

جامعة أحمد درااية أدرار- الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية , التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر مهني

ميدان العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم تجارية

شعبة: علوم التسيير

تخصص: التسيير الإستراتيجي للمؤسسة

الموضوع:

دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية  
الكفاءات والمهارات  
دراسة حالة مديرية الثقافة لولاية أدرار

إشراف الأستاذ:

مصطفى سفيان

إعداد الطالبة:

بكر اوي نزيهة

الموسم الجامعي: 2015-2016

## الإهداء

أهدي ثمرة جهدي التي طالما تمنيت إهداها وتقديمها إلى التي حملتني وهنا على وهن  
وقاست وتألّت لألم إلى من رعيتي بعطفها وحنانها إلى أول من نطقت بها شفّتاي أمي  
الحبيبة أطال الله عمرها.

إلى الذي كان المصباح الذي لم يبخل إمدادي بالنور إلى الذي كان يعلمني بأسلوبه  
خصالا اعتر بها في حياتي روح والدي الطاهرة.

إلى رفيق دربي زوجي بكرأوي عبد الله الذي كان لي نعم السند في مشوار حياتي إلى  
بسمة حياتي يسرى، سيف، ياسر والغالية ابنة أختي سناء

إلى نور عيناى أخواني و زوجاتهم وأخواتى وأزواجهم وأبنائهم وبناتهم كل بأسمه

إلى كل الأهل و الأقارب وكل من يحمل لقب بكرأوي .

إلى كل صديقاتي اللواتى أعتز بصداقتهن كل باسمها.

نزیهة

# كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد  
وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين  
فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد أولاً  
وآخرأً.

ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مددوا لي يد المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم  
أستاذي المشرف على الرسالة فضيلة الأستاذ مصطفى سفيان الذي لم يدخر جهداً  
في مساعدتي، ولئن كانوا سبب في استمرار واستكمال دراستي الأساتذة الكرام وإلى  
أعضاء اللجنة المناقشة وموظفي مديرية الثقافة لولاية أدرار كل بأسمه.

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	ملخص المضامين الإستراتيجية لمصفوفة BCG	10
02	تطور الفكر الاستراتيجي	13
03	يوضح خصائص الكفاءات والمهارات	30
04	تشخيص الموارد والكفاءات	41
05	تصنيف حسب مصالح المديرية	51
06	تصنيف حسب المستوى التعليمي	52
07	تصنيف حسب الجنس	53
08	وضعية المترشحين للمسابقة	55
09	تقييم العروض التقنية	58
10	تقييم العروض المالية	58

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج جماعة بوسطن الاستشارية مصفوفة BCG	9
02	مصفوفة ال(ADL)	11
03	الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية	24
04	تمثل الأبعاد الثلاثة للكفاءة	26
05	بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة	28
06	الهيكل التنظيمي للمديرية	48
07	تصنيف حسب المستوى التعليمي	52
08	تصنيف حسب الجنس	53
09	وضعية المترشحين للمسابقة	55

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	قرار فتح مسابقة
02	إعلان
03	محضر اللجنة المكلفة بدراسة ملفات الترشيح للمسابقات على أساس الاختبارات
04	محضر لجنة القبول في الاختبارات الكتابية للمسابقة على أساس الاختبارات
05	مقرر التوظيف
06	محضر التنصيب
07	إعلان عن المناقصة
08	جدول تقييم العروض التقنية
09	جدول تقييم العروض المالية
10	ترتيب العروض التقنية + العروض المالية
11	إعلان عن منح مؤقت
12	أمر بالإتجاز

## جدول المصطلحات

المصطلح -	معناه -
الإدارة -	التسيير -
والكفاءات الإستراتيجية -	الكفاءات المحورية الأساسية - والتنظيمية

## الفهرس العام

I	الإهداء
II	كلمة الشكر
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
VI	جدول المصطلحات
VII	الفهرس العام
أ	مقدمة العامة
2	المبحث الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
3	المطلب الأول: تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتطور الفكر الاستراتيجي
14	المطلب الثاني: أهمية ومتطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي
16	المطلب الثالث: أسس تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
18	المطلب الرابع: نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
23	المبحث الثاني: تسيير الكفاءات والمهارات
24	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات والمهارات
31	المطلب الثاني: أهمية الكفاءات والمهارات
34	المطلب الثالث: أنواع الكفاءات والمهارات
38	المطلب الرابع: دور الكفاءات والمهارات في التسيير الاستراتيجي للمؤسسة ومعايير قياسها



46	المبحث الثالث: مساهمة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات بمديرية الثقافة لولاية أدرار
47	المطلب الأول: تعريف مديرية الثقافة وأهدافها
48	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الثقافة ومهامها
51	المطلب الثالث: إحصائيات حول المورد البشري لمديرية الثقافة
53	المطلب الرابع: تسيير المورد البشري في المديرية
63	الخاتمة العامة
64	قائمة المراجع
69	الملاحق

مفصلة

مقدمة

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال، تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تثمين مواردها وتنمية كفاءاتها الإستراتيجية ، وذلك بالأخذ بأسلوب التسيير الاستراتيجي كمدخل للاستمرارية وتعزيزا للميزة التنافسية، فمن خلال هذا الأسلوب يمكن للمؤسسات أن تقوم باستغلال الفرص التي تمكنها من البقاء والتميز، والذي لن يكون دون موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات ومعارف تمكنها من التسيير الجيد والفعال لباقي الموارد ، والتي باتت تشكل الرأسمال الحقيقي للمؤسسة و المصدر الأول لخلق القيمة، وبالتالي فإن المنطق الأساسي الذي يقوم عليه التسيير الاستراتيجي هو احترام المورد البشري واستثمار قدراته من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

ومن أهم ما أحدثته التحولات العالمية الجديدة على الساحة الجزائرية ومؤسساتها الوطنية من تأثير جدي في الفكر التسييري؛ هو الاهتمام المتزايد بالمورد البشري باعتباره موردا استراتيجيا و طاقة ذهنية ومصدراً للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصراً فاعلاً وقادراً على المشاركة الإيجابية.

لذا على المؤسسات أن تحسن الاستغلال الأمثل للكفاءات والعمل على جذب هذا النوع من الموارد البشرية ذات القدرات و المهارات والمعرفة من خلال تسيير الكفاءات؛ والذي يعد محددًا أساسياً لأداء و نجاعة المؤسسات.

ومن هنا نستطيع طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

- ❖ ما هو دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات بالمؤسسة؟
- وللإمام بكل جوانب الدراسة يمكننا صياغة الأسئلة الفرعية التالية:
- ❖ ما المقصود بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وما هي أسس تطبيقه ؟
- ❖ ما مدى مساهمة المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة؟
- ❖ ما مفهوم الكفاءات و المهارات وما أهميتها ؟
- ❖ ما مدى مساهمة التسيير الإستراتيجي للمورد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات بمديرية الثقافة لولاية أدرار؟

وللإجابة على التساؤلات السابقة نقدم الفرضيات التالية:

- ❖ التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية هو عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكييف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية وتدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- ❖ يتم تطبيق أسس التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال أربع أبعاد متمثلة في البعد السياسي و الاقتصادي والبعد التنظيمي و المعلوماتي.

- ❖ يساهم المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة باعتباره أصلاً استراتيجياً من أصولها وذلك من خلال تحقيقه لقيمة مضافة للمؤسسة وخلق ميزة تنافسية لها.
- ❖ الكفاءات هي عبارة عن مجموع المعرفة والمهارة و متغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح.
- ❖ تتجلى أهمية الكفاءات و المهارات في جميع المستويات داخل المؤسسة بدءاً بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي فمستوى إدارة الموارد البشرية وأخيراً على المستوى التنظيمي.
- ❖ يلعب التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية دوراً هاماً في تنمية الكفاءات و المهارات بديرية الثقافة لولاية أدرار من خلال مرونة حركة التدرج عبر هيكلها التنظيمي وسهولة الإتصال بين مختلف مستوياته.

#### أهداف البحث:

- ❖ يمكن أن تتلخص الأهداف في ما يلي:
- ❖ تبيان الدور الذي يلعبه التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية للوصول إلى كفاءات ومهارات.
- ❖ محاولة اكتشاف وتحليل أهم نظم التسيير الحديثة ذات الصلة بتسيير الموارد البشرية ألا وهي تسيير الكفاءات
- ❖ دراسة مدى مساهمة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات و المهارات بديرية الثقافة للولاية أدرار.

#### أهمية البحث:

- تتجلى أهمية هذا البحث في طرح إشكالية مهمة في بيئة الأعمال وهي الكشف عن دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات و المهارات والتي تمنح للمؤسسة ميزة تنافسية تضمن من خلالها الاستمرار والبقاء.
- يمكن أن يساهم هذا البحث في تحسين مسيري المؤسسات بأهمية التسيير الاستراتيجي لكفاءاتها ذات المهارات و القدرات.

#### أسباب اختيار الموضوع:

- ❖ من بين الأسباب اختيارنا لموضوع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية نجد:
  - الأسباب الموضوعية:
    - وجود نقص في الدراسات التي تناولت و عددت في استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وفصلت فيها، حيث ركزت أغلبها على الإستراتيجية التدريبية واقتصارها على اعتبار التنمية هي التدريب.
    - وجود رغبة بعض الباحثين في التطلع أكثر على موضوع تسيير الكفاءات ،بالنظر لكون المورد البشري رأس المال الحقيقي للمؤسسة مما يستوجب تسييره.
  - الأسباب الذاتية:

❖ ميول لمثل هذه الدراسات والرغبة في زيادة المعرفة بها والتطلع على أحدث الأساليب في التسيير الاستراتيجي مما يتناسب ومنصب العمل.

#### الدراسات السابقة:

❖ سملاي يحضية أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مدخل الجودة والمعرفة والكفاءة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر سنة 2003-2004 .

هذه الدراسة اعتبرت أن الموارد الداخلية والكفاءات مصدراً يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق ميزة تنافسية في ظل بيئتها الداخلية و التنافسية، وقد ركزت هذه الدراسة على التميز في الجودة و الكفاءة والمعرفة قصد تحقيق ميزة تنافسية على مستوى المؤسسة.

❖ حسين يرقى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية حالة مؤسسة سونطراك أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر سنة 2007. تناولت هذه الدراسة الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة حيث توصلت إلى جملة من النتائج أهمها:

- تنمية المورد البشري تعتبر مطلباً أساسياً لبقاء وتطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها.  
-إن الاستثمار في مجال تنمية الموارد البشرية يعتبر ضرورة لامتصاص منها للمحافظة على استمرارية المؤسسة.

#### المنهج المتبع:

للإجابة على الإشكالية و الأسئلة المطروحة و اختبار مدى صحة الفرضيات اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم و طبيعة الموضوع من خلال سردنا لمختلف المفاهيم والنظريات و تحليلها.

- المنهج التاريخي من خلال دراسة تطور الفكر الاستراتيجي.

#### صعوبات البحث:

- ندرة المراجع التي تناولت مواضيع حول الكفاءات و المهارات.  
- صعوبة إسقاط الجانب النظري على مديرية الثقافة باعتبارها مؤسسة عمومية تتمتع باللامركزية في القرارات.

حدود البحث

❖ الحدود الموضوعية:

- نظرا لشاسعة الموضوع اقتصرت الدراسة على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تنمية الكفاءات و المهارات.

❖ الحدود المكانية و الزمنية:

تم إسقاط الجانب النظري لهذا البحث على مديرية الثقافة لولاية أدرار خلال السنة الجارية باستخدام أداة البحث المتمثلة في الملاحظة و التقارير الإدارية.

تصميم البحث:

للإجابة على التساؤلات الواردة في الإشكالية و انطلاقا من المعلومات المتوفرة لدينا ووفقا لأهداف المسطرة قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاث مباحث خصص الجزء الأول للدراسة النظرية أما الجزء الثاني فخصص للدراسة التطبيقية فالجزء النظري يختص بعرض الجوانب النظرية في موضوع دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات و المهارات من خلال مبحثين كما يلي:

تناولنا في المبحث الأول التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية حيث تطرقنا في المطلب الأول إلى تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتطور الفكر الاستراتيجي أما في المطلب الثاني أبرزنا أهمية ومتطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي وخصص المطلب الثالث إلى أسس تطبيق التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ونماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمطلب رابع.

أما المبحث الثاني قد جاء بعنوان تسيير الكفاءات و المهارات وقد قسم إلى أربع مطالب تناولنا في الأول مفهوم الكفاءات و المهارات أما في المطلب الثاني فعرضنا أهمية الكفاءات و المهارات كما خصص المطلب الثالث لأنواع الكفاءات و المهارات أما دور الكفاءات و المهارات في التسيير الاستراتيجي للمؤسسة و معايير قياسها فتم توضيحه من خلال المطلب الرابع.

أما المبحث الثالث فخصص للدراسة التطبيقية، حيث تم إسقاط الدراسة النظرية على مديرية الثقافة لولاية أدرار حيث ورد بعنوان مدى مساهمة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات و المهارات حيث تم من خلالها عرض الدراسة الميدانية في أربع مطالب المطلب الأول تعريف مديرية الثقافة وأهدافها أما المطلب الثاني فخصص للهيكل التنظيمي للمديرية ومهامها وتم عرض إحصائيات حول الموارد البشرية للمديرية في المطلب الثالث أما المطلب الرابع فتطرقنا إلى تسيير المورد البشري في مديرية الثقافة

وستختتم هذه الدراسة بخاتمة عامة، نستعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات.

المبحث الأول

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

## تمهيد

لقد أصبح وضع الإستراتيجية من قبل مديري المؤسسات أمرا ضروريا، وذلك لتغيير وتطوير ممارساتهم والتحول من ممارسات الإدارة الوظيفية إلى الإدارة الإستراتيجية، ونظرا لأهمية هذه الأخيرة استوجب على المؤسسات الاهتمام بمستقبلها باستغلال الفرص وتجنب التهديدات في بيئتها الخارجية، ودراسة جميع إمكانياتها ومواردها المتاحة في بيئتها الداخلية.

في الواقع إن النجاح أو الفشل يتوقف على ما تتبعه المؤسسات من استراتيجيات، وعليه سنحاول في هذا المبحث المعنون ب: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، التطرق لتعريف التسيير الاستراتيجي وتطور الفكر الاستراتيجي وكذا مدى أهمية ومتطلبات فعالية وأسس تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ونماذجه.



**المطلب الأول: تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتطور الفكر الاستراتيجي**

قبل التطرق لتعريف التسيير الاستراتيجي لابد أولاً من تعريف مصطلح " الإستراتيجية ". فقد تعددت التعاريف الخاصة بالإستراتيجية، نظراً لتعدد تصورات واتجاهات المهتمين بهذا المجال لشموليته حيث يصعب الإحاطة بكل جوانبه، لذا فإنه من الصعب تقديم تعريف دقيق ومحدد للإستراتيجية وسنعرّفها لغة واصطلاحاً.

### (1) تعريف الإستراتيجية لغة

لفظ الإستراتيجية مشتق من كلمة يونانية تعود إلى الأصل الإغريقي ( Strategos ) والتي تعني القائد العسكري وتتكون من كلمتين "Strates et Agein" الأولى تعني الجيش والثانية تعني القيادة وبنفس المعنى تم تعريفها في القواميس على أنه "فن توفيق عمل القوة العسكرية والسياسية والأخلاقية الموظفة في مسار الحرب أو الدفاع عن الدولة<sup>1</sup>.

وهي أيضاً " فن تنسيق القوى العسكرية والسياسية والاقتصادية والمعنوية في زمن الحرب بغية إحراز النصر".

هي فن الخطط والحركات العسكرية<sup>2</sup>.

بالغة اليونانية " Strategos " هي فن قيادة وإدارة الحروب.

### (2) اصطلاحاً

لقد وجدت عدة تعاريف للإستراتيجية وكل يعرفها حسب وجهة نظره الخاصة، حيث يتضح ذلك من خلال المثل الذي أعطاه المفكر "Mintzberg"، والذي شبه الإستراتيجية بالفيل والمفكرين بالمكفوفين حيث يحاول المكفوف ملامسة الفيل، فالذي يمسك بالفيل من رجله يقول انه جدع شجرة، والذي يمسكه من خرطوميه يقول عنه ثعبان، والذي يمسكه من ذيله يقول عنه حبل، وهكذا فكل يصور الفيل من الجهة التي لامسه فيها، وعلى هذا فان رواد الفكر الاستراتيجي كل منهم يحاول تعريف الإستراتيجية من الزاوية التي يراها منها، وبالتالي لم يتمكن أي منهم رؤيتها كاملة من جميع جوانبها<sup>3</sup>.

فكلمة إستراتيجية مستمدة من العمليات العسكرية وتعني في هذا الإطار تكوين التشكيلات، توزيع الموارد الحربية بصورة معينة، تحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو، أما اليوم فنجد الإستراتيجية قد امتدت إلى كافة العلوم كعلوم الإدارة فأصبح ما يعرف بالإدارة الإستراتيجية.

فيما يلي نتناول بعض التعاريف للإستراتيجية لمختلف الباحثين في مجال الاقتصاد والأعمال كما يلي:

1 قاموس المعاني، قاموس عربي عربي (معجم عربي).

2 معجم اللغة العربية المعاصر.

3 منتديات ستار تايمز / http://www.startimes.com على الساعة 00-15

- "تعرف احمد ماهر "الإستراتيجية هي أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية والتي تأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعيا لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة"<sup>1</sup>.
- وتعرف أيضا على أنها" تعبير عن مهارة الإدارة والتخطيط أو هي الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة"<sup>2</sup>.
- تعريف "نبيل مرسي خليل" عرف الإستراتيجية بأنها" نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق القرارات أو التصرفات سواء كان هذا النمط نتاجا لاستراتيجيات مقصودة (أي مخططة) يتم تحقيقها في الواقع العملي أو لاستراتيجيات غير مقصودة (أي غير مخططة)"<sup>3</sup>.
- تعريف "Walker" فقد عرفها على أنها "كل الأشياء أو التصرفات الضرورية اللازمة لنجاح المنظمة باعتبارها آلية أو منظومة لها القدرة على التكيف مع التغيرات المختلفة".
- أما "Hunger و Weelen" عرف الإدارة الإستراتيجية " على أنها عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحافظة الأعمال المتعلقة بكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة"<sup>4</sup>.
- والإستراتيجية كما يراها "الدكتور علي السلمي" هي الخطة الرئيسية الشاملة التي تحدد كيف تحقق المؤسسة غرضها، وأهدافها من خلال تنظيم ما تتمتع به من مزايا، وتدنية ما تعانيه من مساوئ" وصياغة رسالة وأهداف المنظمة ووضع خطة لتنفيذ وتحقيق تلك الأهداف التي تساعدها على تحقيق ميزة تنافسية"<sup>5</sup>.
- ويعرفها "جيمس بريان كوين" الإستراتيجية هي نموذج أو خطة تتكامل من خلالها الأهداف الرئيسية والسياسات والتصرفات التابعة للمنظمة".
- وتعرف الإستراتيجية أيضا على أنها" خطة عمل للوصول إلى الهدف المنشود، ولها بعد تخطيطي ودهني مسبق، وبعد مادي مجسد بفعل"<sup>6</sup>.
- وحسب تعريف "الفريد شاندر" فان الإستراتيجية تتمثل في إعداد الغايات والأهداف الطويلة للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات"<sup>7</sup>.

1 احمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 20

2 سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن عمان، ط 2010، ص 28.

