



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة زيان عاشور الجلفة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه  
الطور الثالث  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الموارد البشرية

العنوان

أثر إدارة الكفاءات على تعزيز اليقظة الإستراتيجية في منظمات الأعمال  
دراسة ميدانية

من إعداد

قاسم-ي كريمة

المناقشة بتاريخ: 2024/02/08 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة الجلفة	أستاذ	أ.د. طارق هزرشي
مشرفا ومقررا	جامعة الجلفة	أستاذ	أ.د. جعلاب الزهرة
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ	أ.د. بدروم أحمد
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر - أ.	د. سويسي طه عبد الرحمن
ممتحنا	جامعة الأغواط	أستاذ	أ.د. زيد الخير ميلود
ممتحنا	جامعة الأغواط	أستاذ	أ.د. بن برطل عبد القادر

السنة الجامعية: 2024/2023





Ministry of Higher Education and Scientific Research  
Ziane Achour University of Djelfa



Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences  
Department of Management Sciences

## PhD Thesis Third Phase

**Division:** Management Sciences

**Specialty:** Human Resource Management

### Title:

**The impact of competency management on enhancing strategic  
vigilance in business organizations**

**Field study**

**Prepared by:  
Karima Kasmi**

**Discussed and publicly approved on: 08/02/2024 By the committee composed of:**

Hazerchi Tarek	Professor	University of Djelfa	President
Djalab Zohra	Professor	University of Djelfa	Rapporteur
Derroum Ahmed	Professor	University of Djelfa	Examiner
Souissi Taha Abderahman	Lecturer Professor A	University of Djelfa	Examiner
Miloud Zidelkheir	Professor	University of Laghouat	Examiner
Benbertal Abdelkader	Professor	University of Laghouat	Examiner

**University Year : 2023/2024**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

إلى من رباني على الصبر وعلمني أن الحياة جهاد وأن العلم سلاح...

إلى والدي حفظه الله.

إلى من شجعتني ومنحتني الثقة والأمل بالمستقبل...

إلى والدتي حفظها الله.

إلى من كانوا لي حشدا لهمتي إلى أختي وأخوي وأولادهم.

جميع أفراد عائلتي.

إلى جميع زملائي وزميلاتي بالجامعة.

إلى رفيقتي دربي وصديقتي عمري "مارية" و"سميرة".

إلى جميع أساتذتي.

وإلى كل غيور على دينه الإسلام جاد في طلب العلم النافع....

إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد.

إلى هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل راجيا من الله القبول.

قاسمي كريمة

## الشكر والعرفان

أحمد الله على جزيل نعمه، وأشكره شكر المعترف بمننه وأصلي وأسلم على صفوة أنبيائه، وعلى آله وصحبه ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين أما بعد:

اعترافا منا بالفضل وتقديرا للجميل، لا يسعني وأنا أنتهي من إعداد هذه المذكرة إلا أن أتوجه بجزيل شكري وامتناني إلى:

أستاذتي ومشرفتي، البروفيسورة "جعالاب الزهرة" على قبولها الإشراف على هذه المذكرة، ومنحها لي من وقت وجهد وتوجيه، وإرشاد لإنجاز هذا العمل.

الأساتذة المحكمين الأفاضل كل باسمه.

كذلك للأساتذة: السعيد محمد جوال، محمد الأمين العبدلي، سعيد بن دنيدينة، علوط فتيحة، لبوز نوح، محمد بن موسى على جميل دعمهم وتعاونهم وإرشاداتهم لإتمام هذا العمل.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كل من ينتمي إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة، الذين يحملون أقدس رسالة في الحياة، والذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة والوصول إلى هذه المرحلة.

كما أشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه الأطروحة وإثرائها...

وإلى مديرين وإطارات مجمع صيدال الذين ساعدوني على إتمام هذه الدراسة وقدموا لنا كافة المعلومات.

إليهم جميعًا كل التقدير والاحترام...

قاسمي كريمة

## ملخص الدراسة

إن نجاح وبقاء المنظمات مرهون بمدى قدرتها على التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئتها، من خلال رصد ومتابعة التطورات الحاصلة في البيئة الذي تنشط فيه وتحليله من أجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات، مما دفع بالمنظمات إلى البحث عن خطوات علمية وعملية ناجحة للتعامل مع تأثيرات هذه التطورات والتأقلم معها بكل احترافية، مما يفرض عليها ضرورة الوعي بأن بقاءها أصبح مرهونا أكثر من أي وقت مضى بقدرتها على الاستثمار في الكفاءات من خلال تطبيق نموذج إدارة الكفاءات في المنظمات المعاصرة، حيث تعتبر أحد عوامل نجاح عملية اليقظة الإستراتيجية من خلال تعزيز قدرة خلايا اليقظة جمع المعلومات وتحليلها ونشرها لاستفادة منها في اتخاذ القرارات. ومنه هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر إدارة الكفاءات بأبعادها (توظيف الكفاءات، تعويضات الكفاءات، تطوير الكفاءات، تقييم الكفاءات) على تعزيز اليقظة الإستراتيجية من خلال: (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية) بالمجمع الصناعي صيدال.

وللوصول إلى تحقيق هدف الدراسة، تمت الاستعانة باستبانة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، تكونت عينة الدراسة من (103) أفراد يمثلون فئة الإطارات والموظفين بالمجمع الصناعي صيدال، وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها من تحليل البيانات واختبار الفرضيات، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين إدارة الكفاءات واليقظة الإستراتيجية في المجمع محل الدراسة، كما تبين وجود أثر مهم ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الكفاءات على تعزيز اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعه بالمجمع الصناعي صيدال. وقد توصلت الدراسة أيضا إلى تأكيد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة الكفاءات الحاصل بالمجمع تعزى للمتغير العمر.

وفي ضوء هذه النتائج تم تقديم بعض الاقتراحات أهمها: ضرورة إنشاء وحدة خاصة بإدارة الكفاءات والمواهب، وضرورة إدراك المديرين بأن أول خطوة في إدارة الكفاءات تكمن في استقطاب وانتقاء الكفاءات، وضرورة توفير دمج الحوافر المادية مع المعنوية بما يساهم في الاحتفاظ على الإطارات وتشجيعهم على تبادل المعارف والمهارات، إعداد نظام تقييم متكامل لنشاط الكفاءات الفردية والجماعية متكامل وفق معايير واضحة يضمن العدالة ويربطها بنظام الأجور والحوافر، ينبغي إنشاء خلية اليقظة الإستراتيجية بمفهومها الشامل وتوفير كافة الإمكانيات المادية والإطارات البشرية المتخصصة والعمل على تعزيز ثقافة اليقظة الجماعية لدى الإطارات والأفراد داخل المجمع ككل.

**الكلمات المفتاحية:** الكفاءات، إدارة الكفاءات، المعلومات، اليقظة الإستراتيجية، اتخاذ القرارات، المجمع الصناعي صيدال.

## **Abstract**

The success and survival of organizations depend on their ability to adapt to changes happening in their environment by monitoring and following the developments in the environment in which they operate and analyzing them to exploit opportunities and avoid threats. This has led organizations to search for successful scientific and practical steps to deal with the impacts of these developments and adapt to them professionally, thereby necessitating awareness that their survival is more than ever dependent on their ability to invest in competencies. The application of the competency management model in contemporary organizations is considered one of the factors contributing to the success of the strategic vigilance process by enhancing the capacity of alert cells to collect, analyze, and disseminate information for decision-making purposes. This study aims to highlight the impact of competency management in its dimensions (competency utilization, competency compensation, competency development, and competency assessment) on enhancing strategic vigilance through: (technological vigilance, competitive vigilance, commercial vigilance, and environmental vigilance) at the Saidal Industrial Group.

In order to achieve the study's objective, a questionnaire was used to collect initial information from the study sample. Subsequently, data was collected, analyzed, and hypotheses were tested using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The study sample consisted of 103 individuals representing the category of managers and employees at Saidal Industrial Group. Based on the results obtained from data analysis and hypothesis testing. The results showed a strong positive correlation between competency management and strategic vigilance at the studied complex. There was a significant statistical impact of competency management dimensions on enhancing strategic vigilance in its various forms at Saidal Industrial Group. The study also confirmed the presence of statistically significant differences in the perceptions of respondents regarding the level of competency management achieved in the organization attributed to the age variable.

Based on the previous results, the study suggests several recommendations, such as the need to create a special department for competencies and talents, the need for managers to realize that the first step in competency management lies in attracting and selecting competencies, the need to integrate material rewards with moral ones to contribute to retaining employees and encouraging them to exchange knowledge and skills, preparing a comprehensive evaluation system for individual and collective competencies' activity according to clear standards that ensure fairness and linking it to the salary and rewards system, The strategic vigilance cell should be established in a comprehensive sense, providing all material resources and specialized human resources, and working to promote a culture of collective vigilance among managers and individuals within the group SAIDAL as a whole.

**Keywords:** competencies, competency management, information, strategic vigilance, decision-making, Saidal Industrial Group.

## **Résumé**

The success and survival of organizations depend on their ability to adapt to changes happening in their environment by monitoring and following the developments in the environment in which they operate and analyzing them to exploit opportunities and avoid threats. This has led organizations to search for successful scientific and practical steps to deal with the impacts of these developments and adapt to them professionally, thereby necessitating awareness that their survival is more than ever dependent on their ability to invest in competencies. The application of the competency management model in contemporary organizations is considered one of the factors contributing to the success of the strategic vigilance process by enhancing the capacity of alert cells to collect, analyze, and disseminate information for decision-making purposes. This study aims to highlight the impact of competency management in its dimensions (competency utilization, competency compensation, competency development, and competency assessment) on enhancing strategic vigilance through: (technological vigilance, competitive vigilance, commercial vigilance, and environmental vigilance) at the Sidal Industrial Group.

In order to achieve the study's objective, a questionnaire was used to collect initial information from the study sample. Subsequently, data was collected, analyzed, and hypotheses were tested using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The study sample consisted of 103 Individuals representing the category of managers and employees at Sidal Industrial Group. Based on the results obtained from data analysis and hypothesis testing, The results showed a strong positive correlation between competency management and strategic vigilance at the studied complex. There was a significant statistical impact of competency management dimensions on enhancing strategic vigilance in its various forms at Sidal Industrial Group. The study also confirmed the presence of statistically significant differences in the perceptions of respondents regarding the level of competency management achieved in the organization attributed to the age variable.

Based on the previous results, the study suggests several recommendations, such as: the need to create a special department for competencies and talents; the need for managers to realize that the first step in competency management lies in attracting and selecting competencies; the need to integrate material rewards with moral ones to contribute to retaining employees and encouraging them to exchange knowledge and skills; preparing a comprehensive evaluation system for individual and collective competencies activities according to clear standards that ensure fairness and linking it to the salary and rewards system; The strategic vigilance cell should be established in a comprehensive sense, providing all material resources and specialized human resources and working to promote a culture of collective vigilance among managers and individuals within the SAIDAL group as a whole.

**Mots-clés** : compétences, management des compétences, information, veille stratégique, prise de décision, Groupe Industriel Sidal.

رقم الصفحة	المحتويات
I	الإهداء
II	الشكر والعرفان
III	ملخص الدراسة
VI	فهرس المحتويات
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الجداول
XIII	قائمة الملاحق
أ - ص	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الكفاءات</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مساهمة نظريات المنظمات في تطور مفهوم الكفاءات
3	المطلب الأول: تطور مفهوم الكفاءات في النظرية الكلاسيكية
5	المطلب الثاني: تطور مفهوم الكفاءات في ظل المدرسة الإنسانية والسلوكية
8	المطلب الثالث: تطور مفهوم الكفاءات في النظريات الحديثة
11	المطلب الرابع: التحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الكفاءات
14	المبحث الثاني: المنطلقات الأساسية لمفهوم الكفاءات
14	المطلب الأول: مفهوم الكفاءة
17	المطلب الثاني: أهمية الكفاءات
20	المطلب الثالث: خصائص وأبعاد الكفاءة
23	المطلب الرابع: أنواع الكفاءات
31	المبحث الثالث: ماهية إلى إدارة الكفاءات
31	المطلب الأول: مفهوم إدارة الكفاءات
35	المطلب الثاني: أهداف إدارة الكفاءات وأسباب تطبيقها
36	المطلب الثالث: مقاربات إدارة الكفاءات
37	المطلب الرابع: أدوات إدارة الكفاءات
42	المبحث الرابع: سيرورة إدارة الكفاءات
42	المطلب الأول: توظيف الكفاءات
49	المطلب الثاني: تطوير الكفاءات
60	المطلب الثالث: تعويضات الكفاءات
66	المطلب الرابع: تقييم الكفاءات
70	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لليقظة الإستراتيجية	
72	تمهيد
73	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول اليقظة الإستراتيجية
73	المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية
76	المطلب الثاني: العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية
78	المطلب الثالث: أهمية اليقظة الإستراتيجية
80	المبحث الثاني: سيورة اليقظة الإستراتيجية
80	المطلب الأول: أنواع اليقظة الإستراتيجية
84	المطلب الثاني: طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية
92	المطلب الثالث: نظم اليقظة الإستراتيجية
93	المطلب الرابع: آليات اليقظة الإستراتيجية
97	المبحث الثالث: نظام المعلومات في المنظمات
97	المطلب الأول: ماهية نظام المعلومات
99	المطلب الثاني: أهداف وأنواع نظم المعلومات
102	المطلب الثالث: موارد نظام المعلومات
103	المطلب الرابع: تأثير نظام المعلومات في دعم اليقظة الإستراتيجية
105	المبحث الرابع: أساسيات اليقظة الإستراتيجية
105	للمطلب الأول: وظائف اليقظة الإستراتيجية
106	لمطلب الثاني: مظاهر وشروط اليقظة الإستراتيجية
107	المطلب الثالث: أخلاقيات اليقظة الإستراتيجية
108	المطلب الرابع: صعوبات اليقظة الإستراتيجية:
110	المبحث الخامس: متطلبات تعزيز اليقظة الإستراتيجية من خلال إدارة الكفاءات
110	المطلب الأول: مساهمة الكفاءات في تعزيز اليقظة الإستراتيجية
119	المطلب الثاني: مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية
128	المطلب الثالث: أثر إدارة الكفاءات في تعزيز اليقظة الإستراتيجية
133	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
135	تمهيد
136	المبحث الأول: نظرة عامة عن مجمع صيدال
136	المطلب الأول: تقديم المجمع الصناعي صيدال
145	المطلب الثاني: تقييم واقع نشاط المجمع الصناعي صيدال
152	المطلب الثالث: تشخيص واقع إدارة الكفاءات بمجمع صيدال

158	المطلب الرابع: واقع اليقظة الإستراتيجية من خلال تقديم عام لمركز البحث والتطوير بمجمع صيدال
161	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة التطبيقية
161	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
164	المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة وقياس مدى صدقها وثباتها والمتغيرات الشخصية
172	المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية
175	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
175	المطلب الأول: تحليل ومناقشة نتائج مستوى إدارة الكفاءات في المجمع محل الدراسة
183	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج مستوى اليقظة الإستراتيجية في المجمع محل الدراسة
189	المطلب الثالث: اختبار علاقات الارتباط والتأثير لمتغيرات الدراسة
201	المطلب الرابع: اختبار الفروق بين متغيرات الدراسة
215	خلاصة الفصل الثالث
216	الخاتمة
222	قائمة المراجع
242	الملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	نموذج الدراسة	1
16	تعدد مفاهيم الكفاءات	2
17	المرتكزات الأساسية لمفهوم الكفاءة	3
23	الأبعاد الرئيسية للكفاءة حسب "Durand"	4
25	نموذج الجبل الجليدي للكفاءات حسب "Dejoux"	5
26	نموذج الجبل الجليدي للكفاءات حسب "MIT Careers"	6
33	التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات	7
33	الكفاءات محور تركز أنشطة إدارة الموارد البشرية	8
34	المجموعات المعنية بإدارة الكفاءات	9
35	هرم الكفاءات	10
78	العلاقة البيقطة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي	11
80	الأنواع الأربعة لليقطة حسب نموذج القوى الخمس بورتر	12
82	مجالات البيقطة التكنولوجية	13
88	نموذج سلسلة القيمة	14
91	الإنترنت وسيلة لليقطة الإستراتيجية	15
95	نموذج الإشارات الضعيفة	16
98	عناصر النظام	17
103	موارد نظم المعلومات	18
111	شجرة الكفاءات حسب "Perhard & Hamel"	19
112	العلاقة بين الموارد القدرات والكفاءات	20
114	البنية التحتية لليقطة الإستراتيجية	21
115	ممثلو عملية البيقطة	22
116	مراحل البيقطة الإستراتيجية حسب الممثلين	23
127	سيرورة البيقطة الإستراتيجية حسب "Lesca"	24
132	مراحل إدارة الكفاءات	25
139	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	26
150	نموذج بورتر المقترح في مجمع صيدال	27
162	تمثيل توزيع أفراد مجمع صيدال حسب الفئات المهنية والجنس	28
201	تمثيل نموذج الدراسة	29

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	العلاقة بين إدارة الكفاءات وأنواع الرواتب	63
2	الاهتمامات المختلفة للأنواع الرئيسية للنظم المعلومات	100
3	دور وخصائص ممثلي اليقظة الإستراتيجية	115
4	رجال اليقظة	117
5	طور حجم الإنتاج بالمجمع صيدال في الفترة الممتدة ما بين 2014-2021	145
6	تطور المبيعات بالمجمع صيدال خلال الفترة الممتدة من 2015 إلى 2021	146
7	توزيع المبيعات حسب الأصناف الدوائية	147
8	ترتيب أفضل المختبرات في الجزائر عام 2015	148
9	توزيع القوى العاملة حسب الموقع الفترة الممتدة من 2020/2021	153
10	مجالات التدريب المنجزة لسنة 2021	155
11	مجالات برامج التدريب في عام 2021	156
12	عدد الأفراد المستفيدين من التدريب ونفقات تدريبهم ما بين 2015-2021	156
13	توزيع أفراد مجمع صيدال حسب الفئات المهنية والجنس	161
14	توزيع أفراد مجمع صيدال حسب الفئات المهنية	162
15	مجموع الاستثمارات الموزعة المستردة المقبولة للدراسة	163
16	درجات مقياس الدراسة	165
17	المتوسط المرجح لمقياس ليكرت	165
18	معاملات الارتباط بين عبارات والدرجة الكلية للمتغير المستقل	167
19	معاملات الارتباط بين عبارات والدرجة الكلية للمتغير التابع	169
20	قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)	171
21	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (اختبار كولومجروف-سميرنوف)	172
22	توزيع العينة حسب الجنس	172
23	توزيع أفراد العينة حسب العمر	173
24	توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع المؤهل العلمي	173
25	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	174
26	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	174
27	نتائج التحليل الإحصائي للأبعاد المتعلقة بمحور إدارة الكفاءات	175
28	نتائج إجابات أفراد العينة المتعلقة بعبارات بعد توظيف الكفاءات	177
29	نتائج إجابات أفراد العينة المتعلقة بعبارات بعد تعويضات الكفاءات	178
30	نتائج إجابات أفراد العينة المتعلقة بعبارات بعد تطوير الكفاءات	180

181	نتائج إجابات أفراد العينة المتعلقة بعبارات بعد تقييم الكفاءات	31
183	نتائج التحليل الإحصائي للأبعاد المتعلقة بمحور اليقظة الإستراتيجية	32
184	نتائج إجابات أفراد العينة المتعلقة بعبارات بعد اليقظة التكنولوجية	33
185	نتائج إجابات أفراد العينة المتعلقة بعبارات بعد اليقظة التنافسية	34
187	نتائج إجابات أفراد العينة المتعلقة بعبارات بعد اليقظة التجارية	35
188	نتائج إجابات أفراد العينة المتعلقة بعبارات بعد اليقظة البيئية	36
190	معامل ارتباط سبيرمان لقياس درجة الارتباط بين إدارة الكفاءات واليقظة الإستراتيجية في المجمع الصناعي صيدال	37
191	معامل ارتباط سبيرمان لقياس درجة الارتباط بين أبعاد إدارة الكفاءات (توظيف الكفاءات، تعويضات الكفاءات، تطوير الكفاءات، تقييم الكفاءات) واليقظة الإستراتيجية بأنواعها (اليقظة التكنولوجية اليقظة التنافسية اليقظة التجارية اليقظة البيئية) في المجمع الصناعي صيدال	38
193	اختبار معامل التباين للمتغيرات المستقلة	39
193	نتائج اختبار تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر إدارة الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال	40
194	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال	41
195	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر للتوظيف الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال	42
195	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر توظيف الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال	43
196	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر للتعويضات الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال	44
197	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تعويضات الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال	45
198	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر للتطوير الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال	46
198	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تطوير الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال	47
199	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر لتقييم الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال	48
200	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تقييم الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال	49
202	نتائج اختبار (Mann-Whitney) لآراء أفراد العينة المستجوبين اتجاه إدارة الكفاءات تبعا للجنس	50

	نتائج اختبار (Kruskal- Wallis Test) لآراء أفراد العينة المستجوبين اتجاه إدارة الكفاءات تبعا للعمر	51
204	نتائج اختبار (Kruskal- Wallis Test) لآراء أفراد العينة المستجوبين اتجاه أبعاد إدارة الكفاءات تبعا للعمر	52
205	نتائج اختبار (Mann-Whitney) لآراء أفراد العينة المستجوبين لتحديد مصدر الاختلاف لتقييم الكفاءات تبعا للعمر	53
206	نتائج اختبار (Kruskal- Wallis Test) لآراء أفراد العينة المستجوبين اتجاه إدارة الكفاءات تبعا للمؤهل العلمي	54
207	نتائج اختبار (Kruskal- Wallis Test) لآراء أفراد العينة المستجوبين اتجاه إدارة الكفاءات تبعا للخبرة	55
208	نتائج اختبار (Kruskal- Wallis Test) لآراء أفراد العينة المستجوبين اتجاه إدارة الكفاءات تبعا للمسمى الوظيفي	56
209	نتائج اختبار (Mann-Whitney) لآراء أفراد العينة المستجوبين اتجاه اليقظة الإستراتيجية تبعا للجنس	57
211	نتائج اختبار (Kruskal- Wallis Test) لآراء أفراد العينة المستجوبين اتجاه اليقظة الإستراتيجية تبعا للعمر	58
212	نتائج اختبار (Kruskal- Wallis Test) لآراء أفراد العينة المستجوبين اتجاه اليقظة الإستراتيجية تبعا للمؤهل العلمي	59
213	نتائج اختبار (Kruskal- Wallis Test) لآراء أفراد العينة المستجوبين اتجاه اليقظة الإستراتيجية تبعا للخبرة	60
214	نتائج اختبار (Kruskal- Wallis Test) لآراء أفراد العينة المستجوبين اتجاه اليقظة الإستراتيجية تبعا للمسمى الوظيفي	61

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
242	الاستبيان قيد تحكيم	1
249	الاستبيان شكل نهائي	2
254	الاستبيان باللغة الفرنسية	3
258	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	4
258	مواقع الإنتاج بمجمع صيدال	5
259	المراكز الجهوية للتوزيع بمجمع صيدال	6
260	مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS	7



## المقدمة:

أفرزت المستجدات والتطورات الحاصلة التي يشهدها عالمنا اليوم جملة من التغيرات والتحولات التي تشهدها المنظمات، بفعل تأثير المنافسة الحادة وفي ظل ظاهرة العولمة وسياسة الانفتاح الاقتصادي والانتشار العالمي لمنظمات الأعمال، بالإضافة للتطور المتسارع في التكنولوجيا وثورة المعلومات والاتصالات، وبالطبع فإن هذه التغيرات ندفع المنظمات إلى البحث أكثر عن مختلف الأساليب والطرق قصد تحقيق النجاح والتفوق في ظل البيئة الشديدة التنافس، فوجهت اهتمامها إلى المورد البشري بصفة عامة وإلى الكفاءات بصفة خاصة، نظرا لما تمتلكه من إمكانيات وقدرات خاصة تسمح من خلالها بطرح أفكار متميزة، وتضمن للمنظمة تحقيق مختلف أهدافها وإستراتيجياتها وتحقيق التفوق والتميز والتنافس مع المنظمات الأخرى المتواجدة معها في نفس السوق وخارجه، كما تضمن لها أيضا تجاوز مختلف الأزمات والمخاطر، وكل هذا لا يتحقق إلا من خلال وجود كفاءاتها البشرية أو ما يعرف بالأصول غير المادية أو غير الملموسة.

أصبح مفهوم الكفاءة في القرن الواحد والعشرون أحد أبرز المفاهيم، ومن أهم الركائز التي تستند عليها المنظمات في تحقيق أهداف هذه الإستراتيجية، إضافة إلى ذلك الطلب المتزايد على الكفاءات والمواهب واكتشاف مؤهلاتهم وتطويرهم والمحافظة عليهم بما يضمن للمنظمات المحافظة على تنافسيتها.

فبامتلاك المنظمات للكفاءات والمواهب يُمكنها التسيير الجيد والفعال لباقي مواردها، وبذلك يُشكّل الرأسمال الحقيقي لها والمصدر الأول لخلق القيمة فيها، بالنظر اليوم لما تفرضه التطورات والتغيرات السريعة في كافة المجالات والتي كان من نتائجها تطور وتقدم المجتمعات الحديثة، وإدارة الكفاءات كأحد المجالات الحديثة في إدارة الموارد البشرية الذي زاد الاهتمام عليها في المنظمات المعاصرة، فأصبح اكتشاف الكفاءات يعتبر المهمة الأولى والرئيسية لإدارة المنظمات، من خلال استقطابهم واختيارهم والمحافظة عليهم، وكذا تحفيزهم وتطوير مهاراتهم ومعارفهم، بالنظر للدور الريادي للكفاءات كأحد عناصر القوة والتميز، والمحرك الأساسي في تعزيز اليقظة الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة لمنظمات الأعمال بما يضمن استمراريتها وتحقيق أهدافها.

ونظام اليقظة الإستراتيجية يعتبر آلية رصد ومراقبة والتحليل تقريبا من بيئتها، وتساعد في تحليلها وتكيفها مع المتغيرات التي تحدث فيها والتنبؤ بالتغيرات قبل حدوثها، فتسمح بتأسيس جسر رابط بين المنظمة وبيئتها، من خلال تقديم المعلومات الضرورية المساندة للمسيرين على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أو ما يعرف بعلامات الإنذار المبكر (الإشارات الضعيفة)، ونظرا لأهمية إدارة الكفاءات في منظمات الأعمال الجزائرية وتأثيرها الكبير على أداء المتخذ من قبل كفاءاتها وقدرتها المحتملة على إنجاح اليقظة الإستراتيجية، ومن هنا

فقد جاءت هذه الدراسة لتبين أثر إدارة الكفاءات على تعزيز اليقظة الإستراتيجية في إحدى المنظمات الأعمال الجزائرية والمتمثلة في المجمع الصناعي صيدال.

### أولاً: إشكالية الدراسة:

في خضم التغيرات السائدة والمتلاحقة في الأنظمة الإدارية والاقتصادية ومحدودية الموارد المتاحة وحدة المنافسة، تتعرض المنظمات الاقتصادية الجزائرية كغيرها من المنظمات لضغوطات محلية ودولية تدفعها إلى الانتقال بشكل جاد من الأساليب الإدارية التقليدية إلى الأساليب الإدارية الأكثر حداثة وفعالية للتعامل مع تأثيرات هذه التطورات والتكيف والتأقلم معها بكل احترافية، وتحمل إدارة الكفاءات كأحد المجالات الحديثة في إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً من خلال استقطاب الكفاءات واختيارهم، وكذا تحفيزهم وتطوير مهاراتهم ومعارفهم وتقييم أدائهم، وبما أنها تساهم على كافة جوانب المنظمة فإنها تنعكس على تعزيز اليقظة الإستراتيجية بأنواعها المختلفة (اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية) من خلال تعزيز قدرة خلايا اليقظة على جمع المعلومات وتحليلها ونشرها للاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة للمنظمات وجعلها عنواناً للنمو والتطور والاستدامة.

ومن هنا تبرز لنا الإشكالية الرئيسية للدراسة على النحو التالي

### ما مدى تأثير إدارة الكفاءات على تعزيز اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال؟

ومن أجل معالجة هذه الإشكالية تمّ طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما حقيقة وواقع إدارة الكفاءات بالمجمع الصناعي صيدال؟
- ما مستوى اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال؟
- ما طبيعة العلاقة بين إدارة الكفاءات واليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة إدارة الكفاءات على تعزيز اليقظة الإستراتيجية في المجمع الصناعي صيدال؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية في اتجاهات المبحوثين بالمجمع الصناعي صيدال نحو إدارة الكفاءات تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الخبرة - المسمى الوظيفي)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية في اتجاهات المبحوثين بالمجمع الصناعي صيدال نحو اليقظة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الخبرة - المسمى الوظيفي)؟

## ثانياً: فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات المطروحة، قمنا بتبني أربع فرضيات رئيسية تتفرع إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية، حيث سنحاول اختبار مدى صحتها إحصائياً، وهي على النحو التالي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة الكفاءات والليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توظيف الكفاءات والليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال.

- لا توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تعويضات الكفاءات والليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال.

- لا توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطوير الكفاءات والليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال.

- لا توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقييم الكفاءات والليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الكفاءات بأبعادها (توظيف الكفاءات، تعويضات الكفاءات، تطوير الكفاءات، تقييم الكفاءات) على تعزيز الليقظة الإستراتيجية. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوظيف الكفاءات على الليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتعويضات الكفاءات على الليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطوير الكفاءات على الليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقييم الكفاءات على الليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول إدارة الكفاءات تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الخبرة - المسمى الوظيفي)، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الكفاءات تعزى إلى الجنس بالمجمع الصناعي صيدال.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الكفاءات تعزى إلى العمر بالمجمع الصناعي صيدال.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الكفاءات تعزى إلى المؤهل العلمي بالمجمع الصناعي صيدال.

صيدال.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الكفاءات تعزى إلى الخبرة بالمجمع الصناعي صيدال.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الكفاءات تعزى إلى المسمى الوظيفي بالمجمع الصناعي صيدال.

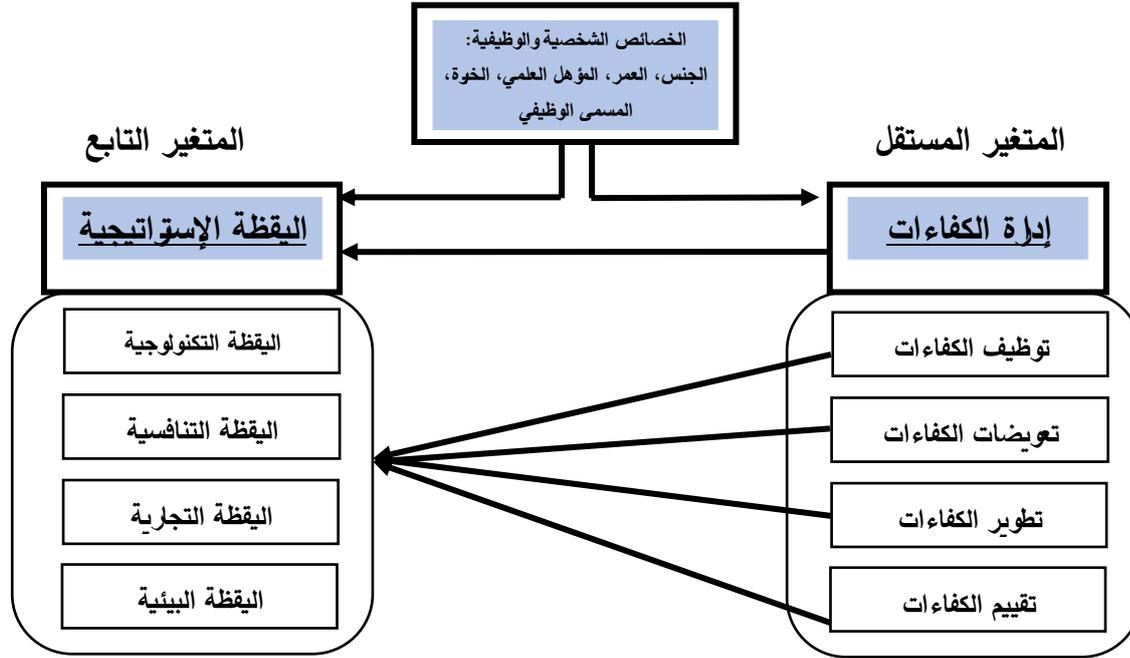
**الفرضية الرئيسية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول اليقظة الإستراتيجية تعزى إلى الشخصية والوظيفية (الجنس- العمر- المؤهل العلمي- الخبرة- المسمى الوظيفي). ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اليقظة الإستراتيجية تعزى إلى الجنس بالمجمع الصناعي صيدال.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اليقظة الإستراتيجية تعزى إلى العمر بالمجمع الصناعي صيدال.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اليقظة الإستراتيجية تعزى إلى المؤهل العلمي بالمجمع الصناعي صيدال.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اليقظة الإستراتيجية تعزى إلى الخبرة بالمجمع الصناعي صيدال.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اليقظة الإستراتيجية تعزى إلى المسمى الوظيفي بالمجمع الصناعي صيدال.

#### رابعاً: نموذج الدراسة

تمّ تصميم نموذج الدراسة في ضوء الإشكالية والفرضيات المطروحة، والعلاقات بين المتغير المستقل إدارة الكفاءات والذي يشمل على الأبعاد التالية: (توظيف الكفاءات-تعويضات الكفاءات- تطوير الكفاءات- تقييم الكفاءات). والمتغير التابع المتمثل في اليقظة الإستراتيجية بأبعاده (اليقظة التكنولوجية- اليقظة التنافسية- اليقظة التجارية- اليقظة البيئية)، كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الدراسات السابقة

#### خامسا: أهداف الدراسة:

تهدف من هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الكفاءات على تعزيز اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال من خلال:

- محاولة التعرف عن مدى اهتمام المجمع الصناعي صيدال بإدارة الكفاءات.
- الوقوف على واقع وحقيقة اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة الكفاءات وأنواع اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال.
- محاولة إبراز مدى تأثير إدارة الكفاءات من خلال مجموعة أبعاد توفرها على تعزيز اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال.
- التعرف على الفروق بين آراء عينة الدراسة حول إدارة الكفاءات تعزى إلى الشخصية والوظيفية بالمجمع الصناعي صيدال.
- التعرف على الفروق بين آراء عينة الدراسة حول اليقظة الإستراتيجية تعزى إلى الشخصية والوظيفية بالمجمع الصناعي صيدال.
- الخروج بجملته من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها أن تعزز المعرفة حول المشكلة المدروسة.

## سادسا: أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية الدراسة لكونها تتناول موضوعين في غاية الأهمية يؤثران ويتأثران ببعضهما، ألا وهما إدارة الكفاءات واليقظة الإستراتيجية، ونظرا للوضع الراهن الذي تمر به المنظمات الأعمال والتي تستدعي ضرورة الاستثمار في الكفاءات من خلال إرساء نموذج إدارة الكفاءات كمحدد أساسي لنجاح أو فشل هذه المنظمات ولا سيما في الأجل الطويل، ودورها البارز على تعزيز اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها بمنظمات الأعمال. ويمكن تلخيص أهمية الدراسة على النحو التالي:
- زيادة الإثراء المعرفي حول متغيرات الدراسة (إدارة الكفاءات- اليقظة الإستراتيجية).
- إبراز أهمية وجود الكفاءات في المنظمات، وزيادة الإدراك حول القيمة المضافة لهم في منظمات الأعمال الجزائرية.
- التأكيد على ضرورة الاهتمام بإدارة الكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة والعولمة، وبالتالي ضرورة الوقوف على حقيقتها بالمنظمات الأعمال الجزائرية.
- تعميق الوعي لدى منظمات الأعمال الجزائرية حول طبيعة العلاقة والتأثير بين إدارة الكفاءات واليقظة الإستراتيجية من خلال دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي صيدال.
- لفت انتباه المديرين بمنظمات الأعمال الجزائرية بشكل عام والمجمع الصناعي صيدال بشكل خاص لأهمية إدارة الكفاءات بمختلف ممارساتها في نجاح تطبيق اليقظة الإستراتيجية.
- فتح المجال للباحثين والمهتمين بالموضوع لمناقشة جوانبه المتعددة والمتداخلة.

## سابعا: دوافع اختيار الموضوع

- لا يخضع الانجذاب إلى أي موضوع علمي لمنطق العشوائية والعفوية، بل يرتبط بمجموعة من الدوافع التي تجعلنا نختار هذا الموضوع لأسباب شخصية وأخرى موضوعية.

## الدوافع الذاتية:

- ارتباط الموضوع بمجال التخصص، والرغبة في الاطلاع على المواضيع المتعلقة بإدارة الكفاءات.
- الفضول والاهتمام الشخصي لهذا النوع من الدراسات.
- تقديم مساهمة جديدة للبحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع.

## الدوافع الموضوعية:

- يعتبر موضوع إدارة الكفاءات واليقظة الإستراتيجية من المواضيع الحديثة التي لم تستوفِ حظها من الدراسة.
- البحث عن أسباب عدم قدرة منظمات الأعمال الجزائرية على ضمان مكانة في الأسواق العالمية، رغم الإمكانيات المادية والبشرية التي تحوزها.
- ضبط المفاهيم المتضاربة حول إدارة الكفاءات واليقظة الإستراتيجية، وإعطاء صورة واضحة لها.
- تزايد الاهتمام بالكفاءات، في ظل تحول إدارة الموارد البشرية بمنظورها التقليدي إلى إدارة الكفاءات.

**ثامنا: منهج الدراسة:**

إن الموضوع الذي نحن بصدد معالجته يستدعي استعمال منهج لكل جانب من جوانب الدراسة، ولذلك ارتأينا استخدام المنهج الوصفي من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع، والذي يهدف إلى جمع مختلف الحقائق والبيانات المتعلقة بإدارة الكفاءات واليقظة الإستراتيجية، ومحاولة تفسير هذه البيانات والحقائق للكشف عن مدى مساهمة إدارة الكفاءات في تعزيز اليقظة الإستراتيجية في منظمات الأعمال.

أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة ميدانية، من أجل تدعيم وإسقاط الدراسة النظرية على واقع إحدى المنظمات الجزائرية والمتمثلة في المجمع الصناعي صيدال.

**تاسعا: صعوبات الدراسة**

لا يخلو أي بحث علمي من عراقيل وصعوبات، والتي قد تثبط الباحث أحيانا وقد تزيده إصرارا أحيانا أخرى، ولعل من الصعوبات التي واجهتنا في هذا العمل تمثلت في:

- حداثة الموضوع المعالج مما نتج عنه قلة المراجع المختصة في الموضوع خصوصا باللغة العربية.
- صعوبة الاتصال بالمجمع والسماح لنا بإجراء الدراسة، علما أن مجتمع الدراسة المستهدف التي قمنا بالدراسة فيه اعتمدنا على العلاقات الشخصية في بعضها، بحكم رفض البعض بحجة تعليمات صادرة.
- تشكيك بعض أفراد العينة المستقصاة في الأغراض العلمية للاستبيان.
- عدم جدية بعض أفراد العينة؛ ففي بعض الحالات لا يكملون ملاء الاستبيان مما يجعله ملغى وهذا ما يؤثر على حجم العينة.

**عاشرا: خطة البحث**

نسعى في هذه الدراسة إلى الإحاطة بجوانب البحث والذي يدور هيكله على أربعة فصول وسنتطرق فيه إلى جانبين: نظري والآخر تطبيقي، وبذلك: قسمنا هذه الدراسة إلى جزئين، الجزء الأول نتناول فيه الإطار النظري وهو مكون من فصلين، الفصل الأول يتم فيه التعرف على المفاهيم المتعلقة بإدارة الكفاءات، أما الفصل الثاني يتمحور حول اليقظة الإستراتيجية، أما الجزء الثاني فهو مخصص للجانب التطبيقي، من خلالها إجراء دراسة ميدانية في إحدى المنظمات الجزائرية والمتمثلة في المجمع الصناعي صيدال.

**الحادي عشر: الدراسات السابقة:**

لا شك في أن الإلمام بأي دراسة علمية يتطلب الرجوع إلى الأبحاث السابقة، بهدف تحديد المصطلحات والمفاهيم الأساسية، والتعرف على النقاط الأساسية، ورسم المسار الصحيح الذي سيتيح لنا تحقيق النتائج المرجوة، وتمكننا من تحقيق أهدافنا، لذلك نقدم أهم الدراسات السابقة حول الموضوع، وعلى وجه الخصوص الأبعاد التي يحملها، بهدف تعزيز أهمية الموضوع من خلال هذه الدراسات التي تم تطبيقها في مجتمعات مختلفة والاستفادة من نتائج بنتائج الدراسة الحالية، وذلك على النحو التالي:

## الدراسات التي ركزت على إدارة الكفاءات

1. الدراسة (منى مسغوني، 2013) بعنوان: تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور كل من تسيير كفاءات الرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، من خلال التطرق إلى الأبعاد النظرية المتعلقة بخصوصيات تسيير المؤسسات المتوسطة والصغيرة، كما تطرقت هذه الباحثة إلى الأسس والمقاربات النظرية للأداء الثقافي المتميز في المؤسسة، والتعرف على أثر التحليل الإستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات على الميزة التنافسية، وقد طبقت الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه يوجد ثلاثة نماذج حديثة، تجعل من الكفاءات مصدرا أساسيا للميزة التنافسية وهي تسيير المعارف، تسيير الكفاءات وتسيير الجودة، كما توصلت هذه الدراسة أن كلا من التدريب والتكوين يعتبر أسلوبا عاليا لتسيير الكفاءات نحو تحقيق التميز التنافسي للأداء وتحسينه.

2. دراسة (نوال شتافي، 2015) بعنوان: دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.

تناولت هذه الدراسة معرفة دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة - من خلال التعرف على مختلف مراحل تسيير المهارات من (تحديد المهارات - تطوير المهارات - تقييم المهارات) ودورها في تحسين الأداء البشري بمختلف أبعاده (المواظبة والمثابرة في العملية الدقة والجودة في الإنجاز - التحفيز - العمل بروح فريق العملية) بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، وقد توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى وجود دور معنوي لتسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة، كما اقترحت هذه الدراسة عددا من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام أكثر بالمهارات والعمل على تسييرها وتسريع وتيرة تطويرها لضمان استمرارية تحسين الأداء البشري الذي هو الانطلاقة لمواجهة متطلبات التنافسية التي تفرضها بيئة المؤسسة.

3. دراسة (سميرة عبد الصمد، 2015) بعنوان: دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات: دراسة حالة شركة الإسمنت عين التونة - باتنة - أطروحة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -

هدفت هذه الدراسة من خلال الإجابة على الإشكالية التي مفادها: "ما دور كل من الاستثمار في الرأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق التميز في الأداء بالمنظمات"، بغية إبراز أهمية كل من رأس المال البشري وقياسه، وتطوير الكفاءات بمختلف أبعاده من إدارة المعرفة، التدريب، التعليم، التحفيز وتطوير فرق العمل ودورها في تحقيق الأداء المتميز من خلال رفع قيمة العمل وتعظيم العمليات والأنشطة بشركة الإسمنت

محل الدراسة، وتوصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة لوجود علاقة ارتباط وتأثير لكل من الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت عين التوتة- باتنة-، وتوصلت الدراسة إلى وجود عدة صعوبات للاستثمار في رأس المال البشري وقياسه بالشركة محل الدراسة، بالإضافة إلى غياب الأسس والقواعد العلمية المتعلقة بتطوير الكفاءات والتي تساهم بشكل مقبول في تحسين الأداء بالشركة محل الدراسة.

4. دراسة (شوشان سهام، 2018) بعنوان: أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي، دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة- باتنة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1.

هدفت هذه الباحثة من خلال هذه الدراسة التعرف على أثر تسيير الكفاءات البشرية بأبعادها المختلفة (تحديد الكفاءات- تنمية الكفاءات- تقييم الكفاءات) على الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن، والمتمثلة في المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور العملاء، منظور التعلم والنمو، والمنظور البيئي، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي تم توزيعه على إدارات شركة الإسمنت عين التوتة- باتنة-، وتوصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى وجود أثر لتسيير الكفاءات البشرية بمختلف أبعاده على الأداء المؤسسي.

5. دراسة (El Hammioui Linda, 2020) بعنوان:

#### **La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise**

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية التي مفادها "ما إذا كانت المؤسسات بحاجة إلى إدارة كفاءاتها لضمان أدائها؟" بغية تحليل مفهوم إدارة الكفاءات ودراسة تأثيرها الأداء التنظيمي، وذلك في ظل السعي الكبير للمؤسسات للحفاظ والحصول على المزيد من حصص السوق الجديدة، وفي ظل بيئة يسودها عدم اليقين واللاتأكد، والتي تتميز بمتطلبات جديدة من حيث الاستجابة والجودة، ومن بين تحدياتها الأساسية قدرة المؤسسة على التكيف مع هذه البيئة المتغيرة باستمرار، وعلى أثر ذلك أشارت الباحثة أنّ الكفاءات تعمل على تمكين إدارة الموارد البشرية من القيام بعملها بالطريقة الصحيحة، وأيضا التأثير على الأداء الفردي والتنظيمي.

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة والتي أجريت على المديرين الأوروبيين أن تطوير الكفاءات يفسر بـ 35 ٪ من الأداء المستقبلي للأداء العالي، وعليه أوصت الباحثة بضرورة تطوير المهارات التي يمكن أن تؤثر على أداء الموظفين والأداء التنظيمي.

6. دراسة (خلايفة العلمي، 2020) بعنوان: التحول نحو إدارة الكفاءات بالمؤسسات الصحية وأثرها على جودة الخدمات الصحية- دراسة حالة المؤسسات العمومية الصحية لولاية الوادي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح طبيعة التأثير إدارة الكفاءات من خلال للتوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) وللتعويض والتطوير (الأجر، الحوافز، الترقية، التكوين) على تحسين جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الصحية، وقد توصل الباحث إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية الإدارة الكفاءات على تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة في المؤسسات العمومية الصحية الجزائرية.

### الدراسات التي تناولت اليقظة الإستراتيجية:

1. دراسة (Humbert Lesca & Louis Raymond,1993) بعنوان

#### **Expérimentation d'un système-expert pour l'évaluation de la veille stratégique dans les PME, Revue internationale PME, Vol. 6, n°1**

حاول الباحثان من خلال هذا المقال الإجابة على الإشكالية التي مفادها "كيف تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال اليقظة الإستراتيجية؟" بالنظر إلى أن مواقف وسلوك قادة الأعمال هي العوامل الرئيسية للنجاح أو الفشل على هذا المستوى، وقد قام الباحثان بتصميم برنامج FENNEC المصمم لتمكينهم من تقييم وتصوير وضعية اليقظة الإستراتيجية في 50 من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا، وتوصل الباحثان إلى التمييز بين مجموعتين متفاوتتين من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث ممارستها لليقظة الإستراتيجية، المجموعة الأولى تمثل ثلث المؤسسات ويزعم المسيريون أنهم يستمعون إلى المحيط ولديهم شكل متطور نسبياً من اليقظة، أما المجموعة الأخرى فلا تقوم بعملية اليقظة الإستراتيجية وبجهد مسيرين مفهومه ومزاياه ما لم يكن له شكل آخر.

2. دراسة (يحي الشريف حنان، 2008) بعنوان تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف.

هدفت هذه الدراسة في جانبها النظري إلى التعرف على تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظرا للمكانة التي تحتلها هذه المؤسسات في النسيج الاقتصادي الوطني باعتبارها أحد القطاعات المهمة من حيث تأثيرها على التنمية الاقتصادية وتنوع المنتجات المحلية، كما أن تواجدها في بيئة تتميز بالتعقيد وعدم الاستقرار بسبب عولمة الأسواق والانفتاح الاقتصادي والتغير المستمر في تطلعات المستهلكين، ما يقنضي القيام بالابتكار في المنتجات والخدمات المقدمة واستباق إستراتيجيات المنافسين من خلال المعالجة الفعالة للمعلومات المتواجدة في البيئة، وعدم إهمال الإشارات الضعيفة التي تمثل المادة الخام لليقظة الإستراتيجية؛ لأنها قد تحمل إنذارات مبكرة عن أحداث محتملة تؤثر على أداء المؤسسة، سواء كانت تعبر عن فرص سانحة للاستغلال أو التهديدات قابلة للتجنب، أما الجانب التطبيقي فتتمحور حول دراسة ميدانية مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها أنه على الرغم من الوعي الموجود بأهمية المعلومات

كمورد إستراتيجي، إلا أن ذلك لم يدفعها نحو استباق الأحداث الخارجية، واستكشاف المفاجآت المحتملة، كما كشفت الدراسة عن وجود مجموعة من عوامل النجاح التي تسهم في إنجاح اليقظة الإستراتيجية مثل تخصيص الموارد المالية وتكوين فاعلين متخصصين في اليقظة.

3. دراسة (Inés Boulifa Tamboura, 2008) بعنوان:

**Indentification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, Thèse Doctorat Option Sciences de Gestion, Institut Supérieur de Gestion, Université De Tunis, Tunis.**

هدفت هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية التي مفادها "ما عوامل النجاح الحاسمة التي يجب أن يتخذها مدير مشروع اليقظة بعين الاعتبار عند تنفيذ مشروع إنشاء نظام اليقظة الإستراتيجية؟" وهدفت الباحثة إلى تحديد أهم العوامل التي بإمكانها مساعدة مدير مشروع اليقظة في نجاح عملية وضع وتنفيذ اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة، بالإضافة إلى المعوقات والتحديات التي تواجهها، واستعملت الباحثة المقابلة كأداة للدراسة وذلك مع مجموعة مديري المؤسسات التونسية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن عوامل النجاح تصنف إلى ثلاثة عوامل تنظيمية؛ وهي تخص المكلفين بعملية اليقظة والذي يجب تحديد مهامهم بشكل يتناسب مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وعوامل تخصّ الموارد البشرية: وتتضمن تحفيز وتدريب القائمين بالعملية كما يجب أن يكون مدير مشروع اليقظة قائدا ديمقراطيا، وبالإضافة إلى توفير العوامل المادية والتي تخصّ بشكل كبير التكنولوجيات المستعملة في العملية.

4. دراسة (صليحة كاريش، 2012) بعنوان اليقظة الإستراتيجية نظام للإنذار المبكر والذكاء الجماعي في المؤسسة: تحويل الإشارات الضعيفة إلى قوة محرّكة، دراسة حالة مؤسسة نفضال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة.

هدفت هذه الباحثة من خلال هذه الدراسة معرفة دور اليقظة الإستراتيجية كنظام يوفر المعلومات الاستباقية من خلال معالجة الإشارات الضعيفة للبيئة وتحويلها لقوة محرّكة، تسهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عبر مسار الذكاء الجماعي، واعتبارها قوة محرّكة تدفعها للفعل المسبق والريادي في مؤسسة نفضال.

ولقد توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى نتائج أهمها ضرورة تحول اليقظة الإستراتيجية من مجرد نشاط إعلامي روتيني إلى أسلوب تسييري متكامل في مؤسسة نفضال، مرتبط بتصور وفهم المسيرين لطبيعة نشاط الإنذار والاستعداد والتوقع وبناء سيناريوهات للمستقبل، ومرهون بتوفر مجموعة من موارد بشرية، تنظيمية، مادية، تكنولوجية في مؤسسة نفضال، وقد أوصت هذه الدراسة ضرورة إشراك الكفاءات ضمن مسار اليقظة وتوفير التحفيز والتدريب المستمرين، وتعزيز ثقافة تشارك المعلومات لنجاح تطبيق اليقظة في مؤسسة نفضال.

5. دراسة (Alhasani & Shaker,2018) بعنوان:

**The Impact of Organizational Support on Strategic Vigilance in Ministry of Civil Service in Sultanate Oman**, International Journal of Academic Research in Business and Social Science, Vol. 11, n°5.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الدعم التنظيمي على اليقظة الإستراتيجية في وزارة الخدمة المدنية في سلطنة عمان، من خلال إبراز تأثير الدعم التنظيمي بأبعاده الأربعة المتمثلة في (دعم القيادة- العدالة التنظيمية- مشاركة اتخاذ القرار والمكافآت) على اليقظة الإستراتيجية بأنواعها الأربعة (اليقظة التكنولوجية- اليقظة التسويقية- اليقظة التنافسية- اليقظة البيئية)، وقد شملت هذه الدراسة عينة تتكون من (147) مديراً، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك مستويات متوسطة للدعم التنظيمي واليقظة الإستراتيجية، ووجود تأثير للدعم التنظيمي على جميع أنواع اليقظة الإستراتيجية.

6. دراسة (ميمون، 2021) بعنوان: دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تفعيل اليقظة الإستراتيجية بمنظمات الأعمال، دراسة حالة أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي- تيسمسيلت-.

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تشخيص الدور الذي يلعبه الاستثمار في رأس المال الفكري في تفعيل اليقظة الإستراتيجية في منظمات الأعمال، من خلال إبراز دور الاستثمار في رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (الاستثمار في رأس المال البشري- الاستثمار في رأس المال التكنولوجي- الاستثمار في رأس المال الزبوني) في فعالية اليقظة الإستراتيجية بأبعاده الأربعة (اليقظة التجارية- اليقظة التنافسية- اليقظة التكنولوجية- اليقظة البيئية) في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس، وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري، في تفعيل اليقظة الإستراتيجية بمنظمات الأعمال في المؤسسة محل الدراسة، ووجود دور مهم لأبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري في تفعيل اليقظة الإستراتيجية.

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن هذه الدراسة تتسجم مع التطورات الهائلة التي تشهدها بيئة الأعمال، حيث قصدت الباحثة إلى دراسة هذا الموضوع من خلال أثر إدارة الكفاءات على تعزيز اليقظة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، تميزت هذه الدراسة كونها أولى الدراسات التي تناولت متغيرين معاً، كون معظم الدراسات تناولت إدارة الكفاءات بمفاهيم مختلفة وكذلك اليقظة الإستراتيجية، أما الدراسة الحالية فإن أهم ما تقدمه هو أنها أسقطت مفهوم إدارة الكفاءات وعلاقة ذلك بتعزيز اليقظة الإستراتيجية من خلال توظيف أفضل الكفاءات وتعويضات المقدمة، وتطويرهم وتقييمهم والتي تؤدي إلى تعزيز اليقظة الإستراتيجية، والتي تنعكس على تنافسها على المدى الطويل من خلال الاستجابة للمنافسين وحاجات الزبائن والعملاء في الوقت المناسب وفي المكان الملائم.

من خلال عرض الإشكاليات التي عالجتها الدراسات السابقة ومقارنتها دراستنا يتبين لنا ما يلي:

- تعتبر بعض الأبحاث التي تم استعراضها سابقاً مرجعاً تم الاعتماد عليه في إثراء الجانب النظري.

- تركزت بيئة الدراسات السابقة في بعض الدول العربية (تونس- المغرب- سلطنة عمان) وأخرى أجنبية على غرار فرنسا، والبعض الآخر هنا في الجزائر، في حين تمّ تطبيق الدراسة الحالية في البيئة الجزائرية من خلال المجمع الصناعي صيدال.
- تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف إلى بيان أثر إدارة الكفاءات على الأداء التنافسي وأثره على الأداء البشري كذلك أثره على الأداء المؤسسي، وأيضاً، في حين هدفت دراسات أخرى تلك التي تناولت موضوع اليقظة الإستراتيجية إلى بيان واقع اليقظة الإستراتيجية في المنظمات وربط اليقظة الإستراتيجية عن طريق الاستثمار في الرأس المال الفكري، وبنظام المعلومات وأخرى بالدعم التنظيمي، بينما تتطوع الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة الكفاءات على تعزيز اليقظة الإستراتيجية دراسة ميدانية في المجمع الصناعي صيدال.
- يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية لكونها تقف على كل جوانب الموضوع بالدراسة والتحليل، بالإضافة الاعتماد على أسلوب دراسة الميدانية لكي تكون النموذج الذي يعطي صورة واسعة عن المجمع الصناعي صيدال.
- تعددت المتغيرات المتبعة في الدراسات السابقة لكل من إدارة الكفاءات واليقظة الإستراتيجية، وقد اعتمدت الدراسة الحالية في تحديد متغيرات إدارة الكفاءات على (توظيف الكفاءات- تعويضات الكفاءات- تطوير الكفاءات- تقييم الكفاءات)، أما فيما يخص اليقظة الإستراتيجية، فقد تم الاعتماد على أربعة أنواع وهي (اليقظة التكنولوجية- اليقظة التنافسية- اليقظة التجارية- اليقظة البيئية).
- تم استخدام أسلوب البحث المختلط الذي تستخدم فيه أكثر من أداة للحصول على البيانات، حيث استخدمنا أداتين لجمع البيانات وهما: المقابلة والاستبيان، والملاحظة.
- تناولت الدراسات السابقة بعض جوانب موضوعنا كل على حدة، إلا أنها لم تشر إلى أثر إدارة الكفاءات على تعزيز اليقظة الإستراتيجية، وهنا تكمن القيمة المضافة التي نسعى إلى الوصول إليها وتحققها من خلال بحثنا.



## الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإدارة الكفاءات

## تمهيد

تواجه المنظمات تحولات وتغيرات سريعة ومعقدة في بيئتها، ومن هذه التغيرات احتدام المنافسة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الأمر الذي ألزم المنظمات أن تعمل على مواجهة التغير ومواكبة التطور للتكيف مع بيئتها لتستطيع تحقيق أهدافها والمحافظة على بقائها واستمراريتها، وفرض عليها الاتجاه إلى تبني النهج الإستراتيجي في كافة أبعادها، من خلال تطوير إستراتيجيات متكاملة وشاملة تساعد في التجاوب مع الظروف البيئية المتغيرة، وتكتسب إدارة الكفاءات أهمية متزايدة في ضوء التغيرات السريعة في بيئات الأعمال، ومن تمّ تسعى المنظمات إلى تحسين فعاليتها من خلال استخدام الموارد البشرية في خفض التكاليف، وتطوير العمليات والابتكار والمبادرة وسرعة الاستجابة.

لذا تعمل كل منظمة على الاستثمار في الكفاءات؛ فهي تساعد في مهامها وتحقق لها أهدافها، وتسعى للحفاظ عليها عن اتباع نهج إدارة الكفاءات، والانتقال من مجرد إدارة مساعدة إلى إدارة تساهم في وضع وتنفيذ إستراتيجية المنظمة.

للتعرف أكثر على إدارة الكفاءات في المنظمات، وتناولها بصفة معمقة سوف نقسم هذا الفصل إلى أربعة مباحث وهي كالتالي:

**المبحث الأول:** مساهمة نظريات المنظمات في تطور مفهوم الكفاءات.

**المبحث الثاني:** المنطلقات الأساسية لمفهوم الكفاءات.

**المبحث الثالث:** ماهية إدارة الكفاءات.

**المبحث الرابع:** سيرورة إدارة الكفاءات.

## المبحث الأول: مساهمة نظريات المنظمات في تطور مفهوم الكفاءات

في ظل اقتصاد المعرفة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبح الاهتمام بالكفاءات من المرتكزات والمهام الأساسية التي توليها المنظمات أهمية بالغة، وأصبحت الكفاءات الثروة الحقيقية للمنظمات، باعتبارها أهم عنصر في تفعيل العملية الإبداعية والابتكارية، والقدرة على تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة، فالكفاءات البشرية هي عبارة عن الرأس المال الحقيقي، والذي يزداد بزيادة الاستثمار فيه، ولقد تطور المنظور الخاص بالكفاءات في الفكر الإداري والتنظيمي بتطور نظريات المنظمات، وتجدر الإشارة هنا إلى أن كل نظرية من نظريات الإدارة التي سوف نتعرض لها بإيجاز، ساهمت بدرجة أو بأخرى في تطور مفهوم الكفاءة في المنظمات بمختلف أنواعها.

### المطلب الأول: تطور مفهوم الكفاءات في النظرية الكلاسيكية

تشتمل المدرسة الكلاسيكية على إسهامات رواد الفكر التنظيمي الذين وضعوا الأسس الأولى لعلم التنظيم، وقد برز من ضمنهم على وجه الخصوص: <sup>1</sup>

- F. Taylor (1856-1915) صاحب نظرية التنظيم العلمي للعمل.
- H. Fayol (184-1925) واضع نظرية التنظيم الإداري.
- M. Weber (1864-1920) صاحب نظرية التنظيم البيروقراطي.

#### 1. تايلور والتنظيم العلمي للعمل

- وقد حاول فريدريك وينسلو تايلور (F. W. Taylor) أن يحدد المبادئ العلمية التالية: <sup>2</sup>
- تحديد مواصفات كل عمل.
  - اختيار العمال الأنسب للعمل، وتدريبهم وتطويرهم لكي يؤديوا عملهم بطريقة علمية.
  - تنمية روح التعاون بين العمال والإدارة لضمان تنفيذ العمل وفقاً للإجراءات الموضوعية.
  - تقسيم العمل بين العمال والإدارة في حصص متساوية تقريباً، مع تولي كل مجموعة العمل الذي تناسبه بشكل أفضل.

#### 2. هانري فايول (1841/1925) H. FAYOL

- يعتبر الفرنسي هانري فايول كمهندس مناجم ومدير منجم ومدير عام، وأهم رواد الإدارة العلمية، ويرجع له الفضل في تحديد أنواع ووظائف الإدارة الخمس، وهي على النحو التالي: <sup>3</sup>
- **التنظيم:** يعني تكوين الهيكل المادي والاجتماعي للمنظمة.
  - **التنبؤ:** يعني بحث المستقبل وإنجاز مخطط عمل.

<sup>1</sup> ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، الطبعة 1، مصر، 2009، ص: 99-103.

<sup>2</sup> Ferdous Jannatul, **Organization theories: From classical perspective**, International Journal of Business, Economics and Law, Vol.9, n°2, 2016, p:3.

<sup>3</sup> Reid Donald, **Fayol: from experience to theory**, Journal of management history, Vol.1, n°3, 1995, p:21.

- التنسيق: يعني ربط وتوفيق كل النشاطات نحو هدف معين.
  - المراقبة: يعني متابعة كل شيء طبقاً للقواعد والأوامر.
  - القيادة: يعني إعطاء الأوامر للمرؤوسين .
- ففي كتابه المعنون بـ "ADMINISTRATION INDUSTRIELLE ET GÉNÉRALE" الذي ظهر في 1916، أنشأ (H. FAYOL) المعالم الحقيقية للإدارة التي تشكل القاعدة الأساسية للتسيير الحديث، في هذا الكتاب يعرض هنري فايول المبادئ الأربعة عشر للتسيير التالية<sup>4</sup>:
- تقسيم العمل: هذا المبدأ يبين أهمية تخصص الوظائف ولا مركزية السلطة.
  - السلطة والمسؤولية: هذا المبدأ يعترف بحق القيادة للرئيس ومقابل ذلك الواجب عليه تقديم النتائج.
  - التأديب: احترام القوانين المتعلقة بالطاعة والانضباط والعمل .
  - وحدة القيادة: يجب على كل المرؤوسين الخضوع لرئيس واحد فقط .
  - وحدة التوجيه: حسب هذا المبدأ، يجب أن تتجه كل نشاطات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة.
  - تبعية المصلحة الخاصة إلى المصلحة العامة: يجب أن تكون مصلحة الموظف تابعة إلى مصلحة المنظمة.
  - الأجر العادل: يجب أن يرتبط أجر الموظفين بالخدمات المقدمة لهم .
  - المركزية: سلطة اتخاذ القرار تسلم إلى الإدارة العليا والإدارة الوسطى.
  - التسلسل والتدرج: وفق هذا المبدأ يجب أن تكون الاتصالات وفق السلم التسلسلي .
  - الترتيب: يجب إعطاء كل موظف دور محدد .
  - العدل والمساواة: يجب معاملة الموظفين معاملة واحدة، وتوفير الشروط للتقليل من دوران العمل.
  - المبادرة: يعني إعداد الخطط وتنفيذها، من خلال إعطاء الفرصة للموظفين في العمل وتنمية روح الابتكار لديهم.

### 3. ماكس فيبر والتنظيم البيروقراطي

حدد فيبر في تصنيفه لأنواع السلطة مجموعة من الموصفات تميز السلطة العقلانية، وقد تم اعتماد المؤهلات العلمية والقدرات التقنية كأساس لانتقاء وتولية المناصب والمسؤوليات، خلافاً لنمطي السلطة الكاريزمية والتقليدية التي لا يوليان الكفاءة أي اعتبار<sup>5</sup>.

وقد ركز فيبر اهتمامه بدراسة المنظمات الكبيرة التي تتصف بالكفاءة وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية، واقترح نموذجاً تنظيمياً أطلق عليه "النموذج البيروقراطي" واعتبره أنه أكثر فاعلية ودقة في تحقيق الأهداف التنظيمية لأنه اعتمد على العقلانية كأساس لانتقاء وتولية المناصب والمسؤوليات، يعتقد فيبر أن

<sup>4</sup> Khorasani Sasan Torabzadeh, Maryam Almasifard, **Evolution of management theory within 20 century: A systemic overview of paradigm shifts in management**, International Review of Management and Marketing, Vol .7, n°3 ,2017, p:135.

<sup>5</sup> ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص:102.

المعرفة والكفاءة هما الأساس للتنظيم وليس المحسوبية، تحقيق الأهداف بشكل فعال، وهذه السمات نلخصها على النحو التالي: <sup>6</sup>

- المناصب منظمة بشكل هرمي، حيث إن كل منصب أدنى يخضع لإشراف ورقابة المستوى الأعلى منه.
- لكل موظف نطاق محدد من الإجراءات.
- يتم اختيار الموظفين بشكل صارم على أساس المؤهلات.
- يتم اختيار الموظفين وليس انتخابهم على أساس اتفاق مفتوح.
- يُسمح للموظفين الرسميين بالاستقالة دائماً.
- يعمل الموظفون وفق رواتب ثابتة حسب التسلسل الهرمي للمنظمة.
- العمل بالمنظمة هو الوظيفة الرئيسية للموظفين.
- انضباط الموظفين بشكل صارم ومنظم داخل المنظمة..

كما أكد ويبر على التفوق التقني والعقلانية الإجرائية للبيروقراطية، حيث يُفترض أن الهيكل البيروقراطي يساهم في الوحدة والتنسيق والدقة والسرعة، والقدرة على التنبؤ والالتزام والولاء والحياد وتقليل التكاليف والذاكرة التنظيمية والاستمرارية عبر التغييرات في المنظمات.

من أبرز الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية أن الموظفين يشعرون بالملل من القواعد والأوامر الصارمة، التي قد يؤدي إلى مخاطر مغادرة الموظفين و/ أو إساءة استخدام هذه القواعد داخل المنظمة. <sup>7</sup>

وهنا يمكن القول أن المدرسة الكلاسيكية تعتمد بشكل كامل على مبدأ التأهيل، مع اختلافات من حيث الشكل بين النظريات المختلفة التaylorية، الفايوليه، البيروقراطية.

لذلك من المهم جداً أن تقوم المنظمات البيروقراطية بإبلاغ الموظفين بشكل صحيح مسبقاً عن نهجهم في العمل وتتطلب منهم قبول ذلك، فقط الموظفون الذين يوافقون على هذا النهج هم المناسبون للعمل داخل منظمة بيروقراطية.

من خلال ما سبق نستنتج أن المدرسة الكلاسيكية ركزت على مبدئي التأهيل والتدريب للكفاءات في مجال عملهم، وعلى هذا الأساس يعتبر المدير هو الذي يحدد الطريقة المثلى لإنجاز المهام، ودور العاملين يكمن في التعلم والالتزام فقط، وبالتالي تعرضت هذه المدرسة لانتقادات تتعلق بإهمالها للعنصر البشري والأبعاد النفسية والسلوكية والاجتماعية.

### المطلب الثاني: تطور مفهوم الكفاءات في ظل المدرسة الإنسانية والسلوكية

استجابة لانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية في التعامل مع العنصر البشري وعدم الاهتمام به، ظهرت المدرسة الإنسانية والسلوكية كردة فعل عن تلك الممارسات من خلال التركيز على تحليل سلوك الأفراد

<sup>6</sup> Ferdous Jannatul, **op cit**, p: 4.

<sup>7</sup> Olsen Johan P, **The ups and downs of bureaucratic organization**, Annual Review of Political Science, Vol. 1, n°1, 2008, p: 13.

والجماعات؛ لمساعدة المديرين على فهم هذا السلوك وبالتالي يكونون أكثر قدرة على التصرف على أساسها وتعديله بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

### أولاً: تطور مفهوم الكفاءات في ظل المدرسة الإنسانية

في ظل حركة العلاقات الإنسانية قام باحثان من جامعة هارفارد، وهما (Elton Mayo) و (Fritz Roelthisberger) بدمج العوامل البشرية في العمل، من خلال سلسلة من الدراسات التي أجريت في مصانع الهاوثورن التابعة لشركة ويسترن إلكترىك في شيكاغو بين عامي 1924 و 1933، هدفت من هذه الدراسات تحديد تأثيرات الإضاءة وساعات العمل على العمال وإنتاجهم، وقد أشارت هذه الدراسات إلى أهمية التفاعل الاجتماعي وفريق العمل في الإنتاج والرضا. وقد اعتمد إلتون مايو على مجموعة من المبادئ أهمها:<sup>8</sup>

- إن المنظمة نظام اجتماعي، بالإضافة إلى كونها نظاماً فنياً، وأن هذا النظام الاجتماعي يحدّد أدواراً ومعاييراً لسلوك الفرد قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنظمة.
  - لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز اقتصادية فقط، بل الحوافز المعنوية لها دورها أيضاً في إثارة دوافع الأفراد.
  - تلعب الجماعة غير الرسمية في المنظمة دوراً في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم.
  - يجب التركيز على اتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة.
  - ربطت حركة العلاقات الإنسانية بين رضا الفرد العامل وإنتاجيته.
  - من الضروري تطوير اتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات، وعلى هذا فإن مشاركة العاملين مبدأ مهم في حركة العلاقات الإنسانية.
  - يحتاج مديرو المنظمات مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم إلى مهارات فنية.
  - يمكن تحفيز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.
- ويمكن القول أن ما توصل إليه التو مايو يرتكز على أن فعالية المديرين من فعالية العاملين، بحيث أن امتلاك المديرين للمهارات الاجتماعية والتحفيز يخلقان جواً يمكن العاملين من تحسين إنتاجيتهم ورضاهم في العمل.

<sup>8</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة 2، دار حامد، عمان، الأردن، 2009، ص: 26.

## ثانيا: تطور مفهوم الكفاءات في ظل المدخل السلوكي

ينطلق هذا المدخل من فكرة الدوافع التي تحرك السلوك البشري، حيث ترى أن الهدف من الكفاءة المستهدفة تؤدي إلى زيادة إنتاجية الأفراد، من خلال دراسة وفهم السلوك البشري ومعرفة الطرق التي من خلالها يمكن التأثير على أدائهم والسيطرة على سلوكهم، ويشتمل هذا المدخل على مجموعة نظريات نذكر أهمها:

## 1. نظرية أبراهام ماسلو (Abraham Maslon)

قدم ماسلو نظريته المعروفة باسم "نظرية تدرج الحاجات" والتي تستند على أن الدوافع نابعة من داخل الفرد وتتشكل تلك الحاجات في شكل هرم وإشباع هذه الحاجات المتدرجة يخضع لعاملين هما:

- مستوى الإشباع أو درجة الحرمان.
- درجة استثارة حاجة الفرد بفعل منبهات خارجية.

وقد رتب ماسلو الحاجيات إلى حاجات فسيولوجية، ثم الحاجة إلى الأمن ثم الحاجة إلى الانتماء، ثم الاحترام وتحقيق الذات التي تأتي في قمة الهرم وقدم ماسلو تحليلا للحاجات البشرية يتيح إمكانية الاستفادة منها في مجال تسيير العنصر البشري وتوجيهه والتأثير في سلوكه من أجل تحقيق الكفاءة<sup>9</sup>.

2. نظرية "دوجلاس ماكجروجر" (نظرية الفلسفة الإدارية والكفاءات البشرية "Doglas Mc Groger" وضع نظريته بناء على اتجاهات الإدارة نحو العاملين والتي أطلق عليها تسمية نظرية X ونظرية Y هي على النحو التالي:

تفترض النظرية الأولى (X) أن العامل كسول بطبعه ولا يحب العمل ولا يرغب بتحمل المسؤولية، ويفضل العقاب وسيلة أساس للحفيز وأن الرقابة الشديدة ضرورية، كما تشير أن الحوافز المادية تعد أهم الحوافز للعمل، وأن العامل يبحث عن الأمان والضمان أولاً.

أما النظرية الثانية نظرية (Y) فإنها تفترض وجود الرغبة لدى العاملين لبذل جهد جسدي وعقلي في العمل، وأنهم يبحثون عن المسؤولية وليس قبولها فقط ويمارسون التوجيه والرقابة الذاتية ويعمل لإشباع حاجات مادية ومعنوية وأن العامل يسعى لتوظيف إمكاناته وطاقاته ويسعى للتحفيز المعنوي والتقدير<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> عمارة العبيدي، واقع إدارة الكفاءات بمؤسسات قطاع التعليم العالي بالجزائر من خلال مخابر البحث بالجامعة دراسة حالة جامعة حمه لخضر بالوادي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2019، 3، ص:75.

<sup>10</sup> محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، بغداد، العراق، 2014، ص:

## 3. نظرية الشخصية البالغة لآرجريس:

لم يتحدث "كريس آرجريس (Chris Argy's, 1957)" عن الكفاءات ب شكل واضح تماما، لك ن أظهر اهتمامه من خلال انتقاده للنظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية التي لا تتسجم مع الفرد، فهو يرى أن هذه التنظيمات لا تساعد على النمو والتطور الشخصي للعاملين، ولا يتيح لهم فرصا لتحقيق ذاته، ويقتل روح الإبداع لديهم، وينمي لديهم مشاعر الاعتمادية والاتكال وعدم تحمل المسؤولية، وتحدث "آرجريس" عن الطاقة النفسية التي تشير إلى الإمكانيات الكبيرة الكامنة لدى الأفراد، والتي تعمل الإدارة على إيجاد الفرص المناسبة لإطلاقها، فالحل من وجهة نظره تكمن في إيجاد نوع من التكامل بين الأفراد والتنظيم، وذلك بخلق جو الانفتاح والثقة بين الإدارة والأفراد العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، وبالنظر إلى كل هذه النظريات السلوكية ومدخل العلاقات الإنسانية نجد أنها قد شملت أهم المتغيرات ذات العلاقة بالعنصر البشري، كفتح المجال لهم للتعبير عن آرائهم، حسن الاختيار والتعيين وإتاحة فرص التدريب بهدف تحسين المهارات، والتأكيد على أن أي نجاح يحققه المدير راجعا للأفراد.

على الرغم من المساهمة الفاعلة لهذا المدخل في بناء نظريات المنظمات وتسيير الأفراد إلا أنها لم تلق التطبيق من كل المديرين نظرا لاهتمامها بالإنسان فقط، وإغفالها جوانب مهمة في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب<sup>11</sup>.

## المطلب الثالث: تطور مفهوم الكفاءات في النظريات الحديثة

لقد جذبت القصور في مداخل المدارس السابقة الذكر، اهتمام بعض رواد الفكر الإداري اللاحقين لتبلور نظرة معمقة للكفاءات واعتبارها قوة فكرية يمكن الاستثمار فيه ومن هذه النظريات نذكر أهمها:

## 1. مدرسة علم الإدارة (Management Science School)

نشأت مدرسة علم الإدارة أو بحوث العمليات، نتيجة للأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية والتي تناولت تطبيق الأساليب الكمية على المشاكل العسكرية والمشاكل المتعلقة بالنقل والتوزيع، وتختلف مدرسة علم الإدارة عن الإدارة العلمية التي جاء بها فريدريك تايلور في أنها لا تركز فقط على الإنتاج وكفاءة الأفراد والآلات، وإنما بدل من ذلك تعتبر الكفاءة إنجازا يتبع التخطيط السليم، ولذا يمكن القول إن مدرسة علم الإدارة جاءت لتوفق بين اهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج والكفاءة وعملية التخطيط، وقد تم ذلك عن طريق التكامل بين عدة حقول من المعرفة وبصورة خاصة الطرق الكمية لمعالجة المشاكل التي تواجه الإداريين والمنشآت، كما اعتمدت هذه النظرية على النماذج الرياضية، والكمبيوتر للقيام بتحليل وتفسير المشاكل الإدارية.

<sup>11</sup> مقدود وهيبية، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2016، ص: 14.

## 2. مدرسة النظم:

نمت نظرية النظم من قبل (Von Bertalanffy) ، وتعتبر هذه النظرية المنظمة على أنها نظام، وترى هذا الأخير على أنه مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها لتؤكد الأداء الفعال للنظام ككل، وتتنظر هذه النظرية لإدارة الموارد البشرية- إدارة الكفاءات- على أنها نظام من بين هذه الأنظمة الموجودة في المنظمة، وهي كذلك تتكون من أجزاء متفاعلة تؤثر في بعضها البعض، وهي كل من المدخلات والعمليات والمخرجات، إذ تتمثل المدخلات في المدراء والكفاءات بالإضافة إلى الموارد والإمكانات الأخرى المادية والمالية والمعلومات، أما العمليات فهي كافة الأنشطة والمجهودات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتوفير الأفراد الملائمين وتحفيزهم وصيانتهم لاستمرار عطائهم، أما المخرجات فهي تلك الكفاءات البشرية التي تتميز بالكفاءة والفعالية.

فهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين للمنظمة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمنظمة، من خلال رؤية هذه الأخيرة ككل متكامل عن طريق وظائف مترابطة ومنسجمة مع بعضها البعض، كما كرّست هذه النظرية مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل الكفء والقادر على المساهمة الفاعلة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور<sup>12</sup>.

## 3. النظرية الموقفية

تعتمد هذه النظرية على أن التعقيد في مكونات المنظمات والتعقيد في العملية الإدارية والتغير المستمر في البيئة والظروف والموارد أمور تجعل من الصعب الاعتماد على قواعد محددة وإجراءات موضوعية بصورة مسبقة في كل الحالات والظروف؛ وبالتالي فإن هذه النظرية تشير أن المدير يجب أن يتصرف بناء على الموقف والظروف المحيطة<sup>13</sup>.

يرى هذا المدخل أن المنظمة نظام مفتوح لا تخضع لقوانين ثابتة ومستقرة في علاقتها ببيئتها، وبهذا يقوم على مبدأ التكيف مع التغيرات الظرفية التي تواجه المنظمة، فهو يوصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على كل المنظمات، وهذا يعني أنه لا توجد نظرية صالحة لكل زمان ومكان. حاولت هذه النظرية اكتشاف ما إذا كان التكيف بين الوظيفة والمنظمة والنمط الإداري يؤدي إلى تحفيز العاملين وزيادة كفاءتهم في العمل، إذ يضيف عليه ذلك الإحساس بالكفاءة والشعور بالثقة ويحفزه ذلك على الأداء المتفوق<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> مقدود وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص:15.

<sup>13</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص: 60.

<sup>14</sup> مقدود وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص:15.

## 4. نظرية رأس المال البشري

تهتم نظرية رأس المال البشري في الكيفية التي من خلالها يساهم الأفراد في المنظمة المعنية عبر معارفهم ومهاراتهم؛ لتعزيز القدرات التنظيمية لصالح بقاء وديمومة الأعمال، وذلك بقدرة إدارة الموارد البشرية على توظيف أنشطتها بأشكال متنوعة لرفع سقف التعويضات، أو تقديم فرص تدريبية وتنموية للعاملين لتحافظ على رأس المال البشري فيها<sup>15</sup>، ترجع الكتابات الأولى عن رأس المال البشري للعالم الاقتصادي الأسكتلندي آدم سميث (Adam Smith) في القرن الثامن عشر، ويعتبر عالم الاقتصادي الأمريكي جريج بيك (Greg Becker)، من أكبر رواد نظرية رأس المال البشري، من خلال أعماله في العلوم الاقتصادية، صاغ فكرة الاستثمار في الناس.

تسمح لنا أعماله برؤية الرابط بين العمل البشري والإنتاج، وكيف يمكن لرأس المال البشري أن يعزز مكان العمل اليوم، لا يجب أن ننظر إلى النظرية على أنها بيع البشر كسلعة، بل كاستثمار في مواهبهم وأدائهم، مما يعود بالفائدة على أنفسهم والأعمال<sup>16</sup>.

## 5. نظرية القرار:

يهتم أصحاب هذه المدرسة باتخاذ القرارات الرشيدة والفعالة، وتعني عملية اتخاذ القرارات المفاضلة بين البدائل المتاحة لحل مشكلة ما واختيار أفضل البدائل واتخاذ قرار بتنفيذ هذه البدائل ومتابعتها، ويعالج رواد هذه النظرية أما القرار نفسه أو الأشخاص المنظمة لاتخاذ القرار والبعض منهم يقصر دراسته على الترشيد الاقتصادي للقرار، بينما يقوم آخرون بتحليل كل الأفعال التي تتم داخل المنظمة، وهناك آخرون يتوسعون في نظرية اتخاذ القرارات بحيث تشمل بالإضافة إلى ما سبق الجوانب النفسية والاجتماعية والظروف المحيطة بالقرارات وبالقائمين باتخاذها<sup>17</sup>.

ظهرت نظرية القرار لدى هيربرت سيمون لأول مرة في كتابه الشهير "السلوك الإداري" (1947)، وأشار إلى أن القرارات كانت حاسمة لأنها إذا لم يتم اتخاذها في الوقت المحدد، فإنها ستؤثر سلباً على هدف المنظمة، يمكن تقسيم المفهوم إلى جزأين؛ أحدهما هو القرار الذي يتوصل إليه شخص ما، والآخر هو العملية أو الإجراءات المتخذة، بمعنى آخر تنفيذ القرار لا تقل أهمية عن اتخاذ هذا القرار.

يرى المدافعون عن هذه المدرسة أن اتخاذ القرار هو الوظيفة الأكثر أهمية للإدارة ويجب أن تركز أي دراسة للإدارة بشكل مباشر على عملية صنع القرار، النهج العقلاني لصنع القرار هو أساس هذه المدرسة لأداء الوظائف الإدارية بشكل صحيح وفعال، بحيث يجب على العاملين أن يتعلموا الإجراءات والتقنيات والأسباب

<sup>15</sup> شوقي ناجي جواد الساعاتي، صالح إبراهيم العواسا، إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا في ظل الإتجاهات العالمية المعاصرة، دار اليازوري العلمية، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2020، ص: 47.

<sup>16</sup>Turunen Olli, *The emergence of intangible capital: human, social, and intellectual capital in nineteenth century British, French, and German economic thought*, University of Jyväskylä, Jyväskylä, 2016, p:58.

<sup>17</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

والآثار المترتبة على اتخاذ القرارات، ويجب أن تتخذ سلطة الإدارة العليا قرارات في مرحلة التخطيط ويتعين على المديرين المسؤولين تنفيذ الخطط اتخاذ قرارات في مرحلة تنفيذها.

#### 6. مدخل الجودة والتميز

بدأت حركة الجودة تتبلور، وأخذت أهميتها تتزايد بعد الثمانينيات من القرن العشرين، وظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يهتم بتحسين الجودة في مختلف نواحي المنظمة بشكل دائم ومستمر في سبيل تقديم الأفضل للزبائن، وهنا ظهرت أفكار تتعلق بسلسلة القيمة والتميز في الأداء، مما أدى إلى تنامي الاهتمام بمفهوم الجودة من عدة أبعاد، سواء جودة المنتجات والخدمات أو جودة أداء العاملين، ذلك لأن جودة أدائهم تعد من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات والمتمثلة في المنتجات، حيث أن أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العامل في تحسين تلك الجودة من خلال أدائه المتميز ومبادرته وتحمل مسؤوليته دون الحاجة، التعليمات محددة تصف كل التفاصيل، وبهذا نجد (Edward Deming) يذهب إلى أن الجودة الشاملة مسؤولية الجميع، لذا يطالب العاملين بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة، لمعرفة أنه لن يحدث ذلك إلا بإطلاقهم لطاقتهم وجهودهم لإبراز كفاءاتهم<sup>18</sup>.

#### 7. النموذج الياباني في الإدارة:

يركز النموذج الياباني في الإدارة على جوانب من الإدارة في اليابان التي يمكن تطبيقها في مجتمعات أخرى خارج اليابان، لقد كان رائد هذا النموذج ويليام أوشي (William Ouchi) الذي قدم لنا نظرية (Z)، من خلال استفادة الصناعة الأمريكية من التجارب اليابانية الإدارية الصناعية، مع الاحتفاظ بالقيم الأمريكية، لقد أكدت نظرية (Z) على عدة قضايا إدارية، منها: ضرورة الاهتمام بالعاملين من حيث الأمان الوظيفي ومشاركتهم في اتخاذ القرار والتأكيد على المسؤولية الجماعية في العمل، والاهتمام بالجودة وإيجاد سياسات واضحة فيما يتصل بالتطور الوظيفي للعاملين والتحكم في المعلومات، وإظهار مزيد من الاهتمام بالجوانب الإنسانية والقضايا الخاصة بالعمل بالنسبة للعاملين<sup>19</sup>.

#### المطلب الرابع: التحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الكفاءات

وفي عقد الثمانينيات من القرن الماضي، ظهرت إدارة الموارد البشرية واكتسبت أهمية قصوى ضمن اهتمامات الإدارة خاصة في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية باعتبارها إحدى الركائز الرئيسية في تحقيق الامتياز والرقي، وتالت خلال هذه الفترات إسهامات العديد من المفكرين والباحثين في أكبر المجالات العالمية، فكانت معظمها تعطي أهمية كبيرة للعنصر البشري في تحقيق الإنتاجية والأهداف والسيطرة على الأسواق مثل إسهامات "هامل و براهالاد" فيما يخص الكفاءات الجوهرية، باعتباره موردا كباقي موارد المنظمة واعتبر عنصرا من عناصر الإنتاج المعروفة أيضا.

<sup>18</sup> مقدود وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص: 15-16.

<sup>19</sup> أحمد بن عبد الرحمان الشهبري، عبد الرحمن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال - الأساسيات والاتجاهات الحديثة، دار العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2019، ص: 72.

وفي الآونة الأخيرة ونظير الاهتمام بالفكر الإستراتيجي أصبحت إدارة الموارد البشرية ذات بعد غير منظور، إذ تم دمج هذه الأخيرة ضمن التحليل الإستراتيجي باعتبارها مساهمة فريدة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لدرجة أنها أصبحت مثل إستراتيجية من ضمن الإستراتيجيات الوظيفية كباقي الوظائف الأخرى<sup>20</sup>. خلال هذه الفترة ظهر مفهوم الكفاءة امتداداً للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وكان هدفه هو خلق سيطرة أفضل على مختلف التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والاقتصادية، إذ أصبح مفهوم الكفاءة ضرورياً بشكل تدريجي في إدارة الموارد البشرية، واحتلت إدارة الكفاءات مركز الصدارة في إدارة الموارد البشرية وأولت الشركات اهتماماً أكبر لمحتوى الوظائف أكثر من اهتمامها بمسألة الحجم في إدارة الموارد البشرية كعنصر إستراتيجي بعد التغيرات الصناعية وزيادة المنافسة الدولية، ويرى العديد من المديرين أن الكفاءات التي يمتلكها الموظفون بشكل فردي أو جماعي هي مصدر للمزايا التنافسية<sup>21</sup>.

مفهوم الكفاءة في السياق التنظيمي بدأ بلورته من منظور الفرد في عام 1973، من خلال نشر ماكلياند مقالاً بعنوان "اختبار للكفاءة بدلاً من الذكاء"، وقد أدى هذا المقال إلى ظهور نقاشات حول مفهوم الكفاءة بين علماء النفس والإداريين في الولايات المتحدة<sup>22</sup>.

وتشير بعض الدراسات أن أول من استخدم مصطلح الكفاءات (Compétences) هو أنسوف (Ansoff) في عام 1965؛ إذ قام بتطوير قائمة فحص شاملة تضمنت مجموعة المهارات والموارد، والتي تعد مهمة لمنظمة الأعمال الخدمية أو الصناعية والتي تساعد المنظمة في توجيهها الإستراتيجي. ففي عام 1982، قدم كل من (Winter & Richard) في جامعة بيل كتابهما "نظرية التطور الاقتصادي"؛ إذ أشار الباحثان في هذا الكتاب إلى أهمية المعرفة الضمنية<sup>23</sup>.

ولقد تمت دراسة مصطلح الكفاءات على نطاق واسع من قبل الباحثين على غرار كل من

(Selznick, 1957) و (Andrews, 1971) و (Barney, 1986) و (Dierickx & Cool 1989, 1986)

و (Itami & Numagami, 1992) و (Teece et al, 1997)، تم تقديم مفهوم الكفاءات إلى المناقشة العلمية في عام 1990 من قبل Prahalad and Hamel من خلال نشر مقال المعروف باسم "الكفاءات الأساسية

<sup>20</sup> أبو القاسم حمدي، التنمية الإستراتيجية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة دراسة حالة مديرية الصيانة (سوناطراك) بالأغواط، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2013، ص:103.

<sup>21</sup> Najim Hicham, L'efficacité de la gestion des ressources humaines des pays en voie de développement : une étude empirique, M. Sc, Faculté des études supérieures, Université de Montréal, 2019, p : 27.

<sup>22</sup> Fleury Maria Tereza Leme, Afonso Carlos Correa Fleury, Alinhando estratégia e competências, Revista de administração de empresas, Vol.4, 2004, p : 45.

<sup>23</sup> ليلى بن زرقعة، أثر الاستثمار التعليمي في تطوير الكفاءات: دراسة حالة منظومة التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة (1992-2014)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015، ص:130.

للشركة منذ ذلك الحين، اكتسب مفهوم الكفاءة اهتماماً متزايداً في أدبيات الإدارة العالمية، لأن الاستثمار في الكفاءات لا تتضاءل مع الاستخدام عكس الموارد المادية<sup>24</sup>.

خلال نفس الفترة برز مفهوم إدارة الكفاءة كمفهوم رئيسي في تطوير المنظمات المعاصرة، استخدام العديد من العبارات الدالة مثل: المنطق القائم على الكفاءة، والإدارة حسب الكفاءات، والإدارة القائمة على الكفاءة.... إلخ.

تحتل إدارة الكفاءات مركز الصدارة في إدارة الموارد البشرية، بعد أن انتشرت الحركة بشكل كبير في أوائل التسعينيات، اكتسبت زخماً في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، ويبدو أن الشركات تولي اهتماماً أكبر لمحتوى الوظائف أكثر من اهتمامها بمسألة حجمها، في إدارة الموارد البشرية، ظهر مفهوم الكفاءة لأول مرة كامتداد لتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وكان هدفه خلق سيطرة أفضل على عواقب التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والاقتصادية، لقد أثبتت نفسها كعنصر إستراتيجي في عدد كبير من المنظمات بعد التغيرات الصناعية وزيادة المنافسة الدولية، في السنوات الأخيرة، فرض مفهوم الكفاءة نفسه تدريجياً في إدارة الموارد البشرية، ويرى المزيد والمزيد من المديرين أن المهارات التي يحتفظ بها موظفونهم بشكل فردي أو جماعي هي مصدر للمزايا التنافسية أن المهارات التنظيمية لا وجود لها على هذا النحو، وأن لها معنى فقط من خلال الأفراد الذين يمتلكونها<sup>25</sup>، على هذا الأساس فقد انقسمت الآراء بين نهج الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، الأول أمريكي ويقوم على النموذج السلوكي باعتبار الكفاءة بمثابة سلوك يصدره الفرد لإظهار كفاءته، أما النموذج الثاني فبريطاني وهو قائم على اعتبار الكفاءة كنموذج أداء يتعلق بمدى قدرة الفرد على تحسين نشاطاته وأعماله للمهارات اللازمة للأداء وفقاً لمعيار محدد للعمل، وقد تم وصف هذا على أنه التمايز بين الأداء المتفوق والأقل فاعلية، أو "الفرق بين محركات الأداء ومعايير العمل"<sup>26</sup>.

وعليه ظهرت إدارة الكفاءات كطريقة جديدة لتنظيم العمل بطريقة أكثر فاعلية، بما يسمح للمنظمات بمواجهة قيود جديدة من البيئة بشكل أفضل مما كان ممكناً مع النهج التقليدي الصارم المتعلق بكفاية مهمة العامل، والقضايا التي تتطوي على عملية الإنتاج، وبالتالي لم يعد من الممكن تسويتها بالشروط التaylorية، والتي بموجبها لن يكون هناك سوى طريقة واحدة لإنجاز المهمة، هذا النهج لن يحشد سوى عدد قليل من المهارات المتقنة، تتوافق إدارة الكفاءات مع مفهوم عالمي أكثر للعامل قادر على التعلم اللامحدود في مكان العمل، ومصدر للمهارات الجماعية والتطوير التنظيمي<sup>27</sup>.

<sup>24</sup> Gökaya Öznur, Gönül Kaya Özbağ, **Linking core competence, innovation and firm performance**, İşletme Araştırmaları Dergisi, Vol.7, n°1,2015, p:90.

<sup>25</sup> Najim Hicham, **op cit**, p :27.

<sup>26</sup> De Beeck Sophie Op, Annie Hondeghe, **Competency management in the public sector: Three dimensions of integration**, Paper for the IRSPM Conference, 2010, p:4.

<sup>27</sup> Cohen-Scali Valérie, **Competence and competence development**, 1e<sup>ed</sup>, Verlag Barbara Budrich, Leverkusen, Germany ,2012, p: 95.

الكفاءات غزت إدارة الموارد البشرية- حرب الكفاءات والمواهب-، ويجادل الكثير من الباحثين أن اسم إدارة الموارد البشرية قد تم استبداله الآن باسم إدارة الكفاءات<sup>28</sup>.  
كما ينظر العديد من الباحثين إلى إدارة الكفاءات على أنها مجموعة من الممارسات التقليدية في إدارة الموارد البشرية؛ أي أنها جزء منها، بينما يعتبرها البعض فكرا منفصلا وإستراتيجية مستقلة في المنظمة. ويمكن القول أن إدارة الكفاءات استطاعت أن تشق طريقها بشكل مستقل نسبيا عن إدارة الموارد البشرية، وأن تتميز بتوجهها المزدوج؛ حيث دمجت بين بعدين اثنين؛ هما: البعد البشري، والبعد الإستراتيجي<sup>29</sup>.

### المبحث الثاني: المنطلقات الأساسية لمفهوم الكفاءات

يعتبر الكفاءة قي وقتنا الحاضر من المصطلحات الأكثر انتشارا رغم اختلاف الآراء حوله من قبل الباحثين والممارسين وربطها مع العديد من المصطلحات المشابهة مثل (المعرفة- والمهارة- والسلوك... إلخ). ويشكل مفهوم الكفاءات اليوم عنصرا محوريا في تميز منظمات الأعمال، وقصد إزالة الغموض الذي يحيط بمفهوم الكفاءات سنلقي نظرة على مجموعة من المفاهيم حوله.

#### المطلب الأول: مفهوم الكفاءة

لم يتفق الكتاب والباحثون على تعريف واحد لمفهوم الكفاءة، بسبب اختلافات الطبيعة الفلسفية والأيدولوجية حول مفهوم الكفاءة، فقد تعددت التعريفات واختلفت حسب الزاوية التي ينظر إليها، وتكمن هذه الصعوبات إلى عوامل هي:

- الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات يحتمل معاني كثيرة.
  - تعدد مجالات تطبيق الكفاءات (الإدارة- الإنتاج- التسويق...) مما يؤدي حتما إلى اختلاف مضامينها.
  - الكفاءة مفهوم متعدد التخصصات بطبيعته، يشهد انتشار متزايد في مجالات متنوعة مثلا (علم الاجتماع- وعلم النفس- وبيئة العمل- والتعليم والتدريب- وعلم الاجتماع- والاقتصاد- والإدارة...) الأمر الذي أدى حتما إلى اختلاف مضامينها.
  - تعدد المستويات التركيبية للكفاءات، عدد المشارب الفكرية والمقاربات النظرية لدى المؤلفين المهتمين بقضايا إدارة وتطوير الكفاءات.
- في ظل مختلف هذه العوامل وردت تعريفات مختلفة للكفاءات جاء بها الباحثون والهيئات المهتمة بدراسة مفهوم الكفاءة نذكر منها:

<sup>28</sup> Dejoux Cécile, Maurice Thévenet, *La gestion des talents*, 2e éd. Dunod, paris, 2015, p: 7.

<sup>29</sup> نورة عبد الله حزام الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير في التربية، كلية التربية، جامعة الملك خالد، السعودية، 2017، ص: 16.

يعرف (Perrenoud,1999) الكفاءة بأنها "القدرة على العمل الفعال في مواجهة مجموعة من المواقف، والتي يمكن للمرء أن يتقنها بما أن الفرد لديه المعرفة اللازمة والقدرة على حشدتها بحكمة وفي الوقت المناسب؛ لتحديد المشكلات الحقيقية وحلها<sup>30</sup>.

وعرفها (Aubret,1993) الكفاءة على أنها: "القدرة على أداء مهمة بشكل فعال"<sup>31</sup>.

ويضيف (Rey,2009) الكفاءة بأنها قدرة مكتسبة لأداء مهمة أو واجب أو دور بشكل مناسب "<sup>32</sup>.

