



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم: التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال

دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة كفاءات الشركات الإنتاجية

تحت إشراف الأستاذ:

❖ أ.د شريط عابد

من إعداد الطالبين:

❖ شيخ زين العابدين

❖ طيبي خالد الحاج عبد الله

أعضاء لجنة المناقشة:

إسم و لقب الاستاذ	الدرجة العلمية	الصفة
حواس أمين	أ.م.أ	رئيسا
شريط عابد	أ.ت.ع	مشرفا ومقررا
ساعد محمد	أ.م.أ	عضوا
بالعجين خالدية	أ.م.أ	عضوا

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/16

السنة الجامعية: 2022/2021



الاهداء

الحمد لله حمدا نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في اتمام هذا البحث العلمي والذي أهدانا الصحة والعافية والعزيمة،
كثيرا

اهدي هذا العمل إلى من أفضلهما على نفسي ولم لا فلقد ضحو من أجلي، ولم يدخروا جهداً في سبيل إسعادي
على الدوام الى امي بوبكر نورية نتمنى لها ان يرزها الله الشفاء العاجل واي الفاضل شيخ محمد والى إخوتي هم
العضد السند والى أبنائهم حفصهم الله وارعاهم

فأنتم لكم الفضل في تحويل الفشل إلى نجاح، ورفع العزيمة والمعنوية لدي

دون نسيان أصدقاء العمر وزملاء الدراسة للكلية الذي قضينا معهم أجمل الأوقات وكانوا عوننا لنا

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة

.وها أنا ذا أختتم بحث تخرجي بكل هممة ونشاط

وأمتن لكل من كان له فضل في مسيرتي، وساعدني ولو باليسير

أهديكم بحث تخرجي

شيخ زين العابدين



الاهداء

تُهدي هذا العمل المتواضع

الى اعظم ما لدينا في الوجود

الى من كان سببا في وجودنا

الى ابي الفاضل تعهدي طفلا و مازال عاكفا على العطف يرعاني و يرعى مطالبي... عدة...

الى الغالية امي , حمتلني هنا على وهن منها اسبقت الصبر و التضحية و الخلق الفاضل ... لطيفة ...

الى جددي رحمهما الله عبدالله و قدور و جدتاي خيرة و يمينة

الى اختي و ابنها نونو

الى كل من ساعدنا من قريب و بعيد في انجاز هذا البحث .

الى كل طلبة العلوم التسييرية بجامعة تيارت خاصة دفعة تخصص إدارة الاعمال

طيبى الحاج خالد عبد الله

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا يليق بمقامه لأنه وفقنا في انجاز هذه المذكرة فعليه توكلنا وكان خير عون لنا في ذلك

ثم بعد نتقدم بخالص الشكر والعرفان لأستاذنا ومشرفنا شريط عابد والذي خصصنا بوقته الثمين وكان قدوتنا
ومرشدنا في انجاز هذا العمل

كما نتقدم بجزيل الشكر الى اعضاء لجنة مناقشه الموقرة دون نسيان تقديم الشكر الجزيل لكل الأساتذة المحترمين
ونشكر كل من ساهم من قريب او بعيد او بكلمة في تشجيعنا على بلوغ ما وصلنا اليه
نقول لكم شكرا جزيلا على كل مجهوداتكم.

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	مقدمة عامة
31-01	الفصل الأول: إدارة الكفاءات
01	تمهيد
02	المبحث الأول: مفاهيم حول الكفاءة
02	المطلب الأول: تعريف الكفاءات وأنواعها
31	المطلب الثاني: تقييم وتطوير الكفاءات
21	المبحث الثاني: ماهية إدارة الكفاءات
21	المطلب الأول: تعريف ادارة الكفاءات
25	المطلب الثاني: نموذج إدارة الكفاءات
31	خلاصة الفصل
66-32	الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي
32	تمهيد
33	المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية
33	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها
41	المطلب الثاني: رسالة المنظمة واهداف الإدارة الاستراتيجية

51	المبحث الثاني: ماهية التخطيط الاستراتيجي
51	المطلب الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي ومراحله
58	المطلب الثاني: دوافع واهمية التخطيط الاستراتيجي
66	خلاصة الفصل
67-89	الفصل الثالث: دور التخطيط الاستراتيجي بإدارة الكفاءات
67	تمهيد
68	المبحث الأول: دور التخطيط الاستراتيجي لتنمية إدارة الكفاءات
68	المطلب الأول: آليات استراتيجية لتنمية الكفاءات (التعلم والتدريب)
76	المطلب الثاني: دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية.
80	المبحث الثاني: استراتيجيات دعم تنمية الكفاءات للشركات الإنتاجية
80	المطلب الأول: استراتيجية المكافأة(التحفيز)
85	المطلب الثاني: استراتيجية إدارة المعرفة
89	خلاصة الفصل
90	خاتمة
93	قائمة المصادر

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
09	بعض التعاريف التي تخص مفهوم الكفاءة الجماعية	(1-1)
27	مقارنة بين التنظيم المرتكز على المناصب والتنظيم المرتكز على الكفاءات	(2-1)
30	موجز مهام المراحل الرئيسية في النموذج العام لتصميم التعليم ومخرجاتها	(3-1)
38	ابعاد ثقافة المؤسسة	(1-2)
39	يوضح مجالاً التركيز في رسالة المؤسسة.	(2-2)
43	عناصر رسالة المؤسسة	(3-2)
62	دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف	(4-2)
69	بعض الأنواع المشابهة لمفهوم التعلم غير الرسمي	(1-3)
73	مثال عن حالة إنفاق منظمة في التدريب	(2-3)
74	تأثير تدريب القطاع الخاص	(3-3)
76	المتغيرات المستقلة المستخدمة للأداء المالي	(4-3)
78	الدراسات التي توضح أثر استخدام الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات	(5-3)
83	نوعية الحوافز الأكثر فاعلية في تحسين الأداء	(6-3)
83	درجة مساهمة الحوافز المقدمة في تحسين الأداء	(7-3)
86	دور استراتيجيات إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف	(8-3)
87	أنواع استراتيجيات التي تتخذها الشركات الإنتاجية في إدارة المعرفة	(9-3)

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
05	ابعاد الكفاءة	(1-1)
06	ابعاد الكفاءة (حسب دوراند)	(2-1)
08	تمثيل الجبل الجليدي للكفاءة الفردية	(3-1)
11	مساهمة إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات في بقاء الميزة التنافسية	(4-1)
15	علاقة الاحتياجات والأسباب الداعمة للتقييم	(5-1)
17	أنواع التحفيز	(6-1)
19	مراح عملية تنمية الكفاءات حسب ديريك تورينتون	(7-1)
20	اثر إدارة الكفاءات على الأداء الوظيفي	(8-1)
22	المتغيرات المؤثرة على إدارة الكفاءات	(9-1)
26	مصفوفة EMOFF لتخطيط الوظائف والكفاءات	(10-1)
29	نموذج ADDIE	(11-1)
35	نموذج العوامل الأربعة للإدارة الاستراتيجية	(1-2)
40	المعايير التي تتسم بها الأهداف	(2-2)
42	الرؤيا والغايات واهداف المنظمة	(3-2)
45	العوامل المؤثرة على الرسالة والأهداف	(4-2)
52	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	(5-2)
53	خطوات أساسية للتخطيط الاستراتيجي	(6-2)
55	نموذج يوضح مراحل التخطيط الاستراتيجي	(7-2)
56	نموذج تخطيط الموارد البشرية	(8-2)
60	تمثيل الفوائد الأساسية للتخطيط	(9-2)
61	الأهداف الأساسية للتخطيط في تنمية كفاءات الشركات الإنتاجية	(10-2)
72	استراتيجية تنمية الكفاءات الاستراتيجية	(1-3)
75	الموازنة بين عوائد وتكاليف التدريب	(2-3)
81	أنواع التعويضات	(3-3)
82	نموذج حول مراحل اعداد استراتيجيات التعويضات	(4-3)

المقدمة العامة

مقدمة :

تعتبر الشركات الإنتاجية المحرك الأساسي لاقتصاد أي بلد ومركز لخلق الثروة , وهي الآن تعيش في بيئة عالمية تتميز بالتغير السريع في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية من جهة وشدة المنافسة في ظل العولمة من جهة أخرى، كما تميز العالم في أواخر القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين بمجموعة من التغيرات الجذرية انعكست على مستوى الشركات، و الزمتها العمل من اجل ضمان بقائها واستمرارها في بيئة احتدمت فيها شدة المنافسة الاهتمام بالعنصر البشري وبالتغير الإداري الذي بدوره يركز على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الكفاءات لديها، فالعنصر البشري عنصر مهم بل هو العنصر الأساسي لأي شركة خاصة او عامة تقوم بالعملية الإنتاجية ل تحقيق القيمة المضافة، فهو العامل الانتاجي الذي لا يمكن الاستغناء عنه ، و لذلك تسعى الشركات في الوقت الحالي الى الحصول على هذا المورد و تعمل جاهدة لتكوينه و تدريبه ، و لا تكتفي بالحصول عليه فقط بل تسعى الى تحقيق الكفاءة الذي بدوره يحقق كفاءة المؤسسة أيضا، و لتحقيق ذلك فقد سعت هذه الشركات بالاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في كل الميادين المتعلقة بالشركة ، و مع تدارك أهمية التخطيط الاستراتيجي في الشركات الإنتاجية أصبحت الشركات توليه اهتماما كبيرا لا سيما في إدارة الكفاءات الذي يمكنها بوضع خطط و استراتيجيات لتمكن من تحويل المورد البشري العادي الى مورد فعال و ذات كفاءة للرفع من أدائها و الاستفادة من قدرات العاملين لديها بشكل إيجابي للتطور و الاستمرار ، إذا كان دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكفاءات يلعب دورا مهما في تحسين الأداء الكلي الشركة فانه بلا شك يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الجزئي على مستوى الوظائف والأنشطة التي تمارسها الشركات الإنتاجية ومنها بالخصوص تحسين الأداء لدى الموظفين لتحقيق انتاج ذو جودة وفعالية باعتبار أنه لا يمكن الشركات الاستمرارية وتحقيق أهدافها الآنية أو المستقبلية، دون ضمان أسواق مهمة لمنتجاتها ذات الجودة والحفاظة عليها إلى جانب المؤسسات المنافسة.

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التي مفادها:

■ ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة كفاءات الشركات الإنتاجية؟

سنحاول الإجابة على هذا السؤال الرئيسي من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

- السؤال الأول: ما هو التخطيط الاستراتيجي؟
 - السؤال الثاني: ماهية إدارة الكفاءات؟
 - السؤال الثالث: ما أثر توظيف الكفاءات على الأداء الوظيفي في المؤسسات الإنتاجية؟
 - السؤال الرابع: كيف يتم تطوير الكفاءات بتطبيق التخطيط الاستراتيجي؟
- فرضيات الدراسة:** في ضوء الدراسة وللإجابة على الأسئلة السابقة نطرح الفرضيات التالية.
- الفرضية الرئيسية:** للتخطيط الاستراتيجي دور جوهري وفعال في إدارة الكفاءات لدى الشركات الانتاجية
- الفرضيات الفرعية:**

- تعتمد الشركات الإنتاجية على التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكفاءات.
 - للتخطيط الاستراتيجي دور مهم في توظيف وتقييم وتطوير وتحفيز الكفاءات.
 - لا يمكن وضع استراتيجيات لتنمية إدارة الكفاءات لدى الشركات الانتاجية بدون التخطيط الاستراتيجي.
- أسباب اختيار الموضوع:** من بين الأسباب لاختيارنا هذا الموضوع ما يلي:
- الميول الشخصي للبحث في المواضيع الجديدة والمرتبطة أساسا بتخصصنا.
 - اكتشاف المتغيرات الأساسية التي تربط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الكفاءات.
 - اثناء مكتبة الكلية بموضوع جديد قد يحظى باهتمام الباحثين والممارسين مستقبلا.
 - الفضول الشخصي حول الشركات الإنتاجية لإدارة كفاءتها وكيفية التخطيط الاستراتيجي لديها.
 - لفت انتباه الشركات الإنتاجية بأهمية التخطيط الاستراتيجي والدور الجوهري الذي يقدمه في تسيير الكفاءات.

اهداف البحث: تهدف دراستنا الى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الكفاءات من جهة ونظرة

الموظفين في الشركات الانتاجية وبشكل محدد فقد سعينا الى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تطوير الكفاءات داخل الشركة باعتبارها محل الدراسة.

- الوقوف على مكانة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الكفاءات في الشركات بصفة عامة، والشركات الانتاجية بصفة خاصة.
- اظهار مدى مساهمة الدراسة في توفير المقومات اللازمة لتسهيل القيام بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الكفاءات.
- تبيان مدى قابلية الشركات للتطور بمساهمة التخطيط الاستراتيجي والإدارة الجيدة لإدارة الكفاءات.

أهمية البحث: تبرز أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تكتسب الأهمية العلمية في التطرق لموضوع التخطيط الاستراتيجي باعتباره موضوع مهم، تتبع أهمية الدراسة من كون التخطيط الاستراتيجي يعتبر من اهم المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام في الآونة الأخيرة.
- تنبثق أهمية الدراسة من كون إدارة الكفاءات أصبحت أحد العوامل التنافسية ونجاعة الشركات لإنتاجية نظرا لما تمتلكه وتصنع.
- تعد أهمية الدراسة امتدادا طبيعيا لأهمية التخطيط الاستراتيجي وإدارة الكفاءات وإمكانية كونها أدوات هامة لبناء ميزة تنافسية للشركات.
- كما تساهم في تحسين المعرفة في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة الكفاءات للباحثين والممارسين.

أدوات البحث:

- الكتب والمقالات والمجلات والمذكرات باللغتين (فرنسية وعربية).
- شبكة الانترنت.
- دراسات سابقة.

المنهج المستخدم:

يهدف الإجابة على الإشكالية المقدمة واختبار الفرضيات المقترحة نتبع الوصفي التحليلي الذي يسمح بدراسة موضوع التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الكفاءات، بحيث وظفناه بالجانب النظري اذ يسمح لنا بوصف وتحليل كامل جوانب هذا الموضوع بشقيه (التخطيط الاستراتيجي وإدارة الكفاءات) ثم تطرقنا في الفصل الأخير الى الربط بين التخطيط الاستراتيجي والدور الذي يلعبه في إدارة الكفاءات مع إعطاء امثلة عن تطبيق الاستراتيجيات والاليات التي هي وليدة هذا التخطيط وكيف تساهم في الرفع من الأداء لدى الشركات

الدراسات السابقة:

فيما يخص الدراسات السابقة، فلا توجد دراسة سابقة ناقشت مثل هذا الموضوع بكل شموليته " دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة كفاءات الشركات الإنتاجية " وإنما هناك البعض منها التي احتوت بعض أجزاء الدراسة كل منها على حدى (التخطيط الاستراتيجي و ادارة الكفاءات) و هم كالآتي:

الدراسة الأولى:

- دراسة أبو القاسم حمدي 2004م، تحت عنوان: "تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة بنك الفالحة والتنمية الريفية بالأغواط"، تناول موضوعها حول أثر تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، أي دراسة العالقة بين تنمية الكفاءات والميزة التنافسية.

كما توصل صاحب هذا البحث إلى النتائج التالية :

- تنمية كفاءات الموارد البشرية تلعب دورا كبيرا في دعم الميزة التنافسية للمنظمة؛
- يتمتع بنك الفالحة والتنمية الريفية بالأغواط بكفاءات تقنية وبشرية عالية؛
- تركيز بنك الفالحة والتنمية الريفية بالأغواط على الكفاءات البشرية بشكل أكبر مقارنة بالكفاءات التقنية.

نشير إلى أن صاحب هذا البحث تناول متغير مستقل في بحثنا والمتمثل في إدارة الكفاءات، كما توصل إلى نفس النتيجة التي توصلنا إليها تركيزه على التدريب كاستراتيجية لتنمية الكفاءات، في حين شمل بحثنا جميع الأساليب الأخرى لتنمية الكفاءات كالتحفيز والتعلم...، الذي يخص تحسين أداء الموارد البشرية، والذي يعتبر أحد مقومات الميزة التنافسية. كما يختلف هذا البحث عن بحثنا من حيث العينة المدروسة، حيث شمل وظيفة المكلف بالعمال بمنظمة واحدة فقط، بينما شمل بحثنا كل الموارد البشرية العاملة في الشركات الإنتاجية بدرون دراسات تطبيقية. وقد استعنا بهذا البحث في الجانب المتعلق بتنمية الكفاءات والاستراتيجيات المتبعة لدعم الكفاءات في بحثنا.

الدراسة الثانية:

- دراسة موفق محمد الضمور بعنوان " واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن " (2008)، حيث تناولت هذه الدراسة المستقل الثاني في بحثنا بمسمى التخطيط الاستراتيجي باعتبار التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة و أداة فعالة لتحقيق أهداف طويلة الأمد لكونه يمكن المنظمات من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها النجاح في عالم يتسم بالتغير والتعقيد المستمرين، إذ يتطلب الأمر استخداماً فعالاً للتخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية للدولة كما توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وتحليل وتصميم العمل وتخطيط الموارد البشرية واستقطاب الموارد البشرية واختيار الموارد البشرية وتدريب وتطوير الموارد البشرية وتحفيز الموارد البشرية وإدارة أداء الموارد البشرية) وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات.

- ضرورة زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي وإعطاءه الأهمية التي يستحق سواء من خلال إزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم أو من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفق منهج علمي صحيح، مع توفير التدريب والدورات اللازمة للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بهذه العملية على الوجه الصحيح.

الدراسة الثالثة:

- دراسة عطية أبو معمر (2002) بعنوان (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات الخاصة في قطاع غزة) وقد اهتمت هذه الدراسة بالأسلوب المتبع في وضع خطة الموارد البشرية في المنظمات الخاصة في قطاع غزة، إلى جانب دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية والداخلية، وقد توصل الباحث في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- غياب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات الخاصة.

- الخلل بين المفاهيم التخطيطية في هذه المنظمات .

- غياب الارتباط والتنسيق بين الاستراتيجية العامة واستراتيجية الموارد البشرية.

هيكل الدراسة:

لوصول لأهداف البحث من كل الجوانب الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الكفاءات في الشركات الانتاجية قسم البحث الى ثلاث فصول:

- **الفصل الأول:** يلقي الضوء على الكفاءات وأهميتها في الشركات الإنتاجية في المبحث الأول، ونماذج ومرحل التطور لإدارة الكفاءات في المبحث الثاني.

- **الفصل الثاني:** يقدم تعاريف ومفاهيم وعموميات حول التخطيط الاستراتيجي، حيث سيتم تقسيمها الى مبحثين، يتضمن المبحث الأول الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي واما المبحث الثاني خصص لكيفية تطبيق وتقييم و أهمية التخطيط الاستراتيجي.

- **الفصل الثالث:** تناولنا في هذا الفصل العلاقة التي تجعل الشركة تتطور باستعمال التخطيط الاستراتيجي في إدارة كفاءتها فنصل فيه أثر دورات التدريبية و التعلم غير المباشر واستراتيجية الحوافز إدارة المعرفة على أداء العاملين، مع إعطاء دراسات سابقة كأمثلة عن دور هذه الاستراتيجيات وهو الفصل الذي يتم فيه توضيح دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكفاءات الشركات الإنتاجية.

صعوبات البحث:

- عدم توفر المراجع الكافية في موضوع بحثنا الذي يربط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الكفاءات لدي الشركات الانتاجية.
- صعوبة إيجاد بيانات بهدف الاستعانة بها لعدم اعتماد بحثنا على دراسة حالة.
- غلق المكتبة مدة معينة في وقت كنا بصدد اجراء وجمع بحوث تخص دراستنا.
- عدم توفر البحث على البيانات الإحصائية الكافية.

الفصل الأول: إدارة الكفاءات

تمهيد:

برزت أهمية دراسة إدارة الكفاءات في كافة أنحاء العالم بشكل عام، و بشكل خاص في الدول النامية، حيث نستطيع أن نلتمس أهمية كبيرة لها ، فهي إدارة جديدة من مناهج إدارة الموارد البشرية ، و هي ليست مستقلة عنها بل هي نفسها، غير ان القاعدة الأساسية المعتمدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية هي الكفاءة، وقد أولى الباحثون و المفكرين اهتماما كبيرا بعنصر الكفاءات، حيث حاولوا البحث و التفصيل في مكوناته ، و كيفية تطويره لتنميته ليعود على المنظمات بعائد إيجابي خاصة الإنتاجية منها، حيث أصبحت تنمية الكفاءات حتمية لا مفر منها و ضرورة للمنظمات الإنتاجية الجزئية ، و للتفصيل في إدارة الكفاءات و اثر التخطيط الاستراتيجي عليها لا بد ان نفصل في الكفاءة أولا و هذا ما سنتناوله في المبحثين التاليين.

- المبحث الأول: مفاهيم حول الكفاءة.
- المبحث الثاني: ماهية إدارة الكفاءات.

المبحث الأول: مفاهيم حول الكفاءة

لنجاح أي مؤسسة إنتاجية ولتحقيق الابداع والتميز لا بد بالاهتمام بكفاءة الموارد البشرية فهي الأساس لنجاح هذه المؤسسات الإنتاجية، بحيث تسعى هذه المؤسسات للحصول على الكفاءات الأفضل، وتكوين وصقل كفاءة العمال وتطويرهم والمحافظة عليهم، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق أولا الى إعطاء التعريف بالكفاءة وانواعها.

المطلب الأول: تعريف الكفاءة وأنواعها

في الوقت الحالي تشهد الساحة الاقتصادية جملة من التغييرات والتطورات، وبالتالي أصبحت المنظمات ملزم عليها التكيف مع هذه التغييرات حتى تضمن البقاء والاستمرارية ولضمان هذا لا بد من التركيز والاهتمام بالكفاءة، ومن أجل تحديد مفهوم الكفاءة سنحاول أولا التطرق الى مصطلح الكفاءة واستخداماته في مجال الموارد البشرية وإعطاء نظرة شاملة، ثم نوضح مفهومها فيما يلي:

أولا) الكفاءة:

نتناول أولا في بداية هذا المطلب حيث نتناول أولا ظهور مصطلح الكفاءة ثم بعد ذلك نقدم بعض التعريفات للكفاءة وبعد ذلك نفصل في بعض من خصائصها.

أ. ظهور مصطلح الكفاءة (efficacité):

ظهر مصطلح الكفاءة في القرن السادس عشر، حيث استخدم لأول مرة في مجال القضاء، وذلك للتعبير عن الاهلية المترتبة عن المعرفة والخبرة المكتسبة، وبالتالي ظهر مفهوم الشخص ذو الكفاءة، وهو ذلك الشخص القادر من خلال معارفه وخبرته معالجة القضايا، وهو المفهوم الذي ظهر مع نهاية القرن السابع عشر بقي مستخدما في القواميس الى يومنا هذا.¹

استعمل مصطلح الكفاءة في مجال الإدارة كبديل لمصطلح الاهلية (Qualification)، لان هذا الأخير لم يعد يتماشى التطورات الحاصلة في تنظيم العمل.² وكان اول استخدام لهذا المصطلح بالولايات المتحدة الامريكية في السبعينات من القرن العشرين، و بعدها في اوروبا و سائر دول العالم الأخرى، حيث كان اللجوء الى الموارد

¹ Djedji Abdelmalek, **savoir manager les compétences et les performances dans votre entreprise** 3eme forme national des entreprises, université Badji Mokhtar, Annaba, Algérie, 14 et 15 novembre, 2006, p .1.

² Jean-Pierre Bouchez, **Les nouveaux travailleurs du savoir**, édition d'Organisation, Paris, 2004, pp, 163- 164.

البشرية بغرض تعزيز المكانة التنافسية للمنظمات، وذلك من خلق وظائف أكثر مرونة، و تعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة الموارد البشرية، بدلا من اعتمادها على المؤهلات التي تحددها المناصب، مما توجب وضع معايير خاصة بالكفاءة لشغل هذه الوظائف، و هو ما ظهر جليا في الولايات المتحدة الامريكية، التي أنشأت سنة 1994 م لجنة مكلفة بوضع نظام وطني لمعايير الكفاءات الضرورية لشغل الوظائف بالمنظمات.¹ ومهمته هذا الأخير انشاء نظام وطني معياري للقدرات والكفاءات للقيام بمختلف الوظائف ووضع معايير تحدد شروط الالتحاق بمناصب الشغل.

ب. تعريف الكفاءة:

على الرغم من ان مصطلح الكفاءة واحد، الا ان استخداماته في مجال الإدارة متنوع ومختلف حسب اراء الباحثين، نستعرض بعض من التعريفات للكفاءة لبعض من الباحثين والمفكرين حيث عرف كل منهم على ان الكفاءة هي ما يلي:

- **عرف لوكدان (Loïc Cadin)** وباحثين آخرين ان الكفاءة هي: حصيلة المزج بين المعارف علمية (savoir)، ومعارف عملية (savoir-faire)، ممارسات وبراهين من اجل تحقيق استجابة الموارد البشرية لمتطلبات الوظائف، ولا تظهر الكفاءة الا أثناء العمل.²
- **كما عرف جين ماري بيروتي (Jean-Marie Peretti)** الكفاءة بانها مجموعة من المعارف: العملية، العلمية والسلوكية (savoir -être)، سواءا كانت هذه المعارف مستخدمة في العمل: او قابلة للاستخدام مستقبلا، والتي تضعها الموارد البشرية قيد التنفيذ من اجل أداء مهامها، أي انها تكون تحت تصرف المنظمة.³
- اتفق الباحثين على تعريف الكفاءة الا ان الأخير كان أكثر شمولية اذ ان الكفاءة لا تتطلب المعرفة باستخدام الوظيفة حتى تعتبر فعالة، بدلا من ذلك ان الكفاءة تشمل على المعارف والخبرات المستخدمة في العمل.
- **بالنسبة لكلود ليفي لوبوي (Leboyer Lévy-Claude)** الكفاءة تختلف عن الملامح الشخصية والقدرات التي تسمح لنا بالتمييز بين الأشخاص، فهي ترتبط باستعمال الملامح الشخصية والقدرات،

¹ Lou-Van Beirendonck, **Management des compétences**, édition De Boeck, BRC scelles, 2004, pp ,15-16.

² Loïc Cadin et autres, **Gestion des ressources humaines** : pratiques et éléments de théorie, édition Dunod, Paris, 2002, p, 121.

³ Jean Marie Peretti, **Dictionnaires des ressources humaines**, 3eme édition, édition Velbert, Paris, 2003, p.61.

بالإضافة إلى المعارف المكتسبة وذلك لإنجاز المهام المعقدة كما ينبغي، في إطار ثقافة المنظمة واستراتيجيتها.¹ صاحب هذا التعريف حصر الكفاءة في الخصائص الشخصية والمعارف المكتسبة التي تم استعمالها في العمل فقط.

ومن أهم تعريفات الكفاءة وذات شمولية تعريف بوياتزيس (Boyatsis): الذي جاء فيه ان الكفاءة هي: خاصية أساسية يتميز بها الشخص من غيره من لأشخاص وينتج عنها تحقيق أداء وظيفي فعال وعالي.² ومن هذا التعريف نلاحظ ان بوياتزيس ربط النتائج المحققة بالكفاءة، او المتمثلة في الأداء والفاعلية، حيث ان الكفاءة حسب هذا التعريف تشمل الخصائص التي تتميز بها الموارد البشرية، حيث يجب ان تعمل هذه الخصائص على تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الفاعلية.

وبناء على التعاريف السابقة، يمكننا نعرف ونلخص تعريف الكفاءة بأنها: مجموعة المعارف العلمية والسلوكية، التي تعطينا القدرة على الاستجابة للمتطلبات والأهداف التي تسعى اليها الشركات حيث تسمح لها باكتساب عدة ميزات اذ كانت قائمة على عمال ذو كفاءة مميزة التنافسية والجودة في الخدمات واستغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال لتمنحها التطور في عدة مجالات مستقبلا.

من خلال التعاريف نخلص ايضاً القول إن الكفاءات هي: تلك التركيبة من المعرفة المهارات والسلوكيات التي يستعملها الفرد من أجل انجاز مهام عمله على أكمل وجه، كما أنها تلك المهارات التي يكتسبها العامل في فترة معينة. وتجدد الإشارة إلى أن أغلب الترجمات إلى العربية، خاصة من قبل الباحثين المشاركة تستخدم مصطلح مهارة بدلاً عن مصطلح كفاءة، إلا أنها تعرفها كما يلي " مجموعة من المعارف العلمية النظرية، السلوكية والعملية، والتي تمنح المنظمة ميزة تنافسية اي أن المصطلحين يستخدمان كمترادفين.³

¹ Jean Brilman, **Les meilleures pratiques de management**, 4eme éditions, édition d'Organisation, Paris, 2003, p.411.

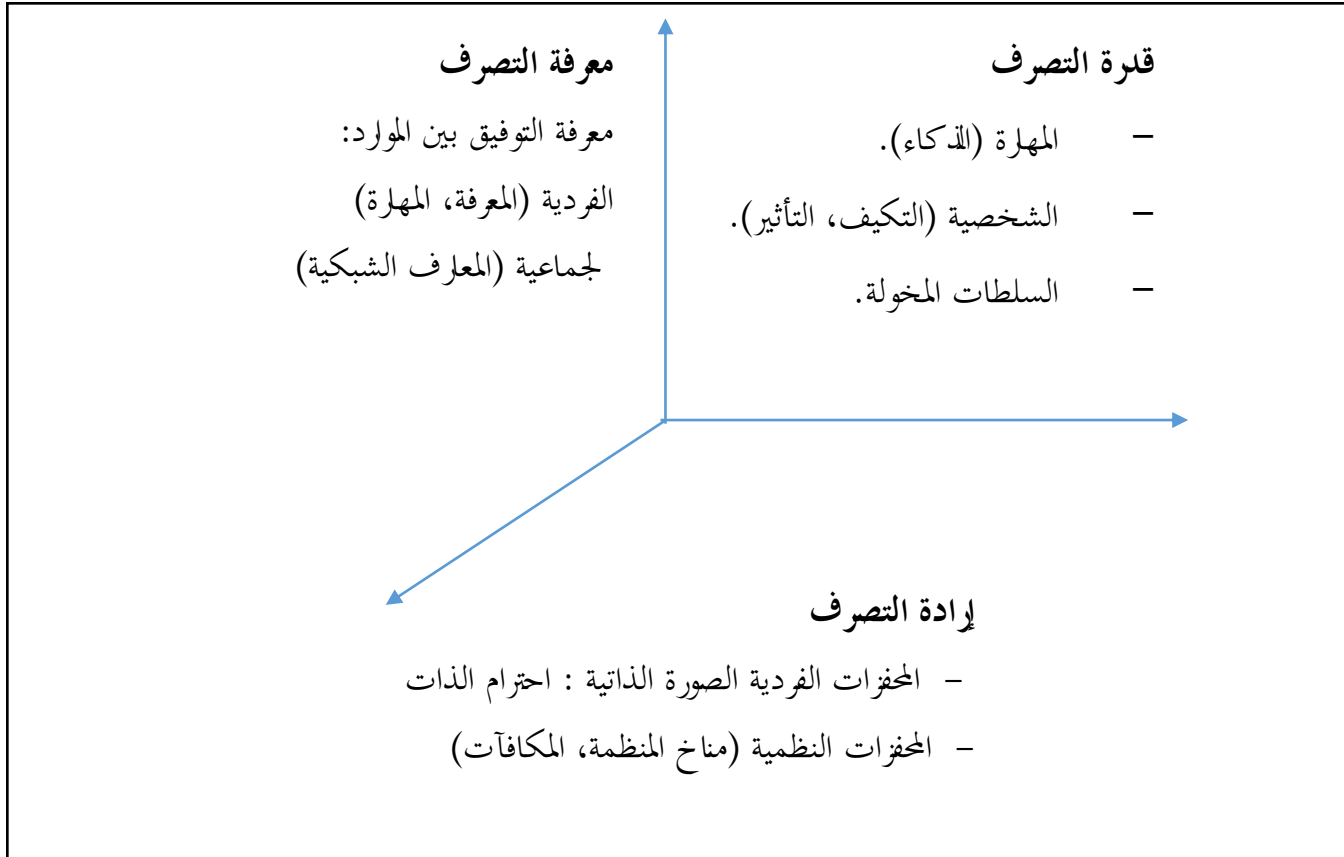
² Derek Torrington and Laura Hall, **Human resource management**, 4eme edition, Pearson education, England, 1998, p.416.

³ حجازي إسماعيل ومعالم سعاد، تسيير الموارد البشرية منال المهارات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2013 م، ص 109.

