

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية

دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية

دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة وسيدي بلعباس

تحت إشراف:

أ.د. شليل عبد اللطيف

إعداد الطالبة:

طيبي نادية

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. كرزاي عبد اللطيف
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. شليل عبد اللطيف
مناقشا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ العليم العالي	أ.د. أونان بومدين
مناقشة	جامعة تلمسان	أستاذة العليم العالي	أ.د. بسوح نضيرة
مناقشا	جامعة تلمسان	أستاذ العليم العالي	أ.د. أحمد بلبشير محمد
مناقشا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر - أ-	أ.د. يحيى سليمان

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

	شكر وعرفان
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ق	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي
01	تمهيد
02	المبحث الأول: الإطار النظري للذكاء
02	المطلب الأول: مفهوم الذكاء
05	المطلب الثاني: تعاريف الذكاء
05	الفرع الأول: الذكاء لغة
05	الفرع الثاني: الذكاء اصطلاحا
08	المطلب الثالث: نظريات الذكاء
08	الفرع الأول: نظرية العاملين
08	الفرع الثاني: نظريات العوامل المتعددة
10	المطلب الرابع: الذكاء في ميدان علم الإدارة
10	الفرع الأول: مفهوم الذكاء في العمل الإداري
12	الفرع الثاني: مجالات الذكاء في العملية الإدارية
16	المبحث الثاني: التأصيل النظري للذكاء الإستراتيجي
16	المطلب الأول: بدايات الاهتمام بالذكاء الإستراتيجي
21	المطلب الثاني: مفهوم الذكاء الإستراتيجي
28	المطلب الثالث: من اليقظة الإستراتيجية على الذكاء الإستراتيجي
29	الفرع الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية
33	الفرع الثاني: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالتحليل الإستراتيجي
35	الفرع الثالث: التداخل بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي
38	الفرع الرابع: اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإستراتيجي

فهرس المحتويات

42	المطلب الرابع: مفاهيم ذات صلة بالذكاء الإستراتيجي
42	الفرع الأول: التفكير الإستراتيجي
45	الفرع الثاني: الذكاء التكتيكي
46	الفرع الثالث: الذكاء الشعوري (الانفعالي، العاطفي، الوجداني)
49	الفرع الرابع: الذكاء التنافسي
51	الفرع الخامس: ذكاء الأعمال
53	الفرع السادس: الذكاء الاقتصادي
56	الفرع السابع: إدارة المعرفة
58	المبحث الثالث: أسس الذكاء الإستراتيجي
58	المطلب الأول: الذكاء الإستراتيجي: المبادئ، الأهمية، الأهداف والخصائص
58	الفرع الأول: مبادئ الذكاء الإستراتيجي
59	الفرع الثاني: أهمية الذكاء الإستراتيجي
63	الفرع الثالث: أهداف الذكاء الإستراتيجي
64	الفرع الرابع: خصائص الذكاء الإستراتيجي
65	المطلب الثاني: عناصر وأبعاد الذكاء الإستراتيجي
69	المطلب الثالث: مجالات الاستثمار في الذكاء الإستراتيجي
74	المطلب الرابع: سمات القادة الأذكياء إستراتيجيا
79	خلاصة
	الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها
80	تمهيد
81	المبحث الأول: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة
81	المطلب الأول: الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية
85	المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية: مدخل عام
87	الفرع الأول: مفاهيم حول تنمية الموارد البشرية
92	الفرع الثاني: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية

فهرس المحتويات

93	المطلب الثالث: بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
93	الفرع الأول: تعريف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
93	الفرع الثاني: المنهج الإستراتيجي ومراحل بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
95	المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والكفاءات
98	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي حول الكفاءات البشرية
98	المطلب الأول: الجذور التاريخية وبدايات الظهور
101	المطلب الثاني: مفهوم الكفاءة
101	الفرع الأول: صعوبات تحديد مفهوم الكفاءة
102	الفرع الثاني: مفاهيم ذات صلة بالكفاءة
104	الفرع الثالث: تعريف الكفاءة
107	المطلب الثالث: أبعاد الكفاءة وخصائصها
107	الفرع الأول: أبعاد الكفاءة
110	الفرع الثاني: خصائص الكفاءة
111	المطلب الرابع: أنواع الكفاءات
121	المبحث الثالث: إدارة الكفاءات وآليات تنميتها
121	المطلب الأول: ماهية إدارة الكفاءات
121	الفرع الأول: مفهوم إدارة الكفاءات
124	الفرع الثاني: مستويات إدارة الكفاءات
126	المطلب الثاني: مقاربات إدارة الكفاءات
128	المطلب الثالث: سيرورة إدارة الكفاءات

فهرس المحتويات

128	الفرع الأول: توظيف الكفاءات
132	الفرع الثاني: تقييم الكفاءات
136	الفرع الثالث: حوافز وأجور الكفاءات
140	الفرع الرابع: تطوير الكفاءات
142	المطلب الرابع: العناصر الأساسية لتطوير الكفاءات البشرية
142	الفرع الأول: التكوين والتدريب دعائم تطوير الكفاءات
151	الفرع الثاني: التعلم الجماعي والتنظيمي كداعم لتطوير الكفاءات
156	الفرع الثالث: التمكين أساس تطوير الكفاءات
161	الفرع الرابع: إسهامات إدارة الجودة الشاملة في دعم إدارة الكفاءات
166	الفرع الخامس: نظام الحوافز والمكافآت من أجل تنمية الكفاءات
167	الفرع السادس: إدارة المعرفة كدعامة لتنمية الكفاءات
174	خلاصة
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
175	تمهيد
176	المبحث الأول: دراسة حالة مؤسسة ENIE
177	المطلب الأول: نشأة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية
178	المطلب الثاني: تحديات المؤسسة أمام المنتجات المنافسة في السوق الوطنية
180	المطلب الثالث: مهام، أهداف وأدوار المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية
180	الفرع الأول: مهام المؤسسة
182	الفرع الثاني: أهداف وأدوار المؤسسة
186	المطلب الرابع: تشخيص تنمية الكفاءات البشرية والذكاء الإستراتيجي في المؤسسة
186	الفرع الأول: تشخيص الكفاءات البشرية في المؤسسة

فهرس المحتويات

200	الفرع الثاني: تشخيص الذكاء الإستراتيجي على مستوى المؤسسة
205	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
205	المطلب الأول: أسلوب الدراسة
205	الفرع الأول: تصميم الدراسة
206	الفرع الثاني: مصادر المعلومات
207	الفرع الثالث: أداة الدراسة
210	الفرع الرابع: وحدات القياس ومقياس الدراسة
212	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
212	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
212	الفرع الثاني: عينة الدراسة
212	الفرع الثالث: حجم عينة الدراسة
217	المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي
218	المطلب الرابع: جودة أداة الدراسة
218	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة
218	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة
220	المبحث الثالث: تحليل البيانات وعرض النتائج
220	المطلب الأول: خصائص مبحوثي عينة الدراسة
223	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
223	الفرع الأول: التحليل الوصفي للذكاء الإستراتيجي
231	الفرع الثاني: التحليل الوصفي لتطوير الكفاءات
244	المطلب الثالث: تحليل العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وتنمية الكفاءات
244	الفرع الأول: اختبار فرضيات الارتباط

فهرس المحتويات

247	الفرع الثاني: اختبار فرضيات التأثير
252	المطلب الرابع: دراسة الفروق في متغيرات الدراسة التي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية
252	الفرع الأول: دراسة الفروق في الذكاء الإستراتيجي التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية
260	الفرع الثاني: دراسة الفروق في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية
264	الفرع الثالث: تفسير نتائج الدراسة
270	خلاصة
272	الخاتمة العامة
275	قائمة المراجع
298	الملاحق

شكر وعرهان

إن الحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي أمانني على إنجاز هذا العمل
ويسر لي أمري وأمدني بالصبر والعزيمة ومصدقنا
لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم
"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أقدم بجزيل الشكر والاحترام والتقدير إلى:

أستاذي الكريم الأستاذ الدكتور "شليل عبد اللطيف" على تفضله الإشراف
على هذا البحث وعلى التوجيهات والنصائح المقدمة في تفسيره وعلى
التشجيعات من أجل إتمامه وتمامه.
كما لا أنسى أعضاء لجنة المناقشة الذين سأل شرف مناقشتهم لبحثي هذا،
فلهم كل الشكر والعرهان على مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم وانتقاداتهم التي
ستنير مسارنا العلمي.

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
هـ	شكل توضيحي لمتغيرات الدراسة	01
28	مكونات مفهوم الذكاء الإستراتيجي	1.1
34	علاقة اليقظة بالتحليل الإستراتيجي ونظام المعلومات	1.2
36	عناصر الذكاء الاقتصادي	1.3
38	علاقة اليقظة بالذكاء الاقتصادي	1.4
40	النموذج النظري لعملية اليقظة حسب Lesca	1.5
56	دور الذكاء الاقتصادي في المؤسسة	1.6
113	تقسيمات الكفاءة الفردية	2.1
122	التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات	2.2
122	الكفاءات محور أنشطة إدارة الموارد البشرية	2.3
170	عمليات تحويل المعرفة حسب نوناكا وتاكوشي 1995	2.4
215	التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للمتغير المستقل	3.1
216	التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للمتغير التابع	3.2
217	التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للاستثمار ككل	3.3

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
61	إسهامات الذكاء الاستراتيجي في تطوير إستراتيجية المنظمة	1.1
71	زيادة القيمة لأعمال المنظمة من خلال الذكاء الاستراتيجي	1.2
91	مداخل تنمية الموارد البشرية	2.1
192	مشروع التقدم في مخطط التكوين سنة 2017	3.1
194	سلم التنقيط حسب الأهداف	3.2
197	تقييم الوظائف على مستوى المؤسسة	3.3
207	التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة	3.4
211	درجات سلم ليكارت الخماسي	3.5
211	مجالات المتوسط الحسابي	3.6
214	اختبار كوجروف - سمروف للمتغير المستقل	3.7
215	اختبار كوجروف - سمروف للمتغير التابع	3.8
219	معامل ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ)	3.9
220	خصائص عينة الدراسة	3.10
223	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول متغير الذكاء الاستراتيجي (المتغير المستقل)	3.11
231	ترتيب أبعاد الذكاء الاستراتيجي	3.12
232	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول متغير تطوير الكفاءات (المتغير التابع)	3.13
243	ترتيب أبعاد تطوير الكفاءات	3.14
245	معامل الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي وتنمية الكفاءات	3.15
248	نتائج تحليل التباين للانحدار	3.16
249	النماذج المفسرة للمتغيرات المستقلة المؤثرة	3.17
250	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الأثر بين المتغيرات	3.18
252	تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات المستقلة تعزى للجنس	3.19
254	تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات المستقلة تعزى للعمر	3.20

فهرس الجداول

255	تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات المستقلة تعزى للوظيفة	3.21
257	تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات المستقلة تعزى للمؤهل العلمي	3.22
258	تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات المستقلة تعزى للخبرة الوظيفية	3.23
260	تحليل ANOVA للفروق في المتغير التابع تعزى للجنس	3.24
561	تحليل ANOVA للفروق في المتغير التابع تعزى للعمر	3.25
261	تحليل ANOVA للفروق في المتغير التابع تعزى للوظيفة	3.26
262	تحليل ANOVA للفروق في المتغير التابع تعزى للمؤهل العلمي	3.27
263	تحليل ANOVA للفروق في المتغير التابع تعزى للخبرة الوظيفية	3.28

المقدمة العامة

شهد العالم تغييراً كبيراً في مجمل نواحي الحياة وبشكل خاص ابتداءً من العقد الأخير للقرن الماضي، انعكست تأثيراته بوضوح على الممارسات الإدارية وطبيعة العلاقات التنظيمية، لاسيما في ظل تطورات تقنية متسارعة، وأدوار ومشاكل تجاوزت حدود الدول التي تعيش فيها المنظمات علة اختلاف أنواعها ونشاطها بفعل تنامي تأثيرات العولمة وأبعادها. مما برز الحاجة إلى التنبؤ بمستقبل المنظمات كونها جزءاً من نظام محلي ضمن نظام عالمي أشمل يؤثر في نشاطات وخطط وإستراتيجيات تلك المنظمات، كون عدم التأكد الذي يحمله المستقبل يحتم الكشف عن الملامح الأساسية له والبحث عن أساليب علمية ملائمة التي يمكن من خلالها استطلاع المستقبل والاستعداد لمواجهة هذا التيار من التطورات والتغيرات. كما أن تلك الظروف والمتغيرات التي رافقت التنوع والتقييد في عوامل البيئتين الداخلية والخارجية لمنظمات العصر الحالي، استلزمت وجود قادة ومفكرين أذكياء من ذوي القدرات الفكرية والمهارات غير التقليدية التي تعتمد على أسس تنمية المعرفة والخبرة ومبادئها وتكوين التصورات والرؤى ذات العلاقة بالمستقبل وسبل مواجهة الحاضر التي غدت تتصف بالديناميكية الشديدة والتغيرات السريعة المتلاحقة، مما زاد من أهمية متابعتها وتحليلها باستمرار للبحث في إمكانية احتوائها وتجاوزها ثم محاولة السيطرة عليها أو التأثير فيها لضمان النجاح والتفوق والبقاء.

برز الذكاء الاستراتيجي كأداة فاعلة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد وضرورة حتمية بالنسبة لها لما يحتويه من مكونات تساهم في تنمية قدرات المنظمة وفهمها لبيئتها الداخلية والخارجية، فأدائها التنافسي مرتبط بمدى قدرتها على معرفة بيئتها وفهمها لها، وليس من خلال امتلاكها للتكنولوجيا فقط وإنما نجاحها مرتبط بكافة الأبعاد انطلاقاً من وضوح رسالتها إلى تحديد كافة المهام والاستراتيجيات التنافسية وتشجيع الإبداع وتغيير نمط التفكير في المنظمة والقيادة بما يمكنها من اكتساب القدرات وتعزيز مكانتها واستمراريتها وتفوقها. يعد الذكاء الاستراتيجي تفكيراً بطريقة شمولية بمستقبل المنظمة، ومواجهة المشكلات والتكيف مع البيئة، وتمكين القادة من استشعار الفرص المتاحة، وقد بدأت كثير من المنظمات في توظيف هذا النوع من الذكاء.

إن حالة عدم التأكد البيئي تفرض عدة قيود على المنظمة وتجعلها تتخوف من مستقبلها خاصة إذا لم يكن نشاطها مبنياً على أسس علمية وإدارية متينة، وهذه الحال تنطبق على المنظمة الجزائرية التي تفتقد في أغلب الأحيان إلى بيانات ودراسات المستقبل. في ظل إفرازات العولمة والخصخصة وتكنولوجيا المعلومات والاقتصاد الرقمي فإن منظمات الأعمال المختلفة تجد نفسها محكومة بالميزة التنافسية والصراع من أجل البقاء، لذلك تترتب عليها التزامات كبيرة في اتخاذ القرارات، حيث أن صناعة القرار في منظمة الأعمال ينبغي أن تتم على أساس المنهجية العلمية والاستناد إلى عدد من الأدوات والتقنيات الفنية التي من شأنها أن تعمل على ترشيد القرارات وصولاً إلى أفضل النتائج التي تضمن التمييز للمنظمة بين المنظمات العاملة الأخرى في السوق ذاتها. ونحن اليوم في

المقدمة العامة

الدول النامية لاسيما في الجزائر ومؤسساتها بأشد الحاجة إلى الذكاء الاستراتيجي لوضع الحلول لحالة التكرار والجمود والنمطية السائدة في منظماتنا وتحديد آلية متابعة هذه الأنشطة وفتح آفاق جديدة لعمل المنظمات. ضمن هذا المسعى، تمثل معلومات الذكاء الاستراتيجي موردا استراتيجيا لا يقل أهمية ولا وزنا عن بقية موارد المؤسسة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وفي بناء توجهاتها المستقبلية، وقد أخذت بعدا استراتيجيا، ليس فقط لمساهمتها في تعزيز العمليات الداخلية التي تمكن من تحسين كفاءة المؤسسة وفعاليتها، بل نتيجة للدور الاستراتيجي الذي تقوم به من أجل استشراف المستقبل وأثناء التعامل مع الحالات المعقدة والمواقف الغامضة، ومن أجل الاستثمار في مواقع الفرص المستقبلية قبل أن يصلها المنافسون، وتجنب المخاطر والتهديدات قبل وقوعها. تواجه المنظمات اليوم إشكالية التفاعل الذكي والفظن مع التغيرات والمستجدات على المستويات المحلية والإقليمية والدولية وإدماجها كمدخلات أساسية ومؤثرة في آلية صنع القرار وبناء الإستراتيجيات وريح رهانات التنافسية. ومن هذه الإستراتيجيات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تعتبر الإطار لصنع القرارات المتعلقة بالموارد البشري في المؤسسة وربطها بالإستراتيجية العامة للمؤسسة لتحقيق تكيف أحسن مع بيئتها وصولا إلى تحقيق السبق على المنافسين.

من جملة الموارد التي تمتلكها المؤسسة نجد المورد البشري الذي يعتبر أصل ومحور وهدف مؤدي للقيمة ومصدر تنافسي جد حساس من جهة ومؤثر بشكل قوي في الحياة الاقتصادية ومصير المؤسسة من جهة أخرى، ولكن التأثير الإيجابي مرهون بطبيعة الحال بكيفية استعمال واستغلال الموارد الشخصية التي يملكها وتوظيفها مع الموارد التي يستمددها من البيئة بشكل فعال، وحيث أن الأفراد الذين يتوجهون باستمرار إلى الفرص السانحة سيكونون على درجة عالية من روح الأداء وسيحصلون مقابل ذلك على الإحساس بالتحدي والشعور بالرضا عن الإنجاز بشرط أن يضعوا طاقتهم حيث تكون النتائج المرجوة.

تعاظم الدور الأساسي الذي تلعبه الكفاءات البشرية في تمكين المؤسسة من مواجهة تحديات البيئة، والوصول إلى تجسيد مشاريعها التنافسية، فقد أضحت أهم عوامل تنافسية ونجاعة المؤسسات، الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في قيادتها، لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة تسيير كفاءاتها البشرية وفق منظور استراتيجي كونها تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات المادية داخل المؤسسة إلى سلع وخدمات، ويفرض عليها التحكم في جودة تلك الكفاءات البشرية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها، بسبب ارتكاز تنافسية المؤسسة عليها.

المقدمة العامة

هذا ما يدفع المؤسسات لتبني استراتيجيات من التغيير في أساليب العمل وإعادة تأهيل الموارد البشرية وذلك بإتباع عدة مناهج وطرق مساعدة لرفع قدرتها على التحكم في التكنولوجيات الحديثة، لذلك يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري وما يحققه من تطوير وتنمية الكفاءات يعد محركاً ومفتاحاً لتحقيق النمو وتدعيم القدرة على المنافسة وهو ما يساعد المنظمات في نهاية المطاف على تحقيق غايتها في البقاء والنمو المستمر.

في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغيير المستمر، أصبحت عملية تطوير الكفاءات تكتسي أهمية بالغة، وهذا من أجل السماح للكفاءات البشرية من التأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، حيث أصبح تطوير الكفاءات البشرية وصيانتها يمثل أهمية إستراتيجية، نظراً لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق وتحقيق التميز والتفوق.

إشكالية الدراسة

المنظمة الجزائرية كسواها من منظمات البلدان السائرة في طريق النمو تتخبط في مشاكل عدة، وهذا في الواقع يعود إلى طبيعة الإدارة أو المسير الذي يرجع في أغلب الأحيان إلى حلول مؤقتة أو ظرفية لمعالجة المشكلة بطريقة سريعة، لكن هذا الحل لا يعالج المشاكل من جذورها، فالمديرين يهتمون بمعالجة القضايا الروتينية والقصيرة المدى التي لا ترقى إلى المستوى أو المركز الذي يشغلونه، والأولى بهم أن يصبوا اهتمامهم على القضايا ذات الأبعاد الإستراتيجية التي تمس كيان المنظمة وتهدد مصيرها أو تضمنه، إذ يعود مصيرها في الأول والأخير إلى مدى سلامة القرارات الإستراتيجية المتخذة من قبل الإدارة العليا.

ينبغي على المؤسسات التفاعل مع تطبيقات الذكاء الاستراتيجي من خلال الاعتماد على تطوير مواردها البشرية وتحضير نفسها بطريقة فعالة للمنافسة التي احتدمت في ظل الانفتاح الاقتصادي، لأن الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية سيمكن المؤسسة الجزائرية من الحفاظ على مكانتها في السوق المحلية والدولية والاهتمام بالاستثمار في الجانب النوعي. عليه نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

المقدمة العامة

ما مدى تأثير الذكاء الإستراتيجي من خلال (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة والحدس) على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

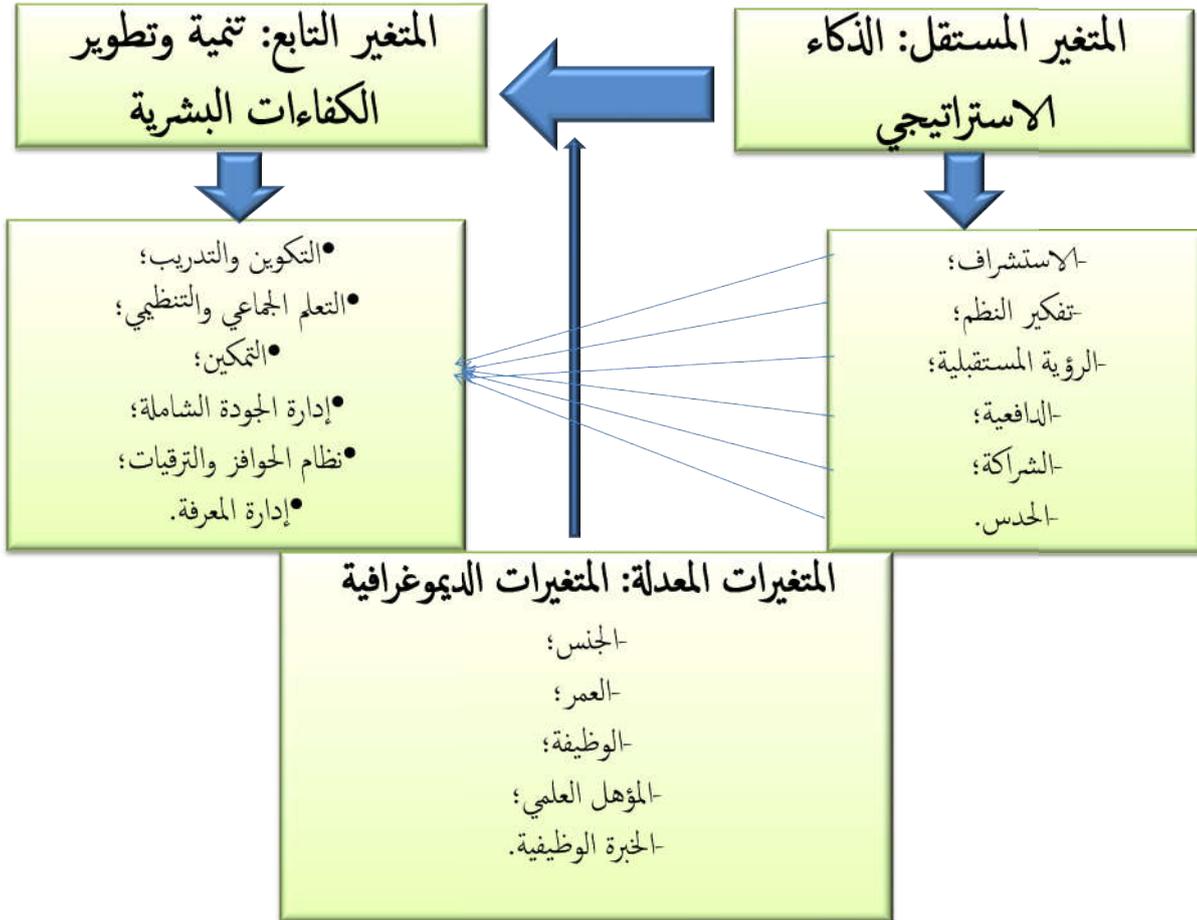
لتدعيم هذه الإشكالية ارتأينا طرح التساؤلات التالية:

1. ما هي مهارات الذكاء الإستراتيجي بهدف تنمية وتطوير الكفاءات البشرية لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
2. ما مدى وجود علاقة بين مهارات الذكاء الإستراتيجي وتنمية الكفاءات البشرية ضمن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
3. كيف يمكن أن يؤثر الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
4. ما مدى إدراك ووعي الإطارات بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بأهمية الذكاء الاستراتيجي ودوره في تطوير كفاءاتها؟

المقدمة العامة

نموذج الدراسة

الشكل رقم 01: شكل توضيحي لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

المقدمة العامة

فرضيات الدراسة

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

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ايجابية بين الذكاء الاستراتيجي وتنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات محل الدراسة. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ارتباط ايجابية بين الاستشراف وتنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات محل الدراسة.
2. توجد علاقة ارتباط ايجابية بين تفكير النظم وتنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات محل الدراسة.
3. توجد علاقة ارتباط ايجابية بين الرؤية المستقبلية وتنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات محل الدراسة.
4. توجد علاقة ارتباط ايجابية بين الدافعية وتنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات محل الدراسة.
5. توجد علاقة ارتباط ايجابية بين الشراكة وتنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات محل الدراسة.
6. توجد علاقة ارتباط ايجابية بين الحدس وتنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: "للذكاء الاستراتيجي أثر إيجابي على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات محل الدراسة". ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. للاستشراف أثر إيجابي على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات محل الدراسة.
2. لتفكير النظم أثر إيجابي على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات محل الدراسة.
3. للرؤية المستقبلية أثر إيجابي على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات محل الدراسة.
4. تؤثر الدافعية إيجابياً على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات محل الدراسة.
5. تؤثر الشراكة بشكل إيجابي على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات محل الدراسة.
6. للحدس أثر إيجابي على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الاستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية). ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

المقدمة العامة

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الاستراتيجي تعزى إلى الجنس.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الاستراتيجي تعزى إلى العمر.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الاستراتيجي تعزى إلى الوظيفة.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الاستراتيجي تعزى إلى المؤهل العلمي.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الاستراتيجي تعزى إلى الخبرة الوظيفية.

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية).

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية تعزى إلى الجنس.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية تعزى إلى العمر.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية تعزى إلى الوظيفة.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية تعزى إلى المؤهل العلمي.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية تعزى إلى الخبرة الوظيفية.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية في محاولتها إيضاح دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية، كدراسة مكملية للدراسات الحديثة المقترحة في مجال الذكاء الاستراتيجي. هذا الأخير الذي لا يزال بحاجة إلى مزيد من التعمق والتحليل والاستكشاف النظري مما يفيد الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من اقتراحات.

أما من الناحية التطبيقية تظهر أهمية الدراسة من انطلاقا من كونها تعتبر من أوائل الدراسات على حد علم الباحثة التي تطرقت إلى موضوع الذكاء الإستراتيجي وتنمية الكفاءات، من حيث تحليل واقعها وآليات تفعيلها في بيئة الأعمال الجزائرية، كما أن الباحثة ومن خلال المسح المكتبي الذي قامت به توصلت إلى محدودية الدراسات الميدانية التي حاولت دراسة العلاقة الارتباطية بين الذكاء الإستراتيجي وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وهذا ما سيظهر جليا من خلال استقراء الدراسات السابقة لاحقا.

المقدمة العامة

فتأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة في زيادة الوعي بأهمية الذكاء الاستراتيجي لدى مسؤولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة والمؤسسات محل الدراسة بصفة خاصة، وضرورة بناءه بوصفه عنصرا استثماريا مهما يسهم في خلق الميزة التنافسية. بالإضافة إلى حداثة موضوع أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق عامل السبق، حيث دلت الشواهد على أن العديد من المؤسسات وصلت إلى قمة الريادة، لأنها تمكنت من تحقيق مزايا السبق المعرفي بفضل اهتمامها بمعلومات الذكاء الاستراتيجي التي بدورها تعمل على تنمية الكفاءات.

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. تسليط الضوء على أهمية تنمية الكفاءات وتطويرها وما يصاحب ذلك من عملية تعلم تنتج عنه معرفة باستمرار كآلية لتعزيز الميزة التنافسية؛
2. التعرف على الخلفية النظرية للذكاء الاستراتيجي من خلال تحديد مفهومه ومعرفة أبعاده؛
3. تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتطوير الكفاءات؛
4. تقديم الاقتراحات اللازمة لتعزيز أثر الذكاء الاستراتيجي على ضمان تطوير الكفاءات البشرية وتنميتها.

منهج الدراسة

الدراسة الحالية عبارة عن بحث تمهيدي، وصفي، كمي وارتباطي. فهذه الدراسة بحث تمهيدي لأن الجانب النظري اعتمد على المعلومات الثانوية للتعمق في فهم متغيرات الدراسة وكذلك الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة إذ تم اختيار المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE كنموذج للدراسة والتي تمثل في عمومها بقية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أيضا هذه الدراسة بحث وصفي لأنها بدأت بوصف المشكلة التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية وهي ضعف دراستها للمنافسة وضعف استخدام نظم المعلومات. كذلك هذه الدراسة عبارة عن بحث تاريخي تناول بدايات الظهور والاهتمام بالذكاء الاستراتيجي وكذا الكفاءات.

كما أن الدراسة الحالية هي بحث كمي إذ تم الاعتماد على الاستبيان لجمع قاعدة بيانات لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، وقياس كذلك مدى استخدام المؤسسات للذكاء الاستراتيجي، وكذلك لقياس

المقدمة العامة

تنمية وتطوير كفاءاتها. بالإضافة إلى ما سبق فهذه الدراسة بحث ارتباطي لأنه يهتم بالتعرف على العوامل المرتبطة بالمشكلة ووصفها، ويدرس قيمة أثر المتغير المستقل والممثل في الذكاء الاستراتيجي على المتغير التابع تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات بالاعتماد على تحليل قواعد البيانات التي سيتم جمعها من عينة الدراسة.

حدود الدراسة

- 1. الحدود الموضوعية:** تستهدف دراستنا بشكل أساسي معالجة دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أي أن المتغير المستقل هو الذكاء الإستراتيجي بأبعاده، والمتغير التابع هو تنمية وتطوير الكفاءات البشرية.
- 2. الحدود المكانية:** تم توزيع الاستبيان داخل المؤسسات التي تمت دراستها المتواجدة في المناطق الصناعية لكل من ولايتي سعيدة وسيدي بلعباس والبالغ عددها ثماني (08) مؤسسات هي: مؤسسة المنبع للحليب ومشتقاته بسعيدة، مؤسسة مطاحن الفرسان بسعيدة، مؤسسة صناعة الإسمنت بسعيدة، مؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية EMS، مؤسسة إنتاج مواد التنظيف ENAD SODEOR بسعيدة، مديرية توزيع الكهرباء والغاز فرع سعيدة، فرع اتصالات الجزائر بسعيدة، المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية ENIE.
- 3. الحدود البشرية:** تم توجيه الاستبيان إلى عينة مقصودة شملت الإطارات السامية، الإطارات وإطارات التحكم بالمؤسسات الاقتصادية المدروسة باعتبارهم يعتمدون على الذكاء في جمع المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، وقادرين على تقييم مدى تأثيره على تطوير الكفاءات البشرية بالمؤسسات.
- 4. الحدود الزمنية:** امتدت دراستنا بصفة عامة على ستة سنوات، ابتداءً من تاريخ التسجيل الأول في مرحلة الدكتوراه، فبالنسبة للدراسة الميدانية كانت خلال الثلاثي الأخير من سنة 2017 والثلاثي الأول من سنة 2018.

المقدمة العامة

أسباب اختيار الموضوع

من بين أهم الأسباب التي دفعت الباحثة لاختيار هذا الموضوع أن اهتمام رجال الأعمال مرتبط بالجوانب المادية والتي تعتبر أكثر أهمية وأكثر تأثيراً وهي تدقيق الحسابات وكيفية استغلال أموال المنظمة، وكذلك قضايا روتينية بخصوص الموارد البشرية مثل تخطيط الموارد البشرية وسياسات التوظيف والمسار الوظيفي للموظفين. كما أن أغلب وجهات النظر ترى أن دراسة السلوك الإنساني من اختصاص علم النفس وعلم الاجتماع ولا علاقة له بإدارة الأعمال، على الرغم من أن توفر مورد بشري يمتلك ذكاءً، وقادر على توفير الذكاء الإستراتيجي واستخدامه بطريقة جيدة، هو أمر من شأنه أن يجعل هذا المورد البشري متميزاً ومصدراً يضمن للمنظمة التميز الإستراتيجي لا يمكن تقليده والحصول عليه من طرف المنظمات التي تزاول نفس النشاط. لذا وجب دراسة الذكاء بالمنظمة الجزائرية ومعرفة ما إذا كان يستغل بطريقة تجعلها قادرة على مواجهة المنافسة؛ إذ يجب التعرف على الموارد البشرية بالمنظمات الجزائرية، استثمارها، واستغلالها أحسن استغلال لصالح منظمات الأعمال الجزائرية التي تتوفر على موارد طبيعية وبشرية لو استغلت بطريقة جيدة لمكنتها من تحقيق تطور في مختلف المجالات ولاستطاعت النهوض بالاقتصاد الوطني ومعالجة المشاكل التي تؤثر سلباً على نشاطها.

صعوبات الدراسة

يواجه أي موضوع بحث في طريقه نحو الإعداد صعوبات، تمثلت في:

- عدم تقبل بعض المؤسسات أن الاستمارة المقدمة لهم هي موجهة فقط لأغراض البحث العلمي؛
- رفض بعض المؤسسات استقبالنا بحجة ضيق الوقت؛
- الموضوع محل الدراسة فيما يتعلق بالذكاء الإستراتيجي جديد بالنسبة إليهم، ولا يمكن قياسه على مستوى مؤسساتهم.

المقدمة العامة

الدراسات السابقة

مما لا شك فيه أن الإلمام بأي بحث علمي يتطلب الرجوع إلى الدراسات السابقة بهدف التعرف على المصطلحات والمفاهيم الجوهرية والإلمام بالنقاط الأساسية ورسم الطريق الصحيح الذي يوصلنا إلى النتيجة المرغوبة ويمكننا من تحقيق الأهداف المرسومة، لذلك قدمنا عرضاً لأهم الدراسات السابقة التي أجريت حول الموضوع بشكل عام والأبعاد التي يحملها في طياته بشكل خاص، سواء ما أنجز منها على الصعيد العربي أو الأجنبي، وذلك بهدف تدعيم أهمية الموضوع من خلال هذه الدراسات التي أجريت في مجتمعات مختلفة والاستفادة من إجراءاتها المنهجية ومقارنة نتائجها بتلك التي تمخضت عنها الدراسة الحالية.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي:

1. دراسة بشرى هاشم العزاوي 2008، "أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي - دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد".

هدفت الدراسة إلى بناء إطار معرفي لفلسفة موضوعات الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة والنجاح الإستراتيجي، وتقديم تحليل لمداخل صناعة قرارات العمليات المبحوثة، وإعطاء تصور بيّن عن احتمالية علاقتها الموصوفة بالذكاء الإستراتيجي، وصولاً إلى توضيح آلية الانسجام بينهما على وفق منطق الذكاء المبحوث، وتحري الاختلافات في مستويات النجاح الإستراتيجي للكليات المبحوثة. وتفحص آليات توظيف هذا الذكاء في صناعة قرارات العمليات فيها ثم بلوغ النجاح الإستراتيجي. وشملت الدراسة (9) كليات تابعة لجامعة بغداد، وعينة الدراسة مكونة من (80) رئيساً وعضواً من رؤساء وأعضاء مجالس هذه الكليات، واستخدمت الباحثة في دراستها منهجاً متعدد يبرز في المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المحتوى (منهج التشابك المعرفي، المنهج المسحي الاستطلاعي التحليلي، المنهج المقارن)، وتم استخدام الاستبانة والمقابلات لتحقيق أهداف الدراسة. أما أبرز استنتاجات الدراسة فتجسدت في:

- محدودية رصيد الذكاء الإستراتيجي في الكليات المبحوثة على إثر تمتع (25%) فقط من أفراد العينة بالذكاء المبحوث، وتوافر بعض مقوماته في (75%) منهم، ووجود عوز في ثقافة هذا النمط من الذكاء، مع الضعف في بعض مقومات البنية التحتية للنظام المعلوماتي الذي تعدد به هذه الكليات، في تهيئة المعلومات لصنع قرارات عملياتها في الوقت المناسب، فضلاً عن محدودية تجسيدها لمتغيرات البيئة.

المقدمة العامة

- إن فاعلية قرارات عمليات الخدمة في الكليات قيد الدراسة لا ينفي بعض جوانب القصور التي تعانيها ك (عدم وجود خدمات للإنترنت، والتزام الكثير من مدرسي الكليات بالقواعد القديمة لمهنة التدريس،...) على خلفية أن النسبة الغالبة من صناعها لم يشاركوا في دورات تدريبية في صناعة القرار، وقصر مدة عضويتهم في مجلس الكلية أو رئاستهم له.

- تحقق مستوى جيد من النجاح الإستراتيجي في الكليات المبحوثة، بدلالة قدرتها على البقاء في ميدان المنافسة، والتكيف، والنمو، وإن تخللته بعض جوانب القصور ك (ضعف البرامج التدريبية المخصصة للتدريسيين، ومحدودية الموضوعية في الترشيح لها،...).

- قبول مخطط الدراسة وفرضياته بدرجات تباينت في قوتها على مستوى مكونات المتغيرات ومقاييسها. خلصت الدراسة بجملة توصيات من أهمها:

1- الارتقاء برصيد الذكاء الإستراتيجي في الكليات المبحوثة، وحثها على توظيف عناصره في أداء مهام مجالسها بمستوى الطموح؛

2- توجيه قرارات العمليات فيها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للتعليم الجامعي، وتجاوز جوانب الضعف التي تقلل من قوة هذه القرارات؛

3- إيجاد عمادات تلتزم بالإبداع في الاهتمام برأس المال البشري العامل (التدريسيين)، وفي التزامها إزاء (الطلبة، ومنظمات حقل العمل،...)، وبما يضمن النجاح الإستراتيجي لتلك الكليات.

2. دراسة سعاد حرب قاسم 2011، "أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات -دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا".

درست الباحثة أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات للمدراء بمكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات إذ بلغت عينة الدراسة (94) مديرا وهذا العدد يمثل أيضا مجتمع الدراسة، أي أنه استخدم أسلوب الحصر الشامل في الدراسة. توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الإستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات للمدراء. ومن أهم التوصيات التي قدمتها هذه الباحثة زيادة الاهتمام بالذكاء الإستراتيجي وتعميق استعماله في التحليل البيئي للمنظمات.

3. دراسة تامر حمدان عبد القادر مسلم 2015، "اثر الذكاء الإستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"

هدف البحث للتعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وهي (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى)، استخدم الباحث

المقدمة العامة

المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات مجتمع البحث، حيث تمثل مجتمع البحث بالمسح الشامل لأعضاء مجالس الجامعات الفلسطينية وعددهم (64) عضواً. من أهم النتائج التي توصل إليها البحث وجود أثر وعلاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، التحفيز، الشراكة، الحدس والإبداع) والقيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. من أهم التوصيات التي قدمها الباحث ضرورة قيام قيادة الجامعات بالاعتماد على أبعاد الذكاء الإستراتيجي بشكل كبير لتمكينهم من اتخاذ قرارات إستراتيجية من خلال استحداث دائرة الذكاء الإستراتيجي.

4. دراسة نضال عبد المهادي عمران (2015)، "أثر الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للاتصالات".

هدف البحث إلى الوقوف على مدى الأهمية التي توليها شركة أسيا سيل للاتصالات لموضوع الذكاء الاستراتيجي من حيث (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الإستراتيجية، الشراكة، الدافعية والحدس) وعلاقة ذلك بالقدرة الإبداعية في هذه الشركة لما له من أثر في إمكانية تحقيق المنافسة للشركة للحصول على مكانة متميزة. كما اعتمدت الباحثة على المقابلات التي أجريت مع مدراء الأقسام ومسؤولي الشعب بالإضافة إلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات عينة البحث، فكانت العينة عمدية بالمسح ضمت (39) خبيراً في الشركة. توصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات أظهرت أن للذكاء الاستراتيجي بجميع مكوناته أثر في تحقيق القدرة الإبداعية للشركة المبحوثة. وأن الشركة حققت الاستفادة من خبرة ومهارة تفكير مديريها في التأثير لإنضاج التفكير الإبداعي بينما كان هناك قصور لدى الشركة المبحوثة في استثمار مبدأ الشراكة. وختم البحث بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بالقدرات الإبداعية وإعطائها بعداً استراتيجياً للتحفيز على توليد الأفكار الإبداعية وتقليل القيود التقليدية من أجل تعزيز القدرات الإبداعية.

5. دراسة خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم (2016)، "أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة، حيث طورت استبانة لجمع البيانات الأولية، وزعت على 240 موظفاً شكلوا عينة الدراسة، خضع للتحليل 185 استبانة. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي

المقدمة العامة

(الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، التحفيز، الشراكة والحدس) على فاعلية صنع القرارات بأبعادها (فاعلية تحديد المشكلة، فاعلية تطوير البدائل، فاعلية اختيار البديل المناسب وفاعلية التنفيذ والمتابعة) في شركات التأمين العاملة بمدينة جدة. أوصت الدراسة بتوجيه اهتمام إدارات شركات التأمين نحو الاستمرار بالاهتمام بعناصر الذكاء الإستراتيجي.

6. دراسة مقراش فوزية (2015)، "أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية".

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية. إذ تم اختيار أبعاد للإدارة بالذكاءات والمتمثلة في الذكاء الإستراتيجي، الذكاء التنافسي، والذكاء العاطفي، بينما قسم التوجه الإستراتيجي إلى أربعة أبعاد هي: التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافس، التوجه نحو التعلم، والتوجه نحو الإبداع. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، إذ تم توزيعه على عينة هدفية شملت 175 موظفا بالشركة. توصلت نتائج الدراسة إلى أن شركة الخطوط الجوية الجزائرية تملك إدارة بالذكاءات وتوجه إستراتيجي مرتفعين، كما أن للإدارة بالذكاءات أثر إيجابي على التوجه الإستراتيجي. من أهم التوصيات: على الشركة استخدام كل الأدوات والطرق التي يوفرها لها الذكاء الإستراتيجي حتى تتغلب على نقاط الضعف الموجودة ببيئتها الداخلية، وكذلك تتفوق على التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية.

7. دراسة Kruger (2010)،

"A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa".

درس الباحث الذكاء الإستراتيجي كأداة للإدارة الإستراتيجية على المدى الطويل في قطاع التأمين لجنوب إفريقيا، حيث هدفت هذه الدراسة لتحديد الدور الحالي الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي في المدى الطويل بشركات التأمين بجنوب إفريقيا عن طريق البحث في المشاكل والمزايا التي يوفرها استخدام الذكاء الإستراتيجي للمدراء التنفيذيين، وكذا دراسة الذكاء الإستراتيجي كمدخل لعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث أكدت هذه الدراسة أن المنظمة تستخدم الذكاء الإستراتيجي وتولد منه معرفة تنظيمية تعتمد عليها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتي ستؤدي إلى خلق ميزة تنافسية وتساهم في تحقيق الإبداع المستمر. أظهرت نتائج الدراسة أن المنظمات لم تحتضن بعد وبشكل كامل نمودجا لنظام ذكاء إستراتيجي. من أهم توصيات الدراسة ضرورة استخدام المنظمات طرق وأدوات الذكاء الإستراتيجي لتدعيم أنظمة الإنذار المبكر الداخلية والخارجية.

المقدمة العامة

8. دراسة (Pauker et al 2000)،

"Strategic intelligence providing critical information for strategic decisions".

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيف يوفر الذكاء الإستراتيجي معلومات هامة وجوهرية لمتخذي القرار وخاصة القرارات الإستراتيجية، وكيفية تطوير هذا النمط من الذكاء للارتقاء بمستوى الشركات المبحوثة في التعامل مع القضايا الإستراتيجية في ظل ظروف التغيير السريع وارتفاع نسبة عدم التأكد عي عالم الأعمال. وتكونت عينة الدراسة من شركات عالمية صناعية وخدمية مثل (Dow, Aerospace, Daimler Chrysler)، خلصت الدراسة إلى أن اعتماد هذا النمط من الذكاء في الشركات العالمية وخصوصاً لدى متخذي القرار لما يوفره لهم من البصيرة والقدرة على التحليل واستكشاف المستقبل. من أهم التوصيات حث الشركات على جمع المعلومات الإستراتيجية والإنخراط في القضايا الإستراتيجية كمدخل أثبتت نجاحها في تصميم أنظمة الذكاء الإستراتيجي، ثم في تحسين عمليات صناعة القرار في البيئة التنافسية المعقدة التي تعمل فيها.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بتنمية وتطوير الكفاءات

1. دراسة سملاي يحضيه (2005)، "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، وتنمية الكفاءات على

الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة).

تناولت إشكالية الدراسة إمكانية تأثير التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. تمحورت أهداف الدراسة حول النقاط التالية:

- محاولة المساهمة في صياغة نموذج فكري حديث مبني على التحليل الإستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية باعتبارها مدخلاً متميزاً لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، من خلال التأكيد على أهمية الموارد البشرية في تحسين فرص تحقيق ميزة تنافسية؛
 - محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية لميزة تنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الإستراتيجي لمواردها البشرية وتتمين كفاءاتها الفردية؛
 - التأكيد على أهمية الدور المتنامي للرأس المال الفكري كأحد أهم عوامل تحقيق التفوق التنافسي.
- توصل إلى النتائج التالية:

المقدمة العامة

- تعتبر الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا يعكس وضعاً تنافسياً نسبياً جيداً ومستمرًا للمؤسسة الاقتصادية إزاء منافسيها، حيث تسعى لتحقيقه من خلال التميز في الجودة، والكفاءة والمعرفة، كما أن استدامة تلك الميزة تتوقف على فعالية التسيير الإستراتيجي، ونجاعة التشخيص الإستراتيجي لبيئة المؤسسة الداخلية والتنافسية، والاستثمار بكفاءة لمختلف الفرص المتاحة والمحتملة من جهة، واعتماد إستراتيجية تنافسية تحقق التوظيف الأمثل للموارد الداخلية، خاصة الموارد المعنوية الكامنة، وغير الملموسة من جهة أخرى.
- تعتبر الموارد الداخلية والكفاءات مصدراً يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق الميزة التنافسية، في ظل ظروف بيئتها الداخلية والتنافسية، وأن الموارد البشرية تتصف بخصائص تلك الموارد الداخلية، الأمر الذي يفرض وضع مقارنة تعتبر الموارد البشرية والكفاءات مصدراً للميزة التنافسية إذا ما تمكنت المؤسسة، أولاً من تنمية مخزونها من رأس المال البشري والفكري باستقطاب الكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية والممتازة، وثانياً تسيير تلك الموارد البشرية والكفاءات إستراتيجياً وتجنيداً من خلال تسيير رأس المال الفكري والكفاءات وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة.

2. دراسة بن جدو محمد أمين (2013)، "دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز-دراسة حالة مؤسسة عنتر مراد 'كوندور' بـبرج بوعربريج-".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز في مؤسسة كوندور لصناعة الأجهزة الإلكترونية والإلكترومنزلية. للوصول غلى تحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 153 مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تعتمد مؤسسة كوندور في إدارتها للكفاءات على أنشطة إدارة الموارد البشرية، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز في الجودة؛ التميز في الإبداع والابتكار؛ التميز في المعرفة؛ التميز في التكنولوجيا؛ وكذلك تحقيق التميز عند مستوى معنوي $0.05 \leq \alpha$.

3. دراسة مزباني حنان (2016)، "نظام الاتصال ومساهمته في تطوير الكفاءات -دراسة حالة عينة من مؤسسات ولاية سيدي بلعباس-".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة الاتصال الداخلي في تطوير الكفاءات في مؤسسة "شي علي" CHIALI التي كانت محل دراسة الحالة من بين مؤسسات ولاية سيدي بلعباس. من أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع المعلومات بالإضافة إلى المقابلة. خلصت الدراسة إلى

المقدمة العامة

نتيجة مفادها أن للاتصال الداخلي دور مهم في تفعيل الموارد البشرية وتطويرها وفي تسيير وتداول المعلومات بين هذه الكفاءات.

4. شليل عبد اللطيف (2009)، "من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية تلمسان".

قام الباحث بإجراء دراسات ملموسة خاصة على مستوى مؤسسات ولاية تلمسان بغية توضيح واقع التكوين في المؤسسة الجزائرية، حيث قام الباحث بإجراء مكملة: دراستين حول عينتين من المؤسسات بواسطة استمارات، كمحاولة لتقييم أنظمتها التكوينية. كما قام بإجراء دراسة حالة في مؤسسة SEROR، لتقييم الإدراك من طرف مؤطري هذه المؤسسة. توصل الباحث إلى أن الغياب التام لأهمية وظيفة التطوير في المؤسسات المدروسة. من بين أهم النتائج أن التكوين، التطوير وتقييم الكفاءات هي من مسؤوليات مسير المؤسسة نتيجة ضعف ميزانية التكوين للاستعانة بمكونين من خارج المؤسسات.

5. فريجة ليندة (2014)، "إستراتيجية تطوير كفاءات الموارد البشرية في إطار تأهيل المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية".

هدفت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

● محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفترض أن تفعيل ونجاح برامج التأهيل بالمؤسسة الاقتصادية مرتبط بشكل رئيسي بإستراتيجية تطوير الكفاءات البشرية؛

● التعرف على تأثير عملية تأهيل المؤسسة الاقتصادية في صياغة إستراتيجية تطوير الكفاءات البشرية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى أن برامج تطوير الكفاءات البشرية تتميز بجملة من المواصفات أهمها: تماشيها مع ثقافة مؤسسات العينة المدروسة، تزويدها للعاملين بجميع المعلومات المطلوبة والتي من شأنها تطوير كفاءتهم تماشياً مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

6. عبد الصمد سميرة (2016)، "دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات -دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة باتنة-".

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات بالشركة محل الدراسة، والأهمية التي توليها الشركة لرأسمالها البشري وكفاءاتها، كيفية الاستثمار ومداخل قياس العائد. من أجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ودراسة الحالة في الجانب الميداني من خلال تشخيص واقع الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات بالشركة ومعرفة مدى مساهمتها في تحقيق الأداء المتميز

المقدمة العامة

بالشركة. توصلت الدراسة إلى أن هناك صعوبات متعددة تواجه عملية الاستثمار في رأس المال البشري وقياسه، نظرا لصعوبة المفهوم في حد ذاته وصعوبة تحديد أبعاده بدقة كوما غير ملموسة وترتبط أساسا بالأفراد، علاوة على صعوبة تحديد الآثار السلوكية والمعرفية وآثار اتجاهات الأفراد في الأداء وإحراز مستويات التميز.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من حيث بيئة الدراسة: تمت الدراسات السابقة في بعض الدول العربية (الأردن، العراق وفلسطين) وأخرى أجنبية على غرار جنوب إفريقيا، والبعض الأخر هنا في الجزائر. في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في البيئة الجزائرية في إقليم ولايتي سعيدة وسيدي بلعباس.

من حيث هدف الدراسة: تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف إلى بيان أثر الذكاء الإستراتيجي على اتخاذ القرارات وأثره على النجاح الإستراتيجي كذلك أثره على القيادة الإدارية، في حين هدفت دراسات أخرى تلك التي تناولت موضوع تطوير الكفاءات إلى بيان واقع الموارد والكفاءات في المنظمات وربط تطوير الكفاءات عن طريق الاتصال الداخلي وأخرى بتأهيل المؤسسات الاقتصادية بالإضافة إلى دور تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات. بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في مؤسسات اقتصادية تنشط في سعيدة وسيدي بلعباس.

من حيث المنهج: يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية لكونها تقف على كل جوانب الموضوع بالدراسة والتحليل بالإضافة الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة لكي تكون النموذج الذي يعطي صورة عن بقية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

من حيث المتغيرات والمقياس المستخدم: تعددت المتغيرات في ممارسات تطوير الكفاءات والذكاء الإستراتيجي، إلا أن الدراسة الحالية تعتمد في تحديد متغيرات الذكاء الإستراتيجي على العناصر التي تكونه (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة والحدس)، أما ما تعلق بتطوير وتنمية الكفاءات فقد تم الاعتماد على العناصر التالية: (التكوين والتدريب، التعلم الجماعي والتنظيمي، التمكين، إدارة الجودة الشاملة، نظام الحوافز والمكافآت وإدارة المعرفة).

إن الدراسات السابقة قد تناولت بعض جوانب موضوعنا كل على حدة، إلا أنها لم تشر إلى دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية، وهنا تكمن القيمة المضافة التي نسعى إلى الوصول إليها وتحقيقها من خلال بحثنا، فالتغيير المستمر الذي تشهده وتعيشه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يحتم عليها ضرورة التكيف معه من خلال تطوير كفاءاتها من أجل بقائها واستمراريتها.

المقدمة العامة

هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول تسبقها مقدمة عامة وتسبقها خاتمة عامة من أجل تكوين إطار نظري لمتغيرات الدراسة وكذلك دراسة علاقة الأثر بين الذكاء الإستراتيجي وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

شمل الفصل الأول الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي، والهدف من هذا الفصل هو توضيح المتغير الأول من الدراسة بداية دراسة الإطار النظري للذكاء وتوضيح أهم النقاط المتعلقة به بالذكاء وتوظيفاته في ميدان علم الإدارة، ثم تم الحديث عن التأصيل النظري للذكاء الاستراتيجي وإظهار بدايات الاهتمام به والتطرق إلى المفاهيم الخاصة به وعلاقته باليقظة الإستراتيجية ومفاهيم أخرى ذات صلة به، كما تمت دراسة مبادئ وأهداف الذكاء الإستراتيجي وتبيان أهم العناصر التي يتكون منها وسمات القادة الذين يتمتعون بذكاء إستراتيجي.

خصص الفصل الثاني لدراسة الكفاءات وطرق تنميتها، باعتبار تنمية الكفاءات المتغير الثاني من الدراسة، إذ تم التطرق إلى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، من خلال الحديث عن الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية وبناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وعلاقة إدارة الموارد البشرية بالكفاءات، ثم جاء الحديث عن الإطار المفاهيمي حول الكفاءات البشرية من خلال التعرض للحدود التاريخية للاهتمام بالكفاءة وكل المفاهيم المتعلقة بها، وفي الأخير تمت دراسة إدارة الكفاءات وآليات تنميتها بداية دراسة إدارة، مقاربات وسيورة إدارة الكفاءات، ثم العناصر الأساسية لتطوير الكفاءات البشرية.

أما الفصل الثالث وهو آخر فصل في الدراسة، عُني بإظهار دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية ENIE بداية سيتم الحديث عن نشأة المؤسسة وتحدياتها أمام المنتجات المنافسة في السوق الوطنية معتمدين على المقابلة والوثائق الداخلية للمؤسسة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها؛ وفي الأخير تشخيص واقع تنمية وتطوير الكفاءات البشرية وكذا الذكاء الإستراتيجي في المؤسسة، ثم سنعرض الإطار المنهجي للدراسة، إذ سيتم توضيح منهجية الدراسة من خلال شرح أسلوب الدراسة عن طريق تبيان تصميم الدراسة مصادر وطرق جمع البيانات، كما سيتم توضيح مجتمع وعينة الدراسة، وتقديم أهم الأساليب والاختبارات المعتمدة من أجل اختبار مدى صحة الفرضيات من عدمها، ثم في الختام سنقوم بتحليل البيانات وعرض النتائج من خلال التطرق إلى الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وكذا اختبار صحة الفرضيات التي تم طرحها مع تقديم تفسير مفصل للنتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

تمهيد:

الذكاء الاستراتيجي يعد من الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري الحديث، وبالرغم من تطبيقاته المحدودة في منظمات الأعمال، ولكن أخذ حيزا واسعا من الاهتمام من المفكرين في مجال الإستراتيجية والذكاء والمفهوم الحقيقي لهذا الحقل المعرفي، هو ذلك النشاط الذي يسهم في جمع المعلومات الإستراتيجية من أجل استعمالها في عملية اتخاذ القرار وخصوصا القرارات التي تسهم بالمدة الطويلة والتي لها علاقة وثيقة بالخطط الإستراتيجية التي يضعها القائد لأجل إنجاح المنظمة وجعلها ذات سمعة جيدة.

هذه العملية لا تكون بمعزل عن البيئة الخارجية والداخلية، لأن التغيرات التي تحدث في البيئة سيكون لها الأثر في هذه الخطط وهنا على القائد أن يسبق التغيرات البيئية وإيجاد الحلول الملائمة قبل وقوع المشكلة أو التكيف معها أو إمكانية تطويع البيئة لصالح القرار المتخذ، وهذا العمل لا يستطيع أي شخص من تغيير البيئة لصالح القرار إلا إذا كان لديه الذكاء الاستراتيجي وهذا سيولد استراتيجيات ملائمة للبيئة أو تكيف البيئة لهذه الاستراتيجيات باعتبار الذكاء الاستراتيجي غير محدد، ويعالج مشاكل متعددة، وقد تكون هذه المشاكل مستقبلية، وهذا يتم معرفته من خلال استشراف المستقبل والتوقع له وإعداد الخطط الخاصة بالمستقبل وجعل المنظمة في مأمن من أي تهديد بيئي أو كارثة قد تسبب عدم الوصول إلى الهدف المطلوب. وعلى هذا الأساس تناول هذا الفصل العناصر الآتية من خلال المباحث التالية الذكر:

المبحث الأول: الإطار النظري للذكاء؛

المبحث الثاني: التأصيل النظري للذكاء الاستراتيجي؛

المبحث الثالث: أسس الذكاء الاستراتيجي.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

المبحث الأول: الإطار النظري للذكاء

يعد الذكاء من أكثر الموضوعات التي أخذت حيزا كبيرا من قبل العديد من الباحثين والدارسين في مختلف الميادين وعلى العديد من الأزمان. مفهوم الذكاء أقدم في نشأته الأولى من علم النفس ومباحثه التجريبية، فقد نشأ في إطار الفلسفة القديمة، ثم اهتمت بدراسته العلوم البيولوجية والفسولوجية العصبية واستقر أخيرا في ميدانه السيكولوجي الصحيح الذي يدرسه كمظهر عقلي من مظاهر السلوك الذي يخضع للقياس العلمي الموضوعي، ومازالت آثار هذا الماضي الطويل تضيء طابعها الخاص على بعض المعاني الشائعة لمفهوم الذكاء.

المطلب الأول: مفهوم الذكاء

مفهوم الذكاء كأى مفهوم علمي هو مفهوم غير ملموس بالمعنى الذي يصرح به العلماء، لكن ذلك لا يقلل من أهميته كمفهوم علمي.

المفهوم الفلسفي: أدت التأملات الباطنية الفلسفية في الحضارة اليونانية إلى تقسيم قوى العقل ونشاطه إلى ثلاثة مظاهر رئيسية تتلخص في الإدراك الذي يؤكد الناحية المعرفية لهذا النشاط؛ والانفعال الذي يؤكد الناحية العاطفية؛ والنزوع الذي يؤكد الفعل أو الرغبة في الفعل والأداء.¹

المفهوم البيولوجي: تأثرت النظرة العلمية في أواخر القرن الماضي بنظرية النشوء والارتقاء التي أكدت أهمية التطور في فهم مظاهر الحياة، وكفاح الأنواع والأفراد في سبيل البقاء وأثر هذا الكفاح على مدى تكيف النوع وأفراده للبيئة التي يعيشون فيها، أو مدى تغييرهم للقوى المحيطة بها حتى تسائر مطالبهم الرئيسية في الحياة. وقد تأثر "هربرت سبنسر Alerbert Spencer" تأثرا عميقا بهذه النظرية في دراسته لمشكلة الذكاء، فأكد أن الوظيفة الرئيسية للذكاء تهدف إلى تمكين الكائن الحي من التكيف الصحيح مع بيئته المعقدة الدائمة التغير والتحول.

يستطرد Spencer في تحديده لمفهوم الذكاء مستعينا بالمفهوم الفلسفي مبينا التنظيم الهرمي للحياة العقلية المعرفية، حيث تنبثق مواهبها وقدراتها من نبع واحد بل في جوهره على الذكاء العام الذي يتميز بوحده وتماسكه في الطفولة ويمتد وتتشعب مواهبه في البلوغ لتساير بذلك امتدادات الحياة. وهو بهذه الفكرة يلخص المفهوم

¹ فؤاد البهي السيد، "الذكاء"، الطبعة الخامسة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، ص 174.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

البيولوجي السائد في عصره الذي أقرته أبحاث "داروين" 1888 C.Darwin ورومانس G.J Romanes 1890 ومورجان 1796 "L.Morgan"¹

أكد بينيه Binet في أبحاثه التي نشرها سنة 1905 أهمية المفهوم البيولوجي للذكاء مقسما إياه إلى نوعين رئيسيين:

- الأول في نشاط الذكاء أي قدرة الفرد على التكيف؛
- الثاني في مستوى الذكاء أي القوة التكيفية.

يذهب بينيه إلى أن النشاط التكيفي صفة من صفات الذكاء الذي يبدو في كثرة معلومات الفرد وخصوبة حديثه وألفاظه، إلا أن المرجع الأخير للكشف عن ذكاء الفرد حسب هذا المفهوم هو المعيار الذي يحدد مستواه بالنسبة لمستوى الجماعة التي ينتمي إليها.²

المفهوم الفسيولوجي العصبي: يقوم هذا المفهوم في جوهره على تحديد معنى الذكاء في إطار التكوين الفسيولوجي التشريحي للجهاز العصبي المركزي يوجه عام وللقشرة المخية بوجه خاص.³

يحاول المنحى البيولوجي تحديد علاقة الذكاء بالجوانب البنيوية للمخ مثل حجم المخ وعلاقة الذكاء بالأجزاء التشريحية المختلفة في المخ، ولعل أحد أقدم الاكتشافات في هذا الصدد يدور حول الفص الجبهي في الذكاء.

أما أكثر المحاولات المبكرة جدية في الربط بين عمل المخ والذكاء فكانت نظريتي عالم النفس الأمريكي "دونالد هب" وعالم النفس الروسي "ألكسندر لوريا"، اللذين تشكل أعمالهما أساس علم النفس العصبي وهو العلم الذي يقوم بدراسة الأساس العصبي للوظائف النفسية المختلفة. وقد ميز "هب" في نظريته بين ثلاث مستويات أو أنماط للذكاء:

✓ **المستوى الأول:** الإمكانية الفطرية المحددة وراثيا والتي تتمثل بالدرجة الأولى في ميكانيزمات عمل المخ والجهاز العصبي؛

¹ المرجع السابق، ص 176-177، بتصرف.

² سليمان الحضري الشيخ، "الفروق الفردية في الذكاء"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2008، ص 57.

³ فؤاد البهي السيد، "الذكاء"، مرجع سبق ذكره، ص 179.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

✓ **المستوى الثاني:** يمثل عمل المخ كنتيجة للنمو الفعلي له، أي أن هذا المستوى يمثل التفاعل بين الإمكانية الفطرية وبين الأحداث البيئية، فهو بالتالي يشكل التمثيل الواقعي لهذه الإمكانية في سياق الظروف البيئية؛

✓ **المستوى الثالث:** هو مستوى الذكاء كما يقاس باختبارات الذكاء.¹

المفهوم الاجتماعي للذكاء: لا شك أن للذكاء علاقة رئيسية بمدى نجاح الفرد في حياته الاجتماعية باعتباره يعيش في مجتمع يتفاعل معه، نجد بعض العلماء يميلون في تحليلهم لمفهوم الذكاء إلى هذه الناحية الاجتماعية منهم "ثور نديك E.L.Thorndikes"، الذي افترض في نظريته أن الذكاء يتألف من عدد كبير من القدرات العقلية المستقلة، ويعتقد أن الذكاء يتوقف في جوهره على عدد ونوعية الارتباطات العصبية التي يمتلكها الفرد والتي تصل بين المثبرات والاستجابات، موضحاً أن هناك ثلاثة صور للذكاء هي:²

أ. **الذكاء العياني (الميكانيكي):** يطلق عليه أيضاً الذكاء العملي ويقصد به قدرة الفرد على التعامل مع الموضوعات العيانية ومعالجتها يدوياً؛

ب. **الذكاء المعنوي (المجرد):** قدرة الفرد على فهم الألفاظ والمعاني والرموز المجردة والتعامل معها؛

ت. **الذكاء الاجتماعي:** القدرة على فهم الآخرين والتعامل معهم بفاعلية والفرد الذي يتميز بالذكاء الاجتماعي يكون لديه القدرة على فهم دوافع الآخرين.

المفهوم النفسي للذكاء: لقد كوّن علماء النفس عدة مفاهيم للذكاء، فكل حسب نظريته إلى الذكاء، فمنهم من ربطه بالتعلم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، منهم من ربطه بعملية التفكير وما ينطوي عليها من استدلال استقرائي أو استنباطي، ومنهم من ربطه بالأخلاق الموجبة، إذ يرون أن أعلى الصفات الخلقية ارتباطاً بالذكاء هي: ضبط النفس، القدرة على الاحتمال مع وجود فروق فردية. كما أن في ضوء هذا المفهوم حددت الأبعاد النفسية للذكاء المتمثلة في الصعوبة، التعقيد، التجريد، الاقتصاد، التكيف الهادف، القيمة الاجتماعية، الابتكار، تركيز الطاقة ومقاومة الاندفاع العاطفي.³

¹ محمد طه، "الذكاء الإنساني اتجاهات معاصرة وقضايا نقدية"، سلسلة كتب ثقافية شهرية، إصدارات المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 2006، ص 131.

² علي رمضان فاضل، "الذكاء الاجتماعي"، الطبعة الأولى، الدار العالمية للكتب والنشر، مصر، 2011، ص 15.

³ فؤاد البهي السيد، مرجع سبق ذكره، ص 188.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

المطلب الثاني: تعاريف الذكاء

لا يوجد تعريف واحد للذكاء يرضي جميع علماء النفس، ومع ذلك فثمة اتفاق بينهم على أنواع النشاط العقلي والمعرفة التي تدخل في مجال الذكاء الإنساني، فالذكاء مفهوم غير واضح التحديد يشتمل على الإدراك والتعلم والتذكر والاستدلال وحل المسائل المعقدة.

الفرع الأول: الذكاء لغة

ظهرت كلمة ذكاء على يد الفيلسوف "شيشرون" وهي في الأصل كلمة لاتينية "Intelligentia"، وقد شاع استعمال هذه الكلمة في اللغات الأوروبية الحديثة بنفس الصورة، فهي في الإنجليزية والفرنسية (Intelligence) التي تعني لغويا الذهن والعقل والفهم والحكمة وترجم للعربية بكلمة ذكاء.¹ كما ورد في المعجم الوسيط "الذكاء ما يتم به التفكير والاستدلال وتركيب التصورات.² وبحسب ما ورد في قاموس "Webster" الذكاء هو القدرة على التعلم أو الفهم أو التعامل مع الحالات الجديدة أو القدرة على المعرفة عند التعامل مع البيئة أو التفكير المجرد الذي يقاس وفق معايير موضوعية.³

الفرع الثاني: الذكاء اصطلاحا

يختلف علماء النفس في فهمهم للذكاء، ولكنهم يتفقون إجمالاً على أن الذكاء عبارة عن قدرة عامة تظهر في إمكانية الفرد على التعلم واكتساب المهارات، وفي القدرة على التكيف مع المواقف الجديدة أو المشكلات الجديدة التي تواجه الفرد، وفي القدرة على ممارسة العمليات العقلية العليا كالتفكير والتذكر والتخيل وإدراك العلاقات وحل المشكلات.⁴

مفهوم الذكاء من أكثر المفاهيم شيوعاً وتداولاً بين الناس وهو مرادف في نظر الناس للبداهة والفتنة لما يدور حول الفرد من أمور وما يقوم به من أعمال، كما أنه مرادف للمهارة والحدق في معاملة الناس. لقد اختلف العلماء حول ماهية الذكاء، خصائصه، أنواعه والعوامل المؤثرة فيه، ولعل من أكثر القضايا التي أثارت جدلاً بين العلماء هي هل أن الذكاء موروث أم بيئي أي مكتسب؟⁵

¹ فؤاد أبو حطب، "القدرات العقلية"، الطبعة الخامسة، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1996، ص 321-322.

² أنيس إبراهيم وآخرون، "المعجم الوسيط"، المجلد الثالث، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 1990، ص 617.

³ Thomas.C, "Creating Owinning Board", **Viewpoint Journal**, Vol 21, N°2, 2005, p 110.

⁴ عبد الرحمن العيسوي، "علم النفس العام"، دار النهضة العربية، لبنان، 1987، ص 320.

⁵ إحسان دهب جلاب، سحر عناوي رهيو، "الذكاء الثقافي في المنظمات"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 17-18.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

ربما يعود غموض مفهوم الذكاء وصعوبة تحديده بدقة إلى كونه صفة وليس كينونة كما أكده Sattler سنة 1982، فهو يرى أن الذكاء لا وجود له في حد ذاته، وإنما هو نوع من الوصف نعت به فردا عندما يتصرف بطريقة معينة في وضع معين وعند تكرار أنماط سلوكية مشابهة في ظروف حياتية مختلفة، نصف ذلك الفرد بالذكاء بحيث يكون ذكاؤه من سلوكه وتصرفاته عديدة ومتنوعة يصعب تحديدها في ضوء مفهوم واحد كالذكاء. ومن العوامل التي تؤدي إلى غموض مفهوم الذكاء يكون في جانب منه نتيجة للخبرات التي يكتسبها الفرد وتتراكم على نحو شبه منظم خلال مراحل نموه المختلفة، حيث يبدو الذكاء كأنه نوع من تتابع وظائف النمو الثابتة أو تسلسلها مشابهاً بذلك مهارات النمو ووظائفه التي يمكن ملاحظتها لدى نضج الأطفال وتقدمهم بالعمر.¹

قد يعود غموض مفهوم الذكاء إلى تعدد المعاني المرتبطة به، فيذكر Vernon عام 1964 في هذا الصدد ثلاثة معانٍ ترتبط بالذكاء:

المعنى الأول: يشير إلى الطاقة الفطرية للفرد ويعكس الاتجاه الوراثي للذكاء؛

المعنى الثاني: يشير إلى سلوك الفرد ولاسيما السلوك الذي يتضمن التفكير والتعلم وحل المشكلات ويعكس الاتجاه البيئي للذكاء؛

أما المعنى الثالث: يرتبط بالنتائج التي يمكن الحصول عليها من خلال تطبيق اختبارات الذكاء التي تتكون من بعض القدرات اللفظية أو العددية أو المكانية، ويعكس هذا المعنى ما يسمى بالتعريفات الإجرائية للذكاء والتي تفرز بأن الذكاء هو ما تقيسه اختبارات الذكاء.²

- طرح الكتاب والباحثين المعاصرين عدد من المفاهيم للذكاء تعكس مضمونه كمصطلح، فكانت الانطلاقة الأولى لتحديد ماهية الذكاء على لسان Sternberg إذ وصفه على أنه القدرة على التعلم والقدرة على التكيف العقلي مع المواقف الجديدة في الحياة من خلال الخبرة ويتضمن عمليات الفهم وتوجيه عمليات التفكير.³
- **تعريف ستيرن Stern:** (الحائز على جائزة نوبل عام 1943) القدرة العقلية على التكيف للمواقف الجديدة، أو القدرة على التصرف وحل المشكلات الاجتماعية.⁴

¹ حاج عيو شرفاوي، "علاقة البنية المعرفية الافتراضية بالبنية المعرفية الملاحظة- دراسة تحليلية في ضوء نظرية بياجيه لدى عينة من طلبة المتوسّطات والثانويات"، أطروحة الدكتوراه في علم النفس العام، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2012، ص 84.

² عبد الحميد النشواتي، "علم النفس التربوي"، دار الفرقان، الأردن، 1984، ص 102-103.

³ نايفة قطامي، "تفكير وذكاء طفل"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 206.

⁴ أحمد علي صالح، بشرى هاشم العزاوي وإبراهيم خليل إبراهيم، "الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص 102.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

- **تعريف بينيه Binet عام 1904:** الذكاء حسبه يعبر عن تحديد التوجه ومعرفة ماذا نريد أن نفعل، ويتألف من أربع قدرات هي: القدرة على الفهم؛ القدرة على الإبداع؛ القدرة على نقد الذات؛ القدرة على توجيه الفكر في اتجاه معين.¹
- **تعريف سبيرمان Spearman عام 1928:** الذكاء قدرة فطرية تفعل فعلها في التكيف العقلي مع المشكلات والمواقف الجديدة في الحياة وهي تؤثر في جميع أنواع النشاط العقلي، معتبرا هذه القدرة تتوافر بدرجة متساوية لدى جميع الأفراد وتحكم في جميع النشاطات العقلية التي يقوم بها، إلا أنه أهمل الجانب البيئي.²
- **تعريف وكسلر wechsler عام 1944:** الذكاء هو الطاقة الكلية أو الشاملة للفرد على السلوك الحادف، التفكير العقلاني والتعامل بفاعلية مع البيئة المحيطة به.³
- **تعريف ثورندايك Thorndaike:** القدرة على الاستجابة الملائمة للواقع القائم، وهو يرى أن هناك ثلاثة أنواع من الذكاءات (المذكورة سابقا في المفهوم الاجتماعي للذكاء) الذكاء الميكانيكي، الذكاء المجرد والذكاء الاجتماعي، وهو يتضمن أيضا الكياسة والاتزان الانفعالي والقدرة على التأثير والاستجابة لمشاعر الآخرين.⁴
- **تعريف دوغلاس توم Douglas tom:** الذكاء هو القدرة على الاستجابة للمواقف البيئية، وتنطوي هذه القدرة على التعلم والاستفادة من الخبرة واكتساب المهارات وجمع المعلومات.⁵
- **أشار Gardener عام 1999** إلى أن الذكاء مصطلح يتضمن القدرة أو مجموعة القدرات العقلية التي تتعلق بحل المشكلات والتخطيط، فضلا عن القدرة على التفكير والإحساس وإبداء المشاعر وفهم مشاعر الآخرين.⁶

¹ حاج عبو شرفاوي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

² إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، "الذكاء وتميمته لدى أطفالنا"، الطبعة الثانية، مكتبة الدار العربية للكتاب، مصر، 1998، ص 23.

³ خليل ميخائيل معوض، "القدرات العقلية"، الطبعة الثانية، دار الفكر الجامعي، مصر، 1994، ص 118.

⁴ إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

⁵ نايفة قطامي، مرجع سبق ذكره، ص 206.

⁶ إحسان دهب جلاب وسحر عناوي رهيو، مرجع سبق ذكره، ص 20.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

المطلب الثالث: نظريات الذكاء

تعددت الاتجاهات والنظريات المفسرة لطبيعة الذكاء، فكل حسب التعريف الذي قدمه للذكاء يفسره حسب اتجاهه النظري.

الفرع الأول: نظرية العاملين

صاحب هذه النظرية عالم النفس البريطاني تشارلز سيبرمان 1927، أول نظرية قامت على التحليل الإحصائي لنتائج الاختبارات من خلال استعمال التحليل العاملي، التي افترض أنها تقيس القدرات العقلية والذكاء عند الأفراد من أجل تحديد الإسهامات الكمية المكونة للذكاء.¹ خلص سيبرمان إلى تلخيص النشاط العقلي المعرفي بكامله في عاملين، عامل عام (G) يدل على القدر المشترك القائم بين مختلف مظاهر النشاط العقلي المعرفي، بالإضافة إلى هذا العامل فإن كل وجه من أوجه النشاط العقلي التي يقوم بها الفرد له عامل نوعي خاص (S) يميزه عن غيره من أساليب النشاط الأخرى، ولا يمكن أن يشترك وجهان من أوجه النشاط العقلي في عامل واحد. والعامل الخاص يختلف نوعاً وكماً من ظاهرة إلى أخرى ومن اختبار إلى آخر، والعوامل الخاصة عديدة ومتنوعة ويتخصص كل عامل منها في مظهر واحد من مظاهر النشاط العقلي.² وبناءً على ذلك فكل نشاط عقلي يستخدم عاملاً واحداً من العوامل الخاصة، بينما يشترك العامل العام في جميع صور النشاط العقلي، وتباين الأنشطة العقلية في مدى احتواء كل منهما على العامل العام الذي يعد فطرياً تحدد مقداره عوامل وراثية والعامل الخاص الذي يتأثر بالعوامل البيئية.³ وأخيراً أشير إلى أن الفضل يرجع إلى سيبرمان في استشارة الانتباه لفكرة العامل العام والعوامل النوعية الخاصة، التي أكدها فيما بعد فيرنون 1965 Vernon والدراسات التي أجريت على النشاط العقلي أبدت كذلك في معظمها وجود العامل العام، وكان للانتقادات التي وجهت لها أثر كبير في استمرار البحث حول مكونات النشاط العقلي.

الفرع الثاني: نظريات العوامل المتعددة

أدت الانتقادات المتعددة التي وجهت إلى نظرية سيبرمان إلى ظهور اتجاهات جديدة ترفض ثنائية سيبرمان العاملية، حيث اتضح بمرور الوقت أن العامل العام لا ينفرد وحده في تفسير النشاط العقلي المعرفي، كما تبين أنه من الصعب إخضاع معاملات الارتباط بين الاختبارات المختلفة للترتيب الهرمي الذي اقترحه سيبرمان، وأن

¹ عبد الوهاب محمد كامل، "سيكولوجية التعلم والفروق الفردية"، الطبعة الثالثة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1999، ص 274.

² ممدوح الكنان، أحمد محمد الكندي، عيسى عبد الله جابر وحسن الموسوي، "المدخل إلى علم النفس"، مكتبة الفلاح، الأردن، 1994، ص 358.

³ إحسان دهب جلاب، سحر عناوي رهيو، مرجع سبق ذكره ص 23.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

الفروق الرباعية التي استند إليها في إثبات فرضيته عن العاملين العام والخاص لا تنتهي دائما إلى الصفر، ولا بد من افتراض العوامل الطائفية التي يؤثر كل منهما في طائفة أو مجموعة من الاختبارات ولا يؤثر فيها جميعا.¹ ومن أهم هذه الاتجاهات:

أ. **نظرية ثورندايك Thorndaike**: انتقد ثورندايك نظرية سبيرمان بشدة ولم يعترف في أول الأمر بوجود العامل العام، وكان يعتقد أن هذه النتيجة التي توصل إليها سبيرمان إنما تعود إلى طبيعة الاختبارات التي استخدمها وإلى قلة عدد هذه الاختبارات. وقد صاغ نظريته من خلال بعض الاستنتاجات التي لا تقوم على التجريب والبحث، وصنف القدرات المكونة للنشاط العقلي على النحو التالي: القدرة على التجريد، القدرة الميكانيكية والقدرة على التكيف الاجتماعي، ويرى أن الارتباطات بين هذه القدرات الثلاث عالية بسبب شيوع العامل العام فيها.²

ب. **نظرية القدرات العقلية الأولية لثريستون Thurstone**: أكدت الاتجاهات الأولى لـ "ثريستون" أهمية العوامل الطائفية، وأنكرت وجود العامل العام فمن خلال التحليل العملي لمجموعة من الاختبارات بلغت 65 اختبارا لم يتوصل ثريستون إلى عامل عام، وبالتالي اعتقد بوجود عوامل أخرى أطلق عليها القدرات العقلية الأولية وهي: العامل اللفظي، العامل العددي، العامل المكاني، عامل طلاقة الكلمات، عامل الاستدلال، عامل الإدراك، عامل الاستقراء، عامل الاستنباط وعامل الذاكرة.³ لقد وجه ثريستون أن العوامل التي استخلصها من بحثه عام 1941 لم تكن مستقلة استقلالاً تاماً، ومن ثم حسب معاملات الارتباط بينها، فاستطاع من تحليل هذه العوامل أن يتوصل إلى وجود عامل عام يربط بينها، عرف باسم العامل العام من الدرجة الثانية.⁴ لقد وجه بعض العلماء منهم "فرنون" بعض الانتقادات المنهجية من أهمها أنه لم يستخدم محكاً دقيقاً لتحديد الدلالة الإحصائية للعوامل التي توصل إليها، ومن ثم فإن كثيراً من هذه العوامل قد تؤثر فيه أخطاء المصادفة، ومع ذلك كان لـ "ثريستون" وبجوده أثر بالغ الأهمية في توسيع مفهوم الذكاء.

ت. **نظرية الذكاء المتعدد لهاورد جاردنر 1983**: تعود أصول هذه النظرية إلى العالم الأمريكي "هاورد جاردنر H.Gardner"، الذي نظر إلى الذكاء نظرة مختلفة جذريا عن النظريات السابقة، منتقدا الاتجاه التقليدي في قياس الذكاء، قدم نظريته عام 1983 في النشاط العقلي والتي أطلق عليها اسم نظرية الذكاءات المتعددة التي لقيت اهتماما كبيرا من طرف عدة علماء، إذ عدت من الإنجازات البالغة الأهمية في مجال دراسة

¹ مخائيل أمطانيوس، "اختبارات الذكاء والشخصية"، الجزء الأول، كتاب جامعي، منشورات جامعة دمشق، 1997، ص 104.

² ممدوح الكتاني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 359.

³ حاج عبو شرفاوي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

⁴ سليمان الحضري الشيخ، "سيكولوجية الفروق الفردية في الذكاء"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 158.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

الذكاء.¹ حيث أشار إلى أن الذكاء ليس موحداً أو عاماً، وإنما يتضمن العديد من الذكاءات يقوم كل منها بعمله معزلاً عن الآخر وهذه الذكاءات تساعد الفرد في حل المشكلات التي تواجهه وفي خلق نتائج وإبداعات فريدة. ولا تركز هذه النظرية على كون الذكاء وراثي أو هو تطور بيئي مقترحاً في ذلك أن فهم الذكاء يتم على أساس التباينات في أنماط المعرفة في بيئة الحياة اليومية والتركيز على وجه الخصوص على المحتويات المعرفية للذكاء.² اقترح Gardner في كتابه "أطر العقل" الصادر عام 1983 ستة أنواع مستقلة من الذكاء: الذكاء الحسي الحركي، الذكاء الموسيقي، الذكاء المنطقي الرياضي، الذكاء اللغوي اللفظي، الذكاء المكاني البصري، الذكاء الشخصي والاجتماعي. وفي عام 1986 فصل بين الذكاء الشخصي والذكاء الاجتماعي، وفي عام 1996 أضاف نوعاً آخر من الذكاء سماه الذكاء البيئي. وبذلك أصبح عدد أنماط الذكاء ثمانية يسميها الذكاءات المتعددة.³

المطلب الرابع: الذكاء في ميدان علم الإدارة

الفرع الأول: مفهوم الذكاء في العمل الإداري

نجد هناك العديد من إسهامات الباحثين التي أغنت مضمراً مفهوم الذكاء من جانب علم الإدارة، حيث عرفه Stenberg بأنه عملية تهدف إلى دعم قرارات الأعمال في مجالات التسويق، التمويل، تحديد اتجاهات السوق، الزبائن، المنافسين لأجل تحقيق الحصة السوقية والفوز بزبائن جدد والتفوق على المنافسين،⁴ وعرف أيضاً بوصفه جمع وتحليل وتفسير المعلومات لصنع القرار بما يسهم في تحقيق نجاح المنظمة.⁵

أما النعيمي فوصفه بأنه يساعد الفرد على التفكير المنطقي والعمل على نحو هادف، والتكيف مع البيئة التي تتصف بالحركية والتغيير المضطرب.⁶

¹ نايفة قطامي، مرجع سبق ذكره، ص 288.

² فضلون سعد الدرماش، "الذكاءات المتعددة والتحصيّل الدراسي"، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الأردن، 2008، ص 17.

³ عادل عطية ريان، "أنماط الذكاءات المتعددة لدى طلبة المرحلة الثانوية بمديرية تربية الخليل في فلسطين"، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد السابع عشر، العدد الأول، يناير 2013، ص 196.

⁴ Stenberg, J, "Leveraging Intelligence to Achieve Market leadership", 1st ed, Mc Graw-Hill, Inc, USA, 2004, p2.

⁵ Johnson, L, K and Writz, J, J, "Strategic Intelligence Windows into secret world : An Anthology", 2nd ed, Roxbury Publishing Company, California, USA, 2004, p5.

⁶ سعد محمود الكواز، علاء عبد السلام وطارق نوري إبراهيم، "إسهام المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي - دراسة حالة في شركة آسياسيل للاتصالات في العراق"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 23-26 أبريل 2012، ص 180. نقلاً عن: صلاح عبد القادر النعيمي، "التكيف الاستراتيجي والتكيف الهيكلي لأعداد البيئة - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2000، ص 17.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

استنادا إلى آراء وأفكار الباحثين التي تم ذكرها آنفا نضع مفهوم للذكاء يتناسب مع أهداف منظمة الأعمال وغاياتها مفاده "هو قدرة الفرد والمجموعة على التعلم والالتزام بالقيم والمبادئ على وفق القواعد والسلوك التي تحكم العمل في منظمات الأعمال لبناء ودعم سمعتها"، وهذا يقودنا إلى حقيقة مفادها بأن هنالك علاقة ارتباطية بين الذكاء ومنظمات الأعمال، بمعنى آخر كلما كانت المنظمة تمتلك مقومات الذكاء الشامل أدى ذلك إلى بناء منظمة ذكية قادرة على تخطي المخاطر البيئية نتيجة تظافر جميع الأفراد الذين يمتلكون ذكاء خارق كل من موقعه في العمل كلما أسهم في زيادة الجهاز المناعي لهذه المنظمة التي تستطيع حل مشاكلها داخليا بالاعتماد على قدراتها البشرية. من خلال ذلك يمكن أن نستنبط الآتي:¹

- الذكاء جزء من القدرة العقلية الفائقة، ويعتقد هؤلاء أن كل من يتمتع بذاكرة قوية يتفوق في الذكاء على من سواه من الممكن أن يكون قائدا ناجحا أو أحد الموارد الأساسية للمنظمة وذا معرفة ضمنية؛
- يعد الذكاء أحد مقومات التفوق والتميز التي يجب أن تتوفر لدى الفرد حتى يستطيع أن يكون متميزا في عمله أو مبدعا أو مخترعا أو يجد الحلول للمشاكل التي تواجه عمله في المنظمة؛
- القدرة الفردية التي يتمتع بها الأفراد في المنظمة من خلال المشاركة بما يملكونه من ذكاء من أجل تحسين عمل المنظمة؛
- القدرة على مستوى المجموعة التي تشكل فرق العمل الأساسية في المنظمة التي تتشارك في جميع الذكاءات الفرعية أو الفردية من أجل إنجاح عمل المنظمة؛
- إظهار جميع القيم الأخلاقية المرغوب فيها بالعمل التي تتناسب مع القواعد الأخلاقية العامة واستخدامها على وفق مفهوم الذكاء الأخلاقي؛
- استخدام سلوكيات الفرد والمجموعة المبنية على وفق أخلاقيات الأعمال لتنظيم عمل المنظمة؛
- العمل على دعم سمعة المنظمة من خلال الذكاء الأخلاقي وبناء سمعة جيدة قياسا مع المنافسين؛
- الذكاء هو القدرة العامة على التكيف عقليا طبقا لمشاكل المنظمة وضم بين طياته الابتكار المتجدد للأفراد داخل التنظيم؛
- إن الذكاء هو قدرة الفرد على التعلم والتفكير في حل المشاكل مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الخارجية، والتكيف معها لتجنب هذه المشاكل من قبل المنظمة.

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي وعامر عبد كرم الذبحاوي، "الذكاء الأخلاقي مدخل لدعم سمعة منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص ص، 32-33.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

لما يكون الذكاء هو تمام الفهم فإنه الأداة في تحصيل واستيعاب المعرفة وإنتاجها، ومن ثم يكون القائد الذكي صاحب القدرات المعرفية من أهم مقومات التميز في الإدارة، أو إدارة التميز، وفي هذا النوع من الإدارة يستطيع المدير كقائد أن يؤلف بذكاء بين ما يديره من موارد ويهيئ تنسيقاً متكاملًا بين جهود الوحدات التي يقودها لتحقيق الأهداف المخططة.¹ الذكاء بمختلف أشكاله ومستوياته يمكن أن يحقق للمدير أو القائد الإداري فرص الوصول إلى النجاح وضمان إنجاز الأهداف بصورة أفضل، عن طريق المساهمة في زيادة مؤشرات الربحية واستمرار تطور المنظمة، إضافة إلى تحقيق الأهداف الشخصية في مجال الحصول على مواقع إدارية أعلى أو تحسين المكانة الاجتماعية وعلاقات العمل.

يساعد الذكاء مهنيًا في تدعيم صناعة القرارات المهمة والإستراتيجية، يبرز دور المدير وشاغلي المواقع القيادية أو المكفر الاستراتيجي من خلال موقعه الاستشاري أحيانًا في التمكين من اتخاذ القرارات الصائبة بالاستناد إلى مشاركة الآخرين وتفعيل مساهماتهم في توليد البدائل، البحث عن فرص الحصول على أكبر قدر من المعلومات المفيدة والمقترحات والآراء والأفكار التي تعينهم في مجال تكوين رؤية واضحة بشأن حاضر المنظمة ومستقبلها للأمد البعيد وتحديد خطوات وإجراءات التنفيذ المطلوبة وكيفية الوصول إليها.²

الفرع الثاني: مجالات الذكاء في العملية الإدارية

تتألف العملية الإدارية التي يمارسها أي مدير أيا كان مستواه الإداري أو مجال عمله من أربعة عناصر رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة، وفيما يلي عرض لمجالات توظيف الذكاء في كل من هذه الوظائف:³

أ. الذكاء في التخطيط:

- القدرة على استخدام الحدس والاستشراف في رسم سيناريوهات للتعامل مع متغيرات متوقعة، ومن ثم يكون المدير مُبادئًا متحسبًا، بدلا من أن يدير برد الفعل، وهذا ما يساعده على المخاطرة المحسوبة؛
- تحيل جريء لما يجب أن تكون عليه إدارته أو منظمته، وتخطيط دقيق كمرشد لتنفيذ متقن؛
- تصميم سليم للأهداف على ضوء فهم لنقاط القوة والضعف في الإدارة أو المنظمة التي يديرها وللفرص والتحديات في البيئة المحيطة؛

¹ علي السلمي، "إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2002، ص ص، 21-22.

² صلاح عبد القادر النعيمي، "المدير.. القائد والمفكر الاستراتيجي- فن ومهارات التفاعل مع الآخرين"، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 171.

³ أحمد سيد مصطفى، "المدير الذكي، كيف يكون الذكاء في القيادة؟"، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2007، ص ص، 23-26.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

- القدرة على تصميم موازنات تخطيطية واقعية في ضوء التقدير السليم لمصادر الدخل واحتياجات مجالات الإنفاق.

ب. الذكاء في التنظيم:

- فهم شخصيات وقدرات العاملين يمكن من وضع الشخص المناسب في العمل المناسب؛
- فهم وتقدير عبء العمل بكل وحدة تنظيمية ومن ثم تحديد المستوى التنظيمي المناسب لهذه الوحدة؛
- تصميم الهيكل التنظيمي وإدارته على ضوء فهم كامل لأهداف المنظمة وطبيعة المنافسة وخصائص السوق الذي تخدمه؛
- فهم شخصيات ودوافع وقدرات الناس ولطبيعة المهام اللازم أداؤها في تحديد من يكون قائد فريق العمل، فقيادتها في الإدارة المعاصرة لم تعد بالضرورة لأقدم الموظفين بل لأقدرهم على القيادة؛
- حسن اختيار قائد فريق العمل يسمح باختيار من يعملون معه بالفريق طالما أنه يتحمل نتائج تنفيذ المهمة؛
- رصد دواعي الحاجة لإعادة التنظيم في الوقت المناسب حتى لا يتخلف التنظيم عن تحقيق الأهداف المخططة؛
- يساعد الذكاء الإبداعي الناقد على تصور فعال لهيكل تنظيمي أفضل ضمن عملية إعادة التنظيم.

ث. الذكاء في القيادة:

- قراءة اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين وتمييزهم أيهم يتحمل المسؤولية وقادر على التعلم والاعتماد عليه ومن ثم تفويضه أو تمكينه.
- فهم حاجات ودوافع العاملين من تحديد الحافز الأنسب لكل نمط من شخصيات المرؤوسين؛
- تقييم أداء العاملين على أساس قدر واف من فهم الشخصيات وتقدير موضوعي سليم لحجم وجودة الأداء، وهكذا يسهم القائد في تهيئة الموظف للتقدم أو التطور.

ج. الذكاء في الرقابة:

- عدم الغفلة عن رؤية وملاحظة وتقييم مجالات الأداء التي تقيمها.
- عدم التسرع بعقاب من أخطأ قبل فهم سبب الخطأ أو التصغير وتفهم ما إذا كان خطأ الموظف وليد اجتهاد أم إهمال.
- تفهم أبعاد الخطأ ومسبباته كأساس لقرار سليم للتصحيح، فكثيراً من قرارات التصحيح تخطئ الهدف لأنها تكون مسبقة بفهم كامل لأسباب الخطأ.
- ربط النتائج بالأهداف، ومن ثم تقييم مدى الفاعلية أو النجاح في بلوغ الأهداف.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

الفرع الثالث: الذكاء زاد الإدارة

في ضوء المضامين السابقة للذكاء، تلتخص مهمته كزاد وذخيرة الإدارة في أي منظمة كما يلي:

- 1) يمثل ذهن متوقد للإدارة بوصفه أحد الروافد الأساسية لنظرية مصادر المعرفة التي توصل إليها Fedler عام 1986، والتي تفترض إمكانية التنبؤ بأداء الجماعة وبالتالي يسهم ذلك في استثمار أدائهم لصالح الأداء الشامل للمنظمة.¹ وفي هذا الجانب أشار Ketlinik إلى أن الذكاء مع المعرفة عنصرين استراتيجيين يعتمدان لإنجاز الأنشطة المنظمة وإضافة قيمة لها كونهما الموجودان رقم واحد في أي منظمة ويؤثران في أدائها الشامل.²
- 2) يجسد القوة المحركة لموارد وطاقات وقدرت واستعدادات المنظمات المحلية والدولية والعالمية، مما دفع المراكز المتخصصة بدراسة الذكاء إلى إعداد برامج للارتقاء بذكاء المديرين والقادة وتدريبهم بقصد تطوير المهارات الذكية (رأس مال الذكاء) ثم تسويقه إلى المنظمات³ لاستثمارها في تأسيس منظمات ناجحة وصناعة الإبداع والتميز وقيادة فرق الريادة بهدوء وثقة عالية وتعاون بناء وتجانس حقيقي بعيدا عن الاحتكاكات والمنافسات غير المشروعة.
- 3) يسهل سرعة الفهم لضرورة ربط الإدارة بالقيادة وإشاعة منطلق أن القيادة لا يمكن أن تقاد من دون إدارة لا يمكن للإدارة أن تدار من دون قيادة. فالذكاء المتوازن يتطلب من المدير أن يضيفي على قدراته الإدارية مزيد من القيادة الوجدانية و على القائد أن يعادل قدراته القيادية بمزيد من الإدارة العقلانية.⁴
- 4) يحقق جودة الرأي بالقرارات في ظروف بيئية غاية في التعقيد الجغرافي حيث يلعب الذكاء دورا في فك طلاسم هذا التعقيد من خلال توفير المعلومات الملائمة عن طريق تنويع مصادر الحصول عليها وبموضوعية عالية ومراعاة التوازن بين كلفتها والقيمة المتحققة عنها⁵، فضلا عن نقل عملية القرار من التركيز على الحلول إلى التركيز على المشكلات والمقصود بذلك أن المشكلات هي التي تبقى ملازمة للمنظمات وإداراتها وليست الحلول. لهذا يتميز الذكاء بقدرته على المفاضلة بين عدد من البدائل الممكنة فهو لا يجد نفسه مجبرا على التحرك باتجاه محدد نتيجة لانعدام البدائل في بقية الاتجاهات لأنه لا يتحرك بالمصادفة بل يضع غايات محددة و يجزئها إلى أهداف

¹ فلاح النعيمي، "أثر عوامل الموقف في السمات القيادية- دراسة ميدانية لمدراء بعض المنظمات الصناعية العراقية-"، أبحاث اليرموك، المجلة العامة، العدد الأول، 1995، ص 185.

² أكرم محسن الياسري وأحمد عبد الله الشمري، "مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة"، الطبعة الأولى، الجزء 6، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 217.

³ نعمة الخفاجي، "السلوك التنظيمي"، ورقة بحثية مطبوعة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، 2007، ص 8.

⁴ الشركة العربية للإعلام العلمي، (شعاع)، "ملخص كتاب الذكاء الإداري إعادة النظر في تطبيقات الإدارة ونظرياتها"، العدد 231، القاهرة، 2002، ص 2.

⁵ Tyson, B, "Using Sales and Marketing Intelligence To Improve performance", The competitive Intelligence contre : Get Smarter faster, 2002, P9. Available at the site : www.competitivereviews.com

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

مرحلية، ثم يشرع في العمل للوصول إلى الغاية المحددة¹، في حين ذكر Gery Hamel أن المنظمات التي لا تعتمد الذكاء فان المنظمات المنافسة تأخذ أسواقها وزبائنها والخطوة التالية تأخذ أفضل العاملين لديها وأخيرا موجواتها.²

(5) يكسب قوة الفطنة في بلوغ النجاح إذ أكدت الدراسات والبحوث وجود علاقة قوية بين نجاح المنظمات وسمات إداريتها وقادتها في مقدمتها سمة الذكاء، حيث أظهرت الدراسة التي أجرتها مؤسسة "روبرت هالف" الأمريكية للمعلومات حول العناصر المؤثرة في اختيار القادة الإداريين اتضح أن أعلى نسبة كانت لعنصر الذكاء.³

(6) يمد بمقومات استكشاف بواطن الأمور من ظواهرها واستشراف المستقبل، لأن الذكاء من المصادر التي توفر للمنظمات تقديرات استقرائية واستنباطية وأحكام تنبؤية وتوجهها نحو التطورات المستقبلية المحتمل حدوثها على البيئة التي تعمل فيها بالارتكاز إلى نتائج التحليل البيئي ومناقشة أهم عوامل التغيير والتطبيقات المستقبلية بصددتها.⁴

¹ الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع)، مرجع سبق ذكره، ص 7.

² طاهر الغالي وأحمد علي صالح، "تصميم مصفوفة لتقنيات إدارة التغيير مستندة لسمات التنافس المعرفي"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 25، جامعة البصرة، 2009، ص 16.

³ أحمد علي صالح و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص، 111-112.

⁴ Quarmby, N, "Futurs workin strategic criminal Intelligence", paper presented at the Evaluation in crime and Justice : Trends and Methods conference convened by the Australia Institute of criminology in conjunction with The Australia Bureau of statistic and Held in Canberra, 24-25 March 2003, p4.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

المبحث الثاني: التأصيل النظري للذكاء الاستراتيجي

بدأت المنظمات المعاصرة تدرك أهمية البحث عن نظام جديد يتماشى والمتغيرات والمعطيات الجديدة، حيث أن شدة المنافسة والحركية المستمرة والتغير المستمر في بيئة الأعمال مثل تزايد الرغبات وميولات الأفراد، تنوع الاختيارات، ظهور أقطاب اقتصادية جديدة، الشراكة والاندماج بين المنظمات، التخصص، التطور التكنولوجي الأزمات الاقتصادية والمالية وتأثيراتها... فرض ضرورة اليقظة والمتابعة المستمرة لكافة المتغيرات التي تجري والعمل على تحسين مستويات أدائها وتنافسيتها من خلال هذا تظهر أهمية الذكاء الاستراتيجي كأحدث الأنظمة المعاصرة الناتجة التي توفر للمنظمة كل ما تحتاجه في بيئتها.

المطلب الأول: بدايات الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي

إن تعدد استخدامات هذا النمط من الذكاء (تعدد الجهات التي اعتمده من دول، منظمات سياسية، منظمات عامة وخاصة، شركات وأفراد...) كانت الأساس في رسم معالم هذا الموضوع، لاسيما بعد أن شهد العقد الأخير من القرن العشرين تطورا وزيادة بالغة في مستلزمات الذكاء وإمكاناته. وبعد أن عاشت المنظمات وتعيش الآن تحديات مستمرة وتهديدات فرضت عليها العمل بآليات جديدة وتبني المداخل الإستراتيجية لاستباق الأزمات والتهيؤ لمواجهتها قبل وقوعها، وكان الذكاء الإستراتيجي من بين تلك المداخل.

بدأ استخدام الذكاء الاستراتيجي لأول مرة في العمليات العسكرية¹، ووظف لتحقيق الهدف الاستراتيجي على وقف "Suntzu" أحد أبرز الاستراتيجيين في العالم في كتابه "فن الحرب" بقوله: "إن ما يمكن القائد الحكيم ذا الهيمنة العسكرية من تحقيق أشياء تفوق قدرة القادة العاديين هي المعرفة السابقة²، وبعده المعرفة ناتجا للذكاء مع إبرازه لأهميتها في قيادة الجيوش وبناء تقديراتها، فضلا عن ضرورته في صياغة أطر العمل الدبلوماسي، وصناعة القرارات الإستراتيجية للجيوش والدول، فظهر بذلك الذكاء الدفاعي الاستراتيجي الذي يعتمد في تخطيط العمليات العسكرية وتخصيص الموارد اللازمة لها ويهيئ مصادر متعددة لتوفير المعلومات المتعلقة بأمن الدول

¹ Tham, K & Kim, M, "Towards Strategie intelligence with Anthology based Enterprise Modeling & ABS", Proceeding of the IBER Conference,2002,P1.

² Tyson, B, "using sales & Marketing Intelligence To improve performance", The Competitive Intelligence center : Get Smarter Faster, 2002, p3.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

وعلاقتها بالدول الأخرى، ولما يجعل الجيش المستفيد الأول من الذكاء الاستراتيجي من خلال حصوله على المعلومات اللازمة لتقييم تحركات العدو والتنبؤ بها.¹

أما وكالة الاستخبارات المركزية CIA كانت أول من وظف هذا النمط من الذكاء في تنفيذ اتفاقيات الحد من التسليح في العالم، حيث استفادت من الذكاء الاستراتيجي كونه عملية الحصول على المعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها لتكون جاهزة لصناع السياسة من أجل صناعة قرارات حاسمة.²

كان من أبرز من انضم لهذه الوكالة بمكتب الخدمات الإستراتيجية Sherman Kent عام 1941، حيث ألف كتاب بعنوان "الذكاء الاستراتيجي في السياسة الدولية الأمريكية"، ثم ألف كتابه الثاني عام 1947 بعنوان "الذكاء الاستراتيجي" والذي كان يسعى من خلاله تحقيق السلام باستخدام هذا النوع من الذكاء.³

كما أن استخدام الذكاء الاستراتيجي في العمليات العسكرية ليس هو الاستخدام الوحيد، فقد تم توسيع الآفاق للذكاء الاستراتيجي لكي يلعب دورا رئيسيا في منظمات الأعمال التجارية.⁴

إلى جانب ما ذكر، استخدم هذا الذكاء في صناعة قرارات السياسة الخارجية للدول وقراراتها الرئاسية، ولما يجعله دليلا لسياستها كونه يمدهم بمعلومات يصعب الحصول عليها بأساليب تقليدية، فضلا عن توظيفه من قبل وكالات تنفيذ القانون في جمع المعلومات عن البيئة الخارجية وتحليلها. ثم اعتمادها في صناعة قراراتها وهذا ما جعله مقوما أساسيا في دعم قدرات الدول في فرض القانون، وإحاطتها الآتية بالتهديدات الجنائية وتغيرات البيئة العملية، ودليلا على أهمية هذا النمط من الذكاء في صناعة القرارات الخاصة بالوكالات العامة الحكومية، وهو دعمه لعملية التخطيط فيها فضلا عن توافقه والطبيعة الساكنة للبيئة القانونية.⁵

لعبت شبكة ASTPP التي تضم 12 مجموعة بحثية وخبراء من 9 دول في تقييم البحوث والتكنولوجيا والعلوم وسياسات الإبداع دورا بارزا في إرساء دعائم الذكاء الاستراتيجي وأبحاثه ودراساته، منذ عام 1996 أقامت سلسلة من ورش العمل والمناقشات الهادفة لبلورته، كما لا يمكن إغفال إسهامات Pierre Bourgogne مدير مجلس السلطة الإقليمية في منطقة اللورين الفرنسية (Lorraine)، في نشر المقالات عن

¹ Russell, R. L., "CIA'S Strategic intelligence in Iraq", PSQ, 2002, http://www.mpr.co.uk/scripts/sweb_dll/, pp 1-3.