أما حسب (Koeppen et al,2008) الكفاءة يعرفونها على أنها: "التصرفات المعرفية المكتسبة والمطلوبة للتعامل بنجاح مع مواقف أو مهام معينة، وفي مجالات محددة"<sup>33</sup>.

وتعرف كذلك بأنها: "هي القدرة على حل المشكلات بفاعلية في سياق معين"<sup>34</sup>.

كما يضيف (Crahay,2006) الكفاءة بأنها: "قدرة الشخص على تعبئة الموارد الداخلية (المعرفة والدراسة والمواقف) بطريقة متكاملة شكل فعال مع مجموعة من المهام المعقدة داخل المنظمة"<sup>35</sup>.

يعتمد هذا التعريف على افتراض أن الكفاءات في ظل مواقف وسياقات مختلفة. تتضمن عمليات معرفية تعمل على فهم المشكلة وحلها بما يمكن من التصرف و/ أو حل المشكلات المهنية في سياق محدد من خلال تعبئة القدرات المختلفة بطريقة متكاملة.

أما (Cohen-Heagi,2010) فقد نظر إلى الكفاءة من زاوية المعرفة أو السلوك المهني أو الخبرة أو حتى عملية حل المشكلات التي سيتم تنفيذها أثناء العمل، الكفاءة هي مزيج من المعرفة والخبرة والمهارات الشخصية، يقوم الفرد بتعبئة هذه المصادر المختلفة في وقت واحد<sup>36</sup>.

كما تعرف المجموعة المهنية الفرنسية (MEDEF) \* "الكفاءة بأنها مزيج من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات، يتم ممارستها في إطار محدد، ويتم ملاحظتها في إطار العمل الميداني وتقوم المنظمة على إثرها بتحديدتها وتقييمها وقبولها وتطويرها"<sup>37</sup>.

<sup>30</sup> Perrenoud Philippe, *Construire des compétences, est-ce tourner le dos aux savoirs?*, Pédagogie collégiale, Vol. 12, n° 3, 1999,p: 16.

<sup>31</sup> Aubret Jacques, et al, *Savoir et pouvoir : les compétences en question*. Presses universitaires de France, 1993, p: 32.

<sup>32</sup> Rey Bernard, « *Compétence* » et « *compétence professionnelle* », Recherche et formation, n°60 ,2009, p: 103.

<sup>33</sup> Koeppen Karoline, et al, *Current issues in competence modeling and assessment*, Zeitschrift für Psychologie/Journal of Psychology, Vol. 216, n°2,2008, p :62.

<sup>34</sup> Scherer, Ronny, & Jens F. Beckmann, *the acquisition of problem solving competence: evidence from 41 countries that math and science education matters*, Large-scale Assessments in Education, Vol.2, n°10 ,2014, P:2.

<sup>35</sup> Crahay Marcel, *Dangers, incertitudes et incomplétude de la logique de la compétence en éducation*, Revue française de pédagogie. Recherches en éducation, n°154 ,2006, P :98.

<sup>36</sup> Cohen-Heagi Annick, *toutes la fonction ressources humaines*, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, paris, 2010, p:150 \*Mouvement des entreprises de France.

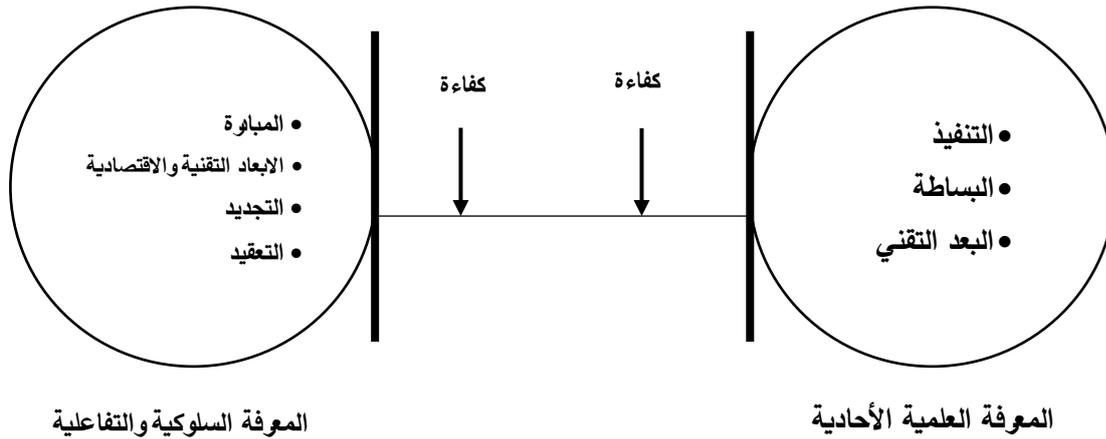
<sup>37</sup> Zarifian Philippe, *Objectif compétence*, éditions Liaisons, paris,2001, p :63.

فبالنسبة إلى (Le Boterf,2000) الكفاءة فكرة مجردة ناتجة عن مزيج من الموارد الشخصية (المعرفة- القدرات- الصفات- الخبرات- القدرات المعرفية- الموارد العاطفية...إلخ) والموارد البيئية (التكنولوجيا- قواعد البيانات- الكتب- شبكات العلاقات...) <sup>38</sup>.

ويتبين من هذا التعريف أن ظروف ومواقف العمل تشكل العنصر المحوري الذي يعطي معنى الكفاءة: «إذا كانت الكفاءة تنتمي في حد ذاتها إلى كل فرد، فلا يمكن التعرف عليها إلا من خلال عمل ملموس مع ظروف عمل معينة».

فبالنسبة للبعد الإستراتيجي أشار الباحثان (Gregoris & Draganidis) الكفاءة بأنها "المعرفة والمهارات والقدرات والسلوكيات التي يطبقها الموظف في أداء عمله/ها والتي هي الأدوات الرئيسية المتعلقة بالموظف لتحقيق النتائج ذات الصلة بإستراتيجيات أعمال المنظمة" <sup>39</sup>، ويشير (Rostkowski) الكفاءات بأنها "مجموعة خصائص لدى الموظفين المتمثلة في (المعرفة والمهارات- والخبرات والقدرات والطموحات والقيم والسلوكيات)، الذين يتيح امتلاكهم وتطويرهم وتطبيقهم لها تنفيذ إستراتيجية المنظمة التي يتم توظيفهم فيها" <sup>40</sup>

الشكل رقم (2): تعدد مفاهيم الكفاءات



**Source:** Guy le Boterf, **Construire Les Compétences Individuelles Et Collectives: La Compétence N'est Plus Ce Qu'elle Etait**, Edition D'organisation, 3eme éd, Paris 2004, P :65.

يتضح من الشكل أعلاه أن الكفاءة تختلف حسب ظروف العمل ومن منظمة إلى أخرى، فالمعرفة تتطلب كيفية التصرف والرد في موقف عمل معين ويجب أن يكون الشخص قادراً على:

- تنفيذ الممارسات المهنية ذات الصلة فيما يتعلق بالوضع المهني الذي يجب إدارته، ويتألف من نشاط يتم تنفيذه (حل مشكلة- أداء مهمة محددة- والتعامل مع حدث... إلخ) التي ترتبط بها معايير الأداء المرغوبة لهذا النشاط.

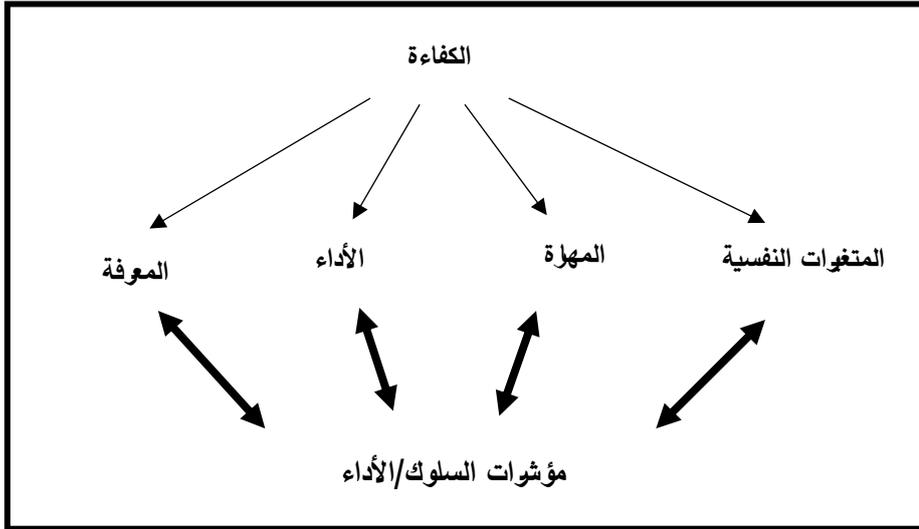
<sup>38</sup> Le Boterf Guy, **construire les compétences individuelles et collectives**, éditions d'Organisation, paris, 2001, p: 411.

<sup>39</sup> Draganidis Fotis, Gregoris Mentzas, **Competency based management: a review of systems and approaches**, Information management & computer security, Vol. 14, n°1, 2006, p: 53.

<sup>40</sup> Rostkowski Tomasz, **Zintegrowane systemy zarządzania kompetencjami**, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 2003, p:223.

- عن طريق حشد مجموعات مناسبة من الموارد الخاصة بالشخص (المعرفة- والتفكير - والمهارات... إلخ) وبيئته (قواعد البيانات- والخبراء- وأدلة العمل... إلخ).
  - بهدف تحقيق النتائج المتوقعة (المنتجات- الخدمات) للمستلم (العميل- المستخدم- المستفيد... إلخ)؛
- وحسب (Caird,1992) يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين. ويدعم ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (3): المرتكزات الأساسية لمفهوم الكفاءة



**Source:** Caird, Sally, **Problems with the identification of enterprise competencies and the implications for assessment and development**, Management Education and Development, Vol.23, n°1,1992, p :15.

### المطلب الثاني: أهمية الكفاءات

في ظل التحديات الراهنة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تكمن أهمية الكفاءات حسب المستويات التالية:

#### أولاً: أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:

بالنظر إلى المشاكل والتغيرات فإن العالم الحديث، الذي يتميز بالتغيير السريع بحيث تعد الكفاءة مهمة جداً ذلك للأسباب التالية:<sup>41</sup>

- زيادة درجة فقدان الوظيفة من خلال التسريح أو النقل بسبب المتطلبات التنافسية.
- يزيد امتلاك الكفاءة من فرصة الشخص في الحصول على وظيفة في سوق العمل.

<sup>41</sup> Aubret Jacques, et al, **Management des compétences : réalisations, concepts analyses**,2eme éditions, Dunod, Paris, 2003, p :48.

- قد يؤدي الفشل في الحصول على التعليم والمعرفة اللازمة إلى زيادة صعوبة العثور على وظيفة ما، أو قد تحفز على النمو والتطور واستخدام كفاءاته على النحو المطلوب.
- لا يمكن للأفراد تحسين وضعهم في المنظمة إلا من خلال امتلاكهم للكفاءة.

#### ثانيا: أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي:

- تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المنظمة عنصرا لحسن سير عملها، وتتجلى كفاءة الأفراد خاصة منها الكفاءات البشرية على هذا المستوى فيما يلي:<sup>42</sup>
- تسهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو للمدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وترزع فيهم روح التعاون والتعاقد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات، وذلك لخدمة أهداف المنظمة.
  - كما هو معلوم فإن الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، فالعمل الناجح داخل المنظمة يقوم على أساس التعاون والتعاقد بين الأفراد وهي تضمن بذلك إقامة الاعتمادية (علاقات التأثير المتبادل) ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.
  - تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات؛ إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصادقية.

#### ثالثا: أهمية الكفاءات على المستوى التنظيمي:

- تعتبر كفاءات الأفراد أحد العناصر البالغة الأهمية بحيث تساعد المنظمة على تحقيق مستوى عال من الأداء، بحيث تتلخص أهميتها فيما يلي:<sup>43</sup>
- يتوفر الأفراد العاملون على مجموعة من الموارد الشخصية من معارف ومهارات، ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحريك لهذه الموارد لن يعود على المنظمة بأدنى فائدة، لذا فمن مصلحتها أن تجعل عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد لاستغلال موارد أفرادها عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذ من المعلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تخنفي وذلك ما يطلق عليه اسم الكفاءة الميتة.
  - التفكير في التجديد المستمر للكفاءات في المنظمة خاصة كفاءات الأفراد حيث اعتبرت هذه الأخيرة بمثابة نقطة الانطلاق لإحداث الفرق بينها وبين المنافسين.

<sup>42</sup> راقى نذيرة، تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسات الجزائرية- دراسة قياسية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المدينة، الجزائر، 2018، ص: 13.

<sup>43</sup> موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2016، ص: 30.

- أصبح الاستثمار في الموارد البشرية للمنظمة بشرط أن يمس الاحتياجات الأساسية- خاصة في مجال الكفاءات- يدر بعوائد معتبرة، ملموسة كالأرباح والإنتاجية أو غير ملموسة مثل ضمان الولاء ورضا العميل، لذا فإن المنظمة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال، خاصة وإن السياق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة
- تعتبر الكفاءة عنصرا أساسيا في إستراتيجية المنظمة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين.
- رابعا: أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:
- أصبحت الكفاءات تشكل عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية، خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغير الاتجاهات من خلال الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف، حيث يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها<sup>44</sup> :
- تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين، أو موسميين، أو حتى متعاقدين شركاء... إلخ.
- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المنظمات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد.
- لا بد على إدارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني... إلخ، فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الإنترنت، مما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات.
- قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية، في جميع مراحلها، ولن يتأتى ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام وتطوير أنظمة التعليم والتدريب، تتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات.
- مجموعة من الكفاءات عالية الأداء ضروري للحفاظ على الميزة التنافسية، من ناحية، سوف يترجم إلى توظيف واستبقاء الموظفين الذين يمتلكون الكفاءات المرغوبة؛ من ناحية أخرى يجب أن تخلق نواة من الخبرة التي ستولد حجم وجودة المهمة لتلبية الأهداف التجارية.

<sup>44</sup> رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2011، ص:24.

## المطلب الثالث: خصائص وأبعاد الكفاءة

تأتي أهمية التعرف على خصائص الكفاءة من الدور الحاسم التي تؤديه الكفاءات في حياة المنظمات، ولهذا تم في هذا المطلب تحديد خصائص وأبعاد الكفاءة.

## أولاً: خصائص الكفاءة

تكمن خصائص الكفاءة في مجموعة نقاط يمكن حصرها على النحو التالي:<sup>45</sup>

- تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو للمدير، فهي تساعد على تفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعاقد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المنظمة.
- كما هو معلوم فإن الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، فالعمل الناجح داخل المنظمة يقوم على أساس التعاون والتعاقد بين الأفراد، وهي تضمن بذلك إقامة الاعتمادية علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة، التي نتج عنها في نهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.
- تلعب الكفاءة البشرية دوراً هاماً في تنمية العقل البشري في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفاصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات، إذا يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية.
- أمام تعقد الأوضاع والحالات المهنية وإدارتها كان ولا بد من ضبط سيرها وحركتها، وذلك بضمان (الجودة- الأمن- الإنتاجية- البيئة... إلخ)، وأمام الكم الهائل المتدفق من المعلومات والبيانات على المنظمة من داخلها وخارجها، أصبح من الضروري وضع حلول تمكن من فرز وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المنظمة، وذلك لا يتأني إلى بالعمل الجماعي للفرق حيث بدأت بعض المنظمات بتخصيص عمال مختصين بإدارة هذه المعلومات وصياغتها، ولخدمة هذه العملية لا بد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءة خاصة وبكل أنواعها، نظراً للدور الذي تقوم به في اختصار وتخفيض التكاليف وضمان نجاعة العمل والسير الحسن لظروف العمل.
- نظراً للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمنظمة، وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات حيث أصبحت بعض المنظمات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية؛ حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج والتنظيم.

وقد أصبح موضوع إدارة الكفاءات فيما يقارب عقدين من الزمن في صدارة المواضيع وأكثرها اهتماماً كبيرة في ظل اقتصاد المعرفة، وذلك نظراً لما تقدمه الموارد البشرية من إسهامات في زيادة فعالية الأداء

<sup>45</sup> مولاي لحسن بن فرحات، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية، رسالة ماجستير في العلوم القانونية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2012، ص: 58-59.

التنظيمي، وما تبع ذلك من اهتمام بمفاهيم تتعلق بالميزة التنافسية، سرعة الاستجابة لضمان الجودة، ومن تمّ استدعى الأمر جعل الكفاءات البشرية في مقدمة الأولويات للبحث والدراسات.

وحسب (J. Leplat) فإن الكفاءات تتميز بجملة من الخصائص نوجزها فيما يلي:<sup>46</sup>

- **عملية موجهة:** فهي مرتبطة بوضعية معينة، بمعنى عمل معين، وتطمح إلى تحقيق هدف معين كتنفيذ مهمة ما أو نشاط معين، وهي ترتبط بوضعيات العمل وتتغير بتغييره.
- **عملية مهيكلية:** إذ تقوم بمزج عناصرها المكونة لها من معارف savoir و ممارسات savoir faire فهي تلبّي مختلف متطلبات الشغل في إطار خطط وبرامج وأهداف واضحة ومحددة.
- **مفهوم مجرد:** إذ لا يمكن لمسها أو ملاحظتها، وإنما تظهر من خلال نتائجها وآثارها.
- **مكتسبة:** من خلال التعلم، التكوين والخبرة.

يمكن القول أن هذه الخصائص الفريدة تشكل مزيجا متكاملا قادرا على مواجهة مختلف التحديات التي تواجه بالمنظمة، والعمليات المتعلقة بسيرورة الأداء، هذا المزيج يساهم في بناء وصقل الكفاءات على المدى المتوسط والطويل والتي يصعب تحديدها إلا من خلال البعد الاستعمالي وإمكانية التكيف مع الظروف المعقدة.

#### ثانيا: أبعاد الكفاءة

تنقسم الأبعاد الكفاءات الرئيسية الثلاثة التالية:

- **المعرفة (Savoir):** تُعرّف المعرفة بأنها الحويلة التراكمية من المعلومات النظرية العامة أو المتخصصة التي ينبغي امتلاكها من أجل أداء الوظيفة ما<sup>47</sup>، تنقسم المعرفة إلى:
  - **المعرفة الضمنية (Connaissance tacite):** هي المعرفة المخترنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مخترنة داخل عقل صاحب المعرفة<sup>48</sup>.
  - **المعرفة الظاهرية أو الصريحة (Connaissance explicite):** هي معرفة صريحة أو معلنة تتمثل في جميع المعلومات المجمع والمنظمة والقابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، وهي معلومات مفهومة، محللة ومطبقة، تكون مخزنة في وسائل مادية كالأرشيف، الكتب والأشرطة المضغوطة، يستطيع الجميع الحصول عليها من خلال الندوات والمؤتمرات واللقاءات<sup>49</sup>.
- **المهارة (Savoir-Faire):** يشير هذا المفهوم للبعد العملي والتجريبي للكفاءات يتم اكتسابها من خلال الممارسة المهنية من خلال إظهار السلوكيات التي تتكيف مع مواقف وظروف العمل، وتشمل المهارة

<sup>46</sup> خذري توفيق، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة أسمنت عين التوتة- باتنة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019، ص: 11.

<sup>47</sup> Cherif Amina Amari, **Gestion des compétences dans les organisations publiques en Tunisie-Cas d'expérimentation**, Diss, Université Jean Moulin Lyon 3, 2008, p :230.

<sup>48</sup> عبد الرحمان عامر، رأس المال المعرفي، دار كتاب للنشر، القاهرة، مصر، 2014، ص: 27.

<sup>49</sup> تقوى قمادي، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

خصائص الفرد المتمثلة في مهارات العمل الجماعي، مهارات التعامل مع الآخرين، مهارات التنظيمية وغيرها من المهارات<sup>50</sup>. ويمكن تصنيف المهارة إلى: <sup>51</sup>

- **المهارة العملية:** وهي مهارة معنوية مرتبطة بالأفراد وتتعلق بقدرات إنجاز الأعمال الوظيفية المحصورة نسبيا، أي التي تتطلب ممارسة فعلية يدوية مثل قدرة العامل على إعداد مخطط للميزانية:
- **المهارة الذهنية:** هي عبارة عن العمليات الفكرية التي من الممكن أن تستخدم سواء في إنجاز الأعمال البسيطة كالعد، المقارنة والتحديد، أو في العمليات الأكثر تعقيدا مثل الاستنتاج الاستقرائي، وهذه المهارة مطلوبة بشكل أكبر بالنسبة للنشاطات التي تعتمد على القدرات العقلية أكثر من العضلية.
- **مهارة الاتصال:** تشير إلى القدرات اللازمة من معرفة التصرف أو التوجه في ظرف وظيفي خاص، وهي القدرة على خلق التعاون الفعال بين مختلف أفراد المنظمة (الاتصال الداخلي)، أو مع محيطها الخارجي (الاتصال الخارجي)<sup>52</sup>.
- **المهارات الشخصية:** تنمية وإتقان الوعي الذاتي، إدارة وقت الفرد، السيطرة على العواطف في المواقف الصعبة والمرهقة، والنهج المبتكر والإبداعي للمشاكل وحلها، ومراقبة القواعد الأخلاقية وتطوير مهارات شخصية جديدة، وتوفير وتبادل المعرفة والخبرة المكتسبة، وتقديم الذات على أنها شخصية مرجعية وخلق صورة شخصية.
- **المهارات التواصل الجيد والاتصالات الشخصية،** تجنيد الموظفين ووضعهم في هيكل المنظمة، وكذلك تنفيذ تغييرات الموظفين الفعالة؛ صياغة تقرير مناسب مع المرؤوسين والشركاء، تنظيم العمل الجماعي واتخاذ القرارات الجماعية، نقل المعلومات والتحفيز الفعال للمرؤوسين للعمل بكفاءة وفعالية، اكتساب المعرفة والخبرة والتأثير في العمل الإداري، تفويض الأهلية الإدارية، تطوير تقييم الموظفين، مراقبة القدرة على الاستماع، الكشف المبكر عن النزاعات وإدارتها.
- **المهارات المهنية:** خلق رؤية إستراتيجية وتحقيقها، التركيز على تطوير المنظمة المتوازنة، والخبرة في إدارة الفرق، التعليم الرسمي والدراسة الذاتية المستمرة، تمييز وقبول المخاطرة، القدرة على اتخاذ القرارات والتوجه التجاري، التفكير والعمل المغامر، الضمير الاجتماعي، التعاطف، قيادة، التركيز على التغييرات وإدارة التغيير.

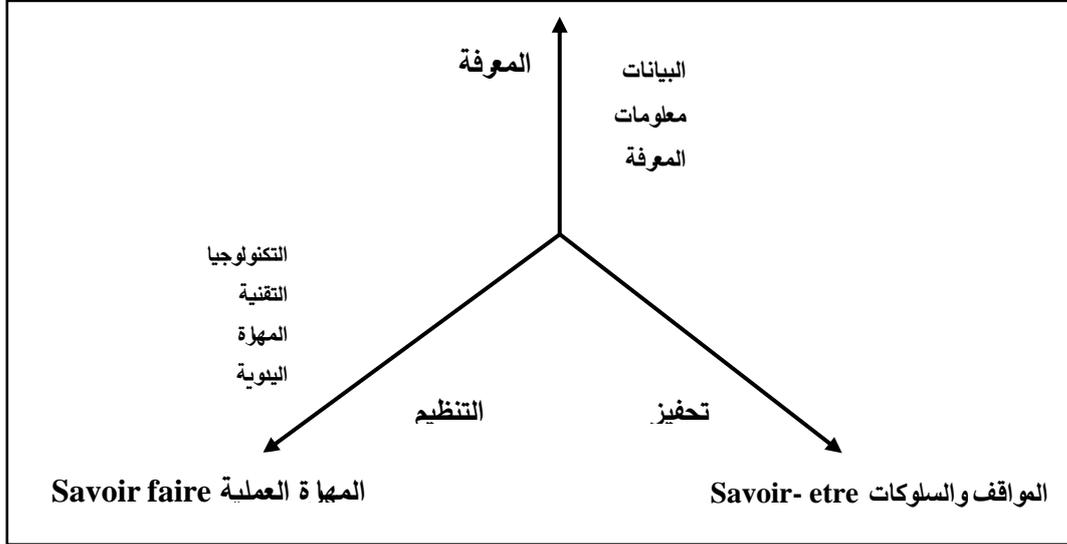
<sup>50</sup> El Hammioui Linda, *La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise*, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Vol. 3, n°1,2020, p:7.

<sup>51</sup> شوشان سهام، أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة -، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2018، ص:23.

<sup>52</sup> Jabłońska-Wołozyn Maria, *The assessment of managerial competencies in a public organisation—the example of Customs Service*, International Journal of Contemporary Management, Vol.15, n°3,2016, p:64.

- السلوك (savoir- être): هو نمط سلوك الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته وفقاً لقواعد المنظمة؛ إذا كان لدى الموظف طبيعة لدعم تحقيق المنظمة، فسيتم تلقائياً تنفيذ جميع المهام الموكلة إليه على أفضل وجه ممكن<sup>53</sup>.

الشكل رقم (4): الأبعاد الرئيسية للكفاءة حسب "Durand"



**Source :** Meschi, Pierre Xavier, **Le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites**, Les fondements de la gestion stratégique, 1997, p13.

#### المطلب الرابع: أنواع الكفاءات

إن اختلاف وتباين مفاهيم الكفاءة حدد جملة من الأنواع المختلفة، باختلاف الاستعمالات والمعايير فمنها:

الكفاءات؛ فمن حيث المهنية احتياج الوظائف تصنف الكفاءات إلى أربعة أنواع هي الفكرية، الإنسانية والإدارية والتقنية، ترتبط الكفاءات الفكرية (التصورية) بالإطارات العليا، أي أنها تتناسب مع المناصب الإدارية العليا وتشتمل هذه الكفاءات على القدرة الجيدة على التحليل والاستنتاج، حل المشاكل المعقدة واتخاذ القرارات المصيرية، فهم وصياغة التوجهات التنموية والأهداف الإستراتيجية... إلخ، في حين تزداد الحاجة إلى الكفاءات الإنسانية والتي تتطلب كفاءات التواصل والتعاون وفهم الآخرين، وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وعلاقاته في العمل، بالإضافة إلى الكفاءات التقنية فهي تشمل كفاءات قادرة على إتقان أساليب تطوير أنظمة اليقظة المعقدة، وتحليل المشاكل المتعلقة بالتصميم، والتحقق من صحة الحلول المحوسبة عالية الجودة وتنفيذها، وإتقان تقنيات الكمبيوتر الأساسية، والتعامل مع تطورها المستمر<sup>54</sup>.

<sup>53</sup> Indonesia PT Maleo Kreatif, **The Effect of Competence and Motivation of Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variables in**, International Journal of Innovative Science and Research Technology, Vol. 5, n°7,2020, p:50.

<sup>54</sup> Bendiabellah, Abdessalam, Mustapha Djennas, **Veille stratégique et système d'intelligence économique en Algérie : évaluation et perspectives**, les cahiers du cread, Vol. 111 ,2015, p :41.

إن أنواع الكفاءات سابقة الذكر التي حددها "Robert Katz" يجب أن تكون مجتمعة حتى يمكنها أداء مهامها على أحسن وجه في المنظمة، كما تختلف أهمية هذه الكفاءات باختلاف المستوى التنظيمي الذي تعمل به؛ فالإطارات العليا تتطلب قدرة أكبر من الكفاءات الفكرية، أما الإطارات الوسطى فهي تحتاج إلى الكفاءات العلائقية، على عكس الإطارات الدنيا التي تحتاج للكفاءات التقنية.

أما من حيث ارتباط الكفاءة بالمهام فيمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع، يتمثل النوع الأول في الكفاءات الخاصة، وهي الكفاءات المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمهنة معينة و/ أو المهارات والمعرفة الخاصة بمجال معين والتي تنطبق بشكل مباشر على المهام التي يتم أدائها في العمل، في حين يتمثل النوع الثاني في الكفاءات العامة، مرتبطة بتطور الفرد لإنجاز أنواع متعددة من المهام وفي عدة مناصب عمل، وتتطلب هذه الكفاءات القدرة على التعلم أو مهارات الاتصال والعمل الجماعي، كما تتضمن مجموعة من التركيبات، مثل الذكاء ونماذج معالجة المعلومات والكفاءات الرئيسية والكفاءات الوصفية، تتميز هذه الكفاءات بدعم عملية الكفاءات الخاصة، وتطوير كفاءات جديدة، في ظروف وبيئات العمل الجديدة<sup>55</sup>.

ومن ناحية إستراتيجية المنظمة تصنف الكفاءات إلى كفاءات أساسية، وتشير إلى الاستخدام الأمثل للموارد والقدرات الأساسية التي يمكن أن تميزها عن منافسيها في السوق، أما الكفاءات المتميزة فهي الكفاءات الفريدة والتي تميز المنظمة، ويجب أن تكون مرئية لعملائها ويصعب على المنظمات المنافسة تقليدها<sup>56</sup>.

أما من ناحية مستوى الحياة فتصنف الكفاءات إلى كفاءات فردية وتتعلق بجميع الكفاءات التي يتم حشدها أثناء أداء وظائفها، وتشمل هذه الكفاءات المعرفة والدراية العملية والدراية العلائقية والقدرات، والكفاءات الجماعية هي مجموع الكفاءات الفردية التي تتجسد من خلال التداؤب والتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف مشترك<sup>57</sup>.

أما الباحثان (James & Kabue) فحددا نوعين من الكفاءات، وهي الكفاءات التكنولوجية وكفاءات العملاء، الكفاءة التكنولوجية هي قدرة المنظمة على صنع منتجات مادية معينة، بينما تمكن كفاءة العميل المنظمة من خدمة مجموعة معينة من العملاء، بعض المنظمات قادرة على دخول أسواق جديدة، بينما يظل البعض الآخر مرتبطاً بعملائهم الحاليين، من ناحية أخرى تعمل المنظمات الأخرى باستمرار على تطوير تقنيات جديدة بينما يظل الآخرون ملزمين بالتكنولوجيا القديمة<sup>58</sup>.

فيما يلي سنتناول بنوع من التفصيل أحد الأكثر التصنيفات شيوعاً في تحديد أنواع الكفاءة من خلال التركيز على الأفراد، ومدى ملاءمتها بالمنظمات خاصة إذا تعلق الأمر بإعداد البرامج تطوير للكفاءات، هذا التصنيف يصنف الكفاءة من حيث الحياة ويصنفها إلى كفاءات فردية جماعية وتنظيمية.

<sup>55</sup> Trivellas Panagiotis, et al, **The impact of career satisfaction on job performance in accounting firms. The mediating effect of general competencies**, Procedia Economics and Finance, Vol.33, 2015, p:469.

<sup>56</sup> Mooney Ann, **Core competence, distinctive competence, and competitive advantage: What is the difference?**, Journal of education for business, Vol.83,n°2, 2007,P:111.

<sup>57</sup> Meyrat Sébastien, **Gestion des compétences professionnelles en entreprise**, Diss, Haute école de gestion de Genève, 2009, p :4.

<sup>58</sup> Kabue Lydiah Wanjiru, James M Kilika, **Firm resources, core competencies and sustainable competitive advantage: An integrative theoretical framework**, Journal of management and strategy, Vol.7, n°1, 2016, p :99.

## أولاً: الكفاءة الفردية

تشير الكفاءة الفردية إلى قدرة الموظفين على التصرف في مجموعة متنوعة من المواقف، تساهم في تنمية تعليمهم ومهاراتهم وخبراتهم وطاقتهم ومواقفهم بما يعزز علاقاتهم مع العملاء وتقديم أفضل المنتجات أو الخدمات<sup>59</sup>.

وتعرف الكفاءة الفردية بأنها التفاعل بين الفرد اتجاه المواقف التي يواجهونها أثناء العمل<sup>60</sup>، وبالتالي فالأفراد مسؤولين عن اكتساب وتطوير كفاءاتهم الفردية.

ويشير جيلبرت وبارلييه (Gilbert & Parlier, 1992) إلى أن مكونات الكفاءة الفردية تتمثل في (المعرفة- والمهارة- والتفكير... إلخ) يتم دمجها ديناميكياً، وتشكل عملية تطويرية تحت الإنشاء الدائم، يتم اكتساب هذه الكفاءات من خلال عملية التعلم الموجه، إما من خلال التدريب المستمر و/ أو الأولي، ويتم التعرف على هذه الكفاءات فقط من خلال المشرفين وزملاء العمل وبالتالي تظهر الكفاءات الفردية نتيجة للاعتراف الجماعي<sup>61</sup>. الكفاءة الفردية تتوقف بقوة إلى وضع عمل معين وبالتالي يتوافق مع ظروف العمل، فالفرد ليس مختصاً في نفسه في الواقع، قد لا يعرف الأشخاص الذين لديهم معرفة أو قدرات كيفية تعبئتها بطريقة ما في وضعيات العمل المختلفة، بالتالي فالموقف يكشف عن المهارات الحقيقية التي يحتفظ بها الفرد<sup>62</sup>.

الشكل رقم (5): نموذج الجبل الجليدي للكفاءات حسب "Dejoux"



**Source :** Dejoux, Cécile, *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Ed. D'organisation, Paris ,2001, p :158.

<sup>59</sup> Sedrakyan Sedrak, et al, **Professional Competence of Teachers and Administration of General Education Institutions for Teaching Student with Disability as a Technology**, Handbook of Research on Students' Research Competence in Modern Educational Contexts, IGI Global, India ,2018, p:455.

<sup>60</sup> Baruel Bencherqui, et al. **La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés**, Management Avenir, Vol.8 ,2011, p :17.

<sup>61</sup> Alain Roger, Didier Vinot, **Skills Management: New Applications, New Questions**, 1<sup>st</sup> edition, John Wiley & Sons, 2019, p :13.

<sup>62</sup> Anne Dietrich, et al. **Chapitre 3 : Compétence et choix stratégiques de l'entreprise**, Management des compétences. Enjeux, modèles et perspectives, sous la direction de Dietrich Anne, Gilbert Patrick, Pigeyre Frédérique. Dunod, 2010, p:26.

إن تحديد مكونات الكفاءات وقابليتها للقياس لدى أي مدير أو عامل يحتاج إلى قدرات خاصة من أجل أداء وظيفته بشكل جيد، وبالتالي يجب أن يكون مؤهلاً، وهناك العديد من الخصائص الشخصية التي لا يمكن تعويض بعضها عن بعض، وتكمن هذه المكونات في المعرفة، الخبرة، سمات الشخصية، المواقف، القدرات. يمكن أن تكون بعض هذه الخصائص فطرية، يمكن اكتسابها من طرف الآخرين بمرور الوقت، ومع ذلك لا يظل الموظفون الأكفاء إلى الأبد؛ فقد تتدهور كفاءاتهم وبالتالي يجب تعلم معارف ومهارات جديدة وبشكل مستمر، فقد أصبح التعلم استثماراً فعالاً في رأس المال البشري للبقاء على اطلاع دائم بمختلف التطورات والتغيرات التي تحدث في بيئة العمل<sup>63</sup>.

من جانب آخر أشار الباحثون إلى نموذج كفاءة الجبل الجليدي التي يتم تكييفها وتعديلها بشكل متكرر في المنظمات اليوم لإنشاء نموذج الكفاءة، وقد أشاروا أن أكثر الخصائص التي يمكن ملاحظتها وقياسها بسهولة هي المهارات والمعرفة باعتبارها "القسم الناشئ" من الجبل الجليدي، بينما الصورة الذاتية والسمات والدوافع "مغمورة" في الشخصية للفرد وبالتالي يصعب ملاحظته وتطويره<sup>64</sup>.

وبالتالي فإن الصورة الذاتية والتحفيز والجهد والحماس والقيم والمعايير الأخلاقية تعمل هذه الخصائص الشخصية كعوامل تحفيزية مهمة للأداء الناجح المستمر للموظفين، فالمعرفة والمهارات التي يتم توضيحها على أنها كفاءات يمكن تمييزها في الشكل (6)، تقع في الجزء العلوي من الهرم لأنها تظهر عادة بعد التدريب، ترتبط هذه الخصائص ارتباطاً وثيقاً لديهم المهارات أو القدرات التقنية اللازمة لأداء مهام وظيفية، مثل القيادة والتفكير الإبداعي والمهارات التقنية والمهارات الإدارية، خلصت العديد من الدراسات إلى أن الخصائص المضمنة في الكفاءات تمكن الموظفين من تحقيق أداء وظيفي مرتفع<sup>65</sup>.

الشكل رقم (6): نموذج الجبل الجليدي للكفاءات حسب "MIT Careers"



**Source:** Salleh Kahirol Mohd, et al, **Competency of adult learners in learning: application of the iceberg competency model**, Procedia-Social and Behavioral Sciences 204 ,2015, p :330.

<sup>63</sup> Růžicková Kamila, Petr Novák, **The effects of competencies on the company value**, Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, Vol.58, n°6, 2010, p:415.

<sup>64</sup> Malandrino Ornella, Sessa Maria Rosaria, **Ontology-based model sustaining competence management within corporates: competence certification in CSR**, 17th International Conference on Advanced Learning Technologies (ICALT). IEEE, 2017, p :525.

<sup>65</sup> Idem, p :525.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الكفاءات الفردية ما هي إلا توليفة من الخصائص التي يمتلكها الفرد، والمتمثلة في المعارف والمهارات والخبرات والسلوكات والقيم وغيرها من الخصائص التي تسعى المنظمة جاهدة لاكتشافها وتطويرها .

### ثانيا: الكفاءة الجماعية

تشير (Loufrani,2006) أن الكفاءة الجماعية هي القدرة على العمل الجماعي من خلال الاعتماد المتبادل، والتفاعل بين مختلف جماعات العمل، لمواجهة موقف لا يمكن أن يتحمله كل من أعضائها بمفردهم<sup>66</sup>، وحسب (Bataille,2001) الكفاءة الجماعية هي: "القدرة المعترف بها للعمل الجماعي للتعامل مع موقف لا يمكن أن يتحمله كل فرد من أعضائها بمفرده"، وتشمل الكفاءة الجماعية كعنصر إضافي للمهارات الفردية على: رأس مال المهارات الفردية والتفاعلات العاطفية والتفاعلات غير الرسمية، والتعاون وتكوين الفريق والتفاعلات الرسمية وأسلوب الإدارة<sup>67</sup>، وتعرف كذلك بأنها مجموع الكفاءات الفردية في التفاعل مع بعضها البعض لتحقيق التعاون، والتنظيم وقدرة الجماعة على التكيف والابتكار في بيئة متغيرة باستمرار لتحقيق هدف مشترك في المواقف غير العادية أو المتغيرة، هذه هي مفاتيح مواجهة المتاعمة لأي أزمة<sup>68</sup>؛ ففي الواقع الكفاءة الجماعية لا تنتج فقط من مجموع الكفاءات الفردية، بل إنها تتعداها إلى التعاون والتآزر بين الكفاءات الفردية، تشكل هذه الكفاءات من المعرفة والدراية والمهارات الشخصية للجماعة، وهي ناتجة عن تفاعلات أعضائها<sup>69</sup>.

وقد حدد (C. Sauret) مجموعة أبعاد للكفاءات الجماعية تكمن في العناصر التالية: <sup>70</sup>

- التناؤب **La Synergie** : تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة.
- التضامن **La Solidarité** : تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.
- التعلم **L'apprentissage** : تحدد القدرة التأهيلية للجماعة وترتكز على نوعية التنظيم السائد.
- الصورة العملية **L'image Operative Collective** : تشير على وجود تماثل مشترك للنشاط أو العمل.

<sup>66</sup> Loufrani-Fedida Sabrina, **Management des compétences et organisation par projets : une mise en valeur de leur articulation. Analyse qualitative de quatre cas multi-sectoriels**, Diss, Université Nice Sophia Antipolis, 2006, p :26.

<sup>67</sup> Bataille Frédérique, **Compétence collective et performance**, Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2001.

<sup>68</sup> Bargach Khalid, Siham Lalaoui, **Analyse de la jonction compétences individuelles et compétences collectives : Proposition d'un plan mitigation des impacts Covid-19**, Revue Internationale du Chercheur, Vol.2, n°2,2021, p :380.

<sup>69</sup> Piret Justine, **Des compétences individuelles aux compétences collectives : quels sont les rôles des RH ? Le cas du service juridique d'un secrétariat social liégeois**, Mémoires de la Faculté des Sciences Sociales, Université de Liège, Liège, Belgique ,2017, p :7.

<sup>70</sup> العوفي فاطمة الزهراء، بندي عبد السلام، دور إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية، Revue Maghrébine Management des Organisations، المجلد 2، العدد 1، 2017، ص:92.

- الرموز واللغة المشتركة **Code Et Langage Communs** : يحيلان مرجعيتهما على الأعضاء وبالتالي فهي تساهم في تشكيل جزء من الكفاءة الجماعية كالثقافة المشتركة داخل أعضاء المنظمة.
- من جهة أخرى ضرورة قيام إدارة المنظمة بتحديد الكفاءات الجماعية وتمكينهم بما يساهم التأثير في المجموعات الأخرى داخل المنظمة أو الجهات الفاعلة الخارجية مثل (العملاء - والموردون - والمنافسون... إلخ)<sup>71</sup>. وقد حدد (Piret) مجموعة مؤشرات يمكن من خلالها تعرف على الكفاءات الجماعية:<sup>72</sup>
  - قدرة المجموعة على البحث عن المعلومات ومشاركتها.
  - العمل الجماعي من خلال تقاسم الموارد المشتركة.
  - التكيف مع التغييرات التنظيمية في الهياكل والسلوكيات التي يقررها التسلسل الهرمي.
  - تحديد الأهداف وتوفير الموارد والوسائل الضرورية لتحقيقها دون انتظار توجيهات من الإدارة العليا.
  - الحركية والتواصل المستمر في فرق العمل.
  - قبول المسؤولية الجماعية عن المشاكل والحوادث المحتملة.
- من ناحية أخرى، يقترح الباحثان (Hoegl & Gemuenden, 2001)، أن تحقيق جودة العمل الجماعي (Qualité Du Travail D'équipe) يتم من خلال ست سمات التالية:<sup>73</sup>
  - الاتصال **La Communication**: الذي يشير إلى وجود متكرر وغير رسمي ومباشر ومفتوح بين أعضاء الفريق.
  - التنسيق **La Coordination**: الذي يشير إلى هيكلية وتزامن جهود الأعضاء.
  - رصيد المساهمات **L'équilibre Des Contributions**: والذي يشير إلى قدرة الأعضاء على تقديم أقصى قدر من خبراتهم إلى المجموعة.
  - الدعم المتبادل **Le Soutien Mutuel**: الذي يشير إلى الدعم والمساعدة المتبادلين اللذين يقدمهما كل عضو للآخرين.
  - الجهد **L'effort**: الذي يشير إلى استثمار الأعضاء في إنجاز المهام.
  - التماسك **La Cohesion**: وهو ما يشير إلى دافع الأعضاء للحفاظ على الفريق ووجود روح الفريق.

<sup>71</sup> Retour Didier, Cathy Krohmer, **La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences**, FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão Especial, 2011, p :55.

<sup>72</sup> Piret Justine. **op cit.** p:20.

<sup>73</sup> Brulhart Franck, et al, **L'influence de la compétence collective sur la performance d'équipe : analyse du rôle modérateur du leadership partagé et du coaching**, Management international, Vol.23, n°4, 2019, p :151.

## ثالثا: الكفاءة التنظيمية

حظي مفهوم الكفاءة التنظيمية، الذي يشار إليه الكفاءات الإستراتيجية (Compétences stratégiques) أو الكفاءات الأساسية (Compétence fondamentales) وأحياناً بالكفاءات المميزة (Compétences Distinctive) باهتمام كبير من الأكاديميين والممارسين في السنوات الأخيرة<sup>74</sup>، ويمكن تعريفها بأنها "مزيج من الكفاءات والتقنيات التي تساهم في القيمة المضافة للعميل، والوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق"<sup>75</sup>.

الكفاءات الأساسية هي مجموعة متماسكة من الموارد والقدرات التي تعمل كمصدر للميزة التنافسية للمنظمة، إذ تعتبر الكفاءات حلقة الوصل بين مختلف الموارد الداخلية التي تمتلكها وبمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، فإن الاستفادة وتوظيف هذه الموارد على الرغم أن المنظمات قد يكون لديها نفس الموارد لتلبية متطلبات السوق، سيجعل إحداها ناجحة ومتميزة عن منافسيها، وبالتالي فإن الاهتمام الإستراتيجي الرئيسي هو اكتساب ومراقبة وتطوير الموارد والقدرات التي تمكن المنظمة من تمييز نفسها عن منافسيها، وتوسيع أنشطتها والابتكار، وتكون مرنة بما يكفي للتكيف مع المتطلبات البيئية المتغيرة<sup>76</sup>، بالإضافة إلى ذلك تسعى الكفاءة التنظيمية لتحليل الكلي الذي يشمل كلا من الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية، والتي تتميز بمجموعة من الخصائص نذكرها فيما يلي:<sup>77</sup>

- **مبدأ الخصوصية:** لا يمكن فصل الكفاءة التنظيمية عن المنظمة التي تنفذها، ويعتمد على تاريخها وثقافتها، لذلك فإن قيمتها ذات مغزى فقط للشركات التي تستخدمها وتطورها.
- **مبدأ العمل:** تصبح الكفاءة التنظيمية مرئية ويمكن التحقق منها فقط من خلال العمل من خلال مجموعة إجراءات ملموسة تحول المهارات الكامنة التي لم يتم إثباتها بعد إلى مهارات حقيقية تم تنفيذها.
- **الخاصية النهائية:** يكون للكفاءة التنظيمية ذات مغزى حسب الهدف والرؤية المستقبلية الذي حددته المنظمة لنفسها.
- **الخاصية السياقية:** لا يمكن فصل الكفاءة التنظيمية عن السياق الذي تطبق فيه والذي يتم التعبير عنها وتحقيقها فيه.
- **الخاصية الإدراكية:** تعتمد الكفاءة التنظيمية على جميع المعارف المكتسبة والمهارات (القدرة على العمل) ومهارات التعامل مع الآخرين (السلوكيات) التي تمكن المنظمة من تلبية متطلبات بيئتها.

<sup>74</sup> Tidd Joe, **from knowledge management to strategic competence: Assessing technological, market and organisational innovation**, 3<sup>rd</sup> Edition, Series on Technology Management, London, 2012, p:21.

<sup>75</sup> Kawshala Hirindu, **Theorizing the concept of core competencies: An integrative model beyond identification**, International Journal of Scientific and Research Publications, Vol.7, n°2, 2017, p:253.

<sup>76</sup> Kabue Lydia Wanjiru, James M Kilika, **op cit**, p:99.

<sup>77</sup> Loufrani-Fedida Sabrina, **op cit**, p :65.

- **الخاصية التجميعية:** الكفاءة التنظيمية هي توليفة من الموارد المختلفة الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة، بعبارة أخرى لا تكمن الكفاءة التنظيمية في الموارد التي يمكن تعبئتها (المعرفة والقدرات والسلوكيات)، ولكن في حشد هذه الموارد ذاتها.
  - **الخاصية الديناميكية والتراكمية:** يتم بناء الكفاءة التنظيمية وإثرائها تدريجياً من خلال التعلم الجماعي، العملية التراكمية بمعنى أن بناء وتطوير الكفاءات التنظيمية يستغرقان وقتاً.
  - **خاصية الاعتراف:** يجب الاعتراف بالكفاءة التنظيمية في نظر الآخرين لاكتساب المصداقية وتطوير السمعة، على وجه الخصوص فإن الشركاء وكأولوية، العملاء النهائيين أو الوسطاء هم الذين يصادقون، لاحقاً على مهارات المنظمة.
  - **الخاصية التعديلية:** يجب تنفيذ الكفاءة التنظيمية من أجل أن تصبح أكثر موثوقية وتتطور في الواقع، إذا لم يتم الحفاظ على الكفاءة التنظيمية واستخدامها وتنفيذها، فإنها تنخفض مع مرور الوقت، وبالتالي ستؤدي إلى تراجع موقف المنظمة في مواجهة منافسيها (ينسى العملاء والتقنيات يتم تقليدها وما إلى ذلك) من أجل تجنب التآكل، يجب على المنظمة الحفاظ على مهاراتها وحمايتها.
- تمثل الكفاءة كمجموعة مشتركة من المعرفة والتقنيات المتنوعة التي تمكن المنظمة من تقديم ميزة خاصة لعملائها<sup>78</sup>، وتشمل الكفاءات الإستراتيجية ثلاثة أنواع من الموارد<sup>79</sup>:
- الموارد المادية (المعدات- التكنولوجيا- المباني... إلخ).
  - الموارد البشرية (القدرات- المهارات- المعرفة- الطاقات الكامنة... إلخ).
  - الموارد التنظيمية (الهيكل- نظام التنسيق- الرقابة... إلخ).
- ويصنف كلا من (Pralhad & Hamel) ثلاثة معايير أساسية تتمكن من خلالها المنظمات من معرفة كفاءاتها الإستراتيجية:<sup>80</sup>
- يجب أن تتيح إمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة ومتنوعة من الأسواق.
  - يجب أن تساهم بشكل كبير في استعادة العميل من المنتج.
  - يجب أن تكون من الصعب تقليدها من قبل المنافسين، لأنه يمثل مجموعة معقدة من التقنيات وقدرات الإنتاج الفريدة.

<sup>78</sup>Rouby Evelyne, Catherine Thomas, **La codification des compétences organisationnelles**, Revue française de gestion, Vol.149, n°2, 2004, p:53.

<sup>79</sup> Alkalha Ziad Sami, et al, **Investigating the effects of human resource policies on organizational performance: An empirical study on commercial banks operating in Jordan**, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Vol.51, n°1, 2012, p: 45.

<sup>80</sup> Rodríguez Juan, **Implementation of the Human Talent Management through Competencies Model in a University in Metropolitan Lima**, Journal of Educational Psychology-Propósitos y Representaciones, Vol. 3, n°2, 2015, p: 364.

وتعتبر الكفاءات الإستراتيجية ضرورية لتطوير الموظفين في أطر الحياة المنظمة بصفة مستمرة لتحسين كفاءتهم، والقدرة على التكيف مع التغيرات، وتطوير معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم والتنبؤ وتصحيح أخطائهم المحتملة<sup>81</sup>.

### المبحث الثالث: ماهية إلى إدارة الكفاءات

أصبحت الكفاءات اليوم حجر الزاوية في نجاح أو الفشل المنظمات وثروة حقيقية في مستقبلها وتطورها، في ظل بيئة معقدة كأداة أساسية في تحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، الأمر الذي يجعل المنظمات جاهدة للتركيز على إدارة كفاءاتها البشرية بالاعتماد على الكفاءات والمواهب التي تمتلكها، لما لها من تأثير كبير على المجال التسييري وما تحققه من مزايا تنافسية نادرة ويصعب تقليدها.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الكفاءات

أصبح موضوع إدارة الكفاءات فيما يقارب عقدين من الزمن في صدارة المواضيع وأكثرها في ظل اقتصاد المعرفة، وذلك نظرا لما تقدمه الكفاءات البشرية من إسهامات في زيادة فعالية الأداء التنظيمي، وما إلى ذلك من الاهتمام بمفاهيم تتعلق بالميزة التنافسية، وسرعة الاستجابة لضمان الجودة، الأمر استدعى اليوم من المنظمات جعل الكفاءات البشرية في مقدمة الأولويات للبحوث والدراسات<sup>82</sup>.

يشار إلى مصطلح إدارة الكفاءات "Management des Compétences" بأسماء مختلفة مثل (الإدارة القائمة على الكفاءات، إدارة الكفاءات التنبؤية، نهج الكفاءات، إدارة بالكفاءات... إلخ)؛ يتم من خلالها دمج الجهات الفاعلة المتمثلة في (متخصصو إدارة الموارد البشرية، المديرون، الاستشاريون... إلخ)<sup>83</sup>. وهناك من يرى بأن إدارة الكفاءات هي مجموع الإجراءات والنهج والأدوات التي تسمح للمنظمة باستقطاب وتحفيز وتنظيم الكفاءات التي لديها والتي تحتاجها اليوم ومستقبلا، فرديا وجماعيا والحفاظ عليها، مع مراعاة رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها وإستراتيجيتها المتبعة ومواردها التقنية وثقافتها<sup>84</sup>.

ذلك فإن إدارة الكفاءات هي خطوة أساسية للقدرة التنافسية للمنظمات، إنه أساس عملية الموارد البشرية ودعم عمل المنظمة، تسمح إدارة الكفاءات بما يلي<sup>85</sup>:

- تحسين أداء المنظمة واستباق تطورها.
- تشجيع الابتكار.

<sup>81</sup> Savanevičienė Asta, et al, **Development of strategic individual competences**, Engineering economics, Vol.58, n°3,2008, p:82.

<sup>82</sup> El Hammioui Linda, **op cit**, p:3.

<sup>83</sup> Gilbert Patrick, "**Jalons pour une histoire de la gestion des compétences**", in Gérer les compétences, Des instruments aux processus, A, Klarsfeld et E, Oiry, Paris, coll, « Recherche » de l'AGRH, Vuibert, 2003, P :2.

<sup>84</sup> Le Boulaire, Martine, Didier Retour, **Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?**, Revue de gestion des ressources humaines,2008 , p:3.

<sup>85</sup> Wittorski Richard, **Analyse du travail et production de compétences collectives**, Editions Le Harmattan, Paris, 1997, p:46.

- تحسين الجودة.
- تعزيز رأس المال البشري.
- الاحتفاظ بالموظفين.
- التعرف على الكفاءات.

يتم تعريفه أيضًا على أنه أسلوب إداري أو نهج طورته قيادة المنظمة التي ترى كفاءاتها ومدى تطورها كعوامل تسهم في تحسين الأداء وخلق قيمة للمنظمة.

إدارة الكفاءات ليست مجرد مجموع الأدوات والممارسات المختلفة، ولكنها عملية تشمل كلا من المنظمات والأفراد، هذه الممارسات لا يتم تحديدها بشكل نهائي، ولكن يجب أن تكون مرنة ومتطورة من أجل محاولة السعي للتكيف مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية غير المتوقعة<sup>86</sup>.

كما تعرف إدارة الكفاءات أيضًا على أنها سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى استغلال وتطوير القدرات الفردية والجماعية بالطريقة المثلى بهدف تحسين أداء الموظف وتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>87</sup>.

إضافة على ذلك عرف (Loew,2016) إدارة الكفاءات بأنها مزيج من السياسات والممارسات الإدارية التي تحدد وتعضم المهارات والكفاءات المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية الأعمال في المنظمة، من خلال التخطيط والحصول على أفضل الكفاءات وتطويرهم لتحسين نقاط قوتهم<sup>88</sup>.

تم تعريف إدارة الكفاءات على أنها "تنفيذ الإستراتيجيات أو الأنظمة المتكاملة المصممة لزيادة إنتاجية مكان العمل من خلال تطوير عمليات محسنة لجذب وتطوير واستخدام الأشخاص بالمهارات المطلوبة والكفاءة لتلبية الحالية واحتياجات العمل المستقبلية" (التأكيد مضاف)، لذلك؛ فإن وجود نظام قائم على الكفاءة لربط هذه العمليات هو مفتاح إدارة المواهب المتماسكة والفعالة<sup>89</sup>.

توفر ممارسات الموارد البشرية القائمة على الكفاءة نوعين من التكامل وهما التكامل الرأسي والأفقي، يربط التكامل الرأسي الموظفين الأفراد وسلوكهم بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، بينما يربط التكامل الأفقي كل ممارسة للموارد البشرية معًا بشكل وثيق في إطار مرجعي واحد وتنسيق مشترك، كما هو مبين في الشكل التالي:

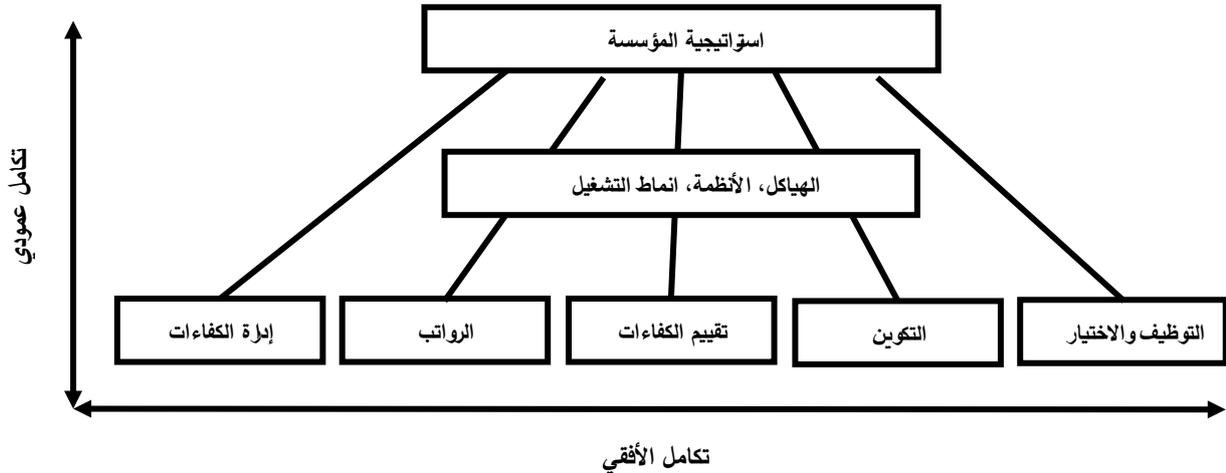
<sup>86</sup> Cohen-Scali Valérie, *op cit*, p :107.

<sup>87</sup> Lou Van Beirendonck, **Tous Compétents, Le Management Des Compétences Dans L'entreprise**, Edition de Boeck, Belgique ,2006, p : 19.

<sup>88</sup> Sun Jiayu, **Competence Management as an Enabler for the Digital Transformation of the Supply Chain**, The Digital Transformation of Logistics: Demystifying Impacts of the Fourth Industrial Revolution, John Wiley & Sons, New York ,2021, p:300.

<sup>89</sup> Washington Enrique, Bruce Griffiths, **Competencies at work: Providing a common language for talent management**, Business Expert Press, LLC, New York,2015, p:1.

الشكل رقم (7): التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات

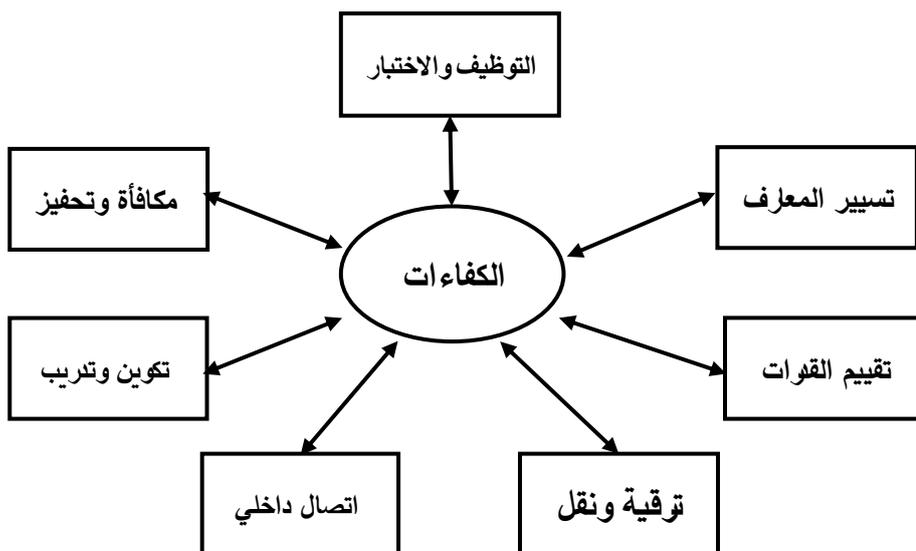


Source : Lou Van Beirendonck, *op cit*, p :33.

ونستنتج من الشكل السابق، التكامل العمودي يتم البحث عن كيفية تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المنظمة، رؤيتها، وكذا إستراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المنظمة، أما في التكامل الأفقي يتم تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات،

ومن هذا المنظور، يجب أن يكون مفهوم الكفاءة محور ارتكاز جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث توفر أساساً للتكامل الأفقي لأنشطة الموارد البشرية الرئيسية، مثل الاختيار وتقييم الأداء والتدريب والتطوير الوظيفي وإدارة المكافآت، فضلاً عن التكامل الرأسي مع الإستراتيجية والقيم والعمليات التجارية والأداء التنظيمي.. إلخ.

الشكل رقم (8): الكفاءات محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية

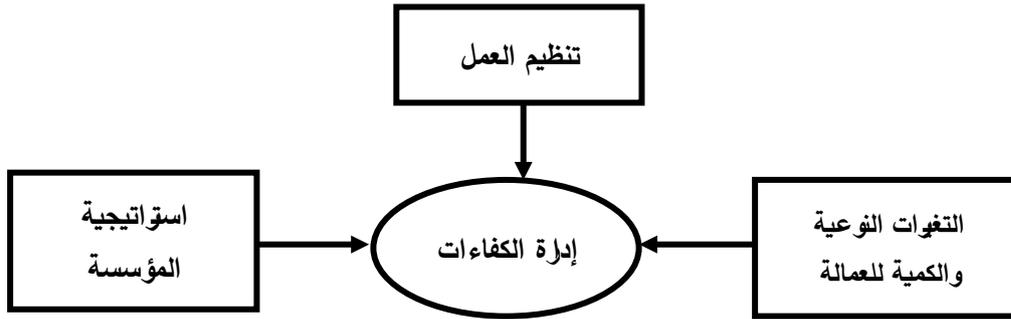


المصدر: كمال منصور، وسماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 4، 1، 2010، ص: 55.

وعليه فالكفاءات ستواجه عراقيل ذات طبيعة تنظيمية، نفسية، اجتماعية وثقافية، إلا أنه يمكن تحديد ثلاث مجموعات معنية بإدارة الكفاءات ونحاول فيما يلي إعطاء فكرة عن كل منها:

- إستراتيجيات المنظمات التي تبرر وجوده: إن ظهور نموذج إدارة الكفاءات ارتبط بالمحيط التنافسي الجديد الذي يركز على الإبداع، المرونة، والجودة... إلخ، في هذا السياق ظهرت مقاربات إستراتيجية جديدة تلح على المنظمات من أجل إنتاج دائم للكفاءات المميزة، وهو ما أبرز العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية بشكل عام وإدارة الكفاءات بشكل خاص.
- تطور أشكال تنظيم العمل والتي يسجل ضمنها هذا النوع من التسيير، من جهة أخرى إدارة الكفاءات يستدعي أشكال جديدة من تنظيم العمل، ويركز على إشراك الأفراد وإعطائهم المزيد من الاستقلالية ويبحث عن تعبئة أكثر لهم، ولا مركزية لكل منهم انطلاقاً من مفاهيم جديدة للعمل والمهام.
- تطوير التشغيل والعمالة الذي سيعمل إدارة الكفاءات على تحويله، أيضاً يجب الاهتمام بتطوير التشغيل والعمالة داخل المنظمات التي تمارس إدارة الكفاءات نظراً للدور الفاعل لهذا النوع من التسيير في إعادة تشكيل وتقوية اليد العاملة، ويمكن توضيح المجموعات المعنية بإدارة الكفاءات في الشكل التالي:

الشكل رقم (9): المجموعات المعنية بإدارة الكفاءات



**Source :** Colin Thierry, & Benoît Grasser, **La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale**, Travail et emploi, n°93,2003, p :64.

وتجدر الإشارة، أن هناك ثلاثة مستويات تنظيمية توضح مستوى إدارة الكفاءات وهي: <sup>90</sup>

#### المستوى الأول: تسيير الكفاءات (la gestion des compétences)

يعتبر تسيير الكفاءات الخطوة الأولى والأساسية في نهج الكفاءات الكاملة، وهو منهج وصفي إلى حد ما من مهام إدارة الموارد البشرية، يسمح بتحديد جميع الكفاءات المطلوبة من قبل وظائف المنظمة من ناحية، والكفاءات التي يمتلكها الموظفون من أجل تحقيق الهدف النهائي والأساسي والمتمثل في تحقيق أفضل توافقاً بين الاحتياجات (الأعمال ووظائف المنظمة) والموارد (الكفاءات) من ناحية أخرى.

#### المستوى الثاني: إدارة الكفاءات (le management des compétences)

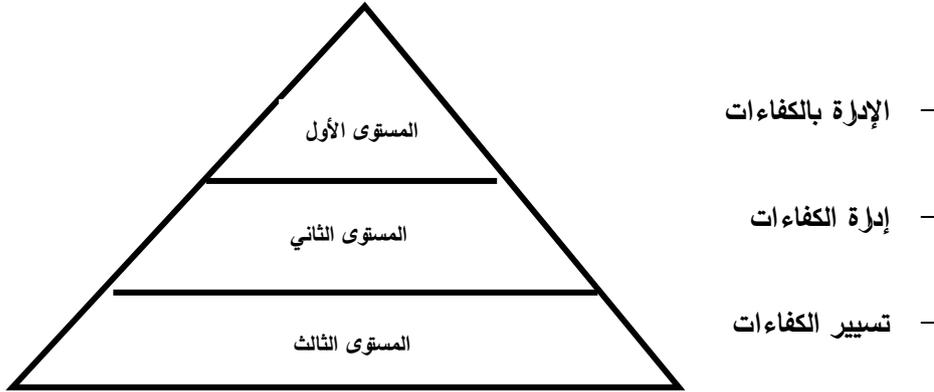
يساعد هذا المستوى في الربط بين تسيير الكفاءات والإدارة بالكفاءات، ويهدف إلى تطوير كفاءات العمل من أجل تحسين أداء الفريق ضمن المجال الإداري.

<sup>90</sup> Annick coher, Annette Sowier, **Manager par les compétences**, édition liaisons, France, 2004, P :21-22.

المستوى الثالث: الإدارة بالكفاءات (le management par les compétences)

يهتم هذا المستوى الأخير بالمستوى الإستراتيجي للمنظمة من خلال إدارتها في بيئة مضطربة، هدفها هو تطوير الذكاء الجماعي "L'intelligence Collective" للمنظمة من خلال تشجيع الموظفين على تحفيز السلوك المهني، يعمل على تطوير الكفاءات بطريقة منظمة بما يساهم في خلق مزايا تنافسية فريدة. والشكل التالي يوضح مستويات إدارة الكفاءات على النحو التالي:

الشكل رقم (10): هرم الكفاءات



**Source :** Annick coher, Annette Sowier: **Manager par les compétences**, édition liaisons, France, 2004, P: 22.

إدارة الكفاءات تتطور في العديد من المنظمات بمختلف أنواعها خاص أو عام، وفي مختلف النشاطات استجابة لقضايا متعددة ومتنوعة وفقاً لخصائص المنظمات.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الكفاءات وأسباب تطبيقها

في ظل التحديات الراهنة التي تواجه المنظمات اليوم يمكن تلخيص أهم الأهداف والأسباب التي تدفعها لتبني إدارة الكفاءات في النقاط التالية:

أولاً: أهداف إدارة الكفاءات

- تسعى إدارة الكفاءات إلى تحقيق أهداف متنوعة يمكن إيجازها في:
- وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المنظمة.
- تحديد احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الكفاءات التي تسمح بتجسيد مختلف إستراتيجياتها.
- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، والتأكد من أن الكفاءات تناسب مع نظام التحفيز المقدم.
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المنظمة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم وانتمائهم.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المنظمة، مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج<sup>91</sup>.

<sup>91</sup>فراح خالدي، تسيير الكفاءات ودورها في عصنة الوظيفة العمومية الجزائرية دراسة استكشافية، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 2، العدد 2، 2015، ص: 315.

## ثانيا: أسباب تطبيق إدارة الكفاءات:

- يتم اعتماد تطبيق نظام إدارة الكفاءات في المنظمة للأسباب التالية:<sup>92</sup>
- ينظم ويرتب كفاءات الموارد البشرية ويربطها بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
  - يوفر نظرة واضحة وثابتة إلى التعليم والتدريب والتطوير.
  - يدعم القوة العاملة بكل شرائحها ومستوياتها التقنية والإدارية، بتشخيص احتياجاتهم التدريبية والتطويرية.
  - يضمن توفير الموظفين المؤهلين، ويحافظ على الكفاءات الموجودة.
  - يوفر تعليقات وملاحظات كمية محددة على التدريب والتطوير.
  - ينظم التدريب بشكل يستند إلى الحاجات الفعلية لكل فرد.

## المطلب الثالث: مقاربات إدارة الكفاءات

لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط، أي قدرة المورد/ أو الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب، فهي تتوقف على قدرة الفرد، والمجموعات، والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي:<sup>93</sup>

1. **المقاربة التسييرية للكفاءات:** تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية مجمل المعارف والخبرات والمهارات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تفترض المقاربة التسييرية أن تكون جاهزية الكفاءات التعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعية المهنية للعامل أثناء تأدية عمله، إلا أن توفير البيئة التنظيمية الملائمة والتي تمكن الكفاءات من العمل بفاعلية وكفاءة يعتبر أحد أهم المحددات التي تولد الرغبة والقدرة على العمل للكفاءات من خلال عاملي الدفع والتحفيز، إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية الملائمة المحفزة للكفاءات على الأداء الجيد والمستمر مع التطوير والابتكار، عن طريق التعليم المستمر سواء في إطار جماعي أو فردي.

<sup>92</sup> ليلي بن زرقة، مرجع سبق ذكره، ص: 150.

<sup>93</sup> سلامي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص: 102-103.

2. **المقاربة العملية للكفاءات:** وفق هذه المقاربة "المقاربة العملية للكفاءات"، تعتبر الكفاءات وليدة التفاعل الدائم والمستمر بين التعلم والتدريب الجماعيين وكذا السيرورة التنظيمية والتكنولوجية للمنظمة، وقدرة المنظمة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينهما، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات، فالقدرة وفق هذه المقاربة هي ليست فردية خاصة بالفرد الكفاءة، وإنما هي جماعية تتقاطع فيها كفاءات الأفراد وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التفاعل والتأقلم مع الإجراءات التنظيمية المطبقة من طرف إدارة المنظمة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية .

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

#### المطلب الرابع: أدوات إدارة الكفاءات

من خلال هذا المطلب سنتناول أهم الأدوات المساعدة في إدارة الكفاءات وأكثرها شيوعاً من قبل مختلف المنظمات نجد:

#### أولاً: تسيير توقعي للوظائف والكفاءات

يعتبر تسيير توقعي للوظائف والكفاءات (**Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences**) إحدى سياسات المهمة في إدارة الموارد البشرية بالنسبة لمعظم المنظمات، بينما يتوافق مع تصميم وتنفيذ الإجراءات الوقائية لتوقع مشاكل الاحتياجات الكمية والنوعية للوظائف والكفاءات على المستوى الفردي والجماعي، بهدف مواجهة مختلف التغيرات البيئية الداخلية و/ أو الخارجية<sup>94</sup>، وهو طريقة مصممة لتوقع احتياجات الموارد البشرية على المدى القصير والمتوسط، يهدف إلى تكييف الوظائف والموظفين والكفاءات مع المتطلبات الناشئة عن التغيرات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية... إلخ<sup>95</sup>.

<sup>94</sup> Loufrani-Fedida Sabrina, **Les quatre niveaux du management des compétences : individuel, collectif, stratégique et environnemental**, Benjamin Chaminade, Guide du management des compétences, Editions AFNOR, 2008, p :5.

<sup>95</sup> Bellini Stéphane, Oiry Ewan, **La Gpec, Quelle Fluidite Reelle Dans Les Transitions Professionnelles ? Les Enseignements Tirés D'Une Etude De Cas**, XXVIe Congrès de l'AGRH, Montpellier, France, 2015, p :1.

تعتبر تسيير توقعي للوظائف والكفاءات (GPEC) أمراً ضرورياً ومعقداً على حد سواء، ويلزم أخذ الوقت للتفكير من أجل المشاركة بشكل أفضل في تنفيذه لأي مؤسسة ومهما كان حجمها<sup>96</sup>.  
 مما تقدم يمكن القول أن GPEC بمثابة طريقة للتكيف على المدى القصير والمتوسط بما يحقق التوافق المستمر بين الوظائف والموظفين والكفاءات مع مختلف التغيرات الناتجة عن إستراتيجية المنظمة والتغيرات في بيئتها الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والقانونية.

### أدوات تسيير توقعي للوظائف والكفاءات

للقيام بتنفيذ الفعال لعملية تسيير توقعي للوظائف والكفاءات، يجب استخدام الأدوات التالية<sup>97</sup> :

- مستودع الوظائف والمهارات.
  - تطوير توصيف الوظائف.
  - تحديد الكفاءات المتاحة.
  - تحديد مسارات النقل والترقية داخل المنظمة.
- يفترض نهج تسيير توقعي للوظائف والكفاءات عملية تشاركية، كجزء من رؤية استشرافية للوظائف والكفاءات، يجب إجراء التحليل بمشاركة الموظفين الذين يشمل التحليل مناصبهم الرئيسية، بالإضافة يمثل تسيير توقعي للوظائف والكفاءات مؤطراً قانونياً لنظام إدارة الموارد البشرية، والذي يتبع ثلاث اتجاهات تكميلية تكمن في<sup>98</sup> :

- ربط احتياجات الموارد البشرية بإستراتيجية العمل.
- توقع احتياجات العمل والمهارات ومقارنتها بالموارد البشرية الحالية.
- الحوار مع الشركاء الاجتماعيين حول الوسائل التي سيتم تنفيذها (التدريب- وتقييم الأداء- والتنقل.. إلخ)، لتقديم الدعم الجماعي والفردى لتطوير الكفاءات اللازمة لاستدامة العمل في المنظمة.

<sup>96</sup> Abdelatif Bouslah Mohamed, **Le Renforcement des Compétences À travers la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Au sein de l'entreprise Cas de la " Sonelgaz de la Wilaya de Saida**, Diss, Université de Tlemcen, 2016, p :94.

<sup>97</sup> **La GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences)**,2022, consulté le: 18 /12/ 2022, <https://www.novrh.com/la-gpec/>

<sup>98</sup> Dejoux Cécile, **Gestion des compétences et GPEC**, 2ème edition, Dunod, Paris, France, 2013, p:59

## أهداف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات:

- يمكن استخدام GPEC كمسعى داخل المنظمة لعدة أهداف تختلف حسب حجم المنظمة، ونوع الإستراتيجية المطبقة، ومدى تكييف الموارد البشرية المتوفرة مع الوظائف الحالية والمستقبلية، فالمنظمة قد تسعى إلى تحقيق خمسة أهداف يمكن حصرها على النحو التالي:<sup>99</sup>
- قد تستهدف المنظمة وضع سياسات عامة للوظائف بمعنى التسيير التوقعي للتدفقات البشرية بالنسبة لهيكله الوظائف الحالية والمستقبلية.
  - قد تستهدف المنظمة وضع سياسات للوظائف على المستوى المركزي والمحلي بمعنى تسيير توقعي للتدفقات البشرية على مستوى الوحدة الأم والفروع التابعة لها.
  - قد تستهدف تطوير المسار المهني، تسيير الوظائف الكبرى، وتوجيه الوظائف حسب التقارب بينها وبين الكفاءات المتوفرة.
  - قد تستهدف تحقيق المواءمة بين الكفاءات المتوفرة ومختلف الوظائف داخل المنظمة وذلك عن طريق تحليل الوظائف وتقييم الكفاءات.
  - قد تستهدف المواءمة بين كفاءات المنظمة وهيكلها التنظيمي من جهة ومشاريعها واستمرارها من جهة أخرى.
  - تحقيق أهداف المنظمة التي وجدت من أجلها.
- وبالتالي الهدف من GPEC هو تمكين المنظمة من أن يكون لديها في الوقت المناسب موظفين يتمتعون بالمهارات: المؤهلات والمعرفة والخبرة والمهارات، والدافع الضروري لتكون قادرًا وراغبًا في تنفيذ الأنشطة أو الوظائف وتحمل المسؤوليات التي تنشأ، ستثبت أنها ضرورية في أي وقت، لحياة المنظمة وتطورها.
- يتم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات GPEC في ست خطوات التالية<sup>100</sup>:
- تحليل خارجي للتوجهات البيئية.
  - تشخيص إستراتيجي داخلي.
  - جرد الموارد المتاحة (الموارد البشرية- الكفاءات).
  - تعرف على الاحتياجات من الوظائف.
  - تحليل الفجوات الناتجة عن مقارنة الوظائف/ الاحتياجات.
  - تنفيذ خطط العمل والسيناريوهات المتتالية للتغلب عليها هذه التحولات.
  - الغرض من GPEC هو تمكين المنظمة من امتلاك الكفاءات اللازمة في الوقت المناسب.

<sup>99</sup> قداش سمية، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس، رسالة ماجستير في علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر،

وبالتالي فهي تساعد في إعداد المنظمة للتغييرات في منتجاتها وأسواقها وأعمالها المستقبلية، يعمل هذا النهج على تحسين الكفاءة قصيرة المدى مع تقليل تكاليف عمليات التكيف المستقبلية. تتكون إدارة الكفاءات من تصميم وتنفيذ سياسات الموارد البشرية المناسبة التي تهدف إلى تقليل الفجوات بين الموارد الداخلية من ناحية واحتياجات التوظيف للمنظمة في الوقت المحدد من ناحية أخرى. يمكن القول أن التحدي الرئيسي هو تحديد وظائف ومهن المنظمة من خلال تجميعها وتحديد الموارد المتاحة في كل وظيفة، يسمح هذا النهج الأول ثم القيام بتنفيذ خطط عمل الموارد البشرية لتقليل الفجوات التي تم ملاحظتها بين الموارد الداخلية واحتياجات التوظيف<sup>101</sup>.

تسيير التوقف للوظائف والمهارات، لا يتعلق فقط بتحديد الفجوات التي تمت ملاحظتها، ولكن اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب لتأكيد نتائجها وتصحيح تلك غير المرغوب فيها، قد تكون هذه قرارات تتعلق بتنظيم العمل، توصيف الوظائف، والتوظيف، والنقل الوظيفي، والتدريب، وطرق التقييم... إلخ<sup>102</sup>.

### ثانياً: مرجعية الكفاءات Référentiel de compétence

تعد مرجعية الكفاءات إحدى أكثر أدوات إدارة الموارد البشرية استعمالاً وانتشاراً وهي ليست قائمة بسيطة من الكفاءات؛ فهي أداة معيارية لتحديد الفجوات والاختلالات في الوظائف الحالية داخل المنظمة. وهي تركز حول ثلاثة معايير كالاتي:<sup>103</sup>

- طبيعة الكفاءات التي يتألف منها نظام مرجعية الكفاءات.
- الطريقة التي يتم بها استهداف الكفاءات.

ويستلزم توفر المرونة في تطبيقه وتوفير الأدوات المساعدة من أجل دعم ممارسات إدارة الكفاءات بشكل فعال، وتساهم مرجعية الكفاءات في تحديد الأنشطة والمهام بدقة وتوضيح المسؤوليات ومجالات الصلاحيات، والاختصاصات والمتطلبات الضرورية لتطوير مسار الوظيفي، فإنها بالنسبة للمؤسسة تسمح بضبط الوظائف الموجودة والبيانات المكونة لها مع جرد المعايير التي تتطلبها كل وظيفة؛ وبذلك فهي تساعد على الاستثمار الأمثل والاستعمال الجيد للموارد البشرية ومباشرة جميع العمليات المرتبطة بها كالتوظيف، الترقية وإعادة توزيع الموظفين، التقييم أو التدريب من أجل تحكّم أفضل في تطوير الهيكل التنظيمي وتثمين الموارد البشرية، وتساهم أيضاً في:<sup>104</sup>

- تحديد البنية البشرية القادرة على أداء الوظيفة وفقاً لمتطلبات الجودة.
- المعرفة الجيدة بالوظائف الممارسة مما يساعد على قراءتها.

<sup>101</sup> Annick Cohen, *op cit*, p :149.

<sup>102</sup> Le Boterf Guy, **Repenser la compétence : pour dépasser les idées reçues : quinze propositions**, 2e édition, Groupe Eyrolles, Paris ,2010, P :119.

<sup>103</sup> Brassard Nancy, **La gestion humaine des ressources : L'art d'attirer, de retenir et de fidéliser les personnes compétentes dans nos organisations**, Editions JFD, Montréal, Canada,2020, p :17.

<sup>104</sup> تقوى قماي، أهمية مرجعية الكفاءات كأداة للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في المؤسسة. دراسة حالة مركب سیدار الحجار عنابة، تنمية الموارد البشرية، المجلد 13، العدد 4، ديسمبر 2018، ص:207.

- اتخاذ القرار الفعال في مختلف مجالات إدارة الموارد البشرية.
- التنبؤ المستقبلي بالكفاءات.

وتحتاج المنظمة إلى مرجعية الكفاءات حتى تستطيع أن توضح الكفاءات اللازمة للحصول على الأداء المتميز، فهي أداة أساسية وضرورية لتوظيف الكفاءات وتنقلها داخليًا، وإعدادها يعتمد بالدرجة الأولى على الوظائف التي سيتم شغلها؛ حيث لا بد أن تكون للمنظمة رؤية واضحة حول الكفاءات التي ترغب في توظيفها ومدى قدرة هذه الكفاءات على تقديم نوع معين من الأداء يساهم في تحقيق أهدافها ما يؤدي إلى ضرورة استخدامها كلما استدعى الأمر من أجل مسايرة تطورات البيئة<sup>105</sup>.

ومرجعية الكفاءات يتم استخدامها في مجالات متعددة مثل: التوظيف، النقل والترقية، تحديد احتياجات التدريب، مقابلة تقييم... إلخ، يهدف تطويرها واستخدام هذه الأداة أمرًا معقدًا نوعًا ما، يحتاج إلى تحديد محتوى المهام المتعلقة بالوظيفة والكفاءات المطلوبة لأدائها، ويشمل تطبيقها تضافر جهود كل من المديرين والموظفين أنفسهم وفي بعض الأحيان الشركاء الاجتماعيين<sup>106</sup>.

### ثالثًا: حوصلة الكفاءات Bilan des compétences

تعتبر حوصلة الكفاءات أداة مهمة في التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، وهي عبارة عن تقييم دوري لتطور الكفاءات داخل المنظمة، وتعتبر عنصرا حيويا يدخل في إطار تحديد المسار المهني للأفراد، هذا الأخير يمكنه من الاطلاع على مضمونها لتحليل مهاراته الوظيفية واستعداداته الشخصية للوصول إلى تقييم للقدرات على حل المشاكل المعقدة في العمل<sup>107</sup>.

وبالتالي الهدف من حوصلة الكفاءات هو تمكين العمال من تحليل مهاراتهم المهنية والشخصية وكذلك قدراتهم ودوافعهم من أجل تحديد المسار المهني للأفراد، وتحديد برنامج التطوير المستهدف، وتسمح حوصلة الكفاءات بتحقيق ما يلي: <sup>108</sup>

- تحليل وتقييم الكفاءات وحل مشاكلهم بهدف تقديم أفضل للزبائن.
- مقارنة ممارساتهم مع الأطر المرجعية للأعمال والأنظمة المرجعية المهنية والتوصيات القائمة.
- تنمية أو تنشيط مساهم المهني.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.

<sup>105</sup> تقوى قمادي، مرجع سبق ذكره، ص: 208.

<sup>106</sup> Grimand Amaury, L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences, Revue management et avenir, Vol.4, n°54, 2012, P :240.

<sup>107</sup> سميرة عبد الصمد، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات - دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة (SCIMAT)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص: 79.

<sup>108</sup> Mathilde Palfroy , Qu'est-ce qu'un bilan de compétences ? Définition et conseils, 2021, consulté le: 20/12/2022, <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/detail/article/pre-a-faire-un-bilan-de-competences.html>

وبالتالي تساهم حوصلة الكفاءات في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الفرد وتطوير برامج التدريب والتعليم، التي تهدف إلى تحديد وتحسين المعارف والمهارات وأوجه القصور فيها، مما يساعدهم في اختيار الأفراد المناسبين لتلك الوظائف وتطور مساره المهني.

### المبحث الرابع: سيرورة إدارة الكفاءات

إن التوجه نحو تطبيق عمليات إدارة الكفاءات في المنظمات، أولاً وقبل كل شيء عبارة عن قرار إستراتيجي فعلى الرغم من أن لها تأثير مباشر وواضح على سياسات وإستراتيجيات وإدارة الموارد البشرية المنظمة، إلا أن تأثيرها لا يتوقف عند هذا الحد بل يشمل المنظمة ككل، لهذا يتعين على المنظمة قبل أن تباشر عملية إدارة الكفاءات أن تمهد وتعد لهذه العملية.

ويتطلب الانتقال من نظام التسيير القديم (سلم الترتيب/ فعالية الأداء) إلى منهج الكفاءات عناية خاصة من أجل شرح للعمال والشركاء والنقابين كيف يتم إدخالها على النظام الموجود؛ فعملية توطين منهج الكفاءة في المنظمة يجب أن يتم بعد تفكير عميق وتخطيط مسبق، يتم من خلاله التحديد الدقيق لمراحل وأهداف استخدامه وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية: ما هي أهدافه؟ لمن هو موجه؟ من طرف من؟ كيف يتم القيام به؟ وبالإجابة على هذه الأسئلة نكون قد وضحنا الخطوط العريضة لهذا الأسلوب في<sup>109</sup>:

#### المطلب الأول: توظيف الكفاءات

يعرف التوظيف بأنه مجموعة من القواعد والمبادئ الموجهة لضمان توظيف موظفي ذوي الإمكانيات، والقدرات على أداء مجموعة من المهام في المستقبل<sup>110</sup>، وتؤكد منظمة العمل الدولية ضرورة إدراج جوانب الكفاءات في عملية التوظيف لتوفير قوة عاملة ذات نوعية جيدة، ومهارات حاسمة في نجاح المنظمات وتحقيق للتنمية الاقتصادية والاجتماعية<sup>111</sup>، وتتم عملية التوظيف في المنظمة عبر ثلاث مراحل هي تخطيط الكفاءات، استقطاب، واختيار وتعيين الكفاءات البشرية.

#### أولاً: تخطيط الكفاءات

تخطيط الكفاءات عملية يتم من خلالها تنسيق أنشطة الموارد البشرية مع احتياجات العمل الحالية والمستقبلية على المستويين التنظيمي والوحدة، يرتبط تخطيط أنشطة تخطيط الكفاءات في المنظمة مباشرةً بإستراتيجية وأهداف العمل، ومن خلال تخطيط الكفاءات، تحدد المنظمة الكفاءات البشرية التي تحتاجها للإيجار الحالي والمستقبلي، وتخطط للإجراءات التي يجب اتخاذها لضمان توفر الكفاءات المطلوبة عند توفرها<sup>112</sup>.

<sup>109</sup>Meyrat Sébastien, *op cit*, p :8.

<sup>110</sup>Bücker Joost, Erik Poutsma, **Global management competencies: A theoretical foundation**, Journal of Managerial Psychology, Vol.25, n°8, 2010, P:832

<sup>111</sup> Řihová Hana, Olga Strietska-Ilina, **Guidelines for inclusion of skills aspects into employment-related analyses and policy formulation**, ILO, Geneva ,2015, p:1.

<sup>112</sup> Curtis Bill, et al, **People CMM: A framework for human capital management**, 2<sup>nd</sup> edition, Addison-Wesley Professional ,2009, p:36.

## مراحل تخطيط الكفاءات البشرية

تمر عملية تخطيط الكفاءات بأربع مراحل نوجزها على النحو التالي: <sup>113</sup>

1. التنبؤ باتجاهات مجموعة من العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في تخطيط الكفاءات البشرية وتشمل المتغيرات الخارجية:

- الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة (الانكماش، التضخم الاقتصادي...).
- التطور التكنولوجي.
- السكان وخصائص القوى العاملة.
- أفضليات العمل (هناك وظائف تناسب الرجال ووظائف تناسب النساء).
- القوانين والأنظمة الحكومية (تنظيم ساعات العمل - حماية العاملين ٠٠٠).
- السياسات التي تتبعها الدولة في مجال التعليم والتوظيف (...).

أما المتغيرات الداخلية فتشمل العناصر التالية:

- أهداف وخطط المنظمة.
- التعديلات المنتظر إدخالها على الهيكل التنظيمي للمنظمة (إضافة بعض الأنشطة أو استبعاد البعض).
- مبادئ التنظيم التي تتبعها المنظمة.
- الكفاءات الحالية والتغيرات المتوقعة حدوثها عليها.
- معدل دوران العمل.
- الترقيات المتوقعة.
- إحالات التقاعد.

2. تقدير حجم ونوعية الطلب الموقع على الكفاءات البشرية مستقبلا داخل المنظمة ويكون من خلال:

- حصر عدد وأنواع الأعمال المطلوبة.
- تقدير حجم ونوعية الكفاءات البشرية اللازمة للأعمال المطلوبة.
- تحليل قوة العمل والمقارنة بين الحاجة وال متاح من الكفاءات البشرية.
- معالجة نتائج تخطيط الكفاءات.

إن نتائج التخطيط إما تشير إلى وجود حاجة للكفاءات البشرية إضافية أو أن هناك فائضا فيها، أو أن الكفاءات الحالية يكفي متطلبات العمل في المنظمة.

<sup>113</sup> بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز - دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor ببرج بوعريبيج، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013، ص: 21.

ثانيا استقطاب الكفاءات: يشير مفهوم الاستقطاب إلى تلك العمليات التي يمكن بها جذب الكفاءات المتقدمين للمنظمة لشغل الوظائف شاغرة، وقد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع وبذلك يكون أمام المنظمة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر للمنظمة<sup>114</sup>.

وفي الواقع، أن امتلاك كفاءات مميزة ومواهب نادرة هو في الحقيقة امتلاك ميزة تنافسية صعبة التقليد من خلال الدور الفعال الذي تلعبه هذه الكفاءات، بفضل دقتها وإبداعها في كل الأعمال الموجهة إليها، لقد أصبحت عملية البحث عن الكفاءات في سوق العمل الحالي صعبة للغاية، نظرا لكثرة المنظمات التي تهدف إلى اكتساب هذه الكفاءات، كما أن معظم المنظمات لا تملك إستراتيجيات وطرق واضحة للتغلب على هذه التحديات، فعملية استقطاب الكفاءات ما هي إلا ترجمة لتطبيق إستراتيجيات المنظمة اتجاه مواردها البشرية، فالهدف من جذب الكفاءات هو في الحقيقة مكسب ترجو المنظمة من خلاله تدعيم قدرها التنافسية من خلال تكريس روح الإبداع والابتكار، ما يساعد في تميز منتجاتها وزيادة الطلب عليها، وبالتالي تحقيق أرباح وهو هدف المنظمة<sup>115</sup>.

وبالتالي أي منظمة تحتاج إلى أن يكون لديها قوائم بالكفاءات المتعلقة بقطاع نشاطها وهيكلها وإستراتيجياتها وثقافتها الخاصة، ولذلك من المفيد التمييز بين أربعة من الكفاءات:<sup>116</sup>

- الكفاءات وسمات الشخصية.
- الكفاءات العامة.
- الكفاءات المحددة.
- الكفاءات التقنية.

وبالتالي؛ فإن استخدام الكفاءات الفنية والإدارية المتقدمة كأساس لتحديد متطلبات الوظيفة الرئيسية داخل المنظمة، سيضمن اختيار الشخص المناسب لملء الوظيفة الشاغرة.

يتم من خلال هذه العملية التنقيب على الكفاءات الفردية والجماعية الموجودة داخل المنظمة، والتي تشكل رأسمالا بشريا إستراتيجيا لكونها تعمل على تحسين نجاعة وفعالية المنظمة وإنجاز أهدافها، ثم العمل على تقييم هذه الكفاءات، حيث تتم هذه المنهجية وفق الاتجاهات التالية<sup>117</sup>:

<sup>114</sup> عمارة العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص:119.

<sup>115</sup> خالد الوافي، أثر إستراتيجية إدارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمجمعات الصناعية دراسة حالة: المجمع الصناعي بن حمادي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019، ص:23.

<sup>116</sup> Lévy-Leboyer Claude, **La gestion des compétences : Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises**, 2e<sup>ed</sup>, Editions Eyrolles, Paris, France, 2011, p :34.

<sup>117</sup> شرياف وحيدة، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجيتي التحفيز والتكوين دراسة حالة منظمة طيبة فود كمباني لإنتاج عصير رامي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2016، ص: 95-97.

1. **البحث عن الكفاءات الفردية وتقييمها:** تشمل عملية البحث عن الكفاءات الفردية وتقييمها ما يلي:
- **التقييم الدائم والمستمر للكفاءات:** تتم من طرف إدارة الموارد البشرية، وهذا بصورة دائمة ومستمرة، سواء أثناء عمليات التوظيف، الترقية وإعادة ترتيب وتصنيف العمال، أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المنظمة لصالحهم، وهذه العملية تتم باستعمال الأدوات التسييرية والتقنية، منها الاختبارات المتعددة التي تقيس المستويات الذهنية والنفسية وحتى المعرفية، وتتم هذه العمليات في مستويات عديدة ومن طرف مهنيين متخصصين لقياس القدرات، المهارات، وكذا المؤهلات الفردية.
  - **الكشف عن الكفاءات النادرة:** يتم تحديد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وإمكانات عالية ونادرة، مثل الخبراء والمتخصصين في المجالات الدقيقة والإستراتيجية بالنسبة للمنظمة ويتم هذا وفق مرحلتين؛ في المرحلة الأولى يتم تحديد مكانهم، ومجالات تخصصهم وخبرتهم ودورهم الإنتاجي أو الإستراتيجي، والمرحلة الثانية تعمل على تحديد طرق تسيير هذه المعارف وكيفية المحافظة عليها ونشرها، أو نقلها لأشخاص آخرين مؤهلين لذلك من داخل المنظمة.
  - **الكشف والتنقيب على الكفاءات الفردية غير المعروفة:** تهدف هذه العملية إلى البحث على الكفاءات غير المعروفة بالنسبة للهيئات التسييرية للمنظمة وذلك بسبب أن البيئة التنظيمية القائمة لم تسمح لهم بإبراز مواهبهم وإمكاناتهم، وقدراتهم الأكيدة، أو بسبب اشتغالهم مهام تتطلب قدرات وكفاءات كبيرة لكن في نشاطات تعتبر حالياً ثانوية بالنسبة للمنظمة؛ فهذه الكفاءة الخفية وغير المرئية للهيئات التسييرية تشكل في الحقيقة حقل كبير يجب على المنظمة أن تتقرب منه وتستغله أحسن استغلال، سواء من أجل تحقيق النجاح الداخلية وتحسينها أو من أجل الحصول على ميزة تنافسية، والمحافظة عليها؛ لأنه يمكن أن تشكل لها كفاءة جماعية تستطيع أن تؤسس لمنتج أو نشاط جديد.
2. **البحث عن الكفاءات الجماعية وتقييمها:** تنطلق المنظمة في عملية البحث عن الكفاءات الجماعية من فرضية أن الكفاءات ليست فردية أو مشخصة في أفراد فقط، بل يمكن الفرق ومجموعات العمل داخل المنظمة أن تمتلك كفاءة نوعية وخاصة موزعة على الأفراد المنتمين إليها، والتي تشكلت بفعل تفاعل العديد من العوامل مثل التكنولوجيا، البيئة التنظيمية، وخبرة الأفراد فيما بينهم والتي سمحت لهم بامتلاك كفاءات نوعية وخاصة كفريق عمل وليسوا كأفراد من حيث روح التعاون والتساند والتكامل المهني بينهم والقدرة على التنظيم، الابتكار، التطوير، وإدارة التغيير، بالإضافة إلى علاقة الاتصال العالية التي تساهم في انتقال المعلومات بنجاحة وفعالية.
- هذه المجالات تعطي لفريق العمل القدرة والكفاءة العالية التي يجب على المنظمة أن تبحث عنها، والمحافظة عليها وتوظيفها بما يحقق أهدافها الإستراتيجية، وبعد تحديد الكفاءات الجماعية يجب على المنظمة وضع خريطة بيانية تبين موطن تلك الكفاءات، وتخصصها ومجالات عملها، بالإضافة إلى مؤشرات النجاح في أدائها الحالي والمستقبلي... إلخ، حيث تختلف الخريطة البيانية من منظمة إلى أخرى حسب حجمها وطبيعة نشاطها، وتشمل عملية البحث عن الكفاءات الجماعية وتقييمها ما يلي:

- **تشخيص الكفاءات ضمن نشاط محدد:** يهتم هذا التشخيص بتحديد الكفاءة التي تتوفر عليها المنظمة في نشاط صناعي أو إنتاجي معين ضمن سلسلة عملياتها الإنتاجية، أي أن هذه العملية تهدف إلى تحديد الكفاءات المتوفرة التي تسمح للمنظمة بإنجاز نشاط رئيسي ضمن مسار نشاطاتها الإنتاجية بنجاعة وفعالية كبيرة، وتحديد القيمة المضافة التي يمكن أن تحصل عليها من حسن استغلال هذه الكفاءة، وتتطلب عملية التشخيص هذه إلى الأخذ بعين الاعتبار المستوى التكنولوجي من حيث درجة تعقيده وموقع النشاط ضمن السيرورة الإنتاجية، بالإضافة إلى ندرة الكفاءات لدى المنظمات المنافسة وأثرها على جودة السعر والمنتج، يسمح هذا التشخيص بتحديد الطابع الإستراتيجي لتلك الكفاءات الرئيسة من حيث ندرتها، صعوبة تقليدها والحصول عليها أو تعويضها، وكيفية نشرها وتوزيعها عن طريق قياس المدة الزمنية اللازمة للحصول عليها، سواء عن طريق التكوين أو الخبرة، بالإضافة إلى تحديد مدى تجدر كفاءات هذا النشاط في ثقافة المنظمة وفي طبيعة تكنولوجياتها، وأخيرا تحديد دورة حياة الكفاءات.
- **التشخيص على أساس المشاريع الإستراتيجية:** تهدف هذه المنهجية إلى تحديد الكفاءات التي تمكن المنظمة من إنجاز وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وذلك من خلال التحليل الإستراتيجي الوظيفي الذي يسمح بتحديد نقاط القوة والضعف الكامنة في الموارد البشرية، كما يسمح للمنظمة أن يكون لديها فكرة دقيقة عن الكفاءات الموجودة لديها والكفاءات التي هي بصدد تكوينها وتحضيرها وفق الأهداف الإستراتيجية التي حددتها مسبقا، وتحديد الكفاءات الإستراتيجية وتسييرها، وتقدير قيمتها إستراتيجيا كما يسمح تحليل البيئة التنافسية للمنظمة إلى التعرف على احتياجات العملاء، إستراتيجيات المنافسين، حالة سوق الكفاءات من حيث العرض والطلب... إلخ، ويتم تحديد هذه الكفاءات الإستراتيجية من خلال المؤشرات أو العوامل التالية:
- الكفاءات التي لها القدرة على المساهمة بصورة فعلية في إنجاز المشاريع الإستراتيجية للمنظمة كالانتقال إلى قطاع نشاط آخر.
  - الكفاءات التي يؤثر غيابها على إنجاز المشاريع الإستراتيجية؛ لأن دورها يكمن في تسهيل عمليات الاتصال، التحفيز، وخلق الديناميكية اللازمة لدى فريق العمل.
  - الكفاءات النادرة التي أعطت للمنظمة ميزة تنافسية بواسطة قدرتها المعرفية، التقنية والتنظيمية التي حصلت عليها من خلال خبرتها داخل المنظمة، والتي سمحت لها أن تكون على دراية كبيرة بكل آليات التأطير، التنظيم، والتكنولوجيا المتاحة التي تتوفر عليها المنظمة.
  - الكفاءات النادرة التي يصعب الحصول عليها، وتشكل بذلك حاجزا إستراتيجيا لا يمكن تجاوزه أو اختراقه من طرف المنافسين.