ج. ابعاد الكفاءة:

إن التمعن في مفهوم الكفاءة يمكننا من استنتاج أبعادها الثلاثة تمثل العناصر الثلاثة معرفة التصرف (savoir agir)، القدرة على التصرف (pouvoir agir)، إرادة التصرف (vouloir agir) الأبعاد الأساسية والدعائم التي تقوم عليها الكفاءات والا يمكن الاستغناء عنها.¹ كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (1-1): أبعاد الكفاءات



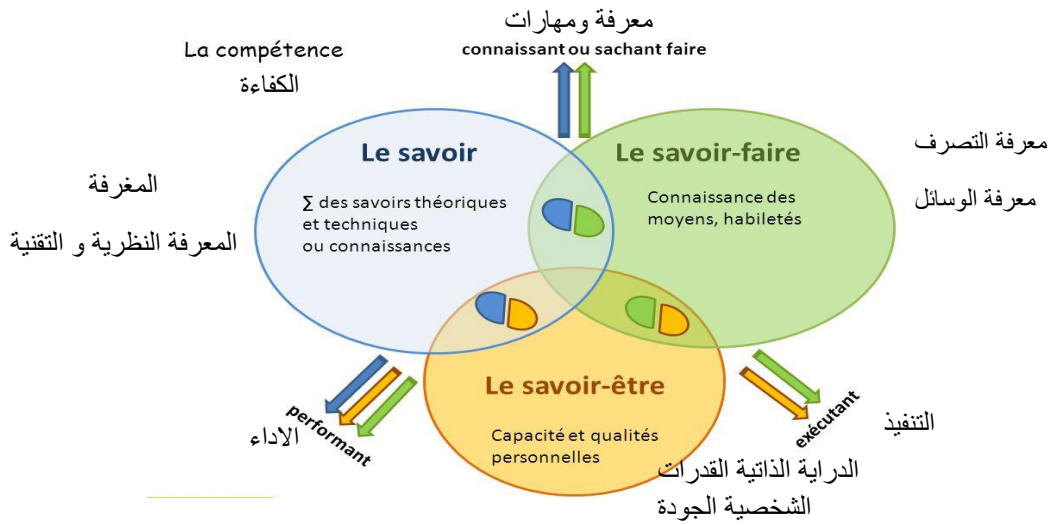
المصدر: أبو قاسم حمدي، إدارة الكفاءات والتطور التنظيمي، مطبوعة لشعبة السنة الأولى ماستر، المواد البشرية، مقياس إدارة الكفاءات والتطور التنظيمي، جامعة عمار تلجي، الاغواط، الجزائر، 2019-2018، ص 20.

كما قسم باحثون اخرون ابعاد الكفاءة وهي لا تختلف عن التقسيم الأول إذ يمكننا من استنتاج أبعادها الثلاثة الموضحة في الشكل التالي والتي تتمثل في الدراية والدراية الفنية والدراية السلوكي.² وهي ممثلة كما يلي:

1 أبو قاسم حمدي، إدارة الكفاءات والتطور التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

2 Durand T. (1997) *Savoir, savoir-faire et savoir-être, repenser les compétences de entreprises*, 5-ème conférence de l'AIMS, Montréal.p23.24.

الشكل (1-2) ابعاد الكفاءة حسب ديرواند



Source : Durand T. (2004) *Savoir, Savoir-faire, Savoir-être : repenser les compétences de l'entreprise*, Revue Française de Gestion, p.23

- **الدراية (المعرفة) (savoir):** هي مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدججة في إطار مرجعي، تسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها.
- **الدراية الفنية: (faire-Savoir)** هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة وفعالة تجاه موقف معين يخص نشاطا محددًا، إذ يكون للتجربة العملية تأثيرًا جليًا في تحديد مستواها، وهذا حسب الأهداف المحددة، حيث يرى جوراس (Juras, 1995) ، ان هذا النوع من المعرفة غير قابل للتحويل.
- **الدراية الذاتية (السلوكية): (être-Savoir)** تسمى أيضا "الدراية العلائقية"، تتمثل في مجموع السلوكيات والمواقف والخصائص الشخصية المرتبطة بالفرد، والتي يتطلبها ممارسة نشاط محدد.

ثانياً) أنواع الكفاءات:

يوجد عدة أنواع من الكفاءات حيث تختلف على حسب الأسس المستخدمة، نذكر منها ما يلي:
 حسب فاليري مارباك (Valérie Marbach) يمكن تقسيم الكفاءة بالاعتماد على معيار الاستعمال الى قسمين هما:¹

¹ Marbach Valérie, *Évaluer et rémunérer les compétences*, Éditions d'organisation, paris, 1998, p198.

● الكفاءات المستعملة: (use compétences)

وهي عبارة عن الكفاءات التي استخدمتها الموارد البشرية في عملها، وبالتالي يجب استعمال الكفاءة في العمل حتى يتم التعرف عليها، وضمن هذا الأنواع توجد ثلاث نماذج فرعية هي:

أ. النموذج الأول (model1): يمثل الكفاءات المستعملة في إطار وظيفة او منصب محدد بدقة، أي يتعلق بأداء مهام وأنشطة محددة وواضحة؛

ب. النموذج الثاني (model2): يشمل الكفاءات المستعملة في إطار وظيفة تتميز بالمرونة في العمل، أي القيام بأنشطة متعددة وغير محددة بدقة؛

ت. النموذج الثالث (model3): يشمل هذا النموذج الكفاءات المستعملة في وضعيات عمل فردية، أي أن الأنشطة والمهام محددة حسب الخصائص الفردية للموارد البشرية.

● الكفاءات القابلة للاستعمال (using compétences):

الكفاءات التي تنتمي إلى هذا القسم عبارة عن طاقات كامنة لد الموارد البشرية، وتشمل نموذجين فرعيين هما:

أ. النموذج الرابع (model4): يشمل الكفاءات التي اكتسبها الموارد البشرية خلال مساره الوظيفي، أي خبرته الوظيفية.

ب. النموذج الخامس (model5) يشمل هذا النموذج الكفاءات التي يمكن استخدامها في المستقبل، أي في إطار وظيفة تم التنبؤ بها على المد الطويل أو على المد القصير.

ومن هذه التقسيمات نلاحظ ان التقسيم السابق يمكن ربطه بعنصر الزمن، فالنماذج الثلاثة الأولى ترتبط بالزمن

الحاضر، أي انها لا تشترط التقييم الحالي للنشاط للتعرف على الكفاءة، بينما النموذج الرابع يتعلق بالزمن

الماضي، أي ان الخبرة الوظيفية للموارد البشرية، والتي يمكن الاستفادة منها مستقبلا، في حين يرتبط النموذج

الخامس بالمستقبل، أي ان تحديد الكفاءات يكون بالاعتماد على التنبؤات المستقبلية.

بالإضافة الى التقسيم السابق لأنواع الكفاءات، هناك تقسيم اخر لها يعتمد على معيار المصدر، حيث

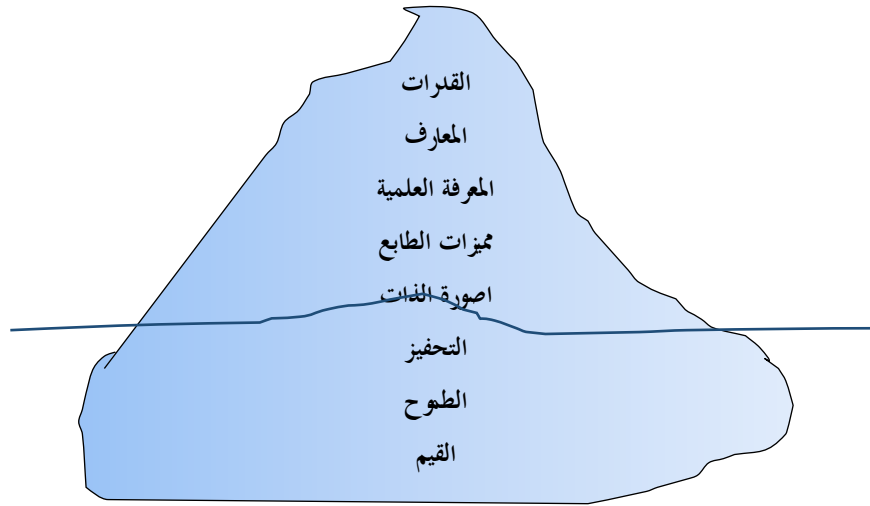
يقسمها الى كفاءات فردية وأخرى جماعية.¹ وكفاءات استراتيجية.

1 Slaimi Ahmed, pour une approche stratégique de la compétences collective en Enterprise, 3eme forum national des entreprises, valorisation et développement des compétences dans l'entreprise: Un tout stratégique pour la compétitivités, Université Badji Mokhtar, Annaba, Algérie, 14 et 15 novembre 2006, p.1.

(1) الكفاءات الفردية:

يضيف زار يفيان (Zarifian): أن الكفاءة الفردية هي أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية.¹ "يمكن القول ان الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة اكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي (قدرات مخفية) حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي (Iceberg) كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): تمثيل الجبل الجليدي للكفاءة الفردية



المصدر: خضري التوفيق، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، 2019-2018، ص14.

وفضلا عن ذلك، فانه ثمة نوعين من القدرات التي يمتلكها الفرد الكفاء احدها ضاهرية والأخرى باطنية التي تظهر اثناء العمل الذي يؤديه الفرد أثناء أداء عمل معين.²

¹ خضري التوفيق، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات، مرجع سبق ذكره، ص13.

² لخضر بن دادة، التعليم من اجل التغيير: نظرة تحليلية في ضوء التوجهات السياسية المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018، ص94.

• أمثلة عن الكفاءات للفرد: (ظاهريا / باطنيا)

❖ باطنيا:

- ✓ أن يكون شخصا يعرف كيف يتأقلم مع الأوضاع مثل الازمات التي لا يمكن التنبؤ بها ويتعامل ويعالجها بطرق مبتكرة وغامضة ويعمل بطريقة مرنة.
- ✓ التعلم في التحكم السريع في التقنيات العلمية.

❖ ظاهريا:

- ✓ لديه روح اتخاذ القرار وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
- ✓ إيجاد جو ملائم للتطوير من خلال مضاعفة التحديات التي تعمل على خلق المناخ الملائم لتطوير عمل المرؤوسين.

(2) الكفاءات الجماعية:

في حالات كثيرة لا يمكن للكفاءات الفردية بمفردها ان تحقق تفوقا للمؤسسة من غيرها من المنافسين ولا ان تحقق ميزة تنافسية مستدامة، ضف الى ذلك ان غالبية أصبحت تعتمد أكثر على العمل الجماعي وطرق تنظيم التي تبنى على جماعات وفرق العمل وهو ما يدعم مفهوم الكفاءة الجماعية. وعلى الرغم من قلة الدراسات المهمة بالكفاءة الجماعية فان مفهومها لم يلقى اجماعا من قبل الباحثين، اذ قدمنا مجموعة من التعاريف التي اقترحها بعض الباحثين.¹ وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول(1-1): بعض التعاريف التي تخص مفهوم الكفاءة الجماعية

صاحب التعريف	محتوى التعريف
مونت مولان De Montemolin 1984	يمكننا افتراض وجود كفاءة جماعية عندما يتم داخل فريق/جماعة العمل تبادل للمعلومات وتوحيد التفسيرات والإفصاح عن المهارات والتفكير في إعداد الاستراتيجيات بصفة جماعية.
ويتروسكي wittorski 1997	هي منهجية جماعية وتعاونية تهتم بحل المشاكل من خلال التحليل الناقد للعمل..

¹ برياش توفيق وكشاش أنيس، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة الدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث تنمية الموارد البشرية سطيف/2 سطيف1، المجلد 08، العدد 02 ديسمبر 2017، ص306.

هي مجموعة من الكفاءات الفردية للمشاركين في الجماعة بالإضافة إلى مكون غير قابل للتحديد خاص بكل فريق، نتيجة التآزر ودينامية هذا الأخير.	دييجو Dejoux 1998
هي المعارف والمهارات الضمنية والصريحة التي تنتج عن تفاعل مجموعة من الأفراد ينتمون لنفس المهنة أو إلى مهن مختلفة.	Guilhonet et Tépo غزلونت وتيبو 2000
هي معارف ومهارات ضمنية (مشتركة ومتكاملة) وكذلك عمليات تبادل غير رسمية يتم تدعيمها بطريقة تضامنية والتي تساعد جماعة العمل على تنسيق أعمالها وتحقيق نتيجة مشتركة أو بناء مشترك للحلول.	Michaux ميشو 2003

المصدر: برياش توفيق وكشاط أنيس، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة الدارة الموارد البشرية مرجع سبق ذكره، ص 307.

بناء على التعاريف المذكورة سابقا، وغيرها مما اقترحه الباحثون المهتمون بالموضوع، لخص كل من (Krohmer & Retour) و روتور إلى وجود مفهومين متباينين للكفاءة الجماعية لكنهما متكاملين؛ ففي إطار المفهوم الأول سيعملون على إنشاء كفاءة جماعية تتجسد عمليا من خلال الأعمال التي يقومون بها، وأن ما يساعدهم على ذلك هو التفاعل الذي يحدث بينهم وهم يؤدون أنشطة ذات خصائص متقاربة ومتشابهة؛ أما في إطار المفهوم الثاني، فهي مهارات عملية خاصة بجماعة العمل وهي مشتركة، بعدما تم تقاسمها، وتسمح للأعضاء بالعمل معا بطريقة أكثر كفاءة والوصول إلى مستوى أداء لا يمكن للأعضاء بلوغه كل على حدا، كما يؤكد: (Nord Haug, 1996) نوردهاغ بأن الكفاءة الجماعية هي أكثر من تكتل للمعارف والقدرات التي يجوزها أفراد الجماعة، فهي تتميز بصعوبة تعريف ذلك الجزء الإضافي الذي يحددها، وقد ميز خمسة أبعاد للكفاءة الجماعية.¹

3. الكفاءات الاستراتيجية: تسمى أيضا الكفاءات التطبيقية وتعتبر من أكثر الأنواع اهتماما به في العقدين الأخيرين، وذلك من زاوية تحكمه الكبير في الأساليب التقنية والتكنولوجيا المعاصرة بمهارة أكثر ومرونة وبقدر أقل ممكن من الوقت، وإدراكا لهذه الأهمية، فقد اتخذت الحكومات ولا سيما في بلدان العالم الثالث استراتيجيات مختلفة من ادراج هذا النوع من الكفاءات في تنظيم وإدارة مؤسسات، وذلك قصد الحصول على ميزات تنافسية مثل اما هو كائن في دول الغرب.²

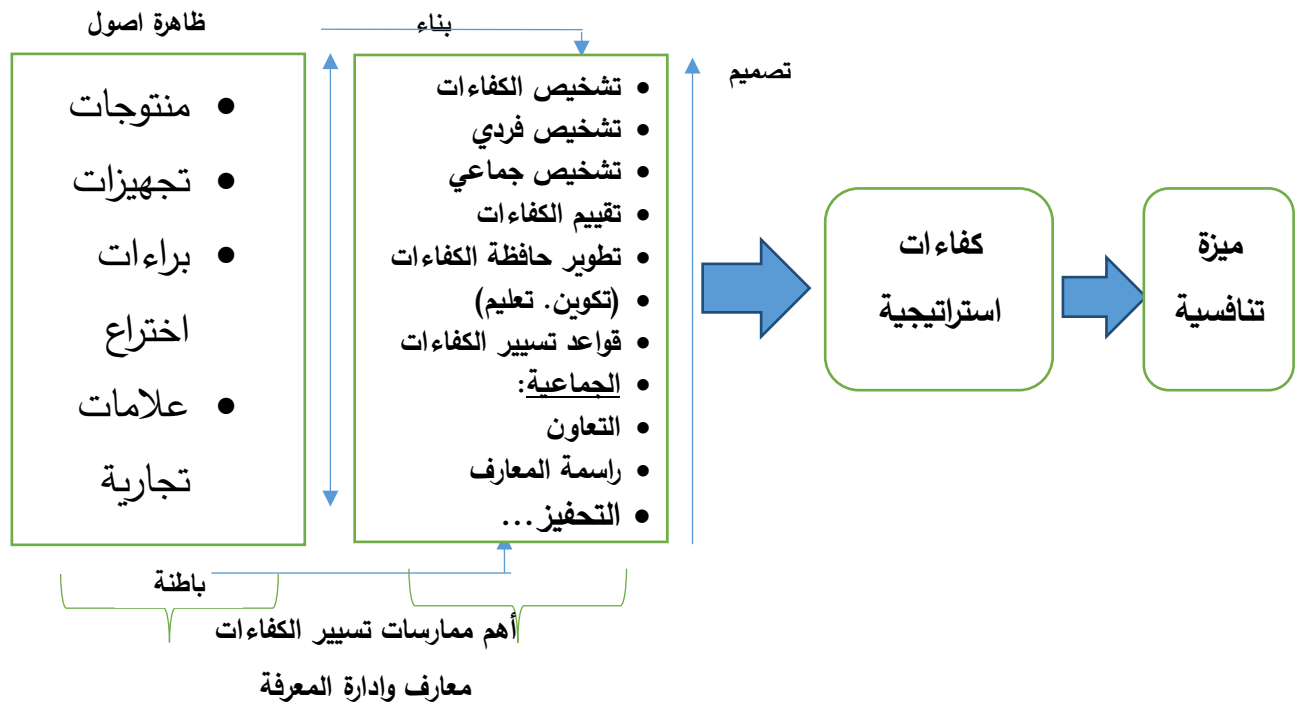
¹ برياش توفيق و كشاط أنيس، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية، مرجع سبق ذكره، ص 308-307.

² لخضر بن دادة، التعليم من اجل التغيير، مرجع سبق ذكره، ص 95.

باعتبار ان الكفاءات الفردية والجماعية يؤخذ بها على مستوى إدارة الموارد البشرية، فان الكفاءات الاستراتيجية تكون محل اهتمام على المستوى الاستراتيجي للمؤسسة، حيث تكون عنصر محدد لتنسيقها، يؤخذ بها عند القيام بالتحليل الاستراتيجي، وتحديد موقف المؤسسة مقرنة ببيئتها التنافسية، حيث مثل هذا النوع من الكفاءات النادرة والصعبة في التقليد يسمح للمؤسسة من تحديد المهام والنشاطات التي تكون قادرة على تأديتها بأكمل وجه، الشيء الذي يسمح لها بخلق ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها.¹

وفي الشكل التالي يمثل مساهمة إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للشركات.

الشكل (1-4): مساهمة إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية



المصدر: سماح صو، ادارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث العدد 09 سنة 2010، ص60.

ولكن غالبا ما تكون هناك تحديات، اشد تعلق بخلق البيئة المناسبة لاستقطاب الكفاءات الاستراتيجية وذلك مثل:

- توفر أنظمة التسيير والتقنية وتوفر أنظمة اليقظة الاستراتيجية.
- توفر القيم والمعايير التي ترسخ بها عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية للحفاظ على المعارف ومهارات الموظفين.

¹ برياش توفيق وكشاش أنيس، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية، مرجع سبق ذكره، ص 309.

● الكفاءة الاستراتيجية في الجزائر:

ان مفهوم الكفاءة في المؤسسة الجزائرية، يقتصر على الكفاءة الفردية فقط، وكذلك الامر بالنسبة لإدارتها، في حين تبقى إدارة الكفاءات التنظيمية الاستراتيجية اقلية التطبيق او انها غير مدركة لدى فئة المديرين رغم أهميتها الاستراتيجية.

و نتيجة لحدثة مفهوم ومنطق الكفاءات في المؤسسة الجزائرية، يستلزم على المسيرين العمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية من خلال القيام بتشخيص مدى إدراك مفهوم الكفاءة لدى المديرين والعاملين داخل المؤسسة، وانطلاقا من ذلك القيام بتحسيسهم وإقناعهم بأهمية هذا المفهوم (بأبعاده الفردية والجماعية وحتى التنظيمية) كمنطلق لفلسفة إدارية حديثة تضع في المرتبة الأولى القدرات والكفاءات البشرية؛ من الضروري تبني المقاربة بالكفاءات من طرف القائمين على إدارة المواد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وفقا للمفهوم الحديث (السوسيونيائي) وبالخصوص الهندسة في التدريب والتعلم وتطوير الكفاءات سواء كانت فردية أو جماعية.¹

¹ برباش توفيق وكشاط أنيس، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية مرجع سبق ذكره، ص 324.

المطلب الثاني: تقييم وتطوير الكفاءات

في ظل التحديات المستمرة والجديدة التي تواجه المؤسسات الإنتاجية التي يفرضها المحيط الخارجي، فكانت الكفاءات أثنى الموارد وأكثرها أهمية لتشكيل الركيزة الأساسية، ومن هذا أصبح التقييم الفعال للكفاءات هدف مهم لأي مؤسسة إنتاجية من أجل الجودة في الإنتاج والتعرف على التهديدات ونقاط الضعف للعمل على التنمية وتطوير الكفاءات.

أولاً) تقييم الكفاءات: (évaluation des compétences)

بتبني المؤسسة منطق الكفاءات في عملية تسيير الموارد البشرية أصبح التقييم يتم على أساسه التعرف على معارف ومهارات الفرد وتوضيح مجالات تفوقه وتميزه، فالتقسيم هو حكم على مستوى ونوع المسؤولية التي يمتلكها الفرد خلال فترة زمنية معينة.¹

وتتم عملية التقييم من طرف المسيرين المقربين، فلا بد ان تتميز لديهم قدرة الملاحظة للكفاءات المطبقة للأفراد بشكل يومي.

كما يمكن القول إن التقييم هو يعتبر كمسار مستمر يندمج في نظام التعلم الذي يخص العامل والمكون من أجل المساعدة على تخزين وحفظ طريقة العمل.²

لقد عرف تقييم الكفاءات على انه تقييم القدرات، الخبرات المعارف وممارسات الفرد الموضوعية في وضعية عمل لتحقيق الهدف انطلاقا من معايير محددة.

وهذه العملية تسمح بالتعرف على الكفاءات المتعددة التي يمتلكها الفرد ومن ثم تحديد قيمته في المؤسسة بالنسبة لفرص الترقية، المكافئات والعلاوات نظير مهاراته كما عرف أيضا على انه هو عملية تقييم لمختلف القدرات الموضوعية في وضعية العمل من المعارف، خبرات، ممارسات ومختلف السلوكيات والتصرفات للفرد أثناء أداء العمل.³

1 شناني نوال، أثر تقييم الكفاءات في الأداء المتميز للمؤسسة، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 01، سنة 2021، جامعة خيضر - بسكرة، الجزائر، ص 104.

² Emanuel Carré. Alain Labruffe, " **Guide de Nouveau Formateur (Talent de Pratique)**" édition AFNOR, 2006, P 12

3 شناني نوال، أثر تقييم الكفاءات في الأداء المتميز للمؤسسة، مصدر سبق ذكره، ص 105.

أ. طرق تقييم الكفاءات:

توجد عدة طرق وأدوات المستعملة لتقييم الكفاءات نذكر منها:¹

(1) طريقة الإشارات:

تقوم هذه الطريقة على اختبارات مجردة يعدها باحثين ومحللين نفسانيين للتعرف على إشارات، علامات وخصائص شخصية لأفراد ومن ثم قياس استعدادهم، قابليتهم، وقدراتهم؛

(2) طريقة المرافقة الميدانية:

تسمح هذه الطريق بالتقسيم موضوعي للمهارات الموجودة في وضعية عمل معينة، او تكون خاصة بمنصب معين او مجموعة من مناصب العمل؛

(3) طريقة العينات:

تهدف هذه الطريقة الى ان يكون التقييم موضوعي للمهارات الموجودة في وضعية عمل معينة، وتكون خاصة بمنصب معين او مجموعة من مناصب العمل؛

(4) طريقة مرجعية الكفاءات:

يتم في هذه الطريقة جرد الكفاءات الضرورية لكل نماذج العمل في نوع مهني وتعد الطريقة من قبل المسؤولين عم حركية العمل، حيث يقومون بإعداد قائمة لمختلف الوظائف ثم تحديد نماذج أساسية لكل منها وابرار الكفاءات المطلوبة لكل عامل؛

(5) طريقة مراكز التقييم:

توضع هذه الطريقة لاختيار المترشحين للتوظيف وخاصة التوظيف الداخلي وهي تركز على وضع طالي الوظائف في وضعيات أكثر قرب من الحقيقة العملية، من اجل التأكد من فاعليتها مع الوضعيات التي وضعن من أجلها.

وهذه الطريقة هي الأكثر شيوعا وأكثر استعمالا كما انها تساهم في اتخاذ قرارات الترقية.

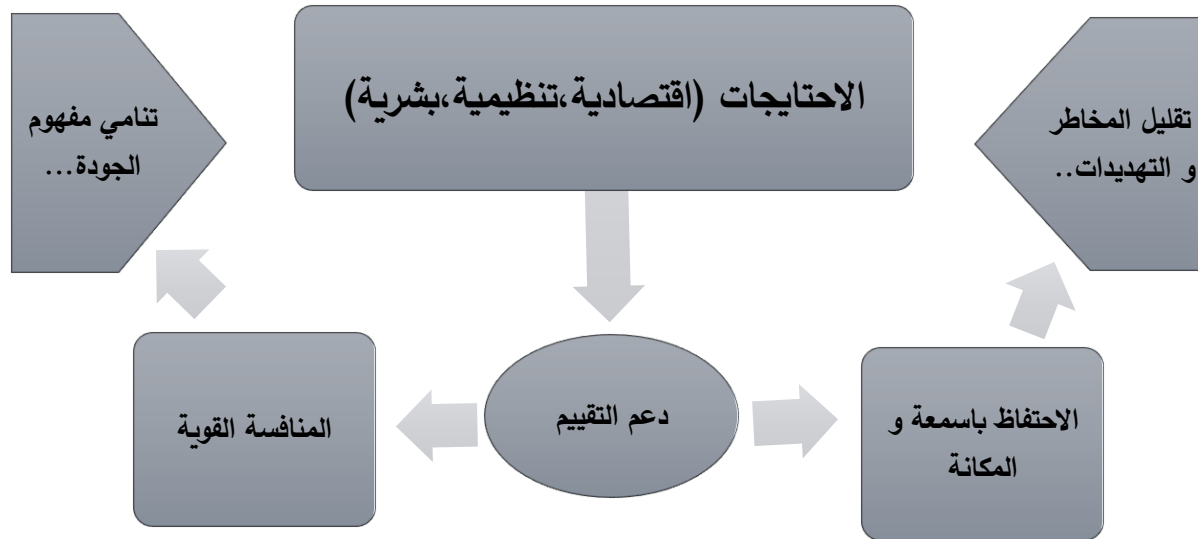
¹ شنافي نوال، أثر تقييم الكفاءات في الأداء المتميز للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 105.

ب. الأسباب الداعمة لتقييم الكفاءات:

في الواقع فإن تقييم الأداء هو وسيلة فعالة من أجل الحصول على أجوبة لها صلة مع مختلف الاحتياجات الملامسة من طرف المؤسسة التي يمكن أن نلخصها كالاتي¹:

- (1) الاحتياجات الاقتصادية: متطلبات الزبائن، المنافسة، والتطور التكنولوجي الذي يشجع المؤسسات على ضمان أحسن نوعية للمواد الملموسة أو الغير ملموسة المعروضة للمستهلكين؛
- (2) الاحتياجات التنظيمية: التقييم يمكن من الحصول على أحسن حكم حول درجة تكيف كل عامل مع مهامه المعهودة إليه. كذلك حول نوعية البيانات التنظيمية الموضوعة في المؤسسة؛
- (3) الاحتياجات البشرية: التقييم يساهم على تحفيز عدة أفراد مع التركيز على قياس فعاليتهم وتطورهم في العمل. والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل(1-5): علاقة الاحتياجات والأسباب الداعمة لتقييم



المصدر: تصميم الباحثين اعتمادا على دراسات سابقة

حسب الشكل السابق نجد ان تقييم الكفاءات دعائم أساسية يجب توفرها حتى يكون للتقييم دور هام لتحقيق متطلبات أي مؤسسة مهما كان نشاطها، وهذه الدعائم تكمل بعضها البعض.

¹ JM.PERETTI, « Ressources humaines et gestion des personnes », 4émé édition, Ed Velbert, Paris 2002. P 96.

ثانيا) تطوير الكفاءات:

يرى لوبوي (1996) le Boyer انها عبارة عن مزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع الكفاءات التي تتوفر عليها المنشآت واكتساب كفاءات جديدة ولا تتم عن طريق المهام الروتينية، وانما من خلال النشاطات المعقدة التي تستدعي إيجاد حلول لمعالجة الوضعية ما يسمح باكتساب خبرات جديدة بالتالي تنمية قدرات العامل بمعنى تطوير كفاءته أكثر.¹

أ. طرق وأساليب تطوير الكفاءات:

هناك 3 طرق أساسية منتهجة وهي كالآتي:²

(1) التكوين المركز على الكفاءات:

حسب لوبوي (1996 Leboyer) فإن تطوير الكفاءات لا تتم إلا عن طريق التكوين والذي ينقسم إلى تكوين قاعدي والذي يتلقاه الفرد قبل بداية الحياة المهنية ويقصد به التكوين الأكاديمي، ثم يأتي التكوين الذي تمنحه المؤسسة للعامل تزامنا مع أداء مهامه فيها، وأخيرا التكوين عن طريق الممارسة الذي يتلقاه الفرد بفضل أداء مهامه بشكل مستمر في المؤسسة وذلك عن طريق الخبرة المكتسب؛

(2) التحفيز:

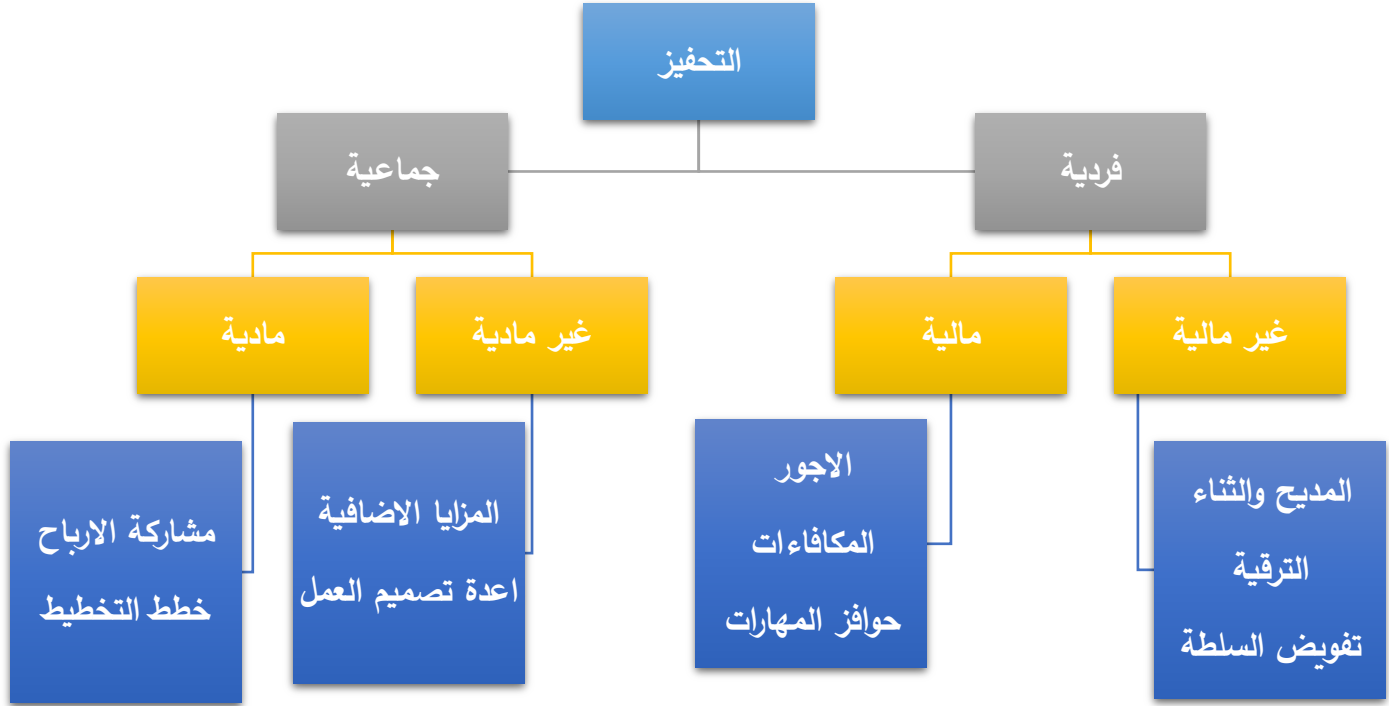
هو مجموعة من محركات خارجية للفرد تعمل على إثارة الحاجة قد تكون الحوافز مادية كالمكافآت وزيادة الراتب والمنافع المادية الأخرى، أو تكون معنوية كزيادة السلطة أو الحصول على التقدير والاعتراف، وغيرها من الأمور الهامة التي ال تقاس بمعايير مادية.

