

الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تحت عنوان:

دور الكفاءات البشرية في تعزيز اليقظة الإستراتيجية

-دراسة حالة مؤسسة " (ACA-ACHOUR) - "حمام الضلعة/المسيلة-

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبة:

بن البار موسى

لجنة المناقشة

طيوب أمال

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
حوجو مصطفى	أستاذ محاضر - أ	جامعة المسيلة	رئيسا
بن البار موسى	أستاذ محاضر - أ	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
رحماني سناء	أستاذة محاضرة - أ	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الدراسية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ

شكر وتقدير

لله الحمد والشكر من قبل ومن بعد.....

أتقدم بكل شكر وامتنان وخالص العرفان لأستاذي الفاضل
الأستاذ الدكتور بن البار موسى الذي كان لي خير معين بعد الله عز وجل
جزيل الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة كل بإسمه
على تفضلهم بتقييم هذا العمل
وأتشرف بأرائهم والإستفادة منهم
وأتوجه بجزيل الشكر الى كل عمال وإطارات شركة (ACA-ACHOUR)
شكر خالص لكل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو
بعيد.

الإهداء

إلى والدتي الغالية أطل الله في عمرها وأمدها الله بالصحة والعافية.....
إلى الذي ضحى بالغالي والنفيس من أجل إتمام دراستنا والذي حفظه
الله.....

إلى الذين تطيب معهم الأوقات وبقرتهم أشعر بالأمان إخوتي وأخواتي
حفظهم الله وأطل في أعمارهم.....

إلى الذي دعمني وساندني وهياً لي الجو المناسب قرّة عيني وابتسامة
حياتي زوجي الغالي،

إلى فلذات كبدي ونور عيني أولادي: قصي، إسراء، والكتكوتة إخلاص
حفظهم الله.

إلى جميع طلبة وأساتذة قسم علوم التسيير.

أهدي هذا العمل المتواضع .

الفهرس

فهرس المحتويات

شكر

إهداء

I-II..... فهرس المحتويات

III..... قائمة الجداول

IV..... قائمة الأشكال

أ-و..... مقدمة

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات البشرية واليقظة الاستراتيجية

01..... تمهيد

02..... المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية وآلية تنميتها

02..... المطلب الأول: مفهوم الكفاءات وأهم خصائصها

05..... المطلب الثاني : مكونات الكفاءات البشرية وأنواعها ومؤشرات قياسها

09..... المطلب الثالث : تطوير الكفاءات البشرية داخل المؤسسة

10..... المطلب الرابع : آليات تنمية الكفاءات البشرية

15..... المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول اليقظة الإستراتيجية

15..... المطلب الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية

16..... المطلب الثاني: أهمية اليقظة الإستراتيجية وشروط فاعليتها

18..... المطلب الثالث: أنواع اليقظة الإستراتيجية

21..... المطلب الرابع: نظام اليقظة الإستراتيجية وأساليب تشغيلها

24..... المبحث الثالث: دور الكفاءات البشرية في تعزيز اليقظة الإستراتيجية

المطلب الأول: دور الكفاءات البشرية في تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية.....	24
المطلب الثاني: مساهمة الكفاءات البشرية في تحسين المردودية عبر تقليل التكلفة والوقت.....	26
23..... خلاصة الفصل	
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة (ACA-ACHOUR) بحمام الضلعة-المسيلة.	
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة	24
المطلب الأول: التقديم بالمؤسسة محل الدراسة.....	32
المطلب الثاني: الأنشطة المختلفة للمؤسسة محل الدراسة.....	32
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.....	34
المطلب الرابع: أهداف وطموحات المؤسسة محل الدراسة.....	36
المبحث الثاني: الإعداد المنهجي للدراسة التطبيقية.....	37
المطلب الأول: النموذج والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....	37
المطلب الثاني: عرض وتحليل المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.....	42
المطلب الثالث: اختبار توزيع بيانات أفراد العينة والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....	48
المبحث الثالث: عرض وتحليل المتغيرات لمحاو الاستبيان واختبار الفرضيات.....	50
المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محاور الاستبيان.....	50
المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.....	60
المطلب الثالث: تحليل نتائج اختبار الفرضيات.....	63
64..... خلاصة الفصل	
65..... الخاتمة العامة	
قائمة المراجع	

الملاحق

الملخص.

قائمة الجداول

والأشكال

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أنواع اليقظة طبقا لقوى المنافسة	19
02	متغيرات الدراسة	38
03	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	38
04	محاور الاستبيان	40
05	قيمة معامل ألفا كرو نباخ لمحاور أداة الدراسة	41
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	42
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	43
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	44
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية	45
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الإداري	47
11	القيمة الإحصائية لاختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk)	48
12	مجالات القياس	51
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الكفاءات التنظيمية	51
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الكفاءات الجماعية	53
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الكفاءات الفردية	53
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء اليقظة التكنولوجية	55
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء اليقظة التنافسية	56
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء اليقظة التجارية	57
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء اليقظة البيئية	59
20	نتائج اختبار T-Test للفرضية الرئيسية	61
21	نتائج اختبار T-Test للفرضية الفرعية الأولى	61
22	نتائج اختبار T-Test للفرضية الفرعية الثانية	62
23	العلاقة الارتباطية بين محاور الكفاءة البشرية واليقظة الاستراتيجية	63
24	خصائص محور الكفاءات البشرية	63
25	خصائص محور اليقظة الاستراتيجية	64

65	معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة	26
----	--	----

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	تعريف الكفاءة البشرية	05
02	مكونات الكفاءة	08
03	الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية	12
04	تحليل نموذج SWOT	28
05	المخطط الإجرائي للدراسة	37
06	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	42
07	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	44
08	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	45
09	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية	46
10	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الإداري	47

مقدمة

مقدمة

ينظر للكفاءات البشرية في وقتنا الحاضر على أنها مورد استراتيجي حقيقي، إذ يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها وخاصة إذا تميز هذا المورد بالمهارات والمعارف والقدرات والقابلية للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها، ونظراً لكون بيئة الأعمال المحيطة بالمنظمة تتميز بالديناميكية وسرعة التغيرات، الأمر الذي فرض عليها إعادة النظر بتركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية، والتي بدونها تفقد الموارد الأخرى قيمتها تماماً، فالحصول على الموارد البشرية الكفؤة وإعدادها والمحافظة عليها يعتبر نشاطاً ضرورياً لكي تستطيع الوصول لغايتها، ذلك لكون المؤسسات تخضع لضغوطات قوية وتعيش واقعا يتميز بالتحولات المستمرة والتي قد تكون مفاجئة في بعض الأحيان ولا يمكن مجابتهها بالسرعة المطلوبة هذه الظروف البيئية التي تحيط بالمؤسسات تعود صعوبتها إلى مجموعة من العوامل، منها عولمة الأسواق، ضغط المنافسة، التطور السريع في التكنولوجيا ومتطلبات الزبائن التي تحتاج إلى رصيد كافي من الكفاءات البشرية للاستجابة لها بطريقة أحسن وأسرع من المنافسين، لذا يجب على المؤسسات الراغبة في البقاء في ظل هذه الخصائص البيئية المعقدة أن تسعى لاستباق التغيرات من خلال الإنصات الاستكشافي لمحيطها الخارجي، والذي يعد جوهر اليقظة الإستراتيجية التي تسعى لتجنب التهديدات المحتملة واقتناص الفرص الممكنة، وفي هذا الإطار فإن الكفاءات البشرية تعمل على توفير المعلومات المناسبة حتى يتمكن جهاز اليقظة من الاستفادة منها بشكل فعال، وتكمن أهمية الكفاءات البشرية في قدرتها على رصد الإشارات الضعيفة التي يرسلها المحيط والتي قد تنبئ بتغيرات مفاجئة على المسيرين أن يستعدوا لها ويتخذوا القرارات الإستراتيجية اللازمة لضمان استمرارية مؤسستهم ضمن الفضاء التنافسي والاعتماد على خطط وبرامج لا تكتفي برد الفعل وإنما بالاستباق والاستكشاف ما يسمح بتقليل وقت الاستجابة وتعزيز الحس الإدراكي.

ازدياد الاهتمام بالكفاءات يضمن للمنظمات تعزيز يقظتها الإستراتيجية ويدفعها للنمو والديمومة، نظرا لتأثيرها بصورة معتبرة في درجة تنافسية المؤسسة، فكان البحث عن دور هذه الكفاءات يشكل أكبر اهتمامات المفكرين والباحثين، ومن بينها الدراسة التي نحن بصدد إنجازها لتساهم بشكل بسيط في إبراز الأثر الموجود بين الكفاءات البشرية واليقظة الإستراتيجية.

1- طرح الإشكالية:

بناء على ما سبق فإن إشكالية الموضوع يمكن حصرها في طرح السؤال الرئيس التالي:

ما هو دور الكفاءات البشرية في تعزيز اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة " (ACA-ACHOUR) " بالمسيلة؟

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

- ✓ هل تحتل الكفاءات البشرية مكانة مهمة في المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ هل تتبنى المؤسسة محل الدراسة اليقظة الإستراتيجية بشكل جيد؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الكفاءة البشرية وبين اليقظة الاستراتيجية؟

2- فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية تم طرح الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها:

*الفرضية الأولى: تحتل الكفاءات البشرية مكانة مهمة في المؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية الثانية: تتبنى المؤسسة محل الدراسة اليقظة الإستراتيجية بشكل جيد؛

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مستويات الكفاءة البشرية وبين اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة؛

3- أهمية الدراسة:

-الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشري وخاصة الكفاءات البشرية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المنظمات ولا سي ما في الأجل الطويل؛

-برهنة على أن للموارد البشرية أهمية كبيرة اليوم باعتباره المحرك الأساسي للرأس المال المادي؛

-البيئة المعقدة والمضطربة التي تنشط فيها المؤسسات الاقتصادية بشكل عام تدفع متخذي القرار إلى تجاوز الأساليب التقليدية في التعامل مع الأحداث والتغيرات واستبدالها بأساليب أكثر استباقا واستكشافا للمستقبل؛

- اليقظة الإستراتيجية تجنب المؤسسة ردود الأفعال المتأخرة تجاه المفاجآت الطارئة والأحداث غير المتوقعة من خلال رصد إشارات التحذير المبكرة وحسن استغلالها، فقدرت المؤسسة على الاستمرار في محيط تتسارع فيه التغيرات لا تقاس بالتكيف البيئي فقط وإنما بالاستجابة السريعة والمناسبة.

4-أهداف الدراسة: من خلال هذه الدراسة نطمح إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد مكانة الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛
- مدى تبني المؤسسة محل الدراسة اليقظة الإستراتيجية؛
- مدى وجود وطبيعة العلاقة بين مستويات الكفاءة البشرية وبين اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة؛

5-مبررات اختيار الموضوع:

- السعي لرفع قدراتنا المنهجية والعلمية وزيادة معارفنا في مجال الموارد البشرية.

- اختيار موضوع يتماشى والتحولت التي يشهدها العالم اليوم، والذي أصبح يقوم على أساس المعرفة.

6-المنهج المتبع: تم إنجاز البحث وفق المنهج الوصفي في كما تم الاعتماد على تصميم استمارة موجهة

للعاملين في مؤسسة بحمام الضلعة المسيلة، بهدف اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأدوات الإحصائية التي يوفرها برنامج SPSS.

7-حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في البعد الزمني والمكاني للدراسة التي أجريت بمؤسسة بحمام الضلعة/المسيلة.

- البعد المكاني: اعتمدنا في الشق النظري للدراسة على جمع المعلومات من مكتبة الجامعة، إضافة إلى

، بحيث تقتصر الدراسة التطبيقية على مؤسسة تجارية والتي هي مؤسسة (ACA-ACHOUR) بحمام الضلعة/المسيلة التي درسنا بها دور الكفاءات البشرية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية.

- البعد الزمني: امتدت الفترة الزمنية لإجراء هذه الدراسة من نوفمبر 2019 إلى جوان 2020.

8-الدراسات السابقة:

استعنا في إعداد بحثنا هذا بجملة من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الكفاءات البشرية من جهة والليقظة الاستراتيجية من جهة أخرى من وجهات نظر مختلفة، نذكر بعض منها فيما يلي:

❖ بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، دراسة ماجستير،

منشورة 2012 / 2013، هدفت هذه الدراسة الى معالجة الإشكالية التالية: ما هو دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز؟

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- أن لإدارة الكفاءات دور في تحقيق إستراتيجية التميز؛

- تساهم الكفاءات من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة من تحقيق التميز؛ في المجالات المحددة في هذه الدراسة والمتمثلة في: الجودة والإبداع والابتكار، المعرفة، التكنولوجيا.

❖ حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، دراسة دكتوراه،

منشورة 2017/2018، كان هدف هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية: ما هو دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية؟

حيث بينت نتائجها عدم اهتمام هذه المنظمات بتنمية كفاءاتها بالقدر الكافي وغياب إدارة الكفاءات لديها، مما انعكس مباشرة على مستويات أداء الموارد البشرية، وعدم وجود حوافز مادية، أو معنوية تدفعها لتحسين أدائها، إضافة إلى عراقيل أخرى تعيق التحسن، كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط بين تنمية الكفاءات وتحسين الأداء تختلف درجتها باختلاف محاورهما، مما يستدعي ضرورة اهتمام المنظمات بتنمية كفاءاتها لضمان تحسين أداء مواردها البشرية باستمرار، ومواجهة التحديات التي، تفرضها بيئتها العامة.

❖ حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة دكتوراه،

2019/2020، كان هدف هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية: هل توجد هناك علاقة ذات التأثير ذات الدلالة الإحصائية بين التسيير الحديث للكفاءات والميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال؟

نشير إلى أن هذه البحث يختلف عن بحثنا من حيث الدراسة الميدانية، بل تضمن مفاهيم عامة مع عرضه لبعض النتائج في مجال تنمية الكفاءات، لذلك كان اعتمادنا عليه في الجانب النظري من بحثنا عند توضيح بعض المفاهيم الخاصة بالكفاءات.

❖ لمى ماجد حميد، الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي، دراسة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، منشورة، 2019/2018، عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: هل يؤثر الذكاء التنافسي في الاداء الريادي بقطاع التعليم العالي الأهلّي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية؟ وتوصلت الباحثة إلى أنه يمكن للمدراء الاستفادة من الممارسات الإدارية الإستراتيجية بحيث يزداد موقف الشركة على استمرارية الريادة، وعلى أن تكون مبتكرة واستباقية، وتكون الشركة على استعداد لتحمل المخاطر عندما تواجه حالة عدم اليقين.

❖ علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل تغيير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010-2011 هدفت الدراسة إلى تبيان كيفية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتوليد البدائل الإستراتيجية الممكنة، وكيفية إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية، حيث توصلت الباحثة إلى أن اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال المراقبة والتحليل للمحيط العلمي، التقني، التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة، والمستقبلية لالتقاط الفرص والتهديدات التطورية، كما أنها مسار معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات، تعقبها ثم، معالجتها، وتحليلها بحيث لا يتم الإبقاء إلا على المعلومات المفيدة من اجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

❖ بن قصير إيمان، مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تبني التسويق الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف، 2016/2015، هدفت هذه الدراسة إلى معالجة الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تبني التسويق الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية باتنة؟

وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- أن أغلب مديرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يحبون النزعة الفردية ويرفضون عنصر المشاركة والتعاون وعمل الفريق وتبادل المعلومات؛

-عدم وعي أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية وضع خلية خاصة باليقظة الاستراتيجية؛

-ارتفاع تكاليف الاستثمار في اليقظة؛

-نقص الخبرة والكفاءة لدى مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كيفية جمع المعلومات والتميز بين الملوحة المفيدة وغير المفيدة.

*قد نالت الدراسات السابقة والتي اعتمدها كمرجعية لبحثنا قسطا وافرا فيما يتعلق باليقظة الإستراتيجية، وكذا الكفاءات البشرية، لكن الدراسات التي تربط بين هذه الأخيرة واليقظة الإستراتيجية للمؤسسة نجدها قليلة جدا، وهذا ما يجعل بحثنا يختلف عن غيره من الدراسات

9-هيكل البحث:

تم دراسة الموضوع من خلال فصلين، عالجا الجانب النظري فيما يخص الفصل الأول، والذي كان تحت عنوان : مفاهيم أساسية حول الكفاءات البشرية واليقظة الاستراتيجية، ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث ، تناول المبحث الأول "ماهية الكفاءات البشرية واليات تنميتها"، أما المبحث الثاني فتناول " ماهية اليقظة الاستراتيجية وأهم أنواعها "، ثم المبحث الثالث الذي تناول " العلاقة بين الكفاءات البشرية واليقظة الإستراتيجية"، ويأتي دور الفصل الثاني الذي يتعرض إلى دراسة حالة مؤسسة (ACA-ACHOUR) بالمسيلة و الذي بدوره يتكون من ثلاثة مباحث أيضا، المبحث الأول تناول "التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وفي المبحث الثاني تطرقنا الى الإعداد المنهجي للدراسة الميدانية، ثم المبحث الثالث الذي تناول عرض وتحليل المتغيرات لمحاور الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول : مفاهيم

أساسية حول الكفاءات

البشرية واليقظة

الإستراتيجية

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات البشرية واليقظة الإستراتيجية

تمهيد:

تعتبر الكفاءات البشرية من المواضيع المهمة في مجال تسيير الموارد البشرية حيث أصبح الاهتمام بالموارد البشري من أولويات كل مسير باعتبار أن المورد الكفاء هو رأس مال فكري لأي مؤسسة، لما يملكه من معارف ومهارات وخبرات تساهم في تعزيز يقظتها الاستراتيجية وبالتالي تحقيق أهدافها.

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى ماهية الكفاءات البشرية خصائصها، وأنواعها وآليات تنميتها، وأساسيات حول اليقظة الاستراتيجية، أنواعها، ونظمها وأساليب تشغيلها، والعلاقة التي تربط الكفاءات البشرية باليقظة الإستراتيجية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات البشرية

أصبحت الكفاءات البشرية تمثل القوة والثروة الحقيقية للمؤسسة، باعتبارها مصدر التميز الذي تسعى المؤسسات الى تحقيقه، وذلك يعود للخصائص المميزة لهذا المورد البسيط في هيكله والمعقد في تركيبته، ومن هذا المنطلق سنقوم في هذا المطلب بدراسة الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية، أهم خصائص الكفاءات البشرية، أنواع ومكونات الكفاءات البشرية وكذلك آليات تنميتها وتطويرها في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات وأهم خصائصها

تعتبر الكفاءات دليلاً للمنظمات حول مجالات ومستويات الأداء في العمل، إذ أنها تركز على السلوكيات التي سيتم تقييمها وتقديرها وفي بعض المنظمات يكافأ الموظف عليها، ومن الممكن اعتبار الكفاءة على أنها لغة العمل في المنظمات المعاصرة، وتعتبر عن نتائج العمل المتوقعة من عمل الفرد والظروف التي جرت فيها انشطته:

أولاً: تعريف الكفاءة: حظي مفهوم الكفاءة بنصيب كبير من الاهتمام من طرف الباحثين عن التفوق والنجاح، حتى وإن اختلفت آراؤهم فهي تشترك في عدة نقاط أساسية، سنحاول توضيحها في هذا المطلب من خلال التطرق لمفهوم الكفاءة وأهم المفاهيم المرتبطة بها ومن هذه المفاهيم نذكر ما يلي:

1- المهارة: إن المهارة تترجم القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية، وتنتج عموماً عن التعلم وتكون هدفاً وتشمل قدرات المتعلمين على أداء مهامهم بشكل دقيق، وعادة ما يرتبط مفهوم المهارة مع كفاءات العمل والإنجازات، كما نستطيع أن نعرف المهارة على أنها "ضرب من الأداء، تعلم الفرد أن يقوم به بسهولة ودقة مع اقتصاد في الجهد والوقت". وعلى هذا الأساس يمكن أن نقول بأن المهارة بمعناها الواسع تشير إلى القدرة المرتبطة بالأداء والتي عادة ما يكتسبها الفرد من خلال التعلم والتدريب أو التجربة، وهي تترجم القدرة على عمل شيء ما بصورة حسنة عادة.¹

2- الفعالية: تعرف الفعالية بأنها جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح، ويقال إن المدير الناجح هو المدير الفعال، ويشترط لفظ الفعالية إلى ضرورة انجاز الأعمال الصحيحة بالأسلوب الصحيح في الوقت الصحيح،

¹ - عماري علي، مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة

بسكرة، 2017/2018، ص53

ولعل من الأمور الواجب الانتباه إليها هو أنه يؤدي المدير عمله بطريقة فعالة في الأجل القصير، غير أن هذا الأسلوب في أداء العمل قد يكون غير فعال في الأجل الطويل.¹

3- الكفاءة:² تهدف أي مؤسسة اقتصادية إلى تحقيق الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة لها من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة. إن الربط بين العناصر التالية: الأهداف، الوسائل، النتائج يجعلنا نسعى إلى تحديد العلاقة بينها من خلال مصطلحات: الكفاءة، الفعالية، النجاح.