² Johnson, Arik, "what is competitive intelligence ?", 2000, p4. <http://www.aurorawde.com/>.

³ Davis, J., "Sherman Kent & The profession of intelligence analysis", **Sherman Kent school for intelligence**, occasional papers, Vol 1, N°5, November 2002, pp, 1-6.

⁴ Khanter, Akshafy Jain, "Gurumantras of strategic intelligence", 2009, Available from: <http://www.articlesbase.com/leadership-articles/gurumantras-of-strategic-intelligence-921778>.

⁵ أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 135.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

أهمية هذا الذكاء للمنظمات¹، وظهرت عدة مؤشرات على تطور هذا الذكاء، فقد بدأت العديد من الوكالات في أوروبا وأمريكا الشمالية بإنشاء مجموعات للذكاء الاستراتيجي في داخل المنظمات لتوفير المعلومات لمتخذي القرار، وبرامج تدريب للأكاديميين على هذا النمط من الذكاء²، فضلا عن:

1. قياس عدد من الدول بتأسيس شركات باسم "الذكاء الاستراتيجي" لإجراء التحليلات الاقتصادية وتحديد تطبيقاتها في استراتيجيات أعمال المنظمات، وفي التنبؤ ينسب نمو الإنتاج فيها، أو لتقدم الاستثمارات وتوفير المعلومات لصناع القرارات، حيث بلغ عددها 150 شركة في دول أوروبا وأمريكا الشمالية والمحيط الهادي وآسيا عام 1998، ثم زاد إلى 500 شركة تضم خبراء ومتمرسين في جمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها، وتعد شركة "Armada" من أبرزها في توفير خدمات الذكاء الاستراتيجي والاستثمارات للشركات (البيع بالتجزئة، النقل، الرعاية الصحية، الخدمات المالية والمرافق العامة)، ولما يتيح لقادتها صناعة قرارات فاعلة³.

2. تشكيل مجموعات أو وحدات للذكاء الاستراتيجي في داخل المنظمات مهمتها توفير المعلومات الداعمة لصناعة قراراتها، وتعتمد متمرسين ذوي خبرة في التفكير والتخطيط الاستراتيجيين، وفي التعامل مع مصادر متعددة في جمعها للمعلومات، مما أسهم في تطور مفهوم الذكاء الاستراتيجي وتقنياته، إلى جانب ما ذكر شكل مجلس للذكاء الاستراتيجي البشري يضم أعضاء من العاملين في القطاعين العام والخاص، مهمتهم إعداد مناهج تعليم مستمر لمديري إدارة الموارد البشرية في منظماتهم وذلك في ضوء التطورات على المستويين الاستراتيجي والتكنولوجي⁴.

3. في ظل التطور الملحوظ في ميدان الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية في القرن العشرين ظهرت فكرة الذكاء الاستراتيجي، حيث بدأت شركات الأعمال العالمية والدولية المتفوقة بالاهتمام بهذا النوع من الذكاء وبدؤوا بتكوين ما يعرف "فرق الذكاء الاستراتيجي" في بداية القرن الحادي والعشرين، حيث قاموا بترويج لما يعرف "بمجتمع الذكاء الاستراتيجي" وذلك نظرا لعظم الدور والفائدة ذات القيمة التي تحصل عليها في مجالات متعددة مثل الاقتصاد، الثقافة، التكنولوجيا والمعرفة... وهذا يسهم في تحقيق أهداف أصحاب المصلحة (الزبائن، المنافسين والمساهمين). لذلك وجد من الضروري بل ومن المطلوب توظيف هذا النوع من الذكاء في إدارة الأعمال ولكن باستخدام الذكاء الاستراتيجي⁵.

¹ Bourgoigne, P, "Decilor programs (Decision- Making in Lorraine): Global Device of strategic Intelligence for SMES", 2001, pp 1-4. www.urenio.org/.

² Mc Dowell, Don, " Strategic intelligence : a handbook for practitioners, managers, and users", united states of America, Scarecrow press, Inc, 2009, p 3.

³ Kuehl, C, "Armande Corporate Intelligence", Kansas International Trade Resource Directory, 2005, pp 1-2. www.accessKansas.org/.

⁴ أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 136.

⁵ محمد عبد حسين الطائي ونعمة عباس صغير الخفاجي، "نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 35.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

4. ظهور وظيفة " مدير الذكاء الاستراتيجي " في عدد من الشركات وكان Karl Ross قد شغلها في شركة Shell International المحدودة، ووظيفة "مدير الأبحاث في شركات خدمات الذكاء الاستراتيجي في قارة آسيا وأول من شغلها Ross O'Brein الذي صاغ هيكلًا لنظام الذكاء الاستراتيجي واقترح اعتماده في الأعمال الإلكترونية، وهذا يدل على وجود إدارة للذكاء الاستراتيجي تعنى بتنظيم نشاطاته وتقنياته، ويتسم أعضاؤها بمواصفات أكاديمية وقدرات تحليلية داعمة للمنظمات في صناعاتها للقرارات وصياغتها للسياسات. وتم إنشاء مراكز لأبحاث الذكاء الاستراتيجي تستطلع آراء التنفيذيين للمنظمات في مختلف دول العالم، حيث أجرى استطلاع على الشركات السنغافورية في هذا النمط من الذكاء وقدرته على دعم الاقتصاد على مستوى الدولة ومنظمتها.¹

5. لقد تطور الذكاء بشكل كبير، حيث أصبح من الصعب تصور عدم امتلاك أي حكومة الاستخبارات أو الذكاء، فعلى الرغم من أن وكالات الاستخبارات الأجنبية تمثل ظاهرة جديدة نسبيًا، إلا أن بريطانيا قامت بتأسيس دائرة للأمن عام 1909 لتقوم بمهمة جمع الأدلة عن تخطيط ألمانيا لغزوها، أما فرنسا فقامت بإنشاء وكالة لتقديم خدمات للوثائق الخارجية ومضادة للاستخبارات ثم حولتها إلى مديرية عامة للأمن الخارجي سنة 1946، أما وكالات الاستخبارات المركزية الأمريكية فقد أنشأت سنة 1947 وذلك للحد من عدم اليقين لصانعي السياسة. والسؤال المطروح في المنظمات اليوم: هل يمكن للمدراء التنفيذيين وفرق العمل استخدام الذكاء والذكاء المضاد أو المكافح لتحسين معرفتهم وفهمهم للحقائق الراهنة عن البيئة الخارجية.²

6. بدأت الكثير من الجامعات مثل جامعة بورتلاند Portland بتدريس الذكاء الاستراتيجي لطلبة قسم الهندسة وإدارة التكنولوجيا فيها، وأعدت منهجا متخصصا بمفاهيمه، أساليبه، تقنياته وتطبيقاته في الإدارة الإستراتيجية ودوره في إدارة المنظمات. كما أعدت مدرسة البلطيق للأعمال برنامجا لتدريسه لطلبة الماجستير والإدارة الدولية من قسمي الإدارة وإدارة الأعمال فيها، وبدأت جامعة ليل الثانية (Lilles 2) الفرنسية بالتعاون مع جامعة مونسهين أوت (Monshainant) البلجيكية ومجموعة خبراء أوروبيين متمرسين في الذكاء الاستراتيجي والاقتصادي من وضع برنامج لتمكين الحاصلين على الماجستير في مختلف جامعات أوروبا ومديري المنظمات والجمعيات غير الهادفة للربح من الإمساك بجوهر مجالات دراستهم وتكوين رؤية جديدة وشاملة عن

¹ O'Brien, R., "Singapore's E-Business challenge: Transformation paths to the center of original E-Hub", Research Director, 2001, pp 1-3./www.unpan1-un.org/ .

² مقرش فوزية، "أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة- دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية-"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص 13.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

أنشطة منظماتهم، وتحفيزهم لإنشاء أقسام خاصة بالذكاء الاستراتيجي، مع الحرص على إلحاق طلبة البرنامج من غير المديرين بإحدى المنظمات لتحقيق الانسجام بين الجوانب الأكاديمية والعملية.¹

7. ساهمت دراسات الباحثين في ترصين موضوع الذكاء الاستراتيجي بشكل كبير، فقد أصدر Douglas Burnhardet مدير مجموعة بحوث الأعمال سابقا في جنيف ولندن كتابا بعنوان "الذكاء التنافسي: كيف نخلق ونستخدم الذكاء الاستراتيجي والذكاء المضاد" عام 2003، وتوالت المقالات عن هذا الموضوع كمقالة Maccoby 2001 بعنوان "القادة الناجحين يوظفون الذكاء الاستراتيجي"، ومقالته عام 2004 بعنوان "لا يقطف ثمار النجاح إلا الأقوى ذكاء"، توالت الدعوات ومنذ عام 1992 للارتقاء بجودة الذكاء الاستراتيجي وفاعليته من قبل العديد من الكتاب، فقد أشار "Robert 1992" كيف أن نمو اقتصاد الإنترنت واندفاع المنظمات للاستثمار فيه يدخل في آليات الارتقاء بالذكاء الاستراتيجي، ويرى "Bryant et al 1998" في إيجاد مقاييس فاعلة لتفحص كفاءة هذا الذكاء خير آلية لتدعيم جهوده، في حين دعا "Degenaro et al 2000" إلى جعل هذا الذكاء قابلا للتطبيق وبناء معايير لتقييم الأهمية الإستراتيجية للمعلومات التي يوافرها وتطويرها، وتأسيس منتديات لمناقشة القضايا الإستراتيجية التي يعتمد في مواجهتها بشفافية، وبناء وتطوير نظم إدارة المعرفة في المنظمة فذلك كفيل بتطويره كموجود منظمي معرّبي مهم، وذهب "Kuhlman et al 1999" إلى أن الارتقاء بهذا النمط من الذكاء يتم بتطوير أدواته وتقنياته واستخدامها في مجالات متنوعة وتوظيف تكنولوجيا المعلومات ونظم دعم القرار بالشكل الذي يعزز تلك الأدوات والتقنيات... وعزز "Heberlein 2002" تلك الدعوات بتأكيد وجوب اعتماد المنظمات لكواشف إلكترونية لحماية ذكائها الاستراتيجي من تجاوزات المنظمات الأخرى. ويشير "Wheeln & Hunger 2004" إلى دور نظام المعلومات الاستراتيجي في الارتقاء بقدرات الذكاء الاستراتيجي، لأنه يصمم ويدير عملية انسيابية المعلومات في المنظمة ويدعم عملية صناعة القرار فيها كما ويسهل عملية جمع المعلومات وتخزينها وتحليلها عن القضايا الإستراتيجية والتكتيكية المهمة فيها، مع تمكينها من تحويل هذا الذكاء إلى سلاح تنافسي وتحويله إلى ذكاء على مستوى عالمي عبر انخراطها في التنافس القوي لملاحقة الميزة التنافسية بتركيز عقلي شديد وبناء فريق ذكاء يعتمد على مصادر الذكاء المختلفة.²

¹ Chotin, R.& Labie, M., "European Diplôme of economic and strategic intelligence (DEIES)", Ecole supérieure des affaires (ESA), 2003, pp 1-6. www.esa.univ-lille2.fr/eng/ diplômes.

² أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص، 138-139 بتصرف.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

العديد من المنظمات اليوم تواصل بناء ذكائها الاستراتيجي وتطويره من خلال استقطاب استشاريين وأخصائيين يقوموا بتوفير التحليلات الأساسية الرئيسية مثل الاندماج مع منظمات أخرى وتطوير المنتجات الجديدة.¹

المطلب الثاني: مفهوم الذكاء الاستراتيجي

يمثل الذكاء الاستراتيجي أحد مكونات العقل الاستراتيجي، الذي يتفاعل مع مكوناته بالإدراك والتفكير والتعلم، وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة ومصادر القوة الإستراتيجية في منظمات الأعمال. وذلك باعتباره أقوم وأحدث الأنظمة التي تكفل للمنظمات الحفاظ على مكانتها في سوق المنافسة على مستوى الحكومات والدول. بدأ الباحثون يدركون أهمية الذكاء الاستراتيجي للمنظمات، وضرورة أن تحاور المنظمات حاجاتها إلى هذا النمط من الذكاء بالرغم من تطبيقاته المحدودة، وسعوا إلى تجسيد منظوراتهم فيه من خلال ما قدموه من تعريفات يمكن تقديمها كالاتي:

تعريف Tregor & Zimmerman 1998: عملية منطقية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها على وفق نظام متسلسل يقود وبنجاح إلى نتائج هامة أو قرارات حاسمة.²

تعريف Kuhlmann et al 1999: الذي يرى فيه ابتكار الخرائط طريق توجه صناع القرار نحو صناعة قرارات أكثر وعياً عبر تلبية حاجاتهم الملحة للمعلومات، وتوفيرها في الوقت المناسب وبالذقة والكمية والجودة المطلوبة لصناعة قراراتهم بعقلانية.³

تعريف Vella، MC Gonagle 1999: يعرف الذكاء الاستراتيجي على أنه نظام يوفر المعلومات التي تحتاجها المنظمة حول بيئة الأعمال لتكون قادرة على توقع التغيير، تصميم الاستراتيجيات المناسبة التي من شأنها خلق قيمة مضافة للعملاء وزيادة النمو والأرباح. وهو وسيلة لتوفير أعلى مستويات الإدارة من خلال المعلومات

¹ Xu, Mark, "Managing strategic intelligence: Technique and Technologies", First edition, Information science Reference, United states of America & United Kingdom, IGI, Global, Hershey, New York, 2007, p 3.

² بن داودية وهيبية، "أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال الحديثة"، مداخلة ضمن المنتدى الدولي السادس حول "الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة"، جامعة الشلف، أيام 06 و07 نوفمبر 2012.

³ نضال عبد الهادي عمران، "أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة أسباسيل للاتصالات"، مجلة جامعة بايل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 23، العدد 3، 2015، ص 1287.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

عن البيئة التنافسية، الاقتصادية، السياسية... التي تعمل فيها المنظمة حاليا ويمكن أن تعمل فيها في المستقبل لدعم صناعة القرارات الإستراتيجية.¹

تعريف Degenaro et al 2000: هو أداة لتوفير المعلومات بشكل كامل وشامل عن البيئة الخارجية للقيادة العليا وصناع القرار في الوقت المناسب وذلك لتطوير الإستراتيجية.²

تعريف Johnson 2000: هو عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تساعد صناع القرار في الحصول على المعرفة التي تدعمهم في اتخاذ القرارات من خلال المسح البيئي للمنظمة ومن ثم تحليل المعلومات، القدرة على التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية. ويراها عبارة عن وظيفة تختص بتحليل المنافسين وفهم كل ما يتعلق بهم من الأهداف المستقبلية، استراتيجياتهم الحالية وإدراك قدراتهم.³

تعريف O'Donnal 2001: عرف على أنه معلومات تساعد متلقيها والمستفيدين منها على اتخاذ قرارات مهمة، ويمكن أن تؤثر على العاملين في المراتب الدنيا في المنظمة، أو تظهر تأثيرا على أية قضايا أخرى بصرف النظر عن طبيعتها.⁴

تعريف Brouad 2002: عرف على أنه عملية معلوماتية تصغي المنظمة من خلالها إلى بيئتها، كي تقرر وتتخذ الإجراءات وتحدد الأنشطة المطلوبة في إطار سعيها لتحقيق أهدافها.⁵

تعريف Tham and Kim 2002: هو ما تحتاج أن تعرفه المنظمة عن بيئة أعمالها لتضع تصورا إزاء عملياتها الراهنة، ثم استباق وإدارة التغيرات استعدادا للمستقبل وتصميم الاستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للزبون، وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة.⁶

¹ MC Gonagle, John. J Vella. Carolyn. M, "The Internet Age of competitive Intelligence", westport, 1st edition, Quorum Books, 1999.

² Degenaro, B; Fahey, L.; Fuld, L.; Gilad, B.; Klavans, D.; Mathews, R.; Prescott, J.; Selgas, A.; Shelfer, K and Yyoungblood, A, "Strategic Intelligence Providing Critical Information for strategic Decisions", corporate strategy, Executive Inquire, 2009, p5, Available from : www.csb.executive-board.com

³ Johnson Arik, op-cit, pp, 1-5.

⁴ O'Donnal, V., "what is strategic Intelligence", strategic intelligence services, htm, LLC, 2001, pp, 1-2.

⁵ كنوش محمد، "دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 13، جامعة الشلف، 2015، ص 92.

⁶ Tham & Kim, op-cit, p1.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

تعريف عبد اللطيف 2002: الوظيفة التي تتعامل مع بيئة السوق والطلب وهوية المنظمة والحصول على المصادر، والتغيرات البيئية والتنبؤ التكنولوجي والاجتماعي بغية تحقيق الانتشار والفاعلية البعيدة الأمد، واكتساب الخبرة والحكمة العقلية.¹

تعريف Quarmby 2003: الذكاء الذي يحتاجه كبار المسؤولين التنفيذيين وصانعي السياسات من أجل صياغة الاستراتيجيات والسياسات على المدى الطويل.²

تعريف Waters 2004: الذكاء الاستراتيجي هو عملية منهجية مستمرة لإنتاج الذكاء ذو القيمة الإستراتيجية وذلك لاتخاذ قرارات طويلة المدى من أجل تحسين خدمة العملاء.³

تعريف Maccoby 2001، 2004: هو ذلك الذكاء الذي يتسم به قادة المنظمات عناصره: الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة والقدرة على تحفيز العاملين.⁴

تعريف Finland et al 2005: هو عملية منهجية ومستمرة لتوفير المعلومات اللازمة من أجل صناعة قرارات بعيدة المدى.⁵

تعريف Wagner and Belle 2006: يشتمل جمع المعلومات المتعلقة بالعوامل الخارجية التي لديها القدرة على التأثير في رسالة المنظمة وعلى التوجه الاستراتيجي، لأن المنظمات تنشط في بيئة أعمال ديناميكية ومتقلبة أحيانا، والمسؤولين التنفيذيين يعتمدون كثيرا على المعلومات عن البيئة الخارجية أكثر من معلومات البيئة الداخلية.⁶

¹ بن سالم آمال ومحجوب بيمية، "دور البقطة والذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمات"، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول: الذكاء الاقتصادي ومتطلبات التنمية"، جامعة عنابة، أيام 09 و 10 ماي 2012.

² سعيد عبد الله محمد، عبد العزيز الطيب وميمر العبدلي، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرّاء الأقسام والوحدات الإدارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، أيام 23-26 أبريل 2012.

³ Waters Thomas, "Introduction to strategic Intelligence", Gia white paper, Global Intelligence Alliance, Finland, 2004, p 4.

⁴ بن داودية وهيبية، المداخلة السابقة.

⁵ Finland et al, "Building strategic Intelligence capabilities through scenario planning", The Global Intelligence Alliance white paper, 2005, p 12.

⁶ مقرّاش فوزية، مرجع سبق ذكره، ص 13.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

تعريف 2006 Liebowitz: هو ذلك الذكاء الذي يوفر المعلومات والمعرفة من أجل صناعة قرارات إستراتيجية.¹

تعريف 2006 Service : القدرة على ترجمة وتفسير ملامح الإستراتيجية الواجب تبنيتها وكذلك العمل على تطوير الإستراتيجيات الملائمة مع الأخذ في الاعتبار التأثيرات المستقبلية المحتملة للوضع الحالية. هذا النوع من الذكاء هو الوحيد الذي ينطوي على التوقيت. عناصره تتمثل في: الموهبة، الفهم، المرونة، المعرفة والخبرة، الفضول، التخيل والقدرة على تفسير الظروف التي قد تظهر. بما أن الذكاء الاستراتيجي يبدأ مع الإحساس بالوقت المناسب وعند فهم واستيعاب الظروف التي تحتاج رد فعل بكل واقعية وبما يتماشى مع الحالة التي تواجه المنظمة وليس بما يريد ويتمنى قيادة المنظمة. فالواقعية تعتبر من أهم مقومات الذكاء الاستراتيجي لذا يجب توافر فهم واقعي للظروف المحيطة بالمنظمة حتى يتم تطوير إستراتيجية مناسبة لها.²

تعريف 2007 Xu: عرفه على أنه جملة العمليات والإجراءات التي يهدف من خلالها إلى الحصول على المعلومات المناسبة وجعلها في متناول أيدي الأيدي الأشخاص الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب، بما يجعلهم قادرين على توقع التغيرات المستقبلية في بيئة الأعمال؛ تصميم الإستراتيجيات المناسبة التي ستخلق قيمة للزبون؛ واتخاذ القرارات المناسبة لهاته التغيرات بما يصب في خدمة أهداف المنظمة.³

تعريف 2008 Clar et al: مجموعة عمليات تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها، لتكون في متناول الشخص المناسب في الوقت المناسب لتمكنه من اتخاذ القرار الصائب.⁴

تعريف العزاوي 2008: عرفته على أنه مقدرة يتمتع بها قادة منظمات الخدمة ممن يوصفون ب: الرؤية المستقبلية (الاستشراف وتفكير النظم)، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين، الحدس والإبداع، ويرتكزون على نظام معلوماتي يؤمن استقصاء المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات عمليات تسهم في توفير الخدمة التي تقدمها بأعلى كفاءة ممكنة.⁵

¹ Liebowitz Jay, "strategic Intelligence : business intelligence competitive intelligence and Know ledge management", **Auerbach publication, Taylor & Francis**, Boca Roton New York, 2006, p 22.

² Service, Robert. w, " The Development of strategic intelligence: A managerial perspective ", **International journal of management**, Vol 23, N°1, 2006, p 61.

³ Xu Mark, op-cit, pp, 1-2.

⁴ Clas, G. et al., "**strategic policy intelligence tools, Enabling better RTDI policy- Making Europe's regions**", Steinbeis- Edition, Stuttgart, Berlin, 2008, P10.

⁵ بشرى هاشم العزاوي، " أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي - دراسة اختيارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد"، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، 2008، ص 16.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

تعريف MC Dowell 2009: هو أداة إدارية تستخدم في اتخاذ القرارات بشأن القضايا الهامة والشاملة.¹

تعريف الطائي والخفاجي 2009: يمثل الذكاء أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك والتفكير والتعلم الاستراتيجي مثلاً، وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة وأحد مصادر القوة الإستراتيجية.²

تعريف صالح وآخرون 2010: ذكاء يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية (الاستشراف- تفكير النظم، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين، الحدس، الإبداع)، ويرتكزون إلى نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة.³

تعريف Kuosa 2011: أن الوصف الشائع للذكاء الاستراتيجي على أنه جمع، معالجة، تحليل ونشر المعلومات ذات صلة وثيقة بمواضيع إستراتيجية، وبصورة أكثر دقة، فإن الذكاء الإستراتيجي ارتبط بالتخطيط العسكري وكذلك أمن الدول وأجهزة استخباراتها، كما اعتمدت عليه الشركات الكبرى عند اتخاذها القرارات الإستراتيجية. وقد استخدم الذكاء الإستراتيجي وبطريقة مكثفة في إدارة الأعمال الإستراتيجية، الموارد الإستراتيجية، في رصد وتحليل المنافسات الإستراتيجية، دراسة التحالفات والشراكات الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية، الاستشارات الإستراتيجية، وكما يرتبط الذكاء الإستراتيجي بالتخطيط والتطوير الإستراتيجيين.⁴

تعريف العبيدي والسالم 2012: يعد هذا الذكاء تطبيقاً خاصاً لمبادئ الذكاء التقليدي، مع دوره في صناعة القرارات، وتحديد الفرص والتهديدات، وعناصره تولد مع الفرد وينميها بالخبرة والتعلم، لاسيما إذا أدرك قيمة هذا الذكاء وأهميته في تحويله إلى قائد استراتيجي للمنظمة ومستقبلها.⁵

تعريف الكواز، يحي وإبراهيم 2012: عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تمد صناع القرار بالمعرفة التي تدعمهم في صناعتهم لتلك القرارات، وتمكنهم من الإصغاء للبيئة التي تعمل فيها المنظمة، ثم تحليل المعلومات لتفعيل

¹ Mc Dowell, Don, op-cit, P7.

² محمد عبد الحسين الطائي ونعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 231.

³ أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 142.

⁴ Kuosa Tuomo, "Different approaches of pattern management and strategic intelligence", Nanyang Technological University, Rajarantnam school of International studies, Elsevier, Science Direct, Singapore, 2011, pp, 458-467.

⁵ محمد عبد العزيز العبيدي وقصي سالم السالم، "الذكاء الإستراتيجي لتدعيم جودة التدقيق-دراسة استطلاعية لآراء عينة من الرقباء الماليين في ديوان الرقابة المالية"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، أيام 23-26 أبريل 2012.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

قدراهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، وذلك في إطار تسلسلي متعاقب يهدف إلى تنظيم المعلومات وتهيئة إطار فكري إزاء ما حدث الآن وما سيحدث مستقبلا.¹

تعريف جثير وآخرون 2013: هو ذلك الذكاء الذي يعتبر الحدس عنصرا أساسيا من عناصره ويتسم ب: العمق، شمولية الأهداف ومزاوجته بين الدراسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، لأنه أوسع في مكوناته.²

تعريف أمين 2014: تعرفه بأنه القدرة التي يتسم بها قادة المنظمات في جمع المعلومات حول المنظمات الأخرى المنافسة له في الميدان، وتحديد نقاط الضعف في منظمته، والعوامل التي تهدد بقاءها واستمرارها وتحول دون تطورها ومعرفة الصعوبات التي تواجهها المنظمة وسبل التخلص منها، ومدى وضوح واقعية الإستراتيجية التي تعتمدها حاليا.³

تعريف الياسري والشمري: الذكاء الإستراتيجي هو الحجر الأساس للتفكير الإستراتيجي الفعال والذي يمكن مديري المنظمات من اتخاذ قرارات حاسمة لتقرير مستقبل المنظمة.⁴

تعريف أبو الغنم 2016: قدرة المديرين على توظيف معارفهم، مهاراتهم وخبراتهم بشكل ذكي لتطوير سياسات وإستراتيجيات ملائمة وتنفيذها لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية لمنظمتهم، ويتمثل بالاستشراف، الرؤية، التفكير النظمي، الشراكة والحدس.⁵

في إطار ما ذكر سابقا، فإن تباين اتجاهات التعريف لا تنفي حقيقة الدور الجوهرى للمعلومات في تشكيل مفهوم الذكاء الإستراتيجي، وفي دعم عمليات صنع القرارات وصياغة السياسات والخطط والتنبؤ بتغيرات البيئة وبحركة المنافسين والتكيف معهما من خلاله، وكيف أن هذه المعلومات توافر دعما للقائد الذي يوسم بعناصر الذكاء الإستراتيجي، وبالتالي لا بد من تعزيز قدراته في جمع المعلومات وتحليلها وتوظيفها في صناعة القرارات ورسمه للسياسات والخطط.

¹ سعد محمود الكواز، علاء عبد السلام يحي وطارق نوري إبراهيم، المداخلة السابقة.

² سعدون حمود جثير، هاشم فوزي العبادي وبلال حاسم القيسي، "صياغة إستراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنظيمي"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 10، جامعة الأنبار، 2013، ص 373.

³ هنار إبراهيم أمين، "دور الذكاء الإستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر- دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 77، جامعة بغداد، 2014، ص 186.

⁴ أكرم محسن الياسري وأحمد عبد الله الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 253.

⁵ خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، "أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة- دراسة ميدانية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد 5، جوان 2016، ص 149.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن الذكاء الإستراتيجي كمفهوم حديث يعبر عن مجموع العمليات التي تقوم بجمع للمعلومات ليس فقط حول البيئة الداخلية والخارجية وإنما يتجاوز ذلك ليمثل الذكاء الإستراتيجي منهجا ووظيفة أساسية وطريقة تفكير لكل من قادة المنظمات وأيضا الأفراد العاملين بالمنظمة، لما يمثله من وظيفة تحليل المنافسة والمنافسين ومحاولة لفهم تفكير وتحليل أهدافهم المستقبلية، الأمر الذي له دور كبير في السماح للمنظمة بوضع الأهداف والسياسات والإستراتيجيات التي تمكنها من المنافسة وتحسين أدائها أخذا بعين الاعتبار لكل إمكانياتها وقدراتها.

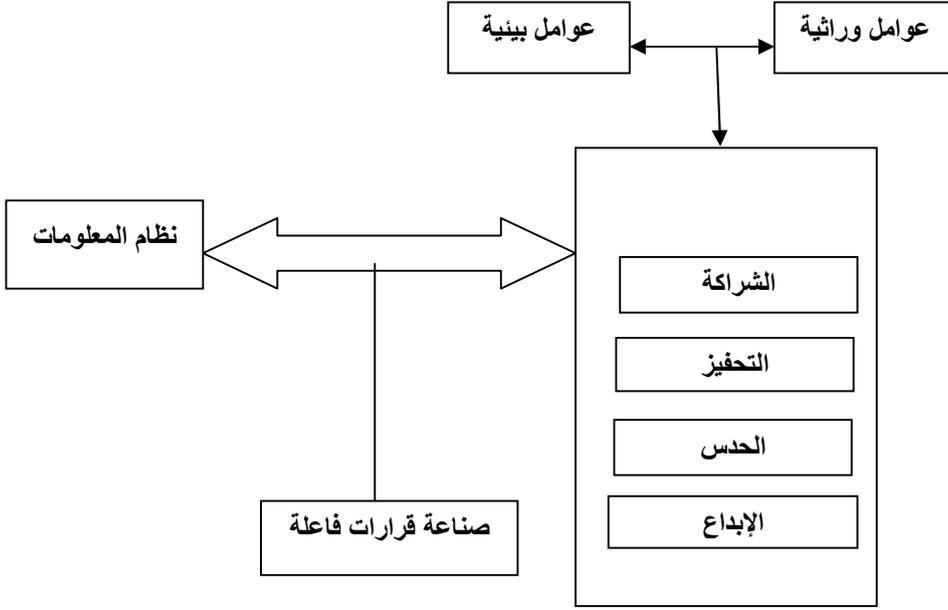
هذا إجمالا يتيح وضع تعريف شامل لهذا النوع من الذكاء باعتباره: ذكاء يتصف به قادة المنظمات ممن يتمتعون ب: الرؤية المستقبلية، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين، الحدس والإبداع. ويرتكزون إلى نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة، وصياغة الإستراتيجيات بمستوى عالي من الذكاء والقدرة على العمل.

هذا التعريف يؤكد بأن الذكاء يحتمل فيه تأثير الجانبين الوراثية والبيئة، لأن عناصره تولد مع الفرد وينميها بخبرته وتعلمه، لاسيما إذا أدرك أهمية هذا الذكاء في تحويله إلى قائد إستراتيجي لمنظمتهم والمستقبلها.

فالذكاء الإستراتيجي ليس حلما بشأن المستقبل، ولكنه نظرية ثابتة يتم البناء عليها من خلال العمل التطوعي المتواصل وعبر التواصل مع جميع المستويات، وباختصار فإن الخطة هي إنجاز من خلال دراسة هادئة ورزينة وربط جميع المعطيات معا، للوصول في نهاية المطاف إلى خطة متكاملة من خلال العمل المشترك لجميع الأفراد العاملين.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

الشكل رقم (01-01): مكونات مفهوم الذكاء الإستراتيجي.



المصدر: أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 143.

المطلب الثالث: من اليقظة الإستراتيجية إلى الذكاء الإستراتيجي

عرفت العشرية الأخيرة من القرن الماضي تزايد كبير في حدة المنافسة العالمية بسبب الانفتاح الكبير للأسواق والتطور السريع في مجال التكنولوجيا وظهور ما يسمى باقتصاد المعرفة، وأصبحت المنظمات تعيش في بيئة تمتاز بدرجة كبيرة من عدم التأكد. والمعلومات التي تخص محيط المنظمة الداخلي أو الخارجي كثيرة ومتشعبة ومتجددة بشكل سريع جدا، الأمر الذي أثر على فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المرتبطة بدرجة كبيرة بالمعلومات التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة وكيفية الاستفادة منها في ظل الظروف.

في وقت أصبحت المعلومة تعتبر كمورد أساسي للمنظمة ومصدر غني وتميز وتفوق لها، وإزاء ثورة المعلومات والاتصالات التي يشهدها العالم، لم يعد هناك بد من التحرك الجاد لمواكبة هذه التطورات والمتغيرات المتسارعة وتحقيق الاستفادة القصوى مما يتيح الفرص الإيجابية وتجنب ما يصاحبها من آثار سلبية. بدأت تظهر الحاجة إلى ضرورة وجود أنظمة وأساليب متطورة تساعد في ذلك، فكان نظام اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإستراتيجي كآليات تقرب بين المنظمة ومحيطها من خلال مساعدتها على الحصول على المعلومات الضرورية عن كل الفاعلين

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

في السوق (زبائن، موردون، تكنولوجيا ومنافسة...) وأيضا في تحليل هذه المعلومات وتسخيرها لتحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

قبل الحديث عن مفهوم اليقظة في مجال إدارة الأعمال نحاول أن نبين معنى كلمة اليقظة من الناحية اللغوية، اليقظة تعني أن يكون الشخص على تيقظ -حالة الوعي والإحساس- وفي وضعية استقبال، وتلقي لكل ما يرد من محيطه الخارجي من إشارات، أقوال وأفعال دون معرفة ما هي بالضبط، ومتى وأين تحدث، فهي مشتقة من اللفظ اللاتيني *Vigila* والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصا على حماية مكان ما أو منطقة معينة والحفاظ عليها.¹

ما يقال عن الإنسان يقال أيضا عن المؤسسة، إذ يمكن القول عن مؤسسة أنها "يقظة" إذا كانت واعية بما يحصل في محيطها من تطورات وتغيرات وفي استماع للإشارات الصادرة منه، هذا الوعي والاستماع يمكنها من اتخاذ القرارات والقيام بالأفعال المناسبة بالكيفية والوقت المناسبين، وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم اليقظة ارتبط في أوروبا بالمعلومة التكنولوجية في حين ارتبط مفهومها في الولايات المتحدة الأمريكية بالمنافسة. إن اليقظة الإستراتيجية ليست مجرد عمل محدود بمراقبة بسيطة للمحيط، بل هي عمل تطوعي، فهي كالرادار تسعى دوما إلى التوقع بالوقت المناسب، اليقظة نشاط إنساني قديم والمنظمة منذ نشأتها كانت بحاجة دائمة للاستعلام ومراقبة بيئتها لاسيما وضعها التنافسي ومعرفة اتجاهات أسواقها، وإذا كان هذا المصطلح قد ظهر في اليابان في منتصف القرن التاسع عشر وفي الولايات المتحدة الأمريكية نهاية الخمسينيات، إلا أنه لم يظهر في فرنسا إلا نهاية الثمانينيات.²

يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية هي إحدى الطرق المتيسرة لضمان النجاح المستمر للمنظمات في بيئة شديدة التنافس ويقصد بها السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المنظمة من الإصغاء المسبق والإرادي (الطوعي) إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار

¹ عبد الفتاح بوخخيم ومصباح عائشة، "دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.

² زيد حوام محمود، "اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي - بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة-"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 96، جامعة بغداد، 2017، ص 209.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

وتفاديها والتقليل من آثارها، وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الإستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية.¹

أما **Rouach**: فعرفها أنها مجموعة من الأساليب المنسقة التي تنظم، جمع وتحليل، نشر واستخدام المعلومات المفيدة حفاظا على بقاء المؤسسات ونموها.²

تعرف كذلك بأنها أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، تركز على تحسين تنافسيتها بالجمع ومعالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط (التحديات والفرص)، يستعمل هذا المنهج وسائل معينة يجند العمال ويركز على نشاط الشبكات الداخلية والخارجية.³

كما عرف **Humbert Lesca**: اليقظة الإستراتيجية بأنها الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد التي تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيض من مخاطر عدم اليقين.⁴

من أجل إعطاء تحديد أفضل لليقظة هناك أبعاد معينة لهذا المفهوم وهي:⁵

- الغاية أو الهدف: تتعلق بهدف المتابعة ومرتبطة بالإجراءات والقرارات المتخذة؛
- الموضوع: يمثل التغيرات الملاحظة وقيد التحليل والتي تخص التكنولوجيا والمنتجات والعمليات والمنافسين والعملاء والموردين والاتجاهات في المجتمع؛
- الإجراء أو العملية: فهو منهجية اليقظة وعملية التحول الضرورية للوصول إلى الأهداف؛
- المحيط: فهو يضم العوامل المحيطة لعملية اليقظة سواء الداخلية أو الخارجية.

¹ سعيد كرومي وأحمد عمر ستي، "أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.

² DJENNAS Mustapha et BENHABIB Abderrezak, "Veille stratégique et outils d'aide à la décision dans les entreprises Algériennes: cas des entreprises de service", les cahiers de MECAS, N°2, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université de Tlemcen, Mars, 2006, p 48.

³ بومدين يوسف، "آلية اليقظة والذكاء الإستراتيجية: أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.

⁴ علاوي نصيرة، "دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة - دراسة حالة مجمع صيدال -"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015، ص ص، 31-32.

⁵ François Brouard, "pertinence d'un outil diagnostique des pratiques de Veille stratégique pour aider les PME", 6^{ème} Congrès international Francophone sur la PME, HEC, Montréal, France, 2002, p p, 1-2.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

تمر عملية اليقظة بعدة مراحل أساسية يمكننا إنجازها فيما يلي:¹

1. **تحليل البيئة:** رصد ومراقبة كل التطورات والتغيرات التي تطرأ على بيئة المؤسسة على كل الأصعدة الاقتصادية، التجارية، التنافسية، التكنولوجية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، التنظيمية والتشريعية، وتحديد العناصر والمتغيرات المراد تتبعها بناءً على إستراتيجية المؤسسة.
2. **جمع وتحصيل المعلومات:** بعد تحديد المؤسسة لإستراتيجياتها وأهدافها تعمل على إحصاء مصادر المعلومات، المفاضلة بينها طبقاً لأهميتها، تكلفتها، ثم تسطر الخطط وتضع البرامج اللازمة لذلك، مع تسخير الوسائل، الأدوات، التقنيات المساعدة على جمع وتحصيل المعلومات.
3. **التحليل والتركيب:** المعلومات المحصل عليها يجب التأكد من صحتها، موثوقيتها، نجاعتها وذلك بعد فرزها، تصنيفها، تحليلها لاستنباط آثارها وتداعياتها الحالية والمستقبلية، ثم تركيبها للوصول إلى نتائج دقيقة تستخدم في اتخاذ القرار، عرضها على الخبراء والمختصين للمصادقة عليها بدعمها وإعطائها قيمتها الحقيقية.
4. **النشر واتخاذ القرار:** يتم نشر النتائج المتوصل إليها إلى المسيرين وأصحاب القرار في المؤسسة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات السليمة على ضوءها.

- يتطلب إنجاز هذه المراحل مهارة عالية، إذ يستوجب القيام بتلك المراحل بدون انقطاع وبجدية وصرامة كبيرتين، لضمان فعالية اليقظة يجب توفير مجموعة من الشروط:²
- اعتبار اليقظة وظيفة إدارية؛
 - اتصال داخلي جيد يسمح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي وليست عمل فردي؛
 - ضرورة التحكم في الوقت؛
 - الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة؛
 - روح جماعية قوية.

¹ عبد الفتاح بوختم ومصباح عائشة، المداخلة السابقة.

² زروخي فيروز وسكر فاطمة الزهراء، "دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاعات المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

من خلال التعاريف السابقة لليقظة الإستراتيجية يمكن الإشارة إلى أهم الخصائص والمميزات المرتبطة بمفهومها:¹

أ. **الإستراتيجية:** تتعلق بالقرارات غير المتكررة، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والقيمة بفعل التجربة، مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جدا، لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة.

ب. **تطوعية:** لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تكون عملا سلبيا محدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوعية باشتراط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وبتنشيط كل الحواس، وفي بعض الأحيان يجب التحري عن المعلومات.

ت. **الذكاء الجماعي:** يعني الذكاء الجماعي وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظات العلامات أو الإشارات في المحيط من أجل مقارنتها لإعطائها معنى معين، والذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة مع عدم تجاوز واحترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.

ث. **المحيط:** ليس محيط المؤسسة مفهوما مجردا أو شيئا إحصائيا، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة، لذا تأثيرها بطريقة عملية لاسيما عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.

ج. **إنشاء الإبداع:** تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسيرات إشارات الإنذار المبكر والتي ترتبط بعنصر الإبداع، فالمعلومات المعنية التي بصدد التقصي عنها لا تصف أيا من الأحداث والأعمال المنفذة سابقا، ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية تطوعية إرادية.

ح. **التوقع:** عبارة عن المعلومات التي تمتلك بنفسها على المميزات التنبؤية بحيث يجب أن تقوم بالتزويد بالتوضيحات كإضاءة عن المستقبل، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر.

¹ بلعوز بن علي وزلاي صليحة، "دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

الفرع الثاني: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالتحليل الإستراتيجي:

مهما تعددت نماذج التحليل الإستراتيجي وتنوعت أدواته واختلفت وجهات النظر حوله فإن جميعها يقع ضمن رؤية ودراسة منهجية شاملة لاستقراء معطيات التغيير الذي يحدث في المحيط، تهيئ هذه الرؤية تصورا للعديد من المواقف بما فيها من فرص ومن مخاطر، وتتضمن أيضا مجالات معرفية بدء بإدراك وفهم طبيعة المحيط مروراً بتحديد نقاط القوة والضعف والتدقيق في تأثيراته لمعرفة الفرص والمخاطر المحتملة وأخيراً تحديد الموقع الإستراتيجي المناسب وكل ذلك يستغرق زمناً ويتطلب جهداً، ويحتاج أيضاً إلى معلومات.¹

إن التحليل الإستراتيجي بقدر ما يحتاج إلى معلومات حول مختلف جوانب التحول في المحيط، فإنه في الوقت ذاته يزود متخذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة بمعلومات إستراتيجية، تسمح له بأن يكون على دراية جيدة وإطلاع كاف في مجالات ثلاثة: يتعلق الأول بكيفية ضبط علاقة المؤسسة بمحيطها، وبالأخص علاقتها مع الأطراف الفاعلة فيه، وتحديد الأهمية النسبية للقوى التنافسية بالنسبة لمختلف مجالات النشاطات الإستراتيجية للمؤسسة. بينما يرتبط الثاني بكيفية استغلال إمكانيات المؤسسة وقدرتها الذاتية، وكيفية استخدام وتطوير مزاياها التنافسية. وأخيراً وهو الأهم كيفية تحديد وضعية ومكانة المؤسسة في محيطها من خلال المعرفة والإطلاع المسبق على اتجاه التغيرات المستقبلية، وما قد ينجز عنها من فرص و/أو تهديدات، مقارنة بمؤهلات وقدرات المؤسسة. وهذا يتطلب ضرورة استفادة المؤسسة من مخرجات لنظام اليقظة والرصد لديها في إجراء التحليل الاستراتيجي من جهة، وكذا الاستفادة من نتائج التحليل في تحديد الاتجاهات المحتملة والتغيرات المستقبلية الممكنة من جهة ثانية.²

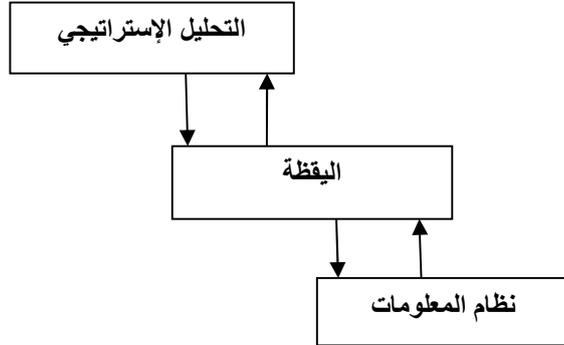
إذا كان المعنى اللغوي للعقل كما ورد في لسان العرب، بأنه الشيء الذي يتم به إدراك الأشياء والوقوف على حقيقتها، فإن السياق المعرفي للتحليل الإستراتيجي يخضع لتأثير البرادغم الإدراكي Le paradigme perceptuel للعقل الإستراتيجي، كما يخضع في ذات الوقت لطبيعة أدوات التحليل وخصائص نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة، وأنظمة اليقظة والرصد لديها، وما يمكن أن تتيحه هذه الأنظمة من معلومات إستراتيجية في الوقت المناسب. والشكل الموالي يوضح هذه العلاقة.

¹ عباس خضر الخفاجي، "الإدارة الإستراتيجية، المدخل والمفاهيم والعمليات"، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 123.

² اليمين فالتة، "اليقظة الإستراتيجية وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية- دراسة استكشافية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، 2012-2013، ص 37.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

الشكل رقم (02-01): علاقة اليقظة بالتحليل الإستراتيجي ونظام المعلومات.



Source: GHALAMALL Ilhème "proposition d'un modèle d'analyse exploratoire multidimensionnelle dans un contexte d'intelligence économique", Thèse de doctorat (Non publiée) Université Toulouse 3, 2009, p 31.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن:

- التحليل الإستراتيجي يكشف عن احتياجات المؤسسة من المعلومات حول محيطها؛
 - بينما توجه اليقظة وتقود عملية جمع ومعالجة وتحليل ونشر المعلومات لتلبية الاحتياجات من المعلومات؛
 - وفي المقابل يستخدم نظام المعلومات لأجل دعم إجراءات العمل المختلفة في عملية اليقظة.
- يكشف التحليل الأنطولوجي (Ontologique) عن نقطة جوهرية تفسر أن حالة الاغتراب التنظيمي وزمانية الوجود، إنما تعبر عن فشل المؤسسة في التكيف مع ما يحيط بها في فضاء أعمالها، وما قد يفرض عليها من تصرفات والتزامات، من شأنه أن يطمس حقيقة وجودها ويقلص من مساحة حريتها، ويفقدها المعايير والقواعد التي تحكم سلوكها. تؤول المؤسسة لهذه الوضعية نتيجة لتفاعل مجموعة من الظروف، نوجزها:¹
- عدم قدرتها على اكتشاف الفرص المتاحة أو فشلها في استغلالها قبل أن يستغلها غيرها؛
 - عدم وجود خطط واضحة لتنمية مهاراتها وقدرتها في مواجهة الحاجات والمتطلبات المستقبلية؛
 - التهاون وعدم الاكتراث لما يحدث في المحيط، أو الخوف من إحداث التغيير.
- لهذا، ومن أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة، والتي تحقق التكيف المطلوب وتجنبها حالة الاغتراب، من الضروري القيام بفحص ومراقبة محيط أعمالها، ثم رصد والتقاط أية إشارة تنبيهية يمكن أن تكون ذات أهمية بالنسبة لمتخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسة. وعليه، لا بد من القيام بعمليات البحث، وجمع،

¹ فالتة اليمين، مرجع سبق ذكره، ص39.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

وتحليل وتفسير وتخزين البيانات والمعلومات الإستراتيجية، وتزويد مراكز اتخاذ القرار في الوقت المناسب، تتكفل بجميع هذه المهام وحدات أو خلايا اليقظة.

الفرع الرابع: التداخل بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي

عرفا مصطلحي اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي استعمالا واسعا من طرف الباحثين والأكاديميين رغم أنه مازال تعريفهما غامض وغير متفق عليه، إلا أنهما مصطلحين مترابطين يصعب الفصل بينهما. إذا كان الذكاء الاقتصادي يمثل مجموع الأنشطة المنسقة والمستمرة سواء كانت أنشطة التوجيه أو الجمع أو الحفظ أو التوزيع، هذه الأنشطة موجهة لمعالجة المعلومة حتى تستغل استراتيجيا، وكذا تحويلها لقيمة مضافة. بالإضافة إلى أنه نظام مراقبة وتحسس محيط المؤسسة بهدف اكتشاف التهديدات والفرص التي تواجهها المؤسسة، وهي تركز على محورين:

المحور الأول: يضم البحث والتجميع المنتظم والمستمر والجاد للمعلومات المختلفة المتاحة من مصادر مختلفة تم فرزها وتحليلها وتوزيعها وأخيرا استغلالها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتقوية المركز التنافسي للمؤسسة؛
أما المحور الثاني: يهتم بحماية وأمن المعلومات والمعارف المحصل عليها وكذلك إضفاء المصدقية على المعلومات المجمعة.

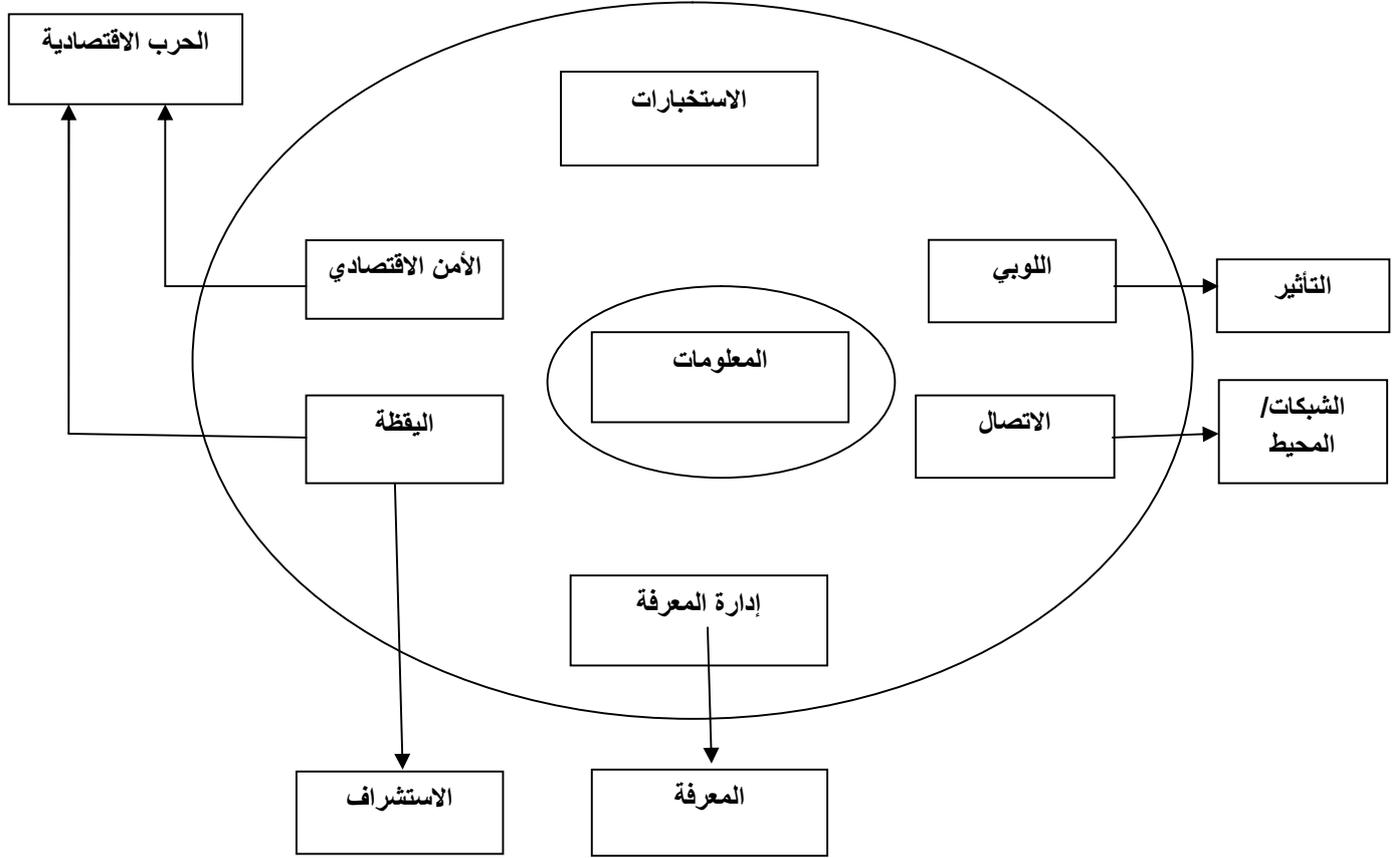
نجد أن نطاق الذكاء الاقتصادي يشمل مجموعة من العلوم: الأمن الاقتصادي، اليقظة، الاستعلام، اللوبي (جماعات الضغط)...، لكن يبقى مصطلح الذكاء الاقتصادي يتمتع بنوع من الاستقلالية، ويرتكز على ثلاثة عناصر أساسية وهي:¹

1. **اليقظة:** تهتم بمراقبة، رصد وتحليل التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، من خلال جمع المعلومات من المصادر المختلفة، معالجتها، تحليلها وثبتها إلى مراكز اتخاذ القرار؛
2. **الاتصال والأمن:** القيام بمراقبة وتتبع اليقظة المطبقة من المؤسسات المنافسة للحيلولة دون تأثيرها السلبي على نشاط المؤسسة، وذلك بخلق ديناميكية للاتصال داخلها، وإبلاغ جميع المسؤولين والعمال بمختلف المستجدات تحسبا لردود الفعل السلبية، وهذا ما يسمح بتبني سياسات خاصة تمكنها من المحافظة على أمنها واستقرارها؛
3. **اللوبي (جماعات الضغط):** استغلال الجماعات الضاغطة لحقن وضخ مجموعة من المعلومات الخاصة في بيئة الأعمال التجارية المرهبة، لاتخاذ القرارات التي تخدم مصالحها وتقوي مركزها التنافسي في السوق.

¹ أودية ناصر، "الذكاء الإستراتيجي من اليقظة الإستراتيجية إلى التخطيط الإستراتيجي"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، 06-07 نوفمبر 2012.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

الشكل رقم (03-01): عناصر الذكاء الاقتصادي



Source : Daniel Rouach, " la veille technologique et l'intelligence économique que sais-je", 4^{ème} édition, Edition presses universitaire de France, Paris, 2008, p 75.

يظهر من الشكل أعلاه أن لليقظة الإستراتيجية مكانة مهمة ضمن الذكاء الاقتصادي، فنجدها تعمل للحصول على المعلومة التي تساعد المؤسسة، وتمر بأربعة مراحل أساسية في بحثها عن المعلومات ومعالجتها وإعادة بثها وتوزيعها، وهذه المراحل هي:

1. وضع خريطة بمنهجية محكمة تخص الحاجات المعلوماتية لليقظة الإستراتيجية وكيفية القيام بنشاطها في متابعة الأحداث وطريقة جمع المعلومات؛
2. اختيار السيورة التي تتبعها اليقظة الإستراتيجية والقائمين على تسييرها؛
3. كيفية انتقاء المعلومات وتحديد الهدف من اليقظة الإستراتيجية؛

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

4. وضع مقارنة لكيفية بث نتائج اليقظة الإستراتيجية ونوعية المعلومات المسجلة.

من الصعب جدا إيجاد الخط الفاصل بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية وهذا ما يفسر اختلاف المؤلفين والممارسين حول استخدام هذه المصطلحات. ومع ذلك نجد البعض يستعمل مصطلح اليقظة كما هو الشأن عند حديثه عن مفهوم الذكاء الاقتصادي، بينما يتحدث البعض الآخر عن مصطلح الذكاء الاقتصادي في الوقت الذي يعني به فقط محتوى اليقظة. وفي الواقع تتكامل عملية اليقظة كثيرا مع الذكاء الاقتصادي وتتداخل معه أيضا، يشتركان في نقاط عديدة، كما يختلفان في نفس الوقت في نقاط أخرى، ولكنهما يتكاملان فيما بينهما، وقد لخصها **Lesca** في النقاط التالية:¹

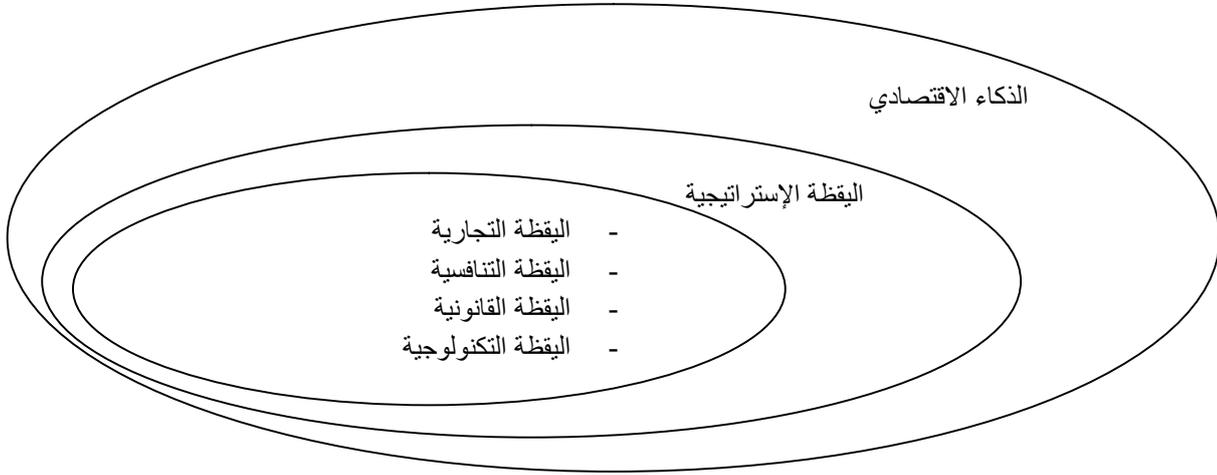
- **النقاط المشتركة:** يمكن النظر لهذين المفهومين على أنهما مجموعة الأعمال المنسقة والمرتبطة بالبحث، المعالجة والتوزيع للمعلومة المتعلقة بمحيط المؤسسة بغرض استغلالها؛
 - **النقاط المختلفة:** اعتبار اليقظة الإستراتيجية هي رد فعل، أما الذكاء الاقتصادي هو الفعل.
- بناء على ما سبق، يتضح أن مفهوم اليقظة الإستراتيجية يرتبط بالاقتصاد الجزئي (على مستوى المؤسسة)، بينما الذكاء الاقتصادي مفهوم يتعلق بالاقتصاد الكلي (يتم على مستوى الدولة). وبهذا يكون الذكاء الاقتصادي مفهوم أشمل، بحيث يتضمن جميع نشاطات اليقظة وكل الوسائل القانونية المستخدمة في مجال جمع المعلومات ومعالجتها، وفي مجال نشر وحماية معارف المؤسسة، وحماية جميع أصولها اللامادية وأهمها رأس المال الفكري.²
- والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ جمال الدين سحنون وبلهادية عبد الله، "نحو تبني إستراتيجية للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مداخلة ضمن المنتدى الدولي الثاني حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 4-5 ديسمبر 2007.

² اليمين فالتة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

الشكل رقم (04-01): علاقة اليقظة بالذكاء الاقتصادي



Source : Muriel Baussant- Vigier, " la veille stratégique, du concept à la pratique," Note de synthèse, Institut atlantique d'aménagement des territoire, Paris, Juin 2005, p 6.

لم يكن لليقظة ارتباطا بعملية تسيير المعلومات، ولا بالعمل الإستراتيجي فحسب، بل امتد هذا الارتباط وبلغ مستوى من التداخل والتكامل في نفس الوقت بينهما، وبين مفهوم الذكاء الاقتصادي، كونه يتم في سياق المشاركة والعمل الجماعي ضمن نسيج صناعي معين، وباعتباره وسيلة تنظيمية عن طريقها يتم تنسيق المعلومات الإستراتيجية التي تم اقتناءها ومعالجتها وتحليلها ونشرها، بغرض الإنتاج الجماعي للمعارف في مواجهة المنافسة الخارجية.

الفرع الرابع: اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإستراتيجي

إذا كان البعض يراهن بأن قدرة المؤسسة على المنافسة، ومدى جاهزيتها لأحداث التغيير المناسب في الوقت المناسب، إنما تتوقف بما تمتلكه هذه المؤسسة من خصائص تجعل منها مؤسسة متعلمة،¹ فإن **Brilman** يرى أن المؤسسة المتعلمة هي مؤسسة تعطي أهمية كبيرة لتكوين وتطوير كفاءة الأفراد، لكنها أكثر من هذا، فهي منظمة ذكية لأنها تطور من جهة يقظتها وسرعتها في ملاحظة التغيرات التي تطرأ في محيطها، ومن جهة أخرى تعمل على تحسين وضعيتها من خلال قيامها بالتقييم الذاتي ومقارنة نفسها مع الأفضل باستمرار، والبحث عن

¹ عادل هادي البغدادي، "العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير -دراسة مقارنة بين كلياتين من كليات التعليم العالي الخاص ببغداد"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 01، جامعة القادسية، 2008، ص 74.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

معرفة وتقليد من يقوم بأفضل منها، وبهذا ستبقى على الدوام مؤسسة يقظة، مرنة، وتتفاعل بسرعة وبشكل مسبق.¹ وأن ما يمكنها من تحقيق مثل هذا السبق حسب **Choo 1998** هو قدرتها على تحويل المعلومات إلى معرفة.²

في واقع الأمر، فإن جميع الجهود المبذولة حتى الآن في مجال علم المعلومات والتسيير الإستراتيجي، موجهة نحو كيفية إرساء نظم اليقظة في المؤسسات، وتحديد الأدوات التي تسهل مهام جمع المعلومات واسترجاعها، غير أن جميع هذه المهام سوف يكون مصيرها الفشل، إذا كان سياق استخدام هذه المعلومات غير واضح، وغير محدد بشكل مسبق قبل البدء في البحث عن المعلومات، ولكن حتى يتضح السياق العام ويتحدد بشكل مسبق، فإنه البحث عن معلومات توضيحية ودراية عملية، مما يطرح الجدلية القائمة بين سبق معرفة السياق الذي في إطاره يتم استخدام المعلومات المطلوبة، أو أن ما يجب أن يحدث فعلا هو العكس تماما، حيث تسمح عملية جمع المعلومات بمعرفة السياق العام الذي يجب أن تستخدم فيه هذه المعلومات.³

تعمل المؤسسة في محيط تتدفق فيه المعلومة بسرعة وبكمية كبيرة، فلقد أصبح اليوم بإمكان أفراد المنظمات الحصول على عشرات المعلومات ذات المصادر المختلفة: زملاء، محلات، صحافة، تعليمات، جرائد رسمية، رسائل إلكترونية... وهذا يعد عائقا بالنسبة للمؤسسة، ويتطلب من المتخصصين في الذكاء الاستراتيجي، التركيز على تنظيم هذا الكم من المعطيات حسب احتياجات النشاط، فليست كل المعلومات مفيدة ولا تشترك من حيث الأهداف.⁴

يعد النموذج الذي وضعه Lesca (Veille Anticipative Stratégique Intelligence Collective "VAS-IC") الأكثر أهمية بتصنيفه لعملية اليقظة إلى عدة خطوات وهي: الاستهداف، المتابعة، الاختيار، التداول، تخزين، تحويل الإشارات الضعيفة إلى معلومات، ثم نشرها في المؤسسة، وأخيرا استغلالها، إذ يعد نجاح كل خطوة من هذه الخطوات بمثابة شرط ضروري لنجاح عملية اليقظة كاملة، دون إهمال أهمية التفاعل والتكامل بين هذه الخطوات فيم بينها، باستخدام الشبكات الداخلية والخارجية.⁵

¹ Brilman Jean, " les meilleurs pratiques de management", 3^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 2001, p 213.

² Lesca. H et Chokron.M, "Intelligence collective anticipative pour dirigeants d'entreprise, Retours d'interventions", **Revue systèmes d'information et management**, Vol 07, N°04, 2002, p 67.

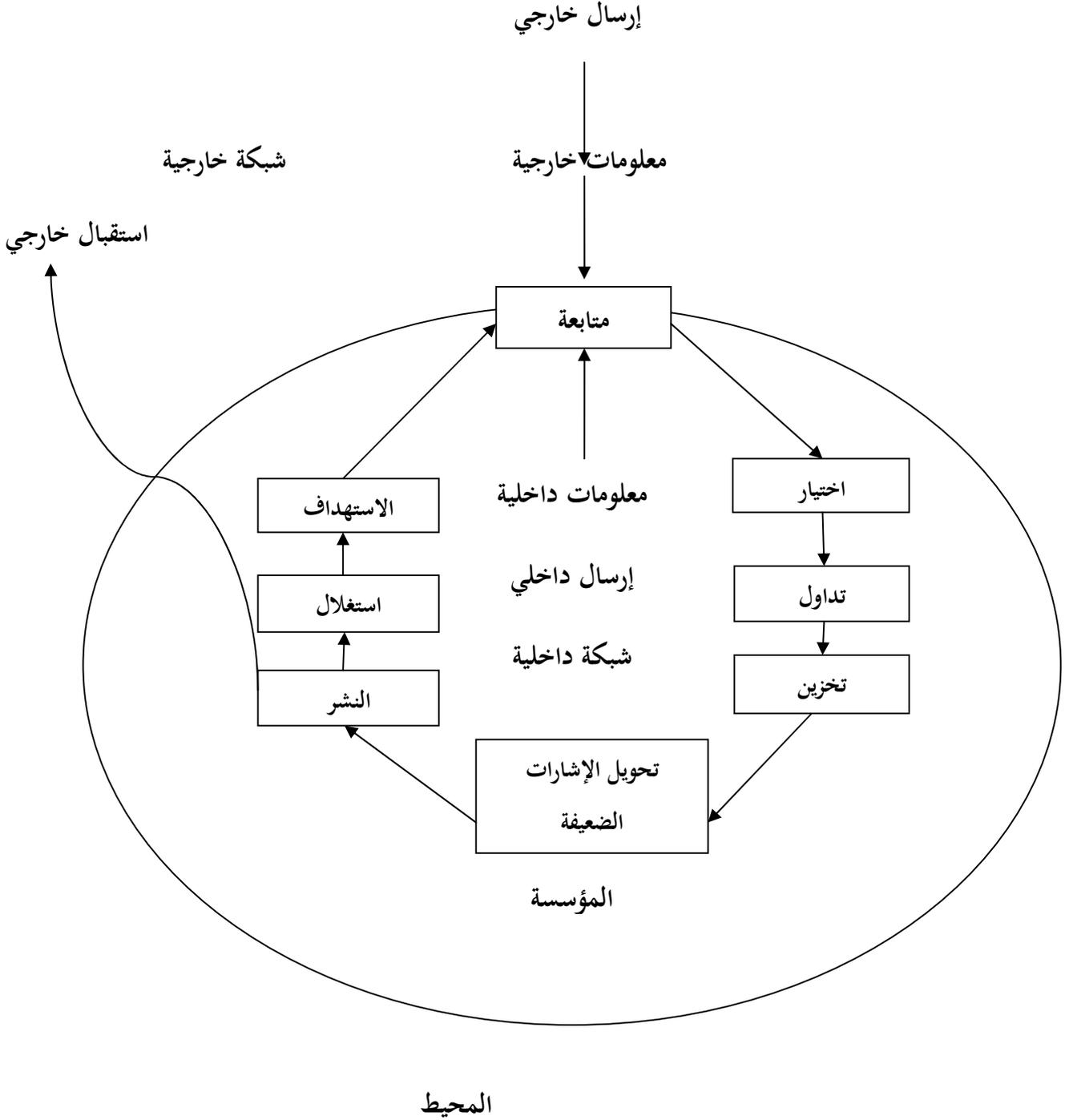
³ Amos David, " L'intelligence économique et les système d'informations, problématiques et approches de solutions", Equipe LORIA, collection Hermes sciences publishing, Vancouver, France, 2010, p 04.

⁴ بومدين يوسف، المداخل السابفة.

⁵ Lesca Humbert, Veille stratégique Intelligence 1994. Cité dans Caroline part et Sylvie Bonnardel, " **Influence de la veille stratégique sur le processus de conception**", 10^{ème} séminaire CONFERE, collège d'études et de recherches en désigne et Conception de produits Belfort, France, 3-4 Juillet 2003, p 161.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

الشكل رقم (05-01): النموذج النظري لعملية اليقظة حسب Lesca.



Source : Ibid, p161.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

حسب Lesca اليقظة عملية جماعية وتفاعلية، فإن عملية تفسير وتحويل المعلومات وخاصة الإشارات الضعيفة إلى قوة محرّكة عند استعمالها، إنما ينم عنها الإنشاء الجماعي للمعنى أو إيجاد المعنى الإضافي، أكثر مما تتضمنه المعلومات في حد ذاتها وتسمى المعرفة الضمنية، والتي تضيف على المعلومات المنتقاة قيمة ومنفعة أكبر أثناء الاستخلاص الجماعي للنتائج وعند صياغة الفروض المستقبلية. وفي هذا الإطار، صمم Lesca طريقته المسماة Puzzle واعتبرها أداة فعالة في توجيه اهتمامات القادة نحو أهمية الاستغلال الجماعي لمعلومات اليقظة، وتركيز انتباههم نحو كيفية إيجاد استخدامات جديدة ومفيدة لها، وتحويلها إلى قوة دافعة من خلال تركيبات وقراءات مختلفة. وعلى هذا الأساس فإن توجيه اهتمامات القادة في المؤسسة نحو أهمية معلومات اليقظة بالنسبة لهذا النموذج يعد أكثر أهمية من إرساء آلية اليقظة في حد ذاتها.¹

الواقع إذا كان الذكاء الإستراتيجي عبارة عن نظام يعتمد على المعلومات الإستراتيجية، ويتضمن كل الأفعال والأنشطة الهادفة إلى الرصد المستمر لبيئة المنظمة للحصول على معلومات ذات قيمة بحيث تجعل المنظمة في مسار إستراتيجي معين.² فإن اليقظة عملية جماعية يكون فيها العمل تشاركي، تتم من خلال التفاعل الاجتماعي ضمن سلسلة من الشبكات المترابطة فيما بينها، شبكة من الملاحظين والمراقبين ممن يتابعون تغيرات المحيط ويرصدون أحداثه ويجمعون المعلومات. وشبكة أخرى من الخبراء يتحققون من صحة ومصداقية المعلومات، يقوم بتحليلها وتصنيفها واستخلاص النتائج منها، لكي يتم بثها وتوزيعها على متخذي القرارات في المؤسسة.³

يقول Lesca جاء هذا النموذج ضمن نظرية جديدة لليقظة، باعتبارها عمل جماعي وإبداعي، لا يتطلب موارد مادية أكثر من وجود رأس مال فكري، ولا أحسبه نادر الوجود، كما تقول أيضا Armelle فإن اليقظة هي في أساسها ذكاء إنساني أكثر من كونها أداة متطورة، وإذ تعددت مراحلها وتنوعت عملياتها، فإن أغلبها يكون خارج السيطرة والتحكم، في الكثير من الأحيان، لا لشيء إلا لأنها تحتاج إلى خبراء ومتخصصين، خاصة إذا تعلق الأمر بعمليات الاستهداف، اختيار مصادر المعلومات، جمع وتحليل المعلومات.⁴

¹ Souad Kamoun- Chouk, "Veille Anticipative Stratégique, Processus d'Attention à l'Environnement Application à des PMI tunisiennes", Thèse de doctorat, Université de Grenoble, France, 2004, p 45.

² Kruger Jean- Pierre, "A Study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long- term insurance industry in South Africa", Unpublished Master thesis, University of South Africa, 2010, p 102.

³ Balmiss Gilles et Denis Meingan, " la Veille et ses outils", *it- expert*, N°56, Juillet, Aout 2005, p 7.

⁴ Armelle Thomas, " les outils de Veille en 7 étapes", *Veille magazine*, N° 74, Mai 2004, P 36.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

المطلب الرابع: مفاهيم ذات صلة بالذكاء الاستراتيجي

في إطار ما تقدم يتضح أن للذكاء الاستراتيجي معاني كثيرة ومهمة على مستوى الدول، المنظمات والأفراد، وأن أسلوب تفكير محلي لا يتطابق، كما وتختلف الأهداف المنظمية التي يعتمد لبلوغها من منظمة إلى أخرى.¹ وبعد مناقشة مفهوم الذكاء الاستراتيجي لابد من التمييز بينه وبين بعض المصطلحات التي قد تكون مشابهة لمفهوم الذكاء الاستراتيجي وهي:

الفرع الأول: التفكير الاستراتيجي

لقد أصبح النظر إلى الإدارة الإستراتيجية ودورها الخلاق الدراماتيكي في ظل حتمية تغير المنظمات العملاقة مطلباً أساسياً في دنيا الأعمال، ويبقى التساؤل عن دور الإدارة الإستراتيجية قائم، إن الإجابة عليه تبرر هي الأخرى لجوء العقل الاستراتيجي بل وحاجته إلى التفكير الاستراتيجي.² وقد استخدم مصطلح التفكير الاستراتيجي في إطار الإدارة الإستراتيجية وتطور بشكل ملحوظ في منتصف القرن العشرين، منذ بدايات 1960 إلى نهايات 1980 وفي نهاية الثمانينات، حدثت نقلة مهمة في منطق التفكير الاستراتيجي نتيجة التغير السريع في البيئة التنافسية، فالعولمة ونمو التكنولوجيا والقوى البيئية الأخرى، فرضت تغيراً جذرياً للمفهوم الاستراتيجي.³ التفكير الإستراتيجي موضوع يتسم بالحدثة على مستوى التأطير والتصنيف ويعد من الموضوعات الحديثة والتي مازال سبر الغور فيها يتراوح بين الندرة والمحدودية مما جعل الكثير من مفاهيمه وأبعاده لم تحسم على مستوى الفكر والتنظير، والسبب وراء ندرة وربما غياب الدراسات في مجال التفكير الإستراتيجي تعود إلى جملة من الافتراضات التي يمكن تلخيصها في الآتي:⁴

- هيمنة مفهوم التخطيط الاستراتيجي والذي كان يعد بديلاً عن التفكير الاستراتيجي، بل إن البعض كان لا يرى أي اختلاف بينهما؛
- الاعتقاد السائد بأن التفكير الاستراتيجي نادراً ما يستخدم، ولا يلجأ إليه سوى عدد قليل جداً من الأفراد في مستوى الإدارة العليا؛
- اعتبار عملية الإستراتيجية عملية ميكانيكية مرتبة الخطوات ومن ثم فإن النتائج النهائية تتحقق بأسلوب ميكانيكي متتابع لا يحتاج إلى نمط إبداعي وابتكاري.

¹ بشري هاشم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² نعمة عباس الخفاجي، " الفكر الاستراتيجي - قراءات معاصرة -"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 217.

³ لينا خليف، " أنموذج مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن"، أطروحة دكتوراه، الجامعة الأردنية، 2008، ص 10.

⁴ سعد على العنزي وأحمد علي صالح، " إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص، 295-296.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

في الوقت الذي يحتاج فيه ممارسة التفكير الاستراتيجي إلى افتراضات علمية، فإنه يحتاج إلى متطلبات أبرزها الآتي:¹

- توسيع المشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق خاصة في تأسيس الرؤية والتصور المستقبلي والرسالة الإستراتيجية؛
- تهيئة بيئة محفزة لإطلاق العنان للمفكرين والمبدعين في المنظمة ليخرجوا المارد الفكري من داخلهم؛
- تطوير مهارات الاتصال خاصة في مجال الإنصات للتعرف على أفكار الآخرين التي قد تكون فرصة ذهبية لا يمكن تكرارها وبالتالي اقتناصها وتكييفها لصالح تقدم المنظمة؛
- تأسيس ثقافة التقاطع الفكري عبر سماع وجهات النظر المختلفة وتوليد الأفكار المتجددة، لأن التفكير الاستراتيجي يتطلب النظر إلى المتغيرات من زوايا متعددة؛
- تحديد سقفاً زمنياً لترجمة الطموحات والتطلعات المستقبلية إلى وقائع؛
- تشخيص مستوى أداء المنظمة من خلال المقارنة المرجعية بأداء منظمات رائدة وقائدة.

يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية البيئية المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة.² فالتفكير الاستراتيجي أسلوب تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغير، ومن ثم التعامل معها من خلال التصور لضمان بقاء المنظمة وارتقائها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً.³ على وفق Mintzberg مشيراً بشكل غير مباشر إلى عناصر التفكير الاستراتيجي، والذي يظهر أبرز عناصر الربط بين الذكاء الاستراتيجي وهذا النمط من التفكير، معبراً عنه في الاستغلال الذكي للفرص عبر الانفتاح على الخبرات الجديدة وبما يسمح لقيادة المنظمة والعاملين فيها من توظيف ذكائهم في استثمار الإستراتيجيات البديلة التي قد تظهر بأنها أكثر ارتباطاً ببيئة الأعمال المتغيرة.⁴ فضلاً عن كون التفكير الاستراتيجي عملية عقلية تبرز أهميتها في المواقف التي تصبح فيها المعرفة ميزة ووسيلة لفهم كيف تتغير

¹ زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، "الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال-قراءات وبحوث-"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 32-33.

² مدحت محمد أبو النصر، "مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 58.

³ نعمة عباس الحفاجي، "الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 74.

⁴ Mintzberg, H. "The Fall and Rise of Strategic planning", *Harvard Business review*, Vol 72, N^o 1, 1994, p 114.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

الظروف طوال الوقت.¹ ومن أهم خصائص التفكير الاستراتيجي المتميز أنه: تفكير مستقبلي؛ إيجابي؛ تفاعلي؛ طموح؛ واقعي؛ ابتكاري/ إبداعي؛ جماعي؛ مبني على الحقائق ومرن.² وفي ضوء المفاهيم آنفة الذكر، تظهر نقاط التلاقي بين الذكاء الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي في كونهما:

- وسيلة تتيح للمنظمات مواجهة التغيرات المحيطة بها؛
- دعم صناعة القرارات في المستوى الأعلى وبتفؤلية عالية؛
- ظهور فوائدهما في المدى الطويل؛³
- التوجه صوب المستقبل (التنبؤ بالمستقبل) والاستفادة من وقائع الماضي ومعطيات الحاضر؛
- الاعتماد على القدرات الإنسانية وبخاصة الطاقات والقدرات العقلية.⁴

إلى جانب ما ذكر يرتبط الذكاء الاستراتيجي بنمط أصحاب المدخل المنتج للتفكير الاستراتيجي من خلال توظيف طريقة تفكيرهم الحدسية والمبدعة في تفعيل عناصر ذكائهم الاستراتيجي في توليد رؤى مستقبلية جديدة؛ النظر بأسلوب مبتكر في عواقب الأمور (بعد النظر)؛ تبني أساليب جديدة في تحفيز العاملين على الإنجاز وابتكار الطرائق لإقامة الشراكات مع المنظمات الأخرى.⁵ فضلا عن ارتباطه بنمط التفكير العقلاني الذي يعتمد على المنطق والتفسير التحليلي للمشكلات من خلال عد التفكير الاستراتيجي محصلة لتوظيف الذكاء المبحوث في حل المشكلات وصناعة القرارات، بالإضافة إلى دور هذا الذكاء الذي يوسم به قادة المنظمات في تفعيل عمليات تفكيرهم الاستراتيجي في استشراف المستقبل وتكوين رؤية ذات علاقة بالأهداف الإستراتيجية للأمد البعيد وكيفية تحفيز الآخرين لتوحيد توجهاتهم من خلال تدعيم حالات التعاون وأسس الشراكة مع جهات أو منظمات أخرى، أو مع الأفراد والإدارات من داخل المنظمة للسعي نحو تحقيق النجاح والتفوق.⁶

¹ قيس إبراهيم حسين الزبيدي، "نمط التفكير الاستراتيجي للمستويات القيادية العليا في منظمات الإدارة العامة العراقية وأثره في اتجاهاتهم نحو التغيير الاستراتيجي مدخل معرفي"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، 2000، ص 54.

² مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 58.

³ أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، 145.

⁴ زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، "الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال -قراءات وبحوث-"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 30.

⁵ أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 146.

⁶ صلاح عبد القادر النعمي، مرجع سبق ذكره، ص 174.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

الفرع الثاني: الذكاء التكتيكي

ذكاء محدد يمكن الاعتماد عليه لتشكيل الأساس للأعمال الحالية، وفي الواقع يشار إليه أحيانا بالذكاء العملياتي في حده الأدنى، ولا يركز على الحدس أو التنبؤ،¹ يؤدي إلى الإسراع في تنفيذ العملية المخطط لها في المستوى التشغيلي بما يجعل مديري المبيعات والتسويق من أبرز المستفيدين منه لأنه يوظف في القضايا التكتيكية ك (شروط البيع الخاصة بالمنظمات المنافسة، سياساتها السعرية وخططها في تمييز منتجاتها...)، وشبهه Bernhardt 2003 التمييز بين الذكائين التكتيكي والاستراتيجي بالتمييز بين الترتيب الاستراتيجي والفاعلية التشغيلية،² ومن أبرز معالم التمييز:

- الذكاء التكتيكي يعالج المسائل الفورية التي يواجهها المدراء الآن ويستطيع تشخيصها بوضوح وسهولة، بينما يقوم الذكاء الاستراتيجي على التحليل والتوجه نحو المستقبل ويفضي إلى إيجاد خطط للطوارئ؛
- الذكاء التكتيكي لا يعتمد على الحدس والتنبؤ، بينما يركز الذكاء الاستراتيجي بشكل كبير على الحدس؛
- الذكاء الاستراتيجي يقود المنظمة إلى الاستشراف والرؤية المستقبلية والتخطيط للمستقبل، بينما يركز الذكاء التكتيكي على الأعمال الحالية؛
- الذكاء التكتيكي يتعامل باستهداف أفراد معينين، ولكن الذكاء الاستراتيجي يهتم بفحص المشاكل بطريقة توفر الفهم الكامل لطبيعة المشكلة (الموضوع)، حتى تستطيع المنظمة تطوير خطط شاملة لها، والذكاء الاستراتيجي يهتم بتحقيق تخطيط فعال عالي المستوى على المدى البعيد، بينما الذكاء التكتيكي بالمستويات التشغيلية.³

حدد Sharfman 2004 جوانب أخرى للتمييز:

- الذكاء التكتيكي ذو تفصيلات واسعة ويقترن بمصدقية عالية إلى حد اتخاذ التدابير الفورية إزاء القضايا لذا يسمى بالذكاء العامل، يستخدم بسرعة لإنجاز أهداف محددة كي لا يفقد قيمته بإطلاع المنافسين على ما يوافره من معلومات، في حين يفتقر الذكاء الاستراتيجي إلى إطار محدد من التخصص في توجيه العمليات؛

¹ سعاد حرب قاسم، "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات -دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2011، ص 21.

² أكرم محسن الياسري وأحمد عبد الله الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 262-263.

³ سعاد حرب قاسم، مرجع سبق ذكره، ص 21.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

- يعتمد الذكاء التكتيكي على (مصدر أو اثنين) في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ (إجراء، مجموعة إجراءات، قرار واحد)، في حين يعول الذكاء الاستراتيجي على مصادر متعددة في استقاء المعلومات التي توظف في اتخاذ قرارات وصياغة سياسات متعددة؛
- يخصص للذكاء التكتيكي موارد محدودة غالباً ما تكون جزءاً من الموارد المخصصة للذكاء الاستراتيجي الذي يوسم بفيض الموارد المخصصة له (أفراد وأموال).¹

لكل جوانب التمييز الأنفة الذكر، تجعل الكثير من قادة المنظمات يطالبون بإرشادهم إلى الطريق الذي يجعل ذكائهم أقل تكتيكية وأكثر إستراتيجية، كي يرتقوا بعناصر (بعد النظر، الرؤية المستقبلية والشراكة...) لديهم، ويتسموا بذكاء قائم على أحكام تحليلية من دون الاقتصار على جمع المعلومات واعتمادها كما هي، ويتخلصوا من قيود المواعيد القصيرة الأمد التي تتسم بها برامج الذكاء التكتيكي.²

الفرع الثالث: الذكاء الشعوري (الانفعالي، العاطفي، الوجداني)

يعد الذكاء الشعوري مفهوم له جذوره التاريخية الراسخة، وإن كان من أحدث أنواع الذكاءات التي ظهرت في مجال علم النفس مع بداية التسعينات، نظراً للتطور الذي يحدث للعصر الذي نعيش فيه والذي يتطلب رؤية غير تقليدية لمفهوم الذكاء، وما يتطلبه الفرد من قدرات عقلية ومهارات انفعالية لحل المشكلات التي تواجهه والتأثير على الأفراد الآخرين. وبذلك يعد الذكاء الانفعالي التطور الأخير في فهم العلاقة بين العقل والانفعال، ونقطة تحول في الصراع الطويل بين المفاهيم العقلية للذكاء، وتلك المداخل التقليدية في مجال الانفعالات.³

يتكون الذكاء الانفعالي من الذكاء الشخصي والذكاء الاجتماعي (الذكاء بين الأشخاص)، فالذكاء الشخصي يجعلنا نستشعر العلاقات الداخلية بين أفكارنا والأحداث التي تواجهنا، أما الذكاء بين الأشخاص فيجعلنا نتعامل مع الآخرين ونتواصل معهم بسهولة ويسر.⁴

حظي هذا النوع من الذكاء في العقدين الآخرين بأهمية بالغة، تناولته كثير من الدراسات والأبحاث التربوية والنفسية والاجتماعية بالدراسة والبحث. وقد أثار مفهومه اهتماماً عاماً، لفاعلية تطبيقاته العملية التي أثبتت نجاحها في تطوير مهارات الفرد لمتطلبات الحياة الجديدة، وانتشاره في العديد من الكتب الحديثة والمقالات، وقد ظهر المفهوم ومكوناته الأساسية في أدبيات العالم عند بار-أون (Bar-on، 1988) الذي سماه حينها بالمعامل

¹ أكرم محسن الياسري وأحمد عبد الله الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 263-264.

² أحمد على صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 148.

³ سهاد المليلي، "الذكاء الانفعالي وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى عينة من المتفوقين والعاديين -دراسة ميدانية على طلبة الصف العاشر من مدارس المتفوقين والعاديين في مدينة دمشق-"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 03، جامعة دمشق، 2010، ص 137-138.

⁴ عبد العظيم سليمان المصدر، الذكاء الانفعالي وعلاقته ببعض المتغيرات الانفعالية لدى طلبة الجامعة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 16، العدد 01، جامعة الأزهر، يناير 2008، ص 588.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

الشعوري واصفا إياه مجموعة من المقدرات الشعورية والاجتماعية التي تساعد الأفراد في أن يتأقلموا مع متطلبات الحياة اليومية، وضمّنه أربعة مقدرات رئيسية هي: تحديد الشعور، استيعاب الشعور، فهم الشعور وإدارة الشعور.¹ ويعتبر الكتاب الذي نشره Mayer & Salovey سنة 1990 بعنوان الخيال، المعرفة والشخصية أولى المحاولات الفعلية للاهتمام بهذا المفهوم، وقد عرفاه على أنه نوع من الذكاء الاجتماعي الذي يتضمن القدرة على مراقبة الفرد لنفسه وشعور الآخرين وعواطفهم والتمييز بينهم واستخدام المعلومات الناتجة لإرشاد التفكير والسلوك الشخصي.² وأصدر دانيال جولمان Daniel Goleman 1995 كتابه الشهير "الذكاء الانفعالي" الذي أسهم في بلورة هذا المفهوم وانتشاره، إذ قال عنه بأنه مجموعة من المقدرات التي تتضمن الرقابة الذاتية، الحماسة، المثابرة والإصرار، والقدرة على تحفيز الذات، ووصفه بأنه قدرة التعرف على الشعور الشخصي وشعور الآخرين.³ كما اهتمت به ميادين أخرى مثل ميدان تسيير الموارد البشرية، وحاول الباحثون التدقيق في تعريفه وقياسه وإظهار كيفية مساهمته في تعديل مختلف أبعاد السلوك الإنساني.⁴

بناءً على ما سبق، يمكن القول أن الذكاء الشعوري هو قدرة الفرد على الانتباه والإدراك الصادق لانفعالاته ومشاعره ولانفعالات ومشاعر الآخرين، والوعي بها وفهمها وتقييمها بدقة ووضوح والتحكم فيها، وتوجيهها وتوظيف المعرفة الانفعالية لزيادة الدافعية ولتحسين مهارات التواصل الاجتماعي، وتطوير العلاقات الإيجابية التي تمكن الفرد من تحقيق النجاح في شتى جوانب الحياة.⁵ وتمثل عناصر الذكاء الشعوري بالمقدرات الشعورية التي يمكن تعلمها والتي تقود إلى بناء أداء بارز في العمل، وتحتاجها أي منظمة للاستثمار في الأفراد وتطويرهم، وهذه هي:⁶

1. فهم الذات: القدرة على قراءة وإدراك المشاعر الذاتية والتعرف على تأثيرها على الآخرين وعلى اتخاذ القرارات.
2. تنظيم الذات: تتضمن السيطرة على المشاعر والاندفاعات وتكييفها مع تغير الظروف والقدرة على إصدار الحكم والتفكير المتأني قبل القيام بأي تصرف والقدرة على التحكم بالسلوك الفردي.
3. الفهم الاجتماعي: يقصد به القدرة على معرفة مشاعر الآخرين وحاجاتهم وتوجهاتهم وكيفية الرد على مشاعرهم، وكذلك القدرة على محاكاة مشاعر الآخرين، وعلى الإصغاء بفاعلية ودقة كافية حتى يستطيع الفرد أن

¹ Bar-On, R. "The Development of an Operational Concept of Psychological Well-being", Rhodes university, South Africa, 1988, p7.

² Mayer, J. D., & Salovey, P., "emotional intelligence", Imagination, Cognition and Personality, 1990, p189.

³ Goleman, D., "emotional intelligence", Bantam Books, New York, 1995, p160.

⁴ إبراهيم بن جامع، "الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة- دراسة ميدانية على إطارات الإدارة الوسطى بمركب تكرير البترول سكيكدة-"، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010، ص 38.

⁵ فاروق السيد عثمان وعبد الهادي السيد عبده، "القياس والاختبارات النفسية"، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002، ص 256.

⁶ أكرم محسن الياسري وأحمد عبد الله الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 236.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

يضع نفسه محل الأفراد الآخرين، والقدرة على فهم حاجاتهم ورغباتهم ومعرفة أثر اتخاذ القرارات عليهم. وهذا ما يعزز التعاون بين الأفراد، ويطور القابليات إلى مستوى الطموح، والاحتفاظ برأسمال فكري للمنظمة وزيادة الرضا الوظيفي لديهم.

4. إدارة العلاقات: هي المهارة الاجتماعية التي تمثل القابلية على التعامل مع مشاعر الآخرين، والقدرة على بناء وإدارة العلاقات الاجتماعية بصورة فاعلة، وتتضمن بعض المقدرات الفرعية كالقدرة على إدارة التغيير بفاعلية، بناء وقيادة فريق العمل، القدرة على الإقناع، التأثير وإدارة الصراع. بالإضافة إلى بناء شبكة علاقات واسعة مع الآخرين داخل المنظمة، التقصي عن حاجاتهم وتفضيلاتهم مع ضرورة فهمها، القدرة على فهم ردود الأفعال الشعورية وتثمين جهود العاملين ومساهماتهم.

لقد أصبحت منذ فترة قصيرة دراسة الذكاء الانفعالي كعامل في فعالية القيادة تلقى انتشاراً، تبين أن القائد الذي يتمتع بمستوى مرتفع من الذكاء الانفعالي يكون فعالاً أكثر بالنسبة إلى معايير الفعالية التالية¹:

- القدرة على تحسيس جماعة العمل بأهداف التنظيم ووسائل تحقيقها؛
- القدرة على إلهام الأفراد الأهمية التي تختص بها السلوكات والنشاطات المطلوبة في العمل؛
- القدرة على خلق الحماس والثقة والتفاؤل تجاه المنظمة والمحافظة عليها؛
- القدرة على التغيير والمرونة في اتخاذ القرارات؛
- القدرة على إرساء هوية صادقة ومقبولة للمنظمة، والمحافظة عليها.

يستعمل جولمان Goleman مصطلح الفهم التنظيمي أو الوعي التنظيمي الذي يدل على القدرة على معرفة العلاقات التي تسود مجموعة العمل، ويعتقد أن القدرة على التواصل الاجتماعي في ميدان العمل له علاقة بمهارات التأثير، حل الصراعات، تشجيع تطور الآخرين، العمل الجماعي والتعاون. يعتقد جولمان أن نجاح المنظمة يرتبط بمستوى الذكاء الانفعالي لدى مسيرتها، وأن هؤلاء يجب عليهم التعرف على مشاعر الأفراد نحو الوسط المهني الذي يعملون فيه، والتدخل عند وقوع مشاكل، وإدارة انفعالاتهم الذاتية من أجل كسب ثقة العمال، وعليهم فهم الاتفاقات الاجتماعية غير الرسمية المتواجدة داخل النسيج الاجتماعي المهني.²

إلى جانب ما ذكر يرتبط الذكاء الاستراتيجي بالقدرات الفنية، الإدراكية والتمييزية التي يهيمن عليها الذكاء الشعوري الذي يعد المحرك البارز لكل مستويات الإدارة ولجميع الوظائف. من خلال توظيف المنطقة الإستراتيجية للذكاء العاطفي المتكونة من مهارات الفهم وتنظيم الذات من أجل تفعيل عناصر ذكائهم

¹ محمود عبد الله خوالدة، "الذكاء العاطفي، الذكاء الانفعالي"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 41.

² إبراهيم بن جامع، مرجع سبق ذكره، ص 128.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

الاستراتيجي في تعزيز مناخ الثقة والعدالة بين الرؤوسين، اجتذاب الرؤوسين ذوي المواهب.¹ بالإضافة إلى إقامة علاقات رائعة مع الموظفين والعملاء والمستثمرين (الشراكة) وإثارة الحماس داخل محيط العمل (الدافعية)، ويعطيه رؤية مستقبلية مركزا على هدف معين ويفتح أمامه أفاق التفكير ويجعله قادرا على حل المشكلات بطرق إبداعية جديدة وحديثة.²

الفرع الرابع: الذكاء التنافسي

يمكن أن تعزى أن الأصول الفكرية للذكاء التنافسي إلى ميشيل بورتر أستاذ الاقتصاد في جامعة هارفرد، عندما استخدم في عام 1970 تقنية الذكاء التنافسي لتحليل الصناعات والمنافسين، وفي كتابهما من المعرفة إلى الذكاء: خلق الميزة التنافسية في الاقتصاد القادم، تناول كل من Rothberge و Erickson 2004 مفهوم الذكاء التنافسي، من خلال التركيز على القول المأثور بأن "المعرفة تملك قيمة، والذكاء يملك قوة"، وأشار بأن الذكاء التنافسي يوجد لك ما تحتاجه عن طريق استخدام ما تعرفه، وناقشا كذلك فكرة توليد رأس المال التنافسي ومعرفة فيما إذا كانت المؤسسة على المسار الصحيح نحو عمل هذا من خلال القدرة على الإجابة على الأسئلة الثلاث التالية:³

➤ هل تعرف جميع ما تحتاج معرفته قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي؟

➤ هل تعرف أين يوجد ما تحتاج معرفته؟

➤ هل تعرف ماذا تعمل بالمعلومات حالما تجدها؟

عرّف Dishman الذكاء التنافسي على أنه تلك العملية التحليلية الدقيقة التي يتم بموجبها التجميع والتحليل الدائمين والمستمرين للبيانات الخاصة بالبيئة الخارجية للمنظمة من خلال الأساليب الكيفية والكمية من أجل الحصول على معلومات ذات قيمة عملية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.⁴ وعلى نفس النحو عرفت جمعية محترفي الذكاء التنافسي SCIP بأنه عملية متابعة البيئة التنافسية بما يتيح لمديري المنظمات اتخاذ قرارات تكتيكية على المدى القصير والمتوسط وقرارات إستراتيجية على المدى الطويل من خلال عملية تجميع نظامية وأخلاقية مستمرة للمعلومات الخاصة بكل عناصر البيئة التنافسية للمنظمة.⁵ وليس ببعيد عما ذكر الذكاء

¹ أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 271.

² أحمد مصنوعة، "أبعاد الذكاء العاطفي ودوره في تعزيز القيادة الإدارية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، 06-07 نوفمبر 2012.

³ فواز حموي ومحمد العبد الله، "الذكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية في بيئة التجارة الإلكترونية"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أبريل 2012.

⁴ فاتح مجاهدي، "الذكاء التنافسي... أداة تحقيق الميزة التنافسية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، 06-07 نوفمبر 2012.

⁵ The Society of Competitive Intelligence Professionals, 1999, An Introduction to Competitive Intelligence. [www.sCompetitiveIntelligence.org/images/education/Competitive Intelligence/sld001.htm](http://www.sCompetitiveIntelligence.org/images/education/Competitive%20Intelligence/sld001.htm)

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

التنافسي عملية منظمة للحصول على المعلومات العامة عن المنافسين وتحليلها، للتمييز عنهم واستهدافهم بها في السوق.¹

في إطار ما تقدم يمكن تلخيص نقاط التلاقي بين الذكائين الاستراتيجي والتنافسي كما يلي:²

1. كلاهما يدعمان عملية صناعة القرار مع تباين اتجاهات الدعم، فالتنافسي يدعم قرارات المنظمة بصدد المنافسين واستراتيجياتهم إزاء أسواق معينة، أو بصدد خطوط الإنتاج، بينما يدعم الذكاء الاستراتيجي قراراتها بصدد جميع عوامل البيئة والتحديات المحيطة بالمنظمة، ويهتم من بين ما يهتم به منافسيها وحينها يكون أوسع من الذكاء التنافسي؛

2. تسخير أنشطة الذكاء التنافسي لخلق مستوى أساس من الذكاء الاستراتيجي، لاسيما وأن انتشار خبراء ذكاء المنافسة خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين قد قاد إلى ولادة الذكاء الاستراتيجي، وزيادة عدد شركات الاستشارات المتخصصة فيه؛

3. وجود شركات لتقديم خدمات الذكاء التنافسي كشركة Sheilagreco ومؤسسة Intel Mc3 الكندية على غرار خدمات الذكاء الاستراتيجي.

4. إن النظام الاستراتيجي للإنذار المبكر من الموضوعات الرئيسية للذكاء التنافسي، كما ويعد من أبرز آليات الذكاء الاستراتيجي في توفير المعلومات لدعم عملية صناعة القرار الاستراتيجي المنظمي؛

5. توظيف الذكاء الاستراتيجي في تمكين المنظمات من التفوق على منافسيها والإحاطة بقراراتهم وأسواقهم، وفي هذا الإطار يرى Douglas Bernhardt أن ذكاء المنافسة هو استخدام للذكاء الاستراتيجي في إرشاد المديرين التنفيذيين إلى سبل التعاون مع المنافسين الحاليين والمحتملين، وأكد Gregg Cochlan أحد أعضاء مجموعة Credit Union Central & Union أن الذكاء التنافسي يدعم عمليات الذكاء الاستراتيجي مع أن الأخير يؤمن توقعاً أكثر دقة، والتهيؤ للأحداث والسيناريوهات المستقبلية؛

6. إن الذكاء الاستراتيجي التنافسي موجه نحو المستقبل، ويسمح بصناعة القرارات المستقبلية في مجال السوق و/ أو الصناعة، ويساعد صناعات القرار في تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة، كما ويسهل عمليات التعلم المنظمي عبر الزمن.

عبرت Global Intelligence Alliance عن الاختلافات بين الذكاء التنافسي والاستراتيجي، أن الذكاء الاستراتيجي يركز بشكل أكبر على دعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وله أفق زمني واسع ويركز على

¹ نجم عبود نجم، "القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون"، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر، الأردن، 2011، ص 149.

² محمد فلاح، "الذكاء التنافسي لمنظمات الأعمال المسؤولة اجتماعياً شركة جيزي للاتصالات أنموذجاً"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، 06-07 نوفمبر 2012.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

الماضي والحاضر والمستقبل، بينما يركز الذكاء التنافسي على الحقائق والأحداث التي حدثت في الماضي. كما أن الذكاء التنافسي يركز على فهم المنافسة الحالية للمنظمة، ولكن الذكاء الاستراتيجي أوسع فهو يشمل التركيز على المنافسين الحاليين والمحتملين، والذكاء الاستراتيجي موجه نحو المستقبل أكثر من الذكاء التنافسي.¹

يرى Bill 2002 أن الجوانب الرئيسية الثلاث لالتقاء الذكاء التنافسي مع الذكاء الاستراتيجي، أو يجند لنجاح جهود الذكاء الاستراتيجي، وتتحدد في الآتي:²

1. **القرارات والنشاطات الإستراتيجية:** ويساعد من خلالها قادة الأعمال في صناعة القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتخصيص الموارد، الاستثمارات وتطوير المنتج وتحديد شركاء التحالفات وتقييمهم واختيارهم وإدارة العلاقة معهم؛

2. **قضايا الإنذار المبكر:** تصمم لتفادي المفاجآت بصدد المنافسين وقراراتهم الإستراتيجية، وقضايا الاندماج والامتلاك، وتمكين المنظمة من الاستعداد لمواجهة تحركات المنافسين؛

3. **وصف المشتركين (اللاعبين) الأساسيين:** يؤمن عرض قدرات المنافسين وتاريخهم، وإعداد تخمينات خاصة بهم وبنواياهم إزاء الزبائن، وخططهم ومراميهم الإستراتيجية، وتحديد المنافسين الجدد و/ أو المبتدئين في الصناعة.

مما سبق يتضح أن الذكاء الاستراتيجي يكون أوسع، ويطور الرؤية لدى مديري المنظمة لاستباق الأحداث مما يجعل نشاط المنظمة استباقي وليس نشاطاً علاجياً، ويهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال العمل مع الشركاء لتحديد الأهداف طويلة الأجل.³

الفرع الخامس: ذكاء الأعمال

يعد ذكاء الأعمال مصطلحاً مركباً، ذا جذور أنجلوسكسونية، حيث يعبر عن ترجمة لفظ Business Intelligence وتعني استعلام أو استخبار الأعمال، أو لمصادفها في القاموس الاقتصادي الأمريكي، وهو لفظ Competitive Intelligence، وتعني الاستعلام التنافسي. وهو بذلك يعد من أنواع الذكاءات الأخرى ذات العلاقة بالذكاء التنافسي.⁴ أما اصطلاحاً، فقد عرف الباحث Jean Louis Levet ذكاء الأعمال بأنه: "ذلك النشاط المنظم الذي يساعد المؤسسة على معرفة ما يجب أن تعرفه عن بيئتها التنافسية، مع توفير الحماية

¹ سعاد حرب قاسم، مرجع سبق ذكره، ص 23.

² عبد الله سعدون عبد الله العامري، "أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي -دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص 26.

³ ضرغام العبدلي، "صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظة النجف الأشرف-العراق"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق، 2010، ص 56.

⁴ Harbulot, Christian. Baumard, Philippe, "Perspective historique de l'intelligence économique", la Revue de l'Intelligence économique, V01, N° 01, 1997, p 3.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

اللازمة لإرثها المعرفي، بمنع منافسيها من معرفة ما لا يجب عليهم معرفته عنها، وبذلك فهو يهدف لاستشراف التغيرات واستباقها وفك غموض المستقبل".¹ تم طرح مصطلح ذكاء الأعمال من قبل Gartner في نهاية 1980، وتم تعريفه بأنه الإجراء الموجه نحو المستخدم والذي يقوم بالوصول إلى المعلومات واستكشافها، ثم تحليل هذه المعلومات وتطوير طريقة فهمها، مما يؤدي إلى تحسين طريقة اتخاذ القرار.² وقد تبني الفريق الفرنسي العامل تحت رئاسة الباحث Henri Martre عام 1994، التحليل السابق رسمياً، حيث وصف ذكاء الأعمال بأنه: مجموع الأنشطة المنسقة لجمع، ومعالجة، ونشر المعلومات المفيدة، وتقديمها للأعوان الاقتصاديين بغرض استغلالها، مع الإشارة إلى أن هذه الأنشطة تتم بطريقة شرعية، وفي ظل توفر جميع ضمانات الحماية الضرورية للحفاظ على الإرث اللامادي للمؤسسة، في أحسن شروط الجودة والمدة والتكلفة. والمعلومات المفيدة هي تلك التي تكون مناسبة لجميع مستويات القرار في المؤسسة، والتي تساعد في إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات الضرورية لتحسين القدرات التنافسية. وقد أضاف Henri Martre: هو سيرورة متصلة تتجاوز الأنشطة التقليدية، وتظهر كثرة لتوجُّه استراتيجي محدد، ولرغبة ومثابرة في تفعيل علاقات التعاون بين مختلف مستويات المؤسسة، وبين الشركاء على مستوى القطاع، وكذا بين القطاعين العام والخاص، وبين البلدان ذات المصالح المشتركة على الصعيد الدولي.³

تحدد سمات هذا النوع من الذكاء حتى يكون ذكاءً استراتيجياً بما يأتي:⁴

- تحويل المعرفة والمعلومات إلى ذكاء ذو قيمة، وتركيزه على توفير المعلومات عن بيئة الأعمال بأكملها، وبما يتيح للمنظمة مواجهة القوى المحيطة بها، وتمكينها من تجنب المفاجآت واستباق الفرص والتغيرات وإدارتها، وتوفير نظام مبكر للإنذار بالتهديدات المحيطة بالمنظمة؛
- يؤدي الجمع بين ذكاء الأعمال والذكاء الاستراتيجي إلى إيجاد إستراتيجية أذكى وأكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية والتحديات المحيطة بالمنظمة، وذلك من خلال بروزهما في إطار "ذكاء الأعمال الاستراتيجي" الذي يعتمد في فهم توجهات التنبؤ بالتطورات المستقبلية وتحليل مؤشرات الإنذار المبكر، والتهيؤ لتغيرات السوق عبر مراقبة قطاعات منها فيما يتعلق بمنتجات معينة، ومراقبة أسعار السلع المنافسة والتغيرات في تفضيلات الزبون.
- الإسهام في تخطيط الأعمال وصياغة الإستراتيجية وتنظيم موارد المنظمة، ومن ثم توفير إطار عقلائي لإدارتها؛
- تهيئة المعلومات اللازمة لصياغة إستراتيجية الأعمال، وتباين درجة التركيز الاستراتيجي لتطبيقاته.