¹ LEBOYER, Claude Levy. (1996). **La gestion des compétences**. France : les Éditions d'Organisation.

² عجموط مليكة، واقع تطوير الكفاءات الموارد البشرية في إطار تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسة الإنتاجية، مجلة مجتمع تربية العمل، المجلد 05 العدد02، (2010)، جامعة الجزائر2، الجزائر ص50.

والشكل التالي يمثل أنواع التحفيز:

الشكل رقم (1-6): أنواع التحفيز



المصدر: اعداد الباحثين اعتمادا على المعطيات المتاحة ودراسات سابقة

3. الاتصال:

يعتبر الاتصال وفق شليل ومزياني(2016) من الوسائل المهمة في تعديل اتجاهات الكفاءات، وتطويرها. كما يضمن التفاعل الإيجابي والمتكامل بين مختلف المستويات والمراكز من اجل تحقيق اهداف المؤسسة. ويهدف إلى توفير البيانات والمعلومات اللازمة الاستمرار المؤسسة في القيام بوظائفها المختلفة، ويساعد في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية في صورة تقارير وأبحاث مذكرات واقتراحات، شكاوى واستفسارات، من اجل اتخاذ قرار معين وتنفيذه. فالالاتصال الداخلي يساهم في التنسيق الجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة فهو يسمح بتحفيز الأفراد وتسهيل التماسك الداخلي.¹

¹ عجموظ مليكة، واقع التطوير كفاءات الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص50

ب. معوقات الاستراتيجية التطويرية للكفاءات:

وعلى الرغم من فاعلية هذه الطرق والأساليب لتطوير الكفاءات فأنها تعاني من معوقات، لعرقلة هذه الطرق فمن هذ المعوقات نذكر:¹

(1) ضعف التكوين القاعدي:

قد تعاني الموارد البشرية من ضعف في التكوين القاعدي الذي أخذته من المعاهد المختلفة، والتي ال تعرف الكثير عن الاختصاص المدروس، مما يحتم على المؤسسة إعادة تكوينها ما يحمل هذه الخيرة تكاليف جديدة إضافية؛

(2) بطيء عملية التأهيل والرسكلة:

إن حاجة الكفاءات إلى تأهيل مستمر ورسكلة دائمة هو شيء ضروري لرفع مردودها، وإذا ما عانت هذه الأخيرة من بطيء عملية التأهيل وطول المدة ما بين رسكلة وأخرى، قد يمنعها من أن تكون مواكبة للتطورات؛

(3) غياب المحفزات وكثرة المشاكل المهنية:

إن عدم وجود المحفزات مثل الراتب المناسب والترقية المستمرة والتكفل بالشؤون الاجتماعية للكفاءات قد يجعلها تسأم من وظائفها وال تؤديها على أكمل وجه، مما يعود بالضرر على المؤسسة كذلك كثرة المشاكل المهنية، وهذا يعكس سببا على التطوير التي تبذله المؤسسات للرفع من كفاءتها؛

(4) غياب ثقافة البحث عن الجديد لدى الكفاءات:

يقصد به حسب بلغرسة (2004) عدم سعي الكفاءات نحو اكتساب معارف جديدة، وعدم التطلع نحو المزيد من التطور، حيث تكتفي فقط بتنفيذ مهامها بشكل روتيني خال من روح الإبداع والابتكار والتجديد ورغبة التطوير والتحسين.

¹¹ عجموظ مليكة، واقع التطوير كفاءات الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص51

ج. مراحل عملية تنمية وتطوير الكفاءات:

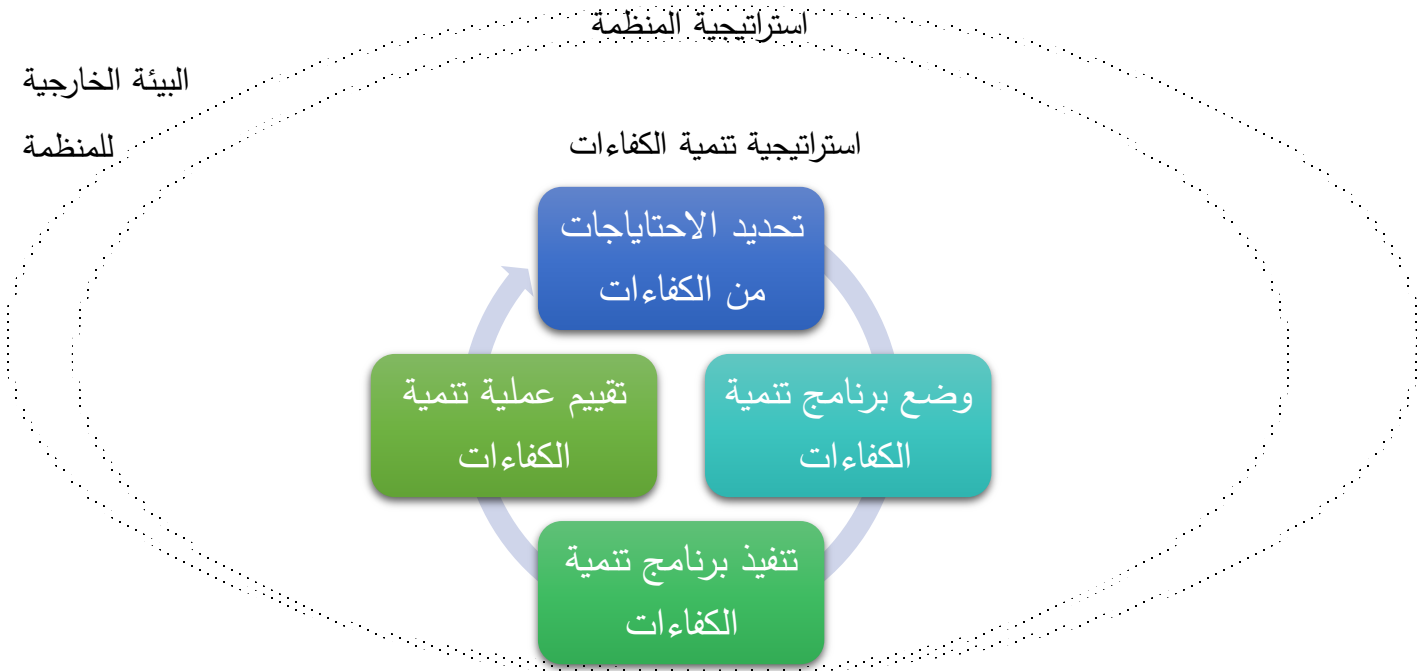
لا يوجد اجماع حول عدد مراحل عملية تنمية الكفاءات رغم التقارب الشديد بين وجهات الباحثين حول محتوى هذه العملية بصف عامة.

ومن أهم تقديرات مراحل عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية الذي داء به ديريك تورينتون واخرون حيث قسموا مراحل هذه العملية الى أربع مراحل رئيسية كما يلي¹:

- مرحلة تحديد الاحتياجات من الكفاءات؛
- مرحلة وضع برنامج تنمية الكفاءات؛
- مرحلة تنفيذ برنامج تنمية الكفاءات؛
- مرحلة تقييم عملية تنمية الكفاءات.

تم تلخيص المراحل السالفة الذكر من خلال الشكل التالي:

الشكل (1-7): مراحل عملية تنمية الكفاءات حسب ديريك تورينتون

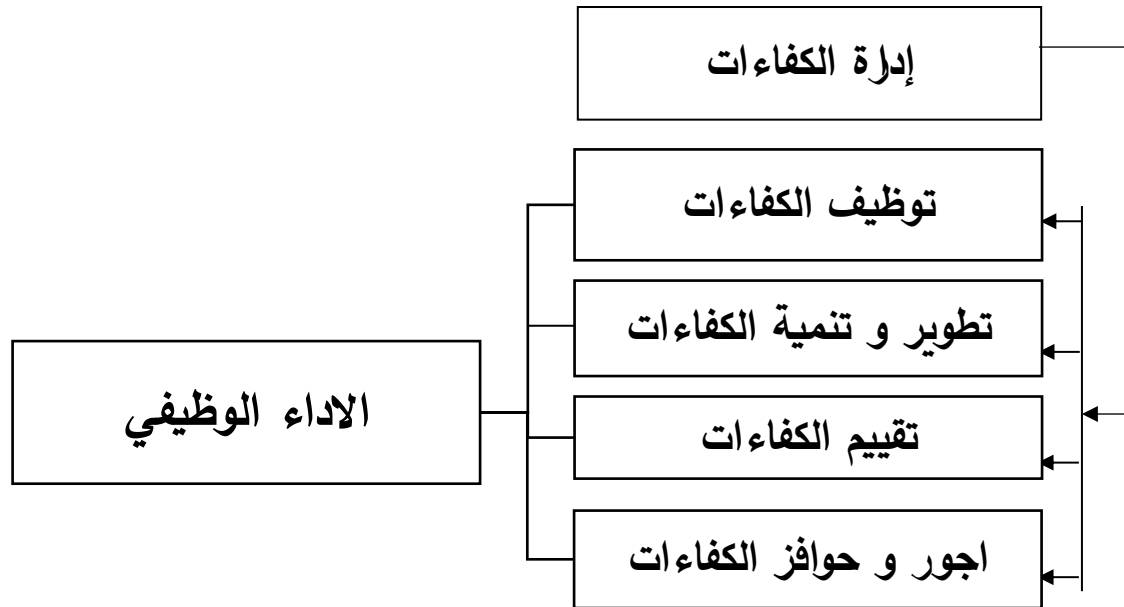


Source: Derek Torrington, Laura Hall and Stephen Taylor, Human resource management, 7 th edition, Pearson education, England, 2008, p.419.

1 Dereck Torrington & others. op. cit. p418

نلاحظ من الشكل السابق أن تطوير الكفاءات يمر بأربع مراحل رئيسية، منها مرحلة تحديد احتياجات الكفاءة تعتبر المرحلة الأولى من العملية وبالتالي فهي تتربع على القمة مقارنة بالمرحل الأخرى. المراحل الأخرى، تليها مرحلة وضع برنامج التنمية، ثم مرحلة تنفيذ البرنامج، والمرحلة الأخيرة هي مرحلة التقييم لعملية تنمية القدرات. تشير الأسهم بين هذه المراحل إلى ترتيبها، حيث لا يمكن تخطي أي مرحلة، أو التقدم إلى المرحلة التالية قبل الإكمال، ولا يمكن الرجوع إلى الوراء حيث تستمر العملية وتكرر بدورة من المراحل المتتالية. وكحوصلة ونظرا لأهمية إدارة الكفاءات في المؤسسات الإنتاجية وهي التي تسعى بالاهتمام والكفاءة في المؤسسة سنتطرق إليها في المطلب التالي فلا يمكن توظيف وتنمية وتطوير وتقييم الكفاءات الا بتهته الإدارة والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل (1-8) أثر إدارة الكفاءات على الأداء الوظيفي



المصدر: خالد فتوح وظائف إدارة الكفاءة وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي مجلة العدد الاقتصادي، المجلد 13 العدد 01 (2022)، جامعة معسكر، الجزائر، ص.40.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الكفاءات

تعتبر البيئة التنافسية في القرن الحالي أحد أسباب ظهور إدارة الكفاءات بسبب تركيزها على الابتكار والمرونة والجودة، اذن سنتطرق الى تعريف إدارة الكفاءات وأهدافها ووظائفها.

المطلب الأول تعريف إدارة الكفاءات:

لمعرفة إدارة الكفاءات لا بد من تعريف " المناجنت " فكلمة مناجنت حديثة في علم التنظيم، لذلك اختلف الباحثون في إعطاء تعريف محدد لها، وتجد هذه الكلمة مصدرها هي الكلمة الإنجليزية (to manage) وهي تعادل كلمة manger و diriger بالفرنسية بمعنى التسيير وهذا منذ سنة 1865، وقد تغير بصفة عامة الإدارة " الإدارة"¹.

وقد ظهر جدال حاد في فرنسا حول هه العبارة وذلك لمحاولة إعطائها الطابع الفرنسي المحض، لذلك فقد كانت هناك محاولات عديدة لإيجاد كلمة مرادفة للمناجنت، حيث عبر العددي من الباحثين والدارسين عن المناجنت بعبارات أخزى لها نفس مدلولها الأول كالتجديد renouveau او التحديث الإداري modernisation administration².

وعلى الرغم من المحاولات العديدة لاستبدال الكلمة الإنجليزية mangement بسبب تمسك الباحثين بهذه الكلمة ويظهر استعمالها في كل بحوثهم ودراساتهم واعتقاداتهم بأنه ليس من المهم فرنسة هذه العبارة بل المهم من ذلك هو العمل على البحث في المناجنت لإيجاد طرق فرنسية محضة في التسيير الإداري.³ مما أدى الى استعمال كلمة مناجنت من طرف الاكاديمية الفرنسية بصفة رسمية سنة 1973.

مع عدم وجود تعريف دقيق للمناجنت الا انه تم الاتفاق من طرف الباحثين على تعريف المناجنت من خلال محتواه، كما عرفه الكثير منهم على انه:

— مجموعة تقنيات تنظيم وتسيير مؤسسة.

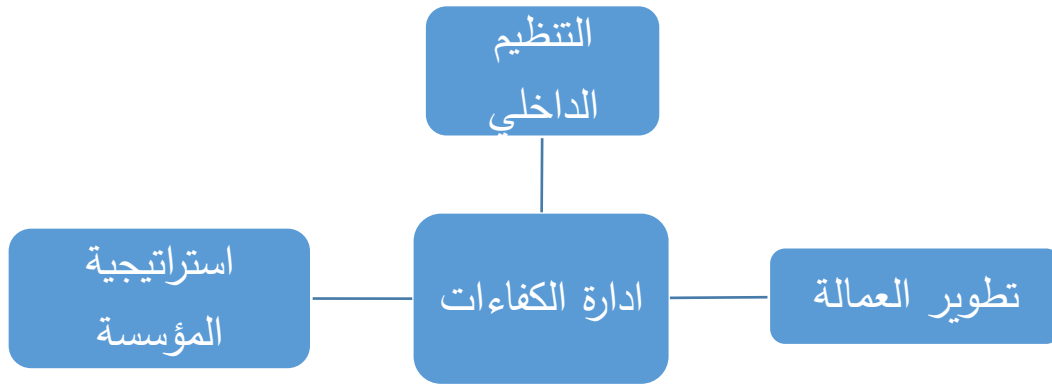
¹ Caroline vayrou, **le management public et discours et fonction unviestre panthéonisas**, paris, 1995, P03.

² بن فرحات مولاي لحسن، ادارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، 2012، ص63.

³ Caroline vayrou,, **le management public et discours et fonction unviestre** ,op. Cit, p3-4.

- "فن و علم : فن لأنه يستند على الخبرة و القدرات الشخصية للإفراد و علم من حيث انه يطبق المعارف العلمية المستنتجة من النظريات العلمية.¹
 باعتبار المناجنت فن وعلمنا اذن لا يمكن تعريفه بالتسيير La gestion بل يمكن تعريفه ب فن التسيير أي التسيير الناجح والإيجابي.
 اما ادارة الكفاءات management des compétences فهي الاتجاه الذي تتبعه المؤسسة للوصول الى أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها.
 والشكل التالي يمثل المتغيرات المؤثرة على ادره الكفاءات.

الشكل (1-9): المتغيرات المؤثرة على إدارة الكفاءات



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على معطيات متاحة

1- هدف واهمية إدارة الكفاءات:

أ. الهدف:

الهدف من إدارة الكفاءات هو جذب وتحليل وتدريب وتطوير نطاق غير مرئي جوهرياً للموارد البشرية، وإلى الحد الذي لا تُمنح فيه الموارد البشرية مورداً فريداً، بل إمكانات و ثروة ديناميكية. أيضاً بالنسبة للمؤسسة، لا يمكن لإدارة القدرات سوى تحقيق مجموعة واحدة من الأهداف لأنها المكافأة الأهم لجميع الأصعدة الإدارية بدون استثناء.

¹ Caroline VAYROU, le management public et discours et fonction unvirestre panthéon Op.cit., p 28.

ب. الأهمية:

المنظمات بحاجة لأشخاص مؤهلين لتحقيق أهدافها بكفاءته وفعالية، وفي عالم اليوم الذي يعتمد بنسبة كبيرة على قطاع الخدمات أكثر من قبل فان أهمية المورد البشري لا يمكن اهمالها وتعتمد المنظمات على كفاءات الافراد لزيادة العائد على استثماراتها بالإضافة الى استخدام الموارد التقنية والموارد المادية، وهناك العديد من الأسباب التي تدفع بالمنظمات الى التركيز على الكفاءات واعتبرها أحد اهم البنى التحتية للإدارة كفاءة.¹

2- مقاربات إدارة الكفاءات:

يعد محتوى الكفاء من منظور جديد له دلالة بسيطة، أي قدرة الموارد البشرية الاستجابة بفاعلية وكفاءة لمتطلبات الوظيفة، ولكنها أصبحت مفهوما متكاملًا ومعقدًا القدرة على المزامنة حسب السياق الفردي والجماعي والتنظيمي وانسجام مما جعلها تتبوأ مكانة محورية ضمن نظام الإدارة لكونها تربط بين ثلاث مفاهيم أساسية وهي : الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، التدبير أو الإدارة بصفة عامة إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من إدارة الحافظة التكنولوجية إلى إدارة حافظة الكفاءات والذي يقوم على ثلاث مقاربات وهي :

أولاً: المقاربة التسيرية:

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر هذه المقاربة في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال هذه المعارف والخبرات في وضعيات مهنية مختلفة فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءة متكونة من رأسمال يشمل المعرفة والمهارة أو المعرفة العملية وحسن التصرف.²

في هذه المقاربة لا بد أن تكون هذه المكونات الثلاث للكفاءة جاهزة وقابلة للتعبئة وضعية والاستغلال عند أي وضعية مهنية أو وضعية عمل محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة وضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل

¹ خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب وكفاءة البشرية، زمزم ناشرين وموزعون، الأردن 2013، ص 83-84.

² يحمية سمالي، إثر التسير الاستراتيجي للمواد البشرية، وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية على المؤسسة، أطروحة دكتوراة دولة في علوم التسير، جامعة الجزائر، 2002، ص 142.

ثانيا: المقاربة العملية

من منظور هذه المقاربة تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب والتعلم الجماعي، السيورة التنظيمية وكذلك التكنولوجيا. فالكفاءات بهذا المنظور لا يمكن الحصول عليها أو تقليدها لأنها التفاعل المتزامن بين هذه العناصر الثلاث وليس ظرفي ومؤقت ووليدة كذلك قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي لهذه المكونات بما يمنح لها ميزة تنافسية.¹

ان القدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية ومن هنا تكون الكفاءة شيء عملي ووليدة الممارسة الميدانية والناجحة للمكونات الثلاث.²

ثالثا: المقاربة الإستراتيجية:

وفق هذه المقاربة تحقق الكفاءات للمنظمة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية فالكفاءات بهذا المعنى تكون تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية التي:³

- يصعب تقليدها من طرف المنافسين؛
- يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة آلية تكنولوجية جديدة
- يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات اخرى مشابهة.

¹ و² ابن عيسى محمد المهدي: العنصر البشري من منطق اليد العاملة الى منطق الرأسمالي الاستراتيجي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية³ وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004 ص 69-70.
³ بحضرة سملاي، اثر التسيير الاستراتيجي للمواد البشرية، مرجع سابق، ص 143.

لمطلب الثاني: نموذج إدارة الكفاءات

هناك نماذج مختلفة لإدارة الكفاءات، بحيث صمم كل نموذج ليتلاءم مع طبيعة الشركات الانتاجية، فكل شركة لها أهدافها واستراتيجياتها الخاصة وكذلك أنظمتها وبنائها وطبيعة انتاجها، وبالرغم من ذلك هناك نقاط مشتركة بين هذه النماذج المختلفة وهو ما يميز نموذج الكفاءة، وعلى العموم تركز إدارة الكفاءات على المراحل والنقاط التالية:

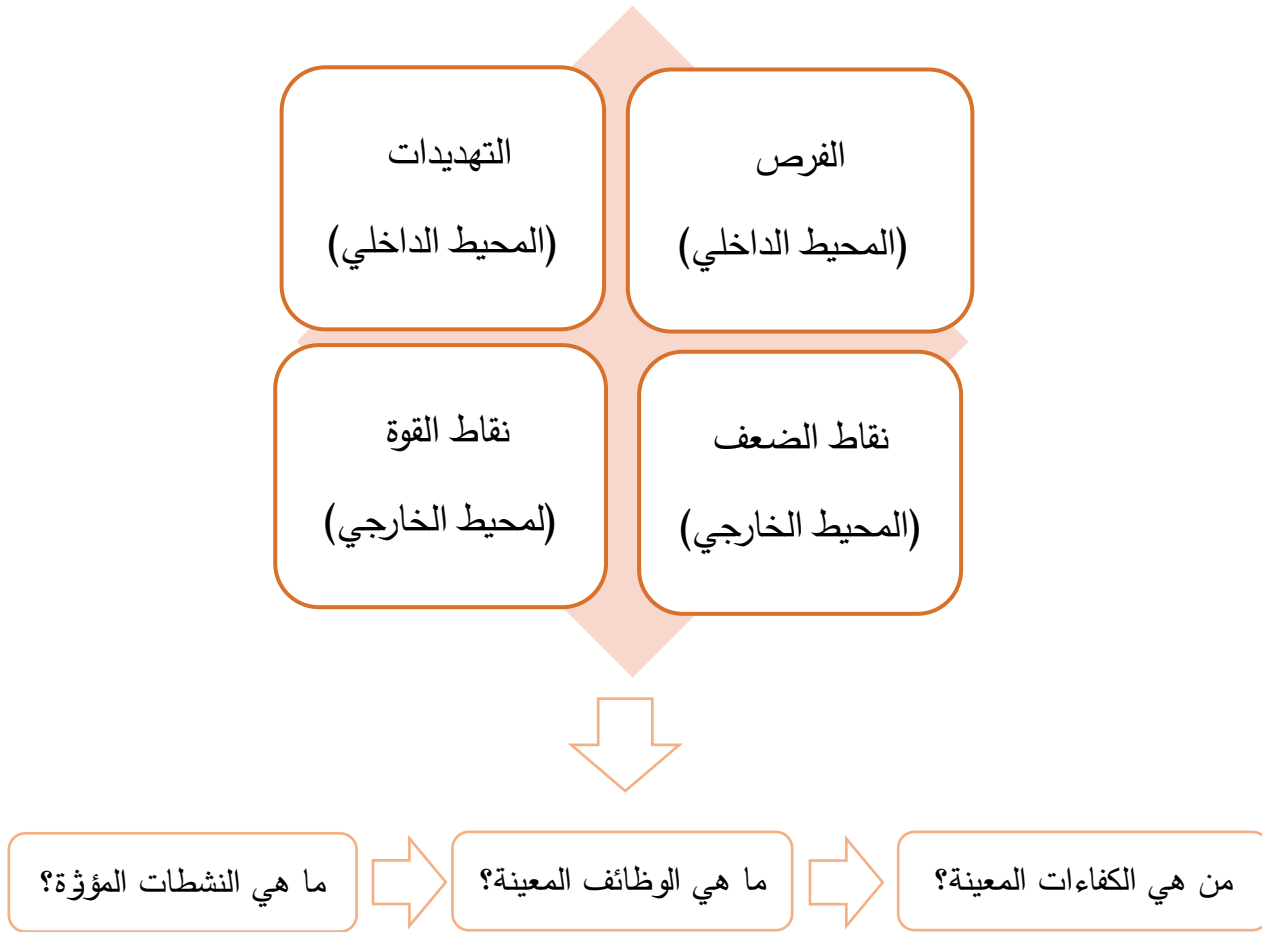
1. تخطيط الكفاءات *Planification des compétences*:

تقوم المؤسسة بتشخيص وضعيتها الحالية وذلك بدراسة محيطها الداخلي والخارجي من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها وكذا منافسها في القطاع وميزاتها التنافسية إلى غيرها، ثم تقوم بتحديد أهدافها الحالية والمستقبلية والوضعية المثلى التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها، ثم تقوم بتحديد كل أنواع الوظائف الضرورية لذلك وأنواع الكفاءات التي يحتاجها الموظفون لشغل هذه الوظائف، ثم القيام بتحليل تشكيلة الموظفين المتواجدين لديها ودراسة كفاءة ومهارة وخبرة وعوائد كل واحد منهم وكذا تطلعاتهم ومشاريعهم المهنية، ثم تقارن الاحتياجات من الكفاءات التي تحقق لها الأهداف مع ما هو متوفر لديها من كفاءات موظفيها، وبذلك يمكنها تحديد الانحرافات بين ما هو متطلب وما هو موجود وبذلك تخطط لنقل وترقية بعض الموظفين أو إعادة تدريبهم أو إعادة توزيع الوظائف، وان كان هناك نقص في الكفاءات فتخطط لتوظيف أفراد جدد يمتلكون هذه الكفاءات.¹

وقد لخص ايموف (emoff) ذلك في مصفوفة، التي توضح تشخيص إستراتيجية تحدد نقاط قوة وضعف، والفرص والتهديدات الداخلية والخارجية لمحيط الشركة والشكل التالي يمثل ذلك:

1 بوقرة رايح وبن سالم امال، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الابداع للمؤسسات، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير العلوم التجارية، العدد 2017/18، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص45.

الشكل رقم (1-10): مصفوفة EMOFF لتخطيط الوظائف والكفاءات.



Source: Annick HAEGEL, la boîte à outils des ressources humaines, édition Dunod, Paris, France, 2012, p 82.

2. إنشاء مرجعية الكفاءة:

بعد تحديد الوظائف المرتبطة بالأهداف تقوم المؤسسة بتقييم هذه الوظائف حسب لعائلات المهنية وذلك بتحديد المهن ثم تحديد كل الوظائف التي تمارس في نفس لمهنة والأنشطة والمهام المرتبطة بها، وكذا شروط ممارستها والتدريبات الضرورية لمن يشغلها وأماكن ممارستها أيضا.¹ ثم تقوم بإنشاء "مرجعية الكفاءة وذلك بوضع قائمة للكفاءات الضرورية لممارسة هذه الوظائف والأنشطة والمهام المرتبطة بها، وترتيبها وتنسيقها حسب متطلبات هذه

¹ YOUNES TRONJI, revaloriser l'encadrement intermédiaire par la gestion des compétences, mémoire de fin d'étude master en ressources humaines, Institut Supérieur de Commerce et d'administration des entreprises, Maroc, 2006-2007.p55

الوظائف وحسب التسلسل الهرمي لها، وبعد ذلك يمكن استئناف تنفيذ برنامج إعادة التوزيع للموارد البشرية أو إعادة تدريبها، وتوظيف أفراد جدد حسب التحديد الكمي والكيفي للكفاءات التي تحتاج إليها.¹ ما يمكن تحقيق هذا المرجع بجعل الشركة تتحول من تنظيم مركز على المنصب الى تنظيم مركز على الكفاءة والذي يصبح محور تتمركز حوله جميع ممارسات المزارد البشرية ووسيلة للمساهمة في تحقيق الهدف الاستراتيجي للشركة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (1-2): مقارنة بين التنظيم المرتكز على المناصب والتنظيم المرتكز على الكفاءات

المعيار	التنظيم المرتكز على المنصب	التنظيم المرتكز على الكفاءة
الأساس	المهام	الفرد
المتطلبات	خاصة بالمنصب	قابلة للتحويل
الوصف	تفصيلي للمهام	الأفراد والكفاءات اللازمة للتطوير
المعارف	نظرية وعملية	سلوكية، عملية ونظرية
المحور	المنصب: محور جميع أنشطة الموارد البشرية	الكفاءة: محور جميع أنشطة الموارد البشرية
التعيين	دائم	مؤقت
الاختيار	وفقا لمتطلبات المنصب	حسب القدرة على اكتساب الكفاءات
المكافأة	بناء على المقارنة مع مناصب مرجعية	على تقييم الكفاءات
التقييم	على أساس تحقيق معايير الإنتاج	على أساس التحسين المستمر

Source: Chekib, J. Le Paradigme de la gestion des compétences, application au cas tunisien, Revue de l'économie & de management : management des savoirs et développement des compétences, (2004) ،N°03

¹ OLLEIK, Zeinab, Démarche curriculaire : élaboration de référentiels FLE/FOS, In : Formation de formateurs, Université de Damas et Université d'Alep, 11-13 avril 2010, Damas et Alep, Syrie.pp6-8.

3. استقبال ودمج الكفاءات الجديدة:

يجب استقبال الموظف الجديد بشكل منظم وفعال، بحيث تتم تهيئة محيط عمله وتجهيز كل الأدوات اللازمة له، ثم يستقبل من طرف المسؤولين كالمسؤول المباشر، ويتم اختيار موظف من المؤسسة " الموظف المشرف"، حيث يكون ذو خبرة في مجال عمل الموظف الجديد ليقوم بمرافقته، ينقل له كل المعارف والمعلومات الضرورية ويوضح له كل الأدوار ومتطلبات العمل اللازمة والسلوكيات المرغوبة، ويجب أن يتعرف الموظف الجديد على فلسفة المؤسسة، (ثقافتها، قيمها، متطلبات نجاحها وأهدافها) ثم يتم تسليم وتوقيع الوثائق الضرورية للعمل وتأتي مرحلة ملكية الموظف الجديد لوظيفته، ويتم دمج مع فريق العمل الجديد ويعرف كل ما هو مطلوب منه والانجاز المنتظر منه تحقيقه.¹

يقوم المشرف بتدريبه ليكتسب المعارف والمهارات والقدرات والقيم المطلوبة في عمله، وبعدها يتحقق من أن الموظف قد تدرب جيدا وينجز عمله بشكل صحيح ومنظم ويقوم بالانسحاب تدريجيا. ثم تقام مقابلات مع هذا الموظف الجديد للتحقق من رضاه ورغبته في العمل وكذا كفاءاته المكتسبة وهل مازال يحتاج إلى تطوير وتحسين، وتدون كل هذه الملاحظات والتي يسمح لهذا الموظف بالاطلاع عليها.²

4. نموذج ISD (نموذج تصميم الأنظمة التعليمية) :

تم تصميم نموذج تصميم ISD لحل مشكلة التدريب، تم إنشاؤه في الأصل من قبل وزارة الدفاع، ولكن يمكن العثور عليه الآن في أي نوع من المؤسسات تقريبا ويتضمن تصميم نظام التدريب (ISD) تحديد متطلبات التدريب بناء على تحليل بيانات متطلبات أداء العمل لخبراء العمل الذي سيتم تنفيذه، وصياغة أهداف التدريب بناء على عملية تحليل العمل، وتطوير الاختبارات لتقييم الأداء تقدم المتدربين لأهداف التدريب، سيحاول تصميم نظام التدريب (ISD) إيجاد هيكل لعملية تصميم التدريب عند تحديد أفضل استراتيجية تدريب.³ ويعرف ان معظم تصاميم الأنظمة التعليمية (ISD) الحالية عبارة عن اشكال مختلفة من نموذج ADDIE (نموذج أدي (ADDIE) هو إطار تصميم أنظمة تعليمية (ISD) يستخدمه العديد من مصممي التعليم ومطوري التدريب بهدف صناعة الدورات) وهو الاسم المختصر للعناصر الخمس:

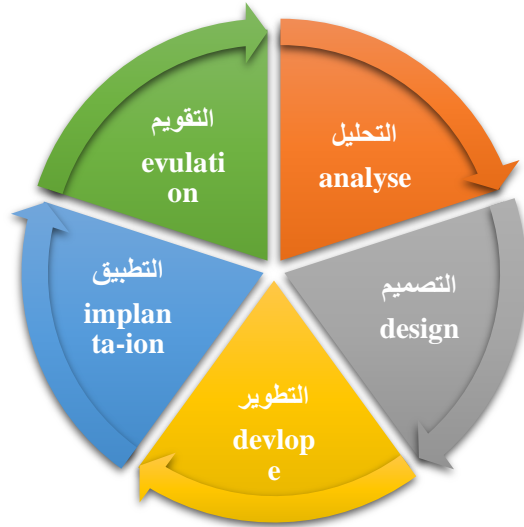
¹ بوقرة رايح، بن سالم امال، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الابداع للمؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص46.