وبالتالي عند تحديد الكفاءات تتخذ المنظمة إحدى الإستراتيجيات، أما استقطاب الكفاءات من داخل أو خارج المنظمة وهما على النحو التالي:

1. **بناء الكفاءات من داخل المنظمة:** والهدف منه هو المحافظة على الأفراد ذوي الكفاءات والقدرات، حيث يصبح هؤلاء أكثر استقرارا وولاء وأقل حركة، ونجد هذه الإستراتيجية في حالة قلة اليد العاملة وفي قطاعات النشاط الأقل عرضة لتطويع الموارد، حيث تنطلق من فكرة أن كل فرد يمكن أن يطور كفاءاته انطلاقا من منصب عمله، لكن الواقع يوضح أنه حينما يحدث تغيير مفاجئ في ميدان العمل لا يمكن لهذا الفرد أن يستمر، ويكون على المنظمة مهمة البحث على كفاءات جديدة، وضرورة استبعاد الأفراد الذين ليس لديهم القدرة الكافية للتحكم في الوضع المهني جديد<sup>118</sup>.

2. **استقطاب الكفاءات البشرية من خارج المنظمة:** لا يقتصر الاستقطاب على المصدر الداخلي، ففي حالة عدم توفر الكفاءات داخل المنظمة تلجأ هذه الأخيرة إلى الحصول عليها من خارج المنظمة، فهذا المصدر يسمح بالحصول على مهارات متنوعة ومؤهلات عالية تساهم في تدعيم خطط المنظمة، وبالتالي تحقيق الكثير من المزايا التنافسية، كما أنه يسمح بتزويد المنظمة بموارد بشرية مؤقتة يمكن الاستغناء عنها بعد الانتهاء من الحاجة إليها، مما يعطيها مرونة في عملية توفير احتياجاتها من الكفاءات، في مقابل هذه المزايا فإن هناك بعض السلبيات عند اللجوء إلى المصادر الخارجية، وهي انخفاض تكيف العاملين الجدد للعمل، إلى جانب شعور العاملين الحاليين بفقدان مواقعهم في المنظمة، قد يؤدي إلى عدم التعاون مع العاملين الجدد، وضعف إنتاجية عملهم واحتمال تركهم للعمل وبالتالي خسارة المنظمة لكفاءاتها البشرية المدربة والمؤهلة.

في الوقت الحاضر تتزايد أهمية الخبراء والمستشارين والفنيين المختصين وذلك لما لديهم من خبرات وأفكار وعقول ابتكارية، فهذه الفئة لا يمكن التحكم فيها أو حبسها في منظمة ما طوال الحياة، لذا تلجأ المنظمات العالمية والمحلية إلى الحصول على هؤلاء الأفراد من خلال التعاقدات المحددة أو التعاقد المؤقت<sup>119</sup>.

ومهما يكن، فإن كل من المصدرين الداخلي والخارجي له سلبياته وإيجابياته، ففي الوقت الذي يمكن أن يحقق فيه الاستقطاب الداخلي استقرارا في الكفاءات البشرية ورفع روحها المعنوية، مثل اتباع سياسة الترقية وبما يشجع الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ويحافظ على الاتصال الداخلي ويخفض تكاليف الاستقطاب، فإنه ينعكس سلبيا بعد دخول قيادات وأفراد بمعارف ومعلومات جديدة يمكن أن تساهم في تطوير عمل المنظمة، أما إيجابيات الاستقطاب من خارج المنظمة الخارجي فتكمن في الاستفادة من الخبرات الجديدة وإقامة علاقات تعاون مع جهات متعددة وإمكانية تغيير عادات قديمة وغير مناسبة في المنظمة، وتتمثل سلبياته بتحمل المنظمة لتكاليف إضافية واحتمالية نقل عادات غير مناسبة

<sup>118</sup> شوشان سهام، مرجع سبق ذكره، ص: 61-62.

<sup>119</sup> سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية (عامل الكفاءات في المؤسسة)، دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم،

رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تلمسان، الجزائر، 2011، ص: 99.

إلى داخل المنظمة، أو إشاعة الطرق القديمة في أداء الأعمال والتأثير السلبي في الروح المعنوية للكفاءات الموجودين<sup>120</sup>.

وعملية الاستقطاب يؤدي إلى توسيع دائرة المتقدمين وإخضاعهم لعدد من الاختبارات والمقابلات والفحوص التي تساعد في كشف قابليتهم وقدراتهم الشخصية والمهنية والقيادية، والتأكد من علاقتها بالأداء والسلوك والكفاءات المطلوبة من المترشحين بغية التمكن من ترتيبهم تبعاً لملاءمتهم لشغل الوظائف الشاغرة، ومن تم اختيار الأكفأ أداءً، والأنسب تأهيلاً، والأرشد سلوكاً، وإحلالهم في الأماكن التي تناسبهم وتمكنهم من تفجير طاقاتهم واستثمار مهاراتهم وتنمية ذاتهم.

### ثالثاً: الاختيار والتعيين

1. **الاختيار:** يعرف ببساطة الاختيار على أنه العملية التي تتبع عملية الاستقطاب مباشرة، فالاختيار الصحيح والدقيق للموظفين يعتبر واجباً أساسياً، مما يعطي للمنظمة الفرص لاحتوائها على فريق عمل كفؤ ومؤهل يعول عليه في ديمومة عجلة الإنتاج وتطوره<sup>121</sup>.

وهناك العديد من الوسائل والإجراءات المستخدمة حالياً في عملية الاختيار التي تتمثل في:<sup>122</sup>

1. **المقابلة المبدئية:** وهي الخطوة الأولى بعد قيام المنظمة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، والكفاءات المطلوبة للحصول عليها، إذ تتمثل في التأكد من أن الكفاءات المطلوبة لهذه الوظيفة متوفرة فيه ومن هذه المقابلة يتم اختيار الأشخاص ذوي الكفاءات المناسبة.

2. **طلب التوظيف أو الاستخدام** ويتم في هذه الخطوة تكوين المعلومات الخاصة بالمتقدم للوظيفة التي تشمل الاسم، الجنسية السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرات السابقة وغيرها من المعلومات التي تعيد الإدارة في إنجاز القرار، بالإضافة إلى كونه السجل الذي يرجع إليه بعد التعيين.

3. **الاختبارات:** تعتبر من إجراءات الاختبار وقد تتعدد هذه الاختبارات إلى عدة أنواع بغرض الاختيار الأفضل للأفراد، واستبعاد غير المؤهلين لذلك، والغرض من نظام الاختبارات هو اكتشاف المواهب والقدرات العقلية والذهنية مما يسهل تدريبهم وتنمية قدراتهم إذا ما تم تعيينهم، ومن الاختبارات الشائعة:

- **اختبارات الذكاء:** تستعمل لقياس درجة نكاء المرشحين وصحة حكمهم على الأشياء وطريقة

تفكيرهم وتصرفاتهم، وقوة ذاكرتهم ومقدرتهم على الملاحظة وبعبارة مختصرة إن اختبار الذكاء يرمي إلى معرفة مقدرة الفرد على الحكم على الأشياء.

- **اختبارات المهنة:** تستخدم لتبيان مقدرة الفرد وكفاءته في أداء عمله بإتقان، وكذا ميولاته الشخصية، والغرض منها هو معرفة مدى رغبته في العمل المسند إليه وحببه لأدائه وتقضيله.

<sup>120</sup> حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال -

أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2020، ص: 48.

<sup>121</sup> زواتيني عبد العزيز، تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2019، ص: 103.

<sup>122</sup> صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الإنعاش، يومي 9-11،

مارس 2004، ص: 15-16.

## 2. التعيين:

وهو آخر مرحلة من مراحل الاختبار والتوظيف، ويقصد به توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمنظمة، ويقتضي الأمر تعريف الفرد بوظيفته والرئيس المباشر له ومسؤولياته وأهداف التنظيم وفلسفة الإدارة العليا والسياسات والعادات والإجراءات وأنظمة العمل المعمول به في هذه المنظمة.

وبعد إصدار الأمر بالتعيين تأتي بعد ذلك مرحلة الاستلام الفعلي ومزاولة العمل، وعادة ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة ومستوى الوظيفة المراد شغلها، خلال هذه المدة حيث يخضع العامل إلى عدة اختبارات لتحديد جدارته ومدى استطاعته مزاولة هذا العمل، فإذا استطاع العامل اجتياز هذا الاختبار بنجاح فقد يتم تثبيته أو الاستغناء عنه في الحالة العكسية.

لذا فإن المنظمات الرائدة هي تلك التي لديها أفراد أكفاء، لذا فإن الاستقطاب والاختيار والتعيين المخطط علمياً هو أمر مهم للمنظمات لا سيما الكبيرة منها، مما يستلزم من المديرين إيلاء أهمية كبيرة لهذه العملية.

## المطلب الثاني: تطوير الكفاءات

بحكم التغيرات التي يشهدها المحيط الخارجي لمنظمات الأعمال فإنه يتوجب عليها خلق التكيف والاستجابة لمتطلبات هذا المحيط؛ حتى تضمن ربحيتها واستمراريتها، والكفاءات البشرية في المنظمة إذا أهملت تدميرها بتزويدها بمعارف ومهارات جديدة بمختلف الأدوات، فإن معارفها تتقادم وتصبح الكفاءات غير قادرة على مسايرة التغير مما يجعل عمل المنظمة ككل يتميز بنوع من الجمود وقصور في الأداء<sup>123</sup>.

ويعرف تطوير الكفاءة على أنه مجموعة أنشطة مرتبطة بتعزيز سلوك الفرد على الوصول إلى إنجازات الأداء المحددة، من خلال العمل على إكسابه المعارف والمهارات المطلوبة، وكذلك المواقف والقيم التي هي تتعلق بتنفيذ المهام وحل المشكلات داخل العمل<sup>124</sup>.

كما يعرفها الباحثان (Held & Jean-Marc) بأنها اكتساب المهارات لسد نقص في المعرفة أو المهارات الشخصية<sup>125</sup>.

يمكن القول بأن تطوير الكفاءات عملية تسعى إلى تعزيز الرصيد المعرفي والمهاري للكفاءات، وتعديل السلوكيات الإيجابية، بما يساهم في تكيف المنظمة مع مختلف التغيرات التي تحدث في البيئة المنظمة.

<sup>123</sup> سلامة أمينة وآخرون، واقع تسيير وبناء الكفاءات في المؤسسات العمومية وأثرها على تحقيق الفعالية الاجتماعية دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات العمومية لولاية سيدي بلعباس، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 11، العدد 2، 2016، ص:6.

<sup>124</sup> Mulder Martin, Kate Collins, **Competence development in public and private organisations: A survey of its use in practice in selected EU member states**, ECER Conference in Gent, Belgium, Vol. 19, 2007, p :5

<sup>125</sup> Held Daniel, Jean-Marc Riss, **Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante**, Employeur Suisse, Suisse, n°13 ,1998, p :5.

وفي هذا الصدد فإن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل أفقي وعمودي، والذي تم تناوله سابقاً، حيث يسمح التكامل العمودي بتكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المنظمة، أما في التكامل الأفقي فيسمح تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف

126

وتطوير الكفاءات تعد إحدى القضايا المهمة بالنسبة للمنظمات، لأنه تطوير دقيق لطريقة تحويل الكفاءات المطلوبة، التي تم تخصيصها تؤدي إلى تحقيق النتائج المثلى للمنظمة. ويجري التشديد على أهمية توسيع نطاق تطوير الكفاءات ليشمل المنظمة بأسرها، وهو أمر بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمة، لأن تطوير الكفاءات يزيد من تأثير الكفاءات على أفضل النتائج لصالح المنظمة. غالباً ما يستخدم مصطلح التطوير-التنمية- إما بشكل غير واضح أو بالاقتران مع مصطلح التدريب، لذلك من المهم التمييز بين مصطلح وآخر، وبالرغم من أن كلا النهجين متكاملان يتسمان بالفعالية شريطة استخدامهما للأغراض المقصودة منهما<sup>127</sup>.

ويمكن أن نفرق بين التنمية المهنية والتنمية الإدارية كما يلي: <sup>128</sup>

- **التنمية المهنية:** تستهدف التنمية المهنية أفراد المناصب الإدارية بالدرجة الأولى، وذلك لمساعدتهم على تطوير مهاراتهم من جهة وإعدادهم لشغل مجموعة من المناصب في المنظمة مستقبلاً، غير أن ذلك لا يعني أن تنمية وتطوير الكفاءات على اختلاف تخصصهم غير ضرورية، ذلك أنها تمثل وسيلة لتمكين المنظمة من توفير الموارد البشرية بالكفاءات المطلوبة لمواجهة احتمالات النمو المستقبلي أو الظروف المتغيرة، ويتم تصنيف غالبية مداخل التنمية المهنية إلى التنمية في مكان العمل (التمرين- التعيين في اللجان- تدوير الأعمال- التعيين في مناصب المساعدين... إلخ) والتنمية خارج مكان العمل (الدروس الصيفية- التدريب على العلاقات الإنسانية- المحاكاة- الإجازات والرحلات التدريبية... إلخ).
- **التنمية الإدارية:** رغم أن التنمية المهنية ضرورية لكافة العاملين، إلا أنها تعد محورية بالنسبة للمدراء، وتوفر التنمية الإدارية الفعالة المعرفة والقدرة على إصدار الأحكام اللازمين للمديرين، وتستخدم التنمية الإدارية العديد من المداخل لبناء أو تحسين الخبرات التي يحتاجها الأفراد حتى يكونوا مديرين فاعلين، ومن بين أهم المداخل نذكر: تنمية القدرات القيادية، النمذجة الإدارية والتمرين الإداري، المساعدة الإشرافية وتنمية القدرات الإشرافية وتدريب التنفيذيين.

<sup>126</sup> مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير- تجارب الدول -، بكلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي 03-04 ديسمبر 2012، ص:8.

<sup>127</sup>Escobar Valencia Miriam, **Las competencias laborales¿ La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?**, Estudios gerenciales, Vol.21 ,n°96, 2005,p:47.

<sup>128</sup> حسن بوزناق، مرجع سبق ذكره، ص:19.

وعليه فتطوير الكفاءات ليس تقنية جديدة كالتدريب والتكوين الذي تقوم به المنظمات من أجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هو موقف أو سلوك يجب تبنيه من طرف المنظمات من أجل زيادة كفاءاتها واكتشاف إمكانيات التطور.

من ناحية أخرى، فلتفعيل تطوير الكفاءات يتطلب توفر ما يلي:<sup>129</sup>

- **المساهمة التنظيمية:** تتمثل في فعالية أساليب تسيير وتطوير الكفاءات من طرف المنظمة، عن طريق نظام الانتفاع المشترك بالنتائج، أساليب المكافأة، أساليب الحيازة، وأساليب تطوير المسار الوظيفي، وهي من بين أساليب تسيير التي تختص بتعبئة الكفاءات، وبالتالي المساهمة التنظيمية تتمثل في الاستغلال الفعال للكفاءات.
- **المساهمة الفردية:** ترتبط بإرادة وقدرة الأفراد في تطوير قدراتهم ومهاراتهم ذاتيا، وهذه نتيجة للشعور بالمسؤولية تحقيق الأمن الوظيفي، بذل الجهود لتحسين الأداء، فالفرد بمبادرته الخاصة يمكنه إثراء كفاءات المنظمة من خلال ما يملكه من تعليم، تكوين، وخبرة مهنية عالية القيمة، فمستوى الكفاءات في المنظمة لا يتحدد فقط بالمساهمة التنظيمية للمنظمة، بل يحدد أيضا بالمساهمة الفردية لكفاءاتها البشرية.

وحسب (Kuvaas) فإن الاستثمار في تطوير الكفاءات يسهل التزام الكفاءات اتجاه المنظمة، وبالتالي زيادة دافع الموظفين لتطبيق معارفهم ومهاراتهم للعمل الجاد لدعم الفعالية التنظيمية<sup>130</sup>. وتهتم المنظمات بتنمية الكفاءات وتعليمها معارف ومهارات جديدة، بدلا عن تدريبها على خصائص الوظائف الحالية، فهي تهدف إلى زيادة القدرة على الفهم والاستخدام الجيد للمعرفة، إضافة إلى زيادة الكفاءة في التفكير وحل المشاكل<sup>131</sup>.

### 1. طرق تطوير الكفاءات البشرية

يعتبر تطوير الكفاءات البشرية عملية معقدة، تتطلب من المنظمة جهداً متضافراً لتحسين معارف الفرد ومهاراته وسلوكياته من خلال اعتماد مجموعة متنوعة الأساليب اللازمة للاستجابة بفعالية للمنافسة ومختلف التحديات، من بين طرق وأساليب تطوير الكفاءات نذكر ما يلي:

<sup>129</sup> قرواط يونس، صلاح محمد، زلاقي حنان، تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها "التدريب والتعلم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية"، Revue Algérienne des Ressources Humaines، المجلد 4، العدد 2، 2019، ص:87.

<sup>130</sup> Kuvaas Bård, An exploration of how the employee–organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes, Journal of Management studies, Vol.45, n°1, 2008, p:3.

<sup>131</sup> حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2018، ص:23.

## أولاً- تكوين الكفاءات:

يعرف التكوين على أنه: "سلسلة من الخطوات المنظمة والمستمرة تهدف إلى إكساب المتكون مزيداً من المهارات والطرق الحديثة لتطوير كفاءاته وروحه المعنوية، بالإضافة إلى توجيه سلوكه وعلاقاته في اتجاه إيجابي، حيث يخدم أهدافه وأهداف المنظمة معاً".

ويعد التكوين أهم النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات، وهو الوسيلة التي تهين الفرد لأداء مهامه بكفاءة عالية ويكون مردوده إضافة مهمة للمنظمة، حيث يعتبر التكوين عملية مستمرة تتطلب من الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته على مدى حياته العملية، وبمعنى آخر الحياة العملية هي عملية تعليم مستمر، وهذا ما يؤكد على أن الفرد يجب أن يكون مطلعاً على كل جديد مدركاً لأسرار مهنته وما يطرأ عليها من تغيير<sup>132</sup>.

يهدف هذا النوع من التكوين إلى اكتساب سلوكيات محددة، ويمكن أن يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشكلات والمرونة والإدارة التي تتمحور حول الفرد (قدرة الحل). يتم استخدام هذا النوع من التكوين أيضاً من قبل مكونين ومشاركين قادرين على مراقبة وملاحظة الكفاءات، وتكون مهمتهم في تطوير الكفاءات مثلاً (القدرة على اتخاذ القرار).

ومنه يمكن القول أن التكوين، إنما هو عملية تحسين المعرفة والمهارات والاتجاهات والسلوكيات في ظل مواقف العمل المختلفة، وأداء مهامهم المهنية بطرق أكثر كفاءة، وفي أقل وقت ممكن.

## أهمية التكوين في المنظمة:

- يعمل التكوين على معالجة نقائص في المنظمة وذلك من خلال:<sup>133</sup>
- تحسين الأداء للأفراد داخل المنظمة مما يسمح لها بأن تكون أكثر تنافسية.
- زيادة جودة المنتوجات حسب تطور رغبات الزبائن.
- إدخال مهن جديدة في المنظمة تتوافق مع التطور التكنولوجي المتسارع.
- القضاء على الاختلالات على جميع مستويات المنظمة، من خلال معرفة نقائص الفرد ومعالجتها وتقييمها.
- كما أن المنظمة من خلال التكوين تحاول الحصول على الكفاءات الضرورية لاحتياجاتها في الوقت المناسب.

<sup>132</sup> شرياف وحيدة، مرجع سبق ذكره، ص:98.

<sup>133</sup> عيسات محمد، داتو سعيد عيماد، دور التكوين والتدريب في تنمية الكفاءات، مجلة العلوم الإقتصادية، المجلد 17، العدد 1،

مارس 2022، ص:163.

## ثانياً: تدريب الكفاءات:

قديمًا كان المدرب يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، ويقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة ويشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم، أما مدربو الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية وتحفيزهم على التعلم. ويعرف (Thi) التدريب على أنه "مجموعة من الإجراءات والوسائل والأساليب والدعم المخطط بمساعدة الموظفين على تحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفهم ومهاراتهم، وهو أمر ضروري لتحقيق كل من التنظيمي، والأهداف الشخصية، للتكيف مع بيئتهم وأداء مهامهم الحالية والمستقبلية"<sup>134</sup>.

كما يعرف التدريب بأنه جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات معينة بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة<sup>135</sup>. أما (Crutchfield) فيرى أن التدريب بأنه: "تغيير في الكفاءات، من خلال تركيزه الرئيسي على اكتساب المعرفة والمهارات للمهام داخل المنظمة"<sup>136</sup>.

فالتدريب مصطلح متعدد الأبعاد يتكون من وسيلة لخلق الكفاءة التي يمكن فهمها بطرق مختلفة، ويمكن قبول التدريب على النحو التالي:<sup>137</sup>

- اكتساب معرفة تقنية أو مهنية جديدة.
- التكيف مع التغيرات التقنية والاجتماعية وتنظيم العمل.
- اكتساب المهارات المتبادلة أو الفكرية.
- تغيير أو دعم والتكيف مع التغيير.
- وسيلة للتطوير المهني والشخصي والوصول إلى الثقافة.
- أداة لتنمية المهارات التنظيمية.
- هيئة معرفية في خدمة الممارسة.
- نهج سياقي مدرج في منطقتي تشغيلي وإستراتيجي.
- نهج تعليمي قائم على أساس مهني أو حالي أو مرغوب فيه أو مستهدف.

<sup>134</sup> Thi Phuong An Nguyen, **Les compétences en gestion des ressources humaines des managers : Le cas du secteur hôtelier de Genève**, Diss, Université Paris-Saclay, 2018, p :107.

<sup>135</sup> عبد الكريم أحمد جميل، **تدريب وتنمية الموارد البشرية**، الطبعة 1، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص:121.

<sup>136</sup> Crutchfield Elaine, **Developing human capital in American manufacturing: a case study of barriers to training and development**, 1st Edition, Routledge, New York, 2014, p :32.

<sup>137</sup> Amir Lounis, **L'impact de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences sur la performance organisationnelle de l'entreprise : Cas de l'Office National de la Météorologie**, Diss, Université Mouloud Mammeri, 2019, p :74.

## 2. أهداف التدريب:

يسهم التدريب في تحقيق أهداف التالية:<sup>138</sup>

## التدريب بالنسبة للمنظمة:

- تطوير ثقافة الإدارة.
- تعبئة جميع الموظفين لشغل المناصب العليا.
- النهوض بالقيادة في المهارات الفكرية والثقافة والمهارات الإدارية.
- وبغية الجمع بين التدريب والتواصل من أجل تهيئة مناخ يتسم بقدر أكبر من التشاور، ولكي يلتقي الموظفون من خلال التدريب، فإننا نساعدهم على تبديد بعض حالات سوء الفهم.
- التكيف مع المتطلبات البيئية.
- خلق شعور بالانتماء بين الموظفين لمنظمتهم وتعزيز تصور أفضل لمكان عملهم.

## التدريب بالنسبة للموظف:

- لديه إتقان أفضل لمهنته.
- فهم أفضل للمنظمة التي تعمل بها.
- الاستعداد للتغييرات والأزمات الداخلية.
- اكتساب مؤهل مهني.
- ضمان التوافق بين قدرات ومعرفة الموظفين.
- تحسين وضعية الموظفين من خلال الترقية.
- زيادة تقدير الذات لدى كل موظف.

ويمكن القول أن هذه الأهداف تبرز مدى أهمية تطوير الكفاءات في منظمات الأعمال المعاصرة، إذ أصبحت الرهان الرئيسي الذي يشغل اهتمام مسيري منظمات الأعمال اليوم، ويعد انعكاسا حتميا لتغيرات العولمة والتطورات الهائلة في مجال ثورة المعلومات والاتصالات.

يمكن أن تكون خطوات التدريب القائم على الكفاءة:<sup>139</sup>

**الخطوة الأولى:** تحدد المنظمة الكفاءات المطلوبة التي تتماشى مع الخصائص الأساسية الفردية والأهداف التنظيمية الإستراتيجية.

**الخطوة الثانية:** يقوم الموظفون بإجراء تقييمات ذاتية (لتحديد أوجه القصور في الكفاءات والمهارات الفردية).

**الخطوة الثالثة:** يقوم الموظفون بإبلاغ مركز التدريب عن أوجه القصور في الكفاءات والمهارات الفردية.

**الخطوة الرابعة:** تخطط المنظمة وتنفذ برامج التدريب المناسبة لكل موظف على حدة.

<sup>138</sup> Djaque Soyer, **formation**, édition organisation, Paris, 2003, p :4-5.

<sup>139</sup> Kim Youngmi, Hyejung Park, **An investigation of the competencies required of airline cabin crew members: The case of a Korean airline**, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, Vol.13, n°1,2014, p:39.

وبالتالي تمكّن المنظمات من زيادة إنتاجيتها من خلال تحسين مهارات ومعارف عناصرها البشرية، الأمر الذي ينعكس في سرعة تنفيذ المهام والعمليات الموكلة إليهم، ومن تم الحصول على الناتج المرغوب، ويهدف إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التدريبية، مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم، كما يساعد في تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة والمتعلقة بالمهام والوظائف المنوطة بهم، ويقود إلى خلق القدرة لدى العمال المتدربين على تحمل المسؤولية والمبادرة، ويساهم في تحقيق وضمان استقرار ومرونة المنظمات الاقتصادية<sup>140</sup>.

### . ثالثاً: تعليم الكفاءات

يعرف التعلم بأنه تغيير دائم نسبياً في السلوك أو المعرفة أو القدرة أو الموقف الذي يتم اكتسابه من خلال الخبرة، ولذلك فإن التعلم ينطوي على تغيير نسبي دائم في السلوك ناتج عن خبرة العمل الإضافي، ويشمل التغيير إلى مهارات ومعرفة وقيم وسلوكيات وتفضيلات وقيم وفهم جديدة<sup>141</sup>. ولقد أشار الباحثون (Argyris et al, 1985) إلى ثلاثة أنواع من حلقات التعلم: تعلم بسيط الحلقة (تعلم أحادي الاتجاه): يتم التعلم في الحفاظ على السلوك، تعلم مزدوج (تعلم ثنائي الحلقة): يتم التعلم في إعادة هيكلة وتعديل السلوك، تعلم من خلال "التعلم ثلاثي الحلقة يتعلم موضوع التعلم وتحسين عمل الحلقتين السابقتين، في هذا الوضع يتحرر المتعلم من الروتين التنظيمي ويكون أكثر قدرة على تعلم معارف ومهارات جديدة<sup>142</sup>، التعلم الشخصي يغذي التعلم التنظيمي، والذي بدوره يثري تعلم الأفراد<sup>143</sup>؛ لذلك يؤكد سنج (Senge,1994) بأن دورة التعلم العميق تشكل جوهر منظمة التعلم -تطوير ليس فقط قدرات جديدة، ولكن أيضاً للتحويلات الذهنية الأساسية، على الصعيدين الفردي والجماعي، إن تخصصات التعلم الأساسية الخمسة التي يقدمها (Senge) هي الوسائل التي يتم من خلالها تنشيط دورة التعلم العميق هذه: الإلتقان الشخصي، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي، والتفكير المنظومي، تعد هذه التخصصات أمراً حيوياً، لكنها لا توفر في حد ذاتها الكثير من الإرشادات حول كيفية بدء رحلة بناء منظمة تعليمية<sup>144</sup>، وعليه تطور عبر الزمن من خلال عمليات تعلم تراكمية يتحقق تطوير المهارات أيضاً من خلال التدريب بالمرافقة، أين يتم عقد لقاءات بين الفرد والمدرّب، يطرح فيها الفرد كل انشغالاته والمشاكل والصعوبات التي تواجهه في العمل وكذا الأهداف التي يرغب في تحقيقها ليقوم المدرّب هنا بتقديم نصائح وإرشادات وتوجيهات للأفراد لتحفيزهم وتشجيعهم على التعلم لإيجاد الحلول بأنفسهم، هناك

<sup>140</sup> بكاري مختار، الاستثمار في رأس المال البشري كخيار إستراتيجي لتطوير الكفاءات البشرية في الجزائر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 8، العدد 2، 2019، ص:43.

<sup>141</sup> Mwenda Noel, **Motivation and Learning**, Grin Verlag, Norderstedt, Germany, 2012, p :1.

<sup>142</sup> Géniaux Isabelle, Sylvie Mira Bonnardel, **La gestion des connaissances et des compétences dans les petites entreprises technologiques : une approche empirique**, Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol.14, n°2, 2001, p :48.

<sup>143</sup> Thi Phuong An Nguyen, **op cit**, p :82.

<sup>144</sup> Suikki Raija, et al, **Project management competence development framework in turbulent business environment**, Technovation, Vol.26, n°5,2006, p :726.

أيضا مشاركة الأفراد في عملية التسيير، وضع نظام حوافز عادل ومناسب، إتاحة الفرصة للأفراد للتفكير الابتكاري وغيرها من الأساليب الممكنة<sup>145</sup>، وهنا يجب التفريق بين التعلم والتعليم؛ حيث يعتبر التعليم هو عملية تنمية معرفية للفرد لا تحتاج إلى هدف وظيفي محدد، ومن خلالها يتم تنمية القدرات الفكرية والتطبيقية بشكل عام، ويوجد ثلاث أنواع للتعليم وهي النظامي، والتلقائي، وغير الرسمي<sup>146</sup>:

- **التعليم النظامي:** هو ذلك التعليم الذي يتلقاه المتعلمون في المدرسة أو الجامعة؛
  - **التعليم التلقائي:** هو ما يتعلمه الناس من خلال ممارستهم لحياتهم اليومية، فالأطفال الصغار يتعلمون اللغة بالاستماع إلى الآخرين، وهم يتحدثون ثم يحاولون التحدث كما يفعل الآخرون، ويتعلمون كيفية ارتداء ملابسهم أو آداب الطعام أو ركوب الدراجات أو إجراء الاتصالات الهاتفية أو تشغيل جهاز التلفاز.
  - **التعليم غير الرسمي:** يحتل مكانة وسطا بين النوعين السابقين، النظامي والتلقائي. وعلى الرغم من أن له برامج مخططة ومنظمة، كما هو الحال في التعليم النظامي، فإن الإجراءات المتعلقة بالتعليم غير الرسمي أقل انضباطا من إجراءات التعليم النظامي، فمثلا في الأماكن التي يوجد بين سكانها من لا يعرفون القراءة والكتابة، اشتهرت طريقة كل متعلم يعلم أما بوصفها أسلوبا لمحاربة الأمية، في هذه الطريقة يقوم قادة التربية والتعليم بإعداد مادة مبسطة لتعليم القراءة، ويقوم كل متعلم بتعليمها لواحد ممن لا يعرفون القراءة والكتابة، ولقد تمكن آلاف الناس من تعلم القراءة بهذه الطريقة غير الرسمية في البلاد العربية وفي بعض المجتمعات، مثل الصين ونيكاراجوا والمكسيك وكوبا والهند، ويعد التعليم الإلكتروني أحد أهم أنماط التعليم التي ظهرت منذ الألفية الجديدة.
- لكي يكون التعلم بالمستوى الذي ينبغي أن يكون عليه، يجب أن يستند إلى الركائز الأساسية الموضحة فيما يلي<sup>147</sup>:

- تعليم الكفاءات كيفية التفكير في مختلف المسائل المتعلقة بالعمل بشكل صحيح، وذلك عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها، وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكلها الصحيح، ليصل إلى استنتاجات حولها.
- تعليم الكفاءات كيفية استخدام قدراتها في عملية الإبداع، وكذا النموذج الذهني الصحيح الذي يسمح لها بتنظيم تخيلاتها وتصوراتها للتنبؤ بالشكل الصحيح.

<sup>145</sup> شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة -، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص: 85.

<sup>146</sup> قرواط يونس، صلاح محمد، زلاقي حنان، مرجع سبق ذكره، ص: 98.

<sup>147</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجيته، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص: 448-

- تعليم الكفاءات البشرية الرؤية المشتركة للأمر، وكيفية العمل ضمن فرق العمل عن طريق التفكير مع الآخرين، الاتصال، التعاون المشترك... إلخ.
- تعليم الكفاءات كيفية فهم الأشياء الجديدة، إدراك محتواها، عدم الخوف منها وكذا عدم مقاومتها بل العمل على تحديها، ويكون التعامل مع هذه المواقف حسب الظروف المحيطة.
- تعليم الكفاءات كل ما هو جديد ومتطور يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية، مع التركيز على الأمور ذات الصلة بمجالات أعمالهم.
- أن تكون الكفاءات مهياً نفسياً ومعنوياً، ولديها الاستعداد والقابلية لتعلم الأشياء الجديدة والحديثة كما يجب أن تكون المادة التعليمية قابلة للتطبيق في الواقع العملي، أي ألا تكون مجرد نظريات وفرضيات لا يمكن للمتعم أن ينقلها ويطبّقها في الواقع.
- يتوجب لنجاح البرامج التعليمية توفير المنظمة للدعم المادي والمعنوي، وكذا تحسين المناخ المناسب وإتاحة الفرصة للمتعلمين ومساعدتهم على تطبيق ما تعلموه.

#### رابعاً: إدارة المعرفة

تعرف إدارة المعرفة بأنها نظام دقيق يساعد المنظمة على نشر المعرفة، سواء كان على المستوى الفردي أو الجماعي للتأثير بشكل مباشر على رفع مستوى الأداء في العمل، يتم من خلالها الحصول على المعلومات المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب للعمل<sup>148</sup>، كما يقوم مفهوم إدارة المعرفة بتوفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المنظمة والمستفيدين من خارجها، حيث يركز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوفرة في المنظمة، والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها، لذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المنظمة<sup>149</sup>، بناء على ما سبق تبرز أهمية إدارة المعرفة في ضوء ما يحظى به هذا المفهوم من أهمية من قبل الباحثين والمتخصصين على النحو التالي:<sup>150</sup>

- تعد إدارة المعرفة من أكثر العمليات أهمية ضمن المنظمة فنتاج المنظمة الرئيسي هو المعرفة.
- تعد مطلباً تنظيمياً يفترض أنه يحظى باهتمام جميع المنظمات لما له من أهمية من تحقيق تطور العاملين، ورفع كفاءتهم ومهاراتهم التي تعطي ثمارها باكتساب المنظمة الميزة التنافسية والقوة التي تميزها عن باقي المنظمات وتؤهّلها إلى نمو داخلها، وتخفيض التكاليف وتحسين عمليات الإنتاج والتسويق والبحث والتطوير.
- تبرز من خلال نشاطاتها المختلفة والتي تجسدت في إنتاج المعرفة والحصول عليها وإدخال التحسينات منها وتثريتها في وثائق وقواعد بيانات وبرمجيات من خلال الابتكار.

<sup>148</sup> أبو بكر محمود الهوش، إستراتيجيات إدارة المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2016، ص: 57.

<sup>149</sup> عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة 1، دار المعترف للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص: 20.

<sup>150</sup> ندى عبد القادر، إدارة المعرفة وإثرها في رأس المال الفكري، دراسات إدارية، المجلد 3، العدد 6، 2010، ص: 127.

- تعد المصدر الرئيسي في إسناد رأس المال الفكري والكفاءات الجوهرية للمنظمة مما يسهم ذلك في الإثراء المعرفي وملاحقة آخر التطورات العلمية.
- القدرة على تحسين واستخدام واستثمار الموارد المعرفية وتأكيد الإبداع في جميع أرجاء المنظمة، لتعزيز أدائها من خلال اكتسابها القوة والميزة التنافسية.

ويمكن القول في هذا السياق، أن إدارة المعرفة تساهم في تطوير الكفاءات في العديد من الجوانب فهي تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع كفاءاتها البشرية لخلق معرفة جيدة والتعرف على الفجوات في توقعاتهم، كما تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بأداء الكفاءات البشرية ومستوى الخبرة والمعرفة لديها والعمل على تحسينها، وتساعد في توثيق المعرفة المتوفرة وتطويرها والمشاركة فيها بين أفراد المنظمة، كما تدعم الاستفادة من الممارسات الموجودة والمكتسبة من طرف المستخدمين بوضع إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية<sup>151</sup>.

#### خامساً تمكين الكفاءات:

تمكين الكفاءات هو أحد الطرق القيمة لزيادة إبداع الكفاءات البشرية وإنتاجيتها، فضلاً عن الاستخدام الأكثر ملاءمة لقدرات الكفاءات الفردية والجماعية من أجل تحقيق أهداف المنظمة<sup>152</sup>، ويعرف التمكين بأنه عملية منح الموظف سلطة وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية عن اتخاذ القرارات من خلال استخدام قدراتهم ومهاراتهم<sup>153</sup>، بالتالي التمكين يحفز الكفاءات من خلال القيادة، ويعزز الكفاءة الذاتية من خلال زيادة الدافع الجوهرى للمهام وتقليل العجز، فالتمكين عملية تهدف إلى تحسن مستمر في أداء المنظمة من خلال توسيع وتطوير قدرة الكفاءات البشرية على المهام والمجالات التي تؤثر على أدائها<sup>154</sup>، وهنا يمكن القول أن نجاح التمكين يعتمد على عدة عوامل من أهمها ما يلي: <sup>155</sup>

- مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للكفاءات.
- الثقة المتبادلة بين الرؤساء والكفاءات.
- فعالية نظام الاتصالات والتغذية العكسية في المنظمة.
- وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء.
- وجود نظام عادل للتعيين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون مهارات عالية في مجال عملهم.

<sup>151</sup> بوزناق حسن، مساهمة إدارة المعرفة في خدمة تنمية الكفاءات البشرية بالمنظمات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 10، العدد 1، 2020، ص: 242.

<sup>152</sup> Wali Ahlam Ibrahim, et al, **The Role of Human Resource Development Strategies on Capabilities of Strategic Innovation (An Empirical Study at Akre Technical Institute/Kurdistan Region-Iraq)**, International Journal, Vol. 3, n°1, 2016, p :1459.

<sup>153</sup> أحمد الشيايب، عنان أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 222.

<sup>154</sup> Wali Ahlam Ibrahim, et al, **op cit**, p :1459

<sup>155</sup> فلاحى الزهرة ونوري الحاج، مداخلة بعنوان استراتيجيات وخطوات تأهيل رأس المال الفكري، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص: 17.

- ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية.
  - تدريب الكفاءات على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة إليهم.
- وبناء عليه فإن سياسة التمكين لا تنجح لمجرد أن قررت الإدارة اتباع هذه السياسة، بل لا بد من زيادة طاقات الأفراد حتى يستطيعوا القيام بأعمالهم على أكمل وجه.
- يمكن القول، أن قيام المنظمات بتمكين الكفاءات وتشجيعهم ليصبحوا لاعبين في تطويرهم، وأن يتحملوا مسؤولية تطوير محفظة المهارات الخاصة بهم، بحيث يصبح كل موظف مسؤولاً عن التقييم الذاتي الخاص به.

#### سادساً: تطوير فرق العمل بالكفاءات

تعتبر فرق العمل من بين أساليب العمل الحديثة والمهمة التي تؤدي إلى تحقيق التعاون في انجاز المهام من خلال تجسيدها لفكرة العمل الجماعي، وهذا الأخير أصبح يلعب دوراً في غاية الأهمية في تطوير الكفاءات المحورية داخل المنظمات، حيث ينتج عن العمل بشكل الفرق التنوع في الخبرات والمهارات والأفكار التي يمتلكها أعضاء الفريق، والتي سيتم تبادلها وتشاركها فيما بينهم مما سيؤدي إلى توليد معارف جديدة، باعتبار أن العمل الجماعي من خلال الفرق يؤدي إلى التفكير الإبداعي بالشكل الجماعي وإيجاد حلول فعالة تفوق إنجازاتها التفكير الإبداعي بشكل فردي<sup>156</sup>، يهدف هذا الأسلوب إلى زيادة درجة تماسك مجموعات العمل بالمنظمة، والارتقاء بالكفاءات الجماعية إلى مستويات الأداء المتميزة، ويتم ذلك من خلال التركيز على تطوير المعارف والمهارات والسلوكيات الجماعية من خلال التعاون وروح الفريق، بحيث يساهم كل فرد بدور معين في المجموعة قصد الوصول في النهاية إلى تكوين فرق عمل ناجحة تطور من خلالها الكفاءات الجماعية.

ويمكن تطوير الكفاءات من خلال فرق العمل يتوفر عدة متطلبات أهمها:<sup>157</sup>

- العمل على الاستثمار المستمر لفرق العمل ذات الأداء العالي والتميز .
- توفير بيئة وظروف العمل المناسبة لإظهار وتطوير الكفاءات الجماعية.
- وضوح أدوار أعضاء الفريق، وتمتعهم بالمعارف والمهارات والقدرات العالية .
- منح الفريق درجة عالية من الإدارة الذاتية.
- العمل على تكليف الفريق بمهام تسمح باستخدام تشكيلة المهارات لكل أعضاء الفريق، والاستخدام الأمثل للكفاءات كل عضو فيه.
- توفير الحوافز مقابل إنجازاتهم وأدائهم المتميز وابتكاراتهم، ورفع شعورهم بالانتماء، العمل على إشراكهم في اتخاذ القرارات ورفع وتحسين الاتصال، ورفع مهارة التفاعل والتعاون والمشاركة وتنسيق العمل مع الآخرين..

<sup>156</sup> جودي أمينة، أثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات المحورية مع الإشارة إلى عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، مجلة الاقتصاد المالي والمصرفي والإداري، المجلد 9، العدد 2، 2020، ص:289.

<sup>157</sup> سميرة عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص:105.

ففي ظل هذه الأهمية لفرق العمل في حياة المنظمات على اختلافها، أصبح من الضروري تبني برامج تنمية كفاءاتها البشرية ضمن هذه الفرق، خاصة بعد أن تحول أسلوب تنفيذ الأعمال في المنظمات إلى فرق عمل مسيرة ذاتيا، والتي تتطلب تعلم مهارات لتسيير الفرق وتمكين العمل في جماعات، تتمثل أهم هذه المهارات نجد: 158

- مهارة الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي.
- مهارة التفاعل والتعاون مع الآخرين،
- مهارة المشاركة في وضع الأهداف وتخطيط العمل.
- مهارة اتخاذ القرار الجماعي وتبني روح المسؤولية، إثارة روح التحدي وقبول التغيير والتفاعل معها.
- مهارة التصدي للمواقف غير المتوقعة.
- تعليم سلوكيات تؤدي إلى تماسك الفريق.
- مهارة التفكير مع الآخرين.
- مهارة تنسيق العمل مع الآخرين.
- مهارة التوصل إلى أشياء جديدة ومبتكرة مع الآخرين.

وعليه فإن تطوير الكفاءات بالاعتماد على تطوير فرق العمل بشكل فعال يعتمد على التعاون والمشاركة بين الأعضاء، والحد من النزاعات بينهم، وتوجد العديد من الأساليب التي تساهم في تطويرها.

### المطلب الثالث: تعويضات الكفاءات

تعتبر التعويضات من أهم العناصر المؤثرة في جذب واستقطاب الكفاءات البشرية، بالإضافة إلى الحفاظ عليها ومنع تسربها إلى خارج المنظمة، وبطبيعة الحال فإن التعويضات إذ لم تؤد دورها في الحفاظ على الموظفين فإن كثيرا منهم لن يقبل بالاستمرار في العمل في المنظمة وسيبقى دائما أملا العمل خارج المنظمة، وينتظر الفرصة للعمل في أي منظمة أخرى تقدم له تعويضات أكثر<sup>159</sup>.

وفي هذا الإطار، يهدف التعويض إلى تزويد جميع الكفاءات بمكافآت ومزايا على أساس مساهمتهم وقيمتهم في المنظمة، يجب على المنظمة محاكاة إستراتيجية تعويض تحفز وتكافئ ذوي المهارات والسلوكيات ضرورية لنجاحها، بحيث يمثل التعويض مجال العملية الوحيد الذي يتم تنسيق تنفيذه من خلال الإجراءات على المستوى التنظيمي، ومن ناحية أخرى يجب تنسيق التعويض في المقام الأول من خلال نشاط مركزي من

<sup>158</sup> مانع صبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص:77.

<sup>159</sup> زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات "دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص:35.

أجل ترسيخ مبدأ الإنصاف في المنظمة، بمجرد أن تدرك الكفاءات عدالة التعويضات المقدمة، يمكن تعديله لتحفيز تطوير المهارات الضرورية والمواءمة بين الأداء الفردي وأداء مجموعة العمل أو الوحدة أو المنظمة، تتم مراجعة التعديلات الدورية للتعويضات للتأكد من أنها عادلة ومتوافقة مع إستراتيجية وخطة المنظمة<sup>160</sup>.

التعويض أو الراتب هو جميع أشكال المكافآت التي تحصل عليها المنظمة عن الأداء الذي يقدمه الموظفون، يمكن أن تكون هذه المكافأة في شكل أموال أو تسهيلات أخرى تقدمها المنظمة للموظفين مقابل العمل الذي قاموا به، عادة ما يتم تحديد مبلغ التعويض من قبل الموظف والمنظمة في بداية عقد العمل حتى يعرف الموظف مقدار التعويض الذي يحصل عليه. يمكن أن يختلف مبلغ التعويض حسب منصب وأداء كل موظف بشكل عام، يمكن تقسيم التعويض إلى قسمين، وهما:

1. **التعويض المباشر:** التعويض المباشر هو التعويض الذي يمكن أن يشعر به الموظفون بشكل مباشر، في شكل راتب أساسي، والبدلات، والحوافز التي هي من حق الموظفين، ومن واجب المنظمة تقديم مثل هذا التعويض.

- **الراتب:** هو مكافأة تُدفع بشكل دوري للموظفين الدائمين ولها ضمان محدد.

- **الامتيازات:** هي التعويضات التي تقدمها المنظمة لموظفيها الذين يعتبرون قد شاركوا بشكل جيد في تحقيق أهداف المنظمة.

- **الحوافز:** هي تعويضات تُمنح لبعض الموظفين لأن نجاحهم يتجاوز مستوى الأداء المخطط له.

2. **التعويض غير المباشر:** التعويض غير المباشر هو تعويض يُمنح لتعزيز أداء الكفاءات وتحسين رفايتهم، يتم تقديم هذا التعويض خارج الراتب والعلوات والحوافز، يمكن أن يكون التعويض غير المباشر في شكل (تسهيلات تقدمها المنظمة لموظفيها، مثل الإسكان والخدمات الطبية المجانية... إلخ)<sup>161</sup>.

### أولاً: أجور الكفاءات

ترتبط الأجور الموظفين كلياً أو جزئياً بمدى اكتساب كفاءات جديدة، ففي أنظمة التعويض القائمة على أساس الكفاءات، تعدل القواعد الجديدة بشكل عميق شروط تبادل الأجور، إذ لم تعد الأجور تعتمد على معايير التقليدية مثل (دبلوم - أقدمية... إلخ)، بل أصبح تعيين مستويات الأجور للموظفين يتم بشكل مسبق، ويتم على الكفاءة الفردية، يتعلق بتقييم وتقدير المعارف والمهارات التي يمتلكها بالفعل كل فرد<sup>162</sup>.

على صعيد آخر تعتبر عوامل الوظيفة والقدرة على تقديم الخدمات من الفرد، وكفاءات الفرد، وسوق العمل، والقيم، وثقافة المنظمة هي العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأجور الفردية، يجب أن تقوم سياسة

<sup>160</sup> Curtis Bill, et al, *op cit*, p:34-35.

<sup>161</sup>Putra Muhammad Reza, Gupron Gupron, **Employee Performance Models: Competence, Compensation And Motivation (Human Resources Literature Review -Study)**, Dinasti International Journal of Education Management And Social Science, Vol.2, n°1,2020, p :188.

<sup>162</sup> Léné Alexandre, **Rémunérer les compétences, l'entreprise peut-elle tenir ses promesses?**, Revue française de gestion ,Vol.34 ,n°184,2008,p:53.

الأجور المتوازنة على مبدأ العدالة الداخلية بدلاً من العدالة الخارجية، ويجب أن تأخذ في الاعتبار الإمكانيات والحدود الضريبية.

هذه العوامل يجب أن تتكامل في نظام متوازن من أجل المنظمة أكثر منه من أجل الأفراد، كما أن الشفافية عنصر مهم في نظام الأجور وكل الأجزاء المعنية يجب أن تعرف بوضوح كيف تؤثر العوامل المؤثرة على أجرهم النهائي، والتوازن الجيد بين هذه العوامل يجذب الأفراد ويكسب وفاءهم ويسمح بتحفيز سلوكهم الذي يساهم في نجاح المنظمة<sup>163</sup>.

وهناك بعض العوامل الضرورية من أجل تنفيذ الأجور على أساس الكفاءات:<sup>164</sup>

- يجب أن يكون لدى أعضاء الإدارة نظرة مشتركة مقنعة حول هيكل النظام الجديد.
- قاعدة تأييد كافية، لكن أيضاً الأطارات المسؤولين عن تطبيق النظام بطريقة احترافية.
- مواصفات كفاءات واضحة.
- أنظمة متوافقة من أجل تقييم الكفاءات وسياسة واضحة من أجل تأطير وتطوير الكفاءات.
- إمكانية تطوير الأفراد أفقياً في مهنتهم وليس فقط عمودياً واكتشاف طرق مختلفة.
- إرادة المنظمة في وضع نظام أجور معين في العمل.
- وجود نظام احترافي للتقييم وإدارة الكفاءات.
- وتجدر الإشارة، أن اعتماد مكافأة الكفاءات من قبل المنظمات لأربعة أسباب رئيسية:<sup>165</sup>
- تطوير الإنتاجية والحفاظ عليها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة.
- استخدام موظفيهم بمرونة أكبر.
- الاستفادة بشكل أفضل من التقنيات الجديدة ودعم قيم الإدارة الجديدة (مثل إدارة الجودة أو الإدارة التشاركية).
- الاستفادة من طاقم عمل أكثر تحفيزاً والتزاماً، وتحسين العمل الجماعي وإثراء الوظائف لتوفير المزيد من الفرص للمكافآت لشاغليها.
- وبالتالي فإن وضع نظام للأجور على أسس الكفاءة يمكن أن تكون:
- الأجور حسب المعارف.
- الأجور حسب المؤهلات.
- الأجور حسب تعدد المؤهلات أو الأجور حسب الكفاءة (Multi-habilités).

ما دام الموظفون يقومون بأعمال ومهام معينة تتفق معهم عليها المنظمة، فأنهم يجب أن تخصص لهم رواتب وأجور يحكمها سلم رواتب يكون على شكل درجات في الغالب، كذلك فإن المنظمة تمنح الموظفين مزايا

<sup>163</sup> قرواط يونس، صلاح محمد. زلاقي حنان، مرجع سبق ذكره، ص: 88.

<sup>164</sup> كمال منصور، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص: 65.

<sup>165</sup> Ducrocq Charles, et al, Les compétences clés des contrôleurs de gestion et leur évolution dans l'avenir : vers des compétences très ancrées en GRH, XXIIème Congrès De L'agrh, 2011, P :5.

إضافية تأخذ صورة امتيازات وعلاوات، كتأمين السكن والمواصلات والتأمين الصحي والتأمين على الحياة، وما إلى ذلك<sup>166</sup>، وفيما يتعلق بالأجور حسب الكفاءة فإنها ترتبط بما يلي:<sup>167</sup>

- المؤهلات المعيار الوحيد.
- الأجر مرتبط بقدرة التحكم في المؤهلات.
- لزيادة في الأجور تركز على تبيين الكفاءة.
- الأجور في حالة تغيير المنصب.
- حظوظ الترقية كبيرة.
- مخطط الأجور يشجع على الحركة الأفقية.

ويشير الكثير من الباحثين إلى ضرورة تطوير نظام تعويض أكثر مرونة، وخاصة بالنسبة للمديرين الذين يستخدمون إستراتيجيات تستند إلى ديناميكيات الأنشطة المبتكرة، أو تنوع السلع أو الخدمات المقدمة<sup>168</sup>. في هذا الصدد حدد (le Boterf) العلاقة بين إدارة الكفاءات وأنواع الرواتب للكفاءات من خلال تحديد الرواتب الثابتة من جهة، والرواتب المتغيرة ومستوى الأداء بالنسبة للكفاءات من جهة أخرى، والعلاقة بين إدارة الكفاءات وأنواع الرواتب موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): العلاقة بين إدارة الكفاءات وأنواع الرواتب

<ul style="list-style-type: none"> <li>- على أساس موضع الأعمال في شبكة التصنيفات (مستوى الدخل ومستوى الخروج)</li> <li>- على أساس اكتساب كفاءات جديدة ضمن فضاء التطور المكون من قبل العمل.</li> </ul>	<p>الرواتب الثابتة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- على أساس النتائج الاقتصادية للمنظمة</li> </ul>	<p>علاوات المنظمة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- على أساس الأداءات الجماعية (وحدة، فريق...)</li> <li>- تقدير المرجع بمؤشرات الأداءات الجماعية.</li> <li>- على أساس ما هو هام من أجل الحث على التعاون بين الكفاءات الفردية.</li> </ul>	<p>علاوات العمل الجماعي</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- على أساس بلوغ الأهداف الفردية.</li> <li>- فرض إمكانية تحديد المساهمة الفردية في النتيجة.</li> <li>- السهر على ألا تأتي العلاوات الفردية ضد أهداف التعاون بين الكفاءات</li> </ul>	<p>العلاوات الفردية</p>

Source : Guy le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, 4ème édition, éd d'organisation, Paris, 2002, P 529.

<sup>166</sup> عبد الباري درة، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2008، ص:72.

<sup>167</sup> Léné Alexandre, **op cit**, p :53.

<sup>168</sup> Lawler III Edward, **From job-based to competency-based organizations**, Journal of organizational behavior, Vol.15, n°1, 1994, p :10.

## الفرع الرابع: نماذج أجور الكفاءات.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الأبحاث اقترح نماذج لتعويض الكفاءات نجد النموذجين التاليين:<sup>169</sup>

## نموذج Association Hewitt

قام مكتب دراسات أمريكي بالعديد من الدراسات حول موضوع إدارة الكفاءات، واهتم بالتعويضات ويرى بأن الرواتب يتمثل في منح الأفراد تبعاً لما هم قادرين على فعله وليس لما هم يقومون به فعلياً " أي أجور حسب الكفاءات، وقد أشار هذا النموذج إلى ثلاث مراحل يتم على أساسها وضع نظام أجور على أساس الكفاءة، وضع سلالمة الأجر على أساس الجدارة (الفعالية)، بمعنى كل معامل تصنيف يرتبط بنوع الكفاءات التي تتوافق مع درجة الأجر كل درجة تقود إلى مستوى ما من مستويات السيطرة أو التحكم في الكفاءات، منحنيات الفعالية: تعتمد على تهمين الخبرة في الوظيفة المشغولة، بمعنى درجة الفعالية (الأهلية)، على أساس مدى التحكم في الوظيفة ابتداء من مستوى أولي وصولاً إلى مستوى خبير، وهي محددة مثل الطريقة السابقة على أساس أنواع الكفاءات إضافة إلى اعتبار عامل الخبرة يترجم على أساس الأقدمية، تفرعات الأجر المرتبطة بالكفاءات: هذا النموذج يبني على أساس تموضع فرد في قسم أجر متعلق بنوع الكفاءة التي يمتلكها، والتغير في القسم يكون تبعاً لاكتساب الكفاءات ذات تصنيف إضافي على مستوى نفس فرع الأجر والزيادة متعلقة بمتطلبات الأداء ولكن لم يتم تحديده في أي إطار يتم اكتساب هذه الكفاءات، فهنا يشوبه بعض الغموض .

**النموذج الحديث:** اقترح الباحث (Marbach Valerie) نموذجاً حديثاً للتعويضات يعتمد على خمسة

أنواع أو نماذج فرعية وهي:

**النوع 1:** الأجر على أساس الكفاءات المستخدمة في إطار منصب أو وظيفة محددة بدقة.

**النوع 2:** الأجر على أساس الكفاءات المستخدمة في وظيفة مرنة أو ذات هندسة متغيرة.

**النوع 03:** منح الأجر المعتمد على الكفاءات المستخدمة ضمن وضعيات مهنية معينة.

**النوع 04:** منح الأجر المعتمد على الكفاءات المستخدمة في إطار مسار وظيفي، وما زال جزء منها مستخدم بكفاءة سابقة وحالية.

**النوع 05:** الأجر على أساس الكفاءات المستخدمة في إطار وظيفة مستقبلية على المدى المتوسط أو الطويل

**ثانياً: تحفيز الكفاءات:**

تعتبر الحوافز إحدى أهم الوسائل التي تستعمل للتأثير في العاملين، إذ يعرف الحافز بأنه مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق الهدف المطلوب، وبهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته، هذا ويمكن تعريف الحوافز على أنها عبارة عن عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي تساهم مساهمة فعالة في

<sup>169</sup> إسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان،

الأردن، 2013، ص: 152-153.

رفع الكفاءة المختلفة، كما أنها عبارة عن مجموعة العوامل أو الأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل الجهد الأكبر والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها<sup>170</sup>.

إذ يجب على المسير معرفة الجوانب المحفزة للعمال، ومراقبة سلوكياتهم وحركاتهم ليطمئن تحفيزهم والتحكم في صيرورة التحفيز للوصول إلى نتائج أحسن الأداء الموارد البشرية وهذا في سبيل تحقيق الأهداف المنظمة. يمكن تعريف التحفيز على أنه: "العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتمييزه في الأداء عن أقرانه<sup>171</sup>".

إذ يلعب الحوافز دوراً هاماً كقوة دافعة داخلية وخارجية تستخدم لدفع الموظفين على بذل قصارى جهدهم، وإثارة حماسهم لإنجاز العمل المطلوب، ويجب على المدير معرفة كيفية تحفيز هؤلاء الموظفين واختيار أنسب الطرق لضمان استمراريتهم في العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة<sup>172</sup>، وللحوافز لها عدة أنواع وهي: <sup>173</sup>

- الحوافز المادية (زيادة الأجر - المكافآت والمنح المالية - المشاركة في الأرباح).

- الحوافز المعنوية (الوظيفة المناسبة - ضمان استقرار العمل - فرص التدريب والتعليم - الترقية).

- الحوافز الواقعية (ظروف العمل المريحة - ساعات العمل المريحة - مكان العمل الصحي).

ويبرز دور الحوافز هنا في تحريك الدافعية لدى الكفاءات البشرية لتصريح ما يمتلكونه من أفكار إبداعية، ومعرفة كامنة التي تحمل حفلاً كبيراً من الموارد الداخلية والإستراتيجية التي تحقق النجاح في الأداء وتحسنه وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

تهدف إستراتيجية تحفيز الكفاءات إلى تحديد قيمة الأجر الممنوح للكفاءات البشرية، بحيث تسعى المنظمات إلى أن تتصف حوافزها بالعدالة وأن تكون مرضية لجميع الكفاءات، وتصنف هذه الإستراتيجية إلى <sup>174</sup>:

- إستراتيجية التحفيز على أساس المهارة: ضمن هذه الإستراتيجية يتم تثمين ما يمتلكه الكفاءات

البشرية من قدرات ومعرفة في أداء العمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي في تحديد تلك المهارات، وهي

<sup>170</sup> بن الدين نور الهدى، مساهمة الكفاءات في مرافقة الابتكار - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2020، ص: 64.

<sup>171</sup> بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس - الأبعاد والإستراتيجيات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 136.

<sup>172</sup> Jusmin Ahmad, et al, **Specific determinants of work motivation, competence, organizational climate, job satisfaction and individual performance: A study among lecturers**, Journal of Business and Management Sciences, Vol.4, n°3, 2013, P :54.

<sup>173</sup> يونس قرواط، دور الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في التنمية المستدامة على المستوى المحلي "دراسة عينة من المشاريع التنموية المحلية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البلديّة 2، الجزائر، 2018، ص: 94.

<sup>174</sup> سملاي يحيضيه، مرجع سبق ذكره، ص: 228-229.

المهارات العميقة ذات الصلة بالمجال التخصصي للكفاءات بما يجعلها خبيرة في حقلها، والمهارات الأفقية، المرتبطة بالأعمال الأخرى ضمن المنظمة، والمهارات العمودية التي تعبر عن قابلية القيام بوظائف كالتسويق والتدريب والقيادة، وهنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد بغض النظر عن طول الخدمة في المنظمة، وتساعد هذه الإستراتيجية المنظمة في الحصول على الإبداعات والتقليل من المستويات التنظيمية

- **إستراتيجية التحفيز على أساس الأداء:** تعد الإنتاجية دالة لثلاثة متغيرات في التكنولوجيا ورأس المال والموارد البشرية، إلا أنه وفي العديد من المنظمات يتم التركيز على المتغيرين الأول والثاني مع إهمال للمتغير الثالث بالرغم من أهميته الإستراتيجية، بالنظر إلى أن أداء الكفاءات البشرية لمهامها يؤثر بشكل حاسم في الإنتاجية، فإن الأداء المعياري يعد الأساس الذي يمكن بموجبه تمييز العاملين والكفاءات، ومن خلال مساهماتهم في تحسين الجودة أو الكمية أو وفرة في وقت العمل أو أي مورد مالي آخر، بحيث يمكن اعتبار الأداء فوق العادي، أو الأداء المتميز أو الناتج النهائي للعمل أهم معايير تقدير الحوافز الممنوحة للأفراد العاملين.

إن التحفيز لا يستطيع وحده أن يدفع إلى الأداء الأفضل وإنما ينبغي أن يكون له القدرة، وهيكلية العمل دافعا نحو التحفيز كوحدة متكاملة، وتشير هيكلية العمل إلى مجموعة الموارد المتاحة للمنظمة والعمليات التي يضاف إليها أداء العمل للوصول إلى المخرجات، وكيفية تصل الإدارة إلى مستوى الأداء الأفضل ينبغي عليها أن تقوم بإعداد أنظمة عمل ثابتة ومتطابقة مع قدرات وإمكانيات المنظمة والأفراد العاملين، وهيئة بيئة العمل من خلال تقليص طرائق العمل الجيدة وخلق القناعة لدى الموارد والكفاءات البشرية، والمشرفين. ويعتمد نظام التحفيز المستند إلى الأداء على ثلاث افتراضات رئيسة أولهما اختلاف الموارد البشرية والكفاءات في طرق عملها ومقدار مساهمتها في الأداء الكلي للمنظمة، الذي يعتمد على أعلى درجة من الأداء المقدم من الأفراد أو مجموعات العمل في المنظمة، والقدرة على المحافظة وجذب الكفاءات ذات الأداء الجيد من خلال تقديم الحوافز للأداء الأفضل، وتحقيق العدالة بين العاملين في المنظمة.

#### المطلب الرابع: تقييم الكفاءات

من أجل نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها يجب عليها وضع إجراءات ووسائل تتحصل من خلالها على معلومات تسمح لها بمعرفة كفاءاتها البشرية والمتمثلة في تقييم الأداء، إذ تعدّ هذه العملية صعبة ومعقدة ينبغي أن تراعى فيها سلسلة من القضايا (المنهجية- التقنية- والوظيفية)، كما ينبغي للشخص الذي يقوم بها أن يكون تكوينه عاليا، فمن المستحيل تحديد الأجور دون معرفة النتائج المهنية للإطار وسلوكه، ووضع برنامج تحويل وسياسة ترقية بدون معرفة نقاط القوى والضعف لهذا الإطار، وأيضا وضع سياسة التوجيه وتطوير الحياة المهنية بدون الكشف عن معارفه، إمكانياته المهنية ومؤهلاته وطموحاته.

تقييم الكفاءات هو عملية تسمح لإدارة المنظمة بقياس مستوى وجودة كفاءاتها البشرية، من خلال التعرف على المعرفة والدراية والمهارات الشخصية للموظفين، وأيضا التخطيط الجيد لمسارهم الوظيفي داخل المنظمة،

فنتقييم المهارات المهنية فهو أداة أساسية لتطوير وتنظيم نشاط المنظمة، تتطلب رقمنة الاقتصاد والضغط التنافسي من المنظمات التكيف والتطور بسرعة أكبر، تتطلب إدارة الأعمال العمل على نقل الكفاءات وتحسينها وتكييفها من أجل منح نفسك الوسائل اللازمة للبقاء في المنافسة أو لتصبح كذلك في الأسواق الجديدة<sup>175</sup>.

ومن هذا المنطلق، فمسؤولية تقييم الكفاءات تعود وبشكل كبير إلى المسيرين المباشرين، بسبب قدرتهم على ملاحظة كفاءات الأفراد المطبقة فعلا وبشكل يومي.

وبالتالي أثناء التقييم فإن المسير القريب يقوم بتحديد عند المقيم ما يلي: <sup>176</sup>

- الكفاءات التي يتحكم فيها بنجاح.
- الكفاءات المطلوبة والتي لا يحوزها.
- الكفاءات التي يحوزها ولكن لا يتحكم فيها تماما مقارنة مع متطلبات عمله.
- وعليه، فعملية التقييم يسمح للمنظمة بضمان:
- أحسن ملاءمة بين الكفاءات المكتسبة من طرف العامل والمطلوبة من طرف المديرين.
- التعرف على الاحتياجات التكوينية والتدريب.
- الاعتراف بالكفاءات الفردية من خلال تطوير المسار الوظيفي للعاملين.
- نظراً لأنه ضروري لعدد معين من المواقف الإدارية (التدريب- التوظيف- المكافآت- الإدارة المهنية.. الخ)، فإن التقييم مهم بشكل خاص للمنظمة، يتمثل تقييم مهارات الفرد في قيام المنظمة بتحديد المعايير التي ستكون بمثابة أساس لهذا التقييم، وشروط هذا التقييم، وأخيراً في وضع نظام للاعتراف بهذا التقييم، نجد فئتين رئيسيتين من معايير تقييم الموظف: <sup>177</sup>

- الأول يقوم على الأداء، إنها إدارة بالأهداف الكمية (على سبيل المثال: لتحقيق هذا الدوران).
  - والثاني يقوم على تنفيذ الأنشطة وعلى المهارات، إنه الدعم، تم التحقق من تحقيق الأهداف النوعية مثل أنواع الأنشطة التي يتعين القيام بها، والمهارات التي يجب اكتسابها أو تطويرها.
- وفي هذا الإطار، فدور المدير هو تحديد الأداء المتوقع بالتعاون مع كل موظف، لدعمه في تحسين مساهمته في أهداف المنظمة ومكافأته، فمن منظور الموظف الأداء هو وظيفة لمهاراتهم وجهودهم والفرص التي يتمكنهم من تقديم مساهمة للمنظمة، يعتبر تقييم الأداء أمراً بسيطاً، ويتطلب مشاركة يومية من المشرف والموظف <sup>178</sup>.

<sup>175</sup> Laurent Dufour, **Evaluation Des Compétences : Comment Ça Marche?**,2020, consulté le:20/11/2022, <https://www.leblogdudirigeant.com/evaluation-des-competences-comment-ca-marche/>

<sup>176</sup> هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة) دراسة حالي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية تلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة نفضال تلمسان)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011، ص:96.

<sup>177</sup> Sabrina Loufrani-Fedida, **op cit**, 2006, p :4.

<sup>178</sup> Dominique Lamaute, Bernard Turgeon, **De la supervision à la gestion des ressources humaines : Vers une GRH ouverte aux talents**, 4e édition, Chenelière Education, Canada, 2015, p :229.

## أدوات تقييم الكفاءات:

توجد العديد من أدوات تقييم الكفاءات وتتركز في مجملها على تحضير مرجعية معتمدة للكفاءات وسنحاول ذكر بعضها:

أ- **مقابلة النشاط السنوية** *Entertain annuel d'activité*: يجري تطبيق مقابلة النشاط السنوية اليوم في المنظمات الكبيرة والمتوسطة، وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو أحيانا السداسية للعمال، ولقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فإن المنظمات الرائدة في مجال إدارة الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات.

ب- **المرافقة الميدانية** *L'accompagnement terrain*: تسمح المرافقة الميدانية للمسؤولين بالتقييم الدوري، الكفاءات، أعضاء الفريق، وكذا تقديم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبيات المرافقة الميدانية تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكونا قبلا على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة مسئولهم الذي وضع لتقييمهم.

ت- **مرجعية الكفاءات** *Référential de compétences*: مرجعية الكفاءات هي أداة تسمح بجرد الكفاءات الضرورية لكل نماذج العمل في فرع مهني، وتتجز عموما من قبل المسؤولين عن حركية العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن التجارية، (جودة موارد بشرية - إنتاج - تطوير...)، ثم تحديد نماذج العمل الأساسية لكل منها وأخيرا إبراز الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد، وبالتالي فإن مرجعية الكفاءات تسمح بتموضع كل فرد بالنسبة لمستويات الكفاءات الضرورية (المطلوبة) لكل عمل معين.

ث- **طريقة مركز التقييم** *Assessment centre*: يقصد بمركز التقييم "Assessment centre" المنهجية المستعملة في التقييم، حيث تعرف بأنها عملية التقييم التي من خلالها يقوم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين (*Asseseurs*) الذين يستعملون مجموعة متكاملة من التقنيات مثل المحاكاة أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة... إلخ<sup>179</sup>.

ومن أجل تنفيذ عملية التقييم هذه، ينبغي تحديد شروط معينة<sup>180</sup>:

- تحديد الاختصاصات المتصلة بالوظيفة.
- اختيار عمليات المحاكاة التي تعبئ المهارات الأساسية اللازمة لشغل هذا المنصب بفعالية.
- إشراك جهات تقييم متعددة.
- تبادل الملاحظات لاقتراح تقييم.

<sup>179</sup> كمال منصوري، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص: 61-62.

<sup>180</sup> Melancon Sylvia C, Martha S Williams, **Competency-based assessment center design: a case study**, Advances in Developing Human Resources, Vol.8, n°2, 2006, P:285.

وفي الأخير لا بد من التأكيد أن تقييم الكفاءة عملية ضرورية تتضمن البحث عن الكفاءات الفردية داخل المنظمة ومتابعتها، كما أنه يلعب دوراً في تحديد فاعلية عملية التوظيف والتطوير، ومدى نجاح المنظمة في خططها المستقبلية، وأي انحراف عن المسار المقصود، وأي ثغرات قد تظهر قد تشير إلى عدم وجود الكفاءة المطلوبة، أو عدم الحصول عليها أو كان هناك نقص في المعارف أو المهارات أو السلوكيات والعمل على تقاديتها ومعالجتها، وبذلك يستلزم عملية تقييم وإنشاء برامج تطوير وتعديل الإستراتيجيات المستخدمة، والتركيز على جوانبها الإيجابية من أجل دعمها والاستفادة منها، يرتبط النجاح والفشل في هذا المجال ارتباطاً وثيقاً بتحقيق ميزة تنافسية، لذا يجب على المنظمة إعطاء هذه العملية أولوية قصوى لأن عدم القيام بذلك سيعطي المنافسين فرصة لفعل الشيء نفسه.

## خلاصة الفصل الأول

يعد موضوع الكفاءات من المواضيع الهامة التي استحوذت على اهتمام الباحثين بالنظر للتغيرات السائدة والمتلاحقة في الأنظمة الإدارية والاقتصادية، ومحدودية الموارد المتاحة للمنظمات وحدة المنافسة، ويعتبر الكفاءات عنصرا فاعلا لتحقيق الإبداع والابتكار بما يحقق في تحقيق أهداف المنظمة، وتحتل إدارة الكفاءات دورا مهما في وظيفة الموارد البشرية بالنظر إلى تزايد التركيز على الكفاءات، بسبب ما يسمى بحرب الكفاءات، تقوم المنظمة على إثرها بتجسيد مجموعة آليات تستهدف استقطاب أفضل الكفاءات واختيارهم، وكذا منحهم مكافآت وحوافز تناسبهم وتطويرهم من خلال التدريب والتمكين وإدارة المعرفة، وتطوير فرق العمل، بما يساهم في إظهار كل طاقاتهم، وأخيرا تقييمهم، أدائهم وتحسين الفجوات فيها.

تعتبر إدارة الكفاءات ممارسة تسييرية تهدف إلى تكييف المنظمة مع محيطها ومواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها، فبذلك تسعى المنظمات اليوم إلى تبني إدارة الكفاءات للتحويل من المنظمات التقليدية إلى المنظمات القائمة على الكفاءات، ويتطلب بذلك حزمة متكاملة من آليات وأدوات إدارة الكفاءات، يجب تجسيدها للوصول إلى المستوى المطلوب من التقدم والتطور والاستمرارية.



## الإطار المفاهيمي لليقظة الإستراتيجية

## تمهيد:

تعيش المنظمات في هذا العصر الحالي تحت ضغوط وتأثيرات من عوامل مختلفة محيطة بها، وهذه العوامل والقوى أصبحت أكثر تعقيدا وتأثيرا بصلة مباشرة وغير مباشرة بأعمال وأنشطة المنظمة، وقد تكون تأثيراتها إيجابية تخدم مصالح المنظمة وأهدافها، أو سلبية تعرقل نشاطها.

إن هذه العوامل تشكل لنا بيئة تتصارع المنظمة مع ما تفرزه قواها من خطط وإستراتيجيات على جميع الأصعدة، حيث أصبحت المعلومات موردا إستراتيجيا تتحكم في تسيير النشاطات الحيوية لمنظمات الأعمال، ويمنحها قدرة أكبر وأسرع على الاستجابة لمتطلبات السوق، هذا ما يدفع المنظمة إلى خلق آلية تضمن لها التعرف على المستجدات الواقعة في هذه البيئة من أجل استحداث التغييرات اللازمة، للتكيف مع الأوضاع المستجدة وهذا ما يطلق عليه باليقظة الإستراتيجية.

ومن أجل التعرف على كل من تأثيرات البيئة، وكذا دور اليقظة الإستراتيجية في مواجهة مخلفاتها قسمنا

هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

**المبحث الأول:** مفاهيم أساسية حول اليقظة الإستراتيجية.

**المبحث الثاني:** سيرورة اليقظة الإستراتيجية.

**المبحث الثالث:** نظام المعلومات في المنظمات.

**المبحث الرابع:** متطلبات تعزيز اليقظة الإستراتيجية من خلال إدارة الكفاءات.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول اليقظة الإستراتيجية

يعد مفهوم اليقظة الإستراتيجية هدفا استراتيجيا تسعى جميع المنظمات لتحقيقه، نظرا لأهميته التي تمكنها من التميز والتفوق والقدرة على مواجهة الظروف المعقدة التي تفرض عليها مختلف تغيرات البيئة التي تنشط فيها.

### المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

تعددت المفاهيم التي تناولت مفهوم اليقظة الإستراتيجية بتعدد توجهات وميولات الباحثين والهيئات التي تطرقت له، هذه وجهات النظر تعكس مدى تطور في نظريات الفكر الإستراتيجي، إذ يعتبر هذا المفهوم من المفاهيم التي تواجه العديد من العراقيل في تحديد المفهوم الشامل والدقيق له.

حسب موسوعة لاروس Larousse فإن أصل مصطلح اليقظة «Veille» مشتق من المصطلح اللاتيني

«vigila» الذي يعني حراسة مستمرة، انتبه إلى شيء ما، راقب، اليقظة بعناية فائقة<sup>181</sup>.

ومصطلح اليقظة الإستراتيجية ظهر أول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية منذ الستينيات (1960) من القرن الماضي تحت مصطلح المسح البيئي "Environment Scanning"<sup>182</sup>، ويقترح بيتس (1985) مصطلح اليقظة "veille" بدلا من مصطلح المسح "Scannmg"، وعلى إثره اقترح نموذجا يسمى "Environment Mapping- M.A.P" ، يرتكز على ثلاث مراحل لرسم "خريطة" لبيئة الأعمال (المراقبة والتحليل والتنبؤ)<sup>183</sup>.

وبالرجوع إلى الأدبيات نجد أن مصطلح اليقظة الإستراتيجية هي ترجمة في اللغة الفرنسية بـ "veille Strategique"، وله عدة مرادفات مستخدمة في منظمات الأعمال للدلالة على مصطلح اليقظة الإستراتيجية وقد يصعب وضع فصلا واضحا ما بينهم، نجد مثلا مصطلح الذكاء الاقتصادي "Intelligence économique" الترصد الإستراتيجي "La Vigie Strategique"، وأيضا اليقظة المعلوماتية "la veille informationnelle"، أما بالأنجلوسكسونية، فنجد العديد من المصطلحات التي تتشابه مع اليقظة الإستراتيجية مثل المصطلحات: ذكاء الأعمال "Business Intelligence"، الذكاء التنافسي "Competitive Intelligence"، ذكاء التسويق "Marketing Intelligence"، مسح البيئي "Environment Scanning" هي مفاهيم مألوفة لدى المنظمات الأنجلو ساكسونية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية<sup>184</sup>.

<sup>181</sup> Chalus-Sauvannet Marie-Christine, **Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles**, Diss, Lyon 2, 2000, p :21.

<sup>182</sup> منصف بن خديجة، اليقظة الإستراتيجية كرافعة للأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية -، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 16، العدد 32، جوان 2015، ص: 245-246.

<sup>183</sup> Ben Romdhane Hichem, **Étude sur le processus de la veille dans les PME : comment accomplir la veille efficacement dans le contexte de la PME ?**, Diss, Université du Québec à Trois-Rivières, 2005,p:14.

<sup>184</sup> Romagni Patrick, Valérie Wild, **L'intelligence économique au service de l'entreprise ou L'information comme outil de gestion**, Editions Les Presses du Managemen, Paris, 1997, p:14.

وما تجدر الإشارة إليه، أن مصطلح الذكاء هو أكثر من مجرد جمع للمعلومات، فالذكاء يتمحور حول إضافة قيمة لهذه المعلومات، هذه القيمة تظهر عند دمج المعلومة مع معارف الأفراد واستخدام قدراتهم على التحليل، التفسير، استخلاص الأفكار وتقديم توصيات عن تلك المعلومات<sup>185</sup>.

ويعرف (Audet,2001) اليقظة الإستراتيجية بأنها: "عملية جمع المعلومات حول مختلف الأحداث والعلاقات المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة، والمعرفة التي من شأنها أن تساعد الإدارة العليا في مهمتها المتمثلة في تخطيط مستقبل المنظمة"<sup>186</sup>.

اليقظة الإستراتيجية هو عملية مستمرة ومتكررة وأخلاقية تقوم من خلالها المنظمة بمراقبة وتحليل بيئتها التسويقية عن عمد، والبحث عن إشارات قد تشكل فرصاً أو تهديدات قد تؤثر على استدامتها، يهدف استخدام منتجات المراقبة إلى توجيه قرارات المديرين من أجل تحسين أداء المنظمة<sup>187</sup>.

كما يشير (Pateyron,1998) بأنها عملية البحث عن المعلومات من خلال اليقظة المستمرة والدائمة لبيئة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فاليقظة الإستراتيجية يركز في الثالث التالي: (استقبال- تحليل- رد الفعل)<sup>188</sup>.

وتعرف كذلك على أنها عملية إعلامية تستمع بها المنظمة إلى بيئتها لتقرر وتتصرف سعياً إلى تحقيق أهدافها، وتمكين المديرين من تحسين إدارتهم في ظل عاصفة التغيير<sup>189</sup>.

فاليقظة عملية تقوم من خلالها بإعلام المنظمة بطريقة استباقية ومنظمة حول تطور بيئتها من أجل التكيف بشكل أفضل مع التغييرات فيها. وفقاً لهذا التعريف يتضح أن اليقظة الإستراتيجية عبارة عن عملية إعلامية الذي تدعم من خلال عدة جهات فاعلة داخلية أو خارجية في المنظمة.

<sup>185</sup> زواو ضياء الدين، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2013، ص:9.

<sup>186</sup> Josee Audet, **La Veille Strategique Chez Les Pme De Haute Technologie : Une Etude De Cas Par Comparaisons Inter-Sites**, Xieme Conference De L'association Internationale De Management Strategique, Faculte Des Sciences De L'administration, Universite Laval, Quebec, 2001, P :3.

<sup>187</sup> Dumas Léonard, **La veille marketing en hôtellerie : une pratique de gestion à exploiter**, Téoros Revue de recherche en tourisme, Vol.23, n°3,2004, p :43.

<sup>188</sup> Emmanuel-Arnaud Pateyron, **La veille stratégique**, édition Economica, Paris, 1998, p :212.

<sup>189</sup> Brouard François, **Une recherche-action pour diagnostiquer les pratiques de veille stratégique des PME**, *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, Vol.20 n°1,2007, p:11.

ويرى (Lesca,1997)\* بأنها: "عملية جماعية مستمرة يقوم من خلالها مجموعة من الأفراد تعقبًا تطوعيًا، واستخدام المعلومات الاستباقية المتعلقة بالتغيرات التي من المحتمل أن تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، بهدف تحقيق فرص العمل والحد من المخاطر وعدم اليقين بشكل عام، وتتضمن هذه المعلومات علامات الإنذار"<sup>190</sup>.

في حين يرى (Mermoud,2008) بأنها جميع الأنشطة المستمرة والتكرارية التي تهدف إلى مراقبة الاتجاهات، وتوقع التطورات، ومراقبة بيئة المنظمة، من أجل خلق ميزة تنافسية من خلال التحديد المبكر للمعلومات الإستراتيجية<sup>191</sup>.

أما بالنسبة لكل من (Romagni & Wild,1997)، فإن اليقظة الإستراتيجية هي: "التحليل الدقيق للجوانب المختلفة للبيئة من أجل تطوير النشاط المؤيد والاستعداد بشكل أفضل لعملية صنع القرار في المنظمة"<sup>192</sup>. يتضح من خلال هذين التعريفين أن اليقظة الإستراتيجية هي نشاط للتحليل النشط الدقيق للجوانب المختلفة لبيئة المنظمة، أي البحث عن المعلومات ذات قيمة للمنظمة والتي ستؤدي إلى عملية صنع القرار في المنظمة،

من خلال ما تم تطرق إليه من تعريف لمختلف آراء الكتاب والباحثين، نلاحظ أن اليقظة الإستراتيجية مرتبط ارتباطًا وثيقًا بالبيئة المحيطة للمنظمة، حيث تعتبر هذه الأخيرة الدافع الحقيقي لوجوده، والمتمثلة أساسًا في المساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وعلى إثر ذلك يمكننا استنتاج من خلال ما تم تطرق إليه من التعريف السابقة أهم المميزات والخصائص المرتبطة بمفهوم اليقظة الإستراتيجية وفقًا لـ (LESCA) وهي كالاتي:<sup>193</sup>

- الإستراتيجية: تتعلق باتخاذ القرار أي تتعلق بالقرارات غير المتكررة والتي ليس لها أي نموذج من النماذج القيمة بفعل التجربة.
- التطوعية: تعد اليقظة عملية تطوعية تستلزم ضرورة النظر إلى المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وتنشيط كل الحواس، وهي ليست عملاً سلبياً محدوداً بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدفاً إبداعاً.
- الذكاء الجماعي: اليقظة الإستراتيجية عملية جماعية داخل المنظمة، تتضمن مختلف مراحل تفسير المعلومات، ومراحل تفصيلية عن طريق حشد مجموعة الأفراد كل حسب أنشطته ومهاراته، من خلال معالجة الإشارات والعلامات في البيئة المحيطة لإعطائها معنى معيناً يمكن الاستفادة منها وتتطلب

\* هامبرت ليسكا أستاذ في المدرسة العليا للشؤون (ESA) بجامعة بيبير مينديز-فرانس في غرونوبل، وهو متخصص في أساليب تنظيم اليقظة الاستراتيجية.

<sup>190</sup> Lesca Humbert, *Veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*, Association des professionnels de l'information et de la documentation, paris, France,1997, P :1.

<sup>191</sup> Mermoud Alain, *Besoins et pratiques en veille stratégique en Suisse : enquête en ligne réalisée en collaboration avec HEG, HTW, Digimind*, Diss, Haute école de gestion de Genève, 2008,p :4.

<sup>192</sup> Romagni Patrick, Valérie Wild, *op cit*, p:15.

<sup>193</sup> Lesca Humbert, *Op cit*, 1997, p :2-3.

هذه العملية التعاون والتواصل والتفاعل بين أعضائها وبجميع الأشكال الملائمة، مع احترام قواعد العمل داخل المنظمة.

- **المحيط:** المنظمة ليست مفهومًا مجردًا أو عملاً إحصائياً، فهو عبارة عن عملية علمية تتكون من مزيج من العوامل والممارسات المتعلقة باستهداف اليقظة الإستراتيجية.
- **إنشاء الإبداع:** تتضمن المراقبة الإستراتيجية تفسير إشارات الإنذار المبكر التي تعلق بعنصر الإبداع، التي يمكن استخلاصها واستنباطها من البيئة المحيطة، حيث أنها لا تصف الأحداث التي وقعت فعلاً، ولكن من خلالها يمكن صياغة فرضيات ورؤية مسبقة إبداعية.
- **التوقع:** هو عبارة عن المعلومات المرتبطة بمستقبل المنظمة، لهذا فإن معلومات اليقظة الإستراتيجية تهتم بتوقع التغييرات واكتشافها في الإنذار المبكرة، أو الإشارات الضعيفة، وليس توقعات مستنبطة من الماضي، يجب أن توفر نظرة ثاقبة للمستقبل، وليس الماضي أو الحاضر.
- ومن خلال كل ما تم التطرق إليه يتضح أبرز النقاط التي تناولها الكتاب السابقون في نقاط التالية:
- اليقظة الإستراتيجية هو نظام يتعلق بكل من المنظمة والفاعلين.
- إن نجاح تطبيق اليقظة الإستراتيجية يتطلب التنسيق فيما بين مراحل مختلفة (البحث والمعالجة والنشر واتخاذ القرار).
- اليقظة الإستراتيجية تتعلق بالبحث عن المعلومات وتختلف عن التجسس غير القانوني .
- يجب أن تكون عملية البحث موجهة نحو جودة المعلومات المفيدة وبأقل وقت وتكلفة من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- ضرورة توفير جدار حماية وتأمين المعلومات من مختلف مخاطر والتجسس المعلوماتي.
- اليقظة الإستراتيجية هو ممارسة تهدف إلى مساعدة صانعي القرار على تحسين الأداء.

### المطلب الثاني: العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية

يُعرّف الذكاء الاقتصادي بأنه "مجموعة من الإجراءات المنسقة للبحث والمعالجة والتوزيع بهدف استغلالها والمعلومات المفيدة للفاعلين الاقتصاديين، يتم تنفيذ هذه الإجراءات المختلفة بشكل قانوني مع جميع ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على أصول المنظمة، في ظل أفضل ظروف الجودة والوقت والتكلفة"<sup>194</sup>.

وفقاً لتقرير مارتر (Martre) فإن الذكاء الاقتصادي هو عبارة عن: "جميع أنشطة البحث والتحليل والنشر التي تهدف إلى استغلال المعلومات المفيدة للفاعلين الاقتصاديين، يتم تنفيذ هذه الإجراءات المختلفة بشكل قانوني مع جميع ضمانات الحماية اللازمة، وفي أفضل ظروف الجودة والوقت والتكلفة".

حسب نفس التقرير فإن الذكاء الاقتصادي يتجاوز عملية اليقظة الإستراتيجية وحمايتها، لتشمل أيضاً إستراتيجيات للتأثير على الحكومة والمنظمات وغيرها، وعمليات التضييق، يتضح من خلال هذا المفهوم للذكاء الاقتصادي أشمل من اليقظة، لأنه في الواقع يغطي إستراتيجية تنمية اقتصادية وطنية قائمة على إجراءات

<sup>194</sup> Chalus-Sauvannet Marie-Christine, *op cit*, p:22.

متضافرة وتفاعلية، الذكاء الاقتصادي هو شكل من أشكال الحوكمة، هدفه التحكم في المعلومات الإستراتيجية والغرض منه هو القدرة التنافسية والأمن للاقتصاد والمنظمات<sup>195</sup>.

تسمح المعلومات الاقتصادية للشركات بتنفيذ أعمال التأثير، مثل الضغط، كما أنه يعمل على حماية المنظمة من جميع المخاطر والتهديدات المتعلقة بالسلامة والأمن والبيئة والإدارة، "الذكاء الاقتصادي هو التمكن المنسق للمعلومات<sup>196</sup>.

واليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، المفهومين مختلفين في الواقع، اليقظة الإستراتيجية هي أحد مكونات الذكاء الاقتصادي، بما أن اليقظة الإستراتيجية نشاط مستمر ومتكرر يهدف إلى المراقبة الفعالة لتوقع التغييرات لبيئة الأعمال؛ أما الذكاء الاقتصادي فهو مفهوم أكثر عالمي، والذي يتم تعريفه على أنه جميع الإجراءات الجماعية للبحث ومعالجة ونشر المعلومات المفيدة للمنظمة، وبالتالي فإن هذين المفهومين متشابكان، ولكن متكاملان وأساليبيهما وأهدافهما هي نفسها<sup>197</sup>.

في نفس السياق، يوجد مدخلان يتنازعان في تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية، وهما كالآتي: <sup>198</sup>

- **المدخل الأول:** يعتبر اليقظة مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي، وهي تهتم في مضمونها برصد محيط المنظمة (المحيط التنافسي - التكنولوجي - التجاري - القانوني - ... إلخ) وهي عملية منظمة أو مستمرة (متكررة) بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المنظمة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل؛ إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة (اليقظة) القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والمناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المنظمة.
- **المدخل الثاني:** وهو عكس الاتجاه الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين، بحيث يعتبر اليقظة هي رد فعل، أما الذكاء الاقتصادي هو الفعل.

ومن خلال ما سبق يتضح أن اليقظة الإستراتيجية هي الجزء، والذكاء الاقتصادي هو الأشمل؛ حيث أن تطبيق اليقظة الإستراتيجية يكون على المستوى الجزئي أي المنظمة، أما الذكاء الاقتصادي فيكون على المستوى الكلي أي على مستوى الدولة، وفي الشكل رقم (11) سيتم توضيح العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية

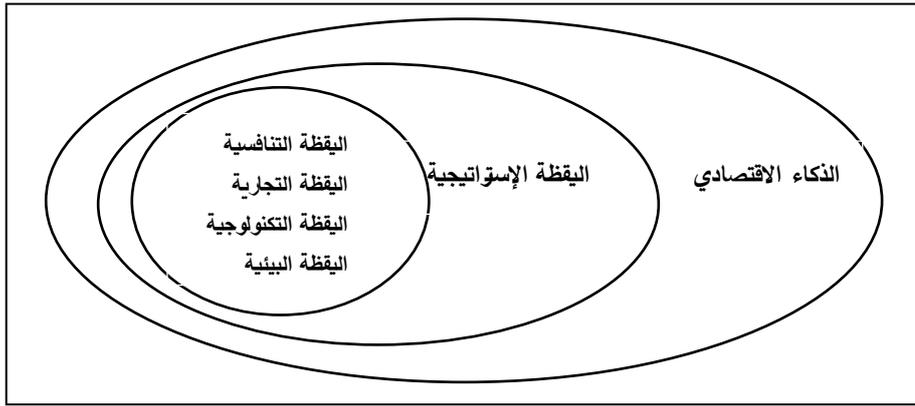
<sup>195</sup>El Haoud Naima, *L'intelligence économique au service de l'entreprise innovante*, Revue internationale d'intelligence économique, Vol.2, 2011, P :180.

<sup>196</sup>Idem, p:180

<sup>197</sup> Léna Jacqueroud, *Veille stratégique et intelligence économique, quels enjeux pour l'entreprise?*, 2016, consulté le: 04/01/2022, <https://www.hiramys.com/veille-strategique-et-intelligence-economique-quels-enjeux-pour-lentreprise/>

<sup>198</sup> فضيلة بوطورة، نوفل سمايلي، علاء الدين الوافي، تأثير اليقظة الإستراتيجية في تحسين الخدمات البنكية دراسة حالة البنوك العمومية وكالات تبسة، المؤتمر الوطني الافتراضي حول نظام اليقظة الإستراتيجية كآلية لتفعيل الأداء المؤسساتي، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي البليدة 2، يوم 14 نوفمبر 2020، ص:43.

## الشكل رقم (11): العلاقة اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي



**Source.** Natou Houre, *Les réalités de la veille stratégique et de l'intelligence économique dans les entreprises au Cameroun*, Dossiers de Recherches en Économie et Gestion, Vol. 9, n°1, 2020, p :121-138, P :129.

يوضح الرسم البياني أعلاه المساهمات والاختلافات بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، هذا الأخير مفهوم أوسع من اليقظة الإستراتيجية، وهو عبارة عن نظام هجومي يشمل التأثير على البيئة المنظمة بالإضافة إلى أنه نظام دفاعي يركز على حماية وأمن المعلومات من مختلف التهديدات والمخاطر.

## المطلب الثالث: أهمية اليقظة الإستراتيجية

تعتبر اليقظة الاستراتيجية عملية في غاية الأهمية للمنظمات تسمح لها بضمان البقاء والنمو والاستمرارية ويمكن تلخيص أهمية اليقظة الإستراتيجية وفقا لما يلي:<sup>199</sup>

- **اليقظة الإستراتيجية كسلاح تنافسي:** التفوق التنافسي لا يتأتى إلا بالاستباق، والاستباقية جوهر عملية اليقظة، وهكذا بفضل هذه الآلية فإن المنظمة تستطيع أن تجمع المعلومات اللازمة عن منافسيها، والتي تمكنها من معرفة أسباب نجاحهم وميزاتهم التنافسية، فتستغلها وترجح كفة المنافسة لصالحها، كما تمكن اليقظة الإستراتيجية للمنظمة من معرفة آخر التطورات التكنولوجية والقوانين الجديدة والتغير في أذواق المستهلكين وغيرها، حتى تستطيع تقديم منتجات يمكنها المنافسة والاستمرارية، وتتجنب كافة المفاجآت التي يمكن أن تحدث بسبب ظهور تكنولوجيا أو قوانين جديدة أو تغير في أذواق المستهلكين أو إلى غير ذلك.
- **اليقظة الإستراتيجية وسيلة لصنع قرارات فعالة:** باعتبار اليقظة الإستراتيجية هي بمثابة ذلك الإصغاء المسبق والإرادي إلى بيئة المنظمة بغرض استهداف المعلومات الضعيفة (إشارات الإنذار المبكر)، فإنه تمكن المنظمة من اتخاذ قراراتها بروية وتأن ووضع كافة الخيارات المناسبة، وذلك بسبب هامش

<sup>199</sup> المهدي هتهات، عبد الكريم مسعودي، مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تطوير أداء النظام المصرفي في الجزائر - محاولة اقتراح خلية يقظة لعينة من البنوك العمومية (bdl/bea/bna)، مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد1، 2020، ص:175-176.

المنافرة والتصرف الذي ينتج عن استشعار إشارات الإنذار المبكر، فضلا عن توفير المعلومات الحديثة والمناسبة وفي الوقت المناسب، وهذا ما يزيد من فعالية ورشد القرارات المتخذة.