¹ Levet J. L, "Les pratiques de l'intelligence économique: Huit cas d'entreprises", Economica, Paris, France, 2002, p18.

² طارق الحاج، "ذكاء الأعمال واستخدام التكنولوجيا"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أفريل 2012.

³ Martre Henri, "l'intelligence économique et stratégie de l'entreprise", **Commission Général du Plan, Rapport**, la documentation française, Paris, 1994, pp, 1-2.

⁴ أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص، 341-343.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

تجدر الإشارة إلى أن الذكاء الإستراتيجي يتفق مع ذكاء الأعمال في بعض النقاط ويختلف عنه في نقاط أخرى، إذ يلتقي الذكاء الاستراتيجي مع ذكاء الأعمال في جوانب تتمثل بوصف كلاهما عملية منطقية لجمع المعلومات وتحليلها وتوفيرها لدعم صنع القرار في عملية صياغة الإستراتيجية بما يمكن المنظمة من تجنب التهديدات واستباق الفرص وتوفير نظام مبكر للإندازار عن الأخطار المحتملة، فضلا عن أن الجمع بينهما يقود إلى إيجاد إستراتيجية أذكى وأكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة من خلال بروزهما في إطار ذكاء الأعمال الاستراتيجي.¹ فالمنظمات الذكية التي تستخدم نظم ذكاء الأعمال لتعزيز أهدافها واستراتيجياتها تكون أكثر قدرة على التنبؤ بالتغيرات الاقتصادية والسوقية المستقبلية التي ستكون مؤثرة في أرباح تلك المنظمات، كما أنها تمتلك القدرة على التكيف والنمو في ظل الظروف الجديدة لتعزيز ثقافة الابتكار والتكيف.² أما جوانب الاختلاف فيما بينهم تتمثل بتكيز ذكاء الأعمال على توفير المعلومات عن بيئة الأعمال بكاملها وبما يتيح للمنظمة مجابهة القوى المحيطة بها كالزبائن والمنافسين، في حين يوفر الذكاء الاستراتيجي معلومات عن كافة العوامل البيئية والتحديات المحيطة بالمنظمة، فضلا عن تحسين ذكاء الأعمال لعملية صنع القرار التكتيكي أكثر من دعمه لصناعة القرار الاستراتيجي، وتركيزه على مراقبة المنافسين والأسواق والزبائن، في حين يوفر الذكاء الاستراتيجي دعما لكبار صنع القرار ذو الطابع الاستراتيجي.³

الفرع السادس: الذكاء الاقتصادي

ظهر مصطلح الذكاء الاقتصادي لأول مرة في الفكر العسكري الذي يعتمد على تحصيل المعلومة ثم تحليلها، ومن ثم انتقل إلى المجال الاقتصادي حيث كان أول تعريف للذكاء الاقتصادي في عام 1967 من طرف Harold Wilensky، من خلال كتاب بعنوان: "l'intelligence organisationnelle"، فهو يعرف: "الذكاء الاقتصادي كنشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمنظمة والمنتجة في سياق قانوني وذات مصادر مفتوحة".⁴ إن أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي كان سنة 1994 من طرف مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط بفرنسا، حيث تم تعريفه على أنه: "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة وبث المعلومة المفيدة للأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجياتهم".⁵ وقد عرف Alain Juillet المسئول الأعلى للذكاء الاقتصادي بفرنسا سنة 2005 كالتالي: الذكاء الاقتصادي يرتكز على حماية المعلومات الإستراتيجية لكل المتعاملين الاقتصاديين، وذلك من أجل: الحفاظ على تنافسية القطاع الاقتصادي، حماية

¹ مقرراش فوزية، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر، "نظم ذكاء الأعمال لوحات عدادات الأعمال كعمارية متكاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 41.

³ سعد محمود الكواز، علاء عبد السلام يحي وطارق نوري إبراهيم، مرجع سبق ذكره.

⁴ العبداني إلياس وعلي عبد الله، " أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: الذكاء الاقتصادي ومتطلبات التنمية، جامعة عنابة، 09-10 ماي 2012.

⁵ Martre Henri, op-cit, p 13.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

الاقتصاد وأمن المؤسسات، تعزيز سياسة التأثير¹. بالإضافة إلى ما جاء به كل من "برناد بيسون وجون كلود" في مؤلفهما "التدقيق في الذكاء الاقتصادي" على أنه التحكم وحسن استعمال المعلومة، ومن ثم إنتاج معارف جديدة، فن الكشف عن الأخطار، الفرص المجمعمة، حفظ، تحليل، تصحيح وإشاعة المعلومة الضرورية والإستراتيجية للذين هم بحاجة إليها.² فالمعلومة الإستراتيجية هي: "كل المعلومات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لمشاريع المنظمة. وتتميز بأنها تخص مجالات متعددة ولا يمكن تجزئتها و يعتمد عليها بشكل متكامل، وتحدد المنظمة من خلالها نشاطها ومحاور تطورها".³

بتعبير أشمل نجد أن الذكاء الاقتصادي هو خليط متجانس من المعارف المتداخلة المرتبطة بمعالجة المعلومة وتدقيقها، مما يجعل منها أداة فعالة بيد الأعوان والفاعلين الاقتصاديين إن كان على المستوى الجزئي (المنظمة) أو المستوى الكلي (الدولة) لاتخاذ القرار الكفاء الذي يمكن من تحقيق الأهداف المخطط لها. إن المهمة الشاملة الدائمة للذكاء الاقتصادي، هي الاستجابة إلى مختلف الاحتياجات والنشاطات الدقيقة والخاصة. فمختلف مراحل حياة ونمو المنظمة، ترتبط دائما باحتياجات خاصة للمعلومة⁴. وهذا ما يظهر جليا من المراحل التي يمر بها الذكاء الاقتصادي:⁵

أ- **تحديد الحاجة للمعلومة:** يتعلق الأمر بنوعية المعلومات التي نريد الحصول عليه أو اكتسابها؛ وهذا الأمر يسير وليس صعب ولا يتطلب مهارات خاصة ووسائل حديثة وإنما يرتبط بمعرفة جيدة لتنظيم المنظمة؛

ب- **جمع المعلومة:** بعد أن يتم تحديد الحاجة للمعلومة، لا بد من اختيار الأساليب والطرق الكفيلة بالحصول على هذه المعلومة. وهنا تعتمد على مجموعة من المصادر قد تكون رسمية أو غير رسمية؛

ج- **معالجة المعلومة:** تعتبر معالجة المعلومة أساس الذكاء الاقتصادي، وتعني المعالجة عملية تجميع كل المعطيات المحصل عليها من أجل تحليلها بشكل متجانس، وتعتبر ترجمة المعلومة خطوة أساسية لإجراء المعالجة، فهي تعطي

¹ فريد كورتل، أمال بيون وأمال كحيلة، "الذكاء الاقتصادي:مدخل استراتيجي لجذب الاستثمارات الأجنبية في الدول النامية"، مداخلة ضمن المنتدى الدولي حول: الذكاء الاقتصادي ومتطلبات التنمية، جامعة عنابة، 09-10 ماي 2012.

² Bernard Besson et Jean Claude Poussin, "l'audite d'intelligence économique, maître en place a optimiser dispositif coordonné d'intelligence économique", Dunois, Paris, 1998, p 03.

³ قطاف ليلي وإيمان بوشنقى، "الذكاء الاقتصادي ودور الإبداع التكنولوجي في خلق ميزة تنافسية مستدامة داخل المنظمات"، مداخلة ضمن المنتدى الدولي حول: الذكاء الاقتصادي ومتطلبات التنمية، جامعة عنابة، 09-10 ماي 2012.

⁴ A. Bloch, "L'intelligence économique", Economica, Paris, 1996, p 43.

⁵ راتول محمد وزيان موسى مسعود، "واقع وأهمية اعتماد الذكاء الاقتصادي في الجزائر -الإشارة إلى نماذج بعض الدول الرائدة"، مداخلة ضمن المنتدى الدولي حول: الذكاء الاقتصادي ومتطلبات التنمية، جامعة عنابة، 09-10 ماي 2012.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

صورة تحليلية غنية لكل المعلومات التي تكون مختفية دائما في سطور الوثائق. وما يواجهه منظمات الأعمال اليوم ليس النقص في المعلومة وإنما كثرتها، وهذا ما يتطلب معالجتها بشكل يجعلها مفيدة وذات أهمية ومصداقية؛

د- بث المعلومة من أجل اتخاذ القرار: ويقصد بها إعطاء قيمة للمعلومة ببثها (أو نشرها) داخل المنظمة حتى تساهم في خلق قيمة مضافة، وكل العمليات التي سبق ذكرها (تحديد الحاجة للمعلومة، جمع المعلومة ومعالجتها) تعتبر عديمة الجدوى، إذا لم يتم بث هذه المعلومة وإيصالها لمتخذي القرار بالمنظمة. فالمعلومة لا تكون ذات قيمة إلا إذا جاءت في الوقت المناسب وبالشكل المراد للشخص الذي يستخدمها؛

هـ- تحويل المعلومة إلى فعل: أي وضع المعلومة موضع التنفيذ حتى تحقق قيمة مضافة.

بناءً على ما سبق يهتم الذكاء الاقتصادي بدراسة التفاعل التكتيكي والاستراتيجي بين كافة مستويات النشاط المعنية بدءاً بالمنظمة مروراً بالهيئات الرسمية المحلية وصولاً إلى المستويات الوطنية ومن ثم المستويات المتعددة الجنسيات أو الدولية واستراتيجيات التأثير الخاصة بكل دولة. ومن بين الخصائص الرئيسية للذكاء الاقتصادي نذكر ما يلي:¹

- ✓ الاستخدام الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومة ذات القيمة والكفيلة بإعطاء المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات؛
- ✓ وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين؛
- ✓ وجود علاقات قوية بين المؤسسات، الجامعات ومختلف الإدارات المركزية والمحلية؛
- ✓ تشكيل جماعات الضغط والتأثير؛
- ✓ إدماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية، القانونية والجيوسياسية؛
- ✓ السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية.

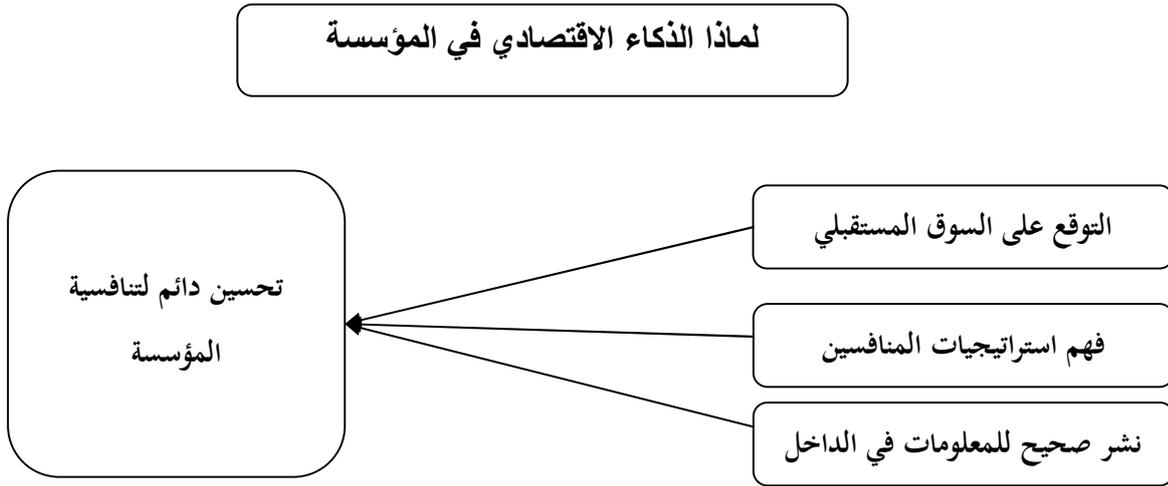
يلتقي الذكاء الاستراتيجي والذكاء الاقتصادي بوصف كلاهما عملية منطقية لجمع المعلومات وتحليلها وتوفيرها لدعم صنع القرار في عملية صياغة الإستراتيجية. حيث يعتبر الذكاء الاقتصادي أحد المقومات الأساسية الداعمة للمعلومة الإستراتيجية داخل منظمات الأعمال المعاصرة من خلال البحث الدائم والمستمر عن كيفية استغلالها بطريقة مثلى تضمن الاستفادة القصوى منها وتوظيفها توظيفا يخدم في النهاية الأهداف المستقبلية من خلال ترشيد القرارات إلى أبعد حد ممكن.² والشكل التالي يبين البعد الاستراتيجي للذكاء الاقتصادي في المؤسسة:

¹ حمداني محمد، "أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، جامعة ورقلة، 2012، ص14.

² عبد الله بلوناس ومجد بوزيدي، "دور الذكاء الاقتصادي في دعم المعلومة الإستراتيجية مع الإشارة إلى الحالة الجزائرية"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أبريل 2012.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

الشكل رقم (06-01): دور الذكاء الاقتصادي في المؤسسة



Source: F. Jakobiak, "L'intelligence économique, la comprendre, l'implanter; l'utiliser", éd organisation, Paris, 2004, p86.

الفرع السابع: إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل منظمات الأعمال منذ بداية الألفية الثالثة، إذ دعت إلى تبنيه كوسيلة لمساعدتها على مواجهة تحديات الاقتصاد المبني على المعرفة ومجتمع المعرفة ومتطلباتهما التنافسية والإبداعية. وتشمل إدارة المعرفة تحديد الأصول المعرفية المتوفرة (رأس المال الفكري) المطلوبة والعمليات المتعلقة بهذه الأصول التي تتضمن توليد المعرفة واكتسابها، تنظيمها، نشرها ومشاركتها، تطبيقها، والعمل على تحويل هذه المعرفة إلى منتجات وخدمات جديدة. ومن أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الأفراد ورفع كفاءة المنظمة.¹

فيعرف Herschel & Jones إدارة المعرفة من حيث كونها عملية شاملة لجمع المعلومات وتنظيمها، ثم تقديمها بطريقة تحسن إدراك العاملين في مجالات محددة، وتساعد المنظمة في اكتساب رؤية من خبراتها، والتركيز على جني المعرفة وتخزينها واستخدامها في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي وصناعة القرارات.² كما يضيف

¹ عمر أحمد همشري، "إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص، 102-103.

² Herschel, D. & Jones, N.E., "Knowledge Management and Business Intelligence: The Importance of Integration", *Journal of Knowledge Management, JKM*, Vol 09, N^o 04, 2005, p45.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

Rastogi تعتبر إدارة المعرفة عملية تكاملية منتظمة لتنسيق النشاطات المختلفة للمنظمة من اكتساب وخلق وتخزين وتشاركية ونشر وتطوير المعرفة من قبل الأفراد والجماعات للوصول إلى الأهداف الرئيسية للمنظمة.¹ هذا فضلا على أنها قفزة مفاهيمية في تنظيم مصادر المعلومات ووسيلة لاستخلاص القيمة المضافة منها.² وتتضمن إدارة المعرفة من خلال هذا التعريف وظيفتين: الأولى، هي الحصول على المعرفة من خلال مصادر المعلومات، والثانية، هي وسيلة لاستخلاص القيمة المضافة باستخدام هذه المعرفة بالتطبيق؛ إذ يؤدي تطبيقها وتوظيفها إلى تحسين عملية صنع القرار وتحسين العمليات ونتائج الأعمال.

بالتالي تلتقي إدارة المعرفة مع الذكاء الاستراتيجي في كونهما أداة لجمع المعلومات وتوفيرها لاتخاذ القرارات المناسبة، واختلفت إدارة المعرفة عن الذكاء الاستراتيجي في كون الذكاء يأتي في مرحلة لاحقة (أعلى) من المرحلة التي تبرز فيها المعرفة في الترتيب الهرمي للذكاء، مع أنهما يعودان بالمعرفة على المنظمات.³ أخيراً، تجميع الفئات السابقة من الذكاء وإدارة المعرفة يحقق للمنظمة ما يسمى الذكاء الاستراتيجي لتحقيق أفضل القرارات الإستراتيجية. إذ ينظر المديرون التنفيذيون إلى الدعم الفوري لبيئة المعلومات على أنها ميزة حاسمة من الناحية الإستراتيجية، وخصوصاً تلك المعلومات المنتشرة في مصادر متعددة داخليا وخارجيا. بالإضافة إلى ذلك، فإن المنظمات تعمل على قيادة نتائج أعمالها من خلال الاستخدام الاستراتيجي لفئات الذكاء وإدارة المعرفة لتحقيق أهدافها. وغالبا ما يتم استخدام الذكاء الاستراتيجي في المستويات العليا من منظمات الأعمال، والتي تتطلب فهم وتحليل الكميات الكبيرة من المعلومات والمعرفة.⁴

¹ محمد فالح الحنيطي، "أثر الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية"، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد الأول، الجامعة الأردنية، 2013، ص 108.

² صلاح الدين الكبيسي، "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 37.

³ سعاد حرب قاسم، مرجع سبق ذكره، ص 22.

⁴ عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر، مرجع سبق ذكره، ص 123.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

المبحث الثالث: أسس الذكاء الاستراتيجي

يناقش هذا المبحث المبادئ الأساسية للذكاء الاستراتيجي مع الإشارة إلى أهم خصائصه، ويعرض أهميته للمنظمات لمجابهة التحديات التي تواجهها وتحقيق أهدافها، كما يتطرق إلى أهم العناصر التي يتكون منها، كذلك يناقش هذا المبحث مجالات الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي، كما يسلط الضوء على السمات الأساسية للقادة الأذكياء استراتيجيا.

المطلب الأول: الذكاء الاستراتيجي: المبادئ، الأهمية، الأهداف والخصائص.

الفرع الأول: مبادئ الذكاء الاستراتيجي

تناول الباحثون عدة مبادئ متعددة تحكم عمل الذكاء الاستراتيجي وتشخص أبعاده ومقوماته فقد حدد Pauker et al 2000 ثلاثة مبادئ للذكاء الاستراتيجي متمثلة في:¹

- يدعم الذكاء الاستراتيجي صنع القرار ويجعلهم يركزوا بحثهم وتحليلهم على حاجات المستفيدين في شتى المجالات؛
- يتم تنسيق الذكاء الاستراتيجي في مركز المنظمة وذلك لتحليل وتفسير المعلومات وتقديمها لمتخذي القرارات؛
- مراقبة وتحليل القضايا الإستراتيجية، رصد التغيرات المفاجئة وطويلة الأجل وتحليلها واستنباط التغيرات المستقبلية.

في إطار إشارته لدور الذكاء الاستراتيجي في صياغة وتطوير سياسات الإبداع، تطرق Kuhlmann 2005 إلى أربعة مبادئ للذكاء الاستراتيجي الفعال وهي:²

- مبدأ المشاركة: ينظم هذا الذكاء عمليات التفاوض بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات، بما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين.
- مبدأ الموضوعية: يساند الذكاء الاستراتيجي التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقديم المؤشرات المناسبة والتحليل وآليات معالجة البيانات.

¹ Pauker Benjamine et al, "Strategic Intelligence, Providing Critical Information for Strategic Decisions", Corporate Executive Board, Executive Inquiry, August 2000, p VI.

² Kuhlmann Stefan, " Strategic Intelligence for research policy ", First prime network of excellence annual conference, Manchester Businesses school, 2005, p7.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

- مبدأ التوسط والتنظيم: يرسخ الذكاء الاستراتيجي مبدأ التعلم المتبادل لمختلف المشاركين وخلفياتهم الأمر الذي يساعد في توفير الإجماع حول التصورات، كما يسهل النقاشات داخل المنظمة ويساعد في حل النزاعات والصراعات التي تحدث في المنظمة.
- مبدأ دعم القرار: تسهل عمليات الذكاء الاستراتيجي اتخاذ القرارات والمساعدة في التنفيذ الناجح لها بعد ذلك.

في حين أضاف Lynch 2006 أن هناك أربعة مبادئ تؤسس لعناصر الذكاء الاستراتيجي وهي كالآتي:¹

- رصد وتحليل الأحداث الأساسية المرتبطة بإستراتيجية المنظمة؛
- قاعدة الوقت المناسب، أن يكون هادف ويخضع للتعديل المستمر لزيادة القيمة؛
- التنسيق والسيطرة في مركز المنظمة؛
- دعم القرار.

الفرع الثاني: أهمية الذكاء الاستراتيجي

يمكن تشخيص جوانب الأهمية الخاصة بالذكاء الاستراتيجي من خلال التعرض إلى الأدوار التي ينهض بها هذا النمط من الذكاء، والتي وردت بصدها طروحات كثيرة من قبل الكتاب والباحثين. وتتحدد أبرز هذه الأدوار التي تتجلى من خلالها أهمية الذكاء الاستراتيجي في:

1. دور الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية:

للذكاء الاستراتيجي أهمية في تحضير القائد على فهم السياق أو الظروف التي يعمل فيها حتى يتمكن من أداء عمله بطريقة جيدة. فقد يكون القائد فعالا في ظروف دون أخرى، فالذكاء الاستراتيجي يساعده على تخطي العقبات، كما أنه عبارة عن مجموعة قدرات منها: الاستشراف أو البصيرة، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الشراكة والتمكين. هذه العناصر تعمل كنظام متماسك جنبا لجنب منسجمة مع فلسفة القائد وذكاءه الشخصي.²

2. دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير:

هذا النمط من الذكاء شرط أساسي لعمليات التغيير المنظمي، وجعل القادة مندفعين لممارسة الإدارة من الخارج إلى الداخل وليس العكس. وتفحص تغيرات البيئة في إطار ما يوفره من معلومات عنها، ورسمهم الحد

¹ Lynch, R, "Corporate Strategy ", 4^{eme} edition, Prentice Hall, England, 2006, p350.

² Maccoby, M., &Scudder, T, "Strategic Intelligence: a conceptual system of Leadership for change", Performance Improvement, Vol 50, N^o 3, 2011, p35.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

الفاصل بين المنظمة وعالمها الخارجي واعتماد رؤى مستقبلية تعزز هذه العمليات. فضلا عما ذكر، فإن الذكاء الاستراتيجي يجعل المنظمات قادرة على الإبداع في صياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة للارتقاء بوضعها الراهن.¹

3. دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي:

برز هذا الدور في إطار توظيف هذا النمط من الذكاء في صياغة الخطط والسياسات المختلفة، وفي عمليات التغيير والتطوير والارتقاء بمستوى الأعمال في بيئة ديناميكية تعمل فيها المنظمات وتجاوبه التحديات المحيطة بها.

يرى Gilad في الذكاء الاستراتيجي الجزء اللامع من الأعمال الذكية، مركزًا على دوره في الفهم الاستراتيجي للتحديات المحيطة بالصناعة وتوفيره آليات التعلم الاستراتيجي للتعامل معها. فضلا عن تفعيله القدرة التنافسية للمنظمة عبر تشخيص نقاط قوة وضعف المنافسين وصياغة الخطط الكفيلة بالتفوق عليهم.²

أما Kuhlmann ركز على دوره في نجاح صياغة سياسات الإبداع واعتماد تقنياته المتطورة في تقييمها وإيجاد منهجيات جديدة في مجابهة ما يعترضها من مشكلات وتكوّن الرؤى بصددها، وهذا ما يؤثر ثقل الدور الذي ينهض به في تصميم برامج البحث والإبداع في المنظمات ذات العلاقة وضمان تطبيقها بنجاح.³

وعضد Bernhardt الآراء السابقة بصدد دور الذكاء الاستراتيجي في جميع عناصر العملية الإستراتيجية، وفي تشكيل أنشطة الإدارة الإستراتيجية وتطوير إستراتيجية المنظمة (الجدول رقم 01)، وكيف تزايدت أهمية هذا الدور حين وظفت التكنولوجيا أهمية المعلومات في توفير خدماته للمديرين التنفيذيين على المستوى العالي، لتمكينهم من إتمام صفقاتهم في الأعمال العالمية بجودة أعلى والتنبؤ بفرص وتهديدات البيئة العالمية، ثم تحليل أسواقها، كما توافر لهم رؤى جديدة عن البيئة والصناعة والأسواق.⁴

¹ بشرى هاشم الغزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 441.

² أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 153-154.

³ Kuhlmann Stefan, " Strategic & Distributed Intelligence for Innovation policy ", 2000.
www.sommer.akademic.de/pp3-6.

⁴ Bernhardt, D., "Competitive Intelligence: How to Acquire & Use Strategic Intelligence & Counter Intelligence", Management Briefing Executive Seris, 2003, pp,1-2.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

الجدول رقم (01-01): إسهامات الذكاء الاستراتيجي في تطوير إستراتيجية المنظمة.

النشاط الاستراتيجي	التحديات الإستراتيجية النموذجية	إسهامات الذكاء الاستراتيجي
حول القضايا الإستراتيجية القصيرة الأمد	نشاطات المنافسين غير المتوقعة والتي تهدد الميزة التنافسية الحالية للمنظمة، أو الفرص المحدودة المتاحة حالياً.	- الغوص على الأهداف الإستراتيجية للمنافسين. - توظيف الذكاء الفني ومخرجاته المحدودة الأهداف. - بحوث السوق والمجهزين.
التخطيط الاستراتيجي السنوي	الداخلين الجدد يتولون إعادة تعريف الصناعة، وإعادة تحديد أطر العلاقة بينها وبين الزبائن والمجهزين باعتماد نماذج أعمال غير تقليدية، وتحدد استمرارية التوجه الاستراتيجي الحالي للمنظمة	- تقديم ممارسات لوضع الخطط. - التنبؤ بالسوق. - توظيف ذكاء سلسلة القيمة. - البحث عن شراكات. - استكشاف هياكل (بني) لقنوات الإبداع في المنظمة، وعن شراكات حديثة الظهور في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة والانضمام إليها.
ممارسات (نشاطات) الرؤى الإستراتيجية	التحديات الناتجة عن التغيرات الحالية أو المحتملة للتكنولوجيا، واقتصاديات الصناعة، تفضيلات الزبون، وتأثيراتها على ديناميكيات المنافسة التي تتركز على الأهداف الإستراتيجية البعيدة المدى.	- وضع سيناريوهات التخطيط. - تطوير البدائل الإستراتيجية. - توظيف الذكاء التقني ذو النظرة المستقبلية في أي مجال من مجالات عمل المنظمة. - إعداد خرائط التكنولوجيا (الاستعانة باستشارات العلماء والتقنيين الرفيعي المستوى).

Source: Degenaro Bill et al، op-cit، p5.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

4. دور الذكاء الاستراتيجي في دعم صناعة القرارات:

يعد الأبرز بين الأدوار، فهذا الذكاء يوافر المعلومات والمعرفة لصناع القرارات في إطار تحولات الاقتصاد المعرفي، إلى الحد الذي أصبح يعد فيه أداة للحكومات، المنظمات والجامعات... في صناعة القرار، وفي التعامل مع القرارات التي تركز فيها الإدارة على متغيرات غير قابلة للقياس، وفي اختيار البديل المناسب من بين البدائل المطروحة مع دعمه للقرارات الإستباقية، فضلا عن توجهه لدعم صناعة القرارات من قبل مديري العمليات لاسيما في قرارات الاندماج، تقييم المنافسين وتبني التكنولوجيا الجديدة بعيدة الأمد. تتجلى أهمية الذكاء الاستراتيجي بأن مفاهيمه تتجسد كونه أداة للتكيف مع بيئة المنظمات العامة ومنظمات الأعمال على حد سواء، والمعرفة التي يولدها تشكل الطرف الآخر من معادلة القوة التي تركز إليها المنظمات في عصر التكنولوجيا، هذا الذي يؤكد Tham & Kim بأن أهميته مستنبطة من كونه جزء من ثقافة المنظمة، ويعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات فيها، كما يهيئ المعلومات لعموم أقسام المنظمة، ويمكّن إدارتها والعاملين فيها من الإسهام بتصوراتهم إزاء المستقبل خلال إشراكهم في صناعة القرارات.¹

شخص Brouard أهميته في دوره الواضح في تطوير قدرة المنظمات على التعلم الجماعي، لأنه أداة لبناء منظمات الغد وعامل لتطوير الابتكار والمنافسة فيها، كما يساعد في بناء الذاكرة المنظمة عندما يجعل مديري المنظمات يتحولون من العمليات غير المنهجية في أداء العمل إلى أكثر هيكلية وتنظيما ومن اعتماد المعلومات التكتيكية إلى الإستراتيجية وذات القيمة العليا المضافة، والاعتداد بها كمورد مهم.² على الرغم من كل ما ذكر عن جوانب أهمية الذكاء الاستراتيجي، يواجه هذا النمط من الذكاء تحديات عديدة حددها Degenaro في الجوانب الآتية:³

1. عدم تشخيص أغلب مجموعات الذكاء الاستراتيجي لتغيرات السوق على نحوٍ استراتيجي، وذلك بسبب:
 - قصور الاتصال بين عمليتي مراقبة التغيرات وصياغة الإستراتيجية؛
 - ضعف الأدوات المعتمدة في تحليل اتجاهات بيئة الأعمال؛
 - فشل الذكاء القياسي Standard-Intelligence في تأشير الأهمية الإستراتيجية لتلك التغيرات، أو عدم امتلاك المنظمات لمؤشرات إستراتيجية عنها كما حصل في عدد من الشركات الرائدة؛

¹ Tham & Kim, op-cit, pp,2-3.

² Brouard, F., "Deciler Program (Decision-making in Lorraine): Global Device of Strategic Intelligence for SMEs ", 2002, www.arenio.org, p1.

³ عبد الله سعدون عبد الله العامري، مرجع سبق ذكره، ص ص، 20-21.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

- ضعف اعتماد قدرات الذكاء الاستراتيجي في بناء معايير لردم الفجوة بين أنشطة الرقابة والقضايا الإستراتيجية أولاً، لتقدير العلاقة الإستراتيجية للمعلومات بكل من أنشطة الرقابة، وتحليل الفرص والتهديدات البيئية ثانياً، فضلاً عن ضعف إيصال النتائج والتحليلات على صناع القرار؛
 - فقدان المديرين التنفيذيين للرؤية الشاملة (ضبابية رؤيتهم) بسبب التقنيات المفككة لصناعة القرار.
2. عدم تفعيل دور المساهمين المحتملين (العاملين في مختلف مستوياتهم، الحلفاء والشركاء والخبراء الخارجيين) في جهود الذكاء الاستراتيجي، ذلك لأن أغلب الشركات لا تتصل بهم بشكل منهجي، ولا تعدهم مصادر للذكاء على الرغم من امتلاكهم معلومات قيمة، كما لا تدرك أهميتهم لأولوياتها الإستراتيجية، فضلاً عن أن بعض هؤلاء المساهمين لا يدركون قيمة ما يمتلكه من معلومات.
3. ضعف تطوير صناعة القرارات لمنظورات جديدة بصدد القضايا الإستراتيجية وإخفاقهم في تفسير معطيات الذكاء، على خلفية هيمنة المديرين والمشاركين الداخليين على منتديات الذكاء الاستراتيجي التي تركز لمناقشة تلك القضايا، وتجاهل رؤى الخبراء الخارجيين المشاركين فيها بما يجعلها منتديات ضيقة الأفق ومعزولة عن تغيرات عالم الأسواق والأعمال، ويجعل القرارات الإستراتيجية الناتجة عنها تجسد الرؤى الداخلية ولا تجسد وجهات النظر المختلفة للمشاركين في صنعها.

الفرع الثالث: أهداف الذكاء الاستراتيجي

يمكننا القول أن الذكاء الاستراتيجي أحد الإستراتيجيات المهمة التي تحرص المنظمات على تطبيقها وإدارتها، وذلك لما يتمتع به من أهمية بالغة من خلال المساهمة في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها والتفاعل مع بيئتها بدرجة كبيرة من الحكمة، حيث يرمي الذكاء الاستراتيجي إلى تحقيق العديد من الأهداف والتي حددها Metayer بالآتي:¹

- 1- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات، واتخاذ الإجراءات الوقائية إزاءها، وخلق أسس معرفية للأنشطة المنظمة المستقبلية المحتملة وتأثيراتها الإيجابية والسلبية؛
- 2- تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية، والتخطيط والتنبؤ بالنتائج والشكل الذي يعكس إيجاباً على سمعتها وموقعها فضلاً عن تمكين قادتها من تحليل مسوغات التغيير الإستراتيجي كقوى جوهرية لتعزيز التغيير بمرور الوقت، وذلك بتوفير المعلومات التي تساعد في تفسير حدوث الأشياء، وكيف تنشأ بمرور الوقت؛

¹ Metayer, E., "Competitive Intelligence : Turning Intelligence into actions to succeed globally, what it means for SMEs ", Competia Inc, 2002, www.Saktrad.SK.ca.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

- 3- تشكيل القناعات لدى صناع القرار وصياغة السياسات بوجود الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية مثلى؛
- 4- النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن كبار الزبائن والمجهزين والشركاء وجعل المنظمات تقيم تآلفات في مجال البحث والتطوير، واستباق استراتيجيات منافسيها والذود عن إرثها المعلوماتي ومراميها الإستراتيجية، هذا ما جعل Sherman Kent يرى المعرفة المسبقة التي تركز عليها سياسة المنظمة على أعلى مستوياتها إزاء منافسيها؛
- 5- مراجعة آلاف النقاط لاختيار بضعة مئات منها، وتمكين المنظمات من استغلالها وبما يجعله الجزء اللامع من الأعمال الذكية في جميع جوانبها؛
- 6- تقديم الأفكار الهادفة إلى تحويل الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول وتمكين المنظمات من الانفتاح على التغييرات التكنولوجية والحفاظ على جودة عملياتها وخدماتها؛
- 7- تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية، واعتماد هذه الأحداث كأساس في حل المشكلات؛
- 8- توفير معلومات إستراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حاليا ومستقبلا، وإدراك القدرات التي تتيح لها تقليل معدلات عدم التأكد المحيطة بها.

الفرع الرابع: خصائص الذكاء الاستراتيجي

يتسم الذكاء الاستراتيجي كغيره من أنماط الذكاء بجملة من الخصائص والسمات، إذ يرى Tham & Kim أنه عملية تمر بمراحل خمس متتابعة هي:¹

1. مرحلة الاستشعار بمؤشرات التغيير الداخلية والخارجية وتشخيصها على مستوى المنظمة؛
 2. الجمع للبيانات ذات المغزى؛
 3. التنظيم للبيانات وهيكلتها في شكل مصادر للمعلومات؛
 4. المعالجة للبيانات وتحويلها إلى معلومات؛
 5. الاستخدام للمعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط وتحديد إجراءات تنفيذها.
- المراحل المتعاقبة تجعل كل مرحلة تسهم في إضافة قيمة للذكاء، مع حاجة عملية الذكاء إلى تعديل في إطار مؤشرات تستقي من صناع القرار، وإلى الارتكاز على شبكة الانترنت والانترانت التي ينبغي أن تغطي مساحة المنظمة بالكامل، وتفعيلها باعتماد تكنولوجيا المعلومات للوصول إلى ذكاء ذو قيمة.

¹ Tham & Kim, op-cit, p4.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

أما Mc Dowell أضاف خصائص أخرى توسم بها أنشطة الذكاء الاستراتيجي كعملية توفر المعلومات محددًا إياها في:¹

أ. أن عملية الذكاء الاستراتيجي لا بد أن تطبق لتدحض الفهم الخاطئ بأن الموضوعات التي يعالجها هذا النمط من الذكاء واسعة، وسريعة التغيير وغير دقيقة على حد ما، ويصعب تحديد تفاصيلها، مع الحاجة إلى إدارة هذه القضايا للتغلب على طبيعتها العشوائية؛
ب. أنها عملية تعتمد بأساليب تحليلية مختلفة تماما عن الأساليب التي تعتمد على عمليات الذكاء التقليدية، وبما يجعل إدارتها تتحسب للنتائج، وتحرص على الإبداع في خدمة المستفيدين من المعلومات التي توافرها؛

ت. اعتماد هذه الأنشطة على عدد كبير من المصادر الداخلية والخارجية في جمع المعلومات، وإيجادها مصادر جديدة باستمرار، مع اعتمادها بشبكة اتصال كفؤة؛
ث. تمتع إدارة الذكاء الاستراتيجي بالتفويض للبحث الاستراتيجي، وتوضيها بوظائفها بأسلوب يوجه موارد المنظمة في مجال معالجة المعلومات وتوفيرها لصناع القرار، فضلا عن دورها في صياغة إستراتيجية المنظمة ومراقبتها، وكل ذلك يجعل هذه الإدارة حريصة على تنوع المهارات الشخصية والتحليلية لملاكاتها.

المطلب الثاني: عناصر وأبعاد الذكاء الاستراتيجي

الذكاء الاستراتيجي عبارة عن منظومة متكاملة من عدة عناصر تساعد القادة على فهم وتشكيل المستقبل وهذه العناصر هي: الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة والحدس. كل هذه العناصر مجتمعة ومترابطة تساعد القادة في التطلع إلى المستقبل ومعرفة البيئة الخارجية بدقة عالية، مع إمكانية تحفيز العاملين وتحقيق نتائج عظيمة، ولها دور كبير في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات وتجدد في:
أولاً: الاستشراف (البصيرة أو بعد النظر).

يمثل إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل بأبصار تطوره المحتمل، وتمييز ما يمكن (تجنبه، التأثير فيه والسيطرة عليه)، كما يشير إلى بصيرة الفرد ونظرة في عواقب الأمور أو رؤيته الاتجاهات المستقبلية عبر مسح

¹ Mc Dowell, D., "Strategic Intelligence & Analysis : guidelines on Methodology & Applications", The Intelligence Study Center, 1997, pp, 20-23. www.instudycen.com/publication

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

العوامل الحركية في الوقت الحاضر،¹ وتظهر أهمية هذا العنصر في توظيف الذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمات في المجالات الآتية من خلال:²

- اعتماده التوقع في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب هادئ ومنظم؛
- نجاح القادة في اعتماد السيناريوهات بتقديمها وصفا لأحداث مستقبلية بديلة، فضلا عن استشعار التغيرات البيئية في صورة قوى غير مرئية؛
- توفير طاقة استقرائية تسمح للقائد بتطوير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛
- دراسة الماضي وفهم الحاضر ليتمكن المديرين من معرفة المستقبل، وهو يعتمد بدرجة كبيرة على خبرتهم في مجال العمل واتخاذ القرار.

ثانيا: التفكير بمنطق النظم.

- يعبر عن القدرة على توليف العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها،³ ويرتكز هذا العنصر على مفهوم النظام الذي يعني مجموعة وحدات، عناصر، عمليات مترابطة، وتكون أصلا كلاً منتظماً وبقيم مخرجات أكبر من القيم المضافة إليه من الوحدات المشاركة فيه فيما لو عملت مستقلة عن بعضها البعض،⁴ ويعد مدخل تفكير النظم كعنصر تحليلي يبرز دور الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ سمات القادة الناجحين، كونه يهيئ الأتي:⁵
- إطاراً للتفكير الاستراتيجي وأسلوباً لمجابهة تعقيدات البيئة؛
 - طريقة أفضل للتعلم واكتساب المعرفة بصدد التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم وحركيتها؛
 - طرائق أفضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغيرات الإستراتيجية؛
 - الفرصة لمشاركة الأفراد وفرق العمل في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر البعيد الأمد في المنظمة، وتقليل الآثار السلبية الناجمة عنها؛
 - وسائل اتصال حديثة بين أقسام المنظمة، ونظام متقدم في التفكير النقدي بين مديريها.
- مما تقدم يتضح أن هذا العنصر عزز دور الذكاء الاستراتيجي في المنظمات باعتباره مدخلا متقدما للتفكير الاستراتيجي، وأسلوباً معاصراً للتكيف مع الحياة أولاً، وتكيف المنظمات مع بيئتها ومع التطورات المتلاحقة ثانياً.

¹ Maccoby, M., "Only The Brainiest Succeed ", **RTM Journal**, Vol 44, N⁰ 5 , September-October 2004, p4.

² نعمة عباس الخفاجي، "التفكير الاستراتيجي -إطار نظري-"، مجلة جامعة بابل، المجلد 03، العدد 01، 1998، ص 110.

³ Maccoby, op-cit, p3.

⁴ مؤيد سعيد السالم وعادل حرجوش، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، مطبعة جامعة بغداد، العراق، 2000، ص 430.

⁵ Hianes, S., "Strategic & System Thinking Chaos & Complexity to Elegant Simplicity Center for Strategic management", 2004. p2. www.csiminti.com

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

ثالثا: الرؤية المستقبلية.

تعتبر الرؤية عن قدرة الفرد على تشكيل صورة لشيء لم يتم اختباره كاملا، بعيدا عن مصطلح التكهن الذي يشير إلى قدرة الفرد على رؤية التطورات قبل حدوثها، والذي يرتبط بشيء حصل سابقا وينتظر نتيجه. ¹ وعبر Maccoby عن الرؤية المستقبلية بالقدرة على توظيف بعد النظر وتفكير النظم من تصميم نموذج مثالي للمنظمة، فهو بذلك يشير إلى القدرة على بناء المنظمة في صورة نظام اجتماعي قادر على صياغة إستراتيجية أعمال حقيقية. ² ويبرز دور الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي للقادة الناجحين بدلالة كونها تمثل: ³

- مع كل من إدارة التغيير، الثقافة والهيكل محاور تحدد نطاق عمل القادة، فضلا عن أنها أحد محاور القيادة الإستراتيجية وهي مع التفكير الاستراتيجي من سمات المدير الاستراتيجي؛
- مجابهة التحديات في إدارة كل من العمل المعرفي ورأس المال الفكري من قبل قادة ذوي خيال فائق، والتكيف مع التحديات الحاسمة المحيطة بالمنظمة؛
- أن الرؤى الجديدة تُعد مفتاحا للنجاح في عمليات التغيير الاستراتيجي؛
- توفيرها تصور من زبائن المنظمة لأنهم غايتها، فضلا عن رصد تحركاتهم بين المنظمات المنافسة وتلمس رضاهم عن منتجاتهم، وتشكيل رؤى جديدة عنهم والإلمام بالتقنيات الجديدة في خدمتهم.

رابعا: الشراكة.

تعكس قدرة القائد الذكي استراتيجيا على إقامة تحالفات إستراتيجية ك Andy Grove القيادي في شركة Intel الذي أتاح له ذكائه الاستراتيجي المتميز الدخول في شراكة مع شركة Microsoft ومصنعي الحواسيب الشخصية كشركتي Dell و Compaq، وإقامته داخل شركته مع Craig Barrett المدير التنفيذي لشركة Intel حينها، وهذا ما أتاح له الهيمنة على المعالج الدقيق Microprocessor، ⁴ ويعد تحالف المنظمات هو الأقرب لمفهوم الشراكة من الاندماج، وذلك لأن التحالف يحفظ لكل منظمة شخصيتها وكيانها، في حين أن الاندماج يفقد المنظمات شخصيتها والتي تذوب مع بعضها البعض لتبرز بصورة منظمة جديدة. ويتحدد دور الشراكات في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات من خلال الآتي: ⁵

- كونها أحد اتجاهات التنظيم المعاصر التي تمهد الطريق لتحسين كفاءة الشركاء واشتراكهم في أداء المهمات، وتحويل تنافسهم إلى تعاون؛

¹ Hianes, op-cit, p3.

² Maccoby, op-cit, p4.

³ أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 183-184.

⁴ محمد عبد الوهاب العزاوي وأحمد هاشم الصقال، "أسس الخيار الاستراتيجي: تحليل نقدي ومعالجات عراقية إستراتيجية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، عدد خاص بوقائع المؤتمر القطري الأول للعلوم الإدارية، جامعة بغداد، 2001، ص 54.

⁵ أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 187.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

- كونها أحد آليات التكيف مع تحديات البيئة المضطربة، وضمان انسيابية الخبرات والأفكار بين الشركاء؛
- توفيرها إطار عمل تعاوني للتشارك في الموارد النادرة وفي تهديدات الدخول إلى الأسواق الجديدة؛
- إشباعها حاجات المستفيدين وتوسيع نطاق خدمتهم، فضلا عن الإبداع في حل المشكلات والتفوق في الأداء ومن ثم تحقيق قيمة أكبر لأطراف الشراكة.

خامسا: الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين).

تعبّر عن الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة لإنجاز العمل المكلف به على نحو مرض. ويصفها Davar بتحفيز لعواطف ورغبات الفرد لحثه على القيام بعمل معين وذلك تجسّد دوافع الفرد في هيئة سلوك تعبّر عن استعداده لبذل مجهودات تمكنه من تحقيق عدة أهداف في آن واحد، وأدائه لعمله بشكل مرض ثم إشباع ما يشعر به من نقص في حاجاته من خلال العوائد المادية والمعنوية المتحققة نظير أدائه.¹ أما الدافعية أو القدرة على تحفيز العاملين كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي فتعكس قدرة القائد على دفع أو تحفيز العاملين على الإيمان بهدف عام يجمعهم وتنفيذ التصورات والرؤى، أو حثهم على تشغيل المنظمة وتقويتها.² وحينها فإن الدافع المتولد لديهم سينتج عن عملية داخلية أو خارجية تثير فيهم الحماس لمتابعة طريقة معينة في العمل، أو عن قدرة قادتهم على حثهم لإنجاز عمل معين، وجعلهم يميلون للتصرف بأسلوب موجه لتقوية المنظمة.³ وللارتقاء بفاعلية هذا العنصر، تبرز ضرورة تقديم الحوافز للعاملين، بوصفها مثيرات تقع خارج كيان العاملين وتدفعهم للعمل والالتفاف حول هدف عام يجمعهم ويوجه سلوكهم، ويغرس فيهم الشعور بالمسؤولية والبحث عن عناصر الدفع الذاتي في داخلهم، وهذا ما ينمي فيهم المبادرة ثم الإيمان بأداء ما يوجه قادتهم لإنجازه من أعمال، وهذا يبرز الدور الذي يمارسه عنصر الدافعية في ترسيخ السمات القيادية من جهة، والارتقاء بأداء العاملين والمنظمة من جهة ثانية.

سادسا: الحدس.

جاء تفسير الحدس في المعجم الوسيط على أنه الظن، التخمين والإدراك المباشر وتعتبر سمة من سمات الارتباط اللاشعوري، والقدرة على ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها واستنباط أفكار جديدة.⁴ يتمثل الحدس في إدراك عقلي سريع لظروف القرار وبالاعتماد على الخبرات المتراكمة بدون العودة إلى التفكير المحسوس، إن الحدس من أبرز مقومات القيادة وممن يتسمون بالذكاء الاستراتيجي وتقع على عاتقهم

¹ Davar, R., "The Human Side of Management", 1st edition, Mc Graw-Hill, Inc, New York, USA, 1994, p149.

² Maccoby, op-cit, p3.

³ عبد الرحمان بن أحمد هيجان، "عرض نقدي لكتاب القيادة الاستراتيجية، فن ومنهج ل(فريدريك، مايك، تريغور وبنيامين)"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 44، العدد 2، 2004، ص 499.

⁴ محمد عبد العزيز العبيدي وقصي سالم السالم، "الذكاء الاستراتيجي لتدعيم جودة التدقيق دراسة استطلاعية لآراء عينة من الرقباء الماليين في ديوان الرقابة المالية"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أبريل 2012.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

تكهن وتوقع المشكلات قبل حدوثها، بالإضافة إلى ذلك الحصول على المعلومات وذلك من أجل الإمام بالمخاطر المحيطة واقتناص الفرص. تحدث Robson عن الحدس وكيفية اكتشافه عند قيادة المنظمات في أستراليا ومدى أهميته كونه قدرة تمكن الفرد من الاستفادة من اللاوعي والقدرة المعرفية التي تعد بعيدة المنال في الكشف عن المخاطر قبل حدوثها.¹

إن الحدس هو أحد مجالات صناعة القرار، إذ غالباً ما يستند القائد الاستراتيجي على قدراته الحدسية في توقع ما يمكن أن يحدث، وبالتالي اتخاذ خطوات عملية للتأكد من توقعاته ورسم صورة لإمكانية النجاح في المستقبل عن طريق إنضاج الأفكار المرتبطة بالشعور الداخلي.²

المطلب الثالث: مجالات الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي

بعد معرفة وتفسير مفهوم الذكاء الاستراتيجي والوقوف على أهميته وأدواره وغير ذلك من المفاهيم من أجل فهم الذكاء الاستراتيجي لا بد من معرفة مجالات استثمار الذكاء الاستراتيجي والوقوف على احتياجات منظمات الأعمال وتوسيع وتنويع مجالات استثماره، حيث تذهب إلى توظيف نتائجه في إدارة منظمات الأعمال، وفيما يأتي أمثلة على ذلك:³

1. طرح (Wassermann 2001) فكرة المنظمة الذكية لغرض خوض غمار المنافسة العالمية فيما يتعلق بتمكين منظمات الأعمال العالمية من تطبيق فكرة إدارة سلسلة التوريد في بيئة المنافسة العالمية، بحيث يستطيع متخذ القرار الاستجابة للزبائن الدوليين وإبرام العقود كجزء من إدارة شبكة الأعمال الإلكترونية، وبما يساهم في زيادة الربحية وتعزيز قوة استقطاب الموارد البشرية، الزبائن، الموردين والمستثمرين الذين يمثلون فرصاً لدعم قدرات منظمات الأعمال، فالذكاء الاستراتيجي يستثمر في استخدام البرمجيات لضمان تفعيل سلاسل التوريد الافتراضية تخطيطاً، جدولاً ورقابة.

2. تبنى الكاتبان (Laudon & Laudon, 2005) فكرة العالم "هربرت سايمون" القائلة بإمكانية استثمار الذكاء الاستراتيجي لغرض اكتشاف المشكلات الإستراتيجية وتحليلها كأساس لتصميم الخيارات الإستراتيجية والاختيار الاستراتيجي بقصد تنفيذها وبلوغ النتائج الإستراتيجية المتوقعة منها.

¹ تامر حمدان عبد القادر مسلم، "أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص37.

² محمد عبد العزيز العبيدي وقصي سالم السالم، المداخلة السابقة.

³ محمد عبد حسين الطائي ونعمة عباس الحفاجي، "نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 235-237.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

3. نبه الباحث (Tejada, 2000) في بحثه بعنوان "تسهيلات الذكاء التنافسي: خطوة لاحقة في البحث

أساسه الانترنت"، ضمن مؤلف بعنوان "إدارة الانترنت"، إدارة منظمات الأعمال الإلكترونية، إلى استثمار الذكاء الاستراتيجي التنافسي لمراقبة المعلومات المتعلقة بمقدار ما ينفق على عملية البحث والتطوير، الإعلان والاستخدام الأمثل لموارد المنظمة، وتعزيز سرعة ومقدار جاهزيتها بالاستفادة من شبكات الانترنت، ومقدار التوسعات المحتملة بنطاق الذكاء الاستراتيجي التنافسي، ومن ثم تحريكها بقوة إلى مستويات جديدة ذات أهمية لاحتضان التغيرات السوقية، وتوقعات الزبائن وتطوير الاتجاهات العالمية. وتستثمر إدارة منظمات الأعمال الإلكترونية الذكاء الاستراتيجي التنافسي في رصد ومراقبة جوانب الفشل والأخطاء الإستراتيجية وطبيعة القوى المحركة لاتجاهات النشاط المختلفة.

4. استثمار الذكاء الاستراتيجي في مجالات حيوية تتصل بتوليد حلول لمشكلات الأعمال المختلفة بتعقيدها ونوعها فرصا أو مخاطر أو تحديات كل هذا في إطار ما يسمى بإدارة المعرفة.

يعتبر الذكاء الاستراتيجي أداة جوهرية لتطوير سياسات وخطط برامج تنفيذ القانون الحديثة، وهو شكل من أشكال الذكاء المطبق على كافة مستويات الإدارة سواء كان ذلك يساعد في توزيع واستخدام الموارد ويساعد المدراء على فهم المتطلبات المعقدة للنظام العام أو تقديم دعم تحليلي على مستوى المنظمة والحكومة للمساعدة في التخطيط لسياسة العدالة ككل. وخلال السنوات القليلة الماضية كان هناك ارتفاع مفاجئ في تطبيق خدمات الذكاء في مختلف المجالات المدنية والتي تشمل مجالات التخطيط لتنفيذ القانون ومجالات تخطيط سياسة الحكم وعلم الجريمة ومراكز الدراسات الأكاديمية الأخرى والصناعة. وفي الواقع كان منذ قرون وفي الكثير من الأشكال ويخدم مختلف الأغراض العسكرية والسياسية والاجتماعية في أوقات الحرب والسلام على حد سواء وأثناء السعي إلى فهم وتفسير تصرف الآخرين.

أكد (Heberlein, 2002) في مناقشات ومقابلات قام بها مع مجموعة من مستخدمي شبكة الانترنت على الدور الهام للذكاء الاستراتيجي في التنبؤ في أي هجمات أو عمليات تجسس على شبكات المعلومات، وكشف أي هجمات جديدة، والحفاظ على أمن شبكات المعلومات، وكشف الانتهاكات في الوقت المناسب. وأكثر تطبيقات الذكاء الاستراتيجي شيوعا هي تطوير الخطط الإستراتيجية، وخطط استثمار رأس المال، والبحث والابتكار على المدى الطويل. كما أن الذكاء الاستراتيجي وبصفة أكثر تحديدا متصل بصنع القرار الاستراتيجي في المنظمات الكبيرة والتحالف الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية والاستشارات الإستراتيجية والتخطيط والاستخبارات الأمنية القوية. وهو مصمم خصيصا للتمكين من اتخاذ القرار المناسب لصناعة السياسات على المدى البعيد، ويساعد في وضع البرامج والسياسات والاستراتيجيات، واتخاذ القرارات.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

أضاف (Furniture World Magazine, 2009) أن نصف الذكاء الاستراتيجي الحقيقي يتمثل في موائمة إدراك شعور المنظمة مع سوق المنافسة. الشركات الذكية استراتيجيا (الذكاء متمثل في قيادة هذه المنظمات) تعرف زبائنها ومنافسيها واتجاهات صناعتها وتكنولوجيات المستقبل ومجموع العوامل الأخرى الضرورية لاستمرار نجاحها حيث أشار (Jain, 2005) أنه يضيف أو يزيد من قيمة أعمال المنظمة من خلال ما يقدمه من حلول للمشاكل وتقوية العلاقات بين المنظمة والزبائن والشركاء.¹ ويمكن قياس هذه القيمة من خلال عدة جوانب كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-01): زيادة القيمة لأعمال المنظمة من خلال الذكاء الاستراتيجي.

مقاييس القيمة	مصادر القيمة الجديدة	استراتيجي	تركيز العملية
الإنتاجية، كلفة الإنتاج، هامش الربح.	الإبداع، الجودة، التسويق.	تقديم منتجات ممتازة.	المنتج الرئيسي
مخرجات تطبيق الحلول، معدل استغلال المورد البشري، إدارة المشاريع.	تجاوز المشاكل، إدارة المعرفة، التدريب والتحسين والتطوير المستمر.	فعالية استخدام المورد البشري أفضل استخدام.	الذكاء الاستراتيجي يوفر الحلول الرئيسية
تأثير المعاملات التجارية، شبكات العلاقات العامة.	شبكة تسويق تشمل كل الأسواق الممكنة، المنتجات الجديدة، عمل شركات مع الآخرين.	العمليات الكفؤة.	الموارد والعلاقات المركزية

المصدر: أكرم محسن الياسري وأحمد عيد الله الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 259.

تقوم عمليات الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي، على مجموعة من الأدوات وهي الوكالات الذكية والبرمجيات الذكية نظرا لفاعلية استثمارها في مجال الأعمال والتجارة الالكترونية مع ما تفرضه معطيات عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والرقمية والافتراضية. ويمكن توضيح ذلك كما يلي:²

1- الوكالات الذكية: تتجه الوكالات الذكية إلى استثمار برامج البرمجيات وتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي

لغرض اكتشاف المعرفة وترميزها وتخزينها ومعالجتها وتوسيع مجالات استخدامها. فهي تهتم بعملية تنظيم المعرفة

¹ أكرم محسن الياسري وأحمد عيد الله الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 258.

² بلقيس صباح، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013، ص ص 194-195.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

(الظاهرة والضمنية) المساعدة في بناء المنظومات المعرفية واستخدام هذه البرمجيات، لانجاز مختلف أعمال وأنشطة المنظمة.

2- البرمجيات الذكية: تستخدم منظومات الأعمال وبالتنسيق مع الوكالات الذكية والبرامج الذكية في عملية جمع المعلومات وتنقيتها ومعالجتها وتزويد المستخدمين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب وهو ما يعني أن البرمجيات الذكية لإدارة استثمار قدرات الإنسان الآلي وخدماته لعمليات المنظمة ويعتمد نجاح ذلك على امتلاك المنظمة للبنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما فيها شبكات الحاسوب وصناع المعرفة ومستخدميها.

مما لا شك فيه أن مناقشة النجاح في استثمار الذكاء الاستراتيجي في ظل فضاء المعلومات الإلكترونية ذات البعدين الاستراتيجي والتكتيكي يلزم دراسة وتحليل كلف ذلك الاستثمار للذكاء كمورد استراتيجي غير ملموس لا يمكن لأي من منظومات الأعمال الاستغناء عنه وأحد مصادر القوة الإستراتيجية، ودراسة وتحليل العوائد الإجمالية المتوقعة منها والصادية، بالإضافة إلى تحليل المخاطر الملازمة لمحفظة الاستثمار والتي تفرض حالة التنوع في تشكيلة الذكاء الاستراتيجي بمعنى الاستفادة من الذكاءات: التنافسي، التسويقي، الأعمال والزبون على اعتبار أنها روافد تحسن جودة الذكاء الاستراتيجي وتقلل التكاليف، ويمكن الاستناد على مجموعة من التوجهات الرئيسة في قياس النجاح في استثمار الذكاء الاستراتيجي على النحو التالي:¹

1. التوجه الاقتصادي: يعتمد مؤشرات من اقتصاد المعلومات، أو اقتصاد المعرفة، أو اقتصاد تكنولوجيا المعلومات (كثافة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مساهمة الذكاء الاستراتيجي في تحقيق: القيمة الاقتصادية، الوفرة الاقتصادية، تخفيض تكلفة الاستثمار)؛
2. التوجه بالأعمال الإلكترونية: يعتمد على مؤشرات من تنوع تكنولوجيا المعلومات واستخدامها (الوكالات الذكية، البرمجيات الذكية، مصداقية التجارة الإلكترونية، الأداء المتميز بإدارة العلاقة مع الزبون إلكترونياً، السرعة والدقة في أداء الخدمات الإلكترونية، مدى ظاهرية الإدارات ومنظمات الأعمال)؛
3. التوجه الاستراتيجي: يعتمد الإدارة الإستراتيجية ومستوياته الشبكية والمؤسسية والأعمال، العمليات الإلكترونية، والرقمية والافتراضية (الأمثلية في استثمار الموارد الإستراتيجية الملموسة وغير الملموسة، تعظيم قيمة الأداء الاستراتيجي، قوة التحالفات الإستراتيجية، المرونة والتكيف الاستراتيجي مع بيئة المنافسة الإستراتيجية)؛
4. التوجه الريادي: هنا يعتمد على الريادة المتنوعة والمتداولة والمتكاملة (مستويات الإبداع والابتكار، التميز بالجودة الشاملة للأعمال الإلكترونية، الاستجابة الآنية لطلبات الزبون الإلكتروني، قوة التفاوض والمساومة إلكترونياً، امتلاك زمام المبادرة).

¹ محمد عبد حسين الطائي ونعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 231-234.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

يمثل الذكاء الاستراتيجي أحد مكونات العقل الاستراتيجي، الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك والتفكير والتعلم وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة ومصادر القوة الإستراتيجية في منظمات الأعمال حيث يعد أداة لما يلي:¹

1. ربط المنظومات الذكية بالقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الإنسان الآلي كأحد التطورات المهمة لتكنولوجيا المعلومات، والاهتمام بتنظيم المعرفة الضمنية حسب قواعد معينة تلائم المنظمات لتحويلها إلى معرفة ظاهرة تلائم قدرات منظمات الأعمال في إقامة خطوط الاتصال الإلكتروني على نحو يساعدها على الاستجابة لطلبات الزبائن إلكترونياً.
2. تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين ومعرفة استراتيجياتهم الحالية؛
3. بناء المركز الاستراتيجي لمنظمات الأعمال خاصة القيادية والمتحدية منها؛
4. تعزيز القدرات الإستراتيجية وهندسة بناء علاقاتهم مع الزبائن والموردين؛
5. تشخيص الفرص الإستراتيجية وتحديد الأخطار والتهديدات في بيئة الأعمال الإلكترونية؛
6. رصد تحركات المنافسين والزبائن الافتراضية والاستفادة من الشراكة الإستراتيجية بقواعد البيانات الإلكترونية؛
7. تحليل التحديات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات واليات استخدامها في الأعمال والتجارة الإلكترونية؛
8. دعم قدراتهم الإبداعية والتفاوضية.

¹ أكرم محسن الياسري وأحمد عيد الله الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 259-260.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

المطلب الرابع: سمات القادة الأذكياء استراتيجيا

القائد الفاعل هو الذي يهتم اهتماما متوازنا وعاليا بكل من العمل والعاملين، أي بإنجاز العمل وبمعنويات ورضا العاملين. يحتاج المدير كقائد لأن يكون ذكيا، فهو يدير عاملين يختلفون في المؤهل، الخلفية التعليمية، الخلفية المهنية، السن، الجنس، الخبرة، القيم الشخصية، الاتجاهات والتوقعات ومن ثم في السلوكيات، إن إدارة هذا المزيج من الناس في مواقف عمل متباينة سعيا لتحقيق أهداف مخططة في بيئة تحفل بقيود أو فرص مسألة ليست سهلة.¹

من المحاولات التي قدمت لوصف خصائص القائد الاستراتيجي هو ما قدمه بيتر كيستيناوم P. Koestenbaum في نموذج الماسة للقيادة الإستراتيجية، وفي هذا النموذج الذي يطلق من مفهوم العظمة Greatness التي تجسدها القيادة الإستراتيجية في أربع خصائص ومكونات هي:²

1. الرؤية: أن يكون القائد ذا رؤية ويرى دائما الصورة والمنظور الأكبر والمدى الزمني الأبعد والأكثر جدة؛
 2. الحقيقة-الواقعية: أن يكون القائد واقعا ويستجيب للوقائع وتجنب الأوهام التي تبني الأماني وليس الوقائع؛
 3. الأخلاقيات: أن يكون القائد أخلاقيا ويتسم بالحساسية العالية للأفراد ويعمل على خدمتهم لكي يساهموا في تحقيق الأهداف بإيجابية؛
 4. الشجاعة: أن يكون القائد شجاعا يبادر ويتحمل المسؤولية ويلد في مرؤوسيه روح المبادرة في العمل.
- فالقيادة الإستراتيجية في ظروف البيئة التنافسية سريعة التغير وحيث المنافسون يأتون من كل البيئات بقدرات وأساليب جديدة ومتنوعة لا يمكن التنبؤ بها في أكثر الأحيان، فإن الذكاء القيادي أو ذكاء القيادة الإستراتيجية هو الخصيصة الأكثر أهمية والتي تقوم عليها الخصائص الأخرى للقيادة الإستراتيجية.
- إن القيادة الإستراتيجية هي رؤية أولا وليس برنامجا، هي تفكير استراتيجي وليس تخطيطا استراتيجيا أو تكتيكيا مهما كان أفقه وأمدته، وهي حدس قيادي وليس معلومات إستراتيجية، وهي ذكاء أعمال وليس ذكاء وظيفة، وهي أخيرا حس البقاء والنمو بالعلاقة مع المنافسين وليس حس الأنظمة والقواعد للتعامل مع المرؤوسين، لهذا فإن القيادة تمثل بحق رأس مال حقيقي في المنظمة ومورد من مواردها الأساسية المرجحة للتفوق في السوق. وهذا يفسر أن البعض اعتبر القيادة من الأصول اللاملموسة للمنظمة والاستثمار في القيادة كقوة إستراتيجية من قوى المنظمة وميزة تنافسية فيها.

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² نجم عبود نجم ومحمد عبد العال النعيمي، "الذكاء القيادي: رؤية في القيادة الإستراتيجية"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أبريل 2012.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

إن الذكاء القيادي هو القدرة المركبة التي تميز الإدارة المتكيفة بفاعلية والتحولية والموقفية في بيئة سريعة التغير، وهو القدرة المرنة التي تميز الإدارة الناجحة في تحقيق أهداف المنظمة في الظروف الهادئة أو ظروف التحدي. ويمكن تحديد بعض الخصائص للذكاء القيادي كآتي:¹

1- أنه ذكاء متعدد ومركب: لأن الأعمال هي مزيج من كل الأفراد والأموال والبيئات، والأفراد مزيج من سمات وقدرات وعواطف، على جانب البيئات والموارد والمنافسين... من أجل ذلك كله فإن القيادة تتسم بالتعدد والتنوع في ذكائها القيادي الذي هو ذكاء مادي-حسابي، ذكاء إنساني-عاطفي وذكاء اجتماعي-جماعي...

2- إنه ذكاء متجاوز: لأن الذكاء قدرة متميزة فإنه يتخطى تجلياته وحالاته السابقة فكأنه في كل مرة يواجه مشكلة أو تحدي في بيئة الأعمال الزاخرة بالجديد من الظروف والمنافسين وتحدياتهم، عليه أن يقدم الحلول الملائمة الجديدة باستمرار. ففي بيئة الأعمال اليوم حيث المؤكد الوحيد هو التغير، فإن القادة لا ينزلون لسوقهم التنافسي مرتين، وإنما في كل مرة بمفهوم أو طريقة أو تحد جديد.

3- إنه ذكاء تنافسي: إن الذكاء القيادي هو ذكاء تنافسي مبادر أولا ولا يقف عند الاستجابة ومعالجة المشكلات والتحديات التي يفرضها المنافسون. لهذا هو ذكاء يبادر في إيجاد التحديات للمنافسين بمفاهيم وطرق غير مألوفة.

4- أنه ذكاء إنشاء القيمة للمنظمة لما يحقق لها مفهوم رأس المال القيادي بما يجعل القيادة أصلا لاملموسا من الأصول اللاملموسة التي تزايدت أهميتها في اقتصاد المعرفة وأصبحت تساهم بالقسم الأكبر من قيمة المنظمة في السوق.

لهذا كله فغن القيادة الذكية والفعالة لا تحصل على إنجازاتها من قوة المنظمة المالية ولا من سمعتها السابقة ولا من أخطاء منافسيها، وإنما هي أولا وقبل كل شيء مولدة الفرص الجديدة وصانعة قواعد اللعبة الجديدة ومنشئة الميزة التنافسية بما تمتلك من قدرة ذكائية على مواجهة تحديات المنافسين وبما توجد للمنافسين من تحديات تمكنها من حصد المزايا في ظل انشغال منافسيها بتلك التحديات.

اعترافا بحقيقة كون الذكاء إحدى سمات القادة، ميّز علماء النفس مثل: Haward Gardner، Robert Stenberg و Daniel Golman خلال العقد المنصرم بين نوعين من الذكاء يوسم بهما القادة الناجحون، وقد حدد Maccoby، 2001 هذين النوعين:²

أ. الذكاء الشعوري (العاطفي): يبرز حين يزداد تركيز القادة على الجانب الإنساني، ويعبر عن القدرة على مراقبة شعورنا وشعور الآخرين، والتمييز بينهما، وتوظيف نتائج التمييز كمرشد للتفكير والأعمال

¹ نجم عبود نجم ومحمد عبد العال النعيمي، المداخلة السابقة.

² أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص، 149-150.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

والسلوكيات، أو القدرة على إدراك المشاعر والتعبير عنها أو استيعابها بالتفكير وتنظيم المشاعر الشخصية ومشاعر الآخرين.

ب. **الذكاء الاستراتيجي:** يتسم به القادة الناجحون ممن يعملون في مجال التكنولوجيا، مع نقص كبير في الذكاء العاطفي لديهم.

مع أن Maccoby, 2001 بالرغم من تمييزه بين النوعين، يرى أن القائد الذكي إستراتيجيا بحاجة إلى شراكة مع القائد الذكي شعوريا، لأن مهارات النمط الأخير من الذكاء تكمل مهارات النمط الأول، فنحصل على قائد مؤثر إنسانيا وإستراتيجيا ومتفوق على المنافسين، رغم اعتقادنا بأن القائد الناجح هو الذي يجمع بين النوعين من الذكاء في آنٍ واحد بدلا من إقامة تلك الشراكة، وهو الذي يدرك التداخل بين العاطفة والمنطق (العقل)، وهذا ما يؤشر دور الذكاء الاستراتيجي إلى جانب غيره من أنواع الذكاء في ترسيخ السمات القيادية، ثم إيجاد قادة ناجحين، لاسيما في ظل:

- تزايد أهمية القيادة للمنظمات واعتمادها على سمات الذكاء والعقل والشخصية في الحكم على كفاءة قادتها؛
 - حاجة القادة إلى التمتع بأنماط مختلفة من الذكاء وتوظيفها في التكيف مع العمليات والتكنولوجيات الجديدة؛
 - بروز أنماط جديدة من القيادة كالقيادة (الإستراتيجية، العملية، الفرقية، الوظيفية والشبكية...)، التي أوجبت تنوع أنماط الذكاء التي توسم بها تلك القيادات، بدلا من الاعتماد على نمط بمفرده كأنموذج قياسي للحكم على فاعلية الأنماط جميعها.
- تعكس القيادة أهمية قوة تأثير القائد في سلوك المرؤوسين، حيث تبرز وتتطور هذه القوة لدى القائد الذي يتميز بامتلاكه للرصيد المناسب من الذكاء العاطفي، ومن أبرز قوة التأثير التي تعكس مستوى الذكاء العاطفي الذي يوجه نشاط عمل القائد نذكر:¹

1- **قوة الخبرة والتجربة:** تستند هذه القوة على ذكاء القائد في توظيف الرصيد المتاح لديه من المهارات والمعارف المتخصصة في مجال وظيفته، وعلى حكمته في إقناع المرؤوسين بجودة الأفكار التي يتمتع بها وبمدى حاجتهم الدائمة للانصياع إلى أوامره.

2- **قوة المعلومات:** يتمثل أساس هذه القوة على ما يمتلكه القائد من معلومات وبيانات وإحصائيات تمثل برأي الآخرين أهمية كبيرة بالنسبة لهم مما يجعل ذلك أساسا قويا للتأثير في سلوكهم.

¹ محمد سرحان المخلافي، "القيادة الفاعلة وإدارة التغيير"، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص34.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

3- قوة الارتباط والجذب: أساس هذه القوة الصفات الشخصية للقائد التي تجذب الطرف الآخر وتربطه ارتباطا وثيقا إلى درجة الاندماج التام القائم على الإعجاب والاحترام الشديدين.

4- قوة الصلات الاجتماعية: يتمثل أساس هذه القوة في صلات القائد وعلاقاته الاجتماعية بأفراد مهيمين ومؤثرين، لهم تأثيرهم ومكانتهم وأهميتهم داخل أو خارج المنظمة التي يعملون فيها.

ذكر Maccoby, et al, 2004 أنه إذا أراد القائد الوصول بمنظّمته لأعلى مستويات التقدم والنجاح بما فيها من تعقيدات، فإنه يجب أن يتحلى بالذكاء الاستراتيجي وذلك لما يوفره لهم من مميزات مثل¹:

1. القدرة على التخيل والتصور؛

2. القدرة على خلق جو من المشاركة والتفاعل؛

3. يخلقون شراكات تفاعلية مع قادة آخرين ومنظمات أخرى؛

4. القدرة على التأثير في العاملين وتحفيزهم ودفعهم لإظهار أقصى طاقة لتلبية احتياجات الزبائن؛

5. القدرة على تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة في ظل بيئة ديناميكية متغيرة؛

6. القدرة على التفكير استراتيجيا ووضع الخطط والإستراتيجيات.

جميع ما تقدم من السمات التي تميز بها ذلك القائد الناجح تعد مؤكدا على أن الذكاء العاطفي يشكل عاملا مساعدا للقائد في جذب الناس وإقامة علاقات رائعة مع الموظفين والعملاء والمستثمرين. كما أنه يساعد القائد على إثارة الحماس داخل محيط العمل وتعطيه رؤية مستقبلية مركزة على هدف معين ويفتح أمامه آفاق التفكير إضافة إلى أنه يساعده على تطوير موظفيه والاحتفاظ بمختلف علاقاته ويجعله قادر على حل المشكلات بطرق إبداعية جديدة وحديثة. إن القائد الذكي عاطفيا دائما يحيط نفسه بموظفين موهوبين، كما أن إدارته غير المركزية تفتح المجال لموظفيه بالتعبير عن أفكارهم بطريقتهم الخاصة، وفي المقابل فإن القائد التحليلي (الذي لا يتمتع بذكاء عاطفي) يميل إلى القيادة المركزية، خاصة في صناعة القرار، بل ويحدد طريقة معينة لأداء العمل.²

كما يوسم هؤلاء القادة أيضا ب:³

1. أنهم كالمحاربين الحكماء يتصرفون بحسم (يفعلون ما يقولون)، ويتمتعون بقدرات إستراتيجية عالية،

ووضوح في التفكير، وهم ذوي حكمة واستقامة، ويحفزون الآخرين على الأداء المتميز، فضلا عن إدارة

الصراعات المنظمة بثقة وسيطرة عاليتين، وتوظيف العقل الاستراتيجي في هذا المجال؛

¹ تامر حمدان عبد القادر مسلم، مرجع سبق ذكره، ص26.

² مصنوعة أحمد، "أبعاد الذكاء العاطفي ودوره في تعزيز القيادة الإدارية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، 6-7 نوفمبر 2012.

³ أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص152.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

2. إنهم لا يعتمدون طرائق تقليدية في توظيف عقولهم في الاستجابة للتغيرات البيئية والتحديات المحيطة بمنظمتهم، مع حرصهم على التميز في استخدام مواردهم الفكرية والموارد المادية لمنظمتهم، وتفكيرهم بأساليب مبدعة؛

3. التمتع بثقة عالية بالنفس، واستقامة طبيعية تعزز فيهم مهارات التركيز الاستراتيجي الطويل الأمد، وتلهم من يعملون معهم مزيداً من الإبداع.

إلى جانب ما ذكر، فإن هذا النمط من الذكاء يجعل القائد الذي يوسم به ذا مخيلة وبصيرة واسعتين، ويتسم بالعلم والمهارتين الفكرية والتحليلية، ويعتمد العقل المفكر والمعرفة بدل قوته العضلية في إنجاز العمل، مع عجرفة فكرية وثقل ظل يفقدانه محبة المحيطين به. بالإضافة إلى وجوب تمتعهم بالذكاء الشعوري إلى جانب الذكاء الاستراتيجي من خلال الاقتراب من العاملين، واستيعاب مشاعرهم وبناء علاقات طيبة وفاعلة معهم، فهذا سيثير في المرؤوسين رغبة في العمل مع قادتهم كفريق متكامل، ويعزز دور ذكائهم الاستراتيجي في السير بمنظمتهم نحو النجاح الاستراتيجي.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

خلاصة:

تضمن هذا الفصل الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي، والذي يشمل دراسة توضيحية لمفهومه بداية بالتطرق إلى توضيح مفهوم الذكاء بصفة عامة، أنواعه وأهم نظرياته، بالإضافة إلى استخدامات الذكاء في الحقل الإداري، كما تم دراسة الأطر النظرية للذكاء الاستراتيجي باعتباره يشكل أهم مصادر الحصول على المعلومات لدراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

حيث تم التطرق إلى توضيح جذوره التاريخية، مفهومه وكذا الفوائد المتأتية من استخدامه، أهميته وأهدافه وعلاقته بالأنواع الأخرى من الذكاءات على غرار الذكاء التنافسي والذكاء التكتيكي وذكاء الأعمال والذكاء العاطفي، هذا فضلا عن الأبعاد التي يتضمنها وفقا لما تناولته هذه الدراسة، بالإضافة إلى مجالات الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي والسمات الأساسية التي يتمتع بها القادة الموسومون بالذكاء الاستراتيجي.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

تمهيد:

إن المنظمات اليوم تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها بكل مكوناته وعلى كل المستويات، وبالأخص في ظل سيادة الاقتصاد المعرفي الذي صاحبه تطور كبير ونوعي في مجال الإدارة؛ استلزم بالضرورة تطورا نوعيا في إدارة العنصر البشري بالمنظمات. إذ باتت المنظمات المعاصرة على اختلاف أشكالها لا تعبأ بالعنصر البشري غير المؤهل وغير الكفاء، هذا فضلا عن أن التغيير الذي بات سمة أساسية للعصر إنما تصنعه وتجسده الكفاءات البشرية ذات المعارف والمهارات والقادرة على الإبداع والتطوير والتجديد حسبما تقتضيه الظروف.

باعتبار الكفاءات البشرية فردية كانت أو جماعية أو حتى تنظيمية أهم عوامل النجاح في هذا المحيط الدائم التغيير، وبالنظر إلى أهميتها ومكانتها بالمنظمة على اعتبارها العنصر الحساس والاستراتيجي للموارد غير الملموسة بها والمكون الرئيسي لرأس مالها البشري، ونظرا للبعد الاستراتيجي الذي أصبحت تتميز به الكفاءات البشرية وما تحققه من تميز للمنظمات، فإنه لا بد من الحفاظ عليها وتنميتها والعمل على تطويرها بشتى الوسائل والطرق المعاصرة.

إن تطوير الكفاءات يعتبر عملية صعبة ومعقدة تتطلب تضافر الجهود بالمنظمة لاستغلال معارف ومهارات وسلوك الكفاءات البشرية على نحو صحيح، من خلال الاستعانة بالعديد من الطرق والمداخل التي تتبناها إدارة الموارد البشرية كونها المعنى الأول بهذه العملية، أخذا بعين الاعتبار تلاؤم هذه المداخل مع استراتيجيات المنظمة، أهدافها، ونوعية الكفاءات المتوفرة بها. سنفصل في الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة؛

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي حول الكفاءات البشرية؛

المبحث الثالث: إدارة الكفاءات وآليات تنميتها.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

المبحث الأول: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة

لقد أصبح التنافس في ظل عالمية السوق يعتمد بالدرجة الأولى على إستراتيجية تنمية الموارد البشرية التي تعتمد على الابتكار والإبداع والتجديد التكنولوجي واستثمار المعلومات، كون الموارد البشرية تحتل المكانة الأساسية من الاهتمام على مستوى العالم المعاصر، وصارت تمثل تيارا معرفيا ضخما يعبر عن الترويج الفكري الجديد في الفكر الإداري من جهة، ومن جهة أخرى أصبحت الموارد البشرية تعبر عن مدخل استثماري كلي من خلال تركيزها على إعداد برامج شاملة للتنمية البشرية على أسس علمية مدروسة، تسعى إلى الارتقاء بجودة العنصر البشري ورفع مستوى أدائه، كونه منتج يجب أن تتوفر له خصائص معينة تجعله يتصف بدرجة من التميز.

المطلب الأول: الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية

لتحقيق التوقعات المتزايدة في القرن الواحد والعشرين، يبدو لنا واضحا أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تعمل على أساس مهني وأفرادها يكونوا كخبراء محترفين في داخل منظماتهم، ويجب عليهم أن يركزوا على الأطر الفكرية الممكن تقديمها في عملهم، لتحقيق نتائج أفضل تساهم في ديمومة وبقاء منظماتهم تنشط وتنافس في السوق. وهنا يأتي دور خبراء إدارة الموارد البشرية المميز في الألفية الثالثة الذي يتمثل بتغيير الثقافة وليس إلى إعادة التنظيم أو تقليص عدد العاملين، بل العمل على إكساب المهارات والقدرات والمعارف للعاملين والعمل على تعزيز وصقل المواهب المميزة للعاملين في منظمة الأعمال. ويمكن عرض هذا الدور من خلال النقاط التالية:

أولاً: المشاركة في إستراتيجية المنظمة: أن تكون وظيفة الموارد البشرية في منظمات الأعمال شريكا إستراتيجيا فاعلا إلى جانب الإدارة العليا التي تكون مسؤوليتها صياغة إستراتيجية المنظمة، فعلى المدراء أن يشركوها في المناقشات ذات الصلة بأساليب تنظيم المنظمة في إطار تنفيذ الإستراتيجية، وتوفير الظروف المناسبة لإنجاح هذه المناقشات. هنا لا بد من الاستشارة إلى ما طرحه نموذج Mckinsey & Company إلى وجود سبعة عناصر التي تمثل فن الإدارة اليابانية وبالصيغة التالية:¹

1. الإستراتيجية: برنامج عمل يقود لتخصيص وتقسيم الموارد النادرة للمنظمة في فترة زمنية طويلة المدى للوصول إلى تحقيق الأهداف التي تصبوا لتحقيقها المنظمة؛

¹ حميد الطائي، أحمد علي صالح ودينيا فاضل الوائلي، "إدارة الجدارات والمواهب"، الطبعة الثانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 20-21.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

2. **الهيكلية:** وصف الهيكل التنظيمي للمنظمة من ناحية الوظيفة، المركزية، الإشراف... إلخ؛
3. **الأنظمة:** المتمثلة بالتقارير الإجرائية والعمليات الروتينية كاللقاءات والاجتماعات... إلخ؛
4. **الطاقم (الأفراد):** العاملون في المنظمة وتصنيفاتهم الإدارية حسب المواقع التنظيمية والمستويات الإدارية (العليا، الوسطى والدنيا)؛
5. **النمط الإداري:** السبل الكفيلة الواجب إتباعها للوصول إلى تحقيق الأهداف، إضافة إلى النمط الثقافي للمنظمة؛
6. **المهارات:** المتمثلة بمهارات الاتصال والكتابة واللغة والإقناع والقدرة على بناء علاقات طيبة مع الزبائن، علما بأن هذه المهارات تتطلب من العاملين امتلاكها إضافة إلى المعارف والاتجاهات والسلوكيات؛
7. **الأهداف العليا المشتركة:** وهي الأهداف التي يتطلب صياغتها بالتشاور بين الإدارة العليا والمؤوسين والتي بدورها تخدم أصحاب المصلحة في المنظمة برومتها.

عندما تصبح إدارة الموارد البشرية شريكا استراتيجيا، فإن ذلك يعني قيامها بدور مميز تماما يتطلب مهارات وقدرات ومعارف ومواهب جديدة تنظم إليها لكي تكون قادرة على إدارة المنظمة وتوجيهها التوجه الصحيح الذي يصب باتجاه الهدف الإستراتيجي للمنظمة.

ثانيا: إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير:

تكمن المسؤولية الجديدة لإدارة الموارد البشرية في بناء قدرات ومواهب وكفاءات للمنظمة قادرة على تبني التغيير والاستعداد لمواجهةته بأساليب وطرق حديثة تتواءم وطبيعة النشاط التقني في المنظمة من جهة وظروف المنافسة التي قد تبرز في سوق الصناعة التي تعمل فيها منظمة الأعمال. وهنا يأتي دور الموارد البشرية في إجراء خطوات تغيير أولية من خلال تكوين فرق عمل ذات أداء عالي، وتقليل دورة الزمن من أجل تحديد أو تنفيذ التكنولوجيا الجديدة، وأنها قد طورت وتجددت وقدمت الجديد في الوقت المناسب. كما أن إدارة الموارد البشرية تستطيع أن تحقق حلم أي منظمة بأن تكزن الأولى في الأسواق من خلال جعل العاملين مدركين جيدا لمهمتهم تماما وتحويلها إلى سلوكيات عن طريق مساعدتهم في إكسابهم لخبرات ومهارات جديدة تؤهلهم لمواجهة هذه التغييرات وتجعلهم يشعرون بالفخر والاعتزاز. وفي هذه النقطة يمكننا التطرق إلى موضوع من المواضيع التي بدأت معظم منظمات الأعمال الصناعية والخدمية الاهتمام به بشكل كبير ألا وهو التحدي الذي يواجهه تغيير ثقافة المنظمة. وهنا يبرز الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية من خلال الآتي:¹

¹ سعد على العنزي وأحمد علي صالح، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص، 27-28.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تميمتها

- يجب عليها تحديد وتوضيح مفهوم تغيير الثقافة؛
- يجب عليها بيان لماذا يعتبر تغيير الثقافة شيئاً مركزياً في نجاح مستقبل وديمومة المنظمة في السوق؛
- يجب عليها وضع طريقة محددة لتقييم الثقافة الحالية والجديدة المرغوب فيها وكذلك تشخيص الفجوة بين الاثنين؛
- يتطلب عليها أن تحدد المداخل البديلة لإيجاد ثقافة جديدة.

إذا ما أريد من إدارة الموارد البشرية أن تؤثر وتحدث التغيير الحقيقي يجب أن تكون مؤلفة من أفراد لديهم المهارات المطلوبة لأجل العمل على أساس الثقة وتكتسب الشيء الذي تفتقر إليه في غالب الأحيان، وهو الاحترام والتقدير. لا بد من الإشارة إلى استثمار ممارسات الموارد البشرية الإبداعية المستندة على الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة والأنظمة الحاسوبية الداعمة لإدارة الموارد البشرية التي تساهم في تطوير وتحسين كفاءة أداء العاملين في المنظمة وتحقيق نتائج أفضل قياساً بالمنافسين.

ثالثاً: إدارة اللاملموسات: هي الجوانب المعرفية الموجودة في منظمات الأعمال والتي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، ويمثلها رأس المال الفكري وتفرعاته الأساسية والثانوية. إن إدارة اللاملموسات يمكن تعريفها حسب معهد معايير إدارة اللاملموسات الدولية بأنها عملية تحويل اللاملموسات الممكنة والقابلة للوصول إلى نتائج فعلية من خلال إدارة القيمة المالية الفعالة والتسجيل المالي لأصول المعرفة والعلاقات والعواطف ووقت الدورة.¹ عرفت المنظمة الاقتصادية للتعاون والتنمية عام 1999 رأس المال الفكري، بأنه القيمة الاقتصادية لنوعين أو صنفين من الموجودات غير الملموسة هما: رأس المال التنظيمي ورأس المال البشري، فالأول يشير إلى أنظمة البرمجيات المملوكة بشكل صرف للمنظمة، شبكات التوزيع وسلاسل التجهيزات والإمدادات.² وباستخدام نظرية رأس المال البشري وتطبيقاتها، ينبغي التركيز على ذلك الجزء أو المكون من رأس المال الفكري، الذي يستند إلى المورد البشري حصراً. ومما يفيد ذكره أيضاً، أن الأسس النظرية لرأس المال البشري قد أوجدت على المستويين النظري والتطبيقي، وبشكل يتناسب مع إمكانية تعميمها وتكييفها لبناء قاعدة صلدة لتحليلها.³

يتمتع رأس المال البشري بأهمية كبيرة خاصة في المنظمات القائمة على المعرفة مما يجعلها أمام مسؤوليات وقضايا أساسية والتي ينبغي أن تهتم بها المنظمات بالعلاقة مع رأس المال البشري، وهي:

¹ نجم عبود نجم، "إدارة اللاملموسات إدارة مالا يقاس"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص77.

² Petty, R, Guthrie, J, "Intellectual Capital Literature Review, Measurement, Reporting and Management", Journal of Intellectual Capital, Vol 1, N^o2, 2000, p155.

³ سعد على العنزي وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص191.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تميمتها

- استقطاب أفضل للمواهب البشرية وهذا يتطلب أن تكون المنظمة ذات اتجاهات إيجابية إزاء الذين يأتون إليها من الخارج، وأن تكون ذات قدرة عالية على التعلم المتبادل بين القادمين والعاملين السابقين، والأهم أن تكون ذات ثقافة جوهرية تقوم على الاحتفاظ بالعاملين ورعايتهم وكأهم زبائن لها؛
- إغناء رأس المال البشري من خلال التطوير باعتماد برامج تحفيز التدريب والتعليم من جهة والتعلم وتقاسم ونشر المعرفة وتوزيعها من جهة أخرى. وربط الحوافز المادية والمعنوية بالتقييم الدوري لرأس المال البشري؛
- المحافظة على أفضل العاملين وهذا يتطلب المزيد من برامج التمكين الإداري ومفاهيم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة، وإيجاد الارتباط القوي بين رسالة وقيم المنظمة من جهة وقيم الأفراد الشخصية من جهة أخرى. وتحول نمط الإدارة من الإدارة الآمرة إلى الإدارة الاستشارية التي تقدم خدمات حل المشكلات وإزالة العقبات للعاملين الذين يمثلون رأس المال البشري في المنظمة؛
- إيجاد بيئة التعلم وهذه البيئة التي تميز المنظمات القائمة على المعرفة هي التي تساعد على تجاوز المشكلة الأساسية لرأس المال البشري المتمثلة في أنه في نهاية اليوم يغادر المنظمة.¹

رابعاً: إدارة الموهبة: تمثل مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة للمنظمة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من الخارج من جهة وتشخيص مستوى وجود الموهبة المتوفرة في المنظمة حالياً وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها وإثراء معارفها، باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى. والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مساهمهم الوظيفي بشكل فاعل.²

انطلاقاً مما تقدم وتأسيساً عليه فالدور الجديد لإدارة الموارد البشرية بشأن إدارة المواهب يكمن في:³

- يعد مفهوم إدارة الموهبة المفتاح الرئيسي لنجاح المنظمات في عصر ما بعد الحداثة الذي يفتح الطريق ويوجد الفرص الراجعة باعتماد الإبداع والابتكار ممارسة وتطوير وترصين العلاقات الاجتماعية لغة؛
- بوصفها المنهجية الفكرية للاستثمار في رأس مال الموهبة والمكون الأكثر فاعلية في معادلة رأس المال البشري وإدارته، لأنها الضمانة الأكيدة في تحقيق: **وظيفة جديدة + دخل جيد + مكانة اجتماعية عالية؛**

- تعتبر إدارة الموهبة معياراً يساهم في تحقيق التفوق والريادة والجودة والتميز والتنافسية لمنظمات الأعمال؛

¹ حميد الطائي، أحمد علي صالح ودينا فاضل الوائلي، مرجع سبق ذكره، ص 29-30.

² أحمد علي صالح وعلي موات سعد، "إدارة الموهبة المنظور العلمي والإستراتيجي"، دورية الإدارية، العدد 120، السنة الثانية والثلاثون، مسقط، سلطنة عمان، 2010، ص 19.

³ حميد الطائي، أحمد علي صالح ودينا فاضل الوائلي، مرجع سبق ذكره، ص 155-156.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

- تساهم إدارة الموهبة في إدخال معرفة جديدة أكثر من كونها إعادة تعبئة التقنيات والأخطار القديمة وصياغتها بقوانين جديدة فقط، ولذلك فإن إدارة الموهبة لا يجب أن تعد على أنها معرفة قديمة بصياغة جديدة.

المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية: مدخل عام

يمثل الفرد حجر الزاوية في النظام الاقتصادي الجديد المبني على المعرفة، وأهم مورد تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها، فأهم ما أحدثته المتغيرات والتوجيهات العالمية من تأثير عميق في الفكر الإداري الجديد هو بروز واكتساب الموارد البشرية أهمية خاصة في المؤسسات الحديثة، كونها المصدر الحقيقي لتكوين وخلق ميزة تنافسية وتحقيق التميز في أداء المؤسسة، وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد:¹

- المورد البشري هو طاقة ذهنية بالدرجة الأولى، وقدرة فكرية ومصدر حقيقي للمعلومات والابتكارات والإبداعات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية؛
- إن الفرد له طموحات في المؤسسة، يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ويعود السعي والمبادرة إلى التطوير والإنجاز، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة؛
- إن العنصر البشري يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل مع فريق من الزملاء، يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة؛
- إن العنصر البشري إذا أحسن اختياره وإعداده وتدريبه وإسناده العمل الذي يتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله.

تكاملت هذه الأسس بشكل شامل ومتكامل وأدت إلى ظهور مفاهيم حديثة تتناول قضايا استثمار المورد البشري من منظور كلي (تنمية بشرية اجتماعية) وجزئي (تنمية رأي المال البشري) يعكس إضافات إيجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة المواكب لحركة المتغيرات العالمية. فإن أهم وأبرز سمات النموذج الفكري الجديد لإدارة الموارد البشرية هي:²

¹ بوحنية قوي، "تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات"، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2008، ص124.

² علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص43.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

- إدارة الموارد البشرية عبارة عن نظام مترابط ومتكامل يتضمن مجموعة من الأنشطة والعمليات المتصلة والمتداخلة؛
- إن فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق وأهداف المؤسسة من جانب، ويتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة إلى العنصر البشري باعتباره شريك من جانب آخر؛
- أهمية تصميم إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تستهدف تعظيم العائد على الاستثمار البشري متمثلاً في القيمة المضافة بواسطة المورد البشري بالنسبة إلى تكلفة هذا المورد؛¹
- يعتمد نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى المخرجات المستهدفة على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج المؤسسة وعلى الإدراك الجيد لخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة؛²
- تصبح إستراتيجية الموارد البشرية جزءاً عضوياً في البناء الاستراتيجي الشامل للمؤسسة، ويتوقف هذا على مدى نجاحها واتساقها وتوازنها مع باقي استراتيجيات قطاعات النشاط الأخرى في المؤسسة من تسويق، إنتاج وتمويل.

إذن هذا التحول في فكر إدارة الموارد البشرية يعكس اهتمام الإدارة الحديثة بالتنمية البشرية، باعتقاد علمي سليم أن الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيراً ما يتم استغلاله أو الاستفادة به فعلاً في مواقع العمل، وأن الاستفادة القصوى من تلك القوة الكامنة هي المحور الأساسي والمصدر الحقيقي لتميز المؤسسات وقدراتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية.

التنمية باعتبارها عملية موجهة لا تتم دون وجود إدارة لها، لأن جوهر وظيفة إدارة التنمية يتمثل في خلق آلية التنمية والاحتفاظ بها من أجل تحقيق التحولات النوعية والتغيرات الكمية التي تتطلبها التنمية بشكل دائم. يمكن النظر إلى إدارة التنمية على أنها نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى تطوير السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين بالمؤسسة من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبونها من برامج التنمية الإدارية، كذلك تهدف هذه البرامج إلى تنمية المهارات القيادية لدى المديرين وكذلك تنمية القدرة على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الصحيحة.³

¹ بوحنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص120.

² المرجع السابق، ص120.

³ أنس عبد الباسط عباس، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص249.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

الفرع الأول: مفاهيم حول تنمية الموارد البشرية

تشير ملامح القرن الواحد والعشرين إلى أن التسابق في الاستثمار بين المؤسسات الاقتصادية سيكون بتنمية الموارد البشرية خاصة في ظل حاجة المجتمع الإنساني إلى بلورة نظم حديثة لإنتاج المعرفة، حيث تصبح المعرفة الشاملة هي أساس اتخاذ القرارات، لذلك يوصف الاقتصاد المعاصر المتطور باستمرار أنه اقتصاد معرفة.¹

شغلت تنمية الموارد البشرية اهتمام الباحثين والمختصين سواء على المستوى الكلي (الدولة) أو الجزئي (المؤسسات)، حيث تلعب دورا هاما في جعل الأفراد قادرين على تحقيق متطلبات الوظيفة وحائزين على مقومات الإبداع والابتكار من مهارات ومعارف وخبرات عالية المستوى.

1. مفهوم التنمية البشرية:

إن مصطلح التنمية البشرية يستخدم عادة على المستوى الكلي الذي يتمثل أساسا في جهود الدولة القائمة على تعليم أفراد المجتمع وتوفير الصحة والغذاء، نقدم فيما يلي بعض تعاريف التنمية البشرية: تعرف التنمية البشرية على أنها: "عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع، تحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع، ذلك لرفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراد المجتمع عن طريق زيادة فعالية أفرادها في استثمار طاقات المجتمع إلى الحد الأقصى".²

"توسيع خيارات الناس وقدراتهم من خلال تكوين رأس المال الاجتماعي، بحيث تتم تلبية احتياجات الجيل الحالي بأكبر قدر ممكن من العدالة دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة".³

كما تعرف التنمية البشرية بحسب تقارير الأمم المتحدة على أنها: "تنمية الناس بواسطة الناس ومن أجل الناس وتتوجه إلى حاجات الناس في المأكل والملبس والمعاش والعلم والعمل والسكن والتربية والثقافة...، من خلال السعي المستمر لتفجير طاقات وإبداعات الأفراد الإنتاجية وصقل المواهب".⁴

من التعاريف السابقة يمكن القول بضرورة اهتمام الدولة بجميع الأنشطة التي تؤثر على تنمية الفرد وتساهم في تشكيل مهاراته وإكسابه القدرات والسلوكيات المنتجة عن طريق التعليم، بالإضافة إلى تهيئة المناخ الصحي لكي يجيا ويعيش أفراد المجتمع في بيئة خالية من الأمراض، بالإضافة إلى التركيز على المؤسسات التي تزوده بالمهارات وغيرها من الاحتياجات الضرورية لتحقيق حياة كريمة في كافة الحياة الاجتماعية.

¹ منذر واصف المصري، "العولمة وتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة، 2004، ص 15.

² مدحت محمد أبو النصر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص 189.

³ محمد سمير أحمد، "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 72.

⁴ بن عنتر عبد الرحمان، "إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس - الأبعاد - الإستراتيجية"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 84.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

- حددت مجموعة من الأبعاد التي تشكل محور التنمية البشرية وعامل نجاحها هي:¹
- تنمية القدرات البشرية عن طريق انتهاج أساليب التعلم والتدريب وزيادة القدرة على العمل والإنتاج عن طريق الرعاية الصحية؛
 - الانتفاع من القدرات البشرية عن طريق خلق فرص عمل منتجة بما يتناسب مع القدرة البشرية المكتسبة؛
 - تحقيق الرفاهية باعتبارها هدفاً لمختلف الجهود الإنمائية.
- إن التنمية البشرية لا تنتهي عند بناء القدرات البشرية التي تضمن مستوى رفاه إنساني راق على رأسها: حياة طويلة وصحية، اكتساب المعرفة والتمتع بالحرية لجميع البشر دون تفرقة، بالإضافة إلى وجوب التوظيف الكفء للقدرات البشرية في جميع مجالات النشاط الإنساني، بل تمتد إلى المساهمة الفاعلة في النشاطات الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية، وبذلك أصبحت التنمية البشرية توجهها إنسانياً للتنمية الشاملة المتكاملة ترتبط بجودة حياة البشر ككل. حيث لا بد من العمل الجاد على إعادة تأسيس المجتمعات العربية على ضرورة:²

- التأكيد على أن الحجر الأساس في التنمية البشرية هو الاحترام القاطع لحقوق الإنسان وحياته؛
 - تحقيق المساواة بين الرجل والمرأة من خلال تمكينها وإتاحة جميع الفرص أمامها، سيما التي تمكنها من بناء القدرات المعرفية والفكرية؛
 - تكريس اكتساب المعرفة وتوظيفها بفاعلية في بناء القدرات البشرية واستثمارها في جميع أصناف النشاط الاجتماعي، وصولاً إلى تحقيق الرفاه الإنساني الشامل.
- فالتنمية البشرية هي المدخل الأساسي للتنمية الشاملة المتكاملة للبشر والمنظمات المجتمعية، يستهدف تحقيق أسمى الغايات من حرية، عدالة وكرامة إنسانية، وكل ذلك يفترض بداية توافر الإرادة السياسية للتنمية.³

2. مفهوم تنمية الموارد البشرية.

أعطى "نادلر" أهمية قصوى للمورد البشري في المؤسسات، تبدأ بالاختيار السليم للموارد البشرية وإلحاقهم بالوظيفة، ثم العمل على تدريبهم وحثهم على التعلم وأخيراً تطويرهم بصفة مستمرة والعمل الدائم على تحسين بيئتهم، بغية جعل هذه الموارد تثري وظائفها وتستقر فيها وبالتالي تحقق الفعالية المطلوبة.⁴

¹ قدي عبد المجيد، "إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس 2004.

² مانع سبرينة، "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات-دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية-"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص46.

³ عبد المعطي محمد عساف، "التدريب وتنمية الموارد البشرية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص18.

⁴ Leonard Nadler, Garland D. Wiggs, "Managing Human Resource Development", Jossey-Bass, San Francisco, 1986, P.4.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

كما عرفت على أنها تعمل على تحريك وصقل المواهب وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في مختلف الجوانب العلمية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة لتمكين الفرد من أداء عمله وفهم محيطه وتقنيات عمله.¹ فالتنمية الموارد البشرية هي المصطلح الذي نستخدمه لوصف منهج متكامل وشامل، وواع ومرتكز على المبادرة لتغيير المعارف والسلوكيات ذات الصلة بالعمل، باستخدام مجموعة من استراتيجيات وتقنيات التعلم.²

عرفت أيضا على أنها: عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، بالتالي التأقلم والتعايش مع أي مستجدات في البيئة تؤثر في نشاط المؤسسة.³

عليه ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية في المؤسسات اليوم أصبحت ضرورة ملحة، فرضتها الحاجة إلى التكيف والتغيرات الحاصلة في جميع الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، السياسة والتكنولوجية، كما يمكن إبراز أهم أسباب هذه الحاجة فيما يلي:⁴

- توجيه الموظفين الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف؛
- تعليم وإرشاد كيفية ونوعية الأداء المتوقع من الموظفين؛
- تحسين مهارات وزيادة قدرات الموارد البشرية ورفع مستوى أداءهم، بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم، بطريقة تجعلهم يحسون بأن المؤسسة بيتهم الثاني؛
- تهيئة الأفراد لوظائفهم الحالية والمستقبلية وتحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية، التي تؤثر على خدماتهم وأدائهم؛
- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي في مجالات عدة، منها عوامة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والتنوعيات المختلفة؛
- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.

يمكن القول مما سبق أن تنمية الموارد البشرية هي عملية دائمة ومستمرة تستهدف تطوير معارف الموارد البشرية وتحسين سلوكياتهم، بما يضمن تعديل اتجاهاتهم وتغيير معتقداتهم، بهدف التكيف مع التطورات والتغيرات

¹ بلخضر نصيرة، "الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ودوره في بناء اقتصاد المعرفة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الشلف، 2016-2017، ص46.

² جنيفر جوي، ماثيوز ديفيد ميجنسون ومارك سورتيز، "تنمية الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، ترجمة علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص36.

³ بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص84.

⁴ حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص ص، 237-238.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

البيئية الداخلية والخارجية، من ثم رفع قدراتهم على التعامل مع مختلف الظروف والمستجدات؛ هذا يؤدي إلى خلق نوع من التوازن بين توجهات، معتقدات، ميولات، دوافع وأهداف الموارد البشرية وبين توجهات ودوافع وأهداف المؤسسة.

يرى عمر وصفي عقيلي أن تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة تختلف خصائصها، لاعتبار أن مفهوم التنمية من وجهة نظر حديثة يجب أن تتصف بخاصيتين أساسيتين من خلالهما تكون الخصائص الأخرى واضحة هما:¹

❖ تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية:

ينظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، تعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة، حيث تتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التنمية المستمرة الخاصة بالموارد البشري، التي دف وتسعى إلى تطوير وتحسين مستوى كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، كما تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر والمستقبل، لرفع الكفاءة والفعالية التنظيمية باستمرار وتحقيق الرضا، ذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة وينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والبعيد، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم وإكساب مواردها البشرية المعارف والمهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها، فهذه المعارف والمهارات الجديدة التي تخلقها تنمية الموارد البشرية تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

❖ تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:

إن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية وعملية منتظمة، دف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين وضعها الحالي والمستقبلي والتكيف مع تغيرات البيئة الديناميكية، لإحداث المطابقة والمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، بالتالي من أهم خصائص تنمية الموارد البشرية هي كونها عملية تعلم مستمرة استمرار الحياة الوظيفية للمورد البشري بالمؤسسة مهما كان نوعها ونشاطها.