- الكفاءة: هي مقارنة الأهداف بالنتائج؛
- الفعالية: هي مقارنة الوسائل بالأهداف؛
- النجاح: هي مقارنة الوسائل بالنتائج (الكفاءة X الفعالية).

يعرف **Montmolin** الكفاءة وفقا لمفهومها الضيق على أنها القدرة على إنجاز مجموعة من المهام المحددة القابلة للقياس، وبمفهومها الواسع الكفاءة المهنية هي الحالة التي يمكن فيها تعبئة وتنسيق وتوظيف الموارد، فهي لا تظهر إلا من خلال ممارسة العمل.

حظي مفهوم الكفاءة البشرية على نصيب كبير من اهتمامات الباحثين عن التفوق والنجاح، واحتل مكانة أساسية في استراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل مواردها البشرية.

وقد تعددت التعاريف الواردة حول الكفاءة البشرية ومن أهمها ما يلي:

***الكفاءات البشرية هي:** "مجموع ثلاثة من المعارف: معارف نظرية ومعارف عملية (خبرة) ومعارف علمية معبأة أو قابلة للتعبئة يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن".³

¹ - أولاد المولات أحمد، بابا عبد القادر، أثر تنمية الكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2018/2017، ص2.

² - أحمد مخلوف، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الأعمال، باحث دكتوراه، تخصص معايير محاسبة دولية، جامعة الجزائر، ص10.

³ - عماري علي، مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بسكرة، 2018/2017، ص58.

*كما عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية **Le Medef** على أنها: " مزيج من المعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة الممارسة، والوضعية المهنية، وهي الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها".¹

*كما عرفها **لوك بايور على أنها:** " القدرة على تنفيذ مهام محددة، فهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل".²

*كما عرفها **G. Boterf** على أنها: "القدرة على تعبئة ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية".³

*ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص بأن الكفاءات البشرية: هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها، كما يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة.

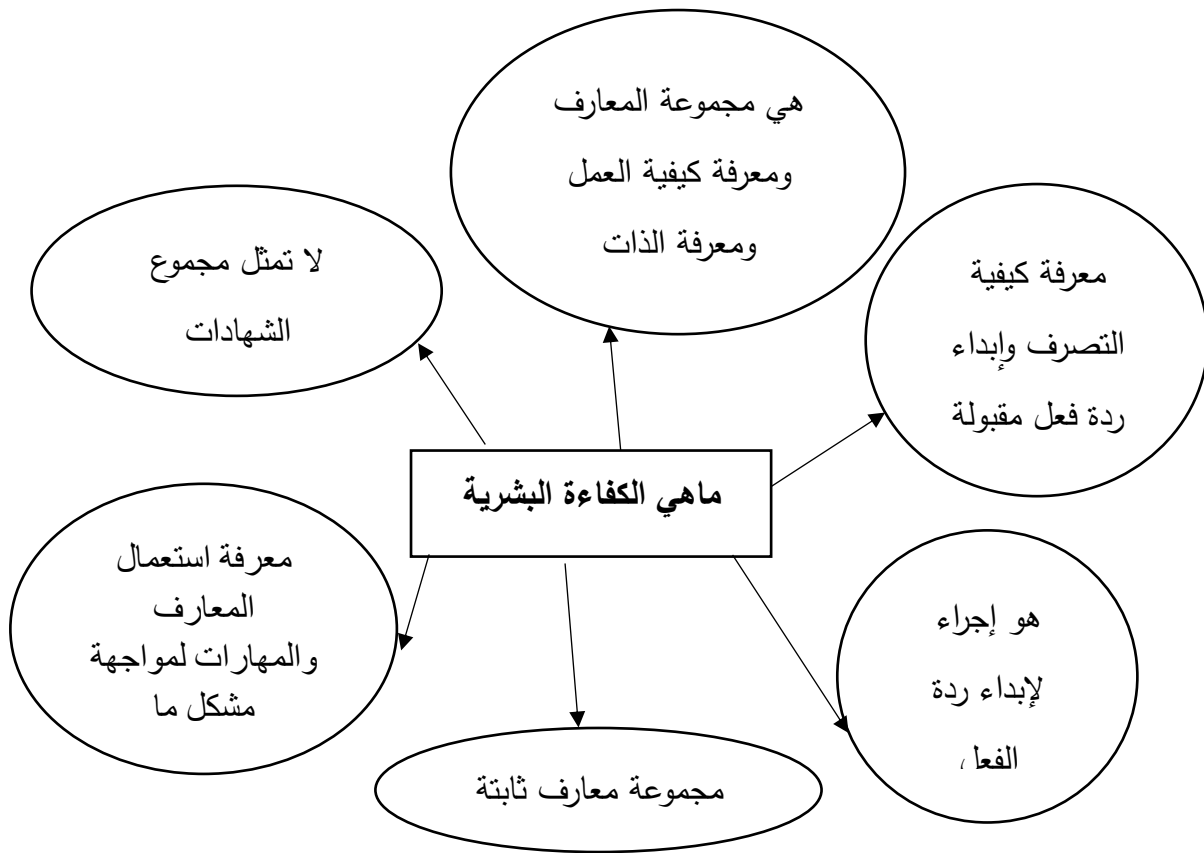
*كما يمكننا القول بأن الكفاءات البشرية هي: الطاقة الفكرية والقدرة العملية التي تتجسد في وظيفة بشكل فعال وإيجابي، كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ -بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف، 2013/2012، ص2.

² -حسان بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة باتنة، 2020/2019، ص5.

⁴-Christophe Parmentier, Fouad Arfaoui, "Tout savoir pour e – former", 2eme tirage, éditions d'organisations, Paris)France), 2002, P 19.

الشكل رقم (01): تعريف الكفاءة البشرية



Source : C-DE Joux. "la compétence au cœur du succès de votre entreprise ", édition d'organisation paris, 2000, p 22

ثانياً: خصائص ومميزات الكفاءة: لا يمكن لأي تعريف مهما كانت دقته أن يحدد مفهوم الكفاءة بسهولة، ولذا فإن التعرف على الكفاءات يحتاج إلى تحديد ومعرفة مميزاتها والتي نحددها في الآتي¹:

- الكفاءة ذات غاية (هادفة): يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو نشاط معين؛
- الكفاءة مفهوم مجرد: الكفاءة غير مرئية، يتم تحديدها وقياسها من خلال تحليل كل الأنشطة؛

¹ - عبد الحميد حامدي، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2014/2015، ص 29.

- الكفاءة مكتسبة: فالفرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه؛

- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية: مجموعة عناصر تتفاعل باستمرار عبر الزمن؛

- الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويات من الكفاءات، وهما مستوى الإبداع ومستوى الإسقاط فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع، أما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس مع العلم أنو يوجد مستوى آخر هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط؛

- الكفاءات لا تكون مفيدة للمنظمة إلا إذا كانت مدركة، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره، ومن ثم الاستفادة منه.

المطلب الثاني: مكونات الكفاءة وأنواعها ومؤشرات قياسها

لكفاءة الموارد البشرية مجموعة من الأنواع والمكونات، والتي سنتطرق إليها فيما يلي:

أولاً: أنواع الكفاءات:

اختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق ثلاث مستويات، وهي المستوى الفردي، والمستوى الجماعي، والمستوى التنظيمي، والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

1- الكفاءات الفردية: هي مجموعة معارف، قدرات، وسلوكيات مهيكلة وفق هدف معين وفي وضعية معينة، أو هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظ، حيث تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، فهي تسمى أيضاً الكفاءة المهنية، وتدل على المهارات العلمية المقبولة، ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية.¹

¹ - حسان بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة باتنة، 2020/2019، ص11.

ويمكن القول انها مجموعة من القدرات والمعارف والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمتلكها الفرد وتظهر أثناء العمل بحيث تعتبر تلك المعارف العلمية المكتسبة للتحكم في وضعيات مهنية لتحقيق الأهداف.

2_ الكفاءات الجماعية: هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية، وتنظيم لفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج، ويتم تحديد هذه الكفاءات من خلال المؤشر الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي والتجارب من خلال توفير الوسائل الضرورية مثل تثمين التطبيقات المهنية وتوظيف النتائج، إذ يتغير أداء وسلوك الجماعات الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف المؤسسة.¹

3_ الكفاءات التنظيمية: وهي تشمل عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المنظمة، وحسب تعدد الوظائف فيها (كالخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) إذن يمكن القول أنها تتمثل في الكفاءة التقنية، وكفاءة العلاقات الإنسانية والكفاءة الفنية الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط والإدارة، كفاءة التنفيذ، وكفاءة الرقابة أو التقييم؛ إذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المنظمة ونوع عملها ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها.²

ثانيا: مكونات الكفاءة: إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجميع العديد من العناصر وهي البيانات والمعلومات، المعارف، الخبرة.³

1-البيانات: "هي ملاحظات غير مهضومة وحقائق غير مصقولة، تظهر في أشكال مختلفة، قد تكون أرقاما، أو حروفا، أو كلمات، أو إشارات متناظرة، أو صورا، ودون أي سياق أو تنظيم لها"⁴.

¹ --حسان بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة باتنة، 2020/2019، ص12.

² -م.أفنان عبد علي الأسدي، أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية، مجلة اقتصادية، جامعة الكوفة، 2014، ص209.

³ -فيروز مرزوق وآخرون، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الوادي، 2017/2018، ص20-21.

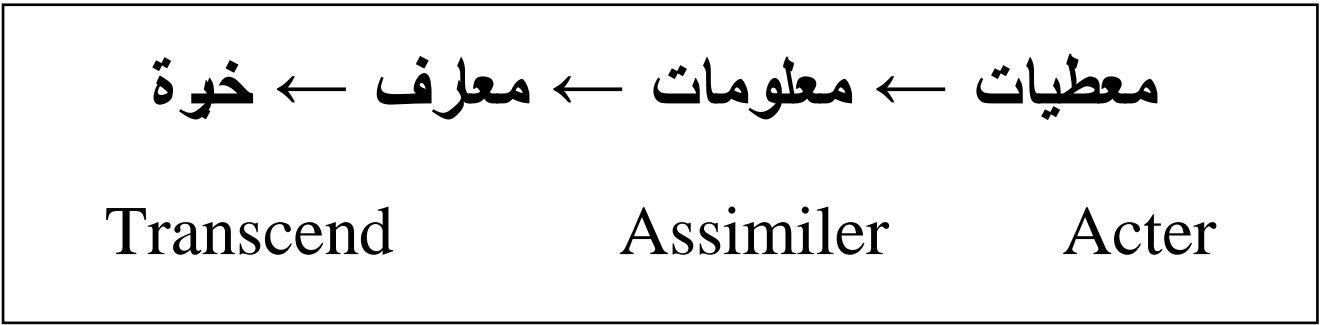
⁴ -د. رجي مصطفى عليان، إقتصاد المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص16.

2-المعلومات: هي: " حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفا محددًا، أو ظرفًا محددًا، أو تشخص تهديدًا ما، أو فرصة محددة. وتبعًا لذلك، فإن المعلومات هي نتيجة البيانات"¹.

3-المعرفة: " هي الأفكار أو المفاهيم التي تبديها كينونة معينة (فرد أو مؤسسة أو مجتمع) والتي تستخدم لإتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهداف تلك الكينونة"².

4-الخبرة: هي: "وهي القابليات العملية والمقدرات التي يمتلكها المورد البشري في الجانب الميداني، أو هي شبكات متداخلة من الإحتمالات التي تشكل الخارطة الإدراكية المستخدمة من قبله في إكتشاف المشكلات وحلها حلولاً إبداعية"³، ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (02): مكونات الكفاءة



المصدر: بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص7

ثالثًا: مؤشرات قياس الكفاءة:

لغرض قياس الكفاءة هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة في هذا الخصوص منها:⁴

1-مؤشرات "معايير" مباشرة: تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات " السلع والخدمات" بالمدخلات "الموارد المستخدمة" خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يلي:⁵

1 - د. ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص24.

2 - د. حسني عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة: الرأسعرفية بديلا، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2009، ص80.

3 - د. غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري: الإتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص59.

4 - عماري علي، مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بسكرة، 2017/2018، ص56.

5 -- عماري علي، مرجع سابق، ص57.

- المقاييس الكلية للكفاءة مثل (الريح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية)؛
 - المقاييس الجزئية للكفاءة مثل (المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات)؛
 - المقاييس النوعية للكفاءة مثل (الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها)؛
- وقد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

2- مؤشرات " معايير " غير مباشرة:

تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للأسباب الآتية¹:

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة؛

- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمنظمة.

لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس الكفاءة، وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، والروح المعنوية، هذا إضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة. ويتضح لنا مما سبق أن الكفاءة العالية تعني الاستخدام الأمثل لموارد التنظيم " المدخلات " مع تعظيم المخرجات " السلع والخدمات".

وعليه تقاس الكفاءة عموما بنسبة إنتاج النظام " المخرجات " إلى الموارد " المدخلات " المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو الناتج، وانطلاقا من ذلك فإنه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق أي بديل من البدائل التالية:

*زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة؛

*زيادة كمية المخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات؛

*انخفاض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابتة؛

* انخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات.

¹ - عماري علي، مرجع سابق، ص 57

المطلب الثالث: تطوير الكفاءات البشرية داخل المؤسسة

يسمح تطوير الكفاءات البشرية بتجديد وتنويع الحقل المعرفي للكفاءات، ويرتبط التطوير ارتباطاً وثيقاً بعملية التعليم والتدريب التي تعرف على أنها العمليات التي تؤدي إلى تغيير المعرفة والمهارات والاتجاهات.

أولاً: التعليم: يعتبر التعليم العنصر الأساسي في عملية التدريب وحتى يحقق التعليم ما ينبغي لابد منه من القيام على ركائز، أو أركان أساسية تتمثل في:¹

1- تعليم الكفاءات البشرية كيفية التفكير في مختلف المسائل المتعلقة بالعمل بشكل صحيح وذلك عن طريق تحليل مكوناتها.

2- تعليم الكفاءات البشرية كيفية استخدام قدراتها في عملية والإبداع وكذا النموذج الذهني الصحيح، الذي يسمح لها بتنظيم تخيلاتها وتصوراتها للتنبؤ بالشكل الصحيح.

3- تعليم الكفاءات البشرية الرؤية المشتركة للأمر، وكيفية العمل ضمن فريق العمل عن طريق التفكير مع الآخرين.

4- تعليم الكفاءات البشرية كيفية فهم الأشياء الجديدة، إدراك محتواه وعدم الخوف منها، وكذا عدم مقاومتها بل العمل على تحديدها.

5- أن تكون الكفاءات البشرية مهياً نفسياً ومعنوياً، ولديها الاستعداد والقبالية لتعلم الأشياء الجديدة والحديثة كما يجب أن تكون المادة التعليمية قابلة للتطبيق في الواقع العلمي أي ان لا تكون مجرد نظريات وفرضيات لا يمكن للمتعلم ان ينقلها أو يطبقها في الواقع.

6- يتوجب نجاح برامج التعليم وتوفير المنظمة للدعم المادي والمعنوية وكذا تهيئة المناخ المناسب وإتاحة الفرصة للمتعلمين ومساعدتهم على تطبيق ما تعلموه.

ثانياً: التدريب: التدريب هو: " عملية تهدف إلى سد نقص المهارات القديمة واكتساب العامل مهارات جديدة، كما يمكن الفرد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكه".²

¹ - بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف، 2012/2013، ص 31

² - حمداش نسيم، أعراب غانية، دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة البويرة، 2018/2019، ص 47

والتدريب هو أيضا: "عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وهو يتعلق بمهارات العمل الحالية كما أنه نشاط موجه يساعد العاملين في الحصول على المهارات والقابليات والمعارف التي يحتاجونها من أجل نجاحهم في العمل".¹

"يهدف التدريب إلى تحقيق الإرتقاء من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأكثر فعالية، وأعلى كفاءة ممكنة كم يعني أيضا أن التدريب يجب أن يهدف إلى تلبية احتياج حقيقي لتحقيق أهداف المنظمة".²

المطلب الرابع: آليات تنمية الكفاءات البشرية

أجمع كثير من الباحثين في مجال الإدارة أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور والذي هو عبارة عن كفاءات الأفراد، حيث أصبحت هذه الأخير حلقة الوصل بين الاستراتيجية المتبعة والعامل البشري لذلك يتعين على كل مؤسسة أن تسير قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم والازدهار.

أولاً: مفهوم تنمية الكفاءات:

يشير مفهوم تنمية الكفاءات على أنه "مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، والتحفيز وغيرها وسائل لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها".³

يذهب بعض الباحثين إلى أن تنمية الكفاءات ليست كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانات نموها، حيث يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال المحاور التالية: وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، دور التدريب في تنمية الكفاءات، والكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها.⁴

ثانياً: عناصر تنمية الكفاءات:

¹ د. سعد علي العنزي، د. أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008، ص122.

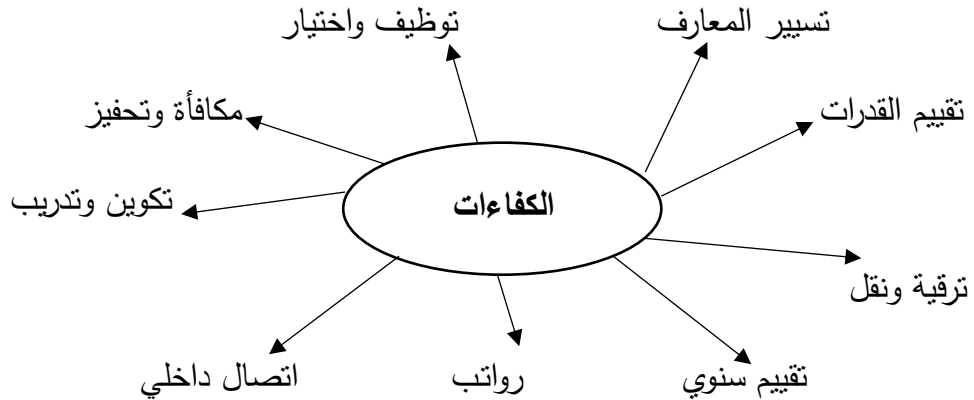
² -د. عبد الكريم أبوز الفتوح درويش، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، شرطة الشارقة، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ط1، 2010، ص39.

³ - حسان بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة باتنة، 2020/2019، ص18.

⁴ -مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التامينية الواقع العملي وآفاق التطوير-تجارب الدول-، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، ديسمبر 2012، ص8.

بما أن الكفاءات تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة، فإن المورد الاستراتيجي بحاجة إلى تسيير ومتابعة من خلال التقييمات الدورية، كما هو بحاجة إلى تعميق وتقوية معارفه وصقل مهاراته من خلال عمليات التطوير اعتمادا على التكوين والتعلم إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات.

شكل رقم (03): الكفاءات محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية



المصدر: كمال منصوري، سماح صولح "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى" مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جوان 2010 ص55

يبين الشكل أعلاه أن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بكونها محور تركز لأنشطة تسيير الموارد البشرية وأن كل هذه العناصر من شأنها الرفع من القدرات والمهارات في المؤسسة حيث أصبحت عملية تنمية الكفاءات تشكل أهمية بالغة تصل حتى لضمان بقاء المؤسسة في سوقها.¹

1/-توظيف واختيار: فعملية التوظيف تعني أنها تلك "العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن العناصر وترغيبها على العمل في المؤسسة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها وترغيبهم في العمل فيها" وتتم عملية التوظيف في المنظمة عبر أربعة مراحل هي: تخطيط الموارد والكفاءات البشرية، استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات البشرية.²

1-تخطيط الكفاءات: يتمثل في ذلك النشاط الذي يتم بموجبه تحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية في فترة زمنية مقبلة، وذلك من حيث الكم والنوع. فتخطيط الكفاءات البشرية يكون من خلال تقدير الاحتياجات

¹ - أولاد المولات أحمد، بابا عبد القادر، أثر تنمية الكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2017/2018، ص8.

² أولاد المولات أحمد، بابا عبد القادر، مرجع سابق، ص8.

المستقبلية، ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المنظمة، وتكوف نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المنظمة سدّها، وعادة ما يتم ترجمة هذه الفجوة على أساس العدد المطلوب تعيينه والمجالات التي تحتاج لهذا العدد.

2- إستقطاب الكفاءات: بعد تخطيط الكفاءات البشرية على مستوى المنظمة وتحديد حاجتها منها كما وكيفاً، فإن الخطوة التالية هي ضمان اكتساب الكفاءات، والحصول عليها بالعدد المطلوب، والمهارات المطلوبة لضمان تحقيق أهداف المنظمة.