3 محمد سمير احمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط الأولى 2009، ص 23

4 محمد سمير احمد، نفس المرجع السابق، ص 23

5 علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 76

6 محمد عرابي، إستراتيجية الدفاع في الخطاب اللغوي التواصلي، رفوف، مجلة دورية تغني بقضايا المخطوط والدراسات الإنسانية، العدد

الرابع، ماي 2014، جامعة أدرار الجزائر، ص 161 .

7 ناصر داداي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط 1999 ص 08

من خلال هذه التعاريف نخلص بالقول أن الإستراتيجية هي النظام الذي يمكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية وبناء أهدافها فهي سياسات متبعة لتحقيق الغايات وبلوغ الأهداف وهي تعبر عن مهارة الإدارة والتخطيط من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

### أولاً: تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

بعد تعريف مصطلح الإستراتيجية نصل إلى ضرورة تعريف التسيير الإستراتيجي إذ هو امتداداً طبيعياً لتطور نظام التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه كونه عنصر مهم من عناصر التسيير الإستراتيجي حيث لم يعد دور الموارد البشرية مقتصرًا على الجانب التنفيذي أو الإجرائي فحسب إنما تعدى ذلك إلى الجانب الاستراتيجي.

وكما الإستراتيجية، فإن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، تعاريف عدة، وذلك بحسب الاختصاصات، فهو عند البعض:

- " عبارة عن عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية وعلى تدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية"، وبالتالي فهو مجموع الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية.
- كما يعد مدخل لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهه في ظل التسيير الاستراتيجي للمؤسسة واستراتيجياتها التنافسية، كما يعبر ذلك التسيير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها وكفاءاتها، وهو يشمل أو يمثل جميع الأنشطة الحساسة للمؤسسة ويسهل التعامل مع التغيرات في بيئة المؤسسة<sup>1</sup>.
- بالإضافة إلى ذلك هناك تعريف "Ansoff" الذي يرى بأن الإدارة الإستراتيجية هي تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها، أما "هانجر" وويلان" فهي بالنسبة لهما مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل الأجل للمنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط 2002 ص 54 (بتصرف).

<sup>2</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، ط 2016 ص 53.

- وهو أيضا عملية تكيف المؤسسة مع محيطها بما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد وذلك من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها وخدماتها<sup>1</sup>.
  - وهو العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر الطويل الأجل، وهي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء أو المراجعين والمجتمع ككل<sup>2</sup>.
  - كما يمكن تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه "ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يعزز جوانب الإبداع والمرونة بالمنظمة"<sup>3</sup>.
  - وحسب علي السلمي " الإدارة الإستراتيجية هي الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة في كليتها نظرة شاملة في محاولة تعظيم الميزة التنافسية، التي تسمح بالتفوق واحتلال مركز تنافسي قوي، وذلك باتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تنظر إلى الفرص والمشكلات الحالية، كما تهتم باستشراف المستقبل والإعداد للتعامل معه<sup>4</sup>.
  - كما يمكن القول أن "التسيير الإستراتيجي هو رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك".
- ومما تم عرضه من طرف الباحثين لتعاريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتضح أن كل تعريف يركز على زاوية معينة، مما يصعب تبني مفهوم شامل إلا أن الباحث اقترح الاعتماد على منهج الخصائص لتحديد هذا التعريف وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:
- 1- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي إضافة إلى الجانب التنفيذي أو الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
  - 2- النظر للموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا.
  - 3- ضرورة الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما.
  - 4- ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تضمه من فرص وتهديدات، وكذا البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نواحي ضعف.
  - 5- النظر إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد، ط 1، عمان، 2003، ص 86.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، دار الغرب الإسلامي للنشر والتوزيع، ط 1، 2006، ص 65

<sup>3</sup> Dessler.G Human, Resource Management, 8th Edi, U.S.A:PrenticeHall, 2000, P, 21.

<sup>4</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 76.

<sup>5</sup> محمد سمير احمد مرجع سبق ذكره، ص 25 (بتصرف).

وكخلاصة لما سبق يمكن القول أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية هو مجموع مهام الإدارة العليا التي تهدف إلى تثبيت المؤسسة على المسارات المستقبلية المرسومة لها خلال مختلف تطوراتها المستقبلية وتزويدها بالوسائل التنظيمية اللازمة قصد صياغة إستراتيجية واضحة تساعد على تنمية الكفاءات والمهارات البشرية.

والمنطق الأساسي للتسيير الاستراتيجي للموارد، ليتمثل في ضرورة احترام الموارد البشري واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها واعتباره شريكا في العمل لا أجير.

### ثانيا: التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي

يستمد التسيير الاستراتيجي أصوله من مفهوم الإستراتيجية إلا أنه ينبغي التطرق بشيء من التفصيل لتطور الفكر الاستراتيجي والوقوف على مراحل الأساسية :

#### (1) مدرسة هارفارد للأعمال

ينفق جل المؤلفين بان مدرسة "هارفارد" تعتبر نقطة انطلاق الفكر الاستراتيجي الحديث<sup>1</sup>، حيث قدمت في فترة الخمسينات قدمت مادة إدارية جديدة تحت تسمية (السياسة العامة) والتي تهدف إلى تعظيم الربح وقيمة الأنشطة، وتميزت هذه الفترة بتطور القطاع الصناعي وزيادة حدة المنافسة مما أدى إلى ظهور التخطيط طويل المدى حيث امتدت فترة التوقع لتصبح من سنتين (02) إلى عشر (10) سنوات، إلى أن ظهرت محدودية هذه الطريقة، كون المستقبل لا يشبه الماضي.

ومع بداية سنوات الستينات اقترح بعض رواد المدرسة أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لطاقت المؤسسة وموارد المحيط و تغيرت بذلك النظرة لمفهوم المحيط حيث أصبح يأخذ في الحسبان قدرات المسيرين وادبيولوجياتهم وقيمهم<sup>2</sup>.

وفي سنة (1965) اقترح كل من " Guth " و " Christensen " و " Andrews " و " Learned " نموذج يقوم على تحليل الفرص والتهديدات، التي يفرزها المحيط وتحديد نقاط القوة والضعف، الخاصة بالمؤسسة ومقارنتها مع منافسيها، من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وتحقيق أفضليات تنافسية ، وهو ما يعرف أيضا بنموذج "LCAG".

وفي الحقيقة إن هذا النموذج المعروف باسم LCAG نسبة إلى الباحثين من قبل كل من " Guth " و " Christensen " و " Andrews " و " Learned " الذي نشر سنة 1965 في كتاب بعنوان Business Policy ;textes and cases يقدم طريقة إجرائية رسمية لإعداد الاستراتيجيات استخلصها بإتباع منهج دراسة الحالة. إن مجمل هذه الكتابات تعتبر أولى مدارس الفكر الاستراتيجي ويصطلح عليها Mintezberg اسم المدرسة التصورية كونها تعتقد أن صياغة الإستراتيجية في حد ذاتها عملية تصورية أو تنطلق من مجموعة من الأفكار الأساسية لتنتهي بصياغة الإستراتيجية التي تعتمد بشكل رسمي وفقا للمبادئ التالية :

<sup>1</sup> Patrick Joffre. Gerhard Koewing.Strategie D'entreprise Economica, Paris, 1985, P12

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، ط 1 القاهرة، 1999، ص 34.

— إعداد الإستراتيجية هي عملية فكرية واعية ومراقبة.  
 — مسؤولية إعداد الإستراتيجية تبقى بالضرورة على مستوى المدير العام.  
 — نموذج صياغة الإستراتيجية يبقى بسيطا وغير رسمي.  
 — الإستراتيجية تأتي في شكل صيغ صريحة وبسيطة<sup>1</sup>.  
 وخلال سنة ( 1970 ) قدم كل من " Chandler " و " Loxch "، " Laurans " نموذج CLL الذي أضاف بعدا جديدا للتفكير الإستراتيجي حيث اهتموا بعامل التنظيم في المؤسسة كشرط ضروري لنجاح تطبيق الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية<sup>2</sup>.

## 2 ) مرحلة التخطيط الاستراتيجي

تميزت هذه المرحلة بظهور التحليل الاستراتيجي اعتمده عدة باحثين أهمهم " Ansoff " "Shendel" "Hofer" حيث شكلوا ما يسمى بمدرسة التخطيط الاستراتيجي وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات والتقنيات .

ومن أهم ما كتب في هذا المجال مساهمة "Ansoff" ( " 1965 ) من خلال النقاط التالية:

- ميز بين القرار الإستراتيجي، التكتيكي، العملي.
- حدد الإستراتيجية كتوليفة من المنتجات والأسواق.
- كل تنائيه (منتوج، سوق) تحدد مجال نشاط إستراتيجي.
- ولقد أدى التخطيط الاستراتيجي في هذه المرحلة إلى صياغة الإستراتيجية بطريقة حسنة تمكن المؤسسة من النظر بجدية إلى نفسها ومنافسيها ومع ذلك فقد أثرت في هذه المرحلة مشكلتان هما:
- قامت مجموعة ممتازة من المخططين الاستراتيجيين بالكثير من الأعمال الخاصة بصياغة الإستراتيجية لكنهم تجاهلوا العمليات التي تخص مرحلة تنفيذ تلك الاستراتيجيات.
- أدى تنوع الأهداف التي تولدت خلال هذه المرحلة إلى زيادة أعباء الإدارة العليا كما أن المعلومات المتعلقة بالخيارات الإستراتيجية المتحصل عليها من الإدارات الأخرى، كانت غير دقيقة وغير مفيدة مما دفعها إلى تفضيل المشاركة الجادة والفعالية في الحصول على هذه المعلومات والمساهمة في تحديد الخيارات الإستراتيجية لممارسة الاختيار بنفسها.

وفي سنة ( 1970 ) طور " Ansoff " مفهوم التخطيط الاستراتيجي أخذا في الاعتبار مفهوم اضطرابات المحيط من خلال إثراء لمفهوم التخطيط طويل المدى وذلك بالربط بين المؤسسة ومحيطها، غير أن مساهمته صعبة التطبيق باعتبارها نظرية أكثر منها عملية، ليظهر في سنة ( 1975 ) ما يعرف بنماذج

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة ، الفكر الاستراتيجي التسييري من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة العدد الرابع 31 ماي 2003 ، ص 110 ، 111 ( بتصرف )

<sup>2</sup> احمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم ونظريات تطبيقية ط 1، عمان، 1996، ص 15.

تسيير ميدان النشاط الاستراتيجي (DAS) \*، والذي يعتمد على أدوات ونماذج التحليل الاستراتيجي ومن بين أشهر هذه النماذج نموذج جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) \* (ADL) \*\* ونموذج ماكينزي (GE) \*\*\*<sup>1</sup>.

وسنتناول هذه النماذج بشكل موجز كما يلي :

**أولاً: نموذج جماعة بوسطن الاستشارية (BCG)**

وهو احد أهم وأشهر نماذج تحليل حقيبة الأعمال قدم لأول مرة من قبل جماعة بوسطن الاستشارية كما في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة ، نفس المرجع السابق ، ص 110 ، 111 ( بتصرف).

\* DAS:

\*\*BCG: Boston Consulting Group

\*\*\* (ADL)Arthur.D.Little

## الشكل رقم(01) نموذج جماعة بوسطن الاستشارية مصفوفة BCG

النجوم: مردودية مرتفعة احتياجات مالية مرتفعة تدفق الأموال معدوم حالة توازن Stars	علامات الاستفهام: مردودية ضعيفة احتياجات مالية ضخمة تدفق الأموال سالب حالة عجز Question marks	عالي نسبة النمو في السوق منخفض
البقرة الحلوب: مردودية مرتفعة احتياجات مالية قليلة تدفق الأموال موجب فائض في السيولة Cash Cows	المثيرة للقلق أو الكلاب: مردودية ضعيفة احتياجات مالية قليلة تدفق الأموال معدوم حالة توازن Dogs	منخفض
منخفض	حصة السوق النسبية	مرتفعة

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على المراجع التالية:

عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2002، ص 154

Source: Abdallah Boughaba: analyse et évaluation de projets, Berti édition, France, 1998, P128

نموذج جماعة بوسطن (BCG): عبارة عن مصفوفة لتقييم أحد أنشطة الأعمال الرئيسية أو المنتجات وذلك في ضوء درجة نمو السوق (تقاس بنسبة مئوية لنمو المبيعات) وحصة المنتج في السوق (الموقع التنافسي النسبي)، بحيث درجة نمو السوق تمثل مؤشر على جاذبية السوق في حين حصة المنتج في السوق يعبر عنها بالموقع التنافسي<sup>1</sup>.

يستخدم هذا النموذج معيارين مهمين في تقديم المزيج السلعي للمؤسسة و هما:

معدل نمو السوق النسبية وحصة السوق من المنتج.

ويقسم النموذج منتجات المؤسسة إلى أربعة خلايا حيث تمثل حصة السوق المحور الأفقي، ويمثل معدل نمو السوق المحور العمودي.

تصنف الأقسام الأربعة للمصفوفة كما يلي<sup>2</sup>:

1- المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام Question marks

2- المنتجات الساطعة أو النجوم Stars

\*\*\* (GE):General électrique

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص132.



3-المنتجات المدرة للنقدية الأبقار Cash Cows

4-المنتجات المثيرة للقلق أو الكلاب Dogs

## الجدول رقم (01): ملخص المضامين الإستراتيجية لمصفوفة BCG

تدفق نقدي	الاستثمارات المطلوبة	ربحية النشاط	الإستراتيجية	تصنيف DAS
قريب من 0 أو سالب	كبيرة	مرتفعة	الاحتفاظ بالحصة أو زيادتها	النجوم
موجب بدرجة عالية	صغيرة	مرتفعة	الاحتفاظ بالحصة	البقرة الحلوب
سالبة بدرجة عالية موجبة	كبيرة جدا لا توجد	لا توجد أو سالبة منخفضة أو سالبة	زيادة الحصة الاستبعاد	علامات الإستفهام
موجب	لا توجد	منخفضة / سالبة	التخلي	المثيرة للقلق أو الكلاب

المصدر: نبيل محمد المرسي: مرجع سبق ذكره، ص 291.

وتتميز مصفوفة BCG: كون إحدى جوانب القوة الرئيسية تكمن في قدرة المؤسسة على تصنيف كل الـ DAS بها على خريطة واحدة ومقارنتها من زاوية درجة المساهمة التي يحققها كل واحد للمؤسسة، مما يمكنها من اختيار إستراتيجية ملائمة لكل منها<sup>1</sup>.

ويسمح النموذج من التأكد ما إذا كان تدفق الأموال الناتجة عن بعض الأنشطة يعوض الحاجات المحددة في أماكن أخرى وكذلك يسمح من مراقبة ما إذا كان هناك نشاطات جديدة تستطيع أن تعوض النشاطات المتجهة نحو الركود والتدهور.

تعتبر ذات اعتبارات مالية جد مندمجة في التحليل، وتظهر في الواقع بشكل واضح، إن نجاح المؤسسة يتوقف على اتجاهها في البحث عن الفرص المفيدة وعلى قدراتها على تحديد توازن بين أنشطتها التي تقدم وتنتج سيولات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 212

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 108.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، نفس المرجع السابق، ص 212.

<sup>3</sup> سلطان محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الغيرة والمتوسطة بالجزائر واقعه وأهميته وشروط تطبيقه حالة الصناعات الغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المسيلة 2006-2005

إلا انه يعاب على هذه المصفوفة استخدامها معايير الارتفاع والانخفاض للوصول إلى أربع خانات، العلاقة بين الحصة السوقية والربح ليست بالضرورة قوية، فمن الممكن أن تكون الأنشطة ذات الحصة السوقية المنخفضة مربحة أكثر، والعكس، إضافة إلى كون الأسواق ذات معدل النمو المرتفع ليست دائماً هي الأفضل، وكذلك اهتمام فقط بـ DAS وعلاقته بمنافس واحد كأن يكون قائد السوق وتهمل المنافسين الآخرين ذوي النمو السريع، حيث معدل النمو ليس إلا عنصراً واحداً فقط في الموقف التنافسي ككل<sup>1</sup>.

ثالثاً: نموذج مصفوفة ال (ADL)

تعتمد هذه المصفوفة على بعدين استراتيجيين هما درجة نضج المهنة ( جاذبية القطاع )، والوضعية التنافسية وتختلف مصفوفة (ADL) كلياً عن مصفوفة (BCG)، وذلك في اختيار المعايير المتعلقة بتقدير الوضعية التنافسية ، وجاذبية القطاع، هذه الأخيرة التي تقدرها انطلاقاً من اكتمال نمو القطاع وذلك بتطبيق مفهوم دورة الحياة على مجال النشاط الاستراتيجي، ( انطلاق، نمو، نضج، زوال) بينما تقدر الوضعية التنافسية حسب هذه المصفوفة من خلال تفحص السوق النسبية، وتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية الخاصة بالمؤسسة، والتي تتعلق بالإنتاج، التسويق، التمويل والتوزيع وذلك للتوصل إلى وضعية تنافسية تحدد وفق سلم متغير من 01 إلى 05، والمصنفة في الفئات التالية: مهيمنة، قوية، مقبولة، غير مقبولة، هامشية.<sup>2</sup>

الشكل رقم ( 02 ) مصفوفة ال (ADL)

	-	زوال	نضج	نمو	انطلاق	+
الخطر التنافسي						مهيمنة
				طبيعي	تطوير	قوية
		انتقائي	تطوير			المردودية
			التوجيه	اعادة		مقبولة
			تخلي	تخلي		غير مقبولة
	+					هامشية

Source Jacques Orsoni, Jean Pierre Helfer, **Management Stratégique**, Vuibert, 2eme edition, Paris, 1994

P 130

## ثالثا: نموذج مصفوفة ماكينزي لشركة جنرال إلكتريك (GE)

طورت إدارة ماكينزي للاستشارات بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك نموذج محفظة الأعمال المطبق لأول مرة بشركة جنرال إلكتريك وعرفت فيما بعد بمصفوفة (GE) نقاديا لنقاط الضعف التي ظهرت في نموذج (BCG)<sup>1</sup>.

تتضمن هذه المصفوفة بعدين استراتيجيين هما جاذبية الصناعة، والوضعية التنافسية، ويتم تطبيق هذه المصفوفة بإتباع الخطوات التالية:

- تحديد معايير تقييم جاذبية الصناعة والوضعية التنافسية.
- ترجيح معايير الجاذبية، وقوة التنافسية، بحيث يكون المجموع لكل بعد يساوي 01.
- تقييم كل مجال نشاط استراتيجي حسب المعايير المقترحة بنقطة تتراوح بنقطة تتراوح من 01 إلى 05.

- حساب النقطة المرجحة لكل معيار تم مجموع نقاط كل بعد.
- تحديد وضعية كل مجال نشاط استراتيجي في المصفوفة.
- تقديم الاقتراحات الإستراتيجية.

ونجد من بين معايير التقييم التي تستخدمها مصفوفة ماكينزي : المرودية ، معدل نمو السوق، كثافة رأس المال، وإمكانية التمييز، حجم السوق، نوع المنافسة، سيطرة المؤسسة على قنوات التوزيع، درجة التركيز

**3) مرحلة التسيير الاستراتيجي**

يعود تطور هذه المرحلة إلى أزمة 1974 والتي أدت إلى انهيار المؤسسات الضخمة وأثبتت هذه الأزمة عدم جدوى حافظة الأنشطة المتنوعة التي اعتمدت عليها هذه المؤسسات، واعتبار البعض أن التخطيط الاستراتيجي هو مضيعة للوقت وللأموال وزيادة التكاليف لان المؤسسات اليابانية سيطرت على الأسواق بالرغم من عدم اعتمادها على التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي تطور التسيير الاستراتيجي كاستجابة لتطور المنافسة، وفي نهاية السبعينات بدأت فكرة الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى التسيير الاستراتيجي حيث قام كل من "أنسوف" وزملائه سنة 1976 بالأخذ في الحسبان المكونات المختلفة للمحيط والتغيرات السريعة المصاحبة لها، وكذا الظواهر المرتبطة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة واهتموا بكيفية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وذلك بالتوفيق ما بين المدى القصير وال المدى الطويل.