إن المؤسسات اليوم في رسمها لاستراتيجياتها التنموية للموارد البشرية لا يجب أن تركز فقط على ما لديها من موارد بشرية؛ بل لا بد من خلق إستراتيجية وقائية تمكنها من إنجاح عملية التنمية الفعلية لما لديها من طاقات

¹ عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد إستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص، 437-438.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

بشرية، تتمثل في تبني بعض المداخل التي تجعل وظيفة تنمية الموارد البشرية تبدأ من الاستقطاب والاختيار الأمثل للموارد البشرية والتي سيتم توظيفها وتنتهي بانتهاء مسارها الوظيفي، نبرز هذه المداخل من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (01-02): مداخل تنمية الموارد البشرية

المدخل	المضمون	الشرح
مدخل سلسلة المهارات والمعرفة	تخطيط المهارات والمعرفة	- تقدير احتياجات المؤسسة من المهارات والمعرفة المستقبلية؛ - مقارنة الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة بما يتوفر عليه من مهارات ومعرفة؛ - تحديد الفجوة بينهما ثم العمل على تقليصها وتضييقها.
	الحصول على المهارات والمعرفة	- التوظيف الخارجي من خلال الدخول في معادلة سوق العمل؛ - التوظيف الداخلي من خلال الانتقال بين الوظائف أو الترقية.
	تنمية المهارات والمعرفة	- الوظيفة التدريبية؛ - التعلم التنظيمي؛ - الوظيفة التطويرية؛ - الإبداع الوظيفي.
مدخل تصميم العمل	علاقة تصميم العمل والأداء التنظيمي	- توفير معلومات كاملة عن الوظائف ومتطلبات الأداء؛ - إعطاء تصميم للعمل والوظائف يعكس متطلبات الأداء؛ - تحديد احتياجات العمل من المهارات من خلال التحليل المعمق للوظائف (يتوقف نجاح عملية الاستقطاب على كيفية تصميم العمل والتحديد الجيد لمتطلباته من المهارات والمعارف).
	الاستخدام الأمثل للموارد البشرية	- التخطيط الجيد للمسار الوظيفي؛ - وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

المصدر: مانع سبرينة، مرجع سبق ذكره، ص ص، 53-54.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

من الجدول نلاحظ أن كل من مدخل سلسلة المهارات والمعرفة ومدخل تصميم العمل وإن اختلفا في الأساليب والمضامين والمنطلقات إلا أن لكليهما فكرة مفادها أن نجاح المؤسسة في تنمية ما تمتلكه من طاقات بشرية ومهارات ومعارف؛ إنما هو امتداد لمدى نجاحها في التخطيط الجيد لاحتياجاتها من موارد بشرية وكذا متطلبات العمل والتي تأتيها فقط من التصميم الجيد والواقعي للعمل، هذا يمكنها من الكشف عن الفجوة (ما تملكه من طاقات بشرية وما تحتاجه منها) وبالتالي إمكانية سدها باستقطاب وتعيين أكفاء ووضعهم في مناصب مناسبة لهم، هذا يسهل على المؤسسة فيما بعد الاعتناء بهذه الكفاءات والعمل على صقل مهاراتها وزيادة معارفها من خلال تبني استراتيجيات فاعلة لتنمية ما لديها من طاقات بشرية.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية

في ضوء التركيز المتزايد على الابتكارات والإبداعات خاصة في ظل اقتصاد المعرفة والتيارات الفكرية المتجددة، تبلغ عملية تنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة، وبدأ مديرو الإدارة المعاصرة ينظرون إليها على أنها نوع من العلاج الشامل لجميع مشكلاتهم التنظيمية، ذلك أن تنمية الموارد البشرية تساهم في التحديد والتطوير وتغطية العجز في الإبداعات والابتكارات كأساس للتنافس والنمو بالإضافة إلى تمكين الأفراد من أداء عملهم وفهم متغيرات محيطهم.

كما تعمل تنمية الموارد البشرية على تكريس اكتساب المعرفة وتوظيفها بفعالية في بناء القدرات البشرية وتوظيفها بكفاءة في جميع صفوف النشاط المجتمعي، وصولاً إلى تعظيم الرفاه الإنساني¹، كما يمكن إبراز أهميتها وأهدافها في النقاط التالية:

- رفع قدرات ومهارات الأفراد في العملية الإنتاجية؛
- تحسين أداء الأفراد ورفع إنتاجيتهم؛
- توفير للمؤسسة المهارات والقدرات اللازمة والمناسبة؛
- تمكين الأفراد من أداء عملهم وإنجاز مهامهم بكفاءة وفعالية عالية؛
- تساعد الأفراد على متابعة ومسايرة التطورات العلمية والتكنولوجية؛
- قدرة العنصر البشري على اكتساب المعرفة وصولاً إلى تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية ومقدرته على مواجهة تحديات المستقبل.

¹ مدحت محمد أبو النصر، "تنمية الموارد البشرية - مناهج واتجاهات وممارسات -"، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، دمشق، 2009، ص 23.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

المطلب الثالث: بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

قبل التطرق إلى المنهج الاستراتيجي ومراحل بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لابد من تحديد مفهومها.

الفرع الأول: تعريف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية: تعني تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للفرد في المستقبل ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك، ومن متطلبات تحقيق التنمية الإستراتيجية تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية كفاءات ومهارات الأفراد. إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تقوم على ثلاثة عناصر رئيسية هي:¹

- 1- **تنمية القدرات البشرية:** عن طريق التعليم والتدريب، كذلك من خلال زيادة القدرات على العمل والإنتاج عن طريق الرعاية الصحية.
- 2- **الانفتاح من القدرات البشرية:** عن طريق خلق فرص عمل منتجة بما تتناسب مع القدرات البشرية المكتسبة.
- 3- **تحقيق الرفاهية والسعادة للبشر:** هو الهدف النهائي لكل الجهود الإنمائية، وأن توفير العنصرين الأول والثاني وتحقيق التوازن بينهما هو شرط أساسي لإمكان تحقيق العنصر الثالث.

الفرع الثاني: المنهج الاستراتيجي ومراحل بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية: يقوم المنهج الاستراتيجي في الإدارة على عدة أسس منها:

- الإدارة عملية متكاملة تضم مجموعة عمليات تسعى لتحقيق عوائد وفوائد لأصحاب المصلحة؛
- ترتبط المؤسسات الاقتصادية مع المحيط الخارجي ترابطاً وثيقاً، والإدارة الإستراتيجية تعمل على اقتناص الفرص المتاحة واستثمارها وتجنب مهددات عناصر المناخ غير المواتية؛
- الإدارة عملية ديناميكية تتعامل مع متغيرات بإيجابية لتعظيم فرص المؤسسة في تحقيق التفوق والتميز على المنافسين؛
- تنطلق الإدارة الإستراتيجية من بناء استراتيجي متكامل يوجه فعاليتها ويضم ذلك البناء الرؤية، الرسالة، الأهداف الإستراتيجية والإستراتيجية؛
- الهدف والغاية الأساسية من أي نشاط تمارسه الإدارة هو تحقيق وإنتاج القيمة.

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص74.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

فلا بد للقائمين على تنمية الموارد البشرية من بناء استراتيجيات توضح الاتجاه العام ورؤية الكيفية التي يجب أن تكون عليها هذه الوظيفة، أي ينبغي أن تكون توجيهاتهم إستراتيجية ويعني هذا ضرورة تركيزهم على المستقبل بنفس درجة اهتمامهم بالتركيز على الحاضر، وأن يوضحوا الرؤية التي تؤثر على القرارات والتصرفات التي من شأنها أن تعظم إسهام تنمية الموارد البشرية للمؤسسة. فالخطة الإستراتيجية يجب أن تحدد بوضوح، ماذا يجب أن يكون عليه الدعم، وما هي طبيعة الموارد المقدمة والمطلوبة بمعنى آخر الخطة الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية هي خطة طويلة للأجل، تحدد مداخل واسعة الحدود للاتجاهات، وإطار لإدراك رؤية معينة لوظيفة تنمية الموارد البشرية، بالإضافة للخطة الإستراتيجية، لا بد من وجود خطة تكتيكية والتي تختص بمتطلبات المهارات ومجموعة التصرفات المحددة لتوفير هذه المهارات.¹ ويؤدي تطبيق المنهج الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية إلى ضرورة عناية الإدارة باستفتاء المقومات الرئيسية المكونة للبناء الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة والتي تمر بالمراحل المهمة التالية:²

- دراسة وتحليل المناخ المحيط بالمؤسسة وطبيعة المتغيرات الفاعلة فيه وما تفرزه من معوقات ومهددات وما تتيحه من فرص؛
- تحليل المناخ الداخلي للمؤسسة والتعرف على مواطن القوة وتحديد مصادر الضعف التي تعاني منها؛
- دراسة وتحليل الإستراتيجية العامة للمؤسسة والوظيفية لمختلف نشاطاتها ومتطلبات تنفيذها؛
- تحديد هيكل الموارد البشرية المناسب لمتطلبات تنفيذ وتحقيق استراتيجيات المؤسسة وإنتاج القيم المستهدفة؛
- مراجعة هيكل الموارد البشرية المتاحة وتحديد مختلف الفجوات؛
- رسم الاستراتيجيات وتصميم البرامج الهادفة إلى سد الفجوات؛
- بناء نظم واستراتيجيات التدريب وتصميم فعالياته بما يتناسب مع متطلبات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

حتى يسهم البناء الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في إحداث تغيير ايجابي على مستوى الفرد والمؤسسة لا بد من التركيز على مجموعة من الوظائف والأساليب تستهدف تحقيق نتائج إستراتيجية.

¹ راوية محمد حسن، "مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 55-56.
² أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 265.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تميمتها

المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والكفاءات

لقد كانت هناك العديد من الإشارات الواضحة إلى دور إدارة المواد البشرية في تطوير الكفاءات الجوهرية وإيجادها في المنظمات وذلك من خلال عدد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بشكل رئيسي وبشكل جزئي. ففي دراسة تحليلية مقارنة لعدد من الشركات العالمية في ثلاث دول في الاتحاد الأوروبي. ظهر أن هناك ثلاثة نماذج للكفاءات يمكن لإدارة البشرية أن تؤدي دورا بارزا في تطويرها وإيجادها، وهذه النماذج هي:¹

النموذج الأول: أنموذج الأداء: يبين بأن الكفاءة هي خاصية يتم تحديدها بالنسبة لفرد، أو شخص قد يكون فعالا، أو ذا أداء راقى ومتميز في وظيفة ما. لذلك فإن الكفاءات هنا يمكن أن تكون سمات أو حوافز أو جوانب ذاتية للفرد، أو دور اجتماعي، أو هيكل من المعرفة، أو المهارة التي يستخدمها الفرد. ووفقا لهذا النموذج يمكن أن نعرف آيا من إسهامات تطبيقات إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة (على سبيل المثال تقويم الأداء) يمكن أن تطور الكفاءات الجوهرية.

النموذج الثاني: أنموذج المستند إلى النتائج: فقد ركز على نتائج أو عواقب الأداء وعليه فلكل مجال وظيفي يتم تشخيص الأنشطة التي تنفذ على نحو واسع، وهنا من الضروري أن يتم تحديد النتائج التي يراد الوصول إليها وتعريفها. ووفقا لذلك فإنه يتم تأسيس حدود دنيا ووضعها كمعايير للعمل الذي يجب أنجزه من خلال الأفراد الذين يعملون في ذلك المجال الوظيفي المحدد. ومن ثم فإن تطبيقات إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون مركزة على تحديد تلك المعايير والحدود الدنيا للأداء.

أما أنموذج الثالث: أنموذج الكفاءة الجوهرية: فهو يركز على الحاجة لتشخيص العوامل المنفردة التي يمكن أن ترفد المنظمة بمصدر للميزة التنافسية. ومن هذا المنظور فإن الكفاءة هي حشد أو توليف عدد من خصائص المؤسسة (خصائص الشركة، والمهارات والحوافز، والمعرفة، والتكنولوجيا) التي تميز المنظمة من غيرها، والكفاءات الجوهرية هي قبل كل شيء، خصائص، خصائص الشركة، والكفاءات هنا تخلق أو تولد اجتماعيا وتضامنيا فهي ليست كفاءات فردية، بل هي متجسدة في كل الأنظمة، والعمليات لذلك فهي تطور من خلال توليد فعال لتقنيات وسياسات إدارة الموارد البشرية.

نلاحظ أن اختلاف المعاني والمفاهيم لمصطلح الكفاءات قد تحول إلى توجهات مختلفة عند الحديث عن تشغيل هذه المعاني وتفعيلها في ميدان إدارة الموارد البشرية وممارستها. ومن ثم انبثقت ثلاث مداخل في هذا المجال يتركز الاختلاف بينها إلى مفهوم الكفاءة وما الذي تعنيه وتقود إليه، فإننا نرى أن المدخل الأول يشير إلى أن

¹ حميد الطائي، أحمد علي صالح ودينا فاضل الوائلي، مرجع سبق ذكره، ص 84-88.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تميمتها

الكفاءة وتطورها يتحقق من خلال التركيز على الفرد أو على هيكل المعرفة والمهارة التي يمتلكها الفرد وبالتالي فإن ذلك سيقود إلى تبني خيارات فهو يركز على نتائج الأداء الجماعي، وبالذات النتيجة التي يتوجب ويراد تحقيقها من أداء الفريق أو الجماعة وعليه فإن خيارات إدارة الموارد البشرية ستكون مختلفة هنا وهي تركز عموماً على التفاعل الاجتماعي في العمل وضعف عامل أو جانب الفردية ولعل النموذج الياباني هو أقرب مثال على ذلك المدخل.

في حين أن المدخل الثالث وكما يبدو لنا هو خطوة أكثر تقدماً من المدخلين السابقين حيث يصف الكفاءة الجوهرية بأنها تركيب أو مركب من المهارات والمعرفة والاتجاهات والتكنولوجيا متحدة في كل نظام وهي العلامة الفارقة للمنظمة التي يميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وبذلك فإن توجهات إدارة الموارد البشرية في تطوير الكفاءات هذه يجب أن يتركز إلى هذه الخصائص التي يتم الإشارة إليها. وفي الصدد نفسه أكد كلا من Lado & Wilson, 1994 أن المنظمة المستندة إلى الموارد هي المنظمة التي تستخدم أنظمة إدارة موارد بشرية فاعلة في تطوير الكفاءات الجوهرية التي ستكون أساساً لتحقيق الميزة التنافسية وهذا ما أكده أيضاً Boyatzis, 1994 و baldry, 1994 إذا أشارا إلى أن أساس تحقيق المنظمة ميزة تنافسية هو امتلاكها إستراتيجية واضحة تشكل في ضوء الكفاءات الجوهرية محددة. وأضاف أن المنظمة التي تملك إدارة موارد بشرية فاعلة هي التي من شأنها أن تساهم وتساعد في إيجاد هذه الكفاءات.

ذلك فإن الترابط والتأثير بين إدارة الموارد البشرية والكفاءات الجوهرية يتضح من خلال الخصائص المميزة للكفاءات فهي نادرة وقيمة وضمنية وصعبة التقليد وهذه الخصائص يمكن أن تكون سمة لعدد من المكونات التنظيمية والتي تلعب بها إدارة الموارد البشرية دوراً كبيراً فيها كرأس المال الفكري ورأس المال الاجتماعي، وبناء الفريق وإدارته، والمعرفة التنظيمية، والاتصالات المختلفة، وتطوير الأفراد إن مجرد النظر لهذه المكونات فلا يمكن أن يكون هناك أدنى شك بالعلاقة بينها وبين دور وتأثير إدارة الموارد البشرية في إيجادها وتطويرها.

أما Barny, 1994 فيوضح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والكفاءات الجوهرية من خلال التوجه الاستراتيجي للمنظمة واستراتيجيه إدارة الموارد البشرية. فلم يعد هناك أدنى شك أن إدارة الموارد البشرية إستراتيجية تتناغم وتتطابق وتتكامل مع إستراتيجية المنظمة وهو يرى من هذا المنظور إن أساس تشكيل الإستراتيجية الكلية للمنظمة، وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية يستند إلى وجود كفاءات جوهرية يتم تطويرها، واكتسابها بمرور الوقت.

يشير Dubois, 1996 إلى أن إدارة الموارد البشرية الفاعلة يمكنها أن تكون المولد للكفاءات الجوهرية فنشاطات هذه الإدارة كتصميم الوظيفة والاستقطاب وتحسين الأداء وتطوير العاملين وتخطيط المهنة وتقييم الأداء

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تمييزها

ونظم الانتقاء والتعويض عن العمل إذا ما أوديت بالطريقة الصحيحة والفاعلة فإنها يمكن أن تساعد في إيجاد نماذج للكفاءات تساعد المنظمات على تحقيق أداء إستراتيجي متميز، ويؤكد أن أي استثمار تقوم به المنظمة في الأنشطة السابقة لإدارة الموارد البشرية من شأنه أن يساهم في تطوير نموذج الكفاءات الجوهرية في المنظمة ويضيف أن نماذج إدارة الموارد البشرية يمكن استخدامها بنجاح لتحقيق الغايات الآتية:

- ربط الكفاءات الجوهرية مباشرة مع إستراتيجية المنظمة وأهدافها؛
- تطوير كفاءات جوهرية مطلوبة لموقف أو دور معين ومما يلائم المهمات المطروحة؛
- إمكانية إجراء المراقبة المستمرة، وصقل جوانب الكفاءة التي ثبت تحقيقها إزاء الأداء الفعلي وإزاء تطوير الأهداف الإستراتيجية؛
- مساعدة المنظمات في توظيف الأفراد الذين يتمتعون بكفاءات فريدة ونادرة والتي يصعب تطويرها، أو تحمل تكاليفها؛
- مساعدة المنظمات في وضع ترتيب الكفاءات الجوهرية لأغراض إدارة الأداء.

تأسيسا على ما تقدم يمكننا القول بأن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والكفاءات الجوهرية، فهي تتجسد، وتتضح من خلال الدور الجديد الذي باتت تؤديه هذه الإدارة في المنظمة، ومن كونها أصبحت لاعبا إستراتيجيا مهما يمكنه أن يوفر خصائص ومميزات فريدة للمنظمة تجعلها قادرة على تحقيق ميزة إستراتيجية، تمكنها من التفوق على المنافسين. ولعل الكفاءات الجوهرية هي من أهم الخصائص التنظيمية، والتي يمكن بدورها أن تمنح المنظمة ميزة تختلف عن الآخرين. إذ أن هذه الكفاءات هي مجموعة متنوعة من المكونات البشرية والفنية والتي تؤدي إدارة الموارد البشرية في إيجادها وتطويرها دورا مهما وحيويا.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تميمتها

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي حول الكفاءات البشرية

تحتل الكفاءات موقعا أساسيا في إستراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل مواردها البشرية، حيث تعد الكفاءة من المواضيع التي لاقت وتلاقي الاهتمام الواسع من قبل الباحثين في مجال التسيير وإدارة الأعمال وحتى علم النفس والاجتماع والتربية وغيرها، باعتبارها مورد مهم غير ملموس ومصدرا لتحقيق القيمة المضافة في المؤسسة.

المطلب الأول: الجذور التاريخية وبدايات الظهور

يعتبر مصطلح الكفاءة من المواضيع الشائكة التي لا زالت إلى يومنا هذا لم تضبط ماهيتها ضبطا دقيقا، حيث أن التعاريف تعددت واختلفت، سوف نحاول تقديم أكثر التعاريف رواجاً، لكن هذا قبل المرور عبر الجذور التاريخية وبدايات ظهور المصطلح.

من المؤكد أن مصطلح الكفاءة ليس بالجديد، فأصلها يوناني **Compétens** وتعني ما يتأقلم مع...¹ إذ ينحدر هذا المفهوم من اللاتينية **Compétencia** والتي تعني قابلية أو استعداد، وبالإنجليزية ترتبط الكفاءة أساسا بالقدرة على إنجاز شيء ما، وبالتالي ترتبط الكفاءة في كل الحالات بالقابلية والقدرة.²

عرف مصطلح الكفاءة تطورا ملحوظا من حيث استعماله، من الاستعمال الخاص في القضاء خلال القرن السادس عشر إلى الاستعمال العام الذي استخدم فيه مصطلح الكفاءة للتعبير عن الأهلية المترتبة عن المعرفة والخبرة المكتسبة، وقد فسح القانون القضائي المجال لاستعمال هذا المصطلح ككناية للشخص الذي يتمتع بالخبرة والمعرفة، ويعتبر هذا المصدر التشريعي كمنشأ لمفهوم الكفاءة التي تحتوي في مضمونها بعد قانوني، كون السلطة الكفاء هي التي تستطيع أن تقول ما هو صحيح وما هو خاطئ بصفة حازمة وبقوة استنادا على النصوص القانونية، كما تتمتع بصلاحيات قانونية لتنفيذ فعل معين. ومن هذا المفهوم القانوني للكفاءة ظهر مفهوم الشخص ذو الكفاءة فهو الشخص القادر من خلال معارفه وخبرته. وهو المفهوم الذي ظهر في نهاية القرن السابع عشر

¹ Guy le Boterf, "de la compétence: Essai sur un attracteur étrange", les éditions d'organisation, 2^{ème} tirage, paris, 1995, P 20.

² Lou Van Beirendonck, "le management des compétences dans l'entreprise", édition de Boeck, Bruxelles, 2004, p15.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تمييزها

وبقي مستعملا في القواميس إلى يومنا هذا وبالصيغة التالية: "المعرفة العميقة التي تعطي الحق في الحكم أو القرار بطريقة مؤكدة".¹

في البداية لا بد من الإشارة إلى أن أول من استخدم مصطلح الكفاءة سنة 1920 في مجال علم النفس في مضامين تربوية هم التربويون لوصف سلوكيات المتدربين في مجال التربية والتعليم، فبدأ استعمال هذا المصطلح بشكل تدريجي إلى أن دخل مجال الأعمال والتجارة وأصبح مصطلحا أكثر شيوعا في هذا المجال، ثم امتدت إلى العلوم الأخرى التي تناولت الكفاءة من وجهات نظر متعددة وحسب سياق كل تعريف والمجال الذي تناوله.² ثم بدأ في البروز شيئا فشيئا في عدد من البحوث الإدارية التي اعتبرت تأقلم الكفاءات هدفا أساسيا لوظيفة الموارد البشرية. استعمل مصطلح كفاءة *Compétence* في مجال الإدارة كبديل لمصطلح أهلية *Qualification*، لأن هذا الأخير لم يعد يتماشى مع التطورات الحاصلة في تنظيم العمل.³ وكان أول استخدام لهذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات من القرن العشرين، وبعدها في أوروبا وسائر دول العالم، حيث كان اللجوء إلى الموارد البشرية بغرض تعزيز المكانة التنافسية للمنظمات، وذلك من خلال خلق وظائف أكثر مرونة، تعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة الموارد البشرية بدلاً من اعتمادها على المؤهلات التي تحدد المناصب، مما استوجب وضع معايير خاصة بالكفاءة لشغل هذه الوظائف، وهو ما ظهر جليا في الولايات المتحدة الأمريكية، التي أنشأت سنة 1994 لجنة مكلفة بوضع نظام وطني لمعايير الكفاءات الضرورية لشغل الوظائف بالمنظمات. أما في بريطانيا، قامت السلطات المعنية بوضع سياسات تحث على رفع مستوى كفاءات الموارد البشرية وكفاءة المسيرين على وجه الخصوص وهذا بتشجيع التعلم وإنشاء ما يسمى بـ *National Vocational Qualification* وهذا من أجل وضع معايير تحدد شروط الالتحاق بمناصب العمل.⁴ ارتبطت الكفاءة بعالم الشغل حسب *Philippe Zarifian* في منتصف الثمانينيات ظهرت الكلمة في المقالة وخاصة المقاولات الصناعية التي كانت تركز على الجودة وتنوع المنتج للخروج من الأزمة، حيث أن السوق عرف تعددا وتنوعا ومواصفات معقدة بالإضافة إلى أن المستهلك هو يوجي بما ينتج... كل هذا أدى إلى التوسع في فضاء الكفاءة والبحث عن أصحاب الكفاءات (أي الجودة مسؤولية العمال).⁵

¹ Djedjig Abd Elmalek, "Savoir manager des compétences et les performances dans votre entreprise", 3^{ème} Forum national des entreprises, Valorisation et développement des compétences dans l'entreprise : un tout stratégique pour la compétitivité, Université Badji Mothtar, Annaba, 14 et 15 Novembre 2006.

² حميد الطائي، أحمد علي صالح ودينا فاضل الوائلي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

³ Jean-Pierre Bouchez, " Les nouveaux travailleurs du savoir", édition d'Organisation, Paris, 2004, p 163-164.

⁴ المرهون نسرين، "إدارة المعارف وتسيير الكفاءات: توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية -دراسة حالة شركة حمود بوعلام وشركاه"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009، ص 124.

⁵ مزياي حنان، "نظام الاتصال في المؤسسة ومساهمته في تطوير الكفاءات -دراسة حالة عينة من مؤسسات ولاية سيدي بلعباس"، أطروحة دكتوراه ل م د في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2016، ص 138.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تمييزها

في أواخر الثمانينيات من القرن الماضي تم إدراج مفهوم " الكفاءة " في أدبيات الإدارة، والذي اعتبر أيضا من المفاهيم والمدخلات الجديدة في علم الاجتماع، ويجب الإشارة إلى أن ظهور هذا المفهوم لم يقتصر في البدء على العنصر البشري، أي كفاءات الأفراد بل على المستوى الكلي للمؤسسة (الكفاءة الإنتاجية للآلة...)، وقد تطور هذا المفهوم ولقي اهتماما لدى مختلف العلوم وليس فقط في مجال التسيير بل في مختلف المستويات العلمية وذلك من المستويات الفردية (علم النفس، الأروغونوميا، علم التربية) إلى المستويات الجماعية (علم الاجتماع، علم نفس المجتمع)، إلى مستويات المؤسساتية (الحقوق، الاقتصاد الجزئي، علوم التسيير)، هكذا وكان كل علم له نظريته الخاصة لمفهوم الكفاءات.

إن مفهوم الكفاءات قد اتسع مداه لينتقل من الكفاءات الفردية إلى الكفاءات المنظمة، ونجد هذا المفهوم ضمن أعمال Prahalad & Hamel 1990 حيث يريان أن المنظمة تمتلك مجموعة من الكفاءات التي تمثل قاعدة للميزة التنافسية والتي سميها بالكفاءات القاعدية *Compétences de Base* حيث يتم خلق مزايا تنافسية من خلال تحديد وتسيير هذه الكفاءات.¹ ثم توالى دراسات متعددة حول الموارد البشرية منها: المقارنة المرتكزة على الكفاءات (Lado)، (Boyd Wright 1990)، ومقارنة الموارد البشرية (Mac.William; Mc.Maham)، (Wright 1994) ثم زاد الاهتمام بدراسة الكفاءة في أواخر التسعينيات وبداية القرن الواحد والعشرون مع Guy Le Boterf وغيره باعتباره أن الكفاءة هي التي تميز وتصنع الفارق بين المؤسسات.²

بالتالي يمكن القول أن ظهور مصطلح الكفاءات كان استجابة لأربعة حركات:³

- العولمة وتطور الأسواق واحتياجاتها؛
- تطور نماذج الإدارة والتوجه نحو إدارة البشر؛
- التطبيقات الداخلية للمنظمات؛
- التسيير التقديري وضرورة الاعتماد على الكفاءات.

¹ Lou Van Beirendonck, op-cit, p17.

² مزباني حنان، مرجع سبق ذكره، ص138.

³ Sandra Bellier, " le savoir – être dans l'entreprise", édition Vuibert, France, 1998, p 70-71.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تمييزها

المطلب الثاني: مفهوم الكفاءة

لقد تعددت التعاريف بشأن الكفاءة، ذلك حسب سياق الاستعمال، وقد أشار أحد الباحثين أنه يوجد حوالي مائة تعريف أو أكثر لهذا المصطلح.

الفرع الأول: صعوبات تحديد مفهوم الكفاءة

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم متعددة الأوجه، اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، وقد تطور كثيرا في العقدين الأخيرين حيث أصبح من الصعب تحديد وحصر مفهوم مشترك له. بالرغم من تعدد المحاولات الهادفة إلى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن، ومرد هذه الصعوبات يعود إلى عدة عوامل أهمها:¹

- مفهوم متعدد الدلالات concept polysémique يحمل معان كثيرة، والذي يترتب عنه غالبا التباسا دلاليا أو تباينا في المحتوى.

- تعدد مجالات تطبيق الكفاءات (الإدارة، الإنتاج، التسويق...) مما يؤدي حتما إلى اختلاف في المضمون وبالتالي إلى درجة عالية من التغيير .

- تعدد المستويات التركيبية الكفاءات (الفردية، الجماعية، التنظيمية) بالإضافة إلى تعدد أنواع الكفاءات بحيث يمكن التمييز بين الكفاءات العلمية والتقنية والإنسانية أو العلاقاتية، كل هذا يعيق تقارب أو توافق التعاريف المتعلقة بمفهوم الكفاءة.

- تعدد المقاربات الفكرية والتنظيمية لدى المؤلفين المهتمين بقضايا إدارة وتطوير الكفاءات، وحسب Daniel held هناك ست مقاربات مختلفة:

- مقاربات تركز على المعارف العلمية أو النظرية Savoir

- مقاربات تركز على المعارف العلمية Savoir-faire

- مقاربات تركز على السلوكيات Savoir-être

- مقاربات تركز على الكفاءات المعرفية Compétence cognitives

- مقاربات تركز على النشاطات

- مقاربات تدمج المعارف والممارسات والسلوكيات.

¹ ثابتي الحبيب وبن عبو الجليلي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص ص، 110-112.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

الفرع الثاني: مفاهيم ذات صلة بالكفاءة

حتى تتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل أكثر وضوحاً يتعين علينا الإشارة إلى بعض المصطلحات والمفاهيم التي تتداخل معه، ومن هذه المفاهيم نذكر ما يلي:

1. المهارة: هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعة في الفرد، وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب.¹ ويعرفها Taurandeu على أنها قدرات خاصة لتوظيف الأصول بكيفية منظمة بغية تحقيق هدف معين، تشتغل بأعمال مقصودة ومحددة أين تتكون وتثرى بالتعلم.² محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموماً عن حالة تعلم وتكون هدفاً له وتشمل قدرات المتعلمين على أداء مهامهم بشكل دقيق،³ وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية، والكفاءات الحركية تعني خصوصاً الإتقان، وتظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد، كما هو الشأن في مجال الرياضة البدنية. وعادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقليدية والتقنية، ومع الإنجازات الفنية والاكسابات المدرسية، وأيضاً مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجريدًا.⁴ وعادة ما يرتبط مفهوم المهارة مع كفاءات المعرفة أو كفاءات العمل ومع الإنجازات.⁵

على هذا الأساس يمكن أن نقول بأن المهارة بمعناها الواسع تشير إلى القدرة المرتبطة بالأداء، والتي عادة ما يتم اكتسابها من قبل الفرد من خلال التدريب والتعليم أو التجربة. وهي تترجم القدرة على عمل شيء ما بصورة حسنة عادة. وغالباً ما تحدد المهارات المطلوبة من كل وظيفة من خلال عملية توصيف العمل. وتصنف المهارات إلى:⁶

- أ. **مهارات فنية:** وترجم المعرفة المتخصصة في أحد الفروع العلمية، وهي تلك القابليات والقدرات للتعامل مع الطرق والأساليب والتقنيات في حقل متخصص، وغالباً ما يكون مصدرها الدراسة والخبرة ويعززها التدريب.
- ب. **مهارات إنسانية (تفاعلية):** ترتبط بالقدرة على التعامل مع الأفراد، وتنصرف غالباً إلى القدرات التأثيرية والتحفيزية، وتعبر عن القدرة على العمل بفاعلية مع الآخرين.
- ج. **مهارات إدراكية:** يطلق عليها أيضاً مصطلح المهارات الذهنية أو الإبداعية، وهي تعبر عن الرؤية الذاتية وفهم مختلف علاقات المنظمة والعمل الداخلية والخارجية، وهي تعكس المهارات الإنسانية للفرد في مواقف معينة،

¹ حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص26.

² Taurandeu J.C, "Le Management des savoirs", 2^{ème} éd, édition PUF, Paris, 2002, p19.

³ لايل سبنسر الأصغر وسيجان سبنسر، "الجدارة في العمل: نماذج للأداء المنفوق"، ترجمة أشرف فضيل جمعة، مركز البحوث والدراسات الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999، ص25.

⁴ مصنوعة أحمد، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، مداخلة ضمن المنتدى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول -، جامعة الشلف، 03-04 ديسمبر 2012.

⁵ عبد الكريم غريب، "الكفاءات واستراتيجيات اكتسابها"، الطبعة الثانية، منشورات عالم التربية، الدار البيضاء، 2002، ص53.

⁶ عمر الطراونة، "الإدارة الاحترافية للموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2011، ص ص، 08-11.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تميمتها

وإن المهارات الإدراكية يمكن تطويرها مع ممارسة العمل غير أنها تكون متوفرة أصلا ولا يمكن اكتسابها من خلال الممارسة، كما أنها تعتبر متطلبا أساسيا للكفاءات خاصة القيادية منها.

نستطيع أن نترجم الفرق بين المهارة والكفاءة في أن نطاق الكفاءة أعم وأشمل من المهارة، فالمهارة تعد أحد عناصر الكفاءة كون الكفاءة علاوة على المهارة فهي تتضمن أيضا المعارف العلمية، الاتجاهات، القيم والسلوك. كما أنه إذا تحققت المهارة في إنجاز شيء ما فهذا لا يعني بالضرورة تحقق الكفاءة.

2. القدرة: إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال معين عملي أو نظري، والقدرة حسب قانيي تتمثل في بعض الإنجازات والتي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة.¹ وعموما فإن القدرة هي إظهار سلوك أو مجموعة سلوكيات تتناسب مع وضعية ما، وهي متعلقة بمعارف فعلية عامة، بينما الكفاءة متعلقة بمعارف خاصة. وأن الكثير من الباحثين خاصة في مجال الإدارة والاقتصاد؛ يرون بأن مسألة الاختلاف بين الكفاءات والقدرات وحتى المهارات هي مسألة اختلاف في الألفاظ وليس الدلالات، لذلك نجد الكثيرين يستخدمونها بنفس المعنى.²

3. الاستعداد: يقصد به مجموعة الصفات الداخلية، التي تجعل الفرد قابلا للاستجابة بطريقة معينة وقصدية، أي أنه تأهيل الفرد لأداء معين، بناءً على مكتسبات سابقة منها القدرة على الإنجاز والمهارة في الأداء. ولذلك يعتبر الاستعداد دافعا للإنجاز لأنه الوجه الخفي له، وتضاف إلى الشروط المعرفية والمهارية شروط أخرى سيكولوجية، فالميل والرغبة أساسان لحدوث الاستعداد. لذلك فإن تعريف الاستعداد مدى قابلية الفرد للتعلم أو مدى قدرته على اكتساب سلوك أو مهارة معينة.³ ويمكن أن نقول بأن الكفاءة نفسها مشروطة بوجود استعداد يمكن أن يتطور عن طريق التجربة والتعليم والتكوين.⁴

4. الإنجاز: ما يتمكن الفرد من تحقيقه آنيا من سلوك محدد وفي ظروف محددة، يقصد به إنجاز مهام في شكل أنشطة أو سلوكيات آنية ومحددة وقابلة للملاحظة والقياس، وعلى مستوى عال من الدقة والوضوح.⁵ وهو بهذا المعنى يقتزن نوعا ما بمفهومي الاستعداد والقدرة في مفهوميهما السابق. وإذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح والدقة، فأنها بذلك تشير إلى إمكانيات الفرد المتعددة في الإنجاز.⁶

¹ مصنوعة أحمد، المداخلة السابقة.

² عبد الصمد سميرة، "دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات -دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة (SCIMAT)-"، أطروحة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2015-2016، ص 53-54.

³ سحنوني محمد، "طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة SEROR بتلمسان-"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010، ص 06-07.

⁴ عبد الصمد سميرة، مرجع سبق ذكره، ص 55.

⁵ سحنوني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 07.

⁶ مصنوعة أحمد، المداخلة السابقة.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تميمتها

5. **السلوك:** أو التصرف، وهو يشمل نشاط الإنسان وحتى الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها. لذلك فالسلوك يتضمن مختلف المفاهيم السالفة الذكر ويشملها فهو أعم وأوسع منها، بحيث أن الكفاءة أو الكفاءات لا تكون إلا مجموعة أو مجموعات صغيرة لمجموعة السلوك.¹

الفرع الثالث: تعريف الكفاءة

يشوب مفهوم الكفاءات الكثير من الغموض والاختلاف نظرا لاستعمالاته الكثيرة والمتعددة وفي شتى مجالات المعرفة، علاوة عن مكوناته غير الملموسة والمتصلة بالأفراد. رغم التعاريف الكثيرة والتي تتشارك في العديد من جوانبها، فإنه لا يوجد مفهوم موحد ومتفق عليه. نحاول فيما يلي عرض أهم المفاهيم:

1- التعريف المعجمي:

لغويا أهم تعريف للكفاية أو الكفاءة هو الذي يورده ابن منظور في "لسان العرب" فالكفاء هو النظير، وكذلك الكفاء هو مصدر الكفاءة والكفاءة، التي تعني النظير والمساوي.² كما أنها قدرة الفرد أو المؤسسة على الإنتاج، وكلما كانت كفاءة الإنتاجية عالية دل ذلك على أن الإنتاج يتصف بالوفرة والتنوعية الجيدة.³

2- التعريف الاصطلاحي:

لا يمكن القول أن هذا المفهوم يرتبط بوضعيات العمل فلا يمكننا التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي، وأغلب التعاريف رغم اختلافها فهي تشترك في مكوناتها أو الموارد المشكلة لها والمتمثلة عموماً في الثلاثية الكلاسيكية: المعارف *Savoir*، المعارف العملية *Savoir-faire*، المعارف السلوكية *Savoir-être*، وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

- **الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR:** الكفاءة هي انسجام القدرات في وضعية مهنية بغية التواصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط.⁴ الملاحظ أن هذا التعريف يربط الكفاءة بالغاية من استخدامها دون تحديد لمحتوى القدرات، وهذه العمومية في طرح مفهوم الكفاءات تكسبه غموضاً أشد.
- **المجموعة المهنية الفرنسية MEDEF:** الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها.⁵

¹ سحنوني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 07.

² ابن منظور، "لسان العرب"، المجلد الخامس، دار الجليل، بيروت، 2000، ص 269.

³ فريجة ليندة، "إستراتيجية تطوير كفاءات الموارد البشرية في إطار تأهيل المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة عنابة، 2014، ص 99.

⁴ Cécile Dejoux, "les compétences au cœur de l'entreprise", Editions D'organisation, Paris, France, 2001, p67.

⁵ رحيم حسين، "التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات، مدخل النظم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، جامعة بسكرة، فيفري 2005، ص 182.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تمييزها

- **الهيئة العالمية للتقنيين بالمواصفة ISO9000، 2000** : الكفاءة هي قدرة الفرد على وضع معارفه حيز التنفيذ.
 - **تعريف Daniel Held & Jean Marc Riss**: القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو في المجتمع، فهي مجموع المعارف النظرية، والمعارف العلمية، والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين.¹ هذا التعريف يضع الكفاءة موقع التقاء بين الأفراد وكفاءاتهم من جهة والهياكل التنظيمية والنشاطات الواجب إنجازها من جهة ثانية، وبالتالي يميز بين البعد الفردي والبعد التنظيمي بغرض إدماجهما فيما يسميه الباحثان بالقدرة على الأداء.
 - **تعريف Lou Van Beirendonck**: الكفاءة خاصية يمكن ملاحظتها، وتتكون من معارف علمية، معارف عملية وسلوكيات تساهم في أداء دور أو وظيفة معينة.² حيث ركز هذا التعريف فقط على معارف الفرد المكتسبة التي يمكن ملاحظتها، وذلك على أساس أن المعارف التي يمكننا ملاحظتها يمكننا تقييمها وبالتالي إدارتها.
 - **تعريف Jean-Marie Peretti**: هي تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة Mobilisables أو القابلة للتحويل Mobilisés بغية القيام بمهمة محددة.³
 - **تعريف Guy le Boterf**: هي القدرة على التوليف (المزج) بين الخصائص الذاتية للفرد (المعارف، الخصائص الشخصية والخبرات) وخصائص متعلقة بالبيئية أو المحيط (الشبكة الوظيفية، شبكة المعلومات والمراجع التي يتعامل معها الفرد) بمعنى آخر هي نتاج تسلسل نشاطات متعددة مستمدة من المهارات.⁴
 - **تعريف Gilbet & Parlier**: مجموع المعارف، القدرات العلمية، السلوكيات الموجهة لتحقيق هدف معين في أنماط حالات معروفة أو معطاة. ولإعطاء هذا التعريف صبغة علمية قام كل منهما برسم أبعاد للكفاءة:⁵
- إيضاح مكونات الكفاءة عن طريق تحليل دقيق للنشاطات التي يحتويها كل منصب، لمعرفة مختلف أنواع العلوم (العلوم النظرية، الإجرائية، التطبيقية وكذا المهارات)؛
- وضع هرمية للكفاءات لتسهيل عملية التنمية؛

¹ D. held & J. M. Riss, "le développement des compétences au service de l'organisation apprenante", Revue employeur Suisse, N° 13, 1998.

² Lou Van Beirendonck, op-cit, p19.

³ Jean-Marie Peretti, "Dictionnaire des ressources humaines", édition Vuibert, Paris, France, 1999, p58.

⁴ Guy Le Boterf, "Construire les compétences individuelles et collectives", édition d'Organisation, Paris, France, 2000, p411.

⁵ مزباني حنان، مرجع سبق ذكره، ص140.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تمييزها

- تحديد الكفاءات القابلة للتحويل (الملائمة لكل حالة).

● **تعريف Philippe Zariffian:** اقترح تعريفاً آخر يسعى من خلاله إلى إدماج أبعاد مختلفة وجمع صياغات متعددة:¹

- الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه.
- هي ذكاء عملي للأوضاع، تركز على معارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكثر قوة كلما ازداد تعقد هذه الأوضاع.
- الكفاءة هي القدرة على تجنيد شبكة الفاعلين حول نفس الوضعيات، على تقاسم الرهانات وعلى التكفل بمجالات المسؤولية المشتركة.

أهم ما يمكن تسليط الضوء عليه في هذا التعريف هم تجاهله لمحتوى الكفاءات وتركيزه على إشكالية العلاقة فرد/ جماعة/ منظمة، فهو بذلك يقلب كلية وجهة النظر السائدة في التعاريف المتداولة حيث جرى العمل على سرد العناصر المكونة للكفاءات: المعرفة النظرية، المعرفة العملية (الخبرة) والمعرفة السلوكية...

يشير Zariffian مسألة السياق التي تشكل عقبة في المجال العملي، إذ الكفاءة التي تمارس في سياق محدد لا تجعل من صاحبها كفوفاً في غيره من المجالات، مما يطرح إشكالات كثيرة: كيف تحدد موازنات الكفاءات؟ كيف يمكن الحديث عن حركية المستخدمين؟ عن التحويل؟

من هنا يتبنى Zariffian فكرة الكفاءات الشاملة (Compétences Généralisées) في مقابل الكفاءات المحددة السياق (Compétences Contextualisées)، ويطرح الكفاءة كنمط لعلاقات العمل والعلاقات مع الغير في العمل (الشبكة، المسؤولية المشتركة، إلخ...)

بالإضافة إلى التعاريف السابقة لمفهوم الكفاءة هناك تعاريف أخرى نذكر منها

- الكفاءة هي مجموعة ثابتة من المعارف، المعارف الفنية، التصرفات النموذجية، الإجراءات المعيارية، والطرق التحليلية التي يمكن تشغيلها دون الحاجة إلى تدريب جديد.²
- مجموعة المعارف والمهارات والقدرات المرتبطة بمجال ما.³

¹ Philippe Zariffian, "Objectif Compétences pour une nouvelle logique", édition Liaisons, Paris, France, 2001, pp, 65-69.

² Claude Lévy-Leboyer, "La gestion des compétences", édition d'Organisation, Paris, France, 2009, p22.

³ Alain Labruffe, "Management des compétences", Afnor, Paris, France, 2005, p25.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

● الكفاءة هي القدرة على إبراز المعارف والممارسات والخصائص الفردية المعبئة، المتناسقة والمتكيفة مع الوضعيات المهنية.¹

● هي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع، الكفاءة هي الاستعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد (المعارف، المعارف العلمية، معارف التحلي) في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل.²

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

المطلب الثالث: أبعاد الكفاءة وخصائصها

إن الكفاءة هي توليفة من المعارف أو الموارد والتي تشكل أبعادها، ولها مجموعة من الخصائص تسمح بتمييزها عن المفاهيم الأخرى التي تحمل معنى قريب منها.

الفرع الأول: أبعاد الكفاءة

نلاحظ من خلال تعاريف الكفاءة المقدمة سابقاً أن هناك إشارة صريحة وواضحة على أن الكفاءة هي توليفة من ثلاث مكونات أساسية هي:

1. معرفة علمية: هي مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية، والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص،³ كما يمكن اعتبارها مجموعة من المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء،⁴ فهي مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات الإنتاج، السكرتارية،...، وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر. هي عبارة عن بناء متجانس من المعارف تمنح للفرد القدرة على الفهم والشرح في نفس الوقت.⁵

¹ Jean Guy Millet, "La compétence", édition d'Organisation, Paris, France, 2006, p283.

² Luc Boyer, Noël Equilbey, "Organisation: théories et applications", édition d'Organisation, Paris, France, 2003, p246.

³ موساوي زهية وخالدي خديجة، "نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات - الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

⁴ حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

⁵ Djedjig Abdelmlek, La communication précédente.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تميمتها

2. **معرفة عملية (فنية):** وتسمى بالمهارات وتعرف على أنها مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، وتشير المهارة* إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه،¹ وتحدد المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل والتفكير والتكيف والابتكار، والقدرة على التدريب،... إلخ. ومي أحسن توازن بين المعارف والعمل بمعنى مجموع المعارف الضرورية لمباشرة العمل سواء كان إنتاجي أو غير ذلك.² كما عرفها J.F. Ballay بأنها التوازن الجيد بين المعرفة والتصرف، أي مجموع المعارف التي تستخدم عندما تكون بصدد التصرف... سواء كان ذلك من أجل الإنتاج، التصميم، التصليح، الاتصال، البيع، التخطيط، الإدارة والتوجيه، كل هذه الأنشطة تتطلب مهارات (معارف فنية).³ وهي بذلك تتضمن جانبا علميا وجانبا تجريبيا (الخبرة) تنتج عن التجارب المعاشة من قبل الفرد.

3. **المعارف السلوكية:** تسمى السلوكيات وكذلك المعارف الذاتية وهي مجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني،⁴ فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة،... إلخ حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى وتظهر في الكيفية التي تتعامل بها الفرد مع زملاءه في العمل ومع كل من له علاقة به أثناء العمل. فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة الآتية:

- معرفة السلوك والتصرف السليمين؛
- المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين؛
- طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها.

* يرى Jean- Brilman بأن المهارة هي التوافق بين المعرفة وتطبيقها وتكتسب عن طريق الخبرة. وهي تنقسم إلى ثلاثة أنواع:

1. **المهارة العملية:** القدرة على إنجاز حركات مهنية محددة مسبقا (القدرة على استخدام الكمبيوتر، بناء عينة دراسة... إلخ)؛
 2. **المهارة العلائقية:** القدرات المستعملة لمعرفة التصرف بسلوك معين في حالة خاصة (المفاوضة مع الموردين...)
 3. **المهارة الإدراكية:** الأعمال الفكرية التي تكون داخل عملية إنجاز أعمال بسيطة (الحساب، المقارنة...). وأعمال معقدة (إنجاز فرضيات، الاستدلال، الاستنتاج...).
- أي هي بناء معلومات جديدة عن طريق معلومات مبدئية. نقلا عن:

Guy le Boterf, "Ingénierie et évolution des compétences", 3^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, France, 2001, pp, 56-61.

¹ الحاج عرابة وعبد الغاني بن حامد، "الارتقاء بالكفاءات الفردية كميزة تنافسية دائمة للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة قلمة، 26-27 نوفمبر 2007.

² حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص26.

³ Jean Brilman, "Les Meilleurs Pratique de Management", 6^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, France, 2006, p508.

⁴ موساوي زهية وخالدي خديجة، المدخل السابقة.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تمييزها

كما تقوم المعرفة السلوكية على عدة أبعاد نخص منها الأبعاد التالية:

- القيم (التي تقوم عليها الأخلاق)؛
- المعتقدات (المبادئ التي يؤمن بها الفرد)؛
- المواقف (الصورة التي يعطيها الفرد عن نفسه)؛
- السلوكيات (أساليب العمل والعلاقات التي تربط بين الفرد وبيئته).

تعد الأنواع الثلاثة السابقة أهم مكونات الكفاءة، حيث أن المعرفة تعكس الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات مع إمكانية المزاوجة مع المهارات والأفكار والتبصر والحدس والدوافع الكامنة في الفرد، مما ينعكس على المقدرة العملية التي تعتبر المصدر الأساسي للعمل ببراعة. وبالتالي فالمعرفة ضرورية لاستمرار المنظمة إذ تزودها بالقدرة على الاستجابة للأوضاع الجديدة، كما أن نقل المعرفة وتطبيقها بشكل متكرر يؤدي إلى تراكم الخبرات، واستخدامها بشكل ملائم يزيد الكفاءة.

غير أن تطور الفكر الاستراتيجي، لاسيما في التسعينات من القرن الماضي، استطاع أن يميظ اللثام عن العلاقات التداخلية بين المفهومين وأن يبرز أهمية الاعتناء بهما معا في مسار تكاملي، وعليه ظهر الاستعمال المركب: "إدارة المعارف وتطوير الكفاءات" ليغطي على الكثير من الأبحاث والكتابات المتخصصة، على الرغم من استمرار رواسب الاستعمالات السابقة، ولعل مرد ذلك بالدرجة الأولى إلى عدم نضج هذه النظريات كمادة علمية متناسقة ومستقلة.¹ هذا وتجدر بنا الإشارة إلى التقسيم الذي قدمه كل من Nonaka و Takauchi والذي مفاده أن المعرفة نوعين هما:²

- **المعرفة الصريحة:** تتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزونة في أرشيف المنظمة ومنها (الوثائق المتعلقة بالسياسات والإجراءات والمستندات)، وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها.
- **المعرفة الضمنية:** هي التي تتعلق بما يمكن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. ومن هنا يمكن القول أن هناك أفرادا متميزين يمتلكون معرفة ضمنية، وتستطيع المنظمة أن تزيد من فعاليتها وأن تحقق الأداء المتميز وتعزز ميزتها

¹ ثابتي الحبيب وبن عبو الجليلي، مرجع سبق ذكره، ص116.

² علي عبد الله وبوسهولة نذير، "أثر إدارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة"، مداخلة ضمن المنتدى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 10-11 ديسمبر 2009.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تمييزها

التنافسية إذا استطاعت أن تضم أيًا من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة.

الفرع الثاني: خصائص الكفاءة

يمكن إدراج أهم خصائص الكفاءة، والتي يتفق بشأنها أبرز المؤلفين فيما يلي:¹

1. الكفاءة تمتلك ميزة عملية: إن وجود الكفاءة مهما كان نوعها (فردية، جماعية) مرتبط بتنفيذها. فالكفاءة الفردية تتحدد في وضعية العمل، والكفاءة الجماعية تتحدد بالنسبة للمشروع أو المهمة.
 2. الكفاءة هادفة: تمارس الكفاءة وفقا لهدف منشود، حيث لا يكون الفرد كفؤًا إلا بالنسبة لمتطلبات مميزة لوضعية العمل.
 3. الكفاءة بناء منسق: الكفاءة هي قدرة الفرد على دمج عناصر مختلفة (معارف، معارف فنية، سلوكيات، أنماط تفكير...) بشكل ديناميكي لتلبية متطلبات تكيفية، ووفقا لإنجاز هدف.
 4. الكفاءة لها طبيعة ترابطية: وصف الكفاءة لا يتوافق فقط مع عرض الخصائص التي تكونها، فالمقدرات العامة تأخذ أيضا بعين الاعتبار البيئة التي يتطور فيها الفاعل، والسياق الذي تتواجد فيه الكفاءة.
 5. تتطلب الكفاءة قبول جماعي: الكفاءة هي معرفة تصرف معترف بها، ووجودها يتطلب حكم الآخرين، من خلال هذا التعريف نلاحظ أن تقييم الكفاءات ومصادقيتها لا يكونان ملائمين إلا بحكم من المحيط المهني (الزملاء، الرؤساء، العملاء...).
 6. تكتسب الكفاءة بالتعلم: إن الفرد لا يولد كفؤًا لأداء نشاط معين، ولكن يمكنه أن يكون كذلك من خلال تدريب موجه (التدريب الإبتدائي أو التدريب المستمر)، أو من خلال التعلم بالممارسة.
 7. الكفاءة ضمنية: للكفاءة جزء مرئي (ظاهر) وآخر مخفي (غير ظاهر)، حيث تمثل القدرات، المعارف والمواقف الجزء المرئي، في حين تمثل الصفات الشخصية، الدوافع، القيم والدور الاجتماعي الجزء المخفي.
- في هذا السياق يمكن أن نضيف بأن الفرد ذوي الكفاءات العالية (العقول البشرية عالية التميز) يمتلكون مميزات وخصائص تميزهم عن باقي الأفراد، من أهمها:²

- سرعة الفهم والإدراك خاصة في وظائف إنتاج وإدارة المعلومات؛
- كما أنهم يتميزون بالقدرة العالية على التحليل والتصوير؛

¹ Cécile Dejoux, op-cit, pp, 150-158.

² بوحنيه قوي، مرجع سبق ذكره، ص 242.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

- لديهم القدرة على الفهم الاستنباطي، معرفة التصرف وحل المشاكل؛
- يمتلكون القدرة العالية على الإقدام والمخاطرة في البحث والتطوير والابتكار والاختراع؛
- تتوفر لديهم إمكانيات عالية لتحمل مسؤوليات التطوير والتغيير الجوهرية.

المطلب الرابع: أنواع الكفاءات

يختلف تصنيف الكفاءات تبعاً لتعدد المعايير والزوايا التي ينظر من خلالها الباحثون والمختصون، وعلى هذا الأساس ظهرت العديد من التقسيمات المتعلقة بالكفاءة.

1. التصنيف من حيث النوعية المهنية (احتياجات الوظائف): تصنف الكفاءات إلى ثلاثة أنواع هي الكفاءات الفكرية، الإنسانية والتقنية. ترتبط الكفاءات الفكرية (التصورية) بالإطارات العليا، أي أنها تتناسب مع المناصب الإدارية العليا وتشتمل هذه الكفاءات على القدرة الجيدة على التحليل والاستنتاج، حل المشاكل المعقدة واتخاذ القرارات المصيرية، فهم وصياغة التوجهات التنموية والأهداف الإستراتيجية... إلخ. في حين تزداد الحاجة إلى الكفاءات الإنسانية (السلوكية) في المستويات الإدارية الوسطى والتي تتطلب كفاءات التواصل والتعاون وفهم الآخرين، وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وعلاقاته في العمل. أما الكفاءات التقنية فإنها تعبر عن مجموع الكفاءات التي تحتاجها المستويات الإدارية الدنيا، وترجم في الإلمام والتحكم في معارف خصوصية تدرج ضمن نطاق التخصص.¹

2. التصنيف من حيث ارتباط الكفاءة بالمهام: يمكن أن نميز بين نوعين، يتمثل النوع الأول في الكفاءات الخصوصية، وهي الكفاءات اللازمة في إطار منصب عمل محدد ولا يمكن إنجاز مهامه إلا بتوفرها مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المنظمة، في حين يتمثل النوع الثاني في الكفاءات المشتركة، وهي التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام وفي عدة مناصب عمل.²

3. التصنيف من الناحية الإستراتيجية: تصنف الكفاءات إلى كفاءات أساسية، وهي الكفاءات الداخلية والتي من خلالها تتميز المنظمة وذلك بتطبيقها بشكل أفضل من منافسيها، وكفاءات تمييزية، وهي التي تتعلق بالمواقف التسييرية كما أنها تشكل قائمة الخصائص التي تسمح بتمييز الأفراد الأكثر أداءً.³

¹ عبد الصمد سميرة، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² ثابتي الحبيب وبن عبو الجليلي، مرجع سبق ذكره، ص 124-125.

³ حجازي إسماعيل ومعالم سعاد، "تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 94-95.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تمييزها

4. من أهم تصنيفات الكفاءة أيضا ما قدمه Mc Cleland الذي قسمها إلى كفاءات أساسية وأخرى تفاضلية، تعبر الكفاءات الأساسية عن المعارف والمؤهلات أما الكفاءات التفاضلية فتترجم بمجمل صفات العبقرية والدوافع وإدراك الذات، وهي تسمح بالتمييز بين ذوي الأداء المرتفع والأداء المتوسط.¹

5. التصنيف من حيث سعة الانتشار: من أبرز التقسيمات وأكثرها شيوعا وتركيزا على الأفراد، كما أنه الأكثر ملائمة بالمنظمات خاصة إذا تعلق الأمر بإعداد البرامج التطويرية والتكوينية للكفاءات، وهو التصنيف الذي يقسم الكفاءة من حيث الحيازة ويصنفها إلى كفاءات فردية، جماعية وتنظيمية.

1.5 الكفاءات الفردية:

إن مفهوم الكفاءات الفردية يعتبر من المواضيع التي تلقى اهتماما كبيرا مقارنة بالكفاءات الجماعية نظرا للدور الأساسي الذي تلعبه في التطوير المهني للأفراد، علاوة على أن الكفاءة الفردية هي مركز اهتمام إدارة الموارد البشرية على اعتبارها المكون الرئيسي لرأس المال البشري بالمنظمات. وتتعلم الكفاءة الفردية بكل فرد مهما كان مستواه، وسواء كان يطبقها في حياته الشخصية أو في وضعية مهنية.²

هناك من يرى بأنها مجموعة أبعاد الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضاً الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها Medef بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات، والسلوكيات المزاول في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والذي يعطي لها صفة القبول والمنظمة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتقويمها وتطويرها.³ حسب تعريف Medef تبنى الكفاءة في المؤسسة، وتعتبر كمنتج يتولد عن دمج عدة عناصر:⁴

- الخصائص المهنية والشخصية (القدرات، السلوكيات، المعارف، القيم، الثقافة، الشبكات الثقافية...)
- وجود مساحة لتطبيق الكفاءة، ووسائل مهياً تسمح عن طريق الخبرة بتطوير الكفاءة في بيئة معينة (في إطار مهمة معينة، وفي حدود المسؤولية الممنوحة...)
- طرف آخر (المؤسسة) لديه السلطة لتقييم هذه الكفاءة وإثبات مصداقية وجودها.

حسب C. Dejoux تعبر الكفاءة الفردية عن معارف مهارات العاملين وتطورهم، وهي خاصية فردية متعلقة بمستوى أداء وظيفي معين، وهذه الخاصية تتشكل من أبعاد: ملامح الشخصية، التحفيز، المهارة... إلخ.⁵

¹ عبد الصمد سميرة، مرجع سبق ذكره، ص65.

² B. Chaminade, "RH et compétence dans une démarche qualité", Afnor, France, 2005, p217.

³ Demithi Weiss, "Ressources Humaines", 2^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, France, 2003, p407.

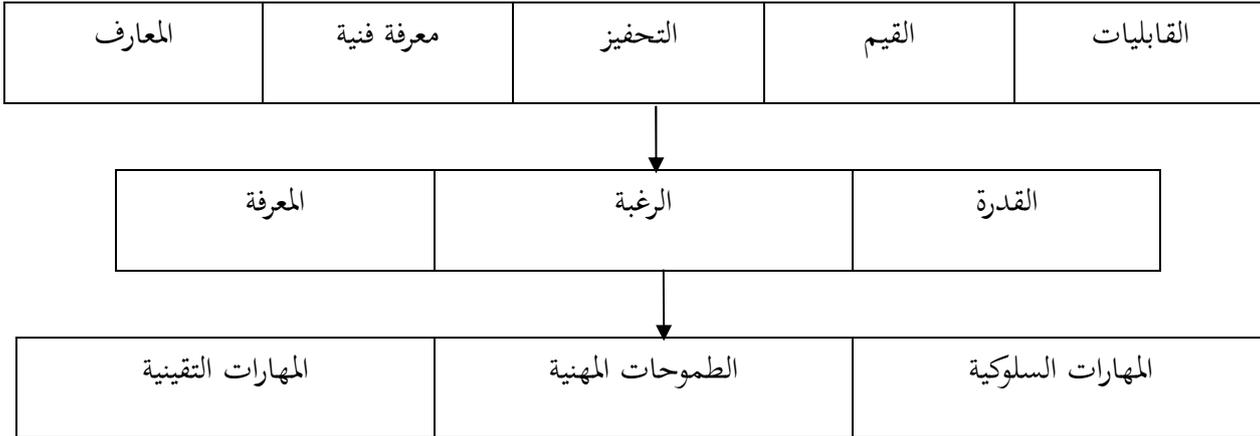
⁴ B. Chaminade, op-cit, p216.

⁵ C. Dejoux et A. Dietrich, " Management par les compétences : le cas Manpower", Pearson Education, France, 2006, p69.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تمييزها

تمثل الكفاءة الفردية نتيجة للتجارب المتحكم فيها بفضل المهارات والخصائص الفردية، فهي تتعلق بمجموعة من العناصر (معارف، مهارات، سلوك، استعداد...) والتوليف بينها.¹

الشكل رقم (01-02): تقسيمات الكفاءة الفردية.



Source: Lou Van Beirendouck, op-cit, p20.

من خلال الشكل أعلاه يتضح بأن الكفاءة الفردية تتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة والتي يمكن تقسيمها كما يلي:²

التقسيم الأول: يعتبر الكفاءة الفردية مكونة من المعارف، الدوافع، القيم والقابلية.

بينما التقسيم الثاني: فقد اختصر المكونات السابقة في القدرة، الرغبة والمعرفة.

أما التقسيم الثالث: يعتبر الكفاءة الفردية ما هي إلا كفاءات سلوكية وكفاءات تقنية يمتلكها الفرد، حيث تتمثل الكفاءات السلوكية في القدرات الاجتماعية للعامل ومدى استعداده لحل المشاكل بالإضافة إلى قدرته على التوجيه والتسيير، في حين ترتبط الكفاءة التقنية بأداء المهام والأنشطة في الوظيفة ومن السهل ملاحظتها وقياسها.

¹ عقيلة صدوقي، "غموض الكفاءات المحورية: نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول: تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23 فيفري 2012.

² عيشوش رياض ومحبوب يمينة، "تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول: تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23 فيفري 2012.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

يرى Philippe Zarifian بأن الكفاءة الفردية تعني الأخذ بروح المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة.¹ نلاحظ أن Zarifian قد ربط مفهوم الكفاءة الفردية بقدرة الفرد على اتخاذ مبادرات، وهذا يتطلب وجود لا مركزية في القرار التسييري على مستوى المؤسسة التي ينتمي إليها الفرد، كما يتطلب منح هذا الأخير الاستقلالية الكافية، لكي يتمكن من اتخاذ القرار الذي يناسب الوضعية التي تواجهه.

مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة فإن المناصب التي شغلوها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة، ويمكن تلخيص الخصائص التي ينبغي توافرها في الأفراد لتحقيق الكفاءة الفردية:²

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والصعبة؛
- سرعة التعلم من خلال التحكم السريع في التقنيات العملية؛
- القدرة على اتخاذ القرار، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة؛
- إيجاد جو ملائم للتطور والتوجه نحو العمل الجماعي؛
- القدرة على مواجهة المشاكل والخروج من الوضعيات الصعبة؛
- ضم أصحاب المواهب في جماعة عمل وإرساء العلاقات الجيدة بينهم؛
- التوفيق بين العمل والحياة الشخصية؛
- التصرف بمرونة ومعاملة الزملاء بطريقة جيدة؛
- معرفة الفرد الدقيقة لنقاط قوته وضعفه.

يمكن القول أن الكفاءة تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات والمعرفة العملية والسلوكات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة التنقيب واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي (قدرات مخفية).

2.5. الكفاءات الجماعية:

تعتبر الكفاءات الجماعية انشغالا وأحد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعات العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف

¹ Philippe Zarifian, "le modèle de la compétence", édition Liaisons, Paris, France, 2001, p78.

² مقيّم صبري، "قيادة الكفاءات البشرية بالمؤسسة"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الثالث للمؤسسات حول تمييز الكفاءات وتنميتها في المؤسسة، الورقة الراجعة في التنافس بين المؤسسات، جامعة عنابة، 14-15 نوفمبر 2006.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات. وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تامين التطبيقات المهنية، والعودة إلى التجارب وتوظيف النتائج. فالكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تركز على الديناميكية والتفاعل بين المجموعة.

حسب le Boterf الكفاءات الجماعية هي: نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع synergie الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن الكفاءات الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض وتقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا.¹ ولا نعني بأي حال من الأحوال بأن الكفاءة الجماعية هي مجموع الكفاءات الفردية، رغم أن الأولى لا يمكن أن تكون من دون الثانية، ولكن تتوقف أساسا على نوعية التفاعلات التي تتم فيما بينها والذي يشكل ما يسمى بالتآزر وهذا المفهوم يرمز إلى العلاقة "5=2+2" ويعني أن أثر التفاعل بين الكفاءات يكون أكبر من الآثار المأخوذة على انفراد.² إن ربط الكفاءة بالأفراد لا يجب أن يؤدي إلى استخلاص خاطئ مفاده أن الكفاءة هي فقط عملية فردية، فكل كفاءة هي في صورة وجهين لعملة واحدة، بمعنى أن الكفاءة لها بعدين مرتبطين (غير قابل للانفصال) فردي وجماعي، وأن الوصول إلى هذا الاستنتاج كان بناءً على أن الكفاءة:³

- تتطلب دمج وتعبئة موارد الفرد الخاصة وكذلك موارد البيئة التي تحيط به، وعليه فإن التصرف بكفاءة يتطلب معرفة التفاعل مع الآخرين؛
 - تشكل لدى الأفراد بشكل جماعي وفي أغلب الأحيان خارج ظرف العمل (مراكز البحث، جامعات، مدارس)، ومن ثم لا يمكن فصل الكفاءة عن الشروط الاجتماعية اللازمة لإنتاجها؛
 - إنجاز عمل كفاء، هي مسؤولية يتقاسمها كل من الفرد، الإدارة، سياق العمل، آليات التكوين، وبالتالي تتجلى أهمية التحفيز والسياس الذي يعمل في إطاره الفرد؛
 - من المهم أن يكون للفرد مرجعية لمعايير جماعية، لكي يستلهم منها ويتميز من خلالها بأسلوبه الخاص.
- كما يمكن اعتبار الكفاءات الجماعية على أنها مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن طريق عمل، وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي ينشأ كفاءات جديدة عن تنسيق تجميعي combinaison synergique وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي، وعلى مستوى هذه الكفاءات نجد معايير وقيم ومعارف جماعية تنموضع على مستوى المنظمات.

¹ سملاي محضيه، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 138-139.

² بوزيان عثمان، "اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10-11 مارس 2004.

³ Christine Bosman, "Quel avenir pour les compétences", édition de Boeck, Bruxelles, 2000, p17.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

- من الضروري التعرف على المعايير أو المؤشرات التي تدل على وجود تفاعل وتعاضد بين أعضاء المجموعة، ويمكن تلخيص مجمل هذه المؤشرات في النقاط التالية:¹
- أن يعمل الأفراد على بناء مرجعيات مشتركة لحل المشاكل، دراسة الوضعيات، تحديد الأهداف، استخدام الأدوات انطلاقاً من مرجعياتهم الفردية؛
 - تواصل الأفراد بشكل فعال باستخدام لغة عملية مشتركة (نفس القائمة اللفظية والتقنية)، وقدرتهم على اختيار وإيصال المعلومات المناسبة في الوقت المناسب؛
 - امتلاك الأفراد لسلوكيات نموذجية، تسمح لهم بتقدير وتقييم إمكانيات التعاون والتبادل مع الآخرين؛
 - تقبل الأفراد لوجود اختلافات فيما بينهم من حيث: الخصائص، وجهات النظر، الأولويات...، وبالتالي ضرورة تحكيم الانتقادات بشكل موضوعي وبناء؛
 - إنجاز الأفراد لأعمالهم من خلال اتخاذ قرارات مبنية على التشاور فيما بينهم.

انطلاقاً من هذه المؤشرات نستنتج أنه لتحقيق الكفاءة الجماعية يجب على المؤسسة القيام بجملة من الممارسات الإدارية يمكن تلخيصها فيما يلي:²

- ❖ 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 la formalisation ورأسملة التجارب والتطبيقات المهنية وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

¹ Slaimi Ahmed, "Pour une approche stratégique de la compétence collective dans l'entreprise", 3^{ème} Forum national des entreprises, Valorisation et développement des compétences dans l'entreprise : un tout stratégique pour la compétitivité, Université Badji Mohttar, Annaba, 14 et 15 Novembre 2006.

² صالح مفتاح، "إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)"، مداخلة ضمن المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تمييزها

من أهم النتائج التي يحققها تفعيل الكفاءة الجماعية في المؤسسة نجد:¹

- اتساع نطاق الأنشطة التي تتولاها المجموعة؛
- اكتساب كل فرد من أفراد المجموعة كفاءات جديدة خاصة به؛
- قدرة كبيرة على حل المشاكل التي لا يمكن حلها بشكل فردي.

3.5. الكفاءات التنظيمية:

من الضروري أيضا التطرق إلى الكفاءات التنظيمية كنوع مهم جدا للكفاءة بالمنظمات. والتي تترجم مجموع الكفاءات الجماعية علاوة على الكفاءات الفردية للمنظمة ذلك أن المنظمة تشتمل على العديد من الجماعات سواء تعلق الأمر بالجماعات الرسمية أو غير الرسمية. ويمكن أن تشمل الكفاءات التنظيمية عدة كفاءات حسب المستوى التنظيمي وحسب تعدد الوظائف (كفاءات تقنية، كفاءات الإدارة والتخطيط، كفاءات فنية، كفاءات التنفيذ، كفاءات... وغيرها)

تسمى أيضا بالكفاءات الأساسية (Compétences clés)، وهي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، فلقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلاءم المنظمات العاملة في محيط مستقر، حيث تكون هناك مركزية في أخذ القرار وهناك درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد، وآخر تنظيم عضوي يلاءم المنظمات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد والمتميز بالمرونة واللامركزية. فالتغير الحاصل في محيط المنظمات ودرجة تعقده وعدم استقراره يفرض على هذه المنظمات أن تتصف بالمرونة في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع وتطوير كفاءاتها سواء الفردية أو الجماعية.²

فالكفاءات التنظيمية تندرج تحت بنية تحتية تدريجية، حيث نجد بعض الباحثين المهتمين بموضوع الكفاءات يدرجون تصنيفات في شكل تدريجي أو ما يسمى ترتيب نسبي بحسب درجة أهمية الكفاءة، حيث هذا التصنيف موضوع في إطار خاص ويشمل مستويين هما على التوالي:³

المستوى الأول على الصعيد التنظيمي: حيث نجد المستوى التنظيمي لتدرج الكفاءات الذي يقصد به ترتيب الكفاءات من منظور المنظمة نفسها بالنظر إلى غيرها من المنظمات وتسمى أيضا بكفاءات المنظمة، وهي كفاءات تتعلق ببيئة الأعمال والتغيرات الحاصلة فيها، ويرتب Eric Lamarque هذه الكفاءات بشكل تصاعدي على النحو التالي:

¹ Didier Retour, "Le DRH de demain face au dossier compétence", revue management et avenir, Vol 2, N° 4, 2005, p192.

² سملاي بحضيه، مرجع سبق ذكره، ص141.

³ فريجة ليندة، مرجع سبق ذكره، ص ص، 146-147.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

- الكفاءات القاعدية: هي كفاءات تحوزها المنظمة إلزاميا لممارسة نشاط ما في قطاع معين وبصفة عادية؛
- الكفاءات المميزة: هي كفاءات تكتسبها المنظمة أو تطورها بغرض حيازة مزايا تنافسية دائمة، وهي تخص قطاع نشاط واحد؛
- الكفاءات الجوهرية: هي كفاءات مميزة غير قابلة للتقليد وتستعمل في مهن مختلفة وتسمح باقتحام أسواق متعددة.

المستوى الثاني على الصعيد الفردي: يشكل هذا التدرج إطارا مرجعيا لتمييز الفئات المستخدمة بغية إحداث استقرار اجتماعي واستغلال أمثل للقدرات البشرية.

4.5. الكفاءات الإستراتيجية:

إن مفهوم الكفاءات يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فالكفاءات لا تعد ذات طابع إستراتيجي ما لم تساهم في تكيف المنظمة مع محيطها، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المنظمة من خلال درجة الاعتمادية l'interdépendance فيما بين المنظمة ومحيطها، فالمنظمة تحاول التأثير على محيطها، ونجاحها في ذلك يكون مشروطا بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصيلة.¹

الكفاءات الإستراتيجية هي تلكم الكفاءات المتعلقة بالبعد الإستراتيجي للمؤسسة والتي تسمح لها بالتأقلم والتكيف مع بيئتها التنافسية ويتم تحديدها ومقارنتها بما يتمتع به الأفراد وتسعى المنظمات إلى تنميتها من خلال المزج بين الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا) الموارد البشرية (القدرات، المهارات، المعرفة) والموارد التنظيمية (نظام التنسيق، الرقابة)، من هذا المنطلق لا تكون الكفاءات إستراتيجية إلا إذا توفرت المعايير التالية:²

- معيار الإستراتيجية ويظهر من خلال الأهمية الإستراتيجية للكفاءات؛
- معيار الندرة ويظهر من خلال إنفراد المنظمة عن باقي المنظمات بتشكيلة متميزة ونادرة وليس لها مثل في سوق العمل ليكون مصدرا للميزة التنافسية؛ مساهمة الكفاءات في خلق القيمة، بحيث الطبيعة المتباينة لها من خلال اختلاف مستوياتها وقدراتها تجعل مساهمتها في القيمة متباينة.

¹ الهادي بقلول، "الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة"، مداخلة ضمن المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.

² بن شني يوسف وخفي أمين، "إشكالية نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية في شركة سونلغاز-ولاية مستغانم"، مداخلة ضمن المنتدى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23 فيفري 2012.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تمييزها

- لا تستطيع المنظمة المحافظة على الميزة التنافسية إلا من خلال إحاطتها لكفاءاتها بنوع من الغموض مما لا يحقق عملية التقليد لها ويتم ذلك من خلال:¹
 - صعوبة تحويل الكفاءات وعدم قابليتها للتبديل بمورد مماثل له؛
 - التبعية التاريخية: إذ من المؤكد أن يتعذر على المنافسين تقليد مسار حياة المنظمة لأن تجارب النجاح أو الفشل تختلف من منظمة لأخرى؛
 - الغموض السببي: يطلق عليه بالضبابية والإبهام، أي الغموض الذي يكتنف العلاقة بين السبب والنتيجة مما يعيق حركة كل منافس يرغب محاكاة منتجاتها؛
 - التعقيد الاجتماعي: يعكس تشابك العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة (ثقافة المنظمة، ولاء الموردين، العمال، الزبائن...) مما يقصي احتمال تقليد المنافسين لها؛
 - صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة في القيمة التي تم خلقها في المنظمة بسبب تداخل النشاطات المختلفة؛
 - تميزها بالمرونة وذلك بتمكين المنظمة من دخول أسواق واسعة ومتنوعة تتيح لها إمكانية طرح منتجات جديدة غير التي يتم إنتاجها في الوقت الحاضر؛
- هذا يقودنا للحديث عن الأفراد الموهوبين باعتبارهم قوة فكرية متقدمة تكونها سمات معقدة تؤهل من يمنح بها من إنجاز مهمات تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة إلى المنظمة، وعلى هذا الأساس يجب الاستثمار فيها إلى أقصى حد ممكن وعدم التفريط بقدرات الموهوبين.²
- ووفق Leonard –Barton فإن الكفاءات الأساسية للمنظمة تتكون من أربعة عناصر:³
- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العلمي والتكنولوجي للمنظمة؛
 - الأنظمة التقنية والمعارف؛
 - أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية؛
 - القيم والمعايير التي بها ترسخ عملية إنشاء وتطوير الكفاءات الأساسية.

¹ إسماعيل حجازي وأسماء زكري، "أثر نموذج قطب الكفاءات على تنوع حافظة أنشطة مجمع -عمر بن عمر- من وجهة نظر عينة من زبائنه بمدينة بسكرة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 19، جامعة بسكرة، جوان 2016.

² علي أحمد صالح وعلي موات سعد، مرجع سبق ذكره، ص 17.

³ Marcel Coté et Marie-Claive Malo, "La gestion stratégique : une approche fondamentale", Gaétan Morin, édition, Canada, 2002, p102.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تمييزها

إن الكفاءات الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، وإن إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمنظمة.

يمكن القول بأن الكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر، أدرج عميقاً في تنظيم وتشغيل المنظمة، وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل والكفاءة الإستراتيجية لا تفترق عن المنظمة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمنظمات التي تستعملها وتطورها وهذا ما يجعل المنظمات تتنافس بإيجاد وتطوير الكفاءات بهدف الوصول إلى التميز وتحقيق ميزة تنافسية.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

المبحث الثالث: إدارة الكفاءات وآليات تنميتها

يندرج موضوع إدارة الكفاءات ضمن مقارنة إدارة الموارد البشرية وقد ارتبط هذا الموضوع بدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة التنافسية للمنظمة، ولقد أضفت سرعة تحولات البيئة ميزة مهمة فيما يخص بعض المناصب والمهام والتي تتمثل في عدم ديمومة العديد من هذه المناصب والمهام وسرعة تطورها، وبهدف تكيف الأفراد معها يتحتم عليهم الاتصاف بميزة تعدد المهام من خلال التكوين المتواصل واكتساب المعارف والمهارات المتنوعة، كما يتطلب الأمر من المنظمات إدارة الكفاءات وتطويرها بما يسمح ببقاء المنظمة أولاً وتحقيق التميز ثانياً.

المطلب الأول: ماهية إدارة الكفاءات

تشكل الكفاءات بالنسبة للمنظمة أصلاً غير مادي، وموردا نادرا يلعب دور كبير في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ونتيجة لقابلية خسارة هذا المورد بفعل حركية الأفراد، وجب على المنظمات أن تهتم بالكفاءات وتقوم بإدارتها من خلال تقييمها وتطويرها.

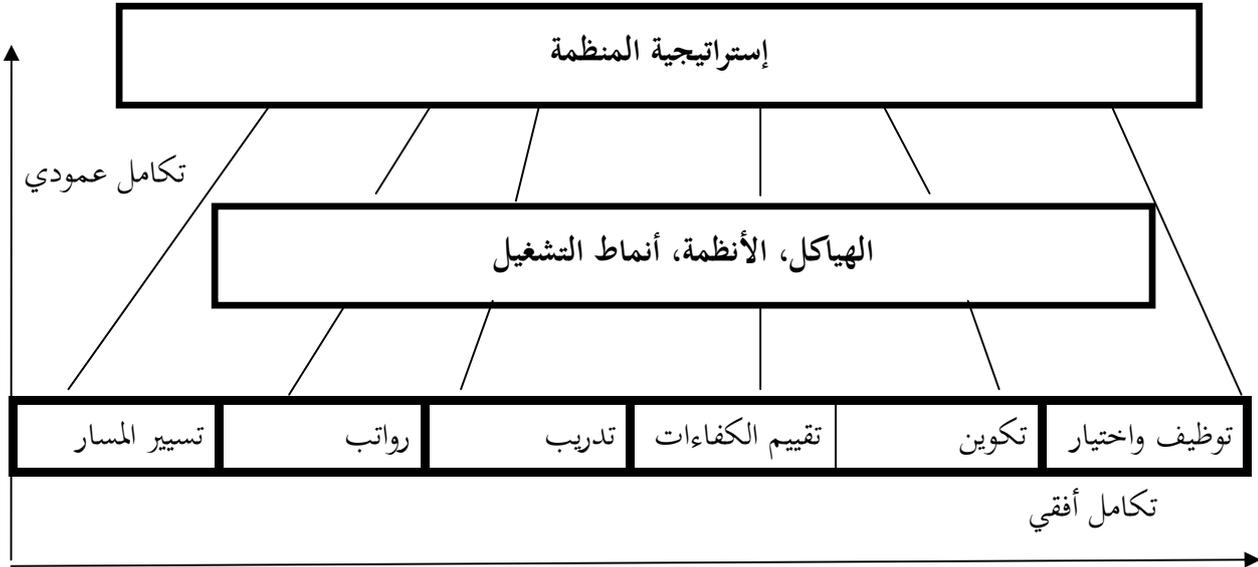
الفرع الأول: مفهوم إدارة الكفاءات

تعرف إدارة الكفاءات على أنها " مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست هدفاً في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي".¹ وهو ما يوضحه الشكل التالي:

¹ Lou Van Beirendonck, op-cit, pp, 33-34.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تميمتها

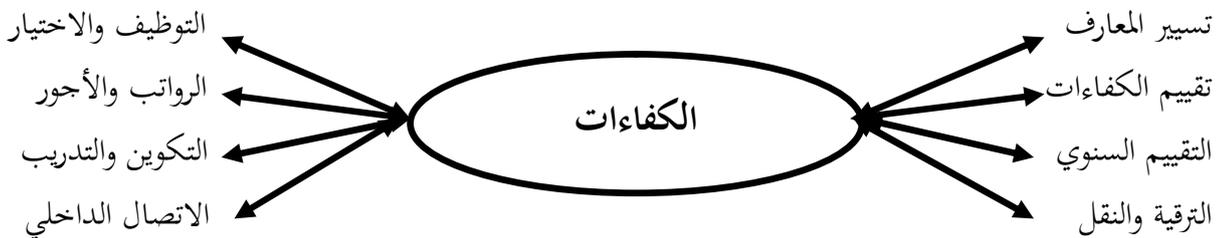
الشكل رقم (02-02): التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات



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

يضيف Beirendonck قائلاً في هذا الإطار أن إدارة الكفاءات تتطلب تكامل عمودي وآخر أفقي، إلا أن تحقق إدارة كفاءات ناجحة مرتبطة بتكامل أفقي أكثر منه عمودي. حيث يشير التكامل العمودي إلى تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة، نظرة وإستراتيجية المنظمة إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المنظمة، أما التكامل الأفقي فيشير إلى تكيف أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها والكفاءات هنا تكمن وسيلة مثلى لهذا التكيف أي تصبح أنشطة إدارة الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة من توظيف للأفراد وتقييمهم وتدريبهم. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02-03): الكفاءات محور أنشطة إدارة الموارد البشرية



Source: Lou Van Beirendonck, op-cit, p 34.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

كما عرف F. Kehlan إدارة الكفاءات بأنها: تتمثل في الطرق والمناهج التي تهتم بتطوير وتنمية القدرات الفردية.¹ وعرفت كذلك على أنها: التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل.² كما يمكن تعريفها على أنها الحصول على الموارد الخاصة بكل فرد لإخضاعها لمجموعة مرتبطة من العمليات الإدارية، من التوظيف إلى النقل مروراً بالتقييم، وحتى الأجور، اعتماداً على آليات إدارية: الميزانيات، المرجعيات ومراكز التقييم.³ فهي بذلك خيار إداري ورغبة في وضع سياسة لتثمين الكفاءات وذلك لتجنب جزء كبير من الأفراد من خلال وصف، تقييم وتطوير الكفاءات، وذلك يتطلب تنظيم عمل أكثر انفتاحاً، اعتراف حقيقي بالكفاءات وشرح رهانات إدارة الكفاءات خاصة الإستراتيجية منها.⁴ يضيف Malanie Antoine بأن إدارة الكفاءات تعني البحث عن الكفاءات الفردية أو الجماعية التي تحتاجها المنظمة لاكتسابها وكذلك لتحفيزها وتطويرها.⁵ وتتمثل المراحل الأساسية لإدارة الكفاءات فيما يلي:⁶

- معرفة جيدة لهيكل الموارد البشرية بالمنظمة من خلال المؤشرات الكمية كههم الأعمار، توزيع مستويات التكوين، مستوى الأجور ومقارنتها مع المنافسين، والمؤشرات النوعية لمواردها من خلال أنظمة التقييم؛
 - توقع الأعمال المستقبلية، وتحديد الاحتياجات من الكفاءات ووضع قوائم للوظائف المستهدفة؛
 - وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركة بين الوظائف كأحد أساليب إدارة الكفاءات وليسمن السهل وضع هذه المخططات للاعتبارات التالية:
- اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير؛
 - صعوبة إيجاد التوازن بين اكتساب طرق التسيير الجديدة التي تفترض التكوين الجماعي والفردى للتقنيات المستعملة هذا من جهة ومن جهة ثانية التكوين للمستقبل الذي يقيد المنظمة في الوظائف الجديدة مستقبلاً؛
 - صعوبة تنظيم مخطط الحركية بين المناصب في كثير من الأحيان خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث معدل الدوران ضعيف، أما بالنسبة للمنظمات الكبيرة فلا بد من وجود حوافز مهمة لذلك،

¹ بن حبيب عبد الرزاق وموساوي زهية، "تسيير المعارف وتنمية الكفاءات"، مجلة الاقتصاد والمناجمت، العدد 3، جامعة تلمسان، 2004، ص220.

² علاوي عبد الفتاح، "التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 05، جامعة بسكرة، 2007، ص08.

³ François Richault et Anne Deprez Jweps, "A quoi sert la gestion des compétences de l'impacte d'un dispositif de gestion sur les trajectoires individuelles", **Revue de gestion ressource humaine**, N0 70, Edition ESKA, Octobre-Novembre-Décembre 2008, p31.

⁴ Colin Thierry et Grasser Benoit, " la gestion des compétences: de la diffusion des pratiques et des outils au modèle", **Revue de gestion ressource humaine**, N0 66, Edition ESKA, Octobre-Novembre-Décembre 2007, p19.

⁵ Malanie Antoine et al, "Faut-il bruler la gestion des compétences", édition de Boeck, Bruxelles, 2006, p14.

⁶ سملاي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص146.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

على اعتبار أن هذه الحركية تساهم كثيرا في إيجاد روح الإبداع والابتكار وتقتل الجانب الروتيني للمهام والوظائف وضمن هذا الإطار يلعب التكوين دوراً مهماً في عملية تطوير الكفاءات/ فهو يساهم في تحقيق أهداف تتعلق باكتساب المعرفة كمورد لبناء كفاءات الأفراد وتجديد الموارد والكفاءات.

تهدف إدارة الكفاءات إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- تقدير أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف؛
- تحكم أفضل في نتائج التغييرات التكنولوجية والاقتصادية؛
- الجمع بين عوامل: الكفاءة، المنظمة "المؤهلة"، وتنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل؛
- الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع؛
- إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل؛
- تقليل المخاطر والتكاليف الناتجة عن الإختلالات؛
- اختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل.

فإدارة الكفاءات تقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى الوظيفة (منصب العمل)، فهي بدلاً من ذلك تقوم على المعارف والخصائص المهنية (بما فيها السلوكية) الضرورية لشغل المنصب، وتهتم بكفاءات الفرد جميعها سواء كان يستخدمها في منصبه الحالي أم لا، بمعنى أنها جهد إداري هادف إلى تثمين كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الثاني: مستويات إدارة الكفاءات

يهدف إحداث التوافق بين الكفاءات المختلفة، والإبداع الذي يستخدم الكفاءات الحالية للتواصل إلى كفاءات جديدة عن طريق المزج الأمثل للكفاءات، يقترح C.Dejoux مقارنة شاملة للكفاءات تسمح بمعرفة مسوياتها وتنميتها ضمن نظام التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية. فتسيير الكفاءات يعد نموذجاً لتنظيم وتسيير الموارد البشرية وفق بعد إستراتيجي.

نظراً لتعدد التسميات المتعلقة بالجانب العملي للكفاءة (تسيير/ إدارة الكفاءات أو بالكفاءات، منطق الكفاءة، نهج الكفاءة، نموذج الكفاءة) وبعد سنوات من الممارسات والتأليف في مجال الكفاءات تم تحديد ثلاث مستويات لإدارة الكفاءات:¹

المستوى الأول: تسيير الكفاءات (La gestion des compétences): يمثل هذا المستوى المرحلة الأولى من سيرورة شاملة خاصة بالكفاءات وهو مستوى وصفي إذ يسمح بإعداد مرجعية للمهن والوظائف، المناصب ومرجعية لمجموعة الكفاءات الضرورية لضمان حسن سير عملها، تقود هذه العملية إدارة

¹ Annick Cohen et Annette Soulier, "Manager par les compétences", Liaisons Sociales, Paris, France, 2004, p22.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تميمتها

الموارد البشرية بمساعدة خبراء في المهن والوظائف. يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في تحديد مجموع الكفاءات المطلوبة لوظائف المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى في تحديد مجموع الكفاءات التي تمتلكها المنظمة من أجل الوصول وفي أجل محدد غلى أفضل مطابقة بين الاحتياجات (وظائف المنظمة) والموارد (الأفراد).

المستوى الثاني: إدارة الكفاءات (Le management des compétences): يتعلق هذا المستوى بالتنفيذ العملي لتسيير الكفاءات المحددة في المستوى الأول فهو يهدف إلى تطوير الكفاءات الفنية للموارد البشرية، وإلى تحسين أداءهم الجماعي، لقد تقلص دور وظيفة الموارد البشرية أمام تفوق التنفيذيين الذين أصبحوا يمثلون الأطراف الفاعلة المفتاحية لمنهج الكفاءة، والذي يتطلب تنفيذه مشاركة عدد أكبر من الأطراف الفاعلة.

المستوى الثالث: الإدارة بالكفاءات (Le management par les compétences): يهدف هذا المستوى إلى تطوير "الذكاء الجماعي" للمنظمة، ويتعلق بوضع الكفاءة في قلب القضايا الإستراتيجية الأساسية للمنظمة. كما يتعلق بإدارة الكفاءات المفتاحية الضرورية لحسن سير أعمال المنظمة، فهذا المستوى يضع الإدارة العامة في الصدارة بحيث أن هذه الأخيرة وبمساعدة من إدارة الموارد البشرية تحدد الكفاءات الإستراتيجية، وتقوم بالاختبارات التي تلتزم بها المنظمة على الأجل الطويل.

تعبّر هذه المستويات عن درجة إدماج مفهوم الكفاءة في القيادة التنظيمية، حيث هناك من يضيف المسميات التالية:¹

- **منطق الكفاءة Logique compétence:** يستخدم هذا المصطلح عندما نريد الإشارة إلى الآثار الناتجة عن استعمال مفهوم الكفاءة على كل من: التنظيم، الإدارة، وتسيير الموارد البشرية.
- **منهج الكفاءة Démarche compétence:** يستعمل خصوصاً في إطار تسيير الموارد البشرية.

من خلال هذه المستويات يمكننا استخلاص الأطراف الفاعلة في إدارة الكفاءات: الإدارة العامة؛ الإدارة التنفيذية؛ إدارة الموارد البشرية؛ الأفراد.

¹ Cécile Déjoux et Anne Dietrich, op-cit, p112.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تمييزها

المطلب الثاني: مقاربات إدارة الكفاءات

لم يعد مضمون الكفاءة بمنظورها الجديد، ذات مدلول بسيط يعني فقط قدرة الفرد أو الجماعة على الاستجابة الفعالة، والناجعة لمتطلبات منصب العمل أم المهنة التي يقوم بها، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب، تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية كلها مع بعضها البعض في تزامن وانسجام مما جعلها تتبوأ مكانة محورية في عالم التسيير والمؤسسة، لكونها تربط بين ثلاث مفاهيم أساسية وهي: الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، التدبير أو الإدارة بصفة عامة. فالفهم العميق والدقيق لهذه العلاقة بين الكفاءة من جهة، وهذه المفاهيم الثلاثة من جهة ثانية، ساهم بانتقالها من إدارة الحافظة التكنولوجية إلى إدارة حافظة الكفاءات والذي يقوم على ثلاث مقاربات هي:

1. المقاربة التسييرية للكفاءات: ¹ (approche gestionnaire)

تنظر المقاربة التسييرية للكفاءة على أنها تتكون من شقين، الشق الأول يشتمل على مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، والشق الثاني يشتمل كذلك على قدرة الاستغلال هذه المعارف والخبرات في وضعيات مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءة لها ثلاث مكونات أساسية وهي:

● رأسمال من المعارف والخبرات؛

● ملكة التعامل والتصرف؛ (Le savoir faire)

● حسن التعامل والتصرف.

كل هذه المكونات الثلاثة للكفاءة من منظور هذه المقاربة، لا بد أن تكون جاهزة للتعبئة والاستغلال أمام أي وضعية مهنية أو وضعية عمل، فنلاحظ من هذا التصور للكفاءة أنها ليست نظرية فقط، بل عملية وكذلك متطورة بتطور الوضعيات المهنية التي يواجهها العامل أثناء أدائه مهامه، ورغم هذين العاملين الكفاءة غائبة إذا لم تكن مقرونة بـ:

■ القدرة على الفعل (Le pouvoir d'agir) الذي يعني توفيراً للبيئة التنظيمية المناسبة، والتي تمكن الكفاءات من أن تعمل وتبرز دون عوائق تنظيمية أو بيروقراطية.

■ الرغبة على الفعل (vouloir d'agir) التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إذن فالكفاءة هنا كما نلاحظ هي منظومة متكاملة، ومسؤولية طرفين أساسيين، وهما العمال ومجموعات العمل بما يمتلكونه من معارف وخبرات كما أشرفنا، والإدارة التي يقع عليها مسؤولية القدرة التسييرية بتوفيرها للبيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية اللازمة، فبدون هذين الطرفين أو عاملين لا تكون هناك كفاءة من وجهة نظر هذه المقاربة.

¹ Jean-Marie Piolle, " valoriser les compétences ", Edition EMS, 2001, p21.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تميمتها

إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

2. المقاربة العملية للكفاءات: ¹(approche opérationnelle)

منظور المقاربة العملية، إن الكفاءة تكون وليدة تفاعل دائم ومستمر بين ثلاث مكونات أساسية وهي: التكنولوجيا؛ التمهين الجماعي المسمى (apprentissage collectif)؛ السيرورة التنظيمية.

فالكفاءة بهذا المنظور لا يمكن شراؤها أو الحصول عليها أو تقليدها، لأنها وليدة التفاعل المتزامن بين هذه العناصر الثلاث، وليس ظرفي أو مؤقت، وليدة كذلك قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي لهذه المكونات بما يمنح لها ميزة تنافسية، فنلاحظ أن الميزة التنافسية فيما يتعلق بالكفاءة لا يمكن أن تحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين هذه المتغيرات الثلاثة، وأن الاستطاعة أو القدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، حسب قدرة هذه الجماعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المستعملة من طرف المؤسسة، والتي هي بدورها في تغير وتطور دائم وكذا قدرة هذه الجماعة على التأقلم، والتفاعل مع السيرورات التنظيمية التي تطبقها المؤسسة في كل مرة من أجل الرفع من فعاليتها ومسايرة التغيرات المحيطة والداخلية، ومن هنا تكون الكفاءة شيء عملي، وليدة الممارسة الميدانية والناجحة للمكونات الثلاث.

3. المقاربة الإستراتيجية للكفاءات: ²(approche stratégique)

منظور المقاربة الإستراتيجية هي تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية التي:

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

نلاحظ من هذه المقاربات أو الأبعاد الثلاثة للكفاءة أنه يوجد بها تدرج وتكامل بحيث لا يمكن أن تكون هناك كفاءة إستراتيجية دون البعد الأول والثاني لها وكذلك بالنسبة للكفاءة العملية لا يمكن أن تكون بدون البعد الأول فإدارة الكفاءة ومتابعتها يتطلب قدرة متعددة ومتكاملة.

¹ بن عيسى محمد المهدي، "العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.

² فريجة ليندة، مرجع سبق ذكره، ص ص، 108-109.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

المطلب الثالث: سيورة إدارة الكفاءات

تعتبر الموارد والكفاءات البشرية أساس تنافسية وأداء المنظمات، كما تعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها، ذلك أن هذه الموارد والكفاءات هي مصدر الإبداع والتطوير، وبالتالي فهي بحاجة إلى إدارة ومتابعة، وسنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى سيورة إدارة الكفاءات من خلال أربعة عناصر هي: (توظيف الكفاءات، تقييم الكفاءات، أجور وحوافز الكفاءات، تطوير الكفاءات).

الفرع الأول: توظيف الكفاءات

يعرف J. P. Citeam التوظيف بأنه "مجموعة من القواعد والإرشادات الموجهة لضمان أحسن تطابق ممكن بين المؤهلات الشخصية للفرد (مهارات، قدرات، طموحات،...) ومتطلبات منصبه"¹ وتتم عملية التوظيف في المنظمة عبر ثلاث مراحل هي تخطيط الموارد والكفاءات البشرية، استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية.

أولاً: تخطيط الكفاءات

يعتبر تخطيط الموارد والكفاءات البشرية إحدى الوظائف المهمة التي تتعلق بإمداد المنظمة بالكفاءات البشرية الملائمة للعمل، بالأعداد اللازمة، والمهارات المطلوبة، في الوقت المناسب للقيام بالأعباء التي تسند إليهم، في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.² ويكتسي تخطيط الموارد والكفاءات البشرية أهمية خاصة، سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة أو الدولة. بالنسبة للأفراد يعمل على وضعهم في الأعمال المناسبة لقدراتهم، وبالنسبة للمنظمة يساعد في تحديد احتياجاتها البشرية من التخصصات المختلفة. أما الدولة فيمكنها الارتقاء بمواردها البشرية، وتحقيق الأهداف التي تتضمنها خطة التنمية. ومن العوامل التي توضح أهمية تخطيط الموارد والكفاءات البشرية على مستوى المنظمة ما يلي:³

- يساعد المنظمة في ظل اشتداد المنافسة بين المنظمات فيما يتعلق بالجودة والسعر، فتخطيط الكفاءات البشرية يمكنها من الحصول عليها في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة حتى تتمكن من المنافسة ومن الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات المرتفعة دون هروبهم إلى المنظمات المنافسة؛
- تخطيط الكفاءات البشرية يعتبر وسيلة فعالة تساعد المنظمات على مواجهة المتغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية خصوصاً الأساليب التكنولوجية، لأن هذه المتغيرات لها تأثير في تغيير طبيعة العرض والطلب على الموارد والكفاءات البشرية في سوق العمل؛

¹ J.P.Citeam, "GRH, Principes Généraux et Cas Pratiques", 3^{ème} édition, Edition Dalloz, France, 2000, p.77.

² محمد جاسم الشعلان ومحمد صالح الأبيح، "إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة-الهندرة"، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص50.

³ محمود أحمد الخطيب، "إدارة المورد البشرية-إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني"، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، مصر، 2000، ص146.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تميمتها

- يساعد المنظمة في تقدير تكلفة عنصر العمل في ضوء إعداد الميزانية التقديرية للرواتب والأجور فيها تشمل الأعداد المطلوبة من الموارد البشرية، ومستويات الأجور السائدة بالإضافة إلى المزايا والخدمات الأخرى؛
 - وجود خطة للموارد البشرية يمكن المنظمة من تحديد احتياجاتها التدريبية على ضوء الأعداد والمهارات المطلوبة ودرجة توفر هذه المهارات في سوق العمل؛
 - تمكين المنظمة من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبذلك يتم القضاء على ما يسمى ببطالة إهدار الطاقة، الناجمة عن وجود أفراد في وظائف لا علاقة لها بتخصصاتهم؛
 - يساعد المنظمة في توزيع عبء العمل فيها بشكل متوازن على وحداتها الإدارية.
- يمر تخطيط الكفاءات البشرية بأربعة مراحل هي:¹

1. التنبؤ باتجاهات مجموعة من العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في تخطيط الكفاءات البشرية، تشمل المتغيرات الخارجية: الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة (فترات الراج، الانكماش، التضخم الاقتصادي،....)؛ التطور التكنولوجي؛ السكان وخصائص القوى العاملة؛ أفضليات العمل (هناك وظائف تناسب الرجال ووظائف تناسب النساء)؛ القوانين والأنظمة الحكومية (تنظيم ساعات العمل، حماية العاملين،....)؛ السياسات التي تتبعها الدولة في مجال التعليم والتوظيف والهجرة.

أما المتغيرات الداخلية فتشمل ما يلي: أهداف وخطط المنظمة (توسيع النشاط أو العكس،....)؛ التعديلات المنتظر إدخالها على الهيكل التنظيمي للمنظمة (إضافة بعض الأنشطة أو استبعاد البعض)؛ مبادئ التنظيم التي تتبعها المنظمة؛ كفاءة القوى العاملة الحالية والتغيرات المتوقع حدوثها عليها؛ معدل دوران العمل؛ الترتيبات المتوقعة؛ إحالات التقاعد.

2. تقدير حجم ونوعية الطلب المتوقع على الكفاءات البشرية مستقبلاً داخل المنظمة ويكون من خلال حصر عدد وأنواع الأعمال المطلوبة؛ تقدير حجم ونوعية الكفاءات البشرية اللازمة للأعمال المطلوبة.

3. تحليل قوة العمل والمقارنة بين الحاجة والمتاح من الكفاءات البشرية.

4. معالجة نتائج تخطيط الكفاءات.

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

¹ نصر الله حنا، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 81-93، بتصرف.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تمييزها

ثانياً: استقطاب الكفاءات

يتعلق جوهر عملية الاستقطاب بجذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين، وتشجيعهم على تقديم طلبات عمل في المنظمة لإتاحة فرصة للمنظمة لاختيار وتعيين الأفراد الأكثر كفاءة.¹ تسعى المنظمات دائماً لاستقطاب النوع المتميز من الأشخاص، وتدعمهم لأنهم قيمة مضافة للمنظمة، وتعمل على تمكينهم ومشاركتهم في عملية التخطيط ووضع الأهداف لتحقيق المزيد من النجاحات والقدرة على المنافسة.²

يعرف الاستقطاب بأنه "عملية تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظائف"، فالاستقطاب هو ذلك النشاط الذي من شأنه جذب وتوفير الأفراد العاملين الجيدين في المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب.³ ويهدف استقطاب الكفاءات البشرية إلى ما يلي:

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة؛
- العمل على تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمنظمة مما يخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائي؛
- المساهمة في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بأصحاب الكفاءات وتحفيزهم للبقاء في المنظمة؛
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة؛
- العمل على جذب مجموعة ملائمة من الأفراد مميزة وذات كفاءة عالية، مما يخفض من تكاليف بعض العمليات كالتدريب.

إن سياسة استقطاب الموارد والكفاءات البشرية للعمل تعني تحديد المصادر التي تحصل منها المنظمة على العنصر البشري، والعمل على استكشاف مصادر جديدة وتمييزها، وكذلك العمل على تقويم تلك المصادر بصورة مستمرة لكي تتمكن من الحصول على أفضل الموارد والكفاءات البشرية في الوقت المناسب، وهذه المصادر هي:⁴

مصادر الاستقطاب الداخلية: تتنوع هذه المصادر لتشمل الترقيّة (نقل الموظف إلى مستوى إداري أعلى)؛ النقل (نقل الموظف إلى وظيفة أخرى في نفس الوحدات الإدارية)، الإعلان الداخلي (عن طريق لوحات الإعلانات الداخلية أو من خلال رسائل داخلية إلى مدراء الدوائر فيها).

¹ محفوظ أحمد جودة، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 121.

² صالح علي عوده الهللات، "إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 36.

³ بن جدو محمد الأمين، "دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز -دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor بروج بوغريج"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف 1، 2012-2013، ص 22.