ويعرف الاستقطاب بأنه بداية عملية جذب العمالة وهو جملة من المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة.¹ فالاستقطاب هو " ذلك النشاط الذي من شأنه جذب وتوفير الأفراد العاملين الجيدين في المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة"، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب.

ويمكن القول أن " نجاح عمليات الإستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة"²

3- إختيار الكفاءات البشرية: تعتبر عملية الاختيار الامتداد الطبيعي لعملية البحث والاستقطاب للقوى العاملة المناسبة، بحيث يهتم بتحديد مصادر احتياجات المؤسسة من الأفراد، فإن وظيفة الاختيار تتم بالمفاضلة بين الأفراد المتقدمين للعمل لانتقاء أفضلهم وأنسبهم لشغل المناصب الشاغرة، تعرف عملية الاختيار على أنها تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات لشغل الوظيفة أكثر من غيره، ولا شك أنه إذا توافرت العناصر والكفاءات المطلوبة داخل المنظمة فإن عملية الإختيار تصبح أقل نفقة وجهداً.³

4- تعيين الكفاءات البشرية: هي آخر مرحلة من مراحل الاختيار والتوظيف ويقصد بها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمؤسسة ويقضي الأمر تعريف الفرد بوظيفته والرئيس المباشر له ومسؤولياته وأهداف التنظيم وفلسفة الإدارة العليا والسياسات والعادات والإجراءات وأنظمة العمل.

فالتعيين هو وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة التي تتناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءته، " فالتعيين يأتي ليتم عملية الإختيار في توفير التوافق بين متطلبات الوظيفة والخصائص الشخصية للفرد".⁴

¹ -بركان مو الشيخ، دور الكفاءات البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة مستغانم، 2017/2018، ص14.

² -د. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، نوفمبر 1997، ص221.

³ د. علي السلمي مرجع سابق، ص239.

⁴ -د. محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، ط1، 2014، ص20.

2/- **تسيير المعارف (تسيير المعرفة):** عرفها Koeni " على أنها الفهم الواعي والذكي لثقافة المنظمة والقدرة على اكتساب ومشاركة الخبرة الجماعية للمجتمعات في تحقيق وإنجاز رسالتها".¹

وهي عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على التوليد والحصول على المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة كالخبرات التي تمتلكها والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي".

3/- **تقييم القدرات:** يمثل تقييم مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة للمؤسسة، بما يسمح بتطويرها وكذا منح المكافآت والعلاوات وهذا باستخدام العديد من الأدوات في هذا الشأن منها: مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات، طريقة مركز التقييم... الخ.

4/- الترقية والنقل:²

1- **الترقية:** يقصد بها شغل مناصب أخرى ذات مستوى أعلى وقد يصحب الترقية زيادة في الأجر والميزات الأخرى، وهو الوضع السائد في أغلب الأحيان، لكن زيادة الأجر ذاته ليست معياراً للترقية ما لم تكن مصحوبة بممارسة العامل المرقى، وتعتبر من الأمور الحيوية الوظيفية لتنمية الأفراد، فالشخص لن يتولد عنه الحافز للتنمية الذاتية إذا لم تتوفر لديه فرص ترقية.

2- **النقل:** يجب أن يكون الغرض النهائي من النقل هو التوفيق بين الفرد والوظيفة، وقد تبدأ الحاجة إلى النقل من الحاجة إلى الوظيفة والعمل، فموسم الإنجازات قد يستلزم إجراء بعض التنقلات المؤقتة، كما أن وجود نقص عمل في بعض الوحدات قد يستلزم نقل بعض الأفراد إليها، أو تغييرات تنظيمية تحدث في المؤسسة قد تستلزم تغييرات في المناصب، ويمكن أيضاً أن يكون النقل لأسباب أخرى عديدة وذلك حسب ظروف أي مؤسسة.

5- **التكوين والتدريب:** " بدون تدريب وتأهيل وتنمية قدرات.. بدون ذلك لا داعي أبداً لضياع الوقت هباءً"³.

يختلف مفهوم كلمتي التدريب والتكوين في شيء ما عدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة التدريب تسري مفهومها على التعلم أيضاً في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية فإن التدريب، وهو الأكثر استخداماً من قبل القطاع

¹ - أولاد المولات أحمد، بابا عبد القادر، أثر تنمية الكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2017/2018، ص 8.

² - أولاد المولات أحمد، بابا عبد القادر، مرجع سابق، ص 12.

³ - محمود يحيى سالم، تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط 1، 2012، ص 17.

الإنتاجي بصورة عامة إلا أنه يبقى امتداد لعملية التكوين فمصطلح التكوين أشمل وأوسع من مصطلح التدريب، فمن خلالهما يتم تطوير الكفاءات فهما: "مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، ومهاراتهم واستعداداتهم".

ولكي تتحقق فعالية التدريب لا بد من:¹

*ارتباط التدريب بحاجة فعلية لدى الفرد؛

*إقتناع الفرد بجدوى التدريب.

6-الاتصال الداخلي: يتوقف نجاح تنمية الكفاءات في المنظمة على التعاون القائم بين أفرادها وتحقيق العمل الجماعي، "وليس من المبالغة في شيء المنظم وفي أي تنظيم مهما كان نوعه"²، القول بأن الإتصال هو الوسيلة التي يتم بواسطتها توحيد النشاط ويمثل دور اتصال الكفاءات البشرية في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة حيث يشار للاتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم بعضهم ببعض. ويمكن إعطاء مفهوم للاتصال على أنه عملية توصيل المعلومات، أي نقل المعلومات والمشاركة في الأفكار والآراء والحقائق بشكل يضمن فهم المتلقي جميع المعلومات المسلمة كما تدور في ذهن المرسل.³

7-المكافآت والحوافز: تعتبر الحوافز بأنها أسلوب معين يهدف إلى زيادة كفاءات العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة الإنتاجية لهم كما ونوعاً، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها، وتعتبر الحوافز قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد للقيام بالعمل المطلوب على أكمل وجه، ويجب أن تعبر الحوافز عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد المنظمة، وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز موظفيه، مع مراعاة مبدأ الفروق الفردية بينهم، وللحوافز صور عديدة منها:

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

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

-الحوافز الواقعية (ظروف العمل المريحة، ساعات العمل المريحة، مكافآت العمل الصحي).

¹ -د. علي السلمي، مرجع سابق، ص225.

² - محمود يحيى سالم، تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2012، ص74.

³ -أولاد المولات أحمد، بابا عبد القادر، أثر تنمية الكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير والعلوم التجارية، 2017/2018، ص12.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول اليقظة الإستراتيجية

أبرزت التحولات العالمية توجهات جديدة، وشهدت عددا من المتغيرات مست كافة المؤسسات، حيث أبرزت واقعا جديدا، وأدخلت مفاهيم، وتقنيات حديثة، تتسم بلامح ورؤى تتوافق مع طبيعة العالم المعاصر، القائم على الحركة والتغيير، العلم، التقنية، الانفتاح والتحرر الاقتصادي الذي فتح المجال أمام المنافسة الأجنبية. لذا فالمؤسسة بحاجة إلى وضع نظام فعال لليقظة الاستراتيجية، يسمح لها بمتابعة، ورصد، ومراقبة سير العمل بها، وضبط علاقتها بالبيئة التي تنشط فيها خاصة ما تعلق بالمنافسين.

المطلب الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية

مفهوم اليقظة الاستراتيجية: اليقظة الإستراتيجية عملية إستراتيجية تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل بالاعتماد على أسس ومقاييس عملية فهي المفتاح الأساسي للتنافس.¹

وفيما يلي عرض لبعض تعاريف اليقظة الإستراتيجية:

1- **عرفت اليقظة الاستراتيجية بأنها:** "عملية رصد للمحيط الذي يتبع بالنشر الهادف للمعلومات التي تم

تحليلها ومعالجتها لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية".²

1- **عرفها RIBAUIT أنها:** "المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على

المعلومات الواقعية والمستقبلية".³

2- **أما ROUACH فعرفها أنها:** "مجموعة من الأساليب المنسقة التي تنظم جمع وتحليل ونشر

واستخدام المعلومات المفيدة حفاظا على بقاء المؤسسات ونموها".⁴

¹ -أ.ولد عابد عمر، د. علواطي عمر، "آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الجزائرية، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشلف، العدد 17، جانفي 2017، ص 4

² - د. محمد قادري، إشكالية تبني اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 1، جانفي 2020، ص 446

³ - علاوي نصيرة، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2015/2014، ص 31

⁴ - Mustapha djenaas, abderrezak benhabib, veille stratégique et outils d'aide à la décision dans les

3- وحسب François jacobiak هي: "إنها ملاحظة وتحليل البيئة يليها النشر الجيد المستهدف

لمعلومات مختارة ومعالجة، مفيدة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية"¹

4- عرفت أيضا حسب P. ROMAGNI&V. WILD على أنها: " التحليل الدقيق للجوانب المختلفة للبيئة

من أجل تطوير النشاط والتحضير بشكل أفضل لعملية صنع القرار في المنظمة"².

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن اليقظة الاستراتيجية هي: " عملية مستمرة من بحث وترصد

للمعلومات حول التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة ثم معالجة هذه المعلومات والقيام بنشرها من أجل

استغلالها من طرف متخذي القرار لانتهاز الفرص وتقليص التهديدات"³.

المطلب الثاني: أهمية اليقظة الإستراتيجية وشروط فاعليتها

أولاً: أهمية اليقظة الاستراتيجية:

اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة وتحليل بيئة المؤسسة والآثار

الاقتصادية الحالية والمستقبلية من اجل استخراج الفرص والتهديدات، كما أنها تركز أساسا على المعلومات

الإستراتيجية.

ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:⁴

entreprise algériennes cas des entreprises des services, les cahiers du mecas, n 2 avril 2006, faculté

¹ HATHAT ELMEHDI, SAIDETTE NEDJMI : La veille stratégique : un pilier pour le management de l'innovation, Magazine des ajouts économiques, nombre 01, AVRIL 2017, P231

² -Humbert LESCA, " veille stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, édition DISTNB, Paris, France, 1997, p2-3 in: https://www.memoireonline.com/12/11/4977/m_La-mise-en-place-dun-systeme-de-veille-commerciale5.htm

³ -بوخرصة خديجة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2014/2015، ص 43

⁴ - أولاد عابد عمر، د. علواطي عمر، "آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الجزائرية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشلف، العدد 17، جانفي 2017، ص 5

■ تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من كلفته؛

■ تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها؛

■ تسمح بالتحذير والتنبيه بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة؛

■ تعد وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق.

ومن أهم المزايا التنافسية التي تحققها اليقظة ما يلي:¹

- المعرفة المعمقة للأسواق وللتنافس؛

- اكتساب موقع قوى من أجل طرح سلعها وخدماتها المبتكرة في السوق؛

- الزيادة من أثر التآزر والتعاقد في المؤسسة؛

- الحصول على مورد وافر من المعارف والخيارات؛

- ضمان الاستجابة الجيد لحاجيات الزبائن.

ثانيا: شروط فاعليتها:

هناك خمسة شروط على المؤسسة تحقيقها، لتضمن لها فاعلية اليقظة الإستراتيجية وهي:²

- الإرادة الثابتة من قبل الإدارة، فعلى المسيرين اعتبار اليقظة الإستراتيجية كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا؛

¹ - أ. ولد عابد عمر، د. علوطني عمر، "البيات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الجزائرية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشلف، العدد 17، جانفي 2017، ص 5.

² - حسان بوعياية، فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014، ص 233.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات البشرية واليقظة الاستراتيجية

- اتصال داخلي جيد وهذا للسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد لأن اليقظة عمل جماعي وليس فردي؛
- التحكم في الوقت بتوفير الوسائل الأساسية والميزانية المناسبة لذلك؛
- الحد الأدنى من الهياكل فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف الإطارات ذات وظائف محددة؛
- روح جماعية قوية بين مختلف الموظفين، وكذا بين مختلف المستويات، وحتى بين الإدارات أو أقسام المستوى الواحد.

المطلب الثالث: أنواع اليقظة الإستراتيجية:

توجد أنواع مختلفة وكثيرة من اليقظة الإستراتيجية ولكن سنذكر أهمها فقط، وهذا ليس انتقاصا من قيمة وأهمية تلك الأنواع.

والجدول الموالي يبين أنواع اليقظة المرتبطة باليقظة الإستراتيجية طبقا لقوى المنافسة.

جدول رقم (01): أنواع اليقظة طبقا لقوى المنافسة

أنواع اليقظة	القوى المعنية
التنافسية	المنافسون المباثرون الداخلون المحتملون
التجارية	الزبائن الموردون
التكنولوجية	المنافسون المباثرون السلع البديلة

<p>باقي للبيئة، طبقا لمحاور اليقظة: الاجتماعية -الاقتصادية الكلية والجزئية - والقانونية.</p>	<p>البيئية</p>
--	----------------

المصدر: عليوات رفيق، إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، 2004ص16.

1-اليقظة التنافسية: اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف

المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة، وهذا من خلال جمع المعلومات والمحصل عليها من تحليل الصناعة، وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف)، ثم تحليلها واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار بالمؤسسة.¹

2-اليقظة التكنولوجية: تعرف اليقظة الاستراتيجية حسب Jakobiak بأنها: "لمراقبة التكنولوجية هي

مراقبة وتحليل البيئة العلمية والتقنية والتكنولوجية والتأثيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية، لاستنتاج التهديدات وفرص التنمية"²

وتعرف كذلك حسب B. Goujon على أنها: "تتكون من جميع التقنيات التي تهدف إلى تنظيم منهجي

جمع وتحليل، نشر واستخدام المعلومات التقنية المفيدة لحماية الأعمال وتنميتها".³

وتستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساسا من:⁴

- هيئات البحث العلمي والجامعات، من خلال الاتصالات

¹ - أ. ولد عابد عمر، د. علواطي عمر، "آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الجزائرية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشلف، العدد17، جانفي2017، ص5

2-BENDI abdellah abdessalam, BENDJELLOULI Amel: La veille stratégique au service de la stratégie AL-MOASHEER Journal of Economic Studies, nombre04, novombre2017, p197

3-Nacer Eddine BOUCHICHA, Brahim BOUYAHIAOU: LA VEILLE TECHNOLOGIQUE AU SEIN DES ENTREPRISES ALGERIENNES : SITUATION ET PERSPECTIVE, ARTICLE, organisé par l'Université de la formation continue (UFC) à l'hôtel Sheraton-Algérie les 14-15-16 juin 2008,P57

*

⁴ - أ. ولد عابد عمر، د. علواطي عمر، آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الجزائرية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشلف، العدد17، جانفي2017، ص6

المستمرة، المشاركة في الملتقيات؛

- المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي والهندسة؛

- الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط؛

- بنوك المعلومات؛

- المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني؛

- التحليل الدقيق لمنتجات المنافسة.

3-اليقظة التجارية: سعى إلى تتبع، وترقب كل التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة، والمرتبطة عادة

بتغير أذواق المستهلكين، وتطور رغباتهم واحتياجاتهم، وتطور السوق، والطلب، والموزعين، إلى جانب الاهتمام

المستمر بشكاوى الزبائن، وتعطي أهمية كبيرة لمختلف الضمانات (آجال التسليم، واستمرارية العلاقة مع

العملاء، والموردين، وجودة المنتجات والخدمات...)، ويعتبرها العديد من الكتاب مصدرا للميزة التنافسية،

ويطلقون عليها بيقظة الموردين، فهي تهدف لضمان تنافسية دائمة.¹

تركز اليقظة التجارية على الأسواق والعملاء، موردي الشركة، والبحث عن المستقبل:²

- الاحتياجات المستقبلية: تحليل الاحتياجات، عدم رضا الزبائن؛

- عملاء جدد؛

- موردين جدد؛

- منتجات جديدة.

4-اليقظة البيئية: تعرف كذلك باليقظة الشاملة، أو اليقظة الاجتماعية حسب نوع المؤسسة، وهي

تضم باقي أنواع اليقظة دون الأنواع السالفة الذكر، وتسعى إلى التيقظ، والمراقبة المستمرة، والمتواصلة بجمع

¹- مصباح عائشة وعبد الفتاح بوخمخ، دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد6،

العدد1، جوان2019، ص29.

2-BENDI abdellah abdessalam, BENDJELLOULI Amel: La veille stratégique au service de la stratégie AL-

MOASHEER Journal of Economic Studies, nombre04, novembre2017, p9.²

المعلومات المتعلقة بكل الأحداث، والتطورات التي تطرأ على الميادين الاقتصادية، والسياسية، والقانونية، والاجتماعية، التي تميز المؤسسة عن منافسيها، ثم تقوم بمعالجتها حسب طبيعتها، ونشرها إلى مراكز اتخاذ القرار عبر شبكات الاتصال.¹

يختص هذا النوع من اليقظة "بما بقي من عناصر في بيئة المؤسسة"، وهي تهتم بالجوانب المختلفة للبيئة الخارجية العامة للمؤسسة وهي العوامل الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، السياسية، الجيوسياسية والدولية للمؤسسة، وهناك من الباحثين والمهتمين في المجال من يطلق عليها اسم اليقظة المجتمعية.²

المطلب الرابع: نظم اليقظة الإستراتيجية وأساليب تشغيلها

عند تطبيق المؤسسة لنظام يقظة إستراتيجية فإن ذلك يتم وفقا لنظم وأساليب وآليات لتشغيل هذه الأخيرة.

أولاً: نظام اليقظة الإستراتيجية:

عند تبني المؤسسة لنظام يقظة إستراتيجية لا بد أن تفاضل بين نظامين احدهما مركزي والآخر لا مركزي وهما على النحو التالي:³

1 - نظام اليقظة المركزية: يتشكل هذا النظام من قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع

البيانات المتحصل عليها من المتقظين ومعالجتها وفق برامج ونظم خاصة، ثم نشرها إلى عدة مستويات في المؤسسة بالاعتماد على شبكة الاتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، ولابد من تعدد مسيري هذا النظام وتكاثف جهودهم حتى يثبت نجاحه.

2 - نظام اليقظة اللامركزي: يتشكل هذا الأخير من عدة أنظمة فرعية لليقظة متكاملة فيما بينها،

وتعتمد على عدة قواعد بيانية مستقلة وكل منها تعالج نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي تمثلها،

¹ -مصباح عائشة وعبد الفتاح بوخمم، دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 6، العدد 1، جوان 2019، ص 29.

² - د. محمد قادري، إشكالية تبني اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 1، جانفي 2020، ص 450.

³ - سلمى سريدي، نسرين بوجمعة، دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التفكير الإبداعي بالمؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العموم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قلمة، 2018/2019، ص 32.

وكل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف و الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، فهو أكثر مرونة وديناميكية في ظل الأهداف و الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

ثانيا: أساليب تشغيلها (آليتها):

ويمكن أن تشغل عملية اليقظة الإستراتيجية طبقا لطريقتين أو آليتين مختلفتين:¹

1- آلية التحكم: تعني بأن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية وتدون بالطلب السريع والعاجل (الأمر والطلبية) من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات، حيث تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل (المسؤول على سبيل المثال).

2- آلية الإنذار: وتعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص وهم المتعقبون، حيث يقوم هؤلاء الأشخاص وبمبادرتهم الشخصية بتنبيه المسؤول المباشر أو الأشخاص الآخرين وذلك حينما يرون أنهم قد وجدوا معلومات مهمة، مع أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات، فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الإستراتيجية لهذا الفريق.

المبحث الثالث: مساهمة الكفاءات البشرية في تشخيص عملية اليقظة الإستراتيجية

المطلب الأول: دور الكفاءات البشرية في تفعيل نظام اليقظة

أولاً: الاهتمام بالرأس مال البشري وبناء الكفاءات²

إن العمل على إنجاح وتفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية يتوقف في الأساس على كفاءة وفعالية الرأسمال البشري في المؤسسة، الذي يساهم في جذب كفاءات لها القدرة على اقتناص المعلومات والتحليل والمعالجة الجيدة وكذا الاستغلال الأمثل لتلك المعلومات في اتخاذ القرار.

¹ - حسان بوعباية، فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014، ص233

² - طراد لمياء، دور الإستثمار في الرأس مال البشري في تطوير اليقظة الإستراتيجية، مذكرة ماستر، الكلية الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أم البواقي، 2014/2015، ص73

وقد أشار Jean Michel إلى بعض المهارات والكفاءات البشرية التي تحتاجها اليقظة الإستراتيجية والمتمثلة في¹:

- محترفو المعلومات والتوثيق: عملهم جمع وترتيب المعلومات الممكنة، ويعرفون جيدا مصادر المعلومات ولهم القدرة على التحكم في هذه المصادر؛

- مختصو أو خبراء اليقظة (تحت الفئة السابقة): يقومون بتنشيط حالة اليقظة باستعمال أدوات متطورة؛

- شبكات الجمع: وهم المساهمون أي الممثلون غير الرسميون أو غير المباشرين لليقظة؛

- العمل الجماعي للأفراد: إذ يساهم كل فرد بطريقته في الاستماع للتطورات الحاصلة في المحيط وبمر بالمدوامه حيث يكرس 30% من وقته لمعالجة المعلومات، وان كان هناك نقص في الكفاءات فتخطط لتوظيف أفراد جدد يمتلكون هذه الكفاءات.

ثانيا: تقوية الاتصال

يوفر المدخل المرتكز على إشراك العاملين المختلفين في عملية التشخيص ودراسة البيئة مصدرا مستمرا لتدفق المعلومات الإستراتيجية في الوقت الملائم، كما يوفر المزيد من الفرص للعمال المشاركين في تفهم العلاقة بين وظائفهم وادارتهم وأقسام المنشأة ككل، فعلى سبيل المثال، عندما يناقش مديري التسويق والإنتاج معا القضايا المرتبطة بجوانب القوة والضعف الداخلية فإنهم يتفهمون القضايا والمشاكل والاحتياجات في كل المجالات الوظيفية بدرجة أعمق، لذا عملية تشخيص البيئة هي وسيلة في توفير معلومات أكثر دقة وبسرعة كبيرة يستغلها المدراء الاستراتيجيون لتغذية اليقظة الإستراتيجية.

كما تمكن سياسة تطوير الكفاءات من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، وتقاسم المعلومات والمعارف والتعاون والتنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد المنتمين للمنظمة أو المنتمين على الأقل لنفس المجموعة². كما إن إطلاق طاقات الإبداع يفترض ألا تشكل الأفكار المسبقة قيادا على سعي المدراء

¹-MICHEL jeanM Veille informative, Veille stratégique, Intelligence économique & mais au fond qu'est ce que la veille, Communication faite le 11 mars 1999 à la journée d'information " outils de veille pour l'entreprise " organisée par L'IUT de besançon. <http://michel.jean.free.fr/publi/JM318.html>

²-نذيرة بوزيد، دور المسير في تسير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مجموعة مسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسير، تخصص تسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، ورقلة، 2011/2012، ص75.

الاستراتيجيون لفهم والتنبؤ بالمستقبل، وأن يحتلوا بأكبر قدر من الجراءة في هذا السعي، وأن يفتحوا على الإلهامات النظرية الجديدة مهما بدت غير تقليدية أو غير واقعية. وذلك كله بحثاً عن تنظير رؤيا جديدة، وسعياً للامساك بما يفلت عادة ولا يرى من علاقات وتشابكات جراء تجزئة العمل ونتيجة للفواصل والحدود القائمة بين التخصصات.

فيجب على مؤسسات الأعمال في ظل التغير الحاصل في بيئتها إيجاد مرونة كبيرة في التعامل مع هذه التغيرات والتقليل من الإجراءات الرسمية بغية فسح المجال لكفاءاتها لإبراز إبداعاتهم وزيادة قدراتهم على حل المشكلات، مما يزيد قدرة هذه المؤسسة على التكيف في بيئتها، كما يجب أن يضمن المديرون الأكفاء أن جميع الأطراف في المؤسسة يتناغمون معاً لتأدية مهامهم.¹

ثالثاً: زيادة الاستفادة من التقنيات التكنولوجية والإعلام الآلي

تعتبر التكنولوجيا عامل مهم لبقاء المؤسسة في عالم الأعمال، وإن عدم مواكبة التطور التكنولوجي يضعها في مواجهة تهديد حقيقي بالفشل والضعف، لذا عادة ما تهياً إدارة المؤسسة نفسها بتطوير طرق جديدة للمنافسة في المميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على نوعية المنتج وتكاليف الإنتاج. وتلبي أنظمة المعلومات الإدارية مجموعة من الأغراض ذات الأبعاد الهامة لإدارة المؤسسة استراتيجياً، موضحة كما يلي:

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

كما أن استخدام البرامج المتطورة من خلال أجهزة الحاسوب الشخصية قد أدى إلى إحداث ثورة هائلة في عملية تحليل كم كبير من المعلومات في وقت قصير جداً وإجراء المفاضلة بين البدائل المختلفة واختيار البديل الأنسب

¹ - طراد لمياء، مرجع سابق، ص74

بدقة وبمستوى عال من الثقة، ويجب أن يكون نظام المعلومات مصمما بطريقة تستجيب لخصوصية عمل المؤسسة وحاجاتها الفعلية، وهذا النظام يجب أن يتصف بالمواسفات التالية:

- أن يكون قادرا على توفير معلومات مناسبة ودقيقة ومن نوعية جيدة؛
- أن يكون قادرا على إعطاء المعلومات المطلوبة عندما تظهر الحاجة إليها دون تأخير؛
- أن يكون النظام قادرا على تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة وتقديمها بالصورة المطلوبة عند الحاجة إليها.

المطلب الثاني: مساهمة الكفاءات في تحسين مردودية عملية اليقظة ومواجهة حالات عدم التأكد

أولاً: مساهمة الكفاءات البشرية في تحسين المردودية عبر تقليل التكلفة والوقت¹

إن من المهم ملاحظة أن عملية تحديد العناصر الإستراتيجية في البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة يجب أن تتم بعناية كبيرة وتتطلب في العادة جهودا مضمينة من قبل القائمين على تحديدها ودراستها وتحليلها، لذا فإنه يجب على الكفاءات بمعرفتها وخبرتها في هذا المجال أن تحدد المواضيع الهامة.

وتساهم الكفاءات البشرية في الحد من التكلفة من خلال استخدامها لمهاراتها ومعارفها وخبراتهم فيما يلي:

- الحرص على حيازة وسائل الإنتاج الجديدة، التي تزيد من سرعة العمليات الإنتاجية؛
- الحرص على الاستعمال الأمثل لقدرات المؤسسة وبمعايير أعلى من متطلبات السوق والإنتاج؛
- مراقبة الروابط والعلاقات الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، والعمل على استغلالها من جهة أخرى بالشكل الأمثل للمؤسسة ومواردها؛
- استغلال مهاراتها ومعارفها في المفاضلة بين أن تكون المؤسسة السبّاقة إلى دخول قطاع معين، أو التريث والانتظار لمدة محدودة، وهذا لاختلاف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منه؛
- إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات المكلفة التي لا تساهم إيجابا؛

¹ - طراد لمياء، مرجع سابق، ص76.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات البشرية واليقظة الاستراتيجية

- مراقبة التموضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة، الموردين، والعملاء، والذي من شأنه تقليص التكاليف؛

- مراقبة السياسة، كالتشريعات الموضوعة من أجل تنظيم النشاط الاقتصادي؛

- تنسيق العلاقة بين المؤسسة، الموردين، وقنوات التوزيع.

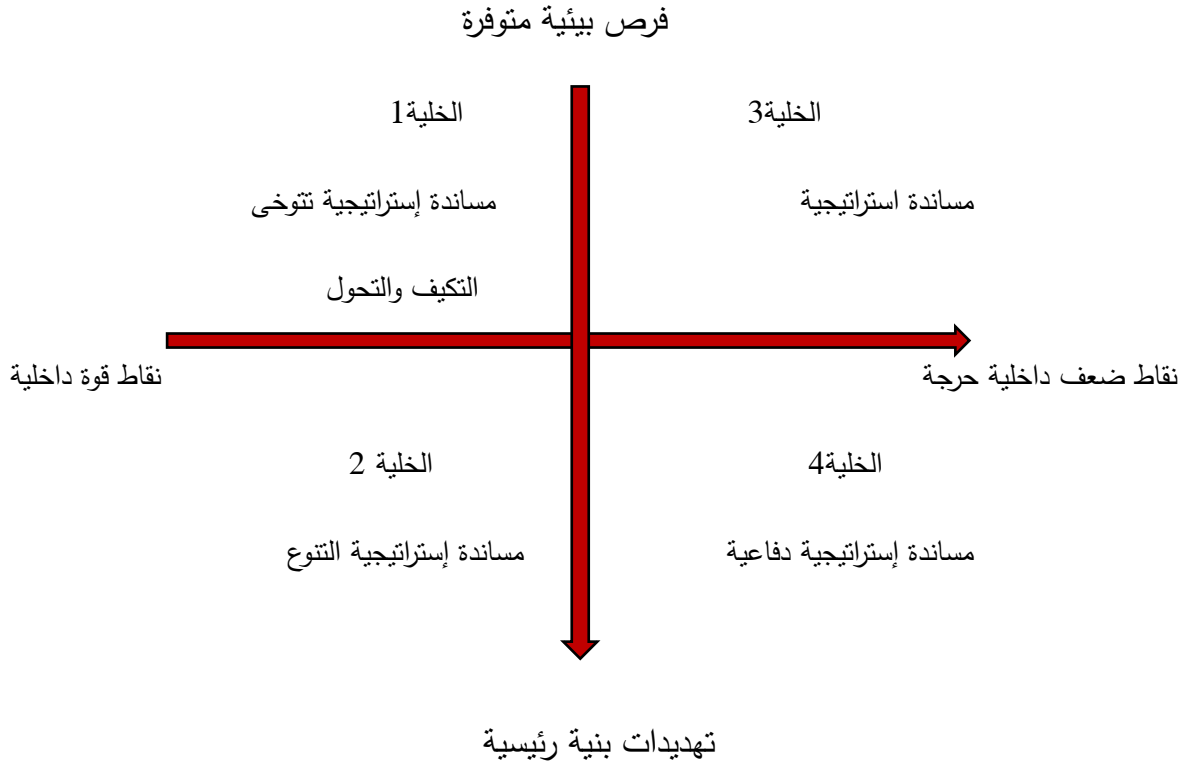
ثانياً: مساهمة الكفاءات البشرية في مواجهة حالات عدم التأكد التي تواجهها

في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيير وكثير الغموض، أصبح لازماً على المؤسسة لضمان الاستمرار والنجاح، حيازة القدرة على رد الفعل السريع، ولبلوغ ذلك ينبغي الاعتماد أولاً وقبل كل شيء على الكفاءات والمعارف، والقاعدة الأساسية في هذا السياق تتلخص في أن هذا الموقف المعقد الذي تكتنفه درجة عالية من عدم التأكد يتطلب من المؤسسة قدرات ثنائية الاتجاه:

- من جهة عليها أن تستغل الفرص المتاحة بأعلى درجات الكفاءة الفعالية في نفس الوقت التي تسعى فيه وبقوة إلى تجنب المخاطر والمعوقات؛

- أن تضع استراتيجيات محددة للتكيف مع هذه التغيرات.

الشكل رقم (04): تحليل نموذج SWOT



المصدر: طراد لمياء، مرجع سبق ذكره، ص 77

يبين الشكل أعلاه أن الخلية رقم (01) تعد أكثر الأوضاع ملائمة نظرا لوجود فرص بديلة عديدة وتوفر نقاط قوة متنوعة تمكن المؤسسة من السعي نحو تلك الفرص حيث تتبع إستراتيجية النمو أما الخلية (02) فالمؤسسة تمتلك نقاط قوة جوهرية. لكن في الوقت نفسه تواجه بيئة غير مناسبة من حيث وجود تهديدات رئيسية، هنا يتوجب على المؤسسة التركيز على نقاط القوة الحالية قصد خلق فرص طويلة الأجل وفي أسواق أخرى (إستراتيجية، التنوع)، وتبين الخلية رقم (03) أن المؤسسة تواجه فرص تسويقية كثيرة، إلا أن نقاط الضعف الداخلي تقيد من اقتناص تلك الفرص يجب على المؤسسة أن تركز على معالجة نقاط الضعف الداخلية كزيادة كفاءتها ثم استغلال الفرص السانحة (إستراتيجية هجومية)، وأخيرا نظرا لوجود تهديدات بيئية عديدة من مواجهة تلك التهديدات يجب على المؤسسة القيام بإستراتيجية دفاعية يتم بموجبها معالجة نقاط الضعف ومواجهة التهديدات.

إن القيام بتحليل Swot يحتاج إلى جهد كبير وامكانيات مهمة وكفاءات محورية تسمح وتحث المؤسسة على أن تكون على تيقظ ومتابعة دائمين بما يجري داخلها وخارجها فعملية تحليل وتشخيص بيئة المؤسسة تقوم أساسا

على تجميع البيانات وتحليلها بطريقة منهجية وعلمية للحصول على المعلومات المفيدة، فكل معلومة قد تعكس فرصاً أو نقاط قوة يجب استغلالها وتحويلها إلى ميزة تنافسية، أو تعكس تهديدات أو نقاط ضعف يجب معالجتها والتقليل منها، الأمر الذي يجعل هذا التحليل أسلوباً مهماً لممارسة يقظة فعالة تشمل البيئة الداخلية والخارجية¹.

¹ طراد لمياء، مرجع سابق، ص78.

خلاصة الفصل:

تعرفنا في هذا الفصل على الكفاءات البشرية، والتي تعبر عن جوهر الدراسة فتعرفنا على أهم المفاهيم التي تتعلق بها، بدءا بماهية الكفاءات البشرية وخصائصها وأنواعها، ومكونات كفاءة الموارد البشرية بالإضافة إلى تطور الكفاءات البشرية داخل المؤسسة وآليات تنميتها، لمعرفة مدى تأثير الكفاءات البشرية على اليقظة الإستراتيجية تطرقنا إلى مفهوم اليقظة الاستراتيجية، أهميتها وشروط فاعليتها، أهم أنواعها، وأساليب تشغيلها، وكذلك العلاقة التي تربط بين الكفاءات البشرية واليقظة الإستراتيجية، ولإسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي، قمنا بتركيز الجانب العملي على مؤسسة (ACA-ACHOUR) بحمام الضلعة/المسيلة، بغية معرفة ماهية الكفاءات البشرية لديها، وما هي درجة اليقظة الاستراتيجية التي تتمتع بها هذه الأخيرة من خلال كفاءاتها.

الفصل الثاني: دراسة حالة

مؤسسة (ACA-ACHOUR) بحمام

الضلعة-المسييلة-

تمهيد:

بعد تناولنا للخلفية النظرية لموضوع دور الكفاءات البشرية في تعزيز اليقظة الإستراتيجية، وتكملة للجوانب النظرية التي تم التطرق إليها في الفصل السابق والإجابة عن الإشكالية واختبار الفرضيات المطروحة، نحاول من خلال هذا الفصل إعداد دراسة تطبيقية، نسعى من خلالها إلى التعرف على دور الكفاءات البشرية في تعزيز اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة.

وفي هذا السياق قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث فنتناولنا في المبحث الاول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وفي المبحث الثاني تطرقنا الى الإعداد المنهجي للدراسة الميدانية اما المبحث الثالث فتم فيه عرض وتحليل المتغيرات لمحاور الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سنحاول في هذا المبحث التعرف على "مؤسسة" بحمام الضلعة /المسيلة، من حيث النشأة، الخدمات التي تقدمها، وكذا الأهداف والطموحات التي تسمو إليها المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

1-نشأة مؤسسة (ACA- ACHOUR):

مؤسسة (ACA- ACHOUR) هي مؤسسة تجارية تأسست في 23 ماي 2011، يقدر رأسمالها ب: 105000000.00دينار جزائري، وهي عبارة عن شركة ذات مسؤولية محدودة (sarl)، يمثلها السيد عشور عبد الرزاق كمسير.

2-المقر الاجتماعي:

تقع مؤسسة في الشمال الغربي لولاية المسيلة، وذلك بمحاذاة الطريق الوطني رقم (60)، حيث تقع في مكان استراتيجي، حيث أن هناك العديد من المسافرين يمرون على هذا الطريق، هذا ما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة، إذ تصبح معروفة أكثر وأكثر، هذا ما يدعو إلى معرفة المنتجات التي تبيعها هذه المؤسسة.

3-الممتلكات: وتتمثل في:

مقر للشركة مجهز بأحدث الأجهزة، ومكون من أربعة طوابق تحوي قاعة لعرض السيارات، وورشة لصيانة المركبات، مخزن لقطع الغيار، نقطة بيع قطع الغيار بالإضافة إلى عتاد (شاحنات، قلابات، مقطورات...)، وفريق عمل شاب، وذو خبرة في خدمة زبائنه.

المطلب الثاني: الأنشطة المختلفة للمؤسسة محل الدراسة

تنشط المؤسسة في قطاع التجارة حيث تساهم بشكل كبير مثلها مثل المؤسسات الأخرى في التنمية الاقتصادية كتلبية رغبات المستهلكين إلى حدّ معين، بصفة عامة يمكن تلخيص نشاط المؤسسة "مؤسسة (ACA ACHOUR)" في العناصر التالية:

1. معيد بيع معتمد لدى شركة ival للمركبات السياحية والنفعية (، NewHolland)؛

2. البيع بالجملة والتفصيل لقطع غيار ولواحق المركبات ماركة (ممثل رسمي لشركة IVECO ايطاليا في الجزائر)؛

3. معيد بيع معتمد لدى مصنع الاسمنت لافارج؛

4. النقل عبر الطرقات للسلع بواسطة شاحنات ذات مقطورة... الخ؛

5. وكيل العقاري؛

6. كراء المعدات وشاحنات النقل؛

7. فرع للبناء والمقاولات.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل والتركيب السلمي والإداري لدوائر ومصالح وفروع الشركة، وهو ما يساعدنا على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر حتى نستخلص فكرة عامة على هذه المؤسسة، تتمثل مهام أقسام ومصالح المؤسسة فيما يلي:

أولاً: أقسام المؤسسة:

1/- المدير العام: هو المشرف العام على المؤسسة، وهو الذي يتولى تسيير المؤسسة بمختلف مصالحها بصفة عامة والقرار الأخير يعود إليه.

2/- السكرتارية: وهي التي تنظم الشؤون الخاصة بالمؤسسة، وتنظيم عمل ومواعيد المدير.

3/- قسم العلاقات العامة: متابعة العلاقات والمعاهدات فيما يخص الشركة مع الخواص أو مع أي متعامل آخر.

4/- قسم الإعلام الآلي: تتلخص مهامه في تنظيم الأرشيف العام للمؤسسة، ويهتم بالإصلاحات التي تخص تجهيزات المؤسسة أو الوكالات وبرمجة مختلف العمليات التي تريد المؤسسة القيام بها عن طريق الإعلام الآلي.

5/ -قسم المنازعات: مهامه تتمثل في متابعة النزاعات داخل المؤسسة وخارجها، وترتيب وضبط العمل حتى تسهل المتابعة على المدير لمحاربة الغش والتزوير، ولهذا نجد مراقبة توزيع المهام على المصالح يسهل عملية المراقبة، كما يقوم هذا القسم بعدة مهام:

- الفصل في ملفات المنازعات التي تسويها عن طريق المصالحة؛

- احترام إجراءات الاستئناف، السحب والتبليغ وتنفيذ القرارات وكذا إرسال ملفات النزاعات التي تكون محل الطعن إلى المديرية الجهوية.

6/ -قسم التحصين: متابعة وضعية المؤسسة اتجاه المؤمنين.

7/ -قسم الوقاية والأمن: وهو مختص في أمن وسلامة المؤسسة من أي خطر، والمكلف بها هم أعوان الأمن بالمؤسسة، ومن مهام القسم أيضا عملية التموين بالوسائل المستخدمة في هذا القسم.

ثانيا: المصالح الرئيسية للمؤسسة:

تضم المؤسسة خمسة مصالح رئيسية حيث لكل مصلحة مهام خاصة بها ويشرف عليها مسؤول المصلحة، وتتمثل هذه المصالح:

1/ -مصلحة الخدمات العامة: هي من المصالح الأساسية في المؤسسة، تقوم بتوفير المواد اللازمة الداخلية للمؤسسة مثل الأثاث، إدارة حظيرة سيارات لمؤسسة تأمين التنظيم مثل التنقل الداخلي والخارجي للأشخاص.

2/ - مصلحة المراقبة: تقوم بمراقبة جرد العمليات والحسابات لمختلف الأنشطة التي تقوم المؤسسة بها.

3/ -مصلحة المحاسبة والمالية: تشرف هذه المصلحة على عمليات الفوترة والحسابات المتعلقة بالبيع والشراء والتنازلات بين الوكالات، التحويلات، وكذلك عملية دوران الأموال في الخزينة وكذا جرد كل العمليات اليومية للمؤسسة وتقوم أيضا ب:

- عملية حساب التكاليف؛

- قبل إصدار أي شيك يجب توقيع المدير ورئيس مصلحة المحاسبة المالية؛

- إعداد الميزانيات وجدول حسابات النتائج وموازن المراجعة؛

- عملية الجرد تتم في السنة الأولى في شهر جوان والثانية في شهر ديسمبر لتفادي حالات الغش والتحرير في النتائج؛

- عملية شراء مواد التجهيزات أو دفع مستحقات الخدمات تتم في هذه المصلحة؛

- وجود قسم خاص بالمشتريات والمحاسبة العامة.

4/- مصلحة المستخدمين: ومن أهم مهامها:

- المراقبة والتنظيم الإداري؛

- متابعة المرتبات الشهرية للعمال قبل وبعد المنح وحسب المنصب؛

- تسوية مبالغ التأمين الخاصة بالعمال؛

- معاقبة العمال المخالفين عن طريق المجالس التأديبية؛

-التوظيف يتم عن طريق المصلحة بالإضافة إلى العطل العادية والمرضية؛

- في حالة العطل عند انتهائها ولم يأتي العامل تنتظر المصلحة 4 أيام وإن لم يبرر الغياب يطرد العامل.

5/مصلحة التجارة: تعتبر عنصر ربط بين المؤسسات والوكالات وكما تستقبل مختلف الطلبات التي ترسلها

الوكالات وتدرسها ثم تنفذها كما تقوم بالمهام التالية:

- دراسة التكاليف الخاصة بالمؤسسة؛

- دراسة الحقوق المالية للموردين؛

- متابعة أعمال الوكالات من خلال رقم الأعمال، صلاحية المواد.....الخ.

المطلب الرابع: أهداف وطموحات المؤسسة

تنشط المؤسسة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة داخل تراب الولاية ولهذا فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق

أهداف وآفاق مستقبلية أهمها:

- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية؛
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية؛
- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة؛
- سد حاجيات المستهلك؛
- المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني؛
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة؛
- محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وبجودة عالية؛
- محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا: مشاكل التوزيع والاتصال... الخ؛
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها.

المبحث الثاني: الإعداد المنهجي للدراسة التطبيقية

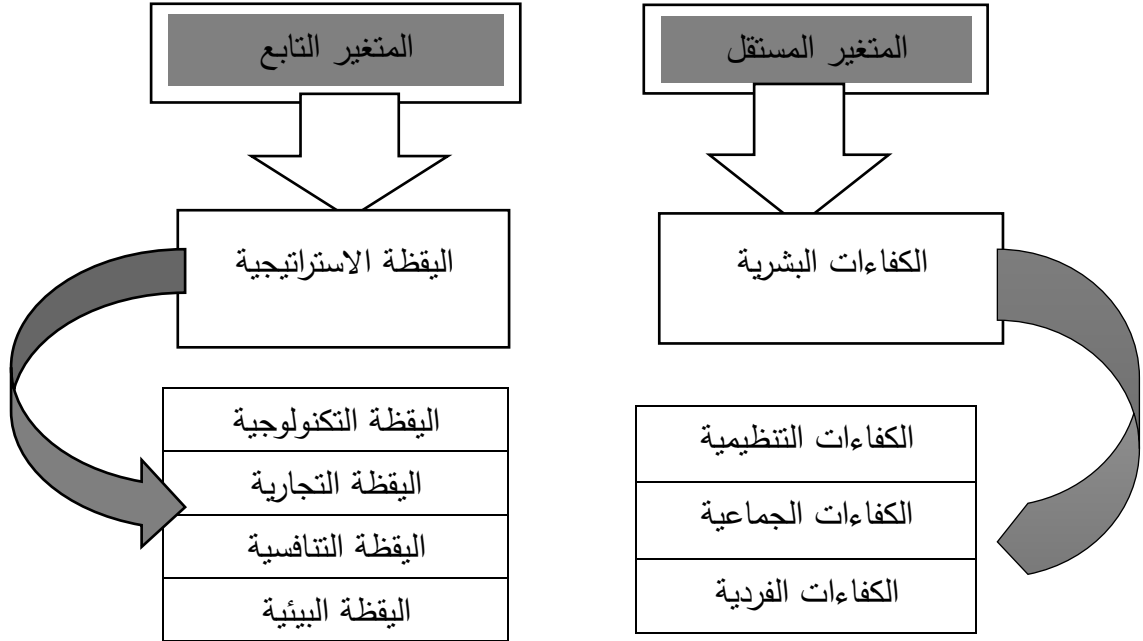
من خلال هذا المبحث سنحاول عرض النموذج والإجراءات المنهجية للدراسة، وكذا عرض وتحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأيضا اختبار طبيعة توزيع بيانات أفراد العينة والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: النموذج والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أولا: نموذج الدراسة:

صمم نموذج الدراسة الموضح في الشكل (04) ليوضح أبعادها ولتحقيق أهدافها وتوجهاتها الأساسية، كما أن النموذج يوضح علاقات الارتباط والتأثير لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة، بغرض الإجابة على المشكلة المعروضة:

الشكل رقم (05): المخطط الإجرائي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: متغيرات الدراسة

تشمل الدراسة متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (الكفاءات البشرية) والمتغير التابع (اليقظة الإستراتيجية)، علما أن المتغيرين الأول والثاني يشتملان على مجموعة من المتغيرات الفرعية، كما أنها تفترض وجود تأثير مباشر لمتغير الكفاءات البشرية من خلال المتغيرات الفرعية على المتغير التابع اليقظة الاستراتيجية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02): متغيرات الدراسة

المتغير الفرعي	المتغير الرئيسي	المتغيرات
الكفاءات التنظيمية	الكفاءات البشرية	المتغير المستقل
الكفاءات الجماعية		
الكفاءات الفردية		

اليقظة التكنولوجية	اليقظة الإستراتيجية	المتغير التابع
اليقظة التجارية		
اليقظة التنافسية		
اليقظة البيئية		

المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة (ACA- ACHOUR) وهي مؤسسة تجارية تأسست في 2011، يقدر رأسمالها ب: 105000000.00 دينار جزائري، وهي عبارة عن شركة ذات مسؤولية محدودة (sarl)، يمثلها السيد عشور عبد الرزاق كمسير، والذين عددهم 110 عامل. ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة فقد حصرنا دراستنا على حوالي 45 % من مجتمع الدراسة والذين يبلغ عددهم 50 عامل بتعدد وظائفهم (حارس، سائق، اداريون....). ونظرا لقيود الوقت والتكلفة، وأخذا بعين الاعتبار ما يحتويه الاستبيان وعدم تواجد العامل في وقت محدد حسب مختلف مجالاتهم، فقد قمنا بتوزيع 50 استبيان، حيث تم استرداد 36 استمارة استبيان، الجدول التالي يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان:

الجدول رقم (03): الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

مؤسسة		البيان
النسبة	العدد	
100%	50	عدد الاستثمارات الموزعة
28%	14	عدد الاستثمارات الملغاة
72%	36	عدد الاستثمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

رابعا: أساليب جمع البيانات

1-مصادر البيانات:

تم الحصول على البيانات عن طريق مصادر أولية ومصادر ثانوية كانت كما يلي:

أ- مصادر البيانات الأولية: تمثلت هذه المصادر في تصميم استبانة ومن ثم توزيعها على عينة الدراسة، وذلك لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ب-مصادر البيانات الثانوية:

وذلك عن طريق البحث في الكتب والمذكرات والمنشورات والدراسات السابقة والبحوث التي لها علاقة بموضوع محل الدراسة، أما بالنسبة لأسئلة الاستبيان فقد تم تحديدها على أساس فرضيات الدراسة.

2-الاستبيان:

تم الحصول على البيانات اللازمة لإعداد الاستبيان من الجانب النظري، وكان من أبرز الخطوات المتخذة لإعدادها ما يلي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجميع البيانات؛
- تعديل الاستبانة حسب ما يراه المشرف؛
- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛
- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

2-1: تصميم الاستبيان

عند وضع هذه الاستبانة تم الأخذ بعين الاعتبار وضع أسئلة تغطي كافة جوانب الدراسة النظرية، وتلبي جميع المتطلبات والمتغيرات ذات التأثير على فرضيات الدراسة، مع مراعاة أن تكون معظم الأسئلة واضحة من

أجل تسهيل الإجابة عنها وسهولة تحليلها.

تضمن الاستبيان ثلاثة محاور وخصص المحور الأول للمعلومات العامة والتي تتعلق ببيانات الأفراد المبحوثين، أما المحور الثاني فقد ضم الكفاءات البشرية ويحتوي على ثلاثة أبعاد في حين تم تخصيص المحور الثالث لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (04): محاور الاستبيان

عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية	التسلسل
6	الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، المستوى، الوظيفة.	معلومات شخصية حول مفردات العينة	المحور الأول
6	الكفاءات التنظيمية	الكفاءات البشرية	المحور الثاني
8	الكفاءات الجماعية		
9	الكفاءات الفردية		
6	اليقظة التكنولوجية	اليقظة الاستراتيجية	المحور الثالث
7	اليقظة التنافسية		
9	اليقظة التجارية		
4	اليقظة البيئية		
55			المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

2-2: ثبات وصدق أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان، أنها تعطي نفس النتيجة حتى لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم

تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha) وتتراوح قيمة ألفا 9 و0 بين 1، وكلما اقتربت قيمته المحسوبة من الواحد دلت على وجود ثبات عالي في الدراسة والعكس، الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (05): قيمة معامل ألفا كرو نباخ لمحاور أداة الدراسة

الرقم	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات (Cronbach's alpha)	معامل الصدق (Validity c)
✓	الكفاءات البشرية	23	0.817	0.903
✓	اليقظة الإستراتيجية	26	0.863	0.928
✓	كل عبارات الاستبيان	49	0.830	0.911

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

- ✓ **الثبات:** من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي نلاحظ أن معامل الثبات (معامل ثبات الاستبيان Alpha de Cronbach) قد بلغ: 0.83، حيث إذا فاق هذا المعامل 0.6 فإننا نعتبر أن الاستبيان ثابت ويمكن إجراء باقي التحاليل الإحصائية عليه، لذلك فإن الاستبيان الذي لدينا يتمتع بثبات كبير جدا.
 - ✓ **الصدق:** يقاس صدق الاستبيان من خلال تجذير معامل الثبات (معامل ثبات الاستبيان Alpha de Cronbach)، إذن معامل الصدق يساوي: 0.911 بما أن هذا المعامل قريب من الواحد فإن الاستبيان الذي لدينا يتمتع بصدق كبير جدا.
 - ✓ ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.
- المطلب الثاني: عرض وتحليل المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة**
*بالنسبة لمتغير الجنس:

جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

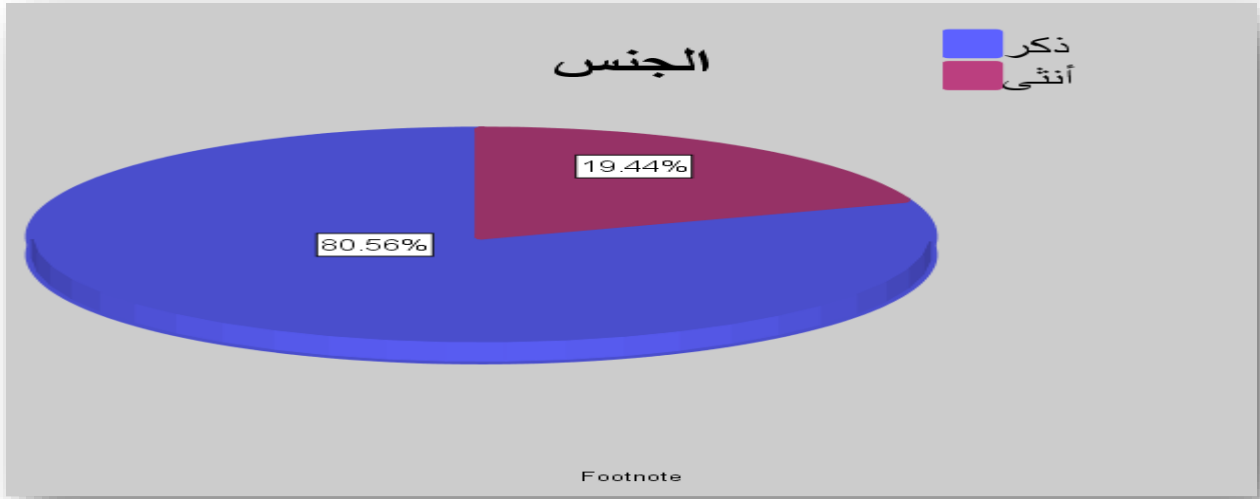
الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي%
ذكر	29	80.6%

19.4%	7	أنثى
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

ظهر من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور حسب متغير الجنس بنسبة 80.6% في حين بلغت نسبة الإناث 19.4% من إجمالي عينة الدراسة، ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط وطبيعة نظام العمل والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (06): عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

*بالنسبة لمتغير العمر:

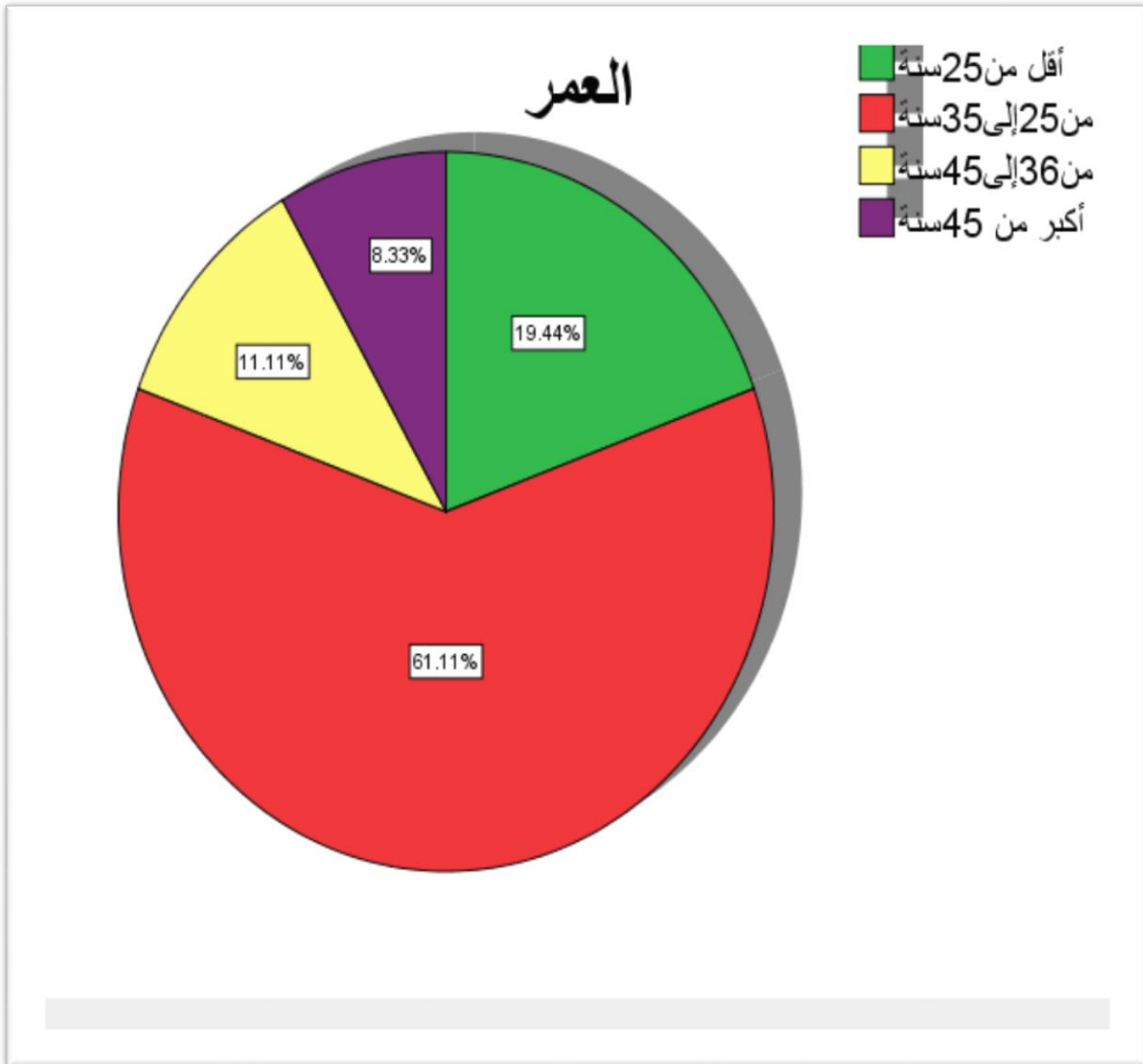
جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

التكرار النسبي %	التكرار المطلق	العمر
19.4%	7	أقل من 25 سنة
61.1%	22	من 25 إلى 35 سنة
11.1%	4	من 36 إلى 45 سنة
8.3%	3	أكبر من 45 سنة
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انه قد تحصلت الفئة العمرية (من 25 إلى 35 سنة) على أعلى نسبة تقدر ب: 61.1% تليها الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) بنسبة 19.4% من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية لأن هاتين الفئتين العمريتين المتتاليتين تسعيان أكثر من غيرها للبحث عن المعرفة وإثبات الكفاءة من خلال التجاوب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبيان، أما بالنسبة للفئة العمرية (من 36 إلى 45 سنة) فقد تحصلت على النسبة 11.1%، وتتبعها الفئة العمرية (أكبر من 45 سنة) بأقل نسبة 8.3% من أفراد عينة الدراسة، تراجع هذه النسب يعود الى عدم استجابة هاتين الفئتين بصفة كبيرة مع الاستبيان وعدم تجاوبها معه والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (07): عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.
*بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

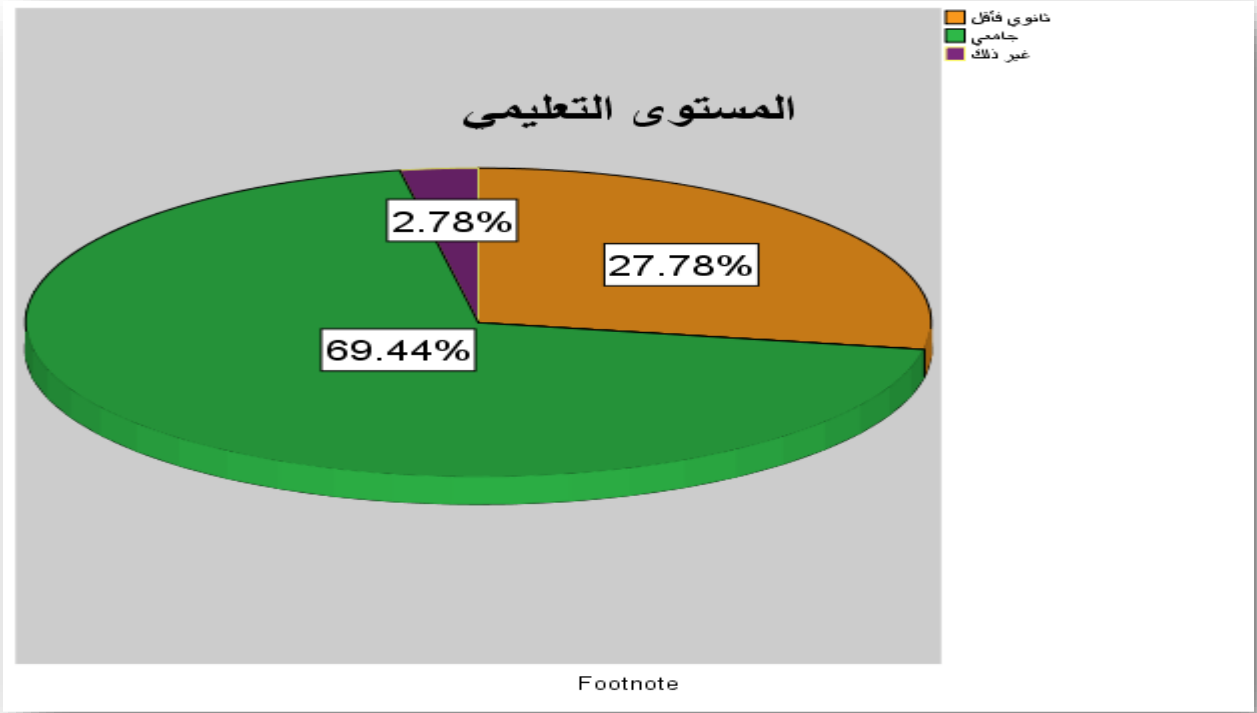
جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

التكرار النسبي %	التكرار المطلق	المستوى التعليمي
2708%	10	ثانوي فأقل
6904%	25	جامعي
2.8%	1	غير ذلك
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه أن (69.04%) من أفراد العينة لهم مستوى تعليمي جامعي (تدرج ليسانس/ ماستر) وهذا مؤشر يدل على المستوى العالي للكفاءات البشرية المتخصصة المتواجدة في المؤسسة محل الدراسة، ومدى الأهمية التي توليها المؤسسة للحصول على أفضل الكفاءات، وتليها نسبة (27.8%) لمستوى ثانوي فأقل ونسبة (2.8%)، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة فيها أيضا اهتمام لمستويات أخرى، ولكننا نسعى إلى أفراد مؤهلين وذو اختصاصات وكفاءات، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (08): عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

*بالنسبة لمتغير الخبرة الوظيفية:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية.

الخبرة	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
أقل من 5 سنوات	15	41.7%
من 5 إلى 10 سنوات	16	44.4%

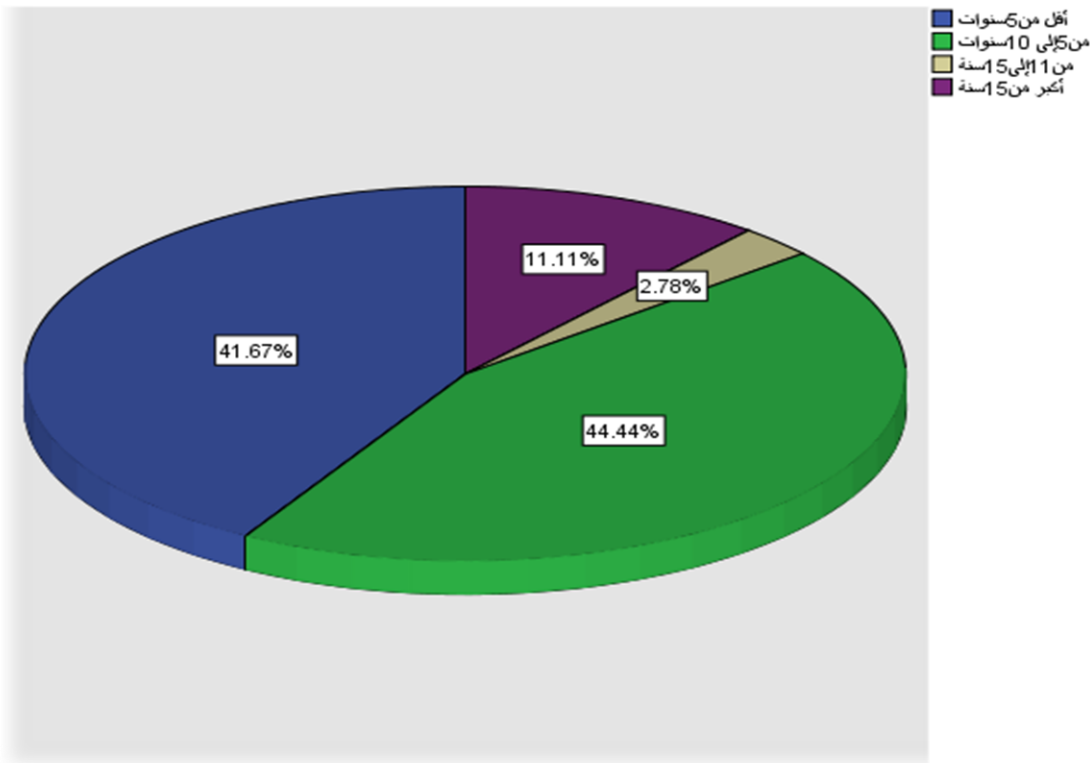
2.8%	1	من 11 إلى 15 سنة
11.1%	4	أكبر من 15 سنة
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن النسب تتوزع طبيعياً، حيث تحصلت فئة (من 5 إلى 10 سنوات) على أعلى نسبة (44.4%)، تليها فئة (أقل من 5 سنوات) ب: (41.7%) وهذا راجع لعمليات الاستقطاب للكفاءات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة محل الدراسة، يلي ذلك فئة (أكبر من 15 سنة) وفي الأخير فئة (من 11 إلى 15 سنة) وهي نتيجة منطقية لنمو المؤسسة المتزايد وتوظيفها للكفاءات الشابة والاستثمار والبحث في نفس الوقت عن الكفاءات ذات الخبرة المتخصصة لمتطلبات الوظيفة فيها بالإضافة إلى أن المؤسسة حديثة التأسيس، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (09): عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية.

الخبرة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

*بالنسبة لمتغير المستوى الإداري:

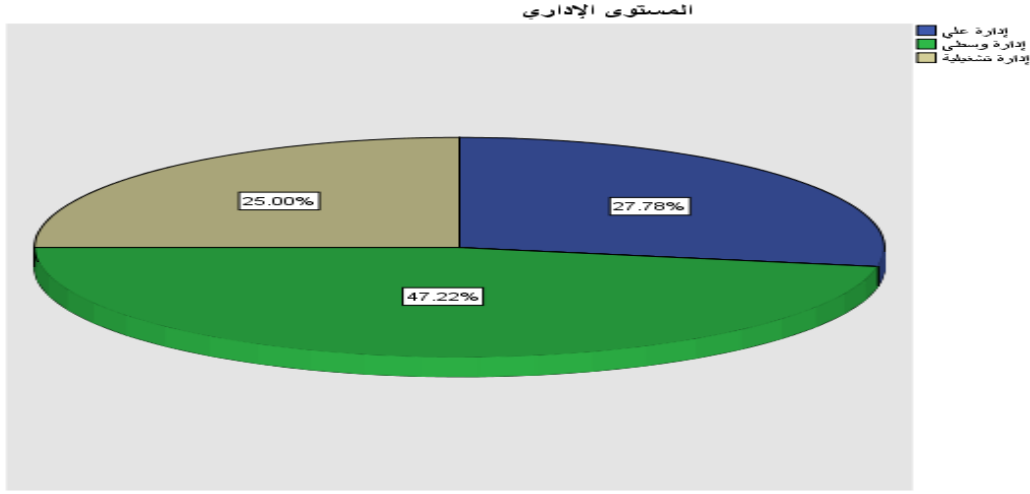
الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الإداري.

التكرار النسبي%	التكرار المطلق	المستوى الإداري
27.8%	10	إدارة عليا
47.2%	17	إدارة وسطى
25%	9	إدارة تشغيلية
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول أعلاه أن الدراسة الميدانية أجريت على كفاءات بشرية غالبيتها من الإدارة الوسطى، وذلك بنسبة 47.2% من العدد الإجمالي، تليها الكفاءات البشرية العاملة بالإدارة العليا بنسبة 27.8%، أما الإدارة الدنيا فكانت بنسبة 25%، يعتبر هذا التوزيع منطقي بسبب طبيعة مجتمع الدراسة المتكون من الكفاءات البشرية العاملة بالإدارة، حيث تضم الإدارة الوسطى أكبر عدد من هذه الكفاءات لكثرة أنشطتها الإدارية، ويتناقص عددها كلما اتجهنا نحو الأعلى أو نحو الأسفل، حيث يقل عدد المسؤولين في حال الانتقال نحو الأعلى، ويقل عدد الكفاءات البشرية غير الإدارية، مثل: أعوان الأمن، عمال الصيانة والتقنيين، الذين يكون نشاطهم محدود مقارنة ببقية عمال الإدارة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (10): عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الإداري.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

المطلب الثالث: اختبار توزيع بيانات أفراد العينة والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

يجب تحديد ما إذا كانت بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية.

هناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، طريقة حساب معاملي الالتواء والتقلطح وطريقة اختبار Shapiro-Wilk) كما أن اختبار (Shapiro-Wilk) يستخدم إذا كان عدد العينة أقل من 50 كما يستخدم اختبار (Kolmogorov-Smirnov) إذا كان عدد الحالات أكبر من 50 وفي دراستنا نستخدم الاختبار الأول منهما.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي بطريقة اختبار (Shapiro-Wilk):

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولاً أن نتعرف على طبيعة توزيع البيانات العينة وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلمية وغير المعلمية.

ومن أجل اختبار طبيعة التوزيع نحتاج إلى وضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية لعدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

* H0: بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

* H1: بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

قاعدة: حيث إذا كانت قيمة sig: أكبر من 0.05 نقبل فرضية العدم H0 ونرفض الفرض البديل أي أن إجابات السؤال تتبع للتوزيع الطبيعي، sig : أقل من 0.05 نرفض فرضية العدم ونقبل الفرض البديل H1 أي أن إجابات السؤال لا تتبع للتوزيع الطبيعي.

جدول رقم (11): القيمة الإحصائية لاختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk).

مستوى المعنوية Sig	القيمة الإحصائية للاختبار Shapiro-Wilk	محاور المقياس	
0.289	0.964	الكفاءات البشرية	المحور الأول
0.103	0.95	اليقظة الاستراتيجية	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن مستوى المعنوية sig أكبر من 0.05 لكل من متغيرات الدراسة، مما يدل على أن البيانات إجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة تتبع للتوزيع الطبيعي.

ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة.

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss-v19) وتم الاعتماد على بعض الاختبارات المعلمية، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية كذلك الأشكال البيانية كما يلي:

1- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

2- المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (3).
لأن التنقيط يتراوح من (1 إلى 5) وهو يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.

3- الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلمًا اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتًا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.

4- اختبار (One Sample T test) للعينة الواحدة: ويستخدم هذا الاختبار بغرض التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات المستقضي منهم لاختبار فرضيات الدراسة، حيث يقارن الأوساط الحسابية لعينة الدراسة بقيمة وسط حسابي فرضي 03 إذ يتم احتساب قيمة (T) واستخراج مستوى دلالتها.

5- معامل ألفا كرو نباخ لقياس الثبات ومعامل بيرسون: لقياس الصدق الاتساق الداخلي والبنائي لأداة الدراسة.

6- اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk): لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل المتغيرات لمحاور الاستبيان واختبار الفرضيات.

من خلال هذا المبحث سنحاول عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محاور الاستبيان وكذا اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحاور.

سنحاول معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان حيث ارتبطت الفقرات بمقياس لكارتر الخماسي والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي ايجابي لأفراد العينة) أو عدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن خمس درجات كما يلي:

موافق بشدة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

لتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

- ✓ المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبيان ومقارنتها.
- ✓ الانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
- ✓ المدى لتحديد طول الفئة = أعلى درجة (موافق بشدة) - أدنى درجة (غير موافق بشدة) / عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة هل هم: موافقون بدرجة جدا، مرتفعة، موافق نوعا ما، منخفضة، منخفضة جدا.
- ✓ نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي العام 3 حيث المتوسط الحسابي العام هو عبارة عن مجموع درجات سلم "ليكارت" على عددها (1+2+3+4+5) = 3 وذلك لكل سؤال أو فقرة أو محور من محاور الدراسة.
- ✓ لتحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث (1-5) / 0.80 = حيث نحصل على مجالات كما يلي:

الجدول رقم (12): مجالات القياس

مجال المتوسط الحسابي	مقياس لكارت	درجة الموافقة	مجال الوزن النسبي
من 0 إلى 1.8 درجة	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جدا	أقل من 36.00%
من 1.81 إلى 2.6 درجة	غير موافق	درجة منخفضة	من 36.00% إلى 52.00%
من 2.61 إلى 3.4 درجة	موافق لحد ما	درجة متوسطة	من 52.10% إلى 68.00%
من 3.41 إلى 4.2 درجة	موافق	درجة مرتفعة	من 68.10% إلى 84.00%
من 4.21 إلى 5 درجة	موافق بشدة	درجة مرتفعة جدا	من 84.10% إلى 100.00%
5-----100%	س (الوزن النسبي) = 36.00%		
1.80-----س			

-ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يؤخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور الكفاءات البشرية:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بإجابات أفراد العينة لأبعاد المتغير المستقل (الكفاءات البشرية).

1. البعد الأول: الكفاءات التنظيمية:

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الكفاءات التنظيمية.

الرقم	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة
01	التفاهم مع زملاء العمل	4.31	0.89	86.2%	درجة مرتفعة
02	القدرة على التأثير في الآخرين	3.5	1.06	70%	درجة مرتفعة
03	قيادة فرق العمل	3.25	1.08	65%	درجة متوسطة
04	السرعة في إنجاز المهام	3.58	1.05	71.6%	درجة مرتفعة
05	ترتيب المهام والأنشطة	3.61	1.07	72.2%	درجة مرتفعة
06	الاستمرارية في العمل	3.61	1.15	72.2%	درجة مرتفعة
	نتيجة البعد الأول (الكفاءات التنظيمية)	3.643	0.668	72.86%	درجة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان العبارة رقم 1 احتلت المرتبة الاولى من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.31 وانحراف معياري: 0.89 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم أي ان الكفاءات التنظيمية تتمتع بمستوى جيد من التفاهم مع زملاء العمل ، تليها العبارتين رقم 5 و6 احتلتا المرتبة الثانية من حيث اهميتهما لدى افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.61 وانحراف معياري: 1.07 و 1.15 على التوالي، قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم ،أي إن الكفاءات التنظيمية في المؤسسة تعتمد على ترتيب المهام والأنشطة بالإضافة الى الاستمرارية في العمل، وحسب إجابتهم نلاحظ ان العبارة رقم 4 احتلت المرتبة الرابعة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.58 وانحراف معياري: 1.05 م، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم أي ان الكفاءات التنظيمية في المؤسسة تمتلك السرعة في إنجاز المهام، تتبعها العبارة رقم 2 من حيث الترتيب احتلت المرتبة الخامسة حسب اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.50 وانحراف معياري: 1.06 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم، أي أن المؤسسة تمتلك كفاءات تنظيمية تتمتع بالقدرة على التأثير في الآخرين، وتأتي في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي 3.25 وانحراف معياري: 1.08.

وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم، أي أن الكفاءات التنظيمية لها القدرة على قيادة فرق العمل بمستوى متوسط.

2. البعد الثاني: الكفاءات الجماعية:

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الكفاءات الجماعية.

الرقم	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
01	الاستعداد لخدمة الغير (زملاء وزبائن)	4.03	0.971	80.6%	درجة مرتفعة
02	المساهمة في تنمية كفاءات زملاء العمل	3.58	1.052	71.6%	درجة مرتفعة
03	معرفة الوظيفة التي تشغلها	4.03	0.954	80.6%	درجة مرتفعة
04	المرونة في العمل بالنظر لوقته	3.89	0.979	77.8%	درجة مرتفعة
05	القدرة على التكيف مع مختلف الظروف	3.97	1.028	79.4%	درجة مرتفعة
06	الانضباط بالمؤسسة	3.56	1.107	71.2%	درجة مرتفعة
07	استخدام المعرفة التقنية في العمل	3.92	0.937	78.4%	درجة مرتفعة
08	إقامة علاقة صداقة داخل المؤسسة	4	1.042	80%	درجة مرتفعة
	البعد الثاني (الكفاءات الجماعية)	3.87	0.474	77.4%	درجة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الخاص بالكفاءات الجماعية بلغ 3.87 وبالتالي فهو يقع في المستوى الجيد من سلم ليكارت المرجح، وذلك بانحراف معياري مقداره 0.474 ونلاحظ كذلك أن كل عبارات هذا المحور حصلت على درجة مرتفعة بحسب آراء أفراد العينة المدروسة، حيث كانت أصغر قيمة للمتوسط هي: 3.56 بانحراف معياري يساوي 1.107، ويتعلق الأمر بالعبرة رقم (06) الخاصة بالانضباط بالمؤسسة، في حين حصلت العبرة رقم (1) الخاصة بالاستعداد لخدمة الغير (زملاء وزبائن) ورقم (3) الخاصة بمعرفة الوظيفة التي تشغلها على أكبر قيمة للمتوسط حسابي، حيث بلغ متوسط حسابها 4.03 وانحراف معياري يقدر ب: 0.971، 0.954 على التوالي، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم، وهو التقدير الذي حصلت عليه جل عبارات هذا المحور، أي أن الكفاءات الجماعية جيدة في المؤسسة محل الدراسة.

3. البعد الثالث: الكفاءات الفردية:

سنقوم من خلال هذا المحور بتقييم الكفاءات الفردية لدى الموارد البشرية المدروسة، عن طريق تسعة أسئلة يمثل كل واحد منها مؤشرا عن هذه الكفاءات، ويمكن تلخيص نتائج تحليل إجابات أفراد العينة في الجدول التالي:

جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الكفاءات الفردية.

الرقم	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
01	العمل باستقلالية تامة	3.75	1.131	75%	درجة مرتفعة
02	تقبل الانتقادات من الغير	3.81	1.009	76.2%	درجة مرتفعة
03	القدرة على تحمل ضغوط العمل	3.86	1.046	77.2%	درجة مرتفعة
04	فهم وضعيات العمل المعقدة	3.72	0.944	74.4%	درجة مرتفعة
05	امتلاك مهارات عالية في الاتصال	3.78	1.124	75.6%	درجة مرتفعة
06	أخذ المبادرة أثناء العمل	3.67	1.014	73.4%	درجة مرتفعة
07	الولاء للمؤسسة	4.28	0.779	85.6%	درجة مرتفعة جدا
08	الثقة بالنفس	4.17	0.845	83.4%	درجة مرتفعة
09	القدرة على التعلم ذاتيا	3.94	0.955	78.8%	درجة مرتفعة
	البعد الثالث (الكفاءات الفردية)	3.88	0.472	77.8%	درجة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الخاص بالكفاءات الجماعية بلغ 3.88 وبالتالي فهو يقع في المستوى الجيد من سلم ليكارت المرجح، وذلك بانحراف معياري مقداره 0.472 ونلاحظ كذلك أن معظم عبارات هذا المحور حصلت على درجة مرتفعة بحسب آراء أفراد العينة المدروسة، حيث كانت أصغر قيمة للمتوسط هي: 3.67 بانحراف معياري يساوي 1.014، ويتعلق الأمر بالعبارة رقم (06) الخاصة بأخذ المبادرة أثناء العمل، في حين حصلت العبارة رقم (07) الخاصة بالولاء للمؤسسة على أكبر قيمة للمتوسط حسابي، حيث بلغ متوسط حسابها 4.28 وانحراف معياري يقدر ب: 0.779، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جدا في إجاباتهم، تليها العبارة رقم (08) الخاصة بالثقة بالنفس بمتوسط حسابي: 4.17 وانحراف معياري يقدر ب: 0.845 أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم وهو التقدير الذي حصلت عليه جل

عبارات هذا المحور، ويمكن تبرير هذه النتيجة الأخيرة بخبرة الموارد البشرية المنتمية لعينة الدراسة، حيث لاحظنا عند دراسة خصائص العينة أن غالبية أفرادها تفوق خبرتهم الخمس سنوات، وهذا يولد الثقة بالنفس ويعزز انتماء الموارد البشرية وولائها لمؤسستها وبناء على هذه المعطيات نستطيع القول أن أفراد العينة يتمتعون بكفاءات فردية جيدة، وهذا يعتبر ورقة رابحة في يد مؤسستها.

2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور اليقظة الاستراتيجية:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بإجابات أفراد العينة لأبعاد المتغير المستقل

(الكفاءات البشرية).

4. البعد الأول: اليقظة التكنولوجية:

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد اليقظة التكنولوجية.

الرقم	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
01	تتابع المؤسسة باستمرار المستجدات العلمية والتكنولوجية	3.89	1.063	77.8%	درجة مرتفعة
02	تعمل المؤسسة على إحداث تغييرات جديدة باعتماد اساليب عمل حديثة	4.06	0.955	81.2%	درجة مرتفعة
03	تستخدم المؤسسة أحدث الوسائل التكنولوجية في عملياتها الإدارية	4.08	1.025	81.6%	درجة مرتفعة
04	تحرص المؤسسة على تدريب أفرادها باستمرار على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة	3.92	1.105	78.4%	درجة مرتفعة
05	تقوم المؤسسة بتفعيل أنظمة المعلومات والاستثمار المكثف في التكنولوجيا الحديثة	3.92	0.906	78.4%	درجة مرتفعة
06	تقوم المؤسسة بالتعرف على التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين	3.53	1.341	70.6%	درجة مرتفعة
	البعد الأول (اليقظة التكنولوجية)	3.898	0.876	78%	درجة مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام بلغ 3.898 بانحراف معياري قدره 0.876 مما يؤكد اتفاق الافراد المستجوبين على مضامين العبارات الموضحة في الجدول رقم (15)، فهم موافقين على أنه من خلال مراقبة المحيط التكنولوجي تمكنت المؤسسة محل الدراسة من الحصول على كل المعلومات التي تخص هذا المحيط والتعرف على كل ما هو جديد به، وان قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المحور تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم، وهو التقدير الذي حصلت عليه جل عبارات هذا المحور، أي أنه من خلال مراقبة المحيط التكنولوجي تمكنت المؤسسة محل الدراسة من التعرف على كل التطورات والمستجدات التي تظهر في الميادين التقنية والتكنولوجية، وكذلك استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملياتها الإدارية، والتعرف على التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين.

5. البعد الثاني: اليقظة التنافسية:

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد اليقظة التنافسية.

الرقم	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
01	تتابع المؤسسة تحركات المؤسسات المنافسة بدقة	3.44	1.054	68.8%	درجة مرتفعة
02	تتمتع المؤسسة بالقدرة على الريادة مقارنة بالمؤسسات الأخرى	3.56	1.107	71.2%	درجة مرتفعة
03	تتمتع المؤسسة بالاستباقية في مواجهة المشاكل والمعوقات	3.69	0.951	73.8%	درجة مرتفعة
04	تقوم المؤسسة بتقييم عملياتها باستخدام المقارنة المرجعية	3.47	0.81	69.4%	درجة مرتفعة
05	تفتتنص المؤسسة الفرص قبل وصول المنافسين لها	3.69	0.749	73.8%	درجة مرتفعة
06	تتمتع المؤسسة بالقدرة على التعرف على درجة التهديدات التي يفرضها المنافسون	4.64	6.651	92.8%	درجة مرتفعة جدا
07	تحافظ المؤسسة على حصتها السوقية وولاء عملائها	3.69	1.117	73.8%	درجة مرتفعة
	البعد الثاني (اليقظة التنافسية)	3.74	1.158	74.8%	درجة مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام بلغ 3.74 بانحراف معياري قدره 10158 مما يؤكد اتفاق الافراد المستجوبين على مضامين العبارات الموضحة في الجدول رقم (16)، فهم موافقين على أنه من خلال مراقبة المحيط التنافسي تمكنت المؤسسة محل الدراسة من الحصول على كل المعلومات التي تخص هذا المحيط والتعرف على كل ما هو جديد به، وان قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المحور تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم، وهو التقدير الذي حصلت عليه معظم عبارات هذا المحور، حيث كانت أصغر قيمة للمتوسط هي: 3.44 بانحراف معياري يساوي 1.054، ويتعلق الأمر بالعبارة رقم (01) الخاصة بمتابعة المؤسسة تحركات المؤسسات المنافسة بدقة، في حين حصلت العبارة رقم (06) الخاصة بتمتع المؤسسة بالقدرة على التعرف على درجة التهديدات التي يفرضها المنافسون على أكبر قيمة للمتوسط حسابي، حيث بلغ متوسط حسابها 4.64 وانحراف معياري يقدر ب: 6.651 بدرجة موافقة مرتفعة جدا، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن جميع أفراد المستجوبين موافقين على أن مراقبة المحيط التنافسي مكنت المؤسسة محل الدراسة من تمتع المؤسسة بالاستباقية في مواجهة المشاكل والمعوقات، بالقدرة على التعرف على درجة التهديدات التي يفرضها المنافسون، محافظة المؤسسة على حصتها السوقية وولاء عملائها.

6. البعد الثالث: اليقظة التجارية:

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد اليقظة البيئية.

الرقم	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
01	تمتلك المؤسسة موارد مالية كافية للإيفاء بالتزاماتها المختلفة	3.89	1.090	77.8%	درجة مرتفعة
02	تتنبأ المؤسسة بحاجات ورغبات زبائننا	3.72	0.882	74.4%	درجة مرتفعة
03	تتمتع المؤسسة بالقدرة على تحديد الفجوة بين خدماتها واحتياجات السوق المتغيرة	3.92	0.806	78.4%	درجة مرتفعة

04	تقدم المؤسسة خدمات متميزة في جميع أقسامها	3.47	1.183	69.4%	درجة مرتفعة
05	تستفاد المؤسسة من التغذية الراجعة لتحديد نقاط الضعف فيها	3.33	0.956	66.6%	درجة متوسطة
06	تحافظ المؤسسة على أعلى مستوى للجودة من خلال الاستماع المتواصل للعاملين فيها	2.83	1.231	56.6%	درجة متوسطة
07	تسعى المؤسسة باستمرار الى المحافظة على زبائنها الحاليين واستقطاب زبائن جدد	3.69	1.142	73.8%	درجة مرتفعة
08	ترصد المؤسسة تطور العلاقة بين الزبون والعامل حتى ترسم صورة ذهنية مميزة لديه	3.78	1.072	75.6%	درجة مرتفعة
09	تستجيب بسرعة لتغير منتجاتها وخدماتها وفقا لرغبة الزبون	3.69	1.142	73.8%	درجة مرتفعة
	البعد الثالث (اليقظة التجارية)	3.59	0.767	71.8%	درجة مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة يرون أن اليقظة التجارية كنوع من أنواع اليقظة متوفرة بدرجة مرتفعة في بيئة عملهم، ودليل ذلك هو المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم حول عبارات هذا النوع، والذي بلغ القيمة 3.59 وهو متوسط يقع ضمن حدود الفئة الرابعة من (4.3) إلى (2.4) والتي تمثل خلية "درجة مرتفعة"، كما يتضح من الجدول نفسه أن العبارة رقم (3) الخاصة بتمتع المؤسسة بالقدرة على تحديد الفجوة بين خدماتها واحتياجات السوق المتغيرة نالت المرتبة الأولى من حيث مدى توفرها، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.92) وانحراف معياري قدره (0.889) وهذا ما يدل أن على المؤسسة مهتمة باحتياجات السوق كما جاءت العبارة رقم(1) في المرتبة الثانية وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وانحراف معياري قدره 1.09 وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك موارد مالية كافية للإيفاء بالتزاماتها المختلفة، في حين حصلت العبارتين رقم(5و6) على درجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ 3.33 و2.83 بانحراف معياري قدره 0.956 و1.231 على التوالي وهذا

يعني أن المؤسسة محل الدراسة غير مهتمة بالتغذية الراجعة لتحديد نقاط الضعف فيها بالإضافة إلى أنها لا تهتم بالاستماع المتواصل للعاملين فيها، كما حصلت العبارات (2,4,7,8,9) على درجة مرتفعة وهذا يعكس مدى الأهمية التي توليها المؤسسة للزبائن والموردين، وكل ما يتعلق ويؤثر على علاقتها التجارية معهم، أي إرضاء توقعات الزبائن من خلال تحسين الطرق التي تدار فيها المؤسسة وكذلك تسليح العاملين بالمهارات الضرورية لتخلق لديهم القدرة على تحقيق الرضا لديهم، كما تسعى المؤسسة باستمرار إلى المحافظة على الزبائن الحاليين واستقطاب زبائن جدد، وهنا تعمل المؤسسة محل الدراسة باستمرار على تقديم المنتجات الجديدة لتلبية رغبات الزبائن في الوقت المناسب.

7. البعد الرابع: اليقظة البيئية:

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد اليقظة البيئية.

الرقم	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
01	يقوم متخذو القرارات في المؤسسة بمراقبة الأحداث الظرفية في البيئة	3.64	1.046	72.8%	درجة مرتفعة
02	تعتمد المؤسسة أكثر من مصدر للحصول على البيانات البيئية	3.25	1.273	65%	درجة متوسطة
03	تمتاز المؤسسة بقدرة المحافظة على حالة الانتباه وعدم الغفلة عن بيئتها	3.39	1.271	67.8%	درجة متوسطة
04	تتابع المؤسسة القوانين المتعلقة بحماية البيئة والحد من التلوث	3.47	1.276	69.4%	درجة مرتفعة
	البعد الرابع (اليقظة البيئية)	3.43	1.051	68.6%	درجة مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة يرون أن اليقظة البيئية كنوع من أنواع اليقظة متوفرة بدرجة مرتفعة في بيئة عملهم، ودليل ذلك هو المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم حول عبارات هذا النوع، والذي بلغ القيمة 3.43 وهو متوسط يقع ضمن حدود الفئة الرابعة من (4.3) إلى (2.4) والتي تمثل خلية "درجة مرتفعة"، كما يتضح من ذات الجدول أن العبارة رقم (1) الخاصة بقيام متخذو

القرارات في المؤسسة بمراقبة الأحداث الظرفية في البيئة حازت على المرتبة الأولى في ترتيب العبارات بمتوسط حسابي: 3.64 وانحراف معياري قدره 1.046 وبدرجة موافقة مرتفعة، وهو ما يدل على

الحرص الكبير لرصد مختلف التغيرات والمعلومات المتعلقة بالأحداث الاجتماعية والثقافية وكل ما له صلة بذلك، وتأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (4) الخاصة بمتابعة المؤسسة للقوانين المتعلقة بحماية البيئة والحد من التلوث بمتوسط حسابي: 3.47 وانحراف معياري قدره 1.276 وذلك من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية البيئة واحترام القوانين والسياسات المتعلقة بحمايتها، بينما جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي: 3.39 وانحراف معياري 1.276 وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة لاتمتاز بقدرة المحافظة على حالة الانتباه وعدم الغفلة عن بيئتها، وتأتي في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (2) الخاصة باعتماد المؤسسة أكثر من مصدر للحصول على البيانات البيئية بمتوسط حسابي: 3.25 وانحراف معياري: 1.273 بدرجة موافقة متوسطة أي أن المؤسسة لا تولي اهتمام كبير بتعدد المصادر التي تحصل بها على بيانات ومعلومات خاصة بالبيئة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

قبل التطرق الى اختبار الفرضيات يجب ان نعرض مختلف الأدوات المستعملة في ذلك:

1-الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية: للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار ' T ' (T-TEST) في حالة العينة الواحدة (one Sample t-test) ويفيد هذا الاختبار في الكشف فيما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائيا) بين المتوسط الحسابي \bar{X} لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور الأول من الاستبيان والمتوسط الفرضي ($\mu=3$).

- لمستوى الدلالة المعتمد من طرفنا في البحث لاختبار الفرضية: تم اختيار مستوى الدلالة 0.05 وهو الأكثر شيوعا واستخداما في البحوث.

- درجة الحرية (DF) فإن درجة الحرية تساوي: عدد العينة - 1 $DF=36-1=35$ إذن 01

- تحديد القيم الحرجة لـ T أو تسمى أيضا قيمة T الجدولية: عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 35 فإن قيمة

$$T_{tab} = 2.0315$$

2- قاعدة اتخاذ القرار في اختبار الفرضية:

- الطريقة الأولى: نقارن بين قيمة T المحسوبة (Tcal) وقيمة T الجدولية (T_{tab}) إذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)
- الطريقة الثانية: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج SPSS مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (P-value أو Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

3- الفرضيات:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا تحتل الكفاءات البشرية مكانة مهمة في المؤسسة محل الدراسة.

H_1 : تحتل الكفاءات البشرية مكانة مهمة في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (21): نتائج اختبار T-Test للفرضية الفرعية الأولى

Test Value = 3							
القرار	Sig	درجة الحرية	T المحسوبة	الفرق بين $(\mu=3)$ و (\bar{X})	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة
دال	0.00	35	10.916	0.817	0.449	3.817	36
قيمة T الجدولية: $T_{tab} = 2.031$ عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية $DF = 35$							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

قيمة مستوى الدلالة المعنوية = Sig = 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وهذا يظهر

أيضا من خلال T المحسوبة = 10.916 التي هي أكبر من T_{tab} الجدولية 2.031 وبالتالي نرفض H_0

ونقبل H_1 أي أن الكفاءات البشرية تحتل مكانة مهمة في المؤسسة محل الدراسة.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا تتبنى المؤسسة محل الدراسة اليقظة الإستراتيجية بشكل جيد.

H_1 : تتبنى المؤسسة محل الدراسة اليقظة الإستراتيجية بشكل جيد.

جدول رقم (22): نتائج اختبار T-Test للفرضية الفرعية الثانية

Test Value = 3								
القرار	Sig	درجة الحرية	T المحسوبة	الفرق بين ($\mu=3$) و (\bar{X})	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	اليقظة الاستراتيجية
دال	0.000	35	5.115	0.679	0.797	3.679	36	
قيمة T الجدولية: $T_{tab} = 2.031$ عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية $DF = 35$								

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

قيمة مستوى الدلالة المعنوية = Sig 0.00 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وهذا يظهر أيضا من خلال T المحسوبة $T=50115$ التي هي أكبر من الجدولية 2.031 وبالتالي نرفض H_0 ونقبل H_1 أي أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى اليقظة الاستراتيجية.

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 - عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مستويات الكفاءة البشرية وبين اليقظة الاستراتيجية؛
 H_1 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مستويات الكفاءة البشرية وبين اليقظة الاستراتيجية.

الجدول رقم (23): العلاقة الارتباطية بين محاور الكفاءة البشرية واليقظة الاستراتيجية

الكفاءات الفردية	الكفاءات الجماعية	الكفاءات التنظيمية	معامل الارتباط	اليقظة الاستراتيجية المعنوية
0.015	0.038	0.151		
0.932	0.827	0.379		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يمكن القول ان معاملات الارتباط بين الكفاءات البشرية واليقظة الاستراتيجية كلها ضعيفة وليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 وسيتم التطرق بالتفصيل للعلاقة الارتباطية لكل محور على حدا:

1- العلاقة بين الكفاءات التنظيمية واليقظة الاستراتيجية: بلغ معامل الارتباط (بيرسون) 0.151 وهو ارتباط ضعيف وطردى وغير معنوي عند 5% لأن قيمة المعنوية كانت 0.379 وهي أكبر من 0.05.

2-العلاقة بين الكفاءات الجماعية واليقظة الاستراتيجية: بلغ معامل الارتباط 0.038 وهو ارتباط ضعيف، عكسي وغير معنوي عند 5% لأن قيمة المعنوية كانت 0.827 وهي أكبر من 5% ومنه نرفض الفرض البديل ونقبل الفرض الصفري.

3 -العلاقة بين الكفاءات الشخصية واليقظة الاستراتيجية: بلغ معامل الارتباط 0.015 وهو ارتباط ضعيف، عكسي وغير معنوي عند 5% لأن قيمة المعنوية كانت 0.015 وهي أكبر من 0.05 ومنه نرفض الفرض البديل ونقبل الفرض الصفري.

المطلب الثالث: تحليل نتائج اختبار الفرضيات

الفرع الأول: تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تتضمن هذه الفرضية ما يلي:

- تحتل الكفاءات البشرية مكانة مهمة في المؤسسة محل الدراسة.

لتحليل نتائج اختبار هذه الفرضية نقوم بتخليص خصائص محور الكفاءات البشرية في الجدول الموالي:

جدول رقم (24): خصائص محور الكفاءات البشرية

الترتيب	الانحراف	المتوسط	البعد
3	0.667	3.643	الكفاءات التنظيمية
2	0.474	3.87	الكفاءات الجماعية
1	0.472	3.88	الكفاءات الفردية
	0.449	3.817	محور الكفاءات البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول يتضح بأن: الكفاءات البشرية تحتل مكانة مهمة في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تتضمن هذه الفرضية ما يلي:

- تتبنى المؤسسة محل الدراسة اليقظة الاستراتيجية.

لتحليل نتائج اختبار هذه الفرضية نقوم بتخليص خصائص محور اليقظة الاستراتيجية في الجدول الموالي:

جدول رقم (25): خصائص محور اليقظة الاستراتيجية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	0.876	3.897	اليقظة التكنولوجية
2	1.158	3.74	اليقظة التنافسية
3	0.767	3.59	اليقظة التجارية
4	1.051	3.43	اليقظة البيئية
	0.797	3.679	محور اليقظة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول يتضح بأن: المؤسسة محل الدراسة تتبنى اليقظة الاستراتيجية.

الفرع الثالث: تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تتضمن هذه الفرضية ما يلي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مستويات الكفاءة البشرية وبين اليقظة الاستراتيجية.

لتحليل نتائج اختبار هذه الفرضية نقوم بتخليص معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة في الجدول الموالي:

جدول رقم (26): معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة (ACA-ACHOUR) بحمام الضلعة-المسيطة

		أبعاد اليقظة الاستراتيجية			المتغيرات والأبعاد	
		اليقظة البيئية	اليقظة التجارية	اليقظة التنافسية		
الكلي	0.151	0.226	0.086	0.19	0.23	الكفاءات التنظيمية
	0.038	0.04	0.225	0.119	0.041	الكفاءات الجماعية
	0.015	0.008	0.096	0.091	0.066	الكفاءات الفردية
الكلي	0.103	0.086	0.086	0.156	0.049	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول يتضح بأنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مستويات الكفاءة البشرية وبين اليقظة الاستراتيجية، وهذا يعود لسببين رئيسيين هما: عدم اعتماد المؤسسة محل الدراسة المدخل المرتكز على إشراك العاملين المختلفين في عملية التشخيص ودراسة البيئة، الذي بدوره يوفر مصدرا مستمرا لتدفق المعلومات الإستراتيجية في الوقت الملائم، كما يوفر المزيد من الفرص للعاملين المشاركين في تفهم العلاقة بين وظائفهم، وإداراتهم وأقسام المنشأة ككل هذا من جهة. ومن جهة أخرى عدم تبني المؤسسة محل الدراسة سياسة تطوير الكفاءات، التي تمكن من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، وتقاسم المعلومات والمعارف، والتعاون فيما بين الأفراد المنتمين للمنظمة، أو المنتمين على الأقل لنفس المجموعة. فيجب على مؤسسات الأعمال في ظل التغيير الحاصل في بيئتها إيجاد مرونة كبيرة في التعامل مع هذه التغيرات والتقليل من الإجراءات الرسمية بغية فسخ المجال لكفاءاتها لإبراز إبداعاتهم وزيادة قدراتهم على حل المشكلات، مما يزيد قدرة هذه المؤسسة على التكيف في بيئتها، كما يجب أن يضمن المديرون الأكفاء أن جميع الأطراف في المؤسسة يتناغمون معا لتأدية مهامهم.

خلاصة الفصل

لقد حاولنا في هذا الفصل الميداني معرفة دور الكفاءات البشرية بالمؤسسة في تعزيز اليقظة الاستراتيجية لديها، حيث تبين لنا أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات البشرية بمختلف أنواعها لكن هذا لا يعزز من اليقظة الاستراتيجية لديه وبالتالي عدم تحقيق التميز والبقاء في الريادة.

كما تناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، والمؤسسة محل الدراسة وكذا عينة الدراسة، بالإضافة إلى أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، مع تحديد الإجراءات التي قمنا بها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث في تحليله لنتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

وقد تبين لنا في الأخير بأنه لا يوجد دور للكفاءات البشرية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة.

خاتمة

خاتمة:

من خلال هذا البحث تطرقنا إلى معالجة أحد أهم المواضيع الأساسية ألا وهو " دور الكفاءات البشرية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية" في مؤسسة "ACA-ACHOUR"، حيث أن الكفاءات البشرية هي تلك المعارف والمهارات والسلوكيات والقدرات التي يمتلكها الفرد والتي يقوم بتوظيفها في أدائه الوظيفي، وكما أنها تعتبر أحد أهم الموارد الأساسية للمؤسسة.

إن التغييرات التي يعرفها محيط المؤسسة كشفت عن متغيرات اقتصادية هامة مست مختلف المستويات، خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية في المؤسسة والداعم الوحيد لاستراتيجياتها، نتيجة لهذه التغييرات فقد اتجهت المؤسسات إلى تبني منطق جديد لتسيير هذا المورد والاستفادة القصوى من معارفه ومهارته خصوصا في مجال تفعيل اليقظة الاستراتيجية لديها، ووفقاً لهذا المنطق فقد أصبحت كل أنشطة إدارة الموارد البشرية تقوم على أساس الكفاءات، وعلى الرغم من أهمية هذه العملية بالنسبة للمنظمة والعاملين فيها إلا أنها لن تحقق أهدافها المرجوة إلا إذا تبنت الإدارة العليا عملية إدارتها وتسييرها وكانت مقتنعة بمزاياها والنتائج المترتبة عليها وعملت على تجسيدها في أرض الواقع.

إن الاهتمام الجيد بالكفاءات الموجودة في المؤسسة والعمل على إطلاق مؤهلاتهم وقدراتهم الفكرية وتجسيدها في الواقع، والتسيير الفعال والجيد لها وقدرة المؤسسة على انتقاء أفضل الكفاءات الموجودة لديها يعزز من يقظتها الاستراتيجية وهذا ما يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى ويشكل مصدر قوة وثروة حقيقية لها. ومن خلال اختبار فرضيات الدراسة، فقد وقفنا على دور الكفاءات البشرية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية، ولكن وجدنا بأن الكفاءات البشرية الموجودة في المؤسسة محل الدراسة لا تؤثر بصفة مباشرة على اليقظة الاستراتيجية ويعود هذا لعدم اهتمام الكفاءات البشرية العاملة في المؤسسة لمفهوم اليقظة الاستراتيجية أو عدم الفهم الصحيح لهذا المصطلح باعتباره مفهوم حديث بالنسبة للمؤسسات الجزائرية.

أولاً: نتائج البحث:

وبعد قيامنا بإجراء تحليل دقيق تحصلنا على جملة من النتائج أبرزها:

*نتائج الجانب النظري:

- الكفاءة البشرية هي تلك التركيبية الفريدة من مجموع: المعارف، المهارات والخبرات التي يتمتع بها العامل في المؤسسة ويطبقها ميدانيا، أو بشكل آخر هي معرفة استعمال المعارف والمهارات لحل مشكل ما؛
- أهم المكونات والأبعاد التي تبنى عليها الكفاءة هي معرفة، مهارة، الخبرة؛
- تلعب الكفاءات البشرية، دوار هاما في توفير الظروف المساعدة على تحقيق اليقظة الاستراتيجية فهي تعمل على تطبيق كل السياسات والبرامج التي تهدف إلى جعل المؤسسة مكانا جذابا ومحفزا للعمل؛
- الكفاءات ليس لها معني ان لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم وتعقدها وعدم استقرارها؛
- يقوم نجاح المؤسسة وتعزيز اليقظة الاستراتيجية لديها على إمكانياتها التنظيمية والمتمثلة في امتلاكها لكفاءات بشرية تستطيع استغلالها لخلق مسارات جديدة؛
- أصبح تفعيل اليقظة الاستراتيجية لا يعتمد على الموارد المادية فقط وإنما بحاجة إلى موارد بشرية ذو كفاءة عالية وما تتميز به من قدرات ومهارات قادرة على صنع الفرق بين مؤسسة وأخرى.
- ب- الجانب التطبيقي:**
- تحتل الكفاءات البشرية مكانة مهمة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي $\text{sig}=0.00$ وهذا ما تثبته صحة الفرضية الفرعية الأولى؛
- تتبنى المؤسسة محل الدراسة اليقظة الاستراتيجية بشكل جيد عند مستوى معنوي $\text{sig}=0.00$ وهذا ما تثبته صحة الفرضية الفرعية الثانية؛
- عدم وجود علاقة بين مستويات الكفاءة البشرية واليقظة الاستراتيجية عند مستوى معنوي $\text{Sig}=0.00$ وهذا ما أدى إلى رفض الفرضية الفرعية الثالثة.
- *ومن خلال مناقشة نتائج الفرضيات وجدنا بأنه:
- لا يمكن للمؤسسة محل الدراسة من خلال الكفاءات البشرية العاملة لديها أن تعزز من يقظتها الاستراتيجية؛
- تبين النتائج أن المهارات والتطور أفضل محددات لحفاظ المؤسسة على مكانتها بين منافسيها؛

*الاقتراحات:

- ✓ ضرورة الاهتمام بإدارة الكفاءات وتنميتها باستمرار، لما لهذه العملية من أهمية بالغة في تحسين أداء الموارد البشرية وسد ثغراته، مما يعود بالفائدة على المنظمات وعلى مواردها البشرية في الوقت ذاته؛
- ✓ الاستفادة من قدرات الموارد البشرية الشابة، من خلال الاستثمار في تنمية كفاءاتها، لمواجهة التحديات المستقبلية للمنظمات؛
- ✓ ضرورة متابعة عمليات تنمية الكفاءات لدى مختلف شرائحها الوظيفية، وتحديد احتياجاتها بدقة، لضمان تحقيق الغاية منها، بدلاً من تحمل تكاليف من دون مقابل يذكر؛
- ✓ ضرورة تقييم أداء الموارد البشرية العاملة بالإدارة، لمعرفة الأسباب التي حالت دون تحسين أداء فئة معتبرة منها، لإيجاد الحلول المناسبة لتدارك النقائص؛
- ✓ إعادة النظر في معايير انتقاء وتوظيف الموارد البشرية، وتركيزها على طبيعة الكفاءات ومتطلبات الوظائف بالدرجة الأولى؛
- ✓ ضرورة توفير الإمكانات المادية المساعدة على العمل بأكثر فعالية، لدى الموارد البشرية العاملة بإداراتها؛
- ✓ الاهتمام بشكل كبير على محددات الكفاءة لتحقيق يقظة إستراتيجية من طرف المؤسسة؛
- ✓ ضرورة وضع تقييم عن طريق إجراء استبيان في كل دورة شهرية أو فصلية لمعرفة آراء العاملين ورضاهم على مكانة المؤسسة والتعامل مع الزبائن والزلاء؛
- ✓ ضرورة فتح دورات تكوينية لمعالجة النقائص وتطويرها؛
- ✓ ضرورة وضع تحفيزات راقية لرضى العاملين ورفع معنوياتهم.

*آفاق الدراسة:

إن تطرقنا لهذا الموضوع جعلنا نكتشف إمكانية المواصلة فيه من طرف باحثين آخرين، وذلك من خلال دراسة المواضيع التالية:

- أثر تطوير وتنمية الكفاءات البشرية في تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية؛
- دور الاستثمار في الكفاءات البشرية في تعزيز إنتاجية المؤسسة؛
- أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات الجزائرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. الكتب:

* كتب عربية:

1. د. ربحي مصطفى عليان، إقتصاد المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012.
2. د. حسني عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة: الرؤسمعرفية بديلا، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2009.
3. د. غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري: الإتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
4. د. سعد علي العنزي، د. أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008.
5. د. عبد الكريم أبوز الفتوح درويش، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، شرطة الشارقة، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ط1، 2010.
6. د. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، نوفمبر 1997.
7. د. محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، ط1، 2014.
8. محمود يحيى سالم، تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2012.
9. د. أحمد علي صالح، إدارة رأس المال البشري: مطارحات إستراتيجية في تنشيط الإستثمار ومواجهة الإنهيار، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

10. جمال محمد شاكر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام spss، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2005.

11. د. محمد صبحي أبوز صالح، د. عدنان محمد عوض: مقدمة في الإحصاء، مبادئ وتحليل باستخدام spss، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2004.

12. د. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي: الأساليب الإحصائية التطبيقية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004.

*كتب بالفرنسية:

1.Christophe Parmentier, Fouad Arfaoui, "Tout savoir pour e – former", 2eme tirage, éditions d'organisations,- Paris .France, 2002.

2.Humbert LESCA, " veille stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, edition DISTNB, Paris, France, 1997, in:

https://www.memoireonline.com/12/11/4977/m_La-mise-en-place-dun-systeme-de-veille-commerciale5.ht.

2.المذكرات:

1. عماري علي، مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بسكرة، 2017/2018.
2. - أولاد المولات أحمد، بابا عبد القادر، أثر تنمية الكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2017/2018.
3. عبد الحميد حامدي، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2014/2015.
4. حسان بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة باتنة، 2019/2020.
5. فيروز مرزوق وآخرون، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الوادي، 2017/2018.
6. بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف، 2012/2013.

7. حمداش نسيمة، أعراب غانية، دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة البويرة 2018/2019.
8. بركان مو الشيخ، دور الكفاءات البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة مستغانم، 2018/2017.
9. علاوي نصيرة، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2015/2014.
10. بوخرينة خديجة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2015/2014.
11. - حسان بوبعاية، فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014.
12. سلمى سردي، نسرين بوجمعة، دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التفكير الإبداعي بالمؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قلمة، 2019/2018.
13. طراد لمياء، دور الإستثمار في الرأس مال البشري في تطوير اليقظة الإستراتيجية، مذكرة ماستر، الكلية الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أم البواقي، 2015/2014.
14. نذيرة بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة مجموعة مسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة ورقلة، 2012/2011.
15. حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف، 2018/2017.
16. لمى ماجد حميد، الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي، دراسة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، منشورة، 2019/2018.
17. بن قصير إيمان، مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تبني التسويق الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف، 2015/2016/
18. يحيى الشريف حنان، تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في الصغيرة والمتوسطة المؤسسات - دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف، 2018/2017.

3. المجالات والمؤتمرات والملتقيات:

*بالعربية:

1. كمال منصوري، سماح صولح: تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة الأبحاث الاقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكر، العدد، 07 جوان 2010.
2. مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العلمي وأفاق التطوير - تجارب الدول - جامعة حسيبة بن بوعلی الشلف، يوم 3-4 ديسمبر 2012.
3. أ.د. عبد الرشد بن ديب، أ. ياسر مرزوق: تنمية وتطوير الكفاءات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتجات الدوائية-دراسة حالة مجمع صيدال-، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد4، العدد1، جامعة ميله، جوان 2018.
4. بن علي أمينة، دور اليقظة الاستراتيجية في خلق ميزة تنافسية في السوق المستهدف لمؤسسة تيليكوم الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد10، المجلد الأول، جامعة بشار، ديسمبر 2017.
5. أ. ولد عابد عمر، د. علواطي لمين: آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "نموذج مقترح" - دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية. أ/ قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد17، جانفي 2017.
6. حميدة زواوي، اليقظة كآلية لاستدامة الميزة التنافسية بالمؤسسة، مقال علمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
7. أد شعباني مجيد، د. احمد بن خليفة: ممارسة سلوك اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات العالمية -جامعتي: CNSTANCE-MACAWARI نموذجاً، ورقة بحثية معدة للمشاركة بها في الملتقى الدولي بعنوان: استراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنويع الاقتصادي في الجزائر، جامعة البليدة2، 2018/11/07/06.

*بالفرنسية:

- 1/ Mustapha djenaas, abderrezak benhabib, veille stratégique et outils d'aide à la décision dans les entreprises algériennes cas des entreprises des services, les cahiers du mecas, n 2 avril 2006, faculté.
- 2/ HATHAT ELMEHDI, SAIDETTE NEDJMI : La veille stratégique : un pilier pour le management de l'innovation, Magazine des ajouts économiques, nombre01, AVRIL2017.
- 3/-BENDI abdellah abdessalam, BENDJELLOULI Amel: La veille stratégique au service de la stratégie AL-MOASHEER Journal of Economic Studies, nombre04, novembre2017.

4/-Nacer Eddine BOUCHICHA, Brahim BOUYAHIAOU: LA VEILLE
TECHNOLOGIQUE AU SEIN DES ENTREPRISES ALGERIENNES :
SITUATION ET PERSPECTIVE, ARTICLE, organisé par l'Université de la
formation continue (UFC) à l'hôtel Sheraton-Algérie les 14-15-16JUIN2008.

الملاحق



الملحق رقم (01):

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجريبية

التخصص: إدارة أعمال

استمارة استبيان

دور الكفاءات البشرية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية
[من منظور مستخدمي مؤسسة " (ACA-ACHOU) حمام الضلعة
ولاية المسيلة]

أخي، أختي الموظف(ة)

تحية عطرة:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال بعنوان: دور الكفاءات البشرية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية [من منظور مستخدمي مؤسسة (ACA-ACHOUR) بحمام الضلعة ولاية المسيلة]، ولذا نرجو منكم مساعدتنا في استكمال هذا الاستبيان من خلال الإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك مع العلم بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرين حسن تعاونكم ولكم منا فائق الاحترام والتقدير

الأستاذ المشرف: بن البار موسى

الطالبة: طيوب أمال

معاني المصطلحات:

اليقظة الاستراتيجية: هو نظام يساعد في أخذ القرار وتحليل المحيط العلمي، والتكنولوجي، التقني والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط التهديدات والفرص التطورية، معنى ذلك أن اليقظة تعني مراقبة محيط المؤسسة ورصد كل التغيرات من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة.

1/- المحور الأول: معلومات عامة

الجنس		<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
المستوى التعليمي		<input type="checkbox"/> أقل من البكالوريا	<input type="checkbox"/> جامعي غير ذلك؟ اذكره (.....)
العمر		<input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/> من 25 الى 43 سنة
الخبرة الوظيفية		<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 الى 10 سنوات
المستوى الإداري		<input type="checkbox"/> إدارة عليا	<input type="checkbox"/> إدارة وسطي
		<input type="checkbox"/> إدارة تشغيلية	<input type="checkbox"/> أكبر من 45 سنة
		<input type="checkbox"/> من 36 الى 45 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة
		<input type="checkbox"/> من 11 الى 15 سنة	<input type="checkbox"/> من 15 الى 45 سنة

2/- المحور الثاني: مستويات الكفاءة:

ضع علامة (X) في الخانة المعبرة عن مستوى تحكّمك في الكفاءات التالية:

المستوى:	ضعيف (1)	متوسط (2)	جيد (3)	جيد جدا (4)
أنواع الكفاءات				
1-الكفاءات التنظيمية:				
1-التفاهم مع زملاء العمل				
2-القدرة على التأثير في الآخرين				

					3-قيادة فرق العمل
					4-السرعة في إنجاز المهام
					5-ترتيب المهام والانشطة
					6-الاستمرارية في العمل
					2-الكفاءات الجماعية
					1-الاستعداد لخدمة الغير (زملاء وزبائن)
					2-المساهمة في تنمية كفاءات زملاء العمل
					3-معرفة الوظيفة التي تشغلها
					4-المرونة في العمل بالنظر لوقته
					5-القدرة على التكيف مع مختلف الظروف
					6-الانضباط بالمؤسسة
					7-استخدام المعرفة التقنية في العمل
					8-إقامة علاقة صداقة داخل المؤسسة
					3-الكفاءات الفردية:
					1-العمل باستقلالية تامة
					2-تقبل الانتقادات من الغير
					3-القدرة على تحمل ضغوط العمل
					4-فهم وضعيات العمل المعقدة
					5-إمتلاك مهارات عالية في الاتصال
					6-أخذ المبادرة أثناء العمل
					7-الولاء للمؤسسة

					8-الثقة بالنفس
					9-القدرة على التعلم ذاتيا

3-المحور الثالث: اليقظة الإستراتيجية

					الإجابة:
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة
					1-اليقظة التكنولوجية:
					1-تتابع المؤسسة باستمرار المستجدات العلمية والتكنولوجية
					2-تعمل المؤسسة على إحداث تغييرات جديدة باعتماد اساليب عمل حديثة
					3-تستخدم المؤسسة أحدث الوسائل التكنولوجية في عملياتها الإدارية
					4-تحرص المؤسسة على تدريب أفرادها باستمرار على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة
					5-تقوم المؤسسة بتفعيل أنظمة المعلومات والاستثمار المكثف في التكنولوجيا الحديثة
					6-تقوم المؤسسة بالتعرف على التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين
					2- اليقظة التنافسية:
					1-تتابع المؤسسة تحركات المؤسسات المنافسة بدقة وتعمل على استباقها
					2-تتمتع المؤسسة بالقدرة على الريادة مقارنة بالمؤسسات الأخرى
					3-تتمتع المؤسسة بالاستباقية في مواجهة المشاكل والمعوقات

					4- تقوم المؤسسة بتقييم عملياتها باستخدام المقارنة المرجعية
					5- تقتنص المؤسسة الفرص البيئية قبل وصول المنافسين لها
					6- تتمتع المؤسسة بالقدرة على التعرف على درجة التهديدات التي يفرضها المنافسون
					7- تحافظ المؤسسة على حصتها السوقية وولاء عملائها
					3- اليقظة التجارية:
					1- تمتلك المؤسسة موارد مالية كافية للإيفاء بالتزاماتها المختلفة
					2- تتنبأ المؤسسة بحاجات ورغبات زبائنها
					3- تتمتع المؤسسة بالقدرة على تحديد الفجوة بين خدماتها واحتياجات السوق المتغيرة
					4- تقدم المؤسسة خدمات متميزة في جميع أقسامها
					5- تستفاد المؤسسة من التغذية الراجعة لتحديد نقاط الضعف فيها
					6- تحافظ المؤسسة على أعلى مستوى للجودة من خلال الاستماع المتواصل للعاملين فيها
					7- تسعى المؤسسة باستمرار الى المحافظة على زبائنها الحاليين واستقطاب زبائن جدد
					8- ترصد المؤسسة تطور العلاقة بين الزبون والعامل حتى ترسم صورة ذهنية مميزة لديه
					9- يمكن للمؤسسة ان تغير منتجاتها وخدماتها وفقا لرغبة الزبون وتكون السبابة في ذلك
					4- اليقظة البيئية:
					1- يقوم متخذو القرارات في المؤسسة بمراقبة الأحداث الظرفية في البيئة

					2-تعتمد المؤسسة أكثر من مصدر للحصول على البيانات البيئية
					3-تمتاز المؤسسة بقدرة المحافظة على حالة الانتباه وعدم الغفلة عن بيئتها
					4-تتابع المؤسسة القوانين المتعلقة بحماية البيئة والحد من التلوث

الملحق رقم (03):

الجامعة	اسم الأستاذ	
جامعة المسيلة	حوح مصطفى	01
جامعة المسيلة	بتغة صونيا	02
جامعة المسيلة	مير أحمد	03

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	97.2
	Excluded ^a	1	2.8
	Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.830	49

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MEANY	36	3.68	.797	.133

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
MEANY	5.115	35	.000	.679	.41	.95

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MEANX	36	3.82	.449	.075

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
MEANX	10.916	35	.000	.818	.67	.97

Explore

المحور الأول:

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
MEANX	36	100.0%	0	.0%	36	100.0%

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
MEANX	.149	36	.043	.964	36	.289

المحور الثاني:

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
MEANY	36	100.0%	0	.0%	36	100.0%

Correlations

Correlations

		MEANY	MEANX
MEANY	Pearson Correlation	1	.041
	Sig. (2-tailed)		.812
	N	36	36
MEANX	Pearson Correlation	.041	1
	Sig. (2-tailed)	.812	
	N	36	36

Correlations

		MEANY	meanA	meanB	MEANC
MEANY	Pearson Correlation	1	.151	-.038-	-.015-
	Sig. (2-tailed)		.379	.827	.932
	N	36	36	36	36
meanA	Pearson Correlation	.151	1	.539**	.576**
	Sig. (2-tailed)	.379		.001	.000
	N	36	36	36	36
meanB	Pearson Correlation	-.038-	.539**	1	.684**
	Sig. (2-tailed)	.827	.001		.000
	N	36	36	36	36
MEANC	Pearson Correlation	-.015-	.576**	.684**	1
	Sig. (2-tailed)	.932	.000	.000	
	N	36	36	36	36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Frequencies

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	29	80.6	80.6	80.6
	أنثى	7	19.4	19.4	100.0
Total		36	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فأقل	10	27.8	27.8	27.8
	جامعي	25	69.4	69.4	97.2
	غير ذلك	1	2.8	2.8	100.0
Total		36	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 25 سنة	7	19.4	19.4	19.4
من 25 إلى 35 سنة	22	61.1	61.1	80.6
من 36 إلى 45 سنة	4	11.1	11.1	91.7
أكبر من 45 سنة	3	8.3	8.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

الخبرة الوظيفية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	15	41.7	41.7	41.7
من 5 إلى 10 سنوات	16	44.4	44.4	86.1
من 11 إلى 15 سنة	1	2.8	2.8	88.9
أكبر من 15 سنة	4	11.1	11.1	100.0
Total	36	100.0	100.0	

المستوى الإداري

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إدارة علي	10	27.8	27.8	27.8
إدارة وسطى	17	47.2	47.2	75.0
إدارة تشغيلية	9	25.0	25.0	100.0
Total	36	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الكفاءات البشرية	36	2.83	4.74	3.8177	.44949
اليقظة الإستراتيجية	36	1.69	6.00	3.6795	.79703
Valid N (listwise)	36				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
MEANA	36	2.33	5.00	3.6435	.66804
MEQNB	36	2.75	4.88	3.8700	.47474
MEANC	36	2.89	4.67	3.8858	.47252
MEAND	36	1.17	5.00	3.8981	.87675
MEANE	36	1.86	9.14	3.7421	1.15898
MEANF	36	2.00	5.00	3.5926	.76705
MEANG	36	1.50	5.00	3.4375	1.05115
MEANX	36	2.83	4.74	3.8177	.44949
MEANY	36	1.69	6.00	3.6795	.79703
Valid N (listwise)	36				

المُلخَص

المخلص:

جاءت هذه الدراسة بهدف معرفة دور الكفاءات البشرية في تفعيل اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة (ACA-ACHOUR) بحمام الضلعة/المسيلة، حيث تم تناول أبعاد الكفاءات البشرية المتمثلة في (الكفاءات التنظيمية، والكفاءات الجماعية، والكفاءات الفردية). أما اليقظة الاستراتيجية فقد تام قياسها من خلال المؤشرات التالية (اليقظة التكنولوجية، واليقظة التنافسية، واليقظة التجارية، واليقظة البيئية).

تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال اعداد استبيان وزع على موظفي المؤسسة محل الدراسة، وكانت نتائج الدراسة بعدم وجود علاقة معنوية بين مستويات الكفاءات البشرية واليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة

الكلمات المفتاحية: الكفاءات البشرية، الكفاءات التنظيمية، الكفاءات الجماعية، الكفاءات الفردية، اليقظة الإستراتيجية.

Summary:

This study was aimed at identifying the role of human competencies in activating strategic vigilance in the Institution (ACA-ACHOUR) in HAMMAM DALAA/MSILA, where the dimensions of human competencies (organizational competencies, collective competencies, and individual competencies) were addressed. Strategic vigilance has been fully measured by the following indicators (technological vigilance, competitive vigilance, business vigilance and environmental vigilance). The descriptive approach was based on the preparation of a questionnaire distributed to the staff of the institution in question, and the results of the study were that there is no moral relationship between the levels of human competencies and strategic vigilance of the institution in question.

Keywords: Human competencies, organizational competencies, collective competencies, individual competencies, strategic vigilance.