ليكرث الخماسي كالآتي:

جدول رقم (04) مقياس ليكرث خماسي

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

وقد تم تحديد مستوى الأهمية بالنسبة للمتوسطات الحسابية التي سوف تصل إليها الدراسة لتفسير البيانات على أساس المعيار التالي:

طول الفئة = (أعلى طول فئة - أدنى طول فئة في المقياس الخماسي) / عدد الفئات

5 - 1 = 0.8، أي في كل مجال نضيف قيمة 0.80 حتى نحدد اتجاه العينة ومنه الأهمية النسبية للسؤال المقدم لأفراد العينة.

## الفصل الثاني : دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز SONELGAZ

وعليه يكون المقياس المعتمد لاتخاذ القرار كالتالي:

- إذا كانت متوسطات الإجابة أقل من 3: هذا يعني ميل المستجوبين إلى رفض محتوى العبارة؛

- إذا كانت متوسطات الإجابة من 3 فما فوق: هذا يعني ميل المستجوبين إلى قبول محتوى العبارة.

- وتمّ الوصول إلى تحديد درجات الاستجابة عن طريق حساب المدى وتكون الاستجابات كالتالي:

جدول رقم (05) درجات الاستجابة مقياس ليكرث الخماسي

1.08 - 1	2.60 - 1.08	3.40 - 2.60	4.2 - 3.40	5 - 4.2
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

### المبحث الثالث: تحليل نتائج اختبار الفرضيات ومناقشتها

بعد الحصول على الإجابات من طرف المبحّثين وعرضها باستعمال أساليب التحليل، وبالاستعانة ببرنامج تحصلنا على نتائج مختلفة من متغير لأخر حسب إجابات أفراد العينة، وكانت نتائج إجابات أفراد الدراسة حسب أهميتها وفقا للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك بتحليل إجابات كل متغير على حدى.

#### المطلب الأول: تحليل إجابات عينة الدراسة

1- تحليل إجابات أفراد الدراسة حول المتغير المستقل "الكفاءات البشرية":

## الفصل الثاني : دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز SONELGAZ

جدول رقم (06) إجابات أفراد الدراسة حول المتغير المستقل "الكفاءات البشرية"

ترتيب الأهمية	درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
04	مرتفعة	1,037	3,53	تستخدم المؤسسة إثراء عملها الكفاءات الأكثر خبرة ملائمة لنشاطها
03	مرتفعة	1,005	3,63	تهتم المؤسسة بالمؤهل العلمي والخبرة والتدريب عند شغل الوظائف الشاغرة
01	مرتفعة	0,877	4,00	توفير المؤسسة برامج تدريبه لتحسين أداءك
02	مرتفعة	0,911	3,80	تمتلك مؤسستكم أفراد ذات كفاءات عالية
08	متوسطة	0,974	3,23	تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط القوة و اضعف لدي الكفاءات البشرية
10	متوسطة	1,128	2,90	توفير المؤسسة الحرية لكفاءاتها في المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية
06	مرتفعة	1,027	3,35	تحقيق الكفاءات البشرية الميزة التنافسية
05	مرتفعة	1,059	3,43	تهتم المؤسسة بالتحفيز كفاءات البشرية مكافئات مادية ترقيات عطل استثنائية
07	مرتفعة	1,067	3,30	يوجد تقييم للعمل الكفاءات أثناء ممارستهم لوظائفهم المختلفة
09	متوسطة	1,277	3,10	هل تقوم المؤسسة بترقية العمال جراء الاتجازات التي يقومون بيه
	مرتفعة	0,699	3,425	إجمالي المحور

نتائج عينة الدراسة للمتغير المستقل " الكفاءات البشرية":

جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,00, بانحراف معياري قدره 0,877 وبالتالي فان اتجاه إجابات الباحثين مرتفع.



## الفصل الثاني : دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز SONELGAZ

جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره 3,80 وبانحراف معياري قدره 0,911, ومنه فان اتجاه إجابات المبحثن مرتفع.

جاءت العبارة الثانية في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره 3,63 وبانحراف معياري قدره 1,005, ومنه فان اتجاه إجابات المبحثن مرتفع.

جاءت العبارة الأولى في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره 3,53 وبانحراف معياري قدره 1,037, ومنه فان اتجاه إجابات المبحثن مرتفع.

جاءت العبارة الثامنة في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره 3,43 وبانحراف معياري قدره 1,059 ومنه فان اتجاه إجابات المبحثن مرتفع.

جاءت العبارة السابعة في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدره 3,35 وبانحراف معياري قدره 1,027, ومنه فان اتجاه إجابات المبحثن متوسط.

جاءت العبارة الخامسة في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي قدره 3,27 وبانحراف معياري قدره 0,356, ومنه فان اتجاه إجابات المبحثن متوسط.

جاءت العبارة التاسعة في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي قدره 3,30 وبانحراف معياري قدره 1,067, ومنه فان اتجاه إجابات المبحثن متوسط.