⁴ صالح علي عوده الهللات، "الإدارة الفعالة للموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 206-208، بتصرف.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

يجب على المنظمات توخي أعلى درجات الموضوعية والعدالة في عملية الاستقطاب الداخلية، وذلك تجنباً لحدوث صراعات داخلية بين الموظفين، مما قد يعيق عملية إبراز المهارات والإبداعات وتوليد الأفكار، ففي الوقت الذي يعطي فيه الاستقطاب الداخلي المنظمة الفرصة لضخ دماء جديدة خصوصاً في المناصب القيادية من ذوي الخبرة والمعرفة بها، ويحافظ على الاستقرار في الموارد والكفاءات البشرية ورفع روحها المعنوية من خلال فتح المجال للترقية وإعطاء الفرصة للمتميزين منهم بما يضمن الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، كذلك يحافظ على الاتصال الداخلي ويخفض تكاليف الاستقطاب، فإنه ينعكس سلباً بعدم دخول قيادات وأفراد بمعارف جديدة يمكن أن تسهم في تطوير عمل المنظمة.

مصادر الاستقطاب الخارجية: أهمها يتمثل في: الإعلانات (الصحف، المجلات أو الإعلان في الموقع الإلكتروني للمنظمة أو مواقع متخصصة)؛ مكاتب العمل ووكالات التوظيف التي تلعب دور الوساطة؛ النقابات العمالية (التي تشترط التوظيف إلا من خلالها)؛ الجامعات والمعاهد المتخصصة (استقطاب الطلبة المتفوقين والمتميزين في نتائجهم)؛ أقرباء ومعارف الموظفين (يتم الاتصال بهم في حال عدم توفر العدد المطلوب من المرشحين للعمل)؛ معارض التوظيف (الاشترك في معارض التوظيف التي تقيمها الجامعات لتسهيل إيجاد فرص العمل الخريجه).

تنعكس إيجابيات المصدر الخارجي بالاستفادة من الخبرات الجديدة وإقامة علاقات تعاون مع جهات متعددة وإمكانية تغيير عادات قديمة وغير مناسبة في المنظمة، وتتمثل سلبياته بتحمل المنظمة لتكاليف إضافية واحتمالية نقل عادات غير مناسبة إلى داخل المنظمة، أو إشاعة الطرق القديمة في أداء الأعمال والتأثير السلبي في الروح المعنوية للعاملين الموجودين.

إن عملية الاستقطاب تؤدي إلى توسيع دائرة المتقدمين وإخضاعهم لعدد من الاختبارات والمقابلات والفحوص التي تساعد في كشف قابليتهم وقدراتهم الشخصية والمهنية والقيادية والتأكد من علاقتها بالأداء والسلوك والكفاءات المطلوبة من المرشحين بغية التمكن من تربيهم تبعاً لملائمتهم لشغل الوظائف الشاغرة، ومن ثم اختيار أكفأهم أداءً وأنسبهم تأهيلاً وأرشدهم سلوكاً وإحلالهم في الأماكن التي تناسبهم وتمكنهم من تفجير طاقاتهم واستثمار مهاراتهم وتنمية ذاتهم.

على الرغم من أن عدد الأفراد الذين يمكن جذبهم بالطرق المختلفة، كذلك عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم بالفعل يعتبران بمثابة مؤشرات هامة للحكم على فاعلية برنامج الاستقطاب وقياس كفاءته، إلا أن الاختيار الحقيقي لكفاءة البرنامج تمكن من استمرار هؤلاء الأفراد واستقرارهم بالوظائف التي يتم اختيارهم من أجل إشغالها، وهو ما يستلزم متابعة التعيين النهائي.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تمييزها

الفرع الثاني: تقييم الكفاءات

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل إدارة الكفاءات، فكل قرار يتعلق بالموارد البشري يتطلب تقييم لمعارفه المكتسبة، استعداداته وسلوكياته، وهذا يعني أن موضوعية وحكمة قرارات المنظمة تتعلق قبل كل شيء بجودة التقييم، وبالتالي بمدى ملائمة الطرق المستخدمة في عملية التقييم ويسمح التقييم بقياس الفروق بين المهارات المطلوبة والمهارات المتاحة التي في حوزة الأفراد، ويسمح كذلك بتحديد أهم المحاور لتطوير هؤلاء الأفراد وتنمية كفاءاتهم وكذا منح المكافآت والعلاوات.¹ وتعرف عملية تقييم الكفاءات بأنها العملية التي يتم من خلالها تقييم مختلف القدرات الموضوعية في وضعيات العمل والمتمثلة في المعارف الممنهجة أو التقنية، المعارف العملية، الخبرات ومختلف السلوكيات والتصرفات للفرد أثناء أدائه للعمل.² تتضح أبرز مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي:³

- 1. مقارنة المعارف:** وفق هذه المقاربة يكون التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها إلا أن هذه المقاربة غير مستخدمة بشكل واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية، والتي لا تمثل سوى أحد أبعاد ومكونات الكفاءة.
- 2. مقارنة المعارف العملية (المهارات):** وفق هذه المقاربة يكون التقييم على أساس الملاحظة المباشرة للأفراد أثناء أداء المهام والأعمال، لأن قدرات ومهارات الأفراد لا يمكن افتراضها مسبقاً ولهذا يجب ملاحظتها لتحديدها.
- 3. مقارنة المعارف السلوكية:** تعد هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، لأنها تفتح المجال لمعايير اجتماعية باعتمادها على بعد سلوكي بحث باعتقادها أن أداء المنظمة أساسه السلوكيات الفردية والجماعية المطورة، وتجدر الإشارة أن الفصل بين المعارف السلوكية والمعارف العملية لا يسهل إطلاقاً عملية تقييم مساهمة الفرد التي هي نتيجة توليفة من الموارد المجددة.
- 4. المقاربة الإدراكية (المعرفية cognitive):** تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن إستراتيجية حل مسائل معينة وبالتالي فإن تقييم المهارات يتركز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لوظيفة معين.
- 5. مقارنة الطاقات (الكينونة potentiel):** التقييم بالقدرات يوافق في الواقع توقع مسبق للنجاح أي أن معاينة الكفاءة تؤخذ من التشخيص حيث يخضع المرشح لوضعيات مهنية وهمية من أجل تحديد قدراتهم وتمايز مختلفة لتعبئة القدرات الواجبة للوضعيات المهنية الموجه لها الأفراد وتساعد هذه المقاربة في إعطاء مؤثرات مهمة في

¹ Elisabeth Lecoeur, "Gestion des compétences le guide pratique", édition de Boeck, Bruxelles, 2008, p 92.

² Guide Pratique, "Evaluer la qualité et performance", la Documentation française, Paris, France, 2006, p206.

³ Valérie Marbach, "Evaluer et Rémunérer les Compétences", édition D'organisation, Paris, France, 1999, pp.20- 23.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تمييزها

التوظيف وتسيير المسارات (carrières)، وتجدد الإشارة أن مدة المعاينة طويلة كما أن الكفاءات التي تم اكتشافها تعد مؤشرات القدرات وليس العكس، بمعنى أن القدرات لا يمكن أن تعتبر كمدخل مرضي لقياس الكفاءات.

6. مقارنة المواهب: نادرا ما يتم توظيف الكفاءات على أساس المميزات الشخصية مثل الموهبة الكفاءات، والمميزات الشخصية هي مجموعة عناصر التدخل أو التسيير أكثر منها معارف وكذلك معارف وراثية أكثر منها مكتسبة، وتظهر هذه المقاربة خصوصا في بعض أنواع المهن.

إن الصعوبة التي يتميز بها التقييم لا تكمن في مجرى عملية التقييم في حد ذاتها بقدر ما تكمن في العدد الكبير والتنوع الموجود في طرق التقييم، وهو ما يجعل المنظمات مجبرة على اختيار الطرق الملائمة لها. لأن موضوعية القرار المتخذ نتيجة عملية التقييم تتعلق بملائمة الطرق المستخدمة لسياق وإستراتيجية المنظمة وأسلوب إدارتها، وبقدرة هذه الطرق على الحكم عن تكيف الفرد مع المنصب أو الوظيفة التي سيتم تعيينه فيها، وعلى تقييم الفرص التي لديه للنجاح في التدريب أو المسار المهني الذي تلتزم به المنظمة. كما لا يمكن تقييم كل من الممارسات، المعارف، القابلية المهنية بنفس الطريقة، فتقييم كل بعد من أبعاد الكفاءة يركز على أدوات خاصة، ويرفق بتدريب مناسب للمشرفين على هذا التقييم.¹

تم عملية التقييم من خلال المقيّم لتحديد مستوى الكفاءة لشخص ما. وهي تنطوي على جمع البيانات والدلائل بغرض اتخاذ القرار فيما إذا كان يملك الشخص مستوى الكفاءة المطلوب.² توجد العديد من الأدوات لتقييم الكفاءات تركز مجملها على تحضير مرجعية معتمدة لهذه الكفاءات ومن هذه الأدوات نجد ما يلي:

1- مقابلة النشاط السنوية: لا يجب الخلط بين مقابلة التقييم السنوي ونظام التنقيط الذي يعبر عن حكم الرئيس المباشر على أداء الأفراد، والذي تستعمل نتائجه في تحديد العلاوات والمكافآت. فمقابلة التقييم تختلف عنه كثيرا، فهي لا تهدف إلى إصدار أحكام على الأفراد، وإنما هي فرصة للحوار الإيجابي بين الفرد ورئيسه في العمل من أجل مناقشة ميزانية الأهداف ومحاور التطور التي تم تحديدها في السنة المنصرمة؛ تحليل وضعية وظيفة الشخص الذي تم تقييمه؛ وتحديد الأهداف المهنية الجديدة للسنة المقبلة؛ المشاكل التي واجهها الفرد خلال السنة من حيث العمل، الزملاء والعلاقات السلمية؛ رغبة الفرد في التدريب؛ سريان المسار الوظيفي المقترح.³ وعليه تهدف مقابلة التقييم إلى الإنجاز المشترك (الفرد ورئيسه المباشر) لميزانية السنة الماضية من حيث الأداء والكفاءات؛ البناء المشترك لأهداف ومحاور التطور للسنة المقبلة. وقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فإن المنظمات

¹ Elisabeth Lecoeur, op-cit, p93.

² خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، "إدارة المواهب والكفاءات البشرية"، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013، ص132.

³ Estelle Mercier et Géraldine Schmidt, "Gestion des ressources humaines", Pearson éducation, France, 2004, p144.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

الرائدة في مجال إدارة الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات.¹

2- **المرافقة الميدانية:** تسمح بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقديم النصائح لهم ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن عنك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية، تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكوناً من قبل على مثل هذه التقنيات، كما أن أسلوب الأفراد أو المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة المسؤول المشرف على التقييم.²

3- **مرجعية الكفاءات:** تعرف مرجعية الكفاءات على أنها: وثيقة تحدد مجموع الكفاءات المفيدة للمنظمة في الحاضر والمستقبل، مع تحديد مستويات التعقيد المتزايد داخل كل واحدة منها.³ تكمن أهميتها في إعطاء الترتيب السلمي للكفاءات الضرورية للتشغيل، بالإضافة على أنها الأداة القاعدية التي تمكن من تعديل الكفاءات تبعاً لمتطلبات سياسة التوظيف، التكوين والحركية الداخلية.

تشكل مرجعية الكفاءات "المفتاح العقدي" لنظام قيادة الموارد البشرية القائم على الكفاءات، كونه يربط بين الدراسة المتعلقة بالوظائف بدراسة الطاقات البشرية التابعة للمنظمة، كما يشكل أداة نوعية أساسية لتعديل الكفاءات مع الاحتياجات الإستراتيجية. بحيث تقوم هذه المرجعيات بتسليط الضوء على ما هو مطلوب من حيث الكفاءات لإنجاز مهام وأنشطة الوظائف على أحسن وجه.⁴ تظهر أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى من خلالها:⁵

- تمكين الأفراد من تقلد عدة مناصب في المنظمة؛
- تطوير الكفاءات في ميادين متعددة؛
- تمكين الأفراد من المساهمة في:
- التحكم في الجودة بتوفير المعارف في المنتج وحاجات الزبائن؛
- عمليات الصيانة المرتبطة بتوفير المعارف المتعلقة بالعمليات الإنتاجية أي المعارف التكنولوجية؛
- تسيير التدفقات التي يمكن أن تحدث تغييرات على مستوى السلاسل الإنتاجية، بالإضافة إلى الفهم الجيد لإمدادات الإنتاج؛

¹ كمال منصور وسماح صويلح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة بسكرة، 2010، ص62.

² إسماعيل حجازي، "مصفوفة الاستشارات بوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.

³ Alain Labruffe, " **Mesure des compétences**", AFNOR, France, 2003, p5.

⁴ Elisabeth Lecoeur, op-cit, p59.

⁵ إسماعيل حجازي، المداخلة السابقة.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تميمتها

- الاتصال والمشاركة كونهما ضروريان لتشكيل فريق العمل المستقل؛
- توفير المعلومات لتطوير الكفاءات.

تظهر مرجعية الكفاءات في شكلها العملي كقاعدة معطيات تحت تصرف مسيري المنظمة بشكل عام ومسيري الموارد البشرية، تمثل في بطاقة تسمى بطاقة مرجعية الكفاءات التي تتميز بالوظائف التالية:

- توضيح الكفاءات اللازمة للوظيفة (المعارف، المعارف العملية،... إلخ)؛
- تحديد مستويات الإتقان في كل واحدة من هذه الكفاءات؛
- تحديد إمكانية الانتقال من وظيفة على أخرى (فرصة نقل الكفاءات)؛
- الربط بين الكفاءات المطلوبة والخطة التدريبية، سواءً بالنسبة للمنظمة أو للموارد البشرية.

4- التغذية المرتدة بـ 360°: هي طريقة تقييم تركز على المعلومات الصادرة من المحيط المهني للفرد،

تقوم على فكرة أن الأشخاص الذين نعمل معهم بانتظام (زملاء، الرؤساء، المرؤوسين...) يعتبرون كمقيمين ذوي مصداقية بحيث يستطيعون تزويد المنظمة بمعلومات مفيدة حول الأداء الحالي لفرد من أفرادها.¹ إن هذه المصادر تكمل بعضها البعض، حيث أن تكامل تقييم المقيمين ومصادر المعلومات يشكل في النهاية زاوية كاملة من المعلومات بدرجة 360°، قد يتوزع المقيمين على النحو التالي: ² المقيم الأول الأفراد الذين يرأسهم 90°؛ المقيم الثاني زملائه 90°؛ المقيم الثالث رئيسه وإطارات من نفس مستوى رئيسه 90°؛ المقيم الرابع الفرد نفسه 90°.

طريقة 360° هي طريقة لتقييم كفاءات الأفراد، وهي تختلف عن التقييمات الكلاسيكية التي يكون فيها الرئيس المباشر المسؤول الوحيد عن عملية التقييم، حيث تهتم بشكل خاص بتقييم الإطارات ومديري المشاريع.

تهدف هذه الطريقة إلى مساعدة الأفراد على تطوير كفاءاتهم الإدارية، ويتم ذلك من خلال تقديم صورة واضحة للفرد عن أسلوبه في الإدارة وبناءً على نتائج التقييم يمكنه أن يجدد محاور تطوره، حيث تعمل على:³

- تقييم دقيق لمستوى كفاءة الفرد، إذ يتمكن على إثره من تحديد الكفاءات التي يجب أن يعمل على تطويرها؛

- تحليل أثر سلوكه على مختلف الأطراف التي يعمل معها، وبالتالي يتعرف على نوع العلاقة التي تربطه بهم.

5- مراكز التقييم: تستخدم هذه الآلية بشكل خاص لتقييم الإطارات ذوي المستويات العالية، وذلك نظراً

لتكلفتها والوقت الذي تتطلبه. هذه الطريقة أداة متكاملة لتقييم القدرات الحالية والاستعدادات الكامنة أو المرتقبة لدى الأفراد، حيث غالباً ما تهدف إلى قياس الكفاءات التالية: القدرة على التواصل الشفهي؛ تحمل الضغط؛ روح المبادرة والقرار؛ مهارات التفاوض؛ القدرة على القيادة.⁴ إن من أهداف مراكز التقييم الوصول إلى تطوير

¹ Lou Van Beirendonck, op-cit, p96.

² عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص399.

³ Jaque Aubert et Patrick Gilbert, " L'évaluation des compétences", édition Mardage, 2003, p84.

⁴ Claude Lévy Leboyer, op-cit, p66.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

الكفاءات الفردية والجماعية في المنظمات، حيث تقدم مراكز التقييم وذلك من خلال مناقشة نتائج التقييم بيم كل من الفرد والمقيمين، تغذية مرتدة للفرد عن جميع سلوكياته في الوضعيات التي امتحن فيها، هذه التغذية المرتدة تسمح له بتطوير نقاط قوته ومعالجة سلوكياته الضعيفة، كما أنه يفهم كل القرارات التي تتخذها المنظمة بشأنه. في نفس الإطار تستطيع المنظمة استغلال تمارين المحاكيات التي تتضمنها مراكز التقييم لتطوير الكفاءات الجماعية، وذلك بتعريض الأفراد لمشاكل أو وضعيات صعبة تتطلب تعاون عدة أعضاء للوصول إلى حلها، ويجب أن ترفق هذه المحاكيات بجلسات تحدد فيها أفضل ممارسات التعاون والعمل على ربطها بالوضعيات الحقيقية.

الفرع الثالث: حوافز وأجور الكفاءات

أولاً: حوافز الكفاءات

إن تنوع الحوافز وتعددتها ترتبط بتعدد وجهات النظر فيما يتعلق بمكانة العنصر البشري في المؤسسة عبر مختلف مراحل الاهتمام به، وفي ذلك نجد تعدد التعاريف التي أبرزت فحوى الحوافز، وإن تعددت يبقى الهدف المنشود واحد ألا وهو تحفيز العامل بما يضمن تحقق الهدف العام للطرفين المنظمة والفرد.¹

الحوافز هي عوامل خارجية تخاطب الدوافع وتوجه السلوك إلى اتجاه معين، وتستخدم الحوافز لتحريك العاملين إلى بذل مزيد من الجهد للارتقاء بمستوى أدائهم من خلال إشباع حاجاتهم المادية أو النفسية أو الاجتماعية أو الذهنية.² فالحوافز هي جميع العوامل والإمكانات والوسائل التي تستخدمها الإدارة في التأثير على سلوك العاملين وتصرفاتهم وحثهم على المزيد من الجهد المخلص والعمل المنتج بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين.³ هناك ثلاثة عناصر أساسية عي عملية التحفيز، تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز:

- **القدرة:** فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أداءه عن طريق التحفيز، بخلاف الشخص العاجز، غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً؛
- **الجهد:** الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي؛
- **الرغبة:** إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداءه فعلاً.

¹ بلقايد إبراهيم وبوري شوقي، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران-"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، جامعة الشلف، السداسي الثاني 2017، ص 256.

² صالح علي عوده الهلالات، "الإدارة الفعالة للموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 287.

³ نور الدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، برج الكيفان، الجزائر، 2011، ص 117.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

تكمن أهمية الحوافز في أنها تشجع حاجات معينة لدى الموظف وتوجه سلوكه نحو الأهداف التنظيمية، فعلى إدارة الموارد البشرية تلمس هذه الحاجات وتقييم العاملين وتحفيزهم بشكل دائم، لأن المنظمات قد تتساوى في الأجر الأساسية، لكنها تتفاوت في حوافزها المقدمة للعاملين، مما يساعدها في استقطاب الكفاءات البشرية.¹ الحوافز هي المحركات الخارجية للفرد التي تؤثر على سلوكه، فقد يستخدمها المدير لغرض إثارة الحاجات لدى المرؤوسين ومن ثم إشباعها وتلبيتها، وقد تأخذ الحوافز صور عديدة منها:²

- الحوافز المادية (زيادة الأجر، المكافآت والمنح المالية والمشاركة في الأرباح)؛

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

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

يبرز دور الحوافز هنا في تحريك الدافعية لدى الكفاءات البشرية للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية ومعرفة كامنة التي تحمل حقلاً كبيراً من الموارد الداخلية والإستراتيجية التي تحقق النجاح في الأداء وتحسنه وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

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

1- إستراتيجية التحفيز على أساس المهارة: ضمن هذه الإستراتيجية يتم تمييز ما تمتلكه الكفاءات

البشرية من قدرات ومعرفة في أداء العمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي في تحديد تلك المهارات، وهي المهارات العميقة ذات الصلة بالمجال التخصصي بما يجعلها خبيرة في حقلها، والمهارات الأفقية المرتبطة بالأعمال الأخرى ضمن المنظمة، والمهارات العمودية التي تعبر عن قابلية القيام بوظائف كالتنسيق والتدريب والقيادة، وهنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد بغض النظر عن طول الخدمة في المنظمة. وتساعد هذه الإستراتيجية المنظمة في الحصول على الإبداعات والتقليل من المستويات التنظيمية.³

2- إستراتيجية التحفيز على أساس الأداء: تطلق منهجية إدارة الجودة الشاملة على الموارد البشرية التي

تعمل في المنظمة مصطلح "الزبون الداخلي"، للدلالة على مدى أهميتها، فهي تركز إلى حد كبير على ضرورة استثمارها بشكل جيد، من خلال زرع الولاء والانتماء لديها تجاه المنظمة وجعله جزءاً منها، فتعزيز العلاقة معها بشكل دائم وتحسينها باستمرار جانب مهم في هذه المنهجية التي ترى أن العنصر البشري هو أعلى ما تملكه المنظمة. فالحوافز المناسبة له هي التي تمكن المنظمة من تحقيق روح التعاون والفريق وتشكيل فرق العمل وحلقات جودة ذات فاعلية عالية، فنظام الحوافز هو الأداة التي يمكن بواسطتها دمج العاملين في المنظمة، وتحسين العلاقات

¹ محفوظ جودة، حسن الزعبي وياسر المنصور، "منظمات الأعمال: المفاهيم والوظائف"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 175-176.

² عبد الباري درة ومحفوظ جودة، "الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منحنى نظامي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 233.

³ سملاي بحضيه، مرجع سبق ذكره، ص 288.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

معهم وتحقيق التكامل بين أهدافهم وأهدافها.¹ يتضح مما تقدم أن تحفيز الكفاءات البشرية من أجل تعزيز العلاقة معها واستثمارها بشكل حسن، تشتمل على ثلاث متغيرات أساسية هي:²

● **الكفاءة البشرية المحفزة جيداً:** هي متغير مستقل وقيادي على أساس أنه المسؤول الأول عن تحقيق الجودة، ومن ثم رضا الزبون؛

● **الجودة:** متغير تابع، يتأثر بمستوى تحفيز الكفاءة البشرية؛

● **رضا الزبائن:** متغير لاحق لرضا الكفاءة البشرية والجودة نتيجة التحفيز.

لكي تكون لدى المنظمة نظام حوافز للكفاءات البشرية يجب أن يشتمل على الجوانب التالية:

- أن تقوم خطة الحوافز على أساس أن العاملين شركاء في المنظمة وليسوا أجراء فقط؛
- ربط نظام الحوافز بمستوى الأداء، بشكل يؤدي إلى تحقيق الجودة التي يقوم عليها رضا الزبون، فمعيار الحصول على الحوافز هو مدى رضا الزبون، فكلما زاد الرضا زادت الحوافز؛
- تبني نظام الحوافز الجماعي، وذلك من أجل تنمية روح التعاون والمسؤولية الجماعية، فالمشاركة في الأرباح ورأس المال، وامتلاك أسهم في الشركة تعتبر من أدوات التحفيز الجماعي المناسبة؛
- ربط الحوافز بارتفاع مستوى المهارة في العمل واكتساب مهارات جديدة؛
- التركيز على الحوافز المادية والفكرية والمعنوية للعاملين؛
- إشراك العاملين في وضع نظام الحوافز من أجل كسب الدعم والتأييد لها؛
- تأكيد القول بالفعل، فلا يجوز أن يتضمن نظام الحوافز حوافز لا يُعمَل بها، فهذا يضعف من ثقة العاملين بهذا النظام ويضعف تأثيره الإيجابي وربما يؤدي إلى تأثيرات سلبية.

تعتبر الحوافز عاملاً مؤثراً في العاملين من أجل تحقيق الأداء المتميز، والحوافز هي بمثابة المكافأة أو المقابل للأداء المتميز، ولا بد من تهيئة بيئة العمل بالشكل الذي يليق بالأدوار التي يقوم بها العاملون، من خلال وضع معايير لقياس الأداء وربط نظام الأداء المتميز بنظام الحوافز والترقيات والمكافآت والزيادات السنوية للرواتب، وكل الأعمال والمشاريع الناجحة وراء نجاحها أداءً عالياً ومتميزاً، ووراء مستويات الأداء العالي والعطاء المتميز بيئة فاعلة، وإدارة كفؤة ومتفهمة، وشراكة مثالية بين معطيات العمل بشكل عام.³

يعتمد نظام التحفيز المستند إلى الأداء على ثلاث افتراضات رئيسية أولها اختلاف الموارد البشرية والكفاءات في طرق عملها ومقدار مساهمتها في الأداء الكلي للمنظمة، الذي يعتمد على أعلى درجة من الأداء

¹ محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبيج، مرجع سبق ذكره، ص248.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص140.

³ صالح علي عوده الهللات، "إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص167.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تمييزها

المقدم من الأفراد أو مجموعات العمل في المنظمة، والقدرة على المحافظة وجذب الكفاءات ذات الأداء الجيد من خلال تقديم الحوافز للأداء الأفضل وتحقيق العدالة بين العاملين في المنظمة.

ثانياً: أجور الكفاءات

فيما سبق كانت الأجور تتعلق بالوظيفة، هذه الأخيرة التي تكون واضحة وخصوصاً مستقرة، كما أن الأجور كانت مؤسسة على فكرة أن القدرات وتقديم خدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت تنفذ بالنسبة لأهداف قابلة للقياس ومتعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن هيكلية المنظمات تغيرت وأصبحت صيغ العمل أكثر مرونة وظهرت مفاهيم جديدة كالعمل عن بعد، المهن الأفقية، العمل بالفريق أو المشروع، وفي نهاية الأمر نلاحظ أن هناك تقسيم داخل المجموعة بين الوظائف من جهة، وبين الأفراد من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات مساهماتهم تخضع للقياس بشكل يسمح لهم بوضع قدراتهم وكفاءاتهم في العمل، إذن من الطبيعي أن ترتبط الأجور ليس فقط بتقديم خدمات، لكن أيضاً بالكفاءات وتطورها.¹ فالسياسة الأجرية المتوازنة يجب أن تتأسس على مبدأ العدالة داخلياً أكثر منه خارجياً، وأن تأخذ في عين الاعتبار الاحتمالات والحدود الضريبية، وهناك عدة عوامل يمكن أن تؤثر على الأجور الفردية يمكن أن تلخص في: الوظيفة أو الدور، القدرة على تقديم خدمات من الفرد، كفاءات الفرد، سوق العمل، قيم وثقافة المنظمة.²

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

لقد قام ممارسو الموارد البشرية بتجربة العديد من المناهج لإدارة الرواتب، إحدى هذه المناهج هي الدفع على أساس الكفاءات والتي تقوم فيها المنظمة بإيجاد مستويات مختلفة على أساس امتلاك مهارات محددة ترتبط بإتقان عدة عمليات ترتبط بالعمل. يتناسب الدفع في هذا المنهج مع القدرة التي يظهرها العامل للقيام بالعمليات. قد تقوم المنظمات بتحليل العمل وتحديد المعارف والخبرات اللازمة لأدائه. وكلما زاد اكتساب المعارف، يتم تعديل راتب الفرد. يعمل هذا المنهج على تقوية الاهتمام باكتساب الكفاءات وهو يساعد العاملين الذين يستمتعون بوظائفهم ويسعون للحصول على تحديات جديدة. ولكن هذا النظام يقدم تحديات كثيرة لأخصائي الموارد البشرية، إحدى هذه التحديات هو إيجاد طريقة لقياس اكتساب الكفاءات واتخاذ القرار بشأن المبلغ الذي يتم دفعه، ويجب أن تعمل المنظمات أيضاً على تحديد المهارات التي يجب اكتسابها بشكل دقيق وذلك لزيادة الراتب.

¹ Cécile Déjoux, op-cit, p129.

² Ibid, p144.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

ومن التحديات الأخرى هي فرص التقدم المحدودة للعامل الذي اكتسب كافة الكفاءات المشار إليها من قبل المنظمة.¹

هناك بعض العوامل الضرورية من أجل تنفيذ الأجور على أساس الكفاءات:²

- أعضاء الإدارة يجب أن تكون لديهم نظرة مشتركة مقنعة بشأن هيكل النظام الجديد؛
- قاعدة تأييد كافية، لكن أيضا الإطارات مسؤولون عن تطبيق النظام بطريقة احترافية؛
- مواصفات كفاءات واضحة؛
- أنظمة متوافقة من أجل تقييم الكفاءات وسياسة واضحة من أجل تأطير وتطوير الكفاءات؛
- إمكانية تطوير الأفراد أفقيا في مهنتهم وليس فقط عموديا واكتشاف طرق مختلفة؛
- إرادة المنظمة في وضع نظام أجور معين في العمل؛
- وجود نظام احترافي للتقييم وإدارة الكفاءات.

الفرع الرابع: تطوير الكفاءات

أجمع كثير من الباحثين في مجال الإدارة أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المنظمة يتمثل في الجزء غير المنظور والذي هو عبارة عن كفاءات الأفراد، حيث أصبحت هذه الأخيرة حلقة الوصل بين الإستراتيجية المتبعة والعامل البشري لذلك يتعين على كل منظمة أن تسير قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم والازدهار. يقصد بتطوير الكفاءات البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات، ويمكن تعريفها على أنها مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم واستعداداتهم.³ كما يمكن تعريف تنمية الكفاءات: "الإجراءات المتخذة من قبل المنظمة لتنمية قاعدتها، بعبارة أخرى تنمية الكفاءات هي ذلك المزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المنظمة".⁴ تطوير الكفاءات البشرية هو عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات أفرادها وضممان حسن تكييفهم مع تغيرات المحيط وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه.⁵ عبارة عن عملية تعليم مستمرة تعمل علة تعميق فهم العامل وقيمه

¹ خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص256.

² Lou Van Beirendonck, op.cit, p 147.

³ Shimon L. Dolon et autres, "La Gestions des Ressources Humaines - Rendance en Jeux et Pratiques Actuelles-", 3^{ème} édition, village mondial, Canada, 2002, p.307.

⁴ سعيد عيمر، "التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل المؤسسة الاقتصادية المبنية على الدرايات"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005.

⁵ بن جدو محمد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص27.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

واهتماماته ومهاراته وقدراته وصفاته الشخصية وقوة كفاءاته، إن الكفاءات المكتسبة من خلال تطوير العاملين يقصد بها التطبيق المستقبلي ومن هنا نستطيع رؤية العلاقة بينها وبين تخطيط الموارد البشرية باستخدام الكفاءات.¹ يمكن إحصاء عدد من المزايا التي تبرز أهمية تنمية وتطوير الكفاءات:²

✓ تبرز أهمية الكفاءات كمحور إنتاجي أساسي بفعل ظهور أشكال جديدة للعمل تركز على المعرفة، الخبرة والمهارة، مما جعل إنتاجية العمل لا ترتبط فقط بالاستثمار المادي وقوة العمل، بل تعتمد أكثر على الموارد غير الملموسة، وهو ما يحول المعرفة والكفاءة إلى موارد إستراتيجية للإنتاجية.

✓ في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات وكثير الغموض واللاتأكد، أصبح لزاما على المؤسسة لضمان الاستمرار والنجاح وحيازة القدرة على رد الفعل السريع (La réactivité) واستباق الفعل (La proactivité)، ولبلوغ ذلك ينبغي التعويل أولا وقبل كل شيء على الكفاءات والمعارف.

✓ في سياق يتسم بتضخم معلوماتي لم يعرف له مثيلا من قبل، يحتاج المسيرون إلى درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة.

✓ تمكن سياسة تطوير الكفاءات وإدارة المعارف من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، تقاسم المعلومات والمعارف والتعاون والتنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد المنتمين للمنظمة أو المنتمين على الأقل لنفس المجموعة.

هناك عدة طرق تساعد وتضمن الموارد البشرية والكفاءات الفردية، بما يمكنها من المساهمة في تميز أداء هذه الموارد حيث يتم التحسين والتطوير المستمر لمهارات وقدرات الكفاءات وتنميتها وكل النفقات التابعة لهذه الطرق التنموية للموارد البشرية تعتبر كاستثمارات في الرأس المال الفكري. سيتم التطرق إلى أساليب تنميتها في المطلب الموالي بنوع من التفصيل.

¹ حضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص274.

² مهديد فاطمة الزهراء وقيابلي آمال، "دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23 فيفري 2012.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

المطلب الرابع: العناصر الأساسية لتطوير الكفاءات البشرية

تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر، وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، والمشاركة في إحداث تغيراته. ولتحقيق هذا الغرض تتبع المؤسسة العديد من الممارسات، أهمها:

الفرع الأول: التكوين والتدريب دعائم تطوير الكفاءات

يعد التكوين والتدريب مصادر مهمة من مصادر إعداد الكفاءات والكوادر البشرية وتطوير أدائهم في العمل، كونه أصبح خيارا استراتيجيا في منظومة الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات بالمنظمات، لما يحقق عائدا ملموسا لتلبية احتياجات النمو والتطور. إذ أن الأساليب التقليدية لم تعد قادرة على مواكبة متطلبات العصر من الكفاءة العالية، وعليه لابد من تحسين البرامج التدريبية بالشكل الذي يساهم في تطوير معارف ومهارات واتجاهات الكفاءات البشرية.

يعرف التكوين على أنه "مجموعة برامج مخططة ومصممة لأجل رفع أداء العمال، أو الجماعات أو المستويات التنظيمية، حيث ينمي قدرات ومعارف ومهارات واتجاهات وسلوك العمال وفقا لنظام تقويم الأداء".¹ يمكن تعريف التدريب على أنه "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري، معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإبقاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدواته العملية والسلوكي بشكل أفضل".² بالتالي فإن الاستثمار في التكوين والتدريب يعتبر:³

وسيلة تعليمية: تمد الإنسان بالمعارف أو المعلومات أو النظريات أو المبادئ أو القيم وفلسفات تزيد من طاقته على العمل والإنتاج؛

وسيلة تدريبية: تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج؛

وسيلة فنية: تمنح الإنسان خبرات مضافة ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية؛

وسيلة سلوكية: تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة وعلاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه.

¹ Wayne F. Casio, "Management Human Resources", Me Grow Hill, Imc Fourth, Ed, America, 1995, p245.

² خالد عبد الرحيم الهني، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص225.

³ نيق بوبكر، "إستراتيجية التدريب وتحقيق الميزة التنافسية"، المنتدى الوطني الثالث للمؤسسات حول تميم الكفاءات البشرية وتنميتها الورقة الراجعة في التنافس بين المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، يومي 14-15 نوفمبر 2006.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تميمتها

من الضروري الإشارة إلى أن تطوير الكفاءات ليس له علاقة مع التدريب بشكله التقليدي وذلك يعود للأسباب التالية:¹

1- إن تطوير الكفاءات ليس تقنية بيداغوجية يفرضها الرئيس في العمل على المرؤوسين من أجل اكتساب مؤهلات تمكنهم من أداء وظائفهم بشكل جيد، فتطوير الكفاءات لا يفرض وجود سلطة بين المدربين والمتدربين أو بالأحرى بين من يحددون الاحتياجات التدريبية ومن يخضعون للتدريب، وإنما هو موقف يجب أن يتبناه قبل كل شيء الفرد الذي يرغب في تطوير كفاءاته، وأن يلقي هذا الموقف القبول والمشاركة من قبل الرؤساء في العمل. ومن خلال هذا الرأي نستنتج أن تطوير الكفاءات ليس نشاط تدريبي يتحدد بناءً على سلطة الرؤساء في المؤسسة، وإنما يتحقق برغبة الفرد المعني في البحث (بنفسه) عن إمكانيات التطور، ومحاولته (وبنفسه) إيجاد وسائل تساعد على التطور.

2- يمكننا القول بأن تطوير الكفاءات يمثل خطوة جديدة في تاريخ التدريب، حيث أنه وفي مرحلة أولى كان التدريب يتمثل أساساً في التدريب الأولي الذي يجري قبل دخول الأفراد للمؤسسة، أي أنه يمثل عامل مهم من العوامل التي تساعد على اندماج الأفراد الجدد في المؤسسة، أما حالياً فالتدريب ليس حكراً فقط على الأفراد الجدد في إطار إدماجهم في المؤسسة، ولكن حتى الأفراد القدامى معينين بالتدريب من أجل زيادة فعاليتهم. كما أن اكتساب الكفاءات الجديدة لم يعد فقط ذلك النشاط الذي يسبق العمل أو يتم بموازاة العمل، وإنما أصبح يتحقق كذلك خلال العمل نفسه وبواسطته.

3- يجب الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم انحصارها في الأفراد الذين يبدوون قصور في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المؤسسة مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي.

4- إدارة الكفاءات لا يمكنها أن تمر بوضع برامج تدريبية عامة، وفي المقابل هي تعتمد على فكرة أساسية مفادها أن النقل خلال الحياة الوظيفية هو من يجلب التطور الفردي، من خلال إتاحتها الفرص للتعلم، وبالتالي فإن دخول مفهوم وإجراءات تطوير الكفاءات للمؤسسة يفترض تجديد المواقف من حيث، دور التدريب طرقه ووسائله.

¹ Glaude Lévy Leboyer, op cit, pp 113-115.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تميمتها

لذلك وفي إطار إدارة الكفاءات، من المهم ربط الممارسة التدريبية بمقاربة الكفاءة، وقبل الذهاب في بناء خطة تدريبية من الضروري:¹

- فهم كيف يكتسب الفرد كفاءاته؛
- معرفة كيف يتم نقل المعارف والممارسات المهنية في المؤسسة؛
- تحليل وضعيات العمل لاقتراح التدريب الملائم للنشاط، الصعوبات والاحتياجات الحقيقية وليس مجرد رؤية نظرية؛
- ترسيم ورأسمة المعارف والكفاءات؛
- وضع تنظيم للعمل يضمن اكتساب المعارف وتطوير الكفاءات.

في هذا الإطار صنف le boterf بعض العناصر يجب أخذها في الحسبان قبل وأثناء وبعد العملية التدريبية:²

1- العمل على اكتساب الخصائص (معارف، مهارات، جودة، ثقافة، تطور) وذلك بغرض معرفة التصرف بثبات واستمرار، وهذا العنصر مطلوب لغرض القدرة على التوليف وتحريك تلك الخصائص الشخصية والتي من المفروض أن تكتسب أولاً.

2- التدريب على التوليف بين الموارد (المعارف، المهارات...) لبناء إجابات خاصة بمتطلبات الاحترافية (إنجاز النشاط، حل مشكلة، مواجهة، موقف، قيادة مشروع...).

3- اقتراح أهداف واقعية لتعلم الكفاءة، إذ يجب أن تراعي الإدارة عند وضعها للأهداف التدريبية قدرة الأفراد المحدودة ولتوضيح ذلك قام (Lev. vygotsky) بتطوير "مفهوم المنطقة التقريبية للتطور (proximale de développement zone) حيث فرق بين حالتين خاصتين بالفرد:

الحالة الأولى: يستطيع الفرد التعلم بمفرده لإنجاز بعض النشاطات فقط.

الحالة الثانية: يستطيع الفرد التعلم وإنجاز النشاط بمساعدة شخص ثالث وهذه الحالة تشرح الطاقة الكامنة للتطور (Capacité potentielle de développement).

بين هاتين الحالتين "توجد المنطقة التقريبية للتطور" وتعرف بأنها المسافة (الفرق) بين قدرة الفرد لإنجاز النشاط لوحده وما يستطيع عمله بمساعدة شخص آخر (خبير، محترف... الخ) وخارج هذه المنطقة لا يمكنه التطور حتى ولو ساعده آخرون.

4- تطوير القدرة على التجاوب (Réflexivité) والتحويل (Transfert)

¹ Annick Cohen, op cit, p244.

² Guy Le Boterf, op cit, pp 127-137.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تميمتها

5- تطوير القدرة على التعلم من أجل التعلم (Apprendre à apprendre) أي تعلم الفرد كيف يغير، أو يطور طريقته في التعلم، وأخذ الدروس من التجارب التي مر بها، من خلال التفكير والتأمل في الفرص التي اكتسب منها كفاءات، والطريقة التي تعلم من خلالها، ومن جهة أخرى في الأسباب التي منعت من اكتساب الكفاءات. فيجب على الفرد أن يكون محترفا، أي ليس قادرا فقط على حل المشكلة الواقعة، بل والقدرة على حل المشكلات بمختلف أنواعها، ويستفيد من خبرته لخلق المعرفة ويكمن دور التدريب هنا في المساهمة بمساعدة الأفراد على اكتشاف أساليبهم الشخصية في التعلم.

- منح الفرد وضعا مناسب للتعقيم الذاتي، ليتمكن من تحديد نقاط قوته ونقاط ضعفه وذلك من خلال طرح الأسئلة التالية:¹ ما هو وضعي الآن؟ إلى أين أريد الوصول؟ ما هو النشاط التدريبي الذي يجب أن أتبعه لأحقق التطور؟

لقد بدأ التقييم الذاتي يحتل أهمية بالغة باعتباره أداة تعلم، خاصة مع ظهور (NTIC) وتوفر أجهزة تسمح بالتصحيح التلقائي والتقييم الذاتي.

كما يجب أن نضيف الأساسيات التالية لفهم أكثر علاقة التدريب بالكفاءة:

- التدريب لا ينتج الكفاءات وإنما ينعش اكتساب المعارف.
- التدريب لا يعطي ثماره كاملة إلا إذا استعمل مع وسائل أخرى لإنتاج الكفاءات
- يساهم التدريب في تقليص الفرق بين الكفاءة المطلوبة والكفاءة الحقيقية وبالتالي فهو يفرض تحليل الفروق على المستوى الفردي والجماعي.

تختلف تصنيفات آليات تطوير الكفاءات باعتماد التكوين والتدريب باختلاف الأهداف المرسومة لبرامج التكوين، ويعتمد استخدام كل طريقة على قدرات القائمين بالتكوين والمتكويين والأهداف المطلوب الوصول إليها. كما تختلف طرق التكوين باختلاف الظروف والمتمثلة في اختلاف الغرض من التكوين واختلاف المستوى الوظيفي للعمال واختلاف خبراتهم وثقافتهم إضافة إلى اختلاف الإمكانيات المادية المتاحة. نجد منها:

أولا: الآليات التقليدية التي تركز على اكتساب المعارف:

1- التربص: وتتم باتفاق بين المؤسسة ومراكز تدريبية تابعة لها أو مستقلة عنها، حيث أن طريقها يتلقى المتربصون تدريبا تقنيا يسمح لهم بالتكيف مع شروط ومتطلبات العمل، حيث يتلقون معارف نظرية وأخرى تطبيقية داخل أقسام خاصة.²

¹ Jean Pierre Mongrand, "Le manager dans la nouvelle économie", 2^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2001, p184.

² محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993، ص197.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

- 2- **المحاضرات:** يعتبر الالتحاق بمقررات وبرامج دراسية وتعليمية إحدى وسائل التدريب، وتسعى المؤسسة من وراء ذلك إلى زيادة معارف أفرادها وقدراتهم المفاهيمية والتحليلية ومواكبة التطورات في مجال تخصصهم أو في مجالات أخرى.¹
 - 3- **المؤتمرات والملتقيات العلمية:** يتم الاستفادة من أسلوب المؤتمرات من خلال تبادل الآراء حول دراسة ومناقشة موضوع معين في ضوء معرفتهم وخبرتهم. وذلك بهدف الوصول إلى نتائج تخص هذا الموضوع وفي نفس الوقت تعتبر وسيلة لتطوير معارف المشتركين فيها عن طريق تبادل المعلومات والخبرات بينهم.²
 - 4- **المناقشات:** توفر المناخ لتبادل الأداء ووجهات النظر بجرية تامة. وتتميز الآثار التي تحدثها المناقشة بنوع الثبات حيث يشارك جميع المتكلمين في النتائج التي يتم التوصل إليها وتتيح الفرصة لتنمية الاتجاهات السليمة نحو التعاون والعمل الجماعي والتفاوض واكتساب المهارات وتبادل التجارب وممارسة الأساليب الديمقراطية في حل المشكلات.³
 - 5- **أسلوب دراسة الحالة:** وتستخدم هذه الطريقة أساسا في التكوين على الموضوعات التي تواجه المتكلم فيها بموقف عملي معين، في الحالة تضع المتكلم في موقف المدير الحقيقي الذي يواجه مشكلة قائمة وعليه اتخاذ القرار المناسب لإعداد خطة عمل معينة والتغلب على هذه المشكلة.⁴
 - 6- **أسلوب تمثيل الأدوار:** يعتبر هذا الأسلوب توصيف محدد للأدوار التي سيؤديها العمال لإلقاء الضوء على مشاكل السلوكية التفاعلية وبما يتماشى مع واقع المشاكل افتراضية في مجال العمل. وبموجب هذا الأسلوب يتم استحداث موقف أو حالة معينة أو مشكلة من المشاكل الشائعة في المؤسسات نتيجة للعلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية ثم يقوم المشرف على التكوين بإعطاء العامل دورا معيناً ويطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ القرار المناسب.⁵
- ثانيا: الآليات التي تهدف إلى نقل الأفراد من النظري إلى التطبيقي:

- 1- **التناوب الوظيفي:** يقصد به الحركة المخططة للأفراد من وظيفة إلى أخرى بهدف توسيع دائرة معارفهم وخبراتهم وتنويعها. وبذلك تختلف عن نقل الأفراد من وظيفة إلى أخرى، لأن النقل يهدف إلى مواجهة حاجات محدودة، وعادة ما يتضمن تغييرا واحدا، في حين أن التناوب الوظيفي يهدف إلى تطوير قدرات الأفراد، ويتضمن

¹ علي محمد عبد الوهاب، "التدريب والتطوير مدخل عملي لفعالية الأفراد والمنظمات"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981، ص174.

² حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص183.

³ عمر بلخير جواد، "دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة الإسمنت ومشتقاته SCIS بسعيدة-"، أطروحة دكتوراه في التسيير، جامعة تلمسان، 2014-2015، ص83.

⁴ عبد الرحمن توفيق، "التدريب الأصول والمبادئ العلمية"، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة، 2007، ص207.

⁵ عماد الطيب كشرود، "علم النفس الصناعي والتنظيم الحديث، مفاهيم ونماذج النظرية"، الدار الجامعية قاريونش، بنغازي، ليبيا، 1995، ص183.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

الكثير من التغييرات للوظائف. كذلك فإن طريقة التمرير على الأعمال لا تهدف إلى مجرد العلم بالشيء بل تهدف إلى تعميق نوع الخبرة حيث يطالب الفرد بأن يتحمل مسؤوليات الوظيفة الجديدة وأن يعمل بكفاءة لإثبات وجوده.¹ ومن ثم فهو يتعلم العديد من المعارف ويطور محفظة كفاءاته من خلال الممارسة الفعلية لكل أعمال المؤسسة.

2- الوصاية (Le tutorat): وهي مرافقة فردية في وضعية عمل تركز على اكتساب أو تطبيق ممارسات مهنية ضرورية لأداء وظيفة أو التحكم بمهام منصب ما.

ومن خلال هذه الطريقة يتعلم الفرد من مدرب محترف أو خبير في مجاله، حيث يتم انتقال المعلومات والمهارات مباشرة من المدرب إلى المتدرب إذ يساعده أولاً على وضع أهداف ملموسة، واقعية وتطويرية، ثم ومن خلال مجموعة من المقابلات المنتظمة التي تجمع الطرفين يسعى الفرد إلى تحقيق هذه الأهداف، إلى أن يتمكن من الحل الكلي التي تواجهه في العمل وتجدر الإشارة إلى أن المدرب لا يشارك في العمل الفعلي ولكنه يستمع للفرد ويساعده على تحديد أبعاد التطور التي يجب تحقيقها، كما أنه يضمن السلوكيات الجديدة التي تظهر عليه. إذن فهو يعمل في نفس الوقت على تحسين السلوكيات والتقنيات.

ثالثاً: الآليات التي تهدف إلى تطوير الخصائص والدوافع الشخصية منها **coaching**

الكوتشينغ Coaching هذا النوع من التكوين مكمل للتكوين والتمهين العادي، لما يمنحه للمنظمة من فرص لتدريب عمالها بأقل جهد وتكلفة، وذلك من أجل تطوير وتنمية كفاءات ومهارات المسيرين في إطار الأهداف المهنية. فهذا النوع من التكوين ليس وسيلة بل طريقة لتغيير سلوك الأفراد. وهذا النموذج من التكوين يستفيد منه خاصة الإطارات السامية والمسيرين، ورؤساء المشاريع الذين لهم سلطة القرار داخل المؤسسة. فهو عملية تهدف إلى استغلال الإمكانيات الكامنة في المؤسسة لأقصى الحدود لتحقيق الأهداف فالتدريب عمله فعالة مركزة وذات نتائج ملموسة. يمكن القيام بها على أساس فردي أو من خلال المشاركة في دورة تدريب.

يعرف **coaching** على أنه "مرافقة فردية، تسمح بتطوير سلوكيات الفرد المهنية بشكل يتوافق مع مهامه ومحيطه المهني". من خلال هذا التعريف نستنتج أن **coaching** يهتم خاصة بتطوير وتحسين القدرات السلوكية للأفراد وزيادة تحكّمهم وإتقانهم للمواقف، في وضعيات مهنية محددة ودقيقة. ويتم من خلال مجموعة لقاءات تحدث بين الفرد و"coach"، والذي يعتبر طرف محايد يتم اختياره من خارج المؤسسة، يتمثل دوره في مساعدة الفرد على التطور من حيث القدرة على إيجاد الحلول في وضعيات صعبة، اتخاذ القرارات المناسبة، وتوجيه نفسه إلى المسار الأمثل. وبالتالي نستنتج أنه يتم استخدام هذه الطريقة عندما يكون الفرد قادر على التحكم في تقنيات وطرق العمل، ولكنه تعرض لموقف صعب لم يستطع التصرف معه بالفعالية المطلوبة من حيث طريقة اتخاذ

¹ زاهد محمد ديري وسعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة"، كنوز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص، 230-231.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تميمتها

القرار، تحليل وضعية العمل.¹ خلال هذا النوع من التدريب يطرح الفرد كل انشغالاته والصعوبات التي يواجهها ويقوم coach بمساعدته عن طريق توضيح وتحليل الصعوبات، حيث يضع الطرفان هدف واضح، ويحددان الإطار اللازم لتحقيق هذا الهدف، مثل المدة، طرق التحاور... الخ.

يستعمل coaching كذلك في إطار فرق العمل (نفس منطق التدريب الرياضي)، حيث يهدف إلى جعل فرق العمل أكثر فعالية، إنتاجية وتعاونية من خلال بعث روح جديدة بين أفراد الفريق، والذين غالباً ما يتميزون بسلوكيات ومواقف فردية أقل تضامنية. حيث يعمل coaching على تحسين فعالية قائد المجموعة اتجاه الأعضاء بمعنى جعله يأخذ بعين الاعتبار سلوكياتهم من أجل زيادة دافعهم للعمل.² ما يميز التدريب عن طرق أخرى هو أنه عملية محددة بزمان قصير وتتركز على تعميق الوعي عند المتدرب ليأخذ المسؤولية مع تعزيز قدراته لمتابعة وتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة. ومن أهداف الكوتشينغ:³

- إثراء الوعي المهني: أي أن الفرد يصبح أكثر وعياً بالمهام التي يقوم بها؛
- تنمية التعلم: فالمدرّب يساعد في بناء المعارف وتصحيح الاتجاهات للمتدرب عندما يفقدها؛
- تغيير السلوكات لتحقيق الأهداف بكل فعالية وجدية؛
- التميز والإتقان المهني من خلال تنمية الخبرة المهنية وتدعيم الاستقلالية، النضج، الثقة وتحمل المخاطر للمتدرب؛
- ابتكار المستقبل من خلال أن المدرّب يسهل عملية تطير أو يخلق قدرات ومهارات للتنبؤ لدى المتدرب (كيفية الاستعداد للمستقبل).

رابعاً: الآليات التي تجمع بين تطوير الكفاءات الفردية والجماعية: (التعلم الجماعي)

وهي كل الآليات القائمة على التعلم الجماعي مثل تدريب عمل (formation- action) ورأسملة التجارب.

1- تدريب - عمل (formation-action): ما يميز هذه الطريقة عن غيرها من الطرق أنها تستعمل أما لحل مشاكل حقيقية في المؤسسة، أو لانجاز مشاريع جماعية، حيث تسمح بتفعيل التعلم الجماعي⁴. إن أهمية هذه الطريقة تكمن في كونها طريقة توفّق بين متطلبات اكتساب الكفاءات وإنتاج هذه الكفاءات، ولها عدة مزايا أخرى منها:

- طريقة أكثر اقتصاداً للوقت والوسائل مقارنة بالوسائل التقليدية؛

¹ André Guittet. "Développer ses compétences relationnelles", Dunod, Paris, 2006, p251.

² Daniel Belet, " Devenir une vraie entreprise apprenante", Edition d'organisation, Paris, 2003, p118.

³ Bernard Hevin, Jane Tunen, " Manuel de coaching", 2^{ème} Ed, Inter Edition, 2007, p33.

⁴ Slaimi Ahmed, Op cit, p4.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

- تساعد على اكتساب المعارف والقدرات المرتبطة مباشرة بالممارسات المهنية وباحتياجات ومشاكل التشغيل في المؤسسة؛

- فرصة لتطوير الكفاءات الجماعية الضرورية لسير المؤسسة على نحو جيد؛

وان الهدف الأساسي من استعمال هذه الطريقة هو زيادة قدرة كل فرد من أفراد المجموعة على تحليل الوضعيات المهنية، على حل المشاكل الملموسة وعلى ترسيم الكفاءات الضمنية التي يتم إنجازها في إطار العمل وتحويلها إلى معرفة صريحة.

2- رأسملة التجارب: هي عملية فردية أو جماعية تسمح بتدعيم التعلم الناتج عن تجربة ما بهدف نقلها واستغلالها في المستقبل. وتعتبر الرأسملة (la capitalisation) إحدى أبعاد النشاط المهني الذي يتميز به الوضع الحالي. وذلك بفعل حركية الموارد البشرية خلال أو بعد نهاية المشروع.

إن الاستخدام المتزايد لتقنيات الإعلام والاتصال أدى إلى البحث عن وسائل جديدة للتكوين والتدريب ومن أهمها e-Learning باستخدام الانترنت والانترنت. ولقد استعمل e-Learning بشكل واسع في عملية التكوين، باعتباره وسيلة مقدمة للمتعلمين الموزعين جغرافيا لامتلاك وسائل بيداغوجية، بالإضافة على مباشرة مساراتهم التكوينية في المكان المرغوب فيه والملائم لهم.¹ وذلك لتحسين أداء الأفراد ورفع من كفاءة معارفهم، فمن خلال هذه العملية الإستراتيجية يتلقى الفرد معارف ومعلومات جديدة بأكثر سرعة وبأقل تكلفة تمكنه من تحسين أدائه باستعمال الوسائل السمعية والبصرية ويتميز هذا التكوين بتقريب المسافة بين المتكويين فهو يقترح مجموعة من الاستراتيجيات للتمهين من خلال فترات للتعلم على الخط apprentissage en ligne وتجميع واشتراك كافة المتكويين فهو يساعد تحقيق الأهداف التالية:²

- تحسين مستوى التكوين لدى المتكويين؛

- تساعد المتكويين على الفهم والتعمق والحصول المتعدد للمعارف؛

- بناء شبكة اتصال تجمع بين المتكويين والمتكويين وبالتالي يعرف الفرد كيف يتفاعل مع الآخرين؛

- انخفاض تكلفة التكوين؛

- يمثل عامل حركية المجموعة عامل مساعد في عملية التكوين عن بعد، وذلك من خلال المحادثات والمناقشات وتبادل الخبرات؛

¹ شليل عبد اللطيف، "من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية تلمسان"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة تلمسان، 2008-2009، ص303.

² الهادي محمد، "التعليم الإلكتروني عبر شبكة الانترنت"، الطبعة الأولى، الدار المصرية، القاهرة، 2005، ص32.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

- إن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها في التكوين التقليدي، وذلك لأن الفرد يتحصل على المعرفة من أجل تخزينها فقط.

هناك عدة أنواع يخضع لها التكوين عن بعد (E-Learning) تتمثل في:¹

1. **التعلم الافتراضي أو المدرسة الالكترونية الافتراضية Virtual Learning**: هي عبارة عن مدارس أو مؤسسات تعليمية مزودة بأقسام الكترونية (أجهزة كمبيوتر وبرمجيات) تمكن المتعلم من التواصل الكترونياً مع المكون ومعرفة المواد المقررة للدراسة على web. فهذه التكنولوجيا تساهم وتساعد في تشجيع المتكويين على التعلم الذاتي وإتاحة الفرص لهم للاتصال بمصادر التعلم المختلفة، سواء المحلية أو العالمية ويكون التفاعل إما مباشر أو غير مباشر بين المكون والمتكويين، والحصول على المعلومات بأشكالها والخبرات (المقروءة، المسموعة والمرئية).
2. **التعلم الالكتروني بالوصاية: E-Learning en tuteur** يتم الإشراف عن المتكويين بواسطة وصي، حيث تتميز هذه الطريقة بأنها فريدة يتم فيها انتقال وانسياب المعلومات والمهارات من الوصي إلى المتكويين.
3. **التكويين عن بعد الذاتي**: يقوم المتكويين بالاضطلاع على المعيار البيداغوجي من خلال الانترنت أو الأقراص المضغوطة، ويتميز هذا النوع باعتماد المتكويين على نفسه في عملية التعلم.
4. **التكويين عن بعد المدعم**: هو موجه عن بعد ويستخدم في هذه الحالة الأقسام الافتراضية ويتم تبادل الوثائق والمعلومات بواسطة الانترنت، فيكون المتعلم يسمع المحاضرة والمكون يقوم بالقيادة والتوجيه يتميز هذا النوع بإجبار حضور المكون.

لقد ساهمت التكنولوجيا الحديثة للاتصال والإعلام من خلال التدريب Coaching والتعلم الالكتروني E-Learning من تطوير كفاءات التعامل مع الآخرين les compétences relationnelles والكفاءات التقنية les compétences intellectuelles من خلال دمج هذه الكفاءات وتطويرها في الوقت المناسب حسب المهمة وتطورات المحيط بالتنسيق الجماعي وعن بعد، وتبادل المعلومات من خلال TIC تزيد من قيمة رأس المال البشري في المؤسسة وتساهم في تشغيل وتفعيل تسيير المعارف². فهذه التكنولوجيا تعمل على زيادة الإبداع والابتكار في العمل وتحسين المعارف والكفاءات والتكيف مع الطرق الجديدة للعمل.

لذلك فالتكويين نشاط مستمر يتصف بالمرونة والتغيير باستمرار وأساسي في كل مؤسسة فهو متكرر على مدار المسار الوظيفي للفرد وملازم له طول حياته المهنية. فهذه العملية لا تتم إلا بعد قياس أداء العاملين وتقييم كفاءاتهم حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التكوينية بدقة وموضوعية، **فالهدف الأول** من هذه العملية هو زيادة

¹ Michel Martin, "Communication informatisée et société", ED télé –université du Québec, Canada, 1995, p246.

² Josserand, E et Grima, F, "Organisation en réseau et apprentissage: Une analyse interindividuelles", acte de séminaire: TIC et GRH, 2002, www.dauphine.fr/crepa.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

كفاءة المتكون بعد انتهائه لبرنامج التكويني، أما الهدف الثاني فيتمثل في التبدل السلوكي والحركي لأداء المتكون.¹

إن أهمية وفوائد التكوين كلها تتجسد نحو تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، وهذا ينعكس ايجابيا على أداء المؤسسة وفعاليتها. ومن خلال إكساب المؤسسات القدرة على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية، وبالتالي قدرة هذه المؤسسات على المنافسة. والهدف الرئيسي الذي تسعى المؤسسات جاهدة إلى تحقيقه وهو تحليل نقاط الضعف والقوة في أداء وسلوك العمال الحالي والمتوقع، والعمل على معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة لمختلف جوانب الأداء والسلوك. وعليه يتضح لدينا مما سبق أن التكوين يركز على مهارات ومعارف جديدة من أجل إحداث التغيير في سلوك العمال وتحسين أدائه في العمل وبالتالي تحسين أداء المؤسسة وفعاليتها.²

الفرع الثاني: التعلم الجماعي والتنظيمي كداعم لتطوير الكفاءات

إن التعلم هو من أبرز الطرق الداعمة لتحقيق أهداف تطوير الكفاءات، حيث يعرف التعلم على أنه:

- ❖ عملية تنقيح الأفكار وتحليلها من أجل تحويلها إلى معرفة تخدم متخذ القرار، وهو أيضا ذلك التغيير في السلوك أو الأداء نتيجة الخبرات والمهارات الجديدة المؤدية إلى تغيير دائم نسبيا في السلوك ونتائج الأعمال.³
- ❖ التعلم هو عملية تفاعل بكل ما يعنيه هذا التفاعل من عملية تنفيذية (بين طرفين يتعلمان من بعض) واجتماعية (أي تتم في سياق محدد من العلاقات بين الأفراد).⁴
- ❖ التعلم عملية تعتمد لدى الفرد على مجموعة خبراته وقدراته الحالية وتفسيره وتصوره لإمكانية تحقيق الأهداف والنتائج والآثار المترتبة على سلوكه الحالي.⁵
- ❖ التعلم في السياق المنظمي يعني: استمرار اكتساب الخبرات وتحويلها إلى معرفة وجعلها متاحة لجميع أجزاء المنظمة والعاملين فيها.⁶
- ❖ التعلم هو التغيير الحاصل على قابليات الشخص الذهنية والمعرفية وخبراته ومهاراته نتيجة للتدريب والممارسة والتفاعل الذي يؤدي إلى تغيير دائم نسبيا في السلوك ونتائج الأعمال، وقد يتم التعلم على مستوى الفرد أو المنظمة.⁷

¹ عمرو غانم وعلي الشرفاوي، "تنظيم وإدارة الأعمال"، دار النهضة العربية، بيروت، 1984، ص 607.

² عمر بلخير جواد، مرجع سبق ذكره، ص 68.

³ جمال يوسف بدير، "اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات"، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 86-87.

⁴ نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم، الإستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 245.

⁵ حضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي وإنعام الشهابي، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 206.

⁶ Peter Senge, "The Fifth Discipline Field book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization", second edition, New York, 2006, p 49.

⁷ عمر أحمد همشري، "إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 58.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

يعتقد جل الباحثين والمفكرين أن هناك علاقة احتواء بين التعلم والتدريب، أي أن التدريب محتوى في نطاق التعلم. فمفهوم التعلم يعني تزويد الأفراد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار معين، فهو يهتم بالمعارف في سياقها العام. أما التدريب فيهتم بالفرد ويركز عليه لا على المعلومات الإضافية، فمحور العملية التدريبية المتدرب نفسه وليس موضوع التدريب.¹

يعني التعلم الجماعي ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية. تجدر الإشارة إلى أن مجموع الكفاءات الفردية لا يشكل الكفاءة الجماعية، حيث أنها تنفصل بعد أي مشروع جماعي، يعد دور الإدارة لازما في هذا المستوى من التعلم لأنه لا يتمثل في التنظيم و فرض الأوامر، وإنما في المتابعة و تسهيل عملية التعلم.² فالتعلم الجماعي هو العجلة التي تحرك عملية التعلم التنظيمي ولعل من أبرز خصائصها هو قدرة الفرق على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه وصريح بين جميع الأعضاء ففي هذه المناقشات تكون جميع الأشياء مكشوفة يتحاورون علانية في الحلول بين الأعضاء وهم أعضاء يشتركون في نماذجهم العقلية التي لا تتفق معهم. يتم التعلم بينهم بطريقة تعاونية تشاركية ويمتلكون رؤية مشتركة يسعون من خلالها للوصول إلى هدف موحد.³

1.2 العوامل التي تحكم إمكانية التعلم

إن مقدار التعلم ومدى الإتقان فيه يعتمد على عوامل منها قدرات المتعلم و رغبته، ودافعيته للتعلم، ومدى اندماجه واشتراكه في عملية التعلم، وتوافر التقنيات السمعية والبصرية، والمناخ النفسي العام، والتسهيلات المادية المتوفرة، ومدى حداثة وواقعية المادة المقدمة، والجزاءات والتعزيزات المرتبطة بالتعلم... الخ. ويمكن تصنيف العوامل التي تحكم إمكانية التعلم إلى عوامل شخصية وأخرى تتعلق بالحيث الذي يعمل به الفرد:

أ. **العوامل المتعلقة بشخصية العامل:** ونعني بها الخصائص الشخصية للعامل والتي تميزه عن غيره من الأشخاص، وهي تؤثر عن إمكانية توجيه سلوكياته وتنمية كفاءاته، وتعتبر هذه الخصائص مستقرة نسبيا مثل: الشخصية والقدرات العقلية ومنها ما هو متغير بحسب الوضعية مثل الدوافع والمبادئ، ويمكن تلخيص هذه العوامل في النقاط التالية:⁴

¹ حامي حسان، "إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل: إدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف 2، 2015-2016، ص 142

² Daniel Belet, " devenir une vraie Entreprise apprenante", Edition d'organisation, Paris, France, pp 45-46 .

³ عيشوش خيرة، "التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك-، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2010-2011، ص ص 21-22.

⁴ Lou Van Beirendonck, op cit, pp87-90.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تميمتها

1. **القدرة على التعلم: (capacité d'apprentissage)** حتى يتمكن العامل من تنمية كفاءاته يجب أن تكون له قدرات إدراكية كافية لأنها تؤثر مباشرة على سرعة التعلم لدى الشخص وإمكانية تكوينه، فالبناء الفكري للعامل مرتبط بمدى قابليته لتعلم السلوكيات اعتمادا على قدراته الخاصة.
 2. **الإرادة والرغبة في التعلم: (la volonté d'apprentissage)** تعتبر الرغبة من بين المحفزات على التعلم، ونجاح عملية التكوين مرتبط بمدى رغبة العامل في الوصول إلى مستويات وظيفية معينة وعليه يجب معرفة هذه الرغبات وأخذها في الحسبان عند وضع البرامج التدريبية وفتح مجال للتغذية العكسية لمعرفة احتياجات العمال وتطلعاتهم.
 3. **القيم والمبادئ (les valeurs et les normes)** تعتبر القيم والمبادئ والمعتقدات كبرامج نستعملها في حياتنا اليومية وهي المفسر لتصريحاتنا وحركاتنا ومنه فمعرفة ضرورية عند الإقبال على تطوير الكفاءة فهي تؤثر في السلوكيات وهي أيضا قابلة للتأثر.
 4. **الشخصية (la personnalité):** تعتبر المميزات الشخصية كخصائص مستقرة نسبيا فهي تؤثر في سلوكيات الأشخاص لكنها لا تظهر في هذه السلوكيات مثل العصبية والقلق، فقد يكون الشخص عصبيا ولكنه يتصرف بطريقة تجعل الآخرين لا يلاحظون ذلك.
- ب. العوامل المتعلقة بالمحيط:** بالإضافة إلى الخصائص الشخصية السابقة فان سلوكيات العمال تتأثر بعوامل أخرى خاصة بالمحيط الذي يعملون فيه مثل: ثقافة المؤسسة، نموذج القيادة ومدى الحرية في العمل بالمؤسسة. وبرامج التنمية يجب أن تضمن الحركية الدائمة للعمال في محيطهم وفق سلوكيات معينة. وعليه فإن تطوير كفاءات الموارد البشرية يستوجب ممارسات تسييرية خاصة، والتي يمكن إنجازها في:¹
1. **خلق الدافع للتعلم:** يمكن تحفيز التعلم من خلال العناصر التالية:
 - **القيادة الذكية:** حيث أن القائد مسؤول عن بناء مؤسسة تساعد أفرادها على التطوير بشكل مستمر في قدراتهم ومهاراتهم وتعلمهم، أي يجب توفر الرؤية.
 - **توفير ثقافة تشجع التعلم:** لتسهيل عملية التعلم وتعميمها في المؤسسة لابد من: خلق ثقافة تدعم التعلم؛ خلق ثقافة تشجع البحث والتساؤل؛ خلق ثقافة تعمل على جعل الأفراد يطرحون الأفكار الجديدة وتساعد على تنفيذها؛ خلق ثقافة تكافئ الإبداع.

¹ فرجة ليندة وضواوية هدى، "إشكالية خلق ديناميكية تسييرية للتعلم في منظمات الأعمال"، المنتدى الخامس للمؤسسات حول إدارة التعلم وتنمية الموارد البشرية: تحدي كبير من أجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، جامعة باجي مختار عنابة، يومي 07-08 ديسمبر 2010.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

- **الهيكل التنظيمي المناسب:** يلعب هذا الأخير دوراً أساسياً في تشجيع عملية التعلم من خلال السماح بتبادل المعلومات والمشاركة في الآراء والتجارب، حيث أن الهياكل المرنة هي التي تلاؤم التعلم أفضل مثل الهياكل الشبكية والهيكل المؤقت.
2. **توفير الوسائل:** لضمان تحول الدافع لحقيقة أو فعل لا بد من توفير الوسائل الضرورية مثل: المساعدة في التعلم؛ توفير الطرق والأدوات اللازمة للتعلم.
3. **فتح المجال للتعلم:** يجب على المؤسسات السماح بوقت التعلم وتوفير فضاء التعلم من خلال: المجال الممكن للتعلم الفردي والجماعي؛ إتاحة المجال الرسمي وغير الرسمي للتعلم.
4. **معرفة ضبط التوليفة بين الدافع والوسائل ومجالات التعلم:** أي يجب على المؤسسات الربط بين كل المتطلبات التسييرية السابقة لضمان الفعالية وترشيد مخرجات وأهداف التعلم.

تعتبر عملية التعلم خطوة رئيسية في عملية تنمية الكفاءات من خلال اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة مع ما يصاحب هذه العملية من تغيير السلوك، وهذا ما يظهر إدارة التغيير في المنظمة المتعلمة حيث تتطلب عملية التعلم الفردي والجماعي تغييراً في أنماط التفكير والسلوك القيادي.¹ بهذا يمكن استنتاج أن المنظمة القادرة على إدارة عمليات التعلم قادرة على تنمية وتطوير كفاءاتها من أجل تحقيق التميز. فعندما ترغب المنظمات بالتحول إلى منظمات متعلمة فإنه لا توجد هناك إستراتيجية محددة يمكن تطبيقها في كل الظروف وإنما توجد العديد منها لإغراض تطبيقها وسيتم التركيز بعرض أربعة منها:²

أ. **إستراتيجية تعزيز التعلم المستمر:** توظف المنظمة كل إمكانياتها المادية والبشرية للتعلم باستمرار، وبما يتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية. إذ إن التعلم المستمر أهم مكون في التعلم التنظيمي، والمنظمات المتعلمة، تؤمن بعدم وجود حد للمعرفة فهي تعزز تعلم أفرادها وقادتها وتشجع المثابرة على تحليل التجارب التي مرت بها والاستفادة منها.

ب. **إستراتيجية تشجيع التعلم:** هي تشير إلى هيكلية تنظيمية أو خطة تعليمية من خلال جمع مجموعة من الكفاءات المختلفين في القدرات والمهارات والاتجاهات، إذ يتعاون الجميع بشكل فعلي للتعلم كل حسب دوره لتحقيق الأهداف الموضوعية.

¹ Stata ray, "Organizational Learning, the Key of management innovation", Sloan management review, 1989, p67.

² محمود عطا عقل ومحمد أحمد أبو غزالة، "دليل المعلم في التعلم التعاوني للمرحلة الأساسية"، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، 2005، ص25.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تميمتها

ج. إستراتيجية تحفيز القادة للتعلم الفردي والجماعي: إن القيادة الناجحة في المنظمات المعاصرة هي التي تدعم التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وتعد التعلم جزء من مهام أداء الوظيفة التي يؤديها الفرد وعليه أن يطلق معرفته وأرائه وأفكاره لأداء العمل بأحسن ما يمكن.

د. إستراتيجية تطوير أنماط تفكيرية حديثة: بناء المنظمة واستمرارها يتطلب أنماط تفكيرية حديثة تؤدي إلى إدراك العلاقات والتفاعلات بين وحدات التنظيم وأنشطته، وتمكين الأفراد من النظر إلى المشكلات نظرة شمولية، وتقديم الحلول من خلال العلاقات بين العمليات والمنظمة التي تطبق هذه الاستراتيجيات.

يمكن تلخيص مسار تطوير الكفاءات والذي يتم من خلال التعلم في المراحل التالية:¹

1. **التعلم:** وهي أول مرحلة في سيرورة تطوير الكفاءات، حيث يتم اكتساب معارف جديدة من خلال مختلف المصادر؛
2. **الإدماج:** بناء علاقة بين المعارف الجديدة ووضعها العمل الحقيقية؛
3. **مرحلة التحويل:** وهي تتعلق بقدرة الفرد على جعل المعارف المكتسبة معارف عملية.

يعتبر التعلم الجماعي مفتاح التعلم بالمؤسسة وهو العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها فأعضاء الفريق يتعلمون معا كفريق وليس كأفراد، ويقومون بالتفكير الجماعي والإنتاج الجماعي للمعارف، وبهذا يعتبر الفريق دائم التعلم آلية لنشر المعرفة بين باقي الأفراد أو الفرق الأخرى، وبهذا ينشأ داخل المؤسسة مستوى من التعلم الجماعي يترجم في شكل إنجازات وسلوكيات. وان التعلم الجماعي يحقق نتائج جيدة أكثر من النتائج التي يحققها الأفراد منفصلين، لقد تزايدت الدراسات حول التعلم الجماعي كونهما تعتبر طريقة مهمة لترسيخ الأفكار والأنشطة وطرق حل المشاكل والمشاركة في صنع القرار.²

نستنتج مما سبق أن ديناميكية التعلم الجماعي تتم على مستوى فرق العمل، وهذا لا يعني أبدا أن كل فرق العمل تجسد عمليات التعلم الجماعي، التفكير الجماعي والإنتاج الجماعي للمعارف، فالتعلم الجماعي يتطلب مجموعة من الشروط الخاصة والتي نادراً ما نجدها متوافرة في فرق العمل العادية، من أهم هذه الشروط نجد:

¹ Elisabeth Lecoer, op cit, p163.

² بلخضر مسعودة وجديد صيرينة، "المنظمة المتعلمة: السمات والمتطلبات"، المنتدى الخامس للمؤسسات حول إدارة التعلم وتنمية الموارد البشرية: تحدي كبير من أجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، جامعة باجي مختار عنابة، يومي 07-08 ديسمبر 2010.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

- جو من الثقة والاحترام المتبادل؛
- إجراءات عمل تشجع الأفراد على تبادل المعلومات والتفكير الجماعي؛
- إرادة إدارية تثن إنتاج وخاصة تقاسم المعارف؛
- توفر منفعة وإمكانية لكل فرد من المجموعة لمساهمته في الإنتاج الجماعي؛
- اعتراف ومكافأة المسؤولين لكل أفراد المجموعة على جهوداتهم في إطار التعلم الجماعي؛
- سلوك مثالي وأخلاق مناسبة للقائد.

الفرع الثالث: التمكين أساس تطوير الكفاءات

تميزت حقبة التسعينات بقيام بعض المنظمات الرائدة باتخاذ إجراءات لدمج التفكير والعمل معاً وتحرير طاقات الإبداع والتجديد لدى موظفيها، بهدف التنافس بشكل فعال، وإيجاد منظمة أكثر فعالية وتفاعلاً داخلياً و/أو خارجياً، وسميت هذه الحقبة بحقبة التمكين. حيث يشعر فيها العاملون بحقيقة مهامهم ويصبح لديهم رغبة واهتمام شخصي بتحسين أداء المؤسسة، إذ تنبع هذه الرغبة وهذا الاهتمام من ذات الفرد، ودوافعه، ومقدار ما يمتلكه من قدرة في التأثير في بيئة عمله.

تمكين العاملين التي تتردد مؤخراً في مجال تطور الفكر الإداري، بعد أن تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم متعدد المستويات إلى التنظيم المفلطح قليل المستويات.¹

يعد مفهوم التمكين بما يحمله من مقومات ودعائم ومرتكزات من أكثر المفاهيم تداولاً وشيوعاً، حيث تجاذبه الباحثون من تخصصات واتجاهات مختلفة ومتداخلة، وذلك انطلاقاً من سبعينيات القرن العشرين وصولاً إلى مطلع القرن الواحد والعشرين أين أصبح التمكين ظاهرة مجتمعية معاشة، وخاصة يمتاز بها العالم المتقدم والمتحضر. لقد تعددت تعاريفه باعتباره أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة فنظر له من وجهات نظر متعددة منها النظرة الفلسفية، وعلى أنه كذلك وسيلة من وسائل الإدارة، كما نظر إليه على أنه ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم، وأنه أيضاً نقل مراقب للسلطة. وفي ما يلي نورد بعض هذه التعاريف:

نظر (Conger and Kanungo 1988) للتمكين على أنه: "إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية، وهو شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات،

¹ نجاح القاضي، "أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري"، أطروحة دكتوراه في أصول التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2008، ص08.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

وتحمل المسؤولية، وأن أداءه يقاس بالنتائج، كما ينظر إليه على أنه شخص مفكر في الأداء وتطويره، وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به.¹ يرى العديد من المهتمين أن التمكين يعرف ببساطة على أنه: "توسيع قدرات ومدارك الناس في سياق لم يكن متاحا من قبل" ويشمل التمكين بذلك معرفة الفرد بظروفه والإيمان منه بأنه من الممكن أن يعمل بنجاح على المستوى الشخصي والاجتماعي من أجل تحسين قدراته.² فإن مفهوم التمكين يعني البيئة التي يتوفر فيها للعاملين القدرة والقابلية على تحمل المسؤولية في تطوير وتحسين الفعالية الأساسية لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين من خلال علاقات ونتائج واضحة المعالم لغرض تحقيق منفعة وأهداف المنظمة.³ كما يعرف أيضا: "بوصفه مفتاحا أساسيا يؤشر صفة ممارسة ديمقراطية وشعبية في المنظمات تتجسد من خلال تطبيق منطق الإدارة الذاتية للعمال على شكل فريق عمل".⁴ كما ينظر إلى التمكين على أنه استثمار للمخزون الهائل من الطاقات الكامنة والموجودة لدى العاملين من مختلف الخبرات.⁵

يمكن ذكر أهم الخطوات التي لا بد من إتباعها لتنفيذ التمكين على العاملين كما يلي:⁶

- 1- تحديد أسباب الحاجة للتغيير:** أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين.
- 2- التغيير في سلوك المديرين:** إن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها. وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.
- 3- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:** إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمديرين عادة لا يجذبون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة. لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي. يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

¹ رامي جمال يوسف أندراوس، "درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن، ص47.

² محمد السعيد جوال، "التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الشلف، 2014-2015، ص34.

³ خضير كاظم حمود، "منظمة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص178.

⁴ زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص27.

⁵ ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، "إدارة التغيير والتطوير"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص243.

⁶ سعد بن مرزوق العتيبي، "أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية"، مداخلة تدخل ضمن فعاليات المؤتمر العربي الخامس في الإدارة حول: دور المدير العربي في الإبداع والتجديد، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، يومي 27-28 نوفمبر 2004.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

4- تكوين فرق العمل: لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق. وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فأن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

5- المشاركة في المعلومات: لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فأنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل. يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات المرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

6- اختيار الأفراد المناسبين: يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي. وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

7- توفير التدريب: حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

8- الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعنى التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم. ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين. حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

9- وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لنجاح التمكين يجب أن يتم ربط المكافآت التي يتحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة. يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في فرق العمل.

10- عدم استعجال النتائج: يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة. وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فقد تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين. وعليه يجب عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

تحتاج المنظمات الممكّنة Empowered Organization إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة، ونقطة الانطلاق نحو ذلك هي عندما يبدأ المديرين والرؤساء في إخضاع أنفسهم لبرامج التغيير بما يتضمن تعديل القيم الفردية، والتي يجب أن تؤدي إلى الاهتمام الأكبر بأهداف التمكين، التي تتلخص في النقاط الآتية:¹

- زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء، وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم؛
 - زيادة فرص الإبداع والابتكار؛
 - دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات؛
 - تحسين رضا العملاء والاحتفاظ بهم؛
 - تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المتشددة، والتوجه بشكل رئيسي نحو الأعمال ذات القيمة الإستراتيجية للمؤسسة؛
 - زيادة رضا العاملين تجاه عملهم ومؤسساتهم مما يضمن فعالية أداءهم؛
 - تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح.
- اختلف الباحثون في تحديد مرتكزات (أبعاد) التمكين وفقا للزاوية التي نظر إليها الباحث إلى مفهوم التمكين، وفيما يلي شرح مبسط لكل منها:²

1. تفويض السلطة: غن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، حيث يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات. وهذا يتطلب التوسع في تفويض الصلاحيات كي يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف وحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة.

2. تحفيز العاملين: من المعلوم ما للحوافز من دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم. وهذه الحوافز تكون مادية ومعنوية، فردية أو جماعية يتوقف تأثيرها في قدرتها على إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له. كما يتوقف تأثيرها في نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها، التي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضا وتحقيق الذات. تمكين العاملين من خلال زيادة دافعتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي مشروط بتقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقييم الأداء، وتكون بمثابة دافع حقيقي للتطوير.

¹ Turban, E.; McLean, E; Wetherbe, J., "Information Technology For Management: Making Connections For Strategic Advantage", 2nd Edition Update, USA, John Wiley & Son N.C, 2000, p138.

² سنية كاظم تركي، "التمكين الإداري وأثره في الإبداع التقني دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعة الكهربائية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 96، جامعة بغداد، 2017، ص192.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

3. تدريب العاملين: ينبغي للمنظمة أن توفر نظام لتدريب العاملين لتزويدهم بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض، مهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع ومهارات قيادية، فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء مهارات ليس لأداء أعمالهم فحسب بل لتعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة، لذا لا بد من توفير تدريب مستمر ومنظم.

4. الاتصال الفعال: العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها والتي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ وتنفذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتمثيلها من شخص إلى آخر. فالاتصال الفعال اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات. وهذا يتطلب تعريف العاملين جميعهم بأهداف المنظمة ورسالتها، وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، وتوفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على أداء أعمالهم، وسهولة وصول الموظف إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم.

5. فرق العمل: على المديرين أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها والأخذ بها مما يتطلب مستوى عال من الثقة. ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أية صعوبات قد تواجههم أثناء العمل، كما يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزموا بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية والتمتع بمستوى عال من السلطة في اتخاذ القرار.

6. المعرفة والمهارات: شدد Laweret على أهمية تطوير المعارف والمهارات وخلص إلى أن: دون المهارات المناسبة، فإنه من المستحيل بالنسبة للأفراد المشاركة في المهام الموكلة لهم دون المهارات اللازمة ان يستطيعوا القيام ببعض الوظائف على نحو فعال. ويشير مصطلح "عامل المعرفة" كما وصفها Peter Drucker في كتابه "الحقائق الجديدة"، وإشارات إلى تحول كبير من عامل صناعة إلى عامل معرفة هي في الواقع مصدر قوة غير مرئي؛ شيء غير مرئي يتواجد بشكل كبير في عقول البشر، على هذا النحو، المعرفة والمهارة والخبرة شروط جدا هامة للموظفين لتمكين الكادر القدرة على العمل والتعامل مع الزبائن بحكمة وببساطة.¹

¹ انتصار عباس حمادي ومحمد رحمة فنجان، "تمكين المرؤوسين في إطار القيادة التحويلية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 100، جامعة بغداد، 2017، ص108.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تميمتها

الفرع الرابع: إسهامات إدارة الجودة الشاملة في دعم إدارة الكفاءات

إدارة الجودة الشاملة كما يفهم من اسمها هي أسلوب متطور للإدارة بطريقة تكاملية بين كافة مجالات النشاط بالمنظمة، كما تهتم بجودة كل من المنتج والخدمات والعمليات والنظام بالمنظمة. حيث تركز إدارة الجودة الشاملة على ثقافة كل الأفراد "الموارد البشرية" بالمنظمة.¹

لتحقيق هدف الجودة، تحتم على المؤسسات الاقتصادية كافة، انتهاج الأسلوب العلمي الواعي في الإدارة، ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة إدارة الجودة الشاملة، والتي جرت العادة على اختصارها على الأحرف الأولى لمفرداتها (TQM)، والتي يمكن تعريفها على أنها: "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على مواهب وقدرات العاملين في الحقلين الفني والإداري بغية توفير التحسين المستمر للجودة المطلوبة، وذلك باعتماد فريق العمل لتحقيق كفاءة إنتاجية عالية".²

لتحقيق النجاح في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، بهدف تحسين الأداء الإداري، تحقيق رضا الزبون عن الإنتاج من سلع وخدمات، هناك جملة من العناصر والمبادئ التي يجب التقيد بها:³

1. أهمية تعهد والتزام الإدارة العليا بمبدأ التحسين المستمر: أي ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالعمل على التحسين المستمر لنوعية وجودة الخدمات المقدمة أو السلع المنتجة، وأهمية إدراك الإدارة العليا وجميع العاملين بالمنظمة لما ستحققه المنظمة جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من حيث الترشيد وزيادة الأرباح وتوفير الدعم الكامل للمنظمة ككل.

2. التخطيط بصورة مستمرة لتحسين مستوى الخدمة: يمثل التخطيط الناجح الحجر الزاوية في نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة. لا بد من اعتبار التخطيط عملية مستمرة لتحسين جودة ونوعية الخدمات المقدمة بشكل يساعد على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ووصول الإدارة إلى أهدافها وفقاً للأسس العلمية من خلال الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة.

3. الاهتمام بالمستفيد من الخدمة أو مستخدم السلعة المنتجة: إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري، تؤكد فلسفته ضرورة تحقيق متطلبات واحتياجات الزبون وتركز بالدرجة الأولى على الزبون المستفيد، من خلال الالتزام بمتطلباته واحتياجاته ومعرفة مدى رضاه عن المنتج أو الخدمة، وكذلك محاولة التعرف على احتياجاته وتوقعاته المستقبلية.

¹ محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبيج، مرجع سبق ذكره، ص133.

² خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 75.

³ موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص235.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

4. تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة: يعتبر تدريب الأفراد العاملين وتزويدهم بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة شيئاً أساسياً عن طريق توفير برامج تدريبية مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة إيجابية تنعكس على أداء الأفراد وقدراتهم. وللتدريب مكانة مهمة في إنجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يساعد على تحقيق الأهداف التالية:

- تزويد الأفراد بمعلومات متجددة عن طبيعة الأعمال والأساليب والتقنيات المستخدمة؛
- إعطاء الأفراد الفرص الكافية لتطبيق هذه المعلومات والمهارات.

5. مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات: تتطلب إدارة الجودة الشاملة مشاركة ذات مستوى عالٍ من جميع الأفراد، وبمختلف المستويات الإدارية. ويجب على الإدارة الاستجابة لاقتراحات وآراء العاملين الإيجابية، لأن المشاركة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحسين الاتجاهات والعلاقات، بشكل ينعكس على الإنتاجية.

6. تشكيل فرق العمل: من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات تشكيل فرق عمل لغرض حل المشكلات وإيجاد الحلول. وتشكل هذه الفرق من أفراد تتوفر لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات، وذلك بهدف تحسين نوعية وجودة الخدمات والسلع المنتجة.

7. تحديد معايير قياس الجودة: يجب على الأفراد العاملين الالتزام بمعايير قياس الجودة ونوعية السلع المنتجة و/أو الخدمة المقدمة، حتى يتم ضمان الأداء الأفضل للعاملين ومن ثم تقديم خدمات ذات جودة عالية.

8. مكافأة العاملين: يعتبر نظام الحوافز وما يتبعها من الوسائل الفعالة التي تتبعها المنظمات لتطوير أداء العاملين، ومن ثم زيادة إنتاجيتهم وتحسين نوعيتها. مهما تعددت صور الحوافز فإن ذلك يؤثر على شخصية الأفراد وسلوكياتهم الوظيفية ويدفعهم إلى الاجتهاد وتحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما تسعى إليه الجودة الشاملة لتحقيقه.

يساعد نظام تسيير الجودة الشاملة في تنمية والتركيز على الموارد البشرية والكفاءات الفردية، بالتركيز على استمرارية التدريب واكتساب المعرفة وتطبيقها ضمن مجالات العمل المختلفة بما يؤدي إلى تهمين القدرات البشرية والكفاءات الأساسية بغية تنمية المزايا التنافسية (أي التحسين المستمر). مشاركة وتعاون جميع الأفراد ومختلف الوظائف في العمل الجماعي بدل التنافس فيما بينهم وتوفر نظام معلومات وتغذية عكسية تسمح باتخاذ قرارات صائبة، فاستمرارية التحسن والتطور يقترن بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي وأنظمة الاسترجاع الفعالة.

تعد إدارة الجودة الشاملة أحد تلك المداخل الإستراتيجية التي لاقت اهتمام الباحثين بسبب ما أحدثته من تحول في الفكر التسييري خلال العقد الأخير من القرن العشرين وهذا الاهتمام المتزايد ساعد بالانتقال من التركيز على السلعة وإنتاجها بمواصفات تلي رغبات المستهلكين، إلى اعتبار الجودة محصلة للأداء الجيد لمختلف وظائف المؤسسة، والاستغلال الأمثل لأصولها الإستراتيجية (الموارد البشرية والكفاءات) من خلال التركيز على تنمية

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

وتطوير مهارات العاملين ومشاركتهم في تطوير وتحسين الأداء والجودة.¹ يستدعي هذا النظام في المؤسسة أدوات يجب استخدامها، ومن أهم تلك الأدوات ما يلي:

أولاً: حلقات الجودة وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية

تتضح مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تدعيم إدارة الكفاءات من خلال الميكانيزمات والتقنيات التسييرية التي تستخدم في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، والتي من خلالها تتكون الكفاءات الفردية والجماعية. ومن أهم هذه الآليات نجد: العمل الجماعي وروح الفريق.

تقوم الفكرة الأساسية للعمل الجماعي على تكوين فرق عمل من الأفراد العاملين بالمؤسسة، سواء كانوا من الإداريين أو من غير الإداريين، وبكل الوحدات والمستويات التنظيمية.² ويرأس كل فريق قائد (Leadership) يعمل على تقوية الروابط بين أعضاء الفريق، عن طريق توفير ظروف عمل أفضل ومناخ ملائم، حتى يحصل في النهاية على روح التعاون والتعاقد بين الأعضاء.

إن بناء الفريق في موقع العمل يحتاج إلى مهارة، فالأمر ليس مجرد جمع أفراد كثيرين مع بعضهم البعض ثم نطلق عليهم فريقاً، فبناء وإدارة الفريق تعد من المهام التي تتحدى الفرد، وتحتاج إلى الممارسة، وضرورة تدريب أعضائها على اتخاذ القرارات الجماعية وأساليب العمل الجماعي وكيفية قيادة تلك المجموعات من خلال عمل منسق يمكنه تحقيق أفضل النتائج.³

لقد تجسد مفهوم فرق العمل، من خلال ما يعرف بحلقات الجودة وهي إحدى الطرق التي ظهرت في اليابان في عام 1960⁴. وإن تعبير حلقات الجودة وبغض النظر عن مسمياتها المختلفة: دوائر الضبط الإحصائي للجودة، مراقبة الجودة، تأكيد الجودة أو غيرها من المسميات، تغطي أنشطة تتعلق أساساً بالجودة، حيث يعمل ضمنها الأفراد بشكل تعاوني لإيجاد حلول للمشاكل المتعلقة بالإنتاج، ويطلق عليها كذلك فريق العمل الذي يعمل لإيجاد الحل الأفضل لمشكلة ما أو لتحسين واقع ما.⁵

تعرف حلقات الجودة بأنها: "مجموعة من المتطوعين الذين يلتقون أسبوعياً وفق جدول عمل لمناقشة مشاكل الجودة التي يواجهونها أو التي سيواجهونها ويحاولون اقتراح حلول لها وتقديمها للإدارة".⁶ فحلقات الجودة

¹ مزباني حنان، مرجع سبق ذكره، ص 161.

² أحمد محمد غنيم، "إدارة الجودة الشاملة"، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2008، ص 60.

³ أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 60.

⁴ محمد عبد العالي النعيمي وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 80.

⁵ محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 63.

⁶ Chevalier Françoise, "Cercles de qualité et de changement organisationnel", édition Economica, Paris, 1991, p28.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تميمتها

هي "مجموعة عمل صغيرة تتكون من أربعة إلى عشرة أفراد، يجتمعون دورياً لتقديم طرق جديدة لتحسين جودة المنتج".¹ يمكن القول بأن مفهوم حلقات الجودة هو عبارة عن مجموعة من الأفراد في المؤسسة يشكلون فريق لا يتجاوز عدد أعضائه 10 أفراد وعادة ما يكون المشرف هو رئيس الجلسة الذي يدير الحوار ولكنه لا يوجه المجموعة ولا يتخذ القرارات لأن القرارات تصدر عن المجموعة بأكملها. فالمبدأ الذي تقوم عليه حلقات الجودة يتمثل في إيجاد صيغة مناسبة للفريق، وأن الكل أكبر من مجموع أعضاء الحلقة، وهو ما يطلق عليها بالتداؤب أو التعاضد (synergie)، أي مجموع أعضاء الحلقة الواحدة سوف يتوصلون دائماً إلى حل أفضل من ذلك الذي يصل إليه كل شخص بمفرده، وهنا تنتج الكفاءة الجماعية.

في نفس الإطار فإن حلقات الجودة، وبما تقوم عليه من أسس، تساهم في تحقيق مستويات أداء مرتفعة، كونها تسمح بتعبئة كل خبرات وطاقات وكفاءات الموارد البشرية وتوجهها نحو العمل، ويتم ذلك من خلال تحفيزهم سواء معنوياً (الثناء على جهودهم التي يبذلونها وإشعارهم بأهميتهم وقيمتهم بالنسبة للمؤسسة وعمالها)، أو مادياً من خلال منحهم التعويضات المالية المناسبة.² ويمكن تلخيص دور حلقات الجودة في بناء الكفاءات الفردية والجماعية كما يلي:³

- زيادة التزام الأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرارات: حيث تعمل حلقات الجودة على تغيير بيئة عمل المؤسسة وخلق نوع من الأرضية المشتركة بين الفرد والإدارة لتحقيق أهدافها، إذ أن إشراك الموارد البشرية في اتخاذ القرارات وفي تقرير مستقبلهم الوظيفي في المؤسسة، وتفويضهم القدر الكافي من السلطة، الحرية، المرونة والاستقلالية للقيام بأعمالهم، يؤدي إلى تشجيع روح المبادرة والإبداع الفردي في العملية الإنتاجية، حيث سيتمكنون من إخراج طاقاتهم وقدراتهم واستغلالها أحسن استغلال؛
- القدرة على حل المشاكل: إذ تساهم حلقات الجودة في زيادة قدرة الأفراد على تحديد وتحليل المشاكل ومن ثم إيجاد الحلول لها؛
- زيادة معنوية ودافعية الموارد البشرية وبناء الثقة بين جميع الأفراد بالمؤسسة؛
- تساهم حلقات الجودة في الاستفادة القصوى من الموارد البشرية في المؤسسة من خلال مشاركتهم في حل المشاكل معاً.

¹ ريتشارد ويليامز، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 58.

² أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 59.

³ علوان قاسم نايف، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 134.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

ثانيا: نظام إدارة الجودة الإيزو وتنمية الكفاءات

لقد برزت أهمية العلاقة بين إدارة الجودة وإدارة الكفاءات كذلك من خلال سلسلة إصدارات نظام إدارة الجودة الإيزو، حيث فتح تطور مواصفة الإيزو 2000:9001 أفقا ديناميكية من حيث إدارة الموارد البشرية، في فترة أدرك فيها قادة المؤسسات بأن الكفاءة هي العامل الحاسم لتطور المؤسسة وجودة المنتجات والخدمات، إذ تضع هذه المواصفة الفرد في صميم سيرورة الجودة وتفتح كذلك أفقا لتطور الموارد البشرية.

حيث ينص معيار الإيزو (2000:9001) على ما يلي: "إن الأفراد الذين يقومون بتأدية عمل له تأثير على جودة المنتج يجب أن يكونوا أكفاء".¹ كما تشير الفقرة 6-2-2 للإيزو (2000:9001) إلى أن جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، تعكس كفاءة الأفراد الذين ينجزونها، وبالتالي وفي إطار الكفاءات يجب أن تعمل المؤسسة على تحديد هذه الكفاءة قبل عملية التوظيف، وبذلك تصبح جواز سفر لكل فرد، يريد الحصول على وظيفة.² وترى مواصفة الإيزو 2000:9001 أن تطبيق إدارة الكفاءات، يتم وفق المراحل التالية:³

- 1- تحديد الكفاءات المطلوبة؛
- 2- تحديد الكفاءات المتاحة أو المكتسبة؛
- 3- تقييم الفرق بينهما؛
- 4- تطوير الكفاءات من خلال التدريب المهني خاصة وكذلك بالاعتماد على الوصاية (le tutorat) والمرافقة الفردية (L'accompagnement individualisé).

يعود تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 2000:9001 بمنافع عديدة على المورد البشري أهمها:⁴

- يزود نظام إدارة الجودة العاملين بوسائل تمكنهم من أداء مهامهم بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى، من خلال توفير الموارد المناسبة، التدريب وتعليمات العمل والبيئة الصحيحة والدافعية؛
- يوفر الوسائل اللازمة لتعريف المهام الصحيحة وتحديد بطريقتة تؤدي إلى إعطاء نتائج صحيحة، من خلال تخطيط الجودة ووضع الإجراءات والمواصفات والإرشادات التي تساعد العاملين على اختيار الشيء الصحيح لكي يقوموا بأدائه؛

¹ Benjamin Chaminade, Op Cit, p25.

² Ibid, p25.

³ Mataline Antoine, AL, Op cit, pp 28-29.

⁴ محمد عبد الوهاب العزاوي، "أنظمة إدارة الجودة والبيئة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص64.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

- يوفر وسيلة لتوثيق خبرة المؤسسة بطريقة مهيكلة مما يؤسس قاعدة لتدريب وتثقيف العاملين، بالتالي تحسين أدائهم من خلال توفير الممارسات الرسمية الموثوقة (الجودة والإجراءات وتعليمات العمل) التي ينبغي إعادة النظر فيها بصورة مستمرة وإدامتها وإبقاؤها قيد التنفيذ؛
- تحسين عمليات الاتصال الداخلية من خلال عدم اللجوء إلى القرارات الفردية والارتجالية، وإعطاء الثقة للعاملين مما ينعكس ايجابيا على مستوى الروح المعنوية والرضا عن العمل؛
- تخفيض حالات التوتر من خلال تحرير المدراء عن التدخل المستمر في عمليات المستويات الأدنى، وتزويد العاملين بالوسائل التي تمكنهم من ضبط عملياتهم؛
- المحافظة على جودة ثابتة للسلع أو الخدمات، عن طريق تحديد أي حالة لعدم التطابق أو الانحراف واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية المناسبة؛
- تحديد الوصف الوظيفي والصلاحيات والمسؤولية لكل عامل في المؤسسة يوفر وضوحا وشفافية للواجبات والمسؤوليات.

ثالثا: العصف الذهني (brainstorming)¹

هو تشجيع التفكير الإبداعي للمجموعة لاستنباط الآراء بحيث يتم ذلك عن طريق عرض الهدف أو المشكلة على المشاركين، والسماح لهم بإبداء الآراء وبدون رفض أي من هذه الآراء، والقيام بتسجيلها ثم بتنسيقها وإزالة ووضوح الأولويات الخاصة بهذه الآراء وقد أوضحت التجارب أن إثارة الأفكار ينتج عنها أفكار تعادل ثلاثة أضعاف ما ينتج عن الفرد عندما يفكر بمفرده وفي لقاءات إثارة الأفكار نجد أن أعضاء الفريق يغذي بعضه بعضا بالأفكار، كما أن النتائج تكون غالبا مزيجاً من أفكار العديد من المشاركين. ويسمح العصف الذهني بتنمية المناخ الابتكاري لحل المشكلات وتوفير مناخ المشاركة لجميع الكفاءات.

الفرع الخامس: نظام الحوافز والمكافآت من أجل تنمية الكفاءات

يعتبر التحفيز أحد الأركان الرئيسية للتوجيه والقيادة، حيث يتخذ عدة أشكال منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي (يهتم بالفرد واحتياجاته الأخرى)، ويعرف على أنه عملية تبحث عن العوامل الخارجية المحركة للفرد والدافعة له لاتبخاذ سلوك معين أو تغيير مساره، إن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة لتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية². وهناك عدة نظريات التي ساهمت في معالجة مفهوم التحفيز نذكر منها: Douglass mac Gregor, Maslow, F.Herzberg وتسمى المؤسسة من خلال هذا النظام إلى الحفاظ على كفاءتها والتوافق بين الحاجات والدوافع التي تحرك الفرد والوسائل المتاحة

¹ فريد عبد الفتاح زين الدين، "فن الإدارة اليابانية: حلقات الجودة المفهوم والتطبيق"، دار الكتب المصرية، القاهرة، 1998، ص 139.

² خالد عبد الرحيم الهيبي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن، ص 288.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

- لإشباع تلك الحاجات التي تتمثل في: ¹ الحالة المعنوية للموارد البشرية؛ درجة الرضا عن العمل؛ الاستقرار في المؤسسة؛ كفاءة الأداء التنظيمي؛ تحسين الأداء والإنتاجية. من بين الأساليب الحديثة للتحفيز: ²
- استخدام المسير للتحفيز طويل المدى الذي يتطلب الاستمرارية والاتصال الجيد؛
 - إشراك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بتحقيق الأهداف والاعتراف بمجهوداتهم وتقديراتهم ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم؛
 - تقبل المسير لافترحات وإبداعات العمال ووضع البعض منها محل التطبيق؛
 - القيادة بالمشاركة بشكل يدفع الإدارة العليا تشجع مشاركة العاملين في كافة العمليات التنظيمية، مما يولد الإحساس بالانتماء الذي يعتبر دافعا يحفز الأفراد للمساهمة في التحسين المستمر؛
 - مشاركة العاملين في تحسين الجودة في مكان العمل، هذا المبدأ يمكن من إعطاء كل الكفاءات السلطة ومسئولية التحسين الدائم للعمليات، وبالتالي التشجيع يساعد على تحقيق الولاء التنظيمي؛
 - تفويض الصلاحيات في مجال النشاطات التسييرية إلى أفراد ذوي كفاءات هذه الطريقة من أنجح السبل المؤدية إلى إشباع رغبات الأفراد وتحفيزهم. بالإضافة إلى تحمل المسؤولية وتقوية العلاقات الإنسانية وإتاحة فرص الإبداع والابتكار.

لقد أصبح التحفيز يكتسي طابعا جديدا يتميز بالديناميكية في توجيه الموارد البشرية والكفاءات، وذلك في ظل مؤسسات تهتم بالقيم الثقافية، والاجتماعية للعاملين.

تم التطرق إلى هذا الأسلوب في المطلب الثالث من المبحث الثالث لهذا الفصل بنوع من التفصيل.

الفرع السادس: إدارة المعرفة كدعامة لتنمية الكفاءات

أصبحت المعرفة تشكل حجر الزاوية في الاقتصاد الجديد (اقتصاد المعرفة)، باعتبارها سلعة غير منظورة ولا تخضع لقانون تناقص الغلة بل بالعكس فهي تحقق عوائد متزايدة، والتحدث عن المعرفة أو المعارف يتطلب التمييز بين أربع مستويات نوعية: ³

المستوى الأول: يتعلق بالمعارف الخام التي لم تتعرض إلى أي معالجة (فحص، تحويل،... إلخ) ويقصد بها المعلومات.

المستوى الثاني: يتعلق بالمعلومات المختارة على مستوى مراكز الاهتمام ويقصد بها المعلومة.

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 151.

² سملاي بحضية، مرجع سبق ذكره، ص 227.

³ صلح سماح، "رأسملة المعارف وتطوير الكفاءات في خدمة المؤسسة"، المنتدى الخامس للمؤسسات حول إدارة التعلم وتنمية الموارد البشرية: تحدي كبير من أجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، جامعة باجي مختار عنابة، يومي 07-08 ديسمبر 2010.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

المستوى الثالث: ويتعلق بالمعلومات المهيكلة، والتي توافق نشاط محدد ويقصد بها المعارف.