- **اليقظة الإستراتيجية أداة مميزة للإبداع والتغيير:** تسمح اليقظة الإستراتيجية لمديري منظمات الأعمال بممارسة الإدارة من الخارج إلى الداخل وليس العكس، وتفحص تغيرات البيئة في إطار ما توفره من معلومات عنها، ورسمهم الحد الفاصل بين المنظمة وعالمها الخارجي، واعتماد رؤى مستقبلية تعزز من عمليات الإبداع والتغيير، كما تجعل المنظمات قادرة على الإبداع في صياغة إستراتيجيات تغيير مبتكرة للارتقاء بوضعها الراهن.

- **تدعيم التوقع واستباق الأحداث:** تسمح اليقظة الإستراتيجية بتوسيع قدرات المنظمة على اقتناص المعلومات وتوقع حدوث التغيرات واستباقها، والنظر من زوايا أخرى للفرص المتاحة، وزيادة سرعة العمل في الوقت المطلوب، مما يمكن من استباق الفرص الجديدة والقضاء على التهديدات والأخطار المحتملة<sup>200</sup>.

كما تتجلى أهمية اليقظة الإستراتيجية في العناصر التالية:<sup>201</sup>

- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة.
- اكتساب موقع قوة من أجل طرح المنتجات المبدعة في السوق.
- الحصول على الموارد الوافرة من المعارف والخبرات.
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن.
- التحسين المستمر في علاقاتها مع الزبائن والموردين.
- التحسين المستمر في المنتجات والقدرة على البحث والتطوير والإبداع.
- اليقظة الإستراتيجية تعتبر كوسيلة لاستباق التغيرات.
- اليقظة وسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- وسيلة تسمح للمنظمة بالتأقلم مع البيئة.
- التسيير الجيد للمعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة، وتسمح أيضا بالمراقبة المستمرة والمتواصلة لبيئة المنظمة.

<sup>200</sup> لامية حلومي، يسمين دروازي، دور اليقظة الإستراتيجية في خلق الميزة التنافسية، أبعاد اقتصادية، المجلد 7، العدد 1، 2017، ص: 6.

<sup>201</sup> بن نذير نصر الدين، دراسة استراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكون القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012، ص: 308.

في الأخير اليقظة الإستراتيجية بمثابة رادار يمكن المنظمة من مراقبة محيطها باستمرار، وعلى أساسها يتم تتبع الإشارات وجمع المعلومات حول مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة، مما يعطيها ميزة الاستعداد المبكر ويجعلها أكثر قدرة على استغلال الفرص وتجنب التهديدات التي يمكن أن تحصل في بيئتها

### المبحث الثاني: سيورة اليقظة الإستراتيجية

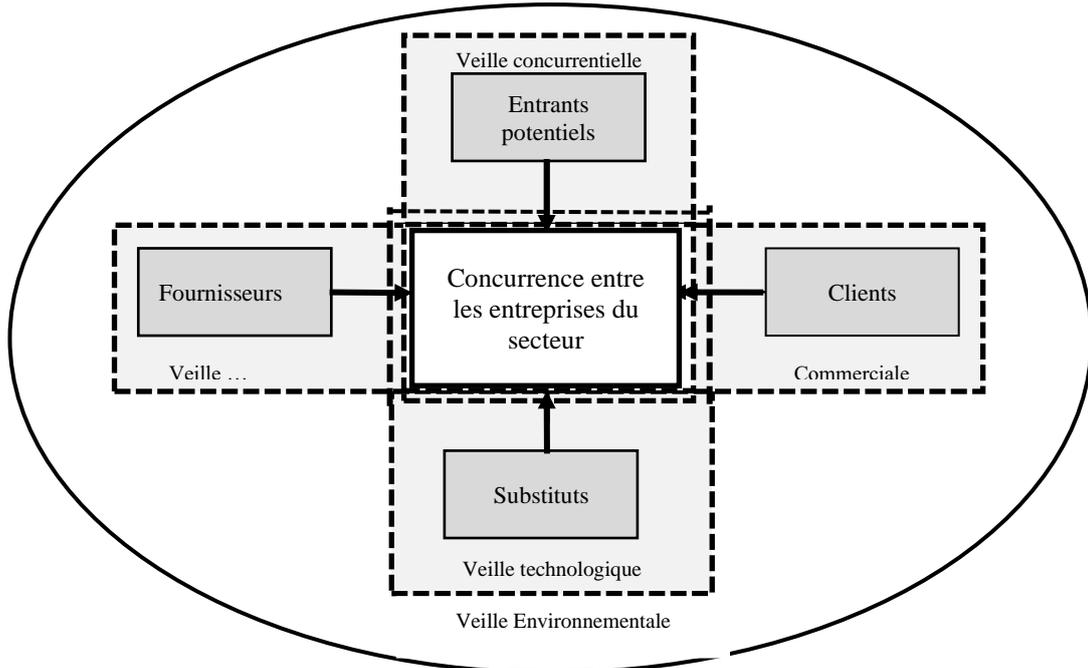
يجمع معظم الباحثين أن اليقظة الإستراتيجية مفهوم واسع يتفرع منه مجموعة من الأنواع والطرق والوسائل التي تقوم بها المنظمات، فالمنظمات الناجحة يجب أن تكون سباقة في تحليل محيطها لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات المحتملة.

#### المطلب الأول: أنواع اليقظة الإستراتيجية

بالنظر إلى أن اليقظة الإستراتيجية هي سيورة منسقة ومستمرة تستطيع بواسطتها المنظمة جمع المعلومات من بيئتها الخارجية ومعالجتها واستغلالها، أو باعتبارها حالة من الوعي غير المقصودة ناتجة عن الممارسات والأنشطة مع الأعوان ذات الصلة بالمنظمة، فإنه يمكننا أن نميز بين العديد من أنواع اليقظة انطلاقاً من تقسيمات البيئة (اقتصادية- اجتماعية- تنافسية... إلخ).

فمن خلال استعراض الأدبيات حول أبعاد اليقظة الإستراتيجية، يتضح تميز أربعة أنواع من اليقظة التي تشكل نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر، وعلى إثر ذلك تنقسم اليقظة الإستراتيجية إلى عدة أنواع: اليقظة التكنولوجية (البدائل والمنافسة في القطاع)، واليقظة التنافسية (الداخلين المحتملين والمنافسة في القطاع)، واليقظة التجارية (الموردين والعملاء)، واليقظة البيئية (بقية البيئة)، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): الأنواع الأربعة لليقظة حسب نموذج القوى الخمس بورتر



**Source :** Dumas Léonard, **La veille marketing en hôtellerie : une pratique de gestion à exploiter.** Téoros. Revue de recherche en tourisme, Vol.23, n°3, 2004, p. 44.

وقد تناولت معظم الدراسات السابقة الأبعاد التالية:

- اليقظة التكنولوجية:

تشير اليقظة التكنولوجية وفقا لـ (Jakobiak, 1992) " بأنها عملية الملاحظة والتحليل للبيئة العلمية والتقنية والتكنولوجية والتأثيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية، من أجل استخلاص التهديدات والفرص المحيطة بالمنظمة"<sup>202</sup>، وتعرف بأنها مجموعة من الوسائل التي تقوم بواسطتها المنظمة بجمع المعلومات الخارجية حول مختلف التغيرات التكنولوجية ومعالجتها ونشرها<sup>203</sup>.

وتتيح اليقظة التكنولوجية جمع المعلومات لتوقع الابتكارات التكنولوجية وتحديد التقنيات أو التكنولوجيا التي يستخدمها العملاء والموردون والشركاء والمنافسون، وأيضا مراقبة التهديدات التكنولوجية الناشئة<sup>204</sup>. وبالتالي تتيح اليقظة التكنولوجية للمنظمة من:<sup>205</sup>

- جمع المعلومات العلمية والتقنية والتكنولوجية لاستخدامها في تحقيق الابتكارات التكنولوجية.
- اكتشاف واستغلال الفرص والتغلب على التهديدات.
- معرفة براءات الاختراع الجديدة.
- تحديد تقنيات المستخدمة من قبل المنافسين.
- تمكن المنظمة من التعرف على الاكتشافات العلمية والابتكار في السلع والخدمات وتطوير طرق وأساليب تصنيع وظهور منتجات جديدة...إلخ.
- استخدام التقنيات الجديدة والمعرفة بمزاياها.

ومن خلال الشكل التالي نوضح مجالات اليقظة التكنولوجية حسب "Jakobiak François"

كالآتي:

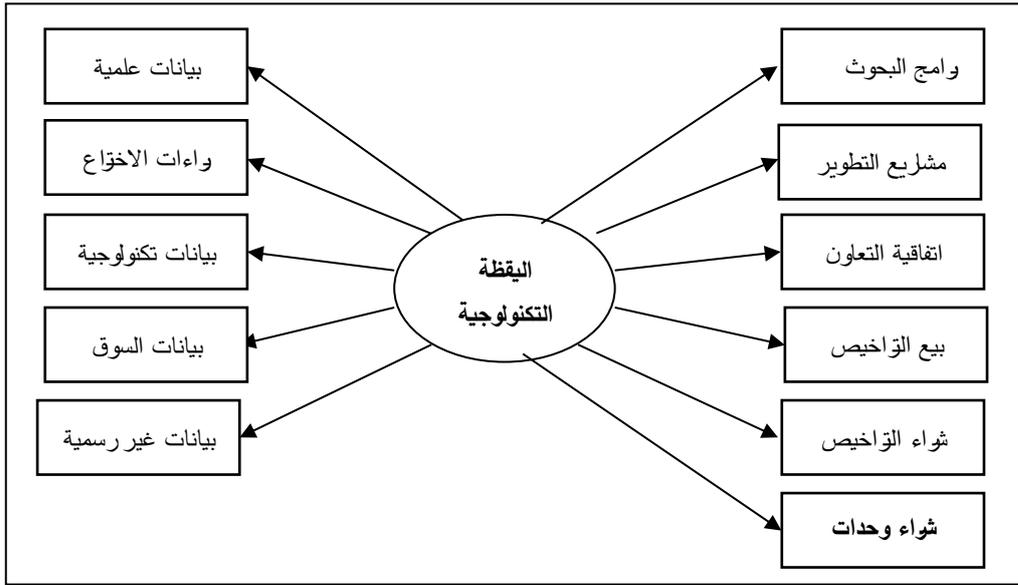
<sup>202</sup> Jakobiak François, **Pratique de la Veille Technologique**, édition d'organisation, Paris ,1991, P:4

<sup>203</sup> El Hajoui Fadila, **Les profils de veille technologique dans la PME manufacturière québécoise**. Diss, Université du Québec à Trois-Rivières, 1995, p :5.

<sup>204</sup> Miaux Jean-François. **Mise en œuvre d'une activité de veille : Le cas de Réseau Ferré de France. Mémoire pour obtenir le Titre professionnel**, Memoire pour obtenir le Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD niveau I, Conservatoire National Des Arts Et Metiers, INTD ,2010, p:15.

<sup>205</sup> Dawood Fadhiela Salman, Ali Fakhri Abbas, **The role of strategic vigilance in the operational performance of the banking sector: Field Research in a Sample of Private Banks**, European Journal of Business and Management, Vol.10, n°21,2018, p:18.

الشكل رقم (13): مجالات اليقظة التكنولوجية



**Source :** Jakobiak François, **Exemples commentés de veille technologique**, Les éditions d'organisation, Paris ,1992, p199.

#### - اليقظة التنافسية:

تعرف اليقظة التنافسية بأنها مراقبة أنشطة وسلوك المنافسين المباشرين أو غير المباشرين للمنظمة<sup>206</sup>، وتعرف كذلك بأنها سلسلة من الإجراءات الملموسة المنهجية لتخطيط وجمع وتحليل ونشر المعلومات عن مختلف أصحاب المصلحة الخارجيين، من أجل إيجاد منافذ جديدة أو إمكانيات السوق التي يمكن أن تغير الوضع التنافسي للمنظمة<sup>207</sup>، وهو النشاط الذي من خلاله تتعرف المنظمة على منافسيها الحاليين والمحتملين، وجميع سياساتهم وتهتم بالبيئة التي تتطور فيها المنظمة المنافسة، يتم ذلك عن طريق جمع المعلومات سواء كانت كمية أو نوعية<sup>208</sup>، وتشمل اليقظة التنافسية نوعين من المعلومات هما:

- **المعلومات الكمية:** تتعلق بالأداء الحالي للمنافسين وإستراتيجياتهم والأهداف الجديدة والقدرات والافتراضات التي تحكم عمل وقرارات المنافسين.
  - **معلومات نوعية:** تتعلق بجهود البحث والتطوير، العلاقات مع الموردين الجدد، الأسواق، المنتجات الجديدة، التكنولوجيا الجديدة.
- من خلال عملية اليقظة التنافسية يتم تجميع المعلومات حول الجوانب التالية<sup>209</sup>:
- الإستراتيجيات التي يتبعها المنافسون.

<sup>206</sup> Bourcier-Desjardins Rolande, et al, **Veille technologique : revue de la littérature et étude de terrain**, Centre d'études et de recherche en sciences de l'information ,1990, p 33.

<sup>207</sup> Calof Jonathan, William Skinner, **La veille concurrentielle : le meilleur des mondes pour les gestionnaires**, Optimum, La revue de gestion du secteur public, Vol.8, n°2 ,1998, p :42.

<sup>208</sup> Dawood Fadhiela Salman, Ali Fakhri Abbas, **op cit**, p :6.

<sup>209</sup> عبد الباري درة، ناصر جرادات، الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية منحي نظري تطبيقي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص:107.

- نوعية وتشكيلة المنتجات المنافسة.
- تكاليف الإنتاج للمنافسين لمقارنتها بتكاليف المنظمة.
- كيفية تنظيم المنظمات المنافسة لأعمالها وشبكات اتصالها.

#### - اليقظة التجارية:

تركز اليقظة التجارية على البيئة التجارية للمنظمة، من خلال البحث ومعالجة ونشر المعلومات المتعلقة بالعملاء والموردين ودائرة التوزيع الخاصة بهم<sup>210</sup>، فاليقظة التجارية تتعلق أكثر باحتياجات العملاء الجدد، والفرص المتاحة في الأسواق الوطنية والدولية، والموردين<sup>211</sup>، إذ تركز اليقظة التجارية على الجوانب التالية:212

- الاحتياجات المستقبلية: تحليل الاحتياجات، عدم الرضا، زبائن.
- زبائن جدد.
- موردين جدد.
- منتجات جديدة.

#### - اليقظة البيئية:

تعتبر اليقظة البيئية أكثر عمومية لأنها تشمل بقية أنواع اليقظة التي لم يتم التطرق إليها في الأنواع السابقة، وتهتم اليقظة البيئية بالبحث وجمع ومعالجة ونشر المعلومات المنبثقة عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والمتعلقة بالجوانب الاجتماعية والثقافية والقانونية والسياسية... إلخ، ولذلك فهي تتعلق بعدة أنواع اليقظة الأخرى المتمثلة في: اليقظة التشريعية، والاجتماعية، مجتمعية، جغرافية، جيوسياسية... إلخ، وتتطلب تخطيطاً قوياً لأن أهدافها يمكن أن تتطرق إلى مجموعة واسعة من الموضوعات<sup>213</sup>، وتضم اليقظة البيئية أنواع أخرى تشمل:214

اليقظة الاقتصادية: النشاط المتعلق بالمعلومات الاقتصادية.

اليقظة الاجتماعية: تتعلق بالتفاعلات الاجتماعية، الأنظمة، المجموعات المهنية، ظهور توترات أو

مشاكل.

اليقظة المجتمعية: نسبياً للمجتمعات البشرية (الاحتياجات- الأذواق- المواضات).

اليقظة الصحية: تتعلق بالمنتجات الاستهلاكية، والاحتياجات الصحية (شبكات مراقبة التلوث- الأوبئة).

اليقظة العلمية: يتعلق بعمل البحث العلمي.

اليقظة البيئية: متعلق بالعوامل غير المرتبطة مباشرة بأعمال المنظمة (البيئة- السياسة).

<sup>210</sup> Djibril Diakhate. *Veille technologique et intelligence économique en PME et TPE : réalités d'une approche nouvelle avec le Web 2.0*, Diss, Université Paul Cezanne, 2011, P :21.

<sup>211</sup> Moumni Rabie, *Les pratiques de veille commerciale : une étude exploratoire sur des PME exportatrices de la région de Trois-Rivières*, Diss, Université du Québec à Trois-Rivières, 2000, p :4.

<sup>212</sup> Bendiabellah Abdessalam, Mustapha Djennas, *Veille strategique et systeme d'intelligence economique en Algerie: Evaluation et perspectives*, les cahiers du cread ,Vol.31,n°111,2015, p:9.

<sup>213</sup> Natou Houre, *Les réalités de la veille stratégique et de l'intelligence économique dans les entreprises au Cameroun*, Dossiers de Recherches en Économie et Gestion, Vol.9, n°1 ,2020, p :126.

<sup>214</sup> Ben Romdhane Hichem, *op cit*, p.42.

اليقظة الجغرافية السياسية: متعلق بالوضع الجيوسياسي للدول.

اليقظة قانونية: يتعلق بتطور المعايير والقوانين والأنظمة.

اليقظة إقليمية: يتعلق بالتنمية الاقتصادية للإقليم.

اليقظة تربوية: يتعلق بتطور طرق التدريس.

وهنا يمكننا القول أن اليقظة الإستراتيجية تشمل عدة جوانب أهمها اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، واليقظة التنافسية، واليقظة البيئية، ومما تجدر الإشارة إليه أن كل منظمة لا تحتاج إلى كل هذه الجوانب دفعة واحدة. قد يكون واحد أو أكثر من الأبعاد ضرورياً بالنسبة للمنظمة.

كما يتطلب تطوير نظام أو وحدة يقظة توافر عدة موارد (مالية- وبشرية- وتكنولوجية... إلخ) وأيضا إدارة تضمن حسن سير عملية اليقظة، فضلاً عن هيكل وثقافة دعم اليقظة، ويجب أن تأخذ بعين الاعتبار الإستراتيجيات العامة للمنظمة والفاعلين وقدرات المنظمة والبيئة العامة.

### المطلب الثاني: طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية

إن عملية اليقظة الإستراتيجية لها عدة الطرق والوسائل التي تمكن المنظمة من الحصول وامتلاك ميزات تنافسية مستدامة.

#### أولاً: طرق اليقظة الإستراتيجية

تستخدم المنظمات طرقاً متعددة في عملية اليقظة الإستراتيجية، ومن أهم الطرق نجد ما يلي:

##### 1. طريقة المعايرة:

ظهر مفهوم المعايرة (المقارنة المرجعية) بالولايات المتحدة الأمريكية في الثمانينيات من طرف (Rank Xerox)، ولكن تعود جذور المقارنة المرجعية إلى عام 1810م عندما قام الصناعي الإنجليزي (Francis Lowell) بدراسة أفضل الممارسات المستخدمة في معامل الطحين في بريطانيا، كأداة التسيير طريقة عمل المنظمة، ومقارنتها بمنظمات أخرى، والتي من خلالها تدريس المحيط والمنافسة، وتعد المقارنات المرجعية واحدة من أهم الأدوات التي تستخدم لتحسين مؤشرات الأداء، وتحديد عناصر القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف ومعالجتها، كما أن عملية المقارنات المرجعية أهمية في تحديد الوضع الراهن والخطوات التي يجب أن تتخذ للوصول إلى الوضع المثالي أو المرغوب، وتهدف المقارنات المرجعية إلى مقارنة الوظائف التي تقوم بها منظمة (ما) بمنظمات أخرى مماثلة لها في النشاط<sup>215</sup>.

تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معياري وهي مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات الإستراتيجية، وتنتمي هذه الطريقة إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعداً متميزاً من

<sup>215</sup> سعيد جندب المعلوي، صالح جندب المعلوي، التخطيط الإستراتيجي في الإدارة الحديثة؛ مفاهيم أساسية للمخططين

الإستراتيجيين، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2019، ص: 38.

أبعاد الجودة الشاملة، ووفقاً لهذه الطريقة تقوم المنظمة باختيار منظمة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه، وتقيس أداءها مقارنة بأداء هذه المنظمة النموذجية<sup>216</sup>.

في نفس السياق، تستعمل المعايير كطريقة لليقظة الإستراتيجية بالخصوص حيث يتم من خلالها تهيئة رؤية واضحة بشأن ما يقوم به المنافسون في نفس المجال، كما تسمح للمنظمة بالتعرف على فجوات الأداء من خلال المقارنة بهم.

كما تعتبر المقارنة المرجعية عملية تستلزم أسلوباً منهجياً يتطلب خطوات أساسية نوجزها في العناصر التالية<sup>217</sup>:

- **التخطيط:** وفي هذه الخطوة تحديد ما هو المنتج أو العملية أو الجزء أو السمة التي تتم مقارنتها مقارنة مرجعية كما يتم تحديد المنظمة أو (المنظمات المرجعية التي سوف تستخدم في عملية المقارنة، ومن ثم تحديد معايير الأداء من أجل جمع المعلومات والتحليل).
- **التحليل:** يتم فيه تحديد موقع منتج المنظمة بالمقارنة مع منتجات المنظمة والمنظمات المرجعية، وبالتالي تحديد الفجوة بين أداء المنظمة وتلك المنظمات، كما يتم في هذه الخطوة تحديد أسباب هذه الفجوة.
- **التكامل:** بناء على ما تم التوصل إليه في الخطوتين السابقتين يتم تحديد الأنشطة والعمليات المستهدفة التي تريد المنظمة تنفيذها في هذه المرحلة، لذلك يجب أن تضمن المنظمة أن مفاهيم المقارنة المرجعية منفاة في عملية التخطيط، وأن المقارنة المرجعية مقبولة ومقتنعة بها من قبل جميع المستويات الإدارية.
- **التنفيذ:** أن نتائج المقارنة المرجعية واكتشافها هي أهداف محددة من قبل المنظمة، يجب أن تتم ترجمتها إلى أفعال وإجراءات تنفذ في المنظمة، وأن الأفراد العاملين في المنظمة يجب أن يحددوا كيف يتم تحقيق هذه الأهداف من خلال تطبيقها بأفضل صورة في أنشطة وعمليات المنظمة.
- **النضج:** أن المنظمة تصل إلى مرحلة النضج عندما تكون أنشطتها وعملياتها متميزة في السوق عن المنظمة الأخرى ولها موقع متميز أو متفوق في السوق وتقدم الأداء الأعلى والأفضل في السوق.

<sup>216</sup> وهيبة مقدم، لوحة المعلومات كأداة لدعم نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى العلمي الوطني الأول حول: نظام اليقظة الإستراتيجية كآلية لتفعيل الأداء المؤسسي، جامعة لونيبي علي البلدية، يوم 14 نوفمبر 2020، ص: 187.

<sup>217</sup> أحمد محمد جاسم الجميلي، استخدام أسلوب المقارنة المرجعية لتحسين الأداء في صناعة التأمين دراسة تحليلية لأداء شركة التأمين الوطنية وشركة التأمين العراقية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 48، 2019، ص: 117.

تتمتع العوامل التي يجب مراعاتها للتحقيق في تطبيق المقارنة المرجعية في النقاط التالية<sup>218</sup>:

- **التجديد الجيد للإطارات:** حيث يتطلب تطبيق المقارنة المرجعية كفاءات إدارية وتشغيلية تكون على دراية بالخطوات والعوامل المساعدة على التطبيق.
  - **معرفة عميقة لعمليات المنظمات حول تأثير المقارنة:** حيث يجب الفهم الدقيق لعمليات وأنشطة المنظمة، وكذا المعرفة بوحدة النشاط داخل المنظمة، هذا من شأنه أن يساعد في وضع الخطة لإجراء المقارنة المرجعية .
  - **قوة إرادة التغيير ومدى تكيفها مع نتائج وظيفة الاستقصاء من عملية المقارنة:** قد ينتج عن عملية المقارنة المرجعية إجراء تغييرات في المنظمة والعاملين فيها وبالتالي يجب أن يتحلى أفراد التنظيم بالمرونة وتقبل التغيير .
  - **إرادة مشاركة المعلومات مع الشركاء فيما يخص المقارنة:** عند إجراء المقارنة المرجعية يجب أن يتصف طرفي المقارنة بالمصداقية في تبادل المعلومات، لأن المعلومات أهم عامل لاتخاذ القرارات الصحيحة .
  - **تركيز البحوث على المنظمات الرائدة،** أو المنظمات المعروفة بأنها تمثل الأفضل في هذا المجال؛ أي أن إجراء المقارنة مع منظمة رائدة يعطي نتائج أكثر نجاعة.
  - **احترام المراحل العملية المقارنة المرجعية،** وتنظيم العملية وفق خطة موضوعة مسبقاً.
  - **يكمل المقارنة المرجعية اليقظة الإستراتيجية** بمساهماتها في مراقبة عوامل النجاح الرئيسية لمنافسيها أو المنظمات المماثلة ومن حيث المراجعة الداخلية للمنظمة لعملياتها<sup>219</sup>.
- وهنا يمكننا القول المقارنة المرجعية بالنسبة للمنظمات ماهي إلا أداة مكملة لعملية اليقظة الإستراتيجية حيث تستند على أخذ أجد المنافسين أو الموردين كنموذج يتم على أساسها مقارنتها بها، والعمل على تحسين الفجوات فيها، وبالتالي هي أداة تستند إلى الملاحظة، وتتطلب سرعة وموثوقية في المراقبة والمعالجة الدقيقة للملاحظات بحيث تكون قابلة للاستفادة منها داخل المنظمة.
2. **تحليل سلسلة القيمة:**

يعد تحليل سلسلة القيمة إحدى الأدوات الأساسية المعتمدة لإجراء التحليل التنظيمي (التحليل الداخلي) وتحليل القيمة هو طريقة منظمة للنظر في الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وكيفية تفاعل هذه الأنشطة مع بعضها البعض، وتنقسم إلى:

<sup>218</sup> عبد الحكيم زكريا البطة، مدى إدراك الإدارة العليا والوسطى الأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015، ص: 29-30.

<sup>219</sup> Chalus-Sauvannet, Marie-Christine, *Op cit*, p :90.

- أ- الأنشطة الرئيسية: وهي الأنشطة التي تساهم بصفة مباشرة في عملية الإنتاج والبيع، وهي خمسة أنشطة تتمثل فيما يلي<sup>220</sup>:
- الإمداد الداخلي: هو مجموعة الأنشطة المرتبطة بضمان وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للعملية الإنتاجية.
  - الإنتاج: مجموعة الأنشطة المرتبطة بالعملية الإنتاجية وتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي.
  - الإمداد الخارجي: مجموعة الأنشطة المرتبطة بالجمع والتخزين والتوزيع المادي من المنتج إلى المستهلك.
  - التسويق والتوزيع: مجموعة الأنشطة المرتبطة بالتزويد بالوسائل التي يمكن من خلالها تحفيز المستهلك على شراء منتجات المنظمة.
  - الخدمات: مجموعة الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لتدعيم والمحافظة على قيمة المنتجات، والمتمثلة أساساً في خدمات ما بعد البيع.
- ب- الأنشطة المساعدة (الداعمة): وهي الأنشطة التي تساعد الأنشطة الرئيسية وتسمح لها بأداء أدوارها، وتتمثل فيما يلي<sup>221</sup>:
- البنية التنظيمية: وتشمل الهياكل التنظيمية، ثقافة المنظمة، نظم الرقابة، التخطيط، المحاسبة والتمويل.
  - إدارة الموارد البشرية: وتتضمن نشاطات الإحلال، التدريب، التنمية، الترويج، والرواتب.
  - التطور التكنولوجي: لا يقتصر دور التكنولوجيا على قسم البحث والتطوير أو التصنيع، بل يشمل جميع أرجاء المنظمة فمثلاً تكنولوجيا المعلومات تعد ذات أهمية كبيرة في نظام الإمداد الداخلي أو التسويق... إلخ.
  - المشتريات: وتتضمن المواد الأولية أو الأجزاء نصف المصنعة، أو الأجزاء تامة الصنع التي تحتاجها العملية التصنيعية.
- وفي الجدول التالي سيتم توضيح نموذج سلسلة القيمة:

<sup>220</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، القاهرة، مصر، 1998، ص: 92.

<sup>221</sup> صالح عبد الرضا رشيد واحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية -مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر، عمان، 2008، ص: 151-152.

الشكل رقم (14): نموذج سلسلة القيمة



Source : Michel.Porter, **choix stratégique et concurrence, techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie**, economica, Paris,1994, p4.

### 3. نموذج التحليل الرباعي SWOT

يستخدم نموذج تحليل SWOT : لتحليل البيئة الداخلية عن طريق عوامل القوة وعوامل الضعف، وهذه العوامل (القوة والضعف) قد لا تقع تحت سيطرة الإدارة العليا في المدى القصير، وتشتمل هذه العوامل على: ثقافة المنظمة، وهيكلها، والموارد البشرية والمادية المتاحة. إذ تعتبر عوامل نقاط القوة داخل المنظمة سابقة الذكر بمثابة الخصائص والعوامل الرئيسية التي تستخدمها للحصول على الميزة التنافسية يمكن توضيحها على النحو الآتي:<sup>222</sup>

- **القوة:** هي عبارة عن الأشياء المتوفرة في المنظمة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل، أو الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، وتتمثل عناصر القوة في كفاءة الموارد المالية، وتوفر الكفاءات الإدارية والتنظيمية، وقدرة عالية للتنافس واسما بارزا وسمعة قوية.
- **الضعف:** تتمثل في النقاط التي تؤشر إلى نقص أو ندرة في إمكانيات المنظمة وخصوصا عند مقارنة مواردها مع موارد المنظمات المنافسة لها، أو هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس أو ترغمها في عدم الوصول إلى الميزة التنافسية مثل ضعف الموارد المادية والبشرية، وفشل في جانب البحوث والتطوير، وضعف مهارات التسويق.
- **الفرص:** هي تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في مكان معين، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الإستراتيجية. المنظمات الناجحة لا تنتظر من الفرصة لكي تأتي إليها، بل لا بد من العمل الدؤوب والبحث خلفها والقيام باستغلالها لتعظيم أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية لها.

<sup>222</sup> أمال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2010، ص:30-31.

- التهديدات: هي تلك الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطرا أو آثارا سلبية للمنظمة.
- 4. طريقة سيناريوهات
- ويمكن التعبير عن السيناريو بأنه طريقة وضع تنبؤات حول ما سيكون عليه المستقبل وكيف يمكن أن تتغير بيئة الأعمال<sup>223</sup>، في ضوء ذلك يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من السيناريوهات كما يلي: <sup>224</sup>
- السيناريو المحتمل: ويشمل كل شيء يمكن تصوره.
- السيناريو المعقول: ويشمل كل ما هو محتمل، ولكن بعد الأخذ في الاعتبار القيود التي تحول دون تحقق الاحتمال.
- السيناريو المرغوب فيه: ويشمل ما يقع في حيز المحتمل، ولكن ليس في حيز المعقول.
- وتعتبر طريقة السيناريوهات من أكثر الطرق شيوعا ويزداد استخدامها يوما بعد يوم، وتتلخص بالآتي: <sup>225</sup>
- فحص التغيرات المتوقعة في البيئة المجتمعية.
- تعريف عدم التأكد في كل من العوامل الخمسة في بيئة الصناعة.
- تكوين افتراضات مقنعة أو مقبولة بخصوص الاتجاهات المستقبلية للصناعة.
- جمع الافتراضات بخصوص كل عامل سببي مهم في سيناريو داخلي متسق، ليكون لدينا في النهاية مجموعات متنوعة من السيناريوهات المتسقة داخليا.
- تحليل موقف الصناعة الذي سيظهر في كل سيناريو.
- تحديد مصادر الميزة التنافسية في كل سيناريو.
- توقع سلوك المنافس في كل سيناريو.
- اختيار السيناريوهات التي تمتلك احتمالية حدوث عالية، أو تلك التي تمتلك تأثيرات قوية على مستقبل المنظمة.
- 5. طريقة دلفي:

تعتبر طريقة دلفي من أشهر الطرق في التنبؤ، وهو عبارة عن اجتماع المتخصصين في مختلف المستويات في المنظمة للتركيز على موضوع معين، وتبادل الآراء حتى الوصول إلى إجماع وبناء سيناريو مشترك محتمل لموضوع ما<sup>226</sup>، ولطريقة دلفي ثلاثة أنواع تكمن في: <sup>227</sup>

<sup>223</sup> Meyer Vincent, **La méthode des scénarios : un outil d'analyse et d'expertise des formes de communication dans les organisations**, Études de communication. Langages, information, médiations, Vol. 31,2008, p:134.

<sup>224</sup> منال أحمد البارودي، علم استشراف المستقبل، المجموعة العربية بالنشر، مصر، 2019، ص:52.

<sup>225</sup> أكرم سالم الجنابي، الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين: مفاهيم، نظريات، مداخل، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص:165-166.

<sup>226</sup> Renzi Adriano Bernardo, Sydney Freitas, **The Delphi method for future scenarios construction**, Procedia Manufacturing, Vol.3,2015, p:5786.

<sup>227</sup> Idem, p:5786.

- التنبؤ بالتطورات المستقبلية، مثل "سيناريو تطور إنتاجية المنظمة في السنوات العشر القادمة".
  - التنبؤ باحتمالات وقوع حدث ما في المستقبل والتوصيات ذات الصلة، مثل "إمكانية تحديد تاريخ محدد لحدوث موقفا ما".
  - طرق لتحقيق أو تجنب المواقف المستقبلية، "السيناريو السياسي والإمدادات الغذائية في غضون 15 عامًا من الآن".
  - على المستوى العملي تطبيق طريقة دلفي تتم من خلال اتباع الخطوات التالية:<sup>228</sup>
  - تحديد المشاركين في الاجتماع بحيث تتنوع خبراتهم.
  - تحديد المشكلة وتوضيح ما هو مطلوب من المديرين وذوي الرأي.
  - تصميم مجموعة أسئلة عن المشكلة ويتم إعطاؤها للمديرين المشاركين، بحيث تكون واضحة.
  - وضع الأسئلة في قائمة مع توجيهات في طريقة الإجابة ومتى سيتم إرجاعها.
  - تلقي الإجابات والقيام بمراجعتها واختصارها في شكل تقرير موجز.
  - إرسال التقرير المختصرة أو نبذة عنها.
  - جمع الآراء النهائية في شكل تقرير نهائي، يضم العناصر التي سيتم جمع المعلومات عنها.
- وتتطلب هذه الطرق وجود وسيلة فعالة كالأنترنت وهي من أهم الوسائل الحالية التي تسهل للمنظمات عملية البحث عن المعلومة وبأسرع وقت.

#### ثانياً: الإنترنت وسيلة لليقظة الإستراتيجية

الإنترنت (internet) كلمة إنجليزية الأصل تتكون من مقطعي هما (inter) وتعني البنية أو الاتصال، أما الثانية (net) وتعني الشبكة، وإذا جمعنا الكلمتان معا فإن المعنى الكامل المتحصل عليه هو الشبكة المتصلة أو البينية<sup>229</sup>، الإنترنت هو "نظام مترابط من الشبكات يربط مختلف أجهزة الكمبيوتر حول العالم عبر بروتوكول (TCP / IP) التي تمكن المستخدمين من الحصول على معلومات وتبادل المعلومات باستخدام التكنولوجيا الحديثة"<sup>230</sup>.

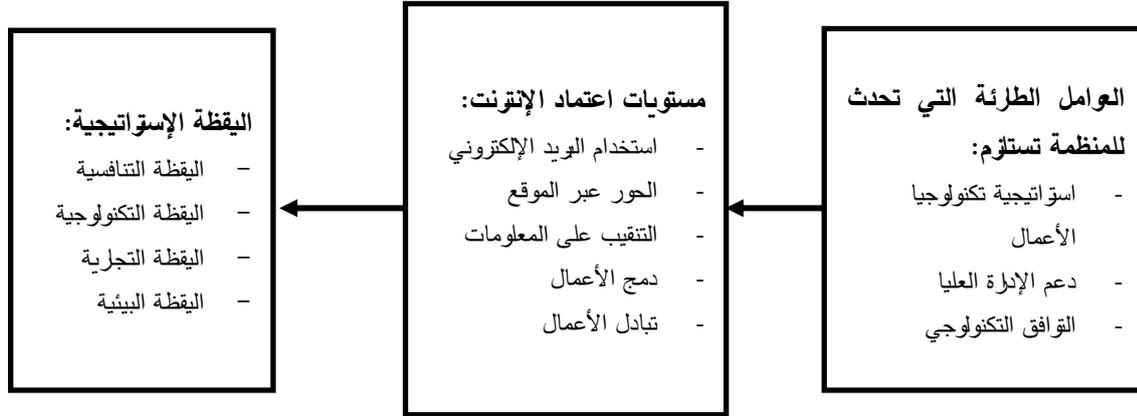
ومما لا شك فيه أن هذه الشبكة العملاقة تمثل ثورة في عالم الاتصالات، فترتبط سكان هذا الكوكب وتمكنهم من التواصل فيما بينهم بكل سهولة ويسر فتعبر الرسائل والبيانات والمعلومات أطراف كوكبنا هذا من أدناه إلى أقصاه في لحظات معدودة، وكأنه قد أصبح قرية صغيرة يمكن الوصول إلى أي جزء منها في لمح البصر.

<sup>228</sup> الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2011/2010)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2014، ص:68.

<sup>229</sup> فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، المجلد 1، دار الكندي للنشر، عمان، الأردن، 2015.

<sup>230</sup> Khan Muhammad Zubair, et al, **Information & communication technology and 'individual': Prospects & concerns**, Global Journal of Computer Science and Technology, Vol.13, n° 7,2013, P:2.

الشكل رقم (15): الإنترنت وسيلة لليقظة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

**Source:** Teo Thompson SH, & Yujun Pian, A contingency perspective on Internet adoption and competitive advantage, European Journal of Information System, Vol. 12, 2003, P:79.

وبالتالي، فإن المنظمة التي ترغب في إجراء جزء من مراقبتها على الإنترنت ستحصل على معلومات ذات قيمة من خلال الولوج إلى<sup>231</sup>:

- مواقع المنافسين على الإنترنت.
- مواقع الإنترنت غير الرسمية مثل (تقارير تدريب- معلومات مضللة.. إلخ).
- البنوك وقواعد البيانات الخاصة بالمجال.
- دوريات المجالات.
- الصحافة المتخصصة وغير المتخصصة.
- المواقع المتخصصة في الذكاء الاقتصادي أو اليقظة التكنولوجية.
- مجموعات إخبارية متخصصة.
- تقارير من الندوات والمؤتمرات.

ويرى كلا من (Victor & Henry) في كتابهما بعنوان "La Veille Strategique Sur l'Internet" أن إعداد وتشغيل المراقبة الفعالة على الإنترنت، يعتمد على قوة محركات البحث للعثور على المعلومات الضرورية للمنظمة في الوقت المناسب من خلال القيام بجمع تلك المعلومات المتوفرة على الإنترنت ومعالجتها وتحليلها بما يساهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة<sup>232</sup>.

<sup>231</sup> Carine Dou Goarin, Eric Giraud, Les technologies de l'information et d'Internet au service de la Veille technologique et de l'Intelligence Economique, International Journal of Information Sciences for Decision Making, University of South Toulon, Vol. 4, 2000, p:85.

<sup>232</sup> Henry Samier, Victor Sandoval, La veille strategique sur l'internet, éditions hermès science, paris, 2002.

ويمكن القول إن الحصول على المعلومات عن طريق مواقع الإنترنت، يعتبر مصدر معلومات هام لا غنى عنه بالنسبة لعملية اليقظة الإستراتيجية، رغم ذلك فإن بعض هذه المعلومات قد تكون غير معروفة المصدر مما يخلق شكوكا بالنسبة لبعض المنظمات حول إنشاء اليقظة الإستراتيجية، في ظل هذه الممارسات التي قد ينظر إليها بأنها نشاط غير قانوني متمثل في التجسس.

### المطلب الثالث: نظم اليقظة الإستراتيجية

لا يوجد نموذج واحد لليقظة، فكل منظمة يجب على مسيرتها بناء نموذج يتوافق مع ثقافتها، حجمها، قطاع نشاطها ومحيطها، وبشكل عام يمكن تقسيم نظم اليقظة إلى: <sup>233</sup>

#### 1- خلية يقظة:

خلق خلية أو لجنة لليقظة يعتبر أسلوب يقوم به مدير المنظمة مهما كانت أبعادها من حجم وشكل تنظيمها، لها تأثير كبير عند قيام مسير المنظمة بدوره في نظام اليقظة.

#### نظام اليقظة الإستراتيجية المركزي غير المركزي

عموما لتحديد الهيكل يتم الاختيار بين نوعي هما: <sup>234</sup>

#### - هيكل المركزي (مركز)

تضم خلية يقظة مركزية مجموعة من الأفراد يعملون بشكل مستمر كموظفين دائمين في المنظمة وهذه الخلية تكون أقرب ما يكون من الإدارة العليا.

#### - هيكل اللامركزي (مجزئ)

وفق هذا الهيكل فإن خلية اليقظة اللامركزية تضم شبكة من المراسلين تابعين للمنظمة، لكن لا يعملون بشكل دائم ويعملون تحت إشراف مسؤولا يعمل بشكل دائم. ويمكن القول أن الاختيار بين هاتين النوعان ليس بالأمر السهل بالنسبة للمنظمة، وفي الغالب يتم المزج بينهم للوصول إلى الاستخدام الأمثل لنظام اليقظة الإستراتيجية، وحسب الباحثة (Guechtouli) أن اختيار نوع الهيكل الأمثل للمنظمات يتم حسب عدن معايير مثل بيئة المنظمة، موارد المنظمة، طبيعة نشاط المنظمة... إلخ. <sup>235</sup>

#### 2 - المكلف باليقظة:

مهمة اليقظة ترتبط بمختلف مصالح المنظمة من تسويق، بحث وتطوير.. إلخ. المسؤول عن المصلحة المكلف باليقظة يفترض به الارتباط بها، فهو يوفر عموما ملفات توجه إلى الإدارة العامة، فهو ينشط كذلك

<sup>233</sup> محمد رقامي، أثر اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -، أطروحة دكتوراه في مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2015، ص: 111-112.

<sup>234</sup> Bekaddour Hassen, *Veille stratégique et intelligence économique*, Éditions universitaires européennes, France, 2014, p:19.

<sup>235</sup> Guechtouli Manelle, *Management des activités de veille stratégique : entre une organisation formelle et informelle*, La Revue des Sciences de Gestion, Vol.266, n°2, 2014, p :26.

الشبكة والتي تستوجب مختصين وأعضاء في المنظمة، وذلك بالاتصال بخارج المنظمة أو بما يخص مصلحة أخرى بالمنظمة، هذا النظام يرتبط بمختلف أقسام المنظمة.

### 3- اليقظة باعتبارها مهمة شاملة ويومية في المنظمة:

بعض المنظمات تعمل وفق المبدأ القائل بالتعبئة العامة للأفراد، كل فرد في المنظمة إذن يعتبر كمكلف باليقظة فيقوم بجمع، التحقق من الصحة، التحليل والاستنتاج من خلال المعلومات، المنشط لليقظة بانتظام يعمل على التنسيق بين مختلف أنشطة المكلفين باليقظة وإنجاز وثيقة بشكل دوري ومنتظم التي تؤثر في استنتاجاتهم، هذا النوع من التنظيم يعتبر تجربة لتطبيق نظام تسيير يقوم بمعالجة اليقظة باعتبارها موضوع مهم، فهي تعكس مدى تحقق الإدارة وتفرض انسيابية حركة المعلومات في المنظمة. ومهما كان الهيكل المعتمد يبقى على المنظمة أن تعدل فيه حسب التطورات الحاصلة في بيئتها وقدراتها، وكذا حسب إيجابيات وسلبيات كل نوع من النوعين.

### المطلب الرابع: آليات اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية هي عملية مستمرة من بحث وجمع ومعالجة للمعلومات الإستراتيجية والقيام بنشرها من أجل استخدامها من طرف متخذي القرارات في المنظمة، ويمكن أن تشغل عملية اليقظة الإستراتيجية من خلال: 236

- آلية التحكم: وتعني بأن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية بدءا بالطلب السريع والعاجل الأمر والطلبية من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات، منه تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل (المسؤول على سبيل المثال).
  - آلية الإنذار: وتعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص الذين سيتم ذكرهم للمعلومة وهم المتعقبون، حيث يقوم هؤلاء الأشخاص وبمبادرتهم الشخصية بتبنيه المسؤول المباشر أو الأشخاص الآخرين، وذلك حينما يرون أنهم قد وجدوا معلومات مهمة، مع أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات.
  - إشارات الإنذار المبكرة (الإشارات الضعيفة)
- وبالرجوع إلى مصطلح "إشارة" غامض نوعا ما، ففي الأدب الفرنسي كلمة "إشارة" هي الاستباقية قيام شخص بتقديم معلومات تحذير لشخص آخر عند حدوث شيء ما، على إثر ذلك يقوم صانع القرار عبر قناة الحدس (أي المعرفة التلقائية بالبيئة) لطلب للحصول على معلومات إضافية عن هذه الإشارات، وتجدر الإشارة

<sup>236</sup> ياها لقمان، اليقظة التنافسية كمدخل لتحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة هيونداي موتور الجزائر، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2014، ص: 162-163.

أنه غالبًا ما يسخر "أصحاب المعرفة" أو الخبراء إشارة ضعيفة "weak signal" لفترة طويلة من الوقت حتى تصبح إشارة قوية، وبالتالي، تمثل هذه الإشارة فرصة للتعلم والنمو والتطور<sup>237</sup>.

يعرف إشارات الإنذار المبكرة من قبل أنسوف (Ansof) على أنها "علامات للتغيرات الأولية التي قد تساعد المديرين على تجنب المفاجآت"<sup>238</sup>، وتعرف أيضًا بأنها "وسيلة لمساعدة مديري المنظمات على التوقع من أجل اتخاذ قرارات إستراتيجية في سياق بيئة مضطربة تتطلب منهم توقعًا في وقت مبكر<sup>239</sup>، فكلما كانت هذه الإشارات مبكرة كان ذلك أفضل، وهذا هو سبب تسميتها بالإشارات الضعيفة<sup>240</sup>، فإنها تحدد التغيرات الجزئية في البيئة الخارجية التي تقع على أطراف ما يركز عليه صناع القرار، وتتلخص أحد طرق الكشف عن الإشارات الضعيفة في جمع المعلومات من الكفاءات البشرية (الباحثون - والمستقبلون... إلخ) ونشرها (المقالات والأعمال العلمية... إلخ)<sup>241</sup>، وقد تأتي الإشارة الضعيفة أيضًا من المصادر الحسية (البصرية - والسمعية - والشمية... إلخ)، ومن الواضح أن مجموع كل الإشارات الضعيفة المدققة في البيئة الخارجية من خلال عملية اليقظة الإستراتيجية من شأنه أن يجعل من الممكن توقع الاتجاهات والتطورات<sup>242</sup>.

والشكل التالي يوضح نموذج الإشارات الضعيفة:

<sup>237</sup> Sahbi Sidhom, Philippe Lambert, **Information Design for "Weak Signal" detection and processing in Economic Intelligence: A case study on Health resources**, Journal of Intelligence Studies in Business, Vol .1, n°1,2011, P:41.

<sup>238</sup> Ansoff H Igor, **Managing strategic surprise by response to weak signals**, California management review, Vol.18, n°2 ,1975, p:22.

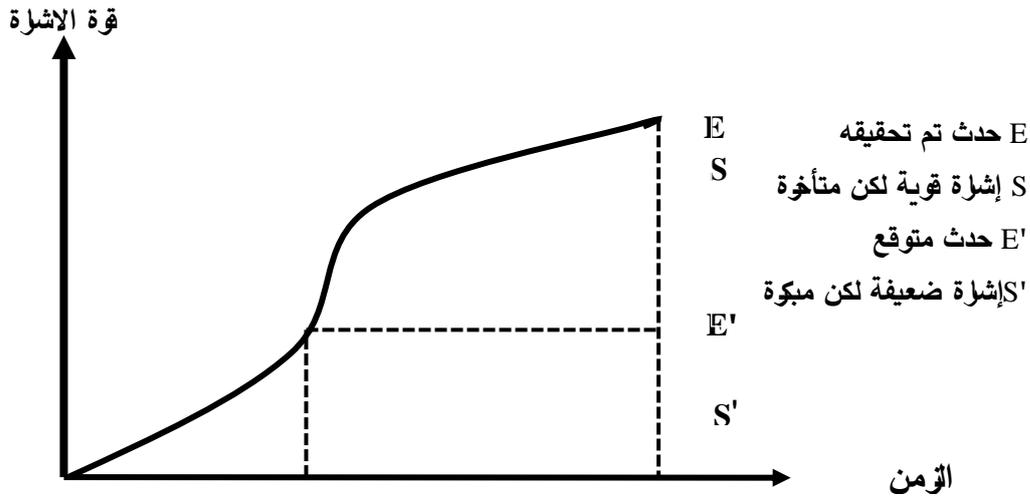
<sup>239</sup> Lesca Humbert, Nicolas Lesca, **Weak signals for strategic intelligence: anticipation tool for manager**, 1<sup>st</sup> edition, John Wiley & Sons, Hoboken, 2013, p:26.

<sup>240</sup> Lesca Humbert, Maria Schuler, **Veille stratégique: comment ne pas être noyé sous les informations**, Laboratoire CERAG, Ecole Supérieure des Affaires, Université Pierre Mendès France, Grenoble 2,1995, p:52.

<sup>241</sup> Drevon Elsa, et al, **Veille stratégique et prise de décision : une revue de la littérature**, Documentation et bibliothèques, Vol.64, n°1 ,2018, p :33.

<sup>242</sup> El Akrouchi Manal, et al, **Early warning signs detection in competitive intelligence**, Proceedings of the 25th International Business Information Management Association Conference-Innovation Vision, Amsterdam, Netherlands ,2020, p:4.

الشكل رقم (16): نموذج الإشارات الضعيفة



**Source :** Lesca Humbert, **T** las Lesca, **les signaux faibles et la veille anticipative pour les décideurs**, ed Lavoisier, 2000, p25

يلاحظ من خلال الشكل أن النقطة (E) تمثل الحدث الذي تحقق فعلا في اللحظة (1)، وهذا من خلال الزمن (T) ويعبر عنه بالإشارة (S) تعتبر إشارة قوية لكنها لا تتطلب جهدا لالتقاطها أو تحليلها؛ لأنها جاءت متأخرة، بينما تشير النقطة (E) إلى حدث محتمل الوقوع في الزمن (T') يجدر بالمنظمة التقاط الإشارة (S') في وقت قصير يشار إليه بهامش المناورة، هذه الإشارة تعتبر مبكرة إذا تم التقاطها في ظرف هذا الهامش، بينما تنتقل إلى إشارة متأخرة (S) إذا تم التقاطها خارج هذا الهامش، في هذه الحالة سيعتبر الحدث (E') حدثا معلنا ويقترب شيئا فشيئا إلى الحدث المحقق فعلا (E).

وتجدر الإشارة إلى أن الإشارات الضعيفة تأخذ عدة صفات على امتداد خط الزمن، بدءا بكونها إشارات متقطعة تقترب أكثر عند الوصول إلى نقطة الانطلاق (T')، وتعتبر أهم مرحلة هي المرحلة التي تأخذ فيها الإشارات صفتها الإستراتيجية بين اللحظتين، وبعد الخروج من هامش المناورة تنتقل الإشارات بعد التحليل إلى التطبيق واتخاذ القرارات الإستراتيجية<sup>243</sup>.

ويسعى بذلك المكلفين بعملية الإنذار المبكر إلى القضاء على المفاجأة من خلال ميل تركيزهم على التهديدات المحتملة مثل (تقييم إمكانات التطورات التكنولوجية، ودخول منافسين جدد إلى السوق، العملاء والموردين... إلخ)<sup>244</sup>، وبالتالي أصبح لمتخذ القرارات الإشارات الضعيفة والعلامات الإنذار المبكر أثناء التعامل مع هذه المواقف ومواقف أخرى غامضة، التي من الصعب تجاوز مخاطرها بشكل نهائي، ولكن بالاستعداد

<sup>243</sup> Humbert Lesca, Jean-claude Castagno, **Capter les Signaux Faibles de la Veille Stratégique : Comment amorcer le processus?**, Colloque AIMS « Perspectives en management stratégique», Montpellier, France, 2000, P:3.

<sup>244</sup>Weiss Arthur, **A brief guide to competitive intelligence: how to gather and use information on competitors**, Business Information Review, Vol.19, n°2, 2002, p:43.

المبكر قدر المستطاع يتم تجنب التهديدات قبل وقوعها، من خلال تواجد أدوات اكتشاف الإشارات الضعيفة من أجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات قبل فوات الأوان<sup>245</sup>.

تشير اليقظة الإستراتيجية توفر المعلومات اللازمة لمساعدة القادة على البقاء متيقظين للإشارات الضعيفة والانقطاعات في البيئة التنظيمية ذات الصلة بالتهديدات والفرص الإستراتيجية الناشئة.

ويمكن القول أن علامات الإنذار المبكرة، تتميز بشكل رئيسي في المعلومات ذات الميزة:<sup>246</sup>

- النوعية: الأغلبية الكبيرة من معلومات اليقظة الإستراتيجية نوعية، فلا يمكن لها أن تمثل فقط أرقاما تبين الماضي أو تستنبط الماضي، فالمهم هو الأحداث التي من الممكن أن تقع والتي ليست موضوع التقارير المحاسبية.
- جزئية: هي معلومات منتقاة، مجمعة، مفسرة وتمت المصادقة عليها، وتكون ممسوكة بشكل منفصل، وتعتبر كل معلومة منها تافهة ومشتتة فيها، لكنها قريبة ومرتبطة بالمعلومات الأخرى، وتأخذ تدريجيا معنى وتفسيرا فهي تشبه جزءا من لغز أو قطعة الفسيفساء.
- ناقصة: بالأخذ بحقيقة طبيعتها وصعوبة الحصول عليها في الوقت المناسب، علامات الإنذار المبكرة هي معلومات ناقصة حتما، لكن هذا لا يمنع من استغلالها بطريقة مريحة، للذهاب إلى أبعد نقطة وذلك بالتكلم عن إنشاء تفسير ومعنى لها.
- غامضة: كثيرا ما تفتقر إشارات الإنذار المبكرة للدقة المرغوب فيها وتكون ملتبسة، بالتالي يجب أن يؤخذ هذا اللبس الحتمي بعين الاعتبار في اختيار الدعائم التي تستعمل لنشر المعلومات.
- المعلومات المحتملة: هي المعلومات هي التي تخبر عن قدرات عناصر ومتعاملي المحيط، والتي تهتم بهم المنظمة، أي أنه من المستحسن وضعها تحت المتابعة النشيطة، فعلى سبيل المثال، إذا كان هذا المتعامل منافسا، فالمعلومات المحتملة والمهمة من الممكن أن تكون: كمية تمويله الذاتي الدالة عن مدى قدرته في تولي مشروع هام، جودة كفاءة عماله.

<sup>245</sup> رحمانى يوسف زكريا، دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل إشارات الإنذار كآلية لدعم القرارات الإستراتيجية (دراسة عينة من مؤسسة موبيليس - فرع تلمسان -) باستخدام نماذج المعادلات البنائية Sem-pls، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 7، العدد 1، أبريل 2021، ص: 22.

<sup>246</sup> بلعوز بن علي، فلاق صليحة، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، نوفمبر 2010، ص: 4-5.

## المبحث الثالث: نظام المعلومات في المنظمات

تعتبر للمعلومة في وقتنا الحاضر أحد الرهانات التي تسعى المنظمات إلى اكتسابها كمورد استراتيجي حقيقي، يضمن الاستغلال الأمثل لهذه المعلومات التميز لهذه المنظمات ولن يكون ذلك ممكناً إلا من خلال إنشاء نظام معلومات يضمن لها القدرة على التحكم في حجم المعلومات ونشرها لمختلف الأنظمة الفرعية لتحويلها إلى مخرجات لمختلف المستويات الإدارية وبذلك أصبح نظام المعلومات ضرورية لجميع المنظمات بمختلف أنواعها ويتوقف نجاح نظام اليقظة الاستراتيجية في المنظمة على مدى كفاءة نظام المعلومات فيها، من خلال توفير للمعلومات للمديرين الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية حتى يتمكن نظام اليقظة من الاستفادة منها بأقصى بكفاءة وفعالية.

## المطلب الأول: ماهية نظام المعلومات

سنحاول من خلال هذا المطلب دراسة النظام بشكل عام من خلال تحديد مفهومه ذكر أهم عناصره وبالإضافة إلى مفهوم نظام المعلومات.

## أولاً: مفهوم النظام وعناصره

## 1 - مفهوم النظام :

قبل اللوج إلى تحديد مفاهيم نظم المعلومات، ينبغي علينا إعطاء فكرة عن النظم بشكل عام ومما تتكون، فالنظم عبارة عن مجموعة من النظم الفرعية ترتبط مع البيئة بواسطة علاقات وتفاعلات لتحقيق هدف معين<sup>247</sup>، كما يعرف النظام بأنها عبارة عن مجموعة من العناصر أو الأجزاء المتكاملة تحكمها علاقات وآليات وفي نطاق محدد، بقصد تحقيق هدف معين<sup>248</sup>.

## 2- عناصر النظام:

- يتكون النظام من مجموعة عناصر تتربط مع بعضها البعض من خلال حركة تدفق البيانات وهي:<sup>249</sup>
- **هدف النظام:** يختلف من نظام إلى آخر ويحدد بواسطة الإدارة الإستراتيجية، عبارة عن مخرجات النظم الفرعية المتكاملة كما أن مراقبته تتم أثناء عمل النظام في فترات دورية (قصيرة أو طويلة).
  - **مدخلات النظام:** المدخلات هي التي تغذي النظام باحتياجاته كي يستطيع العمل، إذن هي العناصر التي تدخل للنظام من أجل التحويل وهي مدخلات أولية قد تكون في شكل موارد اقتصادية مثل الموارد

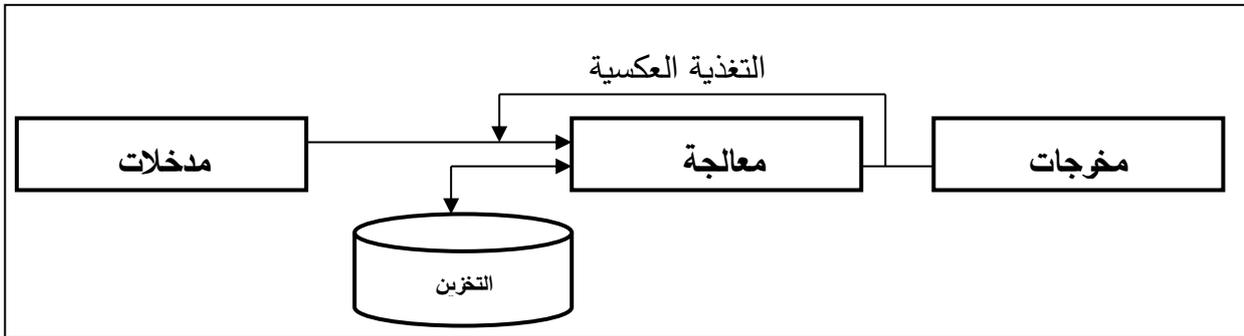
<sup>247</sup>Jenkins Gwilym, **The systems approach**, J Syst Eng, London ,1969, p:16.

<sup>248</sup> ملال البياني وعبد الرزاق محمد، مرجع سبق ذكره، ص:20.

<sup>249</sup> هويدا علي عبد القادر، نظم المعلومات الإدارية، النظرية والتطبيق، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص:19-20.

البشرية، المواد الخام، الآلات، الطاقة، المال أو في شكل بيانات أو مستندات وسجلات، بعض المدخلات هي مخرجات نظم أخرى.

- **معالجة النظام:** هي قلب النظام الذي يجري عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات.
  - **مخرجات النظام:** هي نتائج المعالجات، فهي تمثل الغرض الذي قام من أجله النظام، إذن هي عبارة عن الناتج من عملية التحويل، ويمكن أن تكون في شكل منتجات ومعلومات، إن عملية تحليل المدخلات والمخرجات أسلوب فني هام يهدف إلى نوع ومقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرج معين.
  - **التغذية المرتدة:** تعني رجوع المخرجات لتصبح مدخلات مرة أخرى لمعالجة أخرى، تستخدم لتقييم مسار النظام ولتحديد مسار الهدف، فإذا انحرف المسار تسمى التغذية المرتدة السالبة، أما إن كان المسار صحيحا يؤدي إلى الهدف تسمى التغذية المرتدة الموجبة، مثلا التغذية المرتدة في النظم الصناعية تتمثل في قياس وضبط الجودة المطلوبة، والتغذية المرتدة في نظم المعلومات هي المخرجات التي تستخدم في دعم ومساندة اتخاذ القرارات.
  - **التخزين:** هو الاحتفاظ بالمخرجات لوقت طويل لاستخدامها عند الحاجة، التخزين المؤقت أو المستديم أحد الخصائص البارزة في كل نظم المعلومات أوراق- أقراص مدمجة.
- الشكل رقم (17): عناصر النظام**



المصدر: علاء السالمي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص:49.

#### ثانيا: مفهوم نظام المعلومات:

انطلاقاً من ظاهرة المعلومات التي أصبحت سمة العصر الحديث والحاجة الملحة للمنظمات والأفراد للحصول على المعلومات، وفي إطار النظام المستخدم وارتباطه بالمعلومات كونت ما اتفق عليه بمصطلح "بنظم المعلومات" ونظم المعلومات هو النظام الذي يقوم بجمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها وتحليلها ونشرها من أجل تحقيق هدف معين، ويتكون نظام المعلومات من المدخلات التي تتكون بشكل أساسي من البيانات والمعلومات التي تتم معالجتها من خلال أفراد أو حواسيب وتحويلها إلى مخرجات للنظام مثل النتائج التي تقدم

إلى المستخدم على شكل تقارير، رسوم، إجراءات وحلول، ويستلم النظام التغذية العكسية لنضبط النظام ومراقبته<sup>250</sup>.

أما (Robert Reix) فعرف نظام المعلومات بأنه "مجموعة متكاملة من الموارد المتمثلة مواد، بيانات، برامج، موارد البشرية، وإجراءات مساعدة اكتساب المعلومات ومعالجتها وتخزينها بشكل بيانات، نصوص"<sup>251</sup>. بناءً على ما تقدم، نستنتج أن نظام المعلومات عبارة عن توليفة من الأفراد، عتاد الحاسوب، البرامج، شبكات الاتصالات وغيرها؛ والتي تهدف إلى جمع وتخزين ومعالجة وتوزيع المعلومات إلى المستفيدين منها داخل المنظمة.

### المطلب الثاني: أهداف وأنواع نظم المعلومات

بعد التعرف على مفهوم نظام المعلومات بشكل عام، سيتم في هذا المطلب تحديد أهدافه بالإضافة إلى أنواعه.

#### أولاً: أهداف نظام المعلومات:

- لنظام المعلومات مجموعة من الأهداف بغض النظر عن نوعه وسنوجزها في العناصر التالية:<sup>252</sup>
- توفير المعلومة المناسبة: في الوقت المناسب لمتخذ القرار، وهذا ما يجب على نظام المعلومات الحرص عليه لأن الوقت مهم جداً بالنسبة لمتخذ القرار يمنحه هامشاً من التفكير وضبط الخطة بالصيغة التي تساعد المنظمة بشكل جيد.
  - الرقابة: يستعمل نظام المعلومات كأداة رقابية من قبل المراقب الداخلي أو الخارجي على حد سواء، وكلما كان النظام مضبوطاً بشكل جيد ومتناسق كلما كانت عملية رقابة تنفيذ الخطط جيدة وذات مردودية خاصة على جودة المعلومات.
  - التخطيط: يساعد نظام المعلومات على عملية التخطيط الجيدة وذلك بإبرازه لكل المعلومات التي تناسب هذه الوظيفة، خاصة ما تعلق بالنظرة إلى المستقبل.
  - وتهدف ثقافة نظم المعلومات إلى تحقيق النظرة الأوسع لنظم المعلومات بالتركيز على القضايا السلوكية والقضايا التكنولوجية المحيطة بتطوير واستخدام أنظمة المعلومات من قبل المدراء والموظفين في منظمات الأعمال<sup>253</sup>.

<sup>250</sup> حسن عبد الله مسلم، مرجع سبق ذكره، ص: 125.

<sup>251</sup> Robert Reix, *Systèmes d'information et management des organisations*, 4ème édition, Vuibert, Paris, 2002, p : 75.

<sup>252</sup> عز الدين فؤاد، محاسبة المسؤولية كأداة للرقابة على التكاليف في المؤسسة دراسة حالة المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص: 51.

<sup>253</sup> يوسف مجلاوي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار مجدلاوي للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2016، ص: 13.

ثانيا: أنواع نظم المعلومات

لنظم المعلومات أنواع محددة تتناسب مع المستويات التنظيمية التي تستخدمها، وهذه الأنواع يمكن استعراضها على النحو التالي<sup>254</sup>:

- نظم معلومات دعم الإدارة العليا: وهي ترتبط بنظم معلومات المستوى الإستراتيجي ومن الأمور التي تستخدم فيها: التنبؤ بالمبيعات الخمس سنوات القادمة، وضع خطة التشغيل لخمس سنوات مقبلة، التنبؤ بالميزانية المطلوبة للخمس سنوات القادمة، تخطيط الربحية، الاهتمام بالقوى العاملة،
- نظم المعلومات الإدارية: وتمثل النوع الأول المستخدم على مستوى نظم معلومات المستوى الإداري ويشمل: إدارة المبيعات، رقابة المخزون، الموازنة السنوية، الاستثمار في رأس المال العامل.
- نظم معلومات دعم القرار: تعتبر النوع الثاني المستخدم على مستوى نظم معلومات المستوى الإداري ويشمل: تحليل المناطق البيعية، جدولة الإنتاج، تحليل التكاليف، تحليل السعر والربحية، تخفيض التكاليف.
- النظم المبنية على المعرفة: في المجالات الفنية والهندسية لورش ومحطات العمل يشمل تصميم ورش العمل وبيان مواقعها المجالات الإدارية المحطات وورش العمل.
- نظم أمانة المكاتب الإدارية: وتشتمل على كثير من المجالات منها حفظ التسجيلات والتقارير والأرشيف الإلكتروني.
- نظم معالجة القيود: وتشتمل على عدة مجالات منها رقابة الآلات، إصدار الأوامر، تنفيذ التعليمات، الخطة الزمنية، رقابية نقل المواد الخام إدارة النقدية، تحصيل الديون، المكافآت، التدريب والتطوير، حفظ سجلات العاملين.

والجدول التالي يوضح الاهتمامات المختلفة للأنواع الرئيسية للنظم المعلومات:

الجدول رقم (2): الاهتمامات المختلفة للأنواع الرئيسية للنظم المعلومات

معرفة- من الخبراء	النظم الخبيرة
قرارات- إسناد تقاعلي	نظم دعم القرارات
الإدارة العليا	نظم المعلومات التنفيذية
معلومات- للمديرين	نظم تقارير المعلومات
بيانات- من عمليات الأعمال	نظم المعلومات التشغيلية

المصدر: محمد محمود البشير المغربي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة 1، دار الجنان للنشر، عمان، الأردن، 2016، ص: 139.

<sup>254</sup> محمد محمود البشير المغربي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة 1، دار الجنان للنشر، عمان، الأردن، 2016، ص: 73.

وتجدر الإشارة إلى أن القرارات التي تتخذها الإدارات المتخصصة في المنظمات، تتمحور حول ثلاثة أنواع من القرارات، وبحسب الفترات الزمنية الآتية:<sup>255</sup>

- القرارات طويلة الأجل (الإستراتيجية) تغطي أكثر من خمس سنوات.
- القرارات متوسطة الأجل وتغطي من سنة إلى خمس سنوات.
- القرارات قصيرة الأجل التي تغطي أقل من سنة.

وعليه يعمل نظم المعلومات على دعم القرارات الإدارية بمختلف مستوياتها سواء كانت قرارات إستراتيجية، قرارات تكتيكية، قرارات تشغيلية) إما بصورة غير مباشرة من خلال تقديم المعلومات والمؤشرات، أو بصورة مباشرة من خلال تقديم النصح أو اختيار البديل المناسب من بين البدائل المطروحة واتخاذ القرار المتعلق بهذا البديل.

بالتالي فإن قدرة المنظمة على المنافسة وسيطرة على السوق، والتكيف مع التطورات الجديدة يعتمد على التوافر والوصول السريع إلى المعلومات من خلال القيام بتحويل كميات كبيرة من المعلومات وجمعها وتخزينها ومعالجتها.

- من ناحية أخرى، قد تكون المعلومات غير كافية بشكل واضح، بينما يتمثل الآخر في إمكانية وجود الكثير من المعلومات، فإن ميل صانع القرار إلى البحث عن مزيد من المعلومات في أداء واجبه، وبالتالي كمية المعلومات لاتخاذ القرار أمر بالغ الأهمية، إذا كان هناك أكثر من معلومات كافية، فقد ينتج ما يلي<sup>256</sup>:
- زيادة الوقت اللازم لمعالجة المعلومات مما يؤدي إلى تأخير اتخاذ القرار.
  - كثرة المعلومات يمكن أن يترتب عنها انخفاض أداء صانع القرار.
  - يؤدي إلى الإرهاق العقلي.
  - تراجع على اتخاذ القرار بهدف الوصول إلى قرار سريع وسهل، وبالتالي يؤدي إلى شلل في عملية اتخاذ القرار.

<sup>255</sup> سلمان زيدان، العمق الاستراتيجي موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات، الطبعة 1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص:56.

<sup>256</sup> Olufade Falade Williams Onifade, A model for information risks management in economic intelligent systems, Diss, Library and information sciences. Université Nancy 2, 2010. P:40.

## المطلب الثالث: موارد نظام المعلومات

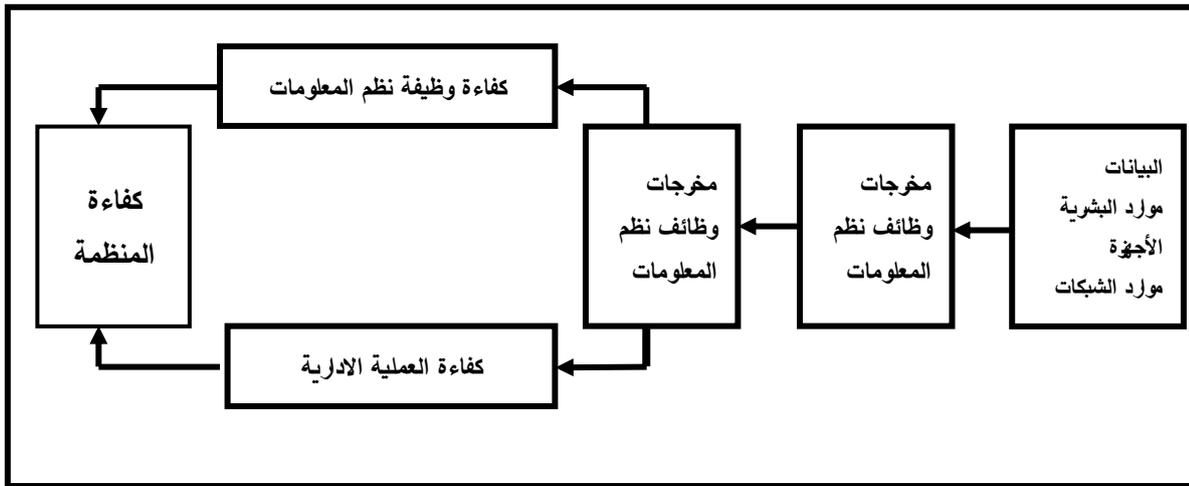
يحتوي نظام المعلومات على أربعة موارد أساسية متمثلة في الموارد المادية والبرمجية والأفراد والبيانات وهي على النحو التالي:<sup>257</sup>

1. **موارد المادية:** ويشمل جميع المعدات المادية والمواد المستخدمة في معالجة البيانات مثل الحواسيب والآلات الحاسبة، كما تشمل أوساط البيانات مثل الأوراق والأقراص المغناطيسية، ومن أمثلة الماديات في نظام المعلومات الحاسوبي:
  - الحواسيب الكبيرة والصغيرة والدقيقة.
  - محطات الحواسيب: وتستخدم لوحات المفاتيح لإدخال البيانات، أو الطابعات لإخراج المنتجات أو المعلومات، والأقراص الضوئية أو المغناطيسية للخرن.
  - شبكات الاتصال: وتتكون من الحواسيب والمحطات، ومعالجات الاتصالات، ومعدات أخرى مربوطة بوسائط الاتصال المختلفة داخل المنظمة .
2. **موارد البرمجية:** يعني مصطلح برمجيات مجموعة الإيعازات الخاصة بمعالجة البيانات، ولكن هذا المصطلح لا يشمل فقط البرامج التي توجه وتدير المكونات المادية للحاسوب ولكنه يشمل مجموعة الإيعازات التي يحتاجها الأفراد لمعالجة البيانات والتي تسمى إجراءات. ومن البرمجيات :
  - برمجيات النظام: مثل نظام التشغيل الذي يدير ويدعم عمليات منظومة الحاسوب .
  - البرمجيات التطبيقية: وهي برامج توجه المعالجة لاستخدام معين للحاسوب من قبل المستخدم النهائي، ومن أمثلتها نظام السيطرة على الخزين، ونظام الرواتب ونظم معالجة النصوص.
  - الإجراءات: وهي توجيهات تشغيلية للأفراد الذين سيستخدمون نظام المعلومات ومن أمثلتها التوجيهات الخاصة بملأ الاستثمارات أو استخدام حزمة برمجيات معينة .
3. **موارد البشرية:** يعتبر الأفراد الأساس لتشغيل جميع أنظمة المعلومات وهذا المورد يتكون من الاختصاصيين والمستخدمين النهائيين .
  - الاختصاصيين: وهم الأفراد الذين يطلون ويصممون ويشغلون نظام المعلومات ويتكونون من محلي الأنظمة، والمبرمجين، ومشغلي الحاسوب والملاك الإداري والتقني والكتابي وطبيعية، يقوم محللو النظم بتصميم النظام بالاستناد إلى الاحتياجات المعلوماتية للمستفيدين النهائيين، ويقوم المبرمجون بإعداد برامج الحاسوب بناء على المواصفات التي يقدمها محلل النظم، ويقوم مشغلو الحاسوب بتشغيل الحواسيب الكبيرة والصغيرة .
  - المستخدمون النهائيون: هم الأفراد الذين يستخدمون نظام المعلومات ويمكن أن يكونوا المدراء أو المحاسبين أو المهندسين أو البائعين أو العملاء... إلخ.

<sup>257</sup> عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، مكتبة دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص:21.

4. **موارد البيانات:** البيانات هي أكثر من المواد الخام لنظم المعلومات، إن مفهوم موارد البيانات قد تم توسيعه من قبل المدراء واختصاصي أنظمة المعلومات، فقد وجدوا أن البيانات والمعلومات تشكل موارد ثمينة للمنظمة، لذلك فالبيانات والمعلومات التي تخزن في قواعد بيانات وقواعد نماذج وقواعد معرفة تعتبر اليوم جزء من موارد البيانات أو موارد المعلومات للمنظمة. ويمكن تمثيل موارد نظم المعلومات وأهميتها بالنسبة للمنظمة قي تعظيم فعالية نظم المعلومات، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (18): موارد نظم المعلومات



**Source:** Chang Jerry Cha-Jan, William King, **Measuring the performance of information systems: A functional scorecard**, Journal of Management Information Systems, Vol.22, n°1, 2005, p:87.

#### المطلب الرابع: تأثير نظام المعلومات في دعم اليقظة الإستراتيجية

المعلومات تتطور وتطور في بعد جديد، تقترح هذه المساحة الجغرافية العديد من وجهات النظر من حيث الاتصال والعلاقة بالمعلومات، أدى تطور الإنترنت إلى زيادة المكون المعرفي للمنظمة، هذا التدفق الهائل للبيانات يجعل من الضروري تنفيذ أدوات جديدة وتعلم تقنيات جديدة في مواجهة هذه الحاجة إلى المعرفة، تتخذ أنظمة المعلومات بعدًا جديدًا داخل المنظمة كضمان لإستراتيجية المنظمة وقدرتها التنافسية، يتم وضع بني تحتية للمعلومات العالمية، مما يسمح بإمكانيات تنظيمية جديدة للشركة يمكن تصورها.

نظام المعلومات يقدم حلولاً للمشاكل التي تتعرض لها المنظمات الاقتصادية، بالإضافة إلى الاستفادة من المعارف المتوفرة فيها، وذلك بالتعامل مع الكم الهائل من المعلومات، حيث يتم التعامل مع ما هو غير ملموس والذي يتخطى الحدود التنظيمية والوظيفية للمنظمة والمعلومات ليست الهدف في حد ذاته، بل الانتفاع من تطبيقاتها على مختلف أنشطة المنظمة والتغيب عن المفيد من المعلومات والمعارف وسط التراكم التاريخي لها في السجلات وقواعد البيانات وغيرها من وسائط الحفظ، حيث بسبب الحاجة للمعرفة، فإنه يتم السعي للحصول على المعلومات الناتجة عن نظام المعلومات الذي يعمل داخل المنظمة بصورة تكاملية ولا يمكن

تصور عمل نظام المعلومات بمعزل عن بقية أنظمة المنظمة، وتظهر أهمية نظام المعلومات في دعم اليقظة الإستراتيجية من خلال درجة مساهمة الأنظمة الرئيسية في كل نشاط من أنشطة المنظمة خاصة التي تتعلق أكثر بالجانب المعرفي، ومدى الجاهزية لاكتساب واستخدام المعلومات والمعرفة الجديدة (أي وضعها في وضع التنفيذ)<sup>258</sup>.

يتمركز نظام اليقظة الإستراتيجية في المنظمات بين نظم المعلومات ونظم التسيير، فاليقظة الإستراتيجية تسمح ببناء جسر بين القرارات الإستراتيجية في المنظمة بالاعتماد على مجموعة من التدفقات المعلوماتية الخاصة بالمنظمة والبيئة المحيطة بها، فالمسألة ليست متعلقة بالبحث عن المعلومات للإجابة عن الأسئلة التي طرحت مسبقاً لأنه لا توجد مشكلة يتم تحديد حلولها للوهلة الأولى بل يتعلق الأمر بالبحث عن المعلومات التي يمكن أن تؤدي إلى قرار يمكن تطبيقه بالفعل في أرض الواقع، كما أن نظام معلومات اليقظة الإستراتيجية هو نظام معلوماتي خارجي يتم تنظيمه لمراقبة البيئة الخارجية بجمع المعلومات منها وتحليلها ونشرها واستغلالها من قبل صناع القرار، لتحديد مواطن الخلل واكتشاف التهديدات واستشراف المستقبل واقتناص الفرص المتاحة مما يزيد من كفاءة وفعالية القرارات المتخذة على مستوى المنظمة.

وحدد (Lesca, 1989) عدة مؤشرات لتقييم نظام المعلومات من خلال مجموعة العناصر التالية:<sup>259</sup>

- سرعة نقل المعلومات.
- وضوح المعلومات: لا لبس فيه.
- مصداقية وأصالة المعلومات.
- سهولة استخدام نظام الكمبيوتر.
- الوصول إلى خدمة نظام المعلومات.
- التأزر مع بنوك المعلومات.
- الترابط بين دوائر المعلومات الداخلية.
- الترابط مع الخدمات الخارجية بطريقة مرضية.
- أمن نظم المعلومات.

ويسهم نظام المعلومات على استيعاب معلومات اليقظة الإستراتيجية، من خلال توفير استجابة مناسبة ومحاولة تحويل هذه المعلومات إلى مؤشرات قابلة للقياس في نظام المعلومات حتى يتمكن المدراء من اتخاذ القرارات المناسبة، فاليقظة الإستراتيجية هو نظام لدعم القرار يهدف إلى توفير المعلومات لصانعي القرار ومساعدتهم في عملية صنع القرار<sup>260</sup>.

<sup>258</sup> محمد رقامي، مرجع سبق ذكره، ص:37.

<sup>259</sup> Idem, p :52.

<sup>260</sup> Ayachi Haythem, L'adéquation entre le système d'information et la veille stratégique dans une activité de construction de sens, Revue Management et avenir, n° 2 ,2007, p:62.

ويمكن القول أن عملية اليقظة الإستراتيجية تسهم في قدرة أنظمة المعلومات على مساعدة القادة على البقاء متيقظين للإشارات الضعيفة والاضطرابات في بيئة المنظمة المتعلقة بالفرص، والتهديدات الإستراتيجية الناشئة.

### المبحث الرابع: أساسيات اليقظة الإستراتيجية

تعتبر اليقظة الاستراتيجية عاملا محددًا لتأقلم المنظمات وتكيفها مع الظروف البيئية المحيطة بها، لما توفره من معلومات مهمة تساهم في الأسبقية والتأثير على محيطها.

#### المطلب الأول: وظائف اليقظة الإستراتيجية

لليقظة الإستراتيجية مجموعة وظائف نستعرضها على النحو التالي:<sup>261</sup>

##### 1. الوظيفة التنبؤية (Fonction anticipative)

تعتبر هذه الوظيفة الأولى في الأساس سبب وجود لليقظة، تقوم على إثرها المنظمة بالتنبؤ بالتهديدات والفرص التي تحدث في المحيط الخارجي، من خلالها تعمل على توقع تطور الأسواق المنافسة، القوانين... الخ. فاليقظة الإستراتيجية هي الآلية التي تعمل على مراقبة كل المصادر الممكنة التي تخلق فرصا أو تهديدات، ومن خلالها فقط تتمكن المنظمة من توقع التهديدات والفرص الجديدة المحتملة وبذلك أخذ الإجراءات اللازمة اتجاهاها.

##### 2. الوظيفة الإعلامية (Fonction informative)

هي وظيفة أساسية ضمن نشاط اليقظة الإستراتيجية، إذ توفير المعلومة للمستخدمين يشكل السبب الثاني الوجود اليقظة، ولا بد أن تكون المعلومة المقدمة من قبل جهاز اليقظة في المنظمة خام أو تمت معالجتها، وتتصف بالمواءمة "la pertinence"، ويتطلب الحصول على هذه الأخيرة القيام بإجراءات التحليل، التركيب والتشكيل.

##### 3. وظيفة التحليل والتركيب (Fonction informative)

التحليل والتركيب هي وظائف أو مهام أساسية في عملية اليقظة الإستراتيجية، وبالخصوص عندما تكون المعلومة متوفرة بكثرة مهمة، تحليل المعلومات المجمععة يعني: تجزئتها للحصول على العناصر الأساسية والمهمة، والتي تدل على التغييرات المستقبلية في محيط المنظمة، بينما تركيب المعلومات المجمععة هو: تجميع المعلومات المجزأة، المتفرقة، المنقطعة وغير المتجانسة لإيجاد العلاقات والروابط بين المعلومات والبناء صورة تدل عن واقع ومستقبل محيط المنظمة.

<sup>261</sup> زواو ضياء الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 51-52.

## 4. وظيفة التشكيل (Fonction de mise en forme)

تكمن مهمة اليقظة في إعطاء شكل للمعلومات التي تم جمعها، وتحليلها وتركيبها، إذ أن جودة هذه الوظيفة يمكن أن تلعب دورا مهما في فهم دلائل ومعارف المعلومات المنشورة. ويقصد بتشكيل المعلومات المجمعة وضعها ضمن سياق متخصص (جدول- شكل- منحنى- بيان... إلخ) يسهل الوصول إليها عند ظهور الحاجة ويوضح المعنى.

## 5. وظيفة الاتصال والإعلام (Fonction d'animation et de communication)

اليقظة لا بد أن ترسل المعلومات التي تم جمعها، معالجتها إلى الأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب، فهذه الوظيفة تقوم على تشغيل شبكات اليقظة "Les Réseaux De Veille" وتحفيز الأشخاص القائمين على جهاز اليقظة الأجل تسهيل تدفق المعلومات التي تمر ضمن هذه الشبكات، هذه الوظيفة لليقظة تعمل على إيجاد آليات اتصال وتواصل فعالة بين اليقظين والأشخاص المعنيين باستغلال المعلومات، وجعلها متاحة لهم في الوقت المناسب وبالصفة الموائمة.

## 6. وظيفة تحديد الاحتياجات من المعلومات (Fonction d'identification des besoins d'information)

تشير بعض الأدبيات إلى أن اليقظة الإستراتيجية وظيفتها أيضا القيام بتحديد الاحتياجات من المعلومات التي تجيب عن توقعات المستخدمين، سواء كانت هذه التوقعات ضمنية أو مصرحا بها، بمعنى اليقظة تستخدم تقنية الاستهداف، أي تحدد نوع وطبيعة ومصدر المعلومات التي يجب الحصول عليها، أو تحدد أجزاء المحيط الخارجي التي يجب وضعها تحت الرقابة.

## المطلب الثاني: مظاهر وشروط اليقظة الإستراتيجية

لتحقيق وظائف السابقة الذكر، وجب توفر مظاهر وشروط في المنظمات لضمان فعالية اليقظة الاستراتيجية وسيتم التطرق إليها من خلال هذا المطلب.

## أولا: مظاهر اليقظة الإستراتيجية

بالنظر إلى أن اليقظة الإستراتيجية هي سيرورة منسقة تسمح للمنظمة بجمع المعلومات من البيئة الخارجية واستغلالها، فإنه يمكننا تمييز بين العديد من المظاهر التي تعكس الوجود الفعلي لنشاط اليقظة الإستراتيجية ويمكن التطرق لهذه المظاهر على النحو التالي:<sup>262</sup>

- الوسائل التقنية: فخلية اليقظة الإستراتيجية في المنظمة تتطلب توفير وسائل تقنية تتيح البحث والحصول على كافة المعلومات ومن تم معالجتها وتخزينها ونشرها وتشمل هاه المتطلبات التقنية في اعتماد المنظمة على الشبكات الإلكترونية الداخلية والخارجية "Intranet-Extranet" في تعاملاتها، بالإضافة إلى ارتكاز عملها على المواقع الإلكترونية، وهو ما يعكس حرص المنظمة على

<sup>262</sup> مروة حميدي، محمد مولود بلعيد، واقع اليقظة الإستراتيجية في شركات التامين -دراسة حالة شركة سلامة للتأمينات الجزائر -ولاية قالة وعنابة-، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 07، العدد 01، عام 2017، ص: 206-207.

البقاء على اتصال مع محيطها، وبمعنى آخر ينعكس الجانب التقني لليقظة الإستراتيجية في المنظمة من خلال اهتمامها الأخيرة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل عام، بالنظر لأهميتها في خلية اليقظة، وهنا تجدر الإشارة إلى أن الإنترنت تعتبر أحد أهم وسائل اليقظة الإستراتيجية.

- **وجود كفاءات بشرية متخصصة:** يعد وجود كفاءات بشرية متخصصة أحد مظاهر تطبيق عملية اليقظة الإستراتيجية في المنظمة، حيث يطلق عليهم اسم المتقنين، وتجدر الإشارة أن عملية ليقظة الإستراتيجية لا تنحصر على الكفاءات المتخصصة فقط فالمتقن في خلية اليقظة لا يعمل وحده بل ينتمي إلى مجموعة أو شبكة متكاملة من الأشخاص المشاركين، بالنظر أن اليقظة الإستراتيجية عملية جماعية تجعل كل فرد في المنظمة ملزماً في أن يشارك بغض النظر عن مستواه الإداري.
- ثانياً: شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية:**

كما تسعى المنظمة إلى تحقيق خمسة شروط، لتضمن بذلك فعالية اليقظة الإستراتيجية وديمومتها، وهي على النحو التالي:<sup>263</sup>

- إرادة ثابتة من قبل الإدارة، فيجب المديرون اعتبار اليقظة الإستراتيجية كوظيفة إدارية والسعي على تنفيذها شخصياً.
- اتصال داخلي جيد، وهذا من أجل انتقال المعلومة لمن يطلبها، عبر مختلف المستويات التنظيمية، وعدم احتكارها عند شخص واحد، فالليقظة الإستراتيجية عمل جماعي، وليس عملاً فردياً.
- التحكم في الوقت فعل المنظمة توفير كافة الوسائل والموارد، وتحديد الميزانية المناسبة لذلك، والحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن، عندما يكون للمنظمة، تأطير مهيكلة من طرف كفاءات ذات وظائف محددة.
- روح جماعية قوية بين مختلف الموظفين، وبين مختلف المستويات، وكذا بين مختلف إدارات، أو أقسام المستوى الواحد.

### المطلب الثالث: أخلاقيات اليقظة الإستراتيجية

يعتمد نجاح نظام اليقظة الإستراتيجية على دقة المعلومات والبيانات المستخدمة وجودها وصحتها وحدائتها، وبطبيعة الحال هناك كم هائل من البيانات أو المعلومات التي يتم استقاؤها من خارج المنظمة بطرائق ووسائل مختلفة ومتعددة، ونظراً لقوة المنافسة بين المتعاملين في القطاع هناك العديد من المنظمات تلجأ لطرائق غير قانونية، بل أكثر من ذلك تلجأ الأساليب غير أخلاقية في جمع المعلومات، لذلك وجب هنا التأكيد على أخلاقيات الإدارة وأهميتها في نظام اليقظة الإستراتيجية، وبالتالي يجب<sup>264</sup> :

<sup>263</sup> Revelli Carlo, **Intelligence Stratégique sur Internet**, Edition Dunod, Paris, 2000, p :12.

<sup>264</sup> محمد كنوش، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه في الإدارة الإستراتيجية للتنمية البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2017، ص:66.

- استخدام المعلومات الخاصة فقط عند منح الإذن.
- احترام طلب الأطراف الأخرى بشأن خصوصية المعلومات.
- عند طلب المعلومات من جهات أخرى، لا بد من شرح الغاية والغرض الذي سوف تستعمل فيه.
- وبالتالي أن أي مهمة جيدة لنظام اليقظة الإستراتيجية يجب أنه يقوم على أسس قانونية، ويستغل في إطار ما يسمح فيه القانون، غير ذلك تكون المنظمة تقوم بنشاط التجسس يعاقب عليها القانون، ويمكن لذلك أن يكلف المنظمة تكلفة مالية كبيرة جيدة وتكلفة معنوية تتمثل في المساس بسمعتها في السوق وعند الزبائن، كل هذا طبعا يصب في عكس أهداف المنظمة وهي تحقيق الربح والاستمرارية في السوق.
- كما تشير الأبحاث الأكاديمية في مجال اليقظة الإستراتيجية إلى أن وجود العديد من العوامل الحاسمة ضروري للغاية للتنفيذ الناجح لنظام اليقظة الإستراتيجية تكمن في العناصر التالية:<sup>265</sup>
- ضمان التمثيل متعدد الوظائف لأعضاء المنظمة الذين يجلسون في لجنة إدارة أنشطة المراقبة.
- ضمان تمثيل أعضاء المنظمة في مختلف المستويات التنظيمية الثلاثة التالية: إستراتيجي، تكتيكي، تشغيلي، للجلوس في لجنة إدارة أنشطة المراقبة.
- تكوين شبكة من المراقبين كبيرة بما يكفي للسماح لها بالتغذية والتطوير وسهولة الوصول إليها.
- التفاعل بشكل مستمر مع المنظمة والمديرين على وجه الخصوص، من أجل ضمان المصادقية والموارد اللازمة، وحتى استدامة أنشطة المراقبة.
- إضفاء الطابع المؤسسي على أنشطة اليقظة في المنظمة من خلال مطالبة المديرين بدمج منتجات الاستخبارات في جميع وثائق التفكير الإستراتيجي أو التكتيكي الداخلية.
- توجيه جهود اليقظة بطريقة تعطي الأولوية لتلبية احتياجات المستخدمين من المعلومات بدلاً من إنتاج تقارير المراقبة.

#### المطلب الرابع: صعوبات اليقظة الإستراتيجية:

- تواجه اليقظة الإستراتيجية عدة صعوبات قد تؤثر عليها ومن بين هذه الصعوبات:<sup>266</sup>
- **صعوبات متعلقة بالمعلومات:** تتمثل في عدد المصادر وما ينتج عنه من كم هائل للمعلومات التي قد تتداخل فيما بينها، ما يصعب من عمليات البحث والتعرف عليها، وحتى اختيار أنسبها، يضاف إلى ذلك سرعة تقادم المعلومات نتيجة التغيرات السريعة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال.
- **صعوبات متعلقة بالتنظيم:** حيث تعد المرونة غير الكافية للهياكل التنظيمية من أهم العراقيل المتعلقة بالتنظيم، فهي تحول دون بناء نظام يقظة إستراتيجية فعال يستجيب لكل تغيرات وتطورات البيئة،

<sup>265</sup> Dumas Léonard. op.cit. p :45.

<sup>266</sup> زواو ضياء الدين، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2013، ص:145-146.

- بالإضافة إلى إمكانية تدور المناخ التنظيمي الذي قد يؤدي إلى انخفاض أداء الأفراد، وكذا قدراتهم الإبداعية التي تسمح لهم بممارسة المهام الموكلة إليهم، والذي قد يؤدي أيضا لتعطل الاتصال الداخلي مما يعيق انتشار المعلومات.
- **متعلقة بالإمكانات:** تتمثل أساسا في ارتفاع تكاليف الإنشاء والاستثمار في نظام اليقظة الإستراتيجية، خاصة ما يتعلق بالجانب التقني الذي يتطلب أحدث تكنولوجيات الإعلام والاتصال، والتي تسهل عمليات تتبع وتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، بالإضافة إلى الجانب البشري الكفاء الذي يتطلب التكوين والتأهيل.
  - **متعلقة بممارسات اليقظة الإستراتيجية:** تتمثل هذه العراقيل في نقص إدراك الأفراد الفاعلين في المنظمة بأهمية المعلومات باعتبارها موردا إستراتيجيا يجب الحفاظ عليه وتمييزه، بالإضافة إلى الأداء غير التنافسي لليقظة الذي ينعكس ويؤثر على جودة الأعمال المنجزة في مختلف المراحل والأساليب، والممارسات المتبعة كما يشكل سوء استخدام المعلومات من قبل متخذي القرارات أو الجهات المعنية عائقا أمام حسن ممارسة اليقظة الإستراتيجية، والتي لا يتوقف دورها عند توفير المعلومات فقط، بل يشمل أيضا الاستخدام الأمثل لهذه المعلومات.
  - **كيفية مواجهة صعوبات اليقظة الإستراتيجية:** نجاح اليقظة الإستراتيجية مرتبط بالمتابعة وتقييم المستمر للكشف عن النقائص لمعالجتها وتحديد الإيجابيات لتفعيلها ويتضمن العناصر التالية:
  - **إنتاج المعلومة:** من خلال الحرص على مصادرها، وتوقيت الحصول عليها، وأساليب تصنيفها وتبويبها وتحليلها ممل تتناسب مع احتياجاتها وقدرات المنظمة.
  - **عرض وتداول المعلومات:** من خلال أساليب عرضها، ونظم توزيعها وتداولها، بالإضافة إلى توقيت وصولها وتناسبها مع احتياجات متخذي القرارات.
  - **حفظ وتحديث واسترجاع المعلومات:** من خلال الاهتمام بأساليب حفظها، بالإضافة إلى سهولة وانتظام تحديثها واسترجاعها.
- كما أن هناك العديد من العوامل وراء الفشل تطبيق اليقظة الإستراتيجية، يمكن حصرها على النحو

التالي: 267

- انخفاض الإمكانيات المادية والكفاءات اللازمة.
- انعدام الثقة واليقظة المفرطة.
- استخدام شبكات النفوذ الشخصية غير الرسمية.
- نشوء مناخ الصمت داخل المنظمة.

<sup>267</sup> Kamoun-Chouk Souad, *Comment convaincre de l'utilité de la veille stratégique?*, La Revue des Sciences de Gestion ,Vol.3,n°237-238 ,2009,p:199.

- تحتاج إلى جهد ووقت أكبر.
- هيمنة ثقافة تفكير فريدة من نوعها.

### المبحث الخامس: متطلبات تعزيز اليقظة الإستراتيجية من خلال إدارة الكفاءات

#### المطلب الأول: مساهمة الكفاءات في تعزيز اليقظة الإستراتيجية

جاءت مقارنة الكفاءات كامتداد لمقاربة الموارد، في ظل عدم كفاية هذه الأخيرة، حيث تفترض مقارنة الكفاءات أن أساس التفوق التنافسي للمنظمة، يكمن في امتلاكها الموارد غير الملموسة ذات الطبيعة الديناميكية، التي تظهر في صورة كفاءات، التي تمثل جوهر مقارنة المبنية على الكفاءات<sup>268</sup>.

ويرى الباحثان (Perhard & Hamel)، أن تركيز المنظمات على الكفاءات الإستراتيجية يتم من خلال التعلم الجماعي الذي بدوره يؤدي إلى إنشاء أنظمة متكاملة تعزز التنسيق والتكامل بين وسائل الإنتاج ومختلف التكنولوجيات المتوفرة، هذه الميزة لا يمكن للمنافسين تقليدها.