جاءت العبارة العاشرة في المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي قدره 3,10 وبانحراف معياري قدره 1,277, ومنه فان اتجاه إجابات المبحثن مرتفع.

جاءت العبارة السادسة في المرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي قدره 2,90 وبانحراف معياري قدره 1,128, ومنه فان اتجاه إجابات المبحثن مرتفع

- وبشكل عام، يتبين من الجدول رقم (06) بتحليل عينة الدراسة للمتغير المستقل "الكفاءات البشرية " في:

○ أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات يساوي 3,4250 بانحراف معياري 0,699، مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين آراء الأفراد حول الكفاءات البشرية وباتجاه عام لإجابات المبحثن هو مرتفعة.

من الجدول رقم 6 نستنتج:

تأييد أفراد المستجوبين لمحور تسيير الكفاءات, كما يتبين لنا من خلال العبارة رقم 03 توفر المؤسسة برامج تدريبية لتحسين أداءك كان المتوسط المرجح للإجابة 4,00 كأعلى متوسط وبانحراف معياري 0,877 وهذا ما يدل على تأييد المستجوبين على توفير برامج تدريبية لتحفيز العمال والتحسين من أدائهم.

## الفصل الثاني : دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز SONELGAZ

فيما يخص العبارة رقم 06 توفير المؤسسة الحرية لكفاءاتها في المشاركة في اتحاد القرارات الإدارية, قدر متوسطها المرجح ب 2.90 كأدنى متوسط وبانحراف معياري 0,699, ومنه نستنتج أنه رغم تأكيد هذه العبارة إلا أن قيمة الانحراف المعياري تدل على وجود آراء مختلفة للمستجوبين وهذا راجع لتشارك جميع موظفين الشركة في اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالمؤسسة .

### 2) تحليل إجابات أفراد الدراسة حول أبعاد المتغير التابع "التشخيص الاستراتيجي" الداخلي والخارجي:

يحتوي التشخيص الاستراتيجي على بعدين: تشخيص خارجي وداخلي، حيث يحتوي التشخيص الخارجي على سبع عبارات أولية، بينما التشخيص الداخلي يحتوي على الأسئلة السبعة المتبقية.

#### جدول رقم (07): إجابات أفراد الدراسة حول التشخيص الداخلي للمؤسسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	ترتيب الأهمية
تهتم المؤسسة علي إيجاد قنوات توريد جديدة في السوق	3,47	0,877	مرتفعة	05
تهتم المؤسسة بمواكبة التغيرات الطارئة في السوق بصفة مستمرة	3,40	0,955	مرتفعة	06
تهتم المؤسسة بتلبية حاجيات زبائننا في حينها	3,93	0,764	مرتفعة	02
تهتم المؤسسة دوما علي تلبية رغبات العملاء والحفاظ علي ولائهم	3,78	1,050	مرتفعة	03
تسعي المؤسسة لدراسة طلبات الزبائن وتوفير حاجيتهم من السلع المطلوبة	3,95	0,815	مرتفعة	01
تهتم المؤسسة بالزبائن الجدد من اجل استغلالا الفرص المتاحة والقضاء علي التهديدات	3,78	1,121	مرتفعة	03
هل تقومون بدراسة حاجيات الزبائن وتحديد رغباتهم	3,72	1,062	مرتفعة	04
<b>إجمالي المحور</b>	<b>3,717</b>	<b>0,717</b>	<b>مرتفعة</b>	

المصدر: إعداد الطلبة بناءات على مخرجات spss

**1) بالنسبة للتشخيص الخارجي في المؤسسة:**

جاءت العبارة الخامسة في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره 3,95 وبانحراف معياري قدره 0,815, ومنه فان اتجاه إجابات المبحثن مرتفع.

جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره 3,93 وبانحراف معياري قدره 0,764, ومنه فان اتجاه إجابات المبحثن مرتفع.

جاءت العبارة الرابعة و السادسة في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره 3,78 وبانحراف معياري قدره 1,050 و 1,121 على التوالي ومنه فان اتجاه إجابات المبحثن مرتفع.

جاءت العبارة السابعة في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره 3,72 وبانحراف معياري قدره 1,062, ومنه فان اتجاه إجابات المبحثن مرتفع.

جاءت العبارة الأولى في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره 3,47 وبانحراف معياري قدره 0,877, ومنه فان اتجاه إجابات المبحثن مرتفع.

جاءت العبارة الثانية في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدره 3,40 وبانحراف معياري قدره 0,955, ومنه فان اتجاه إجابات المبحثن مرتفع.

وبشكل عام، يتبين من الجدول رقم (07) بتحليل عينة الدراسة الخاص بالتشخيص الخارجي في:

○ أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات يساوي 3,714 بانحراف معياري 0,579، مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين آراء الأفراد حول التشخيص الخارجي، وبالتالي فان الاتجاه العام لإجابات المبحثن مرتفع.