المستوى الرابع: يتعلق بتطبيقات المعرفة في الميدان ويقصد بها الكفاءات.

على الرغم من عدم اكتمال التأطير المفاهيمي للمعرفة كونه يعبر عن حقل جديد لا يزال في مرحلة التطور والاكتشاف الذاتي، فقد تراوحت هذه المفاهيم بين خبرات مؤسسية، بناء فكري، طاقات كاملة في العقل البشري وتوصيات رمزية، إلا أن الاتجاه الأكثر شيوعاً يعرف المعرفة بأنها "نسيج من الخبرات والمهارات والمعلومات والقدرات المعرفية الضمنية والواضحة، المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة".¹ وعرفت على مستوى الأفراد على أنها: مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات... التي تشكل قاعدة لتقييم وتحليل ودمج الخبرات والمعلومات من خلال تولدها وابتكارها لدى العلماء، أما على مستوى المؤسسات فهي تلك المعلومات المدونة في الوثائق والمستندات والملفات ومخازن المعلومات ومختلف الأعمال والسياسات والمناهج والإستراتيجيات والتطبيقات لإنجاز مهام ووظائف المنظمة.² يؤكد بعض المؤلفين بأن المعرفة قوة وثروة في آن واحد، قوة بوصفها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية، وثروة بوصفها أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، كما يؤكدون على أنها الأداة الفاعلة في إيجاد وتكوين القيمة المضافة وأنها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون الغلة، كونها من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوفير الذي يبنى بالتراكم ولا يتناقص.³

لقد أصبحت المؤسسات تركز بشكل متزايد على المعرفة، باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المؤسسة الناجحة عن غيرها من المؤسسات وهو ما يدعو إلى التأكيد على وجوب إدارتها واستعمالها ونقلها. إن مفهوم إدارة المعرفة متعدد تبعاً لطبيعة الترابط بين البيانات، والمعلومات والمعرفة، وتبعاً للزاوية التي ينظر من خلالها الباحث إلى مضمون المفهوم واستخداماته الميدانية، ومن أهم تعاريف إدارة المعرفة ما يلي:

— **تعريف Firestone:** إدارة المعرفة عبارة عن شبكة من التفاعلات المقصودة والمستمرة بين أطراف إنسانية يهدف من خلالها المشاركون إلى إدارة أطراف وعناصر ونشاطات أخرى مشاركة في الخطوات المعرفية الأساسية (إنتاج المعارف وتكاملها) بهدف إنتاج قاعدة معرفية للمنظمة وفق طريقة مخططة وموجهة وشمولية تساهم في إنتاج المعرفة والحصول والحفاظة عليها وتطويرها ونقلها.⁴

¹ حسين عجلان حسن، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، إتراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 15.

² سماح صوح، "إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المركز الجامعي غرداية، العدد التاسع، جوان 2010، ص 41.

³ أحمد الخطيب وخالد زيفان، "إدارة المعرفة ونظم المعلومات"، جدارا للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009، ص 7.

⁴ عبد الله الودعاني، "البيروقراطية وإدارة المعرفة"، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول: "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، الرياض، المملكة العربية السعودية، أيام 1-4 نوفمبر 2009، ص 10.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تميمتها

- **تعريف Rastogi:** تعتبر إدارة المعرفة عملية تكاملية منتظمة لتنسيق النشاطات المختلفة للمنظمة من اكتساب وخلق وتخزين وتشاركية ونشر وتطوير المعرفة من قبل الأفراد والجماعات للوصول إلى الأهداف الرئيسية للمنظمة.¹
- بالإضافة إلى ذلك إدارة المعرفة هي مجموعة الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها والعمل على تحويل المعرفة (بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات) إلى منتجات (سلع وخدمات).²
- خلص العديد من الكتاب والباحثين إلى تحديد أبعاد (أو عمليات) إدارة المعرفة والتي تعتبر عملية مستمرة ضمن حلقات متتابعة وتكاملية، حيث يمكن تحديد العمليات التي تقوم بها إدارة المعرفة فيما يلي:³
- إنشاء المعرفة الجديدة، الاستحواذ عليها (بتحديد ماهيتها للوصول إلى معرفة ذات قيمة، وبطريقة ملائمة)؛
- تنقيحها وحفظها (الرهان الوحيد لعملية حفظ المعارف يتمثل في نقل الكفاءات)؛
- الإدارة العلمية لها (تقييمها ومراجعتها وتوضيح ملائمتها ودقتها)؛
- نشرها (أن تكون متاحة لأفراد الشركة حسب الحاجة وفي لأي وقت وأي مكان.
- إن الكفاءة هي قدرة الفرد أو المجموعة على تجسيد المعرفة.⁴ فمن خلال استعمال الفرد لمعرفته يمكنه بناء كفاءاته.⁵ وعلى اعتبار أن المعرفة مسجلة في الذاكرة الفردية والجماعية للأفراد، يتطلب الأمر من العملية التسييرية أن تؤطر الإنتاج المستمر لتلك المعرفة بهدف تنمية وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية.
- على هذا الأساس، وفي إطار إدارة المعارف، برزت العديد من النماذج التي تفسر كيفية خلق ونقل المعارف، أهمها نموذج Nonaka وTakeuch والذي يطلق عليه دورة إبداع المعرفة، حيث تناول الباحثان خلق وتحويل المعرفة من منظور شامل، ومن زاوية التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة، وافترضنا أن المعرفة يتم خلقها من خلال التفاعل بين هاتين المعرفتين، وطرحا أربعة أنماط لتحويلها وهي كالتالي:⁶

¹ محمد فالح الحنيطي، "أثر الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية"، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد الأول، الجامعة الأردنية، 2013، ص 108.

² عصام نور الدين، "إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 32.

³ حسني عبد الرحمان الشيمي، "إدارة المعرفة، الرأسمال معرفي بديلا"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 84.

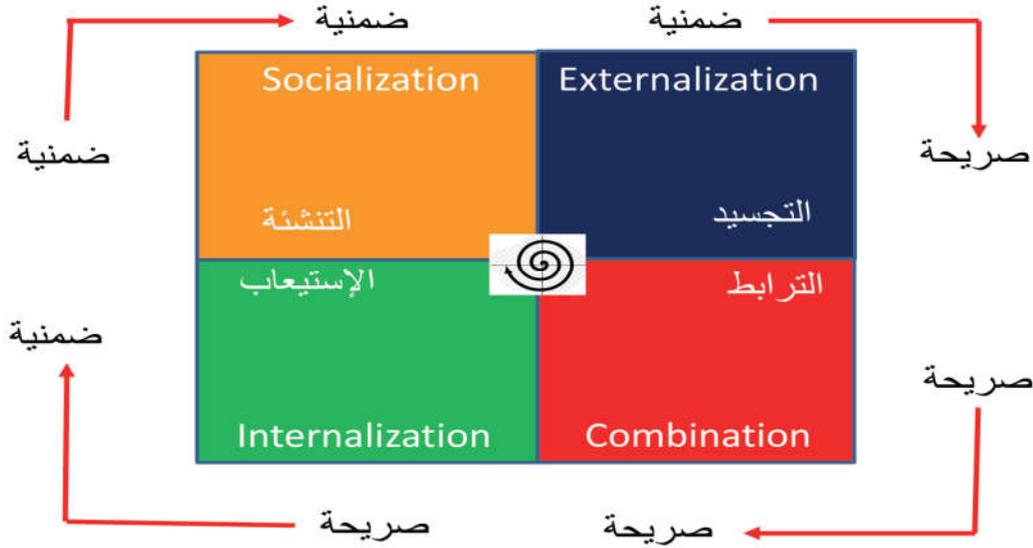
⁴ محمد قويدر وملاي يحميه، "أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، 25-27 أبريل 2005، ص 8.

⁵ Benjamin Chaminade, Op Cit, p 355.

⁶ عبد الرحمن توفيق، "الإدارة بالمعرفة: تغير ما يمكن تغيره"، مركز الخبرات المهنية "بيمك"، القاهرة، 2004، ص 177.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تميمتها

الشكل رقم(04-02): عمليات تحويل المعرفة حسب نوناكا وتاكوشي 1995.



Source: R. Reing, O Corby, "Knowledge management: Méthodes et outils pour la gestion des connaissances", Dunod, Paris, 2005, p8.

الاشتراكية أو التنشئة: (من الضمنية إلى الضمنية) يكون اكتساب المعرفة الضمنية عن طريق التجربة والملاحظة.¹

الإخراج أو التجسيد: (من الضمنية إلى الصريحة) هذه العملية تسمح بالانتقال من المعارف الضمنية إلى الظاهرة، ويترجم هذا التحويل بنمذجة المفاهيم والتبادل الناجم مع باقي الأفراد بالاستعانة بالأشكال والرسوم.²

التوفقة أو الترابط: (من الظاهرة إلى الظاهرة) عملية خلق معارف ظاهرة انطلاقا من إعادة تشكيل مجموعة معارف ظاهرة مكتسبة بواسطة مختلف قنوات الاتصال.³

¹ R. Reing, O. Corby, "Knowledge management : méthodes et outils pour la gestion des connaissances ", Dunod, Paris, 2005,p 7.

² حسني عبد الرحمان الشيمي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

³ A.jeflat , " l'économie et la gestion de connaissance, nouvelle base de la compétitivité :définition et enjeux", act 3ème séminaire international sur la gestion des entreprises, université Mohamed Khider, Biskra, le 12/13 novembre 2005, p 95.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

الإدخال أو الاستيعاب: (من الصريحة إلى الضمنية) هذه العملية تسمح بتحويل المعارف من الظاهرة إلى الضمنية الناتجة بالتعلم بواسطة دعائم، وثائق، المنشورات، وحيارة الخبرة أو التطبيق المتكرر للمعرفة أو المهارة مما يؤدي إلى ترسيخها وتعميمها في تصرفات وذاكرة الأفراد.¹

تهدف هذه المقاربة إلى خلق بنية مناسبة وموائمة تضمن خلق المعرفة الجديدة، تبادلها وتقاسمها داخل المؤسسة، من أجل مساعدة الإدارة على تطوير الكفاءات، والاحتفاظ بها. تشير عملية تنظيم المعرفة على أهمية الذاكرة التنظيمية التي تخزن فيها المعرفة إلى الدور المهم في بث المعرفة والمشاركة بها ومنه تحقيق التعلم فيما بين الأفراد.² أما نقل ومشاركة المعرفة بين العاملين في المؤسسة يتم بتوزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب التدريب والحوار والذي يساهم في تعزيز التعلم الجماعي والتفاعل بين الفريق، أما المعرفة الصريحة فيمكن نقلها ونشرها بالوثائق والإجراءات وذلك من خلال التعلم وهذا يعزز من عملية التعلم ويطور من قدرات الأفراد.³ تتطلب عملية المشاركة التحول من العمل الفردي إلى الجماعي، فضلا عن أساليب التدريب والحوار التي تتلاءم مع نشر المعرفة الضمنية، أما الوثائق والنشرات الداخلية فإنها تتلاءم مع المعرفة الظاهرة.⁴ فيما يخص تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي التي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة. ويتطلب تطبيق المعرفة تفويض العاملين صلاحيات واسعة، ومنحهم الحرية الكافية لتطبيق معارفهم، وأيضا مجموعة من المقومات التكنولوجية والإنسانية والتنظيمية الأخرى، بما يتيح توفير البيئة المناسبة للتطبيق.⁵

يعد تطبيق المعرفة العملية الأخيرة من عمليات إدارة المعرفة وأهمها، إذ لا فائدة من العمليات السابقة جميعها إذا لم يتم تطبيق المعرفة والإفادة منها. تشمل مختلف الأنشطة التي يتم من خلالها وضع المعرفة حيز التنفيذ والاستفادة من الإضافات التي قد تأتي بها هذه الأخيرة سواء في المنتج أو في أساليب العمل.⁶ تشير إلى القدرة على الاستفادة من المعرفة باستعمالها وإعادة استعمالها وتداولها بين جميع العاملين من أجل زيادة مهاراتهم ورفع قدراتهم العملية والإبداعية.⁷

¹ حسني عبد الرحمان الشيمي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

² أكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسين، "مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة"، الطبعة الأولى، الجزء السابع، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 67.

³ إسماعيل سالم منصور ماضي، "دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالمي"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012، ص 49.

⁴ صلاح الدين عواد الكبيسي، "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، 2002، ص 76.

⁵ عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص 140.

⁶ بن حمودة يوسف، "خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، 2014-2015، ص 34.

⁷ بن باير الحبيب وبلقوم فريد، "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، أيام 13-14 ديسمبر 2011.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

تعد المعرفة الضمنية معرفة خاصة بالمهارات إذ يكتسبها الأفراد ذوي الخبرة، بحيث تنتقل بشكل كلي عبر الممارسة بطريقة مختلفة تقوم عادة على نهج المحاولة والخطأ والتلقين والتدريب، فالمعرفة الضمنية غير المجسدة تنشأ كنتيجة للتعلم التنظيمي. لذلك يتطلب تسيير المعرفة الضمنية نهجًا مختلفًا عن تسيير المعرفة الصريحة. وبشكل عام فإن المعرفة تنشأ وتتطور من خلال تسيير الموارد البشرية والتعلم التنظيمي المرتبط بالإستراتيجية.

وفق هذا السياق يتبين لنا أن إدارة المعرفة عبارة عن وظيفة تسييرية تتضمن التوجيه، والتنظيم، والتنسيق، ومراقبة الأنشطة والإجراءات الموجهة لتوزيع، واستعمال، وخلق، وتكوين المعرفة ضمن حقل المؤسسة، وعليه فهو يحتاج إلى وجود تكنولوجيا تساعد على نشر، وتخزين، واستعمال، وتحويل المعارف في المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، معرفة مجسدة في شكل رأس مال فكري وتجربة محصلة من طرف الأفراد أو الخبراء في مجال ما، وبالتالي على المؤسسة تامين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية بغية تنمية الإبداع والابتكار، لأن المعرفة أصبحت وسيلة للتغيير والتجديد، وللتكوين والتحفيز الدائم والتميز المستمر، من أجل تنمية روح المبادرة والتعاون بين أفراد المؤسسة بهدف تنمية كفاءاتهم بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة، يمكن استخلاص أن إدارة المعرفة:¹

- لا يختص فقط بالمعرفة الظاهرة، بل يتعدى أيضا إلى المعرفة الضمنية، ومنه إلى الكفاءات؛
- يعتبر نظاما هادفا يستجيب للأهداف الإستراتيجية لمؤسسة معينة؛
- يعد نظاما تسييريا يركز على معطيات مجسدة في شكل رأس مال فكري ذو قيمة معينة؛
- يولد هذا النظام المعرفة الجماعية المؤثرة على الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.

يرتبط هذان المفهومان كثيرا بعضهما حيث من غير الممكن الفصل بينها في بعض الأحيان ولهما قاسم مشترك يتمثل في الإنسان العامل المفكر إلا أن كل منهما شق طريقه في مجال الإنتاج العام للأبحاث والتحليل حيث اهتم المختصون بأنظمة المعلومات بمفهوم إدارة المعارف Management Des Connaissances بينما المختصون في تسيير الموارد البشرية بمفهوم إدارة الكفاءات Management Des Compétences غير أن في تسعينات القرن الماضي ظهر الاستعمال المركب إدارة المعارف وتطوير الكفاءات وذلك راجع إلى العلاقات المتداخلة بينهما.²

تهدف المقاربة المرتكزة على الموارد الداخلية إلى دمج مفاهيم الموارد، والكفاءات، والمعرفة ضمن رؤية إستراتيجية تمكن المؤسسة من امتلاك واستدامة الميزة التنافسية، كما أن العديد من المقاربات تختلف بحسب المكانة التي تحتلها المعرفة كمورد من الموارد، أو كعنصر للكفاءة المحورية، بسبب صعوبة التباين ما بين الموارد، والكفاءات،

¹ سملاي بحضيه، "تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09-08 مارس 2005.

² ثابتي الحبيب، "تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل - مدخل الكفاءات-"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، ص 117.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تميمتها

والمعرفة ضمن حقل التسيير الاستراتيجي. وبالرغم من أن مقارنة تسيير المعرفة تعد امتداداً لمقاربة تسيير الكفاءات فإن مساهمات بعض الباحثين ضمن مقارنة الموارد الداخلية تعتبر المعرفة من الموارد الداخلية.¹

نستنتج من خلال ما سبق أن كل إدارة المعرفة وإدارة الكفاءات تهدف إلى قيادة عملية رأسملة المعارف وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية، وذلك لتحقيق الأداء العام للمؤسسة وهو ما أدى إلى دمج الأفكار المتعلقة بالمفهومين. فالكفاءة هي مزيج من المعارف (العلمية، العملية، السلوكية) والتي يمكن تصنيفها كمعارف صريحة أو ضمنية، وتنميتها تتطلب تطوير هذه المعارف من خلال العديد من العمليات أهمها توليد (خلق) وتحويل المعرفة خاصة الضمنية منها.²

¹ أكرم سالم الجنابي، "إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية"، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، صص 123-126، بتصرف.

² محبوب يمينة، "طرق وآليات إدارة الكفاءات بين النظرية والتطبيق -دراسة ميدانية في مؤسسة Sotramine -"، مذكرة ماجستير في الاقتصاد التطبيقي وتسيير المنظمات"، جامعة قالمة، 2011، ص37.

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تميمتها

خلاصة:

ينطلق الاهتمام المتزايد بتطوير الكفاءات البشرية من الاعتراف بأهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه الكفاءات البشرية في خلق وتطوير القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، فوظيفة تطوير الكفاءات البشرية يمكن أن تحقق للمؤسسة الاقتصادية عائداً كبيراً في مقابل التكاليف التي تتحملها، وإن كان بعض العائد لا يظهر حالاً أو في وقت قصير؛ لذا يتطلب الأمر جهداً متواصلاً ومتابعة مستمرة في المراحل المختلفة لهذه الوظيفة.

من أجل تحقيق الأهداف وبلوغ الغايات في ظل المتغيرات الراهنة، يتطلب من المؤسسة الاقتصادية النظر إلى عملية تطوير الكفاءات البشرية على أنها مطلب تنافسي هام يستدعي عملاً شاقاً أساسه التسيير الفعال.

تتطلب عملية تطوير الكفاءات البشرية كوظيفة إستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية نظاماً تسييرياً دقيقاً ومحكماً من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، وهذه العناصر تعتبر أكثر العوامل تأثيراً في فعالية هذه الوظيفة، التي ترتبط بالرؤية المستقبلية للمؤسسة والرسالة التي تتبناها والإستراتيجية التي تنتهجها، إذن غياب المنهج التسييري وإغفال البعد الاستراتيجي لوظيفة تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية يفقد هذه الوظيفة أهميتها ويلغي فعاليتها وكفاءتها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد:

تعتبر الدراسة التطبيقية تدعيماً للجانب النظري، حيث سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى إسقاط المفاهيم والمعطيات التي تطرقنا إليها سابقاً على المؤسسات محل الدراسة، وذلك بغية التعرف على مدى أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على تنمية وتطوير الكفاءات في المؤسسات التي كانت محل الدراسة، من أجل تحقيق التوافق مع ما تم تقديمه في الإطار النظري، سيتم في هذا الفصل إظهار دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية ENIE بداية سيتم الحديث عن نشأة المؤسسة وتحدياتها أمام المنتجات المنافسة في السوق الوطنية معتمدين على المقابلة والوثائق الداخلية للمؤسسة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها؛ وفي الأخير تشخيص واقع تنمية وتطوير الكفاءات البشرية وكذا الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة، ثم توضيح منهجية الدراسة من خلال شرح أسلوب الدراسة عن طريق تبيان تصميم الدراسة مصادر وطرق جمع البيانات، كما سيتم توضيح مجتمع وعينة الدراسة، وتقديم أهم الأساليب والاختبارات المعتمدة من أجل اختبار مدى صحة الفرضيات من عدمها، ثم في الختام سنقوم بتحليل البيانات وعرض النتائج من خلال التطرق إلى الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وكذا اختبار صحة الفرضيات التي تم طرحها مع تقديم تفسير مفصل للنتائج المتوصل إليها، كل هذا سيكون من خلال ثلاثة مباحث رئيسية وهي:

المبحث الأول: دراسة حالة لمؤسسة ENIE؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة؛

المبحث الثالث: تحليل البيانات وعرض النتائج.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: دراسة حالة مؤسسة ENIE

قطعت الصناعات الإلكترونية في بلادنا شوطاً كبيراً، لاسيما في الآونة الأخيرة، حيث شهد السوق المحلي ظهور منتجات متعدّدة، وبعلاّات محلية جديدة، استفادت مؤسساتها من التكنولوجيا الحديثة ومن الشراكة التي أبرمتها مع المؤسسات الأجنبية المتميزة والمشهورة في مجال الإلكترونيك، مما جعلها تستغلّ الفرص وتستفيد من الخبرات الكثيرة لتطوير منتجاتها، حتى أصبحت تضاهي المنتجات المستوردة لأسعارها المرتفعة، والمحدودية نقاط توزيعها وصعوبة الحصول على خدمات لما بعد البيع بالإضافة لقلّة قطع الغيار وصعوبة الحصول عليها.

من بين هذه المؤسسات، نجد مؤسسة ENIE، التي تمارس نشاطاتها في محيط يتميّز بالمنافسة المتزايدة ويعرف تطوراً تكنولوجياً سريعاً، حيث دورة حياة المنتجات فيه تتميّز بالقصر، ورغبة دائمة للمستهلك في منتجات جديدة ومتطورة وبأسعار منخفضة، مما يفرض عليها ضرورة التحكم في حجم تكاليفها ومراعاة تكلفة منتجاتها باعتبارها المحدد الأساسي لسعر المنتج، والسعي المستمر لتحقيق ذلك، خاصة وأن التحكم في التكلفة أصبح يمثّل في الوقت الراهن سلاحاً تنافسياً، قد يجعل أداءها يفوق أداء منافسيها في إنتاج المنتجات والخدمات بجودة عالية وبأقل تكلفة، إلا أنّ ذلك لا يكفي في وقت يتسم بكثرة الطلب على المعرفة في ظلّ اقتصاد مبني على المعرفة، حيث من يكتسب المعرفة يملك القوة، لذا وجب عليها الموازنة بين ما تعتبره سلاحاً تنافسياً يمكنها التحكم فيه وبين ما أصبح اليوم مورد استراتيجي هام وهو المعرفة.

استكمالاً للجانب النظري وللإحاطة الشاملة بكلّ ما يتعلّق بالذكاء الاستراتيجي وتنمية وتطوير الكفاءات البشرية في مؤسسة "ENIE" محلّ دراستنا من جهة، وللمكانة التي تحتلها المؤسسة في السوق الوطنية من جهة أخرى، نسعى في هذا المبحث التعرف على الاستراتيجيات التي تتبعها بغية خلق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء في السوق والتي تمثل في مجملها الرّؤى المستقبلية والأهداف المسطرة لبلوغها من قبل القائمين عليها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المطلب الأول: نشأة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية

الشركة هي ذلك الشخص المعنوي الاعتباري الذي يتمثل في مجموع وحدات الشركة في شكل هيكل اقتصادي، يعتمد على مجموعة من الأسس حسب المخطط الترتيبي المنتهج من طرف مسيري المؤسسة.

تم إنشاء المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية في يوم 21 أكتوبر 1969، طبقاً للمرسوم رقم 86/68 في سيدي بلعباس، وسميت بـ "SONELEC"، بنيت من طرف الشركة الأمريكية GTE American، من مهامها الأساسية:

- صنع الأسلاك الإلكترونية.
- صنع وتركيب الأجهزة الهاتفية.
- صنع وتركيب الأجهزة الكهرو منزلية.
- صنع المحركات.
- صنع المحركات الإلكترونية.
- صنع البطاريات ومركباتها.
- صنع المصابيح.
- أداء الكهروميكانيك.

يوم 8 جوان 1980، وإثر قرار رقم 146 من الإدارة العامة للمؤسسة SONELEC بدأت تتفرع إلى هياكل أخرى، نذكر منها:

- ENIL: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية "الجزائر العاصمة".
- ENASC: المؤسسة الوطنية للصيانة وإنشاء المصاعد "الجزائر العاصمة".
- ENICAB: المؤسسة الوطنية لصناعة الأسلاك الكهربائية "الجزائر العاصمة".
- ENTC: المؤسسة الوطنية للهاتف "تلمسان".

في يوم 23 أكتوبر 1982، وإثر قرار رقم 82/320 تجمعت المؤسسات السابقة الذكر لتعطي لنا ميلاد المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية "ENIE".

هذه الأخيرة، توجهت نحو البحث والتطوير والإنتاج وأيضاً التوزيع وإصلاح الأجهزة الإلكترونية والتجهيزات

التالية:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- أ- الأجهزة الأكثر عمومية.
- ب- المركبات الإلكترونية.
- ت- الأجهزة الطبية.
- ث- الإدارة والإعلام الآلي.
- ج- قياس ومراقبة التنظيم الإلكتروني.

في يوم 21 جانفي 1988، سمح القانون رقم 01/18 بتحويل مؤسسة "ENIE" إلى شركة ذات أسهم، بدون مسؤولية معنوية جديدة أو تغيير أهدافها أو مخططاتها أو إسمها.

تقع المؤسسة محل الدراسة في المنطقة الصناعية شمال مدينة سيدي بلعباس المحاذي للطريق الوطني رقم 07، ويبعد المركب بـ 4 كلم عن وسط المدينة، يتربع على مساحة تقدر بـ 50 هكتار، ويحتل المركب مساحة 11 هكتار، يقدر رأس مال الشركة بـ 1.7 مليار دينار، وتمثل مختلف رأس المال المساهم فيما يلي:

- الإلكترونيك.
- الاتصال والإعلام.
- الصناعات المختلفة.
- التجهيزات.

المطلب الثاني: تحديات المؤسسة أمام المنتجات المنافسة في السوق الوطنية

لقد ظلّت ENIE منذ تأسيسها تمارس نشاطها التجاري تحت رعاية الدولة، ومسيطرة بذلك على السوق الوطني بوصفها المؤسسة الوحيدة التي تمارس هذا النشاط وبفعل القوانين المطبقة وغياب المنافسة كل ذلك جعلها رائدة في مجال الصناعات الإلكترونية في الجزائر.

غير أنه، ومع تغير المعطيات السياسية والاقتصادية للبلاد، وتبني نظام "اقتصاد السوق" عرفت مشاكل مالية واقتصادية كبيرة خاصة مع بروز منافسة قوية من طرف مؤسسات وطنية وأجنبية، الأمر الذي جعل ENIE تخسر قسما كبيرا من حصتها السوقية مسيطرا عليها المنافسون بفضل منتجاتهم الجديدة والمتطورة بالإضافة إلى الفكر السائد بأن المنتج الأجنبي أحسن من المنتج الوطني.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

لكن بعد 5 سنوات تبين أن بعض هؤلاء المنافسين أمثال MAXWELL PACIFIC، لم يكونوا علميين ومختصين في الميدان، وإنما دخلوا السوق الوطني لاستغلال فرصة تسويق منتجاتهم في سوق خصب تغيب فيه المنافسة ويضم مستهلكين ذواقين لكل ما هو جديد وأجنبي، وبعد أن حققوا ما سعوا إليه غادروا السوق الوطني تاركين وراءهم مستهلكين وثقوا بهم بدون ترك لا قطع غيار لأجهزتهم ولا حتى وجود مصطحين لديهم الخبرة والمعرفة في تصليح هذه الأجهزة ذات التكنولوجيا الجديدة على هؤلاء، الأمر الذي أدى إلى تضاعف الجهود من طرف ENIE بغية استرداد زبائنها وعودة ثقتهم وولائهم له، حيث جندت المؤسسة مجهوداً ضخماً لتطوير مصالح خدمات ما بعد البيع وذلك بتوفير ورشاته في كامل التراب الوطني من أجل خدمة المستهلك في كل مكان، كما منحت لكل منتجاتها ضماناً قدره 24 شهراً انطلاقاً من تاريخ الشراء وحتى مرور هاته المهلة يمكن من خلالها الاستفادة من مجانية تصليح جهازه لدى ورشات التابعة SAV للمؤسسة.

كما ما لا يمكن نسيانه هو المجهود التسويقي الترويجي المبذول من طرف المصالح المختصة لـ ENIE بغية تصليح صورة المؤسسة الإشهارية في مختلف وسائل الإعلام، وتفعيل نشاط ترقية المبيعات عم طريق المشاركة في المعارض الاقتصادية، إضافة إلى ذلك النظام التوزيعي في مختلف ربوع الوطن من خلال نقاط بيع بها وكذا عدد من المتعاملين الخواص، كما شجعت النشاط الإشهاري وتبنت شعار حسن معاملة الزبائن والرد على جميع انشغالاتهم واستفساراتهم، وذلك حتى تجعل من المستهلكين أوفياء لها وسفراء عنها، إذا كلما كان الزبون راضياً عن جميع منتجات المؤسسة سعى هو بنفسه للتشهير بها وبمنتجاتها.

كل هذه الجهود ساعدت ENIE على استعادة حصتها السوقية والتي تقدّر اليوم بـ 58% من السوق الوطني، كما بدأت المؤسسة في تحقيق انتعاش مشجع وذلك بتحقيق لرقم أعمال قدره 05 ملايين دينار والذي مكنها من تغطية كلّ نفقات الإنتاج وتحقيق هامش ربح يتجاوز المليار دينار، كما حققت قيمة مضافة تتجاوز 1.84 مليار دينار خلال سنة 2001.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المطلب الثالث: مهام، أهداف وأدوار المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية

الفرع الأول: مهام المؤسسة: تنقسم مهام المؤسسة حسب الأقسام التي أنشأت لها والوحدات التابعة من أقسام وظيفية وهي على النحو التالي:

أ- قسم الإلكترونيك الأكثر عمومي EGP

يشمل هذا القسم صنع المنتج واسع الانتشار والإعلام الآلي، وهذه المنتجات هي كالتالي:

- التلفاز الملون 37، 55 و 74 سم بشاشة FST ومسطحة، بالإضافة إلى منتج جديد سنة 2010/2009 هو تلفاز بلازما (PLASMA) 107 سم فلاترون؛
- قراءة مضخمة ومفرغة DVD؛
- المضخم المغناطيسي Magnéscope؛
- السينما المحلية Home Sinéma؛
- السلاسل الصغيرة والمصغرة ستيريو Mini et micro chaines stéréo؛
- الراديو المسجل والقرص الممغنط المحمول Radio K7/CD portable؛
- الحواسيب الصغيرة؛
- الحواسيب المحمولة.

هذه المنتوجات تراهن عليها المؤسسة في الرفع من رقم أعمالها وتعزيز تواجدتها في السوق.

ب- قسم المعادن والبلاستيك Métallo plastique

يهتم بإنتاج الأجهزة الواقية، الأغلفة البلاستيكية، والقطع الحديدية ذات الأبعاد المختلفة، ويشكل قسم دعم للقسم الرئيسي بالمؤسسة، لكن من الناحية العملية أدمج هذا القسم وظيفياً إلى القسم (الإلكترونيك أكثر عمومي EGP).

إن الحالة الراهنة للإنتاج المطبوع بصفة التركيب (أي استيراد المنتجات مفككة في شكل حزم "Kits") على أن يتم تركيبها لاحقاً على مستوى المؤسسة، دون إدماج أي عنصر إلكتروني منتج محلياً فإن ذلك أوكل إلى وحدة أخرى تسمى بوحدة التركيب الكائنة (Assemblage) بسيدي بلعباس.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ج- قسم الطاقة الشمسية Solaire

أمام المنافسة الشرسة في السوق الخاص بتسويق وبيع الأجهزة الإلكترونية، فإن المؤسسة تراهن على نشاط جديد هو الولوج في إنتاج الخلايا الإلكترونية للاستفادة من الطاقة الشمسية الموجهة للأغراض المختلفة، ومقر هذا حاليا بسيدي بلعباس.

د- القسم التجاري Commercial

والذي يكمن نشاطه في توزيع، بيع وتسويق المنتجات الإلكترونية لمختلف الزبائن، من تجار بالجملة وتجزئة، أفراد، مؤسسات،... الخ، عبر وحداته المنتشرة عبر كامل التراب الوطني والتي تحمل اسم وحدات التسويق الجهوية (UCR) بدلا من وحدات الخدمات الإلكترونية (UPE)، ثم تحول تنظيميا إلى مديرية مركزية بدعم من قوى البيع تقوم بالترويج للمنتجات التي تنسق مع مديرتي التسويق ومديرية البيع.

هـ- القسم الطبي Médical: مختص بإنتاج المنتجات الطبية ولواحقها وتسويقها.

و- القسم الاحترافي Division professionnelle

المؤسسة وهي تسير التطورات التكنولوجية وبيع مواقع جديدة في السوق، فإنه تم استحداث قسم جديد يناط به هذا الهدف، وهو القسم الاحترافي، يتكون من مديريات برمجت لهذا الغرض، وهي:

- مديرية الطاقات المتجددة Direction des énergies renouvelables
- مديرية البحث والتطوير ومهمتها مراقبة واختيار المنتج قبل اعتماده من طرف المؤسسة Direction de la recherche et du développement
- مديرية المعلوماتية والذكاء الاقتصادي Direction informatique et intelligence électronique.
- مديرية المعايرة الإلكترونية Direction étalonnage.

دعمت هذه المديريات بمشاريع، كمشروع تأدية الخدمات، مشروع الإدماج الإلكتروني، مشروع المراقبة عن بعد، مشروع اللوحات الإشهارية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الفرع الثاني: أهداف وأدوار المؤسسة

أصبحت تهتم المؤسسة بكلّ مشاريع البحث العلمي والتطور، الإنتاج واستيراد التجهيز، إصلاح المعدات والأجهزة والمركبات الإلكترونية الموزعة على جميع الفروع.

- إحداث وتطوير منتجات الأجهزة الإلكترونية لكي تتماشى مع التكنولوجيا الحديثة.
- تطوير القدرات الوطنية خاصة في مجال الدراسات، والوصول لتحقيق وضمان الهدف المرغوب فيه وأولوية المخطط الوطني.

تهدف المؤسسة إلى تحقيق دورين مهمين أساسيين، هما الدور الاقتصادي والاجتماعي.

➤ **الدور الاقتصادي:** يمكن القول أن دور المؤسسة يتمثل في وضع إستراتيجية لتطوير الصناعة الإلكترونية، التي من خلالها يتحقق:

- التحكم في التقنيات والتكنولوجيات والهندسة الصناعية اللازمة للتطور، وكذلك التحكم في الإنتاج؛
- التوسيع في مجالات صناعية أخرى؛
- تحسين المنتج؛
- تطوير شبكة التوزيع؛
- تطوير نظام التخطيط والمراقبة والتسيير؛
- تحقيق الاكتفاء من الطلب الوطني على المنتجات؛
- تطوير البحث في المجال الإلكتروني.

بالإضافة إلى تحقيق الهدف المسطر والرئيسي كالتالي: المساهمة في تمويل خزانة الدولة من خلال ما تدفعه المؤسسة لها، بالإضافة إلى تخفيض فاتورة الاستيراد عن طريق إحلال الواردات وما ينتج عنه من تقليص لخروج العملة الصعبة، في مقابل تصدير الفائض الذي يدّر على ميزانية الدولة موارد بالعملة الصعبة.

➤ الدور الاجتماعي

يتمثل الدور الاجتماعي في تحسين المستوى المعيشي للعمال بصفة خاصة عن طريق دفع الرواتب الشهرية والمنح والتعويضات... الخ، وللمجتمع عن طريق توفير الرفاهية بمنتجات البطالة، إضافة إلى تطوير الحوار الاجتماعي مع الشركاء الاجتماعيين في إطار القوانين المعمول بها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تتمتع المؤسسة بتنظيم مركزي وهذا تحت إشراف المديرية العامة التي تتفرع إلى عدة مديريات وأقسام، مما يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها، وبناءً على هذا فالهيكل التنظيمي لمؤسسة ENIE يتكون من مستويين، هما:

1. المستوى الأول: يتكون من مديريات مختلفة مهمتها تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة، وكذا الاستراتيجيات المختلفة للإنتاج والتوزيع، كما تعمل على مراقبة النشاطات المختلفة لأقسام المؤسسة، ومقارنتها بالأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة، ويشمل ما يلي:

المديرية العامة: النظام الذي يسيّر المؤسسة هو نظام المدير العام (رئيس مجلس الإدارة)، إذ يعتبر المدير المشرف والمسؤول الأول على جميع الأعمال والوظائف التي تقوم بها مؤسسة ENIE من عمليات تموين، إنتاج وتسويق ومخول بأوسع الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات في جميع الظروف، وتهتم المديرية بتنظيم السير الحسن للمؤسسة والربط بين المديريات والأقسام والتنسيق بينهما حيث تصلها تقارير يومية حول سير المؤسسة، وتساعدها في ذلك الأمانة العامة التي تقوم بجمع التقارير والوثائق المتعلقة بها من الداخل ومن الخارج والقيام بالاتصالات وبعث الرسائل واستقبال البريد.

المستشارون: أعطت المديرية العامة من خلال الهيكل التنظيمي الجديد دوراً لمجموعة من المستشارين في البحث وإيجاد الحلول العالقة في المؤسسة وإبداء الرأي وتقديم النصائح بكل ما يتعلق بالمؤسسة ونشاطاتها، في حين جعلت المديريات المركزية مهمة التكفل بالتسيير اليومي لمتطلبات العمل الضروري حسب الوظيفة الموكلة إليها.

المديرية المركزية للتجارة: هذه المديرية مكلفة برسم السياسة التجارية للمؤسسة، بسير المنتجات ووضع الخطط للمبيعات بعد دراسة السوق وتحديد الفئات المستهدفة لمنتجات المؤسسة، إضافة إلى ذلك تقوم بـ:

- البحث عن فرص جديدة للتسويق باستمرار، وتكبير عمليات البيع للمحافظة على العملاء الحاليين وجلب آخرين جدد؛
- تفقد عمليات البيع وطلبات العملاء، وعمليات خدمات ما بعد البيع والتكفل بتوفيرها من خلال التقارير المقدمة بانتظام من طرف الورشات والوحدات التجارية التابعة لها؛
- ضمان اليقظة التنافسية لمعرفة السوق والتطوير الاستراتيجي للمؤسسة؛
- تنظيم المعارض الوطنية والدولية التي تعرض من خلال المؤسسة منتجاتها؛

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- تزويد الإدارة العليا بالتقارير حول سير العمليات التجارية للمؤسسة، وبالمعلومات المتوفرة حول البيئة السوقية للمؤسسة؛
- التنسيق مع الممولين لتنظيم الطلبات ومتابعتها في مراكز العبور؛
- تحديد سياسة السعر والتخفيضات لمختلف منتجات المؤسسة بشكل يحقق تعظيم معدل مبيعاتها، وتزويد مختلف الوحدات التجارية بأسعار هذه المنتجات حسب فئات العملاء (تجار بالجملة، بالتجزئة، مستهلك نهائي)؛
- الإشراف على توزيع وتسليم المنتجات النهائية لوحداتها التجارية الجهوية، وطلب وتوفير واستلام المواد الأولية (المركبات الإلكترونية) للوحدات الإنتاجية للمؤسسة؛
- التكفل بحملات الإشهار والإعلان في وسائل الإعلام؛

مديرية مراقبة التسيير: في إطار دقة المعلومات المحولة للإدارة العليا بصورة كاملة وكاشفة للمؤسسة، وفي إطار تحويل المعلومات بعناية وتنسيق كامل مع كلّ الوظائف الأخرى، توجد مديرية مراقبة التسيير والتي تسهر على إعداد التقارير على شكل لوحة قيادة ملمة بكلّ حقائق المؤسسة في صورة معلومات مرت عن طريق المراجعة والمراقبة.

تسهر هذه المديرية على تحليل الانحرافات الناتجة عن النشاطات الفعلية والنشاطات التقديرية للمؤسسة وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات باستعمال الموازنات التقديرية للمؤسسة. وقد جهزت مؤسسة ENIE هذه المديرية بإطارات كفاءة لمعالجة البيانات الصادرة من مختلف وحدات المؤسسة ووضع قاعدة معطيات، وخصص لهذا الغرض أجهزة حواسيب مجهزة ببرامج لتوفير المعلومات الصحيحة والدقيقة لتسهيل وتبسيط عملية اتخاذ القرارات الصائبة ذات المعنى والوجود الاقتصادي.

مديرية التحصيل: برزت هذه المديرية نتيجة لكثرة ذمم المؤسسة، مما استدعى خلق مديرية للتحصيل تقوم على تحصيل والتكفل بحقوق المؤسسة لدى عملائها أو لدى الغير.

المديرية المركزية للمالية والمحاسبة: تبحث هذه المديرية في مالية المؤسسة من خلال متابعة الخزينة، إيرادات المؤسسة ونفقاتها مبررة في ذلك التدفق النقدي، وهو يمثل هامش أمان المؤسسة، إلى جانب ذلك فهي تبحث في انسجام الأرقام المحاسبية ومطابقتها بالأرقام المعتمدة في الوثائق حتى يتسنى مراعاة مصداقية الكتابة المحاسبية.

المديرية المركزية للموارد البشرية: أوكلت لها مهمة البحث عن التسيير الأمثل للموارد البشرية داخل المؤسسة، ضمان سياسة التشغيل (التوظيف ومتابعة التكوين) بالإضافة إلى متابعة التزامات وحقوق العاملين والمؤسسة اتجاه

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الغير في مجال الشغل والضمان الاجتماعي والتأمينات، بالإضافة إلى ذلك تسيير القضايا والشؤون الاجتماعية، تنمية الكفاءات،... الخ.

المديرية المركزية للتدقيق الداخلي: تهتم بالتدقيق والمراقبة المحاسبية، وقد كلفت بعملية متابعة المبالغ والبيانات المحاسبية من صحتها، بالإضافة إلى مصداقية الوثائق التي اعتمدت في ذلك، وتقوم هذه المديرية بمهامها في صورة بعثات فجائية وتضع تحت تصرفها كل الإمكانيات في أداء عملها.

المديرية المركزية للشراكة: أوكلت لها مهمة دراسة وتسيير اتفاقيات الشراكة التي تعقدها المؤسسة مع الأطراف الأخرى التي لها مصلحة مشتركة مع المؤسسة ENIE، والتفاوض مع كل شريك من ذوي الخبرة لديه إدارة تطوير صناعتها بما يعود بالفائدة على الطرفين، وتقييمها وتصحيحها وتقويمها وتحسينها، بما يتماشى ومتطلبات العميل والتقدم التكنولوجي، وبما يساهم في الرفع من الإنتاجية واستمرارية صناعتها، كما تقوم بتحرير شروط التعامل مع الوكلاء في إطار الصيغ التعاقدية وتحسيسهم على اعتبارهم أنهم شركاء معها. فمن خلالهم يمكن ربح المراهنة على جودة المنتجات والخدمات.

وحدة الشؤون العامة: تقوم هذه الوحدة بجملة من المهام، هي كالاتي:

- تتبع سجلات الممتلكات المنقولة وغير المنقولة للمؤسسة؛
- معالجة مشاكل وشكاوي العاملين اليومية؛
- تنظيم النشاطات المناسبة كالمعارض الإعلامية، الندوات الصحفية للتعريف بنشاطات المؤسسة، مثل: تنظيم المنتقيات، الندوات،... الخ؛
- إعداد المطبوعات التي تبيّن مزايا السلعة أو الخدمة التي تقدمها مؤسسة ENIE؛
- تقديم النصائح والاقتراحات بالسياسات والإجراءات المنشطة والمسيرة للعمل، واللائقة في معاملة العاملين لتمكين المؤسسة من الحصول على أعلى مجهودات مبدولة من العاملين في المؤسسة.

وحدة النظافة: تقوم هذه الوحدة بالعناية بنظافة المؤسسة إضافة إلى توفير كل مستلزمات النظافة، ومقابلة عمال النظافة بغرض توجيههم وتأكد الحرص عليهم فيما يخص نظافة محيط المؤسسة وصحته.

2. المستوى الثاني: مكون من الأقسام الوظيفية المختصة في إنتاج السلع والخدمات في إطار نشاطات المؤسسة، وتضم مجموعة من المديريات (على مستوى الأقسام)، ومصالح ووحدات تضمن الاستغلال (الشراء، البيع، التسيير) لهذه الأقسام في إطار نشاطاتهم الإستراتيجية، يضم أربعة أقسام متجانسة هي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

قسم الممتلكات **Division patrimoine**: شكل هذه القسم للاستغلال وتسيير الوسائل العامة للمؤسسة من شبكات اتصال، شبكة الكهرباء والغاز، محطات تصفية المياه، توفير الهيدروجين، توفير شروط الأمان... الخ، ويقوم هذا القسم بدعم وتمويل الأقسام الأخرى بمحاجاتها من المنافع الخاصة بالهواء والمياه، كما يقوم بتسيير أعوان الأمن بالمؤسسة، إضافة إلى تسيير ممتلكات المؤسسة من استشارات ومتابعة لكراء العاملين.

قسم المركبات الإلكترونية **Division composants**: يهتم بإنتاج وتسويق المركبات الفعالة وغير الفعالة، سواء كمنتجات تم إنتاجها سابقاً، واستبدلت بمنتجات عصرية وحديثة، وغالباً ما تسوق هذه المركبات لكثرة الطلب عليها، من (مكيفات، محولات التيار العالي، مكبرات الصوت، الوشيعات، ... الخ).

- * قسم الإلكترونيك الأكثر عمومي EGP: أنظر مهام المؤسسة (سبق شرحه).
- * القسم الطبي: أنظر مهام المؤسسة (سبق شرحه).
- * القسم التجاري: أنظر مهام المؤسسة (سبق شرحه).
- * قسم المعادن والبلاستيك: أنظر مهام المؤسسة (سبق شرحه).

المطلب الرابع: تشخيص تنمية الكفاءات البشرية والذكاء الاستراتيجي في المؤسسة

الفرع الأول: تشخيص الكفاءات البشرية في المؤسسة

1. موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة: تتضمن مهام المديرية العامة للموارد البشرية:
 - أ. على مستوى الموارد البشرية: حيث تقوم بالمهام التالية:
 - ❖ اقتراح مشاريع أولية للسياسة العامة للمؤسسة في مجال إدارة الموارد البشرية في مخطط التحفيز، الرواتب، التوظيف، وإقامة علاقات العمل، التكوين، إضافة إلى إنهاء علاقات العمل والاتصالات؛
 - ❖ المشاركة في تحسين مخططات المؤسسة طويلة ومتوسطة الأجل؛
 - ❖ توقيف مشاريع خطط التكوين وبرامج التوظيف في المؤسسة؛
 - ❖ تطوير المشاريع الأولية لميزانية الموارد البشرية واللوجستيك، متابعة الإنجازات، مسح الفروق، إضافة إلى وضع إجراءات للتحليل المنتظم للفجوات والتوصية باتخاذ إجراءات تصحيحية؛
 - ❖ جمع وتفسير وبقظة وصرامة من التطبيق الجيد لتشريعات العمل؛
 - ❖ المشاركة في خلق وتحسين ظروف التكوين، التحفيز والإنتاج من خلال:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- التحسين والتطبيق الفعلي لنظام أجور مناسب؛
 - إنشاء توصيف للوظائف؛
 - التوافق والتجانس في تسميات مناصب العمل؛
 - تحليل احتياجات المؤسسة من التكوين وتحسين مخططات التكوين؛
 - متابعة تسيير المسار الوظيفي للأفراد في المؤسسة.
- ❖ تحسين وتقاسم بين الوحدات وبنيات المؤسسة إجراءات العمل في مجال الموارد البشرية والبقظة على التطبيق الصارم لهذه الإجراءات؛
- ❖ تشجيع الحوار الاجتماعي؛
- ❖ وضع نظام اتصال داخلي؛
- ❖ وضع وتطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية التي تمنع حدوث النزاعات الفردية والجماعية في العمل؛
- ❖ العمل على إظهار ثقافة المؤسسة؛
- ❖ تشجيع المفاوضة والتعاقد الجماعي الداخلي مع الشركاء الاجتماعيين؛
- ❖ تعزيز طب العمل داخل المؤسسة.
- ب. **على المستوى القانوني:** حيث تقوم بالمهام التالية:
- ❖ اقتراح سياسات في مجال التقاضي وضمن تنفيذها وتطبيقها بعد اعتمادها من طرف الرئيس المدير العام والهيئات القانونية للشركة؛
- ❖ الإرشاد بالوسائل الخاصة، أو في مجال التعاقد، وضمن التفاعل مع المصالح والهيئات الخارجية؛
- ❖ مركزية وإدارة جميع المحاضر القضائية، التي تقدمت بها أو تلقتها الإدارة العليا وفروعها؛
- ❖ إخطار وتنفيذ قرارات المحاكم؛
- ❖ تولى ضمان مصالح المؤسسة والدفاع عنها في المحاكم المختصة؛
- ❖ مساعدة الوحدات والأقسام في التعامل مع النزاعات؛
- ❖ تجميع كل النصوص القانونية والمراسيم التنفيذية الخاصة بأنشطة المؤسسة، والشروع في نشرها وضمن تفسيرها الصحيح.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ج. على المستوى اللوجستيكي: حيث تقوم بالمهام التالية:

- ❖ اقتراح سياسات في مجال تسيير المسائل العامة وضمان تطبيقها بعد موافقة المديرية العامة للمؤسسة؛
 - ❖ إدارة وتسيير؛
 - ❖ تسيير الحسابات البنكية البريدية للمؤسسة؛
 - ❖ اليقظة والتسيير الجيد للمؤسسة؛
 - ❖ التكفل بالعلاقات الخارجية وملفات التأشيرة (Visa)، ومهمات العمل إلى الخارج لجميع وحدات المؤسسة؛
 - ❖ تسيير مكتب الأوامر العام؛
 - ❖ تزويد الوحدات والأقسام بالمعدات المكتبية والاستهلاكية، وسائل ولوازم الاتصالات؛
 - ❖ ضمان الحفاظ على الثروة تحت مسؤولية اللوجستيك؛
 - ❖ توفير الخدمات الاجتماعية من مهمة اللوجستيك.
2. الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية: تضم مصلحة الموارد البشرية 5 أقسام رئيسية، وهي:
- أ. قسم إدارة وتطوير الكفاءات

مخصص هذا القسم لإدارة الموارد البشرية بغية تطوير كفاءاتهم والعمل على جعلها موائمة لكل نشاطات المؤسسة، كما تعمل على ضمان مشاريع تدريب للعمال بغية تحسين مستواهم من أجل بناء قاعدة عمالية كفأة.

ب. القسم القانوني والتأمينات

مخصص هذا القسم لمناقشة كل المسائل القانونية للمؤسسة، وحل مشاكل النزاعات في حال حدوثها واتخاذ كل الإجراءات القانونية اللازمة بغية منع تجاوزات تعرقل السيرورة الحسنة للمؤسسة. إضافة إلى الاهتمام بكل أمور التأمينات للعمال والضمان الاجتماعي سواء العمال الأجراء أو الذين أحيلوا على التقاعد. كل هذه الأمور من اختصاص المكلف بالدراسات في مجال التأمينات.

ج. قسم المستخدمين

يهتم القسم بتسيير العمال المستخدمين من حيث: الأجور، العطل المرضية، عطل الأمومة، الإحالة على التقاعد، إضافة إلى المنح والمكافآت... الخ.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

د. قسم القوانين والتشريعات وعلاقات العمل

يهتم هذا القسم بمتابعة كلّ القوانين والنصوص التشريعية والمراسيم التنفيذية الصادرة عن الدستور التي تعمل وفقها المؤسسة، وضبط علاقات العمل بين مختلف المتعاملين.

هـ. قسم الخدمات الاجتماعية

يهتم هذا القسم بضمان كلّ الحقوق والخدمات الاجتماعية التي يستفيد منها الموظف في إطار عمله داخل المؤسسة، تكون هذه الخدمات سواء في مجال الصحة أو السكن وبعض ضروريات المعيشة والثقافة والتسليّة ومراكز الاستحمام والاصطياف، وبصفة عامة جميع التدابير ذات الطابع الاجتماعي التي تستهدف الحياة اليومية للموظف لتمكينه من تحسين أداءه الوظيفي، ويضم هذا القسم محاسب مكلف بالعملية المالية لتغطية كل الخدمات الاجتماعية.

3. السياسات المعتمدة من المؤسسة لتنمية وتطوير الكفاءات:

1.3 معجم الكفاءات داخل ENIE

 **التأقلم:** بمعنى البقاء في فعالية دائما مهما كانت التغيرات الملاحظة وتقييم المحيط، بالإضافة إلى تقبل التغيرات الروتينية لأوامر العمل أو التغيير في الأولويات.

- التأقلم مع المحيط الجديد أو فريق العمل؛

- معرفة تعديل السلوك من أجل تحقيق أهداف العمل.

 **التعلم:** التعلم سريعا أمام مشكلات جديدة: تحليل النجاحات والإخفاقات من أجل الفوز واستخلاص الدروس وتعديلها. معرفة نقط القوة والضعف والعمل على تطويرها.

 **تأكيد الذات:** العمل على تأكيد الذات وإثبات الشخصية، والعمل على خلق تأثير إيجابي في المجموعة، الجرأة في التعبير على الأفكار والآراء علناً والدفاع عنها في مواجهة المعارضين.

 **الاستقلالية:**

- القدرة على التصرف بمفرده، إضافة إلى تشكيل رأي الفرد بشأن ما ينبغي عمله بدلاً من التصرف وفقاً لتعليمات الآخرين؛

- القدرة على تحديد الذات من خلال مخطط عمل أو التعامل مع حالات محددة من تلقاء نفسه.

 **الإبداع:** القدرة على إيجاد أو إنتاج أفكار أو حلول جديدة من أجل الإجابة عن المشكلة التي تواجهها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- ✚ **الفضول:** القدرة على البحث بصفة فعالة عن المعلومات من أجل فهم ومعرفة جيدة للمحتوى، أو أوضاع، بالإضافة إلى الانفتاح وتقبل المعلومات المنقولة.
 - ✚ **القيادة والمقاوالاتية:** القدرة على وضع وخلق فرص وتطوير المشاريع الحالية، وإطلاق أسواق جديدة، أو تطوير أفكار جديدة في إطار هدف زيادة الأنشطة وتطوير إمكانات وقدرات المؤسسة.
 - ✚ **قوة الإقناع:** القدرة على استعمال الطرق وأنماط الاتصال المعتمدة من أجل إقناع الآخرين بالأفكار، أو المشاريع والمخططات.
 - ✚ **قوة الاقتراح:** بمعنى القدرة على إنتاج أفكار واقتراحها بصفة منتظمة وتلقائية، تستجيب للمشاكل الحالية أو المستقبلية.
 - ✚ **المفاوضة** بمعنى القدرة على التواصل بصفة فعالة وتقديم مقترحات مقنعة، إضافة إلى امتلاك حسن الاستماع والأخذ بعين الاعتبار الأفكار المقترحة والحصول على موافقة كل الجهات الفاعلة المعنية في المشروع النهائي، بمعنى الموافقة على كل الأمور.
 - ✚ **المثابرة:** بمعنى توزيع جميع الجهود والطاقات والتناسق من أجل الوصول إلى الهدف المنشود.
 - ✚ **التفاعلية:** بمعنى القدرة على الاستجابة الفورية وبشكل تلقائي للمطالب الخارجية في إطار توفير إجابة فعالة أو حلول، بدون انتظار الموافقة على تعليمات العمل.
- ### 2.3 تنمية الكفاءات

تقوم مؤسسة ENIE بتنمية كفاءاتها عن طريق التكوين، حيث:

- مخطط التكوين يشكل بالتناسق مع سياسة المؤسسة، أهداف الجودة إضافة إلى الوسائل التي تمكن الشركة من تعبئة الأفراد وفقاً لميزانيتها؛
- وفقاً لهذه الحاجات ينبغي تلبية حاجات إضافية على أساس حالة بحالة خلال السنة؛
- اختيار الهيكل العام للتكوين يكون وفقاً للمعايير المضبوطة، المتابعة وتقييم لفاعلية التكوين.

تقوم المؤسسة باستثمار حقيقي على مستوى الموارد البشرية التي تمكنها من زيادة الكفاءات وإنتاجية العامل لديها، مع زيادة منتجاتها وخدماتها، فالتكوين يساهم بإضافة قيمة مضافة للمؤسسة ويعزز التكيف والمرونة للأفراد الذين يواجهون التحديات. والتكوين يكون في حالة الوضع الحالي والوضع المطلوب، وهذه الفجوة ناتجة عن نقص الكفاءات الأساسية أو المطلوبة. تسعى المؤسسة من خلال تطوير الكفاءات إلى: تحسين وتطوير المؤسسة؛ تطوير رأس المال البشري؛ الحفاظ على الموظفين؛ العمل الجماعي؛ تشجيع الابتكار؛ تحسين التوظيف وتحديد الكفاءات؛

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الارتقاء إلى الجودة؛ تشجيع التطوير الذاتي، الحفاظ على مكانتها التنافسية في السوق؛ التأقلم مع التطورات التكنولوجية؛ الارتقاء بالمستوى المهني لكل موظف.

أولاً: نظام التكوين في المؤسسة: من بين أهم السياسات التي تنتهجها المؤسسة لتحسين قدرات أفرادها العلمية والعملية هي التكوين، فالمؤسسة تخصص جزءاً من ميزانيتها لتكوين أفرادها بشكل منتظم ومنسق حسب أولوياتها. فتقوم المؤسسة بعدة دورات تكوينية للأفراد حسب تخصصاتهم وأدوارهم في المؤسسة وحسب الطلب والحاجة لذلك، ليكون العامل على استعداد تام لمواجهة التغيرات والمستجدات التي قد تواجهه في العمل، فالمؤسسة تركز كثيراً على عمليات التكوين وتدريب أفرادها خصوصاً العاملين في القسم التجاري والتقني، حيث العاملين في القسم التقني تقوم المؤسسة بتكوينهم وتدريبهم على آخر التقنيات والتكنولوجيات الحديثة التي يجري اعتمادها من طرف المؤسسة، والتي تكون في معظم الأحيان تقنيات مستوردة من الخارج.

أ- التكوين الداخلي: يكون على شكل محاضرات أو مؤتمرات أو أيام دراسية أو تكوينية تقوم بها المؤسسة، بالاستعانة بأساتذة مختصين في مجال الذي تطمح المؤسسة الوصول إليه حيث تهتم كافة الوسائل والإمكانيات في تحقيق ذلك.

ب- التكوين الخارجي: يتم التكوين الخارجي عن طريق تعاقد المؤسسة مع مؤسسات أجنبية وهذه الأخيرة هي التي تهتم بتكوين أفراد المؤسسة، وغالباً ما يكون هذا التكوين للقسم التقني للمؤسسة شاملة المهندسين والإطارات والتقنيين لتكوينهم وزيادة معارفهم حول التكنولوجيا الجديدة التي قد تتبناها المؤسسة والتي تتناسب مع أعمالهم، وأغلب هذه التكوينات تتم من طرف المؤسسة التي تشتري منها هذه التقنيات ويدخل هذا التكوين ضمن شروط عقد البيع.

في نهاية كل عملية تكوينية تقوم المؤسسة بتقييم العملية لضمان وصول المعرفة اللازمة لأفرادها والحفاظة عليها وتطويرها.

ثانياً: مشروع التقدم في مخطط التكوين

دخلت المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية مرحلة تجديدها فيما يخص اليد العاملة، حيث عوض 95% من الشباب اليد العاملة القديمة التي كانت تشتغل من سنوات السبعينات، وأحيلت على التقاعد لمواكبة مواصفات اليد العاملة المؤهلة في الإلكترونيات والصناعات. ويتم تكوينهم عن طريق مخططات تكوين متوسطة وطويلة الأجل إما بمؤتمرات دولية أو مباشرة على الموقع الشخصي المباشر للإنتاج.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

جدول رقم: (01-03): مشروع التقدم في مخطط التكوين سنة 2017.

توقعات التكوين		تحقيق التكوين		نوع التكوين	الفترة
التكاليف	العدد	التكاليف	العدد		
213	4	2582	78	مؤتمرات	إطارات
3955	137	1742	91	تكوين متوسط المدة	
1168	1	1168	1	تكوين طويل المدة	
171	4	425	4	مؤتمرات	أعوان تحكم
3565	160	1281	82	تكوين متوسط المدة	
43	1			تكوين طويل المدة	
442	180	855	162	تكوين على الموقع الشخصي المباشر للإنتاج	أعوان تنفيذ
9557	487	8054	418		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات الواردة من قسم الموارد البشرية

مشروع التكوين نفذ بنسبة 86% مقارنة بالمخطط التوقعي.

ثالثا: تقييم الكفاءات

المسؤول الأول في إدارة الموارد البشرية يقوم بوضع لائحة المناصب التي لها تأثير مباشر على الامتثال لمتطلبات المنتج/الخدمة في ENIE، التي يجب أن تكون واعية ومكوّنة، بحيث كل منصب له "Fiche de post". التقييم السنوي للكفاءات يقوم على أساس معايير التكوين الأساسية والمحترفة، المعارف والخبرة الضرورية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تتطلب عملية التكوين استثمار كبير من الطاقة والوقت والمال والموارد من طرف المؤسسة، تكون عملية تقييم الكفاءات بإتباع أسلوب La gestion par Objectifs، والمراد من هذه العملية هو الوصول إلى نقطة أخيرة ومعدل من أجل الحصول على مكافأة على الأداء. تمر عبر عدة مراحل تتمثل في:

أ. قبل عملية التكوين:

- إعداد والتعريف والتخطيط للأهداف السنوية؛
- التسيير والتقييم المؤقت للأهداف؛
- التقييم النهائي؛
- الدورة السنوية للتقييم.

ب. بعد عملية التكوين:

- النتائج النهائية وقرارات تقييم الكفاءات وخطط التطوير؛
- سلم التنقيط للكفاءات والأداء.

عملية التقييم تختلف من فرد لآخر، فالإطار يقوم بتحديد واختيار الأهداف المراد الوصول إليها من عملية التكوين أو التطوير ومناقشتها مع مسؤول التكوين، أما المنفذ فتكون أهداف التكوين والتطوير مفروضة عليه، أي لا يمكن مناقشتها مع المسؤول. حيث تقوم لجنة تقييم الكفاءات بتنقيط الأفراد بعد التقييم النهائي للأداء، وعلى أساس هذه النقطة يحصل الموظف على تكريم أو الترقية على منصب أعلى أو زيادة في الراتب أو الحصول على مكافأة، وفي بعض الأحيان يحصل الفرد المتميز على كل هذه الامتيازات المذكورة سابقا.

أما التنقيط حسب الأهداف والموضح في الجدول الموالي الذي فرضته المنظمة العالمية للتقييس ISO 9001 نسخة 2008 والذي أصبح ساري المفعول منذ الحصول على الشهادة في سنة 2015. وذلك من أجل:

- تحسين صورة المؤسسة؛
- تعريف الزبائن بأن المؤسسة يتم الإنتاج بها وفق المعايير الدولية؛
- التحسين المستمر لسيرورة العمليات (الشراء، الإنتاج والبيع).

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

جدول رقم (02-03): سلم التنقيط حسب الأهداف

النقاط	التوزيع	المعايير
25		رقم الأعمال
	25	أكثر من 95%
	15	أكثر من 80% حتى 95%
	8	من 80% حتى 70%
	0	أقل من 70%
25		القيمة المضافة
	25	أكثر من 95%
	15	أكثر من 80% حتى 95%
	8	من 80% حتى 70%
	0	أقل من 70%
20		الفائض الخام للاستغلال
	20	أكثر من 95%
	8	أكثر من 80% حتى 95%
	4	من 80% حتى 70%

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

	0	أقل من 70 %
15		تغطية الحقوق
	15	أكثر من 95%
	10	أكثر من 80 % حتى 95%
	5	من 80% حتى 70%
	0	أقل من 70 %
5		نظام تسيير العمليات / نظام المعلومات
	5	المحقق والمحقق جزئيا
	0	غير المحقق
5		الحفاظ على البنيات ووسائل الإنتاج
	5	المحقق والمحقق جزئيا
	0	غير المحقق
100		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة (الملحق رقم 11)

سلم التنقيط موجه خصيصا للإطارات السامية والإطارات الشاغلين المناصب العليا في المؤسسة، فيتم احتساب النقاط المجمعة المقابلة لكل نسبة محققة ضمن المعيار المحدد، ثم حساب المجموع النهائي للنقاط المتحصل

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

عليها من أصل 100 نقطة، وعلى أساسها يتم مقارنة الأهداف المتوقعة مع الأهداف المنجزة، ثم احتساب نتيجة الأداء النهائي.

رابعاً: النقل والترقية:

طلب الانتقال لا يكون إلا بعد تفاهم كل من مسؤول القسم المراد الانتقال منه ومسؤول القسم المراد الانتقال إليه، بعد انتقال الطلب إلى مدير الموارد البشرية والتوقيع عليه، ويتم إنشاء القرار في نسختين نسخة خاصة بالموظف ونسخة خاصة بقسم التوظيف. أما الترقية إلى منصب أعلى يتطلب كفاءات ومهارات ومسؤوليات جديدة، يتبع هذا التنقل في التسلسل الهرمي زيادة في الأجر معظم الأوقات. وتتم عملية ترقية الأفراد بالمؤسسة باعتماد

خامساً: التوظيف في المؤسسة:

من خلال تجنيد أفراد جدد في حالة نقص القوى العاملة، بالإضافة إلى التكوين المستمر لتقييم إمكانيات الموظفين، والحفاظ على الخبرات الداخلية وترقية أفرادها، حيث تقوم بمعالجة نقص الكفاءات عن طريق التكوين الدائم والمستمر لموظفيها، بالإضافة إلى تجنيد موظفين جدد ذوي كفاءات جديدة، وأيضاً تجنيد أفراد جدد مع التكوين في نفس الوقت. المجندين الجدد يتم تقييمهم قبل الانتهاء من فترة الاختبار، لتقييم مدى ملائمة الشخصية المتعلقة بالنصب والتأكد من كفاءة وفعالية التوظيف.

يعتمد المسؤول في توظيف اليد العاملة على أدوات ملموسة لاستهداف المرشحين المناسبين بعد تخطيطه لاحتياجات اليد العاملة في كل فرع وكل قسم. وترتبط عملية التوظيف بإستراتيجية المؤسسة، حيث تحقق هذه العملية الأهداف التالية:

- تشجيع الأفراد ذوي الكفاءات والمؤهلات لتقديم طلب الحصول على الوظيفة؛
- زيادة المعارف والكفاءات عن طريق إضافة معارف جديدة؛
- زيادة قدرة المؤسسة على زيادة الطلب.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

جدول رقم (03-03): تقييم الوظائف على مستوى المؤسسة.

2016		2015		2014		الفئة وعقود العمل
CDD	CDI	CDD	CDI	CDD	CDI	
64	380	70	376	36	324	إطارات
29	182	23	230	28	206	أعوان تحكم
136	432	107	494	136	495	أعوان تنفيذ
229	994	200	1100	300	1025	المجموع
1223		1300		1325		المجموع السنوي

المصدر: من إعداد الباحثة من معلومات قسم الموارد البشرية

من خلال يتضح لنا أن المؤسسة تركز في توظيفها على نوعين من العقود، وهما (CDI) و(CDD)، أي عقود العمل محددة المدة ANEM (CDD)، وعقود العمل غير محددة المدة (CDI)، حيث:

- بلغ المجموع الكلي لعمال المؤسسة سنة 2014: 1325 عامل من بينهم 1025 عامل ذو عقود غير محددة المدة شملت 324 إطاراً و206 عون تحكم و495 عون تنفيذ، و300 عامل ذو عقود محددة المدة أي عقود التشغيل ANEM شملت 36 إطاراً و28 عون تحكّم و136 عون تنفيذ.
- بلغ المجموع الكلي لعمال المؤسسة سنة 2015: 1300 عامل من بينهم 1100 عامل ذو عقود غير محددة المدة شملت 376 إطاراً و230 عون تحكم و494 عون تنفيذ، و200 عامل ذو عقود محددة المدة أي عقود التشغيل ANEM شملت 70 إطاراً و23 عون تحكّم و107 عون تنفيذ.
- بلغ المجموع الكلي لعمال المؤسسة سنة 2016: 1223 عامل من بينهم 994 عامل ذو عقود غير محددة المدة شملت 380 إطاراً و182 عون تحكم و432 عون تنفيذ، و229 عامل ذو عقود محددة المدة أي عقود التشغيل ANEM شملت 64 إطاراً و29 عون تحكّم و136 عون تنفيذ.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ما يلاحظ أن المؤسسة تعتمد بصفة كبيرة على أعوان التنفيذ باعتبارها مؤسسة اقتصادية تحوي مصانع تستلزم فئة يد عاملة كثيرة، غير أن ذلك لا يلغ اهتمامها الكبير بتوظيف الإطارات ذوي الخبرة الذين يدعمون نشاط البحث والإبداع داخل المؤسسة.

3.3 نظام الاتصال آلية لتطوير الكفاءات في المؤسسة

1. **الاتصال الداخلي والخارجي:** على مستوى مؤسسة ENIE الاتصال الداخلي هو وسيلة ضرورية على مستوى مديرية الموارد البشرية والتأطير، حيث كل معرفة تخضع لنظام جودة SMG وتساهم في جودتها معتمدة في ذلك على الوسائل التالية:

- الهاتف، البريد الإلكتروني، الاتصال المباشر؛
- الأعمال التي تتطلب إجراءات أخرى: مجلة المديرية، مجلة الإجراءات، اجتماعات التنسيق؛
- دعم الاتصال الداخلي هو "ENIE-Info"، صمم من طرف خلية الجودة للمؤسسة، موضوع تحت تصرف الأفراد سواء من خلال الشبكة الداخلية "أنترانت"، أو بالعرض، المعلومات التي تشمل كيفية اشتغال نظام الجودة وفعاليتها SMG داخل المؤسسة.

2. **الاتصال الخارجي:** الذي يشمل:

- الاتصال مع الزبائن، الاتصالات تكون إما مباشرة أو عبر البريد الإلكتروني، من أجل تحقيق واستغلال النتائج تتم بين الفاعلين على مستوى خلية إدارة الجودة الشاملة وزبائنها؛
- أحكام الاتصال معرفة في مخطط الاتصال (IMM 105)؛
- مذكرات معلومات تكمل في كل مرة إذا اقتضت الضرورة حاجات الموظفين للمعلومات.
- جداول عرض في أماكن واضحة وحساسة، تسمح بتقاسم كل المعلومات المحكّمة والمستعملة وكيفية اشتغالها؛
- يتم توجيه المراسلين من مختلف العمليات من أجل ضمان الاستماع الفعال لانشطالات الفاعلين على مستواها، وضمان الرد عليها فيما يخص المعلومات؛
- شبكة الاتصال على مستوى المؤسسة، وبالذكر "أنترانت" تساهم في تقاسم المعلومات المستعملة بكفاءة لكل عامل، من أجل أدائه لمهامه والإعلام بمختلف النشاطات؛
- الموقع الإلكتروني بالمؤسسة يشكّل مصدر معلومات حديث، بقدر ما هو من تصميم ديناميكي.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

3. مجلة الإدارة بـ ENIE: مجلة الإدارة بالمؤسسة تشكّل الهيئة الرائدة في إدارة الجودة تشكل مرتين في السنة، المسؤول عن إدارة الجودة يقترح للمدير العام البدء في مراجعة المجلة التي يتم من خلالها تقييم فعالية إدارة الجودة داخل المؤسسة، حيث تشمل اختبار عناصر الإدخال التالية:

- نتائج التدقيق الداخلي والتقييمات للامتثال للمتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى التي اشتركت فيها المؤسسة؛

- التغذية العكسية لمعلومات الزبائن (شكاوى، تحقيقات، نتائج تحقيق، مصادر أخرى)؛

- مستوى تحقيق الأهداف؛

- حالة الإجراءات التصحيحية والوقائية التي بدأها المسؤولون عن العمليات.

أما عناصر الإخراج تشمل:

- تعديلات ممكنة فيما يخص سياسة الجودة، الأهداف وعناصر أخرى لإدارة الجودة الشاملة بالتنسيق مع التزامات التحسين المستمر؛

- تعديل فعالية إدارة الجودة الشاملة وعملياتها؛

- تحسين المنتج وذلك وفقاً لمتطلبات الزبائن.

من أجل التسيير الجيد لتدفق المعلومات على مستوى المؤسسة قامت لاستحداث ENIE نظام مدمج ERP المملوك لشركة WAVESOFT. هذا البرنامج يستند على تطبيقات وحدوية Modulaire مع وجود قاعدة بيانات موحدة.

➤ ENIE في الخطوة الأولى وضعت وحدات الإنتاج والمحاسبة والاستثمار والتجارة؛

➤ البرنامج يشتغل على نظام Microsoft SQL والذي يدعم مجموعة متنوعة من التشغيلات التي تزيد من

الوصول السريع والبسيط للبيانات مع عرض حقيقي وواضح؛

➤ WAVTSOFT تعطي فضاء سهل للحصول على معلومات المؤسسة في موقع مركزي.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الفرع الثاني: تشخيص الذكاء الاستراتيجي على مستوى ENIE

لا يبدو واضحا أن الإدارة العامة تنتهج سلوك الذكاء الاستراتيجي، إلا أننا نلمس ذلك من خلال الاستراتيجيات المنتهجة من طرف المؤسسة والتي جسدت في شكل مشاريع بغية الحفاظ على مكانتها في السوق الوطنية والاحتفاظ بالحصصة السوقية، والتنوع في المنتجات لاستهداف شريحة أكبر من الزبائن. ويظهر الذكاء الاستراتيجي للمؤسسة من خلال:

1. إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية: تقوم على الأسس التالية:

- اعتماد البحث العلمي وطرق التفكير المنهجي كأساس للتفكير والتخطيط واتخاذ القرار من خلال تحديد المشكلة والتعرف على أسبابها ووضع الاقتراحات والحلول المناسبة، من أجل ذلك قامت المؤسسة باستثمارات ضخمة لتحديث هيكل البحث والتطوير داخلها، من أجل تمكين عمالها من تنفيذ المعرفة المكتسبة والاحتفاظ بها بغية نقلها إلى الجيل الجديد؛
- تطوير المعرفة من مصادرها المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية، ولتحقيق هذه المقاربة قامت بتعيين باحثين جامعيين في مختبراتها من أجل خلق مناخ هادئ يمكن من نقل المعرفة الأكاديمية المكتسبة في الجامعة إلى كفاءات المؤسسة التي تمتلك المعرفة العملية؛
- تطوير المعرفة من مصادر خارجية، فالمؤسسة بالتنسيق مع علاقاتها التجارية مع الشركات الكبيرة التي تمتلك المعرفة، وضعت برامج تدريب لعمالها بالمشاركة مع هذه الشركات وبقون في مختبراتهم؛
- التحديث المستمر للمعرفة والاتصال الإيجابي يعتبرون أهم مصادر المعرفة الأكثر أهمية لنشاطات المؤسسة؛
- الاستخدام الواعي والذكي للمعارف المتوفرة والمتاحة في تحديد الأهداف، تخطيط البرامج والاتجاهات المستقبلية؛
- تصميم النشاطات وتحديد التقنيات المناسبة من أجل أداء المهام على كافة المستويات، ليأتي بعد ذلك عملية تقييم الأداء؛
- تقوم بتوظيف الكفاءات ذات المعرفة، حيث يشغلون أغلبية المناصب في المؤسسة وذلك بسبب مستواهم العلمي العالي والخبرة، التكنولوجيا، الإبداع والابتكار من أجل حل المشكلات؛
- المؤسسة بالاعتماد على الحوافز اتجاه الكفاءات الداخلية، تبحث دائما عن تحويل المعرفة الضمنية المخزنة في أذهانهم إلى معرفة صريحة وواضحة، بغية المساهمة في توسيع مجال المعرفة داخل الشركة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

2. الإستراتيجية التنافسية المتبعة لدى مؤسسة ENIE

إن المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية عمدت على تحليل وضعيتها في السوق الجزائرية حسب مختلف المنافسين المتواجدين في السوق مع دراسة المنافسين الحاليين والمنافسين الجدد إن وجدوا في السوق، مع الأخذ بعين الاعتبار وضعيتهم من حيث قدرتهم على تلبية حاجات السوق وتشخيص الإمكانيات التي يتوفرون عليها. تقوم المؤسسة بدراسة لبحوث التسويق لخصائص ومميزات السوق الجزائرية بالاعتماد على المجالات والبحوث الاقتصادية التي تعطي مجموعة من الإحصائيات عن عدد المنافسين، والمنتجات المتواجدة في السوق.

إن هدف المؤسسة هو تحقيق البقاء في السوق من جهة وكيفية اكتساح أسواق أخرى بمنتجات أخرى من جهة ثانية، حسب إستراتيجية متابعة السوق بما ينتجه ومدى قبول المستهلك للمنتج وحصصة المؤسسة في السوق. تعتمد المؤسسة إلى اختبار المنتج لأول مرة في سوق محدودة وقبل توزيعه على نطاق واسع، وترى مدى قابلية أو رفض المستهلك لهذا المنتج الجديد.

هنا نستنتج أن المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية هي مؤسسة تتابع مستجدات السوق (متابعة احتياجات السوق بصفة مستمرة ودورية)، من منتجات ومنافسين دون أخذ المبادرة في إنتاج ما لم تنتجه المؤسسات الأخرى، وهي إستراتيجية تتبناها ENIE حسب الوسائل المادية والبشرية المتوفرة لديها.

3. المخطط التطويري الإبداعي لمؤسسة ENIE

تجسد المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية لسيدي بلعباس في الوقت الحالي "مخطط تطويري هام" يسمح لها بفرض نفسها في مجال الإلكترونيك والمنافسة على أعلى درجة، وذلك من خلال توزيع منتجاتها الإلكترونية وتصنيعها بجودة عالية، فضلا عن بعث أنشطة جديدة قادرة على إعطاء قيمة مضافة لهذه المؤسسة الاقتصادية العمومية، حيث استلمت المؤسسة في إطار مخطط تطويرها مصنع لإنتاج اللوحات الشمسية فضلا عن مخابر القياس والصيانة المحترفة للعتاد الإلكتروني ومخابر البحث والتطوير، يُضاف إليها مصنع الإدماج الإلكتروني الذي تم تدشينه من قبل وزير الصناعة في شهر ماي من سنة 2018، مما يسمح بالرفع من وتيرة الإنتاج وتنويعه وضمان الاستمرارية بقوة في المجال الإلكتروني.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

أ. مخابر البحث والتطوير في خدمة الباحثين لمواكبة آخر المستجدات العالمية في المجال الإلكتروني:

تم إنجاز مخبر البحث والتطوير في إطار مخطط تطوير المؤسسة، وهو الأول من نوعه على المستوى الوطني والإفريقي، ويمكن له منافسة المخابر العالمية في الصين وأمريكا وألمانيا وفي إفريقيا والشرق الأوسط، حيث أن هذا المخبر مزود بالعتاد التكنولوجي للعصر الحديث حتى يمكنه مواكبة كل التكنولوجيات الإلكترونية الحديثة الموجودة في العالم. يضم المخبر البحث والتطوير عدة أجنحة تعمل بالتنسيق فيما بينها وفق معايير دولية، على غرار توفير الإضاءة وعزل الصوت مما يسمح للباحثين والدكاترة بالعمل وسط مناخ ملائم جدا يسوده الهدوء التام. كما أن المخبر يضم قاعات لعقد المؤتمرات الدولية مزودة بالترجمة الفورية ومكتبة موصولة بمختلف المكتبات العالمية ومخزن للمختبرات، إلى جانب فضاء للراحة وقاعة للعب وفضاء إنترنت من أجل الترفيه عن الباحثين وتخفيف عليهم ضغط العمل.

حيث يضم هذا المخبر جناح لاستقبال الباحثين من مختلف أنحاء العالم ودكاترة في إطار التعاون الدولي، حيث يتم إجراء تريض تطبيقي على مستوى المؤسسة لفائدة المهندسين الذين يعملون بدورهم على نقل المعارف والمكتسبات للمهندسين بالجامعات كرهان لربح الوقت والمال ومواكبة التكنولوجيا. وضع هذا المخبر في خدمة الباحثين قياسا مع المخابر العالمية لتطوير قدرتها الإنتاجية، وضمان البقاء في مجال الإلكترونيك ومواكبة كل المستجدات الحاصلة في هذا الشأن للاستثمار في المنافسة العالية. حيث أن مجال البحث التطويري يندرج ضمن الإستراتيجية التي طالبت بها الحكومة، من أجل مرافقة المصانع بوحدات للبحث والتطوير لتكون هناك استقلالية في التكنولوجيا ما يسمح بالبقاء في هذا المجال والمنافسة بوتيرة مستمرة.

ب. مصنع الإدماج الإلكتروني بعتاد من أحداث طراز تحت إشراف مهندسين مؤهلين:

يأتي مصنع الإدماج الإلكتروني تعويضا للمصنع القديم الذي احترق، وهو مصنع جدّ متطور منجز وفق معايير دولية ويضاهي المصانع العالمية المتطورة، هو الأول من نوعه في الجزائر وإفريقيا في مجال الإلكترونيك. فضلا عن هيكله المتطور المزود بتكييف منتظم على طول السنة والمقدر حسب معايير الإلكترونيك بـ 25 درجة، للمحافظة على العتاد الإلكتروني، حيث تم تجهيزه بعتاد جد متطور جُلب من الولايات المتحدة الأمريكية. يشغل هذا المصنع المتربع على 10 آلاف متر مربع بثلاث سلاسل للتركيب لتصنيع مختلف الأجهزة الإلكترونية صغيرة الحجم على غرار البطاقات الإلكترونية للسيارات، ومختلف الأجهزة التي تعمل بالإلكترونيك فضلا عن تصنيع التلفزيون والهواتف الذكية والحواسيب وغيرها من المنتجات الإلكترونية المحترفة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

من أجل تحقيق هذه الأهداف المسطرة عمدت المؤسسة على تطوير مواردها البشرية، حيث تمّ توظيف 500 عامل و 200 مهندس ومتعامل خلال 2017، حيث يشغل هذا المصنع نحو 1.150 عامل (ما بين متعاملين، مهندسين مؤهلين)، خضع 30 منهم لتربص تكويني في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تمّ توفير مناخ ملائم يشجع على العمل في هذا المصنع الجديد من أجل تحقيق إنتاج عالي الجودة بمواصفات علمية.

ج. مصنع لتكريب وتصنيع الألواح الشمسية بقدرة 60 ألف وحدة شمسية سنوياً:

لمرافقة مخطط تطوير المؤسسة تم فتح مصنع وتكريب الألواح الشمسية بقدرة إنتاج 60 لوحة شمسية في السنة، أي ما يعادل 150 لوحة شمسية يومياً، يتم تصنيعها وتكريبها بمقاييس دولية. حيث أن المؤسسة تسعى لرفع إنتاج اللوحات الشمسية من خلال مضاعفة الجهود والرفع من مناوبات العمل إلى 03 في اليوم، وذلك من أجل تلبية احتياجات السوق المحلية. ويكمن الهدف من فتح هذا المخبر المتخصص في البحث والتطوير في إخراج الجامعة من الإطار النظري إلى البحث التطبيقي، حيث أن مخبر البحث الكائنة بالمصانع تسمح بازدواجية المهنية مع الجامعات من أجل تعزيز المعارف التطبيقية وتسهم في رفع التحصيل العلمي لدى الكفاءات العلمية والمهنية التي يعول عليها في المستقبل.

بفضل هذا المخطط التطويري الهام الذي يجري تطبيقه بالتنسيق مع مختلف وحدات المؤسسة الإنتاجية والمخبرية، تسعى المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية لتنويع منتجاتها وإعطاء القيمة المضافة والتحكم في الإلكترونيك المحترفة، وذلك تطبيقاً لتعليمات الحكومة الرامية إلى تطوير المنتج الوطني لتلبية احتياجات السوق المحلية من خلال تقديم منتجات إلكترونية ذات جودة عالية مع ضمان خدمات الصيانة، كما تطمح المؤسسة لمضاعفة الجهود للتوجه نحو التصدير لاسيما أنها قادرة على منافسة المنتجات الإلكترونية المتعلقة بالإضاءة العمومية والسقي الفلاحي أو تركيب اللوحات الشمسية لفائدة الخواص حيث يضم المصنع المتربع على 5 آلاف متر مربع الذي يشغل حالياً 100 عامل ما بين مهندسين ومتعاملين، يمكنه رفع الإنتاج إلى 75 ميغاواط في السنة بمعدل 400 لوحة يومياً وذلك بجلب عتاد تركيب إضافي قادر على تعزيز قدرات الإنتاج.

د. مخابر القياس والصيانة المحترفة للعتاد الإلكتروني من أجل المحافظة على جودة المنتج الوطني:

دائماً في إطار مخطط تطوير المؤسسة تم تجهيز مخابر للقياس والصيانة المحترفة للعتاد الإلكتروني، تعمل تحت إشراف مهندسين مؤهلين في الإلكترونيك وتضمن صيانة مختلف التجهيزات والعتاد الإلكتروني. فضلاً عن صيانة التجهيزات والعتاد الإلكتروني للمؤسسة تعمل مخابر القياس والصيانة على تقديم خدمات لمختلف المؤسسات

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الوطنية من أجل تصليح وصيانة العتاد الإلكتروني، على غرار تصليح التجهيزات الإلكترونية المعطلة الخاصة بالمجمع البترولي "سوناطراك"، وكذا صيانة البطاقات الإلكترونية لمساعد بنائات سكنات "عدل" ومختلف المؤسسات.

4. جديد المؤسسة في مجال الهواتف الذكية

تستعد المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية لتسويق أولى هواتفها الذكية، حيث أن المؤسسة نجحت بفضل الجهود المبذولة في السنوات الأخيرة في تنويع منتجاتها، حيث تطلق اليوم أولى الهواتف الذكية المصنعة من أحدث التكنولوجيات. استطاعت المؤسسة التي اختصت منذ استحداثها في صناعة أجهزة التلفزيون أن تفرض نفسها في هذا الميدان كعلامة تجارية وطنية قادرة على المنافسة على أعلى درجة، حيث أن مخطط تطوير المؤسسة ارتكز على تنويع المنتجات المصنعة من خلال الاستثمار في مجال الهواتف الذكية، وهو الخيار الطموح الذي تطلب جهداً كبيراً بذلته مختلف الإطارات والعاملين على مدار سنوات من أجل تحقيق هذا الهدف. حيث أن المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية قادرة على المنافسة في المنتجات المصنعة عالمياً فيما يتعلق بالتكنولوجيات الحديثة في تصنيع الهواتف الذكية، إضافة إلى ذلك المؤسسة ستوجه منتجاتها للجمهور بأسعار مدروسة.

في هذا السياق، أطلقت المؤسسة في مرحلة أولى أربعة أنواع من الهواتف الذكية على غرار E5، E7، E1، EF1، وهي الهواتف المصنعة مائة بالمائة بالمؤسسة، وتتوفر على أحدث التكنولوجيات فيما يتعلق بالكاميرات والميزات التقنية الأخرى على غرار البطارية وقدرة التخزين وغيرها.

من أجل إنجاح عملية تسويق هذه الهواتف الذكية تم إبرام اتفاقية (رابح-رابح) مع مؤسسة خاصة تدعى "حنين قروب" مختصة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، والتي قامت بإعداد دراسة لتسويق هذه المنتجات بأسعار تنافسية. حيث تعمل هذه المؤسسة الخاصة بتسويق منتجات الهواتف الذكية عبر كامل التراب الوطني من خلال استحداث نقاط بيع مختلفة مشيراً إلى أن عملية التسويق تكون منحصرة في مرحلة أولى على الهواتف الذكية ذات الجودة المتوسطة، لتكون بأسعار في متناول الجميع وذلك من أجل تعويد المستهلك على هذه المنتجات وشرح مزايا كل هاتف ذكي.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية الكفاءات البشرية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة، ولتحقيق هذا الهدف اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، عبر استخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

المطلب الأول: أسلوب الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم توضيح كل من تصميم الدراسة بتوضيح مختلف أنواع البحوث المستخدمة بالدراسة، وكذلك توضيح المصادر المعتمدة لجمع المعلومات، كما سيتم شرح أداة الدراسة ووحدات القياس المستعملة.

الفرع الأول: تصميم الدراسة

إن الهدف الرئيسي من إجراء هذه الدراسة هو الوصول إلى حقيقة الأثر الذي يمارسه الذكاء الاستراتيجي على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات محل الدراسة عن طريق اختبار أثر الأبعاد المكونة للمتغير المستقل والمتمثلة في الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة والحدس على أبعاد تنمية وتطوير الكفاءات والمتمثلة في التكوين والتدريب، التعلم الجماعي والتنظيمي، التمكين، إدارة الجودة الشاملة، نظام الحوافز والترقيات وإدارة المعرفة، وتعميق الفهم حول هذا الأثر حتى تتمكن المؤسسات الجزائرية من استغلاله لأجل تحسين خدماتها والتصدي لتهديدات المنافسة.

الدراسة الحالية عبارة عن بحث تمهيدي، وصفي، كمي وارتباطي. فهذه الدراسة بحث تمهيدي لأن الجانب النظري اعتمد على المعلومات الثانوية للتعلم في فهم متغيرات الدراسة وكذلك الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة إذ تم اختيار المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE كنموذج للدراسة والتي تمثل في عمومها بقية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أيضا هذه الدراسة بحث وصفي لأنها بدأت بوصف المشكلة التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية وهي ضعف دراستها للمنافسة وضعف استخدام نظم المعلومات، كما سيتم تحليل البيانات الديموغرافية وكذلك اعتماد على مقاييس النزعة المركزية وغيرها من الطرق الإحصائية الوصفية لاختبار مدى صحة فرضيات الدراسة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

كما أن الدراسة الحالية هي بحث كمي إذ تم الاعتماد على الاستبيان لجمع قاعدة بيانات لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، وقياس كذلك مدى استخدام المؤسسات للذكاء الاستراتيجي، وكذلك لقياس تنمية وتطوير كفاءاتها.

بالإضافة إلى ما سبق فهذه الدراسة بحث ارتباطي لأنه يهتم بالتعرف على العوامل المرتبطة بالمشكلة ووصفها، ويدرس قيمة أثر المتغير المستقل والمتمثل في الذكاء الاستراتيجي على المتغير التابع تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات بالاعتماد على معادلة خط الانحدار المتعدد وكذلك بالاعتماد على تحليل قواعد البيانات التي سيتم جمعها من عينة الدراسة.

الفرع الثاني: مصادر المعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة لجأنا إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات وهما:

1- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال:

- الملاحظة: من خلال تسجيل بعض الملاحظات التي تتعلق بسلوكيات مسيري المؤسسات محل الدراسة؛
- المقابلة: التي أجريت مع بعض المسؤولين لجمع تتعلق بموضوع الدراسة بالإضافة إلى تفسير وشرح عبارات الاستمارة غير الواضحة والتي شكلت بالنسبة لهم مفاهيم لأول مرة يسمعون بها.
- الاستمارة: تم إعداد الاستمارة بالتعاون مع الأستاذ المشرف كأداة رئيسية للدراسة، والتي شملت عددا من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قامت عينة الدراسة بالإجابة عليها، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية، ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي (spss-version21).

2- المصادر الثانوية:

تمثل البيانات والمعلومات الموجودة في الأبحاث والمؤلفات والإحصائيات والمجلات والكتب المنشورة وغير المنشورة. فالبيانات الثانوية تعني البيانات والمعلومات الموجودة فعلا والتي تم جمعها من قبل آخرين وربما تم جمعها لغرض معين، وأهم نقطة عند استخدام المعلومات الثانوية هو إحداث التعديل عليها بما يتناسب مع غرض الدراسة الحالية. وتستخدم المصادر الثانوية في البحوث الإدارية ضمن حقلين مهمين هما: الأول البحث عن الواقع ويمثل جمع المعلومات الوصفية لدعم عملية اتخاذ القرار، والثاني بناء النماذج ويعني تحديد العلاقات بين المتغيرات معتمدين على البيانات والمعلومات الثانوية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على الدراسات السابقة والمراجع المختلفة ذات العلاقة بموضوع الدراسة المنشورة بالكتب، الدوريات، الملتقيات والمؤتمرات العلمية والرسائل الجامعية إضافة إلى المواقع الإلكترونية على شبكة الإنترنت...

الفرع الثالث: أداة الدراسة

الدراسة الحالية دراسة كمية تم فيها الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات لاختبار صحة الفرضيات، وسيتم توضيح هذه الأداة بداية من التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وكذلك مكونات الاستبيان.

1- التعريفات الإجرائية

تم تحديد في الدراسة الحالية المتغير المستقل المتمثل في الذكاء الاستراتيجي وتم تقسيمه إلى ستة أبعاد هي: الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة والحدس. أما المتغير التابع فهو تنمية وتطوير الكفاءات وتم تقسيمه هو الآخر إلى ستة أبعاد هي: التكوين والتدريب، التعلم الجماعي والتنظيمي، التمكين، إدارة الجودة الشاملة، نظام الحوافز والترقيات وإدارة المعرفة. أما المتغيرات الديموغرافية هي متغيرات فئوية وباقي المتغيرات فهي متغيرات مستمرة.

إن وضع التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة يعني وضع تعريف للمفاهيم المجردة وجعلها قابلة للقياس عن طريق فحص الأبعاد السلوكية، المظاهر أو الخصائص التي يدل عليها المفهوم المطلوب قياسه. الجدول رقم (04-03) يوضح التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

المتغيرات	التعريف الإجرائي	العبارات
الاستشراف	قدرة قادة المنظمات على استقراء المستقبل انطلاقاً من وضعية الوقت الراهن، بشكل يجعل المنظمة أكثر تطوراً بالمستقبل.	05 عبارات
تفكير النظم	النظرة للمنظمة على أنها وحدات متكاملة وليست أجزاء أو وحدات منفصلة فيما بينها، والعمل على فهم تفاعل هذه الأجزاء والتكامل من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة.	04 عبارات
الرؤية المستقبلية	قدرة الموظف على العمل والوصول إلى الصورة الإيجابية والمكانة الإستراتيجية التي تريد المنظمة الوصول إليها مستقبلاً.	06 عبارات
الدافعية	القدرة على تحفيز الناس من خلال توفير الأسباب المساعدة لتحقيق الرؤية، وتحديد العلاقات المحفزة، والمسؤوليات، المكافآت،	05 عبارات

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

	وتقديرًا للمساهمات المعلنة من قبل المنظمة، والقدرة دفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة بإنجاز العمل المكلف به بشكل متقن.	
05 عبارات	قدرة المنظمة على إقامة تحالفات وبناء شراكات لتعزيز ومكانتها التنافسية عن طريق الاستفادة من قدرات وخبرات شركائها.	الشراكة
06 عبارات	يتمثل الحدس في إدراك عقلي سريع لظروف القرار وبالاعتماد على الخبرات المتراكمة بدون العودة إلى التفكير المحسوس، فالحدس من أبرز مقومات القيادة وتقع على عاتقهم تكهن وتوقع المشكلات قبل حدوثها.	الحدس
11 عبارة	مجموعة برامج مخططة ومصممة لأجل رفع أداء العمال، أو الجماعات أو المستويات التنظيمية، حيث ينمي قدرات ومعارف ومهارات واتجاهات وسلوك العمال وفقا لنظام تقويم الأداء.	التكوين والتدريب
16 عبارة	التعلم الجماعي: هو ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنجزة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية. أما التعلم التنظيمي: يتم تبادل المعرفة والخبرات والمهارات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية.	التعلم الجماعي والتنظيمي
19 عبارة	البيئة التي يتوفر فيها للعاملين القدرة والقابلية على تحمل المسؤولية في تطوير وتحسين الفعالية الأساسية لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين من خلال علاقات ونتائج واضحة المعالم لغرض تحقيق منفعة وأهداف المنظمة.	التمكين
09 عبارات	شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على مواهب وقدرات العاملين في الحقلين الفني والإداري بغية توفير التحسين المستمر للجودة المطلوبة، وذلك باعتماد فريق العمل لتحقيق كفاءة إنتاجية عالية.	إدارة الجودة الشاملة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

14 عبارة	الحوافز هي جميع العوامل والإمكانيات والوسائل التي تستخدمها الإدارة في التأثير على سلوك العاملين وتصرفاتهم وحثهم على المزيد من الجهد المخلص والعمل المنتج بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين	نظام الحوافز والترقيات
10 عبارات	تعتبر إدارة المعرفة عملية تكاملية منتظمة لتنسيق النشاطات المختلفة للمنظمة من اكتساب وخلق وتخزين وتشاركية ونشر وتطوير المعرفة من قبل الأفراد والجماعات للوصول إلى الأهداف الرئيسية للمنظمة.	إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة

2- استمارة الدراسة

تضمنت الاستمارة قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: خاص بالمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة من خلال المتغيرات التالية: الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية.

القسم الثاني: هو عبارة عن محاور الدراسة، حيث اشتملت على 110 عبارة موزعة على محورين (أنظر الملحق رقم 01)، مقسمة على النحو التالي:

المحور الأول: تضمن أبعاد المتغير المستقل والمتمثل في الذكاء الاستراتيجي، ويتكون من 31 عبارة تعكس أبعاد المتغير المستقل، حيث تم تخصيص لكل بعد من أبعاد المتغير مجموعة من العبارات موضحة كالتالي:

- ✓ بعد الاستشراف: من خلال العبارات التالية (1-5).
- ✓ بعد تفكير النظم: من خلال العبارات التالية (6-9).
- ✓ بعد الرؤية المستقبلية: من خلال العبارات التالية (10-15).
- ✓ بعد الدافعية: من خلال العبارات التالية (16-20).
- ✓ بعد الشراكة: من خلال العبارات التالية (21-25).
- ✓ بعد الحدس: من خلال العبارات التالية (26-31).

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المحور الثاني: ويتكون هذا المحور من 79 عبارة تجسد المتغير التابع وتقيس أبعاده، ألا وهو تنمية وتطوير الكفاءات البشرية. موزعة هي الأخرى على النحو التالي:

- ✓ بعد التكوين والتدريب: من خلال العبارات التالية (32-42).
- ✓ بعد التعلم الجماعي والتنظيمي: من خلال العبارات التالية (43-58).
- ✓ بعد التمكين: من خلال العبارات التالية (59-77).
- ✓ بعد إدارة الجودة الشاملة: من خلال العبارات التالية (78-86).
- ✓ بعد نظام الحوافز والترقيات: من خلال العبارات التالية (87-100).
- ✓ بعد إدارة المعرفة: من خلال العبارات التالية (101-110).

الفرع الرابع: وحدات القياس ومقياس الدراسة

1- وحدات القياس

تم استخدام في الدراسة الحالية وحدات القياس الاسمي لدراسة المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة حسب الجنس والمستوى التعليمي، أما القياس النسبي فقد تم استخدامه لدراسة خصائص عينة الدراسة من حيث العمر والخبرة الوظيفية، بينما القياس بالفترة أو الفتوية فتم استخدامه لقياس مدى موافقة الفئة المستجوبة على العبارات التي تقيس أثر الذكاء الاستراتيجي على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية المدروسة، فالفروقات في الاختيار ما بين أي نقطتين على هذا المقياس تبقى ثابتة.

2- مقياس الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية مقياس ليكارت الخماسي، إذ يؤكد هذا المقياس على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع الخيار أو العبارة أم غير ذلك، وذلك بتحديد المستويات من علاقة قوية موجبة طردية إلى علاقة قوية سالبة عكسية، ويعتبر من أكثر المقاييس سهولة واستخداما ويمكن تلخيص مضمون هذا المقياس في الجدول التالي:

تراوح مدى الاستجابة من (1-5) وفق مقياس ليكارت الخماسي لقياس الاستجابات لعبارات الاستمارة، والمقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة على النحو التالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

جدول رقم (03-05): درجات سلم ليكارت الخماسي

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

بهذا تكونت الاستمارة في شكلها النهائي من 110 عبارة بمقياس ليكارت الخماسي. ونجد الفئات التالية

لمقارنة النتائج:

جدول رقم (03-06): مجالات المتوسط الحسابي

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق إطلاقاً	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

سيتم توضيح مجتمع الدراسة، وطبيعة العينة بالإضافة إلى تحديد حجمها، وكذلك طريقة التحقق من أن عينة الدراسة ممثلة لمجتمع الدراسة بشكل جيد.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإطارات الذين شملهم موضوع مشكلة البحث، الذين يمثلون المؤسسات التي تمت دراستها المتواجدة في المناطق الصناعية لكل من ولاية سعيدة وسيدي بلعباس والبالغ عددها عشر (10) مؤسسات (الملحق رقم 02)، إن ضرورة جمع البيانات لاتخاذ الإجراءات السريعة لعلاج المشكلة لا يسمح بدراسة كل عناصر المجتمع لذلك ستعتمد الباحثة على استخدام أسلوب العينة بدلا من أسلوب المسح الشامل.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تعتبر العينة عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها من ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي. لإجراء الدراسة الحالية تم اختيار العينة المقصودة أو الهدفية وترجع أسباب اختيار هذا النوع من العينات دون غيره للأسباب التالية:

1. تم توجيه الاستبيان للإطارات السامية، الإطارات وإطارات التحكم بالمؤسسات الاقتصادية المدروسة باعتبارهم يعتمدون على الذكاء في جمع المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، وقادرين على تقييم مدى تأثيره على تطوير الكفاءات البشرية بالمؤسسات؛
2. اختيار هذا النوع من العينات بسبب تواجد العديد من المؤسسات الاقتصادية على مستوى الوطن إذ لا يمكن تغطية كل هذه المؤسسات.

الفرع الثالث: حجم عينة الدراسة

- تحديد حجم عينة الدراسة أي عدد مفرداتها من الأمور الهامة جدا، إذ توجد عدة عوامل تسهم في تحديد حجم العينة، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:
1. مستوى درجة الدقة والثقة في النتائج التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها؛
 2. درجة التعميم المنتظرة من نتائج البحث؛
 3. مدى التجانس أو التباين في خصائص مجتمع الدراسة الأصلي؛

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

4. حجم المجتمع الأصلي.

تم الاعتماد في الدراسة الحالية على الطريقة التي قدمتها الباحثة Sekaran¹، التي تأخذ حجم المجتمع بعين الاعتبار. حيث أكدت أنه توجد عدة نقاط يمكن الاعتماد عليها من أجل تحديد حجم العينة المطلوبة وهي:

1. أن حجم العينة الذي يتراوح بين 30 إلى 500 مفردة يعد ملائماً لمعظم أنواع البحوث؛
2. عند استخدام العينة الطبقية أي تقسيم المجتمع إلى طبقات فإن حجم العينة لكل فئة يجب أن لا يقل عن 30 مفردة؛
3. في حالة استخدام الانحدار المتعدد أو الاختبارات المماثلة له فإن حجم العينة يجب أن يكون أضعاف متغيرات الدراسة ويفضل هنا أن يكون حجم العينة 10 أضعاف متغيرات الدراسة.

بالدراسة الحالية يوجد 12 متغير جزئي أو فرعي، لذا فالباحثة ترى أنه يجب أن يتعدى حجم عينة الدراسة 120 مفردة، وقد تم توزيع 150 استمارة بعشرة مؤسسات اقتصادية مختلفة الأنشطة، وتم استرجاع 120 منها 10 استمارات تم استبعادها بسبب عدم الإجابة على كل العبارات بالاستمارة، وبذلك تكونت الاستمارات المتبقية القابلة للتحليل الإحصائي 110 استمارة أي كان معدل الاسترداد 73.33 %، والتي تم اعتمادها في تحليل النتائج وتفسيرها.

إن اختيار العينة بشكل دقيق ومضبوط سيعطي نتائج تكون قريبة جداً من النتائج الفعلية لدراسة كامل مجتمع الدراسة الأصلي. ويمكن التأكد من مدى تمثيل العينة للمجتمع الأصلي عن طريق استخدام التوزيع الطبيعي.

للتأكد من تمثيل العينة للمجتمع الأصلي بإتباع طريقة التوزيع الطبيعي يتم تحديد طبيعة توزيع العينة المختارة، فإذا كان توزيع العينة طبيعياً فإن ذلك يدل على أن العينة ممثلة لمجتمع الدراسة الأصلي، أما إذا كان التوزيع غير طبيعي فإن هذا يعني وجود تحيز باختيار العينة وبالتالي تكون العينة غير ممثلة للمجتمع الأصلي.

