



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

إعداد الطلبة:

- عيدة عبد الباسط

- مباركية علي

- بوحامد أحمد رضا

فعالية الكفاءات البشرية في التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة توزيع المواد والمنتجات الصيدلانية بالجنوب-الوادي

PHARMA INVEST SUD (EL-OUED)

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ محاضر	بن خليفة أحمد
مشرفا	أستاذ محاضر	ذهب علي
مناقشا	أستاذ محاضر	بن عيسى ريم

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف علي
ذهب لإشرافه على مذكرتنا وعلى التوجيهات والنصائح
التي خصنا بها ولمسته القيمة التي تبدو واضحة خلال
مراحل بحثنا هذا كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان
للدكتور قعيد إبراهيم على تقديم يد المساعدة لنا في
الإشراف على المذكرة كما نشكر إدارات مؤسسة
توزيع المنتجات والمواد الصيدلانية بالوادي كل باسمه
على ما قدموه لنا من معلومات ومساعدتهم لنا لإتمام هذا
العمل كما نتقدم بجزيل الشكر إلى لجنة المناقشة على
قبولها مناقشة مذكرتنا هذه.

الإهداء

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما،

أمي العزيزة أطال الله في عمرهما وحفظها من كل سوء حبا
وإحسانا.

إلى روح والدي الطاهرة طيب الله ثراه سائلا إياه ان يرزقه
رحمة وجنانا.

إلى من كان سندي زوجتي العزيزة رمز الكفاح وفاء
وعرفانا.

إلى إبني الغالي عبد المؤمن متمنيا له توفيقا ونجاحا.

إلى من أعتز وأفتخر بهم وأحملهم في قلبي دائما وأبداً إخوتي
وأخواتي شكراً وامتناناً.

إلى كل من ضاقت السطور عن ذكرهم فوسعهم قلبي محبتنا
وإخاءاً.

إلى كل من كان النجاح طريقه والتفوق هدفه والتميز سبيله.

أهدي هذا العمل المتواضع

عبد الباسط

الإهداء

وصلت رحلتي إلى نهايتها بعد تعب ومشقة... ،
وها أنذا أختتم بحث تخرجي بكل همّة ونشاط.
وأمتن لكل من كان له الفضل في مسيرتي وساعدني ولو
باليسير.
الأبوين والأهل والأصدقاء والأساتذة المجلين.

أهديكم بحث تخرجي

علي

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين،

إلى كل أفراد أسرتي.

إلى كل من لم يدخر جهدا في مساعدتي.

إلى كل من ساهم في تلقيني ولو حرفا في حياتي الدراسية.

أهدي هذا العمل المتواضع

أحمد رضا

تهدف هذه الدراسة لاختبار العلاقة بين فعالية الكفاءات البشرية والتشخيص الإستراتيجي لمؤسسة توزيع المواد والمنتجات الصيدلانية بالجنوب-الوادي، ومن ثم تبيان مدى فعالية الكفاءات البشرية في التشخيص الإستراتيجي لمؤسسة توزيع المواد والمنتجات الصيدلانية بالجنوب-الوادي، أجريت هذه الدراسة بالاعتماد على دراسة استكشافية من خلال الاستبيان كأداة لجمع البيانات، إذ تم قياس معامل الصدق والثبات حيث أنه تم التوصل الى درجة عالية من الثبات لعينة مكونة من (35) فردا تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) وأدوات إحصائية وصفية، فمن بين النتائج المتوصل إليها هو أن مؤسسة توزيع المواد والمنتجات الصيدلانية بالجنوب-الوادي تسخر كفاءاتها البشرية بمعارفها ومهاراتها وسلوكياتها المميزة، من اجل البقاء على يقظة والتأهب لمواجهة الفرص والتحديات الناتجة عن البيئة الخارجية، والتعامل مع نقاط القوة والضعف الناتجة عن البيئة الداخلية للمؤسسة، ومن ثم العمل على تحويل نقاط الضعف إلى قوة. وقد توصلنا إلى أن الكفاءات البشرية تساهم في التشخيص الإستراتيجي بمختلف أبعاده، وان العنصر البشري الكفء يعد عنصرا حاسما لنجاح هذه العملية الحيوية التي يعتمد عليها نجاح أو فشل إستراتيجية المؤسسة واستمرارها على المدى القصير أو البعيد.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات، المعارف، المهارات، السلوكيات، التشخيص الإستراتيجي، التشخيص الإستراتيجي الداخلي.

Résumé :

Cette étude vise à tester la relation entre l'efficacité des compétences humaines et le diagnostic stratégique de la Fondation pour la distribution des produits et produits pharmaceutiques dans la vallée du Sud, puis de montrer l'efficacité des compétences humaines dans le diagnostic stratégique de la Fondation pour la distribution des produits et produits pharmaceutiques dans la vallée du Sud. Cette étude a été réalisée en utilisant une étude exploratoire à travers le questionnaire comme outil Pour collecter des données, le coefficient d'honnêteté et de fiabilité a été mesuré lorsqu'un degré élevé de stabilité a été atteint pour un échantillon de (35) personnes. Les données ont été analysées à l'aide du progiciel statistique (SPSS) et d'outils statistiques descriptifs. Parmi les résultats obtenus, on peut citer la Fondation pour la distribution de matériaux et produits pharmaceutiques. Dans la vallée du sud exploite ses compétences humaines avec ses connaissances, compétences et comportements distincts, afin de rester vigilant et prêt à faire face aux opportunités et aux menaces résultant de l'environnement extérieur, et à faire face aux forces et aux faiblesses résultant de l'environnement interne de l'institution, puis à travailler pour convertir les points faibles en. Nous sommes parvenus à la conclusion que les compétences humaines contribuent au diagnostic stratégique dans ses différentes dimensions, et qu'une composante humaine efficace est un élément critique pour le succès de ce processus vital dont dépend le succès ou l'échec de la stratégie de l'institution et sa survie à long terme.

Mots-clés : compétences, connaissances, aptitudes, comportements, diagnostic stratégique, diagnostic stratégique externe, diagnostic stratégique interne.

فهرس المحتويات

	كلمة شكر
	الإهداء
المقدمة	
ب	المقدمة
ج	الإشكالية
ج	فرضيات البحث
ج	أهمية البحث
د	أهداف الدراسة
د	دوافع اختيار الموضوع
د	حدود الدراسة
د	المنهج المستخدم في البحث
هـ	صعوبات الدراسة
هـ	الدراسات السابقة
و	نموذج الدراسة
ز	هيكل البحث
الفصل الأول: الكفاءات البشرية في المؤسسة	
09	تمهيد
10	المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية
10	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات
14	المطلب الثاني: أنواع الكفاءات البشرية
17	المطلب الثالث: خصائص الكفاءات البشرية
17	المطلب الرابع: تنمية الكفاءات البشرية
20	المبحث الثاني: تسيير الكفاءات البشرية وتوظيفها
20	المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات البشرية
21	المطلب الثاني: المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية ومجالات تسييرها
26	المطلب الثالث: توظيف الكفاءات البشرية
29	المبحث الثالث: أهمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية
29	المطلب الأول: علاقة الكفاءات البشرية بأداء المؤسسة
30	المطلب الثاني: البعد الاستراتيجي للكفاءات البشرية
35	المطلب الثالث: أهمية الكفاءات البشرية في ظل التحديات الراهنة
38	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي
41	المطلب الأول: ماهية التشخيص
43	المطلب الثاني: عموميات حول التشخيص الاستراتيجي
45	المطلب الثالث: أبعاد التشخيص الاستراتيجي
48	المطلب الرابع: أهمية التشخيص الاستراتيجي

48	المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية
49	المطلب الأول: مفهوم لبيئة الداخلية
49	المطلب الثاني: أهمية تحليل البيئة الداخلية
50	المطلب الثالث: عناصر تشخيص البيئة الداخلية
50	المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية
51	المطلب الأول: مفاهيم حول البيئة الخارجية
52	المطلب الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية
52	المطلب الثالث: عناصر تشخيص البيئة الخارجية
67	المبحث الرابع: أهمية الكفاءات في عملية التشخيص الاستراتيجي
67	المطلب الأول: الكفاءات المكلفة بالتشخيص الاستراتيجي
68	المطلب الثاني: تحديد طبيعة عملية التشخيص الاستراتيجي
69	المطلب الثالث: فعالية الكفاءات في عملية التشخيص الاستراتيجي
75	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة توزيع المواد والمنتجات الصيدلانية بالجنوب-الوادي	
77	تمهيد
78	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة
78	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
78	المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة
80	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
82	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
82	المطلب الأول: المنهج المتبع في الدراسة
83	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
84	المطلب الثالث: عينة الدراسة
86	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة القياس
89	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات ومناقشتها
89	المطلب الأول: تحليل إجابات عينة الدراسة
94	المطلب الثاني: إختبار صلاحية نموذج فعالية الكفاءات البشرية في عملية التشخيص لاستراتيجي
98	المطلب الثالث: تفسير نتائج فرضيات الدراسة
100	خلاصة الفصل الثالث
102	الخاتمة
105	قائمة المراجع
113	قائمة الأشكال
114	قائمة الجداول
115	الملاحق



المقدمة

يقنضي الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على فعالية الكفاءات البشرية في تحقيق تشخيص استراتيجي ناجح، ضرورة سعي المؤسسات الاقتصادية إلى تثمين مواردها الداخلية، وكفاءاتها الاستراتيجية، وتفعيل جودتها الشاملة، ورصد المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية، مورد استراتيجي يضمن للمؤسسة ديمومتها. ذلك أن تحليل أدبيات

الكفاءات البشرية، التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة يبين وجود العديد من المقاربات النظرية، والإسهامات العلمية التي حاولت تحديد وتفسير المصادر الرئيسية التي تسمح للمؤسسة الاقتصادية بتحقيق تشخيص ناجح نتيجة لأدائها المتميز. فلقد حصل تغيير هام في نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي التي كانت مركزة على التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق لتتجه بعد ذلك إلى التركيز على التحليل الداخلي للمؤسسة، الموجه بشكل أساسي من مقارنة المؤسسة على الموارد، التي تنطلق في تحديد عوامل التشخيص الإستراتيجي من خلال موارد المؤسسة الداخلية، وبشكل خاص الموارد البشرية.

لقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم عوامل تنافسية ونجاعة المؤسسات، الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في قيادتها، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي. كما أن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة، لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة تسيير مواردها البشرية وفق منظور استراتيجي، كونهاتتوقف عليها عملية تحويل المدخلات المادية داخل المؤسسة إلى سلع وخدمات، الأمر الذي يحتم على تلك الموارد البشرية مهارة أكبر، والمزيد من الكفاءة، والمعرفة؛ ويفرض التحكم في جودة تلك الكفاءات الفردية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها، بسبب إرتكاز التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة عليها.

كما تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بسبب زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل استراتيجي من أصول المؤسسة من جهة، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة، وهوماتملكه وتصنعه الكفاءات البشرية، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية. وبفضل زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات من جهة أخرى، فالمؤسسات في ظل العولمة لاتعاني من فقر في المعلومات وذلك ما هو متوفر في ظل العولمة.

وتعتبر الموارد البشرية العنصر الرئيسي في نشاط المؤسسة حيث تعتبر نشاطا يساعد على تميز الوظائف الرئيسية لها، لكن توجه الفكر التسييري لإدارة المعارف والتسيير بالكفاءات أعطى لها دورا حاسما في تطوير سيرورة المؤسسات وانتقالها من وضع تنافسي إلى آخر، لأنها تمثل محور يميز المؤسسات عن بعضها البعض، انطلاقا من كون المورد البشري هو أساس تحديد الخيارات الاستراتيجية على المدى الطويل وليس نتيجة لهذه الخيارات.

أولاً: إشكالية البحث:

انطلاقا مما سبق سنحاول أن نسلط الضوء في بحثنا على أهمية كلا من الكفاءات البشرية والتشخيص الإستراتيجي في المؤسسة، كعاملين مترابطين ولهما تأثير على نشاط المؤسسة، وإسقاطها على الواقع العملي جاءت إشكالية بحثنا كالتالي:

- مامدى فعالية الكفاءات البشرية في التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية جملة من الأسئلة الفرعية:

1. ما المقصود بالكفاءات البشرية وما مفهوم تسيير الكفاءات البشرية وتوظيفها في المؤسسة؟
2. ما مفهوم وأهمية التشخيص الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؟
3. مامدى مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

لإضفاء صبغة البعد العلمي والأكاديمي على هذه الدراسة، عملنا على تحديد جملة من الفرضيات التي نوجزها في النقاط التالية:

- إن فعالية الكفاءات البشرية لها تأثير بالغ على أداء المؤسسة الاقتصادية
- تتوقف فعالية الكفاءات البشرية في التشخيص الإستراتيجي على مدى قدرته في تحليل البيئة الداخلية والخارجية
- تساهم الكفاءات البشرية مساهمة كبيرة وفعالة في التشخيص الإستراتيجي لهذه المؤسسة

ثالثا: أهمية البحث:

تدعو ضرورة البحث إلى الإحاطة بالأهمية العلمية، والفائدة العملية من القيام بهذا البحث، حيث يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لإشكالية مدى فعالية الكفاءات البشرية في التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية بغرض حصولها على ميزة تنافسية، ونظرا لأهمية الكفاءة البشرية والتشخيص الإستراتيجي في المؤسسة، يفترض أن تكون مادة خصبة للبحث خاصة في مدى ارتباطهما ببعضهما من خلال الاستثمار الفعال لكلا المتغيرين لتحقيق التميز داخل المؤسسة وذلك بسبب ضعف اهتمام المؤسسات الاقتصادية بأهمية هذين العاملين المهمين خاصة في الدول النامية ومنها الجزائر حيث يمكن لهذا البحث أن يضيء صبغة إضافية على مدى فعالية المورد البشري في تفعيل دور التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة.

رابعا: أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال هذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:
- محاولة استنقراء الموضوع بعمق علمي، وإطار منهجي منظم بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين ضمن حقل كفاءة الموارد البشرية وتحليلها وطرح أفكار جديدة تثنى الاتجاه الجديد للتشخيص الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية.
 - الإلمام بالإطار المفاهيمي المتعلق بالكفاءات البشرية مع إبراز أهميتها في المؤسسة الاقتصادية.

- إبراز فعالية الكفاءات البشرية في عملية التشخيص الإستراتيجي، وإجلاء الغموض عن مثل هذه المواضيع
- الخروج بتوصيات من شأنها أن تضيء لمسة عملية تؤدي إلى تطوير وتحسين نتائج المؤسسة محل الدراسة

خامسا: دوافع اختيار الموضوع:

إن أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار ودراسة هذا الموضوع هي:
- الميول الشخصي للبحث في مثل هذا الموضوع
- ضعف الاهتمام بعملية التشخيص الإستراتيجي في المؤسسات الجزائرية، ولامبالاتها بدراسة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والاعتماد على سياسات تقليدية في تحقيق أهداف إستراتيجية للمؤسسة.
- ندرة الدراسات التي تتناول موضوع الكفاءات البشرية وعلاقته بالتشخيص الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية.
- إمكانية تحسيس مسيري المؤسسة محل الدراسة بأهمية المورد البشري من حيث كفاءته وقدراته المتميزة في تحقيق إستراتيجية ناجحة.

سادسا: حدود الدراسة:

- الإطار الزمني: تم إجراء البحث في شهر جوان 2020
- الإطار المكاني: تم إجراء الدراسة على مستوى مؤسسة توزيع المواد والمنتجات الصيدلانية-الوادي
- الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على موظفي مؤسسة توزيع المواد والمنتجات الصيدلانية-الوادي

سابعا: المنهج المستخدم في البحث:

اعتمدنا في بحثنا على المنهج الاستقرائي والاختباري، حيث ومن خلال المنهج الاستقرائي قمنا بجمع البيانات والعلاقات المترابطة وتحليل الكفاءات البشرية والتشخيص الإستراتيجي للمؤسسة من أجل الربط بينهما، أما اعتمادنا المنهج الاختباري بغية الوصول الى تحقيق أغراض الدراسة من خلال استخدامنا دراسة الحالة، وإسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي حيث استعملنا بعض الطرق الإحصائية وتوزيع الاستبيان وكذا المقابلات الشخصية، قصد الإلمام الجيد بكل متغيرات الدراسة.

ثامنا: صعوبات الدراسة:

من أكثر الصعوبات التي واجهتنا هذه السنة تتمثل في كيفية وطريقة إجراء المقابلات مع المسؤولين في المؤسسة وجمع المعلومات بكل أريحية في ظل جائحة وباء كورونا المستجد الذي كان عائقا كبيرا في القيام بالتنقل للمؤسسة بكل حرية وإتمام الدراسة في ظروف جد استثنائية لا تساعد الباحث على تحقيق مبتغاه وفي ظل التدابير والإجراءات الوقائية التي تفرضها المؤسسات بغرض حماية الموظفين زادت من صعوبة إتمام المذكرة في الوقت المناسب.

تاسعا: الدراسات السابقة:

- أطروحة دكتوراه للطالبة: سملاي يحضية حول "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة" بجامعة الجزائر للموسم الجامعي 2003/2002.

والتي تهدف الى إمكانية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات ومدى تأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وقد توصلت إلى نتيجة مفادها أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يساهم بشكل رئيسي في زيادة قدرة المؤسسة الاقتصادية على خلق القيمة وامتلاك الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، من خلال تسيير كل الكفاءات، والمعرفة، والجودة، وهذا بسبب الموقع المتميز والاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق تلك الميزة.

- دراسة تحليلية من إعداد الدكتور كمال رواينية والأستاذة وفاء بوقفة حول "أدوات التحليل الإستراتيجي بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة ملبنة إيدوغ عنابة" بجامعة باجي مختار عنابة ديسمبر 2016

وتهدف هذه الدراسة التحليلية إلى إمكانية إدماج أدوات التحليل الإستراتيجي النظرية في واقع المؤسسة الجزائرية، وقد توصلت هذه الدراسة الى نتيجة مفادها أن أدوات التحليل الإستراتيجي ذات فعالية عالية في عملية التشخيص الإستراتيجي على المستويين الداخلي والخارجي حيث يتم استعمال كم هائل من المعلومات في نماذج التشخيص والذي يسمح بتوضيح الرؤى واستخلاص النتائج التي تساهم بشكل مباشر في عملية اتخاذ القرار الصحيح في حالة تم استعماله في المؤسسة الاقتصادية على الوجه الحقيقي.

- رسالة ماجستير للطالبة: احميدة مالكية بعنوان " محاولة تقييم أدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة" جامعة ورقلة للموسم الجامعي 2009/2008

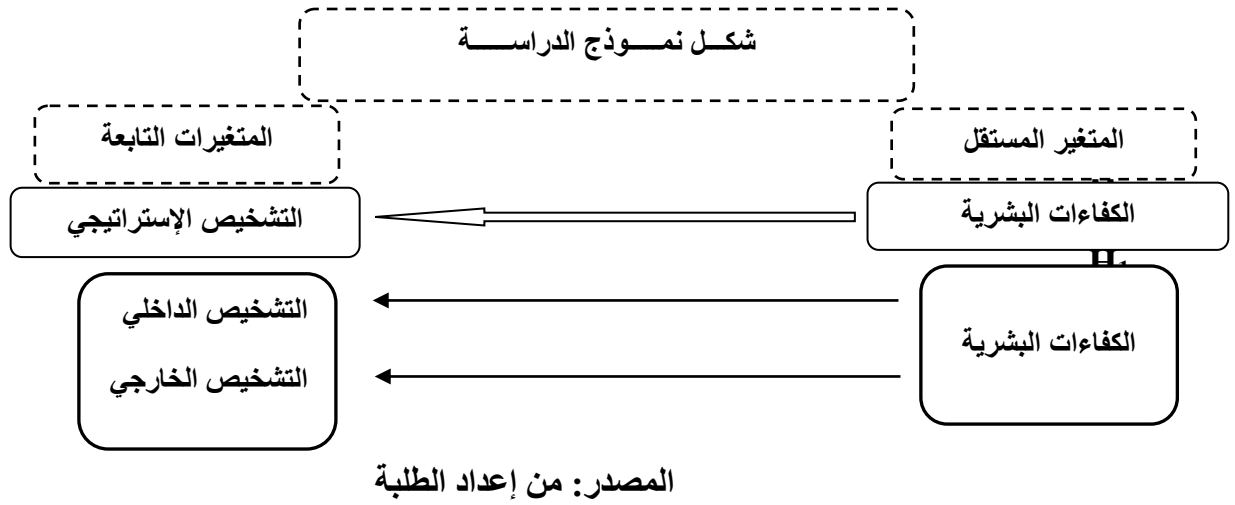
وتهدف إلى التعرف على خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والآليات العلمية المتبعة لتحليل محيطها التنافسي والوظيفي، إضافة إلى تحديد مجموعة الأدوات المساعدة على اختيار إستراتيجية مناسبة في ظل نتائج تحليل محيطها وفق ما يتلائم مع الأهداف المسطرة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أساليب التحليل الاستراتيجي يجري تطبيقها بشكل محدود، لتقتصر الدراسة على الوظائف الأساسية كوظيفة التسويق، مع الاكتفاء ببعض مؤثرات تحليل محيطها.
- الاعتماد على الأساليب التقليدية في عملية التحليل، واللجوء الى خبرة المسيرين بدل القيام بعملية التحليل الإستراتيجي بشكل علمي مدروس
- غياب عملية التحليل الإستراتيجي في عدد مهم من المؤسسات محل الدراسة، والتي توفرت فيها عملية التحليل حيث كانت تعاني من ضعف في عدد الكفاءات القادرة على تأدية العملية كما ينبغي.

- مذكرة ماستر للطالبة: مسعودي خيرة حول " دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم" بجامعة مستغانم للموسم الجامعي 2017/2018

وتهدف إلى معرفة وكيفية مساهمة عملية تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية وقد جاءت نتائجها - أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لكفاءاتها البشرية في طريقة التسيير وهذا إدراكا منها لأهمية العنصر البشري والعائد الذي يمكن تحقيقه، حيث تسعى المؤسسة لتوفير بيئة العمل المناسبة والملائمة للكفاءات البشرية ورفع حصتها السوقية من خلال تحقيق ميزة تنافسية ملائمة.

عاشرا: نموذج الدراسة:



الحادية عشر: هيكل البحث

تم تقسيم البحث إلى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة ويتعلق الفصلين الأول والثاني بالجانب النظري والفصل الثالث بالدراسة الميدانية للمؤسسة

خصصنا الفصل الأول حول الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول ماهية الكفاءات البشرية

المبحث الثاني تسيير الكفاءات البشرية وتوظيفها

المبحث الثالث أهمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية

وفي الفصل الثاني تم التطرق فيه للتشخيص الاستراتيجي للمؤسسة، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول مفاهيم عامة حول التشخيص الإستراتيجي

المبحث الثاني التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية

المبحث الثالث التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية

المبحث الرابع أهمية الكفاءات في عملية التشخيص الاستراتيجي

الفصل الثالث خصصناه لدراسة حالة مؤسسة توزيع المواد والمنتجات الصيدلانية بالجنوب-الوادي

وتم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:



الفصل الأول

الكفاءات البشرية في المؤسسة

تمهيد:

عرف مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تطورات كبيرة وسريعة، مما أدى إلى تطور دولي يعرف باسم العولمة، شجعت المؤسسات على الانتقال من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي والتي نتج عنها عدة تطورات أبرزها في الموارد الغير الملموسة والتي تتمثل في مهاراتها وابتداعات واختراعات العاملين والخبراء في المؤسسات، وأيضا حقوق الملكية الفكرية التي تملكها المؤسسة، وأهم من ذلك هو الاهتمام بالكفاءات كمورد غير ملموس للمؤسسة وتسييرها بطريقة فعالة، وتسعى المؤسسة إلى كسب ميزة تنافسية لتمكينها من اكتساح السوق.

في وقت أصبحت فيه الكفاءات تمثل رأسمال فكري وبشري فاق في أهميته الرأسمال المادي، هذا ما فرض على المؤسسات تجنيد كل إمكانياتها للحصول عليها، والعمل على تطويرها بشكل دائم ومستمر، سعيا منها لبلوغ التميز والإبداع والإبتكار، الذي يحقق لها مكانة مرموقة في الاقتصاد المحلي، ومن ثم اندماجها فعلا في الاقتصاد العالمي. ولإلمام بمختلف جوانب الكفاءات والبشرية في هذا الفصل سنحاول الوقوف على مفهوم الكفاءات البشرية، كما سنتطرق الى أهم أنواعها، خصائصها، وكذلك سبل تنميتها، وكيفية تسيير هذه الكفاءات في المؤسسة، ومجالات تسييرها، وأهميتها.

المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الأوجه، اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمفتوحة له، هذا ما يجعل وضع تعريف محدد له أمرا اختلف فيه الباحثون. كما يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل وتنمية مواردها

البشرية باعتبارها مؤثر مهم للموارد غير الملموسة، وفيما يلي سنحاول ان نتناول مفهوم الكفاءات وأبعادها، ومختلف أنواعها، وأهميته في للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات

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

المعنى اللغوي للكفاءة: تكثر معاني الكفاءة في المعاجم اللغوية، وفيما يلي سنحاول أن نورد أهم التعاريف التي جاءت فيه¹:

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

- والكفاءة تشير إلى معاني " المناظرة والمماثلة والتساوي. وقد جاء الاستعمال العربي مؤكدا ذلك، ففي القرآن الكريم يقول تعالى في سورة الإخلاص، الآية 04: "وَلَمْ يَكُنْ لَهُ كُفُوًا أَحَدٌ" أي ليس له نظير. ولذلك كان من الأفضل استخدام هذا اللفظ (كفاءة)، وجمعها كفاءات.

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

المعنى الاصطلاحي للكفاءة: حتى نتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة يتعين علينا الإشارة إلى بعض المصطلحات والمفاهيم التي تتداخل معها ومن هذه المفاهيم نذكر ما يلي²:

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

-**القدرة:** إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، والقدرة تتمثل في بعض الإنجازات والتي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلا يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة، كحفظه لقطعة شعرية وحفظه لأحداث تاريخية، كل

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

² مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع وأفاق التطوير - تجارب الدول -، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2012، ص 06.

هذه الإنجازات المختلفة مظهرها، ومن حيث الموضوع الذي انصبت عليه، تدخل ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التذكر.

-**الاستعداد:** الاستعداد قدرة ممكنة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو والنضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية. والاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل. والاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فإنه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات والتحفيزات الملائمة.

-**السلوك:** السلوك أو التصرف، وهو يشمل نشاط الإنسان في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها.

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

-**الكفاءة الإنتاجية Efficiency:** عرف كوب **kopp** الكفاءة الإنتاجية، بأنها تمثل قابلية وحدة الإنتاج على إنتاج مخرجات محددة بشكل جيد وبأقل الأسعار¹، فتشير الكفاءة من وجهة النظر الفنية إلى قدرة نظم الإنتاج على تحويل المدخلات إلى مخرجات كلية، وبذلك تقاس الكفاءة بنسبة المخرجات إلى المدخلات.

-**ويرى المحاسبون الكفاءة:** على أنها النسبة بين التكاليف الفعلية والتكاليف المعيارية، أما **الاقتصاديون:** فينظرون إلى الكفاءة على أنها إنتاج أكبر قدر من الوحدات بأقل تكاليف ممكنة. كذلك تتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة للمجتمع².

أما فيما يتعلق بتعريف الكفاءة: **competence** فقد وردت العديد من التعاريف في هذا الصدد، واختلفت باختلاف الباحثين والدارسين لهذا المجال، فمن أقدمها نذكر ذلك التعريف الذي قدمه عالم اللسانيات "شومسكي"، **N. Chomsky** للكفاءة بأنها "دراية المؤلف بلغته"، فالدراية: " Savante هي أساس الكفاءة، حيث تمثل "مزيجا تطوريا من: التجارب، القيم، المعلومات، والخبرات التي تشكل بدورها أطارا لتقييم وادماج تجارب ومعلومات جديدة، إذن الدراية هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة، هذه الأخيرة تدخل كعنصر جوهري في الكفاءة، وتنقسم إلى:

- **معرفة ضمنية:** تبنى من التجارب الشخصية يصعب نقلها من شخص لآخر،
- **معرفة صريحة:** يمكن تداولها بسهولة بين الأفراد بفضل المزايا التي يوفرها استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

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

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

والكفاءة لا يمكن ان تكون مهمة إذا لم تكن مكونا اساسيا للأداء، الى جانب محيط العمل والدافعية. وتفهم من خلال القيام بتحليل العمل ووصفه انطلاقا من واجبات الوظيفة والمؤهلات والخبرات والتدريب¹.

كذلك جاءت التعاريف التالية²:

- **الكفاءة حسب مواصفة ISO9000:** هي "القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ".