**من الجدول رقم 7 نستنتج:**

تأييد أفراد مستجوبين لمحور التشخيص الاستراتيجي، كما يتبين لنا من خلال العبارة رقم 05 تسعى المؤسسة لدراسة طلبات الزبائن وتوفير حاجيتهم من السلع المطلوبة أن متوسط المرجح للإجابة قدر ب 3,95 كأعلى متوسط وبانحراف معياري 0,815 وهذا ما يدل على تأييد المستجوبين على توفير حاجيات الزبائن بأكمل وجه ودراسات طلباتهم. فيما يخص العبارة رقم 02 تهتم المؤسسة بمواكبة التغيرات الطارئة في السوق بصفة مستمرة، بلغ المتوسط المرجح لها 3,40 وبانحراف معياري 0,955 ومنه نستنتج أن رغم تأكيد هذه العبارة إلا أن قيمة الانحراف المعياري تدل على وجود آراء مختلفة للمستجوبين مما يعني أن بعض موظفين سونلغاز بعين تموشنت يجدون صعوبة في تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة.

جدول رقم (8) : إجابات أفراد الدراسة حول التشخيص الخارجي في المؤسسة:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	ترتيب الأهمية
تهتم المؤسسة بالجانب البيني لمحيط نشاطها	3,60	0,841	مرتفعة	05
تعمل إدارة المؤسسة علي أن يتم توزيع العاملين علي الوظائف المناسبة	3,70	0,853	مرتفعة	03
تساهم ثقافة العمال المهنية في حل المشاكل الداخلية للمؤسسة	3,48	0,847	مرتفعة	06
تعمل المؤسسة علي خلق جو ديناميكي تفاعلي داخل المؤسسة	3,33	0,997	مرتفعة	07
تعمل المؤسسة على تعزيز نقاط القوة وتدعيمها وتسعى للفضاء على نقاط الضعف	3,62	1,079	مرتفعة	04
ترون بان مؤسستكم تسعى باستمرار لتطوير مختلف مواردها	3,98	0,891	مرتفعة	02
ترون بان مؤسستكم تسعى باستمرار لتطوير مختلف مواردها	4,25	0,707	مرتفعة	01
<b>إجمالي المحور</b>	<b>3,707</b>	<b>0,697</b>	<b>مرتفعة</b>	

جاءت العبارة الرابعة عشر في المرتبة الأولى, بمتوسط حسابي قدره 4,25 وبانحراف معياري قدره 0,707, ومنه فان اتجاه إجابات الباحثين مرتفع.

جاءت العبارة الثالثة عشر في المرتبة الثانية, بمتوسط حسابي قدره 3,98 وبانحراف معياري قدره 0,891, ومنه فان اتجاه إجابات الباحثين مرتفع.

جاءت العبارة التاسعة في المرتبة الثالثة, بمتوسط حسابي قدره 3,70 وبانحراف معياري قدره 0,853, ومنه فان اتجاه إجابات الباحثين مرتفع.

جاءت العبارة الثانية عشر في المرتبة الرابعة, بمتوسط حسابي قدره 3,62 وبانحراف معياري قدره 1,079, ومنه فان اتجاه إجابات الباحثين مرتفع.

جاءت العبارة الثامنة في المرتبة الخامسة, بمتوسط حسابي قدره 3,60 وبانحراف معياري قدره 0,578, ومنه فان اتجاه إجابات الباحثين مرتفع.

## الفصل الثاني : دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز SONELGAZ

جاءت العبارة العاشرة في المرتبة السادسة, بمتوسط حسابي قدره 3,48 وبانحراف معياري قدره 0,847, ومنه فان اتجاه إجابات المبحثن مرتفع.

جاءت العبارة الحادية عشر في المرتبة السابعة, بمتوسط حسابي قدره 3,33 وبانحراف معياري قدره 0,997, ومنه فان اتجاه إجابات المبحثن مرتفع.

- وبشكل عام، يتبين من الجدول رقم (8) الخاص بتحليل عينة الدراسة "التشخيص الداخلي" في:

○ أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات يساوي 3,707 بانحراف معياري 0,697، مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين آراء الأفراد حول التشخيص الخارجي، وبالتالي فان الاتجاه العام لإجابات المبحثن مرتفع.  
من الجدول رقم 8 نستنتج:

تأييد أفراد مستجوبين للمحور التشخيص الاستراتيجي الداخلي, كما يتبين لنا من خلال العبارة رقم 14 تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تطوير هيكلها التنظيمي أن متوسط المرجح للإجابة بلغ 4,2 كأعلى متوسط وبانحراف معياري 0,707 هذا ما يدل على تأييد المستجوبين أن المؤسسة تعمل بصورة مستمرة على تجديد نظامها الهيكلي.