¹ Sekaran, U., "Research Methods for Business a Skill Building Approach", 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2004, p295.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات نستخدم اختبار كولجروف-سمرنوف كما يلي:

1. اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)

نتائج اختبار كولجروف-سمرنوف لبيانات المتغير المستقل موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (07-03): اختبار كولجروف-سمرنوف للمتغير المستقل

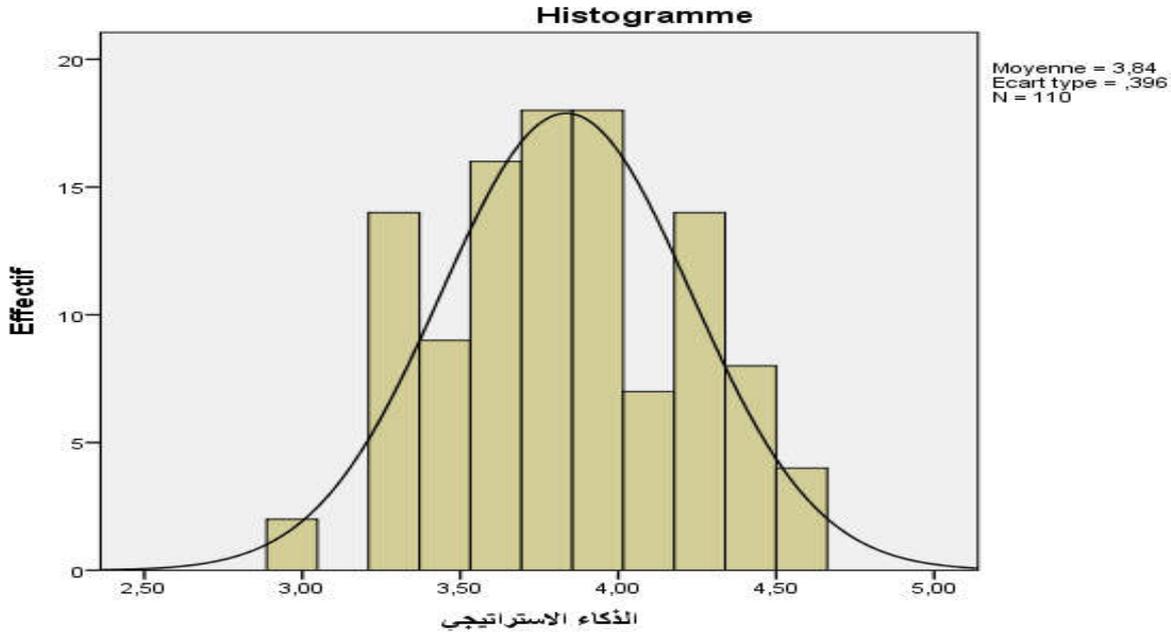
المحور	قيمة Z de K-S	قيمة Sig
الاستشراف	0.642	0.804
تفكير النظم	1.850	0.002
الرؤية المستقبلية	1.431	0.033
الدافعية	1.574	0.014
الشراكة	1.636	0.009
الحدس	1.812	0.003
متغير الذكاء الاستراتيجي	0.642	0.804

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v 21)

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة مستوى الدلالة Sig للأبعاد: تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة والحدس مستويات الدلالة لديها: 0.002، 0.033، 0.014، 0.009، 0.003 على التوالي وهي أقل من 0.05، إلا أننا نفترض أنها تتبع التوزيع الطبيعي لأن العينة أكبر من 30. أما متغير الاستشراف بلغ 0.804، على العموم نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة للمتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي بلغت 0.804 وهي أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن بيانات هذا المتغير تخضع للتوزيع الطبيعي، والشكل البياني يوضح هذه النتائج:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الشكل رقم (01-03): التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للمتغير المستقل.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v 21)

2. اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع تطوير الكفاءات

نتائج اختبار كولموجروف-سمرنوف لبيانات المتغير المستقل موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (03-08): اختبار كولموجروف-سمرنوف للمتغير التابع

المحور	قيمة Z de K-S	قيمة Sig
التكوين والتدريب	1.080	0.194
التعلم الجماعي والتنظيمي	1.038	0.232
التمكين	0.906	0.385
إدارة الجودة الشاملة	1.785	0.004
نظام الحوافز والترقيات	0.679	0.746

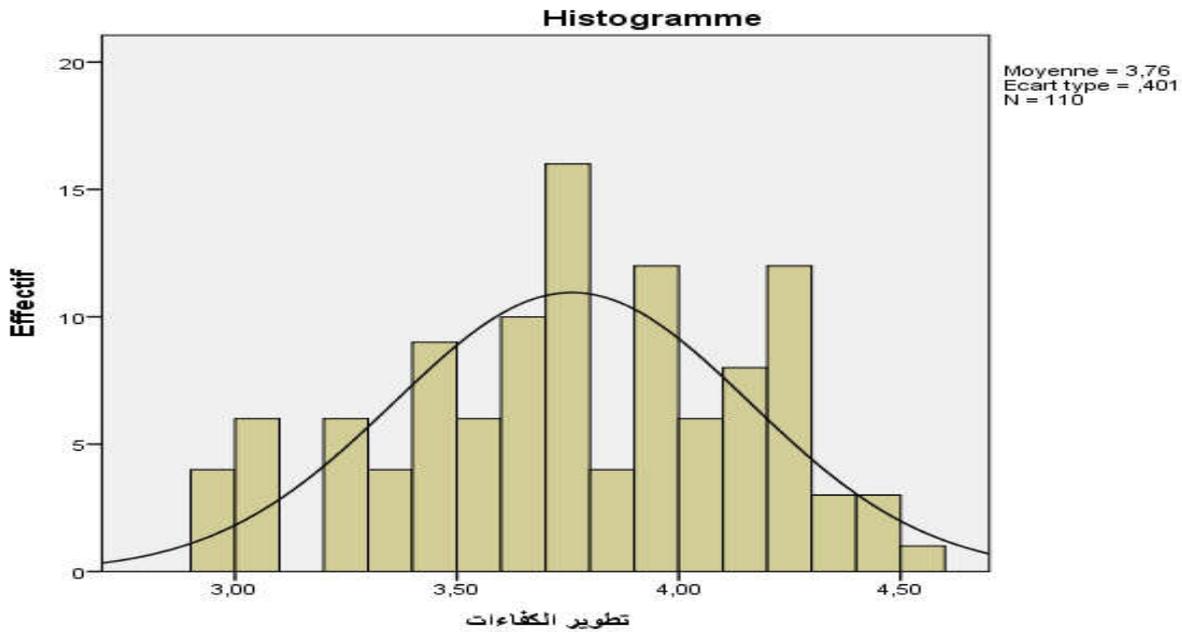
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

0.011	1.614	إدارة المعرفة
0.691	0.712	متغير تطوير الكفاءات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v 21)

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة مستوى الدلالة Sig لبعدي إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة كانت على التوالي: 0.004 و 0.011 وهما أقل من 0.05، إلا أننا نفترض أنهما يتبعان التوزيع الطبيعي لأن العينة أكبر من 30. في حين أن قيمة مستوى الدلالة للمتغير التابع تطوير الكفاءات بلغ 0.691 وهو أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن بيانات هذا المتغير تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك أن مستوى الدلالة لكل أبعاد هذا المتغير كانت على النحو التالي: التكوين والتدريب 0.194، التعلم الجماعي والتنظيمي 0.232، التمكين 0.385، نظام الحوافز والترقيات 0.746، وهي أكبر من 0.05 مما يعني أنها تتبع التوزيع الطبيعي، والشكل البياني التالي يوضح هذه النتائج:

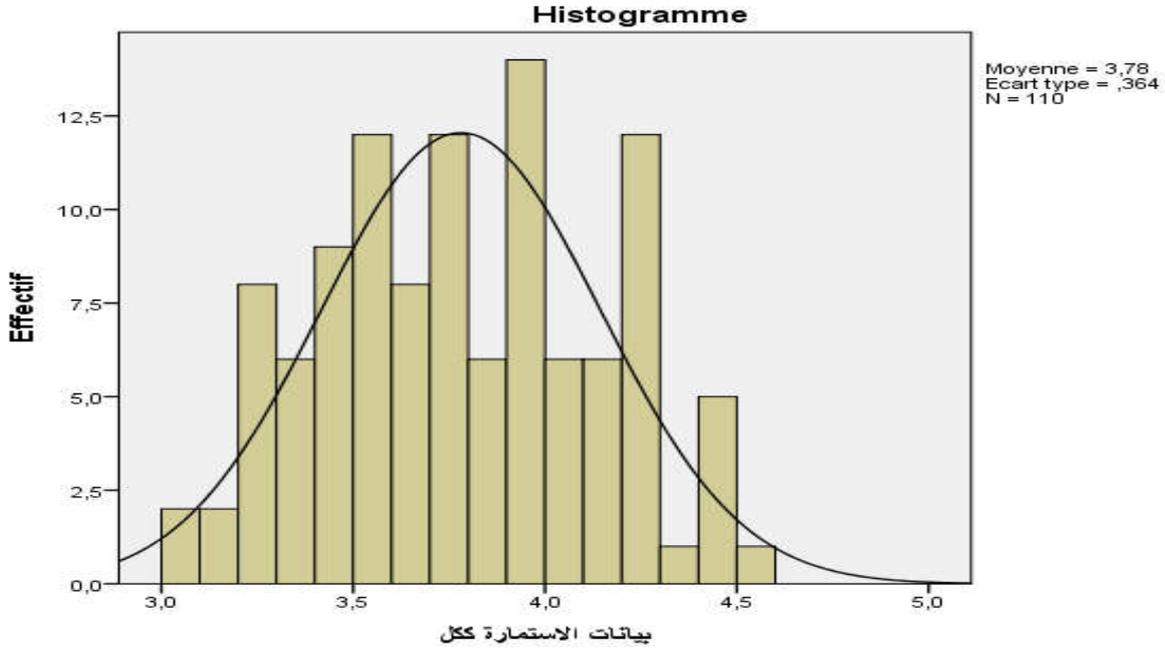
الشكل رقم (02-03): التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للمتغير التابع.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v 21)

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

أما بالنسبة لبيانات الاستمارة ككل فكانت قيمة $Z = 0.676$ ، أما قيمة مستوى الدلالة Sig هي 0.751، ومنه فإن بيانات الاستمارة ككل تتبع التوزيع الطبيعي، وهذه النتائج موضحة في الشكل البياني التالي:
الشكل رقم (03-03): التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للاستمارة ككل.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v 21)

المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي

بعد جمع المعلومات من الاستمارة الموزعة قمنا بتفريغها وتحليلها وذلك باستخدام (spss_version) 21) والأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة؛
- معامل ألفا كرومباخ للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة؛
- اختبار Kolmogorov-Smirnov لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل عبارة من متغيرات الدراسة؛

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- معامل الارتباط Pearson لمعرفة مدى ارتباط المتغيرات المعتمدة في الدراسة؛
- اختبار Durbin-Watson Test للتأكد من عدم الارتباط الذاتي في معادلة خط الانحدار؛
- اختبار تحليل التباين للانحدار بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- اختبار تحليل الانحدار المتعدد بطريقة Pas à Pas (Stepwise)
- اختبار ANOVA أحادي التباين لتحليل الفروق بين متغيرات الدراسة والمتغيرات الديموغرافية.

المطلب الرابع: جودة أداة الدراسة

ستتم دراسة جودة أداة الدراسة من خلال شرح ثبات وصدق أداة الدراسة، كما ستتم دراسة صدق وثبات أداة الدراسة الحالية.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يهدف تحقيق درجة عالية من الصدق في أداة القياس اعتمادنا أسلوب التحكيم من خلال عرضها على الأستاذ المشرف وكذا استطلاع آراء مجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص في علوم التسيير من جامعات مختلفة (الملحق رقم 03)، لدراسة مدى دقة صياغة العبارات ودرجة ملاءمتها لأهداف الدراسة. وفي ضوء التعديلات المقترحة وفقا لتوجيهات المحكمين، تم تقويم استمارة الدراسة والتفكير بالملاحظات المفيدة التي قدمها هؤلاء المحكمين لتحسين جودة العبارات المدرجة في الاستمارة وزيادة دقة الجيبين عليها، طورت الأداة ووضعت في صورتها النهائية القابلة للتوزيع كما هي موضحة في الملاحق.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستمارة أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستمارة يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تم التحقق من ثبات الاستمارة الموجهة للدراسة من خلال حساب معامل "ألفا كرومباخ" لقياس مدى التناسق في إجابات عينة الدراسة على كل العبارات الموجودة في المقياس، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (09-03): معامل ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ).

تنمية وتطوير الكفاءات البشرية		الذكاء الاستراتيجي	
0.820	التكوين والتدريب	0.756	الاستشراف
0.765	التعلم الجماعي والتنظيمي	0.724	تفكير النظم
0.834	التمكين	0.656	الرؤية المستقبلية
0.780	إدارة الجودة الشاملة	0.714	الدافعية
0.785	نظام الحوافز والترقيات	0.462	الشراكة
0.785	إدارة المعرفة	0.687	الحدس
نتيجة محور تنمية الكفاءات 0.824		نتيجة محور الذكاء الاستراتيجي 0.756	
نتيجة عبارات الاستمارة ككل 0.736			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v21)

واضح من نتائج الجدول أن قيمة معامل "ألفا كرونباخ" كانت مرتفعة وتتراوح بين 0.462 و 0.834 وذلك بالنسبة لمحاور الاستمارة، وكانت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" لجميع عبارات الاستمارة **0.736** وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع والتي تعد نسبة عالية كونها تفوق النسبة المقبولة (0.60)، وتكون الاستمارة في صورتها النهائية كما هي في الملحق قابلة للتوزيع. وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستمارة الموجه لأغراض الدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستمارة وصلاحيتها لتحليل النتائج واختبار فرضياتها والإجابة على أسئلة الدراسة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل البيانات وعرض النتائج

تم تخصيص هذا المبحث لنتائج الدراسة، سيتم توضيح الخصائص الديموغرافية للعينة المدروسة، كما سيتم دراسة جودة البيانات والتحليل الوصفي للمتغيرات بتوضيح كذلك طبيعة توزيع المتغيرات، ودراسة مدى ملائمة البيانات لإجراء اختبار الفرضيات، ودراسة الفروق في المتغيرات التي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية. كما سيتم اختبار صحة مختلف فرضيات الدراسة، وفي الأخير سيتم تفسير النتائج المتوصل إليها وتقديم بعض التطبيقات الإدارية للنتائج...

المطلب الأول: خصائص مبحوثي عينة الدراسة

تخص معلومات عامة حول عينة الدراسة، من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة.

جدول رقم (10-03): خصائص عينة الدراسة.

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة %
الجنس	ذكر	63	57.3%
	أنثى	47	42.7%
العمر	أقل من 30 سنة	24	21.8%
	من 30 إلى 39 سنة	45	40.9%
	من 40 إلى 49 سنة	29	26.4%
	50 سنة فأكثر	12	10.9%

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

%7.3	08	بكالوريا فأقل	المؤهل العلمي
%6.4	07	شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية DEUA	
%44.5	49	ليسانس	
%10.9	12	تقني سامي	
%20.0	22	مهندس دولة	
%10.9	12	ماستر	
%00.0	00	ماجستير	
%00.0	00	دكتوراه	
%22.7	25	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
%24.5	27	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
%20.9	23	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
%31.8	35	من 15 سنة فأكثر	
%26.4	29	إطار سامي	الوظيفة
%60.9	67	إطار	
%5.5	06	إطار متحكم	
%7.3	08	متحكم تنفيذي	

المصدر : من إعداد الباحثة بعد تفريغ الاستمارات وبالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v 21)

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه المتضمن وصف موجز لأهم الخصائص الديمغرافية نستخلص ما يلي:

أ- **الجنس:** النسبة الأكبر لمبحوثي الدراسة كانت لفئة الذكور بنسبة 57.3% وتليها نسبة الإناث 42.7%، ما يمكن قوله أن نسبة الذكور فاقت نسبة الإناث من الحجم الإجمالي لأفراد العينة، هذا يعني أن النسبة الغالبة من أفراد العينة هم من الذكور، باعتبار أن الذكور أكثر قدرة على جمع المعلومات خصوصاً فيما يتعلق بالذكاء الاستراتيجي، كما تقع مسؤولية الأعمال بالأساس على الذكور أكثر من الإناث، لكن هذه النسبة لا تنف حقيقة تبوء النساء المراكز القيادية في المؤسسات الجزائرية.

ب- **العمر:** هناك تنوع في الفئات العمرية لعينة الدراسة. إلا أن الفئة التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة هي الغالبة ممن تم استطلاع آرائهم بنسبة 40.9% والبالغ عددهم 45، تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم من 40 إلى 49 سنة بنسبة 26.4% بعدد 29، ثم تلتها الفئة التي عمرها أقل من 30 سنة بنسبة بلغت 21.8% بعدد 24، وأقل نسبة كانت نسبة الفئة التي سنها أكبر من 50 سنة بنسبة 10.9% بعدد 12، والملاحظ أن المؤسسات المدروسة تملك موارد بشرية فتيّة يمكن استثمارها بطريقة جيدة باعتبار لديها القابلية للتعلم واكتساب المهارة اللازمة للتصدي للمنافسة، قدرة على الإبداع في العمل، بالإضافة إلى قدرتها على تحمل المسؤولية في المناصب الإدارية العليا.

ت- **المستوى التعليمي:** خلصت الدراسة إلى أن أكبر نسبة كانت لذوي المؤهل العلمي ليسانس وذلك بنسبة 44.5% البالغ عددهم 49، ثم تلتها فئة حملة شهادة مهندس دولة بنسبة 20.0% بعدد 22، أما فئة التقنيون السامون بلغت النسبة 10.9% بعدد 12، أما النسبة المنخفضة من عينة الدراسة عادت لذوي المؤهل بكالوريا فأقل وحاملي شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية بنسب 7.3% و6.4% على التوالي. أما خلو عينة الدراسة من الأفراد حاملي شهادتي الماجستير والدكتوراه بنسب معدومة. نستنتج أن المؤسسات تتوافر على موارد بشرية تتمتع بمستوى علمي مرتفع يمكن استثماره وجعله مورداً متميزاً تستغله في تحقيق مزايا تنافسية للحفاظ على مكانتها في السوق الوطنية.

ث- **سنوات الخبرة:** من خلال توزيع أفراد العينة تبين أن ما نسبته 31.8% للأفراد الذين تفوق عدد سنوات خبرتهم 15 سنة، تليه نسبة 24.5% للأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 5 إلى أقل من 10 سنوات خبرة، في حين أن نسبة 22.7% من المستجوبين كان عدد سنوات خبرتهم تقل عن 5 سنوات، وعادت نسبة 20.9% للفئة التي تتراوح خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة. هذا ما يفسر أن أغلب أفراد العينة لديهم مستوى مقبول من الخبرة العملية تفوق 5 سنوات بنسبة بلغت 77.2%، يمكن استغلاله من قبل قادة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المؤسسات في تطوير أعمال مؤسساتهم، مما يعني أن الأقدمية في المنصب تكسبهم خبرات تمكنهم من الاضطلاع إلى المهام المنوطة بهم أكثر منها من المؤهلات العلمية.

ج- الوظيفة: خلصت الدراسة إلى أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة كان كالتالي: حازت فئة الإطارات أعلى نسبة إذ بلغت 60.9% بعدد 67 إطارًا، ثم جاءت فئة الإطارات السامية إذ بلغ عددهم 29 بنسبة 26.4%، ثم تلتها ما نسبته 7.3% للمتحمكين التنفيذيين، أما وظيفة إطار متحكم كانت نسبتها منخفضة بلغت 5.5%. هذا يرجع للاختيار القصدي لأفراد العينة المستجوبة، التي اتجاهاها مهمة في تحليل أغراض الدراسة.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

سيتم تحليل متغيرات الدراسة تحليلًا وصفيًا بالاعتماد على الوسط الحسابي باعتباره أهم مؤشر مقياس النزعة المركزية، والانحراف المعياري باعتباره أهم مؤشر بمقاييس نزعة التشتت.

الفرع الأول: التحليل الوصفي للذكاء الاستراتيجي

يعرض الجدول (11-03) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة هم العبارات المتعلقة بأبعاد الذكاء الاستراتيجي وهي: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، الحدس)، والتي تقيس الأهمية النسبية التي يوليها أفراد العينة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي.

جدول رقم (11-03) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول متغير الذكاء الاستراتيجي (المتغير المستقل)

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
الاستشراف				
02	موافق	0.608	4.08	01 أستقرئ المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات المؤسسة
05	موافق	0.684	3.86	02 أعيد التفكير في انعكاسات التغييرات البيئية على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة
04	موافق	0.663	3.96	03 يساعدني الاستشراف في مواجهة التعقيدات المستقبلية لعملية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

				اتخاذ القرار	
03	موافق	0.677	4.02	أشخص الفرص بشكل يمكنني من استثمارها لتحقيق أهداف المؤسسة	04
01	موافق	0.605	4.10	لدي القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية	05
0.396	الانحراف العام	3.84	المتوسط العام	جميع عبارات البعد	
تفكير النظم					
03	موافق	0.752	3.85	أنصور المؤسسة في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء	06
02	موافق	0.789	3.90	أعمد إلى دراسة الأفكار مجتمعة بدلا من دراستها فرادى لنتلمس قيمتها	07
01	موافق	0.545	4.18	التفكير بانتظام يساعدي على رؤية الأحداث بصورة أكثر وضوحا	08
04	موافق	0.861	3.75	أمتلك القدرة على دمج العناصر المختلفة في المؤسسة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها	09
0.469	الانحراف العام	3.92	المتوسط العام	جميع عبارات البعد	
الرؤية المستقبلية					
02	موافق	0.715	3.95	أمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية أحدد من خلالها اتجاه الأعمال	10
01	موافق	0.635	4.00	أستخدم رؤيتي في توحيد جهود العاملين باتجاه أغراض المؤسسة	11
03	موافق	0.820	3.77	أعتمد على رؤيتي في اتخاذ قرارات صائبة	12
06	محايد	0.852	3.35	أمتلك القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول	13

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

05	موافق	0.916	3.49	أمتلاك القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المؤسسة وأهدافها	14
04	موافق	0.776	3.63	أمتلاك القدرة في إقناع الآخرين (أفراد المنظمة) وتحفيزهم على الإيمان برؤيتي الإستراتيجية	15
0.522	الانحراف العام	3.69	المتوسط العام	جميع عبارات البعد	
الدافعية					
04	موافق	0.776	3.85	أمتلاك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية المؤسسة التي تم وضعها	16
03	موافق	0.761	3.91	أثير التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات	17
05	موافق	0.716	3.76	أكافئ العاملين في المؤسسة باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لإنجازاتهم	18
01	موافق	0.669	4.05	أشجع التفاعل بين العاملين في المؤسسة وتكوين فرق العمل بينهم	19
02	موافق	0.692	3.87	حث العاملين في المؤسسة على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية	20
0.459	الانحراف العام	3.87	المتوسط العام	جميع عبارات البعد	
الشراكة					
01	موافق	1.150	3.79	أرى في الشراكة أسلوبا يفيد المؤسسة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها	21
05	موافق	1.088	3.44	أسعى لإقامة شراكة إستراتيجية مع المؤسسات المناظرة محليا وإقليميا	22
02	موافق	0.999	3.75	تؤدي الشراكة إلى زيادة الاستفادة من خبرات عمل المؤسسات الأخرى	23

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

03	موافق	0.989	3.66	أؤمن بأن أسلوب الشراكة يوفر للمؤسسة إطاراً تعاونياً للتشارك في الموارد النادرة	24
04	موافق	0.963	3.55	إقامة الشراكة تمنح المؤسسة القدرة على مواجهة الظروف التنافسية المعقدة	25
0.910	الانحراف العام	3.638	المتوسط العام	جميع عبارات البعد	
الحدس					
03	موافق	0.684	3.86	أمتلك القدرة على ربط الأفكار ومزجها واستنباط أفكاراً جديدة	26
01	موافق	0.651	4.08	أعتمد على تجاربي الشخصية وخبراتي المتراكمة في تحليل الاتجاهات الحالية والمستقبلية للمؤسسة	27
05	موافق	0.657	3.81	أحاول اعتماد طرق غير تقليدية في اتخاذ القرار	28
03	موافق	0.723	3.86	أقبل الأفكار الجديدة والمقترحات المبتكرة حتى لو تعارضت مع الأفكار السائدة في المؤسسة	29
04	موافق	0.841	3.84	أسعى إلى تدريب وصقل مهارات العاملين وطرق تفكيرهم على الحدس والاكتشاف	30
02	موافق	0.877	3.9	أمتلك القدرة على الاستجابة السريعة للحالات الطارئة	31
0.504	الانحراف العام	3.891	المتوسط العام	جميع عبارات البعد	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v20).

يعرض الجدول أعلاه قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بأبعاد الذكاء الاستراتيجي في هذه الدراسة وهي: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، الحدس)، والتي تبين إجابات أفراد العينة عن العبارات كانت على النحو التالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

1. تحليل عبارات بعد الاستشراق:

- المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة "لدي القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية" التي احتلت المرتبة الأولى من حيث الترتيب بلغ 4.10 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري بلغ 0.605، فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة يفوق درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، وهذا يعني موافقة على هذه العبارة.

- المتوسط الحسابي للعبارة الثانية "أعيد التفكير في انعكاسات التغييرات البيئية على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة" التي احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب بلغ 3.86 بانحراف معياري بلغ 0.684، فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة يفوق درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، وهذا يعني موافقة على هذه العبارة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي العام بلغ 3.84، بالإضافة إلى تراوح الانحراف المعياري بين القيم (0.605-0.684) التي بلغ انحرافها العام 0.396، وهذا يعني التشتت منخفض. كذلك بالنسبة للدلالة الإحصائية التي يتمتع بها بعد الاستشراق عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد يختلف عم الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على عبارات هذا البعد وتقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة.

- تعزو الباحثة ذلك إلى قدرة أفراد العينة على تسخير بعد النظر في اتخاذ ما يلزم من قرارات (القرارات الإستراتيجية تتخذ على مستوى المجمع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة هذا في المؤسسات الاقتصادية العمومية، أما على مستوى المؤسسات الاقتصادية الخاصة يتخذها صاحب المؤسسة باستشارة إدارته)، ويتضح من النتائج اتفاق أفراد العينة على أهمية الاستشراق كأحد الأبعاد الفرعية للذكاء الاستراتيجي، وهذا ما نجده في العبارة الخامسة التي تدل على القدرات الذاتية للإطارات وخبراتهم الشخصية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية.

2. تحليل عبارات بعد تفكير النظم:

- المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة "التفكير بانتظام يساعدني على رؤية الأحداث بصورة أكثر وضوحاً" التي احتلت المرتبة الأولى من حيث الترتيب بلغ 4.18 (الدرجة الكلية من 4) بانحراف معياري بلغ 0.545، فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة يفوق درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، وهذا يعني موافقة على هذه العبارة.

- المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة "أمتلك القدرة على دمج العناصر المختلفة في المؤسسة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها" التي احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب بلغ 3.75 بانحراف

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

معياري بلغ 0.681، فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة يفوق درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، وهذا يعني موافقة على هذه العبارة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي العام بلغ 3.92، بالإضافة إلى تراوح الانحراف المعياري بين القيم (0.545-0.681) التي بلغ انحرافها العام 0.396، وهذا يعني التشتت منخفض. كذلك بالنسبة للدلالة الإحصائية التي يتمتع بها بعد تفكير النظم عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد يختلف عم الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على عبارات هذا البعد وتقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة.

- تعكس هذه النتائج قدرة أفراد العينة على التحليل وإدراك ترابط أجزاء النظام وعلاقتها بالكل، مما يجعلهم قادرين على معرفة السبب الحقيقي لأي مشكلة وبالتالي اتخاذ القرار السليم لحل هذه المشكلة، وهذا ما نلمسه في العبارة الثالثة التي تشير إلى قدرة الإطارات على التفكير المنتظم في تحليل المشكلة.

3. تحليل عبارات بعد الرؤية المستقبلية:

- المتوسط الحسابي للعبارة الثانية "أستخدم رؤيتي في توحيد جهود العاملين باتجاه أغراض المؤسسة" التي احتلت المرتبة الأولى من حيث الترتيب بلغ 4.00 (الدرجة الكلية من 6) بانحراف معياري بلغ 0.635، فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة يفوق درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، وهذا يعني موافقة على هذه العبارة.

- المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة "أمتلك القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول" التي احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب بلغ 3.35 بانحراف معياري بلغ 0.852، فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة يوافق درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، وهذا يعني امتناع أفراد العينة حول إبداء رأيهم بخصوص هذه العبارة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي العام بلغ 3.69، بالإضافة إلى تراوح الانحراف المعياري بين القيم (0.635-0.852) التي بلغ انحرافها العام 0.522، وهذا يعني التشتت منخفض. كذلك بالنسبة للدلالة الإحصائية التي يتمتع بها بعد تفكير النظم عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد يختلف عم الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على عبارات هذا البعد وتقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة.

- هذا مؤشر إيجابي يدل على أن عينة الإطارات السامية والإطارات تتسم بالقدرة على تحديد خارطة الطريق للعاملين في مؤسساتهم، وتعيينهم على تصور ما يمكن أن يحدث وفهم التغيرات التي من المحتمل أن تؤثر

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

على المؤسسة، كل هذا يظهر أهمية الرؤية المستقبلية كعنصر مهم من عناصر الذكاء الاستراتيجي ودورها في مساعدة الإطارات تصور الأحداث التي قد تحدث وتؤثر على مستقبل المؤسسات.

4. تحليل عبارات بعد الدافعية:

- المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة "أشجع التفاعل بين العاملين في المؤسسة وتكوين فرق العمل بينهم" التي احتلت المرتبة الأولى من حيث الترتيب بلغ 4.05 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري بلغ 0.669، فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة يفوق درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، وهذا يعني موافقة على هذه العبارة.

- المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة "أكافئ العاملين في المؤسسة باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لإنجازاتهم" التي احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب بلغ 3.76 بانحراف معياري بلغ 0.716، فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة يفوق درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، وهذا يعني موافقة على هذه العبارة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي العام بلغ 3.87، بالإضافة إلى تراوح الانحراف المعياري بين القيم (0.669-0.716) التي بلغ انحرافها العام 0.459، وهذا يعني التشتت منخفض. كذلك بالنسبة للدلالة الإحصائية التي يتمتع بها بعد تفكير النظم عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد يختلف عم الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على عبارات هذا البعد وتقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة.

- تعكس النتائج حرص الإطارات في المؤسسات على تحفيز العاملين وتشجيعهم على التعاون والتفاعل الإيجابي فيما بينهم وحثهم على تحمل المسؤولية لتنفيذ رؤية المؤسسة وتحقيق أهدافها، وهذا ما نجده في العبارة ذات المرتبة الأولى التي تشير إلى القدرة على دفع العاملين للتأزر فيما بينهم وتحقيق التنسيق فيما بينهم.

5. تحليل بعد الشراكة:

- المتوسط الحسابي للعبارة الأولى "أرى في الشراكة أسلوباً يفيد المؤسسة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها" التي احتلت المرتبة الأولى من حيث الترتيب بلغ 3.79 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري بلغ 1.150، فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة يفوق درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، وهذا يعني موافقة على هذه العبارة.

- المتوسط الحسابي للعبارة الثانية "أسعى لإقامة شراكة إستراتيجية مع المؤسسات المناظرة محليا وإقليميا" التي احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب بلغ 3.44 بانحراف معياري بلغ 1.088، فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة يفوق درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، وهذا يعني موافقة على هذه العبارة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي العام بلغ 3.638، بالإضافة إلى تراوح الانحراف المعياري بين القيم (1.088-1.150) التي بلغ انحرافها العام 0.910، وهذا يعني التشتت مرتفع نوعاً ما. كذلك بالنسبة للدلالة الإحصائية التي يتمتع بها بعد تفكير النظم عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد يختلف عن الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على عبارات هذا البعد وتباين في إجابات أفراد عينة الدراسة.

- تعزو الباحثة ذلك إلى إيمان إطارات بعض المؤسسات بأهمية الشراكة في تحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ رؤيتها المستقبلية، والحصول على خبرات جديدة للاستفادة منها في مجالات العمل، وخلق إطار تعاوني بين المؤسسات.

6. تحليل بعد الحدس:

- المتوسط الحسابي للعبارة الثانية "أعتمد على تجاربي الشخصية وخبراتي المتراكمة في تحليل الاتجاهات الحالية والمستقبلية للمؤسسة" التي احتلت المرتبة الأولى من حيث الترتيب بلغ 4.08 (الدرجة الكلية من 6) بانحراف معياري بلغ 0.651، فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة يفوق درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، وهذا يعني موافقة على هذه العبارة.

المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة "أحاول اعتماد طرق غير تقليدية في اتخاذ القرار" التي احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب بلغ 3.81 بانحراف معياري بلغ 0.657، فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة يفوق درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، وهذا يعني موافقة على هذه العبارة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي العام بلغ 3.891، بالإضافة إلى تراوح الانحراف المعياري بين القيم (0.651-0.657) التي بلغ انحرافها العام 0.405، وهذا يعني التشتت منخفض. كذلك بالنسبة للدلالة الإحصائية التي يتمتع بها بعد تفكير النظم عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد يختلف عن الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على عبارات هذا البعد وتقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة.

- تعكس هذه النتائج قدرة أفراد العينة على الاعتماد على التجارب الشخصية والخبرات المتراكمة في تحليل الاتجاهات الحالية والمستقبلية، والاستجابة السريعة للحالات الطارئة، بالإضافة إلى القدرة على تقبل الاقتراحات، كل هذا يظهر أهمية الحدس كعنصر مهم من عناصر الذكاء الاستراتيجي ودوره في ربط ومزج الأفكار لاستخلاص أفكار جديدة تعود بالنفع على الفرد والمؤسسة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

جدول رقم (12-03): ترتيب أبعاد الذكاء الاستراتيجي

الترتيب	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
01	تفكير النظم	3.92	0.469	موافق
02	الحدس	3.891	0.504	موافق
03	الاستشراف	3.84	0.396	موافق
04	الدافعية	3.87	0.459	موافق
05	الرؤية المستقبلية	3.69	0.522	موافق
06	الشراكة	3.638	0.910	موافق
	متغير الذكاء الاستراتيجي	3.80	0.546	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات السابقة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي العام لجميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي بلغ 3.80، والانحراف المعياري العام بلغ 0.546، وهذا يعني التشتت منخفض. كذلك بالنسبة للدلالة الإحصائية التي يتمتع بها متغير الذكاء الاستراتيجي عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد يختلف عن الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على عبارات هذا المتغير وتقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة. هذا يدل على توافر عناصر الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة بمستوى جيد.

الفرع الثاني: التحليل الوصفي لتطوير الكفاءات

يعرض الجدول (13-03) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة هم العبارات المتعلقة بأبعاد تطوير الكفاءات وهي: (التكوين والتدريب، التعلم الجماعي والتنظيمي، التمكين، إدارة الجودة الشاملة، نظام الحوافز والترقيات، إدارة المعرفة)، والتي تقيس الأهمية النسبية التي يوليها أفراد العينة لأبعاد تطوير الكفاءات.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

جدول رقم (13-03) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول متغير تطوير الكفاءات (المتغير التابع)

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
التكوين والتدريب				
08	موافق	0.825	3.87	32 تمنح المؤسسة فرص للتطوير الذاتي من خلال برامج التكوين والتدريب
10	موافق	0.886	3.69	33 تحفز المؤسسة مشاركة أعضائها في الدورات التدريبية
11	موافق	0.926	3.48	34 تتيح المؤسسة الدروس والدورات التكوينية لجميع العاملين
06	موافق	0.681	4.06	35 يسمح التكوين المستمر باكتساب تشكيلة متنوعة المهارات تساعد في أداء المهام بأقل تكلفة
02	موافق بشدة	0.690	4.24	36 تسمح برامج التكوين من تحصيل مهارات لتطوير منتجات المؤسسة
01	موافق بشدة	0.694	4.34	37 يعمل التكوين على تنمية المهارات الحالية واكتساب مهارات جديدة
03	موافق بشدة	0.626	4.22	38 يسمح التكوين بتحقيق التكيف مع التغيرات الوظيفية الحاصلة وعدم مقاومتها
09	موافق	0.915	3.74	39 توفر المؤسسة من خلال التكوين فرص الترقية والتقدم الوظيفي
04	موافق	0.588	4.15	40 تساعد المهارات المكتسبة من التكوين باكتساب أنماط سلوكية تسمح بالاندماج مع الموظفين وتعديل أسلوب العمل
05	موافق	0.700	4.07	41 يقوم التكوين بإضافة كفاءات تسييرية (اتصال، قيادة، تحفيز وتنظيم) للكفاءات التقنية
07	موافق	0.747	3.95	42 تحسن البرامج من الأنماط التسييرية للمدراء والإطارات

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

0.377	الانحراف العام	3.630	المتوسط العام	جميع عبارات البعد
التعلم الجماعي والتنظيمي				
05	موافق	0.692	3.79	43 توجه المؤسسة إستراتيجيتها نحو الحوار المستمر بين أعضائها
09	موافق	0.761	3.70	44 تؤكد رؤية المؤسسة على تبادل المعرفة وتوليد طاقات ابتكارية بين أعضائها
13	موافق	0.700	3.53	45 يسود بين أعضاء المؤسسة اتجاه إيجابي نحو الرغبة في التميز
06	موافق	0.818	3.75	46 تشجع المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل
13	موافق	0.832	3.53	47 تدعم المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة
11	موافق	0.853	3.55	48 تشترك الإدارة مع فرق العمل في صناعة القرار وحل المشاكل
12	موافق	0.853	3.54	49 تستعين الإدارة بفرق العمل في مجال وضع الخطط الإستراتيجية وتحديد أهداف العمل
14	موافق	0.854	3.48	50 يحتل التعلم المستمر قمة الأولويات في المؤسسة
10	موافق	0.862	3.56	51 تتحمل المؤسسة تكاليف التعلم عن بعد التي يشارك فيها أعضائها
15	موافق	0.896	3.47	52 يناقش أعضاء الجماعة بصراحة الأخطاء والإخفاقات من أجل التعلم والاستفادة منها
04	موافق	0.702	3.95	53 يسمح العمل في جماعة بالمناقشة المتبادلة وتوضيح وجهات النظر والاستفادة من آراء الآخرين
01	موافق	0.647	4.05	54 يسمح العمل الجماعي وروح الفريق بالتأزر في الظروف الصعبة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

03	موافق	0.670	3.97	تشجع المؤسسة العاملين على التفكير المشترك عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في مواقع العمل	55
07	موافق	0.713	3.74	تشجع وتكافئ المؤسسة العمل التشاركي وتبادل الخبرات فيما بين العمال	56
08	موافق	0.703	3.73	تثق جماعة العمل بالمؤسسة في مجال الأخذ بمبادراتهم	57
02	موافق	0.723	3.99	استعانت المؤسسة بخبراء من خارجها من أجل التبادل المعرفي	58
0.469	الانحراف العام	3.707	المتوسط العام	جميع عبارات البعد	
التمكين					
02	موافق	0.609	4.18	أثق في قدرتي على إنجاز عملي بالشكل المطلوب وأتمتع بالخبرة الكافية لأدائه	59
02	موافق	0.815	4.18	أفتخر بالجهود الشخصية التي أبذلها في عملي وبالطريقة المناسبة لتنفيذه	60
05	موافق	0.698	4.09	أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات الطارئة في عملي	61
03	موافق	0.607	4.13	تؤدي نتائج عملي إلى تسهيل أعمال الآخرين	62
09	موافق	0.720	3.94	تحقق مساهماتي الأثر الإيجابي في تطوير المؤسسة	63
08	موافق	0.596	3.95	يثق رؤسائي في قدرتي على الإنجاز فأتلقى تفويضا للقيام ببعض المهام	64
12	موافق	0.761	3.81	أحتاج إلى صلاحيات أكثر من أجل النجاح في تأدية مهامي	65
16	موافق	1.067	3.39	أعتمد على نفسي في أداء المهام المُفَوَّضَة إليّ دون الرجوع إلى الرئيس المباشر	66
13	موافق	0.892	3.71	يأخذ الرئيس المباشر بآرائي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل	67

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

04	موافق	0.663	4.10	أسعى بجد لأن يكون التميز السمة الغالبة على طريقة عملي	68
01	موافق	0.516	4.19	أستطيع التعبير عن أفكارى بلغة يفهمها الجميع	69
07	موافق	0.790	3.98	أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل	70
11	موافق	0.775	3.88	أهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين	71
15	موافق	1.019	3.45	أتحلى بالشجاعة الكافية للمبادرة بأعمال إبداعية حتى وإن كانت تتسم بالمخاطرة.	72
05	موافق	0.735	4.03	أرفض كل الممارسات المهنية الخاطئة وإن كانت شائعة في بيئة عملي	73
11	موافق	0.726	3.88	أبادر بتعقيبات ومناقشات مفيدة وبناءة في اجتماعات العمل	74
14	موافق	0.906	3.47	لدي إطلاع كامل على المعلومات الصادرة والواردة	75
06	موافق	0.718	4.08	أعمل على تحسين علاقاتي مع زملائي ورؤسائي لتطوير مهاراتي	76
10	موافق	0.780	3.92	أسعى إلى توطيد علاقاتي خارج مؤسستي مع خبراء من ذوي الاختصاص	77
0.485	الانحراف العام	3.914	المتوسط العام	جميع عبارات البعد	
إدارة الجودة الشاملة					
04	موافق	0.877	3.68	يتم إعطاء الفرصة للعاملين لإبداء الرأي والانتقاد البناء	78
08	موافق	1.029	3.46	يتم إعطاء العاملين الصلاحية للتغيير في طرق أداء عملهم	79
05	موافق	0.742	3.62	يتم منح السلطات الكافية للعاملين للعمل على تلبية رغبات الزبائن	80
07	موافق	0.808	3.55	يتم تشكيل فرق العمل التي تحتوي على جميع الاختصاصات لتصميم المنتجات التي تقدمها المؤسسة وفقا لبيانات يتم	81

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

				جمعها بطرق علمية	
02	موافق	0.576	4.13	التدريب يكسب العاملين مهارات تمكنهم من المساهمة في تحسين جودة المنتج والحد من الأخطاء	82
07	موافق	1.054	3.55	مكافأة وتقدير المتميزين من العاملين	83
06	موافق	1.053	3.57	وجود حوافز مادية تحقق إحساس العامل بالأمان الوظيفي	84
01	موافق	0.599	4.16	إحساس العامل بالأمان الوظيفي يدعم الأفكار الإبداعية وأساليب العمل الخدمية المقدمة	85
03	موافق	0.818	4.01	يؤدي تشجيع المنافسة الإيجابية بين العاملين إلى تحفيزهم بما يخدم المصلحة العامة للمؤسسة	86
0.580	الانحراف العام	3.750	المتوسط العام	جميع عبارات البعد	
نظام الحوافز والترقيات					
01	موافق	0.882	4.25	تشجع المكافآت المادية على بذل المزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها	87
03	موافق	1.088	3.81	يشعر العاملون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وعلاوات بشكل عادل	88
09	موافق	1.062	3.43	تسعى المؤسسة إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدائي للعاملين	89
11	موافق	1.044	3.35	تقدم المؤسسة ترقيات عادلة للعاملين وفق أسس ومعايير علمية محددة	90
08	موافق	1.011	3.46	تقوم المؤسسة على إيجاد ترقية استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة	91
10	موافق	1.128	3.41	تمنح الترقيات بناءً على الجدارة والمثابرة والكفاءة في العمل	92
12	محايد	1.106	3.07	تتم الترقية عن طريق المسابقات والاختبارات	93

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

05	موافق	0.848	3.75	يهتم المدير بتقديم عبارات الثناء والمدح للموظفين على أدائهم الجيد	94
06	موافق	0.950	3.60	تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل	95
07	موافق	1.011	3.50	تتاح للعاملين فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار وتفويضهم بعض الصلاحيات للقيام بالأعمال الموكلة إليهم ما يسهم في زيادة رضاهم	96
13	محايد	1.305	2.95	توفر المؤسسة سكنات خاصة وملائمة للعمال	97
14	محايد	1.163	2.93	توفر المؤسسة فرص التلاقي والتفاعل للعمال خارج أوقات العمل (نادي ثقافي أو رياضي، مطعم، كافيتيريا، وسائل التسلية والترفيه، مصلى...)	98
04	موافق	1.126	3.79	توفر المؤسسة مواصلات نقل العمال	99
02	موافق	0.982	3.84	تتكفل المؤسسة بالحالة الصحية لعمالها بتوفير عيادات طبية	100
0.664	الانحراف العام	3.51	المتوسط العام	جميع عبارات البعد	
إدارة المعرفة					
07	موافق	0.955	3.51	تسمح المؤسسة للعمال بالإطلاع على التجارب السابقة المحتفظ بها في قواعد البيانات	101
09	موافق	0.896	3.46	تشجع المؤسسة الحلقات النقاشية وجلسات العمل بين العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية	102
08	موافق	0.965	3.49	تراعي المؤسسة قدرات العاملين ورغباتهم عند توزيع الأعمال في المجالات المعرفية	103
05	موافق	0.962	3.57	تهتم المؤسسة بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون لمعالجة وحل المشكلات التي تواجههم	104

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

01	موافق	0.723	4.14	توفر المؤسسة تكنولوجيا المعلومات (الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية...) لتشجيع الاتصالات بين العمال لغرض تبادل الأفكار والخبرات والمعارف	105
02	موافق	0.642	4.01	مساهمتك في المؤسسة تمكن زملائك من كسب معارف جديدة	106
03	موافق	0.900	3.85	تعتقد بأن منح زملائك معارفك وخبراتك لا ينقص من مكانتك في المؤسسة	107
04	موافق	0.856	3.76	تساعدك القيم وعادات المؤسسة على توظيف معارفك بالشكل الصحيح	108
06	موافق	0.955	3.52	تمنح لك المؤسسة الفرصة لتطبيق أفكارك ومعارفك	109
10	محايد	1.011	3.26	تهيئ لك المؤسسة كل الظروف المادية لتطبيق معارفك	110
0.612	الانحراف العام	3.659	المتوسط العام	جميع عبارات البعد	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v 21).

يعرض الجدول أعلاه قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بأبعاد تطوير الكفاءات في هذه الدراسة وهي: (التكوين والتدريب، التعلم الجماعي والتنظيمي، التمكين، إدارة الجودة الشاملة، نظام الحوافز والترقيات، إدارة المعرفة)، والتي تبين إجابات أفراد العينة عن العبارات كانت على النحو التالي:

1. تحليل عبارات بعد التكوين والتدريب:

- المتوسط الحسابي للعبارة السادسة "يعمل التكوين على تنمية المهارات الحالية واكتساب مهارات جديدة" التي احتلت المرتبة الأولى من حيث الترتيب بلغ 4.34 (الدرجة الكلية من 11) بانحراف معياري بلغ 0.694، فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة يفوق درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، وهذا يعني الموافقة الشديدة على هذه العبارة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة "تتيح المؤسسة الدروس والدورات التكوينية لجميع العاملين" التي احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب بلغ 3.48 بانحراف معياري بلغ 0.926، فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة يفوق درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، وهذا يعني موافقة على هذه العبارة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي العام بلغ 3.630، بالإضافة إلى تراوح الانحراف المعياري بين القيم (0.694-0.926) التي بلغ انحرافها العام 0.377، وهذا يعني التشتت منخفض. كذلك بالنسبة للدلالة الإحصائية التي يتمتع بها بعد التكوين والتدريب عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد يختلف عن الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على عبارات هذا البعد وتقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- تشير النتائج إلى أن الدورات التكوينية التي يخضع لها الإطارات تساهم بشكل كبير في تنمية مهاراتهم واكتسابهم مهارات جديدة تمكنهم من تطوير منتجات مؤسساتهم، بالإضافة إلى مساهمته في تحقيق التكيف مع التغيرات الوظيفية التي تؤدي بدورها إلى الاندماج الوظيفي. كل هذا يظهر أهمية التكوين كآلية باتت السمة الغالبة في تنمية وتطوير الكفاءات.

2. تحليل عبارات بعد التعلم الجماعي والتنظيمي:

- المتوسط الحسابي للعبارة الثانية عشر "يسمح العمل الجماعي وروح الفريق بالتآزر في الظروف الصعبة" التي احتلت المرتبة الأولى من حيث الترتيب بلغ 4.05 (الدرجة الكلية من 16) بانحراف معياري بلغ 0.647، فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة يفوق درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، وهذا يعني موافقة على هذه العبارة.
- المتوسط الحسابي للعبارة العاشرة "يناقش أعضاء الجماعة بصراحة الأخطاء والإخفاقات من أجل التعلم والاستفادة منها" التي احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب بلغ 3.47 بانحراف معياري بلغ 0.896، فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة يفوق درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، وهذا يعني موافقة على هذه العبارة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي العام بلغ 3.707، بالإضافة إلى تراوح الانحراف المعياري بين القيم (0.647-0.896) التي بلغ انحرافها العام 0.469، وهذا يعني التشتت منخفض. كذلك بالنسبة للدلالة الإحصائية التي يتمتع بها بعد التعلم الجماعي والتنظيمي عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد يختلف عن الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على عبارات هذا البعد وتقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- تعزي الباحثة ذلك إلى روح الفريق والتآزر والعمل الجماعي الذي يتمتع به أفراد عينة الدراسة من خلال المناقشة المتبادلة وتوضيح وجهات النظر والاستفادة من آراء الآخرين، بالإضافة إلى الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسات للتبادل المعرفي، فالتعلم المستمر يعتبر من أهم عناصر تنمية وتطوير الكفاءات.

3. تحليل عبارات بعد التمكين:

- المتوسط الحسابي للعبارة الحادي عشر "أستطيع التعبير عن أفكاري بلغة يفهمها الجميع" التي احتلت المرتبة الأولى من حيث الترتيب بلغ 4.19 (الدرجة الكلية من 19) بانحراف معياري بلغ 0.516، فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة يفوق درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، وهذا يعني موافقة على هذه العبارة.

- المتوسط الحسابي للعبارة الثامنة "أعتمد على نفسي في أداء المهام المُفَوَّضَة إليّ دون الرجوع إلى الرئيس المباشر" التي احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب بلغ 3.39 بانحراف معياري بلغ 1.067، فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة يفوق درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، وهذا يعني موافقة على هذه العبارة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي العام بلغ 3.914، بالإضافة إلى تراوح الانحراف المعياري بين القيم (0.516-1.067) التي بلغ انحرافها العام 0.485، وهذا يعني التشتت منخفض. كذلك بالنسبة للدلالة الإحصائية التي يتمتع بها بعد التمكين عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد يختلف عن الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على عبارات هذا البعد وتقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة.

- كل هذا يعتبر مؤشر مهم بالنسبة للمؤسسات حين تجد أن التواصل بين أفراد العينة واضح ولا يكتنفه الغموض هذا ما يسهل الاستيعاب الجيد لمخرجات الأعمال، بالإضافة على تمتعهم بالخبرة الكافية لأداء الأعمال المنوطة بهم لإنجازها وتسخير كل الجهود لذلك حتى تتميز أعمالهم عن الآخرين، مما يدل على أن التمكين يعتبر عامل يدعم كفاءات الفرد وينميها.

4. تحليل عبارات بعد إدارة الجودة الشاملة:

- المتوسط الحسابي للعبارة الثامنة "إحساس العامل بالأمان الوظيفي يدعم الأفكار الإبداعية وأساليب العمل الخدمية المقدمة" التي احتلت المرتبة الأولى من حيث الترتيب بلغ 4.16 (الدرجة الكلية من 09) بانحراف معياري بلغ 0.599، فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة يفوق درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، وهذا يعني موافقة على هذه العبارة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- المتوسط الحسابي للعبارة الثانية "يتم إعطاء العاملين الصلاحية للتغيير في طرق أداء عملهم" التي احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب بلغ 3.46 بانحراف معياري بلغ 1.029، فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة يفوق درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، وهذا يعني موافقة على هذه العبارة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي العام بلغ 3.750، بالإضافة إلى تراوح الانحراف المعياري بين القيم (0.599-1.029) التي بلغ انحرافها العام 0.580، وهذا يعني التشتت منخفض. كذلك بالنسبة للدلالة الإحصائية التي يتمتع بها بعد إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد يختلف عن الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على عبارات هذا البعد وتقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة.

- ترجع هذه النتائج إلى المؤسسات المتحصلة على شهادة المواصفات الدولية للتقييس مطالبة بإشراك كل عاملها مهما كانت مستوياتهم الإدارية أو مركزهم الوظيفي بتحسين أساليب العمل والتدريب الذي يكسبها مهارات تؤدي بالنتيجة إلى تحسين المنتجات والإبداع فيها والحد من الأخطاء المتكررة، هذا يشير إلى أن إدارة الجودة الشاملة تنادي بضرورة خلق جو من المنافسة بين العاملين للتطوير الذاتي.

5. تحليل عبارات بعد نظام الحوافز والترقيات:

- المتوسط الحسابي للعبارة الأولى "تشجع المكافآت المادية على بذل المزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها" التي احتلت المرتبة الأولى من حيث الترتيب بلغ 4.25 (الدرجة الكلية من 14) بانحراف معياري بلغ 0.882، فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة يفوق درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، وهذا يعني الموافقة الشديدة على هذه العبارة.

- المتوسط الحسابي للعبارة الثانية عشر "توفر المؤسسة فرص التلاقي والتفاعل للعمال خارج أوقات العمل (نادي ثقافي أو رياضي، مطعم، كافيتيريا، وسائل التسلية والترفيه، مصلى...)" التي احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب بلغ 2.93 بانحراف معياري بلغ 1.163، فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة توافق درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، وهذا يعني عزوف أغلب أفراد العينة حول إبداء رأيهم حول هذه العبارة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي العام بلغ 3.51، بالإضافة إلى تراوح الانحراف المعياري بين القيم (0.882-1.163) التي بلغ انحرافها العام 0.664، وهذا يعني التشتت منخفض. كذلك بالنسبة للدلالة الإحصائية التي يتمتع بها بعد نظام الحوافز والترقيات عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد يختلف عن الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على عبارات هذا البعد وتقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- هذا يدل على أن المؤسسات تركز على الحوافز المادية أكثر من غيرها من الأنواع الأخرى على غرار توفير وسائل النقل وتوفير الرعاية الصحية للعمال وما يدعم هذا الاتجاه هو العبارة التي احتلت المرتبة الأولى، هذا يشير إلى أن تحريك هم الأفراد للعمل أكثر لا يكون إلا بإشباع الرغبات المادية، لكن هذا لا يعني التغاضي عن الرغبات المعنوية والاجتماعية التي من شأنها أن ترفع من معنوياتهم للعمل.

6. تحليل عبارات بعد إدارة المعرفة

- المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة "توفر المؤسسة تكنولوجيا المعلومات (الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية...)" لتشجيع الاتصالات بين العمال لغرض تبادل الأفكار والخبرات والمعارف" التي احتلت المرتبة الأولى من حيث الترتيب بلغ 4.14 (الدرجة الكلية من 10) بانحراف معياري بلغ 0.723، فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة يفوق درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، وهذا يعني موافقة على هذه العبارة.

- المتوسط الحسابي للعبارة العاشرة "تهيئ لك المؤسسة كل الظروف المادية لتطبيق معارفك" التي احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب بلغ 3.26 بانحراف معياري بلغ 1.011، فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة يوافق درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، وهذا يعني حياد أفراد العينة للإجابة حول توفير الظروف المادية لتطبيق المعارف على هذه العبارة .

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي العام بلغ 3.659، بالإضافة إلى تراوح الانحراف المعياري بين القيم (0.723-1.011) التي بلغ انحرافها العام 0.612، وهذا يعني التشتت منخفض. كذلك بالنسبة للدلالة الإحصائية التي يتمتع بها بعد تفكير النظم عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد يختلف عن الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على عبارات هذا البعد وتقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة.

- تعكس هذه النتائج على توفر المؤسسات على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لضمان انسيابية المعلومات بين الأفراد بكل سلاسة وسهولة، من أجل تشجيع الاتصالات بين العمال لغرض التبادل المعرفي، وهذا ما تؤكد العبارة التي احتلت المرتبة الأولى.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

جدول رقم (14-03): ترتيب أبعاد تطوير الكفاءات

الترتيب	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
01	التمكين	3.914	0.485	موافق
02	إدارة الجودة الشاملة	3.75	0.580	موافق
03	التعلم الجماعي والتنظيمي	3.707	0.469	موافق
04	إدارة المعرفة	3.659	0.612	موافق
05	التكوين والتدريب	3.630	0.377	موافق
06	نظام الحوافز والترقيات	3.51	0.664	موافق
	متغير تنمية وتطوير الكفاءات	3.695	0.531	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات السابقة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي العام لجميع أبعاد تطوير الكفاءات بلغ 3.695، والانحراف المعياري العام بلغ 0.531، وهذا يعني التشتت منخفض. كذلك بالنسبة للدلالة الإحصائية التي يتمتع بها متغير تطوير الكفاءات عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد يختلف عن الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على عبارات هذا المتغير وتقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة. هذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تسعى جاهدة لتنمية مهارات كفاءاتها البشرية من أجل تحقيق مركز تنافسي في السوق الوطنية وحتى الدولية نتيجة للمسة التي يضيفها الكادر البشري على منتجاتهم.

مما سبق نستنتج أن بالمؤسسات الاقتصادية التي كانت محل الدراسة الذكاء الاستراتيجي بها عال أي أنها تهتم به وتعتبره مصدرا مهما للمعلومات، كما أن تنمية وتطوير الكفاءات البشرية لهذه المؤسسات عال ويدل على اهتمامها بالموارد البشري باعتباره القادر على خلق الفارق من خلال الاستثمار فيه والمحافظة عليه، وبعد نظرها خصوصا لأنها تنشط في بيئة تنافسية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المطلب الثالث: تحليل العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتنمية الكفاءات

بعد أن تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستمارة، سيتم في هذا الجزء تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى كما هو محدد في منهجية الدراسة.

الفرع الأول: اختبار فرضيات الارتباط

سيتم من خلال هذا العنصر التعرف على علاقة الارتباط الموجودة بين المتغير التابع تنمية وتطوير الكفاءات وكل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، الحدس). الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ايجابية بين الذكاء الاستراتيجي وتنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

يتفرع من هذه الفرضية ستة فرضيات فرعية، تم التحقق من صحتها من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد المحور الأول "الذكاء الاستراتيجي" والمحور الثاني "تنمية وتطوير الكفاءات" حيث إحصائياً يتم اختبار لفرضية البحث التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، ويتم الحكم على نتيجة الاختبار بناءً على قيمة مستوى الدلالة المحسوبة للاختبار Sig، حيث يتم قبول الفرضية حال كانت قيمة Sig أقل من مستوى 0.05، ويقال عندها أن الاختبار معنوي، ويعني ذلك وجود علاقة حقيقية وذات دلالة إحصائية، فحالات الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ايجابية بين الاستشراف وتنمية وتطوير الكفاءات.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ايجابية بين تفكير النظم وتنمية وتطوير الكفاءات.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ايجابية بين الرؤية المستقبلية وتنمية وتطوير الكفاءات.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ايجابية بين الدافعية وتنمية وتطوير الكفاءات.
- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط ايجابية بين الشراكة وتنمية وتطوير الكفاءات.
- الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ارتباط ايجابية بين الحدس وتنمية وتطوير الكفاءات.

لاختبار الفرضيات تم استخدام معامل الارتباط Pearson لمعرفة مدى ارتباط المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع، كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

جدول رقم (15-03): معامل الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي وتنمية الكفاءات

تنمية وتطوير الكفاءات			المتغيرات
الدلالة	مستوى المعنوية	معامل الارتباط Pearson	
معنوي	0.000	0.582**	الاستشراف
معنوي	0.005	0.264**	تفكير النظم
معنوي	0.000	0.508**	الرؤية المستقبلية
معنوي	0.000	0.526**	الدافعية
معنوي	0.001	0.313**	الشراكة
معنوي	0.000	0.532**	الحدس
معنوي	0.000	0.582**	الذكاء الاستراتيجي

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v 21). (الملحق رقم 06)

يشير الجدول السابق إلى النتائج الإحصائية التالية:

- توجد علاقة ارتباط ايجابية طردية وقوية بين الاستشراف وتطوير الكفاءات وبما أن مستوى الدلالة $\text{sig}=0.000$ وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة. حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.582، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد مستوى الاستشراف كلما أدى ذلك إلى تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات. تعزو الباحثة ذلك إلى أن المؤسسات تهتم باختيار الإطارات الذين يمتلكون بصيرة ونظرة ثاقبة تساعدهم في العمل في ظل أي ظروف، يمتلكون القدرة على قراءة الظروف المستقبلية كلما تمكنوا من تتبع التغيرات في البيئة الخارجية قادرين على تطوير استراتيجيات وهذا بدوره سببا في تحقيق التميز والريادة بوجود قيادات فريدة.
- توجد علاقة ارتباط ايجابية طردية ومتوسطة بين تفكير النظم وتطوير الكفاءات وبما أن مستوى الدلالة $\text{sig}=0.005$ وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة. حيث بلغت قيمة معامل

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ارتباط بيرسون 0.264، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد مستوى تفكير النظم كلما أدى ذلك إلى تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات. تعزو الباحثة ذلك إلى أن جهل أفراد العينة لعنصر تفكير النظم كمفهوم إداري، إلا أنهم قادرين على ربط أجزاء النظام مع بعضها البعض والنظر إلى عناصر المشكلة كرزمة واحدة بدلا من تحليلها كأجزاء منفصلة كلما ساهم ذلك في تعزيز السمات القيادية وترسيخها.

● توجد علاقة ارتباط ايجابية طردية وقوية بين الرؤية المستقبلية وتطوير الكفاءات وبما أن مستوى الدلالة sig=0.000 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة. حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.508، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد مستوى الرؤية المستقبلية كلما أدى ذلك إلى تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات. تعزو الباحثة ذلك إلى أنه كلما كان إطارات المؤسسات يمتلكون رؤية ذات أبعاد شمولية، قدرة على توحيد جهود العاملين باتجاه الأهداف المنشودة، وهذا يؤسس لوجود قيادة إستراتيجية.

● توجد علاقة ارتباط ايجابية طردية وقوية بين الدافعية وتطوير الكفاءات وبما أن مستوى الدلالة sig=0.000 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة. حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.526، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد مستوى الدافعية كلما أدى ذلك إلى تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات. تعزو الباحثة ذلك إلى أن المؤسسات تسعى بأن يتمتع إطاراتها بالقدرة على تحفيز العاملين وتشجيعهم على العمل كفريق من أجل تحريك القدرات الإبداعية الكامنة لديهم لتقديم خدمات متميزة تلبي حاجات السوق الوطني وحتى الأسواق الدولية.

● توجد علاقة ارتباط ايجابية طردية ومتوسطة بين الشراكة وتطوير الكفاءات وبما أن مستوى الدلالة sig=0.001 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة. حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.313، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد مستوى الشراكة كلما أدى ذلك إلى تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات. تعزو الباحثة ذلك إلى أن أغلب المؤسسات لا تميل كثيرا إلى إقامة شراكات سواء كانت مع مؤسسات محلية أو حتى أجنبية، بينما المؤسسات الأخرى تسعى إلى عقد شراكات مع مؤسسات أخرى للاستفادة من الخبرات والارتقاء بقدرات الإطارات والتعرف على نوعية المنتجات المقدمة.

● توجد علاقة ارتباط ايجابية طردية وقوية بين الحدس وتطوير الكفاءات وبما أن مستوى الدلالة sig=0.000 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة. حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.532، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد مستوى الحدس كلما أدى ذلك إلى تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات. تعزو الباحثة ذلك إلى أن من أهم مقومات القادة ممن يتسمون بالذكاء

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الاستراتيجي أن يمتلكون القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها هذا يتطلب تعزيز إنضاج الأفكار المرتبطة بالشعور الداخلي.

بشكل عام يمكن ملاحظة أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي والمتغير التابع تنمية وتطوير الكفاءات البشرية قد بلغت 0.582، وكذا هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\text{sig}=0.000$ وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة. فهذا يعني أن هناك علاقة إيجابية طردية وقوية بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة والحدس) وتنمية وتطوير الكفاءات البشرية. وهذا يشير إلى أنه كلما زاد مستوى الذكاء الاستراتيجي كلما أدى ذلك إلى تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات. تعزو الباحثة ذلك إلى أن عملية تنمية الكفاءات تتطلب مهارات تتوافر في عناصر الذكاء الاستراتيجي ومن لديهم ذكاء استراتيجي، وقراءة الظروف المستقبلية والقدرة على تحفيز العاملين. من خلال ما سبق فقد توصلنا إلى صحة الفرضية الرئيسية الأولى وفروعها من فرضيات البحث.

ثانيا: اختبار فرضيات التأثير

سيتم من خلال هذا العنصر التعرف على مدى تأثير كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي باعتباره متغير مستقل على المتغير التابع، فبعدما أثبتت الفرضية الرئيسية السابقة وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات، كانت هذه النتيجة مدخلا لمناقشة الفرضية الرئيسية الثانية.

الفرضية الرئيسية الثانية: "للذكاء الاستراتيجي أثر إيجابي على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات محل الدراسة".

- الفرضية الفرعية الأولى: للاستشراف أثر إيجابي على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثانية: لتفكير النظم أثر إيجابي على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: للرؤية المستقبلية أثر إيجابي على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر الدافعية إيجابيا على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- الفرضية الفرعية الخامسة: تؤثر الشراكة بشكل إيجابي على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية السادسة: للحدس أثر إيجابي على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

قبل اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي على تنمية وتطوير الكفاءات يجب أولاً التحقق من عدم وجود مشكل الارتباط الذاتي Autocorrélation. فالارتباط الذاتي في نموذج الانحدار يظهر عند وجود علاقة خطية وتداخل بين الأعمدة في جدول البيانات، وكما يشير إلى الارتباط الذي قد يحدث بين الملاحظات أي صفوف جدول البيانات. وإذا كان الارتباط الذاتي كبيراً جداً سيؤدي إلى التقليل من حجم العينة، كذلك سينتج عنه تضخيم إيجابي للنتائج المتحصل عليها.

يستخدم اختبار Durbin-Watson Test والذي يعتبر أهم اختبار التأكد من عدم الارتباط الذاتي في معادلة خط الانحدار، إذ يجب أن يكون هذا المؤشر أقل من 2، فإذا كان أكبر من 2 فإنه ستظهر مشاكل كبيرة عند تحليل البيانات. في الدراسة الحالية معامل Durbin-Watson يساوي 1.161 (الملحق رقم 07) وهو أقل من 2، إذن لا يوجد مشكل الارتباط الذاتي ويمكن إكمال التحليل بدراسة ملائمة نموذج الدراسة عن طريق تحليل التباين للانحدار.

دراسة ملائمة النموذج: يبين الجدول رقم (03-16) نتائج تحليل التباين للانحدار بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الجدول رقم (03-16): نتائج تحليل التباين للانحدار

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0.653	0.427	0.000	12.784	1.245	6	7.469	الانحدار	1
							الخطأ المتبقي	
							المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v 21). (الملحق رقم 07)

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة ($F=0.000 < 0.05$) وهذا يعني أن النموذج ذو أهمية إحصائية. كما أن معامل التحديد R^2 يساوي 0.427 هذا يعني أنه 42.7% من التباين في المتغير التابع (تنمية وتطوير الكفاءات البشرية) مفسر بالتغير في المتغيرات المستقلة (أبعاد الذكاء الاستراتيجي)، أي راجع إلى: الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، الحدس. إذن نقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها أن " للذكاء الاستراتيجي أثر على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات محل الدراسة"، بصفة مقبولة.

سيتم قياس أثر كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات محل الدراسة من خلال تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) Pas à Pas والنتائج المتحصل عليها مدرجة بالجدولين التاليين:

الجدول رقم (17-03): النماذج المفسرة للمتغيرات المستقلة المؤثرة

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.582	0.339	0.000	55.346	5.929	1	5.929	الانحدار
				0.107	108	11.570	الخطأ المتبقي
					109	17.499	المجموع
0.611	0.373	0.000	31.887	3.267	2	6.535	الانحدار
				0.102	107	10.964	الخطأ المتبقي
					109	17.499	المجموع
0.652	0.425	0.000	26.065	2.476	3	7.429	الانحدار
				0.095	106	10.070	الخطأ المتبقي
					109	17.499	المجموع

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v 21). (الملحق رقم 08)

تبين من نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Pas à Pas أن تنمية وتطوير الكفاءات البشرية "المتغير التابع" يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بثلاث متغيرات من المتغيرات المستقلة وهي: الاستشراف، تفكير النظم والشراكة، وأن المتغيرات الثلاث الأخرى غير مؤثرة وهي: الرؤية المستقبلية، الدافعية والحدس.

معامل التحديد $R^2 = 0.425$ ومعامل التحديد المعدل بلغ 0.408 وهذا يعني أن 40.8 % من التغير في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية، والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية. قيمة $F = 26.065$ عند مستوى دلالة 0.000 وهذا يدل على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تنمية وتطوير الكفاءات البشرية والمتغيرات المستقلة المؤثرة "الاستشراف، تفكير النظم والشراكة" وأن نموذج الانحدار جيد.

الجدول التالي يمثل نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار لكل من المتغيرات المستقلة المؤثرة وغير المؤثرة.

الجدول رقم (18-03): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الأثر بين المتغيرات

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية		المعاملات غير النمطية		المتغيرات
		Beta	الخطأ المعياري	B		
معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة المؤثرة						
0.000	4.481		0.310	1.390		المقدار الثابت
0.000	7.319	1.096	0.152	1.110		الاستشراف
0.001	-3.573	-0.398	0.024	-0.085		تفكير النظم
0.003	-3.067	-0.346	0.010	-0.030		الشراكة
معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة غير المؤثرة						
0.816	0.233	0.050	0.027	0.006		الرؤية المستقبلية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

0.541	0.613	0.093	0.026	0.016	الدافعية
0.793	0.263	0.045	0.023	0.006	الحدس

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v 21). (الملحقين 07 و 08)

يتضح من الجدول أعلاه أن:

- للاستشراف أثر إيجابي على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية لأن مستوى الدلالة ($T=0.000 < 0.05$)، بالإضافة إلى المعاملات النمطية Beta والتي تعبر عن نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، أي أن أثر الاستشراف على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية بلغ 1.096 وهي قيمة معتبرة والتي تبين أن متغير الاستشراف هو الأكبر أثرًا على المتغير التابع. إذن الفرضية الفرعية الأولى مقبولة.
- لتفكير النظم أثر إيجابي على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية لأن مستوى الدلالة ($T= 0.001 < 0.05$)، بالإضافة إلى المعاملات النمطية Beta والتي تعبر عن نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، أي أن أثر تفكير النظم على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية بلغ 0.398 بالقيمة المطلقة وهي قيمة معتبرة والتي تبين أن متغير تفكير النظم هو ثاني متغير مؤثرًا في المتغير التابع. إذن الفرضية الفرعية الثانية مقبولة.
- للشراكة أثر إيجابي على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية لأن مستوى الدلالة ($T=0.003 < 0.05$)، بالإضافة إلى المعاملات النمطية Beta والتي تعبر عن نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، أي أن أثر الشراكة على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية بلغ 0.346 بالقيمة المطلقة وهي قيمة معتبرة والتي تبين أن متغير الشراكة هو ثالث متغير مؤثرًا في المتغير التابع. إذن الفرضية الفرعية الخامسة مقبولة.
- ليس للرؤية المستقبلية أثر على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية لأن مستوى الدلالة يساوي 0.816 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05. إذن الفرضية الفرعية الثالثة مرفوضة.
- ليس للدافعية أثر على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية لأن مستوى الدلالة يساوي 0.541 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05. إذن الفرضية الفرعية الرابعة مرفوضة.
- ليس للحدس أثر على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية لأن مستوى الدلالة يساوي 0.793 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05. إذن الفرضية الفرعية السادسة مرفوضة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

بهذا تكون معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$\text{تنمية وتطوير الكفاءات البشرية} = 1.390 - 0.110 * \text{الاستشراف} - 0.085 * \text{تفكير النظم} - 0.030 * \text{الشراكة}$$

المطلب الرابع: دراسة الفروق في متغيرات الدراسة التي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية

ستتم دراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية والتي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية لكل من الذكاء الاستراتيجي وتنمية وتطوير الكفاءات البشرية للمؤسسات.

الفرع الأول: دراسة الفروق في الذكاء الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديموغرافية

سيتم دراسة الفروق الموجودة في كل من الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة والحدس والتي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

1. دراسة الفروق التي تعزى إلى الجنس

يوضح الجدول رقم (19-03) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق التي تعزى إلى متغير الجنس.

جدول رقم (19-03): تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات المستقلة تعزى للجنس

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الاستشراف	بين المجموعات	2.299	1	2.299	16.817	0.000
	داخل المجموعات	14.765	108	0.137		
	المجموع	17.064	109			
تفكير النظم	بين المجموعات	18.055	1	18.055	5.330	0.023
	داخل المجموعات	365.809	108	3.387		

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

			109	383.864	المجموع	
0.031	4.785	45.437	1	45.437	بين المجموعات	الرؤية المستقبلية
		9.496	108	1025.554	داخل المجموعات	
			109	1070.991	المجموع	
0.361	0.841	4.443	1	4.443	بين المجموعات	الدافعية
		5.285	108	570.729	داخل المجموعات	
			109	575.173	المجموع	
0.000	24.437	417.198	1	417.198	بين المجموعات	الشراكة
		17.072	108	1843.793	داخل المجموعات	
			109	2260.991	المجموع	
0.005	8.240	70.826	1	70.826	بين المجموعات	الحدس
		8.596	108	928.347	داخل المجموعات	
			109	999.173	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v 21). (الملحق رقم 09)

من الجدول أعلاه نلاحظ مستوى الدلالة للاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة والحدس هو على التوالي: 0.000، 0.023، 0.031، 0.000، 0.005 وهي كلها أصغر من 0.05، إذن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأبعاد السالفة الذكر تعزى إلى متغير الجنس، بينما مستوى الدلالة لبعد الدافعية بلغ 0.361 وهو أكبر من 0.05 هذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للدافعية تعزى إلى متغير الجنس.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

2. دراسة الفروق التي تعزى إلى العمر

يوضح الجدول رقم (20-03) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق التي تعزى إلى متغير العمر.

جدول رقم (20-03): تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات المستقلة تعزى للعمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الاستشراف	بين المجموعات	0.308	3	0.103	0.649	0.585
	داخل المجموعات	16.756	106	0.158		
	المجموع	17.064	109			
تفكير النظم	بين المجموعات	11.361	3	3.787	1.078	0.362
	داخل المجموعات	372.503	106	3.514		
	المجموع	383.864	109			
الرؤية المستقبلية	بين المجموعات	16.845	3	5.615	0.565	0.640
	داخل المجموعات	1054.146	106	9.945		
	المجموع	1070.991	109			
الدافعية	بين المجموعات	4.155	3	1.385	0.257	0.856
	داخل المجموعات	571.018	106	5.387		
	المجموع	575.173	109			
الشراكة	بين المجموعات	160.047	3	53.349	2.692	0.050
	داخل المجموعات	2100.944	106	19.820		

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

			109	2260.991	المجموع	
0.604	0.620	5.744	3	17.233	بين المجموعات	الحدس
		9.264	106	981.940	داخل المجموعات	
			109	999.173	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v 21). (الملحق رقم 09)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة للاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة والحدس هو على التوالي: 0.585، 0.362، 0.640، 0.856، 0.050، 0.604 وهي كلها أكبر من 0.05 إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الذكاء الاستراتيجي تعزى إلى متغير العمر.

3. دراسة الفروق التي تعزى إلى الوظيفة

يوضح الجدول رقم (21-03) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق التي تعزى إلى متغير الوظيفة.

جدول رقم (21-03): تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات المستقلة تعزى للوظيفة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الاستشراف	بين المجموعات	1.271	3	0.424	2.844	0.041
	داخل المجموعات	15.793	106	0.149		
	المجموع	17.064	109			
تفكير النظم	بين المجموعات	31.953	3	10.651	3.208	0.026
	داخل المجموعات	351.911	106	3.320		
	المجموع	383.864	109			
الرؤية المستقبلية	بين المجموعات	29.300	3	9.767	0.994	0.399

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

		9.827	106	1041.691	داخل المجموعات	
			109	1070.991	المجموع	
0.158	1.767	9.133	3	27.400	بين المجموعات	الدافعية
		5.168	106	547.773	داخل المجموعات	
			109	575.173	المجموع	
0.001	5.731	105.179	3	315.536	بين المجموعات	الشراكة
		18.353	106	1945.454	داخل المجموعات	
			109	2260.991	المجموع	
0.030	3.097	26.843	3	80.528	بين المجموعات	الحدس
		8.666	106	918.644	داخل المجموعات	
			109	999.173	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v 21). (الملحق رقم 09)

من الجدول أعلاه نلاحظ مستوى الدلالة للاستشراف، تفكير النظم، الشراكة والحدس هو على التوالي: 0.041، 0.026، 0.001، 0.030، وهي كلها أصغر من 0.05، إذن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأبعاد السالفة الذكر تعزى إلى متغير الوظيفة، بينما مستوى الدلالة لبعدي الرؤية المستقبلية والدافعية بلغ 0.309 و 0.158 على التوالي وهما أكبر من 0.05 هذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية والدافعية تعزى إلى متغير الوظيفة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

4. دراسة الفروق التي تعزى إلى المؤهل العلمي

يوضح الجدول رقم (22-03) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق التي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (22-03): تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات المستقلة تعزى للمؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الاستشراف	بين المجموعات	2.022	5	0.404	2.795	0.021
	داخل المجموعات	15.043	104	0.145		
	المجموع	17.064	109			
تفكير النظم	بين المجموعات	34.330	5	6.866	2.043	0.079
	داخل المجموعات	349.534	104	3.361		
	المجموع	383.864	109			
الرؤية المستقبلية	بين المجموعات	98.185	5	19.637	2.099	0.071
	داخل المجموعات	972.806	104	9.354		
	المجموع	1070.991	109			
الدافعية	بين المجموعات	137.369	5	27.454	6.520	0.000
	داخل المجموعات	437.904	104	4.211		
	المجموع	575.173	109			
الشراكة	بين المجموعات	123.440	5	24.688	1.201	0.314
	داخل المجموعات	2137.551	104	20.553		

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

			109	2260.991	المجموع	
0.001	4.310	34.300	5	171.498	بين المجموعات	الحدس
		7.958	104	827.674	داخل المجموعات	
			109	999.173	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v 21). (الملحق رقم 09)

من الجدول أعلاه نلاحظ مستوى الدلالة للاستشراف، الدافعية والحدس هو على التوالي: 0.021، 0.000، 0.001، وهو كلها أصغر من 0.05، إذن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأبعاد السالفة الذكر تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، بينما مستوى الدلالة لأبعاد تفكير النظم، الرؤية المستقبلية والشراكة بلغ 0.079، 0.071، 0.314 على التوالي وهو أكبر من 0.05 هذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأبعاد السالفة الذكر تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

5. دراسة الفروق التي تعزى إلى الخبرة الوظيفية

يوضح الجدول رقم (23-03) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق التي تعزى إلى متغير الخبرة الوظيفية.

جدول رقم (23-03): تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات المستقلة تعزى للخبرة الوظيفية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الاستشراف	بين المجموعات	1.185	3	0.395	2.636	0.054
	داخل المجموعات	15.880	106	0.150		
	المجموع	17.064	109			
تفكير النظم	بين المجموعات	37.127	3	12.376	3.783	0.013
	داخل المجموعات	346.736	106	3.271		
	المجموع	383.864	109			

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

0.003	4.996	44.221	3	132.664	بين المجموعات	الرؤية المستقبلية
		8.852	106	938.326	داخل المجموعات	
			109	1070.991	المجموع	
0.280	1.295	6.776	3	20.328	بين المجموعات	الدافعية
		5.234	106	554.845	داخل المجموعات	
			109	575.173	المجموع	
0.773	0.373	7.867	3	23.600	بين المجموعات	الشراكة
		21.107	106	2237.391	داخل المجموعات	
			109	2260.991	المجموع	
0.038	2.910	25.340	3	76.019	بين المجموعات	الحدس
		8.709	106	923.154	داخل المجموعات	
			109	999.173	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v 21). (الملحق رقم 09)

من الجدول أعلاه نلاحظ مستوى الدلالة لتفكير النظم، الرؤية المستقبلية والحدس هو على التوالي: 0.013، 0.003، 0.038، وهو كلها أصغر من 0.05، إذن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأبعاد السالفة الذكر تعزى إلى متغير الخبرة الوظيفية، بينما مستوى الدلالة لأبعاد الاستشراف، الدافعية والشراكة بلغ 0.054، 0.280، 0.773 على التوالي وهو أكبر من 0.05 هذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لهذه الأبعاد تعزى إلى متغير الخبرة الوظيفية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الفرع الثاني: دراسة الفروق في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية تعزى للمتغيرات الديموغرافية

سيتم دراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

1. دراسة الفروق التي تعزى إلى الجنس

يوضح الجدول رقم (24-03) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق التي تعزى إلى متغير الجنس.

جدول رقم (24-03): تحليل ANOVA للفروق في المتغير التابع تعزى للجنس

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
تنمية وتطوير الكفاءات	بين المجموعات	1.188	1	1.188	7.865	0.006
	داخل المجموعات	16.311	108	0.151		
	المجموع	17.499	109			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v 21). (الملحق رقم 10)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لتنمية وتطوير الكفاءات البشرية يساوي 0.006 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، إذن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية للمؤسسات محل الدراسة تعزى إلى الجنس.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

2. دراسة الفروق التي تعزى إلى العمر

يوضح الجدول رقم (03-25) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق التي تعزى إلى متغير العمر.

جدول رقم (03-25): تحليل ANOVA للفروق في المتغير التابع تعزى للعمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
تنمية وتطوير الكفاءات	بين المجموعات	0.625	3	0.208	1.308	0.276
	داخل المجموعات	16.875	106	0.159		
	المجموع	17.499	109			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v 21). (الملحق رقم 10)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لتنمية وتطوير الكفاءات البشرية يساوي 0.276 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية للمؤسسات محل الدراسة تعزى إلى العمر.

3. دراسة الفروق التي تعزى إلى الوظيفة

يوضح الجدول رقم (03-26) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق التي تعزى إلى متغير الوظيفة.

جدول رقم (03-26): تحليل ANOVA للفروق في المتغير التابع تعزى للوظيفة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
تنمية وتطوير الكفاءات	بين المجموعات	0.941	3	0.314	2.008	0.117
	داخل المجموعات	16.558	106	0.156		
	المجموع	17.499	109			

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v 21). (الملحق رقم 10)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لتنمية وتطوير الكفاءات البشرية يساوي 0.117 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية للمؤسسات محل الدراسة تعزى إلى الوظيفة.

4. دراسة الفروق التي تعزى إلى المؤهل العلمي

يوضح الجدول رقم (27-03) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق التي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (27-03): تحليل ANOVA للفروق في المتغير التابع تعزى للمؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
تنمية وتطوير الكفاءات	بين المجموعات	3.117	5	0.623	4.508	0.001
	داخل المجموعات	14.382	104	0.138		
	المجموع	17.499	109			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v 21). (الملحق رقم 10)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لتنمية وتطوير الكفاءات البشرية يساوي 0.001 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، إذن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية للمؤسسات محل الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

5. دراسة الفروق التي تعزى إلى الخبرة الوظيفية

يوضح الجدول رقم (28-03) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق التي تعزى إلى متغير الخبرة الوظيفية.

جدول رقم (28-03): تحليل ANOVA للفروق في المتغير التابع تعزى للخبرة الوظيفية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
تنمية وتطوير الكفاءات	بين المجموعات	1.710	3	0.570	3.827	0.012
	داخل المجموعات	15.789	106	0.149		
	المجموع	17.499	109			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v 21). (الملحق رقم 10)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لتنمية وتطوير الكفاءات البشرية يساوي 0.012 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، إذن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية للمؤسسات محل الدراسة تعزى إلى الخبرة الوظيفية.

من النتائج السابقة يمكن إثبات صحة أو نفي الفرضيات التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية تعزى إلى الجنس، مقبولة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية تعزى إلى العمر، مرفوضة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية تعزى إلى الوظيفة، مرفوضة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية تعزى إلى المؤهل العلمي، مقبولة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية تعزى إلى الخبرة الوظيفية، مقبولة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الفرع الثالث: تفسير نتائج الدراسة

انطلاقاً من المعلومات الواردة في الجانب النظري سيتم تقديم تفسير لنتائج الدراسة المتوصل إليها عند اختبار الفرضيات بداية بتفسير النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي، ثم النتائج المتعلقة بفرضيات اختبار الفروق وأخيراً بتفسير نتائج فرضيات الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

أولاً: تفسير النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي للمتغيرات

يمكن تفسير النتائج الخاصة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة على النحو التالي:

● توصلت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات محل الدراسة تملك ذكاءً استراتيجياً عالٍ حيث بلغ المتوسط العام 3.80، يمكن تفسير ذلك أن هذه المؤسسات تدرك الأهمية الإستراتيجية لهذا النوع من الذكاء والدور الذي يلعبه في توفير معلومات عن بيئة المؤسسات والذي يعتبر أحد عوامل التميز والنجاح خصوصاً أن هذه المؤسسات تنشط في بيئة شديدة التنافس على الصعيدين المحلي والدولي.

- أوضحت نتائج الدراسة بأن المتوسط الحسابي لتفكير النظم كان مرتفعاً، حيث بلغ 3.92 الذي احتل من خلاله المرتبة الأولى في ترتيب أبعاد الذكاء الإستراتيجي دليل على اعتباره من أهم مكوناته، ويمكن تفسير ذلك بأن الإطارات بالمؤسسات محل الدراسة ينظرون على مؤسساتهم بأنها مجموعة أنظمة فرعية متكاملة ومتفاعلة فيما بينها تؤثر وتتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية، كما أنهم على يقين أن المؤسسة لن تنجح إلا إذا كان هناك تكامل وتعاون بين كافة أجزائها لتحقيق الأهداف الموضوعية.

- بينت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لعنصر الحدس كان مرتفعاً حيث بلغ 3.891 محتلاً بذلك المرتبة الثانية في ترتيب عناصر الذكاء الإستراتيجي، ويمكن تفسير ذلك بأن إطارات المؤسسات محل الدراسة تعتمد التجارب الشخصية والخبرات المتراكمة في تحليل الاتجاهات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، بالإضافة إلى امتلاك القدرة على الاستجابة السريعة للحالات الطارئة.

- أظهرت نتائج الدراسة للدافعية دور مهم ضمن أبعاد الذكاء الإستراتيجي، حيث كان المتوسط الحسابي مرتفعاً بلغ 3.89 احتلت بذلك المرتبة الثالثة، ويرجع تفسير ذلك بالقدرة التي يتمتع بها إطارات المؤسسات محل الدراسة على تحفيز العاملين ودفعهم نحو بذل المزيد من الجهود، والعمل كفريق، مما يعزز فيهم روح المبادرة وتحمل المسؤولية.

- وجود استشراف بما سيكون عليه المستقبل بالمؤسسات محل الدراسة، حيث احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.84، إذ يمكن تفسير ذلك ببعد نظر الإطارات بهذه المؤسسات ووعيهم بأهمية هذا

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

العنصر للتعرف على المستقبل انطلاقاً من الوضع الحالي لبيعتي المؤسسات الداخلية والخارجية والتحرك وفق خطط استناداً إلى استقراء المستقبل.

- إن الرؤية المستقبلية عنصر مهم بالذكاء الإستراتيجي، وأشارت نتائج الدراسة أنه عالٍ بالمؤسسات محل الدراسة محتلاً بذلك المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.69، ويمكن تفسير ذلك حرص الإطارات بهذه المؤسسات إلى الوصول بها إلى الأهداف الموضوعية، وكذلك قدرتهم العالية على بناء صورة إيجابية لمؤسساتهم وبناء مكانة إستراتيجية في القطاع الذي تعمل فيه.

- كان المتوسط الحسابي للشراكة عالٍ حيث بلغ 3.638 إلا أنه احتل المرتبة السادسة والأخيرة في ترتيب أبعاد الذكاء الإستراتيجي، يعني ذلك أن بعض المؤسسات محل الدراسة ذات الطابع العمومي ليس لها نية في إقامة شراكات مع مؤسسات أخرى، أما البعض فإن اتخاذ قرارات إستراتيجية كإقامة الشراكة سواء مع مؤسسات محلية أو دولية يعود بالدرجة الأولى إلى المجمع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة أو حتى على مستوى منتدى رؤساء المؤسسات FCE، نذكر على سبيل المثال لا الحصر:

❖ المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية ENIE التي كانت المؤسسة دراسة الحالة لا تقيم حالياً أية شراكة مع أي مؤسسة، إلا أنها أقامت مجموعة اتفاقيات مع كل من:

+ مؤسسة اتصالات الجزائر من أجل تصنيع جهاز Modem Satellitaire؛

+ مؤسسة بريد الجزائر من أجل تصنيع جهاز TPE (Terminal de paiement électronique)؛

+ تعاقد من الباطن مع مؤسسة Soft الصينية والتي لم يفصح بعد عن محتوى هذا التعاقد؛

+ في انتظار المعاينة من طرف مؤسسة Schneider Electric، تنوي المؤسسة إقامة شراكة متعددة الأطراف تضم المؤسسة المذكورة سابقاً، مؤسسة ENIE، مجمع سونلغاز، سونطراك ومجمع GICA لإنتاج الإسمنت.

❖ مؤسسة إنتاج مواد التنظيف ENAD SODEOR بسعيدة عقد اتفاقية مع مؤسسة نفضال لتسويق منتجات المؤسسة الموجهة خصيصاً لتنظيف زجاج السيارات على مستوى 19 ولاية بالغرب الجزائري والجنوب الغربي وبعض ولايات الوسط.

❖ مؤسسة المياه المعدنية سعيدة ذات الطابع الخاص عقد اتفاقيات شراكة محلية مع كل من شركة SIGMA للاستعانة بأعوان الأمن؛ مؤسسة ONET للاستعانة بأعوان النظافة، وأخرى أجنبية اتفاقية شراكة من أجل استغلال العلامة التجارية مع كل من مؤسسة كسيرا الإسبانية للمشروبات الغازية (Schweppes International Limited)؛ شراكة مع مؤسسة CFPO الفرنسية من أجل إنتاج منتج Orangina وكان هذا سنة 2014. وهي حالياً في دراسة مشروع مع مؤسسة من كوريا الشمالية لإنتاج

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

القاوررات الموجهة للاستهلاك على مستوى المؤسسة نفسها والتسويق داخل الوطن، كل هذا من أجل الاستفادة من المزايا التي يوفرها لها التعاون مع شركات أخرى.

• من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات محل الدراسة كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام 3.695، ويمكن تفسيره بأن هذه المؤسسات متيقنة كل اليقين بأن الاستثمار في المورد البشري هو مفتاح النجاح وأساس التفوق لما يمتلكه من قدرات كامنة يمكن الاستفادة منها لتحقيق التميز التنافسي ما بين المؤسسات والسبق الريادي في تقديم المنتجات.

- توصلت نتائج الدراسة إلى أن التمكين موجود بالمؤسسات محل الدراسة ومرتفع، حيث احتل المرتبة الأولى في ترتيب أبعاد تنمية وتطوير الكفاءات بمتوسط حسابي بلغ 3.914، دليل على اعتباره من أهم مكونات تنمية وتطوير الكفاءات البشرية، يفسر ذلك أن تفويض الصلاحيات وتحقيق مساهمات إيجابية في تطوير العمل؛ إبداء الرأي؛ والعمل بروح الفريق كلها عوامل ساعدت على كسب الثقة والتحلي بروح المسؤولية لهذه الإطارات.

- أوضحت نتائج الدراسة أن بالمؤسسات محل الدراسة إدارة جودة شاملة عالية، بلغ متوسطها الحسابي 3.75 محتلة بذلك المرتبة الثانية، ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسات المتحصلة على شهادة الإيزو تسعى جاهدة بأن يحظى كل موظف بالمؤسسة على فرصة في التكوين بالإضافة على تشجيع العمل الجماعي ومكافأة وتقدير المتميزين من العاملين، كل هذا من أجل توجيه قدراتهم ومهاراتهم لتزويد الزبائن بمنتجات ذات مستوى مقبول من الجودة والحد من الأخطاء.

- أثبتت نتائج الدراسة بأن الإطارات بالمؤسسات محل الدراسة يملكون تعلم جماعي وتنظيمي عالٍ بلغ متوسطه الحسابي 3.707 محتلا المرتبة الثالثة، ويرجع ذلك على حرص المؤسسات على توجيه الجهود الجماعية لموظفيها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية والحصول على ميزة تنافسية تتفوق بها على منافسيها، فهذا دليل على قدرة المؤسسات على تشجيع التفكير المشترك ومكافأة العمل التشاركي وتعزيز التعاون والتآزر بين فرق العمل.

- أكدت نتائج الدراسة أن المؤسسات محل الدراسة تملك إدارة معرفة مرتفعة من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.659 محتلة بذلك المرتبة الرابعة، هذا دليل على أن المؤسسات تملك تكنولوجيا المعلومات لتشجيع الاتصالات بين العمال لغرض تبادل الأفكار والخبرات والمعارف، بالإضافة إلى ذلك تمكينهم من الإطلاع على التجارب السابقة المحتفظ بها في قواعد البيانات.

- بينت نتائج الدراسة للمؤسسات محل الدراسة أن التكوين والتدريب عالٍ، حيث احتل المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.630، فهذا يعني أن المؤسسات لا تستطع التحلي عن الأساليب التقليدية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

لتنمية وتطوير الكفاءات، باعتبار التكوين يسمح للعاملين بتطوير المهارات الحالية واكتساب مهارات جديدة وتحقيق التكيف مع التغيرات الوظيفية الحاصلة وتعديل أسلوب العمل.

- توصلت نتائج الدراسة إلى أن للمؤسسات محل الدراسة نظام حوافز وترقيات مرتفع حيث بلغ متوسطه الحسابي 3.51 محتملا بذلك المرتبة السادسة والأخيرة، فهذا لا يعني أن المؤسسات لا تول أهمية بالغة لأنظمة الحوافز والترقيات، وإنما يدعم حرصها الشديد على أن بذل المزيد من الجهود بالنسبة لكل العاملين والمثابرة من أجل الحصول على المكافآت، بالإضافة إلى تقديم ترقيات عادلة وفق معايير محددة كل هذا يسهم في زيادة رضاهم لتحسين أداءهم.

ثانيا: تفسير النتائج المتعلقة بالفروق

1. تباين نتائج الدراسة من وجود وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة والحدس تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية الممثلة بـ (الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية)، حيث يمكن تفسيرها على النحو التالي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لأبعاد الذكاء الإستراتيجي الممثلة في: الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة والحدس تعزى إلى متغير الجنس بأنها تهتم باستخدامهم بحسب الأهمية و تميز بينهم حسب اختلافهم في الجنس. أما فيما يخص بعد الدافعية فعدم وجود فروق دليل أن للمؤسسات دافعية متقاربة ويمكن تفسيره بأنها تثير التنافس بين العاملين بغض النظر عن جنسهم وتدفعهم لتنفيذ رؤية المؤسسة؛

- توصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل أبعاد الذكاء الإستراتيجي تعزى إلى متغير العمر يفسر ذلك بأنها تستخدمها مجتمعة ولا تول أهمية للعمر؛

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لأبعاد الذكاء الإستراتيجي الممثلة في: الاستشراف، تفكير النظم، الشراكة والحدس تعزى إلى متغير الوظيفة بأنها تهتم باستخدامهم بحسب الأهمية وتميز بينهم حسب اختلاف مناصبهم الوظيفية. أما فيما يخص بعدي الرؤية المستقبلية الدافعية فعدم وجود فروق دليل أن للمؤسسات رؤية مستقبلية ودافعية متقاربتين ويمكن تفسير ذلك بأنها تمتلك القدرة على إقناع العاملين وتحفيزهم على الإيمان برؤيتها الإستراتيجية دون النظر وظيفتهم؛

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لأبعاد الذكاء الإستراتيجي الممثلة في: تفكير النظم، الرؤية المستقبلية والشراكة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي بأنها تهتم باستخدامهم بحسب الأهمية وتميز بينهم حسب اختلاف مؤهلاتهم العلمية. أما فيما يخص أبعاد الاستشراف، الدافعية والحدس فعدم وجود فروق دليل أن للمؤسسات استشراف، دافعية وحدس متقاربة ويمكن تفسير ذلك بأن لديها القدرة على الاستفادة من الخبرات

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الشخصية والإمكانات الذاتية ودفع العاملين واستشارة حماسهم من أجل تحليل الاتجاهات الحالية والمستقبلية لمؤسساتهم؛

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لأبعاد الذكاء الإستراتيجي المتمثلة في: تفكير النظم، الرؤية المستقبلية والحدس تعزى إلى متغير الخبرة الوظيفية بأنها تهتم باستخدامهم بحسب الأهمية وتميز بينهم حسب تباين خبراتهم الوظيفية. أما فيما يخص أبعاد الاستشراف، الدافعية والشراكة فعدم وجود فروق دليل أن للمؤسسات استشراف، دافعية وشراكة متقاربة ويمكن تفسير ذلك بأنه بالرغم من ما تمتلكه من خبرات شخصية وتجارب متراكمة والقدرة على إقناع العاملين فإنها تسعى لإقامة شراكة للاستفادة أكثر من خبرات المؤسسات الأخرى.

2. أكدت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتنمية وتطوير الكفاءات البشرية بالمؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية، وذلك راجع إلى أن بعض المؤسسات بحكم الوظائف تميز بين الجنسين من أجل الخضوع لبرامج التكوين، ضف إلى ذلك أنها لا تخضع الأفراد الذين يتمتعون بمؤهلات علمية عالية ولديهم رصيد من الخبرات لبرامج التكوين والتدريب، أما فيما يخص عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري العمر والوظيفة يفسره ذلك لا تميز بين الأفراد بحكم عمرهم ووظيفتهم من حيث الخضوع لبرامج التكوين.

ثالثاً: تفسير نتائج أثر الذكاء الاستراتيجي على تنمية وتطوير الكفاءات

توصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الإستراتيجي يؤثر إيجاباً على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بحدود 42.7 %، ويرجع هذا الأثر إلى كل من الاستشراف، تفكير النظم والشراكة، أما باقي الأبعاد المتمثلة في: الرؤية المستقبلية، الدافعية والحدس فلا تؤثر على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات محل الدراسة، وسيتم هذه النتائج بشيء من التفصيل على النحو التالي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن الاستشراف يؤثر إيجاباً على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية للمؤسسات محل الدراسة بما نسبته 33.9 %، ويمكن تفسيره بأن عملية التنمية الخاصة بالكفاءات البشرية تحتاج لفترة زمنية وهذا لا يكون إلا من خلال الاستشراف الذي يدرس الوضع الراهن ويحدد العقبات التي تواجه المؤسسات في تطبيق برامج التنمية الخاصة بكفاءاتها؛ كذلك نفس الأمر بالنسبة للتأثير الإيجابي لتفكير النظم على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية بنسبة قدرت 37.3 %، يفسر ذلك بان اعتبار المؤسسات نظام مفتوح يجعلها أكثر تفاعلاً مع محيطها الخارجي وإدراكها بأنها تنشط في بيئة ذات متغيرات معقدة يستلزم منها تكييف كفاءاتها البشرية وفق هذه المتغيرات؛ أكدت النتائج بأن الشراكة لها أثر إيجابي على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات محل

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الدراسة بنسبة قدرها 42.5%، يفسر هذه النتيجة أن المؤسسات محل الدراسة تدرك تماما أنها ستستفيد من الشراكة بطريقة جيدة من خلال تبادل الخبرات والتجارب.

- كما بيّنت نتائج الدراسة الرؤية المستقبلية لا تؤثر على تنمية وتطوير الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة، ويمكن تفسير ذلك أن مخطط تنمية الكفاءات لا يتم إدراجه في رؤيتهم بل يتم إدراجه كحل بديل لمواجهة المنافسين؛ كذلك وضحت نتائج الدراسة أنه ليس للدافعية أثر على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات محل الدراسة، يفسر ذلك أن المؤسسات لديها أنظمة للحوافز محددة مسبقا مركزة على المادية منها؛ كما توصلت نتائج الدراسة أن الحدس لا يؤثر على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات محل الدراسة، يشير ذلك أن المؤسسات تعتمد على الطرق التقليدية في اتخاذ القرار.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

خلاصة:

من خلال الدراسة التي قادتنا إلى المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية، بدا واضحا أنّ المؤسسة في الاتجاه الصحيح للاندماج في الاقتصاد المبني على المعرفة، حيث تعتمد على البحث العلمي وطرف التفكير المنهجي في اتخاذ القرار حلّ المشكلات، الاستثمار في رأس المال الفكري بغية الاستفادة منه وتطوير المعارف سواء من مصادرها الداخلية أو الخارجية، وتطبيقها عند الحاجة إليها، إضافة إلى ذلك فهي تسعى لتوظيف الكفاءات ذات المعرفة العالية بغية دعم المؤسسة بالخبرة الضرورية لنجاح المشاريع، كما لديها نظام اتصال فعال يسمح لها بالتواصل الدائم والمستمر سواء داخليا لتكون حلقة الوصل بين جميع الأطراف داخل المؤسسة والمتعاملين الخارجيين، وتدعم عمليات البحث والابتكار بغية ابتكار أفكار جديدة تسمح بإضافة قيمة لمنتجات المؤسسة، لذا جسدت مخططا تطويريا إبداعيا هام يسمح لها بفرض نفسها في مجال الإلكترونيك والمنافسة على أعلى درجة، وذلك من خلال تنويع منتجاتها الإلكترونية وتصنيعها بجودة عالية بغية استمرار وإدامة ميزتها التنافسية، كل هذه المعطيات ساعدت المؤسسة على المضي قدما في الاندماج في الاقتصاد المعرفي.

توصلنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع إلى جملة من نتائج الدراسة الميدانية تصنفها الباحثة وفقا للمتغيرات التي وضعتها للدراسة سواء أكانت متغيرات مستقلة متمثلة في أبعاد الذكاء الاستراتيجي أو متغير تابع متمثل في تطوير الكفاءات البشرية أو العلاقة بينهما، وذلك حتى تكون الفائدة أكثر وضوحا خصوصا عند صياغة الاقتراحات الملائمة والقابلة للتطبيق لكل متغير، وذلك كما يلي:

❖ أظهرت نتائج البحث أن غالبية أفراد العينة هم من الذكور وتراوح النسبة الغالبة لأعمارهم بين (30-39 سنة)، والنسبة الأكبر كانوا من حملة شهادة الليسانس بسنوات خبرة تفوق 15 سنة يشغلون منصب إدارات في مؤسساتهم؛

❖ أظهرت نتائج البحث اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالذكاء الاستراتيجي وتطوير الكفاءات بمختلف أبعادهما على الرغم من غياب المفاهيم الإدارية وإدراكها من طرف الإطارات إلا أنه كمارسات عملية ظاهرة جليا من خلال الوظائف والأنشطة التي تقوم بها؛

❖ كانت جميع العلاقات الارتباطية للذكاء الاستراتيجي وتنمية وتطوير الكفاءات البشرية إيجابية قوية ومتوسطة وذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون 0.582، فالمؤسسات التي تستقرئ المستقبل وتستفيد من تجاربها للتأقلم مع التغيرات التي تحدث في المحيط يجعلها تدرك أهمية المورد البشري في هذه المعادلة؛

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

❖ كانت جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي وتنمية وتطوير الكفاءات البشرية إيجابية قوية ومتوسطة وذات دلالة إحصائية، وتحمل هذه العلاقات دلالات تشير إلى تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية؛

❖ سجلت النتائج الإحصائية تفاوت في ترتيب قوة العلاقة الارتباطية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وتنمية وتطوير الكفاءات البشرية وفقا إلى قيمة معامل الارتباط، حيث احتل بعد الدافعية المرتبة الأولى بمعامل ارتباط بلغ 0.582، المرتبة الثانية بعد الحدس 0.532، المرتبة الثالثة بعد الدافعية 0.526، المرتبة الرابعة بعد الرؤية المستقبلية، المرتبة الخامسة بعد الشراكة 0.313 والمرتبة الأخيرة بعد تفكير النظم 0.264؛

❖ أشارت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد لوجود علاقة أثر بين الذكاء الإستراتيجي وتنمية وتطوير الكفاءات البشرية للمؤسسات محل الدراسة، حيث كانت قيم الأثر الكلي لكافة الأبعاد إيجابية ومعنوية، وهذا الاستنتاج يؤيد ما جاء في الفرضية الرئيسية الثانية؛

❖ تفاوت ترتيب القوة التأثيرية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على تطوير الكفاءات وفقا لقيمة معامل التحديد (R^2) وقيم المعاملات النمطية (β)، وأن أكثر العناصر تأثيرا في تطوير الكفاءات كانت الاستشراف، تفكير النظم والشراكة.