وخلال فترة الثمانينات ظهرت التنافسية التكنولوجية بين المؤسسات الكبيرة والتي أصبحت تقوم بتنويع منتجاتها وأسواقها ، وتتبنى هيكل المستشارين والتنفيذيين<sup>2</sup>، ومن أهم خصائص هذه الفترة :

- تطور المبدلات التجارية (سلع وخدمات).
- التطور السريع للاستثمارات الأجنبية في الخارج.

<sup>1</sup> محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، نسخة الكترونية، من موقع ملتقى البحث العلمي [www.rsscrs.info](http://www.rsscrs.info)

<sup>2</sup> Michel Marchesnay. *BCG: Boston Management stratégique* Eyrolles Universités . Paris.1995 .P 40 \_ 42.

— زيادة التدفق الرأسمالي الدولي.

اختلاف نماذج (الاستهلاك، الدوق، الثقافات...) بسبب عولمة الأسواق المنافسة، التطور التكنولوجي طرق التنظيم، طرق الإنتاج<sup>1</sup>.

إن توجيه إستراتيجية المؤسسة إلى التسيير ككل بدلا من التخطيط هي محاولة من طرف رواد المدرسة الكلاسيكية في الفكر الإستراتيجي الأخذ بعين الاعتبار وبشكل أحسن لكل متغيرات المحيط والعوامل الداخلية والسعي إلى توجيه الإستراتيجية نحو تنفيذها أي مد الجسر وسد الهوة بين عمليتي الإعداد والتنفيذ على اعتبار أن المؤسسة اليابانية قد فرضت أنند تفوقها بالفعالية التشغيلية، وبذلك يكون الجديد في هذه المرحلة إضافة إلى محاولة التوفيق بين المدى القصير والمدى الطويل، هو توسيع التحليل الاستراتيجي إلى مجالات جزئية من المؤسسة كالتكنولوجيا، الموارد البشرية، الموارد المالية....الخ<sup>2</sup>.

إذن فقد عرفت هذه المرحلة تطورا كبيرا في جميع المجالات ومحيط شديد الاضطراب مما يجعل للتسيير الاستراتيجي أهمية في التفكير الاستراتيجي بالإضافة إلى ظهور مصطلحات إستراتيجية أخرى منها اليفظة الإستراتيجية عولمة الأسواق، المنافسة، التطور التكنولوجي، طرق التنظيم .

### جدول رقم (02) ملخص تطور الفكر الاستراتيجي

عقد	المؤلفين	الإسهامات	الأمثلة
الستينات	جامعة هارفارد	مفاهيم	التشخيص الداخلي والخارجي
السبعينات	BCG, ADL ماكينزي GE	أدوات	مصنوفة تحليل محفظة الأنشطة
الثمانينات	جامعيين Porter مستشارين BCG	مفاهيم أدوات	تحليل هيكل الصناعة سلسلة القيمة، نماذج الأنظمة التنافسية
التسعينات	جامعيين ومستشارين	مفاهيم وأدوات	نماذج جديدة منافسة مرتفعة موارد قدرات وكفاءات

❖ المصدر: سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة والكفاءة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر سنة 2003-2004، ص 14

وأمام القصور الذي لقيته مصنوفة "BCG" تم تطوير مصنوفة تحليل محافظ الأنشطة " باستخدام طرق أقل

بساطة وأقل عملية ودقة. وبصفة عامة تميزت هذه الفترة بتسابق مهم نحو الأدوات شأنها شأن التخطيط الاستراتيجي، فهي الفترة الأكثر نشاطا وتألقا بالنسبة للإستراتيجية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 139

<sup>2</sup> عبد الملوك مزهودة، الفكر الاستراتيجي التسييري من نموذج سووت إلى النظرية الإستراتيجية، نفس المرجع السابق، ص 114

<sup>3</sup> سملاي يحضية، نفس المرجع السابق، ص 14 (بتصرف)

بينما شهدت سنوات الثمانينات تقديم "مايكل بورتر" نموذج هيكल الصناعة، والذي يسمح بتقييم مدى جذب قطاع نشاطي، مع اقتراح ثلاث استراتيجيات أساسية (السيطرة بالتكاليف، التمييز، والتركيز) والتي يفترض فيها أن تمنح للمؤسسة خصوصية تنافسية دائمة، كما هو الشأن بالنسبة لسلسلة القيمة التي يمكن الاستناد إليها لاختيار الإستراتيجية الأساسية.

في حين تميزت مرحلة التسعينات بظهور نماذج جديدة، حيث أصبح التركيز أكثر على الموارد الداخلية والكفاءات مثل نموذج القصد الاستراتيجي القائم على تحليل نجاح المؤسسات اليابانية بسبب تركيز اهتمامها على الموارد الداخلية كقاعدة لتحسين التنافسية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أهمية ومتطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي

تحقق المؤسسات التي تطبق التسيير الاستراتيجي العديد من المزايا والمنافع والتي من بينها وضوح الرؤية المستقبلية، واتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة وتحقيق التفاعل مع المحيط باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة، وتجنب التهديدات المحيطة، وتقليل عوامل الضعف الداخلية إضافة إلى تحقيق المؤسسة لعائد اقتصادي وتدعيم مركزها التنافسي.

### أولاً: أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

ويمكن توضيح أهمية التسيير الاستراتيجي فيما يلي:

- يساعد المؤسسات في التوقع بمشكلات المستقبل والفرص.
- يهبي وضوح الأهداف والتوجهات المرتبطة بمستقبل المؤسسة وآفاق تطورها.
- يساهم في تحقيق الفوائد وذلك باعتباره دليلاً مرشداً للمؤسسة.
- يساعد على تحديد الأولويات والأهداف المتعددة والمتداخلة ومن تم توجيه الموارد للأهداف المهمة والتي لها علاقة بمستقبل المؤسسة<sup>2</sup>.
- يمكن من تحديد الفرص المختلفة التي يفرزها المحيط والعمل على استغلالها بالموازاة مع عناصر القوة التي تمتلكها المؤسسة وتقليل أثار تهديدات المحيط ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة.
- يؤدي إلى تحقيق الفعالية والأداء الأفضل من خلال التفاعل والتكامل، التعاون والجدية<sup>3</sup>.
- التخصيص الفعال للإمكانيات وموارد المؤسسة.
- تنمية عادات التفكير في المستقبل وهي من أبرز نتائج التسيير الاستراتيجي.
- خلق وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية وسياسات التدريب والتنمية مع استراتيجيات العمل ككل.

<sup>1</sup> سملاي يحضية، نفس المرجع السابق، ص 14 (بتصرف).

<sup>2</sup> نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية، دار الثقافة، ط الأولى، عمان، 2004، ص 38 (بتصرف).

<sup>3</sup> فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 30.

- تنمية الميزة التنافسية من خلال خطط التكوين والتطوير التي تحقق الولاء التنظيمي وتزيد ثقة الموارد البشرية في الإدارة العليا.

### المطلب الثاني: متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

إن مما لا شك فيه أن نجاح أية مؤسسة من المؤسسات يعني بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد بشرية فتحقيق الأهداف لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري إذ يتمثل الغرض من الحصول على الموارد البشرية في تحديد احتياجات المنظمة من العنصر البشري، وبمجرد التعرف على هذه الاحتياجات فإن المؤسسة تبدأ في اتخاذ إجراءات توفيرها بافتراض أن هناك طلب على مهارات وقدرات معينة تفوق عرض العمالة الحالي يتم الحكم على فعالية برنامج الاستقطاب بصفة عامة من خلال استخدام مجموعة متنوعة من المقاييس منها:

— عدد المتقدمون لشغل الوظائف الشاغرة.

— عدد الأفراد الذين تم تعيينهم بالفعل.

— تنمية وتطوير الموارد البشرية<sup>1</sup>.

ولقد بدأت العديد من المؤسسات في إعادة النظر لأسلوب نشاطها التدريبي بحيث يصبح مصدرا لذلك فالتدريب وتنمية العاملين والذي يطلق عليه التدريب المؤثر أو ذو الفعالية المرتفعة يتم ربطه بالغايات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتساهم ممارسات التدريب الفعال في خلق ظروف عمل تشجع على التعلم المستمر والذي يعتبر بمثابة الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف وتنمية المهارات<sup>2</sup>.

كما أن إدارة برنامج الحوافز والتعويضات احد أهم المهام الأساسية لمتطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فبرنامج الحوافز هو ضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية ولكي يتحقق ذلك فإنه يجب عليه فهم دوافع وتصرفات وأنماط سلوك العاملين ومداخل التأثير عليها وبالتالي كيفية تحضير الأفراد بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المؤسسة.

وهناك مجموعة من القواعد والإجراءات التي يجب على المدير إتباعها حتى يحقق الفعالية بجهوده في تنمية الدافعية لذي مرؤوسيه وأفضل النتائج التي يمكن تحقيقها هي إذا ما تمكن المدير من تكوين الفهم الجيد لشخصية العامل وتحديد الاحتياجات غير المشبعة لديه وقام باستخدام الإدارة أو لأدوات التي تمكنه من تحقيق أقصى إشباع لتلك الحاجات واهم هذه القواعد :

— التعرف على الاختلافات بين العاملين.

— تحقيق التوافق الوظيفي.

— وضع أهداف قابلة للتحقيق.

— شخصية المكافأة.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، ط 2006 ، ص 828 (بتصرف)

<sup>2</sup> احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية الإسكندرية، 2001، ط 1، ص 32

– توفير العدالة.

– استخدام الحوافز المالية<sup>1</sup>.

أيضا هناك ما يعرف بإدارة هيكل الأجور والمرتبات يهتم العاملون بالأجور لعدة أسباب يأتي في مقدمتها أن الأجور تمثل مصدرا هاما لمعيشة الفرد ومستوى رفاهيته فالأجور التي تحصل عليها الفرد قد تؤثر على وضعه في مجتمعه وفي المؤسسة.

تؤثر لأجور التي يحصل عليها العامل في مكانته النسبية أمام الآخرين علاوة عن ذلك فإن إمكانية الحصول على أجور عالية قد تشجع العامل على زيادة كفاءته عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية<sup>2</sup>. فمن خلال هذه المتطلبات لفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، نخلص بالقول أن متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وفي ظل التحولات والمنافسة الشديدة، تفرض على المؤسسة الاقتصادية ضرورة البحث على أنجع الأنظمة التسييرية التي تمكنها من الاستثمار الفعال لمختلف الموارد البشرية والكفاءات والتعرف على نقاط القوة لاستغلالها وتحديد مجالات الضعف بغية معالجتها.

### المطلب الثالث: أسس تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

يعتمد تطبيق التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على توفر مجموعة من الشروط منها ما يتعلق بالمؤسسة نفسها ومنها ما يتعلق بالمحيط وهي:

#### (1) البعد الاقتصادي

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية في ظل المحيط التنافسي ولذلك فهي تقوم بتحليل العوامل الاقتصادية لمعرفة نقاط القوة والضعف ويتضح هذا التحليل من خلال محاولة الإجابة على مجموعة من الأسئلة المتعددة والتي من أهمها:

ماذا تريد أن تصبح المؤسسة؟ ماذا تريد أن تفعل؟

ولذلك فإن المؤسسة تقوم بتحديد كل من رسالتها وأهدافها ومحفظة أنشطتها لمعرفة ماذا تريد أن تصبح عليه مستقبلا وتقييم مختلف مواردها وبعدها تقوم المؤسسة بالتعرف على مختلف الإستراتيجيات الممكنة تطبيقها تم تقييم هذه الإستراتيجيات وذلك لمعرفة ماذا تريد أن تفعل تم تقوم باختيار الإستراتيجية المناسبة لها ووضع البرامج وتصميم الخطط<sup>3</sup>.

#### (2) البعد السياسي

باعتبار المؤسسة وجودا أساسيا يظم مجموعة من التحالفات المعلنة وغير المعلنة بين الأطراف التي تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية وتتنافس مع بعضها البعض على الموارد المتاحة لها فتؤثر وتتأثر بالعديد من

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، نفس المرجع السابق، ص 228

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، نفس المرجع السابق، ص 501 (بتصرف)

<sup>3</sup> الداوي الشيخ، نحو تسيير استراتيجي فعال بكفاءة في المؤسسات، أطروحة دكتوراه دولة في الاقتصاد، جوان 1999، جامعة الجزائر، ص 73-74

الجماعات التي لها مصالح اتجاه أنشطتها والتي تعرف بالأطراف ذات المعالجة ومن أجل اتخاذ القرار الاستراتيجي الملائم لا بد على المؤسسة أن تقوم بالتوفيق بين المصالح المتعارضة لهذه الأطراف. ومن أجل صياغة إستراتيجية وفق البعد السياسي تحاول المؤسسة طرح مجموعة من الأسئلة ومحاولة الإجابة عنها.

— ماهي الأطراف ذات المصلحة الموجودة في محيط المؤسسة؟

— ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات؟

— ماذا يمكن فعله مع أو ضد هذه الجماعات؟ — ماذا ستقرر المؤسسة؟

فلمعرفة الأطراف ذات المصلحة الموجودة في محيط المؤسسة تقوم هذه الأخيرة بتحديد مختلف الجماعات ذات المصلحة معها ثم تحليل ديناميكي للعلاقات التي تربطها هذه الجماعات مع البحث عن الدعم السياسي وتقييم إمكانية الأطراف المعارضة ثم تقوم بتحليل التأثيرات السياسية الداخلية والخارجية لهذه الجماعات وتقييم نظامهم السياسي ثم تقوم بالبحث عن الاستقلالية للإستراتيجية واختيار الحلفاء ومفاوضة الائتلافات ثم تقوم المؤسسة بصياغة الإستراتيجية المناسبة والتوقع بردود أفعال المعارضين<sup>1</sup>.

### 3) البعد التنظيمي

تتمثل العملية التنظيمية في مجموعة الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي، ويلعب التنظيم دور هاماً في تحديد استراتيجيات المؤسسة حيث يسمح نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة بتطبيق استراتيجياتها بشكل فعال، مما يؤدي إلى إنشاء وتعزيز المزايا التنافسية، ويرى "مارتيني" أن التنظيم يسمح للمؤسسة بالحصول على متغيرات ممتازة كالسلوكيات المرغوب الحصول عليها أو فعالية التنظيم ككل، وهذا وفق محيط شديد التغير<sup>2</sup>.

### 4) البعد المعلوماتي

تعمل المؤسسة على وضع إستراتيجيتها انطلاقاً من المعلومات والبيانات التي يتم جمعها، وبالتالي فهي تعمل على بناء نظام معلوماتي خاص بكل إدارة من إداراتها الفرعية، وبما أن إدارة الموارد البشرية تعد إحدى هذه الإدارات ولها إستراتيجية خاصة بها فإنها تحتاج إلى نظام معلومات خاص بها يساعدها على وضع إستراتيجيتها.

وتعتبر المعلومات عن بيانات تم تشغيلها ووضعها في سياق له معنى وفائدة بالنسبة لمستخدم معين، لذلك فهي تحمل قيمة مضافة فوق البيانات، نتيجة لعملية التحويل أو التشغيل التي تمت عليها<sup>3</sup>.

والمصدر الأساسي لتوفير المعلومات المفيدة والمؤثرة في اتخاذ القرارات في المؤسسة هو نظام المعلومات الخاص بها.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم، تنظيم المنظمات، دار علم الكتاب الحديث، طبعة 1 بدون دار النشر 2002، ص 134 (بتصرف)

<sup>2</sup> تشارلز وجا رديت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ، الجزء الأول، الرياض، 2001، ص 573-574

<sup>3</sup> منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية ( المفاهيم الأساسية والتطبيقات )، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية



فنظم المعلومات "هي مجموعة الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم عملية اتخاذ القرارات والرقابة داخل المؤسسة"<sup>1</sup>.

وبزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات أصبح ينظر للمعلومات كمورد استراتيجي حيث تلعب هذه الأخيرة دورا هاما في عمليات الإدارة الإستراتيجية خاصة بصياغة وتطبيق إستراتيجية الأعمال<sup>2</sup>، محاولة الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو المجال الذي يجب أن تتشط فيه المؤسسة؟
- ما هي المناطق التي يمكنها أن تتنافس فيها؟
- ما هي المنتجات التي يجب أن تعرضها؟
- ما هي الموارد المتاحة لديها وما هي الموارد التي يجب الحصول عليها؟ و كيف سيتم استخدام هذه الموارد<sup>3</sup>؟

إن اكبر فائدة يقدمها نظام المعلومات الإستراتيجية تكمن في بناء قاعدة معلومات إستراتيجية تمكن النظام من تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية لعملية التخطيط واتخاذ القرارات<sup>4</sup>.  
وعليه وحتى تتمكن المؤسسة من تطبيق التسيير الاستراتيجي وصياغة إستراتيجية تستجيب لتطلعاتها وأهدافها ينبغي عليها تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد.

#### المطلب الرابع: نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

بما أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعد مدخلا يمكن من المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة و باعتباره أداة لإحداث التغيير الايجابي ، سنقوم ضمن هذا المطلب بالتعرف على أهم النماذج التقليدية و الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

#### أولا: نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تم تصنيف هذا النموذج كنموذج كلاسيكي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ويعتبر من أكثر النماذج ثراءً بالأبحاث ، و لقد تطور هذا النموذج وفق مرحلتين:

ففي البداية كان تركيز الباحثين على مقارنة تخطيط الموارد البشرية التي غالبا ما عرفت بالتسيير التنبؤي للموارد البشرية، و لقد أثارت هذه المقاربة خلال سنوات ( 1960 – 1970 ) الكثير من الجدل و ذلك لان تسيير الموارد البشرية يدخل ضمن إستراتيجية المؤسسة الأمر الذي أدى منذ سنوات 1980 إلى ظهور مقاربة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؛ يسمح

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 14.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية مرجع سبق ذكره، ص 172 (بتصرف).

<sup>3</sup> احمد حسين علي حسين، تحليل و تصميم النظم ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003، ص 26-27.

<sup>4</sup> سعد غالب ياسين، نفس المرجع السابق، ص 173.

بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الإستراتيجية"<sup>1</sup>.

ولقد تطورت هذه المقاربة بدعم من مدرسة " هارفارد" المبنية على التسيير الاستراتيجي، ومدرسة " ميتشغان" المرتكزة على العلاقات الإنسانية حيث تلتقي تلك المدرستان أولاً في تحديد المسؤوليات والمهام التسييرية وفي اقتراح نماذج التسيير البشرية الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، وثانياً في التأكيد على ضرورة خلق المواثمة بين إستراتيجية المؤسسة الداخلية والخارجية ضمن مسار التخطيط الاستراتيجي وبالتالي ينظر للتخطيط الاستراتيجي على انه عملية يمكن بواسطتها دمج تسيير الموارد البشرية ضمن باقي العمليات التسييرية بما يحقق أهداف المؤسسة.