كما مثلت الفقرة 11 تعمل المؤسسة علي خلق جو ديناميكي تفاعلي داخل المؤسسة سجلت 3,33 كأدنى متوسط وبانحراف معياري 0,997 ومنه نستنتج أنه رغم تأكيد هذه العبارة إلا أن قيمة الانحراف المعياري تدل على وجود آراء مختلفة للمستجوبين مما يعني أن بعض موظفين سونلغاز بعين تموشنت يجدون صعوبة في تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة.

### المطلب الثاني: اختبار صلاحية نموذج مساهمة الكفاءة البشرية في عملية التشخيص الاستراتيجي بالمؤسسة

للإجابة عن صلاحية مساهمة الكفاءات البشرية والتشخيص الاستراتيجي في المؤسسة بأبعاده المتمثلة في البيئة الداخلية والخارجية محل الدراسة، قمنا بتحليل معاملات الالتواء والارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة وتحليل النتائج والفرصيات المتحصل عليها بالاعتماد على برنامج spss.

**1-معامل الالتواء :**

للتأكد من صلاحية النموذج واختبار فرضيات الدراسة، يجب التحقق من أن البيانات المتحصل عليها تخضع للتوزيع الطبيعي، حيث سنقوم بحساب معامل الالتواء  $skewness$ , حيث سنأخذ بالدراسة التي يكون فيها

معامل الالتواء محصور بين  $(-1,1)$ :

**جدول رقم (09): معامل الالتواء**

الأبعاد	معامل الالتواء
الكفاءات البشرية	0,754
التشخيص الاستراتيجي	0,007
التشخيص الخارجي	- 0,312
التشخيص الداخلي	-0,277

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss:

**-تحليل متغير الدراسة المستقل " الكفاءات البشرية " :**

معامل  $skewness$  كان 0,754, أي أنه مقبول, وبالتالي فالبيانات موزعة توزيع طبيعي, أي أن موظفي المؤسسة موافقون على أن هناك كفاءات بشرية حقيقية بالمؤسسة.

**تحليل متغير الدراسة التابع " التشخيص الاستراتيجي ":**

معامل  $skewness$  كان 0,007 أي مقبول, وبالتالي فان البيانات موزعة توزيع طبيعي, ومنه فموظفي المؤسسة موافقون على وجود تشخيص استراتيجي في المؤسسة.

**تحليل بعد " التشخيص الداخلي ":**

معامل  $skewness$  كان -0,277 أي أنه مقبول, وبالتالي فالبيانات موزعة توزيع طبيعي, والمؤسسة تهتم بتشخيص بيئتها الداخلية وتحديد نقاط قوتها وضعفها.

**تحليل بعد " التشخيص الخارجي ":**

معامل  $skewness$  كان -0,312 أي مقبول, ومنه فالبيانات موزعة توزيع طبيعي والمؤسسة تهتم بتشخيص بيئتها الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة بيه.

## 2- عرض نتائج فرضيات الدراسة:

بما أن البيانات تتبع توزيع طبيعي من خلال:

- احتساب معامل التواء المتغير المستقل المتمثل في الكفاءات البشرية المقدر ب 0,754

- احتساب معامل التواء المتغير التابع المتمثل في التشخيص الاستراتيجي المقدر ب 0,007  
وهما محصوران بين  $[-1,1]$ , فهذا يعني أن نموذج الدراسة صالح للاختبار, أما فيما يتعلق بوجود علاقة بين الكفاءات البشرية والتشخيص الاستراتيجي للمؤسسة, فإننا سنوضح ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل من المتغير المستقل "الكفاءات البشرية" والمتغير التابع "التشخيص الاستراتيجي" بأبعاده.

### الفرع الأول: اختبار فرضيات الدراسة

بعد التطرق للتحليل الإحصائي ودراسة متغيرات الدراسة، سنحاول في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة، وبما أن حجم العينة  $N=40$ ، إذا يمكن اعتبار أن توزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي ومنه يمكن إجراء الاختبارات التالية من خلال استخدام:

- استخدام معامل الارتباط  $R$  لتحديد طبيعة العلاقة ومعامل التحديد  $R^2$  لتحديد درجة التأثير.

- تحليل نتائج التباين الأحادي : Anova من أجل دراسة مستوى الدلالة.

- تحليل جدول الانحدار الخطي البسيط.

ومنه التوصل إما إلى تأكيد صحة الفرضيات أو نفيها، وكذا الخروج باستنتاجات، وتوصيات وإقتراحات التي يمكن أن تضيء ولو القليل في هذا المجال.

### -تحليل الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات البشرية وعملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

ومنه. تتمثل الفرضية العدمية والفرضية البديلة فيما يلي:

$H_0 =$  هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التشخيص الاستراتيجي والكفاءات البشرية بالمؤسسة عند مستوى معنوية 0.05.

$H_1 =$  لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التشخيص الاستراتيجي والكفاءات البشرية بالمؤسسة عند مستوى معنوية 0.05.

