

السنة الجامعية: 2020/2019

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

الكفاءات البشرية كرافعة لتطبيق استراتيجية المؤسسة
الإطار المنهجي وعرض نموذج ماكينزي لشركة دانون

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت إشراف الدكتورة:

عبيدات سارة

من إعداد الطلبة:

- جوادي سارة

صوالي سمية

شكر وقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب المتعة و المعرفة و أعاننا على أداء هذا الواجب ووقفنا على

إنجاز هذا العمل اللهم، لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

نتوجه بجزيل الشكر والإمتنان إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل، ونخص بالذكر

الأستاذة المشرفة عبيدات سارة التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها التي كانت عوناً

لنا في إتمام هذه المذكرة.

كما نقدم جزيل الشكر لأساتذتنا الأفاضل بقسم علوم التسيير بجامعة الشاذلي بن

جديد -الطارف- كما لانسى الطاقم الإداري للكلية.

وكل زملائنا الذين لم ييخلوا علينا بشيء من المساعدات والإرشادات.

إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والأفكار

والمعلومات، ربما دون أن يشعروا بدورهم بذلك فلهم منا كل الشكر

الإهداء

الحمد لله الذي نفتتح بحمده الكلام، والحمد لله الذي حمده أفضل ما جرت به الأقلام،
سبحانه لا نحصي له ثناء كما أثني هو على نفسه وهو ولي كل أنعام.

إلى المفعمة روحها بالإيمان ويفيض قلبها رحمة وحنانا وأدين لها بكل عمري

أمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى الذي تعب وعمل وجد وكد من اجل أن ارتاح ويوفر لي كل أسباب الراحة

أبي العزيز أبقاه الله تاجا فوق رأسي.

إلى اللذين لم ييخلوا عليا بدعواتهم

أجدادي.

إلى اللذين وفروا لي كل أسباب التوفيق والنجاح

إخوتي الأغزاء.

إلى كافة عائلة صوالي وعوالي.

إلى اللذين اجلوا أفكاري وبددوا حجب الظلمة في نفسي

أساتذتي الكرام.

إلى الأخوات التي لم تلدهن أُمي سارة، مريم، هناء، بشرى.

إلى كل من يعرفهم قلبي ولن يذكرهم قلبي.

سمية

إهداء

إذا كان الإهداء يعبر ولو جزء من الوفاء

فالإهداء إلى

الله جل جلاله الذي سخري لطلب العلم حق أستفيد وافيد كل من أراد التعلم ووقفني في إنجاز هذا العمل الذي أهديه إلى

من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة

نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

أبي الحنون الذي استمد من روحه ينابيع الأمل وضوء الوفاء

أمي الحبيبة جسر الحب والعطاء، رضاك وديان من نحر الرضا

أختي نبيلة وأخي أيمن اللذان طالما ساعداني ودعمان

صديقاتي ورفيقات دري: نجود، زينب، رشيدة، سولاف

جدي وجدتي أطال الله بعمرهما وكل العائلة والأهل الأصدقاء

وكل من شاركني الحياة سرائها وضرائها

رفيقتي وصديقتي وشريكة جهدي "صوالي سمية"

جميع أصدقائي بقسم علوم التسيير والإدارة الاستراتيجية

كل من دعمني من قريب أو بعيد

كل وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

سارة



ملخص

إن ما يحيط ببيئة الأعمال من تطورات مختلفة وتغيرات مستمرة تجعل من تطوير الكفاءات البشرية ضرورة حتمية للمؤسسات الاقتصادية من أجل التطبيق الاستراتيجي ومواجهة المنافسة. وجاءت هذه الدراسة لإبراز دور الكفاءات البشرية في تطبيق إستراتيجية المؤسسة. ولتحقيق ذلك تم التطرق إلى الدراسة النظرية التي بينت مفاهيم وأسس الموضوع ثم تطرقت إلى الدراسة التطبيقية التي اقتصرنا على إبراز منهجية إجراء الدراسة في المؤسسات وكذلك التطرق إلى توضيح الأبعاد الإدارية والتنظيمية لتنفيذ الإستراتيجية التي تتميز بها شركة دانون حسب نموذج ماكينزي.

الكلمات المفتاحية : الكفاءات البشرية، التطبيق الاستراتيجي، نموذج ماكينزي.

R ésum é

La complexité de l'environnement et les changements continus qu'il induit rendent le développement des compétences humaines obligatoire et nécessaire pour les entreprises économiques afin de pouvoir appliquer la stratégie et faire face la concurrence.

Cette étude vise à éclairer le rôle des compétences humaines dans la mise en œuvre de la stratégie.

Pour réaliser ce travail nous avons élaborer un cadre théorique qui a éclairé les concepts et les principes concernant le thème, ensuite nous avons conduit une étude pratique qui s'est limitée à éclairer la méthodologie d'étude au sein les entreprises, enfin l'étude à clarifier les dimensions managériales et organisationnelles de la stratégie de la société Danone selon le modèle McKinsey.

Mots clés: Compétences humaines, Application stratégique, Mod èle McKinsey.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكروعرفان
	إهداء
	ملخص
I	فهرس المحتويات
I	قائمة الجداول
I	قائمة الأشكال
أ - ث	مقدمة
46-2	الفصل الأول: دور الكفاءات البشرية في تطبيق استراتيجية المؤسسة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: أساسيات حول الكفاءات البشرية
3	المطلب الأول: الكفاءات: مفهومها، أبعادها وخصائصها
6	المطلب الثاني: أنواع الكفاءات وأهميتها
11	المطلب الثالث: مفهوم الكفاءات البشرية وأهميتها
12	المطلب الرابع: أنواع الكفاءات البشرية وخصائصها
15	المبحث الثاني: أساسيات حول التطبيق الاستراتيجي
15	المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية، خصائصها وأسسها
19	المطلب الثاني: مستويات الاستراتيجية
23	المطلب الثالث: مفهوم التطبيق الاستراتيجي وأهميته
25	المطلب الرابع: خطوات تطبيق الاستراتيجية ومتطلبات النجاح
30	المبحث الثالث: الكفاءات البشرية كركيزة أساسية في التطبيق الاستراتيجية
30	المطلب الأول: دور تكوين الكفاءات البشرية في نجاح تطبيق الاستراتيجية
33	المطلب الثاني: دور الدافع والحوافز في نجاح تطبيق الاستراتيجية
40	المطلب الثالث: الانتقال من الكفاءات الفردية إلى الجماعية ونجاح التطبيق الاستراتيجي
44	المطلب الرابع: تصميم استراتيجية تطوير الكفاءات البشرية الضرورية للتطبيق

فهرس المحتويات

	الاستراتيجي
45	خلاصة الفصل الأول
47	الفصل الثاني: إجراءات دراسة دور الكفاءات البشرية في التنفيذ الاستراتيجي ودراسة متطلبات نجاح تنفيذ استراتيجية شركة دانون حسب نموذج ماكينزي
	تمهيد
48	المبحث الأول: منهجية دراسة أثر الكفاءات البشرية على التنفيذ الإستراتيجي في المؤسسات
48	المطلب الأول: منهج الدراسة
48	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
48	المطلب الثالث: مصادر جمع البيانات
51	المطلب الرابع: الأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي
51	المبحث الثاني: مناقشة وتحليل النتائج
51	المطلب الأول: تحليل درجة الإهتمام بالكفاءات البشرية
52	المطلب الثاني: تحليل درجة توفر متطلبات تنفيذ الاستراتيجية
52	المطلب الثالث: تحليل العلاقة الإرتباطية بين الكفاءات البشرية والتنفيذ الإستراتيجي
53	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
53	المبحث الثالث: نموذج ماكينزي 7S لتنفيذ الاستراتيجية شركة دانون
53	المطلب الأول: التعريف بشركة دانون
58	المطلب الثاني: عوامل تنفيذ استراتيجية شركة دانون حسب ماكينزي
60	المطلب الثالث: مصفوفة ماكينزي لشركة دانون
62	خلاصة الفصل الثاني
64	خاتمة عامة
69	قائمة المصادر والمراجع
78	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
22	مستويات الاستراتيجية في المؤسسة	جدول رقم (1-1)
24	مقارنة بين صياغة الاستراتيجية وتطبيقها	جدول رقم (2-1)
49	درجة مقياس ليكرت الحماسي Likert Scale	جدول رقم (1-2)
58	التوزيع الجغرافي لمبيعات شركة دانون لسنة 2020	جدول رقم (2-2)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
16	مفهوم الاستراتيجية	شكل رقم (1-1)
28	نموذج ماكينزي لتطبيق الاستراتيجية	شكل رقم (1-2)
38	العلاقة بين الدافعية والتحفيز	شكل رقم (3-1)
50	نموذج الدراسة	شكل رقم (1-2)
60	مصفوفة ماكينزي لشركة دانون لسنة 2018	شكل رقم (2-2)