### ثانياً: نموذج محاسبة الموارد البشرية

ظهر هذا النموذج في الستينيات نتيجة عدة أسباب من بينها حاجة المؤسسة إلى نظام معلومات يراقب ويحسب التكلفة والقيمة الاستثمارية للموارد البشرية، ولقد تطور هذا النموذج بدعم من نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.<sup>2</sup>

يهتم هذا النموذج بمعالجة المعلومات الاقتصادية والمالية ضمن الأنظمة المحاسبية المهتمة بتقديم الاصول البشرية، إن هذا النموذج يهدف إلى تقديم المعلومات اللازمة والضرورية عن الموارد البشرية بالمؤسسة، كما يساهم في قياس تكلفة الموارد البشرية بما يساعد الإدارة على اختيار الأفراد ذوي القدرات والمهارات النوعية وتدريبهم وتحفيزهم.

فهو يسعى إلى نظام محاسبي ملائم يوفر المعطيات و المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تحقق الاستغلال والتوظيف الرشيد و الأفضل للعنصر البشري في المؤسسة.

### ثالثاً: نموذج تسيير الكفاءات

أصبح التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مرتبط بشكل أساسي بتسيير الكفاءات، وبالتالي فان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية والتكوين وتقييم الأداء تعد نماذجاً لذلك التسيير الذي يختص بكفاءات المؤسسة، كما يمثل أيضاً مساهمة تنظيمية في استقطاب وتنمية الموارد البشرية والكفاءات، فنموذج الكفاءات يجعل من إستراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة وملائمة تساهم في خلق الموارد والأصول الإستراتيجية للمؤسسة، كما انه يسمح بتحقيق اندماج كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة، بما يسمح بظهور معارف جديدة وبتثمين مهارات وقدرات متاحة ومترجمة.

<sup>1</sup> سملاي يحيوية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة والكفاءة) مرجع سبق ذكره، ص 100.

<sup>2</sup> سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءات في المؤسسة دراسة حالة بالمطاحن الكبرى الضهرة، مستغانم رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010-2011 ص 72

وأخيرا إن نموذج تسيير الكفاءات كأحد النماذج الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، يجعل من القدرة والكفاءة التسييرية والتنظيمية عنصرا أساسيا لكفاءة المؤسسة التي تمنح المسؤولية للمسييرين على امتداد السلم التنظيمي والاستقلالية لجميع العاملين بالمؤسسة بما يساهم في خلق القدرات التنافسية.<sup>1</sup>

#### رابعا: نموذج تسيير المعرفة

تعد المعرفة موردا استراتيجيا يساهم تسييرها في امتلاك ميزة تنافسية، ولقد ساعدت الدراسات والممارسات التسييرية في تطوير تسيير المعرفة حيث يتمثل هذا الأخير في مجموعة الأساليب التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى خلق و تجميع و تنظيم وتخزين ونشر و استعمال المعرفة في المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، كم ترتبط عملية تثمين الموارد البشرية والكفاءات بالقدرة على تسيير المعرفة بطريقة فعالة.<sup>2</sup>

#### خامسا: نموذج تسيير الجودة الشاملة

يعد هذا النموذج من أهم نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ويعد تسيير الجودة مدخل شامل للتغيير

يهيئ للموارد البشرية والكفاءات بيئة عمل تقوم على المشاركة الجماعية داخل المؤسسة، أساسها التحسين المستمر بهدف تحقيق التميز في الأداء وتحقيق متطلبات العملاء.

فهو نظام تسييري يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها التحسين والتطوير المستمر لمهارات وقدرات الموارد البشرية والكفاءات وتميبتها مع الالتزام بإرضاء العميل ودعم العمل الجماعي وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سملاي يحضية، نفس المرجع السابق، ص 107.

<sup>2</sup> سليمان عائشة، نفس المرجع السابق، ص 73

<sup>3</sup> سليمان عائشة، نفس المرجع السابق، ص 73

### خلاصة

وكخلاصة لهذا المبحث يمكن القول بأن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعتبر احد أهم الإسهامات التي مازال الباحثون في حقل الإستراتيجية يؤكدون على فعاليتها ودورها في تمكين المؤسسة من تحقيق الاستثمار الفعال للكفاءات والمهارات البشرية باعتبارها أهم أصول المؤسسة والعمل على تحسين أدائها بما يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية.

وسنحاول من خلال المبحث الموالي تسليط الضوء على نشاط تسيير الكفاءات والمهارات والذي يعمل على تنمية وتطوير المورد البشري بما يسمح بإدماجه ضمن قطب الكفاءات وبالتالي منح المؤسسة ميزة تنافسية.

# المبحث الثاني تفسير الكفاءات والمهارات

### تمهيد

في ظل ارتفاع حدة التنافسية بين المؤسسات، ازداد الاهتمام بكل الأنشطة التي تعمل على تطوير المورد البشري باعتباره موردا استراتيجيا، ومن بين هذه الأنشطة تسيير الكفاءات والمعارف، تطوير الرأسمال البشري، تنمية الموارد البشرية وغيرها.

ويمثل تسيير الكفاءات والمهارات احد الأقطاب المهمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية باعتباره طرح حديث ضمن التطورات المتلاحقة في الممارسات التسييرية لهذه الموارد وهذا ما سنتناوله في المبحث الموالي تسيير الكفاءات والمهارات من خلال ثلاثة مطالب هي مفهوم الكفاءات والمهارات، الأهمية والأنواع ودور الكفاءات والمهارات في التسيير الاستراتيجي للمؤسسة و معايير قياسها.

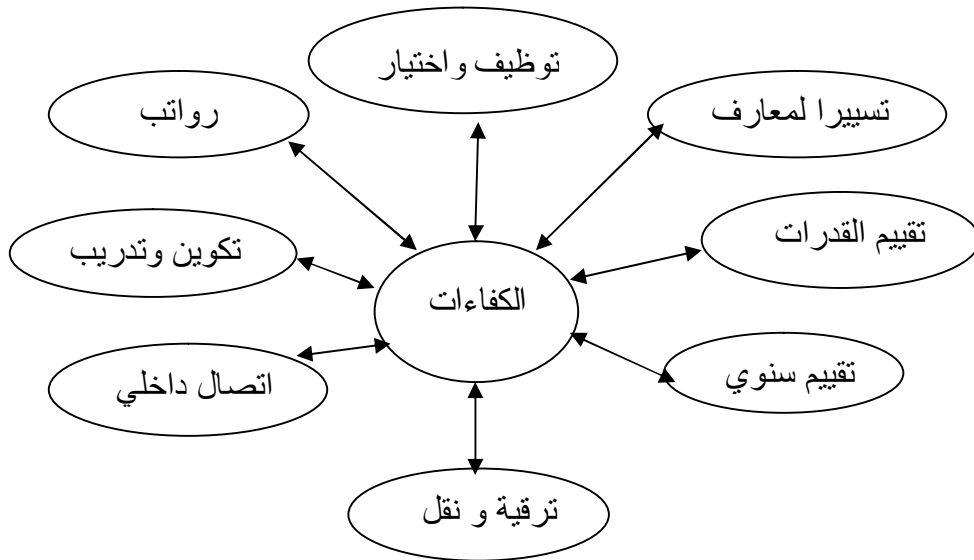
## المطلب الأول: مفهوم الكفاءات والمهارات

يعرف تسيير الكفاءات على انه "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو

المستقبلية نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، والاختبار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافها في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وافقي".

إلا انه يمكن القول أن تحقيق تسيير الكفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، بحيث نبحت في التكامل العمودي عن تكييف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، نظرتها وكذا إستراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكييف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكييف، أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل التالي:<sup>1</sup>

## الشكل رقم (03) الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير المواد البشرية



المصدر: كمال منصورى وسماح صولح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جوان 2010 ص 55

من خلال الشكل يمكن القول أن الكفاءات أساس للقيام بمختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية .  
ومن اجل بلوغ الأهداف لابد على المؤسسات التي تطبق تسيير الكفاءات الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

<sup>1</sup> كمال منصورى وسماح صولح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية ، ص 55

- قبول هذا النظام على جميع مستويات المؤسسة والذي يعتبر مفتاح النجاح.
- خصوصيات الكفاءات هي وسائل قوية لتحديد الإستراتيجية، كما تعتبر وسائل هامة للتغيير.
- التكيف المستمر لتسيير الكفاءات مع إستراتيجية المؤسسة، والذي يكتسي أهمية كبيرة من اجل بقائها على المدى الطويل.
- تسيير الكفاءات الميداني أو العملي، يقضي بحث دائم في التنسيق مابين أحسن نظام فكري والتطبيق الواقعي المدروس.
- لقد عرفت الكفاءات نشأتها كامتداد للتسيير التقديري للعمالة، إذ تمثل هدفها الأول بالإسهام في تخفيض العمالة الزائدة و الناتجة عن التحول في محيط المؤسسات، فمنذ نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي ظهر مصطلح الكفاءات بدلا من التأهيل المهني والذي يقصد به مجموع المعارف التقنية والمؤهلات المهنية والفكرية للعامل، والتي تحدد قيمته بما يسمح بتحديد العاملين الذين يمتلكون الكفاءات الجوهرية
- و القدرات والمهارات، الضرورية للمؤسسة وذلك بهدف إدماجهم ضمن أقطاب الكفاءات التي تسمح للمؤسسة بحياسة ميزة تنافسية.

### صعوبات تعريف الكفاءات

- يصعب على الدارسين الوقوف على تعريف شامل ومتفق عليه لمفهوم الكفاءة من قبل المختصين جميعا رغم تعدد المحاولات ولعل أهمها هي المبادرة التي أقدم عليها المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسي، ومرد هذه الصعوبات إلى عدة عوامل أهمها ما يلي:
- الكفاءة متعددة الدلالات تحتمل معان كثيرة
  - تعدد مجالات تطبيق الكفاءات ( الإدارة، الإنتاج، التسويق،....الخ) مما يؤدي إلى اختلاف مضامينها.
  - تعدد المستويات التركيبية للكفاءات ( الفردية، الجماعية، التنظيمية ).
  - تعدد المشارب الفكرية والمقاربات النظرية لدى المؤلفين المهتمين بقضايا إدارة وتطوير الكفاءات<sup>1</sup>.

### أولا: مفهوم الكفاءات

#### محاولة تعريف الكفاءات

- يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الأوجه لاختلاف مجالات تطبيقه، مما جعل الباحثون يختلفون في وضع تعريف محدد له، نظرا لأهميته في إستراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل وتنمية مواردها البشرية باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة.
- فقد عرف تطور الكفاءة مؤخرا تطورا كبيرا، مما صعب حصر تعريف محدد له ويمكن القول انه يرتبط بوضعيات العمل، كما أن أغلب ألتعاريف تشترك في وضع ثلاثة أبعاد للكفاءة وهي:

1 ثابتي الحبيب ابن عبو الجبالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، ط 1، 2009، صص 110-



المعرفة (Savoir)، المعرفة العملية أو المهارة (Savoir-faire)، والمعرفة السلوكية أو التنظيمية أو الاستعداد (Savoir-être).<sup>1</sup>

1- المعرفة: Savoir ou connaissance تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة.<sup>2</sup>

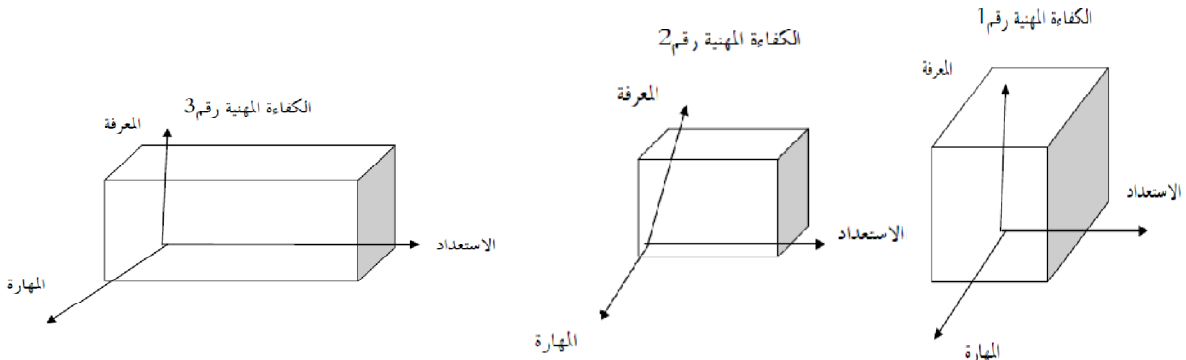
كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها.

2- المهارة: Savoir faire هي القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق صيرورة وأهداف محددة مسبقا وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.

3- الاستعداد: Savoir faire قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءاته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

فالكفاءة هي مزيج بين المهارة، المعرفة، والاستعداد، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة كما يظهر في الشكل البياني رقم 2 حيث نلاحظ أن الكفاءة رقم 2 تختلف عن الكفاءة رقم 1 فقط من حيث مستوى المهارة ، أما بالنسبة للكفاءة رقم 3 فهي تختلف عنها من حيث مستوى المهارة والمعرفة.<sup>3</sup>

#### الشكل رقم (04) تمثيل الأبعاد الثلاثة للكفاءة



Source/ Pierre Xavier Meschi (1997) .p 14

سنستعرض فيما يلي بعض التعارف الواردة بشأن مفهوم الكفاءة لمحاولة الوصول من خلالها إلى رسم صورة تقريبية وهي:

تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR

<sup>1</sup> كمال منصور، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 50

<sup>2</sup> الحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، ص 05

<sup>3</sup> الحاج مداح عرابي، نفس المرجع السابق، ص 05

" الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط"<sup>1</sup>  
 تعريف " Philippe Zarifian "  
 " الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه ".  
 تعريف " Amit و shoemakher "  
 يعرفان الكفاءات بأنها" قدرة المنشأة على بذل أو استخدام مواردها، في شكل مركب اعتياديا، باستعمال مسارات تنظيمية لتحقيق هدف محدد"<sup>2</sup>.  
 و يضيفان "أن الكفاءات عبارة عن مسارات ملموسة أو غير ملموسة تركز على المعلومات، وهي خصوصية لكل منشأة وتتطور بمرور الزمن عبر تفاعلات معقدة بين موارد المنشأة"<sup>3</sup>.  
 -تعريف قاموس "Le petit Robert"  
 "تعرف الكفاءة على أنها معرفة معمقة ومعروفة تمكن صاحبها أو تعطي لصاحبها حق الحكم واتخاذ القرارات في مجالات معينة "<sup>4</sup>.  
 - كما تعرف الكفاءات أيضا بأنها" مجموع المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص الحاصلين عليها، الكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم كما توجه تصرفاتهم ايجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة ".  
 -وتعرف الكفاءة بأنها "التوليفة المكونة من مجموعة المعارف والخبرات والتجارب، و التأهيل والمواهب المحصلة مع الزمن بالنسبة للفرد أو المؤسسة "وهي مكونة من:  
 معارف عامة وخاصة.  
 مهارات عملية بمعنى القدرة على إنجاز المهام.  
 مهارات كامنة.  
 مهارات عقلانية.  
 مهارات إدراكية.  
 مهارات التصرف داخل محيط محدد.  
 الجودة والاستعداد.  
 المؤهلات الفردية الخاصة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> الحبيب ابن عبو الجيلالي ثابتي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، مرجع سبق ذكره، ص112

<sup>2</sup> الحبيب ابن عبو الجيلالي ثابتي ، نفس المرجع السابق، ص 114-115

<sup>3</sup> الحبيب ابن عبو الجيلالي ثابتي ، نفس المرجع السابق، ص 116

<sup>4</sup> نورالدين حاروش، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، 2016، ص 223

<sup>5</sup> سمية قداش، اثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة ،دراسة حالة لتصالات الجزائر موبيليس، مذكرة مقدمة لاستكمال

متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2011، ص 06

من خلال التعريف السابق يمكن الخروج بنتيجة مفادها أن الكفاءات هي مجموعة المعارف والاستعدادات والمهارات المستخدمة والموظفة في وظيفة أو حالة معينة لتحقيق هدف ما، وبالتالي الكفاءات لا تعني فقط الحيازة على معارف ومؤهلات وإنما القدرة على توظيفها حسب الحاجة إليها.

- كما تعرف الكفاءات المهنية بأنها تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها<sup>1</sup>.

- وتعرف الكفاءات المحورية بالمهارات الناتجة عن التداخل والتساند والتفاعل الحاصل بين مجموع أنشطة المؤسسة، الأمر الذي يتيح تطويرها وتراكمها، ومن ثم ظهور موارد جديدة، ويرجع إطلاق صفة المحورية على هذه الكفاءات لأن بقاء المؤسسة واستمرارها وتطورها أو انسحابها مرهون بها<sup>2</sup>.

مما تم تقديمه من تعاريف سابقة يمكن تعريف الكفاءات على أنها القدرة على إنجاز مهام ووظائف محددة من خلال توظيف مجموعة المعارف والمؤهلات والاستعدادات والخبرة والممارسات داخل محيط معين.

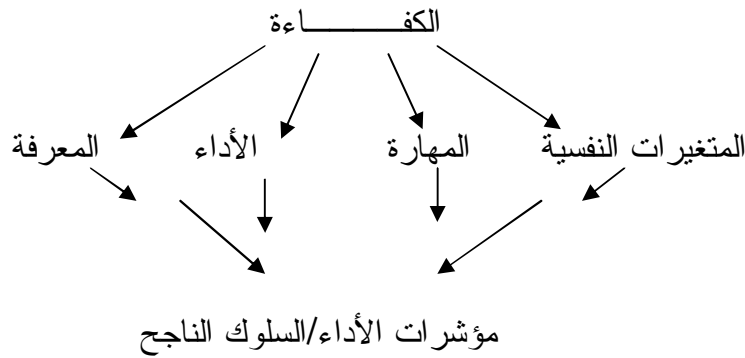
تعريف شامل: و يأتي لتحديد مفهوم أوضح وأشمل للكفاءة وهو كما يلي :

الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع

هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد (المعارف، المعارف العلمية، معارف التحلي) في العمل

حيث أنها لا تظهر إلا أثناء العمل ويعبر مفهوم الكفاءة عن مجموع المعرفة والمهارة ، ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين، ويدعم ذلك بالشكل التالي<sup>3</sup>.

الشكل رقم (05) بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة



المصدر: كمال منصور وسماع صولح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جوان

2010، ص 50

<sup>1</sup> حسين رحيم، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات - مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، فيفري 2005، جامعة محمد خيضر بسكرة،

الجزائر، ص 182.