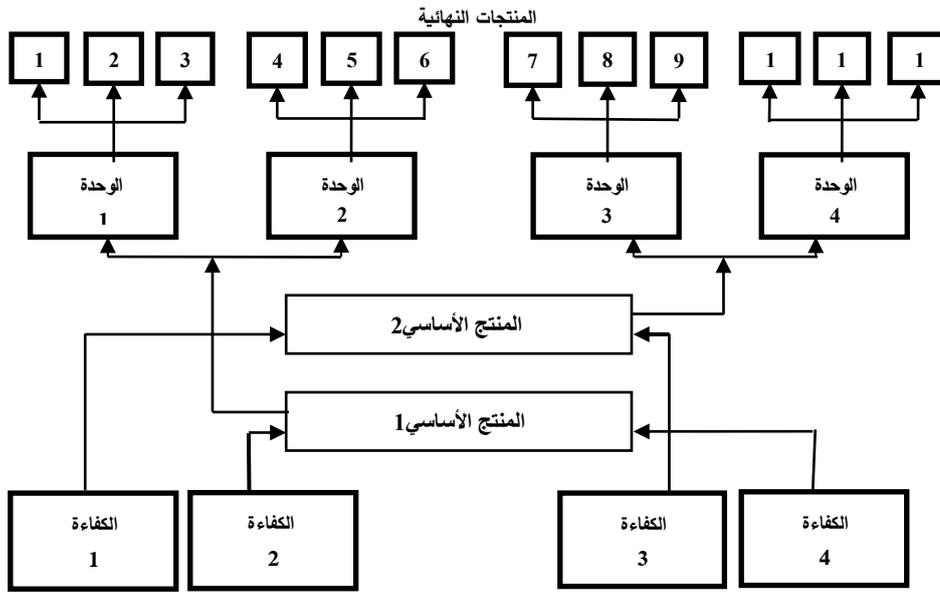
وبذلك أصبحت الكفاءة الأساسية أكثر أهمية بمرور الوقت بالنسبة للمنظمات: يحدد بعض الباحثين الكفاءة بعبارة موجزة وجيزة: "إنها القدرة على العمل بكفاءة داخل بيئة الأعمال والاستجابة للتحديات"<sup>269</sup>.

ولتصور نموذج الكفاءات اعتبر (Perhard & Hamel) المنظمة مثل الشجرة (جذور - أغصان - ثمار - أوراق) حيث تركز المقاربة على كون الجذع والأغصان الرئيسية هي المنتجات القاعدية، فإن "نظام الأشجار" المترابط يستند إلى جذوره، وهي الكفاءات الأساسية، التي تعتبر الأساس لتحقيق الأداء التنافسي المستدام. والشكل التالي يوضح شجرة الكفاءات حسب الباحثان "Perhard & Hamel" كالآتي:

<sup>268</sup> حسيبة جبلي، دور الكفاءات والموارد غير الملموسة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020، ص:166.

<sup>269</sup> Chen Yu-fen, Tsui-chih Wu, An empirical analysis of core competence for high-tech firms and traditional manufacturers, Journal of Management Development, Vol. 26, n°2, 2007, p :159.

الشكل رقم (19): شجرة الكفاءات حسب "Perhard &amp; Hamel"



**Source:** Prahalad Coimbatore, Hamel Gary, *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, Vol.68, n°3 ,1990, p:5.

من خلال هذا الشكل أعلاه يتضح أن الدور الكبير الذي تؤديه الكفاءات بالنسبة للمنظمات الحديثة يتجلى بشكل خاص في كونها المصدر أو المنبع الأساسي للقيمة المقدمة للزبون الممثلة في المنتجات النهائية، مع الإسهام الواضح للمنتجات القاعدية في ذلك والتي تمثل حلقة الوصل بين الكفاءات التنظيمية والمنتجات النهائية، وهي بذلك تعبر عن المركبات والمكونات الأساسية التي يمكن أن يضمها المنتج بناءً على نوع الكفاءات الداخلة في تشكيله، ليتم بعد ذلك تحديد القطاعات المندرجة ضمنها أو ميادين الأنشطة الإستراتيجية التي يمكن أن تضمها بناءً على مكوناتها الأساسية.

وبالتالي فإن الكفاءة هي نتيجة التوفيق بين الموارد، ومعرفة كيفية تعبئة والتنسيق بينها، مما يدفع إلى البحث عن الشخص المالك لهذه القدرة والمعروف عند الاقتصاديين بالاحترافي "Le Professionnel"، حيث تتجسد الكفاءة من خلال: <sup>270</sup>

- **معرفة كيفية التعبئة:** فامتلاك المعارف غير كاف، حتى نقول بأن هذا الموظف كفء، وإنما يجب أن يكون قادراً على تشغيلها بالطريقة المناسبة، وفي الظروف الملائمة.
- **معرفة كيفية التنسيق:** فعلى الموظف الكفاء أن يعرف انتقاء العناصر الأساسية في دفتر الموارد، وكيفية تنظيمها واستعمالها لتحقيق نشاط مهني، بمعنى آخر أن تكون له قدرة على اختيار الكفاءة المناسبة (دراية فنية أو سلوك مناسب لمعالجة وأداء المهنة الملزم بها).
- **معرفة كيفية التحويل على أساس أن الكفاءات قابلة للتحويل أو التكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالات مختلفة قصد الأداء الجيد.**

<sup>270</sup> رحيل آسية، مرجع سبق ذكره، ص:73.

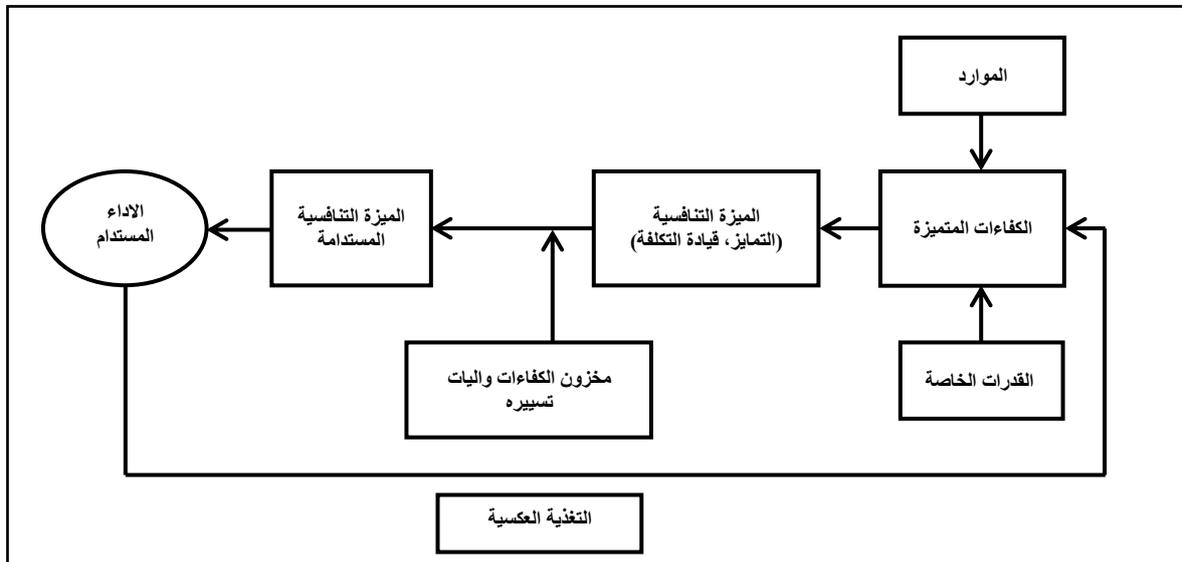
- دراية فنية معترف بها ومجربة: يفترض في الكفاءة أن يكون مصادقا عليها من طرف المحيط وقابلة للامتحان في الواقع، خاصة أنه لا يمكن ملاحظتها إلا عند تشغيلها من طرف الموظف.

وجدير بالذكر، أن مصطلح الكفاءات والموارد مفهومان مختلفان لكنهما مترابطان ومتكاملان، ذلك أن الكفاءات تحتاج إلى الموارد لتوظف وتبرز، كما أن الموارد بشقيها الموارد ملموسة وغير ملموسة تتم تعبئتها بواسطة الكفاءات، وقد ورد مصطلح الكفاءة في أغلب وأشهر كتابات مقاربة الموارد، مترادفين أحياناً ومكملين لبعضهما أحياناً أخرى، فمختلف أشكال الموارد الإستراتيجية مهما كان المظهر الذي تتجلى به في المنظمة تكنولوجيا نظم المعلومات طرق الاتصال... ترتبط بكيفية ما بالكفاءات، لأن نشوء هذه الأصول وتطورها ما هو إلا انعكاس لكفاءات الموارد البشرية ككفاءات فردية أو جماعية) <sup>271</sup>.

ولا بد أيضاً من التفريق بين الموارد والقدرات التي تؤدي إلى إيجاد هذه الكفاءات، فقد تمتلك المنظمة الموارد المتفردة ذات القيمة العالية، لكن إذا لم تمتلك القدرة على استغلال تلك الموارد المتفردة بفعالية فقد تفشل في تكوين وترسيخ عنصر الكفاءة التمييزية، كما لا تحتاج المنظمة إلى الموارد المتفردة ذات القيمة العالية من أجل إرساء الكفاءة التمييزية، طالما أنها تستحوذ على قدرات لا يمتلكها منافسون آخرون، وعليه فامتلاك المنظمة للكفاءات يتطلب إما مورد متفرد ذو قيمة عالية، إضافة إلى القدرات الضرورية لاستغلال هذه الموارد، أو قدرات متفردة على إدارة الموارد العادية <sup>272</sup>.

والشكل الموالي يوضح مساهمة الكفاءات في إنشاء القيمة.

الشكل رقم (20): العلاقة بين الموارد والقدرات والكفاءات



**Source:** Zhang Yan B. **Development of a structured framework for core competence evaluation in the manufacturing and service industries**, Diss, Sheffield Hallam University, United Kingdom, 1999, p26.

<sup>271</sup> شرياف وحيدة، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

<sup>272</sup> حسيبة جبلي، مرجع سبق ذكره، ص: 158.

هذا الواقع الجديد جعل من التسيير الفعال للتغيير أحد الصعوبات الأساسية التي تواجهها المنظمات حيث أضحى التكيف السريع للمنظمة مع مستجدات المحيط مسألة مصيرية يتحدد على أساسها البقاء أو الزوال، كما أن سرعة وتعدد التغيرات وضعت كفاءات المديرين والمستخدمين على المحك، وغيرت كل المعطيات والقواعد التي حكمت أنظمة العمل والتسيير، وفرضت أساليب تسيير حديثة منها نظام اليقظة الإستراتيجية، وهو نظام تكون المنظمة من خلاله في استماع ويقظة دائمين للبيئة التنظيمية، بحيث تلعب معلومات اليقظة دورا مهما لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين، وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمنظمة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، فالمنظمة من خلال نظام اليقظة الإستراتيجية تكون قادرة على رد الفعل السريع ولبلوغ ذلك ينبغي الاعتماد على الكفاءات والمواهب، إذ يتطلب نجاح نشاط اليقظة وجود مديرين وعمال على درجة عالية من المهارات في جمع المعلومات الاستباقية أو ما يسمى بالإشارات الضعيفة وتحليل ومعالجة هذه المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة، كما تساهم الكفاءات في نجاح عملية التردد البيئي بتكاليف أقل وهذا من خلال تخفيض الوقت والتركيز على الأحداث الخارجية المهمة فقط والتي تؤثر بشكل مباشر على نشاط المنظمة، وكذا تساهم الكفاءات في مواجهة حالات عدم التأكد البيئي من خلال ابتكار وتطوير أساليب وطرق للتنبؤ مما يزيد من قدرة المنظمة في التكيف مع بيئتها<sup>273</sup>.

فاليقظة الإستراتيجية هي عملية هدفها الأساسي اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وتأخذ هذه العملية شكل مجموعة من الإجراءات المتكاملة، باستخدام الموارد البشرية وبالأخص الكفاءات والموارد المادية وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى الأدوار والوظائف الأساسية لتسيير اليقظة الإستراتيجية لكل مرحلة من مراحل العملية، التي تستند إلى دور الكفاءات في إنجاحها بحيث أصبح اندماجهم في هذه العملية أمرا جديا ضروريا<sup>274</sup>. ويرى الباحثان (Zouhair & Salvetat) أن اليقظة الإستراتيجية هو نهج جماعي، يعمل على توفير كافة الوسائل والآليات لتشجيع جميع الموظفين كل حسب وظيفته على إجراء اليقظة الإستراتيجية<sup>275</sup>، في نفس الإطار يشدد (Rouach) بأن اليقظة الإستراتيجية عملية جماعية تشمل كافة المستويات التنظيمية في المنظمة ومهما كانت وظيفة الموظف التي يؤديها<sup>276</sup>. وفي الشكل التالي سيتم عرض البنية التحتية لليقظة الإستراتيجية:

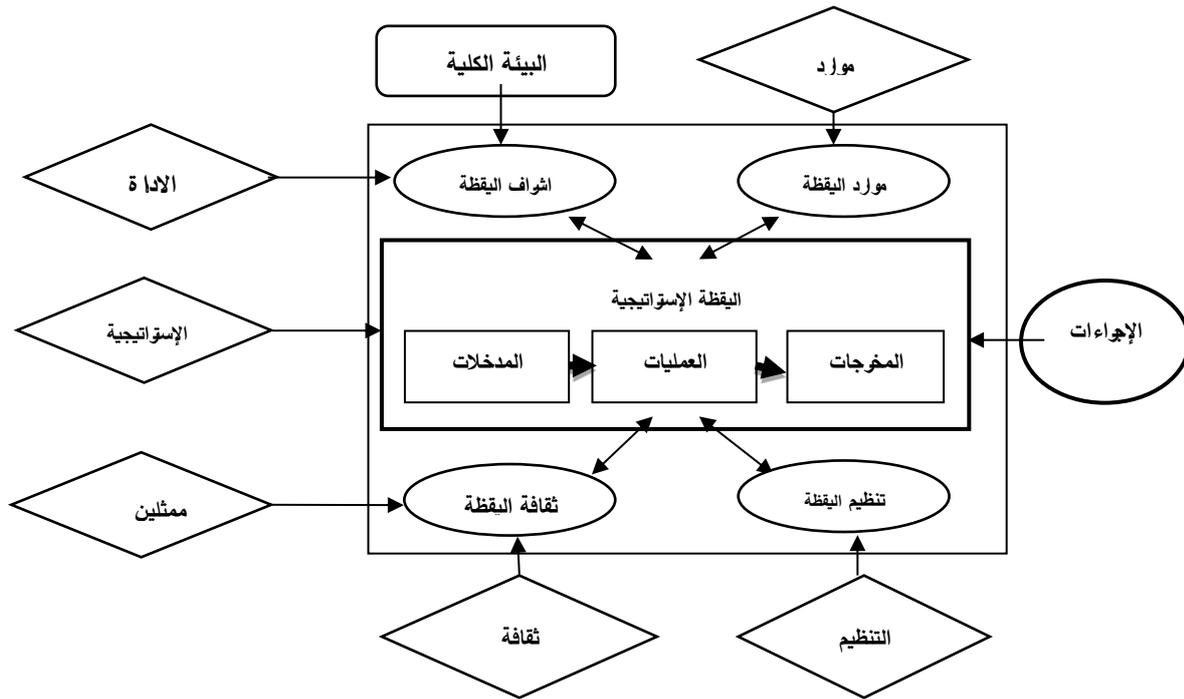
<sup>273</sup> علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص:156.

<sup>274</sup> Knauf Audrey, Amos David, **Vers une meilleure caractérisation des rôles et compétences de l'infomédiaire dans le processus d'intelligence économique**, 2004, consulté le 02/01/2023, <https://inria.hal.science/file/index/docid/52216/filename/vsst2004.doc>, p:3.

<sup>275</sup> Salvetat David, Zouhair Laarraf, Les acteurs de l'intelligence économique dans les entreprises : le cas des entreprises européennes de hautes technologies, Revue Française de Gestion Industrielle, Vol.34, n°2, 2015, p :71.

<sup>276</sup> Daniel Rouach, **la veille technologique et intelligence économique que sais-je ?**, cinquième édition, presse universitaires de France, P.U.F, Paris, 2010.

الشكل رقم (21): البنية التحتية لليقظة الإستراتيجية



**Source :** Brouard, François, **Une recherche-action pour diagnostiquer les pratiques de veille stratégique des PME**, Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol .20, n°1 ,2007, p18.

وجدير بالذكر، أنه لا يمكن ممارسة اليقظة الإستراتيجية بدون مشاركة الموظفين الذين يشكلون المنظمة إذ تعمل السياسات الإدارية على زيادة الوعي وإضفاء الشرعية على اليقظة الإستراتيجية مع الموارد البشرية، إذ تحتاج اليقظة الإستراتيجية إلى الكفاءات ذوي المعارف والمهارات لتنفيذ ممارسته، من الضروري إعطاء أهمية كبيرة لبناء الكفاءات وخاصة الذين يشغلون مناصب عليا في المنظمة<sup>277</sup>.

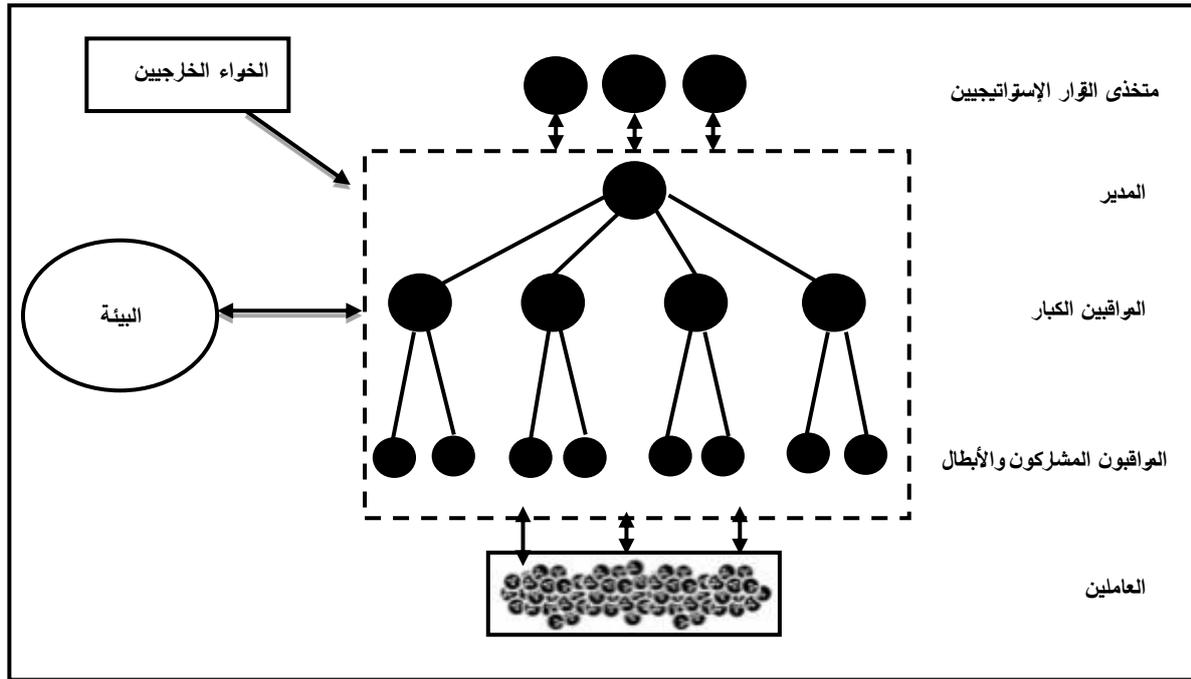
يعتبر المتيقظ أحد ممثلي عملية اليقظة وهو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج منظمته، وتتجلى مهمته الأساسية في كشف الفرص والتنبه عن المخاطر المحدقة بالمنظمة.

والمتيقظ لا يعمل وحده، بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية، حيث تقوم عملية اليقظة على أساس العمل الجماعي<sup>278</sup>. كما يبينه الشكل التالي:

<sup>277</sup> Salvetat David, Zouhair Laarraf, **Op cit**, p :71.

<sup>278</sup>رتيبة حديد، نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص: 193.

الشكل رقم (22): ممثلو عملية اليقظة



**Source :** Michel Cartier, *La veille intégrée : Comment gérer le changement grâce aux stratégies d'innovation*, p:37, Disponible sur : <https://docplayer.fr/storage/24/3931230/3931230.pdf>

نلاحظ من الشكل السابق أن جماعة اليقظة تتكون من الممثلين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة، ويمكن حصر ممثلي اليقظة في الجدول الآتي مبرزين دور وخصائص كل واحد منهم.

الجدول رقم (3): دور وخصائص ممثلي اليقظة الإستراتيجية

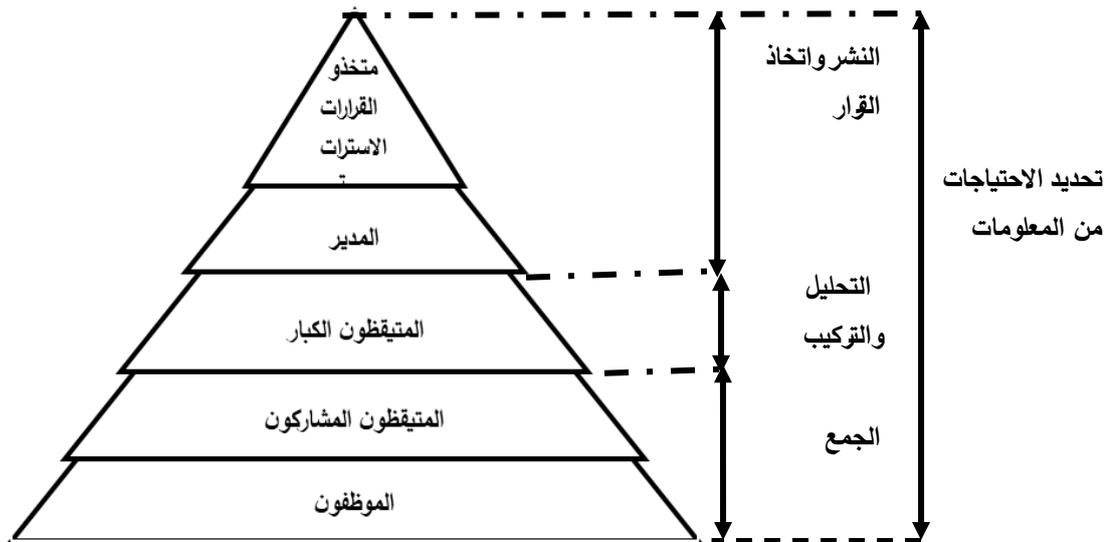
الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد جيد لأهداف المنظمة</li> <li>- معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمنظمة.</li> <li>- تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات،</li> <li>- ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات.</li> <li>- البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمنظمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- متخذو القرارات الإستراتيجيين</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي.</li> <li>- مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية</li> <li>- معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات.</li> <li>- القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير إستراتيجيا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- همزة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجيين وجماعة اليقظة، الإعداد والإشراف على دفتر الشروط</li> <li>- مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المدير</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على التحليل والتكريب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل، تركيب وترجمة المعلومات.</li> <li>- المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المتيقظون الكبار</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد مصادر المعلومات.</li> <li>- استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المتيقظون</li> <li>- المشتركون</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع).</li> <li>- إضافة إلى روح الفضولية</li> <li>- الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية، مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم</li> <li>- قدرة التحكم في فائض المعلومات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة، كاتب السر، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع، حيث يقدمون بذلك دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات.</li> <li>- كما يوجد من يقدم الدعم التقني المسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمال</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نشاط حيوي دائم في العمل.</li> <li>- روح عمل جماعة عالية.</li> </ul>		

**Source :** Knauf Audrey, & Amos David, **Vers une meilleure caractérisation des rôles et compétences de l'infomédiaire dans le processus d'intelligence économique**, Veille Stratégique Scientifique & Technologique-VSST'04, 2004, p:4.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الممثلين المذكورين في الجدول السابق لهم صلة مباشرة بعملية اليقظة، ولكن نتائج هذه العملية لا تبقى حكرا عندهم وإنما لجميع الموظفين في المنظمة لهم الحق في معرفة تلك النتائج، وبما أن لهم مهارة مهنية والخبرة، لكن لا يمنع ذلك من مشاركة جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية في هذه العملية.

الشكل رقم (23) : مراحل اليقظة الإستراتيجية حسب الممثلين



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

خير الدين تشوار، اليقظة التنافسية وأهميتها في المؤسسة: حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 46، العدد 3، سبتمبر 2009، ص 280.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن جميع الممثلين اليقظة تبعا لمستوياتهم التنظيمية في تحديد الاحتياجات من المعلومات، ثم تأتي بعدها عملية جمع المعلومات ويتكفل بها جانب من العمال وفئة المُتَيْقِظِينَ المشتركين، بينما في المرحلة الثالثة وهي من مهام المُتَيْقِظِينَ الكبار، وأخيرا المرحلة الأخيرة يتم نشر المعلومات واتخاذ القرار من طرف كل من المدير ومتخذي القرارات الاستراتيجية.

ويحدد (Drevon) الأدوار الفاعلين في عملية اليقظة الاستراتيجية على النحو التالي: <sup>279</sup>

- يستخدم المتعقب البيانات الأولية والثانوية لتلبية احتياجات صانع القرار من المعلومات؛
  - يقوم المحلل بإنشاء معرفة العمل لصانع القرار من المعلومات التي يجمعها المتعقب؛
  - يستمع أعضاء المنظمة، الذين يشاركون في اليقظة الاستراتيجية، ويتبادلون اكتشافاتهم مع الجهات الفاعلة الأخرى داخل المنظمة؛
  - يحتاج العميل "صانع القرار"، إلى المعرفة لاتخاذ القرارات؛
  - يقوم مدير اليقظة الاستراتيجية، والذي يطلق عليه مصطلح "البطل"، بعملية تخطيط وتوجيه وتنظيم ومراقبة جهود اليقظة الاستراتيجية للمنظمة؛ وأيضا القدرة على التأثير على صناع القرار.
- وفي هذا الصدد قسم (D. Rouach) رجال اليقظة إلى خمسة الأنواع والشكل التالي يوضح ذلك.

#### الجدول رقم (4): رجال اليقظة

محارب	شخص نشيط جدا ولا يدخر أي جهد، عمله يتم بشكل مستمر ودائم.
مهاجم	شخص يملك الإمكانيات ونشط وفي حالة استعداد دائم.
نشط	شخص يملك إمكانيات محدودة ومهامه تركز على تتبع المنافسين فقط.
متفاعل	شخص ينشط فقط عندما يهاجم.
النائم	شخص عديم النشاط.

**Source :** Rouach Daniel, *La veille Technologique et intelligence Economique*, 3<sup>ed</sup> Universitaires de France, Paris, 2005, p :70.

بالإضافة فإن فرز وتحديد مختلف الوسائل التكنولوجية (معدات وتقنيات المرتبطة بكل مرحلة من مراحل عمليات اليقظة الإستراتيجية-الجمع- المعالجة- التخزين النشر والتوصيل) يتطلب كفاءات علمية وتقنية مهمة ومتخصصة في مجال تكنولوجيات المعلومات، لأن التسميات معقدة الاستخدام يتطلب تكويننا خاصا، كما أن حقيقة تكنولوجيا المعلومات لم تتوقف عن التوسع، خصوصا بسبب التطور المتسارع والهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما أن الأبحاث والتطورات التكنولوجية أوجدت للمنظمة عددا غير منتهى من الوسائل

<sup>279</sup> Drevon Elsa, *La veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec : une étude de cas multiples*, Diss, Université de Montréal, Canada, 2021, p :54.

ذات الطبيعة التكنولوجية التي يمكن استخدامها من أجل الحصول على مزايا الوقت التكلفة الجهد، وكذلك تقليل الأخطاء<sup>280</sup>.

وحتى تساهم الكفاءات في تحقيق هدف اليقظة يجب أن تتسم بالخصائص التالية:<sup>281</sup>

- **مساهمة الموارد في خلق القيمة:** إن الطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهم وقدراتهم تجعل مساهمتها في خلق القيمة متباينة، فمثلا بقدر ما نجد أن المستخدمين كانوا أكفاء ومجندين بقدر ما كان أدائهم جيدا وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة، وبقدر ما تمتلك منظمة ما مستخدمين جيدين (**Performants**) ذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من الرأس المال البشري قيما ومميزا.
- **أن تكون الكفاءات نادرة:** وليكون المورد مصدرا للميزة التنافسية وجب أن يكون قادرا وآخذا بعين الاعتبار التباين للقدرات الذهنية أو الإدراكية في الموارد البشرية، فإن تلك التي تمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة، فالمشكل الأساسي الذي تعاني منه المنظمات الاقتصادية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد المتسم بالتنافسية الشديدة هو ذلك النقص الكبير في الكفاءات البشرية المتخصصة والمؤهلة، وبالتالي فإن المتاحة منها يمثل للمنظمة التي تمتلكها وتستخدمها ميزة تنافسية في حد ذاتها.
- **يجب أن تكون هذه الكفاءات غير قابلة للتقليد:** إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات البشرية ما يلي:
  - طبيعة ثقافة المنظمة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة.
  - صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المنظمة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.
  - صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة. وتجدر الإشارة إلى أنه حتى في حالة توصل منظمة ما إلى استقطاب كفاءات المناسبة من خلال تقديم حوافز مغرية، فإن الكفاءات البشرية ليست متحركة بسهولة وبشكل تام بسبب تكلفة الإحلال والاستقطاب المرتفعة، وكذا صعوبة تحقيق نفس التعاضد والتآزر (**La Synergie**) داخل المنظمة المستقطبة.
- **عدم قابلية الكفاءات للإحلال:** فحتى تكون الكفاءات البشرية مصدرا للميزة من خلال نظام اليقظة فإنه يجب ألا يكون قابلا للتبديل مورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المتبناة من قبل المنظمة، فالكفاءات البشرية تأتي من الموارد النادرة غير القابلة للتحويل، إلا أن الميزة التنافسية المحققة يصعب

<sup>280</sup>زواو ضياء الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

<sup>281</sup>سمالي يحضيه، بلالي محمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09-10 مارس 2004، ص: 188.

- استمرارها في حالة تبديل وعدم الاحتفاظ بالكفاءات التي ساهمت في خلقها<sup>282</sup>.
- ولتطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية يجب الأخذ بعين الاعتبار مستويات الكفاءات التالية:<sup>283</sup>
- الكفاءات غير منضبطة داخل المنظمة.
  - الكفاءات التي يتطلب المزيد من التعلم والتدريب والدعم.
  - الكفاءات البارعة والمحترفة.
- ويمكن القول أن الكفاءات لها أهمية كبيرة في مساهمة في تعزيز اليقظة الإستراتيجية، وهذا ما يتجلى من خلال سيرورة اليقظة الإستراتيجية والموضحة في المطلب التالي:

### المطلب الثاني: مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية عملية مستمرة تتألف من عدة خطوات ضرورية يتم تطبيقها على جميع أنواع اليقظة، كما أن هناك اتفاق بين مختلف الباحثين حول نموذج سيرورة اليقظة الإستراتيجية، من خلال النموذج المقدم من (Humbert Lesca) وهو يشمل أربع مراحل رئيسية وهي:

#### أولاً: تحديد الاحتياجات من المعلومات

وتتمثل هذه المرحلة الأولى، المعروفة أيضاً باسم "الاستهداف"، وهي خطوة أساسية في عملية الرصد، وتهدف إلى تحديد نطاق واتجاه الرصد، وتحديد أولويات مجالات أو محاور الرصد وفقاً لأهميتها بالنسبة للمنظمة، ويجب تحديث الاحتياجات من المعلومات بشكل دوري وإلا فشل نظام اليقظة.

وفقاً لـ ماريز ساليس (Maryse Salles)، يمكن تقسيم تحليل الاحتياجات إلى أربعة أنواع من المهام، وهي:<sup>284</sup>

- جمع الاحتياجات: تعتبر هذه المهمة في غاية الصعوبة، بحيث أن صانعي القرار لا يستطيعون دائماً شرح عملية صنع القرار لديهم وبالتالي تحديد المعلومات التي يحتاجونها.
  - هدف الاحتياجات من المعلومات: الهدف هو الحصول على رؤية شاملة للاحتياجات وتحديد أهميتها بالنسبة للمنظمة.
  - السيناريو: تتضمن هذه الخطوة تحديد تصور وشكل المعلومات لتلبية الاحتياجات المحددة.
  - المصادقة: تتضمن هذه الخطوة الموافقة وإعطاء صفة الشرعية للتصور المقترح للاحتياجات التي تم تحديدها وتتم عملية الموافقة من قبل الأشخاص المعنيين (الخبراء - صناع القرار... إلخ).
- وبالتالي تتضح أهمية هذه المرحلة، حيث لا يمكن أن تبدأ دورة وسيرورة عملة اليقظة بصورة ملموسة إلا بعد هذه المرحلة.

<sup>282</sup> علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص: 120-123.

<sup>283</sup> Meyrat Sébastien, *op cit*, P :6.

<sup>284</sup> Marjorie Paillier, *Les PME et l'intelligence économique : l'action Offensi'Veille*, Sciences de l'information et de la communication, Université Charles de Gaulle, Lille 3, 2007, p:18.

## ثانيا: البحث وجمع المعلومات

وهذه المرحلة الثانية، التي يتوقف نجاحها بوضوح على فعالية المرحلة السابقة، مكرسة في تحديد مصادر المعلومات التي يحتمل أن تلبي الطلب الذي يتعين على المنظمة القيام بها، بالإضافة إلى البيئة التي يتعين فحصها باستمرار، فغالبًا ما تكون المعلومات التي تحتاجها المنظمة متاحة في مكان ما، ويتم جمع المعلومات بواسطة نوعين من المعلومات هما: <sup>285</sup>

**المصادر الرسمية:** تشمل المصادر الرسمية نوعين من المصادر مصادر داخلية يمكن الوصول إليها بسهولة مثل الصحافة، الكتب وسائل الإعلام، تقارير، قواعد البيانات، الدراسات... إلخ. أما المصادر الخارجية فيتم جمع المعلومات من خلال الشبكة الداخلية - الإنترنت - للمنظمة ويمكن أن يشمل دراسات حول المنافسين، دراسات مختلفة، نشرات إخبارية وغيرها.

**المصادر غير الرسمية:** تشمل جميع المصادر التي لا تنتمي إلى المصادر المذكورة أعلاه، وهي بشكل عام قد تشمل الزبائن، الموردين، المعارض التجارية، المنافسين، الاتفاقيات وغيرها. ويرى (Miaux) أن المصادر أكثر فائدة بالنسبة للمنظمات، من خلال توفير المعلومات الضرورية في الوقت المناسب ومن مصادر متعددة يساهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية هذه المصادر يمكن تميزها على النحو التالي: <sup>286</sup>

- **المعلومات البيضاء:** معلومات يسهل الوصول إليها بصورة قانونية (وسائل الإعلام والأحداث التجارية).
- **المعلومات الرمادية:** معلومات يمكن الوصول إليها بصورة قانونية، ولكنها تتميز بصعوبات في معرفة وجودها أو الوصول إليها (قاعدة البيانات - ومقابلات الخبراء - والأسواق الخارجية... إلخ).
- **المعلومات السوداء:** معلومات مقيدة يحظى الوصول إليها أو استخدامها بحماية صريحة؛ وهو يتطلب الحصول على إذن قانوني (شراكات، نقابات).

## التعقب وجمع المعلومات

## 1. تعريف التعقب

التعقب عملية تطوعية واستباقية يحصل من خلالها الحصول أعضاء المنظمة على معلومات استباقية أو إنتاجها أو التسبب فيها أو إبرازها، وتعني كلمة "التعقب" أن المعلومات ذات الأهمية الكبيرة من معلومات اليقظة لا تأتي عن طريق الصدفة، من الضروري بذل الجهود من أجل تعقب هذه المعلومات، ولهذا يسعى الأفراد المكلفون بعملية التعقب بكل مجهوداتهم من أجل ايجاد معلومات اليقظة الإستراتيجية <sup>287</sup>.

<sup>285</sup> Miaux Jean-François, **Op cit**, p :32.

<sup>286</sup> Idem, p :30-31.

<sup>287</sup> Janisse-Muniz Raquel, et al, **Veille Anticipative Stratégique, Intelligence Collective (VAS-IC)**, La Revue des Sciences de Gestion, n°2 ,2006, p :21.

## 2. أنواع التعقب

- يتم التمييز بين نوعين من التعقب وذلك بحسب مصادر المعلومات المتصلة بالمكلفين بتعقبها:<sup>288</sup>
- **التعقب المستمر أو الثابت:** هؤلاء منتبعون يعملون بدوام كامل في المنظمة، وتتمثل مهمتهم الأساسية في تتبع المعلومات من مصادر رسمية في شكل (قواعد المعطيات- الإنترنت... إلخ).
  - **التعقب الميداني:** والذي يقوم به المتعقبون المتجولون، ويتميز هؤلاء المتعقبون بأنهم يعملون بدوام جزئي ويكونون في اتصال دائم مع الزبائن، الموردوين المنافسين المخابر، المعارض... إلخ، من أجل الحصول على المعلومات المناسبة والتي تتكون أساسا من المعلومات الحسية (سمعية- بصرية- لمسية- ذوقية). تجدر الإشارة أن المتعقبين للمعلومات، يجب أن يمتلكوا المهارات اللازمة ليكون قادرين على ذلك ومن بينها القدرة على:<sup>289</sup>

- تحديد مصادر المعلومات وتقييمها ومراقبتها.
  - تحديد أنسب المصادر للطلب.
  - استخراج المعلومات في مواعيدها المحددة أو بشكل دوري.
  - مراقبة المعلومات التي تم جمعها.
  - القدرة على معالجة وتحليل المعلومات فكريا.
  - تنسيق معلومات أكثر تفصيلاً في شكل ملخص، تقرير، نظرة عامة على الصحافة... إلخ.
- بالإضافة، يحتاج المتعقبون أيضاً إلى عدد من المهارات التقنية من أجل إنجاز مهامهم.

## اختيار المتعقبين

- المتعقبون لهم أهمية بالغة في نجاح اليقظة الإستراتيجية في المنظمة ولهذا فإن عملية انتقاء المتعقبين تقوم على أساس عدة معايير يمكن ذكر منها ما يلي:<sup>290</sup>
- **معيار الهدف:** تعتبر نقطة بداية عملية الانتقاء، والمتمثلة في هدف اليقظة الإستراتيجية بمعنى محاولة الإجابة عن السؤال "من هو المعني؟ وبماذا؟" أي المتعاملون؟ ومع أي الموضوعات؟
  - **معيار مصادر المعلومات:** وهو محاولة الإجابة عن السؤال، من هو الذي يكون في اتصال دائم مع مصدر المعلومات طبقاً لأنشطته المعتادة؟
  - **معيار الشخصية:** من خلال معرفة ما هو الأسلوب المعرفي للشخص وهل هذا الأسلوب مناسب للتعقب للمعلومات؟

<sup>288</sup> Humbert Lesca, op.cit,2003, p : 128.

<sup>289</sup>Marie-Laurence aron-Fasan, & Humbert Lesca, **Projets de mise en place d'une veille anticipative : cas de six organismes du secteur public français**, Système d'Information et Management, 2012, Vol. 17, n° 2, p :28.

<sup>290</sup> علاوي نصيرة، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015، ص:64-65.

- معيار العدد: يعتبر عدد المتعقبين المعنيين رسمياً، نتاج التفكير والموارد التي تريد المنظمة أن تركزها لليقظة الإستراتيجية حيث ليس باستطاعة كل عضو في المنظمة أن يكون متعباً، فالمنظمة التي تحتوي على مائة شخص، نادراً ما سيتجاوز عدد المتعقبين بها اثنتا عشر مثلاً.
  - معيار التحفيز: حيث أن المتعقب الذي سيتم اختياره يجب أن يبين اهتمامه ورغبته وتعلقه بهذه المهمة.
- تكوين المتعقبين:**

اليقظة هي وظيفة لا يمكن ممارستها إلا في إطار متعدد التخصصات، يستلزم ضرورة خضوع إلى التدريب الجماعي لتعزيز قدرة الموظفين على ممارسات اليقظة<sup>291</sup>، ويجب أن يكون المتعقب قادراً عليه معرفة ثلاثة عناصر أساسية هي:

- الوصول إلى مصادر المعلومات المعروفة.
- اختيار المعلومات.
- اكتشاف مصادر جديدة للمعلومات.

ولهذا يجب تكوين المتعقبين حتى يتمكنوا من القيام بمهامهم بشكل صحيح وفعال، ويتضمن التكوين ما يلي: <sup>292</sup>

- التدريب على الانتباه على الإدراك والفهم وتوسيع مجالات الرؤية.
- التدريب على سلوك الفضول والاستجواب والتوسع إلى أبعد مما قد يكون وراء ذلك.
- التدريب على التحول من الفرد إلى الجماعة، أي التطور نحو الذكاء الجماعي.
- التدريب على استعمال المعلومات المفيدة ولأي نشاط تقوم به المنظمة.
- التدريب على اكتشاف الخاصية الاستباقية (المبكرة) للمعلومة.

ففي دراسة أجريت في الصين أشار الباحثان (Tao & Prescott) أن التدريب على تحليل المعلومات الإستراتيجية عاملاً رئيسياً ومحدداً في نجاح ممارسة الذكاء التنافسي-اليقظة الإستراتيجية-<sup>293</sup>.

### ثالثاً: تحليل ومعالجة المعلومات

بعد مرحلة الجمع والحصول على المعلومات يتكون لنا رصيد خام من المعلومات، بعدها تأتي المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل ومعالجة المعلومات وتهدف هذه المرحلة إلى فرز المعلومات والإبقاء على المعلومات الأساسية والتي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار<sup>294</sup>.

<sup>291</sup> Bourcier-Desjardins, R., et al. **Op cit**. P :66-67.

<sup>292</sup> Humbert Lesca, **op cit**,2003, p :103.

<sup>293</sup> Tao Qingjiu, & John E Prescott China, **Competitive intelligence practices in an emerging market environment**, Competitive Intelligence Review: Published in Cooperation with the Society of Competitive Intelligence Professionals, Vol.11, n°4 ,2000.

<sup>294</sup> علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص:65.

## 1. انتقاء المعلومات

## أ- تعريف انتقاء المعلومات

تشير عملية انتقاء المعلومات إلى فرز وفحص المعلومات الهامة والضرورية من الكم الهائل من المعلومات التي تم الحصول عليها أثناء عملية التعقب والتي تهتم أعضاء ومسؤولي اليقظة الإستراتيجية، وتكمن أهمية هذه العملية في أنها تحصر عملية اليقظة الإستراتيجية، كما يجب عدم المبالغة في الانتقاء فقد يؤول إلى تضيق وإفراغ عملية اليقظة الإستراتيجية من محتواها، إذ يعتبر نجاح عملية الانتقاء من مسؤولية الأفراد المكلفين بعملية الانتقاء، وهذا يحتاج إلى جهد وعمل جماعي لنجاح العملية، وهذه العملية تمر بمرحلتين:<sup>295</sup>

- المرحلة الأولى: الانتقاء الفردي الذي يقوم به المتعقبون خلال ترصدهم المعلومات.
- المرحلة الثانية: الانتقاء الجماعي بعد وصول المعلومات إلى الأشخاص المكلفين، يقومون بعملية الانتقاء بأنفسهم إذا كان لديهم التكوين المناسب، أو يمكن الاستعانة بالخبراء الخارجيين.
- من أجل القيام بعملية الانتقاء يتوجب احترام معيارين:<sup>296</sup>
- طابع الاستباقية للمعلومة: تكون المعلومة استباقية إذا كانت ترجمتها تسمح باستشعار وقوع حدث مستقبلي محتمل، ويمكن الإشارة إلى نوعين من المعلومة الاستباقية:
- المعلومات المحتملة: هي المعلومات التي تعطي ترجمتها استعلام حول قدرات المتعامل المستهدف بهدف تحليل وتقييم القدرة على العمل في الحاضر والمستقبل، مثلاً إذا كان المتعامل المستهدف منافس من المهم جداً الاستعلام حول قدراته المالية، الابتكارية... إلخ.
- إشارات الإنذار المبكرة: هي المعلومات التي ينتج عن ترجمتها التنبؤ بوقوع حدث محتمل له تأثير مستقبلي على المنظمة.
- طابع العلاقة بمعلومة اليقظة الإستراتيجية: يعني مدى صلة المعلومة التي تم جمعها بالمعلومات التي تخص اليقظة الإستراتيجية، ومدى منفعتها الحالية أو ممكنة لمتخذي القرار.
- وفي الأخير يكون نتائج هذه العملية عبارة عن قائمة المعلومات الأساسية والمفيدة لعملية اليقظة الإستراتيجية.

## ب- المكلف بعملية الانتقاء

الشخص المسؤول عن القيام بمهمة الانتقاء يختلف بحسب مصدر المعلومات، فإذا كانت هذه المعلومات ميدانية أي تم رصدها من قبل المتعقبين الميدانيين فهنا القائم على عملية الانتقاء هم المتعقبون الذين قاموا بتجميع هذه المعلومات وعملية الانتقاء تكون في نفس اللحظة، ولكل المعلومات المجمعة، أما إذا كانت المعلومات ذات أصل وثائقي فهناك عدة أشخاص سيتدخلون كما يلي:

<sup>295</sup> Humbert Lesca, Op cit, 1997, P :11.

- في البداية يقوم المتعقبون المستقرون الذين يقرؤون المنشورات بالبحث في قواعد البيانات، وكذا على الإنترنت... إلخ. ومن تم يقومون بعملية انتقاء أولية ينتج عنها معلومات أولية؛ حيث أن هذه المعلومات تكون متمثلة في بعض الأسطر إلى عدة صفحات بحسب الحالة، ثم يتم إرسال هذه المعلومات الأولية إلى الخبراء.

- الخبير هو الوحيد الذي يستطيع أن يختار الخطوط القليلة من أجل استخراج المعلومات الأساسية من هذه المعلومات الأولية، وحالات الانتقاء لا بد أن تكون وفقا لمعايير تساعد على القيام بهذه العملية فنتيجة الانتقاء (المتمثلة في الوصول إلى المعلومات الأساسية) بعضا منها ينتج من بناء أهداف اليقظة كأسماء المتعاملين، أسماء الموضوعات، الكلمات الرئيسية... إلخ، كما يوجد هناك معيار آخر مرتبط بمفهوم اليقظة الإستراتيجية والمتمثل في الميزة التوقعية للمعلومات، غير أن هذه الأمثلة ليست حصرية، حيث يمكن إضافة معايير أخرى طبقا للواقع الذي توجد فيه المنظمة<sup>297</sup>.

## 2. صعود المعلومات:

تتطلب عملية صعود المعلومات ضرورة نقل المعلومات التي تم جمعها من المتعقبين في الوقت المناسب، إلى المستخدم النهائي للمعلومات وتستلزم هذه العملية توفر:<sup>298</sup>

- المعرفة بوضوح لمن يرسل المعلومات دون أي تردد حتى لا يعقد مهمته ولا يضيع وقته.
- توفير الوسائل المادية المناسبة لنقل المعلومات، بما يسهل الوصول إليها واستخدامها.

## 3. تخزين المعلومات<sup>299</sup>

يمكن القول أن عملية التخزين للمعلومات أو ما يسمى "بذاكرة" المنظمة تتم بعد كل مرحلة من المراحل السابقة لعملية اليقظة، وهذا من أجل الحفاظ على الرصيد المعلوماتي للمنظمة وسهولة استعمالها وفي أي وقت ممكن، وكذلك حمايتها وصيانتها من الضياع، السرقة والإهمال.

وتتمثل في أحد الأشكال التالية:

- تخزين غير منتظم: وهو في أذهان العاملين بالمنظمة.
- تخزين رسمي: عادة ما تكون مبعثرة في ملفات ووثائق مشتتة وغير منظمة.
- تخزين في قواعد البيانات المتصلة فيما بينها.

ويكون التخزين بأحد النموذجين: إما تخزين مركزي أي في مكان واحد، أو تخزين موزع إلى عدة أماكن متصلة فيما بينها، يتمثل التخزين في الاحتفاظ بالمعلومات الأولية التي تم جمعها في والبحث وجمع المعارف المستمدة من تجهيز المعلومات، السهم وبالتالي فإن البناء يسمح للمستخدمين بالوصول إلى المعلومات التي يحتاجون إليها لحظة معينة.. ويجب الأخذ بعين الاعتبار:<sup>300</sup>

<sup>297</sup> نحاسية رتيبة مرجع سبق ذكره، ص:77.

<sup>298</sup> Humbert Lesca, **Op cit**, 1997, p : 13.

<sup>299</sup> **Idem**, p : 13.

<sup>300</sup> Miaux Jean-François. **Op cit**. p :37.

- موقع التخزين (داخل وحدة اليقظة)، والوصول إلى المعلومات المخزنة.
- وسائط التخزين (الوسائل الإلكترونية المستخدمة).
- عامل الوقت في تخزين المعلومات.

#### 4. معالجة معلومات اليقظة الإستراتيجية

تتم هذه المرحلة لتحويل المعلومات غير الكاملة إلى شكل مضبوط ودقيق يمكن الاستفادة منه، ويعتبر الهدف منها تقديم معلومات توقعية حول للتغيرات الحاصلة بمحيط المنظمة، "وتسمى هذه المرحلة بتكوين المعنى جماعيا لأنها تحتاج إلى تكاتف الجهود جميع العاملين بالمنظمة، حيث أن الترجمة الجماعية للمعلومة وسيلة لتخفيض أثر الانحراف الإدراكي للفرد وتفاعل الجميع يساهم في إعطاء تحليلات أكثر مصداقية حسب ما يمتلكه كل شخص من خبرة ومعلومات<sup>301</sup>.

وتختلف معالجة معلومات اليقظة حسب نوع المعلومات: إشارات الإنذار المبكرة أو معلومات محتملة، معالجة المعلومات المحتملة تكون أولاً بتحديث هذه المعلومات، وبعدها إن أمكن تقديم توضيحات ديناميكية لتغيراتها عبر الزمن، وبهذا يمكن ملاحظة التغيرات على إمكانية المتعاملة المستهدفة واستخراج بعض النتائج حول قدراته على العمل للسنوات القادمة، ويمكن الاستعانة بالطرق الإحصائية والسلاسل الزمنية في عملية التقدير.

أما معالجة إشارات الإنذار المبكرة تحتاج إلى أساليب مساعدة في معالجتها من أجل تحويلها من معلومات غامضة إلى معلومات ذات دلالة ومعنى، "يمكن الاستعانة بطريقة الرقعة أو اللغز "Puzzle" وهي طريقة طورت من طرف (Humbert Lesca) ومجموعته، وهي تتألف من مجموعة من الاستدلالات المترابطة التي يهدف تجميعها من الوصول إلى معنى؛ حيث تُمكن مجموعة استدلالات الرقعة من توضيح عملية التفكير الجماعي أي العمل بمساهمة الجميع في ترجمة المعلومات والاستدلالات المجمع<sup>302</sup>.

#### رابعا: نشر المعلومات وتنشيطها

##### أ- نشر المعلومات

عند انتهاء مرحلة معالجة معلومات نحصل على معلومات هامة، ولا تكون لهذه الأخيرة أية قيمة إذا تم احتجازها أو لم يتم نشرها في الوقت المناسب وإلى الشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب، فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعا إذا لم تنشر المعلومة لتصل إلى متخذ القرار بالمنظمة<sup>303</sup>.

<sup>301</sup> كرومي سعيد، مرجع سبق ذكره، ص: 127-128.

<sup>302</sup> بوخريصة خديجة، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

<sup>303</sup> خير الدين تشوار، مرجع سبق ذكره، ص: 276.

ولكن في البداية يجب التقييم ومراجعة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ من خلال إضفاء الطابع الرسمي على قواعد النشر وكذلك تقييم الوثائق بتعاون وثيق مع المسير، وهذا التقييم له جانبان:<sup>304</sup>

أ- **تقييم المصدر:** المسير أو المسؤول عن اليقظة يحدد نوعية المصدر عموماً، المعلومات المنشورة في الصحف الوطنية أو الصحف المتخصصة هي جديرة بالثقة، والتأشير على أساس نوع المصدر ليس قاعدة مطلقة.

ب- تقييم حسب أهمية الوثيقة ويقوم على ثلاثة مستويات وهي:

- التوافق مع التحديات ولكن لا يوجد لديها نتيجة معينة.
- المعلومة يحتمل أن تكون ذات تأثير على الإستراتيجية، ويجب تعميمها على الجهات المعنية.
- المعلومة كونها رأس مال فيجب أن تكون جزءاً من عناصر التفكير، وأهميتها تستوجب التنبيه الفوري من قبل المسؤول عن اليقظة للمتلقي بشكل بريد إلكتروني مثلاً.
- المتلقي يمكنه تقاسم بعض أو كل المعلومات المعالجة وفقاً لسريتها إما مع أشخاص من اختياره بالداخل أو الخارج، فيطلب منهم الإثراء من خلال تعليقاتهم أو على الشبكات الاجتماعية كالمنتديات لجمع الآراء أو طرح أسئلة لإثراء نقطة معينة.

ت- **تنشيط اليقظة الإستراتيجية:**

وحسب (Amos & Knauf) فإن المنشط أو ما يطلق عليه تسمية المنشط المعلوماتي «Infomédiaire»، وهو شخص محوري يعمل على نقل المعلومات بين مختلف الجهات الفاعلة في عملية اليقظة الإستراتيجية، ويعمل على توضيح وتبسيط كافة الإجراءات والعلاقات بين مختلف عمليات اليقظة الإستراتيجية، بالإضافة إلى دوره كمشرف تكون مسؤوليته تنشيط اليقظة الإستراتيجية وتكمن مهمته في:<sup>305</sup>

- القيادة وتوجيه الأطراف المعنية.
- تنظيم بين كافة الوحدات داخل المنظمة.
- تنشيط الموارد البشرية.
- تنسيق الإجراءات من خلال عملية التعليم المتكامل.

حسب (Humbert Lesca, 1997) فإن وظيفة منشط اليقظة الإستراتيجية من مهام المسؤول عن جهاز اليقظة، والذي يتم أساسه تعيين شخص أو عدة أشخاص وتحفيزهم للقيام بعملية التنشيط، وتتلخص مهامهم كالاتي:<sup>306</sup>

<sup>304</sup> محمد رقامي، مرجع سبق ذكره، ص:122.

<sup>305</sup> Knauf Audrey, & Amos David, op cit, p :8.

<sup>306</sup> Humbert Lesca, Op cit, 1997, p :15.



## المطلب الثالث: أثر إدارة الكفاءات في تعزيز اليقظة الإستراتيجية

مما لا شك فيه أن تطبيق اليقظة الإستراتيجية يتوقف على مجموعة الموارد والكفاءات اللازمة لإدارتها بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة، وإدارة الكفاءات لها دور حيوي في ضمان نجاح تعزيز اليقظة الإستراتيجية من خلال مساهمتها في إعداد كفاءات بما يضمن للمنظمة اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الوقت المناسب وتعزيز من تنافسيتها.

## أولاً: أثر توظيف الكفاءات في تعزيز اليقظة الإستراتيجية

مما لا شك فيه يعد توظيف الكفاءات أحد أساليب العمل يصعب تطبيقها ما لم يتم إكساب الكفاءات اللازمة للتنفيذ الصحيح، ولأن تبني منطق الكفاءات في التوظيف غير في معايير اختيار المنظمات للأفراد، من خلال السعي للحصول على أفراد قادرين على أخذ مبادرات وقرارات في المستوى المطلوب، من أجل مواجهة الظروف والأحداث العرضية (التقلبات في الأسواق - منافسة... )، أي البحث على أفراد قادرين على المساهمة في المشاريع والقرارات المتعلقة بإبداع وتحضير منتجات وخدمات جديدة، وبالتالي في إنشاء القيمة، لذلك نجد الكثير من المنظمات غيرت في نوعية الاختبارات التي يخضع لها المرشحون للوظائف من مجرد اختبارات نظرية عامة إلى عملية ومتخصصة، وهذا بالاعتماد على بعض الأساليب الحديثة إلى جانب تحليل المناصب لاستنتاج الشروط المطلوبة لشغلها مثل التسيير التقديري للتشغيل، والمهارات ومن خلال اكتساب المنظمة للكفاءات فإنها تقوم بتحديد وتصنيفها لحصر الكفاءات الإستراتيجية فعلاً<sup>307</sup>.

وحتى تستطيع المنظمة توظيف أفضل الكفاءات، يجب أن تكون ذات نظام فعال في عملية التخطيط، الاستقطاب الاختيار والتعيين، ويمكن للتوظيف الفعال للكفاءات أن يساهم في فعالية اليقظة الإستراتيجية من خلال:<sup>308</sup>

- وضع الأسس السليمة لتقدير الاحتياجات من الكفاءات وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية.
- رسم طرق وأساليب البحث عن الكفاءات من داخل المنظمة أو خارجها.
- تنمية وسائل استقطاب الكفاءات المطلوبة وتوفير التعويضات اللازمة لتوظيفهم.
- تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل والمفاضلة بينهم بما يتوافق مع احتياجات المنظمة ومتطلبات الأعمال والوظائف الشاغرة.
- ضمان توظيف الكفاءات المتاحة بطريقة مثلى بإسناد المهام المناسبة إلى الأفراد أو المجموعات، بما يتوافق مع خصائصهم المهنية والعلمية وتوجهاتهم الشخصية.

<sup>307</sup> بوروبة فهيمة، دور تسيير المهارات الإستراتيجية في تميز المؤسسة دراسة حالة مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2020، ص: 160.

<sup>308</sup> Nikolaou Ioannis, Janneke K Oostrom, **Employee recruitment, selection, and assessment, Contemporary Issues for Theory and Practice**, Hove, East Sussex: Routledge, 2015, p :16.

- ضمان توفيق المناخ المناسب للعمل بما يتوافق مع تطلعات الكفاءات. وأخيراً يمكن القول أن توظيف الكفاءات أصبح ركيزة الأساسية للبقاء وتطور للمنظمات الرائدة، ومن الضروري العمل على متابعة الكفاءات النادرة من أجل توظيفهم، والعمل على توفير التعويضات المناسبة بما يساهم في فعالية نظام اليقظة الإستراتيجية.

### ثانياً: أثر تعويضات الكفاءات في تعزيز اليقظة الإستراتيجية.

مما لا شك فيه توفر المنظمات مجموعة تعويضات للكفاءات مقابل رغبتهم في أداء أعمال ومهام مختلفة في المنظمة، والتعويضات تشمل على عناصر مختلفة مثل (الراتب الأساسي- الراتب الأصلي) والحوافز والعلاوات والإعانات المالية ومكافآت أخرى. وتؤدي التعويضات أيضاً إلى خدمة غرض دافعي متعلق بالدوافع؛ أي أن الأفراد يجب أن يعتقدوا أن جهودهم وإسهاماتهم في المنظمة تحظى بالاعتراف والمكافآت، والأفراد الذين يبذلون جهوداً مضمّنة، ويكون أدائهم ذا مستوى رفيع يجب تعويضهم بمستوى أعلى من التعويضات قياساً بالعامل الذي لا يبذل جهوداً كبيرة في العمل<sup>309</sup>.

وتسعى المنظمات من خلال وضع نظام تعويضات الكفاءات إلى تحقيق أهداف التالية:<sup>310</sup>

- الحفاظ على الكفاءات التي تمتلكها المنظمة وخلق ولاء ورضا وظيفي لها.
  - استقطاب للكفاءات النادرة، خصوصاً في وجود منافسة عليها في سوق العمل.
  - زيادة إنتاجية الكفاءات وخلق مرونة أكبر في المنظمات.
  - تقليل معدل دوران العمل
  - زيادة جودة المنتجات ورضا المستهلك النهائي.
- ويقترح العديد من الباحثين أن القادة والمنظمات التي تتبع إستراتيجيات عمل محددة مثل (التركيز على الجودة- وخفض التكلفة- والإستراتيجيات القائمة على الأشخاص) هم أكثر اهتماماً لتبني خطط التعويضات القائمة على الكفاءات داخل المنظمات القائمة على المعرفة.

وعليه تؤثر التعويضات القائمة على الكفاءات على المقاييس الموضوعية للأداء التنظيمي، ويتطلب من المنظمات اليوم التركيز على السلوكيات أكثر من التركيز على النتائج، وبالتالي يتطلب من مديري المنظمات تحديد الكفاءات الرئيسية التي تتوافق مع إستراتيجية أعمالهم وتعتبر مصدراً للميزة التنافسية.

ففي دراسة أمريكية أجراها جينكينز وآخرون (Jenkins et al,1992) في 70 شركة أمريكية تدير 97 برنامجاً لتعويض الكفاءات، كشفت أن 42% من المستجيبين يعتبرون هذا النمط من التعويض فعالاً، في حين أن جميع الشركات الأخرى تعتبره فعالاً إلى حد ما، كما أظهرت دراسة أخرى أجريت بين الموظفين الذين تم دفع رواتبهم مؤخراً وفقاً لكفاءاتهم أن هؤلاء الموظفين يعتبرون طريقة المكافأة هذه أكثر عدلاً ولها مزايا مقارنة

<sup>309</sup>سعد علي العنزي، إيمان عامر الدهان، نور خليل العبيدي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - منظور عالمي، دار

البيزوري العلمية، عمان، الأردن، 2014، ص:255.

<sup>310</sup> St-Onge Sylvie, et al, **La rémunération basée sur les compétences : déterminants et incidences**, Relations industrielles, Vol.59, n°4, 2004, p :654.

بالطريقة التقليدية للأجر، رواتب أعلى، ومحتوى عمل أكثر تنوعاً وإثراءً، وزيادة فرص العمل وتحكم شخصي أكبر في الأجور<sup>311</sup>.

كما أن اعتراف المنظمة بمدى مساهمة الأفراد وأدائهم ومجهوداتهم المبذولة في مجال اليقظة الإستراتيجية أصبح شرطاً ضرورياً لتحسينها وتفعيل دورها، ولا بد من استخدام نظم المكافأة والترقية بحرص لتعزيز الأداء الجيد الذي يدعم نشاط اليقظة، إذ يجب الاعتماد ليس فقط على أداء الوظيفة الحالية ولكن أيضاً على ما إذا كان الفرد لديه المهارات والقدرات الكافية للقيام بعمل ما تحتاجه اليقظة الإستراتيجية<sup>312</sup>.

من خلال ما سبق يمكن القول أن تعويضات الكفاءات تعد أحد الممارسات المهمة والصعبة في إدارة الكفاءات وأحد سمات المنظمات الأعمال الناجحة، لما لها من تأثير مهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية ومختلف الأعمال والمهام المختلفة، بما في ذلك العمل على إنجاز عملية اليقظة الإستراتيجية وذلك من خلال توفير تعويضات تنافسية الكفاءات تتماشى مع توقعاتهم وتعزيز دافعيتهم نحو إنجازها، وبالتالي زيادة قدرة المنظمات على مواجهة المنافسة في بيئتها.

### ثالثاً: أثر تطوير الكفاءات في تعزيز اليقظة الإستراتيجية

لا يكفي أبداً امتلاك المنظمة لمجموعة كفاءات، ولكن عليها أن تعمل على تطويرها لما لذلك من أثر إيجابي على ثقافتها من خلال رفع المستوى المعرفي للأفراد فضلاً عن إكسابهم معارف ومهارات جديدة، فإذا كان التغيير يمثل أحياناً ضرورة لمواكبة أو مواجهة تقلبات المحيط، فإن تطوير الكفاءات يمكن اعتباره ضرورة لقيادة هذا التغيير، فتطوير الكفاءات في ظل إستراتيجية المنظمة تمكن من تغيير الرؤية وتوجيهها نحو تحقيق الهدف، وبالتالي تغيير الأدوار وتصميم العمليات، واتخاذ القرارات المناسبة<sup>313</sup>.

وبالتالي فإن الاهتمام بالكفاءات وتطويرها باستعمال كل الأساليب والطرق التطوير الموجهة نحو الكفاءات من تصميم برامج التعلم، توفير مخططات التكوين التمكين خلق مناخ يشجع على المنافسة وتبادل المهارات، وتقاسم الخبرات والمعارف دفع الأفراد للتعاون والعمل الجماعي وغيرها من كفاءات المحافظة على الكفاءات وتنشيتها وتمييزها يسمح بظهور واكتشاف الكفاءات الإبداعية التي تعزز من اليقظة الإستراتيجية للمنظمة، لتصنفها ضمن الموروث الثقافي لها وتجعلهم أبطالا لتمييز أدائهم وللنجاحات التي حققتها ليزيد انضباطها ومثابرتها للعمل أكثر ما يؤدي إلى تحسين أدائها أكثر وتحسين أداء الآخرين، من خلال الاستفادة من معارفها ومهاراتها وخبراتها نتيجة نشرها ودورانها في المنظمة، كما أن التركيز على تطوير الكفاءات الجماعية لها تأثير كبير في زيادة التزام الكفاءات ومواصبتهم داخل المجموعة، لأن الكفاءات الجماعية تضم إلى جانب الكفاءات

<sup>311</sup> Idem, p:656.

<sup>312</sup> قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس - أم البواقي، رسالة ماجستير في الاعلام والاتصال وحكومية التنظيمات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2012، ص:81.

<sup>313</sup> بوروية فهيمة، مرجع سبق ذكره، ص:161.

الفردية التفاعل الموجود بين هذه الكفاءات، والذي يجعل الجماعة أكثر انسجاماً وميلاً لإنجاح تطبيق اليقظة الإستراتيجية وأنهم أكثر استعداداً وحماساً لأداء الأعمال بدقة وجودة كبيرة<sup>314</sup>.

#### رابعاً: أثر تقييم الكفاءات في تعزيز اليقظة الإستراتيجية

بعد تقييم الكفاءات من العمليات القاعدية في المنظمة، لما لها من دور فعال في باقي أنشطة تسيير الموارد البشرية فهي المصدر الرئيسي للمعلومات حول الكفاءات التي تمتلكها المنظمة أو الكفاءات المطلوبة لتحقيق الأهداف، فمن خلالها يتم اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بالموارد البشري، انطلاقاً من التوظيف إلى التكوين الترقية النقل، الأجور والمكافآت... إلخ، ويمكن تلخيص علاقة تقييم الكفاءات بالميزة التنافسية في النقاط التالية:<sup>315</sup>

- يسمح التقييم بقياس الانحراف بين الكفاءات الفعلية مع ما يتطلبه منصب العمل، أي الكشف عن نواحي القصور في الكفاءات، ويعتبر ذلك نقطة البداية لتطوير وتنمية الكفاءات، مما يساعد على تحسين نوعية المخرجات، وذلك للدور الذي تقوم به الكفاءات عند أدائها لمهامها بإتقان.
  - يسمح التقييم بتحديد نقاط القوة وتدعيمها، مما يساهم في الاستغلال الأفضل للكفاءات بالمنظمة، وبالتالي إنجاز عملية اليقظة الإستراتيجية هذا من جهة، ومن جهة أخرى خلق جو الرضا بين العمال وزيادة الحماس والدافعية للإنجاز والاستمرار في العطاء والتميز.
  - يساعد التقييم على تزويد المنظمة بالمعلومات عن الكفاءات المتاحة، والتي تسمح لها بمواجهة المنافسة.
  - تعد نتائج تقييم الكفاءات مرجعاً لاتخاذ مجموعة من القرارات المتعلقة بالموارد البشرية بطريقة موضوعية، كالترقية، الحوافز التكوين، مما يؤدي إلى القضاء على الصراعات التي يمكن أن تعيق أداء العمل، وبالتالي زيادة كفاءة المنظمة بزيادة التعاون وروح الجماعة.
  - يسمح التقييم بتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الكفاءات، مما يمكن المنظمة من توفير الكفاءات المطلوبة في الوقت المناسب وتطويرها، لأجل سد الفجوة وبالتالي مواجهة ظروف المنافسة.
- كما تجدر الإشارة أنه يجب على المنظمة تغيير نظم تقييم الأداء لتحديد الأفراد ذوي الأداء العالي والذين يستحقون الترقية، وذلك بالأخذ في عين الاعتبار نتائج اليقظة ومدى مساهمتهم فيها وخلق مراكز للتقييم.<sup>316</sup>

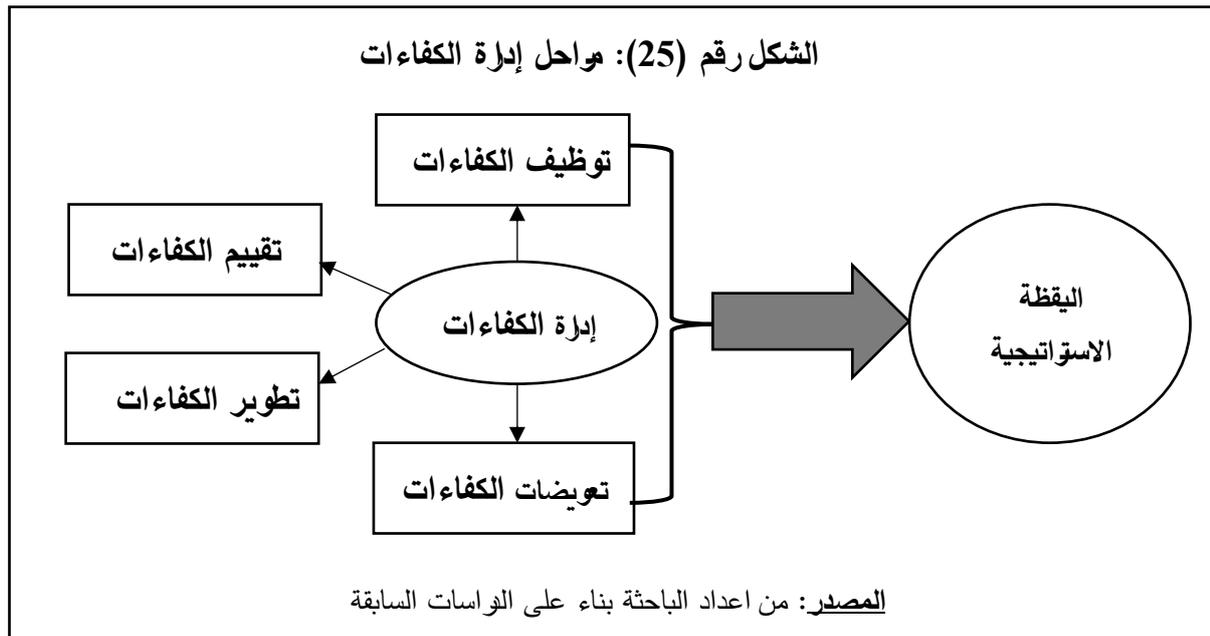
ومع ذلك، من الضروري الإشارة إلى الحاجة إلى التقييم الذاتي للكفاءات الشخصية من منظور اليقظة الإستراتيجية، حيث يتم طلب هذه الحاجة بشكل متزايد نظراً للتغيرات في سوق العمل والتي تدفع الموظفين بشكل خاص إلى التشكيك في إنجازاتهم المهنية، المهارات، وتتطلب منهم تفضيل سلوكيات معينة، والعمل على تنمية قدرتهم على الملاحظة والتفكير النقدي والسعي لتثمين أي فرصة لتجربة سلوكيات وأنماط تفكير

<sup>314</sup> شنافي نوال، مرجع سبق ذكره، ص: 178.

<sup>315</sup> حسيبة جبلي، مرجع سبق ذكره، ص: 164.

<sup>316</sup> قوجيل نور العابدين، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

جديدة وأكثر فعالية، القضاء على السلوكيات غير الفعالة وأنماط التفكير غير المنتجة، الوعي بتأثير مسؤوليتهم الشخصية في العمل الجماعي، تزايد النزعة الشخصية لتحمل مخاطر الإجراءات المتخذة<sup>317</sup>.  
 إجمالاً يمكن القول أن قدرة المنظمة على إنشاء اليقظة الإستراتيجية وضمان فعاليتها، يعتمد بالدرجة الأولى على قدرتها في توظيف الكفاءات وتطويرها وتعويزها وتقييمها وتوفير البيئة الداعمة لها، مما يفرض على المنظمة أن تكون لديها القدرة على تحديد حصيلة كفاءاتها، وحماية تلك الكفاءات والحد من تسربها وانتقالها للمنافسين، الأمر الذي يتطلب منها تبني توجه إستراتيجي اتجاه الكفاءات بما يعزز من اليقظة الاستراتيجية وخلق الميزة حاضراً ومستقبلاً، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



<sup>317</sup> Errakkab Samia, **Capital humain et veille stratégique : Quelle interdépendance?**, Revue Internationale des Sciences de Gestion , Vol.3,n°4 ,2020, p:927.

## خلاصة الفصل الثاني

لقد تناولنا من خلال هذا الفصل المفاهيم الأساسية حول اليقظة الإستراتيجية وسبل تفعيلها؛ حيث تشكل المعلومات الجوهر الأساسي لتعزيز تنافسية المنظمات، ولقد اختلف الباحثين في مفهوم اليقظة الإستراتيجية ولم يكن هناك إجماع كامل وواضح حوله بسبب اختلاف طبيعة ممارستها من منظمة إلى أخرى. من أجل أن تكون اليقظة فعالة وذات صلة، من الضروري تطوير نموذج تشاركي، يركز على توفر كافة الموارد اللازمة البشرية والمادية والمالية، ونجاح اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها (اليقظة التنافسية- اليقظة التجارية- اليقظة التكنولوجية- اليقظة البيئية) مرهون بمدى الاستثمار في الأصول غير الملموسة المتمثلة في الكفاءات، وتحمل إدارة الكفاءات دوراً مهماً في فعاليتها من خلال مجموعة ممارسات تهدف إلى استقطاب الكفاءات واختيارهم، وكذا تعويضهم وتطوير مهاراتهم ومعارفهم، وتقييمهم أدايم، بالإضافة فإن هذه الممارسات أيضاً تعزز من قدرة خلايا اليقظة على جمع المعلومات وتحليلها ونشرها لاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال وجعلها عنواناً للنمو والتطور والاستدامة.



## الفصل الثالث

## الدراسة الميدانية

## تمهيد

للإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات في هذا البحث، وللإحاطة بالجانب النظري والتي أكدت في مجملها على أهمية إدارة الكفاءات وتأثيره على تعزيز اليقظة الإستراتيجية في الواقع العملي، قمنا بإجراء دراسة ميدانية في المجمع الصناعي صيدال، من خلال اختيار عينة من الإطارات بالمجمع المتمثلة في بوحدة الإنتاج المدية، وحدة الإنتاج الحراش، وحدة الإنتاج جسر قسنطينة، المديرية المركزية بالدار البيضاء، ومركز البحث والتطوير، وذلك لاستطلاع آرائهم حول مستوى إدارة الكفاءات واليقظة الإستراتيجية السائد بالمجمع، ليتم على إثرها اختبار العلاقات ومناقشة الفرضيات بغية الوصول إلى نتائج يتم على إثرها تقديم مجموعة اقتراحات وتوصيات.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول:** نظرة عامة عن المجمع الصناعي صيدال.

**المبحث الثاني:** منهجية الدراسة الميدانية.

**المبحث الثالث:** تحليل ومناقشة متغيرات الدراسة.

## المبحث الأول: نظرة عامة عن مجمع صيدال

يشهد القطاع الصيدلاني في الجزائر منافسة شرسة من كبرى الشركات العالمية في ظل ساسة الانفتاح الاقتصادي، ومجمع صيدال يعتبر أحد المنظمات الكبرى والرائدة في الإنتاج الصيدلاني في الجزائر، والتي عرف العديد من التغييرات والإصلاحات التي قامت بها الدولة، للنهوض بمجمع صيدال لمواكبة متطلبات السوق الوطنية والدولية من الإنتاج الصيدلاني.

### المطلب الأول: تقديم المجمع الصناعي صيدال

شهد مجمع صيدال إصلاحات جوهرية شملت عمليات إعادة الهيكلة من أجل زيادة المرونة والشفافية في عملياته وأنشطته والتكيف مع بيئة الأعمال المحلية والدولية، مما أسهم في احتلال المجمع مكانة في سوق الأدوية المحلي والإفريقي، وفي هذا الصدد سيتم التطرق عن أهم المراحل تطور المجمع، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي في مختلف الإدارات والفروع.

### أولاً: نشأة وتطور بمجمع صيدال

يعتبر مجمع صيدال شركة عمومية اقتصادية لصناعة الأدوية ذات أسهم برأس مال قدره 2.500.000.000 دينار جزائري، تمتلك الدولة (80%) من حصص الشركة أما (20%) الباقية فقد طرحت في البورصة سنة 1999 للمستثمرين من المنظمات والأفراد، يقع المقر الرئيسي لمجمع صيدال في الدار البيضاء بالجزائر العاصمة، تتمثل أهميته الأساسية في تصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية للاستخدام البشري، ويعد أحد أكبر شركات الإنتاج الصيدلاني في إفريقيا والأكبر في الجزائر والرائد في إنتاج الأدوية الجينية، يغطي مجمع صيدال (40%) من السوق الجزائرية من خلال 230 منتج صيدلاني الذي ينتجه، ويطمح إلى تحقيق مكانة أكثر قوة في السوق وهذا بتشكيلاته الواسعة من الأدوية العلاجية الضرورية، وقد أنشأ مجمع صيدال سنة 1984 طبقاً لسياسة إعادة الهيكلة التي انتهجتها الجزائر للمؤسسات العمومية الاقتصادية، التي انبثق عنها تأسيس المؤسسة العمومية الاقتصادية صيدال، ليتم بعدها إنشاء المجمع الصناعي صيدال سنة 1998، يتضمن مجمع صيدال 10 مصانع للإنتاج بقدرة إجمالية تصل إلى 200 مليون وحدة بيع سنوياً، من خلال 08 مصانع إنتاجية وطنية بنسبة (100%) تعمل في إطار منافسة مفتوحة في ظل اقتصاد السوق، ومصنعين تابعين للإنتاج عن طريق الشراكة: إبييرال Ibéral وصوميدال Somedial برأسمال قدره (60%) و (59%) على التوالي، كما أن مجمع صيدال مجهز أيضاً بمركز للبحث والتطوير وثلاث وحدات تجارية متواجدة بالوسط (الجزائر العاصمة بالشرق (ولاية باتنة) والغرب الجزائري (ولاية وهران)<sup>318</sup>.

ولقد مرّ مجمع صيدال بعدة مراحل منذ نشأته إلى يومنا هذا، يمكن تلخيصها كالتالي:

- **مرحلة التأسيس 1969-1982:** في هذه المرحلة وبالضبط عام 1969 وبأمر رئاسي أنشأت الصيدلانية المركزية وأسندت لها مهمة الاستيراد، الإنتاج، وتسويق الأدوية، ودعمت سنة 1971 بوحدة الإنتاج الحراش في إطار نفس المهمة.

<sup>318</sup> <https://www.saidalgroup.dz/> : consulté le 2022/09/12.

- **مرحلة المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني 1982-1985:** على إثر إعادة الهيكلة التي شهدتها قطاع الصيدلة المركزية الجزائرية، أصدر رئيس الجمهورية مرسوم 82/161 في أفريل 1982 يقتضي بضرورة تحويل فرع الإنتاج لهذه المؤسسة إلى مؤسسة وطنية للإنتاج الصيدلاني، وكانت مهمتها الأساسية تلبية احتياجات السوق المحلية وضمان احتكار الدولة للإنتاج وتوزيع الأدوية.
- **مرحلة التسمية الجديدة 1985-1989:** في هذه المرحلة تم تغيير التسمية من المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني إلى صيدال، كما تم دمج مركب المضادات الحيوية بالمدينة إلى مؤسسة صيدال الذي كان سابقا تابعا للشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC).
- **مرحلة الإصلاحات الاقتصادية 1989-1997:** شملت هذه المرحلة إصلاحات، من خلال تحويلها إلى مؤسسة عمومية اقتصادية تتمتع باستقلالية في التسيير، وتم بموجب ذلك تحويل رأسمالها إلى أسهم.
- **مرحلة التنظيم الجديد من 1997 إلى يومنا هذا:** على إثر مخطط إعادة الهيكلة، الذي تبنته مؤسسة صيدال تحولت هذه الأخيرة إلى مجمع صناعي يوم 20 فيفري 1998 يرتبط به ثلاثة فروع وهي: فرع بيوتيك، فرمال، أنتيبوتيكال.

#### ثانيا: خصائص ومهام مجمع صيدال

- يمكن أن نصف أهم خصائص مجمع صيدال فيما يلي:
- اكتسابه لمهارات علمية في صناعة مختلف أشكال المنتجات الصيدلانية.
- اعتماد على طاقات وقدرات عمالية ذات كفاءة وروح عملية عالية.
- امتلاكه لمراكز بحث متطور ومخابر تحاليل تعتمد تقنيات حديثة.
- التخصص في توفير المنتجات الطبية.
- الرصيد المعتبر من الخبرات المكتسبة على مدار أكثر من 40 سنة من نشاط والعمل المستمر.
- تعزيز سمعة المجمع بدخولها البورصة وتحقيق أهدافها التي تتعلق بمستوى إنتاج ورقم أعمال.
- وتتمثل مهمة المجمع الأساسية في تطوير وإنتاج وتسويق منتجات صيدلانية للاستعمال البشري والبيطري، وتندرج تحت هذه المهمة مهام فرعية تتمثل فيما يلي:
- إنتاج الأساس الفعال للمضادات الحيوية، وتأمين الجودة ومراقبة تحليل وتركيب الدواء.
- البحث والتطوير للأدوية الجينية، وتوزيع المنتجات عبر كامل التراب الوطني.
- إنتاج وسائل التعبئة والتغليف، وصيانة ذاتية للتجهيزات ونقل السلع، وتقديم خدمات التحليل والتركيب.
- ثالثا: أهداف وإستراتيجيات المجمع صيدال:**
- تكمّن أهداف المجمع الأساسية فيما يلي:<sup>319</sup>
- إرضاء الزبون من خلال تفعيل نشاطات إدارة الجودة الشاملة.
- تنويع وتوسيع تشكيلة المنتجات من خلال تفعيل نشاطات البحث والتطوير وكذا البيقطة التكنولوجية.

<sup>319</sup> وثائق داخلية خاصة بالمجمع.

- ولوج السوق الدولية من خلال رفع الإنتاج واستغلال الطاقات المتاحة، والعناية برأس المال البشري من خلال التكوين، وخفض التكاليف.
- السعي نحو فتح وحدات جديدة مثل وحدة إنتاج الأدوية تابعة لمجمع صيدال بباتنة ومستغانم.
- ويمكن القول أن الهدف الرئيسي لمجمع صيدال في تعزيز مكانته في إنتاج الأدوية الجنيسة\* ، والمساهمة في تنفيذ السياسة الوطنية للأدوية المحددة من قبل السلطات العمومية وذلك باتباع الإستراتيجيات التالية:<sup>320</sup>
- الحصول على تمويلات إضافية من خلال الرفع من رأس مال المجمع عن طريق الخوصصة الجزئية ودخول البورصة.
- زيادة القدرة الإنتاجية وتحسين الجودة والنوعية بالاعتماد على وسائل الإنتاج الحديثة وطرق تسيير فعالة، وتكثيف عملية البحث والتطوير.
- تشكيل لجان تسهر على تطبيق إجراءات الرقابة في كل مستويات بما فيها المتعاملون الخواص، للحفاظ على ممتلكات المجمع إلى الفئات المستهدفة.
- السعي وراء إبرام عقود شراكة جديدة وتطويرها من خلال مشاريع مع مخابر ذات سمعة عالمية عن طريق اتفاقيات التصنيع.

#### رابعاً: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

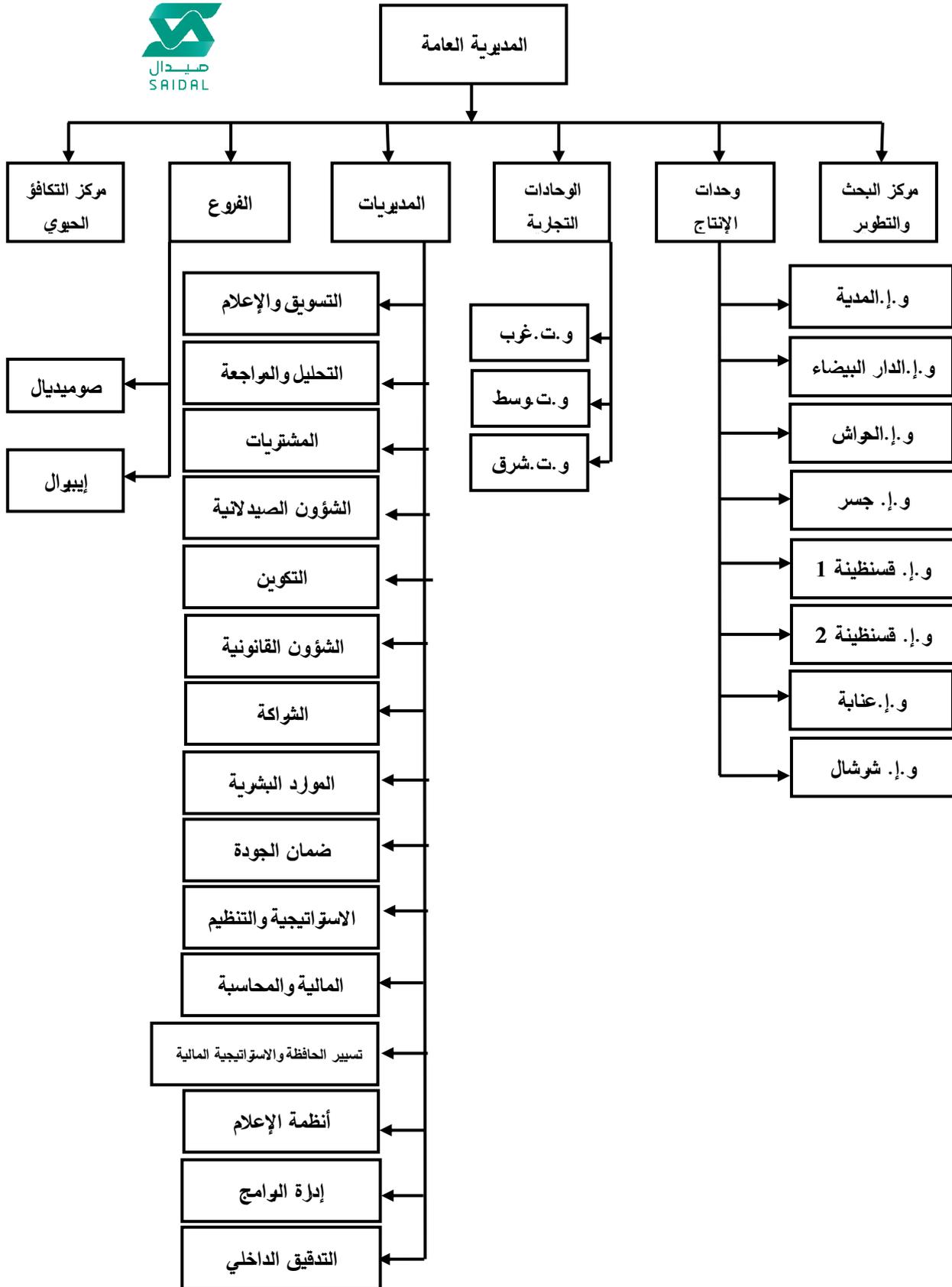
يمكن الاعتماد على الرسم البياني التالي لتوضيح تنظيم المجمع الساري حالياً:

---

\* الأدوية الجنيسة: هي الأدوية المكافئة للدواء الأصلي والتي زالت عنها حماية القانونية ويتم بيعها بالاسم النوعي للدواء وليس بالاسم التجاري.

<sup>320</sup> المرجع نفسه.

الشكل رقم (26): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: وثائق داخلية خاصة بالمجمع.

- فمن خلال الشكل أعلاه يتضح أن الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال يتضمن مايلي:
- **المديرية المركزية العامة:** يرأس الهيكل التنظيمي المديرية العامة المتواجدة بأعلى الهرم وتتمثل مهامها في تصميم إستراتيجية المجمع، بالإضافة إلى قيادة جميع عمليات التصميم، والمدير العام هو المسؤول الأول عن تسيير المجمع، ومن مهامه تحديد الإستراتيجية ووضع السياسات المتبعة وتوجيه القرارات إلى المديرين المركزيين، تمثيل المجمع داخليا وخارجيا، الاجتماع بمجلس الإدارة للبحث ومعرفة التطورات الجارية على مستوى المجمع، يتكون هذا المجلس من تسع أعضاء، يتولون معالجة أنشطة المجمع في نهاية السنة، والسهر على تنظيمه بما في ذلك نشاطات الشراكة وحيثياتها، أما الأمين العام فهو المسؤول الثاني عن تسيير المجمع، ويمثل الهيئة الاستشارية التي تتولى مهمة التنسيق والمساعدة في عملية اتخاذ القرارات.
  - **مديرية التدقيق الداخلي:** مهمتها الأساسية هي مراقبة التسيير والمراجعة الداخلية لجميع حسابات المجمع، وكذا عمليات التحليل المالي من خلال القيام بتقارير أسبوعية وشهرية عن المبيعات، الإنتاج والمخزون بالكمية والقيمة، ويشغل بها عدة إطارات مختصين في مجال الرقابة والمراجعة.
  - **مديرية إدارة البرامج:** تقوم بإعداد ومتابعة البرامج المالية والإستراتيجية وتطويرها، وتزويد المجمع بمختلف البرامج المتعلقة بالتسيير والمحاسبة، مهمتها إعداد دفاتر شروط المشاريع الجديدة، بالإضافة إلى وضع الخطط لتأهيل الوحدات الإنتاجية.
  - **مديرية ضمان الجودة:** تتمثل مهمتها في تحديد الإستراتيجيات والسياسات عن طريق الجودة تماشياً مع معايير الإيزو ISO 9000 و ISO 9001، كما تعمل على مراقبة مدى تطابق المواد المنتجة في صيدال مع المواد الأصلية والعمل على ترقية الجودة، كما تعمل أيضا على وضع وتنفيذ خطط تحسين النوعية، وبالتالي تحقيق الجودة في المنتجات والنشاطات في صناعة الأدوية.
  - **مديرية الشؤون الصيدلانية:** تعتبر همزة الوصل بين مجمع صيدال ووزارة الصحة، تتولى مهمة الإعلام الطبي ومراجعة ملفات صنع الأدوية، ومراقبة مركز البحث والتطوير وتأطيرها بخصوص الحصول على منتجات مطابقة للأصل.
  - **مديرية أنظمة الإعلام:** تتمثل مهامها في إدارة نظام المعلومات وتحديد السياسات المعلوماتية للمجمع، حيث تقوم بإعداد الخطط والسياسات في مجال أنظمة الإعلام الآلي، وإعداد البرمجيات، كما تسهر على برمجة الوثائق وصيانة الهيكل القاعدي للمعالجة والاتصال وربط مختلف الوحدات التنظيمية بشبكة الاتصالات عبر الإنترنت لتسهيل وصول المعلومات والعمل على توحيد البرامج وإعدادها وفق الهيكل التنظيمي الجديد.
  - **مديرية الشراكة:** تتمثل مهامها في وضع سياسة استثمار للمجمع مع متابعة البرامج الاستثمارية، حيث تم إنشاء هذه المديرية بهدف العمل على تنويع مشاريع الاستثمار في الشراكة الوطنية والأجنبية عن طريق تطوير طرق الإنتاج، وذلك بالاعتماد على تكنولوجيات حديثة لدعم وترقية المنتجات والبحث عن

الخبرات في جميع المجالات والدخول إلى الأسواق الجديدة، ووضع المجمع في حالة تعلم عن طريق عقود الشراكة المبرمة، فمثلا تمكن المجمع من عقد اتفاق شراكة مع الرائد العالمي في مادة الأنسولين المتمثلة في شركة الدانماركية نوفو نورد (Novo Nordisk A / S) سنة 2018، وذلك من أجل تطوير أشكال جديدة للمنتج تشمل الخراطيش (Cartouches) وأقلام معبأة جاهزة للاستعمال (Stylo Prérempli) لمواكبة المجمع للأشكال الصيدلانية الحديثة، كما تدرس المديرية عدة ملفات مقترحة لشراكات مستقبلية.

- مديرية تسيير الحافظة والإستراتيجية المالية: تقوم هذه المديرية بصياغة وإعداد الإستراتيجيات والسياسات الخاصة بالجانب المالي وعرضها على جدول حسابات النتائج التقديري، ومخطط تمويل مركز البحث والتطوير، كما أنها تبحث وتتابع جميع الأنشطة التمويلية القصيرة، إضافة إلى البحث عن الفرص المالية متوسطة وطويلة الأجل، من خلال تحليل النشاطات المالية تماثيا مع الأهداف المخططة.
- مديرية الموارد البشرية: تهتم بالقضايا الخاصة بالموارد البشرية داخل المجمع، وتتمثل مهامها أساسا في وضع إستراتيجية الموارد البشرية للمجمع وفروعه.
- مديرية التسويق والإعلام الطبي: لها ارتباط مباشر بالمديرية العامة مهمتها ضمان التنسيق بين مختلف مهام ووظائف المجمع والتسويق لمنتجاته، حيث تقوم بدراسة وتحليل السوق لتحسين وترقية منتجات المجمع باستمرار وتحسين صورتها في السوق، مع ضمان توزيع هذه المنتجات بشكل جيد وبناء إستراتيجيات لضمان تسويق منتجاتها، كما تمتلك هذه المديرية فريق مختص في التسويق الطبي من المستوى العالي وشبكة من المندوبين الطبيين ذوي مستويات عالية تغطي كل التراب الوطني.
- مديرية المشتريات: وتتمثل أهم مهام هذه المديرية في تسيير عمليات شراء المواد الأولية والتموينات الأخرى الخاصة بعمليات التسويق والإنتاج والبيع.
- مديرية المراجعة والتحليل: تكمن مهمتها في التحليل ومراقبة شؤون المجمع، مع التركيز الدائم على المراجعة الداخلية لحسابات المجمع والقيام بالتحاليل اللازمة وتصحيح الانحرافات والتجاوزات في الوقت المناسب.

كما يمتلك مجمع صيدال 8 مصانع أو وحدات إنتاج متمركزة في الجزائر العاصمة، شرشال، المدية، قسنطينة وعنابة (أنظر الملحق رقم 5)، بمعدل إنتاج يقدر بـ 140 مليون وحدة بيع في السنة، بالإضافة إلى 3 وحدات تجارية أو مراكز توزيع تقع في العاصمة بانتة ووهران، والتي تضمن تسويق منتجات صيدال في جميع أنحاء الوطن.

- مركز البحث والتطوير.
- مركز التكافؤ الحيوي.
- فرعين: صوميدال وإيبيرال.

وفيما يلي شرح مهام كل وحدة:

- **وحدة الإنتاج مدية (فرع) أنتيبوتيكال سابقاً (Antibiotical):** ويتمثل في مركب المضادات الحيوية المتواجد في ولاية المدية على بعد 80 كلم عن الجزائر العاصمة، انطلق في الإنتاج في أفريل 1988 برأس مال قدره 950 مليون دج، يختص في إنتاج المضادات الحيوية من صنف البينيسيلينية وغيرها، مجهز بجميع التجهيزات الضرورية لصناعة الأدوية منذ الحصول على المادة الفعالة إلى غاية وضعها على شكل مستحضر طبي جاهز للاستعمال، وتتميز الوحدة بطاقة إنتاجية معتبرة تصل إلى 60 مليون وحدة، وخبرة واسعة تمتد إلى ثلاثة عقود في مجال صناعة المضادات الحيوية، كما يحتوي المركب على مخابر تحليل حديثة وموارد بشرية ذوي كفاءات عالية مؤهلة لصناعة منتجات صيدلانية ودوائية ذات جودة عالية.
- **وحدة إنتاج الدار البيضاء:** وهو من أقدم المصانع المكونة لفرع فارمال سابقاً (Pharmal) ، متواجد في المنطقة الصناعية بالعاصمة، كان عبارة عن مخبر للمستعمر الفرنسي تحت اسم "LABAZ"، أنشأ سنة 1958، وتم تأميمه بعد الاستقلال من طرف السلطات الجزائرية، وله دور أساسي في تنفيذ العديد من عقود الشراكة الموقعة بين المجمع والأطراف الأجنبية لإنتاج الأدوية، ويتكفل هذا المصنع بإنتاج أصناف صيدلانية متنوعة، تفوق قدرته الإنتاجية 40 مليون وحدة.
- **وحدة إنتاج جسر قسنطينة:** كانت هذه الوحدة تابعة لفرع بيوتيك سابقاً (Biotic)، وهو المصنع الوحيد على المستوى الوطني المختص في إنتاج المحاليل المكثفة باستعمال تكنولوجيا جد حديثة، تتجاوز طاقته الإنتاجية 20 مليون وحدة، ويضم قسمين منفصلين، يختص الأول بصناعة الأدوية والمنتجات الطبية بمختلف الأشكال، ويتوفر على خمس ورشات مختصة في إنتاج وصناعة الأنواع الجالونيسية (تحميلات أقراص ملبسات وأمبولات- محاليل مكثفة على شكل أكياس وقارورات)، كما يتوفر المصنع على مخير لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والبيولوجية وخصائص السموم وغيرها.
- **وحدة الإنتاج الحراش:** وكانت تابعة لفرع بوتيك سابقاً ومتواجد حالياً بالحراش زميرلي، ويتوفر على أربع ورشات (المحاليل - الأقراص - والمراهم والملبسات) مجهزة بأحدث التكنولوجيات، حيث تبلغ طاقتها الإنتاجية 20 مليون وحدة بيع سنوياً، كما يحتوي على مخبر المراقبة الجودة وهو المكلف بالتحليل الفيزيوكيميائي والتسيير التقني والوثائقي.
- **وحدة إنتاج قسنطينة (1 و2):** كانت وحدة الإنتاج قسنطينة 1 تابعة لفرع قارمال (Phammal) سابقاً، تقع في المنطقة الصناعية بقسنطينة وهي متخصصة في إنتاج الأشكال السائلة من الأدوية (شراب- محاليل ...)، تبلغ قدرتها الإنتاجية 5 مليون وحدة بيع سنوياً، أما الوحدة الثانية وحدة الإنتاج قسنطينة (2) فهي متخصصة في إنتاج الأنسولين من ثلاث أنواع السريع، القاعدي والمركب على شكل قارورات.
- **وحدة إنتاج: عنابة:** كانت تابعة لفرع فارمال (Pharmal) سابقاً أيضاً، وتخصص في إنتاج الأشكال الجافة من الأدوية أقراص، كبسولات، مساحيق.. إلخ) بقدرة إنتاجية تتجاوز 7 مليون وحدة سنوياً.