## 1-تحليل نتائج الارتباط و معامل التحديد

دراسة طبيعة العلاقة بين "التشخيص الاستراتيجي" و"الكفاءات البشرية"، وحجم الأثر الذي يتركه المتغير المستقل على المتغير التابع:

### جدول رقم (10) تحليل نتائج الارتباط و معامل التحديد:

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.722 <sup>a</sup>	.522	.509	.44507

a. Predictors: (Constant), كفاءات\_بشرية

### المصدر: مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول السابق، اعتمادا على نتائج spss يتضح أن العلاقة بين المتغيرين: المستقل (الكفاءات البشرية) والتابع (التشخيص الاستراتيجي) هي علاقة ارتباطية ايجابية، حيث بلغ معامل الارتباط  $R=0,722$ ، كما يتضح أن معامل التحديد الكلي للدراسة بلغت قيمته  $R^2= 0.522$ ، أي أن ارتفاع مستوى التشخيص الاستراتيجي بنسبة 52,2% يفسره متغير الكفاءات البشرية، وتبقى نسبة 47,8% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

## 2-تحليل التباين الأحادي :

### جدول رقم (11) تحليل التباين الأحادي

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.212	1	8.212	41.459	<.001 <sup>b</sup>
	Residual	7.527	38	.198		
	Total	15.740	39			

a. Dependent Variable: التشخيص\_الاستراتيجي

b. Predictors: (Constant), كفاءات\_بشرية

\*المصدر : إعداد الطالبتين بناءات على مخرجات spss



## الفصل الثاني : دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز SONELGAZ

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي أن مستوى الدلالة معنوي عند درجة الحرية المبينة في الجدول, حيث أن مستوى الدلالة sig أصغر من مستوى المعنوية 0,05, وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

### 3- تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الكفاءات البشرية و التشخيص الاستراتيجي :

#### جدول رقم (12) يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط بين التشخيص الاستراتيجي والكفاءات البشرية:

المتغير التابع	النموذج	المعاملات B	معامل Beta	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
التشخيص الاستراتيجي	الجزء الثابت	1,465	0,722	4,115	0.000
	الكفاءات البشرية	0,656		6,439	

المصدر: من مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة Sig=0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وكانت قيمة t المحسوبة 6,439، وهي أكبر من قيمة t الجدولية، كما يتضح أن معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار B الكفاءات البشرية 1,465، ومنه فإنه كلما تغيرت نسبة الكفاءات البشرية (المتغير المستقل) بوحدة واحدة، يؤدي إلى التغير في التشخيص الاستراتيجي (المتغير التابع) بقيمة 1,465، ومنه يمكن القول أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي للكفاءات البشرية على تحسين عملية تشخيص الاستراتيجي عند مستوى معنوية  $a=0.05$ ، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، والقول أنه :

$H1=0$  هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التشخيص الاستراتيجي و الكفاءات البشرية عند مستوى المعنوية 0,005 .

تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بشركة سونلغاز للكهرباء والغاز "ولاية عين تموشنت" باعتبارها مؤسسة ذات طابع اقتصادي و تجاري ومالي فهي تكتسي أهمية جد بالغة, كما لها دور فعال وأثر كبير في الاقتصاد الوطني، و الهدف من هذه الدراسة هو إبراز دور مساهمة الكفاءات البشرية في عملية التشخيص الاستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية، حيث اعتمدنا فيها على المنهج التحليلي و الوصفي و هو منهج يجمع بين الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية، إضافة إلى الاستعانة باستمارة استبيان لجمع البيانات تم توزيعها على عمال المديرية, وبعدها قمنا بتحليلها أين تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج مكنتنا من معرفة صحة فرضيات الدراسة من عدمها.

الخاتمة

تشهد بيئة الأعمال جملة من المتغيرات والتطورات في شتى المجالات وتزايد كبير في حدة المنافسة، الأمر الذي يفرض على المؤسسات متابعة مستمرة ودائمة لتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية، أو ما يعرف بالتشخيص الاستراتيجي، وذلك يتطلب من المؤسسة بدل جهودات إضافية تسمح لها بمواجهة المشاكل الداخلية والخارجية المحيطة بها إضافة إلى توفير الكفاءات البشرية اللازمة للقيام بالمهام على النحو الصحيح.

وهنا تبرز فعالية الكفاءات البشرية في عملية التشخيص الاستراتيجي، كما تعتبر أحد أهم العوامل التي تؤثر على نجاح المؤسسة، ومن خلال تحديد الكفاءات اللازمة وتطويرها يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية وزيادة فرص النجاح في السوق. وعلاوة على ذلك، يمكن لتحسين الكفاءات في المؤسسة أن يؤدي إلى تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الرضا لدى الموظفين، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة.