- **يعرف Repert Boye** " الكفاءة على انها القدرة على التحرك (العمل) في محيط مهني، وتتمثل في المقاربة بين المهارات المتحكم فيها، قدرات فردية كامنة وتنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفية معينة. وهي خاصية مرتبطة بالفرد أكثر من ارتباطها بتنظيم العمل.

- **كما تعرف الكفاءة** على انها سيرورة (Processes) فالعامل الكفاء هو ذلك القادر على تحريك ووضع مختلف وظائف نظام معين حيز التنفيذ وبصورة فعالة، حيث تتداخل موارد أكثر، تنوع من عمليات الاستدلال، تتعلق بالمعارف تنشيط الذاكرة، التقديرات، القدرات العلاقاتية او الاشكال السلوكية.

- **الكفاءة** هي القدرات على انجاز مجموعة من المهام المحددة الواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط.

- **ويعرف Montmolin** الكفاءة هي القدرات على انجاز مجموعة من المهام المحددة القابلة للملاحظة والقياس. وبمفهومها الواسع، الكفاءة المهنية هي الحالة التي يمكن فيها تعبئة وتنسيق وتوظيف موارد، فهي لا تظهر الا خلال ممارسة العمل.

- **بالإضافة الى ذلك، يمكن تعريفها بانها** " القدرة على حل المشاكل المهنية ضمن إطار معطى، فالكفاءة مكتسبة حسب هذا التعريف، اذا يتم تشكيلها من خلال الخبرة التي يراكمها العاملون نتيجة مواجهة اوضاع العمل، وبالتالي اعتبار المعرفة العملية عنصرا جوهريا اخر تتضمنه الكفاءة.

- **وعرفها Zarifian:** تعني أخذ زمام المبادرة وتحمل الفرد للمسؤولية اتجاه الحالات المهنية التي تواجهه³.

- **ويرى Guy Le Boterf** ان الكفاءة هي مجموع من المعارف savoir، والمهارات savoir faire، والسلوكيات savoir etre، ويحظى هذا التعريف بالقبول الاكبر من بين التعريفات الاخرى، ويتم الاعتماد عليه عند تصميم لوائح التدريب، ومختلف مجالات تسيير العمل، والكفاءات.

¹ قرزيس محمود، قايدى خميسي، التسيير الحديث للكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، الجزائر، 2009، ص 03.

² قرزيس محمود، قايدى خميسي، المرجع السابق، ص 04.

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

- تعريف لويس دينوا: "الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال".

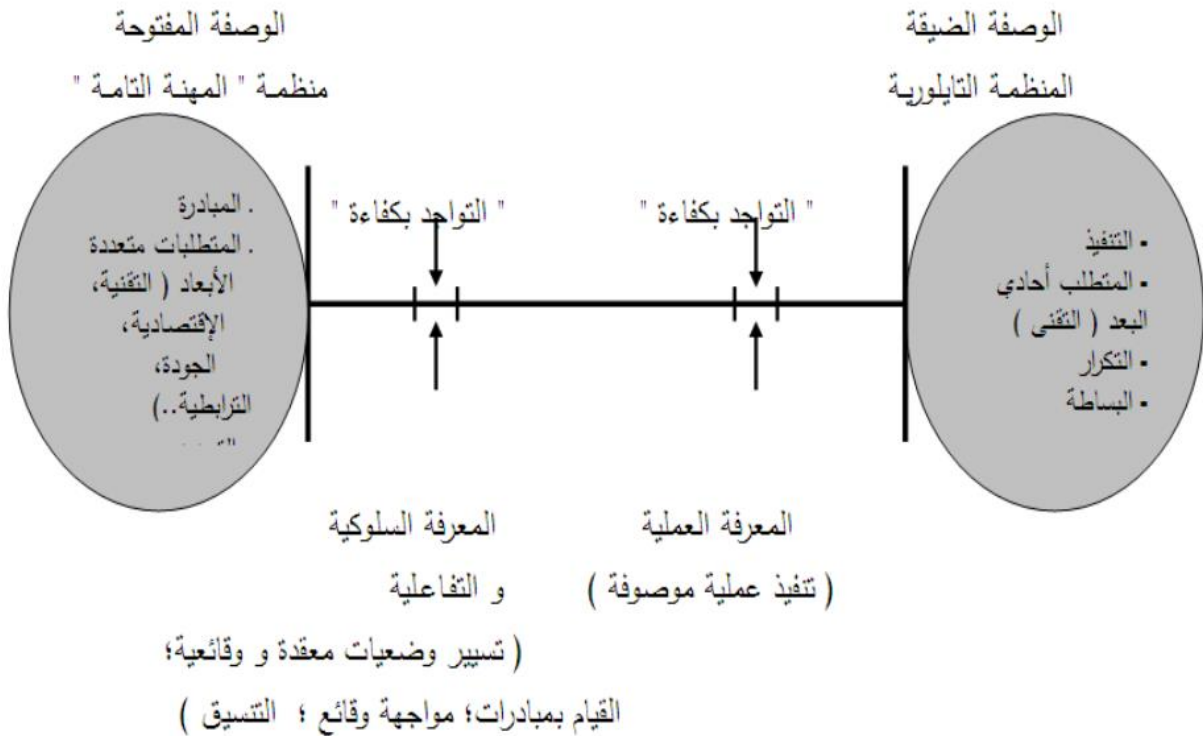
- تعريف لوك بايور: "الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل.

فمفهوم الكفاءة إذن يدل على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، فهي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها، كما يمثل مفهوم كفاءة المؤسسة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة.

أما من وجهة نظر استراتيجية فيمكن تعريف الكفاءات بأنها مجموع المعارف العلمية التي تضمن تميزا تنافسا في السوق.

والشكل الموالي، يوضح أهم الأبعاد التي حددها Le Boterf في تعريفه للكفاءة:

الشكل رقم (I-01): تعدد مفاهيم الكفاءات حسب Guy Le Boterf



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

المطلب الثاني: أنواع الكفاءات البشرية

ان أبرز تصنيفات أنواع الكفاءات البشرية هو التصنيف وفقا لثلاثة مستويات وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية، المستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الفردية، المستوى التنظيمي يوافق الكفاءات التنظيمية أو ما تسمى بالكفاءات الاستراتيجية أو الأساسية.

أولاً- الكفاءات الفردية: هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، حيث تتضمن: المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العلمية المقبولة ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية.

يمكن القول إن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنة والظاهرة التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وتعبّر عن القدرة على استخدام المعارف العلمية المكتسبة من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة!¹

¹مصنوعة أحمد، مرجع سابق، بدون صفحة.

ويقصد بالكفاءة الفردية "أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية في القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة"¹.

ثانيا- الكفاءات الجماعية: الكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تتركز على الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة²، "هي محصلة التعاون والتآزر الموجودة بين الكفاءات الفردية وتنظيم الفريق المي والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج"، ويتم تحديد هذه الكفاءات من خلال مؤشر فعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين الأعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، ومؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تثمين التطبيقات المهنية وتوظيف النتائج، إذن يعتبر أداء وسلوك الجماعات الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة³.

من أجل الحصول على هذه الكفاءات لابد من توافر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي:
-تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التعاون في الكفاءات والمعرفة،

- إختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة.
-ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جديدة لعمل الكفاءات.
-وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وتزيم التجارب والتطبيقات المهنية وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

ثالثا- الكفاءات التنظيمية: هي مزيج من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الاستراتيجية إلى قدرات المؤسسة، فهي في شكل تعلم جماعي للمؤسسة⁴.

ويمكن القول إن الكفاءة التنظيمية أو بما تسعى أيضا الكفاءات الاستراتيجية أو الأساسية ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، ولقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي بلائم المؤسسات العاملة في محيط المستقر إذ تجد هناك مركزية في اتخاذ القرار بالإضافة إلى وجود درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد، كما

¹ سلامي فتحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة ألكي محند أولحاج، البويرة، 2014/2013، ص 10.

² كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خضير، بسكرة، العدد 07، جوان 2010، ص 53.

³ سملاي بحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 139.

⁴ كمال منصور، المرجع السابق، ص 54.

يوجد تنظيم عضوي يلائم المؤسسات التي تعمل في المحيط غير مستقر ومعقد والتميز بالمرونة واللامركزية¹.

ان الكفاءة لا تتمتع بالطبع الاستراتيجي الا اذا كانت متغيرا ضروريا لتكييف المؤسسة من بينتها التنافسية فالتغير الحاصل في محيط المؤسسات ودرجة تعقده ودعم استقرار الكبير، يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة فصد إعطاء حرية أكبر للأفراد من اجل الايداع وتطوير الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية بل ويمكن القول ان المؤسسات التي تتصف بالمرونة في مؤسسات كفاءة

وتعرف الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة في بنائها والمتمثلة في²:

1-قاعدة المعرفة:

هي نوع من أنواع قواعد البيانات الادارة المعرفة وهي عبارة عن مخزن المعلومات تساعد على جمع المعلومات وترتيبها ونشرها والبحث فيها والانتفاع منها.

2-إطار المعرفة:

يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العلمية، المعرفية، ويجسد بنية المؤسسة (تحديد السلطة، تقسيم الأدوار والمهام) وسياسات المحددة لها.

3-الديناميكية المعرفية:

عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية توصيل وتبادل المعلومات بين اعضاء المؤسسة وينتج عن هذه الحركية انشاء كفاءات ديناميكية.

من خلال ما سبق فإن الكفاءات ليس لها معنى اذ لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم.

المطلب الثالث: خصائص الكفاءات البشرية

حدد J.LEPLAT أربع محاور مميزة للكفاءات، وهي³:

- الكفاءات ذات غاية حيث انه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفوا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة؛

- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مستمرة؛

- هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية، وما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة، تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة، هذا ما

يؤكدته **Thierry Saurt**؛

¹ سلامي فتيحة، المرجع السابق، ص 13.

² سلامي فتيحة، المرجع السابق، ص 14.

³ بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004، ص 09

- هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

كذلك¹:

- الكفاءة تجميعية: فلا تتحدد قيمتها من العناصر التي تكونها، بل في طريقة تجميعها مع بعضها البعض.

- الكفاءة تقوم على تعدد المعارف: فهي تتطلب فهما لأوضاع العمل ومن ثم تأديتها بأفضل طريقة ممكنة بحيث تحقق أكبر فعالية.

- الكفاءات ذات بعد تراكمي وقابلة للتطوير: فلا ينبغي أن ينظر للكفاءة على أنها موضوع ثابت، ولكن كما لوحظ يتم تحصيلها بشكل ديناميكي عند تجميع الكفاءات في انساق خاصة.

- كذلك: الكفاءة ذات بعدين، فردي وجماعي.

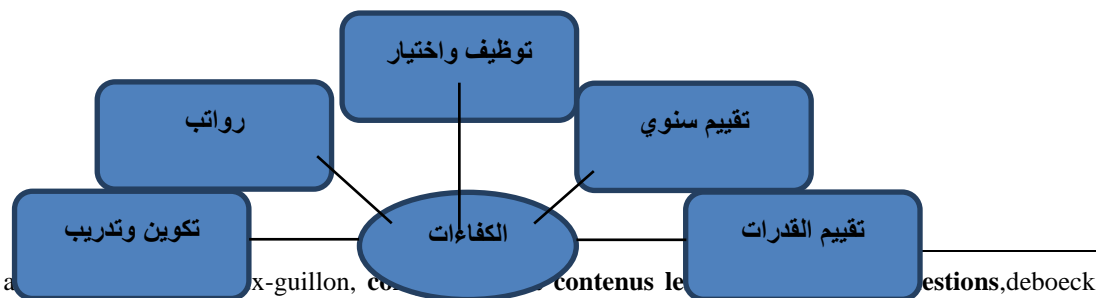
المطلب الرابع: تنمية الكفاءات البشرية

أولاً: تعريف تنمية الكفاءات البشرية

"هي مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاههم"².

ويذهب بعض الباحثين إلى أن تنمية الكفاءات ليس كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، إنما هي موقف أو سلوك تشيئه المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نموها حيث يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال المحاور: وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، دور التدريب في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى استجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها. يمكن القول إن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل أفقي وعمودي، حيث يسمح التكامل العمودي بتكثيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فيسمح بتكثيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكثيف، أي تصيح أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة³.

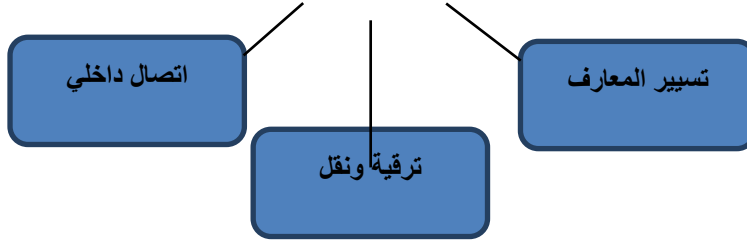
الشكل رقم (I-02): الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية



¹François a...x-guillon, co...contenus le...estions,deboeck, 1ere édition, bruxelles, Belgique, 2008, p39

²أبو قاسم محمد، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة لنيل هادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، ص 56.

³ مصنوعة أحمد، المرجع السابق، دون صفحة.



المصدر: كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية،

العدد 07، جامعة بسكرة، جوان 2010، ص 55.

ثانيا: أهداف تنمية الكفاءات البشرية

- تحقيق التطور النوعي للقوى العاملة ورفع العمالة، الكفاءة والمهارة للموارد البشرية في شتى المجالات والقطاعات النشاط، مما ينجم مع مستلزمات تحقيق التنمية الشاملة، وهذا يتطلب رفع إمكانيات التأهيل المهني ومستويات المهارة والإختصاص؛
- تحقيق التوازن في سوق القوى العاملة وبين عرضها والطلب عليها بهدف التوصل إلى الاستخدام الأمثل؛
- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية والتأكد من أنها تتناسب مع الوظائف المسندة إليها؛
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات البشرية بهدف قيادتها نحو الأفضل مع تحديد أنسب نظام حوافز؛
- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتحقيق التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج؛
- اكتشاف الكفاءات الخفية وغير الظاهرة ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود؛
- تعليم الأفراد وتلقينهم خبرات جديدة؛
- التقرب أكثر من العميل بإقامة علاقات معه فوق عادية؛
- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الفرد¹.

ثالثا: أساليب تنمية الكفاءات البشرية

إن تطوير الكفاءات البشرية يسمح بالتعلم التنظيمي من خلال العمل والتجربة، ولا يمكن تفعيل عملياته إلا إذا كانت هناك مساهمة تنظيمه من خلال توفير أساليب التسيير الفعالة ومساهمة فردية من خلال ما يملك العامل من مكتسبات والجهود التي يبذلها لتطوير كفاءته وتحسين أدائه، ولتحقيق هذه التنمية يجب إتباع العديد من الطرق تذكر منها:

1-التدريب: يعتبر التدريب نوع من أنواع النشاط المقصود والمخطط في أي مؤسسة، حيث يعمل على تحويل أعداد من العاملين بها إلى خبرات معينة بهدف تحسين الأداء لذلك لا بد عند

¹ فغولي حورية، دور تسيير وتنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016/2017، ص 23-24.

الشروع في تخطيط ثم تنفيذ عملية التدريب، أن تأخذ بعين الاعتبار جميع العناصر والقوى والعوامل التي تؤثر في تلك العملية إذا ما أردنا أن تحقق الأهداف المرجوة منها¹.

2- **التكوين** هو عملية تستهدف إلى إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد، مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، تزويد العامل بالمعارف، المهارات والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة، ومن تحقيق أهداف الفاعلية فيها، وله عدة أشكال تكوين نظري أو تطبيقي، داخلي أو خارجي، دوران العمل على عدة وظائف.

3- **وضع نظام أجور على الكفاءة**: تعتبر الأجور كأحد الأساس التي تساعد على تطور الكفاءات وتنميتها، فهي ترتبط بما يلي:

- المعيار الوحيد هو المؤهلات ومدى التحكم فيها؛

- حظوظ الترقية كبيرة؛

- مخطط الأجور يشجع على الحركة الأفقية.

4- **الكفاءة التنظيمية** ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للمتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، فدرجة تعقد هذا التغيير وعند استقراره يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة، قصد إعطاء حركة أكبر للأفراد من أجل الإبداع وتطوير الكفاءات، بل يمكن القول إن المنظمات المتصفة بالمرونة في تنظيمات ذات كفاءة

5- **المساهمة الفردية**: ترتبط بإدارة الفرد وقدراته ومهاراته ذاتيا، وهذا نتيجة الشعور بالمسؤولية لتحقيق الأمان الوظيفي ببذل جهود لتحسين الأداء².

المبحث الثاني: تسيير الكفاءات البشرية وتوظيفها

تسعى المؤسسة جاهدة الى اتباع عدة مناهج وطرق لرفع قدراتها ومواجهة شدة المنافسة والتحكم في التكنولوجيا الحديثة، وذلك من خلال تسيير كفاءات الفرد باعتباره المحور الرئيسي لتحقيق النمو والتطور والتميز، كما بإمكانها استغلال هذه الكفاءات عن طريق استقطابها من اجل توظيفها للاستفادة من المعارف والخبرات التي تملكها هذه الكفاءات البشرية.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات البشرية

التعريف الأول: لقد عرف على أنه "عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من اجل تنمية أداء العاملين"³.

التعريف الثاني: إنه "التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل"¹.

¹ عبد الحميد ذياب حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1996، ص 10.

² فغولي حورية، المرجع السابق، ص 25-26.

³ سلامي فتيحة، المرجع السابق، ص 24.

التعريف الثالث: يعرف تسيير الكفاءات على أنه "مجموع الأنشطة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد"².
هنا يمكننا إعطاء مفهوم شامل لتسيير الكفاءات وهي تلك الأنشطة والجهود التي تم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير كل الظروف المناسبة لها للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة.
إذن تسيير الكفاءات يشمل ما يلي:

- تحولا من مفهوم الوظيفة والمهام إلى مفهوم الكفاءة؛
- مجموعة من العمليات والممارسات الإدارية التي تلبي احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا، خدمة للأهداف متوسطة وطويلة الأجل؛
- إيجاد الأساليب والوسائل المساعدة على تجديد، نقل والحفاظ على الكفاءات. فتسيير الكفاءات يقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى الوظيفة (منصب العمل) فهي تقوم بدلا من ذلك على المعارف والخصائص المهنية (بما فيها السلوكية الضرورية لشغل المنصب، وتهتم لكفاءات الفرد جميعها سواء كان يستخدمها في منصبه الحالي أم لا، بمعنى أنها جهد إداري هادف إلى تثمين كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة³.

المطلب الثاني: المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية ومجالات تسييرها أولا: المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية

من أجل الوصول الى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لابد لها من تخطيط وتنظيم وتقييم اي لابد لها من تسييرها وتتمثل مراحل تسيير الكفاءات في العناصر التالية والموضحة في الشكل التالي⁴:

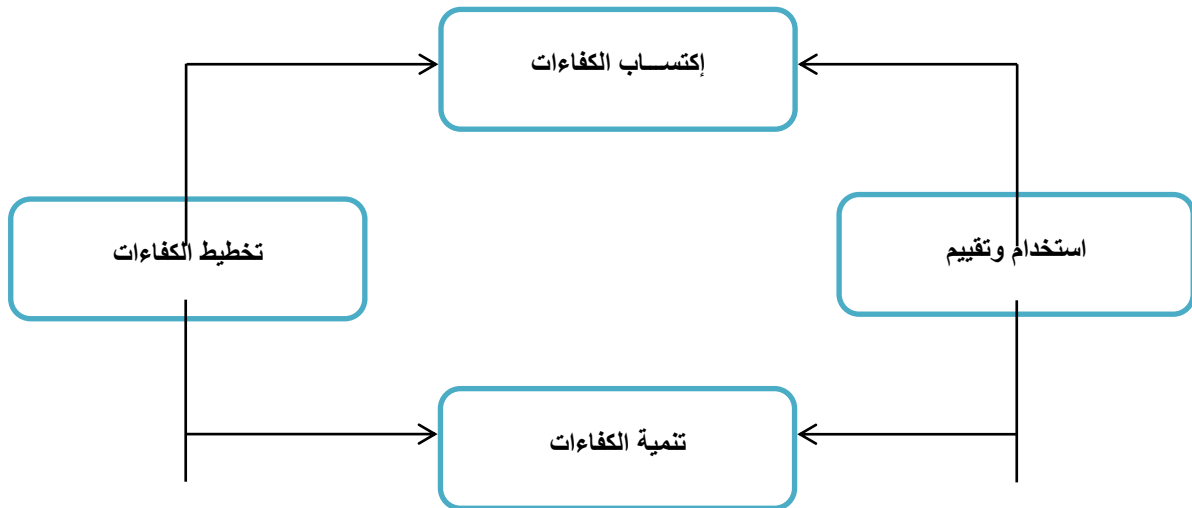
¹ رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2012، ص 194.

²Lou Van Beirendonck, Tous compétents : **Le management des compétences dans l'entreprise**, éditionbeock, Belgique, 2006, p33.

³ سلامي فتية، المرجع السابق، ص 25.

⁴ سلامي فتية، المرجع السابق، ص 26.

الشكل رقم (I-03): مراحل تسيير الكفاءات



المصدر: سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة

الماجستير في علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2013/2014، ص 25.

- 1- **تخطيط الكفاءات:** وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف والمعارف العملية والسلوكيات اللازمة لها، وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات
- 2- **إكتساب الكفاءات:** يتضمن إكتساب الكفاءات كل من استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المنظمة أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى.
- 3- **تنمية الكفاءات:** والتي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم، ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العملية. السلوكيات.

- 4- **استخدام وتقييم الكفاءات:** وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب وإكتساب المهارات والتعلم، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية، والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين والذي من شأنه توجيهه مرحلة تخطيط الكفاءات، وبذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات.

ثانياً: مجالات تسيير الكفاءات البشرية: في ظل التحديات التي تطرحها العولمة، فإن الكفاءات بحاجة إلى تسيير ومتابعة ومن خلال التقييمات الدورية كما هي بحاجة إلى تقوية وصقل من خلال عمليات التطوير، اعتماداً على التكوين والتدريب والتعلم، إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات البشرية التي نحن بصدد تناولها من خلال أربعة عناصر هي:

1- إعداد مواصفات الكفاءات البشرية:

يمثل إعداد المواصفات الكفاءات واحدة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو مجموعة من الوظائف، وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات.

توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، وكذا مهام ومسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك، من بينها الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف، بطاقات الكفاءات الخ، ومهما تكن الطريقة المستعملة، فتحليل الكفاءات يجب أن يعطي النتائج التالية¹:

- نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمة

- وصف المؤشرات السلوك من خلال الكفاءة

2-تقييم الكفاءات: يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وأحد مجالات تسيير الكفاءات لأنه يوضح جوانب الضعف والقوة في الكفاءات ويكون التقييم من أجل تطوير تقنيات التسيير بالمؤسسة من خلال الموارد البشرية المتواجدة بمركز التقييم وجداول الكفاءات الجماعية وهناك بعض الأدوات المستعملة لتقييم الكفاءات، نذكرها²:

أ-مقابلة النشاط السنوية: حيث يجري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي تسمح بوضع النقطة السنوية أو السداسية للعمال وقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية لذلك فإنه على المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات إدخال الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات.

ب-المراقبة الميدانية: وتسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق وتقديم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين وهناك بعض السليبيات للمراقبة تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكوناً من قبل.

¹ كمال منصور، سماح صولح، المرجع السابق، ص 58.

² نذيرة بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2011، ص 74.

ج- مرجعية الكفاءات: إن مرجعية الكفاءات تأخذ مكانة مهمة في التقدم الإيجابي وتعد مصدر يوضح مجموع الكفاءات المفيدة للمنظمات في الحاضر والمستقبل لاستكمال وتنمية المستوى، وبمعنى آخر مرجعية الكفاءات هي الوسيلة المطلوبة من أجل أخذ في عين الاعتبار الكفاءات الضرورية والمنح والقدرات من أجل معرفة وتحليل الكفاءات النهائية للمؤسسة وتسييرها، بصفة أخرى هو الملجأ يشمل الكفاءات المطلوبة لأجل إدارة الأعمال والكفاءات الضرورية الحقيقية بوضوح.

تعرف كذلك أنها أداة تسمح بجرد الكفاءات الضرورية لكل نموذج العمل في الفرع المالي وتنجز من قبل المسؤولين عن حركية العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن ثم تحديد نماذج العمل الأساسية وأخيرا إبراز الكفاءات الضرورية بمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد؛

د- طريقة مركز التقييم: وتعبّر عن المنهجية المستعملة في التقييم حيث تعرف بأنها العملية التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات مثل المحاكاة أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، وصيانة جزء مهم من التقنيات المستعملة، وبحسب تفهيم التباعدات من خلال العلاقة التالية: تقييم التباعد = الكفاءات المكتسبة + الكفاءات الحقيقية.

3- تطوير الكفاءات: تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في أحداث تغيراته ودون شك تغيرات المحيط المتسارعة تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها، حيث أصبح تطوير وصيانة الكفاءات خصوصا الأساسية بمثل أهمية إستراتيجية، نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات الاحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبار الكفاءات الأساسية تمثل الميزة التنافسية، كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة، وبما أن حاملوا المعرفة الأساسيون في المؤسسات هم عمالها. فإن هذا يستدعي ضرورة صياغة وتطوير هذا المورد الاستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم والتكوين والتدريب، ومن بين هذه الأساليب نذكر:

أ- التكوين المرتكز على الكفاءات: بهذا النوع من التكوين يهدف إلى اكتساب سلوكيات خاصة وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد.

ب- التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات: قديما المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في التعلم، أما مدربو الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم¹.

¹ كمال المنصوري، سماح صولح، المرجع السابق، ص 63.

4-رواتب الكفاءات تمثل رواتب الكفاءات ملجأ المؤسسات الشرح وتطوير الأفراد الخاصة بتسيير الكفاءات وهذا ما يصنعه المسيرين لجمع الكفاءات وتطويرها لأجل سد احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية¹.

إن الرواتب كانت مبنية على فكرة أن القدرات وتقديم الخدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت متعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن صيغ العمل بالمؤسسات صارت أكثر مرونة وبذلك انبثقت مفاهيم جديدة كالعمل في الفريق والعمل عن بعد بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات، وأعمالهم تخضع للقياس بشكل يوضح كفاءاتهم وقدراتهم في العمل.

ويمكن تلخيص بعض العوامل المؤثرة على رواتب العمال في التالي: الوظيفة، القدرة على تقديم الخدمات من الفرد، سوق العمل، قيم وثقافة المؤسسة ولقد انتشر مصطلح الرواتب على أساس الكفاءات وهو سياسة أجرية متوافقة ومؤسسة على العوامل السابقة، حيث يتوقع إرفاق الكفاءات فيما يلي:

- الأجر القاعدي؛
- الجزء المتغير من الأجر مثل العلاقات والتعويضات؛
- الميزات المحتملة مثل: التأمينات.

المطلب الثالث: توظيف الكفاءات البشرية

أولاً: مفهوم التوظيف

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت العملية التوظيف ومع ذلك مع تعدد الباحثين والمؤلفين اللذين كتبوا في هذا المجال، سنذكر من هذه التعاريف:
الوظيفة هي مجموعة من الاختصاصات التي يقوم بها شخص محدد تتوافر فيه شروط معينة ويجب أن يقوم بالعمل مستهدف مصلحة لمؤسسة التي يعمل بها، ويعني ضرورة وضع شخص في منصب معين بحسب الاختصاصات الموجودة بما يتلائم مع المهارات والقدرات والشروط التي تفرضها هذه الاختصاصات ولا بد أن تكون مصلحة المؤسسة هي الهدف الأول لعمل الفرد².

¹ نذيرة بوزيد، المرجع السابق، ص 76.

² جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص 11.

كما يعرف التوظيف، على أنه مسؤولية المدير من خلال حشد واستخدام الموظفين الجدد المؤهلين لملاً المراكز الوظيفية المتعددة والمختلفة في التنظيم، وهذه الوظيفة لا تقتصر على الاختيار والانتقاء فقط، بل تشمل كذلك التدريب وتنمية قدراتهم وكفاءاتهم، الترقية وتقييم الأداء وتوفير الفرص لتنميتهم وتطويرهم. بإضافة إلى ذلك تتضمن هذه الوظيفة وضع نظام مناسب للأجور والمرتبات¹.

ثانياً: استقطاب، اختيار وتعيين الكفاءات البشرية في المؤسسة

1-استقطاب الكفاءات البشرية:

"الاستقطاب هو عملية استكشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوفرة في المنظمة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن الوظائف ومن بعضون الوظائف"².

كما يعتبر الاستقطاب بمثابة "عملية اجتذاب وإغراء العمالة المرتقبة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة سواء من داخل أو خارج المنظمة، والذين تنطبق عليهم الاشتراطات والمعايير الموضوعية لعملية الاختيار مما يؤدي الى تقليل تكلفة الاختيار وتوفير الوقت والجهد"³.