- وحدة إنتاج شرشال: تقع بالمنطقة الصناعية واد بلاع، تنتج الأقراص، الكبسولات، الأكياس والمحاليل المكثفة لها مخبر المراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم.
- فرع صوميدال(Somedial): يقع مقرها بالمنطقة الصناعية الدار البيضاء، وهو ناتج عن شراكة مجمع صيدال بنسبة(59%) والمجمع الصيدلاني الأوروبي بنسبة(36.45%)، وفياليب بنسبة (4.55%)، وهو مستقل كليًا عن المجمع في التسيير والتمويل، ويحتوي الفرع على ثلاثة أقسام هي:
  - قسم مخصص لتصنيع المنتجات الهرمونية.
  - قسم الصناعة السوائل (شراب ومحلول عن طريق الفم).
  - قسم لصناعة أشكال الجرعات الصلبة (كبسولات وأقراص).
- فرع إبييرال (Eberal): وهي شركة ذات أسهم ناتجة عن شراكة بين القطاعين العام والخاص، بين مجمع صيدال بنسبة (40%) وشركة جلفار (JULPHAR) التابعة للإمارات العربية المتحدة بنسبة (40%) وشركة فلاش الجزائر المتخصصة في المواد الغذائية بحصة(20%)، تتمثل مهام الفرع في إنشاء واستغلال مشروع صناعي لإنتاج المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستخدام في الطب البشري، كما يهدف أيضًا إلى إنتاج الأدوية الجينية (حقن وأشكال جافة)، تغليف الأدوية (الأشكال الصلبة) وتوفير خدمة التغليف ومراقبة الجودة بناءً على طلب المنتجين المحليين.
- مركز البحث والتطوير: (CRD) متواجد حاليًا بالمنطقة الصناعية جسر قسنطينة، وهو عبارة عن مخبر أسس سنة 1975 من طرف الصيدلية المركزية الجزائرية، ومر بالعديد من التطورات ليأخذ شكله النهائي سنة 1998 ويصبح مخبرًا للأبحاث والتطوير، ويعتبر بمثابة جهاز إستراتيجي والقلب النابض للمجمع الذي يربط قنوات الاتصال بين المجمع وعائد الأبحاث في المجال الصيدلاني، كما حصل المجمع بفضل سنة 2006 على خمس براءات اختراع تعد الأولى من نوعها في تاريخ المجمع.
- مركز التكافؤ الحيوي: يعتبر مركز صيدال للتكافؤ الحيوي أول مركز مكرس لإجراء دراسات التكافؤ الحيوي في الجزائر، تقع هذه الوحدة المتخصصة في بلدية حسين داي، ولاية الجزائر بالقرب من المركز الاستشفائي الجامعي نفيسة حمود، تتمثل المهمة الرئيسية لهذا المركز الرائد في إجراء دراسات التكافؤ الحيوي، إثبات التكافؤ بين الأدوية الجينية، موضوع هذه الدراسات، والأدوية الأصلية من حيث الفعالية والأمان، كما يقوم المركز بإجراء دراسات التكافؤ الحيوي لصالح الشركات المصنعة للأدوية الجينية التي ترغب في إجراء هذه الدراسات من أجل:
  - إثبات فعالية الأدوية الجينية الخاصة بهم والسماح باستبدالها بالأدوية الأصلية.
  - السماح للأدوية المنتجة في الجزائر بدخول السوق العالمية.

### الوحدات التجارية:

يضم مجمع صيدال ثلاث وحدات تجارية\* وهي:

- **الوحدة التجارية للوسط (UCC)\*** : وهي أول وحدة تجارية أنشأت في الوسط سنة 1996، متواجدة بالبلدية حالياً، بهدف تخزين وتوزيع منتجات المجمع مع ضمان أحسن استقبالا للزبائن، مكنت النتائج المشجعة المتحصل عليها من إنشاء وحدتين إضافيتين بباتنة ووهران.
- **الوحدة التجارية للشرق (UCE)\*** : والتي تم تأسيسها في أكتوبر 1999 بباتنة بـ 50 عاملاً، أسندت لها مهمة تموين 18 ولاية من الشرق الجزائري.
- **الوحدة التجارية للغرب (UCO)\*** : تم تأسيسها في جويلية 2000 بوهران به 40 عاملاً، أسندت لها مهام تموين 19 ولاية من الغرب الجزائري.

### المساهمات المنظمات الصيدلانية حيز النشاط:

- **وينثروب فارما صيدال (WPS)** تأسست عام 1999 بين مجمع صيدال بنسبة (30%) ومنظمة ساتوني (70%) من أجل تصنيع وتجهيز وتسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستخدام البشري في الجزائر، وانطلقت وحدة الإنتاج (WPS) الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية واد السمار في الإنتاج في ديسمبر سنة 2000، وتشغل حالياً حوالي 103 عاملاً حيث حققت خلال سنة 2012 إنتاج 24.6 مليون وحدة لتبلغ قيمة مبيعاتها 1.8 مليار دج.
- **فايزر صيدال مانوفكتورينغ**: تأسست في عام 1998 منظمة مشتركة بين مجمع صيدال ومنظمة فايزر فارم الجزائر من أجل تصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية والكيميائية، وتتواجد وحدة فايزر صيدال مانوفكتورينغ (PSM) في المنطقة الصناعية لواد السمار، انطلقت في الإنتاج في فيفري 2003 وتوظف حالياً 63 عاملاً وقد حققت في عام 2012 إنتاجاً قيمته 10 ملايين وحدة ليبلغ رقم مبيعاتها 3.7 مليار دج.

### المشاريع الصيدلانية قيد الإنجاز:

- **صيدال - نورث أفريقيا هولدينغ مانوفكتورينغ (SNMENT)** : أبرمت الشراكة في سبتمبر 2012 بين مجمع صيدال بنسبة (49%) والمنظمة الكويتية نورث أفريقيا هولدينغ مانوفكتورينغ بنسبة (49%) والصندوق الوطني للاستثمار بنسبة (02%) من أجل إنشاء مركز متخصص في تنمية وتصنيع وتسويق الأدوية المضادة للسرطان.

\* أنظر الملحق رقم 6

\*Centre de Distribution Centre.

\*Centre de Distribution Est.

\*Centre de distribution Ouest.

- **تافكو (منظمة طاسيلي للأدوية):** هي نتاج شراكة أبرمت سنة 1999 بين مجمع صيدال بنسبة (44.51%) أكديما، سبيماكو وجي بي أم من أجل تصنيع وتسويق واستيراد المنتجات الصيدلانية المتمثلة في الحقن والسوائل والقطرات، ويقع مصنع تافكو في المنطقة الصناعية بالروبية.  
مساهمات أخرى:

يحوز المجمع صيدال أيضا على مساهمات في منظمات أخرى منها ما يلي:

- الجيري كليرينغ (منظمة مالية) بنسبة (6.67%).
- نوفر (منظمة إنتاج الزجاج) بنسبة (4.46%).
- أكديما (الشركة العربية للصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية) بنسبة (60.38%).

#### المطلب الثاني: تقييم واقع نشاط المجمع الصناعي صيدال

يشهد المجمع الصناعي صيدال تحولات متسارعة في المحيط الوطني والعالمي، وسنتطرق من خلال هذا المطلب الوقوف على واقع نشاطه من خلال بعض المؤشرات المتمثلة في تطور حجم الإنتاج وتطور المبيعات وتحليل الوضع التنافسي في المجمع. وهي موضحة على النحو التالي:

#### أولا: تطور حجم الإنتاج بالمجمع صيدال

يشهد المجمع الصناعي صيدال تطورا ملحوظا في الإنتاج بالكمية والنوعية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): تطور حجم الإنتاج بالمجمع صيدال في الفترة الممتدة ما بين 2014-2021

السنة	الكمية 310 و.م	القيمة 310 و.م
2014	111.020	8.483.261
2015	108.938	8.519.894
2016	115.500	8.830.187
2017	105.337	7.995.453
2018	124.404	8.662.646
2019	100.925	8.680.696
2020	97.34	9.124.251
2021	96.532	9.426.373

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

- Rapport de gestion du conseil d'administration, 2014, p 17.
- Rapport de gestion du conseil d'administration, 2015, p15.
- Rapport de gestion du conseil d'administration, 2016, p10.
- Rapport de gestion du conseil d'administration, 2017, p14.
- Rapport de gestion du conseil d'administration, 2018, p15.
- Rapport de gestion du conseil d'administration, 2019, p15.
- Rapport de gestion du conseil d'administration, 2020, p15.
- Rapport de gestion du conseil d'administration, 2021, p15.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (5) زيادة كبيرة في الإنتاج ما بين عامي 2014 و2021 بسبب سلسلة من الإصلاحات التي نفذها المجمع من حيث هيكل الإنتاج والمعدات والشروط، بالإضافة إلى منح استقلالية أوسع لاتخاذ القرار من قبل الفروع في إطار إعادة هيكلة المجمع، ويلاحظ من خلال الجدول أعلاه تحقيق نتائج جيدة من حيث زيادة الإنتاج، ومع ذلك انخفض الإنتاج بشكل طفيف في عامي 2015 و2017، بسبب زيادة الواردات، لا سيما من قبل المستوردين من القطاع الخاص، ويلاحظ من الجدول زيادة في الإنتاج خلال عام 2018 بسبب دخول مصنع الحراش حيز الخدمة، كما يلاحظ انخفاض الإنتاج بشكل طفيف في عامي 2020 و2021 بسبب أزمة كورونا التي عاشتها البلاد.

### ثانيا: تطور المبيعات بالمجمع صيدال

يشهد المجمع الصناعي صيدال تفاوتاً ملحوظاً في المبيعات بالكمية والنوعية كما هو موضح في الجدول

التالي:

### الجدول رقم (6): تطور المبيعات بالمجمع صيدال خلال الفترة الممتدة من 2015 إلى 2021

السنة	الكمية 310 و. مباعه	القيمة 310 دح
2015	103.868	9 984 044
2016	103.706	9 609 290
2017	102 847	9 610 664
2018	104 867	9 627 669
2019	100 925	8 680 696
2020	132 100	9 124 251
2021	96 532	9 426 373

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

Rapport de gestion du conseil d'administration, 2015, p12.

Rapport de gestion du conseil d'administration, 2016, p08.

Rapport de gestion du conseil d'administration, 2017, p11.

Rapport de gestion du conseil d'administration, 2018, p11.

Rapport de gestion du conseil d'administration, 2019, p12.

Rapport de gestion du conseil d'administration, 2020, p15.

Rapport de gestion du conseil d'administration, 2021, p20.

نلاحظ من الجدول أعلاه انخفاض في قيمة المبيعات خلال سنة 2016 و2017 مقارنة بالسنوات الأخرى بسبب انخفاض مشتريات الزبون "DIGROMED"، بالإضافة إلى المنافسة القوية للمتعاملين الخواص في السوق الجزائرية للأدوية، وارتفاع تكاليف إنتاج بعض المنتجات وطول مدة توزيعها، أما 2018 فقد ارتفع رقم الأعمال عامي 2019 و2020 فقد شهد انخفاضا ملحوظا بسبب جائحة كورونا ودخول (50%) من العمال في عطل مؤقتة، أما 2021 فقد شهد رقم الأعمال ارتفاعا ملحوظا في حجم مبيعات مقارنة بإنجازات عام 2020. ويرجع هذا التباين بين معدل تحقيق المبيعات من حيث الكمية والقيمة بشكل رئيسي إلى بيع منتجات منخفضة القيمة، لا سيما تلك التي تقع ضمن بروتوكول مكافحة COVID-19.

الجدول رقم (7): توزيع المبيعات حسب الأصناف الدوائية

انجاز 2021			
معدل المساهمة	القيمة	الكمية	
45.47%	4 421 992	36 693	قرص
14.12%	1 373 719	15 330	مرهم وكريم جلدي
9.22%	8 96 272	9 044	شراب
7.25%	705 072	7 566	الحقن
4.777%	464 313	3 375	كبسولات
3.84%	373 749	5.943	تحميلات
3.54%	344 582	4188	معجون أسنان
3.12%	303 071	4 354	مواد مذابة بحجم الكبير
2.59%	251 464	4 211	مرهم العين
1.60%	156 036	1 363	مسحوق معلق في سائل قابل للشرب
1.18%	114 996	1 047	قطرات للشرب
1.02%	98 826	458	أمبولة صالحة للشرب
0.77%	74 949	1 163	محلول مذاب ومذاب للشرب
0.71%	68 608	933	جال الجلد
0.43%	41 870	445	جال مطهر للجلد
0.22%	21 673	330	محلول الجلد
0.09%	8 999	77	معلق للشرب
0.06%	5 860	11	مسحوق لمحلول للشرب
100%	9 724 051	96 332	المجموع
	302 026		الخصومات
	9 424 025	96 532	إجمالي المبيعات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

Rapport de gestion du conseil d'administration, 2021, p21.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المجمع قد حقق سنة 2021 نسبة (80.85%) من المبيعات حسب الأصناف الدوائية التالية: أقراص، مراهم ومرطبات للجلد، شراب، تحميلات مواد مذابة بحجم كبير، كما يتضح وجود 07 أشكال حققت أكثر من (80%) من أهدافها وهي الأقراص والمراهم والكريمات الجلدية والشراب والتحاميل والمراهم العينية والقطرات الصالحة للشرب والمواد الجال، إن هذا الارتفاع في مستوى المبيعات يعود إلى عدة أسباب، في مقدمتها الجهود المبذولة من المجمع وسياسة تشكيل فرق من الكفاءات تسهر على المتابعة الدائمة خاصة في عدة وحدات إضافة إلى تحسن ظروف الوبائية (أزمة كورونا)، وكذلك زيادة الطلب على المنتج الصيدلاني.

**ثالثا: تحليل الوضع التنافسي للمجمع الصناعي صيدال حسب نموذج Porter:**

يعتبر مجمع صيدال أحد المنظمات الرائدة في صناعة الأدوية وجزءًا من الترتيب الأعلى لأفضل عشر مختبرات الأدوية في الجزائر، والجدول التالي يوضح ترتيب أفضل عشرة مختبرات لصناعة الأدوية.

**الجدول رقم (8): ترتيب أفضل المختبرات في الجزائر عام 2015**

Rang	Laboratoire	Part de marché en DA	Part de marché UV
1	SANOFI	12.77%	13.08%
2	NOVO NORDISK	6.99%	3.22%
3	EL KENDI	5.35%	3.39%
4	GLAXOSMITHKLINE	5.17%	4.77%
5	HIKMA PHARMA	4.61%	4.07%
6	PFIZER	4.34%	3.22%
7	SAIDAL	3.05%	8.71%
8	NOVARTIS	2.55%	0.86%
9	MSD	2.47	1.92%
10	ASTRAZENECA	2.33%	0.68%

**المصدر:** وثائق داخلية لمجمع صيدال.

خلال الدول أعلاه يتضح احتلال المختبر الفرنسي SANOFI المرتبة الأولى بنسبة تغطية السوق بلغت حوالي (12.77%) ثم يليها مخبر "NOVO NORDISK" بنسبة (6.99%)، أما صيدال فاحتلت المرتبة السابقة بنسبة تغطية السوق بلغت حوالي (3.05%) بحصة سوقية في المبيعات قدرت حوالي (8.71%)، هذه النتيجة تعكس مدى التراجع الذي يشهده مجمع صيدال والمنافسة الشرسة من كبرى المنظمات العالمية لإنتاج الأدوية، مما يستلزم بضرورة النهوض بالمجمع وإجراء إصلاحات جوهرية لاسترجاع مكانته في السوق الوطنية ووضع حد للاعتماد على المخابر الأجنبية.

وتكتسي هذه الضغوطات التنافسية أهمية كبيرة بالنسبة لمجمع صيدال التي يجب دراستها وتحليلها حتى تتفادى أو تقلل من آثارها، ويمكن اتباع نموذج القوى الخمس لـ Porter لتوضيح المكانة التنافسية للمجمع في مجال نشاطه يمكن توضيحها على النحو التالي:<sup>321</sup>

- 1. المنافسون في نفس مجال النشاط:** يتصف سوق الدواء في الجزائر بكثافة المنافسة، فهو يتكون من مستوردين يمثلون حوالي (85%) من قيمة السوق و55 منتجًا وطنيًا بنسبة (30%) من حجم السوق الوطني، و23 وحدة تستثمر في التعبئة والتغليف، بالإضافة إلى المنافسة غير المشروعة التي تمارسها المنظمات الأجنبية من خلال منتجها الذي يدخل إلى السوق الجزائرية عبر الواردات التي تمتلك النصيب الكبير من سوق الدواء في الجزائر، حيث بلغت نسبتها حوالي (80%).
- 2. القدرة التفاوضية للموردين:** يتصف موردو المواد الأولية لتشكيلة منتجات صيدال بالندرة والاحتكار لهذه المواد من طرف بعض الموردين والتي استوردت ما نسبته (67.6%) من الخارج، وقد وصلت فاتورة

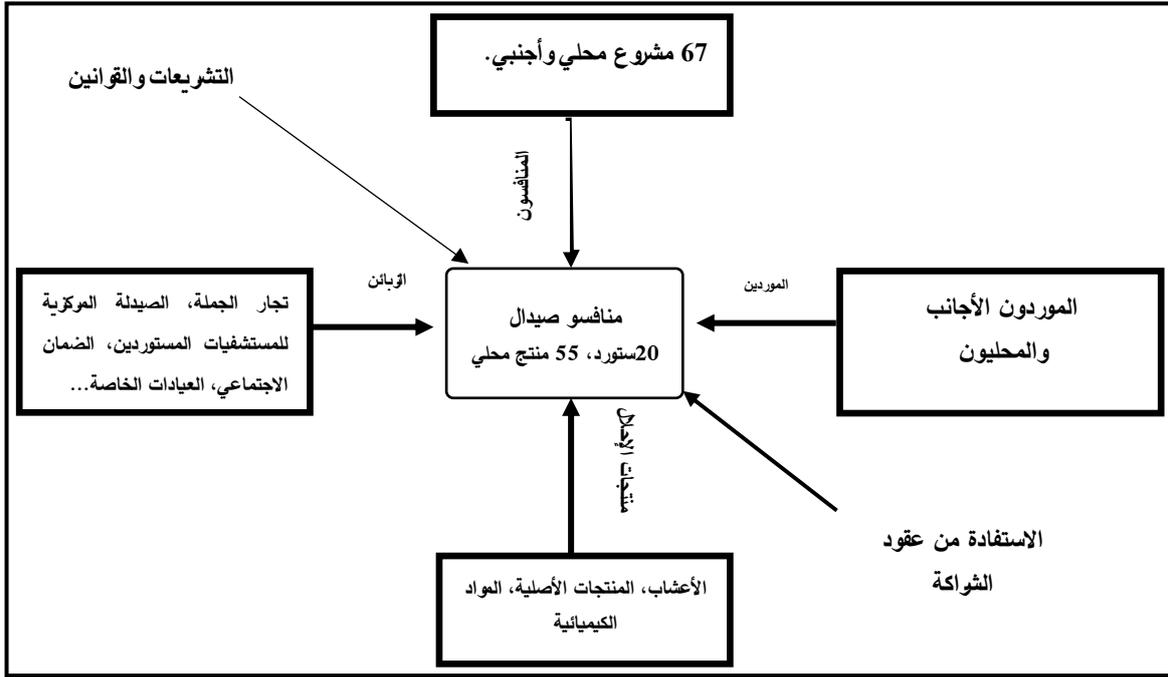
<sup>321</sup> فريك يحي، إستراتيجيات التكامل العمودي قطاع الصناعة دراسة حالة: مجمع صيدال، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012، ص:122.

التموين للمجمع لسنة 2008 بالكمية إلى 4902 طن بقيمة بلغت (3.093.223) دينار جزائري، وتتوقف قوة المفاوضات على جودة العلاقات بين المجمع ومورديه، فالذي يملك مركز القوة هو الذي يفرض قوته التفاوضية على الآخر، وتتحدد هذه القوة عن طريق:

- **الجودة المرتبطة:** حيث أن جودة منتجات صيدال تتوقف على جودة موادها الأولية.
  - **حسن تسيير التموين:** حيث أن أي اختلال فيه قد يؤدي إلى تباطؤ أو انقطاع في التوزيع والمبيعات، وهذا ما يؤثر سلبا على المجهودات الترويجية لمختلف المنتجات المعينة، وفي هذا المجال فإن مجمع صيدال له إمكانيات توريد معتبرة، بالإضافة إلى قدرة التخزين الهامة.
  - **طبيعة مجموعة الموردين:** مما يلاحظ أن مجمع صيدال طبيعة توريداته وبنسبة كبيرة مع السوق الأوروبية وكمثال مخبر "Novo Nordisk" الدانماركي وتوريداته للمادة الأولية الخاصة بإنتاج مادة الأنسولين، الشيء الذي قد يهدد المجمع في حالة ما إذا قرر هذا المخبر الأوروبي التكامل الأمامي وإنتاج مادة الأنسولين.
3. **القدرة التفاوضية للزبائن:** يعتبر معيار الجودة من بين المعايير التي يعتمد عليها التصنيف العالمي للتنافسية، بمعنى أن معيار جودة المنتج يعتبر محددًا للتنافسية على المستوى العالمي، وهذا المعيار يعطي لمنتجات المنظمة القدرة على دخول الأسواق الدولية، وإثبات جودة الأداء للزبون، وعليه فقد نجحت، جميع المنظمات سواء التابعة للقطاع الخاص أو المجمع الصناعي صيدال التابعة للقطاع العام، في تحقيق هذا الهدف وحصولها على شهادة الجودة العالمية **ISO 9002**. ويتعامل المجمع مع تشكيلة من الزبائن ويمثل تجار الجملة أهم زبائن صيدال.
4. **الداخليين الجدد:** على الرغم من أن أسعار المجمع تنافسية، غير أنه يواجه ضغط كبير من المنافسة المباشرة وهو ما يفسره عدم قدرة صيدال على الاحتفاظ بحصته السوقية أو زيادتها بقيمة معتبرة.
5. **منتجات الإحلال:** إن شدة المنافسة تأتي أولا من تنوع المتنافسين (مستوردين ومنتجين) واختلاف إستراتيجيتهم وأهدافهم، ويبقى الاستيراد أكبر تهديد لمجمع صيدال رغم كل الإجراءات المتخذة من طرف الدولة لتشجيع الأدوية الجنيسة، ويعود سبب تخوف المجمع من الاستيراد إلى الأسباب التالية:
- لا يتطلب الاستيراد استثمارات كبيرة على خلاف بناء مخازن الإنتاج.
  - معدل المردودية لهذه الاستثمارات المرتفع والذي يشجع المستثمرين للاستيراد.
  - امتياز المنتجات المستوردة بتكنولوجيا متقدمة.
  - تستورد هذه المنتجات في أقسام علاجية ذات طلب كبير وغياب المجمع في بعض الأقسام العلاجية ذات القيمة المرتفعة كالصنف العلاجي، أمراض القلب، الأمراض العصبية، أمراض السرطان...إلخ.
  - تتمتع المنتجات المستوردة بشهرة العلامة في العالم كمنتجات مصنع (Pfizer) و (Dentis) والتي لا تحتاج إلى مجهودات ترويجية كبيرة.

- ارتفاع تكلفة الاستثمار لإنشاء وحدات الإنتاج، هذا ما أدى بالعديد من المنظمات بالمرور عبر مرحلة أولية، بتكوين الأشكال وتعليبها أو التعليب فقط للأدوية.
- ولكن يشكل ظهور المنتجات المعالجة بالنباتات (Phytothérapie) و (Alicaments) مثل الياغورت الملين بالإضافة إلى التطوير في الشكل الصيدلاني للأدوية تهديدا قويا على صناعة الدواء بصفة عامة ومنتجات صيدال بصفة خاصة. ونقترح في الشكل التالي نموذج بورتر في مجمع صيدال على النحو التالي:

الشكل رقم (27): نموذج بورتر مقترح في مجمع صيدال



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نموذج بورتر.

#### رابعاً: نقاط قوة وضعف مجمع صيدال

تتمثل نقاط قوة المجمع فيما يلي:<sup>322</sup>

- تشكيلة واسعة من المنتجات المطورة، وصورة جيدة للعلامة وأسعار تنافسية مقابل جودة عالية.
- سمعة جيدة لمنتجات صيدال مقارنة مع الخواص وتغطية كاملة من حيث توزيع الأدوية عبر الوطن.
- خبرة في مجال الصناعة الصيدلانية تفوق 30 سنة.
- امتلاك موارد بشرية مؤهلة وذات خبرة إداريا وتقنيا وتنفيذيا.
- حصول المجمع على شهادات إيزو عديدة.
- دخول المجمع إلى بورصة الجزائر للقيم المنقولة من أجل رفع القدرة على التمويل.

<sup>322</sup> وثائق داخلية خاصة بالمجمع.

- الخبرة في مجال البحث والتطوير، مما ينعكس على جودة وتكاليف الأدوية التي تنتجها صيدال؛ أما عن نقاط الضعف بالمجمع فتتمثل أساسا في :
- غياب مخطط تسويقي فعال وانقطاعات متكررة، وانخفاض عدد الأدوية المطورة مقارنة مع المستهدفة.
- تأخير تعويض الأدوية المسجلة وتأخير تسجيل الأدوية المطورة، وغياب التغطية المحلية لبعض الأصناف العلاجية كالسرطان والقلب، وغياب المعرفة العلمية والعملية حول هذه التخصصات مما يصعب ولوجها.
- انعدام استخدام تكنولوجيا المعلومات في الترويج للمنتجات لا سيما الجديدة.
- نسبة ضئيلة موجهة للبحث والتطوير مقارنة مع المخابر العالمية وغياب التدريب الكافي لبعض التخصصات.

#### خامسا: فرص وتهديدات مجمع صيدال:

##### تتمثل فرص في النقاط التالية:<sup>323</sup>

- صدور قوانين تشجيع الاستثمار الأجنبي في القطاع الصيدلاني.
- وجود شراكة متنوعة مع أكبر المخابر والشركات العالمية في مجال صناعة الأدوية، الأمر الذي يستدعي ضرورة تفعيل هذه الشراكة وتجسيدها ميدانيا.
- حصول المجمع على خبرات مطابقة للمعايير الدولية وبلوغه مقاييس الجودة العالمية (ISO) في مجال صناعة الأدوية والمواد الصيدلانية.
- زيادة طلب السوق الوطنية لاستهلاك الأدوية.
- ارتفاع أسعار الدواء، وغياب منافسين أقوياء من القطاع الخاص.
- اقتراب نهاية مدة حماية براءة اختراع عدة أدوية.
- خبرة المجمع الطويلة في مجال صناعة الأدوية الجينية والمواد الصيدلانية أكثر من 30 سنة، أما التهديدات التي يتعرض لها مجمع صيدال فتتمثل أبرزها في النقاط التالية:
- وجود منافسة شرسة في سوق الأدوية من طرف المخابر المحلية والأجنبية.
- التقيد بصناعة الأدوية الجينية فقط.
- وجود مشاكل والصعوبات في الحصول على المواد الأولية، خاصة وأن أكثر من (76%) منها تستورد من الخارج.
- الطلب على الأدوية الأصلية بدلا من الأدوية الجينية.

### المطلب الثالث: تشخيص واقع إدارة الكفاءات بمجمع صيدال

يواجه مجمع صيدال منافسة شديدة في السوق المحلية والدولية، ومن أجل أن يستطيع المجمع الصمود وضمان البقاء والاستمرار في المنافسة، سارع المجمع على وضع نموذج لإدارة الكفاءات يرتكز أساسا على مبادئ إدارة الموارد البشرية من خلال السعي للاستثمار في كفاءاته والذي يعتبر أهم مصدر للنجاح والتفوق، وموردا إستراتيجيا يؤدي بفعالية إلى خلق قيمة للمجمع، وهو ما يمكن تجسيده من خلال توظيف الكفاءات، تطوير الكفاءات، تعويضات الكفاءات، تقييم الكفاءات؛

#### أولا: توظيف الكفاءات

تتم عملية توظيف في مجمع صيدال بعدة مراحل لاستقطاب العاملين الأكفاء وتعيينهم لشغل مناصب في مختلف الوحدات والفروع؛ ويعمل المجمع على تحسين ظروف العمل بما يدعم جاذبيته لنجاح عملية الاستقطاب في المجمع، ويتم اللجوء إلى سياسة توظيف داخلي والخارجي حسب احتياجات المجمع، وعملية توظيف الكفاءات تتم وفق المراحل التالية:

في المرحلة الأولى يقوم مجمع صيدال بالتحقق من الطلب من المناصب الشاغرة التي يعلن عليها المسؤول المباشر عن الوحدات والفروع، بسبب نهاية عقد العمل أو التقاعد أو الترقية أو استقالة أو وفاة أحد الموظفين، أو توسع في النشاط من خلال إنشاء وحدات أو فروع جديدة لها، على إثر هذا الطلب يقوم مدير الموارد البشرية بدراسة الطلبات المقدمة، الذي يحتوي على جميع المعلومات المتعلقة به (الوظيفة أو مواصفات الوظيفة- مدة العمل- حالة المؤهل العلمي- الخبرة... إلخ)، وعليه يتم الإعلان عن المناصب الشاغرة مع تحديد آلية التوظيف المنتهجة، إما توظيف خارجي أو توظيف داخلي، ترقية أو نقل بناء على مخزون المهارات الحالي.

بعد ذلك، تبدأ مرحلة التنقيب عن الكفاءات في المجمع صيدال بالاعتماد على المخزون الحالي من الكفاءات، وذلك بالاعتماد على المصادر الداخلية من خلال ملفات الموظفين المبرمجة تلقائيا ونتائج تقييم الأداء، كما يتم الاعتماد على المصادر الخارجية، وتجدر الإشارة ونظرا لمكانة المجمع فهو يلقي إقبالا كبيرا من طرف طالبي العمل وحاملي الشهادات خاصة، مما يزيد فرص اختيار أحسن الكفاءات المتوفرة، وتخضع عملية التوظيف على الأطر القانونية المعمول بها في الجزائر بالرجوع إلى الطلبات المقدمة لإدارة المجمع بخصوص التوظيف، ويتم على إثرها تقديم عروض عمل لوكالة التشغيل، أو الصحف أو الموقع الإلكتروني للموقع\*، الجرائد الوطنية؛ وبعد ذلك تتم عملية اختبار المترشحين على أساس المواصفات ومتطلبات المطلوبة شغل الوظيفة، ثم تتم التصفية، وبعدها يتلقى المترشحون قرارا من إدارة المجمع إما بالقبول واستدعائه للالتحاق بالعمل أو بالرفض مع تحديد أسباب الرفض.

أما المرحلة الثانية بعد فرز السير الذاتية للمتشحين من قبل إدارة المجمع، يتم بعدها إجراء الاختبارات الكتابية والشفهوية للمتشحين حتى تتمكن إدارة المجمع خلاله التعرف على نوع الشخصية التي ستعمل معهم، بالإضافة إلى إعلام المترشح بكل المعلومات المتعلقة بالمجمع والوظيفة التي سيشغلها وأهم خصائصها وهي فرصة للمتروح للإقناع بأفكاره وقدراته ومهاراته والتي تسمح لإدارة المجمع باختيار أفضل المترشحين لشغل الوظيفة.

وفي المرحلة الأخيرة للتوظيف، أين يتم إلحاق الموظف الجدد بمنصب عمله، وتوكل هذه المهمة إلى مديرية الموارد البشرية المكلفة باستدعاء الموظف وتوجيهه إلى المصلحة المعنية، أين يتم استقباله من طرف المسؤول عنها، لمباشرة الوظيفة، كما يتم تعريفه بالمجمع ومختلف الوحدات والفروع التابعة له التي سيعمل فيها.

وبالتالي يمكن القول أن المجمع الصناعي صيدال يعتمد على طرق علمية في عملية التوظيف، وذلك من أجل الحصول على أفضل الكفاءات المهنية بغية الاستثمار فيهم والاستفادة القصوى من معارفهم ومهاراتهم لتحقيق أهداف المجمع، بالإضافة فإن أداء التوظيف في المجمع يرتبط ارتباطاً مباشراً بمستوى الأجور ونظام الحوافز.

الجدول رقم (9) توزيع القوى العاملة حسب الموقع الفترة الممتدة من 2021/2020

الموقع	العدد إلى غاية 2020/12/31	العدد إلى غاية 2021/12/31	نسبة التطور %	أهداف 2021	نسبة الإنجاز
المدية	710	692	-239%	714	97.06%
الحراش	198	198	0.00%	203	97.54%
جسر قسنطينة	521	506	--2.88%	522	96.93%
شرشال	109	110	0.92%	109	100.92%
الدار البيضاء	446	434	-2.69%	454	95.59%
قسنطينة 1	219	212	-3.20%	224	94.64%
قسنطينة 2	112	130	16.07%	118	110.17%
عنابة	116	118	1.72%	127	92.91%
مركز البحث والتطوير	67	68	1.49%	69	98.55%
وحدات العمل	223	222	-0.45%	227	97.80%
أقسام التسويق والمبيعات	133	149	12.03%	146	102.05%
المديرية العامة	239	254	6.28%	258	98.45%
المجموع	3 093	3 094	0.03%	3 171	97.57%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

Rapport de gestion du conseil d'administration, 2021, p32.

من خلال الجدول أعلاه أن عدد العمالة بمجمع صيدال بتاريخ 2021/12/31 قد قدر بـ (3094) عاملاً في صيدال بفروعه، وقد تم التسجيل خلال السنة المالية 2021 ما مجموعه 75 عملية توظيف جديدة مقارنة بعام 2020 حيث سجلت 72 حالة توظيف جديدة، هذه النتائج تفسر تحسن حالة الاقتصاد البلاد والعالم جراء جائحة كورونا.

كما يتضح من خلال الجدول أن مجمع صيدال قد استهدف الرفع من عدد عماله لسنة 2021 إلى 3171 عاملاً، إلا أنه لم يصل إلى الهدف المسطر له حيث بلغ عدد العمال (3039) عاملاً في سنة 2021 مسجلاً، ويلاحظ تحسن طفيف ما يعادل (0.03%) مقارنة بنفس الفترة من السنة المالية 2020.

وقد لاحظنا خلال الزيارات الميدانية لبعض الوحدات عملية التزكية التي يقوم بها المسؤولون المباشرون عن بعض المتربصين الذين اظهروا إمكانيات ومهارة جيدة في العمل، يتم على إثرها توظيفهم وإبرام عقود عمل معهم، ويمكن القول أن عملية التوظيف الجيد والصورة الإيجابية لدى موظفيه تعزز من تواجد واستقطاب الكفاءات في المجمع، بالإضافة وتماشياً مع الظروف الحالية في بيئة الأعمال ضرورة استقطاب حاملي شهادات العليا والكفاءات الوطنية والعالمية التي تصبح دعامة قوية تمكن المجمع من تحقيق أهدافه وإستراتيجياته.

#### ثانياً: تطوير الكفاءات

يولي المجمع الصناعي صيدال أهمية كبيرة لتطوير الكفاءات، نظراً للتطور السريع للتكنولوجيا والعلوم، خاصة في قطاع صناعة الأدوية، إذ أصبحت مواكبة الظروف والمتغيرات البيئية التي يشهدها المجمع ضرورة لا مفر منها، وعليه إذ عمد المجمع على الاستثمار في الكفاءات من خلال اعتماد برامج تطوير الكفاءات من خلال تكريس برامج مدروسة للتدريب وتعلم الموارد البشرية في كل سنة بما يقتضيه المجمع من أجل تعزيز أدائهم، وفيما يلي الجدول التالي يوضح مجالات التدريب التي اعتمدها المجمع خلال سنة 2021.

الجدول رقم (10): مجالات التدريب المنجزة لسنة 2021  
(مليون دج)

القوة العاملة المدرية	مصاريف التكوين	مجالات التدريب
118	6 895	التقنيات الصيدلانية / إدارة الجودة / مراقبة الجودة / ضمان الجودة / تدقيق الجودة
10	905	تصنيع وتعبئة التخصصات الصيدلانية / إدارة المرافق
1	75	تطوير الأدوية العامة / البحوث التطبيقية / مرفق الحيوان
1	192	المبيعات والتوزيع / التسويق والمعلومات الطبية الشراكة والتنمية الصناعية
20	645	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: ماجستير في المراقبة الإستراتيجية والاستخبارات الاقتصادية
12	494	إدارة الصيانة / طرق الصيانة والبرمجة / الصيانة الميكانيكية / الإلكترونية / الكهربائية / الأجهزة / تكييف الهواء / صناعة الغلايات / صيانة المركبات / صيانة المباني
17	821	الإدارة التجارية / التوريد / إدارة المخزون / إدارة العبور للموارد البشرية
15	655	إدارة المالية والمحاسبة / المراجعة المالية والمحاسبية / الرقابة الإدارية
176	11 721	إدارة الأعمال / إدارة المشروع / التخطيط / الدراسات الاقتصادية الفنية / الإحصاء
452	25 574	إجمالي التدريب المنجز خلال سنة 2021

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

Rapport de gestion du conseil d'administration, 2021, p54

وبعد تحديد الاحتياجات التدريبية يتم تصميم برامج تدريبية ملاءمة حسب طبيعة، نوع ومجال التدريب، حيث يعتمد المجمع على:

التدريب الداخلي من خلال القيام بورشات عمل داخل المجمع، أو عقد ملتقيات ومحاضرات بالاعتماد على خبراء من خارج المجمع أو داخله.

التدريب الخارجي: من خلال إرسال الأفراد المعنيين بالتدريب إلى مختلف مراكز تدريب وتعليم متخصصة خارج المجمع، كالمعاهد والجامعات أو إرسالهم إلى منظمات ومخابر أجنبية عن طريق عقود واتفاقيات شراكة، كما يمكن أن يكون التدريب خارج الجزائر.

**الجدول رقم (11): مجالات برامج التدريب في عام 2021**

الموظفين المدربين	مصاريف التكوين	البيان
1	50	ماجستير في اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي
19	190	التواصل بين الأشخاص
8	80	الإدارة حسب الهدف والمشروع
49	1 720	مشروع MS 2016
105	570	تدريب ضمان الجودة
180	2 590	إجمالي التدريب 2021/31/12

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

**Rapport de gestion du conseil d'administration, 2021, p55**

وفيما يلي نعرض عدد الموارد البشرية التي استفادت من التدريب بالمجمع لكل سنة خلال الفترة الممتدة من 2015 إلى 2021 مقابل النفقات المحتملة.

**الجدول رقم (12): عدد الأفراد المستفيدين من التدريب ونفقات تدريبهم ما بين 2015-2021**

السنة	العدد الإجمالي للعمال	عدد المستفيدين من التدريب	نسبة المستفيدين من التدريب	قيمة نفقات التدريب (مليون د ج)	نسبة التطور قيمة النفقات
2015	3251	428	%13.16	23	/
2016	2923	559	%19.05	7.5	67.39-%
2017	2963	467	%15.76	23.111	208.14-%
2018	3210	345	%10.74	26.579	15.00-%
2019	3230	283	%8.76	19.099	28.14-%
2020	3095	170	%5.27	4.695	75.42-%
2021	3094	432	%13,40	23.574	402,11-%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

**Rapport de gestion du Groupe SAIDAL 2015 ,2021**

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة نفقات التدريب في سنة 2021 قد زادت بشكل ملحوظ بقيمة (23.574) مليون دينار جزائري بنسبة (402.11%) ويرجع هذا التحسن الملحوظ إلى تحسن الوضعية الوبائية وعودة (50%) العمال من العطلة الاستثنائية بسبب جائحة كورونا مقارنة بسنة 2020 بقيمة (4.695) مليون دينار جزائري بنسبة (75,42%).

**ثالثا: تعويضات الكفاءات**

يسهر مجمع صيدال على إجراء إصلاحات على شبكة التعويضات المقدمة لإطارات المجمع، وذلك من أجل ضمان تحفيزهم على العمل وضمان الاحتفاظ بهم وعدم تسربهم للمنظمات المنافسة، وفي ظل الوضع الاقتصادي عمد المجمع على إعادة هيكلة نظام التعويضات بما يتماشى مع التطور الحاصل في بيئة الأعمال،

وذلك من خلال عقد اتفاقية جماعية في 09 أكتوبر 2012 مع ممثلي العمال (النقابات) لضمان الاستفادة من نظام تعويضات جديد، ويقدم المجمع مزيجا من التعويضات المالية والمعنوية بما يتوافق مع مؤهلات وجهود الأفراد المبذولة والمخاطر التي يوجهونها، وتضمنت الاتفاقية زيادات في الأجور بنسبة (20%) من متوسط الأجور السنوية لعمال المجمع ككل، كجزء من إصلاحات نظام الأجور لتحقيق المساواة والقضاء على الفوارق. كما يقدم المجمع منح المردودية الجماعية والفردية، والترقية بالأخص للأفراد الذين أظهرُوا أداءً متميزاً في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، والترقية لتنمية قدرات الموظفين والتي تتم على أساس المعارف والمؤهلات وليس عن طريق العلاقات الشخصية.

بالإضافة يسهر المجمع على توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للموظفين وتوفير النقل الجماعي والمتخصص للمسؤولين والمديرين البارزين في المجمع، وتوفير الإطعام الصحي وحوافز متعلقة بالانخراط في الضمان الاجتماعي والتي تساعد في التخفيف من وضعيتهم في حالة المرض والاستفادة من أجر في حالة تقاعد.

وفي زيارته لوحدة التوزيع "وسط" التابعة للمجمع صيدال شدد وزير الصناعة والإنتاج الصيدلاني السيد "علي عون" بضرورة مراجعة الاتفاقية الجماعية لأجور العمال والحد من الفوارق بين أجور المديرين والعمال و"تطبيق نظام أجور جديد في أسرع وقت ممكن"<sup>324</sup>، من أجل تعزيز المواقع التنافسية للمجمع ومساعدة أصحاب القرار على التكيف بشكل أفضل مع التغيرات.

#### رابعا: تقييم الكفاءات:

يهدف مجمع صيدال من خلال عملية تقييم الكفاءات إلى إعداد بطاقات تقييم والتأكد من مدى التوافق بين معارف ومهارات وسلوكات الكفاءات ومتطلبات المناصب التي يشغلونها، ويتم التقييم عن طريق الرئيس المباشر بمنح نقاط والتعرف على نقاط القوة والضعف في الكفاءات اللازمة والمطلوبة لإتمام المهام الموكلة لهم على أكمل وجه، كما ترتبط عملية التقييم بنتائج التدريب والتعليم ومختلف أساليب التطوير المنتهجة من طرف المجمع، ويشمل التقييم إعداد ووضع "بطاقة الشغل والكفاءات" والتي تعتبر أداة ضرورية لتقييم الموارد البشرية بما فيها الكفاءات، وتحتوي هذه البطاقة على معلومات مثل المؤهلات، التطور في الوظيفة، تفصيل الوظيفة (الهدف والمسؤوليات والنشاطات الرئيسية)، العلاقات الوظيفية، وسائل العمل، المسؤوليات، الكفاءات المطلوبة (معارف- مهارات- سلوكات) حسب الوظائف، معرفة اللغة واستعمال الإعلام الآلي.

ومما تجدر الإشارة إليه أن هذه المعايير تختلف من منصب لآخر حسب الكفاءة، حيث تحقق هذه العملية للمجمع والموظف الفوائد يمكن حصرها على النحو التالي:

- جرد الكفاءات المتوفرة وتحديد الاحتياجات الحالية أو المستقبلية.
- التعرف على الكفاءات الحالية والمطلوبة لشغل وظائف داخل المجمع.
- دمج الكفاءات الجديدة ومتابعتها ومعالجة الفوارق.

<sup>324</sup> أخبار صيدال، نشرة إخبارية، 2023.

- تحسين الأداء الفردي والجماعي والذي بدوره يؤثر على أداء المجمع ككل.
  - تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في كفاءات الأفراد.
  - المشاركة في عملية التقييم من خلال مراحل يقوم بها الأفراد بأنفسهم.
  - دمج الأفراد في أهداف المجمع وتحفيزهم لمضاعفة الجهود.
- وأخيرا يتم إبلاغ الأطراف المعنية بالمجمع بنتائج التقييم، ويتم على أثرها اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

**المطلب الرابع: واقع اليقظة الإستراتيجية من خلال تقديم عام لمركز البحث والتطوير بمجمع صيدال.**

نظرا للتعقيد والتطور المتسارع الذي عرفه القطاع الصيدلاني في العالم، عمد المجمع الصناعي صيدال على مواكبته كافة التطورات التي قد تؤثر على نشاطها، لتكون قادرة على التنبؤ والتفاعل وكل هذا فرض على المجمع إنشاء قسم اليقظة التكنولوجية تابع لمركز البحث والتطوير، حيث تكلف هذه الأخيرة بجمع، تحليل ونشر المعلومات التي تساعد صناع القرار في المجمع في صياغة إستراتيجيتها والتكيف بشكل أفضل مع التغيرات وتعزيز مواقعها التنافسية.

#### أولا: تقديم مركز البحث والتطوير.

أنشأت الصيدلية المركزية الجزائرية "PCA" مخبرا للتطوير والبحث "LDR" سنة 1975 مهمته الأساسية تكوين صنفي دوائيين هما المراهم والأقراص، كما كان يقوم بدراسة قابلية ونجاعة بعض الأدوية المنتجة في إطار الحصول على تراخيص، وبعد إعادة هيكلة وإنشاء المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني "Saidal" وطبقا للمرسوم الوزاري الصادر في 15 أكتوبر 1985 أنشأت وحدة للبحث في الأدوية والتقنيات الصيدلانية "URMTP".

لكن مع التحولات العميقة التي واجهت المجمع في السنوات الأخيرة على المستوى الهيكلي والمالي خاصة مع تغير المحيط الاقتصادي، وتوجه الاقتصاد نحو اقتصاد السوق والعولمة، وظهور المنافسة المحلية والأجنبية في السوق بفعل سياسة التحرير الاقتصادي، أدت إلى التفكير في تحويل الوحدة "URMTP" إلى مركز مستقل بذاته "CRD"؛ وفي هذا السياق قرر مجمع صيدال في 24 جويلية 1999 إنشاء مركز للبحث والتطوير ليصبح مخبرا تاما للأبحاث والتطوير يساعد على ضمان البقاء وديمومة المجمع، ويسعى إلى الاهتمام بما هو بحث علمي وتطوير للأدوية والتقنيات الصيدلانية، وكذا السعي إلى إدماج التكنولوجيا الحديثة في تصنيع الأدوية، كما يساهم في إعداد سياسة تطوير الأدوية من أجل ابتكار صيدلاني متواصل، ومن أهم وظائفه تصميم وتطوير وصناعة الأدوية الجينية حيث يطور سنويا من 5 إلى 6 منتجات مطابقة جديدة لتدرج في قائمة منتجات المجمع.

### ثانياً: مهام مركز البحث والتطوير

تكمّن مهام مركز البحث والتطوير في العناصر التالية:<sup>325</sup>

- اقتراح قائمة الأدوية الواجب تطويرها، وذلك بناء على الدراسات التقنية وبما يتماشى والإستراتيجية العامة للمجمع.
- وضع دفتر شروط دقيق لتزويد المجمع بالمواد الأولية اللازمة لإنتاج الأدوية المراد تطويرها.
- المتابعة المستمرة لاستقرار وثبات الأدوية المطورة.
- العمل على تسجيل الأدوية المطورة.
- المساهمة في توفير الإعلام العلمي الخاص بالأدوية المطورة.
- المشاركة في إنجازات ودراسات التكافؤ الحيوي.
- نشر الأعمال التقنية والعلمية ونتائج البحث بالمجمع.
- توزيع وترويج الإعلام الفني الخاص بمهام وأنشطة المجمع.
- تقديم خدمات الرقابة النوعية والجودة الفيزيوكيميائية، الصيدلة التقنية، وعلوم الصيدلة وخصائص السموم والميكروبيولوجيا.
- المساهمة في تكوين وتحسين المستوى التقني والعلمي للموظفين بالمجمع.
- تطوير الأبحاث في مجال الصيدلاني المرتبط بالمهام الإستراتيجية للمجمع.
- تقديم المساعدة التقنية للفروع والوحدات الإنتاجية في المجمع.
- تنظيم جميع المقومات كالموارد البشرية والمادية والعلمية لتأمين إرساء اليقظة التكنولوجية للمجمع.
- إنجاز الدراسات التي تسمح للمجمع بعقد تحالفات أو شراكات إستراتيجية مع مؤسسات أخرى من أجل تفعيل عمليات البحث والتطوير.

### ثالثاً: الهيكل التنظيمي لمركز البحث والتطوير.

يتكون مركز البحث والتطوير من الأقسام والمخابر التالية:<sup>326</sup>

- **مختبر الصيدلة الجالونيسية (Pharmacie galenique):** يقوم بتصميم تركيبات الأدوية الجنية بمختلف أشكالها الصيدلانية (جافة- سائلة).
- **مختبر التحاليل الكيميائية (Chimie analytique):** يتكفل بمراقبة مدى مطابقة المواد الأولية ومواد التعبئة والتغليف، وطرق التحليل المستعملة في تطوير الأدوية المواصفات الجودة.
- **مختبر الصيدلة والأبحاث السمية (Pharmaco-toxicologie):** يقوم بالتجارب السمية ومعرفة قدرة الجسم على المقاومة، بالإضافة إلى التأكد من مدى مطابقة المواد الأولية والمنتجات للمواصفات العالمية ومدى فعاليتها.

<sup>325</sup> وثائق داخلية خاصة بمركز البحث والتطوير "مجمع صيدال".

<sup>326</sup> نفس المرجع السابق.

- **مختبر الميكروبيولوجيا (Microbiologie):** مكلف بالمراقبة والتأكد من تطابق المواد الأولية والمنتجات النهائية عن طريق التحاليل والفحوصات اللازمة للتأكد من تعقيم المواد ونقاؤها الجرثومي، ومدى تطابقها مع مواصفات الجودة عن طريق اختبارات النشاط المضاد للبكتيريا واختبارات الفعالية.
- **مختبر المستحضرات الطبيعية:** يتكون من قسمان الأول خاص بالزيوت الأساسية والثاني خاص بالنباتات الطبيعية.
- **خلية التكنولوجيا الحيوية (Biotechnologie):** تتكفل بالاكشاف والبحث عن جزيئات جديدة التصنيع أدوية جديدة مما قد يتيح للمجمع نوعا من الاستقلالية، وتحرره ولو جزئيا من الاعتماد الكلي على إنتاج الأدوية الجينية فقط.
- **قسم التوثيق والإعلام التقني والعلمي:** تتمثل مهامه في إنجاز وتنظيم شبكة معلوماتية موثوق منها ومتطابقة مع أهداف وحاجيات التطوير، وينشر بصفة مستمرة كل جديد في الوثائق العلمية والتقنية بواسطة الاشتراك في المجالات العلمية الدولية المتخصصة في الصناعات الصيدلانية.
- **قسم ضمان الجودة (Assurance qualité):** يقوم بوضع نظام تأمين الجودة وطرق صيانتها طبقا للمواصفات العالمية، بالإضافة إلى توضيح طريقة تسييرها بهدف ضمان التحسين المستمر.
- **مصلحة الشؤون القانونية:** تهتم بإعداد الملفات الصيدلانية لكل الأدوية المطورة وتسجيل الاسم التجاري لها على مستوى المعهد الوطني لحماية الملكية الصناعية TNAPT.
- **خلية اليقظة التكنولوجية:** تم إنشاء هذه الخلية سنة 2003، حيث أوكلت لها مهمة جمع، تحليل ونشر المعلومات التقنية، التي تتلاءم مع احتياجات الأفراد العاملين في مركز البحث والتطوير، وهذا بتتبع كل الملتقيات العلمية ذات العلاقة بنشاط المركز، إضافة إلى مهمة إقامة نظام معلومات إستراتيجي فعال والذي يسمح ببلوغ مستوى تنافسي لا يضمن فقط بقاء المجمع، بل وحتى تطوره المستمر، ومواجهة التحديات التكنولوجية التي يفرضها المحيط الاقتصادي، وتتفاعل هذه الخلية بصفة رئيسية مع مديرية التسويق والإعلام الطبي للمجمع من خلال تقديم كافة المعلومات عن تكلفة المنتج الجديد، من أجل تسعير الدواء الجديد وكذا الترويج له، بالإضافة إلى توفير المعلومات عن احتياجات السوق واقتراح منتجات للتطوير، وبصفة عامة تتولى خلية اليقظة الإستراتيجية أساسا جمع المعلومات الخارجية الخاصة حول:
  - التغيرات التكنولوجية في مجال صناعة الدواء كبراءات الاختراع.
  - طلبات المستهلكين في مجال الدواء.
  - التغيرات في القوانين والتشريعات التي تحكم سوق الدواء.
  - الأساليب التي تتبعها المنظمات المنافسة وما تملكه من منتجات وكفاءات ومخابر وتكنولوجيات.

## المبحث الثاني: إجراءات الدراسة التطبيقية

من خلال هذا المبحث، سنتناول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وتصميم أداة الدراسة، ووصف العينة إحصائياً.

### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

نتناول في هذا المطلب وصفاً لمنهج الدراسة المستخدم ولمجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة نتناول تحديد أدوات الدراسة وجمع البيانات، وأخيراً تصميم أداة الدراسة وقياس مدى صدقها وثباتها والمتغيرات الشخصية.

#### أولاً: منهج البحث

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى لتحقيقها، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه "أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول ظاهرة موضوع الدراسة"<sup>327</sup>، ويهدف هذا المنهج للإلمام بمختلف جوانب الموضوع كمياً ونوعياً، وهو المنهج المستخدم في ميدان العلوم الاجتماعية والسلوكية.

وعلى هذا الأساس استخدمت في هذه الدراسة الوصفية طريقة جمع المعلومات وتحليلها بما يساهم في توضيح العلاقة والتأثير التي تربط بين المتغير المستقل (إدارة الكفاءات) والمتغير التابع (اليقظة الإستراتيجية)، وفق أنموذج الدراسة الذي تم تصميمه من طرف الباحثة، وينطوي هذا الجانب على تقنيات أخذ العينات وحجم المجتمع، والاستبيان والمقابلات وتحليل البيانات وغيرها من الأساليب الإحصائية، والتي تتبع جميع الجوانب المتعلقة بهذه الدراسة ومناقشتها بشكل مفصل للوصول إلى استنتاجات عامة.

#### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل ميدان الدراسة في مجمع صيدال الذي يحتوي حسب آخر الإحصاءات لتقرير عام 2021 على (1247) إطار و (902) عون تحكم و (945) عون تنفيذ.

الجدول رقم (13): توزيع أفراد مجمع صيدال حسب الفئات المهنية والجنس

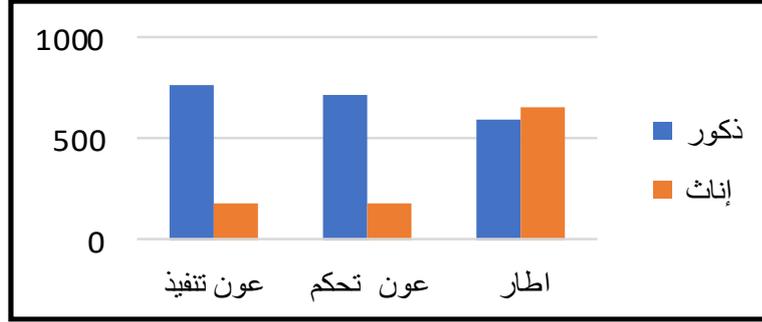
المجموع	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	
2089	771	721	597	ذكور
1005	174	181	650	إناث
3094	945	902	1247	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

Rapport de gestion du conseil d'administration, 2021, p 32

<sup>327</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000، ص:33.

واعتمادا على معطيات الجدول السابق يمكن وضع تمثيل بياني على النحو التالي:  
الشكل رقم (28): تمثيل توزيع أفراد مجمع صيدال حسب الفئات المهنية والجنس



**المصدر:** من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات EXEL

ففي هذه الدراسة تم استهداف مديري وإطارات المجمع الذين يعملون بوحدة الإنتاج المدية، وحدة الإنتاج الحراش، وحدة الإنتاج جسر قسنطينة، المديرية المركزية بالدار البيضاء، ومركز البحث والتطوير، والبالغ عددهم (1703) إطارا في المستويات الإدارية المختلفة من أصل (3094) عاملا بمجمع صيدال. ولقد تم تحديد مجتمع البحث حسب هذه الفئة بحكم موضوع الدراسة ولأن شاغليها من ذوي مؤهلات عالية ومن أصحاب الخبرة، ومن أصحاب القرار في رسم الإستراتيجيات والسياسات، بالإضافة إلى اطلاعهم ودرايتهم بالأمور الإدارية في المجمع.

**الجدول رقم (14): توزيع أفراد مجمع صيدال حسب الفئات المهنية**

الموقع	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
المدية	154	207	342	703
الحراش	81	89	26	196
جسر قسنطينة	123	183	200	506
مركز البحث والتطوير	60	3	5	68
المديرية المركزية	83	74	73	230
<b>المجموع</b>	<b>501</b>	<b>556</b>	<b>646</b>	<b>1703</b>

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق داخلية خاصة بالوحدات المعنية 2021

نظرا لصعوبة تطبيق المسح الشامل وبسبب التكلفة الكبيرة والجهد وشبه استحالة المسح الشامل، فإننا اخترنا استخدام طريقة العينة العشوائية (القصدية)، وعلى إثر ذلك تم توزيع الاستبيانات على (200) إطارا يعملون بوحدة الإنتاج المدية، وحدة الإنتاج الحراش، وحدة الإنتاج جسر قسنطينة، المديرية المركزية بالدار البيضاء، ومرتكز البحث والتطوير حيث يمثلون العينة المستهدفة، إلا أننا لم نلتصق ذلك التعاون الذي كنا نرجو تحقيقه في بعض الوحدات والتي رفضت التعاون معنا حتى قبل الاطلاع على الموضوع بحجة تعليمة من الإدارة العليا، وقد استرجعت منها (133) استبيانا منها (103) صالحا مثلت عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح بالتفصيل مكونات عينة البحث:

الجدول رقم (15): مجموع الاستثمارات الموزعة المستردة المقبولة للدراسة

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	200	عدد الاستبيانات الموزعة
66.5%	133	عدد الاستبيانات المستردة
6.5%	30	عدد الاستبيانات الملغاة
60%	103	عدد الاستبيانات المقبولة

المصدر: من إعداد الباحثة

ثالثاً: تحديد أدوات الدراسة وجمع البيانات

- استخدمت الباحثة لتحليل موضوع قيد الدراسة، عدة أنواع من أساليب المنهج الوصفي التحليلي وهي:
- **الملاحظة:** تعرف الملاحظة بأنها "حصر الانتباه نحو شيء معين، سلوك أو ظاهرة أو مشكلة ما للتعرف عليها وفهمها وهي وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات في البحوث المختلفة"<sup>328</sup>، وبالتالي سعينا من خلال هذا الأسلوب إلى التعرف على مختلف الظواهر والأحداث والسلوكيات بما يوافق موضوع الدراسة أثناء زيارتنا الميدانية لبعض الوحدات، وقد تم الاعتماد على هذه الأداة من أجل جمع بعض البيانات عن طريق رصد السلوكيات بالمجمع حول موضوع الدراسة من خلال التعرف على أبعاد إدارة الكفاءات المتبعة ومدى اعتمادهم على اليقظة الاستراتيجية بصفة عامة، بالإضافة اختيار العينة المناسبة للدراسة والتي تستوفي الشروط والصفات التي تسمح بتطبيق الدراسة عليها.
  - **المقابلة:** تعتبر المقابلة أحد أكثر الوسائل فعالية في جمع البيانات والمعلومات الضرورية، وعلى إثر ذلك تم استخدام المقابلة في الدراسة الاستطلاعية مع بعض الإطارات، بغية معرفة مستوى تبني إدارة الكفاءات وتوفير اليقظة الإستراتيجية بما يخدم الدراسة.
  - **تحليل المحتوى:** قامت الباحثة بالاستعانة بمنهج تحليل المحتوى لتحليل مداخلات ومقالات الصحفية الخاصة بالمجمع صيدال، ويمكن تعريف هذا الأسلوب بأنه "وصف منظم ودقيق لنصوص مكتوبة أو مسموعة من خلال تحديد موضوع الدراسة وهدفها، وتعريف مجتمع الدراسة الذي سيتم اختيار الحالات الخاصة منه لدراسة مضمونها وتحليله، وبالتالي فهو أسلوب بحثي يهدف إلى تحليل المحتوى الظاهري أو المضمون للظاهرة المدروسة ووصفها وصفاً موضوعياً ومنهجياً وكماً بالأرقام"<sup>329</sup>. ومن خلال هذا المنهج اعتمدت الباحثة على البحث وتحليل ومسح مختلف الوثائق ذات الصلة بالمجمع ومختلف اللقاءات الصحفية والتلفزية.
  - **الاستبيان:** تمت الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات الأولية، ويعرف بأنه "أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة

<sup>328</sup> مصطفى نمر دمس، منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص:216.

<sup>329</sup> محمد سرحان علي المحمودي **مناهج البحث العلمي**، الطبعة 3، دار الكتب، صنعاء، اليمن، 2019، ص:60.

بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها<sup>330</sup>، حيث تم تصميم الاستبيان حسب مقياس ليكرت الخماسي بما يعطي للمبحوث مجالاً أوسع للإجابة، ولقد تم إعداد الاستبيان على مراحل وهي:

- القيام بإعداد استبيان أولي.
  - عرض الاستبيان على المشرفة من أجل اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات.
  - تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما تراه المشرفة.
  - عرض الاستبيان على المحكمين.
  - إجراء دراسة استطلاعية ميدانية أولية للاستبيان.
  - توزيع الاستبيان على أفراد مجتمع الدراسة لجمع البيانات اللازمة.
- فمن خلال الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات الأولية قمنا بتقسيمها إلى ثلاثة أجزاء، يحمل الجزء الأول العبارات الخاصة بإدارة الكفاءات كمتغير مستقل والمتمثلة في مراحل إدارة الكفاءات من مرحلة توظيف الكفاءات، مرحلة تعويضات الكفاءات مرحلة تطوير الكفاءات، مرحلة تقييم الكفاءات، واهتم الجزء الثاني بالمتغير التابع والذي يتمثل في اليقظة الإستراتيجية بأنواعها (اليقظة التكنولوجية- اليقظة التنافسية- اليقظة التجارية- واليقظة البيئية) كما يهتم الجزء الثالث والأخير بالمعلومات الشخصية والوظيفية للمبحوثين.

### المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة وقياس مدى صدقها وثباتها والمتغيرات الشخصية

#### أولاً: تصميم أداة الدراسة

بعد أن تم تحديد مشكلة الدراسة والأسئلة الفرعية وكذا صياغة الفرضيات، قامت الباحثة بدراسة نظرية وتحليل الدراسات السابقة والأبحاث التي تتعلق بالمتغيرين إدارة الكفاءات واليقظة الإستراتيجية، وذلك من أجل الفهم الجيد لها وفهم الجزئيات المشكلة لكل متغير، بالإضافة تم البحث في كيفية قياس كل من أبعاد إدارة الكفاءات، وكذا اليقظة الإستراتيجية، وفي الأخير تم تصميم الاستبيان الموضح في الملحق رقم (02) و(03) أداة القياس الخاصة بالدراسة، حيث تم تقسيمه كما يلي:

#### القسم الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين فحسب دراستنا تم الاعتماد على المتغيرات

التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي.

#### القسم الثاني: تم تخصيص هذا الجزء لتحديد متغيرات الدراسة والمتمثلة في:

#### المحور الأول: يتمثل في المتغير المستقل وهو إدارة الكفاءات ويضم على 16 عبارة، بهدف معرفة

مستوى إدارة الكفاءات في المجمع الصناعي صيدال من وجهة نظر أفراد العينة المستهدفة، وقد تم تقسيم هذا المحور إلى أربعة أبعاد تعكس مراحل إدارة الكفاءات بالمجمع كما يلي:

<sup>330</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

- **توظيف الكفاءات:** تشمل العبارات من 1 إلى 8.
  - **تعويضات الكفاءات:** وتتمثل في العبارات من 9 إلى 18.
  - **تطوير الكفاءات:** وتتمثل في العبارات من 19 إلى 27.
  - **تقييم الكفاءات:** وتتمثل في العبارات من 28 إلى 37.
- المحور الثاني:** ويتضمن المتغير التابع وهو اليقظة الإستراتيجية، ويحتوي على 18 عبارة تهدف إلى التعرف على واقع اليقظة الإستراتيجية في المجمع الصناعي صيدال موزعة على الأبعاد التالية:
- **اليقظة التكنولوجية:** وتضم العبارات من 34 إلى 39.
  - **اليقظة التنافسية:** وتضم العبارات من 40 إلى 46.
  - **اليقظة التجارية:** وتضم العبارات من 47 إلى 51.
  - **اليقظة البيئية:** وتضم العبارات من 52 إلى 56.
- وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس إجابات المبحوثين لعبارات الاستمارة، وكانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة من عبارات المحاور السابقة كالتالي: (غير موافق بشدة - غير موافق - موافق - بدرجة متوسطة - موافق بشدة)، ومن أجل تحديد النتيجة أو الاتجاه أعطيت الاحتمالات حسب ما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (16): درجات مقياس الدراسة**

الخيارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي

يتطلب تحديد درجة أو مستوى التبني أو الممارسة والتي تم تحديدها طبقاً للمقياس الآتي:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) / \text{عدد الفئات}$$

أي:

$$0.8 = 5 / (1 - 5)$$

وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أدنى قيمة للمقياس (أو) بداية المقياس، وهي القيمة الصحيحة، من أجل تحديد الحد الأعلى لهذه الفئة وبالتالي فإن درجة الموافقة على محاور وعبارات الدراسة تكون وفق الجدول التالي:

**الجدول رقم (17): المتوسط المرجح لمقياس ليكرت**

المتوسط الحسابي	الدرجة	درجة الموافقة
[2.33-1.00]	1	منخفض
[3.67-2.34]	2	متوسط
[5- 3.68]	3	مرتفع

**المصدر:** من إعداد الباحثة

### ثانياً: الأدوات والاختبارات الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على مجموعة الأدوات والاختبارات الإحصائية من أجل التأكد من مدى ملاءمة الأداة للدراسة، بالإضافة القيام بمختلف الاختبارات اللازمة لتوصيف العينة المدروسة والتأكد من قبول أو عدم قبول الفرضيات الرئيسية والفرعية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( **Statistical Package for Social Sciences** ) الذي يصطلح على تسميته اختصاراً ببرنامج ( **SPSS** ) الإصدار السادس والعشرون ( **Version26** ) واختصاراً ب ( **SPSS.V26** )، وفي دراستنا هذه قامت الباحثة بتفريغ الاستبيانات في برنامج ( **SPSS** ) باستخدام الأدوات على النحو التالي:

- **الإحصاء الوصفي:** يتضمن النسب المئوية والتكرارات، وقد أفاد الباحثة في وصف عينة الدراسة. واستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، بهدف تقديم تفسير عن مدى استجابة العينة المستهدفة اتجاه عبارات الدراسة.
- **المتوسط الحسابي المرجح (Weighted Mean)** يستخدم لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، مع العلم بأنه يفيد في الحصول على نتائج دقيقة عندما تكون مرتبطة ببعضها البعض، علماً أنه يتم حسب أعلى متوسط حسابي.
- اختبار ألفا كرونباخ ( **Cronbach's alpha** ) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط سبيرمان ( **Spearman Correlation Coefficient** ) لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات في حالة البيانات الرتبية.
- اختبار مان - وتني ( **Mann-Whitney Test** )، لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة بين متوسطي مجموعتين من البيانات الترتبية.
- اختبار كروسكال والاس ( **Kruskal-Wallis Test** ) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار اللامعلمي يصلح لمقارنة بين ثلاث متوسطات أو أكثر.

### ثالثاً: حدود الدراسة:

تتلخص حدود الدراسة بمجموعة من المحددات البشرية والمكانية والزمنية وهي على النحو التالي:

**الحدود البشرية:** اشتملت الدراسة على عدد من الإطارات الإدارية في مجمع صيدال.

**الحدود المكانية:** تركزت الدراسة على المجمع الصناعي صيدال من خلال:

- وحدة الإنتاج المدية.
- وحدة الإنتاج الحراش.
- وحدة الإنتاج جسر قسنطينة.
- مركز البحث والتطوير.
- المديرية المركزية بالدار البيضاء.

**الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال الفصل الدراسي من السنة الجامعية 2023/2022 ابتداء من شهر جانفي 2022.

**رابعاً: اتساق وثبات أداة الدراسة**

لقد تم تحكيم الاستمارة من قبل الأستاذة المشرفة، وكذا مجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص في علوم التسيير داخل وخارج الوطن، ولقد تم إجراء العديد من التعديلات حسب آراء المحكمين، فشملت محاور وعبارات القياس، كما تمت الاستعانة بالدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع قيد الدراسة وتم إعدادها في صورتها النهائية، وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة.

1. **الاتساق الداخلي:** يقصد بها التحقق من صلاحية أداة القياس ما نريد قياسه، أي أن العبارات أو الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان صالحة للحصول على البيانات المراد الحصول عليها أم لا، نقوم من خلالها بمعرفة الاتساق الداخلي أو الصدق البنائي للتأكد من صدق الاستبيان، حيث نقوم بحساب درجة ارتباط العبارات والدرجة الكلية لكل متغير، ومن هذا المنطلق اعتمدنا على حساب معامل الارتباط سبيرمان؛ حيث قمنا بحساب الدرجة الكلية متمثلة في المتوسط الحسابي لكل متغير، ثم حساب معاملات الارتباط بين العبارات الدالة والتأكد من دلالتها، والجداول التالية توضح معاملات الارتباط كما يلي:

**- حساب معاملات الارتباط بالنسبة لإدارة الكفاءات**

سيتم حساب معامل الارتباط بين عبارات محور إدارة الكفاءات والدرجة الكلية له كما سيوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم (18): معاملات الارتباط بين عبارات والدرجة الكلية للمتغير المستقل**

أبعاد وعبارات المحور	العبارات	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
توظيف الكفاءات	يحرص مجمع صيدال على توظيف الموظفين ذوي المهارات العالية.	0.599	0.000
	يعتمد مجمع صيدال على التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC) لتحديد الكفاءات المطلوبة حالياً ومستقبلاً.	0.701	0.000
	يعتمد مجمع صيدال على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات من سوق العمل.	0.699	0.000
	يعتمد مجمع صيدال على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات من المنظمات المنافسة.	0.708	0.000
	يسعى مجمع صيدال إلى جذب الكفاءات البشرية والاحتفاظ بهم.	0.736	0.000
	يركز مجمع صيدال على التوظيف الخارجي لاستقطاب كفاءات جديدة.	0.735	0.000
	يحرص مجمع صيدال على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	0.649	0.000

0.000	0.663	يعتمد مجمع صيدال على النقل والترقية في عملية التوظيف.	تعويضات الكفاءات
0.000	0.735	يعتمد مجمع صيدال على أساليب التحفيز المعنوي للكفاءات.	
0.000	0.798	يعتمد مجمع صيدال على أساليب التحفيز المادي للكفاءات.	
0.000	0.808	تتناسب التعويضات التي يعتمدها مجمع صيدال مع توقعات الكفاءات.	
0.000	0.819	الأجور التي نتقاضها تنافسية بالمقارنة مع المنظمات الأخرى.	
0.000	0.771	يحرص مجمع صيدال على تقديم علاوات إضافية للموظفين الذين يتميزون في أدائهم.	
0.000	0.813	المكافآت التي أتقاضها محفزة للاستمرار في مجمع صيدال.	
0.000	0.623	يوفر مجمع صيدال خدمات التأمين الصحي والاجتماعي لكفاءاتها البشرية.	
0.000	0.844	الأجور التي يمنحها مجمع صيدال تتلاءم مع الجهد المبذول في العمل.	
0.000	0.806	يعتمد مجمع صيدال في منح الأجور والمكافآت على أسس وقواعد علمية.	
0.000	0.714	يعتمد مجمع صيدال على نتائج تقييم الأداء كأساس لتقديم المكافآت.	تطوير الكفاءات
0.000	0.730	يعتمد مجمع صيدال على خطة مدروسة لتدريب الكفاءات ضمن أهداف محددة.	
0.000	0.718	تزداد قدرة الموظفين المتدربين على تحمل مسؤولياتهم المنوطة بهم.	
0.000	0.732	يشجع مجمع صيدال التعلم الجماعي بين الكفاءات البشرية.	
0.000	0.825	يوفر مجمع صيدال المعلومات الضرورية التي تحتاجها الكفاءات.	
0.000	0.855	يشجع مجمع صيدال تبادل المعلومات والمعارف.	
0.000	0.766	تفوض كافة الصلاحيات للكفاءات عند حدوث مشكلة ما داخل مجمع صيدال.	
0.000	0.779	تؤدي الكفاءات مهامها بعيدا عن الالتزام الحرفي للتعليمات والإجراءات.	
0.000	0.773	يقوم مجمع صيدال بإشراك الكفاءات في بعض القرارات الهامة داخلها.	
0.000	0.802	يشجع مجمع صيدال على إنشاء فرق عمل لرفع كفاءة مواردها البشرية.	
0.000	0.799	يخضع مجمع صيدال الكفاءات البشرية إلى تقييم دوري.	تقييم الكفاءات
0.000	0.808	يعتمد مجمع صيدال على معايير واضحة تتسم بالموضوعية في تقييم كفاءاتها.	

0.000	0.783	يقيم مجمع صيدال كفاءاته البشرية في ضوء أدائهم الفعلي مقارنة بالمسؤوليات والواجبات المحددة لهم.
0.000	0.875	يخضع مجمع صيدال جميع كفاءاته البشرية للتقييم على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.
0.000	0.797	يقوم مجمع صيدال باطلاع الكفاءات البشرية بنتائج تقييمها بكل أمانة.
0.000	0.740	تسهم عملية تقييم الأداء في تصحيح الانحرافات وتجنب الوقوع في المشاكل والعراقيل.

**\*\*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01**

**المصدر:** من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق رقم 8 الصفحات 260-263) يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا بين كل عبارة والدرجة الكلية، إذ أن جميع عبارات المتغير المستقل تراوحت ما بين (0.740) كحد أدنى للفقرة (تسهم عملية تقييم الأداء في تصحيح الانحرافات وتجنب الوقوع في المشاكل والعراقيل)، والقيمة (0.875) كحد أقصى للفقرة (يخضع مجمع صيدال جميع كفاءاته البشرية للتقييم على اختلاف مستوياتهم الوظيفية) هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن معاملات الارتباط الخاصة بالمتغير المستقل (إدارة الكفاءات) دالة إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية (0.01) وهو الأمر الذي يؤكد لنا وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات أو عبارات هذا المتغير.

**- حساب معاملات الارتباط بالنسبة اليقظة الإستراتيجية**

سيتم حساب معامل الارتباط بين عبارات محور اليقظة الإستراتيجية والدرجة الكلية له كما سيوضحه الجدول الموالي:

**الجدول رقم (19): معاملات الارتباط بين عبارات والدرجة الكلية للمتغير التابع**

أبعاد وعبارات المحور	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
اليقظة التكنولوجية	يمتلك مجمع صيدال أحدث التكنولوجيا في جمع وتخزين المعلومات.	0.804	0.000
	يتابع مجمع صيدال كافة التطورات والابتكارات التكنولوجية في مجال نشاطه.	0.812	0.000
	يسعى مجمع صيدال للبحث عن الفرص التكنولوجية واستغلالها.	0.802	0.000
	يمتلك مجمع صيدال متخصصين في جمع المعلومات.	0.737	0.000
	يقدم مجمع صيدال منتجات مميزة باستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية.	0.877	0.000
	يعتمد مجمع صيدال على شبكة الإنترنت للحصول على أحدث المعلومات للاستفادة منها.	0.782	0.000

0.000	0.633	يركز مجمع صيدال على جمع المعلومات باستمرار عن منافسيه.	اليقظة التنافسية
0.000	0.649	يعمل مجمع صيدال على جمع المعلومات ومراقبة التغيرات في إستراتيجيات المنافسين.	
0.000	0.578	يتم جمع المعلومات عن المنافسين من خلال وسائل الإعلام المختلفة (إذاعات، لقاءات، وحصص تلفزيونية ... إلخ).	
0.000	0.466	يتابع مجمع صيدال السياسة التسعيرية للمنافسين.	
0.000	0.556	يتابع مجمع صيدال الموارد والكفاءات التي يمتلكها للمنافسين.	
0.000	0.577	يسعى مجمع صيدال لعقد اتفاقيات مع المؤسسات المنافسة في مجال نشاطه.	
0.000	0.622	يتابع مجمع صيدال المنتجات الجديدة المقدمة من طرف منافسيه.	
0.000	0.763	يعمل مجمع صيدال على جذب زبائن جدد.	اليقظة التجارية
0.000	0.810	يتابع مجمع صيدال بشكل مستمر احتياجات ورغبات زبائنه.	
0.000	0.794	يتابع مجمع صيدال القوة التفاوضية لمورديه.	
0.000	0.805	يعمل مجمع صيدال على تقديم كافة التسهيلات لزبائنه.	
0.000	0.816	يقوم مجمع صيدال للترويج لمنتجاته عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي.	
0.000	0.839	مجمع صيدال على دراية بمختلف القوانين والتشريعات المتعلقة بمجال أعماله.	اليقظة البيئية
0.000	0.833	يتابع مجمع صيدال عن كثب التغيرات في بيئتها الاقتصادية.	
0.000	0.849	يوفر مجمع صيدال برامج الأمن والسلامة في تقديم المنتجات لزبائنه.	
0.000	0.751	يتعامل مجمع صيدال بشكل إيجابي مع قيم وتقاليد المجتمع.	
0.000	0.818	يتكيف مجمع صيدال بشكل إيجابي مع مختلف الظروف والأزمات الطارئة.	

**\*\*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01**

**المصدر:** من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق رقم 8 الصفحات 263-265)

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا بين كل عبارة والدرجة الكلية لليقظة الاستراتيجية، إذ تراوحت ما بين (0.466) كحد أدنى للفقرة (يتابع مجمع صيدال السياسة التسعيرية للمنافسين)، والقيمة (0887) كحد أقصى للفقرة (يقدم مجمع صيدال منتجات مميزة باستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية) هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن معاملات الارتباط الخاصة بالمتغير التابع المتمثلة في (اليقظة

الإستراتيجية) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.01) وهو الأمر الذي يؤكد لنا وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات أو عبارات هذا المتغير.

## 2. ثبات أداة الدراسة

من أجل الحصول على أداة قياس قادرة على جمع معلومات دقيقة، لا بد أن تكون تلك الأداة لها القدرة على تقديم إجابات ثابتة نسبياً، للحكم على دقة القياس من خلال تحديد ثبات أداة القياس الممثلة بالاستبيان، تم اختبار مدى صدق الاستبيان باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لاختبار مصداقية الاستبيان، ويعتبر مناسباً إذا تجاوز (0.70) وفقاً لـ (Sekaran,2010)<sup>331</sup>، الجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم (20): قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	توظيف الكفاءات	8	0.872
2	تعويضات الكفاءات	10	0.939
3	تطوير الكفاءات	9	0.923
4	تقييم الكفاءات	6	0.923
5	إدارة الكفاءات	33	0.972
6	اليقظة التكنولوجية	6	0.903
7	اليقظة التنافسية	7	0.908
8	اليقظة التجارية	5	0.878
9	اليقظة البيئية	5	0.891
10	اليقظة الإستراتيجية	23	0.965
	الكل	56	0.982

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق رقم 8 الصفحة 260)

يتضح من نتائج الجدول أن قيمة معامل "ألفا كرومباخ" الإجمالي لمحاور الدراسة كانت عالية بلغت (0.982)، بينما تتراوح الثبات بالنسبة لمحاور الدراسة ما بين (0.878) و (0.972)، وبالتالي فإن معامل الثبات مرتفع ومناسب كونها تفوق النسبة المقبولة (0.70)، مما يدل على وجود ثبات ممتاز في عبارات محاور الاستمارة.

كما يلاحظ أن ألفا كرونباخ على مستوى الأبعاد أقل من المستوى الكلي، مما يشير على عدم وجود بعد أو عبارة تضعف أداة المقياس، مما يعطي صفة الثبات لمقياس الاستبانة المستخدم في هذه الدراسة، وصلاحيته لإجراء الدراسة واختبار فرضياتها وصحة النتائج.

<sup>331</sup> Sekaran Uma, Roger Bougie, **Research methods for business: a skill building approach**, 5th ed, John Wiley & Sons In, New York ,2010, p:290.

### الفرع الخامس: اختبار التوزيع الطبيعي

تم الاعتماد على معامل كولومجروف-سميرنوف (Kolmogorov Smirnov) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، بحيث إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من أو تساوي مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) فإن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً. ويمكن تمثيل ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (اختبار كولومجروف - سميرنوف)

البيان	إدارة الكفاءات	اليقظة الإستراتيجية
قيمة كولومجروف - سميرنوف	0.191	0.145
المستوى المعنوية	0.000	0.000
القرار	لا تتبع التوزيع الطبيعي	لا تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق رقم 8 الصفحة 265)

يتوقف الحكم على اعتدالية التوزيع واستخدام الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية على قيمة إحصائية لاختبار كولومجروف سميرنوف ومدى دلالاته عند مستوى 0.05، حيث يعتمد هذا الاختبار على فرضيتين:

$H_0$  البيانات تتبع توزيعاً غير طبيعي، وذلك إذا كانت قيمة Sig دالة عند مستوى 0.05؛

$H_1$  البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، وذلك إذا كانت قيمة Sig غير دالة عند مستوى 0.05؛

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (Sig) لاختبار كولومجروف-سميرنوف Kolmogorov-Smirnov كانت أقل من مستوى المعنوية (5%) لجميع محاور الدراسة، وبهذا نعتبر العينة المسحوبة من مجتمع البحث لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية (5%) وعليه سيتم استخدام الاختبارات اللامعلمية لتحليل واختبار فرضيات الدراسة سابقة الذكر.

### المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية

نستعرض في هذا المطلب تقديم وصف إحصائي للمعلومات المتعلقة بالعينة المدروسة حسب متغيرات (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي).

#### أولاً: دراسة توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يبين الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها المتعلقة بتوزيع العينة حسب متغير الجنس والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): توزيع العينة حسب الجنس

البيان	التكرار	النسبة المئوية %
أنثى	35	34.0
نكر	68	66.0
المجموع	103	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق رقم 8 الصفحة 266)

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتضح أن ما نسبته (65%) من عينة الدراسة من الذكور ونسبة (54%) من الإناث، إن هذه النتيجة تدل على التفاوت البسيط في العينة المستهدفة وتعد مؤشراً على تحسن

هيكل التوظيف وطبيعة المهام والأعمال المكلف بها بالمجمع والتي تتطلب مجهودات كبيرة وتتنوع إطاراته ما بين الذكور والإناث.

#### ثانياً: دراسة توزيع أفراد العينة حسب العمر

يبين الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها المتعلقة بتوزيع العينة حسب متغير العمر والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب العمر

البيان	التكرار	النسبة المئوية %
30 سنة فأقل	23	22%
من 31 إلى 40 سنة	30	29%
من 41 إلى 50 سنة	28	22%
51 سنة فأكثر	22	21%
المجموع	103	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 266)

يوضح الجدول أعلاه إلى أن ما نسبته (29%) من عينة الدراسة أعمارهم من 31 إلى 40 سنة، وأن نسبة (27%) تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة، بالإضافة أن نسبة (22%) أعمارهم أقل من 30 سنة، وأخيراً نسبة (21%) أعمارهم أكثر من 51 سنة، إن هذه النتيجة تعد مؤشراً على تنوع الفئات العمرية التي يتوفر عليها المجمع، مع ميول نسبي الكفاءات الشابة نظراً للتطورات التي يشهدها المجمع والحاجة نحو توظيف الطاقات الجديدة والاستثمار فيها بما يحقق أهداف المجمع.

#### ثالثاً: دراسة توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يبين الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها المتعلقة بتوزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع المؤهل العلمي

البيان	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي فأقل	22	21.4
دبلوم تكوين مهني	27	26.2
جامعي (ليسانس، ماستر، مهندس دولة)	44	42.7
دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	7	6.8
غير ذلك	3	2.9
المجموع	103	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 266)

يوضح الجدول رقم (24) أن أفراد العينة أغلبهم من ذوي المؤهل الجامعي (ليسانس - ماستر - مهندس دولة) بنسبة (42%)، يليه ذوي المؤهل دبلوم تكوين مهني بنسبة (27%)، ثم يليه ذوي مستوى ثانوي فأقل

بنسبة (21%)، ثم يليه ذوي المؤهل دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه) بنسبة (6%)، أخيرا نلاحظ أن بنسبة (2%) ترجع لمؤهلات أخرى. تعد هذه النتيجة مؤشرا على أن معظم أفراد العينة المدروسة من ذوي المؤهلات العالية بالنظر أن الدراسة استهدفت المستويات الإدارية العليا، وهي مناصب يتحصل عليها عادة ذوي الشهادات والأقدمية في العمل.

#### رابعا: دراسة توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

يبين الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها المتعلقة بتوزيع العينة حسب متغير الخبرة والموضحة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
19.4	20	5 سنوات فأقل
24.3	25	من 06 إلى 10 سنوات
28.2	29	من 11 إلى 20 سنة
28.2	29	21 سنة فأكثر
100.0	103	المجموع

**المصدر:** من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 266)

يتبين من الجدول أن ما معدله (28%) من عينة الدراسة لديهم عدد سنوات خبرة من 11 إلى 20 سنة وأكثر من 21 سنة، ويتضح أيضا أن ما نسبته (24%) من ذوي الخبرة من 06 إلى 10 سنوات، وأخيرا نسبته (19%) لذوي الخبرة أقل من 15 سنة، إن هذه النتيجة تعد مؤشرا على مكانة المجمع محل الدراسة ومدى تنوع الخبرات التي يمتلكها مسيريه.

#### خامسا: دراسة توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

يبين الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها المتعلقة بتوزيع العينة حسب متغير المسمى الوظيفي والموضحة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (26) : توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
3.9	4	مدير عام
2.9	3	نائب مدير
17.5	18	رئيس قسم
35.0	36	رئيس مصلحة
40.8	42	موظف إداري
100.0	103	المجموع

**المصدر:** من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 267)

يتبين من الجول الموضح أعلاه والمتعلق بالوظيفة التي يشغلها أفراد العينة أن ما نسبته (40%) من وظيفة أفراد العينة تم تسجيلها في وظيفة الموظفين الإداريين البالغ عددهم 42 شخصا يشغلون هذا المنصب، تليها وظيفة رئيس مصلحة بعدد قدر بـ 36 شخصا يشغل هذه الوظيفة وبنسبة قدرت بـ (35%)، تليها في المرتبة الثالثة رؤساء الأقسام بعدد قدر بـ 18 شخصا وبنسبة (18%)، ثم تليها وظيفة مدير العام إذ بلغ عددهم 4 أشخاص، وبنسبة قدرت بـ (3%)، وأخيرا وظيفة نائب المدير العام والبالغ عددهم 3 وبنسبة قدرت بـ (2%).

### المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث تم التطرق إلى تحليل البيانات الخاصة بمتغيري الدراسة المستقل والتابع، وهذا من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل من محوري إدارة الكفاءات والليقظة الإستراتيجية المدرجة في الاستبيان الموجه لإطارات المجمع الصناعي صيدال محل الدراسة.

#### المطلب الأول: تحليل ومناقشة نتائج مستوى إدارة الكفاءات في المجمع محل الدراسة

من أجل تشخيص واقع إدارة الكفاءات في مجمع صيدال من وجهة نظر أفراد العينة المستهدفة، وقد قسمنا محور إدارة الكفاءات إلى أربعة أبعاد رئيسية وهي توظيف الكفاءات، تعويضات الكفاءات، تطوير الكفاءات، تقييم الكفاءات، ولتقدير مستواها وجب علينا حساب متوسط حسابي وانحراف معياري كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم (27): نتائج التحليل الإحصائي للأبعاد المتعلقة بمحور إدارة الكفاءات

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
توظيف الكفاءات	3.7888	0.66583	1
تعويضات الكفاءات	3.6660	0.86030	4
تطوير الكفاءات	3.6688	0.81174	3
تقييم الكفاءات	3.7201	0.81523	2
إدارة الكفاءات	3.7064	0.73584	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق رقم 8)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي بالنسبة لإدارة الكفاءات يقدر بـ (3.706) والانحراف المعياري بـ (0.735)، بما أن المتوسط المرجح ضمن مجال [3.40-4.20] وهذا يعد مؤشرا على وجود إدارة الكفاءات بمستوى مرتفع بالمجمع الصناعي صيدال، كما أن الانحراف المعياري أقل من (1) وهذا يعد دليلا على اتساق البيانات بشكل مقبول.

أما النتائج المتعلقة بأبعاد إدارة الكفاءات فكانت على النحو التالي:

- بالنسبة لبعد **توظيف الكفاءات** يتضح أن المتوسط الحسابي يقدر بـ (3.788) والانحراف المعياري بـ (0.665)، بما أن المتوسط المرجح ضمن مجال [3.68-5] وهذا يعد مؤشرا على وجود توظيف الكفاءات بمستوى مرتفع بالمجمع الصناعي صيدال، كما أن الانحراف المعياري أقل من (1) وهذا يعد دليلا على اتساق البيانات بشكل مقبول

- بالنسبة لبعدها تعويضات الكفاءات يتضح أن المتوسط الحسابي يقدر بـ (3.666) والانحراف المعياري بـ (0.860)، بما أن المتوسط المرجح ضمن مجال [5،3.68] وهذا يعد مؤشرا على وجود تعويضات الكفاءات بمستوى مرتفع بالمجمع الصناعي صيدال، كما أن الانحراف المعياري أقل من (1) وهذا يعد دليلا على اتساق البيانات بشكل مقبول.
- بالنسبة لبعدها تطوير الكفاءات يتضح أن المتوسط الحسابي يقدر بـ (3.668) والانحراف المعياري بـ (0.811)، بما أن المتوسط المرجح ضمن مجال [5،3.68] وهذا يعد مؤشرا على وجود تطوير الكفاءات بمستوى مرتفع بالمجمع الصناعي صيدال، كما أن الانحراف المعياري أقل من (1) وهذا يعد دليلا على اتساق البيانات بشكل مقبول.
- بالنسبة لبعدها تقييم الكفاءات يتضح أن المتوسط الحسابي يقدر بـ (3.720) والانحراف المعياري بـ (0.815)، بما أن المتوسط المرجح ضمن مجال [5،3.68] وهذا يعد مؤشرا على وجود تقييم الكفاءات بمستوى مرتفع بالمجمع الصناعي صيدال، كما أن الانحراف المعياري أقل من (1) وهذا يعد دليلا على اتساق البيانات بشكل مقبول،

ومنه يمكن القول أن المجمع الصناعي صيدال يولي اهتماما متزايدا لتحسين ممارسات المطلوبة لإدارة كفاءاتها البشرية، ويظهر ذلك جليا من خلال توظيف أفضل الكفاءات وتقديم التعويضات المناسبة لتطلعاتهم بالإضافة، إلى تركيز الاهتمام بتطويرهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور مع توفير أدوات التقييم مناسبة لتحسين فجوات الأداء.

ويمكن القول أن الإطار بالجمع الصناعي صيدال يوافقون على أن هناك اهتماما بممارسات إدارة الكفاءات بهم بمستوى مرتفع، وعليه يمكن القول أنه يوجد اهتمام بالإطارات من خلال توفر أبعاد إدارة الكفاءات الفعالة من طرف المجمع الصناعي صيدال بمستوى مرتفع. ولتفصيل أكثر في هذا المحور يضم خمسة أبعاد، المشكلة لممارسات وأبعاد إدارة الكفاءات بالمجمع سنحاول تحليل فقراتها على النحو التالي:

#### أولا: بعد توظيف الكفاءات

تم تقسيم هذا البعد الذي يتعلق بتوظيف الكفاءات إلى ثماني فقرات، بغية معرفة نتائج توظيف الكفاءات، والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد توظيف الكفاءات انطلاقا من إجابات أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (28): نتائج إجابات أفراد العينة المتعلقة بعبارات بعد توظيف الكفاءات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	يحرص مجمع صيدال على توظيف الموظفين ذوي المهارات العالية.	3.8350	0.88669	3	مرتفع
2	يعتمد مجمع صيدال على التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC) لتحديد الكفاءات المطلوبة حالياً ومستقبلاً.	3.8155	0.88282	5	مرتفع
3	يعتمد مجمع صيدال على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات من سوق العمل.	3.6893	0.96028	7	مرتفع
4	يعتمد مجمع صيدال على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات من المنظمات المنافسة.	3.5728	1.07194	8	متوسط
5	يسعى مجمع صيدال إلى جذب الكفاءات البشرية والاحتفاظ بهم.	3.8252	0.87925	4	مرتفع
6	يركز مجمع صيدال على التوظيف الخارجي لاستقطاب كفاءات جديدة.	3.8155	0.90475	6	مرتفع
7	يحرص مجمع صيدال على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	3.8544	0.94358	2	مرتفع
8	يعتمد مجمع صيدال على النقل والترقية في عملية التوظيف.	3.9029	0.78609	1	مرتفع
مرتفع	توظيف الكفاءات	3.7888	0.665	1	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 267)

من خلال الجدول السابق نجد أن مستوى توظيف الكفاءات لدى أفراد العينة مرتفع حيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بـ (3.7888) وهو يقع في المجال [3.68 - 5] الذي يقابل مستوى مرتفع لعامل توظيف الكفاءات، ويحتل هذا العامل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى عدم وجود تباين كبير في الإجابات بين أفراد العينة، وتدلل هذه النتيجة على الأهمية الكبيرة التي يوليها مجمع صيدال إلى توظيف الكفاءات.

كما يتضح أن جميع الأوساط الحسابية لعبارات هذا البعد كانت مرتفعة، فبالنسبة للعبارة (8) "يعتمد مجمع صيدال على النقل والترقية في عملية التوظيف" جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة وهذا بمتوسط حسابي قدر بـ (3.902) والانحراف المعياري بـ (0.786)، وتعزو هذه النتيجة إلى قيام مجمع صيدال باستخدام عدة طرق، من بينها النقل والترقية لسد بعد الشواغر والمناصب الوظيفية في المجمع، واحتلت العبارة (7) "يحرص مجمع صيدال على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب" المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة حيث يقدر الوسط الحسابي بـ: (3.854) والانحراف المعياري بـ (0.9435) وتعزو هذه النتيجة إلى إيلاء مجمع صيدال أهمية كبيرة لتوظيف الكفاءات من اعتماد مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، في حين جاءت العبارة (1) "يحرص مجمع صيدال على توظيف الموظفين ذوي المهارات العالية" و (5) "يسعى مجمع صيدال إلى جذب الكفاءات البشرية والاحتفاظ بهم" بمتوسط حسابي قدرا على التوالي بـ (3.8350، 3.8252) والانحراف المعياري على التوالي بـ (0.87، 0.866) في المرتبتين الثالثة والرابعة على التوالي، لتؤكد هذه النتيجة مدى حرص مجمع على توظيف الكفاءات وسعي للاحتفاظ بهم، كما أن كلتا العبارة (1) و (5) جاءت بمتوسط وانحراف ضعيف مما يدل على وجود تجانس في إجابات الباحثين،

في حين جاءت العبارتين (2) "يعتمد مجمع صيدال على التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC) لتحديد الكفاءات المطلوبة حالياً ومستقبلاً" و (6) "يركز مجمع صيدال على التوظيف الخارجي لاستقطاب كفاءات جديدة"، في المرتبتين الخامسة والسادسة على التوالي، في حين جاءت العبارتين (3) "يعتمد مجمع صيدال على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات من سوق العمل" و (4) "يعتمد مجمع صيدال على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات من المنظمات المنافسة"، في المرتبتين السابعة والثامنة على التوالي، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى عدم وجود تباين كبير في الإجابات بين أفراد العينة.

ترى الباحثة أن هذه النتيجة تعتبر مؤشراً إيجابياً على تطبيق أبعاد إدارة الكفاءات في المجمع الصناعي صيدال، نظراً لأهمية نشاط توظيف كفاءات جديدة من حيث توفير الكم والنوع في الوقت المناسب بما يعزز من أداء المجمع وتنافسيته في السوق الوطنية والدولية.