و انطلاقاً مما سبق قمنا بدراسة مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي، من خلال إتباعنا المنهج الوصفي والتحليلي، ودراسة حالة شركة سونلغاز للكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت، حيث قمنا بجمع مجموعة من البيانات التي ساعدتنا على القيام بدراسة الحالة والإمام بجملة من المتغيرات التي من شأنها أن تضيء على الموضوع، وقد قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على موظفي وإطارات المؤسسة، وقد تمكنا من تحليل وتفسير إجاباتهم للوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي قد تزيد في نجاح مؤسسة أكثر والمضي قدماً نحو مستقبل أفضل.

### نتائج الدراسة

- ✓ توصلنا أن المؤسسة تمتلك كفاءات بشرية ذات مستوي عالي من الخبرة والمهارات والمعرفة كونها لها القدرة على الإبداع والابتكار وحل المشاكل التي تؤول إليها مؤسسة.
- ✓ كما أظهرت نتائج الدراسة أن الكفاءات البشرية تساهم بشكل كبير في تشخيص البيئة الداخلية والخارجية، إلى أن هذا لا يمنع من القول أن عملية التشخيص مازالت تخضع لبعض العوامل الأكثر خبرة بدل الاعتماد على الأساليب الحديثة خاصة في الجانب المتعلق بالموارد والزيائن.
- ✓ اكتشفنا كذلك أن المؤسسة تولي اهتمام كبير لعنصر الكفاءات البشرية وطريقة تسييرها، فهي تسعى لتوفير بيئة العمل المناسبة والملائمة لكفاءاتها.

تؤكد النتائج المتوصل إليها على مطابقتها للفرضيات الدراسة والتي جاءت كالتالي:

- تساهم الكفاءات البشرية مساهمة كبيرة وفعالة في التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.
- تساهم الكفاءات البشرية في تشخيص وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وفقا لفعالية الكفاءات وما يؤكد صحة الفرضية الثانية و الثالثة.

### الإقتراحات و التوصيات:

- أن تولي المؤسسة اهتمام كبير لعنصر البشري المكون تكوينا أكاديميا بداية من شروط التوظيف التي يجب أن تكون تتوافق مع مستويات مهامهم داخل المؤسسة ويمكنهم منح الإضافة للمؤسسة.
- انتهاج أساليب علمية مدروسة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة التي من شأنها الرفع من مستوى المؤسسة و إعطائها ميزة تنافسية عالية.
- تخصيص برامج تكوينية خاصة تعمل علي تطوير القدرات الشخصية للموظفين في مختلف المجالات.
- بناء نظام معلوماتي جيد له القدرة على البحث على أفضل المصادر الممكنة ومستوى أفضل للمعلومات وتحليل بشكل جيد.

### أفاق الدراسة:

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية بحثنا نقترح جملة من الإقتراحات من بينها :

- ✓ القيام ببحوث أخرى تتعلق بالكفاءات الفردية والجماعية في المؤسسة لما لها اختلاف واسع بينهما
- ✓ إتباع أساليب أخرى للدراسة بدل أسلوب الكمي.

# قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية:

### الكتب:

- ✓ احمد القطامين, الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية, دار مجدلاوي للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, الطبعة الأولى؛ 2002
- ✓ بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعير, المسح البيئي وتحليل البيئة الداخلية والخارجية, ورقة بعنوان مقدمة للمعهد التخصصي للدراسات, جامعة المجمعة المملكة العربية السعودية.
- ✓ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج وتطبيقية, الدار الجامعية, الإسكندرية, مصر, 2006.
- ✓ جمال الدين، محمد المرسي وآخرون, التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية, منهج تطبيقي, الدار الجامعية, جامعة مصر, 2008
- ✓ جعفر عبد الله موسى إدريس؛ الإدارة الاستراتيجية, خوارزم العلمية, المملكة العربية السعودية, الطبعة الأولى, 2013.
- ✓ روبرت بطس؛ ديفيدلي؛ الإدارة الاستراتيجية بناء ميزة التنافسية؛ دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة؛ مصر 2008
- ✓ سعد غالب ياسين الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، الأردن، الطبعة العربية 2002، ،
- ✓ علي حسين علي الإدارة الحديثة لمنظمات العمال البيئة الوظائف الاستراتيجية دار حامد للنشر والتوزيع عمان الاردن الطبعة الأولى 1999
- ✓ كاظم ناور الركابي الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة, دار وائل للنشر, الأردن, الطبعة الأولى, 2004
- ✓ كمال عبد الحميد زيتون، بالتدريس: نماذجه و مهارته، عالم الكتب، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2003
- ✓ كمال الدين الهراوي، منهجية البحث العلمي في الدارة والمحاسبة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر 2008.
- ✓ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، الفوائد المراحل والتطبيقات، دار النشر، عمان، الطبعة الثانية 1999.
- ✓ محمد الصاوي، محمد مبارك، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، الطبعة الأولى 1992.
- ✓ نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة الدار الجامعية مصر، 2003/2002.
- ✓ وائل محمد ادريس طاهر الغالبية، الإدارة الاستراتيجية والمفاهيم, عمليات دار الأردن, الطبعة الاولى, 2011

✓ يوسف بن شني، أمين مخفي، إشكالية نقل الكفاءات في مؤسسات الجزائرية، مدخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2012 فيفري 22/21.