❖ كشفت النتائج الإحصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي المتمثلة الرؤية المستقبلية، الدافعية والحدس على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية؛

❖ أما ما تعلق بالفرضية الرئيسية الثالثة فبينت نتائج اختبار التباين الأحادي أنه هناك تباين في وجود أو عدم وجود فروق في إدراك الإطارات العاملين بالمؤسسات المبحوثة لأبعاد الذكاء الإستراتيجي تعزى إلى الخصائص الشخصية المتمثلة في الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية؛

❖ أما ما تعلق بالفرضية الرئيسية الرابعة فبينت نتائج اختبار التباين الأحادي أنه هناك تباين في وجود أو عدم وجود فروق في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية تعزى إلى الخصائص الشخصية المتمثلة في الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية؛

الخاتمة العامة

يمكن القول وكخاتمة للدراسة والذي يتمثل في: أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات الجزائرية، أن نظام الذكاء الاستراتيجي بشقيه "الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة" من الأنظمة الحديثة التي يمثل أحدث أنظمة محاكاة المنظمة لبيئتها بما يساعدها على التحسين من فلسفة عملها، نظامها، قدراتها الداخلية والخارجية، ملكاتها، قدراتها على التنافس والإبداع والتفوق، تحسين أدائها التنافسي، وهو ضرورة بالنظر إلى كل ما يدور حول المنظمة سواء بيئتها الخارجية (من منافسين، موردين، عملاء، كفاءات محورية، معلومات، جوسسة، وتكنولوجيات... الخ)، وأيضاً بيئتها الداخلية المهمة هي أيضاً لأهمية تأثيرها (مثل عملاء، نظام العمل، روح المواطنة والتمكين، التحفيز والإبداع، رأس المال الفكري، تشجيع الكفاءات، تكنولوجيا العمل، العصف الذهني... الخ).

على الرغم من أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تملك ذكاءً استراتيجياً بكل الأبعاد التي تضمنها وكلها مرتفعة مما يدل على قلة خبرة الموارد البشرية في هذه المؤسسات بالكيفية المثلى لاستغلال الذكاء الإستراتيجي. إذ على المؤسسات الجزائرية تشكيل وحدة للذكاء الإستراتيجي مهمتها تزويدهم بالمعلومات المطلوبة والإسهام في رسم معالم مستقبلها، وإجراء تقييمات للمخاطرة المحيطة بها، ومراقبة التغيرات التي تؤثر في أنشطتها ثم مساعد إدارتها في اتخاذ الموقف المناسب إزاءها.

إن دراسة هذا الموضوع أوضحت عدة حقائق، وأبرزت نقاطاً سلبية تعاني منها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، والتي تعتبر مثلاً عمماً تعانيه بقية المؤسسات الجزائرية والتي يتم تصنيفها وخصوصتها على التوالي بسبب عدم مقدرتها على المنافسة، وهذا يدل على قصر نظر متخذي القرار وعدم قدرتهم على إدارة مؤسساتهم على أسس علمية سليمة تتماشى مع التطور العلمي. فصحيح أن الإدارة فن لكنها أيضاً علم وهذا ما لا يدركه المسير في المؤسسة الجزائرية والذي يعتبر منتج جامعات جزائرية، فهذه الأخيرة عليها إعادة النظر في مخرجاتها والقيام بتغذية عكسية، وأن الأخذ بعين الاعتبار مجموعة نقاط هي كالتالي:

- إيلاء الذكاء الإستراتيجي اهتمامات بحثية أكبر بوصفه من المواضيع المهمة في حقل العمل الإداري، والتي تساعد في نجاح المؤسسات؛
- تضمين موضوع الذكاء الإستراتيجي كمقرر ضمن الخطة الدراسية وإعادة النظر في المقررات التي تدرس، فبعضها لا يتماشى مع التغيرات الحاصلة التي أظهرت متغيرات جديدة لا يتم تدريسها على مستوى تخصصات التسيير، إذ يدخل خريج الجامعة سوق العمل وبيادر عمله وهو يجهل ما وصل إليه علم الإدارة بالدول المتقدمة من مفاهيم ومتغيرات تتحكم في نجاح المؤسسة؛

الخاتمة العامة

● أغلب ما يقدم في الجامعات الجزائرية عبارة عن جانب نظري، والتطبيقي منه لا يكون إلا خلال إجراء مذكرات التخرج وهذا يعتبر غير كافٍ لمتخذ قرار مستقبلي بإحدى المؤسسات الجزائرية، إذ يجب تدعيم المعارف النظرية للمورد الجزائري بإسقاطات تطبيقية إلى جانب ضرورة توضيح طرق الاستفادة من كل مقياس يدرس تطبيقياً؛

● على الجامعات الجزائرية إقامة شراكات مع المؤسسات الجزائرية خصوصاً على صعيد المؤتمرات والملتقيات العلمية التي تقام بالجامعات الجزائرية فهنا يلاحظ غياب المؤسسات عن حضور هذه المؤتمرات والتي يجب أن تكون قاعدة معلومات يستخدمها المسير في حل المشاكل التي تواجه مؤسسته؛

لم يعد مضمون الكفاءة بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط يعني فقط قدرة الفرد أو الجماعة على الاستجابة الفعالة، والناجعة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي يقوم، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب، تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية كلها مع بعضها البعض بانسجام، وبذلك أصبحت لها مكانة محورية في عالم التسيير والمنظمة، لكونها تربط بين ثلاث مفاهيم أساسية هي: الإستراتيجية، تسيير الموارد البشرية، التسيير بصفة عامة.

من هنا وجدت ضرورة إدماج تسيير الكفاءات في إستراتيجية المؤسسة باعتبارها تحدد للمؤسسة أهداف التوظيف بدلالة قيود وخصوصيات المحيط، وإعداد سياسات توظيف مدججة ومنسجمة مع إستراتيجية المؤسسة، وتحتاج عملية تسيير الكفاءات لامتلاك نظام معلومات فعال حول الكفاءات وتقنيات تحليل لتقييم كل الجوانب المرتبطة بهذا البعد من حيث طبيعة النشاط والوظيفة، العوامل الشخصية، التكوين والتحفيز، الأداء والإمكانات، أهداف واستعدادات العمال بالإضافة إلى المؤشرات الكمية من حيث العدد، مستويات الأجور.

في هذا السياق يقع على عاتق المؤسسات وضع معايير عالية لأداء رأسمها البشري والعمل على رفعها بشكل مستمر، وتطوير القادة والمديرين والكوادر البشرية من خلال طرق التطوير والتعليم المستمر وتنمية العقول عالية التميز، علاوة على ضرورة العمل على إجراء التعديلات على الثقافة التنظيمية وبيئة وسياسة العمل حسبما تمليه الظروف. هذا كله فضلاً عن ضرورة العمل على اكتشاف المواهب والكفاءات التي تميز المنظمة عن منافسيها، تقديرها وتطويرها، تحفيزها، تمكينها ورفع صلاحيتها والعمل على الحفاظ عليها وكسب ولاءها.

إن تطبيق برامج فعالة لتطوير وتنمية الكفاءات، على اعتبارها محور كل الموجودات غير الملموسة ومصدرها الرئيسي، يساهم في إحداث التغيير التنظيمي المطلوب في مساويات الأداء والوصول بها إلى حالة التفرد. وهذا من خلال تطوير المهارات وتوجيه السلوكيات وتقديمها باستمرار، وبالشكل الذي يساعد الأفراد وخاصة الفئات عالية

الخاتمة العامة

المهارة والخبرة والمعرفة منهم، على تحديد نقاط القوة والضعف لديهم وتشجيعهم على مواجهة المخاطر، وتطوير قدراتهم والعمل على تشجيع الكفاءات الجماعية من خلال فتح قنوات الاتصال وتشجيع روح المبادرة والعمل الجماعي. وفي هذا الإطار على المنظمات المعاصرة على اختلاف أشكالها أن تأخذ في حسابها النقاط التالية:

- دراسة الذكاء الاستراتيجي على أنه أداة من أدوات الإدارة الإستراتيجية وتوضيح كيف يساهم هذا الذكاء من المسح البيئي وتحديد كل من نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات؛
- يحتاج الاستخدام الجيد للذكاء الاستراتيجي إلى موارد بشرية متمكنة أو متميزة بعدة مهارات، إذ على الدراسات المستقبلية دراسة المهارات المطلوبة في مستخدمي الذكاء الاستراتيجي؛
- زيادة الوعي بعنصر الكفاءة البشرية والدور الذي يلعبه في الإستراتيجية لدى المؤسسات الجزائرية، وبناء خطط إستراتيجية لتلبية احتياجات الأسواق المحلية والعربية والدولية المتزايدة على المنتج، في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية في الجزائر من انفتاح الأسواق وعولمتها، والتقدم السريع والمنافسة الشديدة على المستوى المحلي والخارجي.
- يجب على المؤسسات الجزائرية أن تعطي الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة تضمن إنجاز مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية بالكفاءة المطلوبة، وتحقيق التعامل مع الموارد والكفاءات البشرية كشركاء في المؤسسة بدل وضعهم كأجراء، وهذا من شأنه أن يوفر للمؤسسة القدرة على تحقيق المزايا التنافسية على المدى الطويل، ذلك أن مقتضيات الاندماج في اقتصاد المعرفة يفرض على المؤسسة إعطاء الأهمية المناسبة للرأس المال الفكري والمعرفي وما ينتجه من إبداع وابتكار.
- تقوم الجامعات الجزائرية بإنشاء فرق بحث، فعلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إعادة النظر في هذه المشاريع، فما الفائدة منها إذا كانت النتائج المتوصل إليها لا تؤخذ بعين الاعتبار من قبل إدارة المؤسسات، فلا يجب القيام بالبحث من أجل البحث فقط، فالمغزى من هذه البحوث، وهو نادر التحقق، علاج مشكلة تعاني منها مؤسسة جزائرية وإحداث تحسينات وتطويرات على المؤسسات الجزائرية لجعلها قادرة على المنافسة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد علي صالح وزكريا مطلق الدوري، "الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال -قراءات وبحوث-"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- إبراهيم بن جامع، "الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة- دراسة ميدانية على إطارات الإدارة الوسطى بمركب تكرير البترول سكيكدة-"، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010.
- ابن منظور، "لسان العرب"، المجلد الخامس، دار الجيل، بيروت، 2000.
- إحسان دهش جلاب، سحر عناوي رهيو، "الذكاء الثقافي في المنظمات"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- أحمد الخطيب وخالد زيغان، "إدارة المعرفة ونظم المعلومات"، جدارا للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009.
- أحمد سيد مصطفى، " المدير الذكي، كيف يكون الذكاء في القيادة؟"، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2007.
- أحمد علي صالح وعلي موات سعد، "إدارة المهوبة المنظور العلمي والإستراتيجي"، دورية الإدارية، العدد 120، السنة الثانية والثلاثون، مسقط، سلطنة عمان، 2010.
- أحمد علي صالح، بشرى هاشم العزاوي وإبراهيم خليل إبراهيم، "الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
- أحمد محمد غنيم، "إدارة الجودة الشاملة"، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2008.
- أحمد مصنوعة، "أبعاد الذكاء العاطفي ودوره في تعزيز القيادة الإدارية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، 06-07 نوفمبر 2012.
- إسماعيل حجازي وأسماء زكري، "أثر نموذج قطب الكفاءات على تنوع حافظة أنشطة مجمع -عمر بن عمر- من وجهة نظر عينة من زبائنه بمدينة بسكرة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 19، جامعة بسكرة، جوان 2016.
- إسماعيل حجازي، "مصنوفة الاستشارات بوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.
- إسماعيل سالم منصور ماضي، "دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012.
- إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، "الذكاء وتنميته لدى أطفالنا"، الطبعة الثانية، مكتبة الدار العربية للكتاب، مصر، 1998.
- أكرم سالم الجنابي، "إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية"، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

قائمة المراجع

- أكرم محسن الياسري وأحمد عبد الله الشمري، "مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة"، الطبعة الأولى، الجزء 6، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- أكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسين، "مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة"، الطبعة الأولى، الجزء السابع، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- انتصار عباس حمادي ومحمد رحمة فنجان، "تمكين المرؤوسين في إطار القيادة التحويلية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 100، جامعة بغداد، 2017.
- أنس عبد الباسط عباس، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- أنيس إبراهيم وآخرون، "المعجم الوسيط"، المجلد الثالث، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 1990.
- أودية ناصر، "الذكاء الإستراتيجي من اليقظة الإستراتيجية إلى التخطيط الإستراتيجي"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، 06-07 نوفمبر 2012.
- بشرى هاشم العزاوي، " أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي - دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد"، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، 2008.
- بلخضر مسعودة وجديد صبرينة، "المنظمة المتعلمة: السمات والمتطلبات"، المنتدى الخامس للمؤسسات حول إدارة التعلم وتنمية الموارد البشرية: تحدي كبير من أجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، جامعة باجي مختار عنابة، يومي 07-08 ديسمبر 2010.
- بلخضر نصيرة، "الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ودوره في بناء اقتصاد المعرفة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الشلف، 2016-2017.
- بلعزوز بن علي وزلاق صليحة، "دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.
- بلقايد إبراهيم وبوري شوقي، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران-"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، جامعة الشلف، السداسي الثاني 2017.
- بلقيدوم صباح، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013.
- بن باير الحبيب وبلقوم فريد، "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، أيام 13-14 ديسمبر 2011.

قائمة المراجع

- بن جدو محمد الأمين، "دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز -دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor بيرج بوغريبريج"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف 1، 2012-2013.
- بن حبيب عبد الرزاق وموساوي زهية، "تسيير المعارف وتنمية الكفاءات"، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، العدد 3، جامعة تلمسان، 2004.
- بن حمودة يوسف، "خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، 2014-2015.
- بن داودية وهيبية، "أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال الحديثة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السادس حول "الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة"، جامعة الشلف، أيام 06 و07 نوفمبر 2012.
- بن سالم آمال ومحجوب يمينة، "دور اليقظة والذكاء الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمات"، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول: الذكاء الاقتصادي ومتطلبات التنمية"، جامعة عنابة، أيام 09 و 10 ماي 2012.
- بن شني يوسف ومحفي أمين، "إشكالية نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية في شركة سونلغاز-ولاية مستغانم"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23 فيفري 2012.
- بن عنتر عبد الرحمان، "إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس - الأبعاد - الإستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- بن عيسى محمد المهدي، "العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
- بوحنية قوي، "تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات"، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2008.
- بوزيان عثمان، "اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
- بومدين يوسف، "آلية اليقظة والذكاء الإستراتيجية: أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.
- تامر حمدان عبد القادر مسلم، "أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الأزهر، غزة، 2015.
- ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009.

قائمة المراجع

- ثابتي الحبيب، "تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل - مدخل الكفاءات-"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان.
- جمال الدين سحنون وبلهادية عبد الله، "نحو تبني إستراتيجية للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 4-5 ديسمبر 2007.
- جمال يوسف بدير، "اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات"، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- حنيفر حوي، ماثيوز ديفيد ميچينسون ومارك سورتيز، "تنمية الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، ترجمة علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.
- حاج عبو شرفاوي، "علاقة البنية المعرفية الافتراضية بالبنية المعرفية الملاحظة- دراسة تحليلية في ضوء نظرية بياجيه لدى عينة من طلبة المتوسطات والثانويات-"، أطروحة الدكتوراه في علم النفس العام، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2012.
- الحاج عرابة وعبد الغاني بن حامد، "الارتقاء بالكفاءات الفردية كميزة تنافسية دائمة للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة قلمة، 26-27 نوفمبر 2007.
- حامي حسان، "إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل: إدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف 2، 2015-2016.
- حجازي إسماعيل ومعالم سعاد، "تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- حسني عبد الرحمان الشيمي، "إدارة المعرفة، الرأس معرفة بديلا"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- حسين عجلان حسن، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- حمداني محمد، "أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، جامعة ورقلة، 2012.
- حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
- حميد الطائي، أحمد علي صالح ودينا فاضل الوائلي، "إدارة الجدارات والمواهب"، الطبعة الثانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- خالد عبد الرحيم الهيثي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن.

قائمة المراجع

- خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، "أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة- دراسة ميدانية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد 5، جوان 2016.
- خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي وإنعام الشهابي، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، "إدارة المواهب والكفاءات البشرية"، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013.
- خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- خضير كاظم حمود، "منظمة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- خليل ميخائيل معوض، "القدرات العقلية"، الطبعة الثانية، دار الفكر الجامعي، مصر، 1994.
- راتول محمد وزيان موسى مسعود، "واقع وأهمية اعتماد الذكاء الاقتصادي في الجزائر-الإشارة إلى نماذج بعض الدول الرائدة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: الذكاء الاقتصادي ومتطلبات التنمية، جامعة عنابة، 09-10 ماي 2012.
- رامي جمال يوسف أندراوس، "درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن.
- راوية محمد حسن، "مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- رحيم حسين، "التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات، مدخل النظم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، جامعة بسكرة، فيفري 2005.
- ريتشارد ويليامز، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- زاهد محمد ديري وسعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة"، كنوز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- زروخي فيروز وسكر فاطمة الزهراء، "دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.
- زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، "الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال-قراءات وبحوث"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

قائمة المراجع

- زيد خوام محمود، "اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي - بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة -"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 96، جامعة بغداد، 2017.
- سحنوني محمد، "طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة SEROR بتلمسان -"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010.
- سعاد حرب قاسم، "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات -دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا -"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2011.
- سعد بن مرزوق العتيبي، "أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية"، مداخلة تدخل ضمن فعاليات المؤتمر العربي الخامس في الإدارة حول: دور المدير العربي في الإبداع والتجديد، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، يومي 27-28 نوفمبر 2004.
- سعد على العنزي وأحمد علي صالح، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- سعد على العنزي وأحمد علي صالح، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- سعد محمود الكواز، علاء عبد السلام وطارق نوري إبراهيم، "إسهام المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي - دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 23-26 أبريل 2012.
- سعدون حمود جثير، هاشم فوزي العبادي وبلال جاسم القيسي، "صياغة إستراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنظيمي"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 10، جامعة الأنبار، 2013.
- سعيد عبد الله محمد، عبد العزيز الطيب وسمير العبدلي، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام والوحدات الإدارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، أيام 23-26 أبريل 2012.
- سعيد عيمر، "التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل المؤسسة الاقتصادية المبنية على الدرايات"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005.
- سعيد كرومي وأحمد عمر ستي، "أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.
- سليمان الخضري الشيخ، "الفروق الفردية في الذكاء"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2008.

قائمة المراجع

- سليمان الخضري الشيخ، "سيكولوجية الفروق الفردية في الذكاء"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- سماح صولح، "إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المركز الجامعي غرداية، العدد التاسع، جوان 2010.
- سملاي يحضيه، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.
- سملاي يحضيه، "تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
- سنية كاظم تركي، "التمكين الإداري وأثره في الإبداع التقني دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعة الكهربائية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 96، جامعة بغداد، 2017، ص 192.
- سهاد المللي، "الذكاء الانفعالي وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى عينة من المتفوقين والعاديين -دراسة ميدانية على طلبة الصف العاشر من مدارس المتفوقين والعاديين في مدينة دمشق-"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 03، جامعة دمشق، 2010.
- الشركة العربية للإعلام العلمي، (شعاع)، "ملخص كتاب الذكاء الإداري إعادة النظر في تطبيقات الإدارة ونظرياتها"، العدد 231، القاهرة، 2002.
- شليل عبد اللطيف، "من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية تلمسان"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة تلمسان، 2008-2009.
- صالح علي عوده الهلالات، "إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- _____، "الإدارة الفعالة للموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- صالح مفتاح، "إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
- صلاح الدين الكبيسي، "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- _____، "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، 2002.
- صلاح عبد القادر النعيمي، "التكيف الاستراتيجي والتكيف الهيكلي لأعاد البيئة -دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2000.
- _____، "المدير.. القائد والمفكر الاستراتيجي- فن ومهارات التفاعل مع الآخرين-"، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

قائمة المراجع

- صولح سماح، "رأسملة المعارف وتطوير الكفاءات في خدمة المؤسسة"، المنتدى الخامس للمؤسسات حول إدارة التعلم وتنمية الموارد البشرية: تحدي كبير من أجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، جامعة باجي مختار عنابة، يومي 07-08 ديسمبر 2010.
- ضرغام العبدلي، "صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظة النجف الأشرف-العراق"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق، 2010.
- طارق الحاج، "ذكاء الأعمال واستخدام التكنولوجيا"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أبريل 2012.
- طاهر الغالي وأحمد علي صالح، "تصميم مصفوفة لتقنيات إدارة التغيير مستندة لسمات التنافس المعرفي"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 25، جامعة البصرة، 2009.
- عادل عطية ريان، "أنماط الذكاءات المتعددة لدى طلبة المرحلة الثانوية بمديرية تربية الخليل في فلسطين"، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد السابع عشر، العدد الأول، يناير 2013.
- عادل هادي البغدادي، "العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير -دراسة مقارنة بين كليتين من كليات التعليم العالي الخاص ببغداد"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 01، جامعة القادسية، 2008.
- عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر، "نظم ذكاء الأعمال لوحات عدادات الأعمال كمعمارية متكاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- عباس خضر الخفاجي، "الإدارة الإستراتيجية، المدخل والمفاهيم والعمليات"، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- عبد الباري درة ومحفوظ جودة، "الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منحى نظامي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- عبد الحميد النشواتي، "علم النفس التربوي"، دار الفرقان، الأردن، 1984.
- عبد الرحمان العيسوي، "علم النفس العام"، دار النهضة العربية، لبنان، 1987.
- عبد الرحمان بن أحمد هيجان، "عرض نقدي لكتاب القيادة الإستراتيجية، فن ومنهج (لفريدريك، مايك، تريغور وبنيامين)"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 44، العدد 2، 2004.
- عبد الرحمان توفيق، "التدريب الأصول والمبادئ العلمية"، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة، 2007.
- عبد الرحمن توفيق، "الإدارة بالمعرفة: تغير ما يمكن تغييره"، مركز الخبرات المهنية "بميك"، القاهرة، 2004.
- عبد الصمد سميرة، "دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات -دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة (SCIMAT)-"، أطروحة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2015-2016.

قائمة المراجع

- عبد العظيم سليمان المصدر، الذكاء الانفعالي وعلاقته ببعض المتغيرات الانفعالية لدى طلبة الجامعة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 16، العدد 01، جامعة الأزهر، يناير 2008.
- عبد الفتاح بوخمحم ومصباح عائشة، "دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.
- عبد الكريم غريب، "الكفايات واستراتيجيات اكتسابها"، الطبعة الثانية، منشورات عالم التربية، الدار البيضاء، 2002.
- عبد الله الوقداني، "البيروقراطية وإدارة المعرفة"، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول: "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، الرياض، المملكة العربية السعودية، أيام 1-4 نوفمبر 2009.
- عبد الله بلوناس ولجد بوزيدي، "دور الذكاء الاقتصادي في دعم المعلومة الإستراتيجية مع الإشارة إلى الحالة الجزائرية"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أبريل 2012.
- عبد الله سعدون عبد الله العامري، "أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي -دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
- عبد المعطي محمد عساف، "التدريب وتنمية الموارد البشرية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- عبد الوهاب محمد كامل، "سيكولوجية التعلم والفروق الفردية"، الطبعة الثالثة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1999.
- عصام نور الدين، "إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص32.
- عقيلة صدوقي، "غموض الكفاءات المحورية: نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول: تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23 فيفري 2012.
- علاوي عبد الفتاح، "التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 05، جامعة بسكرة، 2007.
- علاوي نصيرة، "دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة - دراسة حالة مجمع صيدال-"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015.
- علوان قاسم نايف، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- علي السلمي، "إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2002.
- _____، "إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

قائمة المراجع

- علي رمضان فاضل، "الذكاء الاجتماعي"، الطبعة الأولى، الدار العالمية للكتب والنشر، مصر، 2011.
- علي عبد الله وبوسهوه نذير، "أثر إدارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة"، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 10-11 ديسمبر 2009.
- علي محمد عبد الوهاب، "التدريب والتطوير مدخل عملي لفعالية الأفراد والمنظمات"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.
- عماد الطيب كشرود، "علم النفس الصناعي والتنظيم الحديث، مفاهيم ونماذج النظريات"، الدار الجامعية قاريونش، بنغازي، ليبيا، 1995.
- عمر أحمد همشري، "إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- عمر الطراونة، "الإدارة الاحترافية للموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2011.
- عمر بلخير جواد، "دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة الإسمنت ومشتقاته SCIS بسعيدة-"، أطروحة دكتوراه في التسيير، جامعة تلمسان، 2014-2015.
- عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي-"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- عمرو غانم وعلي الشرفاوي، "تنظيم وإدارة الأعمال"، دار النهضة العربية، بيروت، 1984.
- العيداني إلياس وعلي عبد الله، "أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: الذكاء الاقتصادي ومتطلبات التنمية، جامعة عنابة، 09-10 ماي 2012.
- عيشوش خيرة، "التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك-"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2010-2011.
- عيشوش رياض ومحجوب يمينة، "تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول: تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23 فيفري 2012.
- فاتح مجاهدي، "الذكاء التنافسي... أداة تحقيق الميزة التنافسية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، 06-07 نوفمبر 2012.
- فاروق السيد عثمان وعبد الهادي السيد عبده، "القياس والاختبارات النفسية"، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002.
- فريجة ليندة وضواوية هدى، "إشكالية خلق ديناميكية تسييرية للتعليم في منظمات الأعمال"، المنتدى الخامس للمؤسسات حول إدارة التعلم وتنمية الموارد البشرية: تحدي كبير من أجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، جامعة باجي مختار عنابة، يومي 07-08 ديسمبر 2010.

قائمة المراجع

- فريجة ليندة، "إستراتيجية تطوير كفاءات الموارد البشرية في إطار تأهيل المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة عنابة، 2014.
- فريد عبد الفتاح زين الدين، "فن الإدارة اليابانية: حلقات الجودة المفهوم والتطبيق"، دار الكتب المصرية، القاهرة، 1998.
- فريد كورتل، أمال ينون وأمالي كحيلية، "الذكاء الاقتصادي: مدخل استراتيجي لجذب الاستثمارات الأجنبية في الدول النامية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: الذكاء الاقتصادي ومتطلبات التنمية، جامعة عنابة، 09-10 ماي 2012.
- فضلون سعد الدمرداش، "الذكاءات المتعددة والتحصييل الدراسي"، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الأردن، 2008.
- فلاح النعيمي، "أثر عوامل الموقف في السمات القيادية- دراسة ميدانية لمدراء بعض المنظمات الصناعية العراقية-"، أبحاث اليرموك، المجلة العامة، العدد الأول، 1995.
- فؤاد أبو حطب، "القدرات العقلية"، الطبعة الخامسة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1996.
- فؤاد البهي السيد، "الذكاء"، الطبعة الخامسة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000.
- فوز حموي ومحمد العبد الله، "الذكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية في بيئة التجارة الإلكترونية"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أبريل 2012.
- قادي عبد المجيد، "إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس 2004.
- قطاف ليلي وإيمان بوشنقىر، "الذكاء الاقتصادي ودور الإبداع التكنولوجي في خلق ميزة تنافسية مستدامة داخل المنظمات"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: الذكاء الاقتصادي ومتطلبات التنمية، جامعة عنابة، 09-10 ماي 2012.
- قيس إبراهيم حسين الزيدي، "نمط التفكير الاستراتيجي للمستويات القيادية العليا في منظمات الإدارة العامة العراقية وأثره في اتجاهاتهم نحو التغيير الاستراتيجي مدخل معرفي"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، 2000.
- كمال منصورى وسماح صويلح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة بسكرة، 2010.
- كنوش محمد، "دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 13، جامعة الشلف، 2015.
- لايل سينسر الأصغر وسيحان سينسر، "الجدارة في العمل: نماذج للأداء المتفوق"، ترجمة أشرف فضيل جمعة، مركز البحوث والدراسات الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999.
- لينا خليف، "أنموذج مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن"، أطروحة دكتوراه، الجامعة الأردنية، 2008.

قائمة المراجع

- مانع سبرينة، "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات-دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية-"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2014-2015.
- محبوب يمينة، "طرق وآليات إدارة الكفاءات بين النظرية والتطبيق -دراسة ميدانية في مؤسسة Sotramine -"، مذكرة ماجستير في الاقتصاد التطبيقي وتسيير المنظمات"، جامعة قلمة، 2011.
- محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- _____، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- محفوظ جودة، حسن الزعبي وياسر المنصور، "منظمات الأعمال: المفاهيم والوظائف"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- محمد السعيد جوال، "التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الشلف، 2014-2015.
- محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، "إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة-الهندرة"، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- محمد سرحان المخلافي، "القيادة الفاعلة وإدارة التغيير"، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993.
- محمد سمير أحمد، "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- محمد طه، "الذكاء الإنساني اتجاهات معاصرة وقضايا نقدية"، سلسلة كتب ثقافية شهرية، إصدارات المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 2006.
- محمد عبد العالي النعيمي وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- محمد عبد العزيز العبيدي وقصي سالم السالم، "الذكاء الاستراتيجي لتدعيم جودة التدقيق دراسة استطلاعية لآراء عينة من الرقباء الماليين في ديوان الرقابة المالية"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أبريل 2012.
- محمد عبد العزيز العبيدي وقصي سالم السالم، "الذكاء الإستراتيجي لتدعيم جودة التدقيق-دراسة استطلاعية لآراء عينة من الرقباء الماليين في ديوان الرقابة المالية"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، أيام 23-26 أبريل 2012.
- محمد عبد الوهاب العزاوي وأحمد هاشم الصقال، "أسس الخيار الاستراتيجي: تحليل نقدي ومعالجات عراقية إستراتيجية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، عدد خاص بوقائع المؤتمر القطري الأول للعلوم الإدارية، جامعة بغداد، 2001.
- محمد عبد الوهاب العزاوي، "أنظمة إدارة الجودة والبيئة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

قائمة المراجع

- محمد عبد حسين الطائي ونعمة عباس الخفاجي، "نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- محمد فالح الحنيطي، "أثر الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية"، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد الأول، الجامعة الأردنية، 2013.
- محمد فالح الحنيطي، "أثر الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية"، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد الأول، الجامعة الأردنية، 2013.
- محمد فلاق، "الذكاء التنافسي لمنظمات الأعمال المسؤولة اجتماعيا شركة جيزي للاتصالات أنموذجا"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، 06-07 نوفمبر 2012.
- محمد قويدر وسملالي يحضيه، "أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، 25-27 أبريل 2005.
- محمود أحمد الخطيب، "إدارة المورد البشرية - إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني"، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، مصر، 2000.
- محمود عبد الله حوالدة، "الذكاء العاطفي، الذكاء الانفعالي"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- محمود عطا عقل ومحمد أحمد أبو غزالة، "دليل المعلم في التعلم التعاوني للمرحلة الأساسية"، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، 2005.
- مخائيل أمطانيوس، "اختبارات الذكاء والشخصية"، الجزء الأول، كتاب جامعي، منشورات جامعة دمشق، 1997.
- مدحت محمد أبو النصر، "مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- _____، "إدارة وتنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
- _____، "تنمية الموارد البشرية - مناهج واتجاهات وممارسات -"، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، دمشق، 2009.
- المرهون نسرين، "إدارة المعارف وتسيير الكفاءات: توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية - دراسة حالة شركة حمود بوعلام وشركاه"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009.
- مزياي حنان، "نظام الاتصال في المؤسسة ومساهمته في تطوير الكفاءات - دراسة حالة عينة من مؤسسات ولاية سيدي بلعباس"، أطروحة دكتوراه ل م د في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2016.
- مصنوعة أحمد، "أيعاد الذكاء العاطفي ودوره في تعزيز القيادة الإدارية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، 6-7 نوفمبر 2012.

قائمة المراجع

- _____، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير -تجارب الدول-"، جامعة الشلف، 03-04 ديسمبر 2012.
- مقراش فوزية، "أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة- دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية-"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بسكرة، 2014-2015.
- مقيص صبري، "قيادة الكفاءات البشرية بالمؤسسة"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الثالث للمؤسسات حول تامين الكفاءات وتنميتها في المؤسسة، الورقة الراجعة في التنافس بين المؤسسات، جامعة عنابة، 14-15 نوفمبر 2006.
- ممدوح الكتاني، أحمد محمد الكندي، عيسى عبد الله جابر وحسن الموسوي، " المدخل إلى علم النفس"، مكتبة الفلاح، الأردن، 1994.
- منذر واصف المصري، "العولمة وتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة، 2004.
- مهديد فاطمة الزهراء وقيابلي آمال، "دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23 فيفري 2012.
- موساوي زهية وخالدي خديجة، "نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات -الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
- موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، مطبعة جامعة بغداد، العراق، 2000.
- ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، "إدارة التغيير والتطوير"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- نايفة قطامي، "تفكير وذكاء طفل"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- نجاح القاضي، "أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري"، أطروحة دكتوراه في أصول التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2008.
- نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم، الإستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- نجم عبود نجم ومحمد عبد العال النعيمي، "الذكاء القيادي: رؤية في القيادة الإستراتيجية"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أبريل 2012.
- نجم عبود نجم، "إدارة اللاملموسات إدارة مالا يقاس"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

قائمة المراجع

- _____، "القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون"، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر، الأردن، 2011.
- نصر الله حنا، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- نضال عبد الهادي عمران، "أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة أسياسيل للاتصالات"، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 23، العدد 3، 2015.
- نعمة عباس الخفاجي، "الفكر الاستراتيجي - قراءات معاصرة-"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- _____، "الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- _____، "التفكير الاستراتيجي - إطار نظري-"، مجلة جامعة بابل، المجلد 03، العدد 01، 1998.
- _____، "السلوك التنظيمي"، ورقة بحثية مطبوعة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، 2007.
- نور الدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، برج الكيفان، الجزائر، 2011.
- نيق بوبكر، "إستراتيجية التدريب وتحقيق الميزة التنافسية"، المنتدى الوطني الثالث للمؤسسات حول تثمان الكفاءات البشرية وتنميتها الورقة الراجعة في التنافس بين المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، يومي 14-15 نوفمبر 2006.
- الهادي بقلقول، "الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
- الهادي محمد، "التعليم الالكتروني عبر شبكة الانترنت"، الطبعة الأولى، الدار المصرية، القاهرة، 2005.
- هنار إبراهيم أمين، "دور الذكاء الإستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر- دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 77، جامعة بغداد، 2014.
- اليمين فالتة، "اليقظة الإستراتيجية وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية- دراسة استكشافية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-"، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، 2012-2013.
- يوسف حجيم سلطان الطائي وعامر عبد كريم الذجاوي، "الذكاء الأخلاقي مدخل لدعم سمعة منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.

قائمة المراجع

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- A.jeflat , " **l'économie et la gestion de connaissance, nouvelle base de la compétitivité :définition et enjeux**", act 3éme séminaire international sur la gestion des entreprises, université Mohamed Khider, Biskra, le 12/13 novembre 2005.
- Luc Boyer, Noël Equilbey, "**Organisation: théories et applications**", édition d'Organisation, Paris, France, 2003.
- A .Bloch, "**L'intelligence économique**", Economica, Paris, 1996.
- Alain Labruffe, "**Mesure des compétences**", AFNOR, France, 2003.
- Alain Labruffe, "**Management des compétences**", Afnor, Paris, France, 2005.
- Amos David," **L'intelligence économique et les système d'informations, problématiques et approches de solutions**", Equipe LORIA, collection Hermes sciences publishing, Vancouver, France, 2010.
- André Guittet. "**Développer ses compétences relationnelles**", Dunod, Paris, 2006.
- Annick Cohen et Annette Soulier, "**Manager par les compétences**", Liaisons Sociales, Paris, France, 2004.
- Armelle Thomas," les outils de Veille en 7 étapes", Veille magazine, N° 74, Mai 2004.
- B. Chaminade, "**RH et compétence dans une démarche qualité**", Afnor, France, 2005.
- Balmissse Gilless et Denis Meingan," la Veille et ses outils", **it- expert**, N°56, Juillet, Aout 2005.
- Bar-On, R. "**The Development of an Operational Concept of Psychological Well-being**", Rhodes university, South Africa, 1988.
- Bernard Besson et jean Claude poussin, "**l'audite d'intelligence économique, maitre en place a optimiser dispositif coordonné d'intelligence économique** ", Dunois, Paris, 1998.
- Bernard Hevin, Jane Tunen, "**Manuel de coaching**", 2^{ème} Ed, Inter Edition, 2007.
- Bernhardt, D., "**Competitive Intelligence: How to Acquire & Use Strategic Intelligence & Counter Intelligence**", Management Briefing Executive Seris, 2003.

قائمة المراجع

- Bourgoigne, P, "**Decilor programs (Decision- Making in Lorraine): Global Device of strategic Intelligence for SMES**", 2001.
- Brilman Jean, "**les meilleurs pratiques de management**", 3^{eme} edition, Editions d'organisation, Paris, 2001.
- Brouard, F., "**Deciler Program (Decision-making in Lorraine): Global Device of Strategic Intelligence for SMEs** ", 2002, www.arenio.org
- C. Dejoux et A. Dietrich, "**Management par les compétences : le cas Manpower**", Pearson Education, France, 2006.
- Cécile Dejoux, "**les compétences au cœur de l'entreprise**", Editions D'organisation, Paris, France, 2001.
- Chevalier Françoise, "**Cercles de qualité et de changement organisationnel**", édition Economica, Paris, 1991.
- Chotin, R.& Labie, M., "**European Diplôme of economic and strategic intelligence (DEIES)**", Ecole supérieure des affaires (ESA), 2003.
- Christine Bosman, "**Quel avenir pour les compétences**", édition de Boeck, Bruxelles, 2000.
- Clas, G. et al., "**strategic policy intelligence tools, Enabling better RTDI policy- Making Europe's regions**", Steinbeis- Edition, Stuttgart, Berlin, 2008.
- Claude Lévy-Leboyer, "**La gestion des compétences**", édition d'Organisation, Paris, France, 2009.
- Colin Thierry et Grasser Benoit, " la gestion des compétences: de la diffusion des pratiques et des outils au modèle", **Revue de gestion ressource humaine**, N0 66, Edition ESKA, Octobre-Novembre-Décembre 2007.
- D. held & J. M. Riss, "**le développement des compétences au service de l'organisation apprenante**", Revue employeur Suisse, N° 13, 1998.
- Daniel Belet, "**devenir une vraie Entreprise apprenante**", Edition d'organisation, Paris, France.
- Daniel Belet, "**Devenir une vraie entreprise apprenante**", Edition d'organisation, Paris, 2003.
- Daniel Rouach, "**la veille technologique et l'intelligence économique que sais- je**", 4^{eme} édition, Edition presses universitaire de France, Paris, 2008.
- Davar, R., "**The Human Side of Management**", 1st edition, Mc Graw-Hill, Inc, New York, USA, 1994.
- Davis, J., "**Sherman Kent & The profession of intelligence analysis**", **Sherman Kent school for intelligence**, occasional papers, Vol 1, N°5, November 2002.

قائمة المراجع

- Degenaro, B; Fahey, L.; Fuld, L.; Gilad, B.; Klavans, D.; Mathews, R.; Prescott, J.; Selgas, A.; Shelfer, K and Yyoungblood, A, "**Strategic Intelligence Providing Critical Information for strategic Decisions**", corporate strategy, Executive Inquire, 2009. Available from : www.csb.executive-board.com
- Demithi Weiss, "**Ressources Humaines**", 2^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, France, 2003.
- Didier Retour, "Le DRH de demain face au dossier compétence", **revue management et avenir**, Vol 2, N^o 4, 2005.
- Djedjig Abd Elmalek, "**Savoir manager des compétences et les performances dans votre entreprise**", 3^{ème} Forum national des entreprises, Valorisation et développement des compétences dans l'entreprise : un tout stratégique pour la compétitivité, Université Badji Mohtar, Annaba, 14 et 15 Novembre 2006.
- DJENNAS Mustapha et BENHABIB Abderrezak, " Veille stratégique et outils d'aide à la décision dans les entreprises Algériennes: cas des entreprises de service", **les cahiers de MECAS**, N^o2, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université de Tlemcen, Mars, 2006.
- Elisabeth Lecoeur, "**Gestion des compétences le guide pratique**", édition de Boeck, Bruxelles, 2008.
- Estelle Mercier et Géraldine Schmidt, "**Gestion des ressources humaines**", Pearson éducation, France, 2004.
- F. Jakobiak, "**l'intelligence économique, la comprendre, l'implanter; l'utiliser**", éd organisation, Paris, 2004.
- Finland et al, "**Building strategic Intelligence capabilities through scenario planning**", The Global Intelligence Alliance white paper, 2005.
- François Brouard, "pertinence d'un outil diagnostique des pratiques de Veille stratégique pour aider les PME", 6^{ème} Congrès international Francophone sur la PME, HEC, Montréal, France, 2002.
- François Richault et Anne Deprez Jweps, "A quoi sert la gestion des compétences de l'impacte d'un dispositif de gestion sur les trajectoires individuelles", **Revue de gestion ressource humaine**, N0 70, Edition ESKA, Octobre-Novembre-Décembre 2008.
- GHALAMALL Ilhème, n"**proposition d'un modèle d'analyse exploratoire multidimensionnelle dans un contexte d'intelligence économique** ", Thèse de doctorat (Non publiée), Université Toulouse 3, 2009.
- Goleman, D., "**emotional intelligence**", Bantam Books, New York, 1995.

قائمة المراجع

- Guide Pratique, "**Evaluer la qualité et performance**", la Documentation française, Paris, France, 2006.
- Guy Le Boterf, "**Construire les compétences individuelles et collectives**", édition d'Organisation, Paris, France, 2000.
- Guy le Boterf, "**de la compétence: Essai sur un attracteur étrange**", les éditions d'organisation, 2^{ème} tirage, paris, 1995.
- _____, "**Ingénierie et évolution des compétences**", 3^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, France, 2001.
- Harbulot, Christian. Baumard, Philippe, "Perspective historique de l'intelligence économique", **la Revue de l'Intelligence économique**, V01, N^o 01, 1997.
- Herschel, D. & Jones, N.E., "Knowledge Management and Business Intelligence: The Importance of Integration", **Journal of Knowledge Management, JKM**, Vol 09, N^o 04, 2005.
- Hianes, S., "**Strategic & System Thinking Choas & Complexity to Elegant Simplicity Center for Strategic management**", 2004. www.csiminti.com
- J.P.Citeam, "**GRH, Principes Généraux et Cas Pratiques**", 3^{ème} édition, Edition Dalloz, France, 2000 .
- Jaque Aubert et Patrick Gilbert, "**L'évaluation des compétences**", édition Mardage, 2003.
- Jean Brillman, "**Les Meilleurs Pratique de Management**", 6^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, France, 2006.
- Jean Guy Millet, "**La compétence**", édition d'Organisation, Paris, France, 2006.
- Jean Pierre Mongrand, "**Le manager dans la nouvelle économie**", 2^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2001.
- Jean-Marie Peretti, "**Dictionnaire des ressources humaines**", édition Vuibert, Paris, France, 1999.
- Jean-Marie Piolle, "**valoriser les compétences** ", Edition EMS, 2001.
- Jean-Pierre Bouchez" "**Les nouveaux travailleurs du savoir**", édition d'Organisation, Paris, 2004.
- Johnson, Arik, "**what is competitive intelligence ?**",2000, p4. <http://www.aurorawde.com>.
- Johnson, L, K and Writz, J, J, "**Strategic Intelligence Windows into secret world : An Anthology**", 2nd ed, Roxbury Publishing Company, California, USA, 2004.

قائمة المراجع

- Josserand, E et Grima. F, "**Organisation en réseau et apprentissage: Une analyse interindividuelles**", acte de séminaire: TIC et GRH, 2002. www.dauphine.fr/crepa.
- Khanter, Akshafy Jain, "Gurumantras of strategic intelligence", 2009, Available from: [http:// www.articlesbase.com/ leadership-articles/ gurumantras-of-strategic- intelligence – 921778](http://www.articlesbase.com/leadership-articles/gurumantras-of-strategic-intelligence-921778).
- Kruger Jean- Pierre, "**A Study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long- term insurance industry in South Africa**", Unpublished Master thesis, University of South Africa, 2010.
- Kuehl, C, "**Armande Corporate Intelligence**", Kansas International Trade Resource Directory, 2005.
- Kuhlmann Stefan, "**Strategic & Distributed Intelligence for Innovation policy**", 2000. www.sommer.akademic.de
- _____, "**Strategic Intelligence for research policy**", First prime network of excellence annual conference, Manchester Businesses school, 2005.
- Kuosa Tuomo, "**Different approaches of pattern management and strategic intelligence**", Nanyang Technological University, Rajarantnam school of International studies, Elsevier, Science Direct, Singapore, 2011.
- Leonard Nadler, Garland D. Wiggs, "**Managing Human Resource Development**", Jossey-Bass, San Francisco, 1986.
- Lesca Humbert, Veille stratégique Intelligence 1994. Cité dans Caroline part et Sylvie Bonnardel, "**Influence de la veille stratégique sur le processus de conception**", 10^{ème} séminaire CONFERE, collège d'études et de recherches en désigne et Conception de produits Belfort, France, 3-4 Juillet 2003.
- Lesca. H et Chokron.M, "Intelligence collective anticipative pour dirigeants d'entreprise, Retours d'interventions", **Revue systèmes d'information et management**, Vol 07, N°04, 2002.
- Levet J. L, "**Les pratiques de l'intelligence économique: Huit cas d'entreprises**", Economica, Paris, France, 2002.
- Liebowitz Jay, "strategic Intelligence : business intelligence competitive intelligence and Know ledge management", **Auerbach publication, Taylor & Francis**, Boca Roton New York, 2006.
- Lou Van Beirendonck, "**le management des compétences dans l'entreprise**", édition de Boeck, Bruxelles, 2004.
- Lynch. R, "**Corporate Strategy**", 4^{ème} edition, Prentice Hall, England, 2006.

قائمة المراجع

- Maccoby, M., "Only The Brainiest Succeed ", **RTM Journal**, Vol 44, N^o 5, September-October 2004.
- Maccoby, M., & Scudder, T, "Strategic Intelligence: a conceptual system of Leadership for change", **Performance Improvement**, Vol 50, N^o 3, 2011.
- Malanie Antoine et al, "**Faut-il bruler la gestion des compétences**", édition de Boeck, Bruxelles, 2006.
- Marcel Coté et Marie-Claive Malo, "**La gestion stratégique : une approche fondamentale**", Gaétan Morin, édition, Canada, 2002.
- Martre Henri, "l'intelligence économique et stratégie de l'entreprise", **Commission Général du Plan**, Rapport, la documentation française, Paris, 1994.
- Mayer, J. D., & Salovey, P., "**emotional intelligence**", Imagination, Cognition and Personality, 1990.
- Mc Dowell, Don., "**Strategic Intelligence & Analysis : guidelines on Methodology & Applications**", The Intelligence Study Center, 1997.
- _____, "**Strategic intelligence : a handbook for practitioners, managers, and users**", united states of America, Scarecrow press, Inc, 2009.
- MC Gonagle, John. J Vella. Carolyn. M, "**The Internet Age of competitive Intelligence**", westport, 1st edition, Quorum Books, 1999.
- Metayer, E., "**Competitive Intelligence : Turning Intelligence into actions to succeed globally, what it means for SMEs** ", Competia Inc, 2002, www.Saktrad.SK.ca.
- Michel Martin, "**Communication informatisée et société**", ED télé – université du Québec, Canada, 1995.
- Mintzberg, H. "The Fall and Rise of Strategic planning", **Harvard Business review**, Vol 72, N^o 1, 1994.
- Muriel Baussant- Vigier, "**la veille stratégique du concept à la pratique**" Note de synthèse, Institut atlantique d'aménagement des territoire, Paris, Juin 2005.
- O'Brien, R., "**Singapore's E-Business challenge: Transformation paths to the center of original E-Hub**", Research Director, 2001.
- O'Donnal, V., "**what is strategic Intelligence**", strategic intelligence services, htm, LLC, 2001.
- Pauker Benjamine et al, "**Strategic Intelligence, Providing Critical Information for Strategic Decisions**", Corporate Executive Board, Executive Inquiry, August 2000.

قائمة المراجع

- Peter Senge, **"The Fifth Discipline Field book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization"**, second edition, New York, 2006 .
- Petty, R, Guthrie, J, **"Intellectual Capital Literature Review, Measurement, Reporting and Management"**, Journal of Intellectual Capital, Vol 1, N^o2, 2000.
- Philippe Zariffian, **"Objectif Compétences pour une nouvelle logique"**, édition Liaisons, Paris, France, 2001.
- —————, **"le modèle de la compétence"**, édition Liaisons, Paris, France, 2001.
- Quarmby, N, **"Futurs workin strategic criminal Intelligence"**, paper presented at the Evaluation in crime and Justice : Trends and Methods conference convened by the Australia Institute of criminology in conjunction with The Australia Bureau of statistic and Held in Canberra, 24-25 March 2003.
- R. Reing, O Corby, **"Knowledge management: Méthodes et outils pour la gestion des connaissances"**, Dunod, Paris, 2005.
- Russell, R. L., **"CIA'S Strategic intelligence in Iraq"**, PSQ, 2002.
- Sandra Bellier, **" le savoir – être dans l'entreprise"**, édition Vuibert, France, 1998.
- Sekaran, U., **"Research Methods for Business a Skill Building Approach"**, 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2004.
- Service, Robert. w," The Development of strategic intelligence: A managerial perspective ", **International journal of management**, Vol 23, N^o1, 2006.
- Shimon L. Dolon et autres, **"La Gestions des Ressources Humaines - Rendance en Jeux et Pratiques Actuelles-**", 3^{ème} édition, village mondial, Canada, 2002.
- Slaimi Ahmed, **"Pour une approche stratégique de la compétence collective dans l'entreprise"**, 3^{ème} Forum national des entreprises, Valorisation et développement des compétences dans l'entreprise : un tout stratégique pour la compétitivité, Université Badji Mothtar, Annaba, 14 et 15 Novembre 2006.
- Souad Kamoun- Chouk, **"Veille Anticipative Stratégique, Processus d'Attention à l'Environnement Application à des PMI tunisiennes"**, Thèse de doctorat, Université de Grenoble, France, 2004.
- Stata ray, **"Organizational Learning, the Key of management innovation"**, Sloan management review, 1989.
- Stenberg, J, **"Leveraging Intelligence to Achieve Market leadership"**, 1st ed, Mc Graw-Hill, Inc, USA, 2004.

قائمة المراجع

- Taurandeu J.C, "**Le Management des savoirs**", 2^{ème} éd, édition PUF, Paris, 2002.
- Tham, K & Kim, M, "**Towards Strategie intelligence with Anthology based Enterprise Modeling & ABS**", Proceeding of the IBER Conference,2002 .The Society of Competitive Intelligence Professionals, 1999, An Introduction to Competitive Intelligence. www.sCompetitiveIntelligencep.org/images/education/CompetitiveIntelligence/sld001.htm.
- Thomas.C, "Creating Owinning Board", **Viewpoint Journal**, Vol 21, N°2, 2005.
- Turban, E.; McLean, E; Wetherbe, J., "**Information Technology For Management: Making Connections For Strategic Advantage**", 2nd Edition Update, USA, John Wiley & Son N.C, 2000 .
- Tyson, B, "**Using Sales and Marketing Intelligence To Improve performance**",The competitive Intelligence center: Get Smarter faster, 2002.
- Valérie Marbach, "**Evaluer et Rémunérer les Compétences**", édition D'organisation, Paris, France, 1999.
- Waters Thomas, "**Introduction to strategic Intelligence**", Gia white paper, Global Intelligence Alliance, Finland, 2004.
- Wayne F. Casio, "**Management Human Resources**", Me Grow Hill, lmc Fourth, Ed, America, 1995.
- Xu, Mark, "**Managing strategic intelligence: Technique and Technologies**", First edition, Information science Reference, United states of America & United Kingdom, IGI, Global, Hershey, New York, 2007.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستمارة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان بحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها والمعونة بـ: "دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات الجزائرية"، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية.

في هذا الإطار تسعى الباحثة أن تستكشف معكم حقيقة الموضوع المدروس بمساعدتكم في الإجابة عن جميع أسئلة الاستبيان دون استثناء بوضع علامة (X) أمام الجواب الذي تعتقدون أنه يعبر عن رأيكم في صحة الجواب. نعدكم بأن إجابتكم سوف تستخدم فقط لأغراض هذه الدراسة لا غير.

نشكر لكم حسن تعاونكم وتجاوبكم معنا مع خالص التقدير

ملاحظة: من فضلكم تأكدوا أنكم لم تتركوا أي سؤال دون إجابة، وشكرا على حسن تعاونكم معنا.

الملاحق

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة من 30-39 سنة من 40-49 سنة 50 سنة فأكثر
3. الوظيفة: إطار سامي إطار إطار متحكم متحكم تنفيذي
4. المؤهل العلمي: بكالوريا فأقل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية DEUA دكتوراه
5. الخبرة الوظيفية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة مهندس دولة ماستر ماجستير تقني سامي ليسانس

الجزء الثاني: قياس أبعاد الذكاء الاستراتيجي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
الاستشراف					
					1 أستقرئ المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات المؤسسة
					2 أعيد التفكير في انعكاسات التغييرات البيئية على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة
					3 يساعدني الاستشراف في مواجهة التعقيدات المستقبلية لعملية اتخاذ القرار
					4 أشخص الفرص بشكل يمكنني من استثمارها لتحقيق أهداف المؤسسة
					5 لدي القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية
تفكير النظم					
					6 أتصور المؤسسة في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء
					7 أعمد إلى دراسة الأفكار مجتمعة بدلا من دراستها فرادى لننلمس قيمتها
					8 التفكير باننظام يساعدني على رؤية الأحداث بصورة أكثر وضوحا
					9 أمتلك القدرة على دمج العناصر المختلفة في المؤسسة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها
الرؤية المستقبلية					
					10 أمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية أحدد من خلالها اتجاه الأعمال
					11 أستخدم رؤيتي في توحيد جهود العاملين باتجاه أغراض المؤسسة

الملاحق

					أعتمد على رؤيتي في اتخاذ قرارات صائبة	12
					أمتلك القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول	13
					أمتلك القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المؤسسة وأهدافها	14
					أمتلك القدرة في إقناع الآخرين (أفراد المنظمة) وتحفيزهم على الإيمان برؤيتي الإستراتيجية	15
الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)						
					أمتلك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية المؤسسة التي تم وضعها	16
					أثير التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات	17
					أكافئ العاملين في المؤسسة باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لإنجازاتهم	18
					أشجع التفاعل بين العاملين في المؤسسة وتكوين فرق العمل بينهم	19
					حث العاملين في المؤسسة على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية	20
الشراكة						
					أرى في الشراكة أسلوبا يفيد المؤسسة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها	21
					أسعى لإقامة شراكة إستراتيجية مع المؤسسات المناظرة محليا وإقليميا	22
					تؤدي الشراكة إلى زيادة الاستفادة من خبرات عمل المؤسسات الأخرى	23
					أؤمن بأن أسلوب الشراكة يوفر للمؤسسة إطارا تعاونيا للتشارك في الموارد النادرة	24
					إقامة الشراكة تمنح المؤسسة القدرة على مواجهة الظروف التنافسية المعقدة	25
الحدس						
					أمتلك القدرة على ربط الأفكار ومزجها واستنباط أفكارا جديدة	26
					أعتمد على تجاربي الشخصية وخبراتي المتراكمة في تحليل الاتجاهات الحالية والمستقبلية للمؤسسة	27
					أحاول اعتماد طرق غير تقليدية في اتخاذ القرار	28
					أقبل الأفكار الجديدة والمقترحات المبتكرة حتى لو تعارضت مع الأفكار السائدة في المؤسسة	29
					أسعى إلى تدريب وصقل مهارات العاملين وطرق تفكيرهم على الحدس والاكتشاف	30
					أمتلك القدرة على الاستجابة السريعة للحالات الطارئة	31

الملاحق

الجزء الثالث: قياس تنمية وتطوير الكفاءات البشرية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
التكوين والتدريب					
					01 تمنح المؤسسة فرص للتطوير الذاتي من خلال برامج التكوين والتدريب
					02 تحفز المؤسسة مشاركة أعضائها في الدورات التدريبية
					03 تتيح المؤسسة الدروس والدورات التكوينية لجميع العاملين
					04 يسمح التكوين المستمر باكتساب تشكيلة متنوعة المهارات تساعد في أداء المهام بأقل تكلفة
					05 تسمح برامج التكوين من تحصيل مهارات لتطوير منتجات المؤسسة
					06 يعمل التكوين على تنمية المهارات الحالية واكتساب مهارات جديدة
					07 يسمح التكوين بتحقيق التكيف مع التغيرات الوظيفية الحاصلة وعدم مقاومتها
					08 توفر المؤسسة من خلال التكوين فرص الترقية والتقدم الوظيفي
					09 تساعد المهارات المكتسبة من التكوين باكتساب أنماط سلوكية تسمح بالاندماج مع الموظفين وتعديل أسلوب العمل
					10 يقوم التكوين بإضافة كفاءات تسييرية (اتصال، قيادة، تحفيز وتنظيم) للكفاءات التقنية
					11 تحسن البرامج من الأنماط التسييرية للمدراء والإطارات
التعلم الجماعي والتنظيمي					
					12 توجه المؤسسة إستراتيجيتها نحو الحوار المستمر بين أعضائها
					13 تؤكد رؤية المؤسسة على تبادل المعرفة وتوليد طاقات ابتكارية بين أعضائها
					14 يسود بين أعضاء المؤسسة اتجاه إيجابي نحو الرغبة في التميز
					15 تشجع المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل
					16 تدعم المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة
					17 تشترك الإدارة مع فرق العمل في صناعة القرار وحل المشاكل
					18 تستعين الإدارة بفرق العمل في مجال وضع الخطط الإستراتيجية وتحديد أهداف العمل

الملاحق

					يحتل التعلم المستمر قمة الأولويات في المؤسسة	19
					تتحمل المؤسسة تكاليف التعلم عن بعد التي يشارك فيها أعضاؤها	20
					يناقش أعضاء الجماعة بصراحة الأخطاء والإخفاقات من أجل التعلم والاستفادة منها	21
					يسمح العمل في جماعة بالمناقشة المتبادلة وتوضيح وجهات النظر والاستفادة من آراء الآخرين	22
					يسمح العمل الجماعي وروح الفريق بالتأزر في الظروف الصعبة	23
					تشجع المؤسسة العاملين على التفكير المشترك عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في مواقع العمل	24
					تشجع وتكافئ المؤسسة العمل التشاركي وتبادل الخبرات فيما بين العمال	25
					تثق جماعة العمل بالمؤسسة في مجال الأخذ بمبادراتهم	26
					استعانت المؤسسة بخبراء من خارجها من أجل التبادل المعرفي	27
التمكين						
					أثق في قدرتي على إنجاز عملي بالشكل المطلوب وأتمتع بالخبرة الكافية لأدائه	28
					أفتخر بالجهود الشخصية التي أبذلها في عملي وبالطريقة المناسبة لتنفيذه	29
					أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات الطارئة في عملي	30
					تؤدي نتائج عملي إلى تسهيل أعمال الآخرين	31
					تحقق مساهماتي الأثر الإيجابي في تطوير المؤسسة	32
					يثق رؤسائي في قدرتي على الإنجاز فأتلقى تفويضا للقيام ببعض المهام	33
					أحتاج إلى صلاحيات أكثر من أجل النجاح في تأدية مهامي	34
					أعتمد على نفسي في أداء المهام المَفُوضَة إليّ دون الرجوع إلى الرئيس المباشر	35
					يأخذ الرئيس المباشر بآرائتي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل	36
					أسعى بجد لأن يكون التميز السمة الغالبة على طريقة عملي	37
					أستطيع التعبير عن أفكارتي بلغة يفهمها الجميع	38
					أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل	39
					أهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين	40
					أتحلى بالشجاعة الكافية للمبادرة بأعمال إبداعية حتى وإن كانت تنسم	41

الملاحق

					بالمخاطرة.	
					أرفض كل الممارسات المهنية الخاطئة وإن كانت شائعة في بيئة عملي	42
					أبادر بتعقيبات ومناقشات مفيدة وبناءة في اجتماعات العمل	43
					لدي إطلاع كامل على المعلومات الصادرة والواردة	44
					أعمل على تحسين علاقاتي مع زملائي ورؤسائي لتطوير مهاراتي	45
					أسعى إلى توطيد علاقاتي خارج مؤسستي مع خبراء من ذوي الاختصاص	46
إدارة الجودة الشاملة						
					يتم إعطاء الفرصة للعاملين لإبداء الرأي والانتقاد البناء	47
					يتم إعطاء العاملين الصلاحية للتغيير في طرق أداء عملهم	48
					يتم منح السلطات الكافية للعاملين للعمل على تلبية رغبات الزبائن	49
					يتم تشكيل فرق العمل التي تحتوي على جميع الاختصاصات لتصميم المنتجات التي تقدمها المؤسسة وفقا لبيانات يتم جمعها بطرق علمية	50
					التدريب يكسب العاملين مهارات تمكنهم من المساهمة في تحسين جودة المنتج والحد من الأخطاء	51
					مكافأة وتقدير المتميزين من العاملين	52
					وجود حوافز مادية تحقق إحساس العامل بالأمان الوظيفي	53
					إحساس العامل بالأمان الوظيفي يدعم الأفكار الإبداعية وأساليب العمل الخدمية المقدمة	54
					يؤدي تشجيع المنافسة الإيجابية بين العاملين إلى تحفيزهم بما يخدم المصلحة العامة للمؤسسة	55
نظام الحوافز والترقيات						
					تشجع المكافآت المادية على بذل المزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها	56
					يشعر العاملون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وعلاوات بشكل عادل	57
					تسعى المؤسسة إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدائي للعاملين	58
					تقدم المؤسسة ترقيات عادلة للعاملين وفق أسس ومعايير علمية محددة	59
					تقوم المؤسسة على إيجاد ترقية استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة	60

الملاحق

					61	تمنح الترقيات بناءً على الجدارة والمثابرة والكفاءة في العمل
					62	تتم الترقية عن طريق المسابقات والاختبارات
					63	يهتم المدير بتقديم عبارات الثناء والمدح للموظفين على أدائهم الجيد
					64	تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل
					65	تتاح للعاملين فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار وتقيضهم بعض الصلاحيات للقيام بالأعمال الموكلة إليهم ما يسهم في زيادة رضاهم
					66	توفر المؤسسة سكنات خاصة وملائمة للعمال
					67	توفر المؤسسة فرص التلاقي والتفاعل للعمال خارج أوقات العمل (نادي ثقافي أو رياضي، مطعم، كافيتيريا، وسائل التسلية والترفيه، مصلى...)
					68	توفر المؤسسة مواصلات نقل العمال
					69	تتكفل المؤسسة بالحالة الصحية لعمالها بتوفير عيادات طبية
إدارة المعرفة						
					70	تسمح المؤسسة للعمال بالإطلاع على التجارب السابقة المحتفظ بها في قواعد البيانات
					71	تشجع المؤسسة الحلقات النقاشية وجلسات العمل بين العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية
					72	تراعي المؤسسة قدرات العاملين وروغباتهم عند توزيع الأعمال في المجالات المعرفية
					73	تهتم المؤسسة بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون لمعالجة وحل المشكلات التي تواجههم
					74	توفر المؤسسة تكنولوجيا المعلومات (الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية...) لتشجيع الاتصالات بين العمال لغرض تبادل الأفكار والخبرات والمعارف
					75	مساهمتك في المؤسسة تمكن زملائك من كسب معارف جديدة
					76	تعنتقد بأن منح زملائك معارفك وخبراتك لا ينقص من مكانتك في المؤسسة
					77	تساعدك القيم وعادات المؤسسة على توظيف معارفك بالشكل الصحيح
					78	تمنح لك المؤسسة الفرصة لتطبيق أفكارك ومعارفك
					79	تهيئ لك المؤسسة كل الظروف المادية لتطبيق معارفك

الملاحق

الملحق رقم 02: قائمة المؤسسات محل الدراسة

01	مؤسسة المنبع للحليب ومشتقاته بسعيدة
02	مؤسسة مطاحن الفرسان بسعيدة
03	مؤسسة صناعة الإسمت بسعيدة،
04	مؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية EMS
05	مؤسسة إنتاج مواد التنظيف ENAD SODEOR بسعيدة
06	مديرية توزيع الكهرباء والغاز فرع سعيدة
07	فرع اتصالات الجزائر بسعيدة
08	المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية .ENIE.

الملحق رقم 03: قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة	الأستاذ
جامعة عنابة	أستاذ محاضر —أ—	الهادي بوقلقول
جامعة عنابة	أستاذ محاضر —أ—	جحيق عبد المالك
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر —أ—	قريشي محمد
جامعة سعيدة	أستاذ محاضر —أ—	بوصلاح عبد اللطيف

الملحق رقم 04: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الاستراتيجي الذكاء
N		110
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,8352
	Ecart-type	,39567
	Absolute	,061
Différences les plus extrêmes	Positive	,061
	Négative	-,056
Z de Kolmogorov-Smirnov		,642
Signification asymptotique (bilatérale)		,804

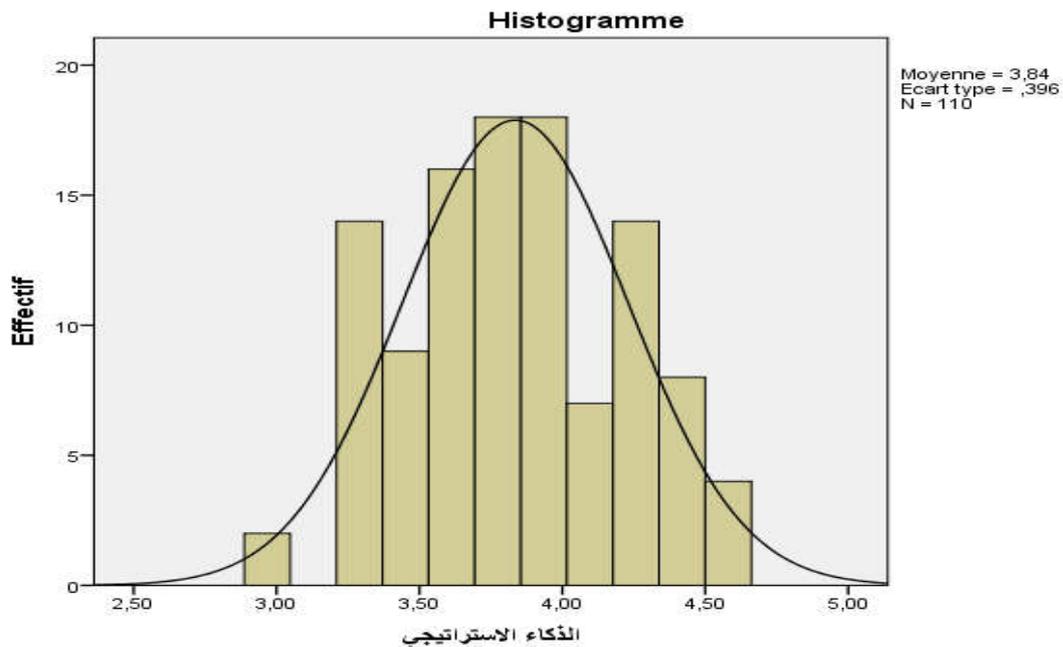
الملاحق

- a. La distribution à tester est gaussienne.
b. Calculée à partir des données.

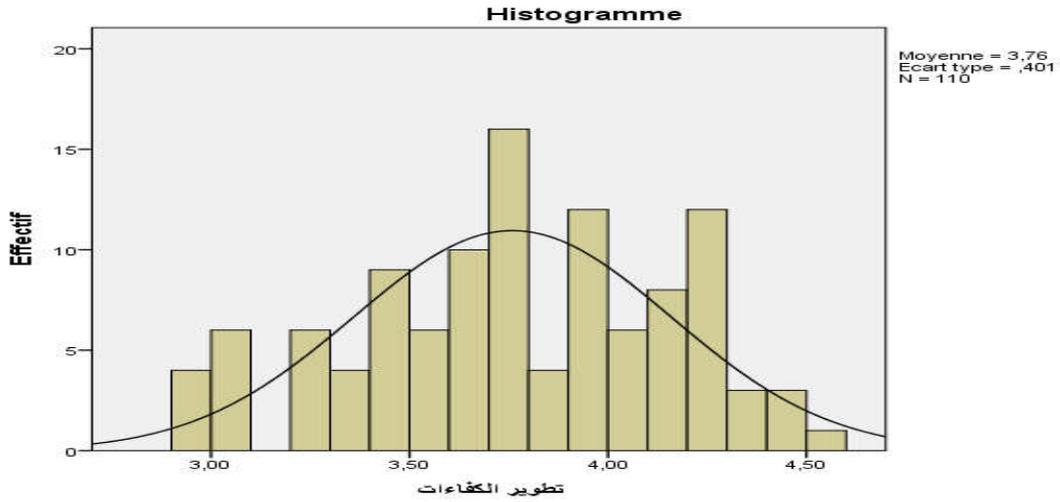
Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الكفاءات تطوير
N		110
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,7591
	Ecart-type	,40068
	Absolue	,068
Différences les plus extrêmes	Positive	,052
	Négative	-,068
Z de Kolmogorov-Smirnov		,712
Signification asymptotique (bilatérale)		,691

- a. La distribution à tester est gaussienne.
b. Calculée à partir des données.



الملاحق



الملحق رقم 05: اختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات الاستمارة

Echelle : الاستراتيجي الذكاء :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,756	6

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
الإستشراف	98,86	122,908	,988	,756
النظم تفكير	87,02	107,278	,538	,724
المستقبلية الرؤية	80,51	81,732	,709	,656
الشراكة	84,51	74,649	,462	,782
الحنس	79,34	87,767	,613	,687
الدافعية	83,25	101,288	,544	,714

Echelle : الكفاءات تنمية :

Statistiques de fiabilité

الملاحق

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,824	6

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
التمكين	218,73	676,659	,475	,834
الشاملة الجودة إدارة	259,35	752,745	,733	,780
والترقيات الحوافز نظام	243,96	602,109	,661	,785
المعرفة إدارة	256,51	732,968	,661	,785
والتدريب التكوين	253,16	852,193	,498	,820
والتنظيمي الجماعي التعلم	233,78	653,879	,727	,765

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,736	2

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
الاستراتيجي الذكاء	3,7591	,161	,582	.
الكفاءات تطوير	3,8352	,157	,582	.

الملاحق

الملحق رقم 06: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

الموظف جنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	63	57,3	57,3	57,3
Valide أنثى	47	42,7	42,7	100,0
Total	110	100,0	100,0	

الموظف عمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	24	21,8	21,8	21,8
سنة 39 إلى سنة 30 من	45	40,9	40,9	62,7
Valide سنة 49 إلى سنة 40 من	29	26,4	26,4	89,1
فأكثر سنة 50	12	10,9	10,9	100,0
Total	110	100,0	100,0	

الموظف وظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سامي إطار	29	26,4	26,4	26,4
إطار	67	60,9	60,9	87,3
Valide متحكم إطار	6	5,5	5,5	92,7
تنفيذي متحكم	8	7,3	7,3	100,0
Total	110	100,0	100,0	

للموظف العلمي المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
فأقل بكالوريا	8	7,3	7,3	7,3
التطبيقية الجامعية الدراسات شهادة	7	6,4	6,4	13,6
ليسانس	49	44,5	44,5	58,2
Valide سامي تقني	12	10,9	10,9	69,1
دولة مهندس	22	20,0	20,0	89,1
ماستر	12	10,9	10,9	100,0
Total	110	100,0	100,0	

الملاحق

للموظف الوظيفية الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	25	22,7	22,7	22,7
سنوات 10 من أقل الى سنوات 5 من	27	24,5	24,5	47,3
Valide سنة 15 من أقل الى سنوات 10 من	23	20,9	20,9	68,2
فأكثر سنة 15 من	35	31,8	31,8	100,0
Total	110	100,0	100,0	

الملحق رقم 07: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الإستشراف	110	3,84	,396
N valide (listwise)	110		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المؤسسة استراتيجيات تطوير باتجاه المستقبل أستقرئ	110	4,08	,608
في القرار اتخاذ عملية على البيئة التغييرات انعكاسات في التفكير أعيد المؤسسة	110	3,86	,684
القرار اتخاذ لعملية المستقبلية التعقيدات مواجهة في الإستشراف يساعدي	110	3,96	,663
المؤسسة أهداف لتحقيق استثمارها من يمكنني بشكل الفرص أشخاص	110	4,02	,677
في الذاتية والإمكانات الشخصية الخبرة من الاستفادة على القدرة لدي المستقبلية الأحداث مع التعاطي	110	4,10	,605
N valide (listwise)	110		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
النظم تفكير	110	15,68	1,877
N valide (listwise)	110		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الأجزاء ومتناسق مترابط نظام صورة في المؤسسة أتصور	110	3,85	,752
قيمتها لتلمس فرادى دراستها من بدلا مجتمعة الأفكار دراسة إلى أعمد	110	3,90	,789
وضوحا أكثر بصورة الأحداث رؤية على يساعدي بانتظام التفكير	110	4,18	,545
تحليلها لغرض المؤسسة في المختلفة العناصر دمج على القدرة أمثلك بموجبها تتفاعل التي الكيفية وفهم	110	3,75	,861

الملاحق

N valide (listwise)	110		
---------------------	-----	--	--

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المستقبلية الروية	110	22,19	3,135
N valide (listwise)	110		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الأعمال اتجاه خلالها من أعدد شمولية أبعاد ذات رؤية أمثلك	110	3,95	,715
المؤسسة أغراض باتجاه العاملين جهود توحيد في رؤيتي أستخدم	110	4,00	,635
صائبه قرارات اتخاذ في رؤيتي على أتمد	110	3,77	,820
المجهول مع والتعامل المنظورة غير الأشياء رؤية على القدرة أمثلك	110	3,35	,852
رسالة ضمن التطبيق ممكن واقع إلى الرؤية تحويل على القدرة أمثلك	110	3,49	,916
وأهدافها المؤسسة			
الإيمان على وتحفيزهم (المنظمة أفراد) الآخرين إقناع في القدرة أمثلك	110	3,63	,776
الإستراتيجية برؤيتي			
N valide (listwise)	110		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الدافعية	110	19,45	2,297
N valide (listwise)	110		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
وضعها تم التي المؤسسة رؤية لتنفيذ العاملين دفع على القدرة أمثلك	110	3,85	,776
الإنجازات من المزيد لتقديم العاملين بين التنافس أثير	110	3,91	,761
لإنجازاتهم نتيجة متنوعة حوافز باستخدام المؤسسة في العاملين أكافئ	110	3,76	,716
بينهم العمل فرق وتكوين المؤسسة في العاملين بين التفاعل أشجع	110	4,05	,669
وتحمل القرارات اتخاذ في المشاركة على المؤسسة في العاملين حدث	110	3,87	,692
المسؤولية			
N valide (listwise)	110		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الشراكة	110	18,19	4,554
N valide (listwise)	110		
الأخرى المؤسسات عمل خبرات من الاستفادة زيادة إلى الشراكة تؤدي	110	3,75	,999
في للتشارك تعاونيا إطارا للمؤسسة يوفر الشراكة أسلوب بأن أومن	110	3,66	,989
النادرة الموارد			

الملاحق

التنافسية الظروف مواجهة على القدرة المؤسسة تمنح الشراكة إقامة المعقدة	110	3,55	,963
N valide (listwise)	110		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الحدس	110	23,35	3,028
N valide (listwise)	110		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
جديدة أفكارًا واستنباط ومزجها الأفكار ربط على القدرة أمثلك	110	3,86	,684
الاتجاهات تحليل في المتراكمة وخبراتي الشخصية تجاربي على أعتد	110	4,08	,651
للمؤسسة والمستقبلية الحالية			
القرار اتخاذ في تقليدية غير طرق اعتماد أحاول	110	3,81	,657
الأفكار مع تعارضت لو حتى المبتكرة والمقترحات الجديدة الأفكار أنقبل	110	3,86	,723
المؤسسة في الساندة			
الحدس على تفكيرهم وطرق العاملين مهارات وصل تدريب إلى أسعى والاكتشاف	110	3,84	,841
الطائرة للحالات السريعة الاستجابة على القدرة أمثلك	110	3,90	,877
N valide (listwise)	110		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
والتدريب التكوين برامج خلال من الذاتي للتطوير فرص المؤسسة تمنح	110	3,87	,825
التدريبية الدورات في أعضاءها مشاركة المؤسسة تحفز	110	3,69	,886
العاملين لجميع التكوينية والدورات الدروس المؤسسة نتيج	110	3,48	,926
أداء في تساعد المهارات متنوعة تشكيلة باكتساب المستمر التكوين يسمح تكلفة بأقل المهام	110	4,06	,681
المؤسسة منتجات لتطوير مهارات تحصيل من التكوين برامج تسمح	110	4,24	,690
جديدة مهارات واكتساب الحالية المهارات تنمية على التكوين يعمل	110	4,34	,694
وعدم الحاصلة الوظيفية التغيرات مع التكيف بتحقيق التكوين يسمح مقاومتها	110	4,22	,626
الوظيفي والتقدم الترقيية فرص التكوين خلال من المؤسسة توفر	110	3,74	,915
تسمح سلوكية أنماط باكتساب التكوين من المكتسبة المهارات تساعد	110	4,15	,588
العمل أسلوب وتعديل الموظفين مع بالاندماج			
(وتنظيم تحفيز قيادة، اتصال،) تسييرية كفاءات بإضافة التكوين يقوم التقنية للكفاءات	110	4,07	,700
والإطارات للمدراء التسييرية الأنماط من البرامج تحسن	110	3,95	,747
N valide (listwise)	110		

الملاحق

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
والتدريب التكويني	110	39,94	4,151
N valide (listwise)	110		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أعضاءها بين المستمر الحوار نحو إستراتيجيتها المؤسسة توجه	110	3,79	,692
بين ابتكارية طاقات وتوليد المعرفة تبادل على المؤسسة رؤية تؤكد أعضاءها	110	3,70	,761
التميز في الرغبة نحو إيجابي اتجاه المؤسسة أعضاء بين يسود	110	3,53	,700
العمل فرق خلال من الجماعي العمل على المؤسسة تشجع	110	3,75	,818
اللازمة والتسهيلات الصلاحيات بكافة العمل فرق المؤسسة تدعم	110	3,53	,832
المشاكل وحل القرار صناعة في العمل فرق مع الإدارة تشترك	110	3,55	,853
وتحديد الإستراتيجية الخطط وضع مجال في العمل بفرق الإدارة تستعين العمل أهداف	110	3,54	,853
المؤسسة في الأولويات قمة المستمر التعلم يحتل	110	3,48	,854
أعضاءها فيها يشارك التي بعد عن التعلم تكاليف المؤسسة تتحمل	110	3,56	,862
التعلم أجل من والإخفاقات الأخطاء بصراحة الجماعة أعضاء يناقش منها والاستفادة	110	3,47	,896
النظر وجهات وتوضيح المتبادلة بالمناقشة جماعة في العمل يسمح الآخرين آراء من والاستفادة	110	3,95	,702
الصعبة الظروف في بالتأزر الفريق وروح الجماعي العمل يسمح	110	4,05	,647
المشكلات معالجة عند المشترك التفكير على العاملين المؤسسة تشجع	110	3,97	,670
العمل مواقع في تواجههم التي المختلفة			
العمال بين فيما الخبرات وتبادل التشاركي العمل المؤسسة وتكافئ تشجع	110	3,74	,713
بمبادراتهم الأخذ مجال في بالمؤسسة العمل جماعة تثق	110	3,73	,703
المعرفي التبادل أجل من خارجها من بخبراء المؤسسة استعانت	110	3,99	,723
N valide (listwise)	110		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
والتنظيمي الجماعي التعلم	110	59,32	7,519
N valide (listwise)	110		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الكافية بالخبرة وأتمتع المطلوب بالشكل عملي إنجاز على قدرتي في أثق لأدائه	110	4,18	,609
لتنفيذه المناسبة وبالطريقة عملي في أبذلها التي الشخصية بالجهود أفتخر	110	4,18	,815
عملي في الطارئة المستجدات مع بسهولة التكيف أستطيع	110	4,09	,698

الملاحق

الأخريين أعمال تسهيل إلى عملي نتائج تؤدي	110	4,13	,607
المؤسسة تطوير في الإيجابي الأثر مساهماتي تحقق	110	3,94	,720
المهام ببعض للقيام تفويضا فأتلقى الإنجاز على قدرتي في رؤسائي يثق	110	3,95	,596
مهامي تأدية في النجاح أجل من أكثر صلاحيات إلى أحتاج	110	3,81	,760
الرئيس إلى الرجوع دون إليّ المُفَوَّضَة المهام أداء في نفسي على أعتد المباشر	110	3,39	1,067
العمل قرارات اتخاذ عند ومقترحاتي بأرائي المباشر الرئيس يأخذ	110	3,71	,892
عملي طريقة على الغالبة السمة التميز يكون لأن يجد أسعى	110	4,10	,663
الجميع يفهمها بلغة أفكاري عن التعبير أستطيع	110	4,19	,516
العمل في جديدة طرق عن للبحث المستجدات بتحليل أهتم	110	3,98	,790
الأخريين أعمال تعيق التي المشاكل حل في بالمشاركة أهتم	110	3,88	,775
تتسم كانت وإن حتى إبداعية بأعمال للمبادرة الكافية بالشجاعة أتحدى بالمخاطرة.	110	3,45	1,019
عملي بيئة في شائعة كانت وإن الخاطئة المهنية الممارسات كل أرفض	110	4,03	,735
العمل اجتماعات في وبناء مفيدة ومناقشات بتعقيبات أبادر	110	3,88	,726
والواردة الصادرة المعلومات على كامل إطلاع لدي	110	3,47	,906
مهاراتي لتطوير ورؤسائي زملائي مع علاقتي تحسين على أعمال	110	4,08	,718
نوي من خبراء مع مؤسستي خارج علاقتي توطيد إلى أسعى الاختصاص	110	3,92	,780
N valide (listwise)	110		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التمكين	110	74,37	9,232
N valide (listwise)	110		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
البناء والانتقاد الرأي لإبداء للعاملين الفرصة إعطاء يتم	110	3,68	,877
عملهم أداء طرق في للتغيير الصلاحية العاملین إعطاء يتم	110	3,46	1,029
الزبائن رغبات تلبية على للعمل للعاملين الكافية السلطات منح يتم	110	3,62	,742
لتصميم الاختصاصات جميع على تحتوي التي العمل فرق تشكيل يتم	110	3,55	,808
علمية بطرق جمعها يتم لبيانات وفقا المؤسسة تقدمها التي المنتجات			
جودة تحسين في المساهمة من تمكنهم مهارات العاملین يكسب التدريب	110	4,13	,576
الأخطاء من والحد المنتج			
العاملين من المتميزين وتقدير مكافأة	110	3,55	1,054
الوظيفي بالأمان العامل إحساس تحقق مادية حوافز وجود	110	3,57	1,053
العمل وأساليب الإبداعية الأفكار يدعم الوظيفي بالأمان العامل إحساس المقدمة الخدمية	110	4,16	,599
يخدم بما تحفيز هم إلى العاملین بين الإيجابية المنافسة تشجيع يؤدي للمؤسسة العامة المصلحة	110	4,01	,818

الملاحق

N valide (listwise)	110		
---------------------	-----	--	--

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الشاملة الجودة إدارة	110	33,75	5,224
N valide (listwise)	110		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
للحصول والمثابرة الجهد من المزيد بذل على المادية المكافآت تشجع عليها	110	4,25	,882
رواتب من يتقاضوه ما خلال من الوظيفي بالرضا العاملون يشعرون عادل بشكل وعلاوات	110	3,81	1,088
الأدائي المردود لتحسين المادية المكافآت زيادة إلى المؤسسة تسعى للعاملين	110	3,43	1,062
محددة علمية ومعايير أسس وفق للعاملين عادلة ترقيات المؤسسة تقدم تقتضيه ما حسب العمل في استثنائية ترقية إيجاد على المؤسسة تقوم العامة المصلحة	110	3,35	1,044
العمل في والكفاءة والمثابرة الجدارة على بناءً الترقيات تمنح والاختبارات المسابقات طريق عن الترقية تتم	110	3,46	1,011
الجيد أدائهم على للموظفين والمدح الثناء عبارات بتقديم المدير يهتم لتحفيزهم العاملين بين والاحترام التقدير روح تنمية على المؤسسة تعمل العمل على	110	3,41	1,128
بعض وتفويضهم القرار اتخاذ في للمشاركة مناسبة فرص للعاملين تتاح رضاهم زيادة في يسهم ما إليهم الموكلة بالأعمال للقيام الصلاحيات للعمال وملائمة خاصة سكنات المؤسسة توفر	110	3,07	1,106
نادي) العمل أوقات خارج للعمال والتفاعل التلاقي فرص المؤسسة توفر (...مصلى والترفيه، التسلية وسائل كافييريا، مطعم، رياضي، أو ثقافي	110	3,75	,848
العمال نقل مواصلات المؤسسة توفر	110	3,60	,950
طبية عيادات بتوفير لعمالها الصحية بالحالة المؤسسة تتكفل	110	3,50	1,011
N valide (listwise)	110		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
والترقيات الحوافز نظام	110	49,14	9,300
N valide (listwise)	110		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
في بها المحتفظ السابقة التجارب على بالإطلاع للعمال المؤسسة تسمح البيانات قواعد	110	3,51	,955

الملاحق

لاستثمار العاملين بين العمل وجلسات النقاشية الحلقات المؤسسة تشجع المعرفة المجالات في الفكرية طاقاتهم	110	3,48	,896
في الأعمال توزيع عند ورغباتهم العاملين قدرات المؤسسة تراعي المعرفة المجالات	110	3,49	,965
وحل لمعالجة العاملون يقترحها التي والحلول بالأفكار المؤسسة تهتم تواجههم التي المشكلات	110	3,57	,962
وحل لمعالجة العاملون يقترحها التي والحلول بالأفكار المؤسسة تهتم تواجههم التي المشكلات	110	4,14	,723
جديدة معارف كسب من زملاءك تمكن المؤسسة في مساهمتك	110	4,01	,642
في مكانتك من ينقص لا وخبرائك معارفك زملاءك منح بأن تعتقد المؤسسة	110	3,85	,900
الصحيح بالشكل معارفك توظيف على المؤسسة وعادات القيم تساعدك ومعارفك أفكارك لتطبيق الفرصة المؤسسة لك تمنح	110	3,76	,856
معارفك لتطبيق المادية الظروف كل المؤسسة لك تهبي	110	3,52	,955
معارفك لتطبيق المادية الظروف كل المؤسسة لك تهبي	110	3,26	1,011
N valide (listwise)	110		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المعرفة إدارة	110	36,59	6,129
N valide (listwise)	110		

الملحق رقم 08: معامل الارتباط بيرسون Pearson

Corrélations

	الكفاءات تطوير	الذكاء الاستراتيجي	الإستشراف	النظم تفكير	الرؤية المستقبلية	الدافعية	الشراكة	الحدس
الكفاءات تطوير	1	,582**	,582**	,264**	,508**	,526**	,313**	,532*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,005	,000	,000	,001	,000
	N	110	110	110	110	110	110	110
الاستراتيجي الذكاء	,582**	1	1,000**	,686**	,848**	,678**	,696**	,754*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	110	110	110	110	110	110	110
الإستشراف	,582**	1,000**	1	,686**	,848**	,678**	,696**	,754*

الملاحق

	Sig.	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	(bilatérale)								
	N	110	110	110	110	110	110	110	110
	Corrélation de Pearson	,264**	,686**	,686**	1	,614**	,372**	,259**	,445*
النظم تفكير	Sig.	,005	,000	,000		,000	,000	,006	,000
	(bilatérale)								
	N	110	110	110	110	110	110	110	110
	Corrélation de Pearson	,508**	,848**	,848**	,614**	1	,465**	,490**	,536*
المستقبلية الرؤية	Sig.	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	(bilatérale)								
	N	110	110	110	110	110	110	110	110
	Corrélation de Pearson	,526**	,678**	,678**	,372**	,465**	1	,279**	,589*
الدافعية	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000		,003	,000
	(bilatérale)								
	N	110	110	110	110	110	110	110	110
	Corrélation de Pearson	,313**	,696**	,696**	,259**	,490**	,279**	1	,347*
الشراكة	Sig.	,001	,000	,000	,006	,000	,003		,000
	(bilatérale)								
	N	110	110	110	110	110	110	110	110
	Corrélation de Pearson	,532**	,754**	,754**	,445**	,536**	,589**	,347**	1
الحدس	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	(bilatérale)								
	N	110	110	110	110	110	110	110	110

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

الملحق رقم 09: اختبار الارتباط الذاتي لـ Durbin Watson في نموذج الانحدار

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,653 ^a	,427	,393	,312	1,161

a. Valeurs prédites : (constantes), الاستشراف, المستقبلية الرؤية, الدافعية, النظم تفكير, الشراكة, الحدس,

b. Variable dépendante : الكفاءات تطوير

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7,469	6	1,245	12,784	,000 ^b
1 Résidu	10,030	103	,097		
Total	17,499	109			

a. Variable dépendante : الكفاءات تطوير

b. Valeurs prédites : (constantes), الاستشراف, المستقبلية الرؤية, الدافعية, النظم تفكير, الشراكة, الحدس,

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,389	,339		4,097	,000
1 الاستشراف	,874	,569	,863	1,535	,128
النظم تفكير	-,074	,033	-,345	-2,244	,027
المستقبلية الرؤية	,006	,027	,050	,233	,816
الدافعية	,016	,026	,093	,613	,541
الشراكة	-,023	,018	-,264	-1,261	,210
الحدس	,006	,023	,045	,263	,793

a. Variable dépendante : الكفاءات تطوير

الملحق رقم 10: نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) Pas à Pas

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,582 ^a	,339	,333	,327	,339	55,346	1	108	,000

الملاحق

2	,611 ^b	,373	,362	,320	,035	5,912	1	107	,017
3	,652 ^c	,425	,408	,308	,051	9,408	1	106	,003

- a. Valeurs prédites : (constantes), الإستشراف
 b. Valeurs prédites : (constantes), الإستشراف, النظم تفكير
 c. Valeurs prédites : (constantes), الإستشراف, النظم تفكير, الشراكة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	5,929	1	5,929	55,346	,000 ^b
	Résidu	11,570	108	,107		
	Total	17,499	109			
2	Régression	6,535	2	3,267	31,887	,000 ^c
	Résidu	10,964	107	,102		
	Total	17,499	109			
3	Régression	7,429	3	2,476	26,065	,000 ^d
	Résidu	10,070	106	,095		
	Total	17,499	109			

- a. Variable dépendante : الكفاءات تطوير
 b. Valeurs prédites : (constantes), الإستشراف
 c. Valeurs prédites : (constantes), الإستشراف, النظم تفكير
 d. Valeurs prédites : (constantes), الإستشراف, النظم تفكير, الشراكة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,498	,305		4,905	,000
	الإستشراف	,589	,079	,582	7,439	,000
2	(Constante)	1,674	,307		5,446	,000
	الإستشراف	,767	,106	,757	7,204	,000
	النظم تفكير	-,055	,022	-,256	-2,431	,017
3	(Constante)	1,390	,310		4,481	,000
	الإستشراف	1,110	,152	1,096	7,319	,000
	النظم تفكير	-,085	,024	-,398	-3,573	,001
	الشراكة	-,030	,010	-,346	-3,067	,003

- a. Variable dépendante : الكفاءات تطوير

Variables exclues^a

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
--------	-----------	---	------	-----------------------	-----------------------------

الملاحق

					Tolérance	
	الاستراتيجي الذكاء	. ^b	.	.	.	,000
	النظم تفكير	-,256 ^b	-2,431	,017	-,229	,530
1	المستقبلية الرؤية	,051 ^b	,345	,731	,033	,281
	الدافعية	,243 ^b	2,326	,022	,219	,540
	الشراكة	-,178 ^b	-1,649	,102	-,157	,516
	الحدس	,216 ^b	1,832	,070	,174	,432
	الاستراتيجي الذكاء	. ^c	.	.	.	,000
	المستقبلية الرؤية	,081 ^c	,560	,577	,054	,279
2	الدافعية	,205 ^c	1,963	,052	,187	,524
	الشراكة	-,346 ^c	-3,067	,003	-,286	,426
	الحدس	,177 ^c	1,513	,133	,145	,422
	الاستراتيجي الذكاء	. ^d	.	.	.	,000
	المستقبلية الرؤية	-,029 ^d	-,198	,843	-,019	,261
3	الدافعية	,069 ^d	,587	,558	,057	,399
	الحدس	,010 ^d	,073	,942	,007	,321

a. Variable dépendante : الكفاءات تطوير

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), الاستشراف

c. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), النظم تفكير, الاستشراف

d. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), الشراكة, النظم تفكير, الاستشراف

الملحق رقم 11: اختبار الفروق في الذكاء الاستراتيجي التي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
	Inter-groupes	2,299	1	2,299	16,817	,000
الإستشراف	Intra-groupes	14,765	108	,137		
	Total	17,064	109			
	Inter-groupes	18,055	1	18,055	5,330	,023
النظم تفكير	Intra-groupes	365,809	108	3,387		
	Total	383,864	109			
	Inter-groupes	45,437	1	45,437	4,785	,031
المستقبلية الرؤية	Intra-groupes	1025,554	108	9,496		
	Total	1070,991	109			
	Inter-groupes	4,443	1	4,443	,841	,361
الدافعية	Intra-groupes	570,729	108	5,285		

الملاحق

	Total	575,173	109			
الشراكة	Inter-groupes	417,198	1	417,198	24,437	,000
	Intra-groupes	1843,793	108	17,072		
	Total	2260,991	109			
الحدس	Inter-groupes	70,826	1	70,826	8,240	,005
	Intra-groupes	928,347	108	8,596		
	Total	999,173	109			

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الإستشراف	Inter-groupes	,308	3	,103	,649	,585
	Intra-groupes	16,756	106	,158		
	Total	17,064	109			
النظم تفكير	Inter-groupes	11,361	3	3,787	1,078	,362
	Intra-groupes	372,503	106	3,514		
	Total	383,864	109			
المستقبلية الروية	Inter-groupes	16,845	3	5,615	,565	,640
	Intra-groupes	1054,146	106	9,945		
	Total	1070,991	109			
الدافعية	Inter-groupes	4,155	3	1,385	,257	,856
	Intra-groupes	571,018	106	5,387		
	Total	575,173	109			
الشراكة	Inter-groupes	160,047	3	53,349	2,692	,050
	Intra-groupes	2100,944	106	19,820		
	Total	2260,991	109			
الحدس	Inter-groupes	17,233	3	5,744	,620	,604
	Intra-groupes	981,940	106	9,264		
	Total	999,173	109			

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الإستشراف	Inter-groupes	1,271	3	,424	2,844	,041
	Intra-groupes	15,793	106	,149		
	Total	17,064	109			
النظم تفكير	Inter-groupes	31,953	3	10,651	3,208	,026
	Intra-groupes	351,911	106	3,320		
	Total	383,864	109			

الملاحق

المستقبلية الروية	Inter-groupes	29,300	3	9,767	,994	,399
	Intra-groupes	1041,691	106	9,827		
	Total	1070,991	109			
الدافعية	Inter-groupes	27,400	3	9,133	1,767	,158
	Intra-groupes	547,773	106	5,168		
	Total	575,173	109			
الشراكة	Inter-groupes	315,536	3	105,179	5,731	,001
	Intra-groupes	1945,454	106	18,353		
	Total	2260,991	109			
الحدس	Inter-groupes	80,528	3	26,843	3,097	,030
	Intra-groupes	918,644	106	8,666		
	Total	999,173	109			

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الإستشراف	Inter-groupes	2,022	5	,404	2,795	,021
	Intra-groupes	15,043	104	,145		
	Total	17,064	109			
النظم تفكير	Inter-groupes	34,330	5	6,866	2,043	,079
	Intra-groupes	349,534	104	3,361		
	Total	383,864	109			
المستقبلية الروية	Inter-groupes	98,185	5	19,637	2,099	,071
	Intra-groupes	972,806	104	9,354		
	Total	1070,991	109			
الدافعية	Inter-groupes	137,269	5	27,454	6,520	,000
	Intra-groupes	437,904	104	4,211		
	Total	575,173	109			
الشراكة	Inter-groupes	123,440	5	24,688	1,201	,314
	Intra-groupes	2137,551	104	20,553		
	Total	2260,991	109			
الحدس	Inter-groupes	171,498	5	34,300	4,310	,001
	Intra-groupes	827,674	104	7,958		
	Total	999,173	109			

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الإستشراف	Inter-groupes	1,185	3	,395	2,636	,054
	Intra-groupes	15,880	106	,150		

الملاحق

	Total	17,064	109			
	Inter-groupes	37,127	3	12,376	3,783	,013
النظم تفكير	Intra-groupes	346,736	106	3,271		
	Total	383,864	109			
	Inter-groupes	132,664	3	44,221	4,996	,003
المستقبلية الروية	Intra-groupes	938,326	106	8,852		
	Total	1070,991	109			
	Inter-groupes	20,328	3	6,776	1,295	,280
الدافعية	Intra-groupes	554,845	106	5,234		
	Total	575,173	109			
	Inter-groupes	23,600	3	7,867	,373	,773
الشراكة	Intra-groupes	2237,391	106	21,107		
	Total	2260,991	109			
	Inter-groupes	76,019	3	25,340	2,910	,038
الحنس	Intra-groupes	923,154	106	8,709		
	Total	999,173	109			

الملحق رقم 12: اختبار الفروق في تطوير الكفاءات التي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية

ANOVA à 1 facteur

الكفاءات تطوير

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,188	1	1,188	7,865	,006
Intra-groupes	16,311	108	,151		
Total	17,499	109			

ANOVA à 1 facteur

الكفاءات تطوير

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,625	3	,208	1,308	,276
Intra-groupes	16,875	106	,159		
Total	17,499	109			

ANOVA à 1 facteur

الكفاءات تطوير

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification

الملاحق

Inter-groupes	,941	3	,314	2,008	,117
Intra-groupes	16,558	106	,156		
Total	17,499	109			

ANOVA à 1 facteur

الكفاءات تطوير

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3,117	5	,623	4,508	,001
Intra-groupes	14,382	104	,138		
Total	17,499	109			

ANOVA à 1 facteur

الكفاءات تطوير

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,710	3	,570	3,827	,012
Intra-groupes	15,789	106	,149		
Total	17,499	109			

الملحق رقم 13: وثيقة سلم التنقيط حسب الأهداف

الملاحق



المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية
ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES ELECTRONIQUES



ANNEXE 2

Paramètres et modalités de calcul de la partie variable

Critères	Répartition	Points
Chiffre d'affaires de :		25
95% et plus	25	
Plus de 80% à - 95%	15	
De 70% à - 80%	8	
Moins de 70%	0	
Valeur ajoutée de :		25
95% et plus	25	
Plus de 80% à - 95%	15	
De 70% à - 80%	8	
Moins de 70%	0	
Excédent Brut d'Exploitation de :		20
95% et plus	20	
Plus de 80% à - 95%	8	
De 70% à - 80%	4	
Moins de 70%	0	
Recouvrement Créance de :		15
95% et plus	15	
Plus de 80% à - 95%	10	
De 70% à - 80%	5	
Moins de 70%	0	
Système de gestion et procédures/système d'information		5
Réalisé ou partiellement réalisé	5	
Non réalisé	0	
Accès au système ISO		5
Réalisé ou partiellement réalisé	5	
Non réalisé	0	
Entretien du bâtiment et de l'outil de production		5
Réalisé ou partiellement réalisé	5	
Non réalisé	0	
Total		100

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الذكاء الإستراتيجي على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات المبحوثة. إذ تم اختبار أبعاد الذكاء الإستراتيجي والمتمثلة في الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة والحدس. بينما قسم تنمية وتطوير الكفاءات البشرية إلى ستة أبعاد هي: التكوين والتدريب، التعلم الجماعي والتنظيمي، التمكين، إدارة الجودة الشاملة، نظام الحوافز والمكافآت وإدارة المعرفة. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع بيانات عن متغيرات الدراسة، إذ تم توزيعه على عينة هدفية شملت 110 إطارا بالمؤسسات المبحوثة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، لتحليل البيانات واختبار صحة فرضيات الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية وقوية بين عناصر الذكاء الإستراتيجي وتنمية الكفاءات، كما أثبتت الدراسة أن للذكاء الإستراتيجي أثر إيجابي على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية، ويرجع هذا الأثر إلى تأثير كل من الاستشراف، تفكير النظم والشراكة، بينما الرؤية المستقبلية، الدافعية والحدس ليس لها أثر على تنمية وتطوير الكفاءات. انطلاقا من النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة اقتراحات للمؤسسات المبحوثة، وكذلك تم إدراج تطبيقات عملية للدراسة للاستفادة من نموذج الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الإستراتيجي، الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، الحدس، تنمية الكفاءات البشرية.

Abstract:

The study aimed to test the effect of strategic intelligence on development human competencies in the organizations researched. As the dimensions of strategic intelligence test was represented in Foresight, systems thinking, future vision, Motivation, partnership, intuition. While the development human competencies to six dimensions: formation and training, collective learning and organizational, empowerment, Total Quality Management, the system of incentives and rewards and knowledge management. The questionnaire was used as a tool to collect data on the study's variables, which was distributed on a convenience sample of 110 a Carders of the organizations researched, The researcher used statistical analysis program SPSS to analyze and test data and study hypothesis.

The study results show that there is a direct correlation and strong relationship between the elements of the strategic intelligence and the competencies development. the study proved that the strategic intelligence has a positive impact on development human competencies, that impact is due to the effect of each of the Foresight, systems thinking and partnership, while future vision, motivation, intuition has no impact on the development of competencies. On the basis of the study's results, has suggested many proposals to organizations researched and given some practical applications considered as very beneficial to the study's model.

Key Words: Strategic intelligence, Foresight, Systems thinking, future vision, Motivation, partnership, intuition, development human competencies.

Résumé:

L'objectif de l'étude est de tester l'effet d'intelligence stratégique sur le développement des compétences humains de dans les entreprises faisant l'étude. Les dimensions de test d'intelligence stratégique ont été représentées dans la Prévoyance, la pensée de systèmes, la vision future, la Motivation, le partenariat, l'intuition. Tandis que le développement des compétences humaines à six dimensions: formation et formation, apprentissage collectif et organisationnel, responsabilisation, Gestion de Qualité Totale, le système de motivations (primes) et récompense et gestion des connaissances. Le questionnaire a été utilisé comme un outil pour rassembler des données sur les variables de l'étude, qui ont été distribuées sur un échantillon de commodité de 110 les Cadres des entreprises faisant l'étude, et l'utilisation de programme d'analyse statistique SPSS pour analyser et tester les données et les hypothèses d'étude.

Les résultats de l'étude ont montré qu'il y a une corrélation directe et une relation forte entre les éléments de l'intelligence stratégique et le développement de compétences, l'étude a prouvé que l'intelligence stratégique a un impact positif sur le développement de compétences humaines, que l'impact est dû à l'effet de chacune de la perspective, la pensée de systèmes et le partenariat, tandis que la vision future, la motivation, l'intuition n'a aucun impact sur le développement de compétences. A partir des résultats a été un ensemble des propositions aux entreprises faisant l'étude, de même que des applications pratiques permettant de tirer parti du modèle d'étude.

Mots clés: L'intelligence stratégique, la Prévoyance, la pensée de systèmes, la vision future, la Motivation, le partenariat, l'intuition, développement des compétences humaines.