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج

في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مابين 09-10 مارس، 2004، ص- 264

<sup>3</sup> كمال منصور وسماع صولح، مرجع سابق، ص 50

ثانيا: مفهوم المهارات

تناولنا في العنصر السابق مفهوم الكفاءات و سنحاول التطرق لمفهوم المهارات، حيث لم يتفق الباحثون على مفهوم موحد بالرغم من اقتراب هذه المفاهيم في الغالب وهذا لارتباط المهارات بوضعيات العمل وارتباطها به

تعريف المهارات

- تعرف المهارات على أنها " مجموعة المعارف وقدرات العمل وسلوكيات مهيكلة (منظمة ) تبعا لهدف معين ووضعيات معينة".
- كما تعرف المهارات البشرية على أنها " قدرة الفرد لترجمة معرفة ما في عمله بحيث تسمح بتحقيق النتائج المرغوبة أو المتوقعة ".
- في حين يراها البعض على أنها " مجموعة المعارف، القدرات والاستعدادات خاصة لفرد أو (مجموعة) المكتسبة بالممارسة المهنية والأداء المكتسب"<sup>1</sup>.
- تعرف المهارة أيضا على أنها " قدرة الفرد على أداء أي عمل من الأعمال بسرعة ودقة واثقان وجهد يسير".
- المهارة هي القدرة على أداء العمل أو المهمة المطلوبة بالشكل المطلوب واثقان وفي الوقت المحدد وبأقل تكلفة ممكنة<sup>2</sup>.
- وحسب موسوعة ويكيبيديا تعرف "المهارات البشرية أو مهارات الاتصال بأنها" المهارات التي يستخدمها أي شخص ويوظفها ليتفاعل و يتواصل مع الآخرين وتشمل هذه المهارات مهارات الإقناع والاستماع الفعال ومهارة التفويض والقيادة والقدرة على حل المشكلات والتفكير الفعال"<sup>3</sup>.
- إذن يمكن النظر إلى المهارات أنها مجموع القدرات الفكرية والجسدية للفرد أو المجموعة والتي تمكنهم تأدية عملهم على أحسن وجه.
- كما تعرف المهارة على أنها" القدرة على التصرف بصفة ملموسة وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق استعمال، الأنشطة، الإجراءات معلومات خاصة بتشغيل المصلحة المعنية...الخ وتختلف هذه المهارات من مستوى إداري إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيها".
- ونلاحظ مما سبق أن هناك تداخل بين مفهوم كل من المهارات والكفاءات والمعرفة، فالكفاءات ترتبط بالمهارات وبالطريقة التي تستخدم بها المؤسسة جزءا من معارفها، كما تشير المهارات إلى المعرفة التي يمكن استخدامها وتوظيفها، أي قدرة الأفراد على تجسيد المهارة، أما المعرفة فهي مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال، ومن تم فهي غير ملموسة ولا متاحة

<sup>1</sup> www.abah.coo

<sup>2</sup> محمد أبو النصر مدحت، مهارات المدرب المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009. ص 73

<sup>3</sup> https://ar.wikipedia.org/wiki. Le07/05/16, 18,30-

للآخرين، إذ تظل حبيسة عقول الأفراد وقد تندثر معهم وفي أحيان أخرى تنتهياً لأصحاب تلك المعرفة المخزنة الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها. ويمكننا التميز بين الكفاءات والمهارات من خلال خصائص كل منهما:

جدول رقم (03) يوضح خصائص الكفاءات والمهارات

خصائص الكفاءات	خصائص المهارات
1- ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين فالشخص يكون كفواً إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.	1- المهارات ليست ملموسة ولكن نتائجها ملموسة.
2- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف والدراسات الفنية.	2- إنها تتعلق بالوضعية التي يوجد فيها الفرد بمعنى إنها تختلف من وضعية لأخرى و من مستوى لآخر.
3- هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة.	3- إنها نتيجة التفاعل بطريقة ديناميكية بين العلم (معرفة) والممارسة ونمط التفكير (قدرة ذهنية).
4- هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفواً لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.	4- قابلة للتحويل فكلما أمكن نقلها من أساليب عمل فانه يمكن نقلها من فرد لآخر عن طريق التدريب والممارسة.
5- ليست أصولاً ثابتة بالمعنى المحاسبي كبراءات الاختراع.	5- إن المهارات تختلف من مستوى لآخر داخل المنظمة.
6- تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم تظهر ستضمحل.	6- تتقادم المهارات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم تظهر ستضمحل.

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة

من خلال خصائص الكفاءات والمهارات يمكننا القول أن المهارة هي جزء من الكفاءة فهي ضمنية في الكفاءة، وبالتالي فإن مفهوم الكفاءة مفهوم أوسع واشمل من مفهوم المهارة.

## المطلب الثاني: أهمية الكفاءات والمهارات

يمثل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة، بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية، وأخيرا على المستوى التنظيمي.

## 1- أهمية الكفاءات على المستوى الفردي

تمخض عن الحقائق التي فرضها واقع الأعمال تكريس ديناميكية مهنية جديدة على المستوى البشري: تتميز بالخروج من منطق التأهيل المهني الذي سيطر على علاقات العمل إلى وقت قريب، ولا زال مسيطرا في العديد من المناطق واستبداله بمنطق الكفاءات مند نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي<sup>1</sup> ويقصد بالتأهيل المهني مجموع المعارف التقنية والمؤهلات المهنية و الفكرية للعامل أو التقني والتي تحدد قيمته كعامل أو كتقني في إطار وظيفة، مهنة أو منصب معين.

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد واهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي:

- زيادة خطر فقدان الوظيفة، أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.
  - تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جديد.
  - لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا ينأى إلا بإعطاء الكفاءة أهمية كبرى.
  - ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية .
- ومنه يمكن القول أن الاعتماد على منطق الكفاءات ترتب عنه تمكين الأفراد\* من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية القبلية وتنامي القابلية للاستخدام، وقابلية الحراك في سوق العمل وتقاسم السلطات، ومنه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة، وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير، الرقي، وتحقيق الذات من جهة أخرى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أسيا رحيل ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،جامعة بومرداس، 2010-2011 ، ص22.

\* تمكين الأفراد:إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، إشراكهم في عمليات بناء المؤسسة باعتبار أن نجاح المؤسسة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المؤسسة وأهدافها البعيدة.

<sup>2</sup> أسيا رحيل ، نفس المرجع السابق ، ص 23

### 2- أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي

تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة على مستوى المؤسسة، حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى كما يلي:

- العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير متبادل مابين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.

- نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج، فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات حيث بعض المؤسسات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية بحيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.

- المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء إلى السلطة أو المدير، كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد، وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.

- تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات ( إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية).

- أمام تعقد الأوضاع والحالات المهنية وإدارتها كان ولا بد من ضبط سيرها وحركتها وذلك بضمان المؤسسة من داخلها وخارجها حيث أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المؤسسة، وذلك لن يؤتى إلا بالعمل الجماعي للفرق حيث بدأت بعض المؤسسات بتخصيص عمال خاصين بإدارة هذه المعلومات وصياغتها، ولخدمة هذه العملية لا بد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءة خاصة وبكل أنواعها نظرا للدور الذي تقوم به في اختصار وتخفيض التكاليف و ضمان نجاعة العمل والسير الحسن لظروف العمل<sup>1</sup>.

### 3- أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية

أصبحت الكفاءات تشكل عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمام المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغيير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف، حيث يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد في عدة عناصر منها:

<sup>1</sup> حمدي أبو القاسم، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة الجزائر، 2003-2004. ص 48

- تغيير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين، أو موسمين، أو حتى متعاقدين... الخ.
- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث على الكفاءات بدل الأفراد.
- لا بد على إدارة الموارد البشرية مبادرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني... الخ فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت مما يفرض على الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات.

### 4- أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة

- أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمحتكمة في كل عمليات الإدارة، كونها تمثل احد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة، إذ أصبحت تمثل حيزا هاما من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:
- تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تتعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين<sup>1</sup>.
  - أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما، والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من اجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجبتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية اكبر للعامل من دون التدخل للاستفادة من مزايا الإبداع.
  - يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية ( معارف، مهارات،... الخ) ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذلك فمن الضروري إن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عملها، عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتتمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه الكفاءة الميتة<sup>2</sup>.
  - ومنه يمكن القول انه في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات وكثير الغموض و اللاتأكد، أصبحت المراهنة على الكفاءات قناعة راسخة لدى معظم المهتمين بتطوير المؤسسات من أكاديميين وممارسين، لذلك اتجهت معظم المؤسسات إلى استغلال هذه الكفاءات بصفة كاملة من خلال تسييرها، تقييمها وكذا تطويرها.

<sup>1</sup> رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية مرجع سبق ذكره، ص 24-25 .

<sup>2</sup> رحيل أسيا، نفس المرجع السابق، ص25



المطلب الثالث: أنواع الكفاءات والمهارات

أولاً: أنواع الكفاءات

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات حسب " Cécile Dejoux " المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسمى بالكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية.

1- الكفاءات الفردية

هي " اخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية". هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضاً الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها".

ويمكن القول أن الكفاءات الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتمثل في القدرات والمعارف والإستطاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لان الكفاءة جزء ظاهر

( قدرات ظاهرة و قدرات مخفية)<sup>1</sup>.

- وبغض النظر عن مستوى المناصب التي يشغلها الأفراد والتي تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة وفيما يلي عرض للكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد:

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.
- قدرة التأقلم والتحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية.
- القدرة على اتخاذ القرار وإدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
- توظيف المواهب، إرساء العلاقات الجيدة بين المرؤوسين.
- إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين، ومواجهة المشاكل مع القدرة على الخروج من الوضعيات الصعبة.

- العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كمال منصور وسماع صولح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مرجع سبق ذكره، ص 51-52

<sup>2</sup> سومية قداش، اثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة، مرجع سبق ذكره، ص 08

كما يمكن للمؤسسة أن تتوفر على الكفاءات الفردية، بالاعتماد على معايير وأسس موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها<sup>1</sup>.

## 2- الكفاءات الجماعية

تعتبر الكفاءات الجماعية احد مجالات الاهتمام المتزايد للمؤسسات فهي " تنشأ من خلال التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية، تنظيم الفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج". ويتم تحديد هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفر المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تثمين التطبيقات المهنية وتوظيف النتائج.

أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات ونشأتها فإن الأمر يتطلب توافر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة.

- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة.
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات.
- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة
- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.<sup>2</sup>

كما تعرف الكفاءات الجماعية بأنها "مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزيج للمواد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد، وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي".

كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسات. و تعرف الكفاءة الجماعية أيضا بأنها " قدرة المؤسسة على تامين منتج للزبون الداخلي أو الخارجي بأفضل عرض ممكن من الجودة والسعر".

<sup>1</sup> الشيخ الداوي ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، ص 267

<sup>2</sup> سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة والكفاءة) مرجع سبق ذكره ، ص 139

ويمكن القول أن الكفاءات الجماعية هي مجموع الأدوات المتوفرة لدى الأفراد للعمل جماعيا، والمتمثلة خصوصا في:

- المهارات المشتركة لدى الجميع.
- شبكات الاتصال التي تنسق النشاطات.
- الذاكرات الجماعية التي تسمح باتخاذ قرارات متناسقة<sup>1</sup>.

### 3- الكفاءات الإستراتيجية ( الكفاءات الأساسية أو التنظيمية )

"هي توليفة من المهارات و التكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتوج النهائي ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة" وهي تسمى أيضا بالكفاءات الأساسية هناك ثلاثة فروض تتمكن من خلالها المؤسسة من معرفة كفاءاتها الإستراتيجية:

- الكفاءة الأساسية تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة
  - الكفاءة الأساسية يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج.
  - الكفاءة الأساسية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين<sup>2</sup>.
- وحسب Leonard Barton فان الكفاءات الأساسية تتكون من أربع عناصر:
- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة.
  - الأنظمة التقنية والمعارف.
  - أنظمة التسيير وكذا \*اليقظة الإستراتيجية.
  - القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.

ويمكن القول أن الكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر، أدرج عميقا في تنظيم وتشغيل المؤسسة وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل، والكفاءة الإستراتيجية لا تفترق عن المؤسسة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها وتطورها وهذا ما يجعل المؤسسات تتنافس بخلق وتطوير كفاءاتها الإستراتيجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية<sup>3</sup>. حيث يعتبر مفهوم الكفاءة عموما من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الاستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكييف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، فالتغيير الحاصل في محيط المؤسسات ودرجة تعقده وعدم استقراره الكبير، يفرض على هذه المؤسسات أن

<sup>1</sup> ثابتي الحبيب وبن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 130

<sup>2</sup> كمال منصور وسماح صولح، نفس المرجع السابق، ص 53-54

<sup>3</sup> كمال منصور وسماح صولح، نفس المرجع السابق، ص 54 .

\* اليقظة الإستراتيجية: هي سيرورة ديناميكية تحدد الفجوات تسح بجمع معطيات ناجمة عن مختلف الموارد التي تستطيع المنظمة امتلاكها كمرجع أولي للإستراتيجية

تتصف بالمرونة قصد إعطاء حرية أكبر للأفراد من أجل الإبداع وتطوير الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية، بل ويمكن القول أن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي مؤسسات كفاءة<sup>1</sup>.

### ثانياً: أنواع المهارات

حسب تصور "Robert Katz" يوجد ثلاثة مهارات أساسية داخل التنظيم هي المهارات التقنية المهارات الإنسانية وأخيراً المهارات التصورية.

#### 1- المهارات التقنية

هي التي تشير إلى قدرة الفرد لتأدية ما هو مطلوب منه في مهام متخصصة، تتطلب خبرة معينة أو خبرة مكتسبة عن طريق التدريب أو الخبرة العملية (الممارسة) فهذه المهارات تسمح بالاستعمال الفعال للطرق والأساليب والإجراءات المختارة تبعاً للمهام الواجب أدائها. إذا فهذه المهارات ترتبط أساساً بالتعامل مع الأشياء المادية والعمليات وتشير هذه المهارة إلى القدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات... الخ والخاصة بانجاز العمل.

#### 2- المهارات الإنسانية

هي التي تشير إلى القدرة في التعامل مع الآخرين بطريقة جيدة بحيث تكون للفرد هنا القدرة على كسب ثقة الآخرين وودهم والتزامهم وولائهم، وهذا يتطلب قدرة على الاتصال والتحاور والاجتماع، فهذه المهارات في الوقت الحالي تعد بالغة الأهمية بالنسبة للمديرين اليوم، خاصة مع الانفتاح العالمي<sup>2</sup>. فالعامل اليوم يجد نفسه (خاصة في الشركات العالمية) يتعامل مع آلاف العمال من شخصيات وأعراف واديان مختلفة، لذا ينبغي أن تكون لديه دراية بهذه المهارات حتى يوفق بين هذا المزيج أو التنوع البشري بما يسمح بتحقيق الأهداف وتلبية حاجاتهم، وهذا النوع من المهارات يعني كذلك القدرة على التعامل مع الفرد والجماعة وقيادتهم.

#### 3- المهارات التصورية

تشير هذه إلى القدرة على التنسيق وتحقيق التكامل والربط بين الأنشطة ومصالح المنظمة من خلال النظر إلى المنظمة من منظور شمولي، و فهم مدى اعتماد نشاط على الآخر ومدى التأثير الخاص بتغيير أي نشاط على المنظمة ككل<sup>3</sup>.

إن المهارات التصورية تشير إلى قدرة حل المشاكل المعقدة داخل التنظيم وذلك وفق نظرة شمولية للتنظيم وبهذا فإنها تتطلب القدرة على التخطيط والتنبؤ وكذلك القيادة.. الخ لذا فإن هذه المهارات مطلوبة أكثر في المستويات العليا في التنظيم والتي يتطلب منها النظر إلى التنظيم على أساس انه كيان واحد وفهم التفاعل بين كل أجزائه .

<sup>1</sup> سملاي يحيوية، نفس المرجع السابق، ص 140

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 106

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، نفس المرجع السابق، ص 106

إن كل المهارات السابقة التي ذكرها R.Katz لها أهمية معينة بالنسبة للمستوى الإداري للشخص، حيث أن المهارات التقنية لها أهمية كبرى في المستويات الدنيا في حين أن المهارات التصورية لها أهمية كبرى في المستويات العليا نظرا لأنها تتطوي على اتخاذ قرارات كبرى طويلة الأجل تتعلق في كثير من الأحيان

بمصير التنظيم ككل، فهو المستوى المسؤول بوضع الرسالة والإستراتيجية، أما المهارات الإنسانية ونظر لأهميتها فإنها تتعلق بكل المستويات، ولكن بدرجة أكبر بالمستوى الأوسط لأنه المسؤول عن التنسيق والربط بين مختلف المستويات، لكن هذه المهارات لها أهمية أقل في باقي المستويات<sup>1</sup>.

**المطلب الرابع: دور الكفاءات والمهارات في التسيير الاستراتيجي للمؤسسة ومعايير قياسها**

**أولاً: دور الكفاءات والمهارات في التسيير الاستراتيجي للمؤسسة**

يتطلب الدور الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية وجودها كطرف رئيسي ضمن الإدارة العليا المسؤولة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية ومراقبة تنفيذها على المستوى الوظيفي والتشغيلي، فقد تحولت وظيفة الموارد البشرية عن إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي مما اكسبها بعدا استراتيجيا في قيادة ونجاعة المؤسسات وذلك تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية .

إن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة، لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة اعتبار تلك الموارد البشرية ذات طابع استراتيجي، ومصدر الأداء المتميز، حيث تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات المادية داخل المؤسسة إلى سلع وخدمات، ولهذا يجب أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة وكفاءة، وقدرة، ومعرفة، والتزام ، و مدخلا لبناء الكفاءات الضرورية. فقد كان ينظر في السابق لوظيفة الموارد البشرية على أنها جزء من الوظائف التنفيذية التي تهتم بتسيير العمليات اليومية الخاصة بالعاملين كشؤون التوظيف أو إعداد بعض البرامج التدريبية أو تسوية الأجور وضمن تحولات البيئة التنافسية أصبح لوظيفة الموارد البشرية دورا استراتيجيا يختلف عن دورها التقليدي في جوانب منها:

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع متغيرات نظام البيئة التنافسية.

- تحقيق تكامل بين إستراتيجيات الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة التنافسية.

- زيادة دور الموارد البشرية و الرفع من سلطتها ومكانتها التنظيمية.

- قيادة التغيير التنظيمي و المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

لقد ترتب على النظر للموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية بروز التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

<sup>1</sup> S.Schermerhom,SGhunt et RN Osporn,Human behavior and Organizatio,Canada,2002,P15

الذي يعرف بأنه ربط تسيير الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مما يعني ضرورة قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي سواء من خلال صياغة استراتيجيات المؤسسة أو من خلال تنفيذها أو من مختلف أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء<sup>1</sup>.

ويبرز دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من حيث ماهية وطبيعة العلاقة التي يفترض أن تكون بين تسيير للموارد البشرية والإستراتيجية بهدف تطوير الهياكل التنظيمية المرنة المولدة للإبداع والمحفزة على الجودة والكفيلة بضمان تنافسية ونجاعة المؤسسات في بيئة ذات تغيرات سريعة<sup>2</sup>. ونتيجة لهذه التغيرات أصبح لزاما على المؤسسات الأخذ بمدأ التميز المستمر والذي لا بد أن يكون صفة لصيقة بالمنظمة التي أرادت أن تضمن استمرارها، وذلك لن يتأتى إلا من خلال الكفاءات الوظيفية والتي تعد جوهر التميز العالي الذي من شأنه أن يجعل المنظمة تنافسية على طول المسار. ويمكن الإشارة إلى أن الأداء المتميز والذي هو صفة إلزامية يجب أن تقترن بدور ونشاط وسلوك المورد الكفؤ.

هناك جملة من المفاتيح تدل على وصول الكفاءات الوظيفية إلى الأداء المتميز ومن بين أهمها نذكر ما يلي:

- تنمية وتفعيل التوجيه لإرضاء العملاء.
  - تنمية آليات التفكير المنظومي، والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.
  - إدماج المنظمة في المناخ المحيط، وتنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لذي العاملين.
  - تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين.
  - قيادة إدارية ناجحة تتميز بروح المخاطرة والتميز.
  - تحقيق النجاح واستمرار النتائج المتميزة مقارنة بالمنافسين في السوق.
- لعل الاستغلال الأمثل للموارد البشرية الكفؤة من قبل الإدارة الإستراتيجية سيؤدي ذلك إلى تحسين مؤشرات المنظمة من جميع الجوانب، ولتحقيق هذه المؤشرات لا بد من وجود كفاءات بشرية تستغل تميزها في سبيل خلق القيمة التي تدفع بمنظمتهم نحو التفوق والريادة في السوق. يمكن الحديث هنا على جملة من المقومات التي يجب أن تتوفر في هذه الكفاءات وأبرزها كالاتي:
- \* بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويظم العناصر التالية:
- رسالة المنظمة.
  - الرؤية المستقبلية للمنظمة وتصوراتها عن طبيعة الخدمات والمنتجات التي تبرع في توفيرها وتميز بها عن المنافسين.