### الأطروحات والمذكرات

✓ **بن سامي رضوان**، بيداغوجية الفروقات وأثرها على درس التربية البدنية والرياضية في ظل المقاربة بالكفاءات، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014-2015

✓ **بن جدو محمد الأمين**، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد كندور ببرج بوعريريج، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف.

✓ **دارين بوزيدي** مساهمة لأعداد استراتيجية المؤسسة في قطاع البناء ; دراسة حالة مؤسسة الانجاز بسكرة مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير فرع تسير المؤسسات جامعة باتنة 2006/2005

✓ **رحيل أسية**، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم التجارية والاقتصادية والتسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011, 2010,

✓ **سلماني محمد رشدي**، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، واقعه، أهميته، وشروط تطبيقه، حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006-2005,

✓ **سلطاني محمد راشدي**، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، واقعه وأهميته وشروط تطبيقه، دراسة حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية تخصص علوم تجارية فرع إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006-2005،

✓ **عدنان الزهراء**، مؤشرات النجاح في التعليم الثانوي، الفعالية و الكفاءة، دراسة حالة بين المؤسسات الناجحة و الأقل نجاحا، مذكرة ماجستير، جامعة السانوية، وهران، الجزائر، 2011-2012 .

✓ **عذراء بن شارف**، "التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية": دراسة حالة سووناطراك"، مذكرة ماجستير، جامعة منثوري، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.



✓ **قربة معمر**، التشخيص المالي والاقتصادي ودوره في بناء الأهداف في مؤسسة مطاحن الأغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سعيد دحلب، بليدة، سبتمبر، 2005.

✓ **لعجالي عادل**، دور تحليل الكفاءات في تحديد استراتيجيات نمو المؤسسة، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر 2011-2012.

✓ **نذيرة بوزيد**، دور المسير في تسير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجموعة من المسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مذكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2011، 2012 ورقة

### المجلات والمنتقيات

✓ **بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعير**، المسح البيئي وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ورقة بعنوان مقدمة للمعهد التخصصي للدراسات، جامعة المملكة العربية السعودية.

✓ **حاتم قابيل المدير العربي والإدارة الاستراتيجية** ورقة عمل مقدمة في الملتقى التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الأداء المؤسسي طبنجة المملكة المغربية 2008.

✓ **عادل عبد الغزيز السن الاستشراق وبناء السيناريوهات ورشة عمل** مقدمة في ورشة عمل الإشراف والتخطيط الاستراتيجي، طنجة، المملكة المغربية، سبتمبر. 2009

✓ **هاني عرب**، محاضرات في مهارات التفكير والبحث العلمي، ملتقى البحث العلمي.

✓ **وسيلة بن ساهل** دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول المنهجية البحث العلمي، جامعة بسكرة، فيفري 2010.

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

✓ **عمار عماري وآخرون**، أهمية التشخيص الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني الأول حول تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ومدى مساهمتها في تنمية الناتج الداخلي الخام قطاع المحروقات في الجزائر، خلال الفترة، 2000-2010 جامعة احمد بوقرة بومرداس، يومي 27-28 افريل. 2011

✓ مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافس للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي للملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأميلية السابع حول الصناعة التأميلية، الواقع وأفاق التطوير، جامعة حسبية بن بوعلي، شلف، 2012.

### المحاضرات

✓ الدكتورة نجاح عائشة، محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ابن خلدون، تيارت.

✓ سماح صولح، محاضرات في مقياس التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، 2016/2017

### المجالات والدراسات والأبحاث

✓ جاني وافية، دور التشخيص الاستراتيجي في نجاح تأهيل المؤسسة، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، ال عدد 12، جوان 2017،

✓ سماح صويلح، تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 07، جوان 2010.

✓ د. بن موسى محمد، "تسيير الكفاءات كأحد روافد تنمية وتدعيم الطاقات البشرية في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية"، العدد 33، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر

✓ وافية نجاتي، التشخيص الاستراتيجي كألية لتحديد الخيارات الإستراتيجية، دراسة حالة مؤسسة صناعية مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية العدد 1، جامعة باتنة 1، الجزائر

### المقالات :

✓ د. تابت أول وسيلة، براهيم أسية، طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية، مقالة دلائل من دراسة ميدالية لعينة من المؤسسات الجزائرية، جامعة تلمسان.

✓ قربة معمر، التشخيص الاستراتيجي كمدخل لتقييم الأداء، جامعة الأغواط.

### المواقع الإلكترونية

✓التصفح يوم 28/03/2023 على الساعة 23:50 http://inatna.