يمكن تقسيم مصادر استقطاب الكفاءات البشرية إلى نوعين⁴:

أ-مصادر داخلية: أي أنه يتم الحصول على الكفاءات المناسبة من داخل المنظمة بإحدى الطرق التالية:

- **الترقية:** ويتم بمقتضاها تحويل من وظيفة دنيا على وظيفة أعلى، وتتم هذه العملية بطريقة وعلى أسس موضوع بحث يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها.
- **النقل والتحويل:** أي تحويل أو نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى، أو من فرع الى اخر داخل المنظمة، وذلك بهدف خلق توازن في عدد العمال في الإدارات الأخرى التي تشهد نقص في مواردها البشرية مثلاً.

- **الموظفين السابقين:** تلجأ المؤسسة إلى الموظفين التاركين للعمل الراغبين في العودة الى العمل، أو اللجوء الى طريقة مشابهة لها، وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمؤسسة، وهي أكثر إتباعاً في المؤسسات الصغيرة.

ب-مصادر خارجية: وتتم عبر الطرق التالية:

- **مكاتب العمل الحكومية، وكالات التوظيف الخاصة، المنظمات العمالية والمهنية:** تلعب هذه المنظمات دور كبير في توفير الأفراد المناسبين لشغل الوظائف بالمنظمة -الاعلام: وتكزن عن طريق الصحف والمجلات.....

¹ فريد توفيق نصيرات، ادارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، الطبعة الخامسة، 2014، ص 36.

² محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2003، ص 117.

³ فغولي حورية، المرجع السابق، ص 30.

⁴ محمد سعيد أنور سلطان، المرجع السابق، ص 120.

• **الجامعات والمدارس:** تعتبر من المصادر المباشرة، لأن المؤسسة تنصل مباشرة بالمدارس الفنية أو الجامعات التي تخرج الأفراد بالمواصفات معينة التي تحتاج إليها. قد يعاب على هذه الطريقة لأن خريجي الجامعات لا تتوفر لديهم الخبرة العلمية السابقة مما يتطلب توفير جهد كبير لتكوينهم وتدريبهم على العمل¹.

ثالثاً: اختيار الكفاءات البشرية

وظيفة الاختيار هي عملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن توفق بين المرشحين المتقدمين لشغل الوظيفة وانتقاء الأفضل الذي تتوفر فيه أفضل الشروط لشغل المنصب. هناك العديد من الوسائل والإجراءات المستخدمة حالياً في عملية الاختيار والتي تتمثل في الخطوات التالية²:

1-المقابلة الميدانية (التمهيدية): تتمثل في رؤية المترشح عن قرب للتداول معه لمعرفة قدراته الذهنية أو الجسمانية للتأكد من الشروط المطلوبة لهذه الوظيفة متوفرة فيه حتى يتم اختيار الأشخاص المناسبين؛

2-طلب التوظيف: يتم تدوين المعلومات الخاصة بالمترشح والتي تفيد المؤسسة في اختيار قرارات التوظيف؛

3-الاختيار: الغرض من اكتشاف المواهب والقدرات العقلية والذهنية والجسمية على أداء العمل واستبعاد المؤهلين وهو أنواع:

أ-اختيار الذكاء: لمعرفة درجة ذكاء المترشحين ومقدرة الفرد على الحكم في الأشياء؛

ب-اختبار قدرة المرشح وأهليته: تبين مدى قدرة الفرد على التحكم إذا منحت الفرصة للتدريب وتنمية قدراته وتفهمه لزيادة المعلومات في المستقبل؛

ج-اختيار المهنة: نستخدم لتباين مقدرة الفرد وكفاءته في أداء عمله بإتقان؛

د-اختيار الميول (ميول الشخص للعمل): والغرض منه معرفة مدى رغبة الشخص المرشح للعمل الذي سيسند إليه وميله وحبه لأدائه وتفضيله له؛

هـ-الفحص الطبي: وهو تقرير عن سلامة الأشخاص وحالتهم الصحية.

رابعاً: **تعين الكفاءات البشرية، توجههم وإدماجهم:**

تعني هذه العملية، القيام بتعريف الوافدين الجدد للمنظمة بطبيعة عملها ودورها وأهدافها وسياساتها العامة، تعريفهم بزملائهم في العمل، بمرؤوسيتهم، بالأقسام والأشخاص من ذوي الأعمال الموازية أو المكملة لأعمالهم.

إن إتمام عملية إدماج الموظفين الجدد في المؤسسة في ظروف عادية ومن غير تأجيل، يوفر عليها الكثير من العناء والمصائب والتكاليف في أوقات لاحقة³.

¹محمد سعيد أنور سلطان، المرجع السابق، ص 124.

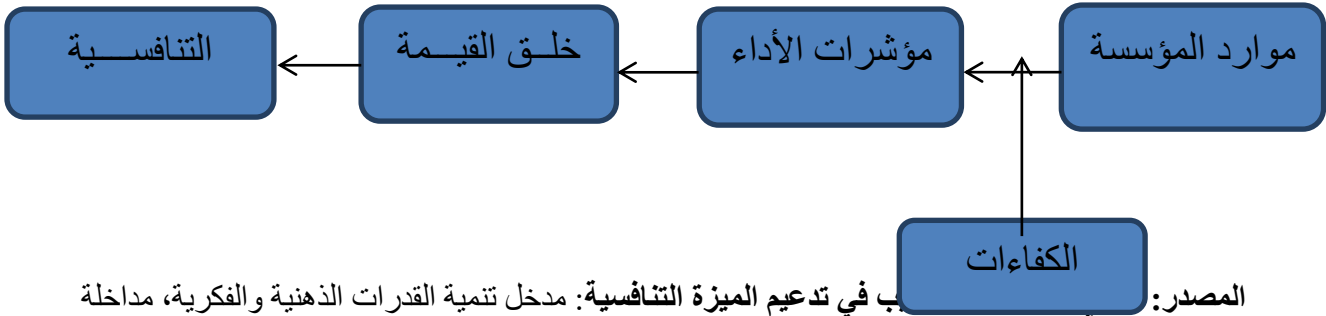
²فغولي حورية، المرجع السابق، ص 32-33.

³محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات وظائف تقنيات، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2012، ص

المبحث الثالث: أهمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية

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

الشكل رقم (I-04): أهمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية



المصدر: مقدمة للمنتدى الوطني الثالث للمؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006.

المطلب الأول: علاقة الكفاءات البشرية بأداء المؤسسة

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

¹ عابدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1989، ص 35.

فهو أولاً يجمع بين الفاعلية والفعالية وهي درجة تحقيق الأهداف مهما كانت، فالمستوى الأول يتعلق بالفاعلية وهي العلاقة بين النتائج المحصلة والوسائل المستعملة، والثاني يتعلق بالفاعلية المستعملة لتحقيقها، فهي ترتبط مباشرة بانخفاض التكلفة ويستمد الأداء الكلي للمؤسسة مصادره من مصدرين، الأول داخلي: وهو الأداء البشري، التقني، المالي، والخارجي: وهو وضع المؤسسة في السوق والذي يسمح لها بتحقيق إيرادات.

وبما أن الكفاءات تساهم هي الأخرى في تحقيق أهداف المؤسسة فإنها ترتبط بشكل أو بآخر بالأداء، فتوجد نقاط اتفاق واختلاف بين المفهومين، أما النقاط المشتركة فنتمثل التالي:

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

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

- ❖ مستوى الأداء لا يدل على مستوى الكفاءة دائماً، فقد تكون هناك عوامل أخرى غير الكفاءة سبباً في ذلك الأداء؛

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

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

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

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

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

المطلب الثاني: البعد الاستراتيجي للكفاءات البشرية

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

¹ أبو القاسم حمدي، مرجع سابق، ص 73-74.

² أشوك تشاندا، شلبا كابر، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر الطبعة الأولى، 2002، ص 138-139.

وان تصميم عملية خلق القيمة في الأعمال عند مستوى الأنشطة الوظيفية، يتضمن إمكانية ترسيخ التفوق المستمر على المنافسين، ويمكن تطبيق مفهوم سلسلة القيمة لـ " بورتر Porter" هنا كوسيلة إستراتيجية¹.

فحسب تحليل Porter للنشاطات الداخلية للمؤسسة المسؤولة استراتيجيا عن خلق القيمة، وبالتالي عن الميزة التنافسية، يرى أن الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة وان تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين. بحيث أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية، مما يعطيها بعدا استراتيجيا في قيادة ونجاعة المؤسسات، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية².

وتظهر أهمية الاستثمار بشكل مستمر في الموارد والكفاءات البشرية بشكل يتحقق معه ترتيب استخدام الموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية وهو ما سيؤدي حتما إلى³:
- زيادة قدرة الكفاءات البشرية على التخطيط الفعال للموارد البشرية وربطها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛

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

1-المهارات الأساسية: (المحورية)

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

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

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

² عبد المجيد قدي، سمالي يحضية، نحو تنمية إستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة، www.univ-ouragla.dz تم التصفح في 2020/06/28 على الساعة 14:30.

³ عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس، 2004، ص 04.

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

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

- وتجدر الإشارة إلى أن الكفاءات المحورية تتميز بخاصيتين أساسيتين هما:
- خلق القيمة للزبون تكون متضمنة في المنتج النهائي الذي يحصل عليه؛
- التميز والتفرد عن المنافسين، كما يصعب تقليدها.

2- وسائل تجديد وزيادة الكفاءات المحورية للمؤسسة

توجد مجموعة من الوسائل أو الأساليب التي تنتهجها المؤسسة بغرض تجديد وزيادة مخزونها من الكفاءات المحورية بغية المحافظة على الميزة التنافسية أو زيادتها، من أهم هذه الوسائل¹:

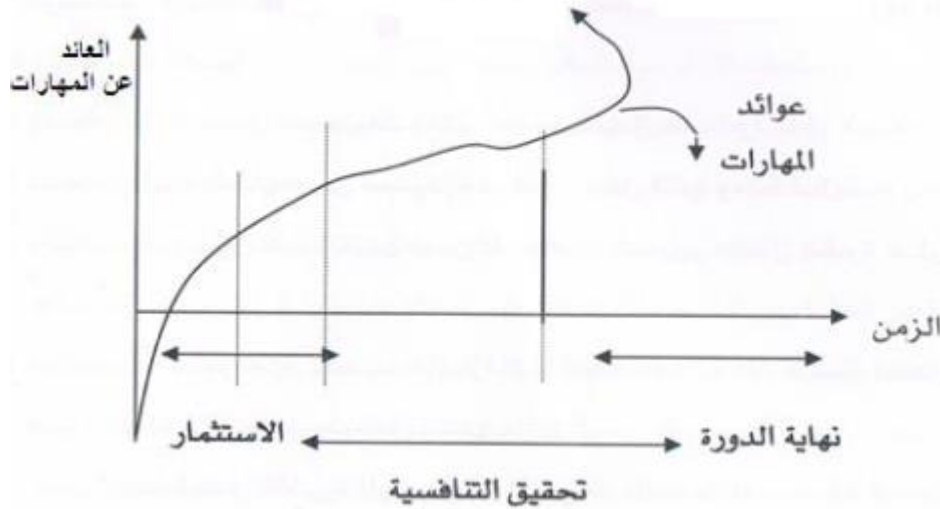
- التعلم الذي يتيح بناء الكفاءات المحورية بالاستناد إلى تجارب وخبرات المؤسسة؛
- الإبداع الذي يستخدم الكفاءات الحالية بهدف التوصل إلى كفاءات جديدة عن طريق المزج والتفاعل الأمثل للكفاءات؛
- اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات المحورية، وصيرورة تطور هذه العلاقات عبر الزمن؛
- الحفاظ على الكفاءات المحورية،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

3- دورة حياة الكفاءات

ان التعامل مع المهارات كمصدر للمزايا التنافسية يتطلب متابعتها وتقدير التحولات التي يمكن ان تحدث عليها وتأثيرها على مستوى ادائها، وذلك منذ ادماجها بالمؤسسة الى حين مغادرتها لها. ويمكن تلخيص دورة حياة المهارات في الشكل التالي:

الشكل رقم (I-05): مراحل دورة حياة المهارات

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



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

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

1-الفترة الاولى: والتي تتمثل في البحث عن المهارات وتنطلق من بروز الحاجة الى مهارات معينة مرورا الى البحث عنها وصولا الى الاستيلاء عليها وهو ما يتطلب اعادة النظر في مفهوم هذه المهام والتي تتبع في التقسيم التقليدي نشاط التوظيف، لتصبح نشاط يعنى بالبحث والتطوير للمهارات (recherché et développment des competences) لان تعامل المؤسسات مع سوق المهارات يتطلب اعتبارات خاصة ومجهودات ذات طبيعة خاصة ايضا لكون تحقيق التنافسية من خلال الحصول على المهارات اللازمة يعني مواجهة منافسين في هذه السوق. وفي هذا السياق يجب ان تشكل الهندسة الاستراتيجية اهتماما اساسيا للقائمين على RDC (البحث وتطوير المهارات) لكونها تسمح بالتعرف على الاحتياجات الضرورية الواجب اتخاذها في الوقت الحاضر للتمكن من المرور للمستقبل، بمعنى انها الكيفية التي تساعد المسيرين على بناء مستقبل.

2-الفترة الثانية: فهي المرحلة التي تبدأ من تواجد المهارات داخل المؤسسة الى ان تتمكن المؤسسة من ادماجها، اما عن دورها في تحقيق التنافسية بالنسبة للمؤسسة، فيرتبط بمستوى المهارات التي يتمتع بها القائمين على البحث والتطوير على ادماج المهارات الجديدة في محيط التشغيل، وطول وقصر هذه المرحلة مرتبط بمجموعة من العوامل اهمها¹:

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

¹اسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، الطبعة الاولى، 2013، ص 110.

المرحلة الثانية: تحقيق عوائد الاستثمار

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

1-الفترة الاولى: في بروز التحكم وهو ما يتطلب الاجابة عن الكيفية الممكنة لذلك، ومبدئيا فان الكيفية الممكنة هي الاعتماد على ايجاد مجموعة من المعايير، التي يحددها القائمون على نشاط البحث والتطوير وتجدر الاشارة ان هذه المعايير لا يوجد بشكل موحد، وتختلف من وضعية الى اخرى¹.

2-الفترة الثانية: فهي التي تعبر عن مستوى الابداع او النضج ولعله المجال الذي يحقق للمؤسسة كل ما ترغب فيه من وراء توظيفها لهاته المهارات. وهذه المرحلة تتطلب استثمارات اضافية لسببين اساسيين:

- وصول المهارات الى هذا المستوى قد يجعل العلاقة بين المؤسسة وهذه المهارات تتحول الى علاقة ذات طبيعة تفاوضية بشكل دائم؛

- ان المهارات بأخذها للطبيعة الابداعية تتطلب الصيانة الدائمة، عن طريق برامج تكوينية خاصة. وهي المهمة التي تدعم ضرورة وجود نشاط البحث والتطوير للإشراف على المهارات داخل المؤسسة، والتي توكل لها على سبيل المثال الادوار التالية:

- المقارنة الدائمة لمجهودات الحصول على المهارات مع مجهودات الغير؛
- العمل على انشاء تنظيم خاص للأفراد الذين يملكون المهارات الاساسية؛
- ايضاح الادوار الخاصة بمهمة البحث والتطوير للمهارات.

المرحلة الثالثة، او مرحلة نهاية الدورة: فالمهارات يمكن ان تأخذ اتجاهين كما يتضح في الشكل اعلاه:

- فيتمثل الاول في ان يتم تحويلها الى وظائف او نشاطات اخرى؛

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

المطلب الثالث: أهمية الكفاءات البشرية في ظل التحديات الراهنة

عرفت نهاية القرن الماضي تقلبات عميقة وتحولات جذرية وصفها **Peter Drucker** بالتحول البنيوي حيث كان لتراجع الإيديولوجية الشيوعية، وانهيار الاقتصاديات الموجهة، وتعميم أفكار وبرامج العودة إلى اقتصاد السوق وانتشار الممارسات الإدارية، إلى بروز دول صناعية جديدة في جنوب شرق آسيا، أثار بالغة الأهمية على توجهات العالم كله، بحيث

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

تعيش هذه الأخيرة حالة تحوّل من مرحلة الرأسمالية الصناعية الممتدة منذ ظهور الثورة الصناعية، إلى مرحلة جديدة " أسماها Drucker بما بعد الرأسمالية، ويمكن حصر أهم مجالات التغيير التي شملتها هذه التحولات في النقاط التالية:

1- تحديات العولمة والتحوّلات الاقتصادية الراهنة:

التغيرات الاقتصادية الاجتماعية المتسارعة المتمثلة خصوصا في تحول مجموعة كبيرة من دول العالم باتجاه نظام اقتصاد السوق، وتنامي ظاهرة العولمة الاقتصادية بالموازاة مع تكثف عمليات التكتّل الاقتصادي الإقليمي، تضع المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية على محك صعب وأمام مواجهة شرسة تحكمها قواعد جديدة للعبة التنافسية، قواعد صنعها الأقوياء حسب مقاساتهم ولتكريس هيمنتهم وتفوقهم. وان الانعكاسات المترتبة عن انتهاج سياسة الانفتاح الليبرالي والانخراط في سيرورة العولمة الاقتصادية يجزم أن الضحية الأساسية لهذه التحولات هي المؤسسة الاقتصادية التي دخلت مرحلة من المواجهة المكشوفة والمنافسة غير المتكافئة مع منشآت عملاقة ذات خبرة وانتشار كبيرين يعطيانهما تفوقا وامتيازاً منقطعي النظر. لذا وجب الاهتمام بالكفاءات الداخلية للمؤسسة لتحقيق النجاح والتفوق، بدل الاعتماد على الموارد أو الظروف الخارجية الغير متكافئة¹.

2- التطورات التكنولوجية للإعلام والاتصال:

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

- ضغط وتراكم المعلومات، خاصة مع ظهور وانتشار الانترنت؛
- تحتم التنقل من مكان لآخر والعمل عن بعد في بعض النشاطات؛
- الوسط التنافسي الذي يتسم بالحدة والذي كان نتيجة ظهور ما يسمى بمرحلة ما بعد المادية أي مجتمع المعلومات.

وتكمن العلاقة بين كفاءات الأفراد وتكنولوجيا المعلومات في تلك العلاقة المتبادلة أي أن تنمية الكفاءات زادت في قوة ودرجة الابتكار والإبداع وبالتالي ظهور وانتشار تكنولوجيا المعلومات، والعكس فهذه الأخيرة فرضت على المتعاملين مع هذه التكنولوجيا ضرورة التكيف والتعليم. ومن بين تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة ما يلي²:

¹ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والكفاءات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2005، ص 240.

² أبو القاسم حمدي، المرجع السابق، ص 42.

- استحداث مناصب خاصة وتأهيل وتدريب الأفراد القائمين على فرز وتحليل المعلومات الهائلة المتواجدة في شبكة الانترنت، البريد الإلكتروني... الخ؛
- استخدام طرق جديدة في التدريب لتنمية الكفاءات عن طريق الانترنت، وظهور ما يسمى بالجامعات والمراكز التدريبية الافتراضية، واستخدام طرق جديدة في التعلم عن طريق الانترنت؛

- ظهور طرق جديدة منفتحة على العملاء خاصة مع تزايد امتلاكهم لأجهزة الكمبيوتر الشخصية وارتباطهم بشبكة الانترنت (التجارة الإلكترونية).

3-التغيرات التنظيمية وتحولات أنظمة العمل¹:

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

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

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

¹ ثابتي الحبيب، المرجع السابق، ص 241.

خلاصة الفصل الأول

تمثل الكفاءات البشرية في المؤسسة أحد أهم الركائز الحقيقية التي لا يمكن الاستغناء عنها في ظل التحديات الاقتصادية المعاصرة، كما تعتبر مصدرا من المصادر الهامة لتحقيق الميزة التنافسية والتي يصعب تقليدها أو تحقيقها من قبل المنافسين نظرا للخصوصية التي تتمتع بها، مما يجعل القليل من المؤسسات التي تتمكن الاستفادة منها وتطويرها.

وقد تعرفنا من خلال هذا الفصل على مفهوم الكفاءات البشرية، أنواعها وخصائصها وسبل تنميتها، كما تطرقنا إلى تسيير هذه الكفاءات في المؤسسة، ومجالات تسييرها، وأهميتها.



الفصل الثاني
التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة

تمهيد

تواجه المؤسسة العديد من التحديات الاقتصادية والعالمية الجديدة مثل العولمة والتكتلات الاقتصادية، والمنافسة الدولية، والتي تفرض على المؤسسات تبني أفضل الممارسات لبلوغ أهدافها، وهذه التغيرات قد تتيح للمؤسسة فرص معينة يمكن استغلالها أو تهديدات يجب تفادي الوقوع فيها، وبناء على التشخيص الصحيح الذي تتبناه المؤسسة يجب عليها إتباع العديد من الإجراءات التي تسمح لها ببسط نظرتها في الأسواق وإمكانية متابعة المنافسين والمنتجات، وتنمية الاستراتيجيات لمواجهة الظروف المتغيرة.

ويعتبر التشخيص الاستراتيجي أحد المراحل الهامة في إعداد استراتيجيات تساعد على جمع المعلومات بدقة واكتشاف التهديدات والفرص، وتحديد آثارهما على إتخاذ القرارات المناسبة في المؤسسة.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق للمحاور التالية:

- مفهوم التشخيص الإستراتيجي
- دوافع المؤسسة للقيام بالتشخيص الإستراتيجي، وأهم أنواعه
- أهمية التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة
- وأخيرا فعالية الكفاءات البشرية في العملية الإستراتيجية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة للتشخيص الاستراتيجي

إن اهتمام المؤسسات بمستقبلها الاستراتيجي يستدعي منها وباستمرار القيام بعملية التشخيص الاستراتيجي لتحديد أدائها وفعاليتها وتحسينها على المدى البعيد. ويعتمد التشخيص الاستراتيجي على التحليل، دون أن يكون هو نفسه، فالتشخيص فضلا عن كونه يبني على سلاسل من أرقام وبيانات، مصفوفات وجداول، فهو يفترض تقديم التفسير، وعليه فالتحليل

ليس الا اداة للتشخيص، تساعد المسير على اتخاذ القرارات المناسبة. وفيما يلي سنتناول تعريف التشخيص الاستراتيجي، ومختلف ابعاد، واهميته في المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية التشخيص

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

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

أولا: مفهوم التشخيص

في الحقل الطبي نجد المعنى العام لمصطلح التشخيص موضحا في القاموس كما يلي:
"التشخيص: هو عملية تحديد للعلّة أو المرض، أو الحالة، انطلاقا من أعراضها الظاهرة"
والتشخيص هو عملية تحليل نقدية للوضع وعناصر العمل من أجل إجراء تقييم لحالة النظام³.

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

²Wakyengo Mukunda Pascal, **Le Diagnostic de l'entreprise à court et moyen terme : Méthodes et Objectifs**, Revue Mercure International, Bruxelles, Belgique. 8002, p4.

³Christian Tahon, Abdennebi Talbi, **Analyse de l'entreprise dans une démarche d'intégration**, APII -JESA. Volume 36 – n° 8/2002, p 21

- يرى **C.Bottin**: أن التشخيص هو تلك "الطريقة الخاصة التي نصل بها إلى المعرفة، والتي
الوضع الحالي للمؤسسة من أجل تحديد أهدافها وسياساتها".
- ويعرفه **Brown**: في الصناعة، التشخيص يعني أن نقوم بتحليل المؤسسة بهدف تسليط
الضوء على نقاط ضعفها.
- أما **Ph.Lorino**: فيعرف التشخيص على أنه "القدرة على تحليل وفهم الأداء" كذلك: " التشخيص هو ربط للأسباب " كما أنه تحديد لركائز الأداء الأكثر فعالية"¹.
- وقد اقترح **Afnor** تعريفاً آخر أكثر دقة وتفصيلاً لمفهوم التشخيص، بحيث عرفه كما يلي:
التشخيص اختبار طوعي يميز كياناً (شخص أو مؤسسة، وظيفة، المواد..). وفقاً لعدد من المعايير المحددة (عادة ما تسمى الخصائص) لتحديد نقاط الضعف وأسباب الخلل فيها، ومن ثم اقتراح التوصيات المناسبة لها.
- كما عرف التشخيص على أنه تقدير لوضعية وفاعلية المؤسسة أو المنظمة وفقاً لسماتها الأساسية وقيودبيئتها، وذلك بهدف تحديد وتحسين قدراتها المتاحة من أجل تحقيق أهدافها، وأحياناً إعادة تعريفها بعدمراجعتها.

ثانياً: أنواع التشخيص

هناك عدة أنواع للتشخيص، نذكر منها²:

- 1-التشخيص الشامل:** وهو تشخيص عام، يشمل المؤسسة ككل. أي أنه يشمل التشخيص المالي، والاستراتيجي والتنظيمي وتشخيص الموارد البشرية، والإدارة. ولا يهدف لإجراء تحليل جزئي، بل يسعياً إلى الحصول على رؤيا شاملة لوضع المؤسسة ككل، ويكون هذا التشخيص عادة نقطة انطلاق لتشخيصات أخرى فرعية أكثر عمقا ودقة، متى دعت الحاجة لذلك.
- 2-التشخيص المالي:** وهو تشخيص الوضع المالي للشركة: يتعلق بالربحية والسيولة. وهو من أكثر أنواع التشخيص مزاولة في المؤسسة، يتم إجراءه سواء في مؤسسات الأعمال أو في البنوك.
- 3-التشخيص الوظيفي:** يقتصر هذا التشخيص على وظيفة عمل واحد (الموارد البشرية، الإنتاج، تسويق....) عادة ما يتم بناء على طلب من الإدارة عند ملاحظة قصور في الوظيفة،

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

²Vincent Plauchu, Akim A. Tairou, *méthodologie du diagnostic d'entreprise*, édition Harmattan,France, 2006, p 14, 15, 18, 22

أو ضعف في الأداء بعد عملية تدقيق ومراجعة للوظائف. وبالتالي فهو ينطوي، على إعادة تصحيح مسار الأعمال، وتنظيمها بشكل دائم.

4-التشخيص الاستراتيجي: وسوف نتطرق له بالتفصيل في المبحث التالي.

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

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

التشخيص	الإستراتيجي	الوظيفي
الأسئلة الواجب طرحها	-هل تقوم المؤسسة بما يجب؟ - هل استراتيجيتها المتبعة فعالة؟	- هل تؤدي المؤسسة وظائفها كما يجب؟ - هل يتم تطبيق الاستراتيجية بشكل جيد؟
طريقة أداء العمل	- تغيير الموضوع الإستراتيجي - تغيير سياسات المؤسسة	- الاستفادة الكاملة من الموقع الإستراتيجي الذي تم اختياره - تحسين تنفيذ الاستراتيجية
نوع القرارات الواجب اتخاذها	- قرارات استراتيجية - قرارات تغيير استراتيجية	- قرارات تصحيحية - قرارات توجيهية - قرارات تنظيمية - قرارات رقابية

Source : Vincent Plauchu, Akim A. Tairou, **Méthodologie du Diagnostic d'entreprise**, édition Harmattan, France, 2006, p22.

المطلب الثاني: عموميات حول التشخيص الاستراتيجي

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

أولاً: مفهوم التشخيص الاستراتيجي:

تعددت المفاهيم والتعاريف التي تتناول التشخيص الاستراتيجي من قبل الباحثين، وما زال هذا المفهوم يكتنفه الكثير من الغموض والالتباس. وعادة ما يشير التشخيص في سياقه

الاستراتيجي، إلى نشاط ظرفي يركز على العمل، ويتبع الطرق الاستدلالية للوصول إلى القناعات المختلفة التي تتعلق بتسيير المؤسسة.

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

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

كما عرف خالد محمد بني حمدان التشخيص الاستراتيجي، على انه: "الآلية التي تستخدم لتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة والظروف داخل المؤسسة وخارجها من خلال الإجابة على السؤال: "أين نحن الآن؟"².

أما **Christian Paquay** فيحدد مفهوم التشخيص الاستراتيجي، عبر الإجابة على الأسئلة المحورية التالية³:

- ما الأنشطة التي تطلع فيها المؤسسة؟

- ما هي طموحات المؤسسة؟

- ما هي متطلبات السوق والمنافسة القائمة؟

ويشير جارفييس **M. Gervais**، أن التشخيص يعتبر من المتغيرات المفتاحية للمؤسسة وليبيتها، يساعد في التوفيق بينهما لاستخلاص النتائج والخلاصات، فالمنهجية التشخيصية، هي التحديد الجيد للمشكل⁴.

وعادة ما يرتبط مفهوم التشخيص بمفهوم التشخيص الاستراتيجي، فالتشخيص يفيد تقديم المعلومات اللازمة لعملية التغيير، وقد يكون التشخيص سهلا ورتيبا كما قد يكون صعبا ومعقدا يستلزم مهارات عالية.

أما التشخيص الاستراتيجي، فهو المرحلة الأولى من التخطيط، وتحديد الفرص والمشكلات والقيود التي تقدمها البيئة التي تنشط فيها وتعريف أوجه القوة والضعف بداخلها. وهذا ما يكسبه أهمية كبيرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي¹.