² YOUNES TRONJI, , revaloriser l'encadrement intermédiaire par la gestion des compétences, mémoire de fin d'étude master en ressources humaines, op.cit., p21.

³ <https://hakapetk.com/مطلباته-التدريب-ومطلباته/>، 21:33، /2022/03/10/21.

1. التحليل 2. التصميم 3. التطوير 4. التنفيذ 5. التقييم
كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-11): نموذج ADDIE



المصدر : 11-04-2022، 19:34، نسخة الكترونية من https://fr.wikipedia.org/wiki/Modèle_ADDIE موقع

وفي الجدول التالي موجز لمهام هذه المراحل الخمسة للنموذج العام:

الجدول رقم (1-3): موجز مهام المراحل الرئيسية في النموذج العام لتصميم التعليم ومخرجاتها

المخرجات	المهام	مراحل التصميم التعليمي
خصائص المتعلم وصف المعوقات تحليل المهام	تحديد الحاجات تعريف المشكلات تحليل المهام	التحليل (Analyse) عملية تحدد ما يجب تعلمه
اهداف قابلة للقياس استراتيجية التعلم	كتابة الأهداف تخطيط التعليم تحديد المصادر تطوير فقرات الاختبار	التصميم (Design) عملية توصيف كيف سيتم التعلم

<p>اللوحه القصصية السيناريو التمارين البرامج الحاسوبية</p>	<p>العمل مع المنتجين تطوير الكتب والخرائط الانسيابية والبرامج</p>	<p>التطوير (développement) عملية تأليف المواد التعليمية ونتاجها</p>
<p>ملاحظات المعلمين وبيانات</p>	<p>تدريب المعلمين التجريب</p>	<p>التنفيذ (implantation) عملية وضع المشروع التعليمي في سياق واقعي</p>
<p>التوصيات تقرير المشروع النموذج الاولي المعدل</p>	<p>تسجيل البيانات تفسير النتائج مراجعة النشاطات</p>	<p>التقويم (évaluation) عملية التحقق من مناسبة التعليم</p>

Source: Steven J. McGriff, Instructional Systems, College of Education, Penn State University 09/2000, P02

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

في البداية يتم القيام بمقابلة فردية بين الرئيس المباشر والموظف للسماح للطرفين بتحقيق التوافق بين الأهداف الشخصية للفترة القادمة وكذا الدعم المطلوب للوصول إلى النتائج المرغوبة، وتحديد معايير الأداء الموضوعية والنموذجية بالنسبة إليهما، احتياجات التدريب، التطلعات المهنية وهذه الخطوة تعتبر بمثابة اتفاق. وبعد ذلك على الموظف أن يعمل على تحقيق الأهداف الملزم بها، وعلى المسؤول أن يوفر الدعم المتفق عليه ويتم تتبع قياس أداء الموظف والعائد الذي يحققه، ويجب مناقشة الموظف حول أدائه بشكل مستمر من أجل تحسينه وتطويره وهو ما يساهم في تحقيق الأهداف المحددة.¹

¹ YOUNES TRONJI, , revaloriser l'encadrement intermédiaire par la gestion des compétences, mémoire de fin d'étude master en ressources humaines, op.cit., p21.

خاتمة الفصل الاول:

- من خلال ما تم التطرق له في هذا الفصل قد وصلنا الى عدة نقاط أهمها:
- تعتبر الكفاءة أساس نجاح المؤسسات لان استخداماتها في مجال الإدارة متنوع أي هي حصيلة المزج بين المعارف وممارسات وبراهين من اجل تحقيق استجابة الموارد البشرية.
 - تتمثل إدارة الكفاءة في الاعتماد على استراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة وتنفيذ برامج تعمل تحسين أداء الموارد البشرية لتحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات.
 - تقام إدارة الكفاءات على عدة مقاربات (المقاربة التسييرية للكفاءة، المقاربة العملية المقاربة الاستخراجية).
 - تهتم إدارة الكفاءة بجذب الكفاءات لاستعمالها في الوصول الى التميز بالمنظمة ولا يقف في جذب الكفاءات بل تقيّمها وتطويرها وتحفيزها واستخراج الطاقات الكامنة.
 - لا يمكن استغناء الشركات خاصة الإنتاجية عن إدارة الكفاءات فهي أساس الاستغلال الأمثل للموارد البشرية التي تمثل نقطة قوة وجوده في الإنتاج.

الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي

تمهيد:

لقد تميز الإنسان منذ بدء البشرية عن غيره من المخلوقات بالعقل، هذا الجهاز الوظيفي الذي مكن الإنسان من الارتقاء بنفسه وبطريقة حياته و يحدد أهدافه و يسعى الى تحقيقها بنفسه و في طريقة تحقيق الأهداف لا تكون عشوائية او غريزية بل بطريقة منظمة و ممنهجة و يعد الخطط المناسبة و المدروسة بطريقة عملية و ممنهجة ، ومن هذا المنطلق بدأ الإنسان في الاهتمام بالتخطيط و بدأ بتخطيط مبسط أولاً ، لكن هذه الأهمية ازدادت حدثها مع مرور الوقت وإدراك الأفراد والجماعات لمدى دوره في مختلف مجالات حياتهم، مما أدى بالشركات إلى جعل التخطيط أحد أولوياتها الوظيفية و الرئيسية ، فاعتماد على التخطيط يجنبها الوقوع في المخاطر و إدارة ازماتها و تنمية كفاءاتها.. الخ. وفي الوقت الحالي لا يمكن الاستغناء عن هذا التخطيط سواء في الشركات الكبرى او الصغرى كما نضرا الى أهميته في جميع الجوانب.

عملية التخطيط بحد ذاتها لا تكون بعشوائية بل تسترعي إتباع نمط علمي ومسار منهجي محدد وبالتالي فإن التخطيط على مستوى الشركات يكون على أساس استراتيجي، يراعي حجم وإمكانات المؤسسة، والمحيط الذي تعيش فيه، حيث تتبنى الإدارة مهمة التخطيط الاستراتيجي ويكمن دور هذا الاخير في تطوير الإدارة الاستراتيجية أيضا، هذا يرفعا حتما إلى طرح الإشكال الآتي: ماهية الإدارة الاستراتيجية وما هو نظام التخطيط الاستراتيجي؟

وسنستعرض في هذا الفصل بشكل مفصل مفهوم كل من الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي كما يحتوي على مبحثين هما:

◀ الإدارة الاستراتيجية

◀ ماهية التخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية

ظهرت أساليب وأدوات جديدة في ميدان الإدارة للتعامل مع القضايا والإشكاليات في العقود الأخيرة، اعتباراً أن التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي بمقتضاها يتم تطوير الإدارة الاستراتيجية، وتعتبر الإدارة الاستراتيجية من أكثر الأدوات أهمية في التعامل مع التغيرات في المستقبل بصفة عامة، وهذا المجال أصبح أداة إدارية شائعة في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينات من القرن الماضي ومازالت محل تطوير وتحديث حتى إلى يومنا هذا.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها

للتطرق إلى الإدارة الاستراتيجية لابد من تعريف الإدارة ثم الاستراتيجية أولاً.

أ. **تعريف الإدارة:** يعرف هنري فاييل (Henry Fayol) أن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم، وتصدر الأوامر، وتنسق وهنا يسرد فاييل وصفات الإدارة أنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة على أنها تعني الإدارة.¹

ويأتي أبو الإدارة العلمية فريدريك تايلور (Frederick Taylor) أن الإدارة هي معرفة ما هو مطلوب عمله من الأفراد والتأكد من أنهم يؤدون واجباتهم بأحسن وأرخص الطرق. ويعرف جون مي الإدارة بأنها " فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين وهكذا تتوالى التعريفات المختلفة للإدارة، باختلاف تخصصات القائمين على التعريف، وفترات كتاباتهم، والظروف السائدة وقت تحديدهم لمفهوم الإدارة. ولن نتوقف التعريفات لأن العملية الإدارية في تطوير مستمر، وفي أوضاع ديناميكية متجددة فالأدبيات اليوم تتحدث عن عناصر جديدة تؤدي إلى تحقيق أهداف الإدارة.²

¹ بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008، ص 20.

ب. مفهوم الاستراتيجية:

الاستراتيجية كلمة ارتبط ظهورها بالمفهوم العسكري وفي هذا المجال عرفها غرافيس (gravais) بأنها: فن قيادة الجيش للوصول إلى الانتصار وكذلك التفكير في السبل و الوسائل الضرورية لذلك وهذا مفاده أنها تعني مدى النظرة الثاقبة بعيدة المدى والشاملة والكاملة".¹

تعريف الاستراتيجية:

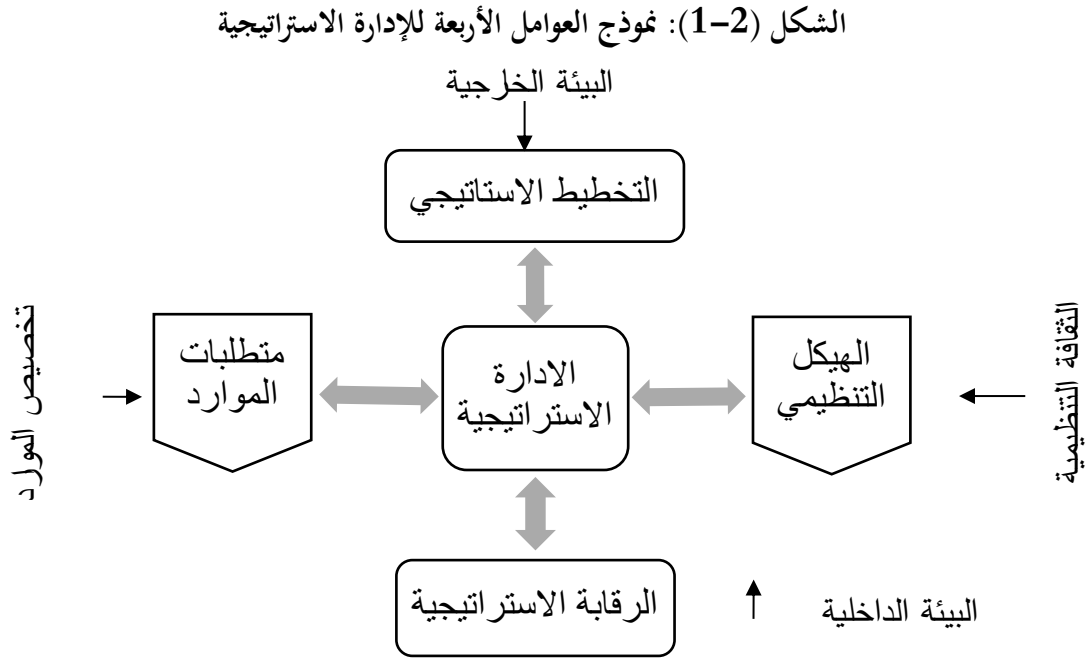
عرف ألفريد شاندر (Alfred Chandler) الاستراتيجية بأنها " تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الاجل للمنشأة وتبني طريق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف "، وعليه، فان الاستراتيجية تشمل الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية. التي ستسعى المؤسسة الى تحقيقها، فالاستراتيجية تهتم أكثر بالتغير طويل الاجل وهي اقل تجاوبا مع التغير قصير الاجل في الأسواق وعناصر البيئة من أنواع الخطط الأخرى، وهذا ما يعني أن الاستراتيجية لا تتغير على الاطلاق وإنما غير مرنة ولكن نفترض بأن الاستراتيجية لا بأسلوب الذي تتغير فيه الخطط الأخرى.²

ج. تعريف الإدارة الاستراتيجية:

تعرف الإدارة الاستراتيجية على انها " علم وفن وتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظم من تحقيق أهدافها " ،، وقد أشار الباحثين الى ان أي نظام للإدارة الاستراتيجية عليه ان يشتمل على مجموعة من الخطوات و المتمثلة بتحديد القيم الأساسية للأعمال و الأهداف التي تبرز من خلالها و تبناها المنظمة، ، وان هدفها الرئيسي هو تحقيق التناسب بين قابليات المنظمة (القوة والضعف)، والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، وتحديد الوحدات التنظيمية و تخصيص الموارد اللازمة لها، و لتحقيق اهداف المنظمة و بناء التركيب التنظيمي و نظم المعلومات و التوجيه و القيادة ، وقد تبني هؤلاء الباحثين ما يسمى نموذج الأربع عوامل للإدارة الاستراتيجية.²، كما هي موضحة في الشكل التالي:

¹ اباكار ميرنغي، الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة عوائد التسيير، يناير-فبراير 2001 العدد 132، ترجمة زهية موساوي، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية العدد الأول، 2002، ص90.

² الحسيني، فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم-مداخلها-عملياتها المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر عمان 2006، ص33.



المصدر: ثائر شاكر محمود الهبي، سامي ذياب الغريزي، التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2014 نص22.

وبدل مصطلح الإدارة الاستراتيجية على صياغة الاستراتيجية وتنفيذها و تقسيمها، في حين يدل مصطلح التخطيط الاستراتيجي (stratégie planning) على صياغة الاستراتيجية فقط، و ان هدف الإدارة الاستراتيجية هو خلق فرص جديدة و مختلفة للمستقبل و استغلالها، و يحاول التخطيط الاستراتيجي رسم المستقبل من خلال استقراء اتجاهات اليوم.

ومثل أي إدارة فالإدارة الاستراتيجية أيضا لديها اهميات وهذا ما سنوضحه في العنصر التالي:

د. أهمية الإدارة الاستراتيجية:

للإدارة الاستراتيجية أهمية كبيرة في المؤسسة، وذلك ما اشارت اليه العديد من الدراسات الميدانية والمتمثلة في:¹

– توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

– دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية؛

1 بلخضر مسعودة، مطبوعة محاضرات لشعبة السنة أولى ماستر، تخصص مقولاتية، مقياس الاستراتيجيات التنافسية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2020-2021، ص01.

- تمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من تحقيق أعلى مستويات الأداء؛
 - جعل المديرين أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة وتغيراتها؛
 - تنمية عادات التفكير في المستقبل، وهي من أبرز نتائج الإدارة الإستراتيجية؛
 - التخصيص الفعال لإمكانيات وموارد المؤسسة؛
 - توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية، ومن ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير؛
 - تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة؛
 - توضيح الأهداف والتوجيه اللازمة لمستقبل المنظمة ككل.
- هـ. مكونات الإدارة الإستراتيجية: تتكون الإدارة الاستراتيجية من:

أولاً) البيئة:

مجموعة من العناصر التي تحدد سلوك المنظمة، كما ان البيئة تحدد نماذج او طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة او تحقيق أهدافها. وتنقسم الى:¹

أ. البيئة الخارجية:

تعتبر من العوامل المؤثرة على المؤسسة من الخارج ومن الصعب ان نسيطر على هذه العوامل وتستطيع المؤسسة تجنب المخاطر واستغلال الفرص عن طريق دراسة هذه العوامل كما انها تنقسم الى قسمين (بيئة عامة، بيئة خاصة)؛

I. البيئة العامة:

وهي تلك العوامل التي تؤثر على المؤسسات بنسب متفاوتة، مثل ارتفاع الأسعار(التضخم) فقد يؤثر على كل المؤسسات، لكن تأثيره على بيع السيارات الجديد يكون أكبر وبشكل سلبي يحول المستهلك على شراء السيارات المستعملة: وهنا لا تستطيع المؤسسة بمفردها التأثير على عناصر هذه البيئة، وفي الواقع هناك العديد من العوامل التي تندرج تحت هذا التقسيم وفي كل عامل من العوامل العديد من المتغيرات المؤثرة وسنحاول توضيحها بالقدر الكافي وبشكل مركز؛

¹ عبد السلام اب قحف، التسويق ووجهة نظر معاصرة، الإسكندرية، متعة الاشعاع، 01/01/2000، ص69.

(1) **عوامل اقتصادية:** هي مجموعة من العوامل التي تتبع من طبيعة النظام الاقتصادي، ويختلف تأثيرها على المؤسسات من مؤسسة الى أخرى، كما يندرج تحت هذا العامل مجموعة من المتغيرات مثل (مستوى الدخل)؛

(2) **السياسات المالية والنقدية للدولة:** السياسة النقدية ويقصده بها التحكم في كمية عرض النقود الموجودة في السوق للتداول وأسعار الفائدة، والسياسة المالية هي التي تعتمد على هذا الانفاق الحكومي وسياسة الضرائب المتبعة؛

(3) **دورة الاعمال:** ويقصد بها دورة الاعمال ما بين الركود والفساد والانتعاش، مما لا شك فيه ان دورة الاعمال لها تأثير كبير على المؤسسات ولكن الاختلاف هو في درجة ونوعية التأثير، حيث قد يكون لصالح المؤسسة او ضدها، فمثلا الركود والكساد له تأثير سلبي على الصناعات المعاصرة مثل (السيارات والأثاث) الجديدة ما له تأثير إيجابي على بيع الأدوات الصناعية ومحلات الصيانة، أي ان تأثيره يكون منعزلا تقريبا على صناعة الخبز؛

(4) **ميزان المدفوعات:** يقصد به الفارق بين لصادرات والواردات، فكل دولة تسعى الى احداث فائض في ميزان المدفوعات، بتشجيع الصادرات، وفرض القيود وادارتها، وهذا من شأنه ان يخلق فرصا للمؤسسات وتهديدا للمؤسسات الأخرى؛

.ii البيئة الخاصة:

تعد بيئة مباشرة تؤثر على شركات إنتاجية معينة، حسب تقسيم بوتنر تم إيجاد العديد من المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة هي:

- القادمون الجدد المحتملون والمشترون. الموردون.
- السلع البديلة،
- أصحاب المصالح الأخرى.

(ب) البيئة الداخلية:

هي العوامل المؤثرة على المؤسسة من داخلها وتقسم في العادة الى ثلاثة اقسام هي (بناء تنظيمي، ثقافة المؤسسة، الموارد).¹ يتم تحليل نقاط القوة والضعف لدى المؤسسات بمساعدة لبيئة الداخلية من الفرص وتحطي التهديدات

¹ أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، عمان، دار الجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002، ص 64 ص 136 على التوالي.

الناجحة عن تحليل البيئة الخارجية أي على كل مؤسسة الاستفادة من نقاط القوة التي لديها وجعلها مزايا تنافسية، حيث تتمثل عوامل البيئة الداخلية فيما يلي:

1. الهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي:

والتي تحدد خطوط الاتصال وحدود السلطة والمسؤولية ونطاق الاشراف المتبع، والمركزية لا مركزية وفي هذا الإطار أشار كل من غالبرايت وستالكر (Galbraith and stalker) الى ان التبنى المبكر للبناء التنظيمي والمتوافق مع الاستراتيجية ربما يؤدي في اغلب الأحيان الى تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة.¹

2. ثقافة المؤسسة: هي مجموعة من القواسم المشتركة التي تكونت عبر الزمن، ويمكن ان تؤثر على سلوك المؤسسة في تكيفها مع البيئة الداخلية، ويتم التغيير من خلال دراسة ابعاد هذه الثقافة سنتناولها كما وضعها (bayer et trice) باير و ترايس بالجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): ابعاد ثقافة المؤسسة

الابعاد	التعريف
الطقوس	مجموعات مخططة من الأنشطة الدرامية والمعقدة نسبيًا، والتي تدمج عدة اشكال من التعبيرات الثقافية فب حدث واحد يتم خلال تفاعلات اجتماعية وعادة ما يكون في شكل عرض يقدم امام الجمهور.
الاحتفالية	نظام يتكون من عدة طقوس مرتبطة بمناسبة او حدث.
القصة الخيالية	قصة خيالية الذات حبكة درامية، وعادة تستخدم لشرح أصل شيء ما او تغيرات معينة. عادة ما تشير الى ايمان راسخ بمزايا أساليب معينة وسلوكيات محددة حتى إذا لم تدعمها الحقائق.
الاسطورة	قصة رائعة تناقلتها الأجيال تقوم على أساس تاريخي، ولكن تم تحميلها بتفاصيل خيالية.
الرموز	أي شيء او فعل او حدث او جودة او علاقة تخدم كوسيلة لنقل المعاني
اللغة	طريقة استخدام افراد جماعة ما للأصوات والعلامات المكتوبة لنقل المعاني لبعضهم البعض.
القيم	اتجاهات تخدم كموجه للسلوك.
المعتقدات	تفهم لظاهرة معينة.
البطل	الافراد الذين يمثلون السلوك الاخرين.

المصدر: نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعمولة، الإسكندرية: الدار الجامعية , 2001، ص82.

1 أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص136.

3. صياغة رسالة المؤسسة: تختلف منظمات الأعمال في تركيزها على مجالات معينة من مهمتها، وفي هذا الصدد، هناك دراسات مختلفة حول مجالات التركيز في مهمة المنظمة، سنوضح ذلك فيما يلي:

جدول (2-2): يوضح مجالات التركيز في رسالة المؤسسة.

دافيد وبيرس 1978	بيتر دركار 1974	وينيفيس 1969
1. خدمة الزبائن والأسواق:	1. موقف المؤسسة في السوق	1. التكامل.
2. المنجات والخدمات الرئيسة التي تقدمها المؤسسة.	2. الابتكار	2. التأثير الاجتماعي.
3. النطاق الجغرافي للتغطية التسويقية.	3. الإنتاجية	3. تعاون الخصوم.
4. التكنولوجيا المستخدمة.	4. المصادر الخاصة للموارد المالية والمادية، أي كفاءة الحصول عليها.	4. التكيف والتأقلم.
5. العوامل ذات الصلة.	5. الربحية قصد بها تحديد مستوى الربحية.	5. الكينونة الموحدة أي الأجماع على رسالة المؤسسة.
6. بقاء المؤسسة ونموها وربحيتها.	6. مستوى وأداء تنمية الإداريين في المؤسسة. وقصد بها وضع معايير للتدريب والتقييم وتطوير الأداء	6. وفير القدرة على النمو.
7. كيفية تفسير المؤسسة لدرها الاقتصادي والاجتماعي.	7. مستوى أداء العاملين اتجاهاتهم	
8. الصورة المرغوبة للمؤسسة من قبل المجتمع.	8. المسؤولية الاجتماعية ودور المؤسسة في اشباع حاجات المجتمع.	

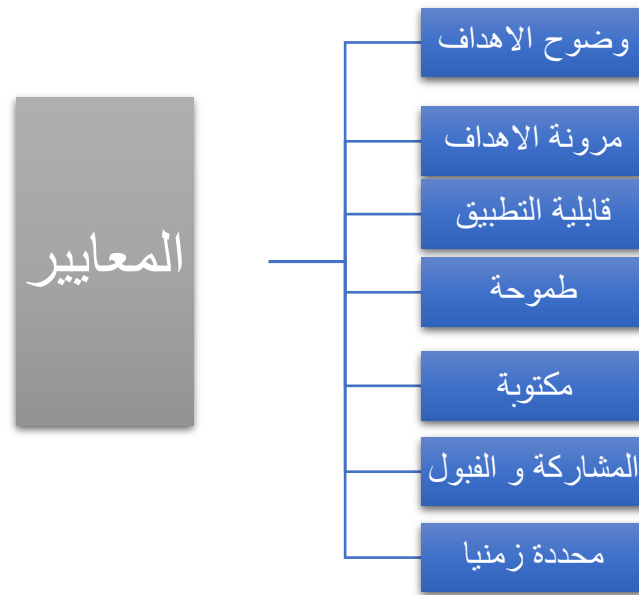
المصدر: فلاح الحسيني، الإدارة الاستراتيجية الطبعة الأولى، عمان دار وائل للطباعة والنشر، 2006، ص54.

وبالتالي كان لزاما ضرورة وجود رسالة واضحة، وفي هذا الصدد ينصح كينج وكليفلانند المؤسسات بوضع رسالة واضحة للأسباب الآتية:¹

- للتأكد من وحدة الهدف داخل المؤسسة؛
- توفير أساس لتخصيص الموارد؛
- لإرساء المناخ العام داخل المؤسسة؛
- لتوحيد اهداف الافراد مع اهداف المؤسسة واتجاهاتها، واستبعاد غير القادرين مع هذا التوحيد؛
- لتسهيل ترجمة الأهداف الى هيكل عمل يتضمن مهام محددة للأفراد؛
- لتحديد أغراض المؤسسة وترجمة الأغراض الى اهداف تسمح بتقدير مقاييس التكلفة والوقت والأداء والرقابة عليه.

ثانيا) لأهداف: هي الغايات التي تريد المنظمة تحقيقها في إطار زمني معين، وهناك العديد من الأهداف التي تسعى المنظمة جاهدة لتحقيقها وتهدف الى ترجمتها، ولكي تكون هذه الاهداف ذات فعالية يجب ان تتسم بمعايير معينة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل(2-2): المعايير التي تتسم بها الأهداف



المصدر: تصميم الباحثين اعتمادا على دراسات سابقة

¹ نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعمولة، مرجع سبق ذكره، ص99.

المطلب الثاني: رسالة المنظمة والأهداف الاستراتيجية:

كما لأي إدارة فإدارة الاستراتيجية أيضا اهداف بحيث تتميز بالتعدد ولتحديد الأهداف الاستراتيجية لابد من تعريف والتفصيل برسالة المنظمة فهي منبع الأهداف:

أولا) رسالة المنظمة: (mission of the organisation)

وجدت المنظمات من اجل تحقيق غرض ما، وبالرغم من ان الغرض قد يتغير مع الوقت الا انه يعد أساسيا، وهكذا عرفت الرسالة بأنها السبب في وجود المنظمة والغرض منها¹ ويكمن دور الرسالة في إجابة التساؤلات الآتية:

1) ما هو نشاط المنظمة؟

2) ما هي الاعمال المستقبلية التي يمكن ان تؤديها؟

وتحتل الرسالة مكانة كبيرة لتحقيق غايات المنظمات وأهدافها، لكنها تحتاج للتفاعل مع بيئة كبيرة جدا، وتعتبر الرسالة دليلا لعمل الافراد والأقسام في المنظمة، اذ من خلالها يستطيعوا العمل باستقلالية لتحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة.²

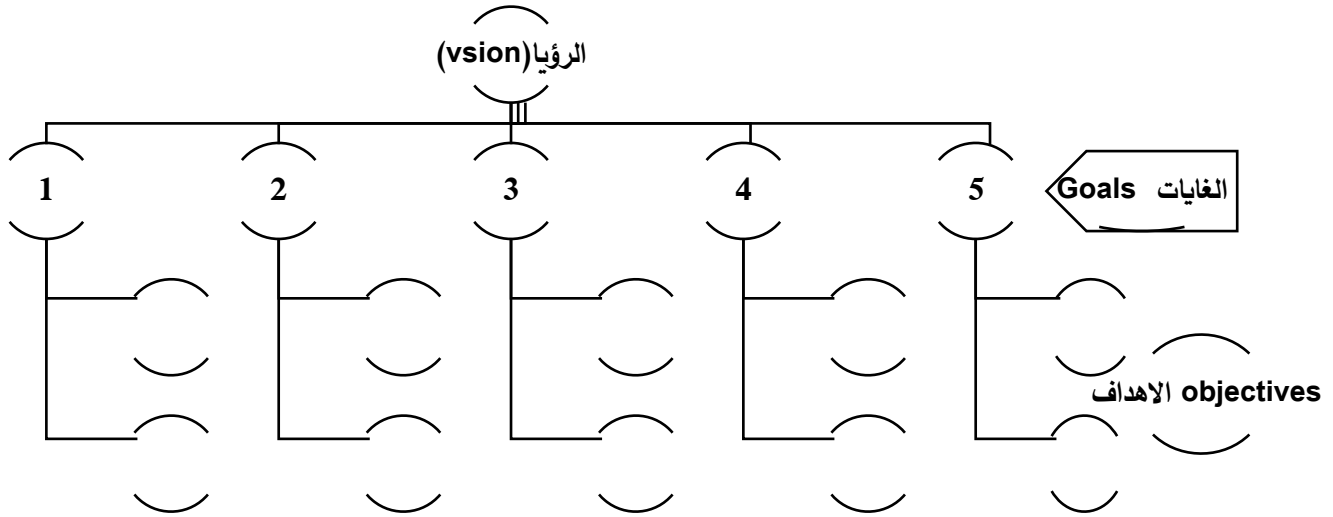
ولابد من تمييز الرسالة بالشمولية و العموم و ان تحتوي على الكلمات الواضحة و الدقيقة مع التلخيص لكي تكون سهلة الفهم و غير معقدة، بالإضافة إلى ذلك، فهي تتكون من فقرة واحدة تصف سبب وجود المنظمة وما هي أهم أعمالها وأنشطتها، من ناحية ضرورة نشر الرسالة وإيصالها للموظفين ، ومن ناحية أخرى الاتصال مع المنظمة من ناحية أخرى، فرسالة شركة الاتصالات الجزائرية موبيليس على سبيل المثال هي « و الكل يتكلم " ، وهي تتضمن الهدف من وجود هذه المؤسسة ألا وهو تسهيل الحياة على المتعاملين معها مثل يمكن الشحن بالحساب البنكي فقط دون الحاجة الى الذهاب الى محلات تعبئة الرصيد.. حيث إنها توفر لهم الاتصال بجميع مناطق الجزائر مع تخفيضات وعروض لجلب المستخدمين.

¹ Juach LR & gluech, WF, **business policy and strategic management**, 5th, ed ; McGrail Hill Int, Éditions, new York, 1988,

² Kotler., & Armstrong's & Saunders, J.& Wong "Principe's of marketing". 2nd, ed, prentice Hall euroup, London,1999, pp.87.

وبناء على رسالة المنظمة تحدد غايتها الأساسية وتصاغ أهدافها الرئيسية على مختلف الآماد والشكل الاتي يوضح الخطوات المرتبطة بصياغة رسالة المنظمة.¹

الشكل رقم (2-3) الرؤيا والغايات واهداف المنظمة



المصدر: زرياء مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية دار اليازوري العلمية للنشرة التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص51

يتبين من الشكل السابق ان الرؤيا هي النتائج الملموس من التفكير الاستراتيجي والرسالة نتاج الرؤيا لما تتوقعه المنظمة للمستقبل، والتي في ضوءها يمكن القيام ببناء غايات المنظمة التي تسعى الى تحقيقها انسجاما ونتائج تحليل العوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات، والعوامل الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف (SWOT)، ومن أجل تحديد الأهداف والسياسات الأخرى تمثل الرسالة الواضحة مرشدا وموجها وحافزا للأفراد العاملين من اجل زيادة كفاءة أدائهم إضافة لاستخدامها كمييار لتقييم الأداء الكلي للمنظمة.² وليس كل مؤسسة لها نفس الأهداف او تحمل نفس الرسالة لآكن يجب ان تتوفر في الرسالة عدة خصائص لتكون ذات فعالية و نجاعة.

¹ Pearcell, J: A " the company mission as strategic Tool "Sloan management review, 23, PP, 15.

² زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سبق ذكره، 2005، ص52.

أ. أركان رسالة المنظمة: تم إجراء بحث مكثف لفحص عناصر مهمة الوكالة، بما في ذلك البحث الذي أجراه ديفيد (David) واستنتج من ذلك أن العناصر الأساسية لمهمة المنظمة تتكون من تسعة عناصر، كما كانت كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم(2-3): عناصر رسالة المؤسسة.

العنصر	التساؤلات
1- العملاء	من هم عملاء المؤسسة؟
2- المنتجات	ماهي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المؤسسة؟
3- الاسواق	اين تتنافس المؤسسة على منتجاتها؟
4- التكنولوجيا	ماهي الأسس التكنولوجية التي تعتمد عليها المؤسسة؟
5- البقاء/ النمو/ الربحية	ماهي التزامات المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟
6- الفلسفة والايولوجيا	ماهي القيم والمعتقدات الخاصة بالمؤسسة ومناخ عملها؟
7- المفهوم الذاتي	ماهي أهم نواحي قوة المؤسسة ومزاياها التنافسية؟
8- الصورة العامة	ماهي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن المؤسسة؟
9- العاملين	ماهي اتجاهات المؤسسة نحو العاملين بها؟

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة ط1، 1999، ص. 82.

من خلال الجدول يتضح أن العناصر المكونة لرسالة المؤسسة هي كما يلي:

- 1- العملاء: وهم الذين تهدف المؤسسة لإشباع حاجاتهم مهما كان نوعهم.
- 2- المنتجات: نوعية المنتج الذي يجب ان تتميز بها المؤسسة على غيرها.
- 3- الأسواق: مكان التقاء البائع مع المشتري وهو ما يتم طرح السلع فيه بغرض التنافس.
- 4- التكنولوجيا: تحدد المؤسسة في رسالتها المستوى التكنولوجي في تحويل المدخلات إلى مخرجات وذلك في إطار التكلفة، العائد، الجودة، تحقيق رغبات العملاء .
- 5- البقاء/ النمو/ الربحية: البقاء والنمو هدفان ثابتان لأي مؤسسة تحرص المنظمات على تحديد معدل نموها أو فترة بقاءها في الانتاج كما ينبغي للمؤسسة أن تحسن أداءها.
- 6- الفلسفة والأيدولوجية: وتعني مجموع القيم الأخلاقية والأشكال السلوكية والتي تعتمد عليها المنظمة كإطار يقضي تصرفاتها وسلوك العاملين بها من اجل ربح ثقة المتعاملين.

7- المفهوم الذاتي: تعكس الرسالة مجموعة من الصفات التي توضح قوة المؤسسة ومزاياها التنافسية فور سماع اسمها، حيث تعمل المنشأة الإنتاجية على رضی انطباع المتعاملين معها كالسرعة، التميز، الانضباط، الجودة... الخ.

8- الصورة العامة: وتمثل انعكاس المنظمة التي ترسخ في أذهان المتعاملين معها مثل الضمانات (خدمات ما بعد البيع)، عروض التخفيض هدايا... الخ.

9 - العاملین : تصنف الرسالة مختلف الجهات الذين لهم علاقة بالمنظمة (مساهمين, مستهلكين, عمال). لتحديد طبيعة التعامل معهم .

ب. الأهداف والاستراتيجيات والعوامل المؤثرة عليهما: بالرغم من التداخل بين الرسالة والأهداف او كما اوضحنا سابقا، الا ان معظم الكتاب اتفقوا على ان الأهداف تتبع من الرسالة، مما يتطلب من الإدارة الاستراتيجية الفعالة التركيز على قراءة نص الرسالة، معرفة قوتها وضعفها وفهمها الواضح في بناء الأهداف، بسبب الصعوبة في كثير من الأحيان، لمعرفة اين يذهب الواحد؟، اذ الواحد لا يعرف العمل أولا؟ ومن هو هذا الواحد.¹ ونتيجة لذلك، فان المنظمات التي لديها فهم واضح لمهمتها تكون قادرة على تحديد الإجراءات وتوجيه استراتيجيات التنفيذ نظرا لطبيعة العلاقة السببية بينهما، يمتد التداخل ايضا الى الأهداف والاستراتيجيات، وعلى الإدارة مراعاة قدرتها على تحقيق الأهداف حسب الأولوية.

- العوامل المؤثرة: ينبغي على المنظمات وبالتحديد على ادارتها الاستراتيجية ان تحقق الموازنة بين جميع حاجات ورغبات الجماعات المتعاملة مع المنظمة عند وضع رسالتها وأهدافها الاستراتيجية والتشغيلية. وقد حدد جوش وكلويك Jruach & Gluck أربعة عوامل رئيسية تمثل قيود صياغة رسالة واهداف المنظمة.² قوى البيئة (داخلية، خارجية)، قيم الإدارة العليا، تاريخ المنظمة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (2-4): العوامل المؤثرة على الرسالة والاهداف



المصدر: زكريا مطلق الدوري، " الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات، مرجع سبق ذكره ص 60.

¹ و² زكريا مطلق الدوري، " الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات، مرجع سبق ذكره ص 60.

1- **قوى البيئة الخارجية:** تحليل البيئة الخارجية ضرورة لا بد منها، وتمثل هذه القوى بتحديد بجماعة حملة الأسهم والسندات والأعضاء المتعاملين مع المنظمة من اجل اخذها بنظر الاعتبار عند وضع الأهداف والرسالة.

2- **قوى البيئة الداخلية:** تحديد هدف التأثير هو العلاقة بين موارد الشركة وقوى العلاقات الداخلية، حيث تعمل الشركات الكبيرة على زيادة أرباحها من خلال امتلاك موارد أكثر استجابة للقوى البيئية الداخلية عكس الشركات الصغيرة. اضافة الى ذلك ان العلاقة للسياسة الداخلية تؤثر على الرسالة والأهداف. وتتأثر أيضا من خلال قوة العلاقة بين الاستراتيجيين كأشخاص او كممثلين للوحدات في المنظمة.¹

3- **قيم الإدارة العليا:** تشكل الاساس للمنظمات وهذه القيم تشكل السلوك والمنهج التي تمشي عليه المنظمة فهي عبارة عن اختيار بين الجيد والسيء، الاساسي او الثانوي... الخ وعلى كل حال فان القيم تبقى غاية حتى يتم العمل بمقتضاها.

4- **تاريخ المنظمة:** وهو أحد العوامل المؤثرة على صياغة الرسالة والأهداف والذي يسعى الى تطوير ماضي المؤسسة مع الحفاظ على القيمة الفعالة وتطويرها بما يناسب مجتمعنا المعاصر الذي يواجه المنافسة الضبابية إثر التطورات التكنولوجية.

وفي الختام، ان الأهداف الشركات الفعالة، هي التي تعمل على تحقيق الأهداف والرغبات وتلبية حاجية جميع الأطراف المتعاملون مع الشركات، بالرغم من اختلاف الجهات والمواقف من شركة الى أخرى، فلا توجد خطة دقيقة ومنظمة تصلح لجميع الشركات، لذلك ينبغي على الشركة تحديد الأهداف بما ينسجم رسالة وفلسفة الشركة من جهة والقدرة الأهداف على التحقق من جهة أخرى.

ج. من الرسالة الى الأهداف الاستراتيجية:

من أجل الولوج الى الأهداف الاستراتيجية تحتاج المنظمة الى الرسالة كما ذكرنا، حيث ان كل مدير يجب ان يعرف الأهداف المطلوب تحقيقها، والتي في ضوئها تحدد المسؤوليات الواجب قيام بها بغية انجاز تلك الأهداف. وتقود الرسالة الى تدرج الأهداف، وتتضمن اهداف الاعمال، والأهداف الوظيفية، كأهداف التسويق، اهداف الإنتاج، اهداف الافراد... الخ، و على سبيل المثال تزداد الأرباح بازدياد عدد المبيعات اقليل الكلف، و تزداد المبيعات بطرق عديدة منها تحسين نوعية المنتج، او زيادة حصة في الأسواق المحلية، او دخول أسواق خارجية،

¹ زكريا مطلق الدوري، " الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات، مرجع سبق ذكره ص 71.

او كلاهما هذه الأهداف تصبح اهداف تسويقية مستمرة للشركة، و الأهداف هي زيادة حصتها في السوق بنسبة (15%) لكل سنتين فالرسالة تمثل فلسفة المنظمة وتوجهها بينما الأهداف الاستراتيجية هي غايات يمكن قياسها الا انها ترتبط بعلاقات سببية وحتمية.¹

ثانيا) الأهداف الاستراتيجية:

1-تعريف الهدف الاستراتيجي:

تحتاج أي منظمة إلى تحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه أو ما هو عليه حجمه أو مستواه، تعتبر عملية تحديد الأهداف في المنظمة مسألة مهمة وحاسمة لأنها كذلك توجه وتقييم السلوك التنظيمي والنتائج من خلال مقارنة الأهداف المحددة مع النتائج المحققة، كما تعرف الأهداف على انها:

- نتائج محددة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في سبيل تحقيق رسالتها الأساسية.²
- مزيج الآمال والغايات التي تسعى المؤسسة لبلوغها أو هي أي شيء تريد المؤسسة أن تفعله أو تحققه على مستواها الكلي أو الفرعي.³

ومن خلال التعريفين، يمكن القول إن عملية تحديد الأهداف تشير إلى الغرض المرتبط بما يجب القيام به، عمله أو الأنشطة والمهام التي ينجزها مع تحديد الأولويات التي يجب التركيز عليها لتحقيق الهدف العام وكذلك فروع الوكالة وإداراتها المختلفة.

كما انه يجب على الأهداف التي تضعها المؤسسة تكون ذات سمات علمية وعملية ويجب ان تتوفر فيها عدة شروط ضرورية وهي:⁴

- **القبول:** أي تناسب هذه الأهداف مع تفصيلات وميولات المزيج البشري في المؤسسة (مدراء، عاملين) حيث أن الأهداف التي تتناقض وقيم واهتمامات ومصالح هذه الموارد البشرية قد تولد ردود فعل عكسية؛

¹ زكريا مطلق الدوري، " الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات، مرجع سبق ذكره ص 71.

² نادبة العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص.23.

³ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والادارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية.2002. ص.264.

⁴ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، ط1، الدار الجامعية، 2001-2002، ص

- **القابلية للقياس:** يجب أن تعكس عملية صياغة الأهداف بدقة وبوضوح ما الذي يجب تحقيقه ومتى أي أن تكون الأهداف محددة في شكل رقمي ومرتبطة بآجال زمنية محددة؛
- **المرونة:** يجب أن تكون الأهداف المحددة مسبقا قابلة للتفاعل الإيجابي مع المتغيرات التي قد تحدث على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة؛
- **الوضوح والفهم:** يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وخاصة لكل من واضعها ومنفذها، ويجذب الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة وبلغة واضحة متعارف عليها؛
- **الارتباط بعنصر الزمن:** يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن، أي بمواعيد زمنية محددة. ولهذا يقال هدف استراتيجي ذلك الهدف الذي تكون تغطيته في مجال زمني طويل (5-10 سنوات تقريبا) وأهداف متوسطة الأجل (2-5 سنوات)، وأهداف قصيرة الأجل (في حدود سنة تقريبا)؛
- **القابلية للتحقيق:** تلائم هذه الأهداف والإمكانات الداخلية والظروف الخارجية للمنظمة؛
- **التحفيز:** يمكن أن تكون الأهداف عامل تحفيز للأفراد في المؤسسة، لذلك يجب أن تكون الأهداف صعبة بالقدر الذي تجعل الأفراد يبحثون عن التحدي لتحقيقها ولكن لا تكون مستحيلة فتبعث على الإحباط أو سهولة جدا فتؤدي إلى الإهمال واللامبالاة.

2- تصنيف الأهداف الاستراتيجية:

تسعى المؤسسة الانتاجية إلى تحقيق أهداف مختلفة بسبب اختلاف مصالح الأطراف التي لها علاقة بها: العمال (الترقية والتحفيز)، المستثمرون (ضمان الأرباح)، المستهلكون (تحسن النوعية مع تقليل السعر...) الخ... وعلى هذا الأساس اختلفت المعايير التي يتم الاعتماد عليها في تصنيف أهداف المؤسسة، إلا أن أغلب التصنيفات لا تخرج عن بعض المعايير نوردها فيما يلي:¹

أ. أهداف قصيرة الأمد وأهداف طويلة الأمد:

تقسم المنظمات غالبا أهدافها حسب الزمن فبعض الأهداف تستلزم لتنفيذها أوقات طويلة الأمد، في حين البعض الاخر من الأهداف تتطلب فترة قصيرة او متوسطة الأمد لإنجازها، وتتقسم الأهداف على حساب

¹ عبد السلام أب قحف، التسويق، مدخل تطبيقي، الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص.265.

التقسيمات الإدارية مثل اهداف طويلة الامد تكون على مستوى الإدارة العليا، والأهداف قصيرة الأمد تكون على المستويات الدنيا في المؤسسة.

ب. على أساس معيار الوظيفة:

وتصنف الأهداف حسب الأقسام والوظائف إلى

- أهداف إنتاجية : مثل زيادة الإنتاجية, تطوير المنتج تحسين طرق... الخ.
- أهداف تسويقية : مثل زيادة المبيعات, تغير قنوات التوزيع... الخ.
- أهداف إدارة الأفراد: تخطيط العمالة، تحديد الأجور والحوافز... الخ .

ج. على أساس أطراف التعامل مع المؤسسة:

على هذا الأساس يمكن ذكر أهداف المجتمع والمتمثلة في توفير سلع وخدمات بجودة وأسعار مناسبة وتوفير فرص عمل للمواطنين والحفاظ على البيئة، أضاف إلى أهداف المساهمين والعملاء والمديرين والعاملين والحكومة وكل الأطراف الأخرى التي تتعامل مع المؤسسة.

د. على أساس معيار المستوى التنظيمي:

الأهداف وفق هذا المعيار هي أهداف على مستوى المؤسسة (أهداف رئيسية وهي تلك الأهداف التي لا تحتاج إلى التدليل عن سبب وجودها بل يكتفى بذكرها مثل (الأرباح، النمو، البقاء والاستمرار) وتسمى أهداف استراتيجية.)، أهداف على مستوى الأقسام أو الإدارات الوظيفية، (أهداف إدارة الإنتاج، أهداف إدارة التسويق... الخ.).

هـ. أهداف كمية وأهداف وصفية:

يمكن على هذا الأساس الإشارة إلى الأهداف القابلة للقياس أي التعبير عنها بأرقام محددة (زيادة رقم الأعمال بنسبة 4% خلال السنة المقبلة) واهداف وصفية، من قبيل تحقيق الريادة التكنولوجية في صناعة منتج معين . مما سبق يمكن القول إنه مهما تعددت معايير تصنيف الأهداف إلا أنها تنحصر بصفة عامة في أهداف اقتصادية تتعلق بالمرودود الاقتصادي للمؤسسة وأخرى اجتماعية تتعلق بمسئوليتها الاجتماعية للمجتمع.

د. أهداف رسمية وأهداف فعلية: تتمثل الأهداف الرسمية بما تنشره المؤسسة للجمهور عبر التقارير ووسائل الاعلام اما الأهداف الفعلية فهي قدرة المنظمة فب تخصيص الموارد وإدارة الأنشطة.¹

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سبق ذكره، ص47.

3-التحديات التي تواجه الأهداف الاستراتيجية: تواجه الاهداف الإستراتيجية عدة تحديات وعقبات في مطلع القرن الحالي وهي بمثابة سمات عصرية وتتمثل في:¹

أ. زيادة معدلات التغيير: إن دخول منظمات الأعمال القرن الحادي والعشرين يأتي محملا بالعديد من نتائج الابتكارات والأنشطة والتفاعلات الدولية، فظهور ثورة المعلومات والاتصالات، وتحديات الهندسة الوراثية في النبات والحيوان والإنسان، وقضايا الاستنساخ، والانفتاح الإعلامي، كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات؛

ب. شدة المنافسة: يشهد القرن الحالي منافسة شديدة نتيجة زيادة المعاملات الدولية والعملة الاقتصادية لذا يجب أن يراعي الاستراتيجيون عند صياغة استراتيجياتهم تطور الأسواق العالمية حتى يمكنهم النجاح في التعامل معها، والحصول على حصة من السوق، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال عمليات الإبداع في المنتجات وعمليات والتسويق وغيرها.

ج. التغيرات التكنولوجية: تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقف زمنيا أو مكانيا، ولكن هذا لا يستمر طويلا فسرع ان ما يحدث التغيير، وتجند تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية، تكنولوجية جديدة ؛

د. عجز الموارد المتاحة وندرتها: أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو فنية أو بشرية، ويتضح ذلك في بعض الدول، حتى في الولايات المتحدة الأمريكية، فالموارد المائية والطاقة، وعجز بعض المواد الغذائية، تمثل تحديات من الضروري مواجهتها حتى يتسنى إعداد الإستراتيجية للدخول في القرن القادم؛

هـ. عولمة الإدارة فكريا وتطبيقا: في بيئة الأعمال التي تتواجد فيها المؤسسة اليوم زادت وتيرة التحالفات الاقتصادية وهذا ما جعل من العالم قرية واحدة، وبالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية وذلك يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه التحديات في مجالات التطبيق الاقتصادي والإداري.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق ذكره، ص. 54-56.

المبحث الثاني: ماهية التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مساعدا على صياغة التوجهات الرئاسية للمنظمات حتى تواجه المواقف التي تؤثر على كيانها الجوهرية، أو تسيطر على العقبات التي تواجهها أو كيفية تعامل مع موانع تحقيق الأهداف أو الاستغلال الفرص التي تعود بالنفع بالمنظمة.

المطلب الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي ومراحله

يعرف التخطيط الاستراتيجي بالعملية التي تضع الاهداف وتحدد رسالة المنظمة أو تأمينات للموارد للوصول إلى الغايات، بمعنى ان التخطيط هو العملية التي تطور الرسالة واهدافها وخططها وسياستها للمرحلة القادمة. سنتطرق الى نشأته أولا:

1-نشأة التخطيط الاستراتيجي:

نشأ مصطلح التخطيط الاستراتيجي في الخمسينيات، وانتشر استخدامه بين منتصف عقد السبعينات من القرن العشرين، وخلال تلك الفترة اعتقد بان التخطيط الاستراتيجي هو الجواب والعلاج الشافي لكثير من المشكلات التي تعاني منها المنظمات. وتوهمت الكثير من الشركات الامريكية مفهوم التخطيط الاستراتيجي ولكن سرعان ما تم رفضه خلال عقد الثمانينات كنماذج التخطيطية المتنوعة لا تنتج عوائد عالية، وتم إعادة احياء مصطلح التخطيط الاستراتيجي خلال عقد التسعينات واليوم لا تزال تمارس عملية التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في عالم ومنظمات الاعمال، ومنها منظمات وشركات تكنولوجيا ونظم المعلومات، وفي الواقع توصف أي خطة استراتيجية (strategie planning) على انها خطة مباراة للشركة، تماما كما هو الحال في مباراة كرة القدم، أي ان يكون لدى المنظمة خطة جيدة للتنافس.¹

2-تعريف التخطيط الاستراتيجي:

لقد تطرق عدة باحثين ومفكرين على تقديم عدة تعاريف للتخطيط الاستراتيجي ومن أبرز هذه التعريفات نقدم ما يلي:

1 مجد الصاقور، رعد الرصن، الاجازة في ثقافة المعلومات من منشورات الجامعة الافتراضية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية السورية العربية 2008، ص 10.

- يمثل التخطيط عملية التفكير والقرار المنظم بشأن مقترح للعمل في المستقبل، وهو يتضمن انتقاء مسار محدد للمستقبل من البدائل الممكنة والمختلفة فهو عمل ذهني يسبق العملية او الفعالية المراد تخطيطها وتنفيذها، فهو فعالية اداريه مستمرة تلحق الاستعداد للخطط اللاحقة زمنيا مع الاستفادة من المعلومات التغذوية العكسية ويوجه تحقيق اهداف محدودة او حل مشكلات معينه في طريق بلوغ الاهداف، ويستند التخطيط الاستراتيجي الشامل الى اهداف المنظمة واستراتيجياتها.¹
- ويعد التخطيط عنصرا أساسيا من عناصر الادارة وله أولوية على جميع عناصر الاخرى لان مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم ذلك، فهو اسلوب تفكير للمستقبل واستعراض احتياجات ومتطلبات هذا المستقبل وظروفه حتى يمكن ضبط التصرفات الحالية بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة.²
- تعد عملية التخطيط احدى الضرورات اللازمة لإدارة اي منظمة لتحقيق اهدافها ورسالتها من خلال اعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم مجموعة من الخطط والبرامج لتحقيق نتائج معينة باستخدام إمكانات وموارد محددة في ظل ظروف بيئة قائمة سواء في بيئة المنظمة او البيئة الخارجة لها لكي يكون التخطيط فاعلا وتتمكن المنظمة من التفاعل والتكيف مع خصائص تلك المتغيرات البيئة التي تتعامل معها بما يحقق أهدافها ورسالتها.³
- هو عملية منظمة تعتمد الأسلوب العملي في الدراسة والبحث عن طريق التفاعل الحقيقي مع مشكلات المجتمع، والقياس الواقعي لاحتياجاته والحصر الدقيق الموارد وامكانياته، والعمل على اعداد إطار عام الخطة واقعية قابلة للتنفيذ، لمقابلة احتياجات المجتمع حسب اولوياتها في ضوء الامكانيات المتاحة لتحقيق اهداف التنمية الشاملة، وهو اسلوب جديد في التخطيط والادارة الفعالة من حيث تحديد الأهداف ورسم الخطط ووضع السياسات والبرامج واجراءات التنفيذ ومن يقوم بالتنفيذ.⁴
- في ضوء هذه الرؤية يعد التخطيط الاستراتيجي في صورته الجوهرية سلسلة من المناقشات والقرارات في ما بين صانعي القرار والمدراء في كل مستويات المنظمة حول ما هو مهم و ضروري لها ، لأنه يحدد مسار العمل ، ويعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية الادارية ، وهو الوظيفة الأولى والاساسية في عمل المدير في المنظمة بعد

¹ الشماع، خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة بالتركيز على ادارة الاعمال، ط 1، مطبعة الخلود، بغداد، 1991، ص89.

² مطاوع إبراهيم عصمت، وحسن، امينة أحمد، الأصول الإدارية التربوية، دار المعارف، 1980 ص138.

³ علي أسامة، التخطيط الاستراتيجي، وجودة التعليم واعداده، ط1، دار العلم والايمان، كفر الشيخ، 2009، ص30.

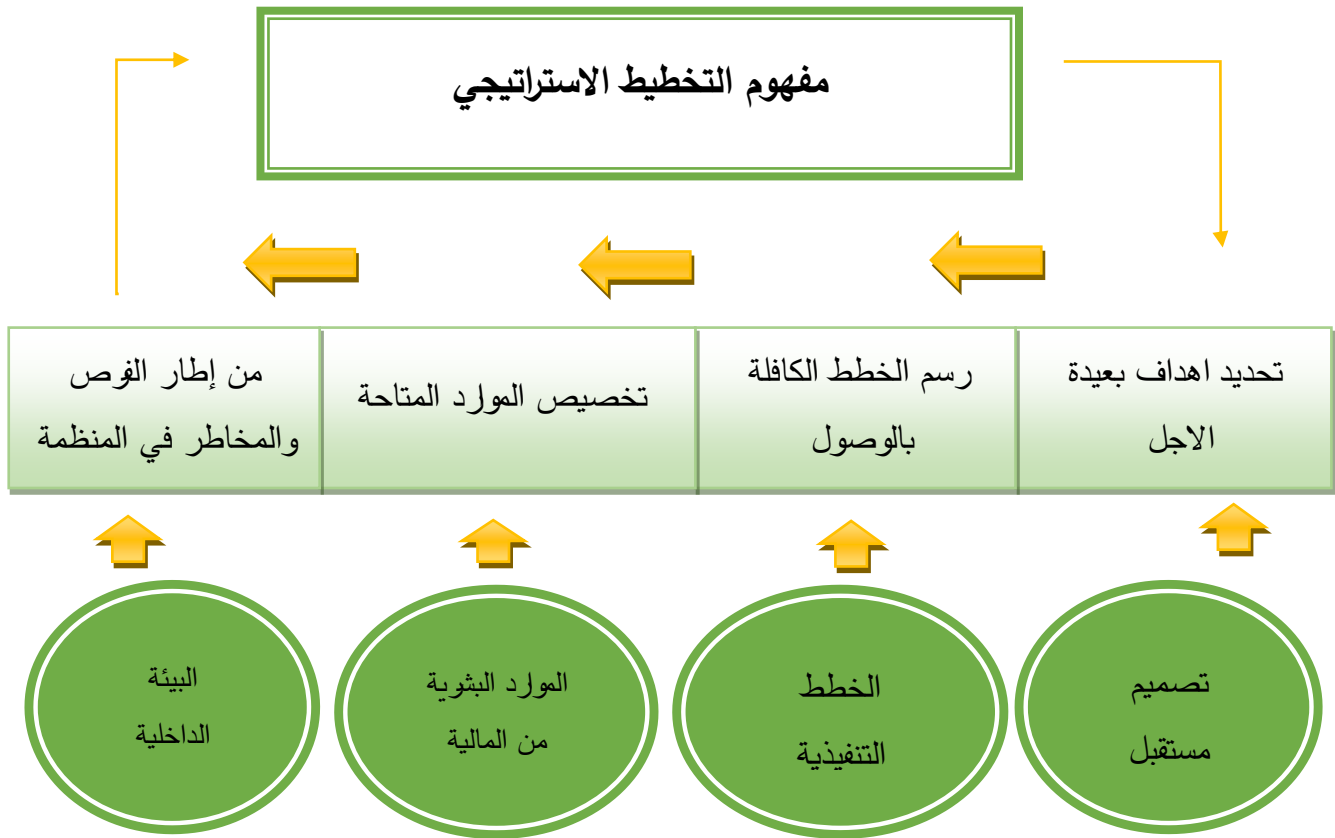
⁴ <http://www.Schooler.google.com/ur4/2006.1>، نسخة الكترونية من موقع: 20:04، 20/05/2022.

وضع استراتيجية واضحة المعالم لمواجهة مواقف المستقبل ، والتخطيط الاستراتيجي يركز على العمليات والاجراءات المتعلقة بتحديد الأهداف .، وتحدد الاحتياجات وإيجاد البدائل وتخطيط العمل وتطبيق ومراقبة الانشطة وتقليم نتائج التنفيذ وتحسين الخطط والبرامج المستقبلية.¹

نستخلص من هذه التعاريف على ان التخطيط الاستراتيجي عملية لا بد منها لأي شركة مهما كان نشاطها (خدمائية، تجارية صناعية، تجارية... الخ) فهو يعتبر أساس هذه الشركات، فهو يساعد في اتخاذ القرارات التي تخدم الاهداف، وه عملية رسمية لاتخاذ القرار تسمح بإعداد التمثيل المرغوب فيه للوضعية المستقبلية الذي يسعى الى تشكيل المستقبل الذي تهدف الشركة الوصول اليه.

ويتلخص مفهوم التخطيط الاستراتيجي في الشكل التالي:

الشكل (2-5): مفهوم التخطيط الاستراتيجي



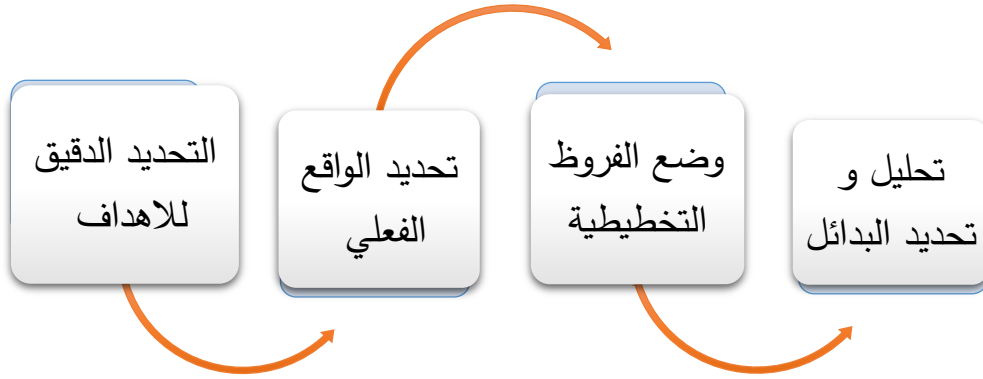
المصدر: 11-03-2022، 18:34، نسخة الكترونية من موقع www.slideshare.net/ASDMASR/ss-60080954

¹ شائر شاكر محمود الهيتي، سامي ذياب الغريبي، التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2014، نص48.

3- خطوات التخطيط الاستراتيجي ومراحله:

أ. الخطوات: وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل (2-6): خطوات أساسية للتخطيط الاستراتيجي



المصدر: اعداد الباحثين اعتمادا على الدراسات السابقة

تضمن التخطيط الاستراتيجي وضع تصور مستقبلي للأنشطة التي توصل إلى الهدف والذي هو عبارة عن نتيجة محددة يراد الوصول إليها في نهاية مدة معينة ونشاط مرسوم يقود إلى غاية تتحقق من خلال تحقيق الأهداف التي تقود إليها. وما الخطة الا عرض لما يجب أن تقوم به من خطوات في المستقبل لتحقيق ذلك الهدف، ومن هذه الخطوات:¹

1. التحديد الدقيق للأهداف التي يود الوصول إليها ونتائجها المتوقعة؛
2. تحديد الواقع الفعلي من الأهداف ونقاط القوة والضعف الامكانية تحقيقها؛
3. وضع الفروض التخطيطية؛ أي صناعة مشاهد مستقبلية سيناريوهات عمل المعرفة البيئة وظروفها؛
4. تحليل وتحديد بدائل العمل المحتملة واختيار الأكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق الاهداف منها واستبعاد غير المناسب.

¹ العيني، صبحي جبر، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 143-144،

ب. المراحل:

يمر التخطيط بوجه عام بمراحل متعددة هي:¹

1. دراسة واقع المنظمة: يعني دراسة الخطط السابقة وتحليل الواقع الفعلي ودراسة بيئة المنظمة؛
 2. وضع الغايات والاهداف: يعني اهداف وغايات المنظمة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والاهداف العام لها؛
 3. وضع استراتيجيات لتحقيق الأهداف: يرعى تحديد المصادر (انشطة، خدمات، عمليات) المطلوب الوصول إلى الأهداف وغيرها وذلك من قوى بشرية لازمة لتحقيقها؛
 4. تنمية مجموعة من البدائل للوصول إلى الأهداف، وذلك بتحديد الخيارات المختلفة وتقييم كل بديل منها؛
 5. وضع خطة التنفيذ: تفصيل للمراحل الواجب القيام بها وتحديد الاحتياجات والمهام وتوقيتات اتمام كل مرحلة للوصول إلى الهدف المنشود؛
 6. وضع موازنة تخطيطية: لتحويل احتياجاتها من قوى بشرية ومستلزمات مادية وعمليات تنفيذ؛
 7. وضع خطة لتقويم خطة التنفيذ: أن عملية التقويم تبدأ مع بداية العمل تلافيا للأخطار واصلاحها لها.
 8. تنفيذ الخطة: يبدأ التنفيذ بعد الحصول على الموافقة من المراجع وتوفير الموازنات المطلوبة.
- في حين يضع روبرت و دافيد (Robert & David) أربعة مراحل لعمليات التخطيط الاستراتيجي:²
1. التحليل الاستراتيجي: ويشمل تحليل البيئتين الداخلية والخارجية؛
 2. التنظيم او التخطيط الاستراتيجي: وفيه تصاغ الرسالة او الفلسفة وتوضع الأهداف والأغراض؛
 3. التنفيذ: يتضمن الاستراتيجيات والسياسات المستخدمة في التنفيذ؛
 4. التقييم والمتابعة: وتشمل أجهزة تقييم الأداء الاستراتيجي وتشخيص السلبيات لتقوم بعملية تصحيحها من خلال التغذية العكسية.
- علما بان هناك عصب رئيسي يربط تلك المراحل ويتوقف عليه تكوين وصياغة كل مرحلة، وهو نظام المعلومات الخاص بالتخطيط وسيتم توضيحه في الشكل التالي:

¹ حجي، احمد إسماعيل، الرقابة لتعليم والتعلم: النظرية والممارسة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000ص 71-72.

² Robert A. Pitts and David Lei, **strategic management: Building and sustaining competitive advantage**, (USA West publishing company), 1996, P9.

شكل رقم (2-7): مراحل التخطيط الاستراتيجي

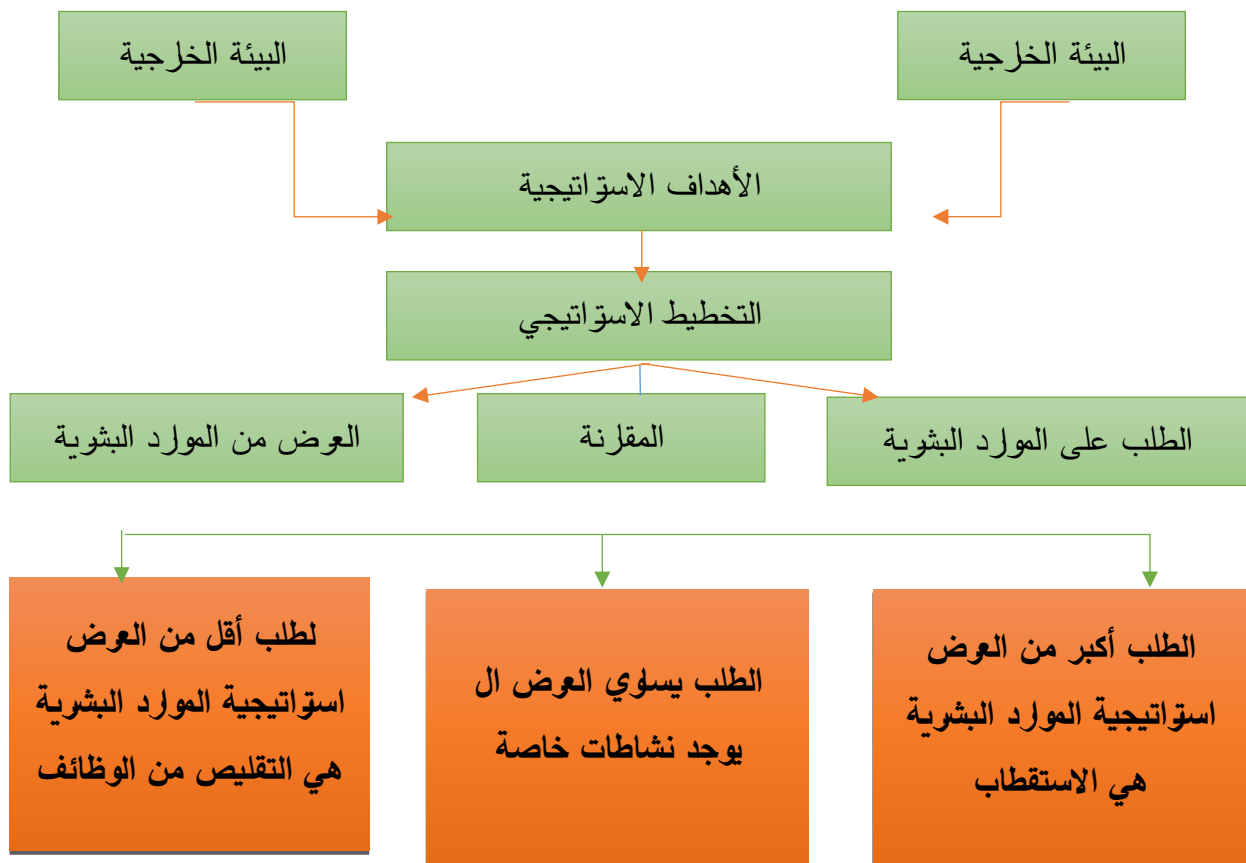
التقييم والمتابعة	التنفيذ بالتخطيط	التنظيم او التخطيط نظام المعلومات		التحليل الاستراتيجي	
بالعودة الى الخطوات الاولى	بعد الاختيار الاستراتيجي	اهداف واغراض	رسالة فلسفة عامه (ايدولوجية)	البيئة الداخلية نقاط القوة والضعف	البيئة الخارجية فرص وتهديدات

Source: Robert A. Pitts and David Lei. Strategic management, loc. cit.p09

4- نموذج التخطيط الاستراتيجي لإدارة كفاءات الموارد البشرية:

لهذا النموذج عدة مزايا ومع ذلك، ففي البيئات غير المستقرة والمعقدة يسمح هذا النموذج باستخدام المورد البشري بكفاءة وفاعلية أكبر، كما يتيح للموارد البشرية تطوير إمكاناتهم وتحقيق رضاهم في العمل. ففي المنظمة التي تستخدم تخطيط الموارد البشرية يكون الموظفون قادرين على المشاركة المباشرة في تطوير خططهم الوظيفية، ومشاركة معارفهم وتعزيز خبراتهم التدريبية في الوظائف المناسبة وسوف يؤدي إدراك اهتمام المنظمة بمهاراتهم إلى تحسن الأداء في العمل.¹ وفي الشكل المقابل يمثل تخطيط هذا النموذج:

الشكل (2-8): نموذج تخطيط الموارد البشرية



Source: Mohamed BAYAD et Guy Arcand et Michel Arcand et Michel Arcand; Gestion Stratégique des Ressources Humaines: Fondements et modèle ; Revue international des relations de travail, Volume : 2 Numéro : 1 : 2004 ; p : 81.

¹ وهيبية مقدم، النماذج النظرية المفسرة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الاعمال، مخبر stratev، جامعة مستغانم، الجزائر، 2022.12.30، ص46.

غير أن هذا النموذج يعاني من العديد من أوجه القصور منها:¹

- يهتم تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ والتقدير على حساب التنفيذ؛
- تخطيط الموارد البشرية هو عملية لمواءمة الموارد البشرية مع احتياجات المنظمة، مما قد يتعارض مع الإنتاجية في بعض الأحيان؛
- تخطيط الموارد البشرية يركز في المقام الأول على الاستراتيجية الخارجية مهملاً الجوانب الداخلية للمنظمة.

فقد أشارت (بارني) في كتابها الشهير "نظرية النمو للمنظمة"، إلى أن المنظمة هي في حقيقة الأمر مجموعة من الموارد المادية والبشرية المنتجة. وانه من الضروري الاهتمام بتعليم وتدريب الموارد البشرية ألنهم أساس النمو في المنظمة، وتقوم فكرة النموذج على أساس التفاعل بين بيئة المنظمة الداخلية (قوة - ضعف) وبيئتها الخارجية (فرص - مخاطر). وبالتالي فان تكوين أي استراتيجية سواء كانت على مستوى المنظمة أو المستوى الوظيفي يتحدد من خلال ما تملكه المنظمة من موارد. والموارد هي كل الموجودات المادية والبشرية (الملموسة وغير الملموسة).²

يعتبر المورد ميزة تنافسية للشركات الانتاجية إذا كان بإمكان الشركة التعامل معها بشكل أفضل من منافسيها، بحيث تعتبر الموارد البشرية هي الأهم في مجال اكتساب ميزة تنافسية وتفاعلها مع الموارد الأخرى، فالمورد البشري أهم مورد يجب ان تمتاز به، فالشركات المنافسة قد تستطيع الحصول على الموارد المادية (حواسيب، الات صناعية، شاحنات نقل...) مثلها مثل الشركات الأخرى لكن الاختلاف يكون في المورد البشري فهو ميزة خاصة.

¹ وهيبة مقدم، النماذج النظرية المفسرة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص، ص47-49.

المطلب الثاني: دوافع وأهمية التخطيط الاستراتيجي

ان التخطيط الاستراتيجي يركز على الاهتمام على البيئتين الداخلية والخارجية، حيث يسعى الى استقرار المتغيرات المستقبلية التي تؤثر على أداء الشركات الإنتاجية في الاجل الطويل، مع الاعتماد على الأساليب العلمية والعملية التي تساعد في اتخاذ القرارات، حيث تكمن أهمية ودوافع التخطيط الاستراتيجي في:

1-دوافع التخطيط الاستراتيجي:

ان الأهمية الكبيرة التي حظت بها دراسات التخطيط الاستراتيجي، وللتطورات المتغيرة التي شهدتها المؤسسات الرسمية والغير الرسمية، دفع الى زيادة الحاجة للتخطيط الاستراتيجي، اذ قاد هذا الاهتمام المتزايد الباحثين و المنظرين الى لعمليات التخطيط و الإدارة الاستراتيجية الى تحديد عدة دوافع وراء الحاجة له، و قد اختلفت تلك الدوافع باختلاف وجهات النظر والانماط الشخصية لهم ، فيرى بعض الإداريين للتخطيط الاستراتيجي، بأن أجهزة التخطيط المركزي تتبنى دوما العمل المستمر على توفير خلفية أطول على المدى التخطيطي للمؤسسات السياسية و الاقتصادية الخ والسبب في ذلك يعود الى:¹

- ✓ تراكم قاعدة عريضة من المعلومات ;
- ✓ المزيد من الفهم للعلاقات الاقتصادية والاجتماعية لشدة إسهاماتها فيه؛
- ✓ ظهور الجانب الالكتروني واتساع تطبيقاته، مما كان إيذانا بعهد جديد للتعامل مع النظم والنماذج الكمية المعقدة؛
- ✓ بروز الازمات الاقتصادية والغير الاقتصادية الحادة في العالم، دفع الى الحادة للتخطيط استراتيجيا وعبر سيناريوهات مستقبلية و متجزئة من اجل حلها.

وعندما نلقي نظرة على ما ورد سابقا، فنرى ان تركيز اهم الدوافع قد انحصر في الكم المعلوماتي، وتقنيات الحاسب الالكتروني في تقديم معلومات دقيقة وسليمة عند التعامل مع فائض المعلومات، والقلق الذي تثيره الازمات وضرورة حلها، سواء بين الدول كانت ام بين المؤسسات ام بينهما معا. الا ان "سعد غالب ياسين"، يرى في المنافسات السياسية والاقتصادية في الساحات المحلية والدولية، دافع كبير الى قيام الاستراتيجيين

¹ إبراهيم سعد الدين ومجموعة باحثين، صور المستقبل العربي، ط2 بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية 1985، ص28.

والسياسيين على صياغة خطط استراتيجية كفؤة وتطويرها لماديات، مختلفة لمعالجة وضاع مؤسستهم ويحدد في ضوء ثلاث متغيرات:¹

أ. المتغير التكنولوجي: اذ يمدون التكنولوجيا بمثابة العمود الفقري للدول والمؤسسات السياسية والاقتصادية، وتتوقف عليه فرص تحقيق الميزة التنافسية وضرورة البقاء ونظرا لان التكنولوجيا في تغير مستمر، فان عدم مواكبتها يقود الى الضياع والفشل.

ب. النقص في الموارد والثروات: أسفر الحاجة لعميات التخطيط الاستراتيجي وبشكل عقلاي في تلبية الاحتياجات الالة والمستقبلية.

ج. التحول الكبير الذي شهدته المجتمعات: من مجتمعات صناعية الى مجتمعات تسود فيها المعرفة، وعدم الاستقرار في أوضاع السوق.

وعندما تتناول التحديات الدولية التي تجابه الدول والمؤسسات ومواقف صناع القرار بوصفهم مسؤولين عن عملية التخطيط الاستراتيجي، فإننا نرى في ذلك ضرورة الاهتمام به، للإعداد استراتيجيات معينة وتمهيتها لمواجهة التحديات والتهديدات التي تخلقها ظروف البيئة.²

2- أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه:

يزود التخطيط الاستراتيجي منظمات الأعمال بالفكر الرئيسي له وتمثل في:³

- يساعد استخدام التخطيط الاستراتيجي على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المؤسسة أو في البيئة الخارجية ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات؛
- يفيد التخطيط الاستراتيجي في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير والمشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا بالمؤسسة؛
- كما يفيد التخطيط الاستراتيجي المدراء على وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم؛

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار اليازوري العلمية، 1998. ص23.

² Harlod Kerman and Cleland. **Project / management Policy and strategy**. loc, cit. P191.

³ ناظور حفيظة، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة - سنطوراك -، أطروحة لنيل شهادة لكتورا قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، 2019. ص7-8.

- يعتبر التخطيط الاستراتيجي من القنوات الهامة للاتصال بين العاملين في المؤسسة للتغلب على المشاكل التي يواجهونها وكذلك المشاكل التي تواجه منظماتهم كما يهيئ التخطيط الاستراتيجي على تدريب المدراء لكي يكونوا قادة أكفاء بالإضافة إلى تنمية القدرات الإدارية لديهم؛

- يساعد التخطيط الاستراتيجي على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المؤسسة من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضى لديهم؛

- يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسة على وضع مقياس دقيقة لرقابة الأداء؛

- يضمن التخطيط الاستراتيجي النجاح لمؤسسة الأعمال، فبدون شك أن المديرين الذين يتبعون مثل ذلك النظام سيكونون أفضل مما لو لم يتبعوه.
وتتلخص هذه الفوائد في الشكل التالي:

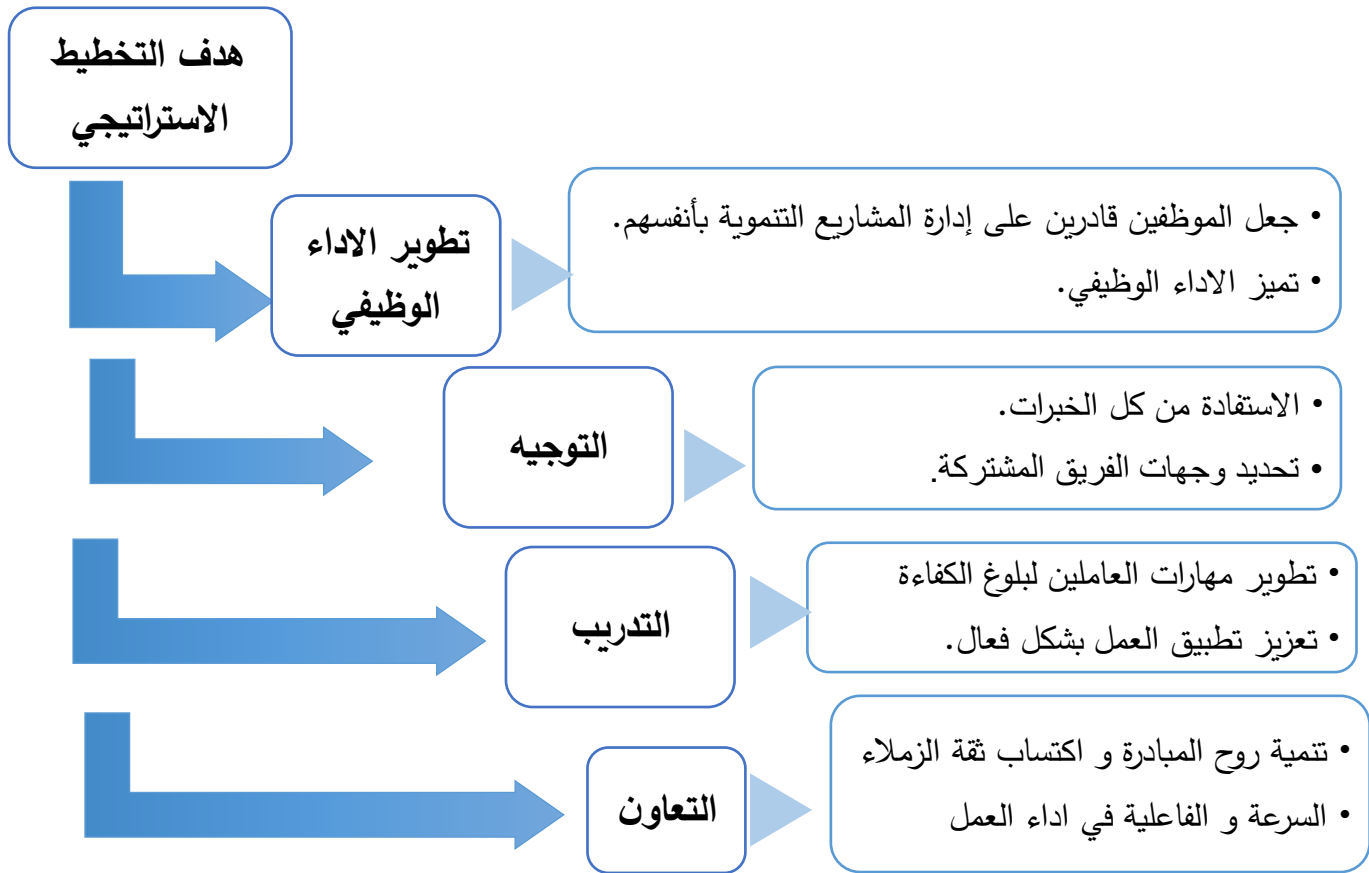
الشكل (9-2) يمثل الفوائد الأساسية للتخطيط



المصدر: تصميم الباحثين اعتمادا على دراسات سابقة

من خلال الشكل السابق يتضح أن هناك العديد من الفوائد التي تحصل عليها المنظمة من جراء إتباعها منهجيات علمية في عمليات التخطيط الاستراتيجي على ضوء الفوائد والمنافع التي يوفرها التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وكلما كان التخطيط متقنا كانت الفوائد المترتبة ذو فعالية و تعود بالاجابية على المنظمة، وهذه الفوائد تركز عليها جميع المنشآت، اما الشركات الإنتاجية التي تسعى الى تطوير و تنمية الكفاءات لديها تهتم بشكل خاص بهذه الفوائد التي تسعى الى تحقيقها و هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل(10-2): الاهداف الأساسية للتخطيط في تنمية كفاءات الشركات الإنتاجية



المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على معلومات متاحة و دراسات سابقة ا

يمثل الشكل السابق الاهداف الأساسية المترتبة عن التخطيط الاستراتيجي الجيد في الشركات الإنتاجية لتنمية كفاءها البشرية و التخطيط الاستراتيجي لا يسعى الى تحديد الأهداف فقط بل يكمن دوره أيضا في طريقة تحقيق هذه الأهداف (الاستراتيجية او الخطة ل تحقيق الهدف) ، يضع الخطط والاساليب و الطرق الذي تمكن من تحقيقها و الجدول التالي يمثل كيفية تحقيقها:

الجدول (2-11): يمثل دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف

الهدف	كيفية تحقيق الهدف
تطوير الأداء الوظيفي	<ul style="list-style-type: none"> ➤ المحافظة على صحة الأعضاء. ➤ تزويد الإدارة بالطرق الملائمة لتقييم الأداء للعمل بموضوعية. ➤ عقد اجتماعات بصفة مستمرة للمناقشة في مواضع الضعف ومواضع التطور والمشاكل التي يواجهها الموظفون.
التوجيه	<ul style="list-style-type: none"> ➤ اثمار للجهود و الموارد و استثمارها بشكل افضل و كامل. ➤ لا تتم عملية التوجيه للعاملين أمام الزملاء؛ حتى لا يكون هناك فقدان لثقة نفس العاملين.
التدريب	<ul style="list-style-type: none"> ➤ التدريب على المهارات، من مدارس ومؤسسات تدريب ومنشآت، لوضع سبل متسقة ومتناسقة للتعلم. ➤ تنفيذ دورات و برامج تكوينية و تجهيز مناخ مناسب للتدريب.
التعاون	<ul style="list-style-type: none"> ➤ وضع هدف مشترك يسعى أعضاء الفريق لتحقيقه والتركيز عليه بدرجة عالية. ➤ تنمية روح الاحترام والقضاء على المشاكل الفردية بين الافراد.

المصدر: من تصميم اعداد الباحثين اعتمادا على دراسات سابقة

1-2) أهمية التخطيط الاستراتيجي على المستوى الإداري:

وتتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي في مساعدة القادة والمدراء في تحقيق الآتي:¹

- تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل في المنظمة، واتخاذ القرارات المناسبة لها؛
- تحدد الأهداف الإجرائية للمنظمة والوظائف والمسؤوليات المحددة لكل عنصر فيها؛
- تصور المستقبل من خلال الكشف عن واقع وامكانياتها ومواردها المتاحة؛
- الوصول بالمنظمة الى مستوى عال في تحقيق رسالتها وأهدافها، والعمل على احداث التغيير الإيجابي المناسب لتحقيق الرسالة؛
- التركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المنظمة ومستقبلها؛
- التوصل الى القرارات استراتيجية في الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات من تحديات داخلية او خارجية؛
- وضع إدارة المنظمة في موقف متميز يتلاءم مع تغيرات البيئة بشكل دائم وتطوير الواقع المؤسسي لمواجهة الصعوبات التي تعترض طريق النجاح والتفوق؛
- التركيز على أهمية المشاركة والتعاون بين أعضاء منظمة مبدأ وحدة الفريق في العمل؛
- تحديد جوانب القوة والضعف في المنظمة من خلال عمليات القياس والتقييم والمثابرة المستمرة.

¹ علي أسامة، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

2-2) أهمية التخطيط الاستراتيجي في الدراسات المستقبلية:

بعد ما تبينت أهم الدوافع في إجراء عمليات التخطيط الاستراتيجي والتي تنحصر بشكل رئيسي في تحديد التطلعات المستقبلية للدول والمؤسسات وتحديد خياراتها وأهدافها المقبلة، فأنا نرى في ذلك أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تنعكس بشكل أو بآخر على تطلعات المستقبل والتي عدت حصيلة متراكمة في أهميتها للدراسات المستقبلية.¹

وأصبح التخطيط الاستراتيجي لا ينظر إليه على أنه عملية إعداد خطط لتحقيق أهداف معينة بل هو صورة للمستقبل المنشود وتكييف وسائل تحقيقه تكييفاً عملية.

فعند إجراء عمليات التخطيط، يتم استحضار الماضي كالتجارب السابقة والدراسات والمواقف والأحداث الماضية، كونها تؤخذ بالحسبان في حدود الأفق التوقعي، مع دراسة الحاضر وتحليله بربطه بمدخلات الماضي، لتكون فيما بعد صورة المستقبل الذي ستحدد أهدافه بناء على إثر كشف تلك الصورة، في حين تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في صياغة مجموعة تنبؤات، يتم تنظيمها لاحقاً على شكل أهداف تصل في مداها إلى 20 عاماً، ولهذا يعد التخطيط طويل الأجل، أحد مضامين الدراسات المستقبلية.²

وقد أكد العديد من الباحثين أن تسمية التخطيط الاستراتيجي لأنه خطة طويلة المدى، والأهداف التي يتوقعها بعيدة المدى وشاملة، ومحتواها نفسه يعبر عن أهداف استراتيجية شاملة.

¹ و² ضبيان شمام الزبيدي، نظم المعلومات وأثرها في التخطيط الاستراتيجي، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2017، ص 87.

3- أهداف التخطيط الاستراتيجي:

وتتمثل اهداف التخطيط الاستراتيجي للمنظمات في توفير عملية مستمرة للمنظمة وتقييم نواحي القوة والضعف فيها والأهداف والموارد والقيود لوضع خطة تستجيب لتلك الابعاد من اجل المنظمة أكثر فعالية بهدف تدعيم وتحسين الأداء فيها، ويهدف التخطيط الاستراتيجي الى تحقيق الآتي:¹

1. مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة؛
 2. تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة؛
 3. تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة؛
 4. تطوير وتحسين أداء المنظمة؛
 5. تطوير النظام الإداري للمنظمة؛
 6. تدعيم وتطوير القدرات،
 7. التعامل من المشكلات وإدارة الازمات وتدعيم قدرة المنظمة في التعامل معا.
- يتضح مما سبق ان المنظمات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي فانا تسعى الى تحقيق الأهداف التالية:²
1. البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات والتنبؤ للمستقبل مع مراعات التطورات المستقبلية والتغيير في الظروف البيئية.
 2. تحديد التوجهات طويلة الاجل لمنظمة ووضع استراتيجيات التي تضمن التحسين والتطوير المستمر.
 3. تحديد الطريق الذي يوجب ان يسلكه العاملون لتنفيذ اهداف المنظمة ووضع السياسة الرشيدة للعمل يتم من خلالها الوصول الى اعلى معدلات الكفاءة في استخدام الطاقات والموارد والإمكانيات المتاحة.

¹ علي أسامة، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص48.

² شاكر محمود الهبتي، التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية، مرجع سبق ذكره، ص51.

ملخص الفصل الثاني:

بناء على ما جاء في هذا الفصل نستطيع القول إن تنمية عملية التخطيط الاستراتيجي يعود جذورها إلى التسعينيات من القرن العشرين، لكونه وظيفية مهمة في إدارة اية مؤسسة خاصة الإنتاجية منها وهو اهم ركائز الإدارة الناجحة وهو أساس الوظائف الإدارية الأخرى لكونه عملية مستمرة لطريقة سير العمل وتسييرها. كما تناولنا في هذا الفصل ايضا كل ما يتعلق بالدارة الاستراتيجية للمؤسسة و التي من بين مراحلها التخطيط الاستراتيجي باعتباره عنصر أساسي من بين المراحل الأخرى (التنظيم، التوجيه، و الرقابة) ، لذي يجب الاهتمام بالتخطيط لتحقيق اهداف المنظمة و لمواكبة عصر التطور و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، بكون المنظمة نظام مفتوح بتأثر بالمحيط الذي يعيش فيه و له عدة تغيرات، فالتخطيط الفعال يتيح للمؤسسة الوقت الكافي للتعامل مع احتياجاتها بأكثر مرونة و ذلك ما يساعدها على مواجهة عنصر المفاجأة و عدم التأكد و القدرة على الاستجابة لتحديات سوق العمل.

الفصل الثالث: دور التخطيط

الاستراتيجي بإدارة الكفاءات

تمهيد:

يلعب دور التخطيط الاستراتيجي دور جوهري ومهم في مختلف النشاطات الإدارية، خاصة دوره في إدارة الكفاءات، مما أعطاها بعدا استراتيجيا لضرورة تسيير موارده البشرية وفق منظور استراتيجي محدد ، الذي حتم على ان تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة و كفاءة و معرفة و خاصة أكثر تعلما لخلق القيمة لدى الشركة، و من اهم الأدوار التي يلعبها التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكفاءات هو وضع الاليات و الاستراتيجية و الطرق التي يجب على إدارة الكفاءات العمل بها لتنمية موردها البشري، من هذا المنطلق اصبح لإدارة الكفاءات بعد استراتيجي يعتمد على الإدارة و التخطيط المسبق لحسن الاستثمار في المورد البشري الذي بدوره يعطي للشركات الإنتاجية إنتاجية أكثر و جودة منتوجاتها. حيث تعددت الاستراتيجيات الخاصة بتنمية الكفاءات، ولكن أهمها هي التي تركز على استهداف مكونات تهدف إليها إدارة الكفاءات لكفاءات الموارد البشرية مثل المعرفة والمهارة والقيم... لكن اهم استراتيجيتين لابد ان لدى الشركات الإنتاجية هي استراتيجية التعلم واستراتيجية التدريب. وإذ لم نفي هذه الاستراتيجيتين بالغرض المطلوب حدد التخطيط الاستراتيجي اليات لدعمهم وتمثل في استراتيجية إدارة المعرفة و التحفيز.

ولهذا الغرض تم تقسيم الفصل الثالث الى مبحثين وهما:

المبحث الأول: دور التخطيط الاستراتيجي لتنمية إدارة الكفاءات.

المبحث الثاني: استراتيجيات دعم تنمية الكفاءات للشركات الإنتاجية.

المبحث الأول: دور التخطيط الاستراتيجي لتنمية إدارة الكفاءات

لقد اهتم التخطيط الاستراتيجي بوضع آليات استراتيجية لتنمية الكفاءات بحيث تركز إدارة الكفاءة على التعلم الغير رسمي والتعلم الرسمي (التدريب والتكوين)، كما يساهم التعلم بنوعيه (الرسمي وغير الرسمي) في تنمية كفاءات الأفراد عن طريق إثراء واكتساب ما تبحث عنه الشركات الإنتاجية في تحقيق مواردها البشرية من معرفة واكتساب خبرة ومهارة.

المطلب الأول: آليات استراتيجية لتنمية الكفاءات (التعلم الغير رسمي والتدريب)

وفق الدراسة التي قام بها ايريو (Eraut) من خلال الاستبيان الذي قدموه لعينة من العمال تبين أن غالبيتهم يتعلمون بصورة غير رسمية تحت ما يسمى بتحدي العمل، وأثبتت الإحصائيات في نفس المجال أن حوالي 90 % من التعلم الذي يحدث داخل المنظمات يكون نتاج مبادرات فردية من طرف العمال ودون تدخل مباشر من طرف الإدارة دون هيكلية أو تخطيط مسبق أو متابعة له، وهو ما يسمى بالتعلم الغير الرسمي.¹

أولاً) التعلم الغير رسمي:

يعرفه هيرمش (Hrimech) بأنه: "عملية اكتساب فهم معاريف جديد، مهارة وسلوك، وهي تحدث بصورة فردية دون تدخل أو تخطيط مسبق بشكل رسمي."²

تجدر الإشارة إلى أن هناك مفاهيم متعلقة بالتعلم يصعب تحديد الفروق بينها وبين التعلم الغير رسمي، ويمكن صياغتها في الجدول التالي:

¹ ابو القاسم محدي، الهامشي بعاج، دور التعلم غير رسمي لتنمية المعارف الضمنية للموارد البشرية، الملتقى الوطني حول أثر ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة المدية، 2017/11/16، ص09.

² Mary Ziegler, Ron mottern, "Informal learning and performance", Victor C. X. Wang, Kathleen P. King, Fundamentals of Human Performance and Training, Library of Congress, USA, 2009.p112.

الجدول (3-1) بعض الانواع المشابهة لمفهوم التعلم غير الرسمي

التعلم المقصود Intentionnel (Learning)	التعلم الحداثي Accidental (Learning)	التعلم العرضي (Incidental learning)	التعلم غير الرسمي informel (Learning)
في هذه الحالة يقوم الفرد بتحديد وتعريف مخرجات تعلمه، ويختار وفقها استراتيجيته الخاصة لإكمال تلك المخرجات، فهو تعلم مقصود الغرض من تحديد نوع المخرجات المراد الحصول عليها. وهو يشبه إلى حد كبير التعلم غير الرسمي.	هو ذلك الاكتساب الذي يحدث بصورة عرضية دون اهتمام أو رغبة ال من طرف الفرد وال من مؤسسته، مثل التعلم الذي يحدث أثناء فترات الاستراحة، الفطار، المحادثات العرضية.	هو التعلم الذي يكتسبه الفرد داخل المؤسسة ولكن بدون تخطيط أو تدخل أو متابعة من طرف المؤسسة، ويكون برغبة من طرف الفرد، ويكون هذا النوع من التعلم أيضا ضمنيا في البرامج التعليمية والتدريبية التي يتلقاها الفرد بصورة رسمية، غير أن ما يتعلمه الفرد فيها ال عالقة له بالبرنامج أو الأهداف التدريبية المبرمجة.	هو ذلك النوع من الاكتساب الذي يتلقاه الفرد دون تخطيط أو هيكلية مسبقة من طرف المؤسسة، الجامعة، وال يخضع فيه الفرد لمتابعة أو مراقبة أو تقييم من طرف تلك المؤسسات.

ابو القاسم محدي، الهامشي بعاج، دور التعلم غير رسمي لتنمية المعارف الضمنية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 10.

أ. دور التعلم غير الرسمي في تنمية الكفاءات:

للتعلم الغير الرسمي أدوار كثيرة مثله مثل التعلم الرسمي، وتتمثل أدوار التعلم الرسمي لتنمية الكفاءة في:¹

1. في مجال المعرفة:

ان احتكاك الفرد بأقرانه وزملائه في العمل خاصة ذوي الكفاءات العالية من شأنه أن يكسبه معارف جديدة، ويتجلى ذلك أكثر في فرق العمل، حيث يتفاعل الأفراد مع بعضهم ببعض وفق روح الفريق الجماعية، فيتعلمون من بعضهم البعض بعض المعارف والمهارات والسلوكيات الضرورية؛ ولذلك تعتبر إدارة المؤسسة مسؤولة عن توفير المناخ المناسب والجماعي لأفرادها حتى تضمن لهم تعلمًا مؤطر مباشرًا أو غير مباشر عن طريق حسن اختيار أعضاء الفريق ومراعاة التوازن بينهم في مستويات الكفاءات؛

1 أبو القاسم محدي، إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، مطبوعة محظرات، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر، 2018-2019، ص ص-73-

2. في مجال القيم:

تعتبر القيم من أهم عناصر الكفاءة، نظرا للدور الذي تؤديه في تحديد معالم السلوك، فهي محرك للسلوك والدوافع في نفس الوقت، تعتبر عملية التعلم غير الرسمي واحدة من بين أهم الطرائق التي يمكن للفرد أن يكتسب قيما جديدة وفق عدة معايير، فمثال عن طريق توفير المؤسسة لفضاء خصب ومناسب للتعلم يعتقد الفرد من خلالها بعضا من القيم مثل الالتزام، الأمانة، وأيضا قيمة الولاء التنظيمي والمهني، حيث ترتفع هذه القيمة في ظل توفر أساليب وفضاءات مشجعة للتعلم ومختلفة عن باقي المنافسين، وذلك من شأنه أن يعزز قيمة الولاء لدى الفرد، حيث يعتقد أن المؤسسة تهتم بتنمية مساره المهني عن طريق توفير ذلك الجو المفعم بالتعلم وروح التعلم الجماعي، وبذلك ترتفع قيمة الولاء لديه؛

3. في مجال السمات:

يمكن القول بأن للتعلم غير الرسمي أثر بالغ على بعض السمات دون أخرى، حيث تتأثر السمات الانفعالية (نمط الشخصية) والمعرفية (الذكاءات المتعددة) إيجابا في ظل تعلم غير رسمي إيجابي، إذ تتعزز السمات المعرفية عن طريق عدة مصادر نابعة من التعلم غير الرسمي، مثل التعلم الإلكتروني، التعلم عن طريق الممارسة، وغيرها، أما السمات الانفعالية فنتيجة التعلم الذي يحدث عن طريق الاحتكاك بالآخرين بالدرجة الأولى، وهو التعلم عن طريق الممارسة، التجربة، الاحتكاك بالآخرين.

ب. دور إستراتيجية تعلم الموارد البشرية في زيادة إنتاجية للشركات:

حسب دراسة قام بها مجموعة من الباحثين في منظمة العمل الدولية عن العوامل التي تؤثر على الإنتاجية، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحويل المدخلات إلى مخرجات، توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك ثلاث مجموعات يمكن أن تؤثر على إنتاجية المؤسسات بصفة عامة هي: مجموعة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة، مجموعة العناصر الفنية والتنظيمية (مناخ العمل) والموارد البشرية¹. يتضح مما سبق أن زيادة إنتاجية المورد البشري لا بد وأن يتم من خلال إتباع العديد من الإستراتيجيات والبرامج المتكاملة لتنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية، ورفع درجة الجودة، وتوفير المناخ المناسب الذي يساعد على تحسين مستوى أداءهم وزيادة إنتاجيتهم، فالمؤسسات

¹ بورغدة حسين، مساعدي عماد، دور استراتيجية تعلم الموارد البشرية في تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجلة العلوم الادارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 01، ديسمبر 2017 ص 567،

تعمل على توفير برامج التدريب والتعلم لمواردها البشرية، فتحدد احتياجات التدريب والمواقع التي تتطلب لذلك، ثم تعمل على تحديد أهداف البرنامج التدريبي كما يلي:¹

1. تعليم العاملين في قسم الإنتاج على:

تشغيل جميع الآلات الموجودة بالقسم، والإلمام بإجراءات وتوقيت صيانة جميع الآلات الموجودة بالقسم؛ وإنتاج عدد(س) وحدة من المنتج خلال (ص) من الوقت بدرجة خطأ لا يتجاوز (خ) وبالتالي تحسين الإنتاجية مقارنة بما كانت عليه السنة الماضية على سبيل المثال؛

2. تعليم المهندسين على:

فك وتركيب جميع الأجهزة الموجودة بقسم الإنتاج خلال وقت قدره (ص) بدرجة إجادة قدرها(ج)؛ وتدريب العاملين على تشغيل جميع الآلات الموجودة بالقسم؛ وتأکید الجودة وفحص الإنتاج الخارجي بمعدل (ل) وحدة خلال زمن قدره (ص) ساعة؛

وبالرغم من أن الغالبية من حصيلة تعلم الأفراد تحدث بصفة غير رسمية تكاد تقارب 80%، إلا أنه ال يمكن اهمال الدور الكبير الذي يمثله التعلم الرسمي والذي هو التدريب وفق إطار استراتيجية فاعلة. وفيما يلي سنحاول تسليط الضوء على استراتيجية التدريب.

ثانيا) استراتيجية التدريب:

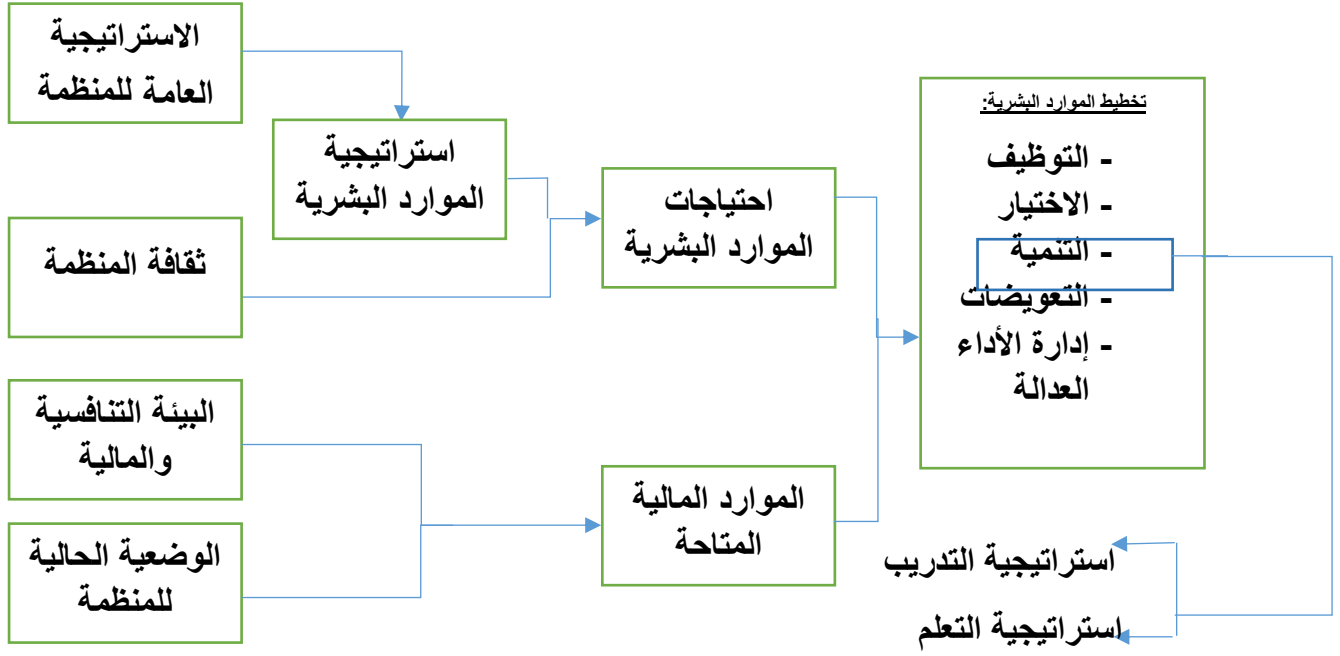
في التسعينات من القرن الماضي ارتبط مفهوم الإنتاجية ارتباطا وثيقا بمفهوم إدارة الجودة الشاملة والاهتمام بتنمية الموارد البشرية ورفع درجة جودتها من خلال برامج التدريب والتعليم.² قبل ذلك نود أن نشير إلى أن استراتيجية تنمية الكفاءات، لا بد وأن تكون ملائمة للأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية، وهذه الأخيرة تصب بدورها خدمة لرؤية واستراتيجية المنظمة الكلية، ولذلك تعتبر تلك الاستراتيجيات موحدة الأهداف والرؤى.³ وقد تم توضيح ذلك في الشكل التالي:

¹ ديفيد أوسبورن، تدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد الرابع عشر، القاهرة، مصر، 1998، ص 06.

² James H.Saylor, **Total Quality Management**, Mc Graw Hill, New York, USA , 1992, P 98

³ أبو القاسم حمدي، إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، مطبوعة محظرات، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، 2018-2019، ص 54.

الشكل (3-1): استراتيجيات تنمية الكفاءات استراتيجيا



المصدر: أبو القاسم حمدي، إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص.55.

1. الفرق بين التدريب والتعلم: يتجلى الفرق بين التعلم والتدريب في النقاط التالية:¹

- التدريب يكون في الغالب ذا طابع رسمي (على شكل خطة تدريبية)، أما التعلم فذو صبغة غير رسمية؛
- التدريب يكون مستهدفا لعنصر محدد جيدا (معرفة معينة أو مهارة معينة)، بينما التعلم غير صريح؛
- التدريب يكون محدود زمنيا، بينما التعلم يكون مستمرا وفي أي وقت؛
- التدريب يحتاج إلى مدرب وميزانية، أما التعلم عكس ذلك؛
- التدريب يساعد في عملية التعلم؛
- يكون التعلم غالبا غير رسمي، وفي حالة كونه رسميا فسيكون ذلك تدريبا.

¹ أبو القاسم حمدي، إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص.55.

3. أهمية استراتيجية التدريب:

بما أن التدريب يعتبر واحداً من بين أهم الأدوات الاستراتيجية لتنمية الكفاءات، فيمكننا أن نقول بأن إدارة الكفاءات على الخصوص، أن تخطط لعملية تدريبية مميزة حيث يركز التخطيط الاستراتيجي للتدريب في هذه الحالة على استهداف كفاءات مستقبلية من أجل مواجهة تحديات قائمة توفر للشركات فرصاً عديدة للنمو والسيطرة فيما بعد.

ولذلك على الشركات لنجاح إدارة كفاءتها يجب عليها موازنة أهدافها ومواردها المتاحة، وارتأينا في سبيل شرح ذلك ادراج الجدول التالي الذي يبين حالة عشوائية لمنظمة توزع مواردها المالية المتاحة على أهدافها:

الجدول(3-2): مثال عن حالة إنفاق منظمة في التدريب

أهداف التدريب	الانفاق على التدريب (N%)	الأهداف الموضوعة للسنة (N+1) المقبلة
التحسين الفردي	29	20
التحسين الجماعي	9	25
مرافقة الاستثمارات	5	05
التغيير التنظيمي	3.9	10
تطوير املهن	13	15
رفع التأهيل	30	12
الادماج تطوير	2	02
المسار المهني	8.1	08

المصدر: أبو القاسم حمدي، إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 93. يلاحظ من خلال الجدول عدم وجود توافق بين الأهداف الموضوعة للتدريب، فمثال نلاحظ أن إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمة وفي هدف التحضير للمستقبل تنفق حوالي (52%) من مخصصات الموازنة الخاصة بالتدريب، وهي نسبة معتبرة إذا ما قورنت بمهدي دعم الموجود بنسبة (38%) وموافقة الحركية الفردية بنسبة (10%) وذلك في سنة (N)، أما في سنة (N+1) نلاحظ أن النسب تناولت في مخصصات التدريب للسنة اللاحقة وهي: 14% دعم الموجود، 14% التحضير للمستقبل، 10% موافقة الحركية الفردية؛ حيث انخفضت نسبة التخصيص للتحضير للمستقبل بنحو 9% وهو مؤشر يدعو للقلق.¹

¹ أبو القاسم حمدي، إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

وعلى سبيل المثال، لخصت عدة دراسات قطاعية أجريت في الولايات المتحدة خلال التسعينات إلى أن تدريب القطاع الخاص يؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية العمال وقياسات الناتج الأخرى ذات أهمية بالنسبة للعمال ولأصحاب العمل، مثل الأجور والمبيعات للعامل الواحد ونسبة المواد المتلفة واعتماد ممارسات جديدة في مكان العمل، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3-3): تأثير تدريب القطاع الخاص

الدراسة	قياس الناتج	التأثير
لينش: المدربون غير المتخرجين من الجامعة	الأجور	سنة من التدريب الرسمي في العمل تعادل سنة من التعليم الثانوي من حيث تأثيرها في زيادة الأجور.
هولزر وآخرون، 1993: القطاع الصناعي في ميشيغان	نسبة المواد المتلفة	تخفيض التدريب المكرر والمواد المتلفة بنسبة 8%.
آروغر، 1993: قطاع الحواسيب	الأجور	لعمال الذين يستخدمون الحواسيب يتقاضون أجورا تزيد بنسبة 10 إلى 15. في المائة
لاك ولينش، 1996: القطاع غير الصناعي	المبيعات للعامل الواحد	التدريب على الحاسوب يزيد الإنتاجية بنسبة 20%
بلاك ولينش، 1996: القطاع الصناعي	المبيعات للعامل الواحد	إتاحة نسبة عالية من التدريب خارج مكان العمل يزيد الإنتاجية.
إشنيوفسكي وشاو وبرينوشي، قطاع الصلب: 1994	الوقت المتاح	متى أن التدريب متصلا بممارسات العمل المتطورة، يزيد الوقت المتاح بنسبة 7% في المائة.

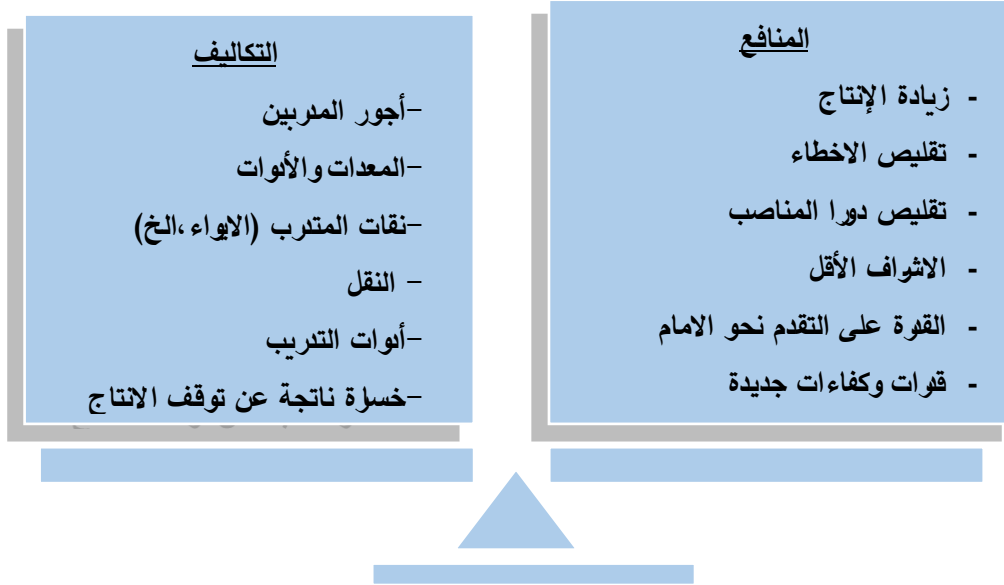
المصدر: مؤتمر العمل الدولي، مهارات من أجل تحسين الإنتاجية ونمو العمالة والتنمية البند الخامس من جدول الأعمال، مكتب العمل الدولي، جنيف، الطبعة الأولى، 2008، ص22.

وقام المركز الأوروبي (المركز الأوروبي لتطوير التدريب المهني، 2008) لتطوير التدريب المهني مؤخرا بتلخيص استعراضه لاستنتاجات البحوث بشأن تأثيرات التدريب على إنتاجية الشركات، مبينا أن زيادة مشاركة الموظفين في التدريب بنسبة 5 في المائة تؤدي إلى زيادة في الإنتاجية بنسبة 4 في المائة، بل إن زيادة أيام التدريب بنسبة 1 في المائة تؤدي إلى زيادة في الإنتاجية بنسبة 3 في المائة. وكان للتدريب عن طريق الدورات الخارجية، في المتوسط، تأثير أعلى بكثير على الإنتاجية. وبلغت نسبة نمو الإنتاجية الإجمالي الناجم عن التدريب 16 في المائة تقريبا.¹

4. مرحلة وضع البرنامج التدريبي: (Implémentation)

إن وضع البرنامج التدريبي بعد ان تصرح الشركة عن احتياجها لاستراتيجية التدريب لتنمية كفاءاتها، حيث ينتج عن التخطيط الاستراتيجي وضع أهداف للبرنامج التدريبي، ولهذا ادارة الكفاءات يجب أن تراعي الإمكانيات المادية الموازنة التدريبية، توفر المدربين، الخ... وذلك وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (3-2): لموازنة بين عوائد وتكاليف التدريب



المصدر: ابو القاسم حمدي، إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص57.

¹ مؤتمر العمل الدولي، مهارات من أجل تحسين الإنتاجية وهو العمالة والتنمية، مرجع سبق ذكره، ص22.

المطلب الثاني: دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية:

ركزت العديد من الدراسات على العلاقة بين مختلف مراحل الإدارة الاستراتيجية ومستويات الأداء المؤسسات، أي تأثير تبني الإدارة العليا للإدارة الاستراتيجية كطريقة للتفكير والعمل على درجة تحقيق الأهداف مشروعة.

1. دراسات عن أثر استخدام الإدارة الاستراتيجية على الأداء:

من الدراسات الرائدة في هذا المجال تلك التي أجراها أنسوف وآخرون (1970) حيث قاموا بدراسة 93 مؤسسة من المؤسسات الصناعية الأمريكية، محددتين مكونات الإدارة الاستراتيجية وأثرها على أداء هذه المؤسسات، مستخدمين 13 متغيراً مستقلاً للأداء المالي وتم قياسها بأكثر من طريقة بغرض تقليل إثار الانحياز نحو أي نوع من المقاييس، ويمكن ذكرهم المتغيرات التي تم الاعتماد عليها.¹ وهي ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-4): المتغيرات المستقلة المستخدمة للأداء المالي

الرقم	المتغير	الرقم	المتغير
1	المبيعات	8	الديون/ الملكية
2	الإيرادات	9	الملكية العامة
3	إيرادات الاسهم	10	الإيرادات/ الملكية الكلية
4	مجموع الموجودات	11	نسبة (E/P)
5	الإيرادات الملكية	12	المدفوعات (عائد الأسهم/ الإيرادات)
6	عائد الاسهم	13	نسبة السعر (الكلية)
7	أسعار السندات		

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على المعطيات المتاحة

وتمت مقارنة قيم هذه المتغيرات في الشركات التي تعتمد على تطبيق الإدارة الاستراتيجية بطريقة مكثفة مع نظيرتها من الشركات التي تعتمد على تطبيق الإدارة الاستراتيجية بطريقة بسيطة، ولقد أظهرت النتائج أن

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، ط1، دار وائل للنشر، عمان 2004، ص78.

الشركات التي اعتمدت الإدارة الاستراتيجية بصورة مكثفة قد فاقت في مستوى أدائها على الشركات التي اعتمدت على الطريقة المبسطة، وتم إظهار النتائج في الجدول التالي يبين أهمها حسب تواريخ إجراءاتها والنتائج التي توصلت إليها كل دراسة.

الجدول رقم (3-5): الدراسات التي توضح أثر استخدام الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات

الدراسة	العينة	مكونات الدارة الاستراتيجية	مقاييس الأداء المستخدمة	النتائج
H. I. Ansoff et. al., 1970 :2-7 انسوف	62 شركة صناعية	التخطيط الاستراتيجي الرسمي	-استخدمت هذه الدراسة 12 مؤشر ماليا	تفوق المنظمات التي تمارس وتطبق التخطيط الاستراتيجي على تلك التي لا تطبقه
S. Thune & R.J.House, 1970 :8187 تون و هاوس	36 شركة صناعية	-الاستراتيجية - أهداف المنظمة - برامج تنفيذية لثلاث سنوات قادمة	المبيعات - سعر السهم في السوق - معدل العائد على الاستثمار - معدل العائد على حق الملكية - لمدة تتراوح من 6 11 - سنة.	تفوق أداء المنظمات التي نظم رسمية مكتوبة على تلك التي لا تتبع مثل هذه النظم
Gershefeski 1970,273 غير شيفيشكي	323 شركة صناعية	-أهداف - خطط وبرامج تنفيذ لمدة 10 سنوات	نمو المبيعات المحققة (مقارنة نمو المبيعات لخمس سنوات قبل تطبيق التخطيط الاستراتيجي مع خمس سنوات لاحقة بعد أن طبقت التخطيط الاستراتيجي)	تفوق أداء المنظمات في السنوات الخمس التي طبقت فيها التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات في السنوات الخمس الأولى التي لم تطبق التخطيط الاستراتيجي.
J.O.Eastlack & P.R.Mcdonald 1970 :50-163 ايستلاك و ماك دونالد	211 شركة صناعية من أكبر 500 الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية	211 شركة صناعية من أكبر 500 الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية	-المهارات القيادية لرئيس الجهاز التنفيذي المشارك في عملية الإدارة الاستراتيجية	تقود المهارات القيادية لرئيس الجهاز التنفيذي إلى تحقيق أداء أفضل للمنظمات من تلك المنظمات التي لا يتمتع رئيس الجهاز التنفيذي بمهارات قيادية

<p>تفوق أداء المنظمات التي تمارس التخطيط الرسمي لمدة سبع سنوات (مدة الدراسة) على أداء المنظمات التي لم تمارس مثل هذا التخطيط في السنوات السابقة.</p>	<p>نمو المبيعات - نمو الأرباح - المبالغ المنفقة على عمليات البحث والتطوير لمدة سبع سنوات</p>	<p>-الاستراتيجية - الأهداف برامج تنفيذية تفصيلية</p>	<p>10منظمات متخصصة في صناعة الأدوية والكيماويات</p>	<p>D.M.Harold, 1972 :91-104 هارولد</p>
<p>-تفوق أداء المنظمات التي تخطط بالنسبة لجميع مقاييس الأداء</p>	<p>(13)مؤشر مالي</p>	<p>-خطة استراتيجية لمدة 5 سنوات مكتوبة وواضحة للجميع - .خطط متوسطة وقصيرة الأمد</p>	<p>28منظمة صناعية</p>	<p>D, W.Karger Et Z. A. Malik, 1974:60-64 كارغر و ماليك</p>
<p>قارنا بين منظمات لا تطبق أي عنصر من عناصر التخطيط الإستراتيجي مع منظمات تطبق هذه العناصر مع منظمات تطبق جميع هذه العناصر، فوجدا تفوق أداء المنظمات التي تطبق جميع عناصر التخطيط الاستراتيجي على التي لا تطبق جزء أو لا تطبق أي</p>	<p>-صافي الربح -معدل العائد على حق الملكية لمدة 5 سنوات.</p>	<p>-التخطيط الإستراتيجي</p>	<p>41مصرفا يقدم خدمة متنوعة</p>	<p>D.R. Wood R.Lo Forge, 1979: 516-526 وود</p>
<p>-حققت منظمين استخدمت التخطيط الشمولي أداء أفضل من المنظمات التي لم تستخدم مثل هذا التخطيط.</p>	<p>بيانات نوعية من كل مدير تفذيدي - .مراحل صناعة القرار الاستراتيجي - المقابلات الشخصية</p>	<p>-التخطيط الاستراتيجي الشمولي</p>	<p>منظمات تعمل في مجال صناعة الحاسب الشخصي</p>	<p>Bourgeoi sIII& eisehha rdt : 1988 .816- 835 بورجوا و ايسها</p>
<p>تفوق أداء المنظمات التي تطبق التخطيط الاستراتيجي على المنظمات التي تعتمد التخطيط قصير الأمد (موازنات -خطط سنوية)</p>	<p>-العائد الكلي للمستثمرين لمدة (10 سنوات)</p>	<p>-التخطيط الاستراتيجي - التخطيط طويل الأمد -الخطة السنوية -الموازنات</p>	<p>أكبر (1000) شركة في الولايات المتحدة</p>	<p>I.c.Rhyn, 1986 :354 رين</p>

المصدر: كاضم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق ص 83-86.

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- تنوعت عينات الدراسة لمختلف الشركات (صناعية، إنتاجية، شركات برمجية..). مع تنوع حجم (شركات كبيرة وصغيرة)، مما يعني ان تطبيق الإدارة الإستراتيجية سنعكس على نجاح التخطيط الاستراتيجي (تحسن الأداء بغض النظر عم اختلاف العينة وحجم الشركة).
- عكست هذه الدراسات تطور مراحل (عناصر) الإدارة الاستراتيجية وتطورها ومختلف اهتماماتها مراحل زمنية مختلفة، وتنوع القطاعات الصناعية أو الخدمية التي شملتها البحوث والدراسات التي كانت محور اهتمام الباحثين عن سر نجاح الشركات في النصف الثاني من القرن العشرين، حيث ظهر مفهوم الموازنات ثم تدرج إلى التخطيط طويل الأمد ثم التخطيط الاستراتيجي وأخيرا باشتراك الإدارة العليا وتبنيها الإدارة الاستراتيجية. وما يلاحظ في الأخير وجود الكم الهائل من الدراسات التي أكدت وجود العلاقة الإيجابية بين أداء المؤسسات الاقتصادية وتبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية.¹

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص. 86-87.

المبحث الثاني: استراتيجيات دعم تنمية الكفاءات للشركات الإنتاجية

ان اعتماد الشركات الإنتاجية على اليات استراتيجية خاصة استراتيجية التعلم الغير الرسمي والتدريب من اجل تنمية كفاءة مواردها البشرية على المستوى الاستراتيجي لا يمكن أن يكتب له النجاح الفعلي بدون طرائق تدعمها، ومن استراتيجيات تدعيم تنمية الكفاءات في الشركات الإنتاجية اعطى التخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة للاعتماد على استراتيجيتين (استراتيجية المكافآت واستراتيجية إدارة المعرفة)، والذي سنتطرق اليه في المطلبين التاليين:

المطلب الأول: استراتيجية المكافآت والتعويضات (التحفيز)

التحفيز هو الشعور الخارجي للفرد حيث يتم إنشاء الرغبة في أداء نشاط أو سلوك معين يهدف إلى تحقيق المطلوب منه، وهي طريقة محددة تهدف إلى تعزيز قدرة العامل، وبالتالي تطوير انتاج المؤسسة وكل هذا يتم بواسطة استراتيجيات.

أ. استراتيجية التعويضات:

تعرف إستراتيجية التعويضات بأنها: "نشاط إدارة الموارد البشرية لتصميم أنواع المدفوعات الهادفة لجذب، وإبقاء، وتحفيز الموارد البشرية، وتنفيذها بما يتلاءم مع الخصائص البيئية، وتشمل دفع الراتب أو الأجر المقابل الذي يحصل عليه المورد البشري يمثل قيمة للوظيفة التي يشغلها جرى تحديده على أساس طبيعة الوظيفة وخصائصها بالنسبة للوظائف الأخرى في المؤسسة، والحوافز يقصد بها اللجوء إلى تلك العوامل التي تسبب وتوجه وتحافظ على استمرارية السلوك الايجابي للموارد البشرية، كما أنها عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجاتهم، وهي مجموعة القوى التي تجعل الموارد البشرية تتصرف أو تتفاعل مع قوة معينة، ولقد عرفت الحوافز على أنها شيء خارجي في محيط العمل، يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة لإشباع رغبة يشعر بها أو مثيرات تحرك السلوك الإنساني، وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحافز مهما للفرد.¹

ومن أجل فهم نظام المكافآت المالية، نود الإشارة إلى أنه ينقسم إلى قسمين وفقا ما هو محدد في الشكل التالي:

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، ادارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق) ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص 163.

الشكل رقم (3-3): أنواع التعويضات

التعويضات (Compensation)	
غير مباشرة	مباشرة
<p><u>الفوائد (Benefits)</u></p> <p>- الضمان الاجتماعي</p> <p>- الاجرة المدفوعة (Off) Time Paid</p> <p>- منح التقاعد</p>	<p><u>المدفوعات الأساسية - Base (pay)</u></p> <p>راتب - أجر</p> <p><u>المدفوعات المتغيرة - Variable (pay)</u></p> <p>- الزيادات (Bonus)</p> <p>- المحفزات (Incentives)</p>

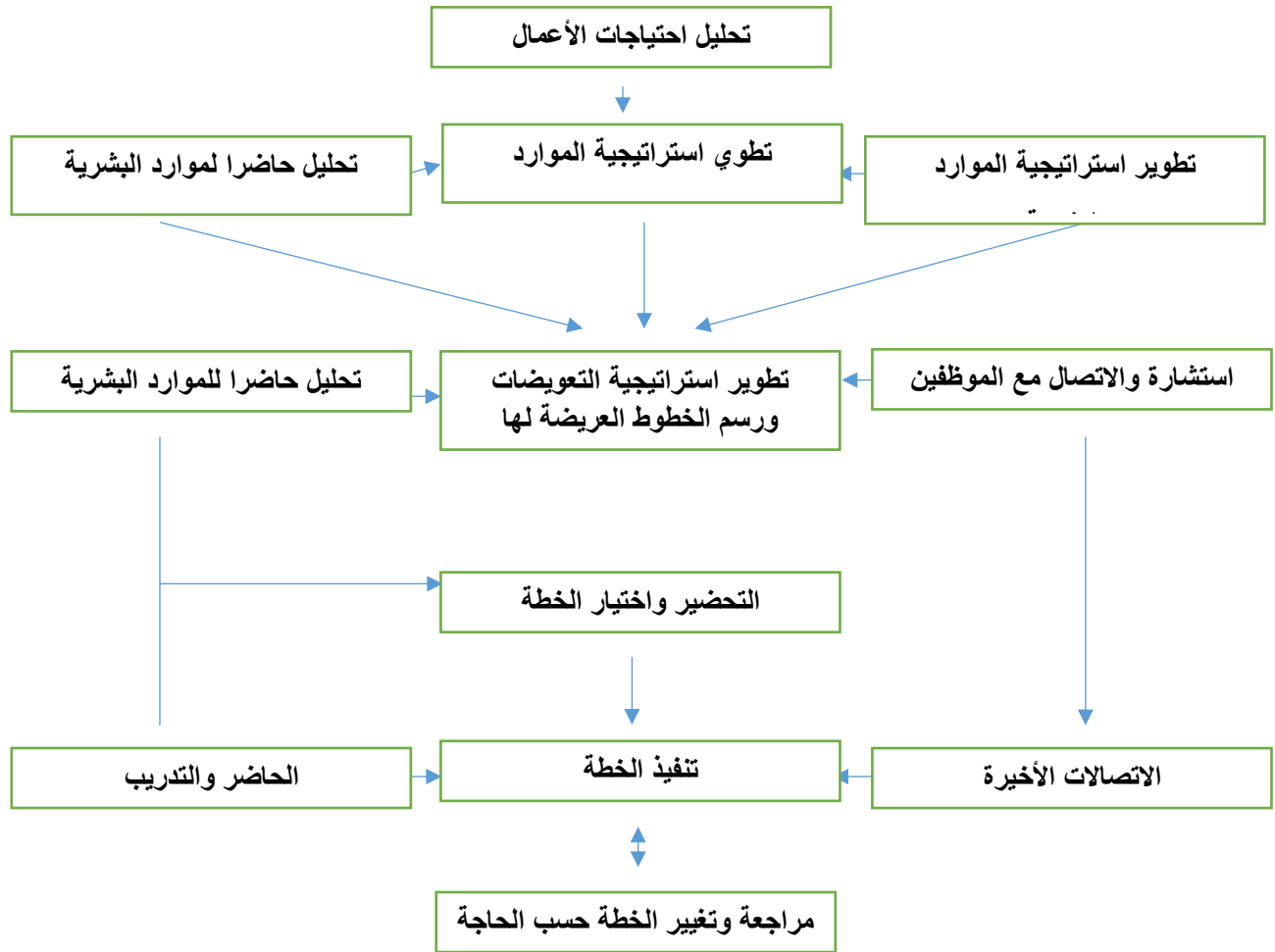
المصدر: أبو القاسم حمدي، إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن هناك تطورا ومقاربات جديدة تهتم بأنظمة التعويضات، ويمكن هنا أن نشير إلى أن الإدارة الاستراتيجية قد أثرت في جميع الوظائف في أي منظمة، فإدارة الموارد البشرية أصبحت ذات طابع استراتيجي، والتدريب كمنشأ أيضا أصبح استراتيجيا، إضافة إلى التعلم والاستقطاب، المسار المهني وكذلك التعويضات، هذه الأخيرة أصبحت تكتسي أهمية بالغة في الآونة الأخيرة خاصة وأننا نعلم بأن هناك عديد من المنظمات المنافسة تسعى إغراء الموظفين ذوي الكفاءات العالية لاستقطابهم واغرائهم بالجانب المادي أساسا، ولذا فمن بين المقاربات الجديدة التي اهتمت بهذا الجانب، المقاربة الاستراتيجية، حيث تسعى المنظمة من خلال هذه الأخيرة إلى استقطاب الكفاءات من جهة والاحتفاظ بها من جهة أخرى¹.

¹ أبو القاسم حمدي، إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 110.

2. مراحل بناء استراتيجية المكافآت المالية (التعويضات): يمكن تلخيص المراحل في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-4): نموذج حول مراحل اعداد استراتيجية التعويضات



أبو القاسم حمدي، إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص111..

3. علاقة استراتيجية التحفيز بتحسين الأداء:

إن أهمية اشباع حاجات الافراد العاملين لضمان التحفيز أداء أعمالهم بطريقة أكثر فعالية وكفاءة هنالك جانب هام وهو التأكيد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لان الأداء المترفع التي تصبو اليه الشركات يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه (أداء مرتفع = القدرة على الأداء + الرغبة في الأداء). وبدون الرغبة في الأداء لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء او الإنتاجية.¹

¹ مراس عبد القادر، الشيخ محمد، دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء (دراسة حالة سوناطراك والتنمية الريفية ولاية سعيدة)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية، جامعة سعيدة، 2015-2016، ص56.

وبدون الحوافز المادية التي تمثل حوافز مكملة للرفع من مهارات العمال، ول توضيح ذلك سنذكر دراسة سابقة لآراء عينة من التركيب الصناعي ببوفاريك وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-6):نوعية الحوافز الأكثر فاعلية في تحسين الاداء

أنواع الحوافز	عدد العمال	النسبة المئوية%
المادية	8	8.70
المعنوية	3	3.26
الاثنين معا	81	88.04
المجموع	92	100

المصدر: توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية و علاقتها بتحسين الأداء، مذكرة لنيل شهادة ماجستير إدارة أعمال، تلمسان، 2006-

2007، ص241.

يمثل الجدول اراء العمال في أنواع التحفيز أكثر تأثير التي تساهم في تحفيز العمال لبذل مجهود للتطوير أدائهم ومن خلال المعطيات المتاحة أكثر الحوافز التي تأثر علة العمال هي التحفيز بكلتا نوعيه (مادي ومعنوي) بنسبة 88.04% ثم تليها الحوافز المادية بنسبة 8.70%.

هذا ما يمكن تفسيره بأن غالبية العمال لا يمكن تحفيزهم لبذل الجهد بتقديم الحوافز المادية كأجر أعلى مثلا، بدون مراعاة مشاعرهم وتقديرهم واحترامهم، مما ينعكس سلبا على أدائهم.¹ ولمعرفة درجة مساهمة هذه الحوافز في تحسين الأداء و فعالية الحوافز نستعرض دراسة توفيق درويش في الجدول التالي:

الجدول (3-7): درجة مساهمة الحوافز المقدمة في تحسين الأداء

تحسين الأداء	العدد	%
جيد	45	66.17
نوعا ما	18	26.47
لم تساهم	05	7.36
المجموع	68	100

المصدر: توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية و علاقتها بتحسين الأداء ،مرجع سبق ذكره، ص249.

¹ توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية و علاقتها بتحسين الأداء، مرجع سبق ذكره، ص242.

يبين لنا الجدول السابق مدى تأثير الحوافز المتبعة من طرف الشركة في تحسين أداء العمل بطريقة جيدة أو نوعاً ما، أو لم تساهم؟ حسب المعطيات المتحصل عليها من طرف العمال.

ومن خلال قراءتنا للجدول يتضح لنا أن الحوافز المتبعة من طرف المؤسسة قد ساهمت في تحسين الأداء بطريقة جيدة وذلك بنسبة 66.17% مقابل الذين أجابوا بمساهمة الحوافز في تحسين الأداء نوعاً ما بنسبة 26.47% في حين نجد أن الذين أجابوا بعدم مساهمتها في ذلك بنسبة 7.36%¹. وهذا يبين لنا مدى فعالية التحفيز في الرفع من الأداء و لهذا يجب الاهتمام باستراتيجية المكافآت و التعويضات نظراً لكونها عامل أساسي لرفع أداء العمال نحو الأحسن.

ولذلك لا بد من ضرورة زيادة الاعتناء بالحوافز لأنه حسب إجابات بعض من سمحت لنا الفرصة بمقابلتهم والاستفسار عن مدى فعالية الحوافز المقدمة يرون أنها غير كافية، خاصة الأجر الذي لا يلبي حاجتهم المعيشية التي تعرف غلاء في الأسعار وحين سألنا عن مبلغ الأجر الذي يستطيع أن يلبي حاجيات العمال تتراوح إجاباتهم ما بين 25000 دج الى 500000 دج (مليونين ونصف إلى 5 ملايين سنتيم). ولكن هذه الدراسة أجريت في سنة 2006 قديمة في الوقت الحالي المبلغ الذي لي الحاجيات الضعف أو أكثر من الضعف مما كانت عليه في ذلك الوقت.²

وكخلاصة لأهمية الحوافز نجدها حسب المعطيات السابقة أنها عامل أساسي وفعال في إثارة دافعية العمال نحو تحسين أدائهم، بالإضافة إلى عامل التدريب. ولهذا لاستراتيجية المكافآت والتعويضات دور في إثارة دافعية العمال نحو تحسين الأداء.

¹ و² توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية و علاقتها بتحسين الأداء، مرجع سبق ذكره، ص249.

المطلب الثاني: استراتيجية إدارة المعرفة

عند عدم تحقيق استراتيجية المكافأة والتعويضات الهدف المطلوب والذي يكمن في دعم تنمية الكفاءات، هنا يضع التخطيط الاستراتيجي بدائل أخرى ومن هذه البدائل لدعم تنمية الكفاءات استراتيجية إدارة المعرفة.

أ. استراتيجية إدارة المعرفة:

يعتمد الرهان اليوم على محاولة استغلال المعرفة المتاحة أحسن استغلال من جهة، وتوليد المعرفة من جهة أخرى، وقد برزت في هذا المجال تطبيقات وممارسات تخدم تلك المصلحة ممثلة في إدارة المعرفة، تلك الآلية التي ظهرت في سنوات الثمانينات من القرن الماضي، و قد تم تعريفها على أنها (عن نظام متكامل من الأساليب والآليات والأنشطة التي تهتم بتوليد، تشغيل، تخزين ونقل المعرفة واستخدام السياسات المناسبة لضمان نشرها وتعميمها وتفعيلها، لغرض استغلالها على المستويين الفردي والجماعي، والذي يحمل أهدافاً ضمنية أهمها رفع كفاءة وأداء المنظمة من خلال ضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة).¹

في حين قدم كروخ (Krogh 426-434: 2001)، أربع استراتيجيات لإدارة المعرفة وهي²:

- إستراتيجية الرافعة: التي تؤكد على نشر المعرفة في المنظمة وهدفها الاستراتيجي تحقيق كفاءة العمليات والإبداع في مجتمعات الممارسة المعرفية المختلفة؛
 - إستراتيجية التوسع: والتي تركز على ابتكار المعرفة الجديدة من خلال المعرفة القائمة؛
 - إستراتيجية التحقق: وتركز على بناء المجال المعرفي ونقل المعرفة من المصادر الخارجية والذي يتحقق بفضل الشراكات الإستراتيجية لتحقيق أهداف إبداعية؛
 - إستراتيجية التحويل: إذ يتم تحويل المعرفة الجديدة إلى أقسام المنظمة وتختلف هذه الإستراتيجية عن سابقتها بالبحث عن الشريك المهتم بالإبداع وخلق شيء ما في المنظمة.
- ويوضح الجدول التالي تطبيقات هذه الاستراتيجيات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

1 عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، «إدارة المعرفة: نحو منظور ثقافي حضاري، مدخل استشرافي فلسفي»، دورية الإدارة العامة، المجلد 51، العدد 4، سبتمبر 2011، ص4.

2 صلاح الدين عواد، كريم الكبيسي، دور استراتيجيات دارة المعرفة في بناء المتغيرات الجوهرية، دراسة عينة من مديري ديوان الرقابة المالية، جامعة بغداد، قسم إدارة الاعمال، العراق، 2011، ص48.

جدول (3-8): دور استراتيجيات إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف

الاستراتيجيات				الأهداف
التحويل	التحقق	التوسع	الرافعة	الاستراتيجية
خلق معرفة جديدة لتعزيز عمليات الاعمال	نقل المعرفة الى الشركاء	التوسع بالمعرفة الخاصة بالعمليات الحالية	نشر المعرفة في المنظمة	الكفاءة
خلق معرف جديدة لإنتاج والابداع	نقل المعرفة من الشركاء وتحويلها الى ابداع	ابتكار عمليات جديدة وابداع منتجات	نشر المعرفة لتطوير عليا الابداع	الإبداع
خلق معرفة جديدة لتقليل المخاطرة	نقل المعرفة من الشركاء لتقليل المخاطرة	تطوير المعرفة لتقليل المخاطر والمفاجآت	تقليل مخاطرة الموارد ونشر المعرفة بين المنافسين	إدارة المخاطر

المصدر: صلاح الدين عواد، كريم الكبيسي، دور استراتيجيات دارة المعرفة في بناء المتغيرات الجوهرية، مرجع سبق ذكره، ص48.

ب. المقاربات الخاصة بعمليات المعرفة:

يذهب م.س اليربي (McElriy) إلى التمييز في هذا الباب الى نوعين من استراتيجيات المعرفة، وهاما:¹

- إستراتيجية العرض: تركز هذه الإستراتيجية على توزيع ونشر المعرفة الحالية التي تحتويها المنظمة، فهي تعتمد على توفير الآليات الكفيلة بنقل ونشر المعرفة داخل المنظمة؛
- إستراتيجية الطلب: أما هذه الإستراتيجية فتركز على توليد المعرفة الجديدة داخل المنظمة، وذلك عن طريق توفير الآليات التي تضمن توليد المعرفة وابتكارها. غير أننا نشير هنا إلى أن معيار المفاضلة بني هذه الاستراتيجيات الثنائية هو أمر يخضع لعدة اعتبارات أهمها:
- طريقة خدمة الزبائن، الأفراد العاملين (عمال المعرفة)،
- النموذج الاقتصادي المتبع من طرف المنظمة،

¹ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2008، ص: 146-147.

كما أن الكثير من المنظمات الناجحة هي التي تبنت الاستراتيجيتان الأوليتان معا، مع ترجيح واحدة عن الأخرى بالطبع، بحيث يتم الاعتماد على إحداها كاستراتيجية رئيسية والثانية كداعمة.

وبما أن المنظمات على اختلاف أنواعها تسعى من خلال الاعتماد على فلسفة وتطبيق إدارة المعرفة، تضمن بها على الأقل الوصول إلى تلك المعرفة الإستراتيجية، فإنها بذلك تحتاج إلى وعي كبير في الماضي نحو إعداد استراتيجيات طويلة: ومقاربات تهتم بوضع استراتيجيات خاصة بإدارة المعرفة، نذكر منها على سبيل المثال:

1. الاستراتيجيات المعتمدة في إدارة المعرفة للشركات الانتاجية:

تعتمد الإدارة الاستراتيجية لإدارة المعرفة لتعزيز تنمية ادارة الكفاءة في قطاع الشركات الانتاجية على استراتيجيتين وهما كما يلي:

الجدول رقم (3-9): أنواع استراتيجيات التي تتخذها الشركات في إدارة المعرفة

الاستراتيجية	مبادئ الاستراتيجية
استراتيجية التشفير The Strategy Codification	تقوم مبادئ هذه الاستراتيجية على تشفير المعلومات والمعارف عن طريق تخزينها في قواعد بيانات متاحة للجميع للاستغلاها والاستفادة منها دون اتصال مباشر شخصي مع مالكيها وهذا وفق مقارنة، ولكن عملية تشفير تلك المعارف ليست بالأمر السهل، حيث يتطلب تحليل متأنيا وصحيحا للمعارف بغية ضمان أكبر مصداقية واعتمادية لها قبل تخزينها، وتتم الاستفادة منها غالبا عن طريق استخدام الشبكات الداخلية،
استراتيجية الشخصية personalization strategy	إذا وجدت صعوبة في نقل المعارف الضمنية عن طريق الاستراتيجية السابقة يتم اللجوء إلى استراتيجية الشخصية، إذ تقوم مبدؤها على الاتصال المباشر الشخصي بين الفرد صاحب المعرفة الحصري وبين الطرف المستفيد عن طريق المقابلة وجها لوجه، هذه الطريقة تعتبر كحل لمشكل الفهم وطلبات التوضيح خاصة إذا سبى فهم واستيعاب المعارف المشفرة أو حتى استخدامها، ومن شأن هذه الاستراتيجية كذلك أن تتيح فرصا لتقوية الاتصالات المباشرة بين الأفراد،

المصدر: اعداد الباحثين اعتمادا على معطيات متاحة

ويؤكد في هذا الشأن هنسن (Hanse 1999) بأن اختيار هذه الاستراتيجية لا يتم إلا في ظل معرفة وتشخيص جيد للتنظيم داخل المنظمة، ونعني به الثقافة، حجم المنظمة وطبيعة نشاطها، حجم العمالة، قرب مراكز العمل من بعضها البعض، وكذلك مراكز المسؤولية، ألن بعض الاعتبارات خاصة الثقافية منها تقف في

كثير من الأحيان عقبة أمام اعتماد هذه الاستراتيجية، كأن يسود توتر وصراع بين الأفراد بشكل قد لا يسمح بنجاح هذه الاستراتيجية خاصة وأنها تعتمد على المقابلة وجهها لوجه¹.

2. دراسات عن تطبيق إدارة المعرفة:

وقد أجرى ريغلس (Rugles 1998) استقصاء (431) منظمة أمريكية وأوروبية بهدف معرفة نظام إدارة المعرفة السائد فوجد ما يلي:²

- وجود شبكة الأنترنت بنسبة (47%) ، وجود أنظمة لدعم القرار ب (33%)؛
- استخدام (Groupware) : لمعلومات والتكنولوجيا مثل البريد الإلكتروني، كقواعد حوار تسهل من التعاون والاتصال بين الأفراد ب (33%)؛ - حرطنه مصادر الخبرة الداخلية ب (18%)؛ - تشكيل لجان مشتركة مكونة من عمال المعرفة لنشرها ب (24%) .

3. عوامل نجاح استراتيجيات إدارة المعرفة

اشترط كثير من الباحثين دمج مبادرة إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال للمؤسسات ودمجها في ثقافة المؤسسة، وتوافر المعلومات الموثوقة للأفراد الملائمين في الوقت الملائم. خصت هذه عوامل نجاح إدارة المعرفة في الآتي:³

- ابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد؛
- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش. وتشجيع روح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليهما بصورة دائمة؛
- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به؛
- دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية؛
- تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة.

¹ أبو القاسم حمدي، إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص115.

³ <http://www.hrdiscussion.com/hr4521.html>، نسخة الكترونية من موقع: 16:44، 13/05/2022

خلاصة الفصل:

من خلال اطلاعنا على دراسات ميدانية لباحثين في مختلف الميادين التي تم اجرائها في مختلف الشركات تبين انه للتخطيط الاستراتيجي دور فعال لإدارة الكفاءات بواسطة الاستراتيجيات المختلفة المستخدمة في التطوير و تنمية الكفاءة، فالإدارة الموارد البشرية وفق منطق إدارة الكفاءات في تغيير الذهنيات والرؤى تجاه الكفاءات، ولذلك فهي تعتمد على بعض التقنيات والآليات التي تساهم مباشرة في تنمية الكفاءات، فمنها ما هو مباشر يساهم بصورة مباشرة في تنمية أحد مكونات الكفاءات، كالتدريب والتعلم الغير الرسمي، أما غير المباشر فهي استراتيجية إدارة المعرفة و استراتيجية المكافآت و التعويضات و ذلك لدعم اليات استراتيجية التي لا تكفي بارتقاء و تطوير مهارات المورد البشري لدى الشركة ، فالمورد البشري هو ذلك المورد الذي تمتلكه الشركة والذي تسعى للاستثمار فيه من منظور أنه مورد، اما إدارة الكفاءات فهي تنظر إلى المورد البشري كشريك و بالتالي للتخطيط الإستراتيجي دور جوهري و فعال في إدارة الكفاءات فهو يساهم بتطوير هذه الإدارة بشكل ممنهج.

خاتمة

خاتمة

خاتمة:

في ظل التغيرات والتطورات التي تشهدها بيئة الأعمال في الوقت الحالي والتي شملت كل المجالات ارتبطت كفاءة المنظمات في الشركات الإنتاجية بشكل كبير بمدى قدرتها على مواجهة التغيرات، وقد كان أهم ما أسفرت عنه التحولات والتطورات العالمية تنامي الاهتمام بالموارد البشري وازدياد التركيز بأهميته كأصل اساسي من اصول الشركة، فالشركات اليوم بحاجة الى ابتكارات وجودة شاملة حتى يتسنى لها التميز والمنافسة، وهذا ما تملكه وتصنعه الكفاءات البشرية، فالموارد البشري المتميز اصبح يمثل أصولا غير ملموسة للمنظمات توازي الأصول المادية، وكذلك في ظل الثورة المعلوماتية الحالية وصعوبة التحكم فيها وتشغيلها اصبح النظر الى الموارد البشرية على انها موارد استراتيجية يجب تسييرها بعناية فائقة، لكونها اصبحت جزءا اساسيا ومكملا للتسيير الاستراتيجي للشركات، و لن يتحقق هذا التميز بالموارد البشري دون التخطيط الاستراتيجي لإدارة الكفاءات، من هذا المنطلق يمكن دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكفاءات استقطاب الكفاءات البشرية وتنمية قدراتهم لمواجهة التحديات المستقبلية بتفكير إبداعي ورؤية إستراتيجية بما يمنح للشركات الإنتاجية القدرة على تحديد أهدافها المستقبلية ومجالات نموها و استمرارها في ظل المنافسة الشرسة.

ما نستطيع استنتاجه في بحثنا هو أهمية الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي لذا يجب على الشركات الإنتاجية الاهتمام بهذا التخطيط لكفاءة إدارة مواردها البشرية والعمل على تنميتها بإتباع استراتيجيات مختلفة مثل التعلم والتدريب واذ لم تكفي هذه الاستراتيجيات بالتطوير بالكفاءة، اهتم التخطيط الاستراتيجي أيضا لدعم هذه الاليات الاستراتيجية كاستراتيجية المكافآت والتعويضات واستراتيجية دارة المعرفة لتوفير بيئة عمل مناسبة وملائمة تساعد على الرفع من أداء الأعمال.

الفرضية الرئيسية:

يؤثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكفاءات في الشركات الإنتاجية على تحسين أداء العاملين وبالتالي الرفع من كفاءة الشركات الإنتاجية.

خاتمة

الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الأولى: تعتمد الشركات الإنتاجية على التخطيط الاستراتيجي في إدارة كفاءتها وهذا ما استنتجناه خلال هذا البحث عن اعتماد الشركات الإنتاجية من القدم مثل الشركات الإنتاجية الأمريكية التي وضحتنا في دراستنا على التخطيط الاستراتيجي لدوره الجوهرى في إدارة الكفاءات وبالتالي فهي فرضية صحيحة
- الفرضية الثانية: للتخطيط الاستراتيجي دور مهم في توظيف وتقييم وتطوير وتحفيز الكفاءات وذلك من خلال الاستراتيجيات والاليات المتبعة للتخطيط الاستراتيجي مثل استراتيجية التدريب التعلم والتحفيز واستراتيجية إدارة المعرفة والنتائج التي توصلنا اليها تؤكد ذلك وبالتالي فهي فرضية صحيحة.
- الفرضية الثالثة: لا يمكن وضع استراتيجيات لتنمية إدارة الكفاءات للشركات الإنتاجية بدون التخطيط الاستراتيجي، لكن ليس من الضروري ان يكون تنمية إدارة الكفاءات بالتخطيط الاستراتيجي فقط اذن هذه الفرضية صحيحة حسب ما توصلنا اليه.

نتائج البحث:

- نجاح المؤسسات يعتمد على طاقاتها وكفاءاتها البشرية التي تعتبر مصدرا رئيسيا لتحقيق أهدافها، لذلك فإن هذا المصدر الاستراتيجي بحاجة إلى إدارة ومتابعة، كما أنه بحاجة إلى تعميق وتقوية معارفه وصقل المهارات وكل ذلك يتم من خلال وظائف إدارة الكفاءات.
- يعمل التخطيط على تأهيل وتدريب الكوادر بمختلف مواقعها، وفي كل المستويات، وعلى التأقلم مع وضع سليم للشركة الإنتاجية، مدروس وفق خطة إستراتيجية موضوعة لتحقيق الأهداف المرسومة.
- يعتمد نجاح أو فشل الشركات الإنتاجية بدرجة كبيرة على التخطيط. ذلك أن التخطيط السليم يعمل على تحسين الإنتاجية، ورفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة يرتبط أساساً بمدى تطبيق اليات التخطيط الاستراتيجي (التدريب، التعلم، التحفيز).

خاتمة

اقتراحات:

- بناء على النتائج التي توصل إليها البحث يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي:
- يجب على الشركات الانتاجية بالتركيز على التخطيط الاستراتيجي الفعال.
- ضرورة تركيز الشركات الانتاجية على تمكين العاملين من ذوي الخبرة والمعرفة المتجددة، وتقديم حافز مؤثر يساعدهم في تحقيق الأهداف المطلوبة.
- ضرورة إبداع الشركات الانتاجية بالمزيد من الاهتمام بالموظفين ومشاركتهم باتخاذ القرار وتعزيز العلاقات فيما بينهم وكذلك بينهم وبين إدارة الكفاءات وتطوير أدائهم وتشجيعهم على المبادرة الفردية وتوليد الأفكار الابتكارية .
- ضرورة الاعتماد على استراتيجية التدريب واستراتيجية التعلم يساعد على الفهم الجيد للأهداف وأدائها بشكل جيد.
- اعطاء أهمية أكبر لعامل التحفيز المعنوي والمادي مشجعا لحاجيات الانسان الاجتماعية والذاتية، واستراتيجية إدارة المعرفة لضمان الإنتاج ذو الجودة، بهدف رفع معنوياتهم وتحسين جودة الإنتاج.
- إدماج وتكامل الموارد البشرية متوقف على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الكفاءات.

افاق البحث:

في الختام يمكن القول ان الموضوع الذي تنوله هذا البحث " دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكفاءات الإنتاجية " افرز مجموعة من النتائج الإيجابية المتعلقة بهذا الموضوع، لكن هناك بعض النقاط الذي لم يستطع البحث ان يغطيها وغفل عنها، اذ اننا قمنا باهتمام بالعنصر البشري فقط وذلك بسبب الإطار الزمني المحدود واعتمدنا على دراسات سابقة لباحثين آخرين لعدم تطلب دراستنا على دراسة حالة، وبالتالي هذا ما يحفز باحثين آخرين بقيام بدراسات مستقبلية أكثر تفصيلا ودقة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية:

أ. الكتب:

1. إبراهيم سعد الدين ومجموعة باحثين: صور المستقبل العربي، ط2 بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية 1985.
2. أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، عمان، دار الجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002.
3. الحسيني، فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم-مداخلها-عملياتها المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر عمان 2006.
4. العنبي، صبحي جبر، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
5. بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008.
6. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسى: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، ط1، الدار الجامعية، 2001-2002.
7. نائر شاكر محمود الهيقي، سامي ذياب الغريزي، التخطيط الاستراتيجي في ادارة المشاريع التنموية، ط1، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان 2014 .
8. حجازي إسماعيل ومعالم سعاد، تسيير الموارد البشرية منال المهارات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2013م.
9. حجي، احمد إسماعيل، الرقابة لتعليم والتعلم: النظرية والممارسة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000.
10. خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب وكفاءة البشرية، زمزم ناشرين وموزعون، الأردن، 2013.
11. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
12. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار اليازوري العلهمة، 1998.
13. الشماع، خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة بالتركيز على ادارة الاعمال، ط 1، مطبعه الخلود، بغداد، 1991.
14. ضبيان شمام الزبيدي، نظم المعلومات وأثرها في التخطيط الاستراتيجي، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2017.
15. عبد السلام أبو قحف: التسويق، مدخل تطبيقي، الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، 2002.
16. عبد السلام اب قحف، التسويق ووجهة نظر معاصرة، الإسكندرية، متعبة الاشعاع، 2000.
17. عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والادارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية. 2002 .
18. عصام الدبن أمين أبو علفة، ادارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2005.
19. علي أسامة، التخطيط الاستراتيجي، وجودة التعليم واعتماده، ط1، دار العلم والايمان، كفر الشيخ، 2009.
20. فلاح الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2000.

قائمة المراجع

21. كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، ط1، دار وائل للنشر، عمان 2004.
 22. لخضر بن دادة، التعليم من اجل التغيير: نظرة تحليلية في ضوء التوجهات السياسية المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018.
 23. لعيني، صبحي جبر، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
 24. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2008.
 25. نادبة العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الإسكندرية: الدار الجامعية , 2001.
- ب. الأطروحات والمذكرات العلمية:**
1. أبو القاسم حمدي، إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، مطبوعة محضرات، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، 2018-2019.
 2. محضية سملاي، اثر التسيير الاستراتيجي للمواد البشرية، و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية على المؤسسة، أطروحة دكتوراة دولة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
 3. بن فرحات مولاي لحسن، ادارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر سنة 2012.
 4. توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية و علاقتها بتحسين الأداء، مذكرة لنيل شهادة ماجستير إدارة أعمال، تلمسن، 2006-2007.
 5. سملاي محضي، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، بحث للحصول على درجة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، 2005.
 6. عصام الدين أمين أبو علفة، ادارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق) ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، 2005 .
 7. مجد الصاقور، رعد الرصن، الاجازة في ثقافة المعلومات من منشورات الجامعة الافتراضية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية السورية العربية 2008 .
 8. مراس عبد القادر، الشيخ محمد، دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء (دراسة حالة سوناطراك والتنمية الريفية ولاية سعيدة)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية، جامعة سعيدة، 2015-2016.
 9. مطاوع إبراهيم عصمت، وحسن، امينة أحمد، الأصول الإدارية التربوية، دار المعارف، 1980 .
 10. ناظور حفيظة، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة - سنطورك -، أطروحة لنيل شهادة لدكتوراة قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2018.2019.
 11. لخضر مسعودة، مطبوعة محاضرات لشعبة السنة أولى ماستر، تخصص مقولاتية، مقياس الاستراتيجيات التنافسية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2020-2021.

قائمة المراجع

12. صلاح الدين عواد، كريم الكبيسي، دور استراتيجيات دارة المعرفة في بناء المتغيرات الجوهرية، دراسة عينة من مديري ديوان الرقابة المالية، جامعة بغداد، قسم إدارة الاعمال، العراق، 2011.
13. خضري التوفيق، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، 2018-2019.

ج. المجلات:

1. اباكار ميرينغي، الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة عوائد التسيير، يناير-فبراير 2001 العدد 132، ترجمة زهية موساوي، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية العدد الأول، 2002.
2. بورغدة حسين، مساعدية عماد، دور استراتيجية تعلم الموارد البشرية في تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجلة العلوم الادارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي. الجزائر، ع01، 09 ديسمبر 2017.
3. بوقرة رابح، بن سالم امال، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الابداع للمؤسسات، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير العلوم التجارية، العدد 2017/18، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
4. برياش توفيق، كشاط أنيس، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة الدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث تنمية الموارد البشرية سطيف 2/ سطيف 1، المجلد 08، العدد 02 ديسمبر 2017.
5. ديفيد اسبورن، تدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد الرابع عشر، القاهرة، مصر، 1998.
6. شناني نوال، أثر تقييم الكفاءات في الأداء المتميز للمؤسسة، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 01، سنة 2021، جامعة خيضر - بسكرة، الجزائر.
7. عجموط مليكة، واقع تطوير الكفاءات الموارد البشرية في إطار تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسة الإنتاجية، مجلة مجتمع تربية العمل، المجلد 05 العدد 02، (2010)، جامعة جزائر 2.
8. وهيبية مقدم، النماذج النظرية المفسرة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الاعمال، مخبر stratev، جامعة مستغانم، الجزائر، 2022.12.30.

قائمة المراجع

د. الملتقيات:

1. ابن عيسى محمد المهدي: العنصر البشري من منطق اليد العاملة الى منطق الرأسمالي الاستراتيجي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة, 09-10-2004.
2. ابو القاسم محدي، الهامشي بعاج، دور التعلم غير رسمي لتنمية المعارف الضمنية للموارد البشرية، الملتقى الوطني حول أثر ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة المدية. 11-16-2017.
3. مؤتمر العمل الدولي، مهارات من أجل تحسين الإنتاجية ونمو العمالة والتنمية البند الخامس من جدول الأعمال، مكتب العمل الدولي، جنيف، الطبعة الأولى، 2008.

ثانيا. مصادر اجنبية:

- 1) Annick HAEGEL, la boite à outils des ressources humaines, edition Dunod, Paris, France, 2012.
- 2) Caroline vayrou, le management public et discours et fonction unvirestre panthéonisas, paris, 1995.
- 3) Chekib, J. Le Paradigme de la gestion des compétences, application au cas tunisien, Revue de l'économie & de management : management des savoirs et développement des compétences, N°03,2004 .
- 4) Derek Torrington and Laura Hall, Human resource management, 4eme edition, Pearson education, England, 1998.
- 5) Djedji Abdelmalek, savoir manager les compétences et les performances dans votre entreprise 3eme forme nationale des entreprises, université Badji Mokhtar, Annaba, Algérie, 14 et 15 novembre, 2006.
- 6) Durand T. (1997) Savoir, savoir-faire et savoir-être, repenser les competences des entreprises, 5-ème conférence de l'AIMS, Montréal.
- 7) Emanuel Carré. Alain Labruffe, " Guide de Nouveau Formateur (Talent de Pratique)"édition AFNOR.2006.
- 8) Harlod kermen and cleland. Project / management Policy and strategie .
- 9) J.M. PERETTI, « Ressources humaines et gestion des personnes », 4émé édition, Ed Velbert, Paris 2002.
- 10) Jean Brilman, Les meilleures pratiques de management, 4eme éditions, édition d'Organisation, Paris, 2003.
- 11) Jean Marie Peretti, Dictionnaire des ressource humaines, 3eme edition, édition Velbert, Paris, 2003.
- 12) Jean-Pierre Bouchez, Les nouveaux travailleurs du savoir, edition d'Organisation, Paris, 2004.
- 13) Juach LR & gluech, WF, business policy and strategic management, 5th, ed ; McGrail Hill Int, Éditions, new York, 1988.
- 14) Kotler., & Armstrong's & Saunders, J. & Wong" Principe's of marketing". 2nd, ed, prentice Hall eurousp, London,1999.

قائمة المراجع

- 15) LEBOYER, Claude Levy. (1996). La gestion des compétences. France: les Éditions d'Organisation.
- 16) Loic Cadin et autres, Gestion des ressources humaines: pratiques et éléments de théorie, édition Dunod, Paris, 2002.
- 17) Lou-Van Beirendonck, Management des compétences, édition De Boeck, Brcscelles, 2004.
- 18) Mary Ziegler, Ron mottern, “**Informal learning and performance**”, Victor C. X. Wang, Kathleen P. King, Fundamentals of Human Performance and Training, Library of Congress, USA, 2009.
- 19) Marbach Valérie, Évaluer et rémunérer les competences, Éditions d'organization, paris,1998.
- 20) Mohamed BAYAD et Guy Arcand et Michel Arcand et Michel Arcand; Gestion Stratégique des ressources Humaines: Fondements et modèle ; Revue international des relations de travail, Volume : 2 Numéro : 1 : 2004.
- 21) OLLEIK, Zeinab, Démarche curriculaire: élaboration de référentiels FLE/FOS, In: Formation de formateurs, Université de Damas et Université d'Alep, 6-8 et 11-13 avril 2010, Damas et Alep, Syrie.
- 22) Pearcell, J: A ‘’ the company mission as strategic Tool “Sloan management review,
- 23) Robert A. Pitts and David Lei, strategic management : Building and sustaining competitive advantage, (USA West publishing company), 1996
- 24) Slaimi Ahmed, pour une approche stratégique de la compétence collective en entreprise, 3eme forum national des entreprises, valorisation et développement des compétences dans l'entreprise: Un tout stratégique pour la compétitivités, Université Badji Mokhtar, Annaba, Algérie, 14 et 15 novembre 2006.
- 25) YOUNES TRONJI, revaloriser l'encadrement intermédiaire par la gestion des compétences, mémoire de fin d'étude master en ressources humaines, Institut Supérieur de Commerce et d'administration des entreprises, Maroc, 2006-2007.

مواقع الانترنت:

1. www.slideshare.net/ASDMASR/ss-60080954
2. <http://www.Schooler.google.com/ur/2006>.
3. <http://www.hrdiscussion.com/hr4521.html>
4. <https://hakapetk.com/مقدمة-تعريف-التدريب-ومتطلباته/>
5. https://fr.wikipedia.org/wiki/Modèle_ADDIE

ملخص:

إن نجاح الشركات الانتاجية مرهون بمدى نجاحها في تحقيق أهدافها ووظائفها واستغلالها الأمثل لمواردها المحدودة و من اهم الموارد لديها المورد البشري الذي يعتبر أسس تميزها ، تهدف هذه الدراسة ابتداء إلى إبراز أهمية إدارة الكفاءات و أنواع الكفاءات التي يجب على الشركات الإنتاجية الاهتمام بها إذ أصبح لهذه الإدارة مكانة هامة و متميزة داخل الهيكل التنظيمي ، كما تحاول هذه الدراسة إبراز الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكفاءات ، من خلال التعرض على مفهوم رسالة المنظمة و التخطيط الاستراتيجي وأهميته ومبرراته وأهدافه ومراحلها، والعلاقة بينه وبين الإدارة الإستراتيجية و أهم الاستراتيجيات التي تتبعها الشركات لتنمية و تطوير و تعزيز كفاءاتها. وبالاعتماد على دراسات سابقة قمنا بإبراز أهمية استراتيجية التدريب والتحفيز والتعلم الغير رسمي... والأدوار التي تلعبها في إثارة دافعية العمال نحو تحسين الأداء لدى العمال.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، إدارة الكفاءات، إدارة الاستراتيجية.

Abstract :

The success of production companies relies on the extent of their success upon achieving their goals and the optimum uses of their limited resources, and one of the important resources is the human resource which defines their achievements.

Since management occupies a vital role in companies' structures, this study aims at shedding light on the importance of competency management and the types of competencies production companies need as a primer approach. Besides management, this study tends to highlight the role of strategic planning, its goals, stages, and its link within competency management, and what strategies companies follow to develop and enhance their efficiency by identifying the company mission as the main line. From previous studies, we were able to identify the strategies of training, motivation, and informal learning and the role they play in improving employee performance.

Key words: strategie planing, competence of management, strategic management.