4umer.com/t6-topic1

**ثانياً: المرجع بلغة الفرنسية:**

Christian paqua, PME stratégie, éditionPRO, Belgique, ✓

2005.

الملاحق

## ملحق 1: استمارة استبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

سيدي الفاضل ,سيدتي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار التحضير لمذكرة الماستر تخصص مالية المؤسسة نضع بين أيديكم هذا الاستبيان, نرجو من سيادتكم الموقرة المشاركة في إنجاز هذه الدراسة حيث تعاونكم معنا سيكون له الأثر الكبير في الحصول على أفضل النتائج.

ويدور موضوع البحث حول «التشخيص المؤسسة الاقتصادية من منظور الكفاءات»

✓ يرجى التفضل بالإجابة عن الأسئلة لمقترحة للبحث بوضع علامة (X) في لإجابة التي تختارونها

✓ إن معلومات البحث سيتم التعامل معها بسرية تامة ولأغراض الدراسة فقط ولا يطلب منكم ذكر أسمائكم ولا عناوينكم.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الطالبتين:

-مريـن فاطنة

-جليل ياسمين إكرام

اختر الإجابة المناسبة

### 1- البيانات الوظيفية والشخصية :

الجنس:

- ذكر

- انثى

### السن:

- اقل من أو يساوي 20
- من 30 إلى 39 سنة
- من 40 إلى 50 سنة
- اكثر من 50 سنة

### المؤهل العلمي:

- مستوي ثانوي
- مستوي جامعي
- دراسات عليا
- تقني سامي

### عدد سنوات الخبرة:

- اقل من 05 سنوات
- من 05 إلى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

## 2-تسيير الكفاءات :

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تستخدم المؤسسة إثناء عملها الكفاءات الأكثر خبرة ملائمة لنشاطها					
2	تهتم المؤسسة بالمؤهل العلمي والخبرة والتدريب عند شغل الوظائف الشاغرة					
3	توفير المؤسسة برامج تدريبية لتحسين أداءك					
4	تمتلك مؤسستكم أفراد ذات كفاءات عالية					
5	تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم إلي معرفة نقاط القوة والضعف لدي الكفاءات البشرية					
6	توفير المؤسسة الحرية لكفاءاتها في المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية					
7	تحقيق الكفاءات البشرية الميزة التنافسية					
8	تهتم المؤسسة بالتحفيز لكفاءات البشرية مكافآت مادية ترقيات عطل استثنائية					
9	يوجد تقييم للعمل الكفاءات اثناء ممارستهم لوظائفهم المختلفة					
10	هل تقوم المؤسسة بترقية العمال جراء الانجازات التي يقومون بيها					

## التشخيص الاستراتيجي :

### • البيئة الخارجية للمؤسسة

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تهتم المؤسسة علي إيجاد قنوات توريد جديدة في السوق					
2	تهتم المؤسسة بمواكبة التغيرات الطارئة في السوق بصفة مستمرة					
3	تهتم المؤسسة بتلبية حاجيات زبائنها في حينها					
4	تهتم المؤسسة دوما علي تلبية رغبات العملاء والحفاظ علي ولائهم					
5	تسعي المؤسسة لدراسة طلبات الزبائن وتوفير حاجيتهم من السلع المطلوبة					
6	تهتم المؤسسة بالزبائن الجدد من اجل استغلالا الفرص المتاحة والقضاء علي التهديدات					
7	هل تقومون بدراسة حاجيات الزبائن وتحديد رغباتهم					

• البيئة الداخلية للمؤسسة

رقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تهتم المؤسسة بالجانب البيئي لمحيط نشاطها					
2	تعمل إدارة المؤسسة علي أن يتم توزيع العاملين علي الوظائف المناسبة					
3	تساهم ثقافة العمال المهنية في حل المشاكل الداخلية للمؤسسة					
4	تعمل المؤسسة علي خلق جو ديناميكي تفاعلي داخل المؤسسة					
5	تعمل المؤسسة علي تعزيز نقاط القوة وتدعيمها وتوسعى للفضاء علي نقاط الضعف					
6	ترون بان مؤسستكم تسعى باستمرار لتطوير مختلف مواردها					
7	تعمل المؤسسة بصورة مستمرة علي تطوير هيكلها التنظيمي					



**ملحق 2: معامل الالتواء**

**Statistics**

انكفاء\_المنزلة

N	Valid	40
	Missing	0
Skewness		,754
Std. Error of Skewness		,374

**Statistics**

التحصيل\_الاسراري

N	Valid	40
	Missing	0
Skewness		,007
Std. Error of Skewness		,374

**Statistics**

خارجي

N	Valid	40
	Missing	0
Skewness		-,312
Std. Error of Skewness		,374

**Statistics**

داخلي

N	Valid	40
	Missing	0
Skewness		-,277
Std. Error of Skewness		,374

**ملحق 3: معامل ألفا**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.865	10

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.913	14