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

²خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليزوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 72.

³Christian Paquay, **PME & Stratégie**, édition PRO, Belgique, 2005, p 25

⁴عمر عامر احمد، جميلة أحسن، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر 2010، ص 11.

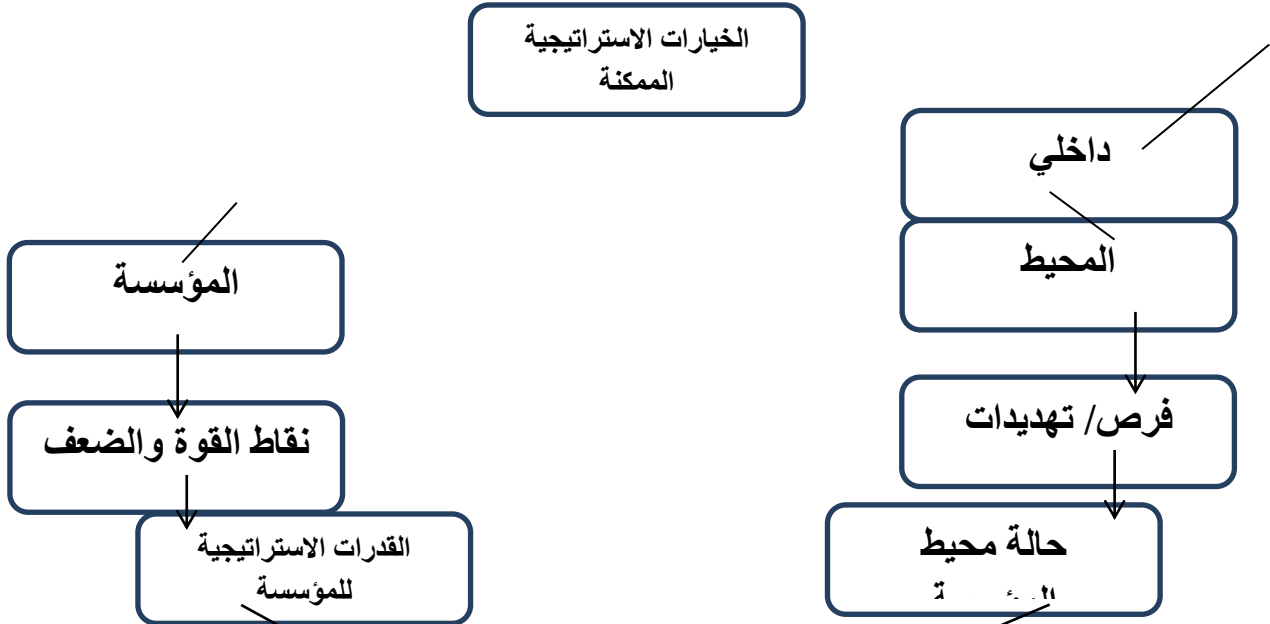
والتشخيص الاستراتيجي يتطلب فهما عميقا لما تقوم به المؤسسة². ففهم المؤسسة لبيئتها الداخلية يعني قدرتها على **التشخيص** الضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، وفهمها للبيئة الخارجية الفرص والتهديدات المحتملة، وان أفضل السبل في الاستجابة للمتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك محاول التخلص من نقاط الضعف أو تقليل أثارها إلى ادني حد ممكن، وفي وضع وتطوير خطط واستراتيجيات يمكن أن تحول التهديدات إلى مزايا أو منافع لصالح المؤسسة.

المطلب الثالث: أبعاد التشخيص الاستراتيجي

يرتكز التشخيص الإستراتيجي على مدخلين متكاملين هما: التشخيص الداخلي للمؤسسة والتشخيص الخارجي لمحيطها، ويرجع هذا التحليل لتصور المؤسسة بأنها نظام مفتوح على المحيط. وهذا لا يعني أن التشخيصين مستقلين، بل يقودنا إلى التفكير بأنهما طرفين مرتبطين جدا من الناحية الاستراتيجية، فالتشخيص الداخلي للمؤسسة ليس له معنى إذا كان بمعزل عن المنافسة، كما لا نستطيع القيام بتشخيص خارجي لمحيط المؤسسة دون توفر معلومات حول التشخيص الداخلي لها³.

وفي الشكل الموالي وصف لهذه العناصر:

الشكل رقم (II-01): عناصر التشخيص الاستراتيجي



ادارين بوزيدي، مساهمة لإعداد إستراتيجية المؤسسة في قطاع البناء: دراسة حالة مؤسسة الأجاز بسكرة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، فرع تسيير المؤسسات، باتنة، 2006/2005، ص 82.

²Oméga Bayonne, J.C Makimouna Ngoualat, Congo-Brazzaville : diagnostique stratégies pour lacréation de valeur, L'Harmattan, France, 1999, p 13.

³سامر زهرة، دور التشخيص الإستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل-بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص 20.

Source :Jean-Pierre Helfer et autres **Management Stratégie et Organisation**, 3ème édition, Vuibert, France, 2000, P55

أولاً: التشخيص الداخلي: ويقصد بالتشخيص الداخلي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة، وكذلك الكفاءات التي تتوفر عليها. فالتشخيص هنا يعني عملية تحليل للأنشطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حده، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، ومقارنتها مع المنافسين، وذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي وفق الشروط التنافسية¹. وتعرف نقاط القوة والضعف كما يلي:

❖ **نقاط القوة:** تعرف نقاط قوة المؤسسة، على أنها كل مورد أو مهارة أو أي ميزة قد تمتلكها المؤسسة في مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعترم خدمتها².

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

- عجز في المهارات أو الخبرات المهمة تنافسياً أو قصور في الممتلكات أو الحقوق الفكرية وغيرها؛

- قلة الأصول التنافسية المهمة سواء كانت مادية أو معنوية؛

- الإمكانيات التنافسية الضائعة أو الضعيفة في المجالات الرئيسية للعمل³.

ثانياً: التشخيص الخارجي: يعرف التشخيص الخارجي بأنه عملية استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية والاجتماعية، والثقافية، وقوة المنافسة، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو إجراء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأقلم فيما بينها من جهة، وبينها وبين مؤسسة الأعمال من جهة أخرى⁴.

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

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

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

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

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

❖ **التحديات:** وهي الاحداث او الظواهر في بيئة المؤسسة التي تمثل صعوبة لتحقيق مستوى اداء اقتصادي حسن، او على الاقل المحافظة عليه، وهي معطيات البيئة الخارجية التي تسبب صعوبة امام المؤسسة للوصول الى اهدافها¹.

المطلب الرابع: أهمية التشخيص الاستراتيجي

تبحث العديد من المؤسسات ذات المستوى التسييري العالي عن أدوات تمكنها من رقابة إستراتيجية شبه دائمة، تجنبها المفاجئات وتمنحها إمكانية تحسين القيادة والقدرة على التصرف بسرعة، حيث أن تسيير عملية التشخيص الإستراتيجي في هذه المؤسسات هي عملية دائمة، تترجم بمراجعة دورية منتظمة. وتهدف عملية التشخيص الإستراتيجي إلى الكشف عن مدى تحقيق الأداء في المؤسسة ومدى ملائمة المؤسسة لمحيطها².

والتشخيص الاستراتيجي من شأنه أن يدرس العوامل الداخلية والخارجية التي تؤهل أو تعوق النمو السليم للمؤسسة³.

ولخص آخرون مبررات التحليل والتشخيص بقولهم، أن المديرين يقومون بانتظام بتحليل البيئة وتشخيصها، لامتلاك عواملها تأثيرات أولية في تغير الاستراتيجية، مع مراعاة تغيرات البيئة الايجابية منها والسلبية، فضلا عن إعطائها للاستراتيجيين وقتا لتوقع فرص بناء تؤمن استجابات مثالية لها، وتساعد في تطوير نظام لمواجهة التحديات أو تطوير استراتيجيات لمقابلتها وتحقيق ميزة للمؤسسة⁴.

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

كذلك، القيام بعملية التشخيص الاستراتيجي شرط أساسي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وتنفيذ الاستراتيجيات الفعالة، وذلك بهدف تحسين أداء الأنشطة القائمة، أو لدعم

¹نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة، الأردن، عمان، 2010، ص 156-166.

²دارين بوزيدي، مرجع سابق، ص 82.

³السعيد مبروك ابراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2012، ص 148.

⁴نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص 107.

وتطوير الأنشطة الجديد، والتحديد الأفضل للعوامل التي من شأنها أن تؤثر على مسار الأحداث في المؤسسة، ومن ثم انتهاز الخيارات التي تؤدي إلى تعظيم أدائها¹.

المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية

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

المطلب الأول: مفهوم البيئة الداخلية

البيئة الداخلية تتمثل بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية². وترتبط هذه الأخيرة ارتباطاً مباشراً بأنشطة الأداء داخل المؤسسة، مما يستدعي تسميتها بالمجموعة التنظيمية حسب ميليز Milles، وأحياناً بالبيئة العملية حسب بورتر Porter، وأحياناً أخرى ببيئة العمل حسب تومبسون، وترتبط هذه البيئة ارتباطاً عضوياً بكيفية صياغة وتشكيل أهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت بكيفيات تحقيقها من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة والأساليب الفنية المستعملة في الإنتاج³. ويعني تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل المؤسسة لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة والضعف، بالإضافة إلى القيود، ويبنى التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية عن المبيعات، الإيراح، التكاليف، الهيكل التنظيمي، الإدارة ... الخ⁴.

المطلب الثاني: أهمية تحليل البيئة الداخلية

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

⁴ Franck brulant, **les 7 points clés du diagnostic stratégique** : avec la méthode des cas, Edition d'organisation, Paris, France, 2009, p14

² جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الاستراتيجية، خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2013، ص 159

³ هشام سفيان صلواتني، يوسف بويلة، تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر 2010، ص 1.

⁴ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 209.

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

المطلب الثالث: عناصر تشخيص البيئة الداخلية

- تتطلب دراسة البيئة الداخلية تحليلها إلى جزئياتها مع توفر نظام من المعايير والمؤشرات الرقابية لمختلف البرامج الخاصة بالأنشطة. بحيث إن الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمؤسسة يسمح بمعرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المؤسسة تقديم وتحقيق الأداء العالي والنجاح.
- وتحظى التنظيمات كافة بخمسة أنواع من المهارات والموارد التي يمكن استخدامها لتحقيق أهدافها وغاياتها، وهي كالتالي²:
- **الموارد المالية:** كالتدفق النقدي، والطاقة الائتمانية، ومدى توفر رأس المال المملوك تحت الطلب.
- **الموارد الطبيعية:** كالمباني الإدارية، ومصانع الإنتاج، المعدات، والمعارض، والمخازن، والمخزون، وتسهيلات الخدمة والتوزيع.
- **الموارد البشرية:** كالعلماء، والمهندسين ومشرفي الإنتاج، وفريق البيع وخبراء التحليل المالي.
- **الموارد التنظيمية:** كنظم الرقابة على الجودة، ونظم الإدارة، والنماذج المالية.
- **الإمكانيات التكنولوجية:** كتصنيع المنتجات

المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية

إن التطور الذي يحدث في البيئة الخارجية لأية مؤسسة أعمال لم يعد فقط أم ار بالغ التعقيد وانما صار أيضا شديد التغير. فلم تعد أي مؤسسة أعمال تأمن غدها في هذه البيئة،

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 74-75.
² جعفر عبد الله موسى إدريس، مرجع سابق، ص 159-166.

ولذلك فان عدم تشخيص وتحليل المؤسسة لمحيطها الخارجي بالشكل الأمثل، قد يعرضها للمشاكل، هذا إن لم يجبرها على الخروج من بيئة العمل، لذلك نجد معظم الكتاب والباحثين يؤكدون على ضرورة قيام مؤسسات الأعمال بالتحليل الجيد للبيئة الخارجية.

المطلب الأول: مفاهيم حول البيئة الخارجية أولاً: مفهوم البيئة الخارجية

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

ثانياً: عناصر البيئة الخارجية

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

1- البيئة الخارجية العامة للمؤسسات:

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

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

2- البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة (بيئة التشغيل):

تأثير البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة يكون أكثر مباشرة من البيئة العامة، ولذا يطلق عليه أحياناً بالبيئة الخارجية التشغيلية، وتتكون هذه البيئة من عدد من العناصر مثل: المنافسون، المستهلكون، الوكالات الحكومية، الموردون، المؤسسات العمالية³.

¹ محمد عشاوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 53.
² حسن محمد احمد محمد المختار، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص 32.
³ حسن محمد احمد محمد المختار، مرجع سابق، ص 33.

المطلب الثاني: اهمية تحليل البيئة الخارجية

تتجلى الفوائد المتأتية من دراسة البيئة الخارجية فيما يلي¹:

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

المطلب الثالث: عناصر تشخيص البيئة الخارجية

- هناك العديد من الطرق والأساليب لتحديد الفرص والتهديدات التي تنجم عن البيئة الخارجية العامة والخاصة للمؤسسة، وفيما يلي أهمها:
- أولاً: القوى التنافسية الغير مباشرة: (تحليل البيئة العامة)**
- يضم المحيط العام للمؤسسة مجموع القطاعات والميادين ذات الصيغة العامة، ويتعلق الأمر هنا بالظرفية السياسية، التوجهات والسياسات العامة المتبعة من طرف الدولة، والوضعية الاقتصادية للدولة وباختياراتها

¹مجيد كرخي، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 159.

التكنولوجية والاستراتيجية، وأخيرا بالسياق الاجتماعي الثقافي، ويمكن تلخيص كل هذه النقاط في معرفة وتحليل لسياسة التنمية المتبعة من طرف الدولة في جميع المجالات ومدى تأثير هذه السياسات من طرف المحيط العالمي. في الغالب لا تتأثر المؤسسة بصفة مباشرة بمحيطها العام، إلا انه في بعض الأحيان يمكن أن يؤثر بشكل كبير في مسار المؤسسة. ولا بدا أن ندرك أن الأحداث التي تنتج عن المحيط العام يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على عمل المؤسسة، لهذا يجب على هذه الأخيرة أن تكون على علم بما يجري في محيطها، ثم تحليله حتى تتمكن من استغلال فوائده والاحتياط من مخاطره¹.

1- البيئة السياسية والقانونية:

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

2- البيئة الاقتصادية:

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

3- العوامل الاجتماعية

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

- الزيادة السكانية تمثل فرصا لبعض مؤسسات الأعمال حيث هناك زيادة في الطلب على منتجاتها، وكذلك فان زيادة أعداد المواليد يفتح أسواقا جديدة أمام العديد من المؤسسات.
- خروج المرأة للعمل وزيادة الدور الذي تقوم به يؤدي إلى زيادة الطلب على بعض المنتجات التي يمكن المرأة من القيام بدورها من جديد، زيادة مشاركة المرأة في القرارات الشرائية، زيادة دخلا لأسرة.

¹السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2012، ص 150-151.

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

³فريد ال فرابي وآخرون، تيسير التخطيط الاستراتيجي للأعمال الصغيرة، ترجمة دينا عبد الإله الملاح، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2007، ص 91.

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

- زيادة مستوى التعليم أدى إلى زيادة الطموحات والتطلعات للأفراد سواء نحو المنتجات أو نحو العمل، كذلك توفر بيئة عمل جيدة ومستقرة وزيادة الدخول والطلب.
- زيادة الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يفرض عليها اتجاهات إستراتيجية معينة لموضوعات (الرقابة الإدارية، السلامة والأمن في المنتجات، حماية البيئة وما تماره المؤسسات فيما يتعلق بالإعلانات... الخ).

4-العوامل التكنولوجية:

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

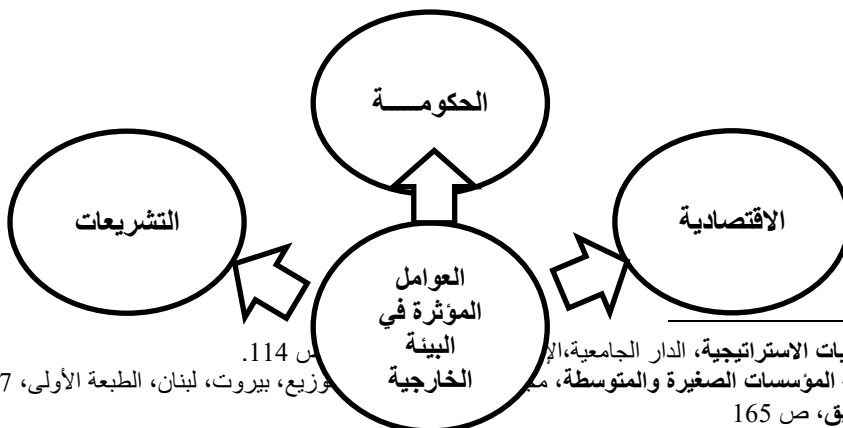
- التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون.
- المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا.
- التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج.
- طرق الحصول على التكنولوجيا.
- الاستثمارات المطلوبة للحصول على التكنولوجيا.
- معدل التغيير التكنولوجي في الصناعة

5-العوامل الدولية (القيمية):

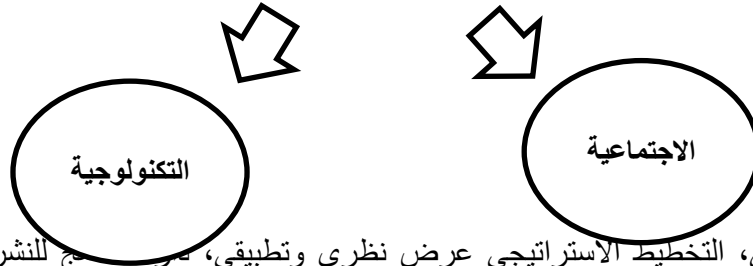
ويراد بها مجمل القيم التي تحكم العلاقات بين المؤسسات الإقليمية والقارية والعالمية، وسبل التعاون بينها والالتزامات بينها والقيم السائدة لديها والثقافة التي تعمل بها وهذا يشتمل المؤسسات المحلية والوطنية، وخاصة التي تعمل في نفس الميدان³.

والشكل التالي يوضح اهم عناصر البيئة الخارجية المؤثرة على المؤسسة:

الشكل رقم (II-02): العوامل المؤثرة على البيئة الخارجية



¹ فريد النجار، إدارة العمليات الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإربيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص 165



المصدر: مجيد كرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، مركز البحوث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009،

ص 168

كما يبين الجدول الموالي أهم العوامل المؤثرة في تشخيص البيئة العامة للمؤسسة:
الجدول رقم (II-02): بعض العوامل المهمة في تشخيص البيئة العامة للمؤسسة

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

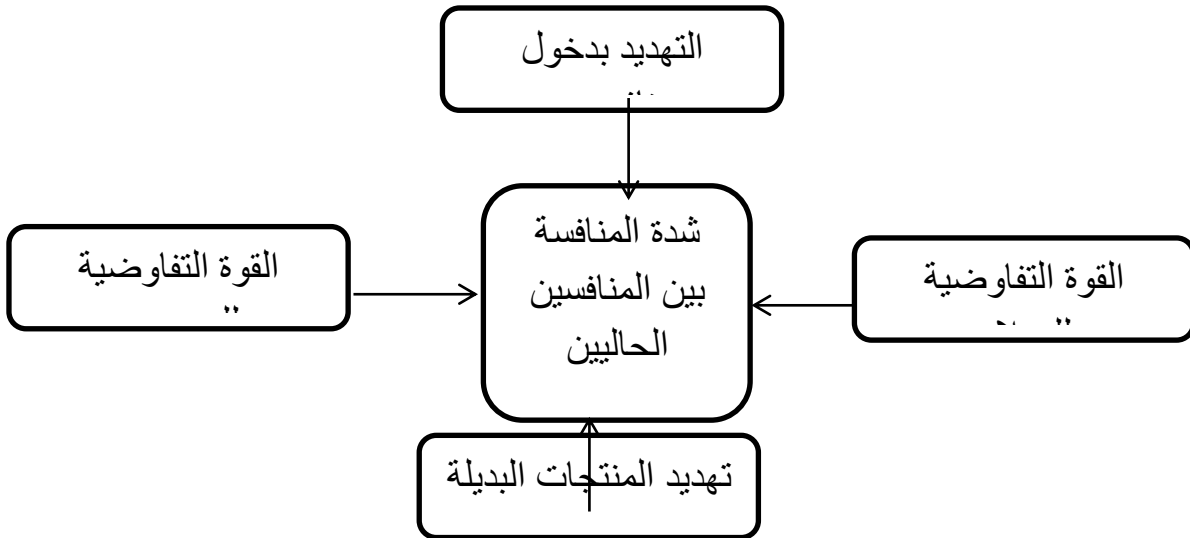
المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 139.

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

إن طبيعة ودرجة المنافسة في الصناعة يتوقف حسب بورتر Porter، على خمس عوامل هي¹:

- تهديد الداخلين الجدد،
 - قوى المساومة المجهزين (الموردين)،
 - قوة مساومة المشتريين،
 - تهديدات منتجات أو أخرى بديلة،
 - وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة
- وإن أي تعديل استراتيجي يمكن أن ينتج من خلال هيكل الصناعة الذي يعتبر الأساس الذي تبني عليها استراتيجية فعالة للمنافسة، والشكل التالي يوضح قوى التنافس الخمسة لبورتر:

الشكل رقم (II-03): القوى الخمس التي تشكل المحيط التنافسي



Source: Michael Porter, Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors, free the press, New York, United States of America, 1998,p4.

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

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

أ-اقتصاديات الحجم: تعني اقتصاديات الحجم أن الإنتاج بالأحجام الكبيرة يساهم في تخفيض تكاليف وحدة الإنتاج بحيث تصبح منافسة. وتعتبر اقتصاديات الحجم عائقاً أمام الدخول إلى الصناعة وذلك لأنها تجبر الداخلين الجدد على التواجد بحجم اقتصادي كبير وقدرة على مواجهة المخاطر المنتظرة منالمنافسين الحاليين.

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

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

د-تكاليف التحول: تمثل تكاليف التحول أحد عوائق الدخول إلى الصناعة وتتمثل تكلفة التحول في العديد من العناصر، وهي على سبيل المثال³:

- تكلفة التحول من استخدام منتج معين إلى استخدام منتج آخر لمورد آخر، وقد يصاحب ذلك تكلفةالاتصال وتكلفة مخاطر الاستخدام الجديد.

- تكلفة إقامة وتدعيم علاقة جديدة بمورد جديد.

- تكلفة عمليات إعادة تدريب وتأهيل العاملين استعداداً لإنتاج أو تسويق المنتج الجديد.

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

ه-الوصول إلى منافذ التوزيع: تعتبر قنوات التوزيع أحد عوائق الدخول إلى الصناعة بالنسبة للداخلين الجدد وذلك في حالة خدمة هذه القنوات لمنتجات المنشآت القائمة فعلاً، وقد يحاول

¹Michael Porter, **op.cit**,p7.

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

³محمد سمير احمد، مرجع سابق، ص 323-324.

هؤلاء الداخلون الجدد إلى الصناعة النفاذ إلى هذه القنوات عن طريق تخفيض أسعار منتجاتهم أو عن طريق منح المزيد من الحوافز الترويجية للموزعين.

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

2-المنتجات البديلة:

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

-مدى توفر المنتجات البديلة.

- خصائص السعر / الأداء النسبية للبدائل.

- الأسعار التي يواجهها الزبائن عند المفاضلة بين البدائل.

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

أ-تركيز البائعين: يشير تركيز البائعين إلى عدد المنافسين في الصناعة ما وأحجامهم النسبية، وابطس موقف هو ذلك الخاص بشركة احتكارية مثل زيروكس في مجال صناعة الناسخات فيالسبعينات، هنا تملئ شركة واحدة السعر ولا يوجد منافسون. ومن الممكن ان يكون هناك شركتين أو ثلاث في السوق صغيرة، بما لا يكفي لتنسيق السلوك التسعيري في ظل تنافس سعري محدود للغاية.

ب-تنوع المنافسين: يعتمد ميل أو استعداد الشركات للانخراط في منافسة سعرية حامية أيضاً على خصائصها، فكلما تشابهت المؤسسات في غايتها واستراتيجيتها وهيكل تكاليفها، ازداد احتمال الالتقاء مصالحها وتعاضمت إمكانات التعايش السلمي بينها.

ج-تميز المنتجات: في مجال النشاط السلعي، عندما تكون المنتجات غير مميزة بدرجة كبيرة يميل الزبائن إلى الشراء على أساس السعر وحده، وفي مثل هذه الظروف يكون السعر هو السلاح التنافسي الرئيسي وتضر المنافسة السعرية هوامش الربح بصورة خطيرة. وحينما

¹ فيليب سادler، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: علا احمد صلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 133.
² احمد بن موزة، إعداد إستراتيجية التسويق وعملياتها، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 40.

تكون المنتجات مميزة بدرجة مرتفعة، يمثل السعر واحدا فقط من عدة متغيرات مؤثرة على اختيار الزبون، ويحتمل أن تحدث المنافسة بناء على الجودة وتصميم المنتج والإعلان والترويج بدرجة أساسية.

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

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

أ- المشتري الصناعي: هو الذي يشتري المنتج أو الخدمة بقصد استخدامه في العملية الإنتاجية. ويمتاز هذا النوع من المشتري بمعرفته العالية بالمنتجات أو الخدمات المعروضة في الأسواق، وبالتالي فإن لديه القدرة على التأثير على المؤسسات المنتجة لها.

ب- المشتري النهائي: هو الذي يشتري المنتج أو الخدمة بقصد إشباع حاجاته الإنسانية، ويمتاز هؤلاء بتعدد خصائصهم ومقدراتهم الشرائية وبالتالي فإن قدرة كل منهم على التأثير على المؤسسات المنتجة أقل من المشتريين الصناعيين الذي يحرصون على شراء المنتجات أو الخدمات التي يحتاجونها بالجودة والأسعار المناسبة. وهذا الأمر بحد ذاته يؤدي إلى خلق حالة من المنافسة بين المؤسسات المنتجة لتقديم بعض الإغراءات لهؤلاء المشتريين وتبدأ مساومتهم للحصول على أكبر قدر ممكن من تلك الإغراءات.

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

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

¹ فيليب سادلر، مرجع سابق، ص 139-141.

² صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب، الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 123-122.

- وإذا كانت الحالات السابقة تمثل تهديدا على المؤسسة، فإن هناك حالات أخرى تمثل فيها العلاقة بين المؤسسة والموردين فرصة يتوجب استغلالها هي¹:
- حصول المؤسسة على احتياجاتها بأسعار أقل أو بجودة أعلى.
 - الحصول على شروط دفع أفضل من الآخرين.
 - الالتزام بمواعيد التسليم.
 - المرونة في قبول مردودات المشتريات.
 - تحمل نفقات التأمين والنقل.
 - توفير احتياجات المؤسسة عند الأزمات.

ثالثا: تحليل المركز التنافسي

- على المؤسسة أن تموقع مجالات نشاطها الاستراتيجية (DAS) وان تطرح على نفسها أربعة أسئلة أساسية تخص كل واحدة منها تحدد مركز مجالاتها التنافسية²:
- ما هو مستقبل مؤسستنا؟
 - ما هي الوضعية التنافسية لمؤسستنا؟
 - ما هي عوامل ومفاتيح النجاح لمؤسستنا؟
 - ما هي الكفاءات المميزة التي تمتلكها مؤسستنا، أو التي يجب أن نتحصل عليها حتى نحسن من وضعنا التنافسي؟
- وبناء على الإجابات المتحصل عليها من هذه الأسئلة الأربعة، يمكن للمؤسسة أن تحدد مجالها، كما هناك عددا من المصفوفات الاستراتيجية التي يمكن الاعتماد عليها لتحديد المركز التنافسي للمؤسسة بدقة، نذكر منها:

1- مصفوفة المجموعة الاستشارية لبوسطن (BCG):

ويطلق على هذا النموذج أيضا نموذج: "النمو / الحصة" و "نموذج المحفظة العامة" قدمته مجموعة بوسطن الاستشارية، وهي مصفوفة تعتمد على تحليل الحصة السوقية ومعدل نمو السوق، وتعد من المصفوفات الشائعة الاستخدام في المجال الاستراتيجي، خاصة في تحليل محفظة الأعمال النمطية لوحدات العمل الاستراتيجية. وبمزج المعيارين (تحليل الحصة السوقية / معدل نمو السوق) تكون المصفوفة مجزأة إلى أربع وضعيات أساسية، تسمح بمعرفة موقع المؤسسة الاستراتيجية³.

والشكل التالي يبين مصفوفة المجموعة الاستشارية لبوسطن (BCG)

الشكل رقم (II-04): مصفوفة المجموعة الاستشارية لبوسطن (BCG)

¹ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 124.
² ميشال غودي، قيس الهمامي، الاستشراف الاستراتيجي: المشاكل والمناهج، كراس ليبيور رقم 20، فرنسا، 2005، ص 69.
³ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار الميسرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 211.



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

يظهر تقاطع المحور الأفقي الذي يمثل حصة السوق والمحور العمودي الذي يمثل معدل نمو السوق، أربع وضعيات هي: النجوم، المأزق (علامة الاستفهام)، البقرة الحلوب، البطة المتعثرة (الكلاب الخطرة).

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

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

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

د-وضعية الأوزان الميتة (البطة المتعثرة): تعيش المؤسسة وضعية سيئة، إذ لا توجد أي بوادر أو أفاق للنمو والبقاء، بحيث تنشط المؤسسة في سوق مشبعة وحصة المؤسسة في هذه

¹ الياس بن ساسي، يوسف قرشي، مرجع سابق، ص 57.

السوق المتراجعة قليلة، وهذا ما يجعل التدفقات المالية معدومة. ويتوجب على المؤسسة إيجاد البدائل الاستراتيجية من أجل إعادة توجيه النشاط نحو أسواق جديدة أو تصميم منتج جديد¹.

2- مصفوفة ADL:

سمي هذا النموذج نسبة إلى الشخص الذي قام بتطويره وهو **Arther.D. Little** ويستخدم هذا النموذج من طرف المؤسسة لإيجاد إستراتيجية المحفظة، وهو يقوم على بعدين هما: دورة حياة النشاط (درجة نضج النشاط) والوضع التنافسي للمؤسسة. **أ-دورة حياة النشاط (درجة نضج النشاط):** يمر النشاط مثله مثل المنتج بعدة مراحل وهي مرحلة التقديم، ثم النمو، والنضج، وأخيرا مرحلة التدهور أو التراجع. **ب-الوضعية التنافسية:** وهي تعكس قوة المؤسسة مقارنة بمنافسيها، وتتكون أساسا من عوامل المنافسة، مثل النمو، العائد، الحصة السوقية، نوعية المنتجات، التطور التكنولوجي للمؤسسة وغيرها².

والشكل التالي يوضح مصفوفة ADL:

الشكل رقم (II-05): مصفوفة ADL

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

↑ خطر
↓ خطر
↑ العائد
↓ العائد
↑ الحاجة للتمويل
↓ الحاجة للصافي

المصدر: بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لصناعة العطور – الوادي Wouroud، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة روقلة، 2011/2010، ص 32.

3- نموذج مصفوفة ماكنزي لشركة جنرال إلكتريك GE:

¹اللياس بن ساسي، يوسف قرشي، مرجع سابق، ص 58.
²بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لصناعة العطور – الوادي Wouroud، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة روقلة، 2011/2010، ص 31-32.

طورت إدارة ماكنزي للاستشارات McKinsey بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك نموذج محفظة أعمال والذي طبق لأول مرة في شركة جنرال إلكتريك، وعرف فيما بعد بمصفوفة GE وتتضمن مصفوفة ماكنزي الموضحة في الشكل 06 تسعة مربعات موزعة على بعدين رئيسيين، هما جاذبية الصناعة، وقوة الأعمال، المركز التنافسي لوحدة الأعمال أو المنتجات كمعيارين للحكم من خلالهما على قوة محفظة أعمال المؤسسة أو وحدات الأعمال¹.

الشكل رقم (II-06): مصفوفة ماكنزي GE

مرتفع	علامات استفهام ?	فانرون	فانرون	
متوسط	خاسرون	متوسط	فانرون	
منخفض	خاسرون	خاسرون	منتجتي أرباح	
		ضعيف	متوسط	قوي

المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم – عمليات – حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 284.

هذا ويتم تحديد موقع وحدات الأعمال أو المنتجات لكل بعد على ثلاثة مستويات، هي: قوي/ متوسط/ وضعيف. ويتكون كل بعد من هذين البعدين مجموعة من الخصائص تساهم في المزيد من التحليل المتعمق، واضفاء قوة لتقويم وحدات الأعمال أو المنتجات في المصفوفة². وتعتمد مصفوفة ماكنزي على تقويم بعدين رئيسيين هما: جاذبية الصناعة: وتستخدم عدة معايير لقياس جاذبية الصناعة: الحجم، النمو السوقي، التسعير، تنوع الأسواق، هيكل المنافسة.

تقويم قوة الأعمال والمركز التنافسي لوحدة الأعمال أو المنتجات في المؤسسة: وتستخدم عدة معايير لقياس قوة نشاط الأعمال: الحجم، النمو، الحصة السوقية، المركز، هوامش الربح، المركز التكنولوجي، والقوة والضعف في الإمكانيات المتاحة.

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

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 285-287.

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

وتعتبر هذه المصفوفة أداة للتحليل الاستراتيجي متعدد المعايير، فأهم ما يميزها أنها تستخدم بعدين رئيسيين هما (جاذبية السوق)، ودرجة وحدة أو نشاط الأعمال (الوضعية التنافسية)، كما أن هذه المصفوفة بأنه كيفية عكس مصفوفة BCG التي تعتبر كمية¹.

4-مصفوفة أو نموذج التحليل الثنائي (SWOT):

(Strengths Weaknesses Opportunities Threats)

الشكل رقم (II-07): نموذج التحليل الثنائي (SWOT)

نقاط الضعف	نقاط القوة	البيئة الداخلية
		البيئة الخارجية
إستراتيجية إصلاحية	إستراتيجية هجومية	الفرص
إستراتيجية انكماشية	إستراتيجية دفاعية	التحديات

Source: Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité; MRCCE, disponible sur: [http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5 le 3df602d3fc17.pdf](http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5%20le%203df602d3fc17.pdf)

(تم التصفح يوم 2020/05/19 على الساعة 10.00 صباحا)

يستخدم هذا النموذج الذي يطلق عليه اسم التحليل الثنائي ليُبين العلاقة بين الأربعة متغيرات الرئيسية، وهي نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات ومن هنا جاء اسمه باللغة الانجليزية (SWOT)²، حيث يوازن النموذج بين نقاط القوة والضعف (التشخيص الداخلي) للمؤسسة من جهة، والفرص والتحديات المحيطة بالمؤسسة (التشخيص الخارجي) من جهة أخرى مثنى مثنى من أجل تحديد التصرفات الممكنة للمؤسسة في الوضعية التي تواجهها.

يعاب على هذا النموذج تعدد وتعقد الأهداف الفرعية بمجرد تحديد الهدف العام، بالإضافة لنقص المعلومات المتعلقة بالأفكار، الآراء والمشاكل الأساسية، كما أن اختيار الحل الأمثل يرتكز على النظرية المالية (تعظيم القيمة)، كما أن هذه المحددات يجب أن تأخذ

¹بوغاري فاطمة الزهرة، تحليل الوضعية التنافسية لأقسام السوق BCG وGE، دراسة تطبيقية على مؤسسة ترافل، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 07، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، جانفي 2016، ص 112.
²صالح سماح، محاضرات في تشخيص المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية 2016-2017، ص 16

في الإعتبار المشاكل المرتبطة بالكفاءات المتميزة، والبحث عن أفضليات التجميع وعدم اليقين في التدفقات المالية المستقبلية¹.

المبحث الرابع: أهمية الكفاءات البشرية في عملية التشخيص الاستراتيجي

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

المطلب الأول: الكفاءات المكلفة بالتشخيص الاستراتيجي

يتولى عملية التشخيص الاستراتيجي إما كفاءات على شكل هيئات من داخل المؤسسة أو من خارجها. وعلاصعيد الداخلي تتولى الكفاءات البشرية، المتمثلة في المسيرين الفعالين من المدراء الذين تتوفر فيهم الكفاءة العالية هذه المهمة، ذلك لأنها عملية تتصف بالديمومة وحالة عدم اليقين، لذا لا بد أن تجعل الإدارة الفعالة تعمل على جعل التشخيص ذا طابع تفاعلي وقائي، وليس علاجي².

فالإدارة العليا تقوم بدور المراقب، فتقرأ النشرات والتقارير الدورية، وتقوم بجولات ميدانية في ميادين المؤسسة، وتسعى للحصول على المعلومات عن المؤسسة وبيئتها، تحللها أولاً، ومن ثم تنقل نتيجة العملية لكل من يهمه الأمر. وتتطلب مهام الإدارة العليا قدراً كبيراً من المهارات والمراجعة، كما انه غالباً ما يكون عملها هو عمل فريق وليس عمل فرد واحد، ذلك أن حجم وتنوع العمل كبير بما يفوق مقدرات ومهارات الشخص الواحد على القيام به باقتدار، وتحاول الإدارة العليا أن تترك لإداريي الوحدات مهمة تشخيص البيئة للتعرف على الفرص والمخاطر، وتوكل إليهم المهام التالية³:

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

¹Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité ; MRCCE, disponible sur:

http://d1n7igsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5_le_3df602d3fc17.pdf.

(تم التصفح يوم 2020/05/11 على الساعة 10.00 صباحاً)

¹<https://inataa.banouta.net/t6-topic>(تم التصفح في 15/06/2020 على الساعة 14:06)

³كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 101-104.

- تتبع التطورات التكنولوجية، والاقتصادية، والاجتماعية، والأسواق والمنافسة لمعرفة كيفية الاستفادة منها.

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

ويتطلب تحقيق استمرارية التشخيص العديد من المقومات³:

- بناء تنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى الأعضاء المكلفين بالتشخيص بما يمكنهم من تحليل المتغيرات البيئية بحيادية وموضوعية.
 - تطوير النظام الإداري واعداد الأنظمة ووضع السياسات.
 - تطوير النظام الإداري واعداد الأنظمة ووضع السياسات.
 - تصميم وربط نظام الحوافز بعملية التشخيص الاستراتيجي
- المطلب الثاني: تحديد طبيعة عملية التشخيص الاستراتيجي**

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

وانطلاقاً من هذا: برزت الإشكالية التالية للباحثين في هذا المجال: هل عملية التشخيص في المؤسسة، تعتبر وظيفة كبقية الوظائف الأخرى، أم هي مهارة خاصة لا تتوفر دوماً لدى كل المديرين والمسيرين؟

يرى " Vincent Plauchu "، "أن التشخيص ليس بالوظيفة، بل عبارة عن مهارة عادة ما يساء فهمها، وتحديد هدفها وماهيتها، وحتى نتأكد من هذا يكفي أن نراجع دليل الوظائف، أو نتفحص عروض العمل حتى نفتنح بذلك، فالمؤسسة تبحث عادة عن بائعين، أو

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

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

³ <https://inataa.banouta.net/t6-topic> المرجع السابق

مراقبين ومسيرين، والعديد من الوظائف الأخرى المحددة، لكن لن نجد وظيفة مكلف بالتشخيص، أو محترفا في التشخيص¹.

المطلب الثالث: فعالية الكفاءات في عملية التشخيص الاستراتيجي

إن المهام الأساسية التي تتبناها إستراتيجية المؤسسة، هي إكساب كفاءاتها المهارات والخبرات اللازمة للتعامل مع خصائص المؤسسة البيئية المتغيرة، وعن طريق الكفاءات البشرية الماهرة ذات الكفاءة والخبرة العالية تتمكن المؤسسة من استغلال الفرص المتاحة، والتغلب من ناحية أخرى على المخاطر التي قد تتعرض لها².

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

إذ تسمح القدرات المتميزة للكفاءات باستخدام طرق واتجاهات مختلفة ومتنوعة. وتمثل هذه الخاصية الأساسية مفتاح أساسي لفهم الدور الكبير الذي تلعبه الكفاءات في مجمل عمليات وإجراءات المؤسسة، بما فيها التشخيص الاستراتيجي³، ومن بين مساهمات الكفاءات في عملية التشخيص الاستراتيجي نذكر ما يلي:

أولاً-فعالية الكفاءات في تحسين مردودية عملية التشخيص استراتيجي عبر تقليل التكلفة والوقت:

إن من المهم ملاحظة أن عملية تحديد العناصر الاستراتيجية في البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة يجب أن تتم بعناية كبيرة وتتطلب في العادة جهودا مضنية من قبل القائمين على تحديدها ودراستها وتحليلها، فبعض عناصرها تكون هامة للغاية، وبعضها متوسطة الأهمية، والبعض الآخر منها قليل الأهمية. وفي نفس الوقت الذي نجد فيه أن بعضها من المحتمل أن يقع في المدى القصير، وبعضها من المحتمل أن يقع في المدى المتوسط، بينما البعض الآخر من المحتمل أن يقع في المدى البعيد. لذا يجب أن يتم وضع نظام أولويات محددة للتعامل مع هذه العناصر⁴، وان عدم الأخذ بها يؤدي إلى ارتفاع تكاليف التشخيص، وطول مدته. كما أن التحليل الزائد عن الحد المعقول قد يكون له آثار سلبية، حيث انه يشنت جهود الكفاءات البشرية المتخصصة دون الوصول إلى نتائج محددة (الشلل

¹Vincent Plauchu, Akim A. Tairou, op citp, p30

²بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعبي، المسح البيئي وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ورقة مقدمة للمعهد التخصصي للدراسات، جامعة المجمعة المملكة العربية السعودية، ص 07.

³رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير في علوم التسير، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة بومرداس، 2011/2010، ص 74-84

⁴احمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 74،75.

الناتج عن التشخيص)، لذا فإنه يجب على الكفاءات بمعرفتها وخبرتها في هذا المجال أن تحدد المواضيع الهامة التي تؤثر مباشرة على موقف الشركة¹. وتساهم الكفاءات في الحد من تكلفة وطول مدة التشخيص، من خلال استخدامها لمهاراتها ومعارفها وخبراتهم فيما يلي²:

1. الحرص على حيازة وسائل الإنتاج الجديدة، التي تزيد من سرعة عمليات الإنتاجية.
2. الحرص على الاستعمال الأمثل لقدرات المؤسسة وبالمعايير أعلى من متطلبات السوق والإنتاج.

3. مراقبة الروابط والعلاقات الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، والعمل على استغلالها من جهة أخرى بالشكل الأمثل للمؤسسة ومواردها.

4. استغلال مهاراتها ومعارفها في مراقبة الرزنامة أي المفاضلة بين أن تكون المؤسسة السباقة إلى الدخول قطاع معين، أو التريث والانتظار، لمدة محدودة، وهذا لاختلاف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما.

5. إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات المكلفة التي لا تساهم إيجاباً.

6. مراقبة التموضع أو التمرکز الخاصة بالأنشطة، الموردين، والعملاء، والذي من شأنه تقليص التكاليف.

7. مراقبة العوامل السياسية، كالتشريعات الموضوعية من أجل تنظيم النشاط الاقتصادي.

8. تنسيق العلاقة بين المؤسسة، الموردين، وقنوات التوزيع

ثانياً-فعالية الكفاءات في مواجهة حالات عدم التأكد التي تواجهها خلال التشخيص الاستراتيجي:

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

1. من جهة عليها أن تستغل الفرص المتاحة بأعلى درجات الكفاءة والفعالية في نفس الوقت التي تسعفنيه وبقوة إلى تجنب المخاطر والمعوقات

2. أو أن تضع استراتيجيات محددة للتكيف مع هذه التغييرات

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

²رحيل اسيا، مرجع سابق، ص 48-49.

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

⁴ أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 85-86.

وذلك بهدف تحقيق الانجازات التالية:

- تفعيل قدرة المؤسسة على استخدام إمكانياتها المتاحة استخداما فعلا يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية.
- تقليل قدرة المخاطر على عرقلة عمل المؤسسة إما بمواجهتها وازالتها أو بتحييد تأثيرها على إستراتيجية المؤسسة.
- تعزيز قدرة المؤسسة على الإدارة الفعالة للمتغيرات العديدة التي لا تقع تحت سيطرتها المباشرة

ثالثا-الابتكار والإبداع لمواجهة مشكلات البيئة في عملية التشخيص الاستراتيجي

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

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

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

1تابتي الحبيب، مرجع سابق، ص 247.

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

3نذيرة بوزيد، مرجع سابق، ص 74.

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

3-تناغم الأفراد: تهتم المؤسسة بهذا العنصر من خلال محاولة الإجابة على الأسئلة التالية: هل أفرادنا مدربون ومهرة لأداء المهام المطلوب مهم انجازها؟ هل نعين الأفراد الملائمين لمنظمتنا؟ هل ننمي أفرادنا لكي يتحسن أدائهم.
رابعا-زيادة الاستفادة من تقنيات التكنولوجيا والإعلام الآلي في عملية سبر البيئة الداخلية والخارجية:

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

كما أن التفاعل البيئي القائم على أساس كفاءات المؤسسة يجبرها على تدريب كفاءاتها البشرية على التكنولوجيا المتقدمة، وذلك لإكسابها على اختلاف مستوياتها ومراكزها الوظيفية: المهارات والخبرات والمعرفة اللازمة للتعامل مع هذه التكنولوجيا، كل في موقعه، والهدف من وراء ذلك، هو تحقيق التطور المطلوب للمؤسسة لتواكب التقدم التكنولوجي المتوافر لدى منافسيها حتى يتسنى لها الحفاظ على موقعها التنافسي، وحصتها السوقية².
ومع التوسع الكبير في حجم المؤسسات وازدياد الحاجة إلى إتباع أحدث الأساليب العلمية في إدارتها ظهرت الحاجة إلى أنظمة خاصة لنقل المعلومات وتحليلها وتوفيرها في الوقت المناسب لاستخدامها على المستويات الإدارية المختلفة، وتلبي أنظمة المعلومات الإدارية مجموعة من الأغراض ذات الأبعاد الهامة لإدارة المؤسسة استراتيجيا، موضحة كما يلي:

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

كما أن استخدام البرامج المتطورة من خلال أجهزة الحاسوب الشخصية قد أدى إلى إحداث ثورة هائلة في عملية تحليل كم كبير من المعلومات في وقت قصير جدا وإجراء المفاضلة بين البدائل المختلفة واختيار البديل الأنسب بدقة وبمستوى عال من الثقة. ويجب ان

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

² زين عبد الله بن عبد الرحمن الزعبي، مرجع سابق، ص 07.

يكون نظام المعلومات مصمما بطريقة تستجيب لخصوصية عمل المؤسسة وحاجاتها الفعلية، وهذا النظام يجب أن يتصف بالموصفات التالية¹:

- أن يكون قادرا على توفير معلومات مناسبة ودقيقة ومن نوعية جيدة.
- أن يكون النظام قادرا على إعطاء المعلومات المطلوبة عندما تظهر الحاجة إليها دون تأخير.

- أن يكون النظام قادرا على تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة وتقديمها بالصورة المطلوبة عند الحاجة إليها.

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

خامسا-تقوية الاتصال:

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

سادسا-فعالية الكفاءات في خلق القيمة وتحسين أدوات وأساليب تقديم الخدمة / المنتج

يتلخص السبب الأساسي لوجود أية مؤسسة خدمية أم إنتاجية في مدى جودة خلقها للقيمة في أماكن السوق من خلال تقديم سلعة أو خدمة إلى عملائها، ومن ثم فلا معنى لوجود أية مؤسسة ما لم تستطع أن تشبع احتياجات المتعاملين معها بالتكلفة المناسبة وفي الوقت المناسب⁴. ويتم هذا من خلال⁵:

1-التركيز على العميل: تخلق المؤسسة ميزة تنافسية فقط عندما يكون العملاء على استعداد لدفع أسعار مقابل منتجاتها والتي تولد عائدا اقتصادية يكون أعلى من تكلفة رأس المال. لذا

¹الحمد القطامين، مرجع سابق، ص 71-72.

²نذيرة بوزيد، مرجع سابق، ص 75.

³نادية العارف، مرجع سابق، ص 131

⁴حاتم قابيل، المدير العربي والإدارة الاستراتيجية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى " التخطيط الاستراتيجي وتحسين وجودة الأداء المؤسسي، طنجة، المملكة المغربية، 2008، ص 21.

⁵كروبرت بتس، عبد الحكم الخزامي، مرجع سابق، ص 51.

يجب أن تحدد الشركات من هم العملاء الذين يمكنها أن تخدمهم بصورة أفضل، وتركز جهودها على التطوير والتعامل في المنتجات التي تلائمهم.

2- التركيز على المنافس: يتطلب بناء الميزة التنافسية أن تفعل المؤسسات الأشياء بصورة تختلف عن الشركات المنافسة لها. فعندما يقدم كل المنافسين في نفس الصناعة نفس المنتجات إلى نفس العملاء، تختفي الأرباح. بدلا من ذلك يجب أن تستمر المؤسسات في البحث عن طرق لمنع الشركات المنافسة من تقليد جهودها لكي تصبح متميزة. كما تساهم الكفاءات في تحسين أدوات وأساليب تقديم الخدمة والمنتج، من خلال استغلال خبراتهم ومهاراتهم، في تحديد ما يرغب به الزبون من سلع وخدمات، فنتحول المعرفة والكفاءة في تحليل حاجات العميل مورد استراتيجي للإنتاجية¹.

خلاصة الفصل الثاني:

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

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

¹انذيرة بوزيد، مرجع سابق، ص 75

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة توزيع المواد والمنتجات الصيدلانية بالجنوب -

الوادي

PHARMA INVEST SUD EL-OUED

تمهيد:

تبعاً لما جاء في عرض حال الجانب النظري، ومن خلال دراستنا للكفاءات البشرية، والتشخيص الإستراتيجي، واستكمالاً لإجابتنا على الإشكالية المطروحة سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب الميداني وذلك بغرض تسليط الضوء على مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الإستراتيجي داخل المؤسسة محل الدراسة.

وقد تم اختيار مؤسسة توزيع المواد والمنتجات الصيدلانية بالجنوب الوادي لتطبيق الدراسة، نظراً لطبيعة نشاطها الذي يتماشى والموضوع، إذ أنها تعتمد على العمل في بيئة تتسم بالتغير وعدم الاستقرار نظراً لوجود منافسة قوية مما يدعوا للحذر واتخاذ كافة التدابير اللازمة لمجابهة التهديدات الخارجية، واقتناص الفرص السانحة التي تمكنها من تحقيق الأهداف المرجوة، لكون المؤسسة تمتلك كفاءات حقيقية تدير أعمالها وتتخذ الإجراءات اللازمة وتساهم في تحقيق ما تصبوا إليه. ومن هذا المنطلق يمكن تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالآتي:

- تقديم عام لمؤسسة توزيع المواد والمنتجات الصيدلانية بالجنوب -الوادي

- الإطار المنهجي للدراسة

- تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة وتحليل ومناقشة نتائجها

لنختتم الفصل بمجموعة من النتائج، وتقديم مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تحسين عملية التشخيص الإستراتيجي، من خلال الاستخدام الأمثل لمعارف ومهارات الكفاءات البشرية للمؤسسة.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة

تعتبر مؤسسة توزيع المواد والمنتجات الصيدلانية بالجنوب-الوادي من أول المؤسسات التجارية التي أنشأت في هذا المجال وهو تسويق وتوزيع وبيع المواد الصيدلانية في منطقة الوادي وقد جاءت في إطار مبادرة قام بها مجموعة مكونة من 41 صيدلي من المقيمين بالمنطقة والذين ينشطون في مجال المنتجات الصيدلانية بالواديين بالاتفاق مع شركة (Pharma Invest) فارما أنفست بمدينة العلمة بولاية سطيف لإنشاء مؤسسة لتوزيع الأدوية بالمنطقة الصناعية كوينين بالوادي وذلك بهدف تسهيل عملية

توزيع وتوفير الأدوية بالمنطقة وقد تم الانطلاق في العمل سنة 2016 بعد الاتفاق على مجموعة من الإجراءات والكيفيات التي تتم بها إنشاء شركة ذات أسهم في هذا المجال¹.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

شركة توزيع المواد والمنتجات الصيدلانية بالجنوب-الوادي (فارما أنفست) هي مؤسسة ذات طابع خاص وهي شركة ذات أسهم (SPA) تقع في المنطقة الصناعية متعددة النشاطات كوينين ولاية الوادي، تأسست بتاريخ 2016/05/19 برأس مال قدره 200 مليون دينار جزائري بمبادرة من 41 صيدلي بنسبة مساهمة تصل الى 60% وبشراكة مع شركة فارما أنفست شركة ذات أسهم (SPA) التي يوجد مقرها بمدينة العلمة ولاية سطيف بنسبة 40% مهمتها بيع وتوزيع الأدوية والمواد والمنتجات الصيدلانية والشبه صيدلانية بالجملة بالجنوب مما جعلها رائدة في مجال تسويق المواد والمنتجات الصيدلانية.

بدأت الشركة نشاطها بـ 08 عمال سنة 2016 ليصل عدد العمال لغاية 30 جوان 2020 الى 41 عاملا، وهم في تزايد مستمر وفق متطلبات العمل.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة

تعتبر المؤسسة من ضمن أبرز وأهم المؤسسات ذات النشاط الاقتصادي المحلي الذي يقوم ببيع وتوزيع المواد والمنتجات الصيدلانية بالوادي، فهي ليست الوحيدة ولكن تتمتع بقاعدة تجارية عريضة بالولاية والمناطق المجاورة لها، ولبلوغ الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها من طرف المؤسسة اعتمدت على عدة مميزات أساسية في طريقة عملها كالنزاهة والشفافية والمصداقية في العمل.

أولا: أهمية المؤسسة:

تكتسي المؤسسة أهمية بالغة في الميدان الاقتصادي بالمنطقة خاصة في مجال نشاطها، كما أنها تسعى لتحقيق مزايا تنافسية تعزز من أهميتها باعتبارها تقوم بتوزيع منتجات بالغة الأهمية وذات طلب واسع من طرف جميع شرائح المجتمع وذلك من خلال تقديم مستوى عالي من المصداقية والوفاء لربائنها ويمكن أن نبين أهمية المؤسسة في العناصر التالية:

- تعتبر المنتجات التي توزعها المؤسسة أساسية وضرورية لكافة أفراد المجتمع

- تلبى المؤسسة جزءا مهما من حاجيات السوق المحلية

- الموقع الاستراتيجي الذي يمكن المؤسسة من سهولة الاتصال بمناطق عديدة بالولايات المجاورة لولاية الوادي

ثانيا: أهداف المؤسسة:

تهدف المؤسسة أساسا الى تحسين العمل الصيدلي بتقديم خدمة عصرية وذلك بإشراف فريق من الكفاءات العالية في العديد من المجالات الطبية والصيدلانية، مما يحسن صورتها في مجال الأدوية والمنتجات الصيدلانية في السوق المحلية والوطنية، إضافة إلى المساهمة في تحسين امكانيات المرضى لاقتناء الدواء بتبني سياسة سعرية تناسب شرائح واسعة من المجتمع؛ وتشارك بفعالية للحد من فاتورة استيراد الأدوية من الخارج والمساهمة في تشجيع المنتجات الوطنية وضبط السوق. فقيم التضامن الاجتماعي التي تتبناها المؤسسة تؤثر على أداءها كمؤسسة تسويقية تضحى في بعض الأحيان بأرباح محققة أو تتحمل تكاليف إضافية نتيجة لتلك القيم، كما تسعى لتوفير الأدوية واسعة الطلب في السوق المحلية وأدوية الأمراض المزمنة التي تعاني نقص أو شح في السوق الوطنية عموما والمحلية خصوصا.

¹أنظر الملحق رقم 03 (القانون التأسيسي للشركة)

كما تسعى المؤسسة إلى تحسين صورتها في السوق المالي، وبالتالي يعمل متخذي القرار في المؤسسة على ترشيد القرارات المالية وتحسين الوضعية المالية مما ينجر عنه تحسين الوضع المالي للأداء الكلي للمؤسسة، من خلال تطبيقها سياسة تجارية ومالية محكمة من شأنها أن ترقى بالمؤسسة وتطورها، من خلال استغلال مساهمة الكفاءات البشرية وتحسين وضعيتها بما يتماشى وعملية التشخيص الإستراتيجي المتبعة في المؤسسة.

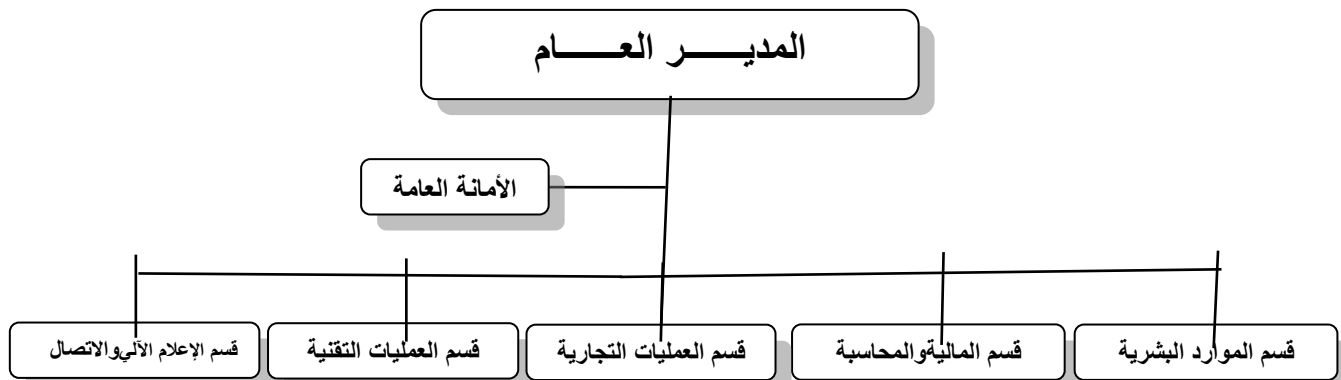
وقد سطرت المؤسسة جملة من الأهداف تحاول تحقيقها على أرض الواقع وتتمثل في:

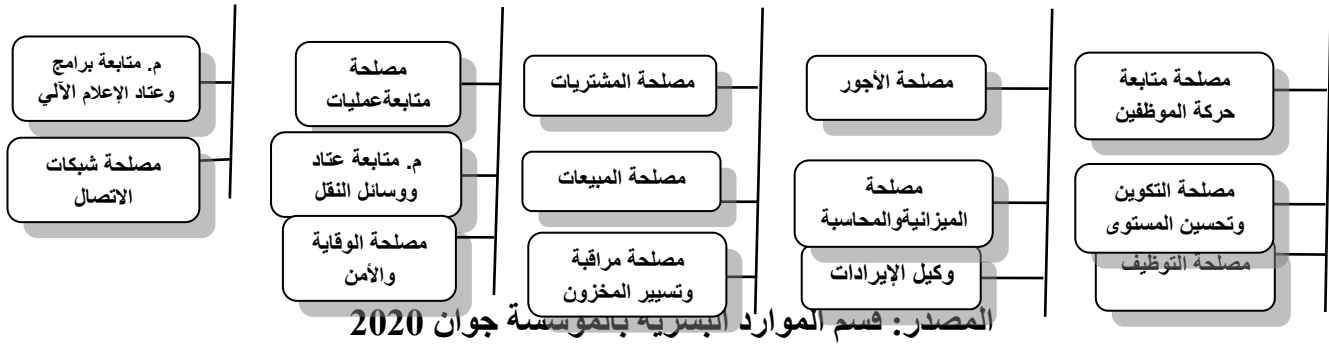
- العمل على تلبية حاجات السوق من المنتجات الصيدلانية المطلوبة
- وضع سياسة تسويقية ناجعة تتماشى ومتطلبات السوق،
- الوصول إلى موقع الريادة في مجال تخصصها وفق الإمكانيات المتاحة،
- وضع سياسة تجارية محكمة ومدروسة تحقق لها ميزة تنافسية،
- توسيع وتطوير مجال عملها من خلال توفير كافة المنتجات ذات الندرة في السوق،
- دراسة سياسة أسعار في متناول الزبائن للمنتجات ذات الأهمية البالغة والطلب الواسع لدى شرائح المجتمع.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تعتبر مؤسسة توزيع المواد والمنتجات الصيدلانية بالجنوب-الوادي (فارما أنفست) من المؤسسات المتوسطة التي تمارس نشاطها التجاري، فهي من الناحية التنظيمية تضم هيكل تنظيمي متكون من عدة مصالح تقوم بتنظيم المهام المنوطة بها والعلاقات المختلفة والتي تعبر عن تكامل جميع الأقسام والمصالح فيما بينها داخل المؤسسة حسب السلم الهرمي للشركة.

الشكل (III-01) الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع المواد والمنتجات الصيدلانية بالجنوب-الوادي





أولاً: المدير العام:

مكلف بحسن تسيير المؤسسة إدارياً وتقنياً واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة وكذلك العمل على التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح في المؤسسة كما يشاركه في اتخاذ القرارات مجلس الإدارة المكون من المساهمين الرئيسيين.

ثانياً: الأمانة العامة:

مكلفة بتسيير شؤون الأمانة العامة للمدير العام والتي تتضمن تسجيل البريد الصادر ولوارد واستقبال الزبائن والزوار واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف الأقسام ومصالح المؤسسة، وتبليغ المعلومات إلى مختلف الأقسام والمصالح.

ثالثاً: قسم الموارد البشرية:

يقوم قسم الموارد البشرية بالعديد من المهام الضرورية لتلبية احتياجات العمل، من خلال إدارة موارد الشركة القيمة والمتمثلة في موظفيها، حيث يتكفل القسم بتسيير الموارد البشرية. وتشمل مهام هذا القسم متابعة حركة الموظفين وتحرير مختلف القرارات الترقية والترسيم والتوظيف والتدريب والقيام بعمليات رسكلة لصالح الموظفين وذلك بغرض مساعدتهم في حل مشكلات محددة تتعلق بالأداء، كما تشرف على النظام العام للعمال من حيث الانضباط في العمل وتسيير العطل والغيابات ولتمكينهم من أداء مهامهم في ظروف عمل مناسبة وضمان الامتثال لقوانين العمل المعمول بها، بالإضافة إلى تحديد المهام الموكلة لكل موظف، ولا يمكن الاستغناء عن هذه المهام، فمن دون تنفيذها لن تتمكن الشركة من تلبية الاحتياجات الأساسية للإدارة والموظفين.

رابعاً: قسم المالية والمحاسبة:

يعتبر هذا القسم من أهم أقسام الشركة، حيث يتكفل هذا القسم بدفع الرواتب والأجور والعلوات والخصم للموظفين ومتابعة جميع المهام المالية للموظفين ك معالجة انتماء الموظفين للضمان الاجتماعي،

وتكمن أهمية هذا القسم فيما يقوم به من دقة ومتابعة مستمرة ودائمة لجميع العمليات التي يجب ترجمتها إلى أرقام وحسابات بواسطة يمكن معرفة الحركة المالية للمؤسسة من خلال إعداد ميزانية المؤسسة ومراجعة وتدقيق المحاسبة العامة للمؤسسة والقيام بالتصريح الدوري لمصالح الضرائب ومتابعة حركة الحسابات البنكية للمؤسسة والقيام بعمليات تسديد الشيكات المستحقة على الشركة في تاريخ استحقاقها وجمع الإيرادات النقدية أو الصكوك البنكية المصدقة من الزبائن من طرف وكيل الإيرادات وتحويلها للحساب البنكي للمؤسسة كما يقوم بعمليات تغذية حساب المؤسسة وإصدار شيكات الموردين من خلال متابعة الفواتير الصادرة عن الموردين.

خامساً: قسم العمليات التجارية:

يقوم هذا القسم بمتابعة عمليات البيع والشراء الخاصة بالمواد والمنتجات الصيدلانية التي تقتنيها أو تقوم بتسويقها المؤسسة حيث تشرف على متابعة الطلبات التي تتقدم بها المؤسسة لدى الموردين كما أنها تشرف على متابعة حاجيات المؤسسة من المنتجات كما تقوم بمتابعة ميدانية ونظرية لطلبات الزبائن وتوفير كافة المواد والمنتجات التي يطلبها الزبائن في الوقت المناسب، وتوفير الحاجيات المطلوبة من خلال المتابعة المستمرة بمراقبة وتسيير المخزون على مستوى مخازن المؤسسة كما تستعين المؤسسة في ذلك بالمخزني الذي يكون مختص في المجال الصيدلاني حتى يسهل على المؤسسة عملية متابعة توفير أو نفاذ المخزون من الأدوية والمنتجات الصيدلانية ومتابعة أنواع الأدوية الضرورية وخاصة أدوية الأمراض المزمنة وذات الطلب الواسع في السوق كما يقوم بمتابعة دخول وخروج الأدوية تطبيقاً لطريقة (LIFO و FIFO) المتبعة في عملية تخزين البضائع وذلك وفقاً لوفرة المخزون من المنتجات داخل مخزن المؤسسة.

سادساً: قسم العمليات التقنية:

يقوم هذا القسم بمتابعة العمليات التقنية واللوجستية لشحن وتسويق البضائع حيث يشرف عليها أخصائي صيدلاني يقوم بمتابعة الأدوية والمنتجات الصيدلانية التي تم شحنها ومطابقتها للمواصفات المطلوبة والبضائع التي سيتم تسويقها للزبائن ومدى مطابقتها للمواصفات العلمية والتقنية كما يضم القسم فرع مراقبة ومتابعة أسطول السيارات ووسائل النقل التي تقوم بعمليات الشحن والتوزيع ومتابعة صيانتها بصفة دورية وأثناء كل عملية نقل، كما يحتوي القسم على مصلحة الوقاية والأمن وهي تقوم بمهمة الحفاظ على أمن المؤسسة من الحوادث المختلفة كما تقوم بتوعية العمال حول الأخطار المتعلقة بالعمل مثل الحرائق والنظافة والقواعد الصحية، والعمل على تطبيق التعليمات بحفظ الأمن والصحة .

سابعاً: قسم الإعلام الآلي والاتصال:

يقوم هذا القسم بمتابعة البرامج وعتاد الإعلام الآلي على مستوى المؤسسة من طرف أخصائيين مهندس وتقني في الإعلام الآلي والذين يتابعان البرامج المعتمدة والأجهزة من حيث متابعة صيانتها وإصلاحها وتثبيت البرامج الخاصة بعمل المؤسسة من أجهزة كمبيوتر وطابعات وآلات النسخ وبرامج مكافحة الفيروسات ومتابعة البرامج الخاصة بكل قسم من أقسام المؤسسة إضافة إلى متابعة شبكات الاتصال والهاتف في المؤسسة وشبكة الإعلام الآلي في المؤسسة ومتابعة آلة ضبط دخول وخروج الموظفين بالبصمة (Pointeuse) وكافة العمليات البرمجية في المؤسسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

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

المطلب الأول: المنهج المتبع

إن أي بحث علمي لا يمكن أن يصل إلى النتائج المرغوبة منه دون السير وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل الدراسة، ويقصد بالمنهج "نوع التصميم الذي يختاره الباحث لدراسة مشكلة معينة¹. وتنقسم المناهج المستخدمة إلى نوعين هما المنهج الاستكشافي والمنهج الاختباري،

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

ولالإلمام الجيد بكل جوانب الظاهرة، اتبعنا المنهجين: الاستكشافي، ثم المنهج الاختباري بهدف إختبار الفرضيات المستخلصة¹.

ويتم القيام بالدراسة الاستكشافية عندما تكون مشكلة البحث غير معروفة أو عندما لا يكون لدينا معلومات عن كيفية حل مشكلة البحث أو كيفية معالجة موضوعات بحثية مماثلة، أو نظرا لوجود عدد قليل من الدراسات حول المشكلة. لذا يجب القيام بأعمال مبدئية للحصول على معلومات عن الظاهرة ولفهم ما يحدث، ثم صياغة نموذج يمثل الظاهرة ولاستكمال البحث فيما بعد عن طريق تصميم بحثي أقوى².

أما الإختبار هو مجموعة العمليات التي بواسطتها نستطيع مقارنة موضوع نظري ما مع الواقع، بهدف تقييم مصداقية فرضية، أو نموذج أو نظرية بهدف التفسير³.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

لكل بحث علمي أدواته التي تساعد الباحث في بحثه، وترتبط الأدوات بموضوع البحث، والمنهج المستخدم في الدراسة، ويتوقف نجاح الباحث في بحثه إلى حد كبير على قدرته في استخدام أدوات البحث⁴. حيث هناك طرق يمكن للباحث استخدامها لجمع البيانات اللازمة لبحثه هي الملاحظة، المقابلة، الاستمارة... وعلى الباحث أن يحدد الطريقة المثلى التي تناسب بحثه، ويخضع عملية اختيار أسلوب جمع البيانات لعدة عوامل نذكر منها⁵.

- طبيعة البحث ومدى ملائمة الوسيلة للبيانات المراد دراستها.
- طبيعة مجتمع وأفراد الدراسة.
- ظروف الباحث من حيث قدراته المالية والوقت المتاح له ومدى معرفته باستخدام طريقة جمع البيانات.

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

أولا: المقابلة:

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

ثانيا: الإستمارة:

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

وتناسبا مع طبيعة الموضوع وتماشيا مع مجتمع الدراسة اعتمدنا أداة الاستمارة لتغطية جميع جوانب الموضوع، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول الموضوع محل الدراسة ترسل

1 وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة بسكرة، 22 فيفري 2010، ص5

2 كمال الدين الدهراوي، منهجية البحث العلمي في الإدارة والمحاسبة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008، ص47

3 وسيلة بن ساهل، مرجع سابق، ص 5.

4 محمد الصاوي، محمد مبارك، البحث العلمي: أسسه وطريقة كتابته، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1992، ص 35.

5 محمد عبيدات وآخرون، مرجع سابق، ص 54، 74.

للأشخاص المعنيين تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الوارد فيها. وتتعدد أسئلة الاستمارة حيث نجد:

- الأسئلة المغلقة: وتتطلب اختيار إجابة واحدة مسبقا (نعم/لا)؛
 - الأسئلة المفتوحة: تعطي للمجيب عنها فرصة الإجابة بالأسلوب والألفاظ التي يرغب فيها؛
 - أسئلة الخيارات المتعددة: وتستخدم في القضايا التي تتباين فيها الآراء
 - أسئلة الأوزان والقيم: ونجد منها الخيارات التالية: موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما، وهي الطريقة المعتمدة في هذا البحث.
- اشتملت الاستمارة على جزئيا بالإضافة الى رسالة موجهة لأفراد عينة الدراسة تؤكد على أهمية الدراسة وأهدافها، وتتمثل هذه الأجزاء فيما يلي:
- الجزء الأول:** ويتعلق بالمعلومات الأولية للمبحوثين (المتغيرات الديمغرافية)، ويضم العبارات (1-5) (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التحكم في الإعلام الآلي).
 - الجزء الثاني:** ويتعلق بموضوع الدراسة والذي بدوره قسمناه إلى ثلاثة محاور هي:
 - 1-المحور الأول: ويتعلق بواقع الكفاءات البشرية في المؤسسة
 - 2-المحور الثاني: ويتعلق بالتشخيص الداخلي للمؤسسة
 - 3-المحور الثالث: ويتعلق بالتشخيص الخارجي للمؤسسة
- المطلب الثالث: عينة الدراسة**

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

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

وقد قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل للإدارة العليا إضافة إلى رؤساء الأقسام لمؤسسة توزيع المواد والمنتجات الصيدلانية بالجنوب-الوادي، وقد اخترنا هذه الفئة تحديدا، لأنها تمثل المجتمع المناسب الذي تتوفر فيه متطلبات الدراسة، من كونهم إطارات تمتلك الخبرات والمعارف والمهارات التي تتطلبها الكفاءة، إضافة إلى أنهم المسؤولين عن إجراء عملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة.

وبهدف دراسة فعالية الكفاءات البشرية في عملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، قمنا بتوزيع (40) استمارة، وقد تم إسترجاع 37 استمارة، واستبعدنا استمارتين لعدم مطابقتها للشروط المطلوبة، لتتم الدراسة على 35 استمارة.

¹محمد عبيدات وآخرون، مرجع سابق، ص 83

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

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

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة: من خلال نتائج الاستقصاء وجدنا أن العينة محل الدراسة تمتاز بجملة من الخصائص الشخصية نوضحها في الجدول رقم (III-01) وذلك بناء على معلومات الاستمارة.

الجدول رقم (III-01) خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات والخصائص	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	25	71.4%
	أنثى	10	28.6%
	المجموع	35	100%
العمر	أقل من 30 سنة	09	25.7%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	13	37.1%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	10	28.6%
	من 50 سنة فأكثر	3	8.6%
	المجموع	35	100%
المؤهل العلمي	مستوى ثانوي أو أقل	3	8.6%
	تقني أو تقني سامي	4	11.4%
	ليسانس	17	48.6%
	مهندس	5	14.3%
	شهادات الدراسات العليا	6	17.1%
	المجموع	35	100%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	7	20%
	من 5 إلى 10 سنوات	9	25.7%
	من 10 إلى 15 سنة	13	37.2%
	أكثر من 15 سنة	6	17.1%
	المجموع	35	100%
التحكم في الإعلام الآلي	ضعيف	2	5.7%
	متوسط	12	34.3%
	جيد	21	60%
	المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات Spss20

1. بالنسبة لمتغير الجنس: يبين الجدول رقم (III-01) أن عدد الذكور هو 25 فرداً، أي ما نسبته 71.4% من مجموع أفراد عينة الدراسة، أما الإناث فقد بلغ عددهن 10 أي بنسبة 28.6% من مجموع أفراد عينة الدراسة.
2. بالنسبة لمتغير العمر: الفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) إحتلت أعلى نسبة بمقدار 37.1% ثم تليها الفئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بلغت نسبتهم 28.6%، أما الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت 25.7%، وفي الأخير نجد الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) بلغت نسبة 8.6%. وعليه نستنتج أن أغلب إطارات المؤسسة في عمر شاب مناسب للعمل.

3. بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: شكلت ما نسبته 48.6% من المبحوثين أكبر نسبة وهي خاصة بفئة الحاصلين على شهادة الليسانس، يليها فئة الحاصلين على الشهادات العليا المتخصصة بنسبة 17.1%، ثم تليها فئة المهندسين بنسبة 14.3%، ثم تليها فئة المبحوثين الحاصلين على شهادة تقني وتقني سامي بنسبة 11.4%، وفي الأخير تأتي فئة ذوي المستوى ثانوي أو أقل بنسبة 8.6%. وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بتوظيف الإطارات ذوي المؤهلات العلمية العليا استجابة لطبيعة الوظائف الحساسة التي يشغلونها كموظفين في الإدارة العليا، أو كرؤساء أقسام مختصين.

4. بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية: يحتل أفراد العينة الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 10 و15 سنة النسبة الأكبر بمقدار 37.2% في حين تحتل الفئة التي لديها خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات المرتبة الثانية بنسبة 25.7%، بينما الفئة التي لديها خبرة مهنية أقل من 5 سنوات تحتل المرتبة الثالثة، وفي الأخير تأتي الفئة الأكثر من 15 سنة بنسبة 17.1%.

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

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة القياس
أولاً: صدق أداة الدراسة:

1. الصدق الظاهري: بعد تصميم الاستمارة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة قمنا بعرضها على ثلاثة أساتذة محكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، للتأكد من صدق الأداة. وقد استفدنا من ملاحظات واقتراحات الأساتذة المحكمين في بناء الاستبانة والتعرف على مدى صلاحية الفقرات من كل محور، ثم وضعنا الاستمارة على صورتها النهائية.

2. صدق المحك أو الصدق الذاتي: تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات، باستخدام المعادلة التالية: صدق المحك = معامل الثبات . والجدول رقم (III-02) يبين أن معامل الصدق الكلي يقدر بـ (0.980).

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

الجدول رقم (III-02) نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات α	معامل الصدق
الكفاءات البشرية	14	0.895	0.946
التشخيص الداخلي	12	0.884	0.940
التشخيص الخارجي	12	0.914	0.956
التشخيص الاستراتيجي	24	0.942	0.970
مجموع العبارات	38	0.961	0.980

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات Spss20

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة على نفس العينة وتحت نفس الظروف والشروط وأن يكون معامل الثبات أكثر أو يساوي من 60%. وقد تم التأكد من ثبات استبانة دراسة الحالة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ، وكانت نتائج مخرجات الاستبانة المدروسة حسب نظام (Spss.20) كما هي مبينة في الجدول (III-03):

ثالثاً: معامل ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (III-03) معامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
0,980	38

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات Spss20

نلاحظ من الجدول أعلاه (III-03) بأن معامل ألفا كرونباخ تساوي ($\alpha=0,980$)، وهذا يدل على أن أداة القياس تمتاز بالثبات، وذلك يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظراً لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المبحوثين منهم من بين موظفي المؤسسة محل الدراسة وهذا مازاد في مصداقية وثبات القياس.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من الفرضيات اعتمدنا في التحليل على برنامج الحزم الإحصائية Spss الإصدار 20. تم الترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (III-04) التالي:

الجدول رقم (III-04) درجات مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)

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

المصدر: من إعداد الطلبة

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

الجدول رقم (III-05) الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطلبة

في هذا الشأن باستعمال أساليب التحليل وبالإستعانة ببرنامج (Spss.20)

- التكرارات والنسب المئوية أو ما يعرف بالتكرارات النسبية
- اختبار ألفا كرونباخ α لقياس ثبات أداة الدراسة.

- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان مدى تركيز وتشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة. وأخيرا معامل الارتباط.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبارات الفرضيات ومناقشتها

بعد حصولنا على الإجابات من طرف المبحوثين وعرضها باستعمال أساليب التحليل وبالاستعانة ببرنامج (Spss.20)

تحصلنا على نتائج مختلفة من متغير لآخر حسب إجابات أفراد اعينة وكانت نتائج إجابات أفراد الدراسة حسب أهميتها ووفقا للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك بتحليل إجابات كل متغير على حدى.

المطلب الأول: تحليل إجابات عينة الدراسة

أولاً: تحليل إجابات أفراد الدراسة حول المتغير المستقل الكفاءات البشرية في المؤسسة:

يحتوي هذا المحور على 14 عبارة، استهدفت واقع الكفاءات البشرية في مؤسسة توزيع المواد والمنتجات الصيدلانية بالجنوب-الوادي (Pharma Invest). ويبين الجدول رقم (III-06) إجابات أفراد العينة وفقاً للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (III-06) تحليل إجابات عينة الدراسة للكفاءات البشرية في المؤسسة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تعتمد المؤسسة في عملها على خبرة مواردها البشرية	3.88	0.928	موافق
02	تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءة مهنية عالية	4.02	0.939	موافق
03	الكفاءات البشرية داخل المؤسسة تسهل وتيرة العمل وتحقق التميز لها	3.69	0.891	موافق
04	تستخدم المؤسسة أثناء عملها الكفاءات الأكثر خبرة ملائمة لنشاطها	3.77	0.787	موافق
05	خبرة الكفاءات البشرية في المؤسسة تزيد من نجاعة العمل ودقته	3.29	0.950	محايد
06	تهتم المؤسسة بعمليات رسكلة الكفاءات البشرية وفق ماتقتضيه حاجياتها	3.61	0.733	موافق
07	تهتم المؤسسة بتوفير وتهيئة الظروف الملائمة للموارد البشرية بغرض تحقيق أهدافها	3.54	0.817	موافق
08	تهتم المؤسسة بتحفيز كفاءاتها البشرية (مكافآت مادية، ترفقيات،	3.46	0.847	موافق

الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة توزيع المواد والمنتجات الصيدلانية بالجنوب-الوادي

عطل استثنائية)			
09	تهتم المؤسسة بتطوير العلاقات المهنية بين كفاءاتها البشرية	3.51	1.067
10	تحقق الكفاءات البشرية أداء متميزا للمؤسسة	3.23	0.973
11	تساهم الكفاءات البشرية في فعالية وتطوير مهام المؤسسة	3.49	0.742
12	تشجع المؤسسة كفاءاتها البشرية على خلق آليات جديدة للعمل	3.23	0.973
13	تمتلك الكفاءات البشرية في المؤسسة القدرة على فهم المهام المنوطة بها	3.63	0.910
14	تحقق الكفاءات البشرية للمؤسسة ميزة تنافسية	3.31	1.051
إجمالي المحور		3.7941	0.7499

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss20

-نتائج عينة الدراسة للمتغير المستقل الكفاءات البشرية في المؤسسة

-جاءت العبارة رقم 02 "تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءة مهنية عالية" في الترتيب الأول، وكان أعلى متوسط حسابي 4.02 بانحراف معياري 0.939 وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة.

-جاءت العبارة رقم 01 "تعتمد المؤسسة في عملها على خبرة مواردها البشرية" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 0.928 وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة.

-جاءت العبارة رقم 04 "تستخدم المؤسسة أثناء عملها الكفاءات الأكثر خبرة ملائمة لنشاطها" في الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي 3.77 بانحراف معياري 0.787 وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة.

-جاءت العبارة رقم 03 "الكفاءات البشرية داخل المؤسسة تسهل وتيرة العمل وتحقق التميز لها" في الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي 3.69 بانحراف معياري 0.891 وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة.

-جاءت العبارة رقم 13 "تمتلك الكفاءات البشرية في المؤسسة القدرة على فهم المهام المنوطة بها" في الترتيب الخامس، بمتوسط حسابي 3.63 بانحراف معياري 0.910 وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة.

-جاءت العبارة رقم 06 "تهتم المؤسسة بعمليات رسكلة الكفاءات البشرية وفق ماتقتضيه حاجياتها" في الترتيب السادس، بمتوسط حسابي 3.61 بانحراف معياري 0.733 وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة.

-جاءت العبارة رقم 07 "تهتم المؤسسة بتوفير وتهيئة الظروف الملائمة للموارد البشرية بغرض تحقيق أهدافها" في الترتيب السابع، بمتوسط حسابي 3.54 بانحراف معياري 0.817 وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة.

-جاءت العبارة رقم 09 "تهتم المؤسسة بتطوير العلاقات المهنية بين كفاءاتها البشرية" في الترتيب الثامن، بمتوسط حسابي 3.51 بانحراف معياري 1.067 وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة.

-جاءت العبارة رقم 11 "تساهم الكفاءات البشرية في فعالية وتطوير مهام المؤسسة" في الترتيب التاسع، بمتوسط حسابي 3.49 بانحراف معياري 0.742 وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة.

-جاءت العبارة رقم 08 "تهتم المؤسسة بتحفيز كفاءاتها البشرية (مكافآت مادية، ترقية، عطل استثنائية)" في الترتيب العاشر، بمتوسط حسابي 3.46 بانحراف معياري 0.847 وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة.

-جاءت العبارة رقم 14 "تحقق الكفاءات البشرية للمؤسسة ميزة تنافسية" في الترتيب الحادي عشر، بمتوسط حسابي 3.31 بانحراف معياري 1.051 وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو الحياد.

-جاءت العبارة رقم 05 "خبرة الكفاءات البشرية في المؤسسة تزيد من نجاعة العمل ودقته" في الترتيب الثاني عشر، بمتوسط حسابي 3.29 بانحراف معياري 0.950 وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو الحياد.

-جاءت العبارة رقم 10 "تحقق الكفاءات البشرية أداء متميزا للمؤسسة" والعبارة رقم 12 "تشجع المؤسسة كفاءاتها البشرية على خلق آليات جديدة للعمل" في الترتيب الثالث عشر، بمتوسط حسابي 3.23 بانحراف معياري 0.973 وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو الحياد.

❖ وبشكل عام يتبين من الجدول رقم (III-06) الخاص بتحليل عينة الدراسة للمتغير المستقل للكفاءات البشرية في

المؤسسة أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات يساوي 3.7941 بانحراف معياري 0.7499 مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين آراء أفراد الدراسة حول الكفاءات البشرية في المؤسسة، والاتجاه العام لإجابات المبحوثين هي الموافقة.

ثانيا: تحليل إجابات أفراد الدراسة حول المتغير التابع التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة:

يحتوي التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة على محورين هما التشخيص الداخلي للمؤسسة والتشخيص الخارجي للمؤسسة

وبهما 24 عبارة مقسمة الى 12 عبارة لكل محور وهما كالتالي:

1. التشخيص الداخلي للمؤسسة:

يحتوي المحور الأول للتشخيص الداخلي في المؤسسة على 12 عبارة، وقد استهدفنا من خلال تلك العبارات واقع التشخيص الاستراتيجي في مؤسسة توزيع المواد والمنتجات الصيدلانية بالجنوب-الوادي (Pharma Invest).

ويبين الجدول رقم (III-07) إجابات أفراد العينة وفقا للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (III-07) تحليل إجابات عينة الدراسة حول التشخيص الداخلي للمؤسسة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التغيرات الاقتصادية الناجمة عن نشاطها	3.43	0.689	موافق
02	تعمل المؤسسة وبصورة مستمرة على متابعة إمكاناتها وقدراتها المالية	3.66	0.765	موافق
03	تهتم المؤسسة بمواكبة التطورات التكنولوجية في أداء مهامها لرفع قدراتها	3.54	0.852	موافق
04	تهتم المؤسسة بالجانب البيئي لمحيط نشاطها	3.34	0.938	محايد
05	تهتم المؤسسة بمتابعة مدى قوتها لتوسيع نشاط عملها	3.60	0.771	موافق
06	تعمل المؤسسة على دراسة بطاقات زبائنها بما يحقق الثقة المتبادلة بينهما	3.20	1.052	محايد
07	تهتم المؤسسة بتوفير الشروط الضرورية والمناسبة لعملية التخزين	3.54	0.852	موافق
08	يتصف العمل داخل المؤسسة بالمرونة مما يسهل عملية تفادي الأخطاء	3.60	0.771	موافق
09	تعمل المؤسسة على تطوير وتحسين قدرات كفاءاتها بما يخدم المصلحة	3.51	1.067	موافق

الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة توزيع المواد والمنتجات الصيدلانية بالجنوب-الوادي

	العامة		
10	تساهم ثقافة العمال المهنية في حل المشاكل الداخلية للمؤسسة	3.37	0.849 محايد
11	تعمل المؤسسة على خلق جو ديناميكي تفاعلي داخل المؤسسة	3.30	0.989 محايد
12	تعمل المؤسسة على تعزيز وتدعيم نقاط القوة لديها وتسعى للقضاء على نقاط الضعف	3.69	0.932 موافق
إجمالي المحور			
		3.4952	0.6893 موافق

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج Spss20

نتائج عينة الدراسة للمتغير التشخيص الداخلي في المؤسسة

- جاءت العبارة رقم 12 "تعمل المؤسسة على تعزيز وتدعيم نقاط القوة لديها وتسعى للقضاء على نقاط الضعف" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي 3.69 بانحراف معياري 0.932 وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو **الموافقة**.

- جاءت العبارة رقم 02 "تعمل المؤسسة وبصورة مستمرة على متابعة إمكانياتها وقدراتها المالية" في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي 3.66 بانحراف معياري 0.765 وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو **الموافقة**.

- جاءت العبارة رقم 05 "تهتم المؤسسة بمتابعة مدى قوتها لتوسيع نشاط عملها" والعبارة رقم 08 "يتصف العمل داخل المؤسسة بالمرونة مما يسهل عملية تفادي الأخطاء" في الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي 3.60 بانحراف معياري 0.771 وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو **الموافقة**.

- جاءت العبارة رقم 03 "تهتم المؤسسة بمواكبة التطورات التكنولوجية في أداء مهامها لرفع قدراتها" والعبارة رقم 07 "تهتم المؤسسة بتوفير الشروط الضرورية والمناسبة لعملية التخزين" في الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي 3.54 بانحراف معياري 0.852 وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو **لموافقة**.

- جاءت العبارة رقم 09 "تعمل المؤسسة على تطوير وتحسين قدرات كفاءاتها بما يخدم المصلحة العامة" في الترتيب الخامس، بمتوسط حسابي 3.51 بانحراف معياري 1.067 وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو **الموافقة**.

- جاءت العبارة رقم 01 "تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التغيرات الاقتصادية الناجمة عن نشاطها" في الترتيب السادس، بمتوسط حسابي 3.43 بانحراف معياري 0.689 وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو **الموافقة**.

- جاءت العبارة رقم 10 "تساهم ثقافة العمال المهنية في حل المشاكل الداخلية للمؤسسة" في الترتيب السابع، بمتوسط حسابي 3.37 بانحراف معياري 0.849 وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو **الحياد**.

- جاءت العبارة رقم 04 "تهتم المؤسسة بالجانب البيئي لمحيط نشاطها" في الترتيب الثامن، بمتوسط حسابي 3.34 بانحراف معياري 0.938 وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو **الحياد**.

- جاءت العبارة رقم 11 "تعمل المؤسسة على خلق جو ديناميكي تفاعلي داخل المؤسسة" في الترتيب التاسع، بمتوسط حسابي 3.30 بانحراف معياري 0.989 وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو **الحياد**.

- جاءت العبارة رقم 06 "تعمل المؤسسة على دراسة بطاقات زبائنها بما يحقق الثقة المتبادلة بينهما" في الترتيب العاشر، بمتوسط حسابي 3.20 بانحراف معياري 1.052 وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو **الحياد**.

❖ وبشكل عام يتبين من الجدول رقم (III-07) الخاص بتحليل عينة الدراسة للمتغير التشخيص الداخلي في المؤسسة

أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات يساوي 3.4952 بانحراف معياري 0.6893 مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين آراء أفراد الدراسة حول التشخيص الداخلي في المؤسسة، والاتجاه العام لإجابات المبحوثين هي الموافقة.

2. التشخيص الخارجي للمؤسسة:

يحتوي المحور الثاني للتشخيص الخارجي في المؤسسة على 12 عبارة، وقد استهدفنا من خلال تلك العبارات واقع التشخيص الاستراتيجي في مؤسسة توزيع المواد والمنتجات الصيدلانية بالجنوب-الوادي (Pharma Invest).

ويبين الجدول رقم (III-08) إجابات أفراد العينة وفقا للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (III-08) تحليل اجابات عينة الدراسة حول التشخيص الخارجي للمؤسسة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تتابع المؤسسة باستمرار أنشطة منافسيها في السوق	3.57	1.215	موافق
02	تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحسين حصتها السوقية	3.51	0.850	موافق
03	تدرس المؤسسة إمكانية دخول منافسين جدد للسوق	3.29	0.926	محايد
04	تسعى المؤسسة لمعرفة المنتجات البديلة التي يحتمل أن تنافس سلعها	3.49	0.887	موافق
05	تعمل المؤسسة على استغلال الفرص المتاحة لزيادة قدراتها التسويقية	3.29	0.926	محايد
06	تهتم المؤسسة دوما على تلبية رغبات العملاء والحفاظ على ولائهم	3.71	0.939	موافق
07	تسعى المؤسسة لدراسة طلبات الزبائن وتوفير حاجياتهم من السلع المطلوبة	3.49	0.887	موافق
08	تعمل المؤسسة على توفير المنتجات المفقودة في السوق وبكميات معتبرة	3.18	1.044	محايد
09	تسعى المؤسسة على إيجاد قنوات توريد جديدة في السوق	3.55	0.951	موافق
10	تهتم المؤسسة بمواكبة التغيرات الطارئة في السوق بصفة مستمرة	3.47	1.027	موافق
11	تهتم المؤسسة بتلبية حاجيات زبائنهم في حينها	3.44	0.993	موافق
12	تهتم المؤسسة بالزبائن الجدد من أجل استغلال الفرص المتاحة والقضاء على التهديدات	3.54	0.852	موافق
إجمالي المحور		3.4857	0.6702	موافق
إجمالي التشخيص الاستراتيجي		3.49045	0.63425	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج Spss20

نتائج عينة الدراسة للمتغير التشخيص الخارجي في المؤسسة

- جاءت العبارة رقم 06 "تهتم المؤسسة دوما على تلبية رغبات العملاء والحفاظ على ولائهم" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي 3.71 بانحراف معياري 0.939 وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة.

- جاءت العبارة رقم 01 "تتابع المؤسسة باستمرار أنشطة منافسيها في السوق" في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي 3.57 بانحراف معياري 1.215 وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة.

-جاءت العبارة رقم 09 "تسعى المؤسسة على إيجاد قنوات توريد جديدة في السوق" في الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي 3.55 بانحراف معياري 0.951 وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو **لموافقة**.

-جاءت العبارة رقم 12 "تهتم المؤسسة بالزبائن الجدد من أجل استغلال الفرص المتاحة والقضاء على التهديدات" في الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي 3.54 بانحراف معياري 0.852 وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو **الموافقة**.

-جاءت العبارة رقم 02 "تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحسين حصتها السوقية" في الترتيب الخامس، بمتوسط حسابي 3.51 بانحراف معياري 0.848 وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو **الموافقة**.

-جاءت العبارة رقم 04 "تسعى المؤسسة لمعرفة المنتجات البديلة التي يحتمل أن تنافس سلعها" والعبارة رقم 07 "تسعى المؤسسة لدراسة طلبات الزبائن وتوفير حاجياتهم من السلع المطلوبة" في الترتيب السادس، بمتوسط حسابي 3.49 بانحراف معياري 0.887 وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو **الموافقة**.

-جاءت العبارة رقم 10 "تهتم المؤسسة بمواكبة التغيرات الطارئة في السوق بصفة مستمرة" في الترتيب السابع، بمتوسط حسابي 3.47 بانحراف معياري 1.027 وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو **الموافقة**.

-جاءت العبارة رقم 11 "تهتم المؤسسة بتلبية حاجيات زبائنها في حينها" في الترتيب الثامن، بمتوسط حسابي 3.44 بانحراف معياري 0.993 وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو **الموافقة**.

-جاءت العبارة رقم 03 "تدرس المؤسسة إمكانية دخول منافسين جدد للسوق" والعبارة رقم 05 "تعمل المؤسسة على استغلال الفرص المتاحة لزيادة قدراتها التسويقية" في الترتيب التاسع، بمتوسط حسابي 3.29 بانحراف معياري 0.926 وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو **الحياد**.

-جاءت العبارة رقم 08 "تعمل المؤسسة على توفير المنتجات المفقودة في السوق وبكميات معتبرة" في الترتيب العاشر، بمتوسط حسابي 3.18 بانحراف معياري 1.044 وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو **الحياد**.

❖ وبشكل عام يتبين من الجدول رقم (III-08) الخاص بتحليل عينة الدراسة للمتغير التشخيص الخارجي في المؤسسة

أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات يساوي 3.4857 بانحراف معياري 0.6702 مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين آراء أفراد الدراسة حول التشخيص الخارجي في المؤسسة، والاتجاه العام لإجابات المبحوثين هي **الموافقة**.

❖ وكنتيجة عامة للتشخيص الاستراتيجي يتبين من الجدول رقم (III-08) الخاص بتحليل عينة الدراسة لإجمالي المحورين المتمثل في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة أن المتوسط الحسابي يساوي 3.49045 بانحراف معياري 0.63425 مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين آراء أفراد الدراسة حول التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة، والاتجاه العام لإجابات المبحوثين هي **الموافقة**.

المطلب الثاني: إختبار صلاحية نموذج فعالية الكفاءات البشرية في عملية التشخيص الإستراتيجي في المؤسسة

للإجابة عن صلاحية فعالية الكفاءات البشرية والتشخيص الإستراتيجي في المؤسسة بأبعاده المتمثلة في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة محل الدراسة قمنا بتحليل معاملات الالتواء والارتباط

بين المتغيرات المستقلة والتابعة وتحليل النتائج والفرضيات المتحصل عليها بالاعتماد على برنامج Spss20.

أ-معامل الالتواء: للتأكد من صلاحية النموذج واختبار فرضيات الدراسة يجب التحقق من أن البيانات التي حصلنا عليها تخضع للتوزيع الطبيعي، حيث سنقوم بحساب معامل الالتواء Skewness بحيث سنأخذ بالدراسة التي تعتبر أن يكون فيها معامل الالتواء محصور بين [-1، 1].

الجدول رقم (III-09) معامل الالتواء

الأبعاد	معامل الالتواء
الكفاءات البشرية	0.804
التشخيص الاستراتيجي	0.976
التشخيص الداخلي	0.942
التشخيص الخارجي	0.781

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج Spss20

بالاعتماد على الجدول (III-09) بمعامل الالتواء لأبعاد الدراسة يمكن تقديم التحليل الموالي:

- تحليل المتغير المستقل الكفاءات البشرية في المؤسسة: معامل Skewness كان 0.804 أي أنه مقبول، وبالتالي فالبيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، وموظفي المؤسسة موافقون على أن هناك كفاءات بشرية حقيقية بالمؤسسة.
 - تحليل المتغير التابع التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة: معامل Skewness كان 0.976 أي أنه مقبول، وبالتالي فالبيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، وموظفي المؤسسة موافقون على أن هناك تشخيص استراتيجي بالمؤسسة.
 - تحليل بعد التشخيص الداخلي للمؤسسة: معامل Skewness كان 0.942 أي أنه مقبول، وبالتالي فالبيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، والمؤسسة تهتم بتشخيص بيئتها الداخلية وتحديد نقاط قوتها وضعفها.
 - تحليل بعد التشخيص الخارجي للمؤسسة: معامل Skewness كان 0.781 أي أنه مقبول، وبالتالي فالبيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، والمؤسسة تهتم بتشخيص بيئتها الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة بها.
- عرض نتائج فرضيات الدراسة: بما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال:
- احتساب معامل الالتواء للمتغير المستقل والمتمثل في الكفاءات البشرية وهو 0.804
 - احتساب معامل الالتواء للمتغير اتابع والمتمثل في التشخيص الاستراتيجي ككل وهو 0.976
- وهما محصوران بين [-1، 1]، فهذا يعني أن النموذج صالح للاختبار، أما فيما يتعلق بوجود علاقة بين الكفاءات البشرية والتشخيص الاستراتيجي بالمؤسسة فإننا سنوضح ذلك في الجدول التالي من خلال احتساب عامل الارتباط بين كل من المتغير المستقل الكفاءات البشرية والمتغير التابع التشخيص الاستراتيجي بأبعاده
- ب- معاملات الارتباط بين المتغير المستقل الكفاءات البشرية والتشخيص الاستراتيجي:

نسعى من خلال هذا الارتباط بين المتغيرات الى دراسة العلاقات بين نموذج الدراسة والجدول الموالي يوضح مصفوفة الارتباط لكل متغير مستقل مع المتغير التابع من خلال استخدام معامل الارتباط.

خصائص معامل الارتباط¹:

- 1- معامل الارتباط مقياس وصفي
- 2- تتراوح قيمة معامل الارتباط بين [-1، 1].
- 3- إذا كانت قيمة معامل الارتباط قريبة من الصفر فهذا دليل على عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرين. أما إذا كانت قيمة المعامل واحد صحيح فهذا دليل على أن العلاقة عكسية تامة، أما إذا كانت قيمة معامل الارتباط عند الواحد الصحيح الموجب فهذا يدل على العلاقة الموجبة الطردية التامة، وفيما عدا ذلك فإن العلاقة توصف قوية أو متوسطة أو ضعيفة حسب الجدول رقم (III-10) الموالي:

الجدول رقم (III-10) أنواع علاقة معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين حسب مقياس ليكرت الخماسي

ضعيفة جدا	صفر – أقل من 0.20
ضعيفة	0.20 – أقل من 0.40
متوسطة	0.40 – أقل من 0.60
قوية	0.60 – أقل من 0.80
قوية جدا	0.80 – أقل من 1.00

المصدر: من إعداد الطلبة

ولاختبار معامل ارتباط بيرسون ومستوى المعنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع بأبعاده اعتمدنا على مخرجات برنامج Spss20 وكانت نتائجها ممثلة في الجدول رقم (III-11) الموالي: الجدول رقم (III-11) معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بأبعاده

النموذج	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة (المعنوية)	عدد العينات N
التشخيص الداخلي	0.852	0.000	35
التشخيص الخارجي	0.829	0.000	35
التشخيص الاستراتيجي	0.907	0.000	70

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج Spss20

¹ عبد المحسن المبدل، محاضرات في مقرر الإحصاء الوصفي، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية، السنة الجامعية 2016/2015، ص 25.

تحليل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والتابع

من خلال تحليل قيم العلاقات الظاهرة في الجدول رقم (III-11) نلاحظ وجود ارتباط قوي في العلاقة بين المتغير المستقل مع المتغير التابع وذلك وفق كل متغير على حدي بحيث نلاحظ ما يلي:

- فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية: التي مفادها بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات البشرية وعملية التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة ويشير الى أن هناك وجود ارتباط قوي بينهما حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.907 عند مستوى معنوية 0.000، هذا يعني أنه توجد علاقة طردية إيجابية بين الكفاءات البشرية وعملية التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة عند درجة ثقة 90.7%.

- فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الأولى: وجود ارتباط قوي ودور ايجابي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل معالتشخيص الداخلي، حيث بلغت قيمة الارتباط بينهما 0,852 عند مستوى معنوية 0,000، وهذا يشير الى وجود علاقة طردية أي أنه كلما زادت الكفاءات البشرية بقيمة واحدة كلما زادالتشخيص الداخلي بقيمة 85,2%.

- فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثانية: بالنسبة للتشخيص الخارجي نلاحظ وجود أيضا ارتباط قوي ودور ايجابي ذو دلالة إحصائية هذا يشير لوجود علاقة طردية بينه وبين المتغير المستقل حيث بلغت قيمة الارتباط بينهما 0,829 عند مستوى معنوية 0,000، أي أنه كلما زادتالكفاءات البشرية بقيمة واحدة كلما زاد التشخيص الخارجي بقيمة 82.9%.

الجدول رقم (III-12) ملخص لنتائج إختبار الفرضيات للدراسة

النتائج	الفرضيات
مقبولة	H: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات البشرية والتشخيص الاستراتيجي في المؤسسة
مقبولة	H ₁ : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات البشرية وتشخيص البيئة الداخلية في المؤسسة
مقبولة	H ₂ : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات البشرية وتشخيص البيئة الخارجية في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثالث: تفسير نتائج فرضيات الدراسة

من خلال الجدول رقم (III-11) والمتعلق بحساب معامل الارتباط ومستوى المعنوية بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل مع المتغير التابع لإجابات المبحوثين بخصوص وجود علاقة بين متغير الكفاءات البشرية وأبعاد التشخيص الاستراتيجي، تمكنا من قبول فرضيات الدراسة الفرعية.

تم قبول الفرضية الرئيسية المتعلقة بفعالية الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة، بحيث يمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تعتمد على قدرات كفاءتها لتشخيص محيطها، حيث تظهر فعالية الكفاءات في مساهمتها على تشخيص البيئة الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، بهدف تعزيز نقاط قوتها وحمايتها والحفاظ عليها، والعمل على تجنب نقاط الضعف أو معالجتها بأحسن الطرق الممكنة حتى ينخفض تأثيرها إلى أكبر قدر ممكن. كما تظهر فعالية الكفاءات في عملية التشخيص الخارجي للمؤسسة وذلك من خلال وقوفها على أهم الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها المؤسسة في بيئتها الخارجية، مع حرصها الدائم على استغلال أهم الفرص المتاحة

وتجنب التهديدات التي من شأنها أن تعرقل السير الحسن للمؤسسة والعمل على تحويلها في صالح المؤسسة.

وقد تم قبول الفرضية الفرعية الأولى H_1 التي تقول إن هناك علاقة بين الكفاءات البشرية والتشخيص الداخلي للمؤسسة ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسة تهتم بتوظيف معارف كفاءاتها وخبراتهم في تحقيق مرونة في هيكلها التنظيمي وطرق أداء العمل، كما تعمل على تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها على مستوى الأنشطة والوظائف الأساسية التي تمارسها، وتساهم في تحسين وتوفير الشروط الملائمة للعمل.

كما تم قبول الفرضية الثانية H_2 والتي مفادها أن هناك علاقة بين الكفاءات البشرية والتشخيص الخارجي للمؤسسة ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسة تعتمد على متابعة أهم التطورات التي تحدث في بيئتها الخارجية اقتصادية، اجتماعية، قانونية والتي يمكن أن تكون أحدها أو كلها عاملا مهما في تحقيق فرص النجاح المتاحة لدى المؤسسة كما يمكن أن تكون عاملا من عوامل التهديد في نجاح وسيرورة المؤسسة إذا هي تعتبر سلاح ذو حدين إذا أحسن استغلالها تحقق مزايا عديدة، بينما إذا أهملت قد تكون سببا في خسائر كبيرة في التكلفة والوقت والجهد والمعدات لذا وجب عليها العمل على استغلال فعالية ودور الكفاءات البشرية في تحقيق الأفضلية بفضل دراسة السوق والمنافسين الحاليين والمحتملين وتوظيف مهارتها لمعرفة المصادر المحتملة التي تحقق لها الأفضلية والحفاظ على زبائنها وتوطيد العلاقة بهم.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة توزيع المواد والمنتجات الصيدلانية بالجنوب-الوادي (فارما أنفست) تعرضنا إلى واقع الكفاءات البشرية في المؤسسة وعلاقتها بالتشخيص الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة من خلال إستخدام معامل الارتباط وذلك بعد جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من المؤسسة محل الدراسة، وبعدها قمنا بعرض وتفسير النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل أسئلة الدراسة والتي هدفت الى درجة قوة فعالية الكفاءات البشرية في عملية التشخيص الاستراتيجي بأبعاده الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تجنيد كافة طاقاتها ومهاراتها وقدراتها المادية والبشرية في متابعة التغيرات التي تطرأ على بيئتها الداخلية والخارجية،

ومن ثم مواكبة هذه التطورات، بما يحقق لها الاستخدام المثل في مواردها وتحسين أدائها العام من جهة، وفي تحقيق ميزة تنافسية وخلق قيمة للزبائن من جهة أخرى.

فمن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أنه توجد علاقة كبيرة وممتينة بين الكفاءات البشرية ولتشخيص الاستراتيجي في مؤسسة توزيع المواد والمنتجات الصيدلانية بالجنوب-الوادي، وهو الأمر المنطقي الواجب توفره في المؤسسات الاقتصادية الناشطة في السوق نظرا لما للكفاءات البشرية من أهمية في عملية التشخيص الاستراتيجي الذي بدوره يعتبر من الأولويات التي يجب أن تعمل المؤسسات على تكريسها بأكبر نجاعة، خدمة لاستراتيجية المؤسسة.



تشهد بيئة الأعمال جملة من التغيرات والتطورات في شتى المجالات وتزايدا كبيرا في حدة المنافسة، الأمر الذي يفرض على المؤسسات متابعة مستمرة ودائمة لتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية، أو ما يعرف بالتشخيص الاستراتيجي، وذلك يتطلب من المؤسسة بذل مجهودات إضافية وكبيرة تتطلب الإحاطة والدراية بقدر كبير من المعلومات والمهارات والمعارف التي تسمح لها بمواجهة المشاكل الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة إضافة لتوفير الكفاءات البشرية اللازمة للقيام بهاته المهام على الوجه الصحيح.

وهنا تبرز فعالية الكفاءات البشرية ذات المعرفة الكبيرة والمهارات العالية، في القيام بالمهام المنوطة بها بأكبر سرعة وأقل مجهود وأقل تكاليف ممكنة لما لها من خبرات ومهارات تسمح لها بخوض غمار المنافسة في ظل توقعها الصحيح في أغلب الأحيان بالمخاطر التي تهددها خارجيا واستغلال الفرص المتاحة للحصول على ميزة تنافسية وفرض نفوذها وبسط سيطرتها في السوق، وتحديد نقاط القوة داخل المؤسسة واستغلالها مما يمكنها من مجابهة المشاكل والعراقيل المتمثلة في

نقاط الضعف، وهذا لا يتأتى إلا بوجود كفاءات بشرية فعالة وناجعة بحيث تمثل الرهان الأفضل الذي تواجه به المؤسسة التحديات والتغيرات المتسارعة التي تواجه المؤسسات في الوقت الراهن. وانطلاقاً مما سبق قمنا بدراسة فعالية الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة من خلال إتباعنا المنهج الاستكشافي والاختباري، ودراسة حالة مؤسسة توزيع المواد والمنتجات الصيدلانية بالجنوب-الوادي، حيث جمعنا بمجموعة من البيانات التي تساعدنا على القيام بدراسة الحالة والألمام بجملته المتغيرات التي من شأنها أن تضيء على الموضوع نوع من الوضوح والشفافية وبكل مسؤولية وهذا ما لمسناه لدى مسؤولي المؤسسة عندما قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان على موظفي وإطارات المؤسسة، وقد تمكنا من خلال تحليل وتفسير إجاباتهم للوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي قد تزيد في نجاح المؤسسة أكثر والمضي قدماً نحو مستقبل أفضل.

نتائج الدراسة:

- توصلنا إلى أن المؤسسة تمتلك كفاءات بشرية ذات معرفة عالية ومهارات بسبب تمتعها بمستويات علمية عالية، وقدرتها على الابتكار والابداع وتوظيف خبراتهم المتواضعة لحل بعض المشاكل التي قد تؤول إليها المؤسسة.
- نظراً لأهمية التسيير بالكفاءات في المؤسسة إلا أننا لمسنا من خلال الدراسة أن المؤسسة مازالت تعتمد على بعض الطرق التقليدية في تسيير إدارتها وهذا لا يرجع لتقصير الإدارة ولكن قد يكون افتقارها لبعض الأساليب الحديثة في عملية التسيير.
- إن تبني نظام يعتمد على الكفاءات يمكن أن يحقق للمؤسسة جملة من الأهداف الجوهرية، من خلال خلق قيمة للعميل وتطوير عملية تسويق المنتج، وتحسين المركز التنافسي للمؤسسة. هذا بالإضافة إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة، سواء التسييرية أو التجارية أو التسويقية وغيرها.
- توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة واعية لأهمية التشخيص الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة، لكن مازال اهتمامها مركزاً على بعض جوانب التشخيص دون الأخرى، وهذا نتيجة لغياب نظام معلومات قوي يساهم في توفير المعلومات اللازمة، إضافة إلى نقص الكفاءات القادرة على التشخيص.
- كما أظهرت نتائج الدراسة كذلك أن الكفاءات البشرية للمؤسسة سواء من فئة الإداريين أو المهندسين يساهمون بشكل كبير في تشخيص بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، إلا أن هذا لا يمنعنا من القول ان عملية التشخيص عادة مازالت تخضع لبعض العاملين الأكثر خبرة، بدل الاعتماد على الأساليب الحديثة في التشخيص، خاصة في الجوانب المتعلقة بالموارد والمنافسين والزبائن.
- تنشط المؤسسة في قطاع تسوده المنافسة بين المتعاملين في مختلف جوانب النشاط وهو ما يعزز ضرورة الاهتمام أكثر بالجانب الاستراتيجي وكذا الاهتمام بالموارد البشري الذي من شأنه منحها ميزة تنافسية.
- كما خلصنا إلى أن المؤسسة تهتم أكثر بوظيفة التسويق والتوريد المرتبطة بطبيعة نشاطها. تؤكد النتائج المتوصل إليها على مطابقتها لفرضيات الدراسة والتي جاءت كالتالي:
- تمتلك فعالية في الكفاءات البشرية، مما كان له بالغ الأثر على أدائها ومدى نجاحها مما ساعدها على إمتلاك مهارات ومعارف بسبب تمتعها بمستويات علمية عالية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

- الكفاءات البشرية للمؤسسة سواء كانوا إداريين أو مهندسين يساهمون بشكل كبير في تشخيص بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وتحليلها وفقا لفعالية هذه الكفاءات وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
- خلصنا الى أن الكفاءات البشرية تساهم في التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

التوصيات:

- على ضوء النتائج التي توصلنا إليها في إطار هذه الدراسة، يمكن أن نقدم التوصيات التالية:
- من الضروري أن يدرك مسؤولي المؤسسة الأهمية الاستراتيجية التي أصبحت عليها الكفاءات البشرية في الوقت الحاضر، والتي يجب أن ينظر إليها على أنها أصل من أصول المؤسسة مثل رأس المال والمواد الأولية والآلات وغيرها، وأنها هي الأساس في فهم ما يحدث في بيئة المؤسسة.
- استحداث مصلحة خاصة على مستوى المؤسسة تختص بمتابعة وتطوير الموارد البشرية، احتياجاتهم، وتتولى تأطيرهم، ومراقبة مدى فعالية هذه الموارد لتحقيق الأهداف المرجوة منها.
- تخصيص دورات تكوينية خاصة تعمل على تطوير القدرات الشخصية للموظفين في مجالات تطوير المعارف والمهارات والإبداع، وروح المبادرة، تحمل المسؤولية، وبالتالي يمكن المؤسسة من خلق كفاءات مؤهلة لتتبع المتغيرات البيئية للمؤسسة. لاكتساب أكبر قدر ممكن من الخبرات.
- أن تولي المؤسسة اهتمام كبير للعنصر البشري المكون تكوينا أكاديميا بداية من شروط التوظيف التي يجب أن تكون تتوافق مع مستويات مهامهم داخل المؤسسة ويمكنهم منح الإضافة للمؤسسة.
- انتهاز أساليب علمية مدروسة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة التي من شأنها أن ترفع من مستوى قدرات المؤسسة التسويقية وإعطائها ميزة تنافسية عن غيرها والتخلي عن بعض الأحكام الشخصية والحلول العشوائية في تحليل واقع واستراتيجية المؤسسة.
- الانفتاح على المحيط الخارجي وفتح قنوات اتصال وإقامة اتفاقيات مع المؤسسات المختصة لرفع مستواها التسييري.

آفاق الدراسة:

- بعدما قمنا بمعالجة إشكالية بحثنا التي تحاول الإجابة عن فعالية الكفاءات البشرية في عملية التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، نقترح مجموعة من الدراسات التي قد تكون محل بحوث مستقبلية ونقترح منها على سبيل الذكر لا الحصر:
- إمكانية إجراء الدراسة لتشمل مقارنة مجموعة من المؤسسات بدل مؤسسة واحدة.
- الاعتماد على الدراسة القياسية البحتة بدل الاعتماد على الاستبيان الذي لا يكون دقيقا في أغلب الأحيان
- القيام بدراسات تشمل الكفاءات الفردية في المؤسسة لما لها من تأثير على استراتيجية المؤسسة

المراجع

I-الكتب باللغة العربية

- 1- احمد بن مويظة، إعداد إستراتيجية التسويق وعملياتها، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 2- احمد ماهر، الدليل العملي للمديرين في: الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الرابعة، 2007.
- 3- احمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
- 4- اسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، الطبعة الاولى، 2013.

- 5- اشوك تشاندا، شلبا كابرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2002.
- 6- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج وتطبيقاته، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 7- جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الاستراتيجية، خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2013.
- 8- حسن محمد احمد محمد المختار، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008.
- 9- حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي لبناء المهارات البحثية، مؤسسة دار الصادق الثقافية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 10- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 11- روبرت جي ويتمان وآخرون، التخطيط الاستراتيجي، كيف تتحصل على أقصى قيمة بإتباع إستراتيجية أعمال فعالة، ترجمة: بسمة ياسين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2011.
- 12- روبرتس بتس، ديفيد لي، الإدارة الاستراتيجية: بناء ميزة تنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 13- السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2012.
- 14- الياس بن ساسي، يوسف قرشي، التسيير المالي: دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة الأولى، 2006.
- 15- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 16- عابدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1989.
- 17- عبد الحميد زياب حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1996.
- 18- علي حسين علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال: البيئة الوظائف الاستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999.
- 19- عماد صالح سلام، البنوكا العربية والكفاءة الاستثمارية، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2004.
- 20- غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 21- سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002.
- 22- فريد ال فراي وآخرون، تيسير التخطيط الاستراتيجي للأعمال الصغيرة، ترجمة دينا عبد الإله الملاح، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2007.
- 23- فريد النجار، إدارة العمليات الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

- 24- فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الخامسة، 2014.
- 25- فيليب سادلر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: علا احمد صلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، 2008.
- 26- كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
- 27- كمال الدين الدهراوي، منهجية البحث العلمي في الإدارة والمحاسبة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 28- كمال عبد الحميد زيتون، التدريس: نماذجه ومهارته، عالم الكتب، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2003.
- 29- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم – عمليات – حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 30- مجيد كرخي، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 31- محمد الصاوي، محمد مبارك، البحث العلمي: أسسه وطريقة كتابته، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1992.
- 32- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات وظائف وتقنيات، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة الثانية، 2012.
- 33- محمد سمير احمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 34- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2003.
- 35- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: الفوائد، المراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 1999.
- 36- محمد عشاوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 37- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار الميسرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 38- ميشال غودي، قيس الهمامي، الاستشراف الاستراتيجي: المشاكل والمناهج، كراس لبيسور رقم 20، فرنسا، 2005.
- 39- نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، مصر، 2003/2002.
- 40- نبيل ابراهيم محمود الطائي، تحليلا لمتغيرات الاقتصاديات: الإنتاجية والكفاءات-التغير التقني- العمل ورأس المال، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 41- نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2007.
- 42- نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة، الأردن، عمان، 2010.
- 43- نيفيل ليك، المرشد العملي في التخطيط الاستراتيجي، ترجمة هدى فؤاد، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008.

II - المراجع باللغة الأجنبية

- 44- Alain Marion, le diagnostic d'entreprise méthode et processus, édition Economica, paris, France,1999.
- 45- Christian Marmuse, Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens, revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 2, N° 4, Université de Lille, France, décembre 1999.
- 46- Christian Paquay, PME & Stratégie, édition PRO, Belgique, 2005.
- 47- Christian Tahon, Abdennebi Talbi, Analyse de l'entreprise dans une démarche d'intégration, APII -JESA. Volume36 – n° 8/2002.
- 48- Franck brulant, les 7 points clés du diagnostic stratégique : avec la méthode des cas, Edition d'organisation, Paris, France, 2009.
- 49- François audigier, Nicole tutiaux-guillon, compétences et contenus les curriculums en questions,deboeck, 1ere édition, bruxelles, Belgique, 2008.
- 50- Guy le Boterf, Ingénierie et évaluation des compétences, 6eme édition, édition d'organisation, groupe eryrolles, Paris, 2011.
- 51- Jacques Aubert, Patrick Gilbert, L'évaluation des compétences : pratique psychologique (évaluation et diagnostic), Editions Mardaga, Sprimont, Belgique, 2003.
- 52- Jean-Pierre Helfer et autres Management Stratégie et Organisation, 3ème édition, Vuibert, France, 2000.
- 53- Lou VanBeirendonck, Tous compétents : Le management des compétences dans l'entreprise, édition beock, Belgique, 2006.
- 54- Michael Porter, Competitive strategy techniques for analyzing industries andcompetitors, free the press, New York, United States of America, 1998.
- 55- Mohamed Lamine Dhaoui, Guide méthodologique : Restructuration, mise à niveau et compétitivitéindustrielle, Organisation des nations unies pour le développent industriel, Vienne, Autriche, 2002.
- 56- Oméga bayonne, J-c Makimouna Ngoualat, Congo-Brazzaville diagnostique stratégies pour lacréation de valeur, L'Harmattan, France, 1999.
- 57- Vincent Plauchu, Akim A. Tairou, méthodologie du diagnostic d'entreprise, édition Harmattan,France, 2006.
- 58- Wakyengo Mukunda Pascal, Le Diagnostic de l'entreprise à court et moyen terme : Méthodeset objectifs, revue mercure international, Bruxelles, Belgique.2008.

III - المداخلات والملتقيات والأيام الدراسية

- 59- بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعبي، المسح البيئي وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ورقة بعنوان مقدمة للمعهد التخصصي للدراسات، جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية.
- 60- بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004.
- 61- ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والكفاءات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2005.
- 62- حاتم قابيل، المدير العربي والإدارة الاستراتيجية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى " التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الأداء المؤسسي، طنجة، المملكة المغربية، 2008.
- 63- الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004.
- 64- عادل عبد العزيز السن، الاستشراف وبناء السيناريوهات، ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل " الاستشراف والتخطيط الاستراتيجي، طنجة، المملكة المغربية، سبتمبر 2009.
- 65- عامر عامر احمد، جميلة أحسن، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09-نوفمبر 2010.
- 66- قدي عبد المجيد، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004.
- 67- قرزيس محمود، قايد خميسي، التسيير الحديث للكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب بفيظ لإدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، الجزائر، 2009.
- 68- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع وآفاق التطوير - تجارب الدول -، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 3-4/12/2012.
- 69- نوري منير، دور التدريب في تدعيم الميزة التنافسية، مدخل تنمية القدرات الذهنية والفكرية، مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثالث للمؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006.
- 70- هشام سفيان صلواتشي، يوسف بودة، تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر 2010.
- 71- وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة بسكرة، 22 فيفري 2010.

- 72- صولح سماح، محاضرات في تشخيص المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية 2016-2017.
- 73- عبد المحسن المبدل، محاضرات في مقرر الإحصاء الوصفي، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية، السنة الجامعية 2015/2016.
- 74- هاني عرب، محاضرات في مهارات التفكير والبحث العلمي، ملتقى البحث العلمي، 2009.

V-الأطروحات والرسائل والمذكرات

- 75- أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الأغواط، من 1999 إلى 2005، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2003-2004.
- 76- احميدة مالكية " محاولة تقييم أدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة للموسم الجامعي 2008/2009
- 77- بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لصناعة العطور -الوادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010/2011.
- 78- جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منصور بقسنطينة، 2006.
- 79- رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لهندسة المدنية والبناء، تحت اشراف: بن عنتر عبدالرحمان، رسالة مقدمة لنيل الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010/2011.
- 80- دارين بوزيدي، مساهمة لإعداد إستراتيجية المؤسسة في قطاع البناء: دراسة حالة مؤسسة الانجاز بسكرة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، فرع تسيير المؤسسات، باتنة، 2005/2006.
- 81- سامر زهرة، دور التشخيص الإستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل-بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014.
- 82- سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، السنة الجامعية 2013/2014.
- 83- سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، واقعه وأهميته وشروط تطبيقه (دراسة حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة

- بولاية بسكرة)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص علوم تجاري، فرع إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005.
- 84- سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- 85- فغولي حورية، دور تسيير وتنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2006.
- 86- مسعودي خيرة "دورتسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم للموسم الجامعي 2018/2017.
- 87- نذيرة بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مجموعة مسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، 2012/2011.

VI-المجلات والدراسات والأبحاث

- 88- بوغاري فاطمة الزهرة، تحليل الوضعية التنافسية لأقسام السوق BCG وGE، دراسة تطبيقية على مؤسسة ترافل، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 07، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، جانفي 2016.
- 89- كمال روائية والأستاذة وفاء بوقفة، دراسة تحليلية حول "أدوات التحليل الإستراتيجي بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة ملبنة إيدوغ عنابة" بجامعة باجي مختار عنابة ديسمبر 2016.
- 90- كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجلات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 07، جوان 2010.
- 91- رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2012.

VII-المواقع الإلكترونية

- 92- (Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité); MRCCE, disponible sur: <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5ledf602d3fc17.pdf>. (تم التصفح يوم 2020/05/11 على الساعة 10.00 صباحا)
- 93- <https://inataa.banouta.net/t6-topic1> 2020/06/15 على الساعة (تم التصفح يوم 14:06).
- 94- www.univ-ouragla.dz. (تم التصفح يوم 2020/06/28، على الساعة 14.30). عبد المجيد قدي، سملاي يحضية، نحو تنمية إستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة.

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
14	تعدد مفاهيم الكفاءات حسب Gay Le Boterf	I-01
18	الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية	I-02
22	مراحل تسيير الكفاءات	I-03
29	أهمية الكفاءات في المؤسسة الإقتصادية	I-04
33	مراحل دورة حياة المهارات	I-05
46	عناصر التشخيص الاستراتيجي	II-01
55	العوامل المؤثرة على البيئة الخارجية	II-02
57	القوى الخمس التي تشكل المحيط التنافسي	II-03
62	مصفوفة المجموعة الاستشارية لبوسطن (BCG)	II-04
64	مصفوفة ADL	II-05
65	مصفوفة ماكينزي GE	II-06
66	نموذج التحليل الثنائي (SWOT)	II-07
80	الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع المواد والمنتجات الصيدلانية بالجنوب-الوادي	III-01

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
43	أهم الفروقات بين التشخيص الاستراتيجي والتشخيص الوظيفي	II-01
56	بعض العوامل المهمة في تشخيص البيئة العامة للمؤسسة	II-02
85	خصائص عينة الدراسة	III-01
87	نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة	III-02
87	معامل ألفا كرونباخ	III-03
88	درجات مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)	III-04
88	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي	III-05
89	تحليل اجابات عينة الدراسة للكفاءات البشرية في المؤسسة	III-06
91	تحليل اجابات عينة الدراسة حول التشخيص الداخلي للمؤسسة	III-07
93	تحليل اجابات عينة الدراسة حول التشخيص الخارجي للمؤسسة	III-08
95	معامل الالتواء	III-09
96	أنواع علاقة معامل الارتباط بين المتغيرين	III-10
96	معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بأبعاده	III-11
97	ملخص لنتائج إختبار الفرضيات للدراسة	III-12

الملحق رقم (01): الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان

الإسم واللقب	الوظيفة
الأستاذ علي ذهب	أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر الوادي
الدكتور ريمي رضا	أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر الوادي
الدكتور ناصر ضو	أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر الوادي
الدكتور أحمد نصير	أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر الوادي

الملحق رقم (02): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم العلوم الاقتصادية

السنة الثانية ماستر إقتصاد وتسيير مؤسسات



أخي الفاضل ...، أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...،

الاستبانة موجهة لكل أفراد (موظفين ومساهمين) مؤسسة توزيع المواد والمنتجات الصيدلانية بالجنوب-الوادي (PHARMA INVEST SUD)، وهي عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بحثية ميدانية تتضمن عنوان:

"فعالية الكفاءات البشرية في التشخيص الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية جامعة الوادي

ونظراً لأهمية رأيك في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة نتائج الاستبانة تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة بالغ اهتمامكم فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساس من عوامل نجاحها، علماً بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

تقبلوا أسمى عبارات التقدير والاحترام

إعداد الطلبة:

- عيده عبد الباسط

- مباركية علي

إبراهيم

- بوحامد أحمد رضا

تحت إشراف:

الأستاذ: ذهب علي

الدكتور: قعيد

السنة الجامعية 2020/2019

القسم الأول: البيانات العامة

يهدف هذا القسم للتعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للكفاءات البشرية التي تتضمنها مؤسسة توزيع المواد والمنتجات الصيدلانية بالجنوب الوادي بغرض تحليل وتفسير النتائج، لذا نرجوا من سيادتكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: أقل من 30 سن من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: ثانوي تقني أو تقني بامي سانس مهندس ماستر دراسات عليا

4- الخبرة المهنية: أقل من 5 سن من 5 إلى 10 سن من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

5- التحكم في الإعلام الآلي: ضع من ط جيد

القسم الثاني: مساهمة الكفاءات البشرية في عملية التشخيص الإستراتيجي

يهدف هذا القسم إلى تشخيص متغيرات الدراسة الكفاءات البشرية، والتشخيص الإستراتيجي في المؤسسة لذا نرجوا من سيادتكم وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة وفق الخيارات المتاحة.

الكفاءات البشرية:

الرقم	الكفاءات البشرية	درجات القياس
-------	------------------	--------------

			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	تعتمد المؤسسة في عملها على خبرة مواردها البشرية						
2	تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءة مهنية عالية						
3	الكفاءات البشرية داخل المؤسسة تسهل وتيرة العمل وتحقق التميز لها						
4	تستخدم المؤسسة أثناء عملها الكفاءات الأكثر خبرة ملائمة لنشاطها						
5	خبرة الكفاءات البشرية في المؤسسة تزيد من نجاعة العمل ودقته						
6	تهتم المؤسسة بعمليات رسكلة الكفاءات البشرية وفق ماتقتضيه حاجياتها						
7	تهتم المؤسسة بتوفير وتهيئة الظروف الملائمة للموارد البشرية بغرض تحقيق أهدافها						
8	تهتم المؤسسة بتحفيز كفاءاتها البشرية (مكافآت مادية، ترقيات، عطل استثنائية)						
9	تهتم المؤسسة بتطوير العلاقات المهنية بين كفاءاتها البشرية						
10	تحقق الكفاءات البشرية أداءا متميزا للمؤسسة						
11	تساهم الكفاءات البشرية في فعالية وتطوير مهام المؤسسة						
12	تشجع المؤسسة كفاءاتها البشرية على خلق آليات جديدة للعمل						
13	تمتلك الكفاءات البشرية في المؤسسة القدرة على فهم المهام المنوطة بها						
14	تحقق الكفاءات البشرية للمؤسسة ميزة تنافسية						

التشخيص الإستراتيجي:

1- البيئة الداخلية للمؤسسة

الرقم	درجات القياس				
	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1					
2					
3					
4					

					5	تهتم المؤسسة بمتابعة الفرص المتاحة لتوسيع نشاط عملها
					6	تعمل المؤسسة على دراسة بطاقات زبائنها بما يحقق الثقة المتبادلة بينهما
					7	تهتم المؤسسة بتوفير الشروط الضرورية والمناسبة لعملية التخزين
					8	يتصف العمل داخل المؤسسة بالمرونة مما يسهل عملية تفادي الأخطاء
					9	تعمل المؤسسة على تطوير وتحسين قدرات كفاءاتها بما يخدم المصلحة العامة
					10	تساهم ثقافة العمال المهنية في حل المشاكل الداخلية للمؤسسة
					11	تعمل المؤسسة على خلق جو ديناميكي تفاعلي داخل المؤسسة
					12	تعمل المؤسسة على تعزيز وتدعيم نقاط القوة لديها وتسعى للقضاء على نقاط الضعف

2- البيئة الخارجية للمؤسسة

درجات القياس					الرقم	2- تشخيص البيئة الخارجية (عملية التسويق)
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
					1	تتابع المؤسسة باستمرار أنشطة منافسيها في السوق
					2	تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحسين حصتها السوقية
					3	تدرس المؤسسة إمكانية دخول منافسين جدد للسوق
					4	تسعى المؤسسة لمعرفة المنتجات البديلة التي يحتمل أن تنافس سلعها
					5	تعمل المؤسسة على استغلال الفرص المتاحة لزيادة قدراتها التسويقية
					6	تهتم المؤسسة دوماً على تلبية رغبات العملاء والحفاظ على ولائهم
					7	تسعى المؤسسة لدراسة طلبات الزبائن وتوفير حاجياتهم من السلع المطلوبة

					تعمل المؤسسة على توفير المنتجات المفقودة في السوق وبكميات معتبرة	8
					تسعى المؤسسة على إيجاد قنوات توريد جديدة في السوق	9
					تهتم المؤسسة بمواكبة التغيرات الطارئة في السوق بصفة مستمرة	10
					تهتم المؤسسة بتلبية حاجيات زبائنها في حينها	11
					تهتم المؤسسة بالزبائن الجدد من أجل استغلال الفرص المتاحة والقضاء على التهديدات	12

الملحق رقم (03): القانون الأساسي للشركة

أمام الأستاذة / زلاقي نصيرة، الموثقة بسطيف
حي تليجان شارع صاولة لخضر ، الموقعة أدينا
حضر

ضرييسة الطابع
المحصل
لفائدة الخزينة

السيد/ خلف بلقاسم بن بشير ، المولود بالوادي في الثالث والعشرين من شهر
ألف و تسعمائة و ثمانية و ستين، عدد 01913 عقد ميلاده، الساكن
بحي 08 أوت 1955 قمار الوادي، الحاصل لرخصة الميافة المادرة عن
قمار ولاية الوادي في : 2010/07/25 تحت رقم : 2144/06/39 ، -مزاوي
الجنسية، بصفته رئيس مجلس إدارة الشركة ذات أسهم فارما أنست جوب حسب
محضر الجمعية العامة بتاريخ: 2018/06/23 و مستخرج مجلس الإدارة الصادر
بتاريخ: 2018/06/23 تحت رقم: 13 و طلب منا جعل القانون الأساسي للشركة
يتماشى و عقود التنازل في الأسهم المحررة من طرف الأستاذ عيشوش خالد الموثق
بالوادي و التي تبقى نسخة منها مرفقة بأصل هذا العقد. _____
وقبل الشروع في موضوع العقد عرض ما يلي: _____
العرض

عقد: تعديل
فارما أنفست جنوب
ش ذ ا
بتاريخ: 2018/12/31
فهرس رقم: 2018/615

أولا: بموجب عقد تأسيس محرر من طرف الأستاذ عيشوش خالد الموثق بالوادي
بتاريخ 2016/06/26 تحت رقم: 2016/829، و المسجل بمكتب التسجيل و الطابع
بالوادي بتاريخ : 2016/07/10، سجل: 05، صفحة: 414، رقم: 104135، أسست
المؤسسة الحالية تحت اسم: فارما أنفست جنوب ش.ذ.أ.
مقرها الاجتماعي: المنطقة الصناعية كوينين بلدية كوينين ولاية الوادي،
موضوعها: تجارة بالجملة للمواد الصيدلانية - تجارة بالجملة للمواد شبه الصيدلانية،
الغناد و الأدوات الطبية الجراحية، لواحقها و قطع غيارها و المستهلكات - استيراد و
تصدير المواد شبه الصيدلانية المعدات و التجهيزات الطبية الجراحية، قطع غيارها و
المستهلكات- تعبئة المواد الصيدلانية- صنع المنفوجات شبه الصيدلانية معدات،
أجهزة و أدوات طبية جراحية- صناعة المنتجات الصيدلانية. _____
مدتها: تسعة و تسعين 99 سنة.

رأسمالها: مائتي مليون دينار جزائري (200.000.000,00 دج) و ينقسم إلى
عشرة الاف (10.000) سهم، يقدر كل سهم منه بعشرين ألف دينار جزائري
(20.000,00 دج) وزعت على المساهمين بنسب مساهمة كل واحد منهم كما يلي:

- 01- للسيد/ ذياب ياسين مائة سهم أي..... 100 سهم
- 02- للسيد/ شعرايطه جعفر مائة سهم أي..... 100 سهم
- 03- للسيد/ صوالح عبد اللطيف مائة سهم أي..... 100 سهم
- 04- للسيد/ شحونة بالقاسم ثلاثمائة سهم أي..... 300 سهم
- 05- للسيد/ خلف بلقاسم ثلاثمائة و خمسون سهم أي..... 350 سهم
- 06- للسيد/ العايب بويكر مائة سهم أي..... 100 سهم
- 07- للسيد/ دقة محمد مائة و خمسون سهم أي..... 150 سهم
- 08- للسيد/ نعرورة حمزه مائتي سهم أي..... 200 سهم
- 09- للسيد/ نصرات عبد المطلب مائة و خمسون سهم أي..... 150 سهم
- 10- للسيد/ بالي محمد مائة سهم أي..... 100 سهم
- 11- للسيد/ الأبيحس مسعود مائة سهم أي..... 100 سهم
- 12- للسيد/ عزيزي أحمد مائة سهم أي..... 100 سهم
- 13- للسيد/ دقة محمد الهادي مائة سهم أي..... 100 سهم
- 14- للسيدة/ ديبلي خديجة مائة سهم أي..... 100 سهم
- 15- للسيدة/ مومن بكوش زينب مائة سهم أي..... 100 سهم
- 16- للسيدة/ موان نجاح مائتي سهم أي..... 200 سهم
- 17- للسيدة/ عثمانى مريبط عزيزة مائة سهم أي..... 100 سهم
- 18- للسيد/ شقور إبراهيم مائة و خمسون سهم أي..... 150 سهم
- 19- للسيد/ بن ناصر كمال مائة سهم أي..... 100 سهم
- 20- للسيد/ كينه العائش مائة سهم أي..... 100 سهم



تابع الملحق رقم (03)

- 21- للسيد/ عبد المالك سليم مانتى سهم أي..... 200 سهم
 22- للسيد/ سابعي فريد مائة سهم أي..... 100 سهم
 23- للسيد/ صوالح بدادي محمد مائة سهم أي..... 100 سهم
 24- للسيد/ بالفار عبد الرزاق ثلاثمائة و خمسون سهم أي..... 350 سهم
 25- للسيد/ رزاق يعزف فوزي مائة سهم أي..... 100 سهم
 26- للسيد/ بلول البشير مائة سهم أي..... 100 سهم
 27- للسيد/ مراد الأزهر مائة سهم أي..... 100 سهم
 28- للسيد/ لعبادي سمير مائة سهم أي..... 100 سهم
 29- للسيد/ معوش العيد مائة سهم أي..... 100 سهم
 30- للسيد/ بن عتوس إسماعيل مائة سهم أي..... 100 سهم
 31- للسيد/ بلول عبد الكريم مائة سهم أي..... 100 سهم
 32- للسيد/ جبالي يوسف مائة سهم أي..... 100 سهم
 33- للسيد/ خلائفة مبروك ثلاثمائة و خمسون سهم أي..... 350 سهم
 34- للسيد/ ذيب البشير مائة سهم أي..... 100 سهم
 35- للسيد/ خلائفة حمزه مائة سهم أي..... 100 سهم
 36- للسيد/ فارح اسمعير مائة سهم أي..... 100 سهم
 37- للسيد/ عبيد البشير مائة سهم أي..... 100 سهم
 38- للسيد/ زهلي عبد القهار مائة سهم أي..... 100 سهم
 39- للسيد/ بكري محمد مائة سهم أي..... 100 سهم
 40- للسيد/ بحري عبد المؤمن ثلاثمائة و خمسون سهم أي..... 350 سهم
 41- للسيد/ الأشعري عمار ثلاثمائة و خمسون سهم أي..... 350 سهم
 42- شركة ذات أسهم فارما أنفست ش.ذ.أ أربعة آلاف سهم..... 4000 سهم
 المجموع: عشرة آلاف سهم..... 10.000 سهم

و عين السيد/ الأشعري عمار رئيس مجلس الإدارة. مع التأكيد على أنه قد تمت جميع الإجراءات القانونية من نشر و إشهار و قيد الشركة بالسجل التجاري المحلي لولاية الوادي تحت رقم: 16 ب 0544027-39/00 بتاريخ 2016/08/16.

ثانياً: أنه بموجب محضر اجتماع الجمعية العامة للشركة المؤرخ في: 23 جوان 2018، و الذي قرر فيه المساهمين ما يلي:

01- قرروا تعيين السيد/ بالفار عبد الرزاق عضو في مجلس الإدارة بدل السيد/ بحري عبد المؤمن.

02- بموجب مستخرج مجلس الإدارة للشركة ذات أسهم فارما أنفست ش.ذ.أ الصادر بتاريخ: 2017/12/02 تحت رقم: 142 و الذي قرروا فيه تعيين السيد/ حارش عدنان بدل السيد/ سواليبي مراد.

03- بموجب مستخرج مجلس الإدارة الصادر بتاريخ: 2018/06/23 تحت رقم: 13 فإن السيد/ خلائفة مبروك قد تم قبول استقالته من مجلس الإدارة.

ثالثاً: بموجب عقد تعديلي محرر من طرف الأستاذ عيشوش خالد الموثق بالوادي بتاريخ: 2018/08/07 تحت رقم: 2018/751، و المسجل بمكتب التسجيل و الطابع بالوادي بتاريخ: 2018/08/13، سجل: 28، صفحة: 2785، رقم: 27842، قرر المساهمين تعديل المادة 16 بتعيين السيد/ بالفار عبد الرزاق عضو في مجلس الإدارة بدل السيد/ بحري عبد المؤمن، و بموجب مستخرج مجلس الإدارة لشركة ذات أسهم فارما أنفست ش.ذ.أ قرروا فيه تعيين السيد/ حارش عدنان بدل السيد/ سواليبي مراد، و بموجب مستخرج مجلس الإدارة فإن السيد/ خلائفة مبروك قد استقال من مجلس الإدارة، و الباقي بدون تغيير.

رابعاً: بموجب عقد تعديلي محرر من طرف الأستاذ عيشوش خالد الموثق بالوادي و المسجل بمكتب التسجيل و الطابع بالوادي بتاريخ: 2018/10/03، سجل: 101، صفحة: 392، رقم: 103915، تنازل السيد/ بن عتوس إسماعيل عن جميع أسهمه و المقدرة بمائة (100) لفائدة المتنازل لهما السيد/ الأشعري عمار و الشركة ذات أسهم فارما أنفست ش.ذ.أ، و كما تنازل السيد/ بحري عبد المؤمن عن جميع أسهمه و

تابع الملحق رقم (03)

تصديقت المطابع
المحصل
لشاهدة الخيرية

35- عقد محرر بتاريخ: 2018/12/06 تم فيه تقارن السيد/ ساهي بن جوي
من أسهمه و المقدره بـ (100) سهم لصالح شركة ذات أسهم فارما أنفست ش.ذ.أ
36- عقد محرر بتاريخ: 2018/12/18 تم فيه تقارن السيد/ طارق محمد بن جوي
من أسهمه و المقدره بـ (100) سهم لصالح شركة ذات أسهم فارما أنفست ش.ذ.أ
37- عقد محرر بتاريخ: 2018/12/18 تم فيه تقارن السيد/ عيسى بن طاهر
عن جميع من أسهمه و المقدره بـ (100) سهم لصالح شركة ذات أسهم فارما
أنفست ش.ذ.أ.

38- عقد محرر بتاريخ: 2018/12/18 تم فيه تقارن السيد/ سعوي السيد بن جوي
من أسهمه و المقدره بـ (100) سهم لصالح شركة ذات أسهم فارما أنفست ش.ذ.أ
و بناء على عقود التنازل السابق ذكرها فإنه يصبح رأسمال الشركة مقدر
بين المساهمين كما يلي:

- الشركة ذات أسهم فارما أنفست ش.ذ.أ تسعة آلاف و ستمائة و خمسة
ثمانون سهم أي..... 9785 سهم
- السيد/ شرايطه جعفر: مائة سهم أي 100 سهم
- السيد/ خلف بلقاسم: خمسة و ثلاثون سهم أي 35 سهم
- السيد/ بلقار عبد الرزاق: عشرة أسهم أي 10 سهم
- السيد/ خلايفة ميروك: عشرة أسهم أي 10 سهم
- السيدة/ موان نجاح: عشرة أسهم أي 10 سهم
- السيد/ عزيزي أحمد: عشرة أسهم أي 10 سهم
- السيد/ لعيادي سمير: عشرة أسهم أي 10 سهم
- السيد/ بن ناصر كمال: عشرة أسهم أي 10 سهم
- السيد/ الأثعري عمار: عشرة أسهم أي 10 سهم
- السيد/ جبالي يوسف: عشرة أسهم أي 10 سهم

الموظفين

لتنفيذ هذا العقد وتوابعه القانونية أختار الحاضرون أعلاه بالنسبة لهم ممثلين شرعيين
سكانهم المذكور أعلاه وبالنسبة للشركة مقررًا للاجتماعي السامي ببلدنا

الإعلان والنشر

يخول لحامل نسخة من هذا التعديل صلاحيات القيام بأداءات الإيداع والشحن الخيرية.

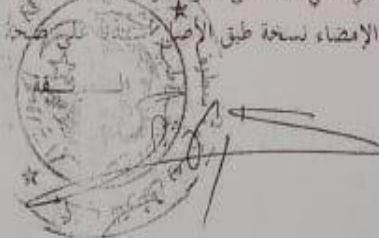
المصاريف

تحمل الشركة جميع المصاريف الناجمة عن هذا العقد، ويرجى في المصاريف الخاصة بالشركة
وإثباتها لم تقدم ذكره

حضر وتلى وقع هذا العقد بالمكتب العمومي لتوثيق للأمانة/ زلاني نصير في سنة 1440
سنة الفين و ثمانية عشر

وفي اليوم/ الحادي و الثلاثين ديسمبر.

وبعد التلاوة التي تمت على مسن الشركة قام أعضاء هذا العقد مع الوثيقة
و يلي الإمضاء نسخة طبق الأصل مستندة على صحة نقلها نحن المؤلفة الوفاة ذواتها



تأشيرة
عدد الصفحات: 05
عدد الحالات: 00
عدد الكلمات المشتملة: 00