مقدمة

تمهيد:

أصبحت المؤسسة تولي أهمية كبيرة للكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والإبتكار وقراءة المستقبل والتنبؤ به والتي تعتبر العنصر الرئيسي في نشاطها وأحد أهم العوامل التي تساهم في تحقيق بقائها واستمراريتها. فالتنمية الحقيقية والتطور ليس في تطوير المباني أو الآلات أو التقنيات المتطورة وإنما هي تطوير المورد البشري القادر على التعامل مع إدارة الموارد الأخرى واستثمارها بشكل منتج لذا فإن معظم التوجهات الإدارية الحديثة قد أكدت على توجيه الأهمية من قبل المؤسسات للكفاءات البشرية وإعتبارها رأس مال نادر الحصول عليه وخاصة الكفاءة، الخبرة والمهارة، فالحصول على الكفاءات البشرية وإعدادها وتحفيزها والمحافظة عليها يعتبر نشاط ضروري لمواجهة التحديات التي تفرها التطورات التكنولوجية وتكيفهم مع المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة والحفاظ على قدرتها التنافسية وضمان استمراريتها، وذلك من خلال إستراتيجية تنمية وتطوير الكفاءات البشرية حيث تتمثل هذه الاستراتيجيات في استقطاب وتوظيف كفاءات عالية وإستراتيجية تكوين الموارد البشرية وذلك باكتشاف المهارات والقدرات الداخلية والعمل على تطويرها من خلال الكشف عن إحتياجات التكوين وتبليتها للوصول إلى التميز وإستراتيجية تحفيز الموارد البشرية التي تعمل على الزيادة في رغبة الأفراد للعمل وتنمية روح الإبداع والإبتكار وتشجيع روح المبادرة لدى الأفراد .

أصبح الإهتمام بالكفاءات البشرية ضرورة إستراتيجية وليس خيارا، إذ أنه يضمن التفوق الدائم والمستمر للمؤسسة ويساهم في تطبيق إستراتيجيتها وذلك لتحقيق أهدافها وغاياتها وبما يساعدها على البقاء وتحسين وتطوير الأداء والإستفادة من الفرص ونقاط القوة التي تمتلكها ومعالجة نقاط الضعف ومواجهة التحديات التي قد تحول دون تطبيق الإستراتيجية بالصورة التي تطلع إليها المؤسسات، ومن أجل تحقيق هذه التطلعات ينبغي أن تكون هناك درجة عالية من الوعي والإدراك والعلم والمعرفة العلمية والمهارات التطبيقية وقدرات وكفاءات إدارية عالية للتعامل مع الممارسات الإستراتيجية وما يتطلب ذلك من تبني التنظيم والهيكل المناسبة وتفويض قدر من السلطة المناسب مع حجم المسؤولية وتقسيم المهام بين الأفراد على الرغم من اختلافها إلا أنها تستلزم ترابطها وتكاملها. ومن أجل تحقيق هذا التطبيق الفاعل للإستراتيجية فإن الباحثين والإداريين يتجهون إلى ضرورة معرفة وتحديد الإختلالات والمشكلات التي تعاني منها المؤسسات من خلال استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي المختلفة التي ساهمت في تشخيص هذه الإختلالات ومعالجتها وسمحت بتنمية وزيادة وتحسين أداء المؤسسات ومن هذه الأدوات (نموذج



مقدمة

ماكيزي (7S) الذي يتألف من سبعة عوامل إدارية وتنظيمية هي الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، نمط الإدارة، الموظفون، القيم المشتركة و المهارات التي يعد كل منها متطلبا مهما لتطبيق الاستراتيجية بنجاح. و في إطار أهمية كل متطلب من متطلبات تطبيق الإستراتيجية يبرز دور الموظفون كواحد من متطلبات التطبيق الفعال للإستراتيجية الذي لا يقل أهمية عن بقية العوامل الأخرى في المؤسسة وذلك لأثره المهم في نجاح الإستراتيجيات وتحقيق الأهداف.

وعليه فإن بقاء المؤسسات واستمراريتها في العصر الحالي مرهون بحسن تسيير الكفاءات البشرية المساهمة في تطبيق الإستراتيجية والسعي إلى تحسين وتطوير أداء القوى البشرية فيها ومن ثم الرفع من تطبيق استراتيجية المؤسسة.

و بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية كالتالي:

✓ كيف تساهم الكفاءات البشرية في الرفع من نجاح التطبيق الاستراتيجي؟ وماهي خصائص

عوامل نجاح التطبيق الاستراتيجي في شركة دانون حسب نموذج ماكيزي في سنة 2018؟

الأسئلة الفرعية:

للإجابة على إشكالية الدراسة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. كيف تساهم استراتيجية تكوين الكفاءات البشرية في الرفع من نجاح التطبيق الاستراتيجي في المؤسسات؟

2. كيف تساهم استراتيجية الدوافع والحوافز في الرفع من نجاح التطبيق الاستراتيجي في المؤسسات؟

3. كيف تساهم إستراتيجية الانتقال من الكفاءات الفردية إلى الكفاءات الجماعية في الرفع من نجاح التطبيق الاستراتيجي في المؤسسات؟

4. ما هي عوامل نجاح التطبيق الاستراتيجي في شركة دانون حسب نموذج ماكيزي في سنة 2018؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الصفريّة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات البشرية على نجاح التطبيق الاستراتيجي في المؤسسة X.

2. الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات البشرية على نجاح التطبيق الاستراتيجي في المؤسسة X.



3. تتوفر لدى شركة دانون عناصر داخلية إيجابية ساهمت في تدعيم نقاط قوتها وبالتالي نجاحها في تطبيق استراتيجيتها سنة 2018.

أسباب اختيار الموضوع:

1. ارتباط موضوع الكفاءات البشرية كرافعة لتطبيق استراتيجية المؤسسة بمجال التخصص وهو الإدارة الاستراتيجية.
2. حداثة الموضوع.
3. الميول الشخصي للبحث في هذا الموضوع.
4. قناعتنا الخاصة بالدور الذي تنطوي عليه الكفاءات البشرية في الفكر الإستراتيجي، وكونها مدخل أساسي في أي نشاط بالمؤسسة، سواء الإداري أو الإقتصادي، هذا إضافة إلى رغبتنا في الوقوف على واقع الاهتمام بالموارد البشري الكفاء ودوره في التطبيق الاستراتيجي بالمؤسسة.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في كونها محاولة لتسليط الضوء حول موضوع إداري مهم يدخل في إطار مجال الإدارة الاستراتيجية حيث تعد الكفاءات البشرية من الأصول الفكرية الاستراتيجية التي تمتلكها المؤسسات وتساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يصعب محاكاتها من طرف المنافسين. كما أن اهتمام المؤسسات بتطوير هذا النوع من الأصول يساعدها في التطبيق الاستراتيجي وحاولت الدراسة كذلك تسليط الضوء على المنهجية المتبعة لإجراء دراسة ميدانية في أي مؤسسة حول دور الكفاءات البشرية في الرفع من التطبيق الاستراتيجي وكذلك لتدعيم الدراسة تم التطرف إلى نموذج ماكنيزي المستخدم في تنفيذ إستراتيجية شركة دانون سنة 2018.

أهداف الدراسة:

1. تحديد الإجراءات والمنهجية الممكنة إتباعها من طرف الطلبة في المستقبل للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات المقترحة وهذا بصفة عامة إذ تعذر على الطالبين إجراء دراسة في الميدان بسبب جائحة كورونا أي كوفيد 19.
2. محاولة إبراز أهم الخصائص التي تتميز بها عوامل نجاح التطبيق الاستراتيجي في شركة دانون في سنة 2018.

3. تقديم الاقتراحات الضرورية التي تتعلق بموضوع الدراسة.