<sup>1</sup> سملاي يحضية ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة والكفاءة) مرجع سبق ذكره ، ص 80-81 ( بتصرف) .

<sup>2</sup> سملاي يحضية ، نفس المرجع السابق، ص 91

- الأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها.
- \* منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين على مسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
- \* هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتتميز بدرجة أعلى من اللامركزية وعمق استخدامها لتقنيات الاتصال<sup>1</sup>.
- \* نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها، والية توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
- \* نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتميئتها وتوجيه أدائها، كما يتضمن قواعد واليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفقا لنتائج الأداء.
- \* نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد تحديد الأعمال والوظائف لتنفيذ كل عمليات المنظمة، وكذلك أسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقوم الانجازات والنتائج.
- \* نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي والجماعي وفرق العمل والأداء المؤسسي بغرض تقويم الانجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.
- \* قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج وتؤكد فرص المنظمة في تحقيق الأداء المتميز.
- \* نظام للإصغاء والمتابعة الفعالة لكل ما يدعم انجاز الأعمال، فالإصغاء إلى المدراء التنفيذيين ورؤساء المصالح يزيد من كم المعلومات التي تتوافر من اجل اتخاذ القرارات الحاسمة والفعالة<sup>2</sup>.

#### معايير قياس الكفاءات والمهارات

الهدف الأساسي للتسيير الاستراتيجي من تحليل وتصنيف الموارد والكفاءات هو تحديد الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة، أي الكفاءات التي تحقق للمؤسسة الميزات التنافسية، بعد ذلك يبحث التسيير الاستراتيجي على قياس أهمية كل كفاءة على حدا باستخدام عدة معايير لذلك، ويوجد عدة معايير يمكن استخدامها لقياس أهمية الميزة التنافسية من خلال الخصائص أو الشروط التي يجب أن تتوفر في هذه الكفاءات والموارد

و تتلخص في العناصر التالية:

#### 1 - القيمة

يجب أن تمثل هذه الموارد أو الكفاءات قيمة للمؤسسة تسمح لها بانتهاز الفرص من السوق

<sup>1</sup> عبد الحميد حامدي، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، بدون صفحة.

<sup>2</sup> عبد الحميد حامدي، نفس المرجع السابق، بدون صفحة

أو تجنبها التهديدات، وهذا لأنها تسمح للمؤسسة بالدخول إلى عدد أكبر من الأسواق وتساهم في رفع قيمة المنتج عند الزبون أو لأن قيمة هذا المورد أعلى مما عند المنافسين<sup>1</sup>.

كما أن الطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهما و قدراتهم تجعل مساهماتهما في خلق القيمة متباينة، فمثلا بقدر ما نجد أن المستخدمين كانوا أكفاء ومجدين بقدر ما كان أدائهم جيدا وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة بقدر ما تستخدم مؤسسة ما مستخدمين جيدين ذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال البشري قيما ومميزا.

### 2 - الندرة

يشترط في الموارد أن تكون نادرة ولا يملكها إلا عدد قليل من المنافسين أو منافس واحد كشرط أمثل لتكون هذه الموارد مصدرا للتنافسية، بحيث تأخذ بعين الاعتبار التباين الطبيعي لقدراته الذهنية و ( الإدراكية) فان تلك التي تمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة، فالمشكل الأساسي التي تعاني منه المؤسسات الاقتصادية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد المتمم بالتنافسية الشديدة هو ذلك النقص الكبير في الموارد والكفاءات البشرية المتخصصة والمؤهلة، وبالتالي فان المتاحة منها يمثل للمؤسسة التي تمتلكها وتستخدمها ميزة تنافسية<sup>2</sup>.

### 3-التقليد

أن يكون المورد غير قابل أو صعب التقليد لمنع المنافسين من إعادة استخدامه، فمن الصعب تقليد سيرورات الإنتاج إذا كان المنافسين لا يعرفون الموارد التي تسمح بتحقيق أداء عاليا وان حركة تنقل عوامل الإنتاج غير تامة بسبب وجود أصول خصوصية مرتبطة بمهارات ضمنية أو حقوق ملكية حصرية<sup>3</sup>.

إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات البشرية ما يلي:

- طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة.
- صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.
- صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

وتجدر الإشارة إلى انه وحتى في حالة توصل مؤسسة ما إلى استقطاب كفاءات المؤسسات المنافسة من خلال طرح حوافز مغرية فان الكفاءات والموارد البشرية كما أشار إليه (Wright, Mc Mahan, Mac

<sup>1</sup> الحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مرجع سبق ذكره، بدون صفحة.

<sup>2</sup> سملاي يحضية وبلالي احمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافس من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 10-09 مارس 2004 ، جامعة ورقلة ، ص157-158

<sup>3</sup> الحاج مداح عرابي، نفس المرجع السابق، بدون صفحة.



(Williams) ليست متحركة بسهولة وبشكل تام بسبب تكلفة الإحلال والاستقطاب المرتفعة وكذا صعوبة تحقيق نفس التأزر داخل المؤسسة المستقطبة.

#### 4- الديمومة

أي تسمح للمؤسسة بالمحافظة على ميزتها التنافسية لمدة أطول، وتعتبر الكفاءات أطول مدة حياة من الموارد، لأنه عندما يتقادم مورد يتم استبداله بمورد جديد مما يسمح للكفاءة المشاركة فيه أن تستمر وترتبط ديمومة المورد بعدة عوامل مثل دورة الإبداع التكنولوجي، وتيرة الدخلاء الجدد في ميدان النشاط<sup>1</sup>.

#### 5- الاستبدال

لا يجب أن يكون هناك مورد بديل حتى تحافظ المؤسسة على قيمة موردها باعتبارها مصدرا للميزة التنافسية والتي يصعب استمرارها في حالة الموارد والكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها<sup>2</sup>.

#### 6- التملك

يجب على المؤسسة أن تنظم سيروراتها وهياكلها حتى تنجز القيمة المستقبلية لموارده وكفاءاتها المحورية بالإضافة إلى حقوق الملكية و امتلاك الفائض الناتج من استغلالها. فإذا كانت عملية التقييم بالنسبة للكفاءات الملموسة سهلة نوعا ما فان الأمر غير ذلك مع الكفاءات غير الملموسة التي تمثل بعدا استراتيجيا في تنافسية المؤسسة .

و لا يوجد معيار كمي لقياس قيمة الكفاءات غير الملموسة باعتبارها في حد ذاتها مزيج غير متناهي من المعارف المترابطة فيما بينها و هذا ما يفرض ضرورة إدخال البعد الخارجي أي المنافسين لقياس قيمة الكفاءة.

ويظهر الجدول البياني رقم 05 تقييم الموارد والكفاءات بالنظر إلى المنافسين، ونلاحظ أن الموارد والكفاءات يجب أن تكون اكبر من المنافسين حتى تصل إلى الإستراتيجية<sup>3</sup>.

#### الجدول رقم(04) تشخيص الموارد والكفاءات

أقل من المنافسين	مساوي للمنافسين	أعلى من المنافسين	
عجز في الموارد	الموارد الدنيا للقطاع	الموارد الإستراتيجية	الموارد
عجز في الكفاءات	الكفاءات الدنيا للقطاع	الكفاءات الأساسية	الكفاءات

المصدر: J.P.Helfer-M.Kalika-J.orsoni(2002),p.

كما يمكن أيضا استخدام نموذج القوى الخمس للمنافسة وبأسلوب معاكس لما قدمه بورتر بحيث يتم الانطلاق من ما تملكه المؤسسة من كفاءات إستراتيجية لمقارنتها بالقوى الخمس، فليس الهدف البحث عن

<sup>1</sup> سملاي يحضية وبلالي احمد، نفس المرجع السابق، ص 158

<sup>2</sup> سملاي يحضية وبلالي احمد، نفس المرجع السابق، ص 158، (بتصرف).

<sup>3</sup> الحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مرجع سبق ذكره، بدون صفحة.

شدة المنافسة أو جاذبية القطاع ولكن التأكد من قيمة الكفاءة التي تمتلكها المؤسسة ومدى إمكانية تحقيق تفوق تنافسي، حيث أن مركز القوى الخمس لبورتر يوجد العوامل الإستراتيجية للمؤسسة وليس التأثير المتبادل للصناعة بين ممثلين القطاع، فالربط بين هذه العوامل والموارد والكفاءات للمؤسسة هو الذي ينتج لنا الاصول الإستراتيجية للمؤسسة التي تسمح بتحقيق الميزة التنافسية<sup>1</sup>.

### - مؤشرات قياس الكفاءة

لغرض قياس الكفاءة هناك العديد من المؤشرات و المعايير المستعملة في هذا الخصوص منها :

#### 1- المؤشرات المباشرة

تتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات (السلع والخدمات) بالمدخلات (الموارد المستخدمة) خلال مدة زمنية معينة و تشمل ما يلي:

- المقاييس الكلية للكفاءة مثل (الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية).
- المقاييس الجزئية للكفاءة مثل (المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات).
- المقاييس النوعية للكفاءة مثل (الارتفاع في مستوى جودة المنتج، باستخدام الموارد ذاتها).

وقد تعجز مثل هذه المؤشرات و غيرها من المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

#### 2- المؤشرات غير المباشرة

تعاني المعايير المباشرة من قصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للأسباب الآتية :

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات و المخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوب للكفاءة.

- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، و كذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات و الأقسام المختلفة في المنظمة.

لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد، في بعض المجالات، طريقا أفضل في قياس كفاءة الأداء و ذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، و التعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، و الروح المعنوية. هذا إضافة لدراسة تحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية و المعلومات المتاحة، و غالبا ما نحقق هذه السبل المعتمدة في قياس كفاءة الأداء والأبعاد التي تتطلب المنظمة معرفتها لتقييم كفاءة أداء الأنشطة التي تمارسها على الصعيدين الإنتاجي و الخدمي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الحاج مداح عرابي، نفس المرجع السابق، بدون صفحة (بتصرف) .

<sup>2</sup> [https://ar-ar.facebook.com/permalink.php?story\\_fbid...id..17-26](https://ar-ar.facebook.com/permalink.php?story_fbid...id..17-26) على الساعة 2016-5-16

### خلاصة

تعرضنا في هذا المبحث لتسيير الكفاءات والمهارات ، مفهومها وكذا أهميتها على مختلف المستويات وأنواعها وكذلك دورها في التسيير الاستراتيجي للمؤسسة ومعايير قياس قيمتها وعليه نستخلص أن المؤسسة لا يمكنها العيش بمنعزل عن محيطها الخارجي لذا عليها أن تكون مرنة لتتكيف مع مختلف التغيرات المحيطة، من اجل المحافظة على مكانتها من خلال كفاءاتها التي تعتبر أساس نجاحها ومصدرا لتميزها وتحقيقها ميزة تنافسية.

الجانب التطبيقي

## تمهيد

مديرية الثقافة لولاية أدرار هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تابعة لوزارة الثقافة، تعد همزة وصل بين وزارة الثقافة والولاية والهيكل الثقافية التابعة لها. تسعى هذه الأخيرة إلى تجسيد رسالة الوزارة وذلك بالنهوض بالثقافة وتفعيل العمل الثقافي بالولاية من خلال تعزيز التعاون وتوفير الدعم والاهتمام بالهيئات والمؤسسات الثقافية التابعة للقطاع وبالتنسيق مع الحركة الجمعوية وذلك في إطار تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الوزارة . تعمل المديرية على إحياء التظاهرات الثقافية وإقامة المهرجانات والملتقيات وكذا دعم الجانب المعرفي من خلال تقريب الكتاب من المواطن، كما أنها تسعى جاهدة من اجل الحفاظ على الهوية الوطنية من خلال إنشائها للمتاحف والمسارح والمركبات الثقافية ومركز للمخطوطات من اجل جمع وحفظ وفهرسة الوثائق وكذلك الحفاظ على التراث اللامادي وصيانته من الاندثار وأيضا صيانة المعالم الأثرية وترميمها . يسهر على تسيير هذا القطاع طاقم إداري وآخر خاص بالقطاع وعمال مهنيين تحت إشراف المدير. لذا سنحاول من خلال هذه المبحث معرفة مدى مساهمة التسيير الإستراتيجية للمورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة. من خلال المطالب التالية أربع مطالب نتطرق في المطلب الأول لتعريف مديرية الثقافة وأهدافها أما المطلب الثاني فخصص لعرض الهيكل التنظيمي للمديرية ومهامها وفي المطلب الثالث تم إعطاء إحصائيات حول الموارد البشرية للمديرية وطريقة تسيير هذه الموارد من خلال المطلب الرابع.

### المطلب الأول : تعريف مديرية الثقافة وأهدافها

#### أولاً: تعريف المديرية

مديرية الثقافة لولاية أدرار هي مؤسسة ذات طابع إداري، حديثة النشأة طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 94-414 المؤرخ في 19 جماد الثاني عام 1415 هـ الموافق لـ 23 نوفمبر 1994 وتظم المديرية أربع مصالح تقوم بمهام مختلفة الأدوار، ومحددة طبقاً للقوانين التنفيذية.

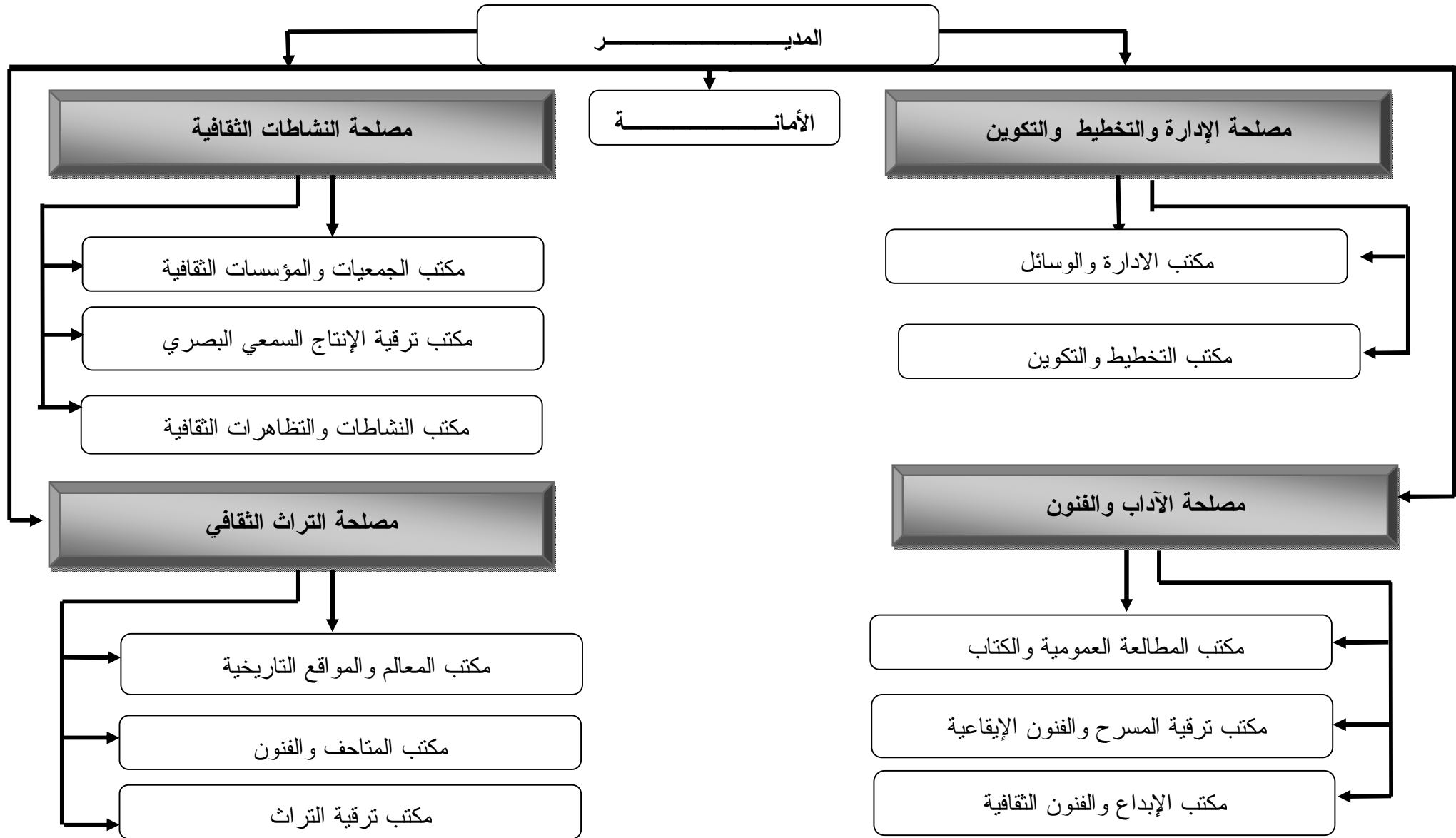
#### ثانياً: نشأتها

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 94-93 المؤرخ في 04 ذو القعدة 1414 هـ الموافق لـ 15 أبريل 1994 و المتضمن تعيين أعضاء الحكومة.
- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 89-224 المؤرخ في 05 ديسمبر 1989 و المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على العمال المنتمين إلى الأسلاك المشتركة في الإدارات و المؤسسات العمومية.
- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 34-168 المؤرخ في 15 جوان 1994 و الذي يحدد صلاحيات وزير الثقافة.
- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-414 المؤرخ في 23 نوفمبر 1994 و المتضمن إحداث مديريات للثقافة في الولايات و تنظيمها.
- و عليه أنشأت مديرية الثقافة لولاية أدرار و الكائن مقرها حالياً بحي النخيل قرب المسبح البلدي و الذي يتكون من طابقين علوي وسفلي.

#### ثالثاً: أهداف مديرية الثقافة

تهدف مديرية الثقافة للحفاظ على هوية المجتمع من خلال :

- التنسيق بين مختلف الهياكل التابعة لها في الولاية.
- تلبية و تجسيد مشاريع وزارة الثقافة.
- الحفاظ على التراث المادي و اللامادي من الاندثار.
- الحفاظ على المعالم الأثرية و الإرث الثقافي الموروث.
- مراقبة مختلف التظاهرات الثقافية.
- توجيه الجمعيات الثقافية.
- تفعيل دور العمل الثقافي بالولاية.
- إنشاء المراكز والمسارح والمتاحف الثقافية والفنية في مختلف ربوع الولاية.
- التعريف بالحركة الثقافية من خلال الندوات والمؤتمرات والمهرجانات و المعارض.



الهيكل التنظيمي لمديرية الثقافة لولاية أدرار

- تعزيز التعاون وتوفير الدعم والاهتمام بالمؤسسات والهيئات الثقافية التابعة للقطاع<sup>98</sup>.

### **المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الثقافة ومهامها**

#### **أولاً: تحليل الهيكل التنظيمي**

يتكون الهيكل التنظيمي لمديرية الثقافة لولاية أدرار من :

#### **(أ) المدير**

يعمل المدير في نطاق احترام إرشادات السلطة الوصية طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 76-128 المؤرخ في 29 رجب الموافق لـ 27 يوليو 1976 المتعلق بتوظيف مدير لمديرية الثقافة بهذه الوصية يقوم بمسؤولية السير العام و الجيد للمديرية وتتخلص مهامه في ما يلي:

- متابعة القوانين وتطبيقها.
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين.
- يعد الميزانية ويلتزم بالنفقات ويأمر بصرفها.
- يمثل مديرية الثقافة ويحرص على مهامها.
- يبرم كل الصفقات والاتفاقيات المتصلة بالأنشطة الثقافية.
- يعد برنامج النشاط السنوي.
- يعد تقرير النشاط ويرسله إلى السلطة الوصية والمتمثلة في وزارة الثقافة.

#### **(ب) مصلحة الآداب والفنون**

تقوم مصلحة الآداب والفنون بتشجيع المطالعة العمومية وتطويرها، ونشر وتشجيع إصدار الوثائق والمجلات الثقافية.

#### **(ج) مصلحة النشاطات الثقافية**

تقوم مصلحة النشاطات كغيرها من المصالح الموجودة بالمديرية الثقافية على مهام منظمة طبقاً لأحكام المادة 05 من المرسوم التنفيذي رقم 94-1414 المؤرخ في 23 نوفمبر 1994 وأهم هذه المهام :

- 1- ترقية النشاط الثقافي والفني.
- 2- متابعة وتوجيه الأنشطة الثقافية و الفنية في المؤسسة الثقافية.
- 3- إعداد البرامج الثقافية.
- 4- تحضير التظاهرات الثقافية والفنية وتنظيمها.
- 5- تعميم تقنيات التنشيط واقتراح جميع التدابير لتحسينها.
- 6- تشجيع المواهب الشابة والمبدعين في مختلف التخصصات الفنية.
- 7- تنظيم المعارض ذات الطابع الفني و الثقافي وتأطيرها.

<sup>98</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد، 79، 23 نوفمبر 1994 (مرسوم تنفيذي 49 / 414، مؤرخ في 23 نوفمبر 1994)



8- تسهيل عملية الأنشطة الثقافية وتشجيعها وسط الجمهور .

9- تشجيع إبداع الأعمال الفنية.

#### د) مصلحة التراث الثقافي

يعد التراث الثقافي جميع الممتلكات الثقافية العقارية الموجودة على أرض عقارات الأملاك الوطنية وفي داخلها ،المملوكة للأشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص، والموجودة كذلك في الطبقات الجوفية للمياه الداخلية و الإقليمية الوطنية الموروثة عن مختلف الحضارات المتعاقبة منذ عصر ما قبل التاريخ إلى يومنا هذا .

ومن خلال هذا تقوم مصلحة التراث الثقافي بمهامها طبقا للقانون رقم 91-10 المؤرخ

في 27 أبريل سنة 1991 المتعلق بمهام تسيير الممتلكات الثقافية بـ:

1- حماية الممتلكات الثقافية العقارية، المتمثلة في (المعالم التاريخية و المواقع الأثرية و المجموعات الحضرية أو الريفية).

2- تصنيف الممتلكات الثقافية بالطريقة التالية:

- طبيعة الممتلك الثقافي وموقعه الجغرافي.
  - تعيين حدود المنطقة المحمية.
  - الطبيعة القانونية للممتلك الثقافي .
  - هوية المالكين له.
  - المصادر الوثائقية و التاريخية وكذلك المخططات والصور.
- 3- تسجيل الممتلكات الثقافية في قائمة الجرد الإضافي.

يتضمن التسجيل في قائمة الجرد الإضافي المعلومات التالية:

- طبيعة الممتلك الثقافي ووصفه.
- موقعه الجغرافي.
- المصادر الوثائقية و التاريخية.
- الأهمية التي تبرر تسجيله .
- الطبيعة القانونية للممتلك.

4- حماية الممتلكات الثقافية المنقولة:

تشتمل الممتلكات الثقافية المنقولة على وجه الخصوص :

- الأشياء العتيقة مثل الأدوات والمصنوعات الخزفية والحلي والألبسة التقليدية.
- العناصر الناجمة عن تجزئة المعالم التاريخية .
- الممتلكات الثقافية المتصلة بالدين و التاريخ العلوم، ثم يتم تصنيفها وتسجيلها في قائمة الجرد.

#### هـ) مصلحة الإدارة والتخطيط والتكوين

وتتلخص مهام هذه المصلحة في:

- 1- التسيير الإداري والمالي للمؤسسة.
  - 2- ضمان صيانة منشأة المؤسسة وتجهيزاتها.
  - 3- إعداد مشروع الميزانية وتقديم الكشوف الإجمالية الدورية للمؤسسة.
  - 4- تتولى نشاطات الدراسة والرقابة والتقييم ومعالجة جميع المسائل المتعلقة بالصلاحيات للمديرية.
  - 5- تسيير أجور الموظفين.
  - 6- تسيير مصالح المستخدمين بما فيها تسيير المسار المهني للموظفين.
- و هذه المصلحة هي المصلحة المخولة قانوناً من أجل متابعة و تسيير نظام الأجور والتعويضات للموظفين و هي المصلحة التي سوف تكون محل الدراسة التطبيقية لهذه المذكرة.

#### ثانياً:مهام مديرية الثقافة

- تسهر مديرية الثقافة لولاية أدرار بكل ما أوتيت من موارد بشرية و مادية على تحقيق المهام التالية:
- 1- تشجيع العمل المحلي في ميدان الإبداع و الترقية والتنشيط الثقافي و الفني.
  - 2- تنشيط أعمال الجمعيات ذات الطابع الثقافي و تنسيقها وتمسك بطاقة خاصة بها.
  - 3- تبدي رأيها في طلبات الإعانة التي تقدمه الجمعيات المذكورة.
  - 4- تقترح وتساعد بالاتصال مع السلطات و الهيئات المحلية المعينة أي مشرع لإنشاء هياكل جديدة ذات طابع ثقافي وتاريخي.
  - 5- تتابع وتدعم الأنشطة والمؤسسات المحلية و الجهوية في التكوين و البحث المتصلين بالثقافة.
  - 6- تعد وتقدم، بالتشاور مع المؤسسات و الجمعيات الثقافية والشخصيات التي تمثل عالم الثقافة، مثل برامج العمل الثقافي المتعددة السنوات.
  - 7- تعمل لترقية المطالعة العمومية وتطور شبكة المكتبات .
  - 8- تسهر على حماية التراث والمعالم التاريخية أو الطبيعة وعلى صيانتها والحفاظ عليها.
  - 9- تسهر على تطبيق التشريع في مجال المعالم والآثار التاريخية والطبيعية.<sup>99</sup>
  - 10- تتابع عملية استرجاع التراث الثقافي والتاريخي وترميمه.
  - 11- تشارك في عمليات ترقية الصناعة التقليدية المحلية وتسهر على المحافظة عليها.
  - 12- تسهر على حسن سير المؤسسات والهيئات الثقافية الموجودة في الولاية، وتقدم أي إجراء يرمي لتحسين تسييرها وعملها.
  - 13- تقيم دورياً الأنشطة الثقافية المنتشرة في الولاية وتعد البرامج و الحصائل المرتبطة بها.

<sup>99</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد، 79، 23 نوفمبر 1994 (مرسوم تنفيذي 49 / 414، مؤرخ في 23 نوفمبر 1994)

المبحث الثالث : مساهمة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات بمديرية الثقافة لولاية أدرار

14- تتخذ أي إجراء يتصل بالأنشطة الثقافية.

المطلب الثالث: إحصائيات حول المورد البشري للمديرية

سنقوم بتقسيم الموظفين حسب:

- المصالح
- المستوى التعليمي
- الجنس

الجدول رقم(05): تصنيف حسب مصالح المديرية

مصحة الإدارة و التكوين والتخطيط	مصحة النشاطات الثقافية	مصحة التراث	مصحة الآداب والفنون
مكتب المستخدمين	مكتب الجمعيات والمؤسسات الثقافية	مكتب المعالم والمواقع التاريخية	مكتب المطالعة العمومية والكتاب
مكتب التخطيط و التكوين	مكتب ترقية الإنتاج السمعي البصري	مكتب المتاحف والفنون	مكتب ترقية المسرح والفنون الإبداعية
	مكتب النشاطات والتظاهرات الثقافية	مكتب ترقية التراث	مكتب الإبداع والفنون الثقافية

المصدر: مرسوم تنفيذي رقم 49-414 مؤرخ في 23 نوفمبر 1994

من خلال الجدول نلاحظ أن مديرية الثقافة تشتمل على أربع مصالح حيث تضم كل مصحة ثلاثة مكاتب على الأكثر؛

- مصحة الإدارة والتكوين والتخطيط بها تاطير كامل تسييرها متصرفة مستشارة
  - مكتب المستخدمين يشغله متصرف مستشار
  - مكتب التخطيط والتكوين يشغله متصرف
- مصحة النشاطات الثقافية يسييرها مستشار ثقافي رئيسي (بتكليف مشروع تعيين قيد التأشير)
  - مكتب الجمعيات والمؤسسات الثقافية يشغله متصرف (بتكليف)
  - مكتب ترقية الإنتاج السمعي البصري (منصب شاغر)
  - مكتب النشاطات والتظاهرات الثقافية يشغله منشط ثقافي
- مصحة التراث الثقافي يسييرها متصرف رئيسي (مكلف بتسيير شؤون المديرية)
  - مكتب المعالم والمواقع التاريخية (مشروع تعيين مهندس معماري للدولة قيد التأشير)

## المبحث الثالث : مساهمة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات بديرية الثقافة لولاية أدرار

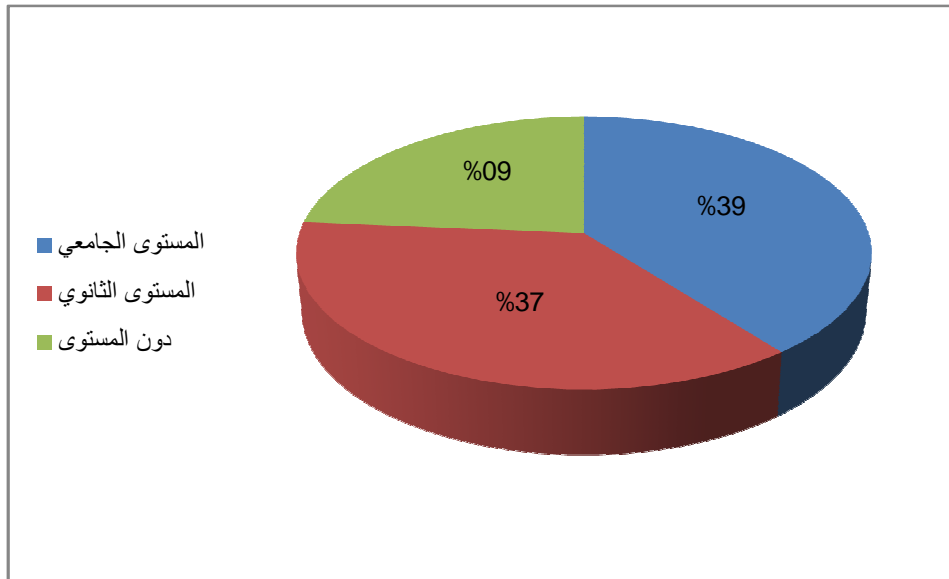
- مكتب المتاحف والفنون ( مشروع تعيين ملحق بالحفظ قيد التأشير )
  - مكتب ترقية المرأة ( مشروع تعيين ملحق بالحفظ قيد التأشير )
  - مصلحة الفنون والآداب تسييرها مستشارة ثقافية رئيسية
  - مكتب المطالعة العمومية والكتاب منصب شاعر
  - مكتب ترقية المسرح والفنون الإيقاعية يشغله مستشار ثقافي
  - مكتب الإبداع والفنون الثقافية منصب شاعر
- الملاحظ من خلال التعيين في المناصب العليا في المديرية أن هناك تكافؤ في الفرص ما بين الأسلاك المشتركة والأسلاك الخاصة بالقطاع سواء من حيث الكفاءة والمؤهل المطلوب وكذلك من حيث الجنس مع وجود بعض المناصب شاغرة لعدم توفر شروط التحاق بها.

### الجدول رقم (06) تصنيف حسب المستوى التعليمي

المستوى الجامعي	المستوى الثانوي	دون المستوى
15	14	09
%39	%37	%23

المصدر: من إعداد الطالبة

### الشكل رقم (06) تصنيف حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

### المبحث الثالث : مساهمة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات بمديرية الثقافة لولاية أدرار

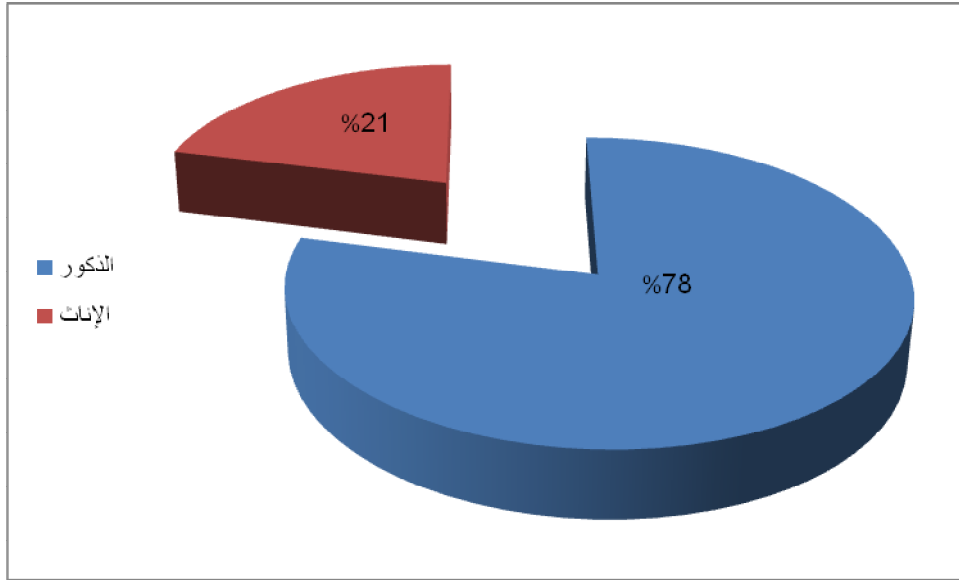
نلاحظ أن نسبة التعيين في المستويين الأول والثاني متقاربة في حين نسبة المستوى الثالث اقل نوعا ما مما يفسر أن المديرية تعمل على توظيف مختلف الفئات وذلك حسب حاجة المؤسسة للموارد البشرية.

#### الجدول رقم(07) تصنيف حسب الجنس

الذكور	الإناث
30	08
%78	%21

نلاحظ حسب نتائج الجدول أن عدد الذكور اكبر من الإناث وهذا راجع لتوفر شروط الالتحاق بالمنصب المطلوبة في فئة الذكور أكثر من الإناث ويرجع السبب الى طبيعة المنصب الذي يحتم التنقل للعمل خارج المؤسسة لساعات متأخرة وهذا ما يتناسب مع طبيعة الجنس الذكري كما هو موضح في الشكل الموالي:

#### الشكل رقم (07):التصنيف حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

#### المطلب الرابع: تسيير المورد البشري في المديرية

يتم تسيير المورد البشري في المؤسسة وفقا لما جاء في مخطط تسيير الموارد البشرية كما يلي:  
يخضع المخطط السنوي للموارد البشرية إلى تأشيرة الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بعد السلطة الوصية

ويحتوي على مايلي:

1. يتعلق الهيكل التنظيمي بتعداد المستخدمين إلى غاية 31 ديسمبر من السنة السابقة ميرزا وضعية المناصب المالية الشاغرة و الحقيقية ، وذلك طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 04/08 المؤرخ في 19 جانفي 2008 وكذا المرسوم التنفيذي رقم 08/383 المؤرخ في 26 نوفمبر 2008.

2. دراسة و مناقشة المخطط التوقعي للوظيفة بعنوان السنة الجارية (2016) ميرزا وضعية المناصب المالية الجديدة كما يلي:

أ- **التوظيف الخارجي**: يشمل المسابقة على أساس الشهادة و الاختبار و الفحص المهني.

ب- **التوظيف الداخلي** : يحتوي على الترقية على أساس الامتحانات المهنية أو الاختيار أو التأهيل المهني من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم شروط الأقدمية ويمتلكون خبرة وكفاءة مهنية ويتم هذا الإجراء عن طريق انجاز مقرر يتضمن فتح مسابقة على أساس المسابقات المذكورة آنفا، حيث يخضع هذا المقرر إلى موافقة مصالح الوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري\*، وذلك طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 194/12 المؤرخ في 25 أفريل 2012 يحدد كيفية تنظيم المسابقات والامتحانات وكذا التعليم رقم 38 المؤرخة في 02 أوت 2008 يحدد كيفية الامتحانات والمسابقات.

3. تجسد الترقيات المذكورة أعلاه بعد المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة الجارية إضافة إلى الترقيات في الدرجات والتي تنجز في غالب الأحيان في نهاية كل سنة (12/31) بعد مناقشتها ودراستها على اللجنة المتساوية الأعضاء.

سنتناول التوظيف الخارجي كمثال عن تسيير المورد البشري بالمؤسسة كما يلي:

### **إجراءات التوظيف الخارجي**

لإتمام عملية التوظيف نمر بالمراحل التالية:

- اخذ موافقة مصالح الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري على قرار فتح المسابقة.
- الإعلان في الصحافة المكتوبة أو الإصااق وعلى موقع الانترنت.
- يتم إيداع ملفات المترشحين للمسابقة ابتداء من تاريخ أول إعلان في الصحافة المكتوبة أو إصااق الإعلان حيث تحدد مدة التسجيلات ب خمسة عشر(15) يوم عمل على الأقل و ثلاثين ( 30) يوم على الأكثر ابتداء من تاريخ أول إعلان.
- تسجيل ملفات التررشح حسب التسلسل الزمني لاستلامها في دفتر خاص مرقم ومؤشر عليه يفتح لدى المؤسسة كما يستلم المتررشح للمسابقة وصل استلام يحدد على الخصوص اسم المتررشح وعدد الوثائق في الملف وطبيعتها.
- يتم تكوين ملفات التررشح للموظفين المستوفين للشروط القانونية الأساسية للمشاركة في المسابقة من بين هذه الشروط إن يكون المتررشح مؤهلا وذو كفاءة وخبرة مهنية .

المبحث الثالث : مساهمة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات بمديرية الثقافة لولاية أدرار

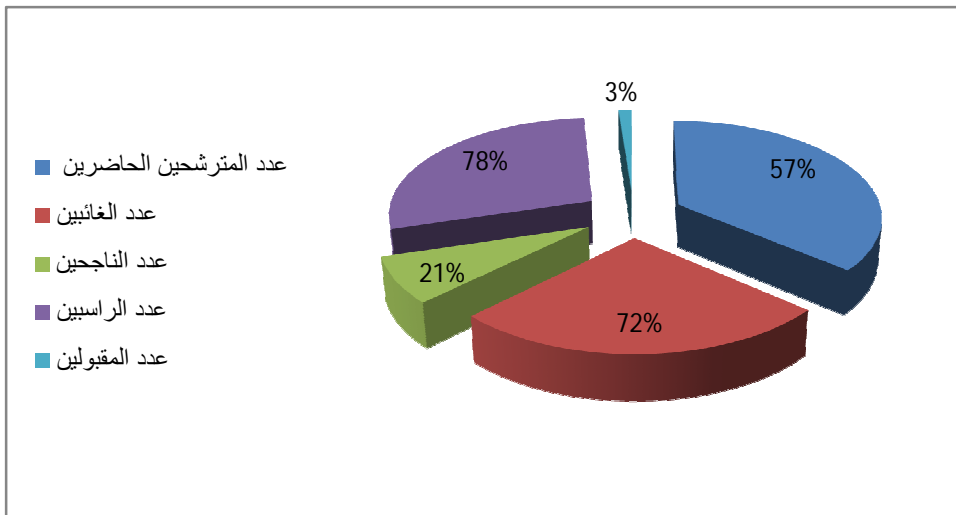
- إعداد قائمة المترشحين المقبولين وغير المقبولين للمشاركة في المسابقة من طرف لجنة مكونة من ممثلي المؤسسة المعنية وممثلين منتخبين عن اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء لسلك الرتبة المعنية.
- يمكن للمترشحين غير المقبولين تقديم طعن لدى السلطة التي لها صلاحية التعيين والتي يجب عليها البت في هذا الطعن والرد على المعنيين قبل خمسة ( 05 ) أيام على الأقل من تاريخ إجراء المسابقة.
- يسند إجراء المسابقة إلى الجامعات و المعاهد المخصصة لإجراء المسابقة على أساس الاختبار حيث يكلف مسؤول المؤسسة بضمان السير الحسن للمسابقة .
- بعد إجراء المسابقة يعلن عن النتائج النهائية على شكل محضر إعلان النتائج النهائية بشكل تسلسلي حسب درجة الاستحقاق وفي حدود المناصب المفتوحة، ليتم بعدها انجاز محضر التنصيب والتحاق المعني بمنصب العمل.
- وعلى سبيل المثال أجرت المؤسسة مسابقة توظيف في سنة 2014 في منصب مكتبي وثائقي أمين محفوظات، عدد المناصب المالية المفتوحة واحد.(انظر الملاحق)
- عدد المترشحين للمسابقة سبعة وخمسون (57) مترشح كل الملفات مقبولة كون المترشحين للمسابقة يحملون المؤهل المطلوب شهادة ليسانس في الاختصاص حضر المسابقة 33 مترشح وغاب عنها 24.

جدول رقم (08) وضعية المترشحين للمسابقة

عدد المترشحين الحاضرين	عدد الغائبين	عدد الناجحين	عدد الراسبين	عدد المقبولين
33	24	07	26	01
57%	72%	21%	78%	3%

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم (08) وضعية المترشحين للمسابقة



المصدر من اعداد الطالبة

## المبحث الثالث : مساهمة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات بمديرية الثقافة لولاية أدرار

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة النجاح كانت بنسبة 21% إلا أن عدد المقبولين واحد فقط على حسب المناصب المفتوحة.

اعتمدت المؤسسة في اختيارها للمتشحين على أساس معيار المؤهل شهادة (الليسانس) إضافة إلى أكبر معدل متحصل عليه في المسابقة والمتمثل في قدرة المترشح على الإجابة والحصول على أكبر معدل يؤهله للفوز بالمنصب.

من جهة أخرى سنتناول أيضا إجراءات إبرام الصفقات على مستوى مديرية الثقافة

الإعلان عن الصفقة  
في إطار تحضير قانون المالية السنوي الذي يتضمن شقين  
ميزانية التسيير  
ميزانية التجهيز

### ميزانية التجهيز:

تتضمن العمليات الاستثمارية والمشاريع المبرمجة خلال السنة المالية

### إجراءات إبرام الصفقة

- يتم تسجيل العملية من طرف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية للولاية وذلك بعد تبليغها من طرف مصالح وزارة المالية.
- تحضير دفتر الشروط وعرضه على لجنة الصفقات المختصة لدراسته، بعد الموافقة عليه يتم إعلان المناقصة في الجرائد اليومية.
- بعد انقضاء آجال تسليم العروض يتم فتح الأظرفة من طرف لجنة فتح وتقييم العروض ويتم منح المتعهدين عشرة (10) أيام لاستكمال وثائق العرض التقني عند الاقتضاء.
- بعد انقضاء الآجال يتم تحليل العروض التقنية وتجتمع اللجنة مباشرة من أجل تقييم العروض التقنية وفقا للمعايير المدرجة في دفتر الشروط وهي كما يلي:

- معيار الوسائل المادية
- معيار الوسائل البشرية
- معيار الخبرة ( كفاءة ومهارة المؤسسة المتعده وحسن انجازها للمشاريع السابقة)
- معيار مدة الانجاز
- معيار الضمان
- رقم الأعمال

- بعد تقييم العروض التقنية يتم تحليل العروض المالية للمتعهدين المؤهلين تقنيا.
- يتم تقييم العروض المالية من طرف لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض.



## المبحث الثالث : مساهمة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات بمديرية الثقافة لولاية أدرار

- يتم اختيار أحسن أو اقل عرض وفقا لمعيار الاختيار المدرج في دفتر الشروط وبعد ذلك يتم المنح المؤقت بنفس الكيفيات لنشر المناقصة(طلب العروض).
  - بعد انقضاء مدة الطعون المقدرة بعشرة ( 10) أيام من أول يوم لصدور المنح المؤقت في الجرائد اليومية يتم تبليغ الصفقة للمتعهد وإمضائها.
  - كما يتم عرض مشروع الصفقة على لجنة الصفقات المختصة للدراسة والتأشيرة.
  - بعد المصادقة أو التأشيرة عليها من طرف لجنة الصفقات يتم عرضها على المراقب المالي لتأشيرتها بعدها يتم تبليغ الأمر لانطلاق الأشغال.
  - تتم المتابعة من طرف الوصي على المشروع والمصلحة المتعاقدة إلى غاية استلام المشروع.
- ومن خلال المثال سنوضح هذه المراحل حيث قامت مديرية الثقافة لولاية أدرار بانجاز مقر المديرية تقدم للمناقصة خمسة (05) متعهدين عند فتح الملف التقني تبين أن كل ملفات المتعهدين كاملة وبعد تحليلها تم قبول أربع(04) متعهدين لمطابقتهم للشروط القانونية وإقصاء متعهد واحد حيث تم إقصاءه لعدم حصوله على المعدل المطلوب والمقدر ب أربعين(40) نقطة وفق سلم التنقيط المدرج في دفتر الشروط ، وبعد تقييم العرض المالي تم الاختيار بناء على أحسن عرض تقني و اقل عرض مالي. ( للتوضيح أكثر انظر الملاحق)
- وللإشارة بالإضافة للملف التقني والملف المالي يجب أن تشتمل العروض على ملف الترشيح والذي يتضمن:
    - تصريح بالنزاهة
    - القانون الأساسي للشركات
    - كل وثيقة تسمح بتقديم قدرات المرشحين أو المتعهدين:
- (أ) قدرات مهنية : شهادة التأهيل والتصنيف ، الاعتماد، شهادة الجودة عند الاقتضاء.
- (ب) قدرات مالية: وسائل مالية مبررة بالحصائل المالية والمراجع المصرفية .
- ( ج ) قدرات تقنية: الوسائل البشرية والمادية والمراجع المهنية.
- بالإضافة إلى شروط أخرى كالوضعية القانونية ، الجبائية ...الخ حسب المادة 67 من الجريدة الرسمية رقم 50 المؤرخ في 20 سبتمبر 2015.<sup>100</sup>
- يتم تحليل العروض التقنية وفق معايير التقييم المحددة في دفتر الشروط كما يلي:
- شهادة حسن الأداء 10 نقاط
  - شهادة التأهيل 10 نقاط
  - رقم أعمال العارض لسنتين 10 نقاط

<sup>100</sup> المادة 67 ،الجريدة الرسمية رقم 50، المؤرخة في سبتمبر 2015

المبحث الثالث : مساهمة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات بمديرية الثقافة لولاية أدرار

- الوسائل المادية والمتمثلة في العتاد 10 نقاط
  - الوسائل البشرية المتمثلة في الإطارات والعمال 10 نقاط
  - مدة انجاز المشروع 10 نقاط
  - مجموع العرض التقني 60 نقطة
  - علامة الإقصاء 40 نقطة
- ونشير إلى أن الإقصاء يشمل العروض التقنية المقيمة بأقل من 40 نقطة.  
ويتم تقييم العروض التقنية كما يلي:

جدول رقم (09) تقييم العروض التقنية

الترتيب	الملاحظة	المجموع	رمز المؤسسة	رقم الظرف
01	مقبول	54	ب	02
02	مقبول	41,36	د	04
03	مقبول	49,66	أ	01
04	مقبول	40,68	هـ	05
	مقصى	33	ج	03

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول نستنتج أن ملفات المتعهدين الأربعة مقبولة لان مجموع نقاط العرض التقني يفوق (40) نقطة في حين أقصى المتعهد المتحصل على مجموع اقل من (40) نقطة، و ذلك حسب معايير التقييم السالفة الذكر أي أن يتميز المتعهد بحسن انجازه للمشاريع السابقة وكذلك شهادة التأهيل التي تسمح له بالعرض ويتم اختيار المتعهدين بناء على أحسن عرض تقني و اقل عرض مالي كما يلي:

المبحث الثالث : مساهمة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات بديرية الثقافة لولاية أدرار

جدول رقم (10) تقييم العروض المالية

الترتيب	مدة الانجاز	مجموع ع ت + ع م	نقطة العرض المالي	نقطة العرض التقني	مبلغ العرض بعد التحقق الرسم	مبلغ العرض	المقابلة	رقم الظرف
01	10 اشهر	89.25	35.25	54	16.050.767.85	16.050.767.85	ب	02
02	08 أشهر	81.36	40	41.36	14.141.223.65	14.118.194.20	د	04
03	10 أشهر	75.25	25.29	49.66	22.104.463.04	22.104.463.04	أ	01
04	06 أشهر	74.06	33.38	40.68	16.949.465.95	16.949.465.95	هـ	05

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول يتبين أن الصفقة تمنح للمقابلة (ب) بمبلغ 16.050.767.85 دج بكل الرسوم وهذا بعد حصولها على أحسن نقطة في العرضين التقني والمالي مع إمكانية تخفيض عرضها الى حدود التقييم الإداري المقدر ب 15.600.000.00 دج بكل الرسوم .

#### خلاصة

بناء على نتائج التحليل المستقاة من هذه الدراسة الميدانية بشقيها سواء في مجال التوظيف أو مجال الصفقات، نستنتج أن مديرية الثقافة لولاية أدرار تعتمد على معيار الكفاءة والمهارة كشرط أساسي لإتمام عملية التوظيف من خلال التأكيد على المؤهل العلمي والذي يعد بحد ذاته كفاءة، كما تعبر نتائج الاختبار على قدرة ومعرفة المترشح بأسلوبه الخاص الذي يميزه عن الآخرين على اجتياز الامتحان بكل جدارة. أما بخصوص الصفقات فإن مديرية الثقافة لولاية أدرار تعمل طبقا لقانون الصفقات المعمول به حيث تعد الوثائق الثبوتية لقدرات وكفاءات المتعهدين كشرط أساسي لإتمام الصفقة بحيث يتضمنها ملف الترشح الذي يشتمله العرض.

خاتمة

## خاتمة

ما يمكن استخلاصه من خلال هذه الورقة البحثية هو أنه لا يوجد خيار أمام منظمات الأعمال لرفع مستوى الكفاءات والمهارات وبلوغ مستوى التنافسية إلا بمراجعة وإعادة النظر في الأسلوب الذي تمارس به تسيير الموارد البشرية مثل تخطيط الموارد البشرية وتسيير الحياة المهنية إلا بتبني مدخل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والذي حضي باهتمام المؤسسات نتيجة زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل استراتيجي من أصول المؤسسة من جهة، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات و إبداعات توفر لها ميزة تنافسية، وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية. وبفضل زيادة الحاجة إلى كفاءات ومهارات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات من جهة أخرى

من كل ماسبق نستخلص النتائج التالية:

- فيما يتعلق بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية نخلص إلى كونه نظاما يمكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية وبناء أهدافا الإستراتيجية مع ضمان الأداء الفعال من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة لاستراتيجياتها وتحقيق للمؤسسة وضوح في الرؤية المستقبلية و القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة و التنبؤ بالتحويلات البيئية التنافسية كما يمكنها من تدعيم مركزها التنافسي وتحسين من قدرتها على إحداث التغيير والتكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة وتخصيص الكفاءات و المهارات بطريقة فعالة مما يحقق أهداف المؤسسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى
- يمثّل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الاتجاه طويل المدى لوظيفة تسيير الموارد البشرية، إذ يتم ضمنه إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تسيير مواردها البشرية، من خلال تطبيق أسس التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كالبعد الاقتصادي و السياسي، التنظيمي والمعلوماتي كما يهدف للتوافق مع متطلباته إلى الحفاظ على كفاءة العاملين، وتنمية وتوظيف كفاءاتهم ومهاراتهم وبالتالي فهو مدخل يرتبط بالبيئة المحيطة مثل إدارة التغيير، وتغيير الثقافة التنظيمية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- كما تعد الكفاءات المحورية أهم الموارد الداخلية كالأصول الملموسة أو غير الملموسة التي تشكل قاعدة لكفاءات والمهارات بالمؤسسة والتي تتميز بقدرتها على خلق القيمة، والتفرد عن المنافسين مع صعوبة تقليدها، بحيث يتم تكوينها وتنميتها كنتيجة لعمليات التبادل بين موارد المؤسسة، ويتم خلق الكفاءات المحورية عن طريق تطوير وتبادل المعلومات والمعرفة بين مكونات رأس المال البشري

بالمؤسسة التي تنتهج عدة أساليب لتجديد وزيادة مخزونها من الكفاءات المحورية بغية المحافظة على الميزة التنافسية، وهذا ما يثبت صحة الفرضيتين الثالثة والرابعة.

إن تسيير الموارد البشرية من منظور استراتيجي يمكن مديرية الثقافة لولاية أدرار من تنمية الكفاءات والمهارات لضمان مخزون رأسمال بشري له القدرة على تثمين وتسيير موارد المديرية وذلك من خلال نظم مرنة تساعد في ترقية و تنمية الكفاءات وبالتالي تحقيق أهدافها المسطرة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الخامسة، إلا أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالمديرية لا يظهر جليا كونها هيئة تنفيذية لقرارات الوزارة الوصية.

ومن بين التوصيات التي نقترحها ما يلي:

- ضرورة اعتماد نظام التسيير الاستراتيجي الذي يضمن وضع أهداف إستراتيجية طويلة المدى واعتماد الاستراتيجيات المحققة لها بفاعلية.
  - ضرورة تسيير مواردها البشرية وكفاءتها الفردية استراتيجيا من خلال النظم والمداخل الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، كتسيير رأس المال الفكري والكفاءات.
  - إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة تدريب، وتحفيز، واتصال وتقييم أداء، ووضع خطط، وتنفيذ برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية.
  - العمل على تبني الجودة الشاملة للموارد البشرية كخيار استراتيجي.
- يبقى مجال البحث مفتوحا لنقترح مواضيع يمكن أن تشكل إشكاليات لبحوث في هذا المجال:
- دور الكفاءات والمهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية.
  - حتمية تبني التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات العمومية.

المراجع



## 1- قائمة المراجع باللغة العربية:

### ➤ الكتب

- 1- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001.
- 2- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2010.
- 3- محمد سمير احمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، عمان، ط الأولى 2009.
- 4- احمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 ص 20 .
- 5- محمد عرابي، إستراتيجية الدفاع في الخطاب اللغوي التواصلي، رفوف، مجلة دورية تغنى بقضايا المخطوط والدراسات الإنسانية، العدد الرابع، ماي 2014، جامعة أدرار الجزائر.
- 6- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط 1999 .
- 7- عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2002 .
- 8- نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة و النشر والتوزيع ، 2016.
- 9- حسين حريم، إدارة المنظمات ( منظور كلي )، دار الحامد، ط 1، عمان، 2003.
- 10- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21 ، دار الغرب الإسلامي للنشر والتوزيع، ط 1، الجزائر، 2006.
- 11- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، ط 1 القاهرة، 1999.
- 12- احمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم ونظريات تطبيقية ط 1، عمان، 1996.
- 13- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2002.
- 14- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 15- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

- 16- نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية ، دار الثقافة، ط الأولى، عمان، 2004.
- 17- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- 18- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006.
- 19- مؤيد سعيد سالم، تنظيم المنظمات، دار علم الكتاب الحديث، طبعة 1 بدون دار النشر 2002.
- 20- تشارلز و جا رديت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ الجزء الأول، 2001.
- 21- منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية ( المفاهيم الأساسية والتطبيقات )، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، 2003.
- 22- سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 23- احمد حسين علي حسين ، تحليل و تصميم النظم ،الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2002 - 2003.
- 24- ثابتي الحبيب ابن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية الإسكندرية ، ط 1، 2009.
- 25- مدحت محمد أبو النصر، مهارات المدرب المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009.

#### ➤ المذكرات

- 26- سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الغيرة والمتوسطة بالجزائر واقعه وأهميته وشروط تطبيقه حالة الصناعات الغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ،المسيلة 2005-2006.
- 27- الداوي الشيخ، نحو تسيير استراتيجي فعال بكفاءة في المؤسسات، أطروحة دكتوراه دولة في الاقتصاد، جوان 1999 ،جامعة الجزائر.
- 28- قداش سمية، اثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة، دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2011.
- 29- رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010-2011.
- 30- أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.

**31-** عبد الحميد حامدي، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة دراسة حالة الرياض سطيف وحدة مطاحن الواحات بنقرت ورقلة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية.

**32-** سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءات في المؤسسة دراسة حالة بالمطاحن الكبرى الضهرة مستغانم، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010-2011.

#### ➤ الملتيقيات:

**33-** الداوي الشيخ ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، الملتيقي الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، مايين 09 -10مارس، 2004.

**34-** سملاي يحضية وبلالي احمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافس من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، الملتيقي الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 09-10 مارس 2004 ، جامعة ورقلة .

#### ➤ المجالات:

**35-** محمد عرابي، إستراتيجية الدفاع في الخطاب اللغوي التواصلي، رفوف، مجلة دورية تغنى بقضايا المخطوط والدراسات الإنسانية، العدد الرابع، ماي 2014، جامعة أدرار الجزائر.

**36-** عبد الملوك مزهودة ، الفكر الاستراتيجي التسييري من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة العدد الرابع 31 ماي 2003.

**37-** رحيم حسين،التغير في المؤسسة ودور الكفاءات - مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07 فيفري 2005 ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

#### ➤ المعاجم:

**38-** قاموس المعاني، قاموس عربي عربي(معجم عربي).

**39-** معجم اللغة العربية المعاصر .

#### ➤ الجرائد الرسمية:

**40-** الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد، 79، 23 نوفمبر 1994 ( مرسوم تنفيذي 49/414 ، مؤرخ في 23 نوفمبر 1994 ).

#### ➤ مواقع الانترنت:

**41-** منتديات ستار تايمز / <http://www.startimes.com> على الساعة 00-15.

**42-** محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، نسخة الكترونية، من موقع ملتيقي البحث العلمي [www.rssc.info](http://www.rssc.info)

**43-** <https://ar.wikipedia.org/wiki/Le07/05/16,18>

## ||- المراجع باللغة الأجنبية

- 45- Dessler.G Human, Resource Management, 8th Edi, U.S.A:PrenticeHall 2000!
- 46- Patrick Joffre. Gerhard Koewing.Strategie D'entreprise Economica, Paris 1985.
- 47- Abdallah Boughaba: *analyse et évaluation de projets*, Berti édition, France, 1998.
- 48- Jacques Orsoni,Jean Pierre Helfer, **Management Stratégique**, Vuibert,2eme édition ,Paris,1994.
- 49- Michel Marchesnay. *BCG: Boston* Management stratégique Eyrolles Universités. Paris.1995.
- 50-<sup>1</sup> S.Schermerhom, SGhunt et RN Osporn, Human behavior and Organizatio,Canada,2002.