#### ثانياً: بعد تعويضات الكفاءات

تم تقسيم هذا البعد الذي يتعلق بتعويضات الكفاءات إلى عشر فقرات، بغية التعرف على مستوى تعويضات الكفاءات بالمجمع محل الدراسة، والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد انطلاقاً من إجابات أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (29): نتائج إجابات أفراد العينة المتعلقة بعبارات بعد تعويضات الكفاءات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	يعتمد مجمع صيدال على أساليب التحفيز المعنوي للكفاءات.	3.6505	0.987	5	متوسط
2	يعتمد مجمع صيدال على أساليب التحفيز المادي للكفاءات.	3.6990	1.01783	3	متوسط
3	تناسب التعويضات التي يعتمدها مجمع صيدال مع توقعات الكفاءات.	3.6602	1.00541	4	متوسط
4	الأجور التي تتقاضاها تنافسية بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى.	3.5922	1.05195	8	متوسط
5	يحرص مجمع صيدال على تقديم علاوات إضافية للموظفين الذين يتميزون في أدائهم.	3.5631	1.13474	9	متوسط
6	المكافآت التي أتقاضاها محفزة للاستمرار في مجمع صيدال.	3.6311	1.17982	7	متوسط
7	يوفر مجمع صيدال خدمات التأمين الصحي والاجتماعي لكفاءاتها البشرية.	3.8447	0.987	1	مرتفع
8	الأجور التي يمنحها مجمع صيدال تتلاءم مع الجهد المبذول في العمل.	3.5728	1.15132	8	متوسط
9	يعتمد مجمع صيدال في منح الأجور والمكافآت على أسس وقواعد علمية.	3.6505	1.09104	6	متوسط
10	يعتمد مجمع صيدال على نتائج تقييم الأداء كأساس لتقديم المكافآت.	3.7961	1.06972	2	مرتفع
	تعويضات الكفاءات	3.6660	0.86030		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 267)

من خلال الجدول السابق نجد أن مستوى تعويضات الكفاءات لدى أفراد العينة متوسط حيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بـ (3.6660) وهو يقع في المجال [3.67-2.34] الذي يقابل مستوى متوسط

لعامل تعويضات الكفاءات، ويحتل هذا العامل المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى عدم وجود تباين كبير في الإجابات بين أفراد العينة، وتدلل هذه النتيجة على الأهمية الكبيرة التي يوليها مجمع صيدال إلى تطوير الكفاءات.

كما يتضح أن جميع الأوساط الحسابية لعبارات هذا البعد كانت مرتفعة، فبالنسبة للعبارة (7) "يوفر مجمع صيدال خدمات التأمين الصحي والاجتماعي لكفاءاتها البشرية"، جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة وهذا بمتوسط حسابي قدر بـ (3.844)، والانحراف المعياري بـ (0.987) واحتلت العبارة (10) "يعتمد مجمع صيدال على نتائج تقييم الأداء كأساس لتقديم المكافآت" المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة حيث يقدر الوسط الحسابي بـ (3.796) والانحراف المعياري بـ (1.069)، في حين جاءت العبارتين (2) "يعتمد مجمع صيدال على أساليب التحفيز المادي للكفاءات" و (3) "تتناسب التعويضات التي يعتمدها مجمع صيدال مع توقعات الكفاءات"، في المرتبتين الثالثة والرابعة على التوالي، كما احتلت العبارة (1) "يعتمد مجمع صيدال على أساليب التحفيز المعنوي للكفاءات" المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة حيث يقدر الوسط الحسابي بـ (3.650) والانحراف المعياري بـ (0.987).

في حين جاءت العبارتين (9) "يعتمد مجمع صيدال في منح الأجور والمكافآت على أسس وقواعد علمية" و (6) "يركز مجمع صيدال على التوظيف الخارجي لاستقطاب كفاءات جديدة"، في المرتبة السادسة، و (6) "يركز مجمع صيدال على التوظيف الخارجي لاستقطاب كفاءات جديدة" في المرتبة السابعة، في حين جاءت العبارتين (4) "يعتمد مجمع صيدال على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات من سوق العمل" و (5) "يعتمد مجمع صيدال على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات من المنظمات المنافسة" في المرتبة الثامنة والتاسعة على التوالي.

بشكل عام يمكن القول أن مستوى توفر بعد تعويضات الكفاءات في المجمع الصناعي صيدال من وجهة نظر عينة الدراسة يتمتع بدرجة موافقة متوسطة، وترى الباحثة أن هذه النتيجة تدل على حالة التهميش وضعف التعويضات المقدمة للكفاءات في سياسات المجمع، مما يستلزم ضرورة التقطن لهذه الحلقة المفقودة وإجراء إصلاحات في نظام التعويضات الحالي وتحقيق توازن بين الأجور بين المستويات الإدارية حسب الكفاءة، فالتعويضات بات ضرورة قصوى لتحسين الأداء وتطوير الكفاءات.

### ثالثاً: بعد تطوير الكفاءات

من خلال هذا البعد الذي يتعلق بتطوير الكفاءات إلى تسع فقرات، بغية معرفة مدى تطوير الكفاءات، بالمجمع محل الدراسة، والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تطوير الكفاءات انطلاقاً من إجابات أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (30): نتائج إجابات أفراد العينة المتعلقة بعبارات بعد تطوير الكفاءات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	يعتمد مجمع صيدال على خطة مدروسة لتدريب الكفاءات ضمن أهداف محددة.	3.6796	1.12209	3	مرتفع
2	تزداد قدرة الموظفين المتدربين على تحمل مسؤولياتهم المنوطة بهم.	3.8544	0.86781	1	مرتفع
3	يشجع مجمع صيدال التعلم الجماعي بين الكفاءات البشرية.	3.7184	1.01380	2	مرتفع
4	يوفر مجمع صيدال المعلومات الضرورية التي تحتاجها الكفاءات.	3.5825	1.07123	8	متوسط
5	يشجع مجمع صيدال تبادل المعلومات والمعارف.	3.6699	1.04214	4	متوسط
6	تفوض كافة الصلاحيات للكفاءات عند حدوث مشكلة ما داخل مجمع صيدال.	3.6505	0.99714	6	متوسط
7	تؤدي الكفاءات مهامها بعيدا عن الالتزام الحرفي للتعليمات والإجراءات.	3.5825	1.15065	9	متوسط
8	يقوم مجمع صيدال بإشراك الكفاءات في بعض القرارات الهامة داخلها.	3.6214	0.98136	7	متوسط
9	يشجع مجمع صيدال على إنشاء فرق عمل لرفع كفاءة مواردها البشرية.	3.6602	0.99561	5	متوسط
	تطوير الكفاءات	3.6688	0.81174	4	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 267)

من خلال الجدول السابق نجد أن مستوى تطوير الكفاءات لدى أفراد العينة متوسط حيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بـ (3.6688) وهو يقع في المجال [2.34-3.67] الذي يقابل مستوى متوسط لعامل تطوير الكفاءات، ويحتل هذا العامل المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى عدم وجود تباين كبير في الإجابات بين أفراد العينة، وتدل هذه النتيجة على الأهمية الكبيرة التي يوليها مجمع صيدال إلى تطوير الكفاءات.

كما يتضح أن جميع الأوساط الحسابية لعبارات هذا البعد كانت مرتفعة، فقد جاءت العبارتين (2) "تزداد قدرة الموظفين المتدربين على تحمل مسؤولياتهم المنوطة بهم" و (3) "يشجع مجمع صيدال التعلم الجماعي بين الكفاءات البشرية"، في المرتبتين الأولى والثانية على التوالي، أما العبارة (1) "يعتمد مجمع صيدال على خطة مدروسة لتدريب الكفاءات ضمن أهداف محددة" جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة وهذا بمتوسط حسابي قدر بـ 3.8544، في حين احتلت العبارة (5) "يشجع مجمع صيدال تبادل المعلومات والمعارف" المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة و (9) "يشجع مجمع صيدال على إنشاء فرق عمل لرفع كفاءة مواردها البشرية". في المرتبة الخامسة، واحتلت العبارة (6) "تفوض كافة الصلاحيات للكفاءات عند حدوث مشكلة ما

داخل مجمع صيدال" المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة حيث يقدر الوسط الحسابي بـ 3.65 في حين جاءت العبارة (8) يقوم مجمع صيدال بإشراك الكفاءات في بعض القرارات الهامة داخلها. " في المرتبة السابعة، في حين جاءت العبارة (4) "يوفر مجمع صيدال المعلومات الضرورية التي تحتاجها الكفاءات في المرتبة الثامنة والعبارة (7)" تؤدي الكفاءات مهامها بعيدا عن الالتزام الحرفي للتعليمات والإجراءات" في المرتبة التاسعة.

بشكل عام يمكن القول أن مستوى توفر بعد تطوير الكفاءات في المجمع الصناعي صيدال من وجهة نظر عينة الدراسة يتمتع بدرجة متوسطة، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام المجمع بتطوير كفاءاته من خلال إجراء الدورات التكوينية المستمرة والتربصات في الخارج والذي يعد أمرا طبيعيا تماما، فعلى المجمع العمل أكثر نحو التزامات مختلفة اتجاه الكفاءات من خلال تمكينهم في أداء المهام وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتشارك المعرفي داخل المجمع كل هذا يساهم في بناء الكفاءات وتطويرهم وجعلهم محركا أساسيا لتحقيق المجمع أهدافه وإستراتيجياته.

#### رابعا: بعد تقييم الكفاءات

تم تقسيم هذا البعد الذي يتعلق بتقييم الكفاءات إلى ست فقرات، بغية معرفة مدى تقييم الكفاءات، بالمجمع الصناعي صيدال والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تقييم الكفاءات انطلاقا من إجابات أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (31): نتائج إجابات أفراد العينة المتعلقة بعبارات بعد تقييم الكفاءات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	يخضع مجمع صيدال الكفاءات البشرية إلى تقييم دوري.	3.5825	1.04341	6	متوسط
2	يعتمد مجمع صيدال على معايير واضحة تتسم بالموضوعية في تقييم كفاءاتها.	3.7767	0.97952	2	مرتفع
3	يقيم مجمع صيدال كفاءاته البشرية في ضوء أدائهم الفعلي مقارنة بالمسؤوليات والواجبات المحددة لهم.	3.7476	0.95710	3	مرتفع
4	يخضع مجمع صيدال جميع كفاءاته البشرية للتقييم على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.	3.6602	1.01512	5	متوسط
5	يقوم مجمع صيدال باطلاع الكفاءات البشرية بنتائج تقييمها بكل أمانة.	3.7184	0.95402	4	مرتفع
6	تسهم عملية تقييم الأداء في تصحيح الانحرافات وتجنب الوقوع في المشاكل والعراقيل.	3.8350	0.94035	1	مرتفع
	تقييم الكفاءات	3.7064	0.81523	2	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 268)

من خلال الجدول السابق نجد أن مستوى تقييم الكفاءات لدى أفراد العينة مرتفع حيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بـ (3.706) وهو يقع في المجال [3.68-5] الذي يقابل مستوى مرتفع لعامل تقييم الكفاءات، ويحتل هذا العامل المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى عدم وجود تباين كبير في الإجابات بين أفراد العينة، وتدلل هذه النتيجة على الأهمية الكبيرة التي يوليها مجمع صيدال إلى تقييم الكفاءات.

كما يتضح أن جميع الأوساط الحسابية لعبارات هذا البعد كانت مرتفعة، فبالنسبة للعبارة (6) " تسهم عملية تقييم الأداء في تصحيح الانحرافات وتجنب الوقوع في المشاكل والعراقيل " جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة وهذا بمتوسط حسابي قدر بـ (3.835)، كما جاءت العبارتين (2) " يعتمد مجمع صيدال على معايير واضحة تتسم بالموضوعية في تقييم كفاءاتها " و (3) " يقيم مجمع صيدال كفاءاته البشرية في ضوء أدائهم الفعلي مقارنة بالمسؤوليات والواجبات المحددة لهم"، في المرتبتين الثانية والثالثة على التوالي، أما العبارة (5) "يقوم مجمع صيدال باطلاع الكفاءات البشرية بنتائج تقييمها بكل أمانة" جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة وهذا بمتوسط حسابي قدر بـ (3.718)، في حين احتلت العبارة (4) "يخضع مجمع صيدال جميع كفاءاته البشرية للتقييم على اختلاف مستوياتهم الوظيفية" المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة، واحتلت العبارة (1) "يخضع مجمع صيدال الكفاءات البشرية إلى تقييم دوري" المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة حيث يقدر الوسط الحسابي بـ (3.582).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام المجمع الصناعي صيدال بتقييم الموارد البشرية بشكل عام بما فيها الكفاءات والذي يعتبر أداة أساسية تستند إليها مختلف أبعاد وممارسات إدارة الكفاءات.

وبشكل عام تتفق نتائج الدراسة حول مستوى إدارة الكفاءات مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة "شوشان سهام" إلى أن هناك مستوى مرتفع لتسيير الكفاءات في شركة الإسمنت عين توتة بباتنة، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (3.88) والانحراف المعياري بـ (0.359)، بالإضافة إلى دراسة "شنافي نوال" فقد أشارت كذلك إلى وجود مستوى مرتفع لتسيير المهارات بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (3.725) والانحراف المعياري بـ (0.518)، كما تختلف النتائج المتوصل إليها مع النتيجة التي توصل إليها "بن جدو محمد الأمين" فقد أشارت دراسته إلى مستوى متوسط لإدارة الكفاءات في مؤسسة كوندور الصناعة الأجهزة الإلكترونية والإلكترو منزلية حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (2.36) والانحراف المعياري بـ (0.46) .

**المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج مستوى اليقظة الإستراتيجية في المجمع محل الدراسة**

يضم هذا المحور أربعة أنواع المشكلة اليقظة الإستراتيجية بالمجمع (اليقظة التكنولوجية- اليقظة التنافسية- اليقظة التجارية- اليقظة البيئية) في المجمع الصناعي صيدال، بغية معرفة مدى توفر اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال.

والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد اليقظة الإستراتيجية انطلاقاً من إجابات أفراد عينة الدراسة.

**الجدول رقم (32): نتائج التحليل الإحصائي للأبعاد المتعلقة بمحور اليقظة الإستراتيجية**

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
اليقظة التكنولوجية	3.593	0.823	4
اليقظة التنافسية	3.666	0.860	3
اليقظة التجارية	3.790	0.814	2
اليقظة البيئية	3.902	0.834	1
اليقظة الإستراتيجية	3.739	0.745	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق رقم 8)

يتضح من الجدول رقم أن المتوسط الحسابي بالنسبة لليقظة الإستراتيجية يقدر بـ (3.706) والانحراف المعياري بـ(0.745)، بما أن المتوسط المرجح ضمن مجال [3.68-5] وهذا يعد مؤشراً على وجود اليقظة الإستراتيجية بمستوى مرتفع بالمجمع الصناعي صيدال، كما أن الانحراف المعياري أقل من (1) وهذا يعد دليلاً على اتساق البيانات بشكل مقبول،

أما النتائج المتعلقة بأبعاد إدارة الكفاءات فكانت على النحو التالي:

- بالنسبة ل**بعد اليقظة التكنولوجية** يتضح أن المتوسط الحسابي يقدر بـ (3.593) والانحراف المعياري بـ (0.823)، بما أن المتوسط المرجح ضمن مجال [3.68،5] وهذا يعد مؤشراً على وجود اليقظة التكنولوجية بمستوى مرتفع بالمجمع الصناعي صيدال، كما أن الانحراف المعياري أقل من (1) وهذا يعد دليلاً على اتساق البيانات بشكل مقبول.
- بالنسبة ل**بعد اليقظة التنافسية** يتضح أن المتوسط الحسابي يقدر بـ (3.666) والانحراف المعياري بـ (0.860)، بما أن المتوسط المرجح ضمن مجال [3.68،5] وهذا يعد مؤشراً على اليقظة التنافسية بمستوى مرتفع بالمجمع الصناعي صيدال، كما أن الانحراف المعياري أقل من (1) وهذا يعد دليلاً على اتساق البيانات بشكل مقبول.
- بالنسبة ل**بعد اليقظة التجارية** يتضح أن المتوسط الحسابي يقدر بـ (3.790) والانحراف المعياري بـ (0.814)، بما أن المتوسط المرجح ضمن مجال [3.68،5] وهذا يعد مؤشراً على وجود اليقظة

التجارية بمستوى مرتفع بالمجمع الصناعي صيدال، كما أن الانحراف المعياري أقل من (1) وهذا يعد دليلاً على اتساق البيانات بشكل مقبول.

- بالنسبة لبعد اليقظة البيئية يتضح أن المتوسط الحسابي يقدر بـ (3.902) والانحراف المعياري بـ (0.834)، بما أن المتوسط المرجح ضمن مجال [5،3.68] وهذا يعد مؤشراً على وجود اليقظة البيئية بمستوى مرتفع بالمجمع الصناعي صيدال، كما أن الانحراف المعياري أقل من (1) وهذا يعد دليلاً على اتساق البيانات بشكل مقبول،

أما النتائج المتعلقة بأبعاد اليقظة الإستراتيجية فكانت على النحو التالي:  
أولاً: بعد اليقظة التكنولوجية

تم تقسيم هذا البعد الذي يتعلق باليقظة التكنولوجية إلى ست فقرات، بغية معرفة مدى توفر اليقظة التكنولوجية بالمجمع الصناعي صيدال، والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد اليقظة التكنولوجية انطلاقاً من إجابات أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (33): نتائج إجابات أفراد العينة المتعلقة بعبارات بعد اليقظة التكنولوجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	يملك مجمع صيدال أحدث التكنولوجيات في جمع وتخزين المعلومات.	3.3301	1.01352	6	متوسط
2	يتابع مجمع صيدال كافة التطورات والابتكارات التكنولوجية في مجال نشاطه.	3.6602	0.96562	3	متوسط
3	يسعى مجمع صيدال للبحث عن الفرص التكنولوجية واستغلالها.	3.6990	0.99838	2	متوسط
4	يملك مجمع صيدال متخصصين في جمع المعلومات.	3.767	1.00200	1	مرتفع
5	يقدم مجمع صيدال منتجات مميزة باستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية.	3.4951	1.11032	5	متوسط
6	يعتمد مجمع صيدال على شبكة الإنترنت للحصول على أحدث المعلومات للاستفادة منها.	3.6117	0.91000	4	متوسط
	اليقظة التكنولوجية	3.593	0.823	4	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 268)

من خلال الجدول السابق نجد أن مستوى اليقظة التكنولوجية لدى أفراد العينة مرتفع؛ حيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بـ (3.593) وهو يقع في المجال [2.34-3.67] الذي يقابل مستوى متوسطاً لعامل اليقظة التكنولوجية، ويحتل هذا العامل المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى عدم وجود تباين كبير في الإجابات بين أفراد العينة، وتدلل هذه النتيجة على الأهمية الكبيرة التي يوليها المجمع الصناعي صيدال إلى اليقظة التكنولوجية بمختلف التقنيات التي لها علاقة بنشاطها.

كما يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد كانت مرتفعة، فبالنسبة للعبارة (4) "يمتلك مجمع صيدال متخصصين في جمع المعلومات" جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة وهذا بمتوسط حسابي قدر بـ (3.7670) والانحراف المعياري بـ(1.002)، كما جاءت العبارة (3) "يسعى مجمع صيدال للبحث عن الفرص التكنولوجية واستغلالها" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة وهذا بمتوسط حسابي قدر بـ (3.699) والانحراف المعياري بـ (0.998) والعبارة (2) "يتابع مجمع صيدال كافة التطورات والابتكارات التكنولوجية في مجال نشاطه" بمتوسط حسابي قدر بـ ( 3.660 ) والانحراف المعياري بـ (0.965 ) في المرتبة الثالثة. أما العبارة (6) "يعتمد مجمع صيدال على شبكة الإنترنت للحصول على أحدث المعلومات للاستفادة منها" جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة وهذا بمتوسط حسابي قدر بـ (3.611) والانحراف المعياري بـ(0.910)، في حين احتلت العبارة (5) "يقدم مجمع صيدال منتجات مميزة باستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية" المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.495) والانحراف المعياري بـ(1.110). واحتلت العبارة (1) "يمتلك مجمع صيدال أحدث التكنولوجيا في جمع وتخزين المعلومات" المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.330) والانحراف المعياري بـ(1.013). وهذا ما يدل على أن المجمع الصناعي صيدال يولي أهمية لليقظة التكنولوجية من خلال متابعة أحدث الوسائل والتقنيات التكنولوجية التي تتعلق بالصناعة الصيدلانية، وبالأخص تلك التي يمتلكها المنافسون، وهذا ما يعد مؤشرا على البراءات الاختراع التي يمتلكها المجمع، كما تمثل هذه الأخيرة أداة لمتابعة وتوظيف الكفاءات المتخصصة والمتوفرة في سوق العمل.

#### ثانيا: بعد اليقظة التنافسية

تم تقسيم هذا البعد الذي يتعلق باليقظة التنافسية إلى سبع فقرات، بغية معرفة مدى توفر اليقظة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال، والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد اليقظة التنافسية انطلاقا من إجابات أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (34): نتائج إجابات أفراد العينة المتعلقة بعبارات بعد اليقظة التنافسية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	يركز مجمع صيدال على جمع المعلومات باستمرار عن منافسيه.	3.6505	1.06374	7	متوسط
2	يعمل مجمع صيدال على جمع المعلومات ومراقبة التغيرات في إستراتيجيات المنافسين.	3.6699	0.95372	5	متوسط
3	يتم جمع المعلومات عن المنافسين من خلال وسائل الإعلام المختلفة (إذاعات، لقاءات، وحصص تلفزيونية ... إلخ).	3.6505	0.92576		متوسط
4	يتابع مجمع صيدال السياسة التسعيرية للمنافسين.	3.7087	1.08131	4	مرتفع
5	يتابع مجمع صيدال الموارد والكفاءات التي يمتلكها للمنافسين.	3.7670	0.97220	2	مرتفع

مرتفع	3	1.02862	3.7379	يسعى مجمع صيدال لعقد اتفاقيات مع المؤسسات المنافسة في مجال نشاطه.	6
مرتفع	1	0.92717	3.8235	يتابع مجمع صيدال المنتجات الجديدة المقدمة من طرف منافسيه.	7
متوسط	3	0.860	3.666	اليقظة التنافسية	

**المصدر:** من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 268)

من خلال الجدول السابق نجد أن مستوى اليقظة التنافسية لدى أفراد العينة مرتفع، حيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بـ (3.666) وهو يقع ضمن المجال [2.34-3.67] الذي يقابل مستوى متوسطا لعامل اليقظة التنافسية، ويحتل هذا العامل المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى عدم وجود تباين كبير في الإجابات بين أفراد العينة. وتدل هذه النتيجة على الأهمية الكبيرة التي يوليها المجمع الصناعي صيدال إلى اليقظة التنافسية.

كما يتضح أن جميع الأوساط الحسابية لعبارات هذا البعد كانت مرتفعة، فبالنسبة للعبارة (7) "يتابع مجمع صيدال المنتجات الجديدة المقدمة من طرف منافسيه" جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة وهذا بمتوسط حسابي قدر بـ (3.823)، كما جاءت العبارتين (5) "يتابع مجمع صيدال الموارد والكفاءات التي يمتلكها للمنافسين" و (6) "يسعى مجمع صيدال لعقد اتفاقيات مع المؤسسات المنافسة في مجال نشاطه" في المرتبتين الثانية والثالثة بمتوسط حسابي على التوالي قدر بـ (3.767، 3.7379) أما العبارة (4) "يتابع مجمع صيدال السياسة التسعيرية للمنافسين" جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة وهذا بمتوسط حسابي قدر بـ (3.708)، في حين احتلت العبارة (3) "يتم جمع المعلومات عن المنافسين من خلال وسائل الإعلام المختلفة (إذاعات، لقاءات، وحصص تلفزيونية ... إلخ)" المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة، واحتلت العبارة (1) "يركز مجمع صيدال على جمع المعلومات باستمرار عن منافسيه" المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة حيث يقدر الوسط الحسابي بـ (3.650).

ويعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام المجمع الصناعي صيدال بعملية اليقظة التنافسية، وذلك بالحرص أكثر على رصد المعلومات التنافسية، وإطلاع على تحركات المنافسين بالأخص المنافسون الجدد من خلال رصد معلومات حول منتجاته وأسعاره والموارد المادية والبشرية والمالية التي يمتلكها، كون أي المنافس الجديد يمكن أن يشكل خطرا على المجمع.

#### ثالثا: بعد اليقظة التجارية

تم تقسيم هذا البعد الذي يتعلق باليقظة التجارية إلى خمس فقرات، بغية معرفة مدى توفر اليقظة التجارية بالمجمع الصناعي صيدال، والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد اليقظة التجارية انطلاقا من إجابات أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (35): نتائج إجابات أفراد العينة المتعلقة بعبارات بعد اليقظة التجارية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	يعمل مجمع صيدال على جذب زبائن جدد.	3.7573	1.00456	4	مرتفع
2	يتابع مجمع صيدال بشكل مستمر احتياجات ورغبات زبائنه.	3.8447	0.83733	1	مرتفع
3	يتابع مجمع صيدال القوة التفاوضية لمورديه.	3.7864	0.98668	3	مرتفع
4	يعمل مجمع صيدال على تقديم كافة التسهيلات لزبائنه.	3.8058	1.00057	2	مرتفع
5	يقوم مجمع صيدال للترويج لمنتجاته عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي.	3.7573	1.11554	5	مرتفع
	اليقظة التجارية	3.790	0.814		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 269)

من خلال الجدول السابق نجد أن مستوى اليقظة التجارية لدى أفراد العينة مرتفع حيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بـ (3.790) وهو يقع في المجال [3.68 - 5] الذي يقابل مستوى مرتفعاً لعامل اليقظة التجارية، ويحتل هذا العامل المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى عدم وجود تباين كبير في الإجابات بين أفراد العينة، وهذه النتيجة تعكس الأهمية الكبيرة التي يوليها المجمع الصناعي صيدال إلى اليقظة التجارية.

كما يتضح أن جميع الأوساط الحسابية لعبارات هذا البعد كانت مرتفعة، فبالنسبة للعبارة (6) "يتابع مجمع صيدال بشكل مستمر احتياجات ورغبات زبائنه" جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة وهذا بمتوسط حسابي قدر بـ (3.8447)، أما العبارة (4) "يعمل مجمع صيدال على تقديم كافة التسهيلات لزبائنه" جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة، وهذا بمتوسط حسابي قدر بـ (3.8058)، في حين احتلت العبارة (3) "يتابع مجمع صيدال القوة التفاوضية لمورديه" المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة واحتلت العبارة (1) "يعمل مجمع صيدال على جذب زبائن جدد" المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة حيث يقدر الوسط الحسابي بـ (3.7573)، كما جاءت العبارة (5) "يقوم مجمع صيدال للترويج لمنتجاته عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة.

بشكل عام يمكن القول أن المجمع الصناعي صيدال يولي أهمية كبيرة لليقظة التجارية في ضوء المنافسة التي يشهدها القطاع والظروف الطارئة التي شهدتها الجزائر من الأمراض والأوبئة، والتي تستلزم ضرورة إيلاء أهمية كبيرة للعملاء من خلال التعرف على احتياجاتهم ورغباتهم وتوفير كافة التسهيلات الضرورية لهم، بالإضافة أكدت إجابات إطارات المجمع ضرورة متابعة المستمرة للموردين بما لها من تأثير على المجمع.

رابعاً: بعد اليقظة البيئية

تم تقسيم هذا البعد الذي يتعلق باليقظة البيئية إلى خمس فقرات، بغية معرفة مدى توفر اليقظة البيئية بالمجمع الصناعي صيدال، والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد اليقظة البيئية انطلاقاً من إجابات أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (36): نتائج إجابات أفراد العينة المتعلقة بعبارات بعد اليقظة البيئية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	مجمع صيدال على دراية بمختلف القوانين والتشريعات المتعلقة بمجال أعماله.	3.8155	1.14402	5	مرتفع
2	يتابع مجمع صيدال عن كثب التغيرات في بيئتها الاقتصادية.	3.9806	0.93913	1	مرتفع
3	يوفر مجمع صيدال برامج الأمن والسلامة في تقديم المنتجات لزبائنه.	3.8738	0.96690	3	مرتفع
4	يتعامل مجمع صيدال بشكل إيجابي مع قيم وتقاليده المجتمع.	3.8641	0.98068	4	مرتفع
5	يتكيف مجمع صيدال بشكل إيجابي مع مختلف الظروف والأزمات الطارئة.	3.9417	0.90560	2	مرتفع
	اليقظة البيئية	3.902	0.834		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 269)

من خلال الجدول السابق نجد أن مستوى اليقظة البيئية لدى أفراد العينة مرتفع حيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بـ (3.902) وهو يقع في المجال [3.68 - 5] الذي يقابل مستوى مرتفعاً لعامل اليقظة البيئية، ويحتل هذا العامل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى عدم وجود ت كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى عدم وجود تباين كبير في الإجابات بين أفراد العينة، باين بين إجابات المبحوثين أي عدم تشتتها عن الوسط الحسابي حيث كانت أقل من 1، وتدل هذه النتيجة على الأهمية الكبيرة التي يوليها المجمع الصناعي صيدال إلى اليقظة البيئية.

كما يتضح أن جميع الأوساط الحسابية لعبارات هذا البعد كانت مرتفعة، فبالنسبة للعبارة (1) "يتابع مجمع صيدال عن كثب التغيرات في بيئتها الاقتصادية" جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة وهذا بمتوسط حسابي قدر بـ (3.8155)، أما العبارة (5) " يتكيف مجمع صيدال بشكل إيجابي مع مختلف الظروف والأزمات الطارئة "جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة وهذا بمتوسط حسابي قدر بـ (3.9417)، كما جاءت العبارتين (3) " يوفر مجمع صيدال برامج الأمن والسلامة في تقديم المنتجات لزبائنه" و (4) "يتعامل مجمع صيدال بشكل إيجابي مع قيم وتقاليده المجتمع"، في المرتبتين الثالثة والرابعة على التوالي في حين احتلت العبارة (1) "مجمع صيدال على دراية بمختلف القوانين والتشريعات المتعلقة بمجال أعماله" المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة، إن هذه النتيجة، لتؤكد مدى حرص المجمع على متابعة كافة التطورات

القانونية والاجتماعية والاقتصادية والتي يمكن أن تؤثر على المجمع وسيرورة نشاطه، خصوصا القوانين والتشريعات الصادرة من طرف الدولة من جهة، ومن جهة أخرى القوانين والتعليمات الصادرة عن المجمع والتي تنسم بالعشوائية والتي قد تؤثر على إستراتيجياته وسياساته.

وفي هذا الصدد أشارت كذلك بعض الدراسات إلى مستوى اليقظة الإستراتيجية سواء جزائرية أو عربية نذكر منها:

1. دراسة يحي الشريف حنان التي تناولت تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية، والتي توصلت إلى مستوى منخفض لليقظة الإستراتيجية لإطاراتها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
2. دراسة ميمون التي تناولت دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تفعيل اليقظة الإستراتيجية بمنظمات الأعمال التي توصلت إلى أن مستوى اليقظة الإستراتيجية مرتفع لدى إطارات المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس.
3. دراسة Alhasani & Shaker التي تناولت دراسة تأثير الدعم التنظيمي على اليقظة الإستراتيجية في وزارة الخدمات المدنية في سلطنة عمان التي توصلت كذلك إلى مستوى متوسط لليقظة الإستراتيجية.

### المطلب الثالث: اختبار علاقات الارتباط والتأثير لمتغيرات الدراسة

بعد دراسة المتغيرات الوصفية سنقوم في هذا المبحث بالانتقال إلى دراسة علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل على المتغير التابع باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية على النحو التالي:

#### أولا: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

تنص الفرضية الرئيسية الرابعة التي مفادها (لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$ ) بين إدارة الكفاءات واليقظة الإستراتيجية؟، قمنا على إثرها باختبار الفرضية التالية التي مفادها (لا توجد علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة الكفاءات واليقظة الإستراتيجية في المجمع الصناعي صيدال محل الدراسة)، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  بين توظيف الكفاءات واليقظة الإستراتيجية في المجمع الصناعي صيدال.
- لا توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  بين تعويضات الكفاءات واليقظة الإستراتيجية في المجمع الصناعي صيدال.
- لا توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  بين تطوير الكفاءات واليقظة الإستراتيجية في المجمع الصناعي صيدال.
- لا توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  بين تقييم الكفاءات واليقظة الإستراتيجية في المجمع الصناعي صيدال.

للتعرف على وجود ارتباط بين أبعاد إدارة الكفاءات (توظيف الكفاءات- تعويضات الكفاءات- تطوير الكفاءات- تقييم الكفاءات) وأبعاد اليقظة الإستراتيجية في المجمع الصناعي صيدال، تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان لقياس المتغيرات الكيفية للتحقق من طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وجاءت النتائج كالتالي:

1. قياس معامل ارتباط سبيرمان بين إدارة الكفاءات واليقظة الإستراتيجية في المجمع الصناعي صيدال من أجل الإجابة على الفرضية الرئيسية الرابعة التي مفادها (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين إدارة الكفاءات واليقظة الإستراتيجية)، واختبار هذه الفرضية تمت الاستعانة بمعامل ارتباط سبيرمان، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (37) معامل ارتباط سبيرمان لقياس درجة الارتباط بين إدارة الكفاءات واليقظة

الإستراتيجية في المجمع الصناعي صيدال

اليقظة الإستراتيجية		المتغير
الدلالة الإحصائية	معامل سبيرمان	
0.000	0.854**	إدارة الكفاءات

\*\* يوجد ارتباط عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 270) يلاحظ من الجدول أعلاه أن العلاقة بين متغيرات الدراسة التابع والمستقل هي علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا، حيث قدر معامل الارتباط سبيرمان (المعامل المناسب لدراسة المتغيرات الكيفية) بـ (0.854) عند مستوى معنوية  $(\alpha < 0,01)$ ، وهو قريب من الواحد.

بناء على ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين إدارة الكفاءات واليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال

2. قياس معامل ارتباط سبيرمان بين أبعاد إدارة الكفاءات وأنواع اليقظة الإستراتيجية في المجمع الصناعي

صيدال

من أجل الإجابة على الفرضية الفرعية واختبارها تمت الاستعانة بمعامل ارتباط سبيرمان، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (38): معامل ارتباط سبيرمان لقياس درجة الارتباط بين أبعاد الكفاءات (توظيف الكفاءات - تعويضات الكفاءات - تطوير الكفاءات - تقييم الكفاءات) واليقظة الإستراتيجية بأنواعها (اليقظة التكنولوجية - اليقظة التنافسية اليقظة التجارية - اليقظة البيئية) في المجمع الصناعي صيدال

المتغيرات	اليقظة التكنولوجية	اليقظة التنافسية	اليقظة التجارية	اليقظة البيئية	اليقظة الإستراتيجية
توظيف الكفاءات	0.751**	0.833**	0.701**	0.649**	0.798**
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
تعويضات الكفاءات	0.805**	1.000**	0.662**	0.629**	0.805**
	0.000	.	0.000	0.000	0.000
تطوير الكفاءات	0.763**	-0.808**	0.611**	0.607**	0.784**
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
تقييم الكفاءات	0.791**	0.852**	0.620**	0.657**	0.793**
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
إدارة الكفاءات	0.841**	0.948**	0.684**	0.671**	0.854**
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

\*\* يوجد ارتباط عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 270)

يلاحظ من الجدول رقم (40) أن إدارة الكفاءات تأثر على مستوى اليقظة الإستراتيجية، حيث قدر معامل سبيرمان للارتباط بـ (0854) عند مستوى دلالة ( $a < 0.01$ )، وهو معامل ارتباط موجب قوي، أما بالنسبة لمكونات إدارة الكفاءات فيظهر أن لبعده تعويضات الكفاءات ارتباطا موجبا كبيرا في اليقظة الإستراتيجية قدر بـ (0.805)، يليه بعد توظيف الكفاءات، ثم بعد تقييم الكفاءات وأخيرا بعد تطوير الكفاءات، بمعاملات ارتباط قدرت على التوالي بـ (0.798)، (0.793) ثم (0.784).

أما بالنسبة لارتباط كل بعد بنوع اليقظة الإستراتيجية فكانت النتائج على النحو التالي:

- بعد توظيف الكفاءات: ارتبط ارتباطا موجبا قدر بـ (0.823) بالنسبة لبعده اليقظة التنافسية، يليه بعد اليقظة التكنولوجية وقدر معامل الارتباط بـ (0.751)، ثم بعد اليقظة التجارية وقدر بـ (0.701)، وأخيرا بعد اليقظة البيئية قدر بـ (0.796).
- بعد تعويضات الكفاءات: ارتبط ارتباطا موجبا قدر بـ (1.000) بالنسبة لبعده اليقظة التنافسية، يليه بعد اليقظة التكنولوجية وقدر معامل الارتباط بـ (0.805)، ثم بعد اليقظة التجارية وقدر بـ (0.662)، وأخيرا بعد اليقظة البيئية قدر بـ (0.629).
- بعد تطوير الكفاءات: ارتبط ارتباطا موجبا قدر بـ (0.808) بالنسبة لبعده اليقظة التنافسية، يليه بعد اليقظة التكنولوجية وقدر معامل الارتباط بـ (0.763)، ثم بعد اليقظة التجارية وقدر بـ (0.611)، وأخيرا بعد اليقظة البيئية قدر بـ (0.607).

- بعد تقييم الكفاءات: ارتبط ارتباطاً موجباً قدر بـ (0.852) بالنسبة لبعد اليقظة التنافسية، يليه بعد اليقظة التكنولوجية وقدر معامل الارتباط بـ (0.791)، ثم بعد اليقظة التجارية وقدر بـ (0.620)، وأخيراً بعد اليقظة البيئية قدر بـ (0.657).

ثانياً: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

بعد دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة نقوم بالانتقال إلى دراسة علاقات التأثير بين المتغير المستقل على المتغير التابع وهي كالاتي:

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة الكفاءات (توظيف الكفاءات، تعويضات الكفاءات، تطوير الكفاءات، تقييم الكفاءات) على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوظيف الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتعويضات الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطوير الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقييم الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال.

**شرط عدم وجود مشكلة التعدد الخطي (الازدواج الخطي)**

يشترط لبناء النماذج عدم وجود علاقة خطية متداخلة متعددة (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل باعتبارها الافتراض الرئيسي للانحدارات المتعددة، يحدث تعدد الخطية عندما يكون المتغير المستقل مرتبطاً جداً بواحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة الأخرى<sup>332</sup>، وللتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، يتم حساب قيمة معامل تضخم التباين بالاستناد لـ Alin (2010) يجب أن تكون قيمة VIF في نطاق أقل من 5، ومع ذلك فإن الاستخدام الأكثر شيوعاً يطبق الحد الأقصى على 10<sup>333</sup>، والجدول التالي:

<sup>332</sup>Allen Michael Patrick, **The problem of multicollinearity**, Plenum Press, New York, 1997, p :177

<sup>333</sup>Alin Aylin, **Multicollinearity**, Wiley interdisciplinary reviews: computational statistics, Vol.2, n°3, 2010, p :371

الجدول رقم (39): اختبار معامل التباين للمتغيرات المستقلة

VIF	Tolerance	المتغيرات المستقلة
3.047	0.328	توظيف الكفاءات
5.762	0.174	تعويضات الكفاءات
3.968	0.252	تطوير الكفاءات
5.477	0.183	تقييم الكفاءات

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 271)

يوضح الجدول رقم (39) قيمة معامل التضخم (VIF) وقيمة التباين المسموح (Tolerance)، حيث بلغت قيم معامل التضخم (VIF) ما بين (3.047) و(3.968) وهي أقل من 10 أما قيمة التباين المسموح (Tolerance) فتراوحت ما بين (0.174) و(0.328) وهي أكبر من 0.1، وبالتالي هذه النتيجة تؤكد لنا عدم وجود مشاكل العلاقة الخطية المتعددة (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل (أبعاد إدارة الكفاءات في النموذج الكلي).

#### 1. اختبار الفرضيات التأثير

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة الكفاءات (توظيف الكفاءات- تعويضات الكفاءات- تطوير الكفاءات- تقييم الكفاءات) على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال.

ولاختبار هذه الفرضية نقوم باستخدام نتائج التباين للانحدار (Analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج، واختبار هذه الفرضية وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (40): نتائج اختبار تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر

#### إدارة الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	40.700	1	40.700	256.443	0.000b
الخط	16.030	101	0.159		
المجموع	56.730	102			
معامل الارتباط (R)	0.847				
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.717				
التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )					

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 271)

يوضح الجدول رقم (41) تأثير إدارة الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.847) عند مستوى دلالة (0,000)، أما معامل التحديد فقدر بـ (0.717)، أي أن (71.7%) من التغيرات في اليقظة الإستراتيجية ناتجة عن التغير

في مكونات إدارة الكفاءات، كما بلغت قيمة درجة التأثير (256.443)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تحديد إدارة الكفاءات يؤدي إلى الزيادة في اليقظة الإستراتيجية بقيمة (256.443).

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن قيمة F المحسوبة بلغت (256.443) عند مستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج وملاءمته لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة.

ولدراسة أثر إدارة الكفاءات بمختلف أبعادها على اليقظة الإستراتيجية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (41): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية

بالمجمع الصناعي صيدال

البيان	B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (T)	القرار
الثابت	0.425	0.234		1.817	0.072	
توظيف الكفاءات	0.292	0.104	0.261	2.813	0.006	دال إحصائيا
تعويضات الكفاءات	0.105	0.111	0.121	0.951	0.344	غير دال إحصائيا
تطوير الكفاءات	0.262	0.097	0.285	2.692	0.008	دال إحصائيا
تقييم الكفاءات	0.232	0.114	0.253	2.036	0.044	دال إحصائيا
قيمة F المحسوبة	64.070					
مستوى المعنوية	0.000					
معامل الارتباط (R)	0.851					
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.723					

التأثير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 271)

من خلال الجدول رقم (41) ما يمكن ملاحظته أن نتائج تحليل التباين التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية؛ إذ بلغ معامل الارتباط (0.851) عند مستوى معنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد أما معامل التحديد فقد بلغ (0.723)، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B) قدرت بـ (0.425) وهذا يعني أن التغيير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.425) في المتغير التابع، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت على التوالي (2.813، 0.951، 2.692، 2.036) وهي دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) باستثناء بعد توظيف الكفاءات بمستوى المعنوية بلغ (0.344) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد، وأخيرا بلغت قيمة (F) المحسوبة بلغت (64.070) عند مستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعليه ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات بأبعادها المختلفة على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال.

ويمكن تمثيل معادلة الأثر بين إدارة الكفاءات بأبعادها الأربعة (توظيف الكفاءات- تعويضات الكفاءات - تطوير الكفاءات- تقييم الكفاءات) واليقظة الإستراتيجية، والذي نرسم له وفق المعادلة التالية:

$$Y=0.425+0.292X_1+0.105X_2+0.262X_3+0.232X_4+ei$$

### 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوظيف الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوظيف الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال.

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر لتوظيف الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال.

الجدول رقم (42): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر للتوظيف الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (F)
1	33.150	1	33.150	141.994	0.000 <sup>b</sup>
	23.580	101	0.233		
	56.730	102			
دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )					

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 271)

من نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قدرت قيمة (F) المحسوبة بـ (141.994) وبمستوى المعنوية قدرت بـ (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05).  
الجدول رقم (43): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر توظيف الكفاءات على اليقظة

### الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال

النموذج	معاملات غير معيارية	معاملات معيارية	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (T)	
					B
1	الثابت	0.495	0.276	1.791	0.076
	توظيف الكفاءات	0.856	0.072	0.764	0.000
				معامل الارتباط (R)	0.764
				معامل التحديد ( $R^2$ )	0.584

التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 272)

توضح نتائج الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً إحصائياً بين توظيف الكفاءات واليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال، وذلك بالاستناد إلى أن قيمة (T) المحسوبة تقدر بـ (11.916) وبمستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، كما تشير قيمة معامل الارتباط المقدر بـ (R=0.764) إلى وجود ارتباط طردي قوي، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين المتغيرين توظيف الكفاءات واليقظة الإستراتيجية، كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.584)، أي أن (58.4%) من التباين الحاصل في اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال مصدره توظيف الكفاءات

ومنه يمكن استنتاج معادلة الانحدار البسيط بين توظيف الكفاءات واليقظة الإستراتيجية كما يلي:

$$Y=0.495+0.856X_1+ei$$

حيث أن:

Y : المتغير التابع اليقظة الإستراتيجية.

X1 : المتغير المستقل توظيف الكفاءات.

ei : الخطأ العشوائي.

وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) لتوظيف الكفاءات كبعد من أبعاد إدارة الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال.

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

**الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) لتعويضات الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال

**الفرضية البديلة:** يوجد أثر لتعويضات الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال.

من أجل اختبار هذه الفرضية سننعمد على تحليل التباين للانحدار من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر لتعويضات الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال.

الجدول رقم (44): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر

للتعويضات الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (F)
1	الانحدار	1	35.436	168.086	0.000 <sup>b</sup>
	الخطأ	101	0.211		
	الكلي	102	56.730		

دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (α≤0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 272)

من نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا مدى صلاحية النموذج للاختبار الفرضية، حيث قدرت قيمة (F) المحسوبة بـ (168.086) وقيمة احتمالية قدرت بـ (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05).  
الجدول رقم (45): نتائج تحليل الانحدار البسيط للاختبار أثر تعويضات الكفاءات على اليقظة

الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال

مستوى (الدالة T)	قيمة (T) المحسوبة	معاملات غير معيارية		النموذج
		معاملات معيارية Beta	Std. Error B	
0.000	6.170		0.199	الثابت
0.000	12.965	0.790	0.053	تعويضات الكفاءات
0.790				معامل الارتباط (R)
0.625				معامل التحديد (R <sup>2</sup> )

التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (a≤0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 272)

توضح نتائج الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً إحصائياً بين تعويضات الكفاءات واليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال، وذلك بالاستناد إلى أن قيمة (T) المحسوبة تقدر بـ (12.965) وبمستوى المعنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، كما تشير قيمة معامل الارتباط المقدر بـ (R=0.790) إلى وجود ارتباط طردي قوي، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين المتغيرين تعويضات الكفاءات واليقظة الإستراتيجية، كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.625) أي أن (62.5%) من التباين الحاصل في اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال مصدره تعويضات الكفاءات.

ومنه يمكن استنتاج معادلة الانحدار البسيط بين تعويضات الكفاءات واليقظة الإستراتيجية كما يلي:

$$Y=1.227+0.685X_2+ei$$

حيث أن:

Y : المتغير التابع اليقظة الإستراتيجية.

X : المتغير المستقل تعويضات الكفاءات.

ei : الخطأ العشوائي.

وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتعويضات الكفاءات كبعيد من أبعاد إدارة الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (a≤0.05) لتطوير الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (a≤0.05) لتطوير الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال.

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر للتطوير الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال.

الجدول رقم (46): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر للتطوير الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى (الدلالة) (F)
1	الانحدار	1	35.478	168.612	0.000 <sup>b</sup>
	الخطأ	101	0.210		
	الكلية	102	56.730		
دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )					

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 272-273)

من نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا مدى صلاحية النموذج للاختبار الفرضية، حيث قدرت قيمة (F) المحسوبة بـ (168.612) وبمستوى المعنوية قدرت بـ (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05).

الجدول رقم (47): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تطوير الكفاءات على اليقظة

الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال

النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	قيمة (T) المحسوبة	مستوى (الدلالة) (T)
	B	Std. Error			
1	الثابت	1.074	0.210	5.107	0.000
	تطوير الكفاءات	0.727	0.056	12.985	0.000
معامل الارتباط (R)				0.791	
معامل التحديد ( $R^2$ )				0.625	

التأثير دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 272-273)

توضح نتائج الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً إحصائياً بين تطوير الكفاءات واليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال، وذلك بالاستناد إلى أن قيمة (T) المحسوبة تقدر بـ (12.985) وبمستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، كما تشير قيمة معامل الارتباط المقدر بـ ( $R=0.791$ ) إلى وجود ارتباط طردي قوي، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين المتغيرين تطوير الكفاءات واليقظة الإستراتيجية، كما أن معامل التحديد ( $R^2=0.625$ ) أي أن (62.5%) من التباين الحاصل في اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال مصدره تطوير الكفاءات.

ومنه يمكن استنتاج معادلة الانحدار البسيط بين تطوير الكفاءات واليقظة الإستراتيجية كما يلي:

$$Y=1.227+0.685X_3+e_i$$

حيث أن:

Y : المتغير التابع اليقظة الإستراتيجية.

X : المتغير المستقل تطوير الكفاءات.

ei : الخطأ العشوائي.

وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الكفاءات كبعد من أبعاد إدارة الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال.

#### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقييم الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقييم الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال.

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر لتقييم الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال.

الجدول رقم (48): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر للتقييم

#### الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى (F) الدلالة (F)
1	الانحدار	1	36.421	181.125	0.000 <sup>b</sup>
	الخطأ	101	0.201		
	الكلي	102	56.730		

دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

التأثير دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 273)

من نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قدرت قيمة (F) المحسوبة بـ (181.125) وبمستوى المعنوية قدرت بـ (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) يبلغ ( $\alpha = 0.05$ )، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (49): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تقييم الكفاءات على اليقظة

الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال

مستوى (T) الدلالة (T)	قيمة (T) المحسوبة	معاملات معيارية Beta	معاملات غير معيارية		النموذج
			Std. Error	B	
0.000	4.882		0.207	1.012	الثابت
0.000	13.458	0.801	0.054	0.733	تقييم الكفاءات
0.801					معامل الارتباط (R)
0.642					معامل التحديد (R <sup>2</sup> )

التأثير دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 273)

توضح نتائج الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً إحصائياً بين تقييم الكفاءات واليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال، وذلك بالاستناد إلى أن قيمة (T) المحسوبة تقدر بـ (13.458) وبمستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، كما تشير قيمة معامل الارتباط المقدر بـ ( $R=0.801$ ) إلى وجود ارتباط طردي قوي، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين المتغيرين تقييم الكفاءات واليقظة الإستراتيجية، كما أن معامل التحديد ( $R^2=0.642$ ) أي أن (64.2%) من التباين الحاصل في اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال مصدره تطوير الكفاءات.

ومنه يمكن استنتاج معادلة الانحدار البسيط بين تقييم الكفاءات واليقظة الإستراتيجية كما يلي:

$$Y=1.012+0.733X_4+e_i$$

حيث أن:

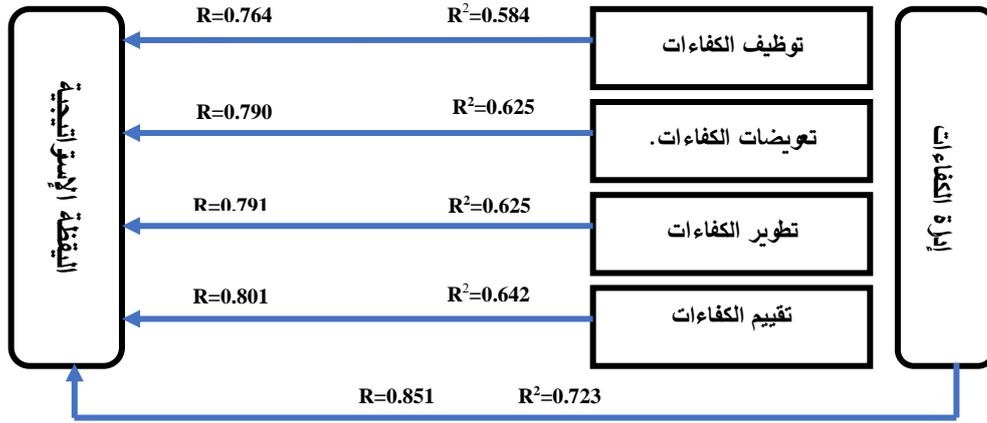
Y : المتغير التابع اليقظة الإستراتيجية.

X<sub>4</sub>: المتغير المستقل تقييم الكفاءات.

e<sub>i</sub>: الخطأ العشوائي.

وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الكفاءات كبعد من أبعاد إدارة الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال. ومن هذا المنطلق جاءت النتائج المتوصل إليها المتعلقة باختبار الفرضية الرابعة والتي أكدت وجود أثر لكل بعد من أبعاد إدارة الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال، ويمكن تمثيل هذه النتائج في النموذج الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (29): تمثيل نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

وعليه، يشكل النهوض لإدارة الكفاءات بمختلف أبعادها أحد الأسباب التي تفسر تعزيز الفعالية في اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال، وهذا يمكن تبريره من خلال وجود الأطارات البارزة تعمل على تحسن مؤشرات تبني اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها، والتي من أهمها (اليقظة التكنولوجية- اليقظة التنافسية- اليقظة التجارية- اليقظة البيئية)، بالإضافة إلى نوع اليقظة الدوائية، والذي على إثره قام المجمع الصناعي صيدال بإنشاء مركز اليقظة الدوائية، والذي يوكل له المتابعة الدوائية للتأكد من سلامتها وخطورتها، من خلال:

- متابعة الأدوية دون المستوى المطلوب.
- متابعة الأخطاء الدوائية وعدم وجود التقارير الفعالية.
- متابعة الأدوية التي لا يوجد لها أساس علمي كافٍ.
- تقارير حالة التسمم الحاد والمزمن.
- متابعة الوفيات المرتبطة بالمخدرات وأمراض أخرى.
- متابعة استخدام الأدوية بشكل غير سليم.
- متابعة التفاعلات العكسية للأدوية مع المواد الكيميائية، والأدوية الأخرى.

#### المطلب الرابع: اختبار الفروق بين متغيرات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة: لاختبار صحة الفرضية الرئيسية الخامسة التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق المجمع الصناعي صيدال لإدارة الكفاءات تعزى إلى الشخصية والوظيفية (الجنس- العمر- الوظيفة- المؤهل العلمي- الخبرة- المسمى الوظيفي). ويتفرع عن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية وهي على النحو التالي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق المجمع الصناعي صيدال لإدارة الكفاءات تعزى إلى الجنس عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق المجمع الصناعي صيدال لإدارة الكفاءات تعزى إلى العمر عند مستوى المعنوية ( $a \leq 0.05$ ).
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق المجمع الصناعي صيدال لإدارة الكفاءات تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى المعنوية ( $a \leq 0.05$ ).
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق المجمع الصناعي صيدال لإدارة الكفاءات تعزى إلى الخبرة الوظيفية عند مستوى المعنوية ( $a \leq 0.05$ ).
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق المجمع الصناعي صيدال لإدارة الكفاءات تعزى إلى المسمى الوظيفي عند مستوى المعنوية ( $a \leq 0.05$ ).
1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص فرضية الفروق الفرعية الأولى على ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق المجمع الصناعي صيدال لإدارة الكفاءات تعزى إلى الجنس عند مستوى المعنوية ( $a \leq 0.05$ ).

لاختبار أثر عامل الجنس على إجابات المبحوثين تجاه محور إدارة الكفاءات، ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية المتعلقة بعامل الجنس سنستخدم اختبار (Mann-Whitney)، بما أن عامل الجنس يتكون من فئتين فقط.

الجدول رقم (50): نتائج اختبار (Mann-Whitney) لآراء أفراد العينة المستجوبين اتجاه إدارة

الكفاءات تبعا للجنس

المتغير	الجنس	العدد	متوسطات الرتب	مجموع الرتب	قيمة مان-ويتني المحسوبة	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
إدارة الكفاءات	أنثى	35	55.20	1932.00	1078.000	-0.780	0.435
	ذكر	68	50.35	3424.00			
	المجموع	103					

دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $a \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 274)

يتضح من الجدول رقم (50) بالنسبة لمحور إدارة الكفاءات أن القيمة الاحتمالية للاختبار (Mann-Whitney) يقدر بـ (0.435) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ( $a \leq 0.05$ ) وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد اختلافات في استجابات أفراد العينة لمحور إدارة الكفاءات تبعا للجنس.

وعليه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق المجمع الصناعي صيدال لإدارة الكفاءات تعزى إلى الجنس عند مستوى المعنوية ( $a \leq 0.05$ ).

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص فرضية الفروق الفرعية الثانية على ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق المجمع الصناعي صيدال لإدارة الكفاءات تعزى إلى العمر عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من أجل اختبار هذه الفرضية، وبهدف قياس ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأراء عينة الدراسة للمتغير إدارة الكفاءات تبعا لعامل العمر، وعليه تم استخدام اختبار كروسكال- والاس (Kruskal - Wallis Test)، باعتبار عامل العمر يضم أكثر من فئتين والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار كالاتي:

الجدول رقم (51): نتائج اختبار (Kruskal - Wallis Test) لأراء أفراد العينة المستجوبين

اتجاه إدارة الكفاءات تبعا للعمر

المتغير	العمر	العدد	متوسط الرتب
إدارة الكفاءات	30 سنة فأقل	24	39.46
	من 31 إلى 40 سنة	32	52.94
	من 41 إلى 50 سنة	30	57.57
	51 سنة فأكثر	17	58.12
	المجموع	103	
	قيمة Kruskal-Wallis		6.023
	درجات الحرية		3
	القيمة الاحتمالية		0.111

دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 274)

يتضح من خلال الجدول رقم (51) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمحور إدارة الكفاءات تبعا للعمر، استنادا إلى أن القيمة الاحتمالية لاختبار (Kruskal - Wallis Test) يقدر بـ (0.111) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل أن اتجاهات المستجوبين اتجاه إدارة الكفاءات لا تختلف باختلاف للعمر.

ولمزيد من التفاصيل ولمعرفة أي من أبعاد إدارة الكفاءات تعزى للعمر التي شهدت تباينا في استجابات أفراد العينة، وبالتالي سنقوم باختبار كروسكال واليس (Kruskal - Wallis Test) للأبعاد كما هو في الجدول التالي:

الجدول رقم (52): نتائج اختبار (Kruskal - Wallis Test) لآراء أفراد العينة المستجوبين

اتجاه أبعاد إدارة الكفاءات تبعا للعمر

المتغير	العمر	العدد	متوسط الرتب	قيمة Kruskal-Wallis	القيمة الاحتمالية
توظيف الكفاءات	30 سنة فأقل	24	43.96	2.396	0.494
	من 31 إلى 40 سنة	32	53.33		
	من 41 إلى 50 سنة	30	54.65		
	51 سنة فأكثر	17	56.18		
	المجموع	103			
تعويضات الكفاءات	30 سنة فأقل	24	42.42	3.682	0.298
	من 31 إلى 40 سنة	32	52.45		
	من 41 إلى 50 سنة	30	55.77		
	51 سنة فأكثر	17	58.03		
	المجموع	103			
تطوير الكفاءات	30 سنة فأقل	24	40.79	4.563	4.563
	من 31 إلى 40 سنة	32	54.64		
	من 41 إلى 50 سنة	30	54.90		
	51 سنة فأكثر	17	57.74		
	المجموع	103			
تقييم الكفاءات	30 سنة فأقل	24	40.54	7.026	0.071
	من 31 إلى 40 سنة	32	49.64		
	من 41 إلى 50 سنة	30	60.87		
	51 سنة فأكثر	17	56.97		
	المجموع	103			

دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $a \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 275)

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول رقم (52) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ )، لبعد تقييم الكفاءات تعزى للعمر، وذلك استنادا إلى أن القيمة الاحتمالية لاختبار (Kruskal - Wallis Test) يقدر بـ (0.071) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ( $a \leq 0.05$ ) وبالتالي يمكن القول أنه توجد فروقات في اتجاهات المستجوبين لتقييم الكفاءات تبعا لعامل العمر.

كما يوضح الجدول أعلاه أنه توجد لا فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ )، للأبعاد إدارة الكفاءات الأخرى والمتمثلة في (توظيف الكفاءات- تعويضات الكفاءات- تطوير الكفاءات) تعزى للعمر وذلك استنادا إلى أن القيمة الاحتمالية لاختبار (Kruskal - Wallis Test) للأبعاد إدارة الكفاءات سابقة الذكر

أقل من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد فروقات في اتجاهات المستجوبين لكل من (توظيف الكفاءات- تعويضات الكفاءات- تطوير الكفاءات) تعزى للعمر ومن أجل تحديد الفئة مصدر الاختلاف سنقوم باختبار (Mann-Whitney) لكل فئتين من فئات متغير العمر وفقا لتقييم الكفاءات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (53): نتائج اختبار (Mann-Whitney) لآراء أفراد العينة المستجوبين لتحديد

مصدر الاختلاف لتقييم الكفاءات تبعا للعمر

المتغير	العمر	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة مان- ويتني	القيمة الاحتمالية
تقييم الكفاءات	30 سنة فأقل	24	25.63	615.00	315.000	0.246
	من 31 إلى 40 سنة	32	30.66	981.00		
	المجموع	56				
تقييم الكفاءات	30 سنة فأقل	24	21.94	526.50	226.500	0.019
	من 41 إلى 50 سنة	30	31.95	958.50		
	المجموع	54				
تقييم الكفاءات	30 سنة فأقل	24	17.98	431.50	131.500	0.050
	51 سنة فأكثر	17	25.26	429.50		
	المجموع	41				
تقييم الكفاءات	من 31 إلى 40 سنة	32	28.22	903.00	375.000	0.135
	من 41 إلى 50 سنة	30	35.00	1050.00		
	المجموع	62				
تقييم الكفاءات	من 31 إلى 40 سنة	32	23.77	760.50	232.500	0.396
	51 سنة فأكثر	17	27.32	464.50		
	المجموع	49				
تقييم الكفاءات	من 41 إلى 50 سنة	30	24.92	747.50	227.500	0.537
	51 سنة فأكثر	17	22.38	380.50		
	المجموع	47				

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 276)

يتضح من خلال الجدول رقم (53) أن مصدر الفروق في آراء المستجوبين اتجاه بعد تقييم الكفاءات تبعا للعمر، يعود إلى اختلافات جوهرية لإجابات أفراد العينة حول فئتي (30 سنة فأقل، من 41 إلى 50 سنة)، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى المعنوية لاختبار (Mann-Whitney Test) على التوالي يقدر بـ (0.019، 0.050) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي يمكن القول أنه توجد فروقات

في اتجاهات المستجوبين لتقييم الكفاءات تعزى للعمر ما بين فئتي (30 سنة فأقل ومن 41 إلى 50 سنة).

في المقابل لم تكن هناك اختلافات جوهرية لأفراد العينة المستجوبين حول (30 سنة فأقل، من 31 إلى 40 سنة) و(من 31 إلى 40 سنة، من 41 إلى 50 سنة) و(من 31 إلى 40 سنة، 51 سنة فأكثر) و(30 سنة فأقل، 51 سنة فأكثر) و(من 41 إلى 50 سنة، 51 سنة فأكثر)، وذلك استنادا إلى أن القيمة الاحتمالية لاختبار (Mann-Whitney Test) على التوالي بلغت (0.246، 0.135، 0.396، 0.537) على التوالي، مما يدل أن آراء المستجوبين تجاه بعد تقييم الكفاءات تبعا للعمر، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد فروقات في اتجاهات المستجوبين لتقييم الكفاءات تبعا للعمر ما بين فئات (30 سنة فأقل، من 31 إلى 40 سنة) و(من 31 إلى 40 سنة، من 41 إلى 50 سنة) و(من 31 إلى 40 سنة، 51 سنة فأكثر) و(30 سنة فأقل، 51 سنة فأكثر) و(من 41 إلى 50 سنة، 51 سنة فأكثر).

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص فرضية الفروق الفرعية الثالثة على ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق المجمع الصناعي صيدال لإدارة الكفاءات تعزى إلى للمؤهل العلمي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من أجل اختبار هذه الفرضية، وقياس إمكانية اختلاف آراء عينة الدراسة باختلاف عامل المؤهل العلمي تمت الاستعانة باختبار (Kruskal - Wallis Test)، باعتبار أن عامل المؤهل العلمي يضم أكثر من فئتين والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (54): نتائج اختبار (Kruskal - Wallis Test) لآراء أفراد العينة المستجوبين

اتجاه إدارة الكفاءات تبعا للمؤهل العلمي

المتغير	المؤهل	العدد	متوسط الرتب
إدارة الكفاءات	ثانوي فأقل	22	48.61
	دبلوم تكوين مهني	27	50.89
	جامعي (ليسانس، ماستر - مهندس دولة)	44	52.91
	دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)	7	63.07
	غير ذلك	3	47.67
	المجموع		103
	قيمة Kruskal-Wallis	1.387	
	درجات الحرية	4	
	القيمة الاحتمالية	0.846	

دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 276)

يتضح من خلال جدول رقم (54) باستخدام اختبار كروسكال - والاس (Kruskal - Wallis Test) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمجال إدارة الكفاءات تبعا للمؤهل العلمي، وذلك استنادا إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig) لاختبار (Kruskal - Wallis Test) يقدر بـ (0.846) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل أن اتجاهات المستجوبين تجاه إدارة الكفاءات لا تختلف باختلاف المؤهل العلمي، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد العينة المستجوبين حول مجال إدارة الكفاءات تعزى للمؤهل العلمي.

#### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص فرضية الفروق الفرعية الرابعة على ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق المجمع الصناعي صيدال لإدارة الكفاءات تعزى للخبرة عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من أجل اختبار هذه الفرضية، وبهدف قياس إمكانية اختلاف آراء عينة الدراسة باختلاف عامل الخبرة تمت الاستعانة باختبار كروسكال - والاس (Kruskal - Wallis Test)، باعتبار عامل الخبرة يضم أكثر من فئتين والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (55): نتائج اختبار (Kruskal - Wallis Test) لآراء أفراد العينة المستجوبين

#### اتجاه إدارة الكفاءات تبعا للخبرة

المتغير	الخبرة	العدد	متوسط الرتب
إدارة الكفاءات	5 سنوات فأقل	20	43.25
	من 06 إلى 10 سنوات	25	45.44
	من 11 إلى 20 سنة	29	56.36
	21 سنة فأكثر	29	59.33
	المجموع	103	
	قيمة Kruskal-Wallis	5.290	
	درجات الحرية	3	
	القيمة الاحتمالية	0.152	

دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 277)

يتضح من خلال جدول رقم (55) باستخدام اختبار كروسكال - والاس (Kruskal - Wallis Test) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمجال إدارة الكفاءات تبعا للخبرة، وذلك استنادا إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig) لاختبار (Kruskal - Wallis Test) يقدر بـ (0.152) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل أن اتجاهات المستجوبين تجاه إدارة الكفاءات لا تختلف باختلاف

الخبرة، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد العينة المستجوبين حول مجال إدارة الكفاءات تعزى إلى الخبرة.

#### 5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص فرضية الفروق الفرعية الخامسة على ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق المجمع الصناعي صيدال لإدارة الكفاءات تعزى للمسمى الوظيفي عند مستوى المعنوية ( $a \leq 0.05$ ).

من أجل اختبار هذه الفرضية، وبهدف قياس إمكانية اختلاف آراء عينة الدراسة باختلاف عامل الوظيفة تمت الاستعانة باختبار كروسكال - والاس (Kruskal - Wallis Test)، باعتبار عامل المسمى الوظيفي يضم أكثر من فئتين والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (56): نتائج اختبار (Kruskal - Wallis Test) لآراء أفراد العينة المستجوبين

اتجاه إدارة الكفاءات تبعا للمسمى الوظيفي

المتغير	الوظيفة	العدد	متوسط الرتب
إدارة الكفاءات	مدير عام	4	53.38
	نائب مدير	3	47.67
	رئيس قسم	18	61.22
	رئيس مصلحة	36	55.35
	موظف إداري	42	45.36
	المجموع	103	
	قيمة Kruskal-Wallis	4.320	
درجات الحرية	4		
القيمة الاحتمالية	0.364		

دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $a \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 277)

يتضح من خلال جدول رقم (56) باستخدام اختبار كروسكال - والاس (Kruskal - Wallis Test) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمجال إدارة الكفاءات تبعا للمسمى الوظيفي، وذلك استنادا إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig) للاختبار (Kruskal - Wallis Test) يقدر بـ (0.364) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ( $a \leq 0.05$ ) مما يدل أن اتجاهات المستجوبين تجاه إدارة الكفاءات لا تختلف باختلاف المسمى الوظيفي، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد العينة المستجوبين حول مجال إدارة الكفاءات تبعا للمسمى الوظيفي.

وبشكل عام تدعم النتيجة التي توصلت إليها "نوال شنافي" التي أظهرت وجود فروق في تصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في العمر مجال الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي.

**ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية السادسة:** لاختبار صحة الفرضية الرئيسية السادسة التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق المجمع الصناعي صيدال لليقظة الإستراتيجية تعزى إلى الشخصية والوظيفية (الجنس - العمر - الوظيفة - المؤهل العلمي والخبرة - المسمى الوظيفي)، ويتفرع عن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية وهي على النحو التالي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق المجمع الصناعي صيدال لليقظة الإستراتيجية تعزى إلى الجنس عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق المجمع الصناعي صيدال لليقظة الإستراتيجية تعزى إلى العمر عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق المجمع الصناعي صيدال لليقظة الإستراتيجية تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق المجمع الصناعي صيدال لليقظة الإستراتيجية تعزى إلى الخبرة الوظيفية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق المجمع الصناعي صيدال لليقظة الإستراتيجية تعزى إلى الوظيفة عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص فرضية الفروق الفرعية الأولى على ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق المجمع الصناعي صيدال لليقظة الإستراتيجية تعزى إلى الجنس عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار أثر عامل الجنس على إجابات المبحوثين تجاه مجال اليقظة الإستراتيجية ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية المتعلقة بعامل الجنس سنستخدم اختبار (Mann-Whitney)، بما أن عامل الجنس يتكون من فئتين فقط.

الجدول رقم (57): نتائج اختبار (Mann-Whitney) لآراء أفراد العينة المستجوبين اتجاه اليقظة

الإستراتيجية تبعا للجنس

المتغير	الجنس	العدد	متوسطات الرتب	مجموع الرتب
اليقظة الإستراتيجية	أنثى	35	56.19	1966.50
	ذكر	68	49.85	3389.50
	المجموع	103		
		1043.500		
				قيمة مان-ويتني المحسوبة
				قيمة الاختبار Z
				القيمة الاحتمالية

دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 278)

بالنسبة لمحور اليقظة الإستراتيجية يتضح من الجدول رقم (57) أن القيمة الاحتمالية لاختبار (Mann-Whitney) يقدر بـ (0.435) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة لمحور إدارة الكفاءات تبعا للجنس.

وعليه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء أفراد العينة المستجوبين اتجاه اليقظة الإستراتيجية تبعا لعامل الجنس.

وبناء على النتائج المتوصل إليها نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق المجمع الصناعي صيدال لليقظة الإستراتيجية تعزى إلى الجنس عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

إن هذه النتيجة المتوصل إليها بالمجمع الصناعي صيدال بالنسبة لعامل الجنس تؤكد درجة عدم الموافقة في تصورات العاملين بالمجمع الصناعي صيدال لليقظة الإستراتيجية باختلاف الجنس أي سواء كانوا ذكورا أم إناثا، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية حول اليقظة الإستراتيجية تعزى لعامل الجنس.

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص فرضية الفروق الفرعية الثانية على ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق المجمع الصناعي صيدال لليقظة الإستراتيجية تعزى إلى العمر عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من أجل اختبار هذه الفرضية، وبهدف قياس ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأراء عينة الدراسة للمتغير اليقظة الإستراتيجية تبعا لعامل العمر، وعليه تم استخدام اختبار كروسكال- والاس (Kruskal Wallis Test -)، باعتبار عامل العمر يضم أكثر من فئتين والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار كالاتي:

الجدول رقم (58): نتائج اختبار (Kruskal - Wallis Test) لآراء أفراد العينة المستجوبين

اتجاه اليقظة الإستراتيجية تبعا للعمر

المتغير	العمر	العدد	متوسط الرتب
اليقظة الإستراتيجية	30 سنة فأقل	24	46.75
	من 31 إلى 40 سنة	32	51.63
	من 41 إلى 50 سنة	30	56.90
	51 سنة فأكثر	17	51.47
	المجموع	103	
قيمة Kruskal-Wallis		1.564	
درجات الحرية		4	
القيمة الاحتمالية		0.668	

دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $a \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 278)

يتضح من الجدول رقم (58) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ )، بالنسبة لمحور اليقظة الإستراتيجية تعزى للعمر وذلك استنادا إلى أن القيمة الاحتمالية لاختبار (Kruskal - Wallis Test) يقدر بـ (0.435) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ( $a \leq 0.05$ ) مما يدل أن اتجاهات المستجوبين اتجاه اليقظة الإستراتيجية لا تختلف باختلاف للعمر.

وعليه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لآراء أفراد العينة المستجوبين اتجاه اليقظة الإستراتيجية تعزى لعامل العمر.

إن هذه النتيجة المتوصل إليها بالمجمع الصناعي صيدال بالنسبة لعامل العمر تؤكد درجة عدم الموافقة في تصورات أراء العينة المستجوبين بالمجمع الصناعي صيدال لليقظة الإستراتيجية باختلاف أعمارهم، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية حول اليقظة الإستراتيجية تعزى لعامل العمر.

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص فرضية الفروق الفرعية الثالثة على ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق المجمع الصناعي صيدال لليقظة الإستراتيجية تعزى إلى للمؤهل العلمي عند مستوى المعنوية ( $a \leq 0.05$ ).

من أجل اختبار هذه الفرضية، وقياس إمكانية اختلاف آراء عينة الدراسة باختلاف عامل المؤهل العلمي تمت الاستعانة باختبار (Kruskal - Wallis Test)، باعتبار أن عامل المؤهل العلمي يضم أكثر من فئتين والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (59): نتائج اختبار (Kruskal - Wallis Test) لآراء أفراد العينة المستجوبين

اتجاه اليقظة الإستراتيجية تبعا للمؤهل العلمي

المتغير	المؤهل	العدد	متوسطات الرتب
اليقظة الإستراتيجية	ثانوي فأقل	22	48.07
	دبلوم تكوين مهني	27	54.09
	جامعي (ليسانس - ماستر - مهندس دولة)	44	50.93
	دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)	7	62.29
	غير ذلك	3	53.67
	المجموع	103	
	قيمة Kruskal-Wallis	1.414	
درجات الحرية	4		
القيمة الاحتمالية	0.842		

دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $a \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 279)

يتضح من خلال جدول رقم (59) باستخدام اختبار كروسكال - والاس (Kruskal - Wallis Test) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمجال لليقظة الإستراتيجية تبعا للمؤهل العلمي، وذلك استنادا إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig) لاختبار (Kruskal - Wallis Test) يقدر بـ (0.842) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ( $a \leq 0.05$ ) مما يدل أن اتجاهات المستجوبين لليقظة الإستراتيجية لا تختلف باختلاف مؤهلاتهم العلمية التي يمتلكونها، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد العينة المستجوبين حول مجال اليقظة الإستراتيجية تعزى إلى للمؤهل العلمي.

#### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص فرضية الفروق الفرعية الرابعة على ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق المجمع الصناعي صيدال لليقظة الإستراتيجية تعزى للخبرة عند مستوى المعنوية ( $a \leq 0.05$ ).

من أجل اختبار هذه الفرضية، وبهدف قياس إمكانية اختلاف آراء عينة الدراسة باختلاف عامل الخبرة تمت الاستعانة باختبار كروسكال - والاس (Kruskal - Wallis Test)، باعتبار عامل الخبرة يضم أكثر من فئتين والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (60) نتائج اختبار (Kruskal - Wallis Test) لآراء أفراد العينة المستجوبين اتجاه

اليقظة الإستراتيجية تبعا للخبرة

المتغير	الخبرة	العدد	متوسط الرتب
اليقظة الإستراتيجية	5سنوات فأقل	20	46.88
	من 06 إلى 10سنوات	25	48.32
	من 11 إلى 20سنة	29	60.40
	21 سنة فأكثر	29	50.31
	المجموع	103	
	قيمة Kruskal-Wallis	3.363	
	درجات الحرية	3	
	القيمة الاحتمالية	0.339	

دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $a \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 279)

يتضح من خلال جدول رقم (60) باستخدام اختبار كروسكال- والاس (Kruskal - Wallis Test) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمجال اليقظة الإستراتيجية تبعا للخبرة، وذلك استنادا إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig) لاختبار (Kruskal - Wallis Test) يقدر بـ (0.339) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ( $a \leq 0.05$ ) مما يدل أن اتجاهات المستجوبين تجاه اليقظة الإستراتيجية لا تختلف باختلاف الخبرة، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد العينة المستجوبين حول مجال اليقظة الإستراتيجية تعزى إلى للخبرة.

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص فرضية الفروق الفرعية الخامسة على ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق المجمع الصناعي صيدال لليقظة الإستراتيجية تعزى للمسمى الوظيفي عند مستوى المعنوية ( $a \leq 0.05$ ).

من أجل اختبار هذه الفرضية، وبهدف قياس إمكانية اختلاف آراء عينة الدراسة باختلاف عامل الوظيفة تمت الاستعانة باختبار كروسكال - والاس (Kruskal - Wallis Test)، باعتبار عامل المسمى الوظيفي يضم أكثر من فئتين والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (61): نتائج اختبار (Kruskal - Wallis Test) لآراء أفراد العينة المستجوبين

اتجاه اليقظة الاستراتيجية تبعا للمسمى الوظيفي

المتغير	الوظيفة	العدد	متوسط الرتب
اليقظة الاستراتيجية	مدير عام	4	43.00
	نائب مدير	3	55.00
	رئيس قسم	18	57.53
	رئيس مصلحة	36	54.63
	موظف إداري	42	48.02
	المجموع	103	
	قيمة Kruskal-Wallis	2.039	
درجات الحرية	4		
القيمة الاحتمالية	0.729		

دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $a \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS (انظر إلى الملحق 8 رقم الصفحة 280)

يتضح من خلال جدول رقم (61) باستخدام اختبار كروسكال- والاس (Kruskal - Wallis Test) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمجال اليقظة الاستراتيجية تبعا للمسمى الوظيفي، وذلك استنادا إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig) لاختبار (Kruskal - Wallis Test) يقدر بـ (0.729) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ( $a \leq 0.05$ ) مما يدل أن اتجاهات المستجوبين اتجاه اليقظة الاستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال لا تختلف باختلاف المسمى الوظيفي، بما أن معظم أفراد العينة كانوا من ذوي المناصب العليا، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد العينة المستجوبين حول مجال اليقظة الاستراتيجية تبعا إلى المسمى الوظيفي.

### خلاصة الفصل الثالث

من أجل الوقوف على واقع إدارة الكفاءات السائدة في مجمع ميدان الدراسة، ومعرفة أثر هذا الناتج من إدارة الكفاءات بمختلف أبعادها (توظيف الكفاءات- تعويضات الكفاءات- تطوير الكفاءات- تقييم الكفاءات) على اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها (اليقظة التكنولوجية- اليقظة التنافسية- اليقظة التجارية- اليقظة البيئية)، تناولنا في بداية هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة وإجراءاته، بدءا بمجتمع الدراسة وخصائص أفرادها، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وبغرض معرفة أثر وعلاقة إدارة الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع محل الدراسة تم عرض مختلف البيانات المستخرجة من استمارة البحث بمختلف محاورها.

وبعد اختبار فرضيات الدراسة، توصلت الباحثة إلى أن هناك إدراكا من قبل أفراد عينة البحث حول مستوى إدارة الكفاءات بالمجمع الصناعي صيدال وكذا حول اليقظة الإستراتيجية، كما توصلت الباحثة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات بمختلف أبعادها على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال؛ حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من توظيف الكفاءات، تعويضات الكفاءات، تطوير الكفاءات، تقييم الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية.

أما فيما يخص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على آراء عينة البحث فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة البحث حول مستوى إدارة الكفاءات بالمجمع الصناعي صيدال تعزى للعمر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة البحث حول مستوى كل من إدارة الكفاءات واليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس- السن- المؤهل العلمي- الخبرة- المسمى الوظيفي).



الخاتمة

## الخاتمة

لطالما اعتبر موضوع إدارة الكفاءات أحد الموضوعات الحديثة التي حظيت وما زالت تحظى باهتمام كبير لدى الباحثين في الدراسات السلوكية والإدارية، على اعتبار أن إدارة الكفاءات هو مؤشر لفعالية المنظمات في كافة المجالات.

وإيماناً بأهمية إدارة الكفاءات وانعكاساته وتأثيراته على مختلف الجوانب في المنظمة، على اعتبار أن إدارة الكفاءات أصبحت أولوية، جاءت دراستنا هذه لتتناول درجة تأثير أبعاد إدارة الكفاءات بالمجمع الصناعي صيدال على اليقظة الإستراتيجية، وذلك من خلال الوقوف على واقع إدارة الكفاءات السائد بها والتعرف على مستوى اليقظة الإستراتيجية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي من خلالها قدمت الباحثة جملة من الاقتراحات والتوصيات المناسبة التي تخص مختلف جوانب إدارة الكفاءات بدءاً من توظيف أفضل الكفاءات وتعويضها وتطويرها، وبالإضافة إلى تقييمها قصد تعزيزها والحد من الجوانب السلبية فيها، بغية تعزيز المستوى الحالي لليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال والارتقاء به إن أمكن ذلك للوصول لتحقيق الأهداف المنشودة.

## النتائج النظرية

- بروز نموذج الكفاءات نتيجة امتداد أعمال عدة باحثين بدءاً من إسهامات رواد الفكر الإداري والتنظيمي، والتي أدت التحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الكفاءات والمواهب.
- تتعدد التعاريف حول مفهوم الكفاءة بتعدد جهات نظر المختصين والباحثين بما لا ينفى الاتفاق على أن الكفاءات بأنها مزيج من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات، يتم ممارستها وملاحظتها في إطار العمل الميداني.
- تعتبر الكفاءات اليوم عاملاً ومحركاً أساسياً لنجاح منظمات الأعمال والقلب النابض لمختلف سياسات إدارة الموارد البشرية، لما تكتسبه من أهمية بالغة على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي.
- تعتبر إدارة الكفاءات ممارسة تسييرية تهدف إلى تكييف المنظمة مع محيطها ومواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها، وتعرف بأنها مجموعة من السياسات والممارسات الإدارية التي تحدد وتعظم مهارات الموظفين وقدراتهم وسلوكياتهم المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية الأعمال في المنظمة، من خلال تخطيط والحصول على أفضل الكفاءات والمواهب، وتطويرهم وتقييمهم لتحسين نقاط قوتهم.
- يعتبر تطوير الكفاءات عملية مهمة ومعقدة تتطلب من المنظمة جهداً متضافراً لتحسين معارف الفرد ومهاراته وسلوكياته من خلال اعتماد مجموعة متنوعة الأساليب أهمها التدريب والتمكين وإدارة المعرفة، وتطوير فرق العمل، بما يسهم في إظهار كل طاقاتهم وتميزهم في أدائهم.
- تعيش منظمات الأعمال في ظل عصر المعلومات تحديات وضغوط هائلة لقوى المنافسة والتغيرات متسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- اليقظة الإستراتيجية هي أداة في متناول أي نوع من المنظمات التي بإمكانها الحصول على المعلومات من البيئة وتحليلها وتحويلها إلى معرفة لاتخاذ القرارات.
  - اليقظة الإستراتيجية هي عملية منظمة تنتهجها المنظمات بغض النظر عن طبيعة نشاطها وحجمها، وتتم منهجيتها من خلال جمع المعلومات وتحليلها ونشرها واستغلالها، بما يسمح لها بالبحث عن الفرص أو التهديدات المحتملة، وبالتالي تزيد من قدرتها التنافسية.
  - تشكل ثقافة إرساء مفهوم اليقظة الإستراتيجية تحديا كبيرا بالنسبة للمنظمات، من خلال القيام بالتوعية حول مزايا عملية اليقظة الإستراتيجية التي يمكن أن توفرها والأدوات التي يمكن استخدامها في جميع مراحل عملياتها.
  - اليقظة الإستراتيجية لها عدة أنواع أهمها: اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية.
  - يتسم تنفيذ اليقظة الإستراتيجية توفير الموارد المادية والمالية والكوادر البشرية اللازمة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة.
  - من أهم معلومات اليقظة الاستراتيجية إشارات الإنذار المبكر أو الإشارات الضعيفة وهي معلومات غير واضحة وعشوائية ولكنها مهمة للمنظمات، تمكن المديرين من التنبؤ واستباق الأزمات واغتنام الفرص والتكيف مع بيئتها.
  - تحتل إدارة الكفاءات دورا مهما في وظيفة الموارد البشرية من خلال مجموعة الأنشطة والممارسات التي تهدف إلى توظيف أفضل الكفاءات، وكذا تطوير مهاراتهم ومعارفهم، وتقييم أدايم، وهذه الممارسات تسهم في تعزيز اليقظة الإستراتيجية بأنواعها (اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية) من خلال تعزيز قدرة خلايا اليقظة على جمع المعلومات وتحليلها ونشرها لاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وجعلها عنونا للنمو والتطور والاستدامة.
- النتائج التطبيقية:**
- خلصنا من خلال الدراسة الميدانية إلى عدة نتائج مهمة أهمها:
  - حضي المجمع الصناعي صيدال باهتمام الدولة الجزائرية بالنظر للإمكانات والإطارات التي يمتلكها من أجل النهوض واسترجاع مكانته في السوق الوطنية والدولية.
  - يعتبر المجمع الصناعي صيدال شريك للكثير من الشركات والمخابر الدولية الكبرى، والتي تهدف إلى توسيع نطاق المنتجات بتشكيلاته الواسعة من الأدوية العلاجية الضرورية لا سيما الأدوية المضادة للسرطان والأدوية المشتقة من التكنولوجيا الحيوية؛
  - تحتكر شركات الأدوية الكبرى، أو ما يُعرف بـ **Big Pharma Companies** بسوق الدواء العالمي، وتشير التقارير أن الولايات المتحدة الأمريكية تستحوذ على حصة 51% من إيرادات الشركات العشر الكبرى، تليها سويسرا وبريطانيا بـ 25% و 17% توالياً، ثم فرنسا بـ 7%؛

- يركز المجمع الصناعي صيدال على مصدر المعلومات المستعملة لرصد ومراقبة المحيط الخارجي من خلال الإنترنت، الجرائد، المجالات المتخصصة، الملتقيات والمؤتمرات، تقارير الهيئات العالمية، تقارير وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات؛
- من خلال الدراسة الميدانية تبين أن المجمع الصناعي صيدال يتوفر على أبعاد إدارة الكفاءات، حيث أن موافقة أفراد العينة على مدى توافر إدارة الكفاءات كان مرتفعا حسب نتائج الدراسة، حيث بلغ متوسط محور إدارة الكفاءات 3.70 والانحراف المعياري قدر بـ 0.73. أما فيما يتعلق بالأبعاد فجاء بعد توظيف الكفاءات، وبعد تقييم الكفاءات على التوالي (3.72، 3.78) بمستوى مرتفع، أما بعد تطوير الكفاءات وتعويضات الكفاءات على التوالي (3.668، 3.666) بمستوى متوسط، وهذا ما تمت ملاحظته في وحدات ميدان الدراسة وحرص المجمع المتزايد لتبني نهج إدارة الكفاءات، إلا أن هناك أبعادا تستلزم ضرورة إعادة النظر فيها والذي يمكن أن ينعكس بصفة مباشرة على تعزيز اليقظة الإستراتيجية وضمان مكانة في السوق المحلية والدولية.
- كان مستوى اليقظة الإستراتيجية بصفة عامة بالمجمع الصناعي صيدال مرتفعا، حيث بلغ المتوسط الحسابي بـ 3.70 والانحراف المعياري قدر بـ 0.73. أما فيما يتعلق بالأبعاد فجاء بعد اليقظة التكنولوجية واليقظة التنافسية على التوالي (3.66، 3.59) بمستوى متوسط، أما البعدان اليقظة التجارية واليقظة البيئية فجاء على التوالي (3.90، 3.79) بمستوى مرتفع وهذا بناءً على إجابات المبحوثين. وعلى الرغم من غياب هذه المفاهيم وادراكها من قبل بعض العينة المستهدفة فإن هذه الممارسات جلية وتختلف حدة تطبيقها في أنشطة ووظائف المجمع.
- توصلت الدراسة من خلال معاملات الارتباط سبيرمان إلى أنه توجد علاقة ارتباط طردية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل إدارة الكفاءات بمختلف أبعادها (توظيف الكفاءات- تعويضات الكفاءات- تطوير الكفاءات- تقييم الكفاءات) على المتغير التابع اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعه (اليقظة التكنولوجية- اليقظة التنافسية- اليقظة التجارية- اليقظة البيئية)، وعموما قدر معامل الارتباط سبيرمان بين إدارة الكفاءات واليقظة الإستراتيجية بـ (0.854) وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، فالمجمع يدرك أهمية الكفاءات في معادلة إنجاح عملية اليقظة الاستراتيجية وبما يعزز قدرة المجمع على تأقلم ومواجهة مختلف التغيرات والتحديات التي تحدث في بيئتها بكفاءة وفعالية ممكنة.
- أثبتت الدراسة أن إدارة الكفاءات بأبعادها مجتمعة ومنفردة تؤثر بشكل كبير على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال، وثبت ذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد، حيث تبين أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 72% في المتغير التابع، حيث أن بعد تقييم الكفاءات أكثر تفسيراً للتباين الحاصل في اليقظة الإستراتيجية، وقد فسر النموذج ما قيمته 64% من التباين الحاصل في متغير اليقظة الإستراتيجية، في حين بعد تطوير الكفاءات فقد فسر ما قيمته 62% من التباين الحاصل في اليقظة الإستراتيجية، وكذا بعد تعويضات الكفاءات فقد فسر ما قيمته 62% من التباين الحاصل

في اليقظة الإستراتيجية، أخيرا بعد توظيف الكفاءات لم يضيف سوى 58% من التباين الحاصل في اليقظة الإستراتيجية، ومن خلال هذه النتيجة نرفض صحة الفرضية الصفرية تقبل بصحة الفرضية البديلة.

- أما ما تعلق بالفرضية الثالثة فتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول متغير إدارة الكفاءات تعزى لمتغير الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، وهذا يعني أن جميع أفراد العينة سواء كانوا ذكورا أو إناثا وعلى اختلاف مستوياتهم التعليمية وخبراتهم ومناصبهم، يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه عبارات محور إدارة الكفاءات، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير العمر.
- أما ما تعلق بالفرضية الرابعة فبيّنت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب إجابات أفراد العينة المستهدفة حول مدى توافر اليقظة الإستراتيجية تعزى لمتغير الجنس والعمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، وهذا يعني أن جميع أفراد العينة سواء كانوا ذكورا أو إناثا وعلى اختلاف أعمارهم وخبراتهم ومناصبهم يتوافقون حسب وجهة نظرهم اتجاه عبارات محور اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها (اليقظة التكنولوجية- اليقظة التنافسية- اليقظة التجارية- اليقظة البيئية) ومن خلال هذه النتيجة نقبل صحة الفرضية الصفرية ونرفض بصحة الفرضية البديلة.

#### اقتراحات الدراسة:

- يمكن إعطاء بعض النصائح والاقتراحات والتوجيهات بالمجمع الصناعي صيدال وهي على النحو التالي:
- ينبغي على المجمع إرساء المفهوم الشامل لإدارة الكفاءات والمتكامل مع إدارة الموارد البشرية، والتخلي عن بعض الأساليب التقليدية في التسيير.
- فيما يتعلق بالتعويض، ضرورة توفير دمج الحوافر المادية مع المعنوية بما يساهم في الاحتفاظ على الإطارات وتشجيعهم على تبادل المعارف والمهارات وتشجيعهم أكثر على الإبداع والابتكار.
- ضرورة إشراك كفاءات ذوي القدرات والمعارف خاصة وفريدة في صنع القرار الإستراتيجي لتحقيق الغايات والأهداف المنشودة.
- ينبغي إعطاء مكانة أوسع للكفاءات من خلال إشراكهم في وضع الخطط الإستراتيجية المتعلقة بالمجمع وإعطائهم الصلاحية في اتخاذ القرارات بما يضمن تعزيز اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها.
- ينبغي ضرورة العمل للقضاء على بعض الممارسات ضد إطارات المجمع كاللامساواة والإقصاء والمحسوبية... إلخ.
- إعادة النظر في معايير التوظيف من خلال استقطاب وانتقاء أفضل الكفاءات من خارج المجمع ومن خلال بناء الكفاءات من داخلها.
- إعداد نظام تقييم متكامل لنشاط الكفاءات الفردية والجماعية متكامل وفق معايير واضحة يضمن العدالة ويربطها بنظام الأجور والحوافر.

- ينبغي ضرورة العمل على التكيف مع التهديدات ومختلف الضغوط البيئية الخارجية والتخلص منها.
- ينبغي إنشاء خلية اليقظة الإستراتيجية بمفهومها الشامل وتوفير كافة الإمكانيات المادية والإطارات البشرية المتخصصة داخل الوحدات والفروع بدليل تمركز نظام اليقظة الاستراتيجية في مركز البحث والتطوير والوحدة المركزية بالدار البيضاء وعدم إدماجه ضمن الهيكل التنظيمي في العديد من الوحدات، وبالتالي فإن كل فرد في المجمع معني باليقظة، وهو ما يشكل أهم التحديات للمجمع نظرا لغياب ثقافة المعلومة وثقافة اليقظة الجماعية لدى الإطارات والأفراد داخل المجمع ككل.
- عقد الدورات التدريبية بشكل دوري حول منهجية عمل اليقظة الاستراتيجية، وهو ما يظهر جليا في القصور والتباين في تصورهم للموضوع نظرا لقلة الدورات التكوينية في المجال.
- ضرورة زيادة التعاون بين المجمع الصناعي صيدال ومراكز البحث والجامعات حول مختلف القضايا والمشاكل التي يواجهها المجمع، وإيجاد حلول للنهوض به من جديد.

#### آفاق الدراسة:

- بمأن الكفاءات تقود مختلف الموارد الأخرى في المنظمات وأهم مورد يخلق القيمة والتميز، ونظرا لدور إدارة الكفاءات في تعزيز اليقظة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، مما يستوجب على الباحثين إجراء المزيد من الدراسات لمعالجة مختلف جوانب هذا الموضوع المهم والجوهري في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية التي هي في الواقع بحاجة ماسة للاستفادة من نتائج وتوصيات هذه الدراسات خاصة المعمقة منها، وعلى هذا الأساس يمكن لنا اقتراح بعض المواضيع الهامة التي يمكن للباحثين تناولها مستقبلا على النحو التالي:
- أثر إدارة الكفاءات على تعزيز تنافسية في منظمات الأعمال.
  - أثر الإدارة بالكفاءات في تحقيق الأداء المستدام بمنظمات الأعمال.
  - أثر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على تفعيل الأداء التنافسي بمنظمات الأعمال.
  - واقع نموذج إدارة الكفاءات في المنظمة الجزائرية.
  - أثر الكفاءات على إرساء نموذج اليقظة الإستراتيجية في المنظمة الجزائرية.
  - تطوير الكفاءات وأثره على تفعيل اليقظة الإستراتيجية في منظمات الأعمال.
  - أثر اليقظة الإستراتيجية على ممارسات إدارة الكفاءات في منظمات الأعمال.
  - دور اليقظة الإستراتيجية في دعم الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



## المراجع باللغة العربية:

## أولاً: الكتب

1. أبو بكر محمود الهوش، إستراتيجيات إدارة المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2016.
2. أحمد الشياب، عنان أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
3. أحمد بن عبد الرحمن الشهبري، عبد الرحمن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال . الأساسيات والاتجاهات الحديثة، دار العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2019.
4. إسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2013.
5. أكرم سالم الجنابي، الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين: مفاهيم، نظريات، مداخل، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
6. بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية- المفاهيم والأسس- الأبعاد والإستراتيجيات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
7. ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، الطبعة 1، مصر، 2009.
8. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة 2، دار حامد، عمان، الأردن، 2009.
9. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000.
10. زواتيني عبد العزيز، تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2019.
11. سعد علي العنزي، إيمان عامر الدهان، نور خليل العبيدي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية- منظور عالمي، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2014.
12. سعيد جندب المعلوي، صالح جندب المعلوي، التخطيط الإستراتيجي في الإدارة الحديثة؛ مفاهيم أساسية للمخططين الإستراتيجيين، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2019.
13. سلمان زيدان، العمق الاستراتيجي موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات، الطبعة 1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
14. شوقي ناجي جواد الساعاتي، صالح إبراهيم العواسا، إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، دار اليازوري العلمية، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2020.
15. صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية- مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر، عمان، 2008.

16. عبد الباري درة، ناصر جرادات، الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية منحى نظري تطبيقي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
17. عبد الباري درة، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2008.
18. عبد الرحمان عامر، رأس المال المعرفي، دار كتاب للنشر، القاهرة، مصر، 2014.
19. عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
20. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة 1، دار المعزز للنشر، عمان، الأردن، 2015.
21. عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، مكتبة دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2000.
22. عمر وصفى عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجيته، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
23. فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، المجلد 1، دار الكندي للنشر، عمان، الأردن، 2015.
24. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
25. محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، الطبعة 3، دار الكتب، صنعاء، اليمن، 2019.
26. محمد محمود البشير المغربي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة 1، دار الجنان للنشر، عمان، الأردن، 2016.
27. محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، بغداد، العراق، 2014.
28. مصطفى نمر دمس، منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
29. منال أحمد البارودي، علم استشراف المستقبل، المجموعة العربية بالنشر، القاهرة، مصر، 2019.
30. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، القاهرة، مصر، 1998.
31. هويدا علي عبد القادر، نظم المعلومات الإدارية النظرية والتطبيق، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
32. يوسف مجلاوي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار مجلاوي للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2016.

## ثانيا: الرسائل والأطروحات

1. عمارة العبيدي، واقع إدارة الكفاءات بمؤسسات قطاع التعليم العالي بالجزائر من خلال مخابر البحث بالجامعة دراسة حالة جامعة حمه لخضر بالوادي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعه الجزائر 3، 2019.
2. مقدود وهيبة، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2016.
3. أبو القاسم حمدي، التنمية الإستراتيجية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة دراسة حالة مديرية الصيانة (سوناطراك) بالأغواط، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013.
4. ليلي بن زرقة، أثر الاستثمار التعليمي في تطوير الكفاءات: دراسة حالة منظومة التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة (1992-2014)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015.
5. نورة عبد الله حزام الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير في التربية، كلية التربية، جامعة الملك خالد، السعودية، 2017.
6. راقى نذيرة، تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسات الجزائرية - دراسة قياسية -، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المدية، الجزائر، 2018.
7. موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2016.
8. رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2011.
9. مولاي لحسن بن فرحات، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية، رسالة ماجستير في العلوم القانونية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2012.
10. خذري توفيق، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة أسمنت عين التوتة - باتنة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019.

11. شوشان سهام، أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة -، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2018.
12. سلامي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
13. قداش سمية، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس، رسالة ماجستير في علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2011.
14. سميرة عبد الصمد، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات - دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة (SCIMAT)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضر بسكرة، الجزائر، 2016.
15. بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز - دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor ببرج بوعريريج -، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013.
16. خالد الوافي، أثر إستراتيجية إدارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمجمعات الصناعية دراسة حالة: المجمع الصناعي بن حمادي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019.
17. شرياف وحيدة، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجيتي التحفيز والتكوين دراسة حالة منظمة طيبة فود كمباني لإنتاج عصير رامي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2016.
18. سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية (عامل الكفاءات في المؤسسة)، دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تلمسان، الجزائر، 2011.
19. حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال -، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2020.
20. حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2018.

21. شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة -، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
22. مانع صبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
23. زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات "دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، فلسطين، 2012.
24. بن الدين نور الهدى، مساهمة الكفاءات في مرافقة الابتكار - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2020.
25. يونس قرواط، دور الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في التنمية المستدامة على المستوى المحلي "دراسة عينة من المشاريع التنموية المحلية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، الجزائر، 2018.
26. هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة) دراسة حالتي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية تلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة نفضال تلمسان)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011.
27. زواو ضياء الدين، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2013.
28. بن نذير نصر الدين، دراسة استراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكون القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012.
29. عبد الحكيم زكريا البطة، مدى إدراك الإدارة العليا والوسطى الأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015.
30. أمال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2010.

31. الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2010/2011)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2014.
32. محمد رقامي، أثر اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -، أطروحة دكتوراه في مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2015.
33. ياها لقمان، اليقظة التنافسية كمدخل لتحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة هيونداي موتور الجزائر، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2014.
34. عز الدين فؤاد، محاسبة المسؤولية كأداة للرقابة على التكاليف في المؤسسة دراسة حالة المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
35. محمد كنوش، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه في الإدارة الإستراتيجية للتنمية البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2017.
36. زواو ضياء الدين، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2013.
37. حسية جبلي، دور الكفاءات والموارد غير الملموسة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020.
38. علاوي نصيرة، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015.
39. بوروبة فهيمة، دور تسيير المهارات الإستراتيجية في تميز المؤسسة دراسة حالة مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2020.
40. قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس - أم البواقي، رسالة ماجستير في الاعلام والاتصال وحاكمية التنظيمات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2012.

41. فريك يحي، إستراتيجيات التكامل العمودي قطاع الصناعة دراسة حالة: مجمع صيدال، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012.

### ثالثا: المقالات العلمية

1. العوفي فاطمة الزهراء، بندي عبد السلام، دور إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية، Revue Maghrébine Management des Organisations، المجلد 2، العدد 1، ماي 2017.
2. خير الدين تشوار. اليقظة التنافسية وأهميتها في المؤسسة: حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 46، العدد 3، سبتمبر 2009.
3. فراح خالدي، تسيير الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية الجزائرية دراسة استكشافية، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 2، العدد 2، ديسمبر 2015.
4. سلامة أمينة وآخرون، واقع تسيير وبناء الكفاءات في المؤسسات العمومية وأثرها على تحقيق الفعالية الاجتماعية دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات العمومية لولاية سيدي بلعباس، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 11، العدد 2، ديسمبر 2016.
5. مروة حميدي، محمد مولود بلعيد، واقع اليقظة الإستراتيجية في شركات التأمين -دراسة حالة شركة سلامة للتأمينات الجزائر -ولاية قالمة وعنابة-، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 07، العدد 01، عام 2017.
6. ندى عبد القادر، إدارة المعرفة وإثرها في رأس المال الفكري، دراسات إدارية، المجلد 3، العدد 6، ديسمبر 2010.
7. تقوى قماي، أهمية مرجعية الكفاءات كأداة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة. دراسة حالة مركب سيدار الحجار عنابة، تنمية الموارد البشرية، المجلد 13، العدد 4، ديسمبر 2018.
8. بوزناق حسن. مساهمة إدارة المعرفة في خدمة تنمية الكفاءات البشرية بالمنظمات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 10، العدد 1، ماي 2020.
9. جودي أمينة، أثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات المحورية مع الإشارة إلى عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، مجلة الاقتصاد المالي والمصرفي والإداري، المجلد 9، العدد 2، ديسمبر 2020.
10. منصف بن خديجة، اليقظة الإستراتيجية كرافعة للأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية -، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 16، العدد 32، جوان 2015.
11. عيسات محمد، داتو سعيد عيماد، دور التكوين والتدريب في تنمية الكفاءات، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 1، مارس 2022.

12. قرواط يونس، صلاح محمد، زلاقي حنان، تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها "التدريب والتعلم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية"، Revue Algérienne des Ressources Humaines، المجلد 4، العدد 2، ديسمبر 2019.
13. رحمانى يوسف زكريا، دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل إشارات الإنذار كآلية لدعم القرارات الإستراتيجية (دراسة عينة من مؤسسة موبيليس - فرع تلمسان-) باستخدام نماذج المعادلات البنائية Sem-pls، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 7، العدد 1، أبريل 2021.
14. بكاري مختار، الاستثمار في رأس المال البشري كخيار إستراتيجي لتطوير الكفاءات البشرية في الجزائر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 8، العدد 2، نوفمبر 2019.
15. أحمد محمد جاسم الجميلي، استخدام أسلوب المقارنة المرجعية لتحسين الأداء في صناعة التأمين دراسة تحليلية لأداء شركة التأمين الوطنية وشركة التأمين العراقية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 15، العدد 48، 2019.
16. المهدي هتهات، عبد الكريم مسعودي، مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تطوير أداء النظام المصرفي في الجزائر - محاولة اقتراح خلية يقظة لعينة من البنوك العمومية (bdl/bea/bna)، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 1، أبريل 2020.
17. لامية حلبي، يسمين دروازي، دور اليقظة الإستراتيجية في خلق الميزة التنافسية، أبعاد اقتصادية، المجلد 7، العدد 1، جوان 2017.

#### رابعا: الملتقيات والمؤتمرات

1. بلعوز بن علي، فلاق صليحة، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، نوفمبر 2010.
2. رتبية حديد، نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005.
3. سملاي يحضيه، بلالي محمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09-10 مارس 2004.
4. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج، يومي 9-11 مارس 2004.
5. فضيلة بوطورة، نوفل سمايلي، علاء الدين الوافي، تأثير اليقظة الإستراتيجية في تحسين الخدمات البنكية دراسة حالة البنوك العمومية وكالات تبسة، المؤتمر الوطني الافتراضي حول نظام اليقظة الإستراتيجية

كآلية لتفعيل الأداء المؤسساتي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي البليدة 2، يوم 14 نوفمبر 2020.

6. فلاح الزهرة ونوري الحاج، مداخلة بعنوان استراتيجيات وخطوات تأهيل رأس المال الفكري، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011.

7. مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول -"، بكلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي 03-04 ديسمبر 2012.

8. وهيبه مقدم، لوحة المعلومات كأداة لدعم نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى العلمي الوطني الأول حول: نظام اليقظة الإستراتيجية كآلية لتفعيل الأداء المؤسساتي، جامعة لونيبي علي البليدة، يوم 14 نوفمبر 2020.

### المراجع باللغة الأجنبية

#### أولاً: الكتب

1. Abdelatif Bouslah Mohamed, **Le Renforcement des Compétences À travers la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Au sein de l'entreprise Cas de la'' Sonelgaz de la Wilaya de Saida**, Diss, Université de Tlemcen, 2016.
2. Alain Roger, Didier Vinot, **Skills Management: New Applications, New Questions**, 1<sup>st</sup> edition, John Wiley & Sons, 2019.
3. Allen Michael Patrick, **The problem of multicollinearity**, Plenum Press, New York, 1997
4. Amir Lounis, **L'impact de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences sur la performance organisationnelle de l'entreprise : Cas de l'Office National de la Météorologie**, Diss, Université Mouloud Mammeri, 2019.
5. Anne Dietrich, et al. Chapitre 3: **Compétence et choix stratégiques de l'entreprise**, Management des compétences. Enjeux, modèles et perspectives, sous la direction de Dietrich Anne, Gilbert Patrick, Pigeyre Frédérique. Dunod, 2010.
6. Annick coher, Annette Sowier: **Manager par les compétences**, édition liaisons, France, 2004.
7. Aubret Jacques, et al, **Management des competences «réalisation-concepts-analyses**, 2eme éditions, Dunod, Paris, 2003.
8. Aubret Jacques, et al, **Savoir et pouvoir : les compétences en question**. Presses universitaires de France, 1993.
9. Bekaddour Hassen, **Veille stratégique et intelligence économique**, Éditions universitaires européennes, France ,2014.
10. Ben Romdhane Hichem, **Étude sur le processus de la veille dans les PME : comment accomplir la veille efficacement dans le contexte de la PME ?**, Diss, Université du Québec à Trois-Rivières, 2005.

11. Brassard Nancy, **La gestion humaine des ressources : L'art d'attirer, de retenir et de fidéliser les personnes compétentes dans nos organisations**, Editions JFD, Montréal, Canada,2020.
12. Chalus-Sauvannet Marie-Christine, **Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles**, Diss, Lyon 2,2000.
13. Cherif Amina Amari, **Gestion des compétences dans les organisations publiques en Tunisie–Cas d’expérimentation**, Diss, Université Jean Moulin Lyon 3, 2008.
14. Cohen-Heagi Annick, **toutes la fonction ressources humaines**, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, paris, 2010.
15. Cohen-Scali Valérie, **Competence and competence development**, 1e<sup>éd</sup>, Verlag Barbara Budrich, Leverkusen, Germany ,2012.
16. Crutchfield Elaine, **Developing human capital in American manufacturing: a case study of barriers to training and development**, 1st Edition, Routledge, New York ,2014.
17. Curtis Bill, et al, **People CMM: A framework for human capital management**, 2<sup>nd</sup> edition, Addison-Wesley Professional ,2009.
18. Daniel Rouach, **la veille technologique et intelligence économique que sais-je?**, cinquième édition, presse universitaires de France, P.U.F, Paris, 2010.
19. Dejoux Cécile, **Gestion des compétences et GPEC**, 2ème édition. Dunod, Paris, France, 2013.
20. Dejoux Cécile, Maurice Thévenet, **La gestion des talents**,2e<sup>éd</sup>. Dunod, paris, 2015.
21. Djaque Soyer, **formation**, édition organisation, Paris, 2003.
22. Djibril Diakhate. **Veille technologique et intelligence économique en PME et TPE : réalités d’une approche nouvelle avec le Web 2.0**, Diss, Université Paul Cezanne,2011.
23. Dominique Lamaute, Bernard Turgeon, **De la supervision à la gestion des ressources humaines : Vers une GRH ouverte aux talents**, 4e édition, Chenelière Education, Canada, 2015.
24. Drevon Elsa, **La veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec : une étude de cas multiples**, Diss, Université de Montréal, canada,2021.
25. Ducrocq Charles, et al, **Les compétences clés des contrôleurs de gestion et leur évolution dans l'avenir : vers des compétences très ancrées en GRH**, XXIIème Congrès De L'agrh, 2011.
26. El Hajoui Fadila, **Les profils de veille technologique dans la PME manufacturière Québécoise**, Diss, Université du Québec à Trois-Rivières, 1995.
27. Emmanuel-Arnaud Pateyron, **La veille stratégique**, édition Economica, Paris, 1998, p:212.
28. Gilbert Patrick, "**Jalons pour une histoire de la gestion des compétences**", in Gérer les compétences, Des instruments aux processus, A, Klarsfeld et E, Oiry, Paris, coll, « Recherche » de l’AGRH, Vuibert, 2003.
29. Held Daniel, Jean-Marc Riss, **Le développement des compétences au service de l’organisation apprenante**, Employeur Suisse, Suisse,1998.
30. Henry Samier, Victor Sandoval, **La veille stratégique sur l'internet**, éditions hermès science, paris, 2002.
31. Humbert Lesca, **veille Stratégique - La Méthode. L. E. Scanning** ,Editions Ems, Paris, 2003.
32. Jakobiak. François, **Pratique de la Veille Technologue**, édition d’organisation, Paris ,1991.
33. Jenkins Gwilym, **The systems approach**, J Syst Eng, London ,1969.

34. Le Boterf Guy, **construire les compétences individuelles et collectives**, éditions d'Organisation, paris, 2001.
35. Le Boterf Guy, **Repenser la compétence : pour dépasser les idées reçues : quinze propositions**, 2e édition, Groupe Eyrolles, Paris ,2010.
36. Lesca Humbert, Nicolas Lesca, **Weak signals for strategic intelligence: anticipation tool for manager**, 1<sup>st</sup> edition, John Wiley & Sons, Hoboken, 2013.
37. Lesca Humbert, **Veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise**, Association des professionnels de l'information et de la documentation, paris, France,1997.
38. Lévy-Leboyer Claude, **La gestion des compétences: Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises**, 2e éd, Editions Eyrolles, Paris, France, 2011.
39. Lou Van Beirendonck, **Tous Compétents, Le Management Des Compétences Dans L'entreprise**, Edition de Boeck, Belgique ,2006.
40. Loufrani-Fedida Sabrina, **Les quatre niveaux du management des compétences : individuel, collectif, stratégique et environnemental**, Benjamin Chaminade, Guide du management des compétences, Editions AFNOR, 2008.
41. Loufrani-Fedida Sabrina, **Management des compétences et organisation par projets : une mise en valeur de leur articulation. Analyse qualitative de quatre cas multi-sectoriels**, Diss, Université Nice Sophia Antipolis, 2006.
42. Marjorie Paillier, **Les PME et l'intelligence économique : l'action Offensi'Veille**, Sciences de l'information et de la communication, Université Charles de Gaulle, Lille 3 ,2007.
43. Mermoud Alain, **Besoins et pratiques en veille stratégique en Suisse : enquête en ligne réalisée en collaboration avec HEG, HTW, Digimind**, Diss, Haute école de gestion de Genève, 2008.
44. Meyrat Sébastien, **Gestion des compétences professionnelles en entreprise**, Diss, Haute école de gestion de Genève, 2009.
45. Miaux Jean-François. **Mise en œuvre d'une activité de veille : Le cas de Réseau Ferré de France. Mémoire pour obtenir le Titre professionnel**, Memoire pour obtenir le Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD niveau I, Conservatoire National Des Arts Et Metiers, INTD , 2010.
46. Moumni Rabie, **Les pratiques de veille commerciale : une étude exploratoire sur des PME exportatrices de la région de Trois-Rivières**, Diss, Université du Québec à Trois-Rivières, 2000.
47. Mwenda Noel, **Motivation and Learning**, Grin Verlag, Norderstedt, Germany ,2012.
48. Najim Hicham, **L'efficacité de la gestion des ressources humaines des pays en voie de développement : une étude empirique**, M. Sc, Faculté des études supérieures, Université de Montréal, 2019.
49. Nikolaou Ioannis, Janneke K Oostrom, **Employee recruitment, selection, and assessment, Contemporary Issues for Theory and Practice**, Hove, East Sussex: Routledge ,2015.

#### ثانيا: الرسائل والأطروحات

1. **Olufade Falade Williams Onifade, A model for information risks management in economic intelligent systems**, Diss, Library and information sciences. Université Nancy 2, 2010.

2. Piret Justine, **Des compétences individuelles aux compétences collectives : quels sont les rôles des RH ? Le cas du service juridique d'un secrétariat social liégeois**, Mémoires de la Faculté des Sciences Sociales, Université de Liège, Liège, Belgique ,2017.
3. Retour Didier, Cathy Krohmer, **La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences**, FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão Especial ,2011.
4. Revelli Carlo, **Intelligence Stratégique sur Internet**, Edition Dunod, Paris, 2000.
5. Říhová Hana, Olga Strietska-Ilina, **Guidelines for inclusion of skills aspects into employment-related analyses and policy formulation**, ILO, Geneva ,2015.
6. Robert Reix, **Systèmes d'information et management des organisations**, 4ème édition, Vuibert, Paris,2002.
7. Romagni Patrick, Valérie Wild, **L'intelligence économique au service de l'entreprise ou L'information comme outil de gestion**, Editions Les Presses du Managemen, Paris, 1997.
8. Rostkowski Tomasz, **Zintegrowane systemy zarządzania kompetencjami**, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu ,2003.
9. Sedrakyan Sedrak, et al, **Professional Competence of Teachers and Administration of General Education Institutions for Teaching Student with Disability as a Technology**, Handbook of Research on Students' Research Competence in Modern Educational Contexts, IGI Global, India ,2018.
10. Sekaran Uma, Roger Bougie, **Research methods for business: a skill building approach**, 5<sup>th</sup> ed, John Wiley & Sons In, New York ,2010.
11. Sun Jiayu, **Competence Management as an Enabler for the Digital Transformation of the Supply Chain**, The Digital Transformation of Logistics: Demystifying Impacts of the Fourth Industrial Revolution, John Wiley & Sons, New York ,2021.
12. Thi Phuong An Nguyen, **Les compétences en gestion des ressources humaines des managers : Le cas du secteur hôtelier de Genève**, Diss, Université Paris-Saclay, 2018.
13. Tidd Joe, **from knowledge management to strategic competence: Assessing technological, market and organisational innovation**, 3<sup>rd</sup> Edition, Series on Technology Management, London ,2012.
14. Turunen Olli, **The emergence of intangible capital: human, social, and intellectual capital in nineteenth century British, French, and German economic thought**, University of Jyväskylä, Jyväskylä, 2016.
15. Zhang Yan B. **Development of a structured framework for core competence evaluation in the manufacturing and service industries**, Diss, Sheffield Hallam University, United Kingdom,1999.
16. Washington Enrique, Bruce Griffiths, **Competencies at work: Providing a common language for talent management**, Business Expert Press, LLC, New York,2015.
17. Wittorski Richard, **Analyse du travail et production de compétences collectives**, Editions Le Harmattan, Paris, 1997.
18. Zarifian Philippe., **Objectif compétence**, éditions Liaisons, paris, 2001.

#### ثالثا: المقالات العلمية

1. Alin Aylin, **Multicollinearity**, Wiley interdisciplinary reviews: computational statistics, Vol.2, n°3 ,2010, pp: 370-374.
2. Alkalha Ziad Sami, et al, **Investigating the effects of human resource policies on organizational performance: An empirical study on commercial banks operating in**

- Jordan**, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Vol.51, n°1, 2012, pp:44-64.
3. Ansoff H Igor, **Managing strategic surprise by response to weak signals**, California management review, Vol.18, n°2 ,1975, pp:21-33.
  4. Ayachi Haythem, **L'adéquation entre le système d'information et la veille stratégique dans une activité de construction de sens**, Revue Management et avenir, n° 2 ,2007, pp :49-66.
  5. Bargach Khalid, Siham Lalaoui, **Analyse de la jonction compétences individuelles et compétences collectives : Proposition d'un plan mitigation des impacts Covid-19**. Revue Internationale du Chercheur, Vol.2, n°2, 2021, pp: 368 -389.
  6. Baruel Bencherqui, et al. **La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés**, Management Avenir, Vol.8 ,2011, pp:11-36.
  7. Bataille Frédérique, **Compétence collective et performance**, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°40,2001, pp :66-81.
  8. Bendiabellah Abdessalam, Mustapha Djennas, **Veille strategique et systeme d'intelligence economique en Algerie: Evaluation et perspectives**, les cahiers du cread, Vol.31, n°111,2015, pp: 5-45.
  9. Bendiabellah Abdessalam, Mustapha Djennas, **Veille stratégique et système d'intelligence économique en Algérie : évaluation et perspectives**, les cahiers du cread, Vol.111 ,2015, pp 5-45.
  10. Brouard François, **Une recherche-action pour diagnostiquer les pratiques de veille stratégique des PME**, Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol.20 n°1,2007, pp : 9-40.
  11. Brulhart Franck, et al, **L'influence de la compétence collective sur la performance d'équipe : analyse du rôle modérateur du leadership partagé et du coaching**, Management international, Vol.23, n°4,2019, pp : 149-164.
  12. Bücker Joost, Erik Poutsma, **Global management competencies: A theoretical foundation**, Journal of Managerial Psychology, Vol.25, n°8, 2010, pp:829-844.
  13. Calof Jonathan, William Skinner, **La veille concurrentielle : le meilleur des mondes pour les gestionnaires**, Optimum, La revue de gestion du secteur public, Vol.8, n°2 ,1998, pp : 42-47.
  14. Carine Dou Goarin, Eric Giraud, **Les technologies de l'information et d'Internet au service de la Veille technologique et de l'Intelligence Economique**, International Journal of Information Sciences for Decision Making, University of South Toulon, Vol. 4, 2000, pp : 85-95.
  15. Chang Jerry Cha-Jan, William R. King, **Measuring the performance of information systems: A functional scorecard**, Journal of Management Information Systems, Vol.22, n° 01, 2005, pp:85-111.
  16. Chen Yu-fen, Tsui-chih Wu, **An empirical analysis of core competence for high-tech firms and traditional manufacturers**, Journal of Management Development, Vol. 26, n°2 ,2007, pp :159-168.
  17. Crahay Marcel, **Dangers, incertitudes et incomplétude de la logique de la compétence en éducation**, Revue française de pédagogie. Recherches en éducation, n°154 ,2006, pp: 97-110.

18. Dawood Fadhiela Salman, Ali Fakhri Abbas, **The role of strategic vigilance in the operational performance of the banking sector: Field Research in a Sample of Private Banks**, European Journal of Business and Management, Vol.10, n°21,2018, pp: 1-18.
19. Draganidis Fotis, Gregoris Mentzas, **Competency based management: a review of systems and approaches**, Information management & computer security, Vol .14, n°1, 2006, pp: 51-64.
20. Drevon Elsa, et al, **Veille stratégique et prise de décision : une revue de la littérature**, Documentation et bibliothèques, Vol.64, n°1 ,2018, pp :28-34.
21. Dumas Léonard, **La veille marketing en hôtellerie : une pratique de gestion à exploiter**, Téoros Revue de recherche en tourisme, Vol.23, n°3,2004, pp:42-49.
22. El Hammioui Linda, **La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise**, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Vol. 3, n°1,2020, pp :1-15.
23. El Haoud Naima, **L'intelligence économique au service de l'entreprise innovante**, Revue internationale d'intelligence économique, Vol.2 ,2011, pp :175-187.
24. Errakkab Samia, **Capital humain et veille stratégique : Quelle interdépendance?**, Revue Internationale des Sciences de Gestion , Vol.3,n°4 ,2020, pp: 918-932 .
25. Escobar Valencia Miriam, **Las competencias laborales: ¿ La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?**, Estudios gerenciales,Vol.21 ,n°96, 2005,pp: 31-55.
26. Ferdous Jannatul, **Organization theories: From classical perspective**, International Journal of Business, Economics and Law, Vol.9, n°2,2016, pp: 1-6.
27. Fleury Maria Tereza Leme, Afonso Carlos Correa Fleury, **Alinhando estratégia e competências**, Revista de administração de empresas, Vol.4 ,2004, pp: 44-57.
28. Géniaux Isabelle, Sylvie Mira Bonnardel, **La gestion des connaissances et des compétences dans les petites entreprises technologiques : une approche empirique**, Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol.14, n°2 ,2001, pp: 41-65.
29. Gökkaya Öznur, Gönül Kaya Özbağ, **Linking core competence, innovation and firm performance**, İşletme Araştırmaları Dergisi, Vol.7, n°1,2015, pp: 90-102.
30. Grimand Amaury, **L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles: le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences** , Revue management et avenir, Vol.4 ,n°54,2012,pp :237-257.
31. Guechtouli Manelle, **Management des activités de veille stratégique : entre une organisation formelle et informelle**, La Revue des Sciences de Gestion, Vol.266, n°2 ,2014, pp:23-31.
32. Indonesia PT Maleo Kreatif, **The Effect of Competence and Motivation of Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variables in**, International Journal of Innovative Science and Research Technology, Vol.5, n°7,2020, pp: 54-68.
33. Jabłońska-Wołoszyn Maria, **The assessment of managerial competencies in a public organisation—the example of Customs Service**, International Journal of Contemporary Management, Vol. 15, n°3,2016, pp:63-78.
34. Janissek-Muniz Raquel, et al, **Veille Anticipative Stratégique, Intelligence Collective (VAS-IC)**, La Revue des Sciences de Gestion, n°2 ,2006, pp :19-30.

35. Jusmin Ahmad, et al, **Specific determinants of work motivation, competence, organizational climate, job satisfaction and individual performance: A study among lecturers**, Journal of Business and Management Sciences, Vol.4, n°3,2013, pp :53-59.
36. Kabue Lydiah Wanjiru, James M Kilika, **Firm resources, core competencies and sustainable competitive advantage: An integrative theoretical framework**, Journal of management and strategy, Vol.7, n°1 ,2016, p98-108.
37. Kamoun-Chouk Souad, **Comment convaincre de l'utilité de la veille stratégique?**,La Revue des Sciences de Gestion ,Vol.3,n°237-238 ,2009,pp:195-205.
38. Kawshala Hirindu, **Theorizing the concept of core competencies: An integrative model beyond identification**, International Journal of Scientific and Research Publications, Vol.7, n°2,2017, pp:253-256.
39. Khan Muhammad Zubair, et al, **Information & communication technology and 'individual': Prospects & concerns**, Global Journal of Computer Science and Technology, Vol.13, n° 7,2013, pp:1-9.
40. Khorasani Sasan Torabzadeh, Maryam Almasifard, **Evolution of management theory within 20 century: A systemic overview of paradigm shifts in management**, International Review of Management and Marketing, Vol .7, n°3 ,2017, pp: 134-137.
41. Kim Youngmi, Hyejung Park, **An investigation of the competencies required of airline cabin crew members: The case of a Korean airline**, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, vol.13, n°1,2014, pp:34-62.
42. Koeppen Karoline, et al, **Current issues in competence modeling and assessment**, Zeitschrift für Psychologie/Journal of Psychology, Vol.216, n°2,2008, pp:61-73.
43. Kuvaas Bård, **An exploration of how the employee–organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes**, Journal of Management studies, Vol.45, n°1 ,2008, pp: 1-25.
44. Lawler III Edward, **From job-based to competency-based organizations**, Journal of organizational behavior, Vol.15, n°1 ,1994, pp:3-15.
45. Le Boulaire Martine, Didier Retour, **Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH?**, Revue de gestion des ressources humaines, Vol.70,2008,pp:51-68.
46. Léné Alexandre, **Rémunérer les compétences, l'entreprise peut-elle tenir ses promesses?**, Revue française de gestion ,Vol.34 ,n°184,2008,pp :51-69.
47. Marie-Laurence aron-Fasan, Humbert Lesca, **Projets de mise en place d'une veille anticipative : cas de six organismes du secteur public français**, Système d'Information et Management, 2012, Vol. 17, n° 2, pp: 1-34.
48. Melancon Sylvia C, Martha S Williams, **Competency-based assessment center design: a case study**, Advances in Developing Human Resources, Vol.8, n°2,2006, pp: 283-314
49. Meyer Vincent, **La méthode des scénarios : un outil d'analyse et d'expertise des formes de communication dans les organisations**, Études de communication. Langages, information, médiations, Vol. 31,2008, pp: 133-156.
50. Mooney Ann, **Core competence, distinctive competence, and competitive advantage: What is the difference?**, Journal of education for business,Vol.83,n°2 ,2007,pp:110-115.
51. Natou Houre, **Les réalités de la veille stratégique et de l'intelligence économique dans les entreprises au Cameroun**, Dossiers de Recherches en Économie et Gestion, Vol.9, n°1 ,2020, pp :121-138.

52. Olsen Johan P, **The ups and downs of bureaucratic organization**, Annual Review of Political Science, Vol.1, n°1, 2008, pp:13–37.
53. Perrenoud Philippe, **Construire des compétences, est-ce tourner le dos aux savoirs?**, Pédagogie collégiale, Vol.12, n° 3, 1999, pp:14-17.
54. Prahalad Coimbatore, Hamel Gary, **The Core Competence of the Corporation**, Harvard Business Review, Vol.68, n°3 ,1990, pp:79-91.
55. Putra Muhammad Reza, Gupron Gupron, **Employee Performance Models: Competence, Compensation And Motivation (Human Resources Literature Review -Study)**, Dinasti International Journal of Education Management And Social Science, Vol.2, n°1,2020, pp: 185-198.
56. Reid Donald, **Fayol: from experience to theory**, Journal of management history, Vol. 1, n°3, 1995, pp:21-36.
57. Renzi Adriano Bernardo, Sydney Freitas, **The Delphi method for future scenarios construction**, Procedia Manufacturing, Vol.3,2015, pp:5785-5791.
58. Rey Bernard, « **Compétence** » et « **compétence professionnelle** », Recherche et formation, n°60 ,2009, pp:103-116.
59. Rodríguez Juan, **Implementation of the Human Talent Management through Competencies Model in a University in Metropolitan Lima**, Journal of Educational Psychology-Propositos y Representaciones, Vol.3, n°2,2015, pp:361-401.
60. Rouby Evelyne, Catherine Thomas, **La codification des compétences organisationnelles**, Revue française de gestion, Vol.149, n°2, 2004, pp:51-68.
61. Růžicková Kamila, Petr Novák, **The effects of competencies on the company value**, Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, Vol.58, n°6, 2010, pp:415-420.
62. Sahbi Sidhom, Philippe Lambert, **Information Design for” Weak Signal” detection and processing in Economic Intelligence: A case study on Health resources**, Journal of Intelligence Studies in Business, Vol. 1, n°1,2011, pp:40-48.
63. Salvetat David, Zouhair Laarraf, **Les acteurs de l’intelligence économique dans les entreprises : le cas des entreprises européennes de hautes technologies**, Revue Française de Gestion Industrielle, Vol.34, n°2 ,2015, pp :67-84.
64. Savanevičienė Asta, et al, **Development of strategic individual competences**, Engineering economics, Vol.58, n°3,2008, pp: 81-88.
65. Scherer Ronny, Jens F Beckmann, **The acquisition of problem solving competence: evidence from 41 countries that math and science education matters**, Large-scale Assessments in Education, Vol.2, n°10 ,2014, pp:1-22.
66. St-Onge Sylvie, et al, **La rémunération basée sur les compétences : déterminants et incidences**, Relations industrielles, Vol.59, n°4 ,2004, pp :651-680.
67. Suikki Raija, et al, **Project management competence development framework in turbulent business environment**, Technovation, Vol.26, n°5,2006, pp:723-738.
68. Tao Qingjiu, John E Prescott China, **Competitive intelligence practices in an emerging market environment**, Competitive Intelligence Review: Published in Cooperation with the Society of Competitive Intelligence Professionals, Vol.11, n°4 ,2000, pp :65-78.
69. Trivellas Panagiotis, et al, **The impact of career satisfaction on job performance in accounting firms. The mediating effect of general competencies**, Procedia Economics and Finance, Vol.33 ,2015, pp:468-476.

70. Wali Ahlam Ibrahim, et al, **The Role of Human Resource Development Strategies on Capabilities of Strategic Innovation (An Empirical Study at Akre Technical Institute/Kurdistan Region-Iraq)**, International Journal, Vol. 3, n°1,2016, pp :1454-1473.
71. Weiss Arthur, **A brief guide to competitive intelligence: how to gather and use information on competitors**. Business Information Review, Vol.19, n°2 ,2002, pp:39-47.

#### رابعاً: تقارير والمداخلات

1. Bellini Stéphane, Oiry Ewan, **La Gpec, Quelle Fluidite Reelle Dans Les Transitions Professionnelles? Les Enseignements Tires D'Une Etude De Cas**, XXVIe Congrès de l'AGRH, Montpellier, France,2015.
2. Bourcier-Desjardins Rolande,et al, **Veille technologique: revue de la littérature et étude de terrain**, Centre d'études et de recherche en sciences de l'information ,1990.
3. De Beeck Sophie Op, Annie Hondeghe. **Competency management in the public sector: Three dimensions of integration**, Paper for the IRSPM Conference, 2010.
4. El Akrouchi Manal, et al, **Early warning signs detection in competitive intelligence**, Proceedings of the 25th International Business Information Management Association Conference-Innovation Vision, Amsterdam, Netherlands ,2020.
5. Humbert Lesca , Jean-claude Castagno, **Capter les Signaux Faibles de la Veille Stratégique: Comment amorcer le processus?**, Colloque AIMS « Perspectives en management stratégique», Montpellier, France,2000.
6. Josee Audet, **La Veille Strategique Chez Les Pme De Haute Technologie : Une Etude De Cas Par Comparaisons Inter-Sites**, Xieme Conference De L'association Internationale De Management Strategique, Faculte Des Sciences De L'administration, Universite Laval, Quebec, 2001.
7. Lesca Humbert, Maria Schuler, **Veille stratégique : comment ne pas être noyé sous les informations**. Laboratoire CERAG, Ecole Supérieure des Affaires, Université Pierre Mendès France, Grenoble 2,1995.
8. Malandrino Ornella, Sessa Maria Rosaria, **Ontology-based model sustaining competence management within corporates: competence certification in CSR**, 17th International Conference on Advanced Learning Technologies (ICALT). IEEE, 2017.
9. Mulder Martin, Kate Collins, **Competence development in public and private organisations: A survey of its use in practice in selected EU member states**, ECER Conference in Gent, Belgium, Vol.19,2007.
10. **Rapport de gestion du conseil d'administration, 2014.**
11. **Rapport de gestion du conseil d'administration, 2015.**
12. **Rapport de gestion du conseil d'administration, 2016.**
13. **Rapport de gestion du conseil d'administration, 2017.**
14. **Rapport de gestion du conseil d'administration, 2018.**
15. **Rapport de gestion du conseil d'administration, 2019.**
16. **Rapport de gestion du conseil d'administration, 2020.**
17. **Rapport de gestion du conseil d'administration, 2021.**

## خامسا: المواقع الإلكترونية

1. Knauf Audrey, Amos David, **Vers une meilleure caractérisation des rôles et compétences de l'infomédiaire dans le processus d'intelligence économique**, 2004, consulté le 02/01/2023, <https://inria.hal.science/file/index/docid/52216/filename/vsst2004.doc>
2. **La GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences),2022**, consulté le : 18 /12/ 2022, <https://www.novrh.com/la-gpec/>
3. Laurent Dufour, **Evaluation Des Compétences : Comment Ça Marche ?**, 2020, consulté le:20/11/2022, <https://www.leblogdudirigeant.com/evaluation-des-competences-comment-ca-marche/>.
4. Léna Jacqueroud, **Veille stratégique et intelligence économique, quels enjeux pour l'entreprise?**, 2016, consulté le: 04/01/2022, <https://www.hiramys.com/veille-strategique-et-intelligence-economique-quels-enjeux-pour-lentreprise/>
5. Mathilde Palfroy, **Qu'est-ce qu'un bilan de compétences ? Définition et conseils**,2021, consulté le :20/12/2022, <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/detail/article/pret-a-faire-un-bilan-de-competences.html>
6. Michel Cartier, **La veille intégrée : Comment gérer le changement grâce aux stratégies d'innovation**, consulté le :20/12/2022, <https://docplayer.fr/storage/24/3931230/3931230.pdf>
7. <https://www.saidalgroup.dz/>



## الملحق رقم (1): الاستبيان قيد تحكيم



جامعة زيان عاشور - الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مخبر بحث الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال

وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة



## طلب تحكيم الإستبانة

الأستاذ الفاضل / الأستاذة الكريمة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بدراسة الموسومة بالعنوان الآتي: ( أثر إدارة الكفاءات على تعزيز اليقظة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال -دراسة ميدانية) من إعداد الطالبة: قاسمي كريمة وتحت إشراف الأستاذة الدكتورة: جعلاب الزهرة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير - جامعة زيان عاشور الجلفة -، ولأغراض هذه الدراسة فقد قامت الباحثة ببناء وتطوير استبانة خاصة بهذه الدراسة من خلال مراجعة الدراسات السابقة والبيانات المتعلقة بالموضوع، علماً أن المقياس المستخدم هو مقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:

5	4	3	2	1
موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة

وبما أنكم المختصون ولما عرفتم من اطلاع وخبرة ودراية في هذا المجال يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولى راجياً من حضرتكم التكرم بتحكيماها من حيث:

- ✓ مدى ملاءمة وانتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته.
- ✓ شمولية المجال الواحد، ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية.
- ✓ إضافة أو تعديل ما ترونه مناسباً.
- ✓ أية ملاحظة أو اقتراحات أخرى.

هذا وسيكون لآرائكم وتوجيهاتكم الأثر الفعال في تطوير أداء الإستبانة وإخراجها بصورة ملاءمة، لذا فإن

الباحثة ترحو إبداء آرائكم في كل فقرة من فقرات الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (X) في الحقل الذي ترونه مناسباً والتلطف بتدوين ملاحظاتكم (حذف- إضافة- تعديل- دمج- إعادة صياغة) وموافقكم على فقرات الأداء، علماً بأنه تم إرفاق الإستبانة وفرضيات البحث التي بنيت عليها الإستبانة مع الإشارة إلى بعض المصادر التي تم الاستناد إليها.

وفي الأخير تقبلوا منا كافة التقدير والاحترام... وشكراً جزيلاً مسبقاً...

ط.د قاسمي كريمة

E-mail: [karimakasmi38@gmail.com](mailto:karimakasmi38@gmail.com)

بيانات عن المحكم

Name of the referee:..... إسم المحكم:  
Place of work (University / institution): .....: (جامعة مؤسسة):  
The academic Rank :.....: الدرجة العلمية:  
General Specialization: .....: التخصص العام:  
Specific Specialization:.....: التخصص الدقيق:  
E-mail:.....: البريد الإلكتروني:  
Phone: .....: الهاتف:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور - الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



## استمارة

السيدات والسادة المحترمين

تحية طيبة وبعد.....

في إطار تحضير رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير والموسومة ب: أثر إدارة

الكفاءات على تعزيز اليقظة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال-دراسة ميدانية

يرجى التكرم بالإطلاع على الإستمارة وملئها بعناية، بوضع العلامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم. نأمل منكم الإجابة بكل موضوعية لغرض تحقيق أهداف الدراسة.

نحيط علم سيادتكم بأن التعامل مع محتويات الإستمارة لن يكون إلا لأغراض البحث العلمي، نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم، وتخصيص جزء من وقتكم الثمين.

ط.د قاسمي كريمة

E-mail: [karimakasmi38@gmail.com](mailto:karimakasmi38@gmail.com)

إشراف الدكتورة الزهرة جعلاب

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى من سادتكم قراءة العبارات التالية بدقة، مع وضع (X) في الخانة المناسبة

الجنس	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
العمر	30 سنة فأقل	<input type="checkbox"/>	من 41 إلى 50 سنة	<input type="checkbox"/>
	من 31 إلى 40 سنة	<input type="checkbox"/>	51 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي	ثانوي	<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>
	جامعي (ليسانس، الماستر)	<input type="checkbox"/>	غير ذلك	<input type="checkbox"/>
الخبرة	5 سنوات فأقل	<input type="checkbox"/>	من 11 إلى 20 سنة	<input type="checkbox"/>
	من 06 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	21 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>
المنصب	إطار	<input type="checkbox"/>	عون تحكم	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	عون تنفيذ	<input type="checkbox"/>

الجزء الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع التي تلائم إجاباتكم

المحور الأول: إدارة الكفاءات

ملاحظات	مدى أهمية العبارة		مدى ملاءمة العبارة		مدى وضوح العبارة		محتوى العبارة
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	
<b>توظيف الكفاءات</b>							
							1. تحرص المؤسسة على توظيف الموظفين ذوي المهارات العالية
							2. تسعى المؤسسة إلى جذب الكفاءات البشرية والاحتفاظ بهم
							3. تركز المؤسسة على التوظيف الخارجي لاستقطاب كفاءات جديدة
							4. تحرص المؤسسة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
							5. تعتمد المؤسسة على النقل والترقية في عملية التوظيف
<b>تعييزات الكفاءات</b>							
							6. تتناسب التعييزات التي تعتمد عليها المؤسسة مع توقعات الكفاءات
							7. الأجور التي تنقاضها تنافسية بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى.
							8. تحرص المؤسسة على تقديم علاوات إضافية للموظفين الذين يتميزون في أدائهم.
							9. المكافآت التي أتقاضاها محفزة للاستمرار في المؤسسة.
							10. توفر المؤسسة خدمات التأمين الصحي والاجتماعي لكفاءاتها البشرية.
							11. الأجور التي تمنحها المؤسسة تتلاءم مع الجهد المبذول في العمل.
							12. تعتمد المؤسسة في منح الأجور والمكافآت على أسس وقواعد علمية.
							13. تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء كأساس لتقديم المكافآت
<b>تطوير الكفاءات</b>							
							14. تعتمد المؤسسة على خطة مدروسة لتدريب الكفاءات ضمن أهداف محددة.
							15. تزداد قدرة الموظفين المتدربين على تحمل مسؤولياتهم المنوطة بهم.
							16. توفر المؤسسة المعلومات الضرورية التي تحتاجها الكفاءات
							17. تشجع المؤسسة تبادل المعلومات والمعارف
							18. تفوض كافة الصلاحيات للكفاءات عند حدوث مشكلة ما داخل المؤسسة
							19. تؤدي الكفاءات مهامها بعيدا عن الالتزام الحرفي للتعليمات والإجراءات

							20	تقوم المؤسسة بإشراك الكفاءات في بعض القرارات الهامة داخلها
							21	تشجع المؤسسة على إنشاء فرق عمل لرفع كفاءة مواردها البشرية.
<b>تقييم الكفاءات</b>								
							22	تخضع مؤسستنا الكفاءات البشرية إلى تقييم دوري.
							23	تعتمد المؤسسة على معايير واضحة تتسم بالموضوعية في تقييم كفاءاتها.
							24	تقيم المؤسسة كفاءاتها البشرية في ضوء أدائهم الفعلي مقارنة بالمسؤوليات والواجبات المحددة لهم.
							25	تخضع المؤسسة جميع كفاءاتها البشرية للتقييم على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.
							26	تقوم مؤسستنا بإطلاع الكفاءات البشرية بنتائج تقييمها بكل أمانة.
							27	تسهم عملية تقييم الأداء في تصحيح الإنحرافات وتجنب الوقوع في المشاكل والعراقيل

### المحور الثاني: اليقظة الإستراتيجية

#### واقع اليقظة الإستراتيجية

هل يتوفر في المؤسسة على عمال مؤهلين لرصد وجمع المعلومات في الوقت المناسب؟

نعم  لا

من هي الفئة المكلفة بمعالجة المعلومات في مؤسستكم؟

المديرين  الخبراء الخارجيون  الخبراء الداخليون  آخرون

هل تسند لجميع العاملين في المؤسسة عملية الرصد والمراقبة للبيئة الخارجية؟

نعم  لا

تهتم المؤسسة بجمع المعلومات حول:

المنافسين  الزبائن  الموردين  مختلف المعلومات

ما هي العوامل التي تؤدي للجوء المؤسسة إلى عملية رصد للمحيط الخارجي؟

- التطورات التكنولوجية  
 نقص المعلومات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية  
 المنافسة الشديدة  
 لجذب زبائن جدد

ما هي مصدر المعلومات المستعملة لرصد ومراقبة المحيط الخارجي؟

الإنترنت  الجرائد  المجالات المتخصصة  الملتقيات والمؤتمرات  أخرى

رقم	محتوى العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملاءمة العبارة		مدى أهمية العبارة		ملاحظات
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	
<b>اليقظة التكنولوجية</b>								
28	تمتلك مؤسستنا أحدث التكنولوجيات في جمع وتخزين المعلومات.							
29	تتابع مؤسستنا كافة التطورات والابتكارات التكنولوجية في مجال نشاطها.							
30	تسعى المؤسسة للبحث عن الفرص التكنولوجية واستغلالها.							
31	تمتلك مؤسستنا متخصصين في جمع المعلومات التكنولوجية.							
32	تقدم مؤسستنا خدمات مميزة باستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية.							
33	تعتمد مؤسستنا على شبكة الإنترنت للحصول على أحدث المعلومات للاستفادة منها.							
<b>اليقظة التنافسية</b>								
34	تركز مؤسستنا على جمع المعلومات باستمرار عن منافسيها.							
35	تعمل مؤسستنا على جمع المعلومات ومراقبة التغيرات في إستراتيجيات المنافسين.							
36	يتم جمع المعلومات عن المنافسين من خلال وسائل الإعلام المختلفة (إذاعات- لقاءات- وحصص تلفزيونية ... إلخ).							
37	تتابع المؤسسة السياسة التسعيرية للمنافسين.							
38	تتابع المؤسسة الموارد والكفاءات التي يمتلكها للمنافسين.							
39	تسعى المؤسسة لعقد إتفاقيات مع المؤسسات المنافسة في مجال الاتصالات.							
40	تتابع مؤسستنا الخدمات والعروض الجديدة المقدمة من طرف منافسيها.							
<b>اليقظة التجارية</b>								
41	تعمل المؤسسة على جذب زبائن جدد.							
42	تتابع المؤسسة بشكل مستمر احتياجات ورغبات زبائننا.							
43	تتابع المؤسسة القوة التفاوضية لمورديها.							
44	تعمل المؤسسة على تقديم كافة التسهيلات لزبائننا.							
45	تقوم المؤسسة للترويج لخدماتها عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي.							
<b>اليقظة البيئية</b>								
46	المؤسسة على دراية بمختلف القوانين والتشريعات المتعلقة بمجال أعمالها.							
47	تتابع المؤسسة عن كثب التغيرات في بيئتها الاقتصادية.							
48	توفر المؤسسة برامج الأمن والسلامة في تقديم الخدمات لزبائننا.							
49	تتعامل المؤسسة بشكل إيجابي مع قيم وتقاليد المجتمع.							
50	تتكيف المؤسسة بشكل إيجابي مع مختلف الظروف والأزمات الطارئة.							

وفي الختام تقبلوا فائق الاحترام والشكر والتقدير

شكرا

رأي المحكم النهائي

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## الملاحق رقم (2): الاستبيان شكل نهائي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة زيان عاشور - الجلفة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



## الاستبانة

السيدات والسادة المحترمين

تحية طيبة وبعد.....

في إطار تحضير رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير والموسومة ب: أثر إدارة الكفاءات على تعزيز اليقظة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال-دراسة ميدانية يرجى التكرم بالاطلاع على الاستمارة وملئها بعناية، بوضع العلامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم. نأمل منكم الإجابة بكل موضوعية لغرض تحقيق أهداف الدراسة. نحيط علم سيادتكم بأن التعامل مع محتويات الإستمارة لن يكون إلا لأغراض البحث العلمي، نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم، وتخصيص جزء من وقتكم الثمين.

إعداد الباحثة: قاسمي كريمة

إشراف الأستاذة: جعلاب الزهرة

البريد الإلكتروني: [karimakasmi38@gmail.com](mailto:karimakasmi38@gmail.com)

## الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى من سادتك قراءة العبارات التالية بدقة، مع وضع (X) في الخانة المناسبة

الجنس	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
العمر	30 سنة فأقل <input type="checkbox"/>	من 41 إلى 50 سنة <input type="checkbox"/>
	من 31 إلى 40 سنة <input type="checkbox"/>	51 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل <input type="checkbox"/>	جامعي (ليسانس، ماستر، مهندس دولة) <input type="checkbox"/>
	دبلوم تكوين مهني <input type="checkbox"/>	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه) <input type="checkbox"/>
	أخرى (يرجى تحديدها) : .....	
الخبرة	5 سنوات فأقل <input type="checkbox"/>	من 11 إلى 20 سنة <input type="checkbox"/>
	من 06 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/>	21 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>
المسمى الوظيفي	مدير عام <input type="checkbox"/>	مدير مصلحة <input type="checkbox"/>
	نائب مدير <input type="checkbox"/>	مدير قسم <input type="checkbox"/>
	أخرى (يرجى تحديدها) : .....	

## الجزء الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع التي تلائم إجاباتكم

## المحور الأول: إدارة الكفاءات

**تعريف إدارة الكفاءات:** هي مزيج من السياسات والممارسات الإدارية التي تهدف إلى الاستثمار في الكفاءات لتنفيذ استراتيجية الأعمال في المؤسسة، من خلال تخطيط والحصول على أفضل الكفاءات وتطويرهم وتحفيزهم وتقييمهم.

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	محتوى العبارة
<b>توظيف الكفاءات</b>					
					1. يحرص مجمع صيدال على توظيف الموظفين ذوي المهارات العالية.
					2. يعتمد مجمع صيدال على التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC) لتحديد الكفاءات المطلوبة حالياً ومستقبلاً.
					3. يعتمد مجمع صيدال على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات من سوق العمل.
					4. يعتمد مجمع صيدال على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات من المنظمات المنافسة.
					5. يسعى مجمع صيدال إلى جذب الكفاءات البشرية والاحتفاظ بهم.
					6. يركز مجمع صيدال على التوظيف الخارجي لاستقطاب كفاءات جديدة.
					7. يحرص مجمع صيدال على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
					8. يعتمد مجمع صيدال على النقل والترقية في عملية التوظيف.
<b>تعويضات الكفاءات</b>					
					9. يعتمد مجمع صيدال على أساليب التحفيز المعنوي للكفاءات.
					10. يعتمد مجمع صيدال على أساليب التحفيز المادي للكفاءات.
					11. تتناسب التعويضات التي يعتمدها مجمع صيدال مع توقعات الكفاءات.
					12. الأجور التي نتقاضها تنافسية بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى.
					13. يحرص مجمع صيدال على تقديم علاوات إضافية للموظفين الذين يتميزون في أدائهم.
					14. المكافآت التي أتقاضها محفزة للاستمرار في مجمع صيدال.
					15. يوفر مجمع صيدال خدمات التأمين الصحي والاجتماعي لكفاءاتها البشرية.
					16. الأجور التي يمنحها مجمع صيدال تتلاءم مع الجهد المبذول في العمل.
					17. يعتمد مجمع صيدال في منح الأجور والمكافآت على أسس وقواعد علمية.
					18. يعتمد مجمع صيدال على نتائج تقييم الأداء كأساس لتقديم المكافآت.

تطوير الكفاءات					
					19. يعتمد مجمع صيدال على خطة مدروسة لتدريب الكفاءات ضمن أهداف محددة.
					20. تزداد قدرة الموظفين المتدربين على تحمل مسؤولياتهم المنوطة بهم.
					21. يشجع مجمع صيدال التعلم الجماعي بين الكفاءات البشرية.
					22. يوفر مجمع صيدال المعلومات الضرورية التي تحتاجها الكفاءات.
					23. يشجع مجمع صيدال تبادل المعلومات والمعارف.
					24. تفوض كافة الصلاحيات للكفاءات عند حدوث مشكلة ما داخل مجمع صيدال.
					25. تؤدي الكفاءات مهامها بعيدا عن الالتزام الحرفي للتعليمات والإجراءات.
					26. يقوم مجمع صيدال بإشراك الكفاءات في بعض القرارات الهامة داخلها.
					27. يشجع مجمع صيدال على إنشاء فرق عمل لرفع كفاءة مواردها البشرية.
تقييم الكفاءات					
					28. يخضع مجمع صيدال الكفاءات البشرية إلى تقييم دوري.
					29. يعتمد مجمع صيدال على معايير واضحة تتسم بالموضوعية في تقييم كفاءاتها.
					30. يقيم مجمع صيدال كفاءاته البشرية في ضوء أدائهم الفعلي مقارنة بالمسؤوليات والواجبات المحددة لهم.
					31. يخضع مجمع صيدال جميع كفاءاته البشرية للتقييم على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.
					32. يقوم مجمع صيدال باطلاع الكفاءات البشرية بنتائج تقييمها بكل أمانة.
					33. تسهم عملية تقييم الأداء في تصحيح الانحرافات وتجنب الوقوع في المشاكل والعراقيل.

### المحور الثاني: اليقظة الإستراتيجية

**تعريف اليقظة الإستراتيجية:** هي عملية مستمرة من بحث وجمع للمعلومات التي يتم رصدها من بيئة المؤسسة، ثم القيام بمعالجتها ونشرها من أجل استغلالها في اتخاذ القرارات وتحقيق أهداف المؤسسة.

### واقع اليقظة الإستراتيجية

هل يقوم مجمع صيدال بعملية اليقظة من خلال مراقبة البيئة الخارجية وتحصيل المعلومات؟

لا

نعم

هل يتوفر في مجمع صيدال على عمال مؤهلين لرصد وجمع المعلومات في الوقت المناسب؟

لا

نعم

من هي الفئة المكلفة بمعالجة المعلومات في مجمع صيدال؟

المديرين  الخبراء الخارجيون  الخبراء الداخليون  آخرون

هل تسند لجميع العاملين في مجمع صيدال عملية الرصد والمراقبة للبيئة الخارجية؟

نعم  لا

يهتم مجمع صيدال بجمع المعلومات حول:

المنافسين  الزبائن  الموردين  مختلف المعلومات

ما هي العوامل التي تؤدي للجوء مجمع صيدال إلى عملية رصد للمحيط الخارجي؟

التطورات التكنولوجية

نقص المعلومات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية

المنافسة الشديدة

لجذب زبائن جدد

أخرى

ما هي مصدر المعلومات المستعملة لرصد ومراقبة المحيط الخارجي؟

الإنترنت  الجرائد  المجالات المتخصصة  الملتقيات والمؤتمرات  أخرى

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة
<b>اليقظة التكنولوجية</b>				
34. يمتلك مجمع صيدال أحدث التكنولوجيا في جمع وتخزين المعلومات.				
35. يتابع مجمع صيدال كافة التطورات والابتكارات في مجال نشاطه.				
36. يسعى مجمع صيدال للبحث عن الفرص واستغلاله.				
37. يمتلك مجمع صيدال متخصصين في جمع المعلومات.				
38. يقدم مجمع صيدال منتجات مميزة باستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية.				
39. يعتمد مجمع صيدال على شبكة الأنترنت للحصول على أحدث المعلومات للاستفادة منها.				
<b>اليقظة التنافسية</b>				
40. يركز مجمع صيدال على جمع المعلومات باستمرار عن منافسيه.				
41. يعمل مجمع صيدال على جمع المعلومات ومراقبة التغيرات في إستراتيجيات المنافسين.				
42. يتم جمع المعلومات عن المنافسين من خلال وسائل الإعلام المختلفة (إذاعات- لقاءات- وحصص تلفزيونية ... إلخ).				
43. يتابع مجمع صيدال السياسة التسعيرية للمنافسين.				
44. يتابع مجمع صيدال الموارد والكفاءات التي يمتلكها للمنافسين.				

					45. يسعى مجمع صيدال لعقد اتفاقيات مع المؤسسات المنافسة في مجال نشاطه.
					46. يتابع مجمع صيدال المنتجات الجديدة المقدمة من طرف منافسيه.
<b>اليقظة التجارية</b>					
					47. يعمل مجمع صيدال على جذب زبائن جدد.
					48. يتابع مجمع صيدال بشكل مستمر إحتياجات ورغبات زبائنه.
					49. يتابع مجمع صيدال القوة التفاوضية لمورديه.
					50. يعمل مجمع صيدال على تقديم كافة التسهيلات لزبائنه.
					51. يقوم مجمع صيدال للترويج لمنتجاته عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي.
<b>اليقظة البيئية</b>					
					52. مجمع صيدال على دراية بمختلف القوانين والتشريعات المتعلقة بمجال أعماله.
					53. يتابع مجمع صيدال عن كثب التغيرات في بيئتها الإقتصادية.
					54. يوفر مجمع صيدال برامج الأمن والسلامة في تقديم المنتجات لزبائنه.
					55. يتعامل مجمع صيدال بشكل إيجابي مع قيم وتقاليد المجتمع.
					56. يتكيف مجمع صيدال بشكل إيجابي مع مختلف الظروف والأزمات الطارئة.

وفي الختام تقبلوا فائق الاحترام والشكر والتقدير  
شكرا

الملحق رقم (3): الإستبيان باللغة الفرنسية



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE ZIANE ACHOUR -DJELFA  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES  
COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION



QUESTIONNAIRE

Mesdames et Messieurs,  
Salutations.....

Dans le cadre d'un travail de recherche, l'élaboration d'une thèse de doctorat, sur la thématique qui porte sur : *L'impact du management des compétences sur le renforcement de la veille stratégique des organisations d'entreprise.*

Notre étude de terrain a besoin de votre collaboration, nous vous remercions de bien vouloir lire le Formulaire attentivement et de la remplir avec soin. Afin de vous faciliter la tâche, il est impératif de mettre le signe (X) qui va en adéquation avec votre point sur la question.

Nous faisons appel à votre objectivité et que les réponses obtenues ne seront utilisées à des fins scientifiques. Nous remercions votre implication à l'aboutissement du présent travail de recherche.

Encadrée par :  
Pr. Djalab Zohra

Réalisée par :  
Kasmi Karima  
E-mail : [karimakasmi38@gmail.com](mailto:karimakasmi38@gmail.com)

**Première partie :** informations personnelles et professionnelles :

1. Genre : Féminin  Masculine

2. Âge :

30 ans et moins  De 31 à 40 ans   
De 41 à 50 ans  51 ans et plus

3. Niveau d'instruction :

Secondaire ou moins   
Diplôme de formation professionnelle   
Universitaire (licence, master, ingénieur d'état)   
Etudes supérieures (Magister, Doctorat)   
Autres (s'il vous plaît citez les) :.....

4. Expérience :

5 ans ou moins  6 à 10 ans   
De 11 à 20 ans  21 ans et plus

5. Poste de travail actuel :

Directeur   
Vice-directeur   
Chef de direction   
Chef de service   
Autres (s'il vous plaît citez les) :.....

**Deuxième partie :** Questions liées aux variables de l'étude.

**Veillez cocher (X) la case correspondant à votre réponse**

**a) Le management des compétences**

N	Les questions	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyen OK	D'accord	Tout à fait d'accord
<b>Recrutement de compétences</b>						
1.	Groupe Saidal tient à embaucher des employés hautement qualifiés					
2.	Groupe Saidal se focalise sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), pour définir les compétences requises dans le présent et dans le futur					
3.	Groupe Saidal s'appuie sur des méthodes de motivation pour attirer les compétences du marché du travail.					
4.	Groupe Saidal s'appuie sur des méthodes de motivation pour attirer les compétences des organisations concurrentes,					
5.	Groupe Saidal cherche à attirer et retenir les compétences humaines					
6.	Groupe Saidal mise sur le recrutement externe pour attirer de nouvelles compétences					
7.	Groupe Saidal veille à ce que la bonne personne soit affectée au poste qui lui convient					
8.	Groupe Saidal compte sur le transfert et la promotion dans le processus de recrutement					
<b>Rémunération des compétences</b>						
9.	Groupe Saidal s'appuie sur des méthodes de motivation morale des compétences.					
10.	Groupe Saidal s'appuie sur des méthodes de stimulation physique compétences.					
11.	Les rémunérations accordées par Groupe Saidal correspondent aux attentes des compétences					
12.	Groupe Saidal propose des salaires élevés à ses compétences par rapport aux concurrents					
13.	Groupe Saidal accorde des récompenses aux employés se distinguent par leurs performance					
14.	Les récompenses obtenues m'encouragent à continuer dans Groupe Saidal					
15.	Groupe Saidal assure des services de santé et d'assurance sociale pour ses compétences humaines.					
16.	Les salaires payés par Groupe Saidal reflètent l'effort fourni au travail					
17.	Groupe Saidal accorde des salaires et les récompenses suivant des bases et des règles scientifiques.					
18.	L'organisation s'appuie sur les résultats de l'évaluation des performances comme base pour offrir des récompenses					
<b>Développement des compétences</b>						
19.	Groupe Saidal établit un plan bien défini pour former les compétences dans le cadre d'objectifs précis.					

20	La capacité des employés formés à assumer les responsabilités qui leur sont confiées augmente.					
21	Groupe Saidal encourage l'apprentissage collectif des compétences humaines.					
22	L'institution fournit les informations nécessaires dont les compétences ont besoin.					
23	Groupe Saidal encourage l'échange des informations et des connaissances.					
24	Tous les pouvoirs sont délégués aux compétences lorsqu'une question se pose au sein du complexe de Saidal.					
25	Les compétences exercent leurs fonctions loin de l'engagement littéral envers les instructions et les procédures.					
26	Groupe Saidal fait participer les compétences dans la prise de décisions stratégiques.					
27	Groupe Saidal encourage le travail d'équipe pour améliorer la compétence de ses ressources humaines.					
<b>Évaluation des compétences</b>						
28	Les compétences sont régulièrement évaluées au sein de Groupe Saidal.					
29	Groupe Saidal s'appuie sur des critères clairs et objectifs pour évaluer ses compétences.					
30	Groupe Saidal évalue ses compétences à la lumière de leur performance réelle par rapport aux responsabilités et devoirs qui leur sont confiés.					
31	Toutes les compétences sont évaluées quel que soit leur niveau professionnel.					
32	Groupe Saidal informe les compétences des résultats de leur évaluation en toute honnêteté.					
33	Le processus d'évaluation des performances contribue à corriger les écarts et à éviter les problèmes et les obstacles.					

**b) La veille stratégique**

*Veillez cocher (X) la case correspondant à votre réponse*

**Votre Groupe Saidal effectue-t-elle le processus de vigilance en surveillant l'environnement externe et en collectant des informations ?**

Oui  Non

**Groupe Saidal dispose-t-elle de travailleurs qualifiés pour surveiller et collecter les informations en temps opportun ?**

Oui  Non

**Quelle est la catégorie en charge du traitement de l'information dans Groupe Saidal ?**

Managers  Experts externes  Experts internes  Autres

**Tous les employés de Groupe Saidal sont-ils affectés au processus de surveillance et de contrôle de l'environnement externe ?**

Oui  Non

**Groupe Saidal souhaite recueillir des informations sur :**

Concurrents  clients  fournisseurs  informations diverses

**Quels sont les facteurs qui conduisent Groupe Saidal à recourir à la surveillance de l'environnement extérieur ?**

Les progrès technologiques

Manque d'informations pour prendre des décisions stratégiques

Compétition intense   
 Pour attirer de nouveaux clients   
 Autre

**Quelle sont les sources d'informations utilisées pour surveiller et contrôler l'environnement externe ?**

Internat  Journau  revues spécialisées  Réunions et conférences  Autres

N	Les questions	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyen OK	D'accord	Tout à fait d'accord
<b>Veille technologique</b>						
34.	Groupe Sidal dispose de la technologie de pointe des meilleures technologies pour la collecte et le stockage des informations.					
35.	Groupe Sidal suit toutes les évolutions et innovations dans son domaine d'activité.					
36.	Groupe Sidal cherche à trouver et à exploiter des opportunités.					
37.	Groupe Sidal dispose de spécialistes dans la collecte d'informations.					
38.	Groupe Sidal offre de meilleurs <b>produits</b> en utilisant les moyens technologiques les plus modernes.					
39.	Groupe Sidal s'appuie sur Internet pour obtenir les dernières informations afin d'en bénéficier.					
<b>Veille concurrentielle</b>						
40.	Groupe Sidal collecte d'une manière récurrente en continu des informations sur ses concurrents.					
41.	Groupe Sidal collecte des informations et contrôle les changements de stratégie de ses concurrents.					
42.	Les informations sur les concurrents sont collectées à travers différents médias (émissions de radio, interviews, sessions télévisées...etc.).					
43.	Groupe Sidal suit la politique des prix de ses concurrents.					
44.	Groupe Sidal surveille les ressources et les compétences dont elle dispose pour les concurrents.					
45.	Groupe Sidal cherche à conclure des ententes avec des institutions concurrentes dans le domaine d'activité.					
46.	Groupe Sidal est au courant des produits proposés par les concurrents.					
<b>Veille commerciale</b>						
47.	Groupe Sidal travaille pour attirer de nouveaux clients.					
48.	Groupe Sidal suit en continu les besoins et les désirs de ses clients.					
49.	Groupe Sidal suit la capacité de négociation de ses fournisseurs.					
50.	Groupe Sidal met toutes les facilités à la disposition de ses clients.					
51.	Groupe Sidal fait la promotion de ses produits par le biais des médias sociaux.					
<b>Veille environnementale</b>						
52.	Groupe Sidal est au courant de toutes les lois et règlements relatifs à son activité.					

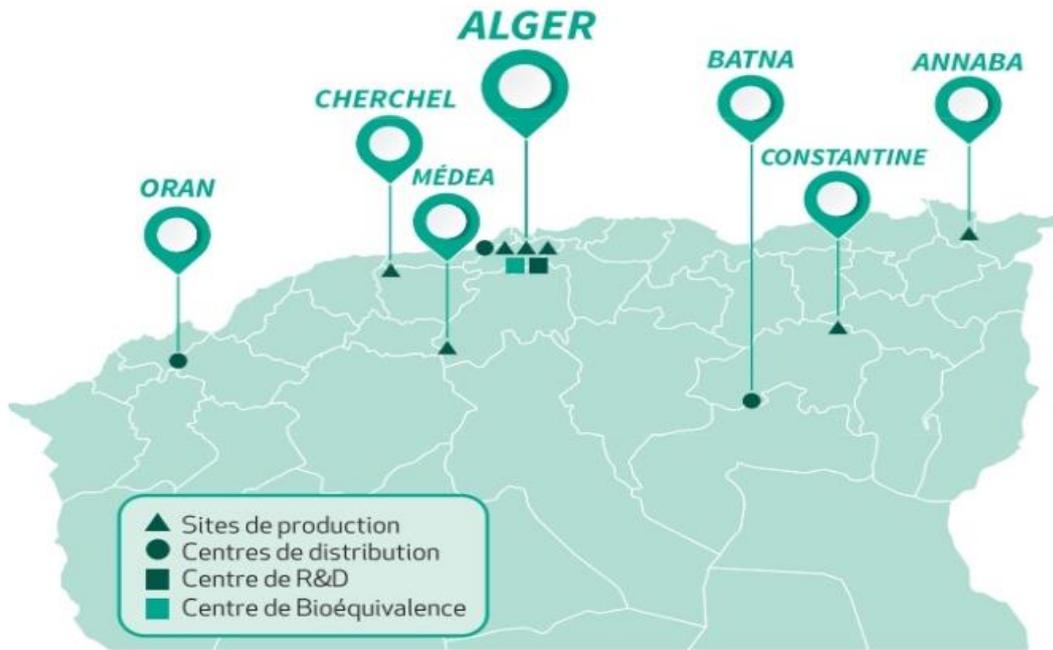
53.	Groupe Sidal suit de près les évolutions de son environnement économique.					
54.	Groupe Sidal offre des programmes de sécurité et de sûreté dans la prestation de produits à ses clients.					
55.	Groupe Sidal tient compte positivement des mœurs et des traditions de la société.					
56.	Groupe Sidal s'adapte rapidement et positivement aux changements et crises imprévus.					

**En conclusion, acceptez le plus grand respect, remerciements et appréciations  
Merci**

الملحق رقم (4): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الإسم واللقب	الجامعة	البلد	نوع الاستبيان
جعلاب الزهرة	جامعة الجلفة	الجزائر	عربي
دروم أحمد	جامعة الجلفة	الجزائر	عربي
سعود وسيلة	جامعة البويرة	الجزائر	عربي
إلياس حناش	جامعة جيجل	الجزائر	عربي
علوط فتيحة	جامعة الجلفة	الجزائر	عربي
سلام عبد الرزاق	جامعة المدية	الجزائر	عربي
عبد الصمد سميرة	جامعة باتنة 1	الجزائر	عربي
سليم خيذر	جامعة بسكرة	الجزائر	فرنسي
يحيى ملحم	جامعة اليرموك	العراق	عربي

الملحق رقم (5): مواقع الإنتاج بمجمع صيدال



الملحق رقم (6): المراكز الجهوية للتوزيع بمجمع صيدال



## الملاحق رقم (7): مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

## ثبات أداة الدراسة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.982	56

معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد لإدارة الكفاءات والدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

## معدلات الارتباط لبعد توظيف الكفاءات

		Recrutement	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18
Recrutement	Correlation Coefficient	1.000	.599**	.701**	.698**	.708**	.736**	.735**	.649**	.663**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103
X11	Correlation Coefficient	.599**	1.000	.513**	.321**	.320**	.205*	.282**	.617**	.429**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.001	.001	.038	.004	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103
X12	Correlation Coefficient	.701**	.513**	1.000	.437**	.314**	.450**	.378**	.470**	.539**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103
X13	Correlation Coefficient	.698**	.321**	.437**	1.000	.561**	.604**	.439**	.318**	.403**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.	.000	.000	.000	.001	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103
X14	Correlation Coefficient	.708**	.320**	.314**	.561**	1.000	.526**	.575**	.251*	.382**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.001	.000	.	.000	.000	.011	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103
X15	Correlation Coefficient	.736**	.205*	.450**	.604**	.526**	1.000	.616**	.455**	.467**
	Sig. (2-tailed)	.000	.038	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103
X16	Correlation Coefficient	.735**	.282**	.378**	.439**	.575**	.616**	1.000	.412**	.536**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103
X17	Correlation Coefficient	.649**	.617**	.470**	.318**	.251*	.455**	.412**	1.000	.507**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.011	.000	.000	.	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103
X18	Correlation Coefficient	.663**	.429**	.539**	.403**	.382**	.467**	.536**	.507**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103

## معدلات الارتباط لبعث تعويضات الكفاءات

	rémunération	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X210	
rémunérationde	Correlation Coefficient	1.000	.735**	.798**	.808**	.819**	.771**	.813**	.623**	.844**	.806**	.714**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
X21	Correlation Coefficient	.735**	1.000	.702**	.690**	.636**	.513**	.530**	.289**	.552**	.466**	.413**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
X22	Correlation Coefficient	.798**	.702**	1.000	.724**	.558**	.532**	.566**	.488**	.658**	.618**	.607**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
X23	Correlation Coefficient	.808**	.690**	.724**	1.000	.666**	.599**	.588**	.498**	.612**	.528**	.450**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
X24	Correlation Coefficient	.819**	.636**	.558**	.666**	1.000	.785**	.772**	.360**	.609**	.631**	.518**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
X25	Correlation Coefficient	.771**	.513**	.532**	.599**	.785**	1.000	.793**	.370**	.579**	.599**	.494**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
X26	Correlation Coefficient	.813**	.530**	.566**	.588**	.772**	.793**	1.000	.573**	.607**	.582**	.604**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
X27	Correlation Coefficient	.623**	.289**	.488**	.498**	.360**	.370**	.573**	1.000	.617**	.531**	.534**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
X28	Correlation Coefficient	.844**	.552**	.658**	.612**	.609**	.579**	.607**	.617**	1.000	.832**	.665**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
X29	Correlation Coefficient	.806**	.466**	.618**	.528**	.631**	.599**	.582**	.531**	.832**	1.000	.662**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
X210	Correlation Coefficient	.714**	.413**	.607**	.450**	.518**	.494**	.604**	.534**	.665**	.662**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103

## معدلات الارتباط لبعد تطوير الكفاءات

	développement	X31	X32	X33	X34	X35	X36	X37	X38	X39	
Développement	Correlation Coefficient	1.000	.730**	.718**	.732**	.825**	.855**	.766**	.779**	.773**	.802**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
X31	Correlation Coefficient	.730**	1.000	.669**	.521**	.644**	.498**	.519**	.373**	.412**	.555**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
X32	Correlation Coefficient	.718**	.669**	1.000	.524**	.554**	.601**	.525**	.437**	.448**	.445**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
X33	Correlation Coefficient	.732**	.521**	.524**	1.000	.534**	.584**	.553**	.511**	.490**	.690**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
X34	Correlation Coefficient	.825**	.644**	.554**	.534**	1.000	.785**	.659**	.533**	.639**	.652**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
X35	Correlation Coefficient	.855**	.498**	.601**	.584**	.785**	1.000	.704**	.734**	.667**	.656**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
X36	Correlation Coefficient	.766**	.519**	.525**	.553**	.659**	.704**	1.000	.587**	.566**	.536**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
X37	Correlation Coefficient	.779**	.373**	.437**	.511**	.533**	.734**	.587**	1.000	.771**	.590**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
X38	Correlation Coefficient	.773**	.412**	.448**	.490**	.639**	.667**	.566**	.771**	1.000	.665**
	Sig. (2-tailed)	.00	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
X39	Correlation Coefficient	.802**	.555**	.445**	.690**	.652**	.656**	.536**	.590**	.665**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103

## معدلات الارتباط لبعد تقييم الكفاءات

		evaluation	X41	X42	X43	X44	X45	X46
Evaluation	Correlation Coefficient	1.000	.799**	.808**	.783**	.875**	.797**	.740**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103
X41	Correlation Coefficient	.799**	1.000	.617**	.610**	.612**	.637**	.477**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103
X42	Correlation Coefficient	.808**	.617**	1.000	.661**	.792**	.544**	.552**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103
X43	Correlation Coefficient	.783**	.610**	.661**	1.000	.684**	.649**	.512**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103
X44	Correlation Coefficient	.875**	.612**	.792**	.684**	1.000	.655**	.569**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103
X45	Correlation Coefficient	.797**	.637**	.544**	.649**	.655**	1.000	.601**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103
X46	Correlation Coefficient	.740**	.477**	.552**	.512**	.569**	.601**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	103	103	103	103	103	103	103

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## معاملات الارتباط بين كل مجال والمحور البيقطة الاستراتيجية والدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

## معدلات الارتباط لبعد البيقطة التكنولوجية

		technologique	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16
technologique	Correlation Coefficient	1.000	.804**	.812**	.802**	.737**	.877**	.782**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103
Y11	Correlation Coefficient	.804**	1.000	.630**	.522**	.500**	.671**	.561**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103
Y12	Correlation Coefficient	.812**	.630**	1.000	.710**	.496**	.623**	.573**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103
Y13	Correlation Coefficient	.802**	.522**	.710**	1.000	.623**	.658**	.587**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103
Y14	Correlation Coefficient	.737**	.500**	.496**	.623**	1.000	.617**	.552**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103
Y15	Correlation Coefficient	.877**	.671**	.623**	.658**	.617**	1.000	.693**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103
Y16	Correlation Coefficient	.782**	.561**	.573**	.587**	.552**	.693**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	103	103	103	103	103	103	103

.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)\*\*

## معدلات الارتباط لبعد اليقظة التنافسية

		concurrentielle	Y21	Y22	Y23	Y24	Y25	Y26	Y27
concurrentielle	Correlation Coefficient	1.000	.633**	.649**	.578**	.466**	.556**	.577**	.622**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	102
Y21	Correlation Coefficient	.633**	1.000	.747**	.702**	.618**	.629**	.588**	.601**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	102
Y22	Correlation Coefficient	.649**	.747**	1.000	.591**	.494**	.650**	.547**	.620**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	102
Y23	Correlation Coefficient	.578**	.702**	.591**	1.000	.557**	.629**	.423**	.540**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	102
Y24	Correlation Coefficient	.466**	.618**	.494**	.557**	1.000	.561**	.468**	.528**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	102
Y25	Correlation Coefficient	.556**	.629**	.650**	.629**	.561**	1.000	.543**	.597**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	102
Y26	Correlation Coefficient	.577**	.588**	.547**	.423**	.468**	.543**	1.000	.531**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103	102
Y27	Correlation Coefficient	.622**	.601**	.620**	.540**	.528**	.597**	.531**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	102	102	102	102	102	102	102	102

.\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## معدلات الارتباط لبعد اليقظة التجارية

		commerciale	Y31	Y32	Y33	Y34	Y35
commerciale	Correlation Coefficient	1.000	.763**	.810**	.794**	.805**	.816**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103
Y31	Correlation Coefficient	.763**	1.000	.678**	.600**	.523**	.533**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103
Y32	Correlation Coefficient	.810**	.678**	1.000	.514**	.668**	.542**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103
Y33	Correlation Coefficient	.794**	.600**	.514**	1.000	.635**	.550**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103
Y34	Correlation Coefficient	.805**	.523**	.668**	.635**	1.000	.601**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	103	103	103	103	103	103
Y35	Correlation Coefficient	.816**	.533**	.542**	.550**	.601**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	103	103	103	103	103	103

.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) . \*\*

## معدلات الارتباط لبعد اليقظة البيئية

	environnementale	Y41	Y42	Y43	Y44	Y45	
environnementale	Correlation Coefficient	1.000	.839**	.833**	.849**	.751**	.818**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103
Y41	Correlation Coefficient	.839**	1.000	.680**	.585**	.480**	.612**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103
Y42	Correlation Coefficient	.833**	.680**	1.000	.719**	.664**	.546**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103
Y43	Correlation Coefficient	.849**	.585**	.719**	1.000	.670**	.602**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103
Y44	Correlation Coefficient	.751**	.480**	.664**	.670**	1.000	.726**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	103	103	103	103	103	103
Y45	Correlation Coefficient	.818**	.612**	.546**	.602**	.726**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	103	103	103	103	103	103

. \*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Management des compétences	La veille stratégique
N		103	103
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.7064	3.7391
	Std. Deviation	.73584	.74577
Most Extreme Differences	Absolute	.191	.145
	Positive	.090	.064
	Negative	-.191	-.145
Test Statistic		.191	.145
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000c	.000c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

## نتائج اختبارات الإحصاءات الوصية لأفراد العينة

## توزيع أفراد العينة حسب الجنس

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أنثى	35	34.0	34.0	34.0
	ذكر	68	66.0	66.0	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

## توزيع أفراد العينة حسب العمر

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 سنة فأقل	24	23.3	23.3	23.3
	من 31 إلى 40 سنة	32	31.1	31.1	54.4
	من 41 إلى 50 سنة	30	29.1	29.1	83.5
	51 سنة فأكثر	17	16.5	16.5	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

## توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

		المؤهل			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فأقل	22	21.4	21.4	21.4
	دبلوم تكوين مهني	27	26.2	26.2	47.6
	جامعي (ليسانس، ماستر، مهندس دولة)	44	42.7	42.7	90.3
	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	7	6.8	6.8	97.1
	غير ذلك	3	2.9	2.9	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

## توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

		الخبرة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 سنوات فأقل	20	19.4	19.4	19.4
	من 06 إلى 10 سنوات	25	24.3	24.3	43.7
	من 11 إلى 20 سنة	29	28.2	28.2	71.8
	21 سنة فأكثر	29	28.2	28.2	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

## توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

		الوظيفة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير عام	4	3.9	3.9	3.9
	نائب مدير	3	2.9	2.9	6.8
	رئيس قسم	18	17.5	17.5	24.3
	رئيس مصلحة	36	35.0	35.0	59.2
	موظف إداري	42	40.8	40.8	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

## نتائج تحليل مستوى متغيرات الدراسة في المجمع محل الدراسة

أولاً: نتائج تحليل مستوى إدارة الكفاءات في المجمع محل الدراسة  
نتائج إجابات أفراد العينة المتعلقة بعبارة بعد توظيف الكفاءات

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X11	103	1.00	5.00	3.8350	.88669
X12	103	1.00	5.00	3.8155	.88282
X13	103	1.00	5.00	3.6893	.96028
X14	103	1.00	5.00	3.5728	1.07194
X15	103	2.00	5.00	3.8252	.87925
X16	103	1.00	5.00	3.8155	.90475
X17	103	1.00	5.00	3.8544	.94358
X18	103	1.00	5.00	3.9029	.78609
Valid N (listwise)	103				

نتائج إجابات أفراد العينة المتعلقة بعبارة بعد تعويضات الكفاءات

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X21	103	1.00	5.00	3.6505	.98726
X22	103	1.00	5.00	3.6990	1.01783
X23	103	1.00	5.00	3.6602	1.00541
X24	103	1.00	5.00	3.5922	1.05195
X25	103	1.00	5.00	3.5631	1.13474
X26	103	1.00	5.00	3.6311	1.17982
X27	103	1.00	5.00	3.8447	.98774
X28	103	1.00	5.00	3.5728	1.15132
X29	103	1.00	5.00	3.6505	1.09104
X30	103	1.00	5.00	3.7961	1.06972
Valid N (listwise)	103				

## نتائج إجابات أفراد العينة المتعلقة بعبارات بعد تطوير الكفاءات

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X31	103	1.00	5.00	3.6796	1.12209
X32	103	1.00	5.00	3.8544	.86781
X33	103	1.00	5.00	3.7184	1.01380
X34	103	1.00	5.00	3.5825	1.07123
X35	103	1.00	5.00	3.6699	1.04214
X36	103	1.00	5.00	3.6505	.99714
X37	103	1.00	5.00	3.5825	1.15065
X38	103	1.00	5.00	3.6214	.98136
X39	103	1.00	5.00	3.6602	.99561
Valid N (listwise)	103				

## نتائج إجابات أفراد العينة المتعلقة بعبارات بعد تقييم الكفاءات

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X41	103	1.00	5.00	3.5825	1.04341
X42	103	1.00	5.00	3.7767	.97952
X43	103	1.00	5.00	3.7476	.95710
X44	103	1.00	5.00	3.6602	1.01512
X45	103	1.00	5.00	3.7184	.95402
X46	103	1.00	5.00	3.8350	.94035
Valid N (listwise)	103				

## ثانياً: نتائج تحليل مستوى اليقظة الإستراتيجية في المجمع محل الدراسة

## نتائج إجابات أفراد العينة المتعلقة بعبارات بعد اليقظة التكنولوجية

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y11	103	1.00	5.00	3.3301	1.01352
Y12	103	1.00	5.00	3.6602	.96562
Y13	103	1.00	5.00	3.6990	.99838
Y14	103	1.00	5.00	3.7670	1.00200
Y15	103	1.00	5.00	3.4951	1.11032
Y16	103	1.00	5.00	3.6117	.91000
Valid N (listwise)	103				

## نتائج إجابات أفراد العينة المتعلقة بعبارات بعد اليقظة التنافسية

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y21	103	1.00	5.00	3.6505	1.06374
Y22	103	1.00	5.00	3.6699	.95372
Y23	103	1.00	5.00	3.6505	.92576
Y24	103	1.00	5.00	3.7087	1.08131
Y25	103	1.00	5.00	3.7670	.97220
Y26	103	1.00	5.00	3.7379	1.02862
Y27	102	1.00	5.00	3.8235	.92717
Valid N (listwise)	102				

## نتائج إجابات أفراد العينة المتعلقة بعبارات بعد اليقظة التجارية

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y31	103	1.00	5.00	3.7573	1.00456
Y32	103	1.00	5.00	3.8447	.83733
Y33	103	1.00	5.00	3.7864	.98668
Y34	103	1.00	5.00	3.8058	1.00057
Y35	103	1.00	5.00	3.7573	1.11554
Valid N (listwise)	103				

## نتائج إجابات أفراد العينة المتعلقة بعبارات بعد اليقظة البيئية

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y41	103	1.00	5.00	3.8155	1.14402
Y42	103	1.00	5.00	3.9806	.93913
Y43	103	1.00	5.00	3.8738	.96690
Y44	103	1.00	5.00	3.8641	.98068
Y45	103	1.00	5.00	3.9417	.90560
Valid N (listwise)	103				

## نتائج اختبار علاقات الارتباط والتأثير لمتغيرات الدراسة

أولاً: نتائج اختبارات العلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

## نتائج معامل ارتباط سبيرمان بين إدارة الكفاءات واليقظة الإستراتيجية في المجمع الصناعي صيدال

Correlations				
			Management des compétences	La veille stratégique
Spearman's rho	Management des compétences	Correlation Coefficient	1.000	.854**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	103	103
	La veille stratégique	Correlation Coefficient	.854**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	103	103

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## نتائج معامل ارتباط سبيرمان بين أبعاد إدارة الكفاءات وأنواع اليقظة الإستراتيجية في المجمع الصناعي

## صيدال

			Veille technologique	Veille concurrentielle	Veille commerciale	Veille environnementale	Veille stratégique	total
Spearman's rho	Recrutement des compétences	Correlation Coefficient	.751**	.823**	.701**	.649**	.798**	.881**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	103	103	103	103	103	103
	Rémunération des compétences	Correlation Coefficient	.805**	1.000**	.662**	.629**	.805**	.922**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000
		N	103	103	103	103	103	103
	Développement des compétences	Correlation Coefficient	.763**	.808**	.611**	.607**	.784**	.886**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	103	103	103	103	103	103
	Evaluation des compétences	Correlation Coefficient	.791**	.852**	.620**	.657**	.793**	.889**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	103	103	103	103	103	103
	Management des compétences	Correlation Coefficient	.841**	.948**	.684**	.671**	.854**	.971**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	103	103	103	103	103	103
	total	Correlation Coefficient	.887**	.922**	.787**	.754**	.942**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	103	103	103	103	103	103

(Recrutement = Recrutement des compétences ; Rémunération = Rémunération des compétences ; Développement = Développement des compétences ; Evaluation = Evaluation des compétences ; 5= Management des compétences ; technologique = Veille technologique ; concurrentielle = Veille concurrentielle ; environnementale = Veille environnementale).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ثانياً: نتائج اختبارات العلاقات التآثير

## اختبار مشكلة عدم وجود مشكلة التعدد الخطي

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Recrutement de compétences	.328	3.047
	Remuneration des compétences	.174	5.762
	Développement des compétences	.252	3.968
	Evaluation des compétences	.183	5.477

نتائج اختبار تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر إدارة الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.851 <sup>a</sup>	.723	.712	.40016

a. Predictors: (Constant), evaluation des compétences, Recrutement de compétences, développement des compétences, rémunération des compétences

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	41.037	4	10.259	64.070	.000b
	Residual	15.692	98	.160		
	Total	56.730	102			

a. Dependent Variable : la veille stratégique  
b. Predictors: (Constant), evaluation des compétences, Recrutement de compétences, développement des compétences, rémunération des compétences

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.425	.234		1.817	.072
	Recrutement de compétences	.292	.104	.261	2.813	.006
	Remuneration des compétences	.105	.111	.121	.951	.344
	Développement des compétences	.262	.097	.285	2.692	.008
	Evaluation des compétences	.232	.114	.253	2.036	.044

a. Dependent Variable : la veille stratégique

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين توظيف الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.764a	.584	.580	.48318

a. Predictors: (Constant), Recrutement de compétences

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	33.150	1	33.150	141.994	.000b
Residual	23.580	101	.233		
Total	56.730	102			

a. Dependent Variable : la veille stratégique

b. Predictors: (Constant), Recrutement de compétences

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.495	.276		1.791	.076
	Recrutement de compétences	.856	.072	.764	11.916	.000

a. Dependent Variable : la veille stratégique

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تعويضات الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.790a	.625	.621	.45916

a. Predictors: (Constant), rémunération des compétences

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	35.436	1	35.436	168.086	.000b
Residual	21.293	101	.211		
Total	56.730	102			

a. Dependent Variable : la veille stratégique

b. Predictors: (Constant), remuneration des compétences

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.227	.199		6.170	.000
	Rémunération des compétences	.685	.053	.790	12.965	.000

a. Dependent Variable : la veille stratégique

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تطوير الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.791 <sup>a</sup>	.625	.622	.45871

a. Predictors: (Constant), développement des compétences

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	35.478	1	35.478	168.612	.000b
	Residual	21.252	101	.210		
	Total	56.730	102			

a. Dependent Variable: lavellestratégique

b. Predictors: (Constant), développementdescompétences

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.074	.210		5.107	.000
	Développement des compétences	.727	.056	.791	12.985	.000

a. Dependent Variable: lavellestratégique

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر للتقييم الكفاءات على اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.801 <sup>a</sup>	.642	.638	.44842

a. Predictors: (Constant), evaluation des compétences

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	36.421	1	36.421	181.125	.000b
	Residual	20.309	101	.201		
	Total	56.730	102			

a. Dependent Variable: lavellestratégique

b. Predictors: (Constant), evaluation des compétences

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.012	.207		4.882	.000
	Evaluation des compétences	.733	.054	.801	13.458	.000

a. Dependent Variable: lavellestratégique

## اختبار الفرضيات الفروق

أولاً: اختبار الفروق في إجابات المبحوثين بالنسبة لمتغير إدارة الكفاءات

نتائج اختبار (Mann-Whitney) لآراء أفراد العينة المستجوبين اتجاه إدارة الكفاءات تبعا للجنس

Ranks				
	الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Management des compétences	أنثى	35	55.20	1932.00
	ذكر	68	50.35	3424.00
	Total	103		

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Management des compétences
Mann-Whitney U	1078.000
Wilcoxon W	3424.000
Z	-.780
Asymp. Sig. (2-tailed)	.435

a. Grouping Variable: الجنس

نتائج اختبار (Kruskal - Wallis Test) لآراء أفراد العينة المستجوبين اتجاه إدارة الكفاءات تبعا للعمر

Ranks			
	العمر	N	Mean Rank
Management des compétences	30 سنة فأقل	24	39.46
	من 31 إلى 40 سنة	32	52.94
	من 41 إلى 50 سنة	30	57.57
	51 سنة فأكثر	17	58.12
	Total	103	

Test Statistics <sup>a, b</sup>	
	Management des compétences
Kruskal-Wallis H	6.023
df	3
Asymp. Sig.	.111

a. Kruskal Wallis Test  
b. Grouping Variable: العمر

نتائج اختبار (Kruskal - Wallis Test) لآراء أفراد العينة المستجوبين اتجاه أبعاد إدارة الكفاءات تبعا للعمر

Ranks			
	العمر	N	Mean Rank
Recrutement de compétences	30 سنة فأقل	24	43.96
	من 31 إلى 40 سنة	32	53.33
	من 41 إلى 50 سنة	30	54.65
	51 سنة فأكثر	17	56.18
	Total	103	
Rémunération des compétences	30 سنة فأقل	24	42.42
	من 31 إلى 40 سنة	32	52.45
	من 41 إلى 50 سنة	30	55.77
	51 سنة فأكثر	17	58.03
	Total	103	
Développement des compétences	30 سنة فأقل	24	40.79
	من 31 إلى 40 سنة	32	54.64
	من 41 إلى 50 سنة	30	54.90
	51 سنة فأكثر	17	57.74
	Total	103	
Evaluation des compétences	30 سنة فأقل	24	40.54
	من 31 إلى 40 سنة	32	49.64
	من 41 إلى 50 سنة	30	60.87
	51 سنة فأكثر	17	56.97
	Total	103	

Test Statistics<sup>a, b</sup>

	Recrutement de compétences	Rémunération des compétences	Développement des compétences	Evaluation des compétences
Kruskal-Wallis H	2.396	3.682	4.563	7.026
df	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.494	.298	.207	.071

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العمر

نتائج اختبار (Mann-Whitney) لآراء أفراد العينة المستجوبين لتحديد مصدر الاختلاف لتقييم الكفاءات

تبعا للعمر

	العمر	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Sig
تقييم الكفاءات	30 سنة فأقل	24	25.63	615.00	315.000	615.000	0.246
	من 31 إلى 40 سنة	32	30.66	981.00			
	المجموع	56					
تقييم الكفاءات	30 سنة فأقل	24	21.94	526.50	226.500	526.500	0.019
	من 41 إلى 50 سنة	30	31.95	958.50			
	المجموع	54					
تقييم الكفاءات	30 سنة فأقل	24	17.98	431.50	131.500	431.500	0.050
	51 سنة فأكثر	17	25.26	429.50			
	المجموع	41					
تقييم الكفاءات	من 31 إلى 40 سنة	32	28.22	903.00	375.000	903.000	0.135
	من 41 إلى 50 سنة	30	35.00	1050.00			
	المجموع	62					
تقييم الكفاءات	من 31 إلى 40 سنة	32	23.77	760.50	232.500	760.500	0.396
	51 سنة فأكثر	17	27.32	464.50			
	المجموع	49					
تقييم الكفاءات	من 41 إلى 50 سنة	30	24.92	747.50	227.500	380.500	0.537
	51 سنة فأكثر	17	22.38	380.50			
	المجموع	47					

نتائج اختبار (Kruskal - Wallis Test) لآراء أفراد العينة المستجوبين اتجاه إدارة الكفاءات تبعا للمؤهل

العلمي

Ranks			
	المؤهل	N	Mean Rank
Management des compétences	ثانوي فأقل	22	48.61
	دبلوم تكوين مهني	27	50.89
	جامعي (ليسانس - ماستر - مهندس دولة)	44	52.91
	دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)	7	63.07
	غير ذلك	3	47.67
	Total	103	

Test Statistics <sup>a, b</sup>	
managementcompétences	
Kruskal-Wallis H	1.387
df	4
Asymp. Sig.	.846
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: المؤهل	

نتائج اختبار (Kruskal - Wallis Test) لآراء أفراد العينة المستجوبين اتجاه إدارة الكفاءات تبعا للخبرة

Ranks			
	الخبرة	N	Mean Rank
Management des compétences	5 سنوات فأقل	20	43.25
	من 06 إلى 10 سنوات	25	45.44
	من 11 إلى 20 سنة	29	56.36
	21 سنة فأكثر	29	59.33
	Total	103	

Test Statistics <sup>a, b</sup>	
	tcompétences Managemen
Kruskal-Wallis H	5.290
df	3
Asymp. Sig.	.152
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable : الخبرة	

نتائج اختبار (Kruskal - Wallis Test) لآراء أفراد العينة المستجوبين اتجاه إدارة الكفاءات تبعا للمسمى الوظيفي

Ranks			
	المسمى الوظيفي	N	Mean Rank
Management des compétences	مدير عام	4	53.38
	نائب مدير	3	47.67
	رئيس قسم	18	61.22
	رئيس مصلحة	36	55.35
	موظف إداري	42	45.36
	Total	103	

Test Statistics <sup>a, b</sup>	
	Management des compétences
Kruskal-Wallis H	4.320
df	4
Asymp. Sig.	.364
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: الوظيفة	

ثانيا: اختبار الفروق في إجابات المبحوثين بالنسبة لمتغير اليقظة الإستراتيجية  
نتائج اختبار (Mann-Whitney) لآراء أفراد العينة المستجوبين اتجاه اليقظة الإستراتيجية  
تبعاً للجنس

Ranks				
	الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
La veille stratégique	أنثى	35	56.19	1966.50
	ذكر	68	49.85	3389.50
	Total	103		

Test Statistics <sup>a</sup>	
	La veille stratégique
Mann-Whitney U	1043.500
Wilcoxon W	3389.500
Z	-1.022
Asymp. Sig. (2-tailed)	.307

a. Grouping Variable: الجنس

نتائج اختبار (Kruskal - Wallis Test) لآراء أفراد العينة المستجوبين اتجاه اليقظة  
الإستراتيجية تبعاً للعمر

Ranks			
	العمر	N	Mean Rank
La veille stratégique	30 سنة فأقل	24	46.75
	من 31 إلى 40 سنة	32	51.63
	من 41 إلى 50 سنة	30	56.90
	51 سنة فأكثر	17	51.47
	Total	103	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	La veille stratégique
Kruskal-Wallis H	1.564
df	3
Asymp. Sig.	.668

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العمر

نتائج اختبار (Kruskal - Wallis Test) لآراء أفراد العينة المستجوبين اتجاه اليقظة الإستراتيجية تبعا للمؤهل العلمي

Ranks			
	المؤهل	N	Mean Rank
La veille stratégique	ثانوي فأقل	22	48.07
	دبلوم تكوين مهني	27	54.09
	جامعي (ليسانس - ماستر - مهندس دولة)	44	50.93
	دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)	7	62.29
	غير ذلك	3	53.67
Total		103	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	La veille stratégique
Kruskal-Wallis H	1.414
df	4
Asymp. Sig.	.842
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: المؤهل	

نتائج اختبار (Kruskal - Wallis Test) لآراء أفراد العينة المستجوبين اتجاه اليقظة الإستراتيجية تبعا للخبرة

Ranks			
	الخبرة	N	Mean Rank
La veille stratégique	5 سنوات فأقل	20	46.88
	من 06 إلى 10 سنوات	25	48.32
	من 11 إلى 20 سنة	29	60.40
	21 سنة فأكثر	29	50.31
Total		103	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	La veille stratégique
Kruskal-Wallis H	3.363
df	3
Asymp. Sig.	.339
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: الخبرة	

نتائج اختبار (Kruskal - Wallis Test) لآراء أفراد العينة المستجوبين اتجاه اليقظة  
الإستراتيجية تبعا للمسمى الوظيفي

Ranks			
	للمسمى الوظيفي	N	Mean Rank
La veille stratégique	مدير عام	4	43.00
	نائب مدير	3	55.00
	رئيس قسم	18	57.53
	رئيس مصلحة	36	54.63
	موظف إداري	42	48.02
	Total	103	

Test Statistics <sup>a, b</sup>	
	La veille stratégique
Kruskal-Wallis H	2.039
df	4
Asymp. Sig.	.729
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: الوظيفة	

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