هيكلية الدراسة:

للإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات تم إعداد فصلين الأول نظري يتمحور حول دور الكفاءات البشرية في تطبيق استراتيجية المؤسسة، ومعالجته تم التطرق إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول أساسيات حول الكفاءات البشرية أما المبحث الثاني تضمن أساسيات حول التطبيق الاستراتيجي، وفيما يتعلق بالمبحث الثالث فقد تم تخصيصه للحديث عن الكفاءات البشرية كركيزة أساسية في تطبيق الإستراتيجية.

أما الفصل الأخير عالج منهجية الدراسة واستخدام نموذج ماكينزي لتطبيق الإستراتيجية في شركة دانون حيث تم التطرق إلى ثلاثة مباحث ، يتضمن المبحث الأول منهجية دراسة أثر الكفاءات البشرية على التنفيذ الاستراتيجي في المؤسسات، أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه لمناقشة وتحليل النتائج، وفيما يخص المبحث الثالث تم تخصيصه للحديث عن نموذج ماكينزي 7S لتنفيذ إستراتيجية شركة دانون.



الفصل الأول

تمهيد

لقد تزايد الاهتمام بالعنصر البشري منذ منتصف القرن العشرين، ويرجع ذلك أساساً إلى اعتبار أن هذا المورد بمثابة العنصر الجوهرى فى نجاح أى مؤسسة والعامل الأساسى فى كسب الخبرة التنافسية والحفاظ عليها، وذلك من خلال التمييز بهدف أو مجموعة من الأهداف المتمثلة بالكلفة الأقل، الجودة الأعلى، التسليم السريع، الليونة الفائقة. هذا ما مكن عدة مؤسسات من أن تبرز كقوة اقتصادية مؤثرة وفعالة على المستوى المحلى والعالمى، ففي الوقت الراهن تعتبر الكفاءات البشرية مطلباً أساسياً لنجاح الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، من خلال اعتبارها إحدى الركائز الأساسية لتطبيق الاستراتيجية وأساس التمييز وخلق القيمة، وذلك من خلال إعداد استراتيجيات خاصة بالموارد البشرية تصب فى صالح تحقيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة وأهدافها.

وفى هذا الفصل سيتم التطرق إلى:

- المبحث الأول: أساسيات حول الكفاءات البشرية.
- المبحث الثانى: أساسيات حول التطبيق الاستراتيجى.
- المبحث الثالث: الكفاءات البشرية كركيزة أساسية فى تطبيق الاستراتيجية.

المبحث الأول: أساسيات حول الكفاءات البشرية

يعتبر مفهوم الكفاءات البشرية مفهوم متعدد الأوجه، اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمفتوحة له، هذا ما يجعل وضع تعريف محدد له أمر اختلف فيه الباحثين، إذ يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في استراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل وتنمية مواردها البشرية باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة.

المطلب الأول: الكفاءات: مفهومها، أبعادها وخصائصها

أولاً: مفهوم الكفاءات

تمثل الكفاءة المجال الجديد الذي تتنافس فيه المؤسسات نظراً لأهميتها الاستراتيجية في خلق القيمة المضافة وضمان التميز التنافسي من خلال ديناميكيته في إدارة المعرفة ومرونتها في تسيير العمل المعقدة وكذلك التكيف مع المستجدات البيئية؛ ولقد ظهر مفهوم الكفاءة منذ أكثر من عشرين عاماً إذ اهتم الكثير من الباحثين والمفكرين بدراسة هذا الموضوع من زوايا مختلفة أملت عليها طبيعة تخصصاتهم وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

تعريف "P.ZArifian": الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه. (طبي و طبوش، 2017، صفحة 17)

الكفاءة: هي القدرة على حل المشاكل التي يواجهها العامل في وظيفته. (بوران، 2016، صفحة 159)

الكفاءة: هي القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس وللملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل. (عثمان، 2018، صفحة 139)

الكفاءة: هي مجموع ثلاث أنواع من المعارف: معارف نظرية، و معرفة علمية (خبرة) وبعد سلوكي (أي الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة يستخدمها الفرد لإنجاز مهامه بطريقة أحسن. (حامدي وأوبختي، 2016، صفحة

أما من وجهة نظر استراتيجية فيمكن تعريف الكفاءات بأنها: مجموع المعارف العلمية التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق. (إلفي و بوجين، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير الكفاءات(مذكرة ماستر)، 2018، صفحة 14)

مما سبق يمكن القول أن الكفاءة هي تلك القدرات المكتسبة غير المرئية ذاتية خاصة بالفرد تكون ذات غاية محددة وتشمل المعارف والمهارات والسلوكيات، صعبة التقليد تضيف قيمة مضافة للمنتج أو الخدمة المقدمة لتمييز المؤسسة عن منافسيها.

ثانيا: أبعاد الكفاءات

وهي مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمثمن للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكيل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد. وقد استطاع T.Durand الجمع بين عدة دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي:

1-المعارف النظرية: تتعلق بمجموع معارف المؤسسة العامة والخاصة ، المستوعبة والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة ويمكن تعيينها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة جزئية كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة؛

2-المعارف العملية (المهارات): المهارات هي مجموعة من القدرات الفطرية والمكتسبة تحتاجها المؤسسات لضمان الأداء الفعال وهي قابلة للتغيير، والتطور والتنمية المستمرة تتمثل في القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا لا تلغي هذه المهارات أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها؛(جامعي و بوري، 2018، الصفحات 12-13)

وتختلف أنواع المهارات باختلاف تصنيف المستويات التنظيمية وهي ثلاثة أنواع الفكرية ومهارات التعامل وتنوع تصنيف المستويات التنظيمية حسب حاجتها.(عبد الستار و آخرون، 2012، الصفحات 329-330)

1-2 - المهارات الفكرية (العقلية): مهارات خاصة بالقدرة على التحليل للمواقف الصعبة والتصور الدقيق للأشياء والنظر بشكل ثاقب للمشاكل، وهذه المهارة لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشاكل

بصورة سليمة واكتشاف بدائل عديدة لها وتحليل وتقييمهذه البدائل لتحديد انتسابها؛ (ديري، 2011، صفحة 40)

2-2- مهارات التعامل: وهي القدرة على العمل وفهم وتحفيز الأفراد الآخرين على المستوى الشخصي، وعلى مستوى المجموعة؛

2-3- المهارات الفنية: وهي تعني القدرة على استخدام الأدوات، الإجراءات وهيئات المجالات المعروفة. (جامعي و بوري، 2018، صفحة 13)

3- المعارف السلوكية (الاستعداد): تتمثل في قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع. (الحاج، 2011، صفحة 6)

ثالثا: خصائص الكفاءات

حدد Leplat. أربع محاور مميزة للكفاءات وهي :

- **الكفاءة مكتسبة:** لا يوجد شخص كفى بالفطرة وإنما يتم اكتساب الكفاءة نتيجة التعلم من خلال عدة طرق؛

- **الكفاءة منظمة:** أي تحقيق الأهداف المحددة يتطلب التنسيق الملائم بين موارد الكفاءة؛ (ججيق و عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، 2014، صفحة 131)

- **الكفاءة ذات غاية:** حيث انه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين فالشخص يكون كفوًا في تأديته هذا النشاط بصفة كاملة؛ (خراي و زيتوني، 2017، صفحة 9)

- **الكفاءة ذات بعدين تراكمي وقابلة للتطوير:** فلا ينبغي أن ينظر للكفاءة على أنها موضوع ثابت ولكن كما لوحظ يتم تحصيلها بشكل ديناميكي عند تجميع الكفاءات في انساق خاصة كذلك الكفاءات ذات بعدين فردي وجماعي . (Francois & nicale, 2008, p. 39)

تتمثل أيضا خصائص الكفاءات فيما يلي :

- القدرة على التأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة؛

- المثابرة على العمل و القدرة على تعلم أشياء أخرى عند الضرورة؛
- التعلم السريع من خلال التحكم السريع في التقنيات العلمية والتجارية؛
- القدرة على إدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة؛
- العمل على إيجاد جو ملائم للتطوير من خلال مضاعفة التحديات لمساعدة المرؤوسين على التطور؛
- المرونة في تأدية الأعمال.(عامر و المصري ، 2016، الصفحات 80-81)

المطلب الثاني: أنواع الكفاءات وأهميتها

أولاً: أنواع الكفاءات

إن الباحثون يختلفون في وضعهم لتصنيف مفهوم الكفاءات إلا أن معظمها يتمحور في العناصر التالية:

1- الكفاءات الفردية:

هي مجموعة المعارف، القدرات، والسلوكيات المهيكلة وفق هدف معين في وضعية معينة.

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

ويمكن القول: أنها مجموعة من القدرات والمعارف والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمتلكها الفرد وتظهر أثناء العمل بحيث تعتبر تلك المعارف العلمية المكتسبة للتحكم في وضعيات معينة لتحقيق الأهداف.(دهام،

2016، الصفحات 18-19)

2-الكفاءات الجماعية:

الكفاءة الجماعية أكثر تعقيدا في تعريفها، ويمكن في البداية التركيز على العناصر التالية:

تمثل فريق العمل (مصلحة، وحدة، شبكة، مجموعة، مشروع...) القادر على إدارة مهامها بشكل كفؤ للوصول إلى الأهداف والنتائج المسطرة؛

كما أنها ليست مجموع الكفاءات الفردية، وإنما هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم فرق العمل، والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج. (طالب، 2014، صفحة 14)

هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن جملة من المعارف ومنها: معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، ومصدر تقييمها هو حكم المجتمع وذلك من خلال اختيارهم للمورد الأكثر كفاءة. (أحمد، 2012، صفحة 8)

3-الكفاءة التنظيمية:

هي مزيج من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الاستراتيجية إلى قدرات المؤسسة، فهي في شكل تعلم جماعي للمؤسسة.

ويمكن القول أن الكفاءة التنظيمية أو بما تسمى أيضا الكفاءات الاستراتيجية أو الأساسية ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، ولقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر إذ نجد هناك مركزية في اتخاذ القرار بالإضافة إلى وجود درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد، كما يوجد تنظيم عضوي يلائم المؤسسات التي تعمل في المحيط غير مستقر ومعقد والمتميز بالمرونة و اللامركزية. (مسعودي، 2018، صفحة 11)

ثانيا: أهمية الكفاءات

أصبحت الكفاءات تحظى بأهمية، وأولوية كبيرة على جميع مستويات المؤسسة وذلك بداية بالمستوى الفردي ثم الجماعي ثم على مستوى إدارة الموارد البشرية والمؤسسة بشكل عام.

1- على المستوى الفردي:

في ظل التغيرات والتحولات التي يعزها العالم الحديث الذي يتميز بالتغيير السريع بحيث أصبحت الكفاءة تلعب أهمية كبيرة بالنسبة للأفراد وذلك للأسباب التالية:

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك؛
- في حالة امتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد فإن ذلك سيعزز من فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه؛
- أمام التضخم، وبالرغم من أهمية المعرفة والشهادات المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فإنها لا توحى بأنها تحقق ميزة تنافسية فإن هذا السبب له شقين الأول يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه، والثاني يحفز الأفراد أكثر نحو تنمية واستغلال كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة؛
- في داخل المؤسسة فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم، وامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يأتي إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.

ومنه يمكن القول أن الاعتماد على منطق الكفاءات ترتب عنه تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية وتنامي القابلية للاستخدام وقابلية الحراك في سوق العمل وتقاسم السلطات ومنه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير، الرقي وتحقيق الأهداف. (خلفي، 2017، الصفحات 16-17)

2- على المستوى الجماعي:

تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المؤسسة عنصرا لحسن سير عملها، وتتجلى أهمية كفاءات الأفراد على هذا المستوى فيما يلي:

- تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو للمدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وترزع فيهم روح التعاون والتعاقد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة؛
- تلعب الكفاءات البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية؛
- أمام تعقد الأوضاع والحالات المهنية وإدارتها، كان ولا بد من ضبط سيرها و حركتها وذلك بضمان (الجودة، الأمن، الإنتاجية، البيئة... إلخ) وأمام الكم الهائل المتدفق من المعلومات والبيانات على المؤسسة من داخلها وخارجها أصبح من الضروري وضع حل للتمكين من فرز وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المؤسسة، وذلك لن يتأتى إلا بالعمل الجماعي للفرق. (فحام، 2018، صفحة 10)

3- على مستوى إدارة الموارد البشرية:

تتلخص أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

- الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق؛
- تغيير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعدد في جميع الوظائف؛
- تغيير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونوا (دائمين أو موسميين أو حتى متقاعدین شركاء أو... إلخ)؛
- احتلت الكفاءة مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت ترتكز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، حيث فرضت التحديات العالمية والسوقية على هذه الإدارة ثقافة (توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في البحث عن كفاءات بدل الأفراد)؛
- تعتمد إدارة الموارد البشرية في كثير من الأحيان في تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني،... إلخ كل أعمالها أصبحت قائمة على التكنولوجيا الجديدة،

حتى التوظيف أصبح يتم عبر الإنترنت مما فرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد ذلك الاحتياج الدائم والمتزايد للعمل؛

- في سبيل مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية كما ذكرنا سابقا في جميع مراحلها ولن يأتي ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام تقنيات المعلومات في مختلف المجالات والوظائف عن طريق استحداث وتطوير منظم للتعليم والتدريس يتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات. (بن فرحات مولاي، 2012، الصفحات 59-60)

4- على مستوى المؤسسة:

تبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:

- تعتبر الكفاءات عنصرا أساسيا في استراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين؛
- أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجبتها ظروف العولمة و التطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعامل من دون التدخل للإستفادة من مزايا الإبداع؛
- يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات... إلخ) ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عملها، عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه الكفاءة الميتة.

ومنه يمكن القول أنه في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات و كثير الغموض واللاتأكد، أصبحت المراهنة على الكفاءات قناعة راسخة لدى معظم المهتمين بتطوير المؤسسات من أكاديميين وممارسين لذلك

اتجهت معظم المؤسسات إلى استغلال هذه الكفاءات بصفة كاملة من خلال تسييرها، تقييمها و كذا تطويرها. (بكرابي، 2016، صفحة 33)

المطلب الثالث: مفهوم الكفاءات البشرية وأهميتها

أولاً: مفهوم الكفاءات البشرية

هناك بعض التعاريف وردت لأجل مفهوم الكفاءات البشرية لمحاولة الوصول إلى الصورة التقريبية وهي:

يعرفها العالم "Caiter" على أنها: "مجموعة المعارف والمهارات والتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين". (فغولي، 2017، صفحة 9)

أما "Bouvier &Balland" فيرى أن الكفاءات البشرية: "هي مورد أساسي واستراتيجي يساهم في خلق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة". (حامدي و أوبختي، 2016، صفحة 23)

تعرف الكفاءة البشرية على أنها: قدرة الأفراد والجماعات على الاستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي يقوم بها. (مقداد و بطيب، 2016، صفحة 5)

ثانياً: أهمية الكفاءات البشرية

أصبحت الكفاءات البشرية تحظى بأهمية وألوية كبيرة وتتمثل فيما يلي:

- إن الكفاءات والمؤهلات والمعارف من عوامل التميز الأساسية، إذ أصبحت تخصص لها استراتيجية ضمن الاستراتيجيات العامة للمؤسسة. فال مورد البشري يعد أهم مصدر للنجاح والتفوق، فهو عنصر فعال، وجب الاهتمام به من حيث تطويره وتفعيله، وإشراكه في أهداف المؤسسة وتوجهاتها بحيث يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمؤسسة والارتقاء بأدائها وتحسين موقعها وتنافسيتها؛
- أصبحت الكفاءات البشرية تشكل أهمية كبرى في ظل التحديات الجديدة التي أفردتها التحولات الراهنة والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكيد فال فرد قد يواجه خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح نظراً لمتطلبات المنافسة إذا توجب ذلك؛

- كما نجد أن الكفاءات البشرية تساهم في حل بعض الصراعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو للمدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون وذلك لخدمة أهداف ومصالح المؤسسة. (فغولي، 2017، الصفحات 13-14)

المطلب الرابع: أنواع الكفاءات البشرية وخصائصها

أولاً: أنواع الكفاءات البشرية

يمكن تصنيف الكفاءات البشرية إلى:

1- الكفاءات الفردية:

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

يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنة والظاهرة التي يمتلكها الفرد وتمثل في القدرات والمعارف و الاستطلاعات والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل فهي تعبر عن القدرة على استخدام المعارف العلمية المكتسبة من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة. ويقصد بالكفاءة الفردية: أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة. (مسعودي، 2018، صفحة 9)

2- الكفاءات الجماعية:

هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية، وتنظيم لفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج.

ويتم تحديد هذه الكفاءات من خلال المؤشر الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي والتجارب من خلال توفير الوسائل الضرورية مثل تامين التطبيقات المهنية وتوظيف النتائج، إذ يتغير أداء وسلوك الجماعات الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف المؤسسة.(أولاد المولات و بابا، 2018، صفحة 4)

إذن الكفاءات هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن جملة من المعارف ومنها:(معرفة الإتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا)، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات وعلى مستواها نميز بين:

2-1- الكفاءة الخاصة أو النوعية: وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

2-2- الكفاءة الممتدة أو المستعرضة: وهي التي تمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات الوضعية والسياقات التي توظف وتطبق فيها الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعية الأصلية، كلما كانت درجة إمتداد هذه الكفاءة كبيرة.(طالب، 2014، صفحة 12)

ثانيا : خصائص الكفاءات البشرية

يمكن تحديد مجموعة من الخصائص المتعلقة بالكفاءات البشرية نحدد بعضها فيما يلي:(بودبوس و الأبروي، 2019، الصفحات 286-287)

- **عملية موجهة:** أي أنها مرتبطة بوضعية معينة، أي عمل معين، وتطمح بالتأكيد لتحقيق هدف معين، كتنفيذ مهمة ما أو ممارسة نشاط معين، ونجد أن الكفاءات البشرية ترتبط ارتباطا مباشرا بوضعية العمل وتتغير بتغير هذه الوضعية؛

- **عملية مهيكلية:** فهي تقوم بمزج مختلف العناصر المكونة لها من معارف وممارسات، وبالتالي فهي تلي مختلف متطلبات الشغل في إطار خطط واضحة وأهداف محددة؛

- مفهوم مجرد: معنوية، إذ لا يمكن لمسها أو ملاحظتها وإنما يمكن ملاحظة نتائجها وأثارها فحسب؛
- مكتسبة: فالموارد البشري يكتسب كفاءات من خلال التعلم والتكوين والخبرة، و إن الكفاءات البشرية تكون مفيدة للمؤسسة إذا تم الحفاظ عليها وتطويرها وبالتالي الاستفادة منها.
- بالإضافة إلى بعض الخصائص الأخرى نذكر منها:

- سرعة الفهم والإدراك خاصة في وظائف الإنتاج وإدارة المعلومات وفي وظائف برمجة الحسابات الآلية؛
- القدرة على التحليل والتصور، فالوظائف الفنية تحتاج إلى مثل هذه القدرة مثل أعمال الهندسة والتصميم؛
- تتسم الكفاءات البشرية بالمرونة وعدم الجمود، كما تمتد اهتماماتهم إلى ميادين ومعارف جديدة غير تخصصهم الحالي ويتميزون بالتفكير الاستراتيجي خاصة في المؤسسات عالية التقنية؛
- لديها قدرة عالية على الإقدام والمخاطرة في البحث والتطور والاختراع والابتكار؛
- تتميز أيضا بالتفكير الاستراتيجي خاصة في المؤسسات عالية التقنية، يتحمسون لأي مشكلة مركبة.

المبحث الثاني: أساسيات حول التطبيق الاستراتيجي

تهدف أي مؤسسة إلى محاولة تحقيق أكبر نجاح ممكن بين منافسيها، وعليه فقد أصبح إلزاما عليها انتقاء، وتنفيذ استراتيجيات وبرنامج عمل طويل الأمد، تعتمد بالدرجة الأولى على صياغة استراتيجيات إدارية حديثة بما تمكنها من تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية، خصائصها وأسسها

أولا: مفهوم الاستراتيجية

انتقلت كلمة استراتيجية من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية لها "استراتيجوس" وحتى القرن التاسع عشر ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك.

وحدثنا أخذت هذه الكلمة معنى مختلف وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال الحديثة منها والمبادرة والرائدة، والمهتمة بتحليل بيئتها والمستجيبة لها. (الطيبي، 2013، صفحة 38)

إنه من الصعب إيجاد تعريف لمفهوم الاستراتيجية نظرا لاختلاف المدارس الفكرية من جهة، ولتطور استعمالها في مجال الإدارة من جهة أخرى لذا يمكن ادراج بعض التعاريف الخاصة بالاستراتيجية حسب مختلف وجهات نظر المفكرين ومن زوايا مختلفة:

الاستراتيجية تنطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمنظمة ما، وتحديد الإجراءات والأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف.

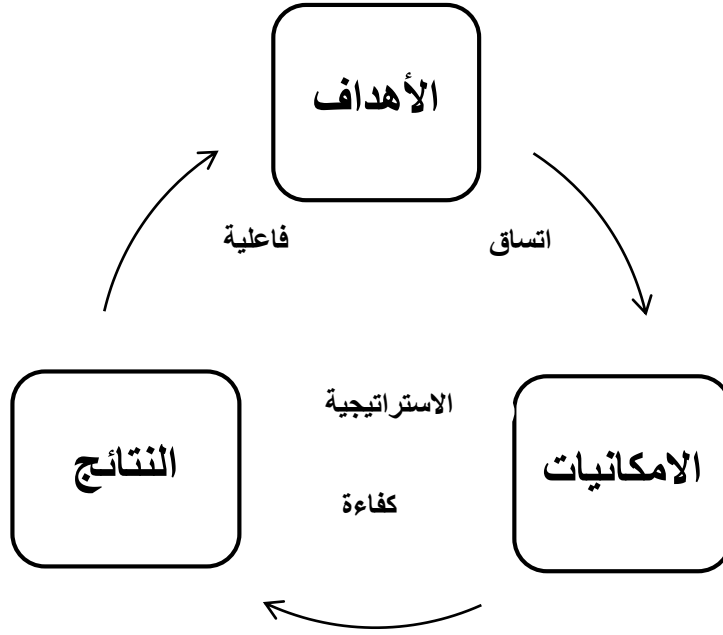
الاستراتيجية هي مجموع القرارات والنوايا التي تعمل على توفير الشروط المناسبة لإدخال المنظمة في المحيط، وهي عملية شاملة. (سلطاني، 2014، صفحة 19)

يرى دراكر "Drucker" أن الاستراتيجية هي عملية مستمرة لتنظيم القرارات الحالية وتنفيذها وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال. (القيسي و الطائي، 2014، صفحة 45)

من خلال الإطلاع على الأدب النظري المرتبط بتعريف الاستراتيجية في ميدان الأعمال، فإنه يمكن اعتبار أن الاستراتيجية تعني مجموعة الأهداف والغايات والقرارات والنظم الإدارية طويلة الأجل، والتي تحدد رؤية المؤسسة ورسالتها وغاياتها، في ضوء ما تمتلكه المؤسسة من مزايا تنافسية، وفي اطار تقييم الفرص والتهديدات البيئية، ونقاط القوة والضعف الداخلية، وبما يحقق التوازن في تلبية مصالح كل الأطراف. (جرادات، 2013، صفحة 29)

وتعرف الاستراتيجية بأنها تصور المؤسسة لما تريد أن تكون عليه المنظمة في المستقبل وليس وصول المؤسسة إلى هذا الوضع وهي الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهاتها، وتتصل هذه الخيارات بمجال المنتجات أو الخدمات والأسواق والقرارات الهامة والنمو العائد وتخصيص الموارد في المؤسسة. (تيدي، 2010، صفحة 21)

الشكل رقم(1-1): مفهوم الإستراتيجية



المصدر: خضر مصباح السماعيل الطيبي، 2013، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، ص: 42.

ثانيا: خصائص الاستراتيجية

للاستراتيجية خصائص متعددة ومختلفة وذات أهمية متباينة لكل من له علاقة بالمؤسسة ومن أهم الخصائص التي يمكن التطرق إلى ما يلي:

- **الشمولية:** بما أن الاستراتيجية هي التصور (أو الوضعية المستقبلية) الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلا، فيجب أن يغطي هذا التصور إطارا كليا وشاملا للمؤسسة بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب، السلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة؛
- **موجهة لنظام مفتوح:** فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية ويتكون من أنظمة تحتية (تسويق، انتاج، موارد بشرية... إلخ) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة ومترابطة من أجل تحقيق الهدف الأساسي، فتأتي الاستراتيجية بتصورها المستقبلي فتعمل على دراسة وتمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته وتوجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور؛

- **مجموعة من القرارات:** تتكون من قرارات استراتيجية، وهي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها وقرارات روتينية، وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون يومية؛
- **إلزامية الوقت:** إن احترام الوقت في الجانب الاستراتيجي مهم جدا، إذ يجب صياغة وتطبيق الاستراتيجية في الوقت المناسب والملائم، فأي تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الاستراتيجية لا جدوى منها؛
- **الوضوح والافئاع:** يجب أن تكون الاستراتيجية واضحة من حيث الأهداف، الصياغة والتطبيق وكذلك مقدمة ليتم تطبيقها بصورة فعالة، دون حدوث مقاومة أو تعارض في الأهداف؛
- **أسلوب المشاركة:** فمن أجل نجاح صياغة الاستراتيجية يجب اشتراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستثمارهم في الأمور الخاصة بالاستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الاستراتيجية الملائمة، فهذه الاستشارة ستكون حافزا لتطبيقها وتحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم وبانتمائهم للمؤسسة؛
- **محددة من حيث المراحل:** هناك اختلاف في هذه النقطة فالبعض يقول انها تمر بثلاث مراحل: الصياغة، التطبيق والرقابة، والبعض الآخر يقول بأنها تمر بمرحلتين: الصياغة والتطبيق، على أساس أن الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة، بل تتم على مستوى الصياغة وعلى مستوى التطبيق، أي أن الرقابة تخص كل المراحل؛
- **المرونة:** الاستراتيجية ليست عملية ثابتة وصلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر، فالمتابعة المستمرة للمحيط وتغير ميولاته المستقبلية تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغيرات، تطبق متى حدثت وذلك للتقليل من الاخطار المرتقبة؛
- **تخصيص الموارد:** تعمل الاستراتيجية على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها. (كيلاني، 2007، الصفحات 04-05)

ثالثاً: أسس الاستراتيجية

من الصعوبة بمكان أن توضع مبادئ إرشادية جامدة ولا تتغير لتشكّل محتوى عاماً لبناء استراتيجية المؤسسة، ومع ذلك حاول بعض الباحثين ومنهم "Liddel Hart" أن يضع مبادئ أساسية للاسترشاد بها في صياغة الاستراتيجية وهي:

- من الضروري أن تتكيف الغايات مع الوسائل المتاحة أو المستخدمة في بلوغ هذه الغايات، إن عدم ملائمة وانسجام الوسائل المستخدمة من الغايات المستهدفة يؤدي إما إلى هدر في الموارد لتحقيق غايات متواضعة، أو العكس تستخدم وسائل لا تقوى على بلوغ الغايات، وفي كلتا الحالتين لا تستطيع المؤسسة أن تتطور؛
- أن تتكيف الخطط الموضوعة مع الحالات المستخدمة والتي يتم استعابها في عملية التنبؤ لا يعني فقدان الاتجاه الاستراتيجي المرسوم، إن عملية التكيف هذه تمثل حالة واقعية، وفي حين أن الاستراتيجية تمثل الإطار الفكري للعمل والذي يبقى في عقول المديرين؛
- عدم إهمال اتجاهات العمل التي تبدو أقل احتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها، وإن هذا يجنب المؤسسة المفاجئات المربكة؛
- من الضروري استثمار اتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة قليلة وضئيلة خاصة إذا كانت هذه الاتجاهات توصل المؤسسة إلى أهدافها والموقع الذي تنوي تحقيقه؛
- يبدو مهماً أخذ اتجاهات العمل التكتيكية والتي تؤدي إلى مزيد من البدائل المحققة لعدد كبير من الأهداف الموضوعة؛
- التأكيد من أن الخطط والمواقع غير المستهدفة تكون مرنة، وهي تقع في إطار موقفي يتماشى مع الحالات المستجدة والتي تتطلب تنظيم ونشر الموارد بطرق عديدة لتسهيل تكيفها للوضع الراهن؛
- من الضروري عدم وضع جميع موارد المؤسسة لحماية موقعها فريد، وهي حالة عمل متعددة الاتجاهات؛
- عدم إعادة الكرة والهجوم على الموقع السابق بالطريقة نفسها باستخدام الأساليب والوسائل نفسها، ومن الضروري تجديد الأساليب وتعزيز الموارد. (الظاهر، 2009، الصفحات 26-27)

المطلب الثاني: مستويات الاستراتيجية

يقسم أغلب الباحثين مستويات الاستراتيجية إلى ثلاثة مستويات والتي تشكل حالة عامة لأغلب منظمات الأعمال في العالم الصناعي.

أولاً: الاستراتيجية على مستوى المنظمة

يمثل هذا المستوى الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة ضمن الإطار الكلي للعمل وهذه تمثل التوجه العام للمؤسسة والذي يفترض أن يتم صياغته في ضوء الفرص والتهديدات البيئية وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية، وعادة ما تقاد المؤسسة ضمن سلسلة استراتيجية موحدة لتعبر عن آليات تنفيذ الأهداف ضمن هذا مستوى. إن مهمة تطوير استراتيجية المؤسسة عملية معقدة وتتسم بالتشعب، ويمكن تلخيصها في ثلاثة عناصر أساسية:

- تطوير الخطط الإدارية الخاصة بإدارة مزيج النشاطات المتنوعة لغرض تحسين أداء المؤسسة.
- توفير التنسيق بين مختلف الأعمال ضمن المحفظة الاستثمارية للمؤسسة.
- وضع الأسبقيات الاستثمارية وتوزيع موارد المؤسسة عليها.

وإذا ما تعلق الأمر بتحديد مسؤولية صياغة ووضع استراتيجية هذا المستوى فإنه بالتأكيد يقع على عاتق الإدارة العليا للمؤسسة (القمة الاستراتيجية STRATEGIC APEX)، وبمعنى أن تشترك الإدارة التنفيذية (المدير العام وفريقه) مع مجلس الإدارة في وضع استراتيجية هذا المستوى. (الظاهر، 2009، صفحة 43)

ثانياً: الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

هي عبارة عن إدارة مجهودات وحدات الأعمال الاستراتيجية حتى يمكنها المنافسة بفعالية في مجال معين وتشارك أيضاً في تحقيق أغراض المؤسسة ككل وهذا المستوى يجيب على التساؤلات التالية:

- ما هو المنتج أو الخدمة والتي سوف تقوم الوحدة بتقديمها إلى أسواقها ومن هم المستهلكون المحتملون لمنتج أو خدمة الوحدة؟

- كيف يمكن للوحدة المنافسة وكيف يمكنها الالتزام بفلسفة ومثاليات المؤسسة والمساهمة في

تحقيق أغراضها؟(مختار، 2009، صفحة 14)

وتتملك أربعة عناصر هي:

- تعريف العمل؛
- التحرك الاستراتيجي للعمل؛
- الإجراءات الاستراتيجية المساعدة؛
- مجموعة موحدة من الخطط التشغيلية .

ويعتبر هذا المستوى ذو أهمية كبيرة للمؤسسة باعتباره يعطي الصيغة العملية للتنافس، وكسب النقود، وبالتالي تحقيق الأرباح. فمؤسسات الأعمال التي تتكون من مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال الاستراتيجية توجد فيها استراتيجيات أعمال متعددة وتتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطط الاستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى استنادا إلى تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل وفي ضوء الامكانيات والموارد المتاحة لوحدة العمل هذه.(الظاهر، 2009، صفحة 44)

يشارك في وضع هذه الاستراتيجية رؤساء هذه الوحدات ورؤساء الأنشطة الرئيسية فيها، ويشترط تناسق هذه الاستراتيجيات مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، والقرارات الاستراتيجية على هذا المستوى تتمثل في تحديد تشكيلة المنتجات والخدمات للمؤسسة ونواحي التطوير الذي يمكن إدخاله على المنتجات والخدمات، فتح منافذ توزيع جديدة، بدء حملة إعلانية أو التركيز على خدمة طبقة معينة من العملاء.(الأسطى، 2016، صفحة 11)

ثالثا: الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

تتعدد المجالات الوظيفية في مؤسسات الأعمال، وفي المؤسسات الكبيرة عادة ما يتم تفرد إدارة مختصة في نشاط وظيفي. وأن تتكون وحدات الأعمال الاستراتيجية من أنظمة فرعية تمثل هذه النشاطات، كنشاط الإنتاج والعمليات، ونشاط البحث والتطوير، ونشاط إدارة الموارد، ونشاط إدارة المعرفة... وغيرها، تتطلب

وجود صيغ عملية يتم بموجبها تنظيم استخدام هذه الموارد بحيث تعطي إنتاجية عالية ضمن مختلف الوظائف داخل المؤسسة (ضمن كل مجال وظيفي مثل الإنتاج والتسويق، البحث والتطوير) وعادة ما تكون مسؤولية وضع الخطة الاستراتيجية في هذا المستوى من قبل رؤساء ومدراء المجالات الوظيفية ومساعدتهم ، وبالتنسيق مع إدارة مستوى الأعمال.(الظاهر، 2009، صفحة 45)

جدول رقم (1-1): مستويات الاستراتيجية في المؤسسة

المستوى	مسؤولية تطوير الاستراتيجية	العناصر الأساسية
المنظمة	الإدارة العليا للمؤسسة (مجلس الإدارة + المدير العام وفريقه)	-هيكلية محافظة الأعمال الكلية وإدارتها؛ -تنسيق الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال لغرض بناء ميزات تنافسية للمنظمة؛ -الرقابة على نمط توزيع الموارد على وحدات الأعمال.
الأعمال	رئيس وحدة الأعمال وفريقه بالتنسيق مع الإدارة العليا	-اختيار كيفية المنافسة ونوع الميزة المراد بناؤها؛ -تطوير الردود أو الاستجابات المناسبة على الظروف الصناعية/التنافسية المتغيرة؛ -تنسيق الأدوار الاستراتيجية؛ -الرقابة على نمط توزيع الموارد ضمن وحدات الأعمال.
الوظيفي	رؤساء المجالات الوظيفية المختلفة ومساعدتهم، وبالتنسيق مع إدارة وحدات الأعمال	-تطوير الخطط الإنتاجية ورفع الإنتاجية في المجال الوظيفي المحدد لغرض دعم ومساندة استراتيجية وحدة الأعمال التابعة لها؛ -تنفيذ المتطلبات اليومية لدعم المجال الوظيفي وزيادة قدرته.

المصدر: طاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، 2015، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، ص: 47.

المطلب الثالث: مفهوم التطبيق الاستراتيجي وأهميته

أولاً: مفهوم تطبيق الاستراتيجية

يقصد بتطبيق الاستراتيجية عملية وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التطبيق من خلال وضع البرامج والميزانيات والإجراءات، إنها عادة أو في الغالب تنفذ بواسطة أو من قبل المديرين في مستوى الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا، ولكنها تراجع من قبل الإدارة العليا، ويشار إليها أحياناً بالتخطيط التشغيلي، وهي تهتم بالمشكلات اليومية لتوزيع الموارد. (موسى و شين، 2017، صفحة 84)

وتعرف أيضاً من قبل "Jaucke&Glueck" أنها: سلسلة من الفعاليات أو الأنشطة المتعلقة بترجمة البدائل الاستراتيجية المختارة إلى متطلبات الهيكل التنظيمي المناسب وبناء الخطط والسياسات المناسبة لجميع فعاليات ووظائف المؤسسة. (الركابي، 2004، صفحة 280)

تعرف مرحلة تطبيق الاستراتيجية بأنها مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات، ويعتمد التطبيق الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها المؤسسة على توفر مجموعة من المستلزمات ويتمثل أهمها بالآتي:

- وجود توافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي؛
- أن تكون الثقافة التنظيمية مناسبة للاستراتيجية؛
- أن تكون السياسات جيدة وداعمة للاستراتيجية؛
- توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تطبيق الاستراتيجية بفعالية؛
- توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الاستراتيجية. (ناطورية، 2009، صفحة 159)

1-1- مسؤولية تنفيذ الاستراتيجية:

يبين لنا الجدول الموالي أن عملية التنفيذ لا تنحصر بعدد قليل من الأشخاص والوظائف (بينما نجد ذلك واضحاً في صياغة الاستراتيجية)، إذ لا يشترك الجميع في الصياغة. إن عملية التطبيق يجب أن يساهم فيها

كل فرد في المؤسسة. ففي الشركة الصناعية نلاحظ أن نواب الرئيس في المجالات الوظيفية ومديري الفروع أو وحدات الأعمال الاستراتيجية والمرؤوسين التابعين لهم يشتركون جميعاً في خطط التطبيق.

جدول رقم(1-2): مقارنة بين صياغة الاستراتيجية وتطبيقها

تنفيذ أو تطبيق الاستراتيجية	تكوين أو صياغة الاستراتيجية
يركز تطبيق الاستراتيجية على الكفاءة	تركز صياغة الاستراتيجية على الفعالية
أن أساس تطبيق الاستراتيجية يبنى على العمليات التشغيلية	إن أساس صياغة الاستراتيجية يتمثل في التنبؤ والتوقع المستقبلي
يتطلب تطبيق الاستراتيجية مهارات دافعية وقيادة فعالة	تتطلب صياغة الاستراتيجية ممارسات عقلية جيدة في التوقع والتخمين والتحليل
يتطلب تطبيق الاستراتيجية التنسيق والتكامل بين جميع العاملين في المنظمة	تتطلب صياغة الاستراتيجية التنسيق والتكامل بين عدد قليل من الأفراد
تطبيق الاستراتيجية يختلف كلية مع اختلاف الأحجام وأنماط الشركات (من حيث العائلية أو الربحية... إلخ)	مفاهيم وأدوات صياغة الاستراتيجية تكاد تكون واحدة في الشركات الكبيرة والصغيرة

المصدر: مؤيد سعيد السالم، 2016، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة-الجمهورية اللبنانية، ص: 219 .

فعملية المشاركة في تطبيق الاستراتيجية تشمل جميع الإداريين والعاملين على كافة المستويات التنظيمية لأن ذلك يعتبر من العوامل الهامة لنجاح عملية تطبيق الاستراتيجية. إذ كلما آمن عدد أكبر في أهداف الخطة وتبنوا عملية تطبيقها قلت مقاومة التغيير في المؤسسات وتقلصت الجوانب السلبية في التنفيذ والتمسك بالاستراتيجيات وما يرتبط بها من أنشطة تنفيذية. (السعيد، 2016، الصفحات 218- 219).

ثانيا: أهمية تطبيق الاستراتيجية

تتمثل أهمية عملية تطبيق الإستراتيجية في ما يلي:

- تنقل الاستراتيجيات المصاغة والمختارة من مجرد خطط نظرية إلى نتائج مستهدفة؛
- تعطى عمليات التطبيق معنى محدد للالتزام العاملين والإدارة بالأهداف الواردة بالخطط وكيفية الوصول إليها؛
- تساعد عمليات التطبيق على بناء التجربة الذاتية للمؤسسة الاقتصادية، حيث أن للإمكانات المتاحة في مجال مهارات الإدارة والموارد البشرية يمكن أن تستغل استغلالا فعالا في ضوء وضعها ضمن آليات التطبيق المعتمدة؛
- تساعد عمليات التطبيق على تطوير القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية تجاه المؤسسات الاقتصادية الأخرى، ويمكن لها أن تعالج بطرق حكيمة الهفوات والإخفاقات التي يمكن أن ترد في التنبؤات أثناء عملية الصياغة.

إضافة إلى النقاط السابقة، يمكن تبيان أهمية عملية التطبيق من خلال مقارنتها مع أولى عمليات الإدارة الاستراتيجية عملية الصياغة، وذلك لتأثير كلتا العمليتين ببعضهما، كما أن نجاح أية مؤسسة اقتصادية يعتمد وبشكل كبير على مدى التحكم الجيد والكفاءة العالية في أداء هاتين العمليتين معا. (بوخمال، 2012، صفحة 47)

المطلب الرابع: خطوات التطبيق الاستراتيجي ومتطلبات النجاح

أولا: خطوات التطبيق الاستراتيجي

بعد اكتمال صياغة الاستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التطبيق وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الاستراتيجية الموضوعية، وتعتبر مرحلة التطبيق من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية، حيث أن التطبيق غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل، بينما التطبيق الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول استراتيجية المؤسسة إلى أفعال ملموسة

ذات نتائج لها دلالتها، وإلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للاستراتيجية الإدارية دون جدوى للمؤسسة، ولإنجاز ذلك لا بد من:

- تحديد الأهداف السنوية؛
- وضع البرامج الزمنية؛
- تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية؛
- تحديد الإجراءات التنفيذية.

وفي ما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات:

1. **تحديد الأهداف السنوية:** يتم تحديدها بطريقة لا مركزية إذ ارتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المؤسسة، وبناء على هذه الأهداف يتم توزيع وتخصيص الموارد، حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام، وتمثل المحدد الرئيس لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف والأهداف الاستراتيجية؛
2. **وضع البرامج الزمنية:** تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية، والموارد اللازمة لها والأنشطة الواجب القيام بها والزمن الذي يجب البدء والإنهاء فيه من هذه الأنشطة؛
3. **تخصيص الموارد اللازمة:** من المهم التأكيد على أن تطبيق الاستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المؤسسة فحسب بل حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظاماً جزئياً تعمل على المساهمة في تطبيق الاستراتيجية، فلا بد من تصنيف الموارد، لمعرفة القدرة التنظيمية والممهدة لتطبيق الاستراتيجية حيث أن التطبيق يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمؤسسة؛
4. **تحديد الإجراءات التنفيذية:** حيث تمثل الإجراءات نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المؤسسة. (الطيطي، 2013، الصفحات 226-227)

ويعتمد نجاح عملية التطبيق بصورة كبيرة على نجاح المؤسسة في وضع إجابات تفصيلية عن هذه الأسئلة. وفي دراسة قام بها الباحث أليكساندر "Alexander" على عينة مكونة من ثلاثة وتسعين مؤسسة أمريكية أفادت النتائج بأن أهم عشر مشاكل واجهت هذه المؤسسات في مرحلة التطبيق هي التالية مرتبة حسب تكرارها:

- تتطلب عملية التنفيذ وقتاً أطول مما كان مخططاً له؛
- حدثت مجموعة من المشاكل غير المتوقعة؛
- لم تكن النشاطات التنسيقية فعالة بالمستوى المطلوب؛
- حدثت أزمات أدت إلى إعطاء عملية التنفيذ اهتماماً أقل مما يجب؛
- لم تكن الموارد البشرية كافية لإنجاز الأعمال بالكفاءة المطلوبة؛
- لم يكن تدريب العاملين كافياً أو فعالاً خاصة في المستويات الدنيا من الهرم الإداري؛
- حدثت أحداث في البيئة الخارجية لم تكن المؤسسة قادرة على وضعها تحت السيطرة؛
- لم تكن عمليات القيادة والتوجيه على مستوى الإدارة الوسطى بالمستوى المطلوب من الفاعلية؛
- لم تكن عملية تحديد المهام التنفيذية الرئيسية بالمستوى المطلوب من الدقة؛
- قدرة أنظمة المعلومات الإدارية على المتابعة لم تكن فعالة. (الضمور و القطامين، 2013، الصفحات 163-164)

أي أن وضع الاستراتيجيات موضع التطبيق يتطلب توفر العناصر التالية :

- وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد، تدريب، توفير الموارد البشرية، تعديل الهيكل الحالي...)
- ملائمة الاستراتيجيات للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعية؛
- وضوح في مسؤوليات الإدارات عند تطبيق الاستراتيجية. (الطيبي، 2013، صفحة 227)

ثانيا:متطلبات نجاح تطبيق الاستراتيجية

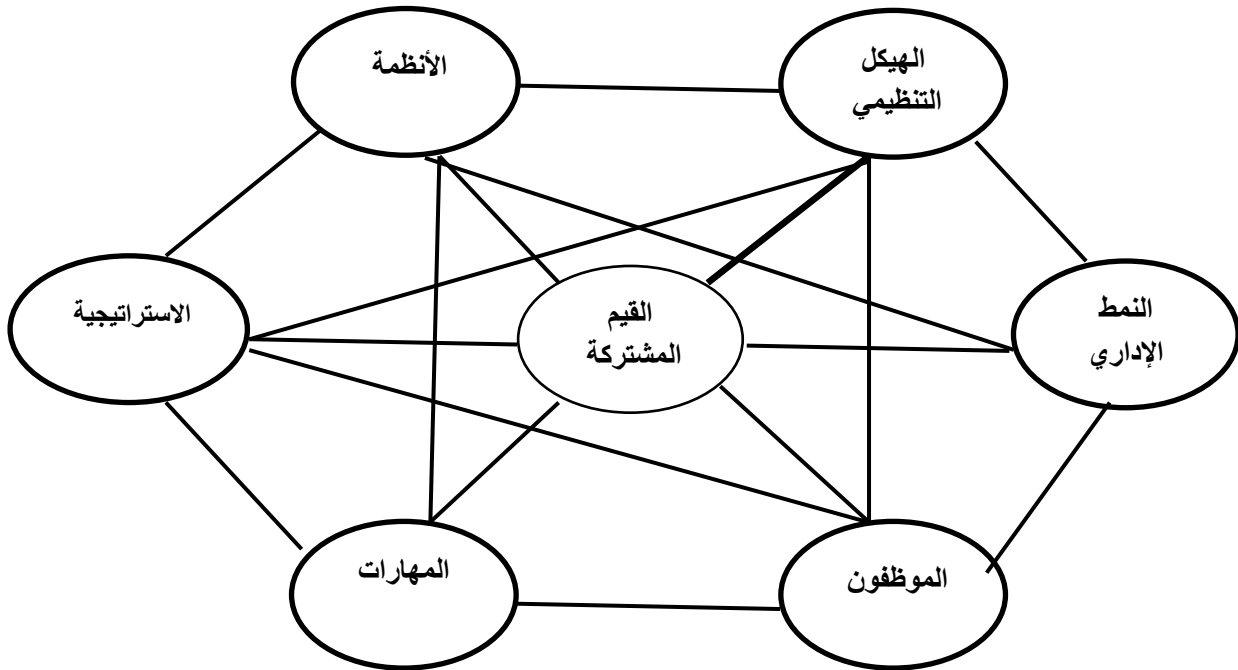
قدمت شركة ماكينزي الاستشارية Mckinsy نموذجا شبكيا عرف باسم "نموذج شركة ماكينزي" يهتم ببيان العناصر الإدارية والتنظيمية الضرورية لنجاح تطبيق الاستراتيجية وقد حددت هذه العناصر بسبعة عناصر The 7'S elements يتوجب التكامل فيما بينها بغرض تحقيق الأهداف المطلوبة، حيث يوضح الشكل رقم (1-2) إطار ماكينزي لتحقيق فعالية تطبيق الاستراتيجية إذا كانت جميع عناصر النموذج متوافقة مع الاستراتيجية أو مساندة لها على الأقل.

إن الميزة الأساسية لهذا النموذج هي أن يركز على التطبيق الفعال للاستراتيجية يعتمد على عدة متغيرات متفاعلة ومتكاملة مع بعضها البعض. كما وأن الثقافة التنظيمية بما تحويه من القيم المشتركة هي المحور الأساسي في عملية التطبيق الاستراتيجي، ومن الواضح أن الخطوة الجدية التي تعيق تطبيق الاستراتيجية هي نشوء الصراع بين هذه المتغيرات وبين الثقافة التنظيمية عندما تبدأ عملية التطبيق.

- **الاستراتيجية:** وتمثل مجموعة الممارسات أو التصرفات المتكاملة التي تمارسها المؤسسة بقصد تحقيق ميزة تنافسية متواصلة على المنافسين وتحسين صورتها أمام العملاء مع قدرة متميزة على تخصيص الموارد؛
- **الهيكل التنظيمي:** ويمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية والأعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على من المسؤول أمام من؟ وتقسيم الأنشطة وبيان التخصصات وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها؛
- **الأنظمة:** تعني عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية اتمام العمل داخل المؤسسة أولا بأول وذلك لمختلف الأنشطة والعمليات ومن بينها نظم المعلومات، ونظم الموازنات الرأسمالية، ونظم الإنتاج والعمليات، ونظم رقابة الجودة ونظم قياس الأداء وتقييم العمل؛
- **نمط الإدارة:** ويمثل نمط الإدارة الايديولوجية الفكرية لإدارة المؤسسة وفلسفتها التنظيمية بحيث تبين قيم ومعتقدات الإدارة، وما تحسبه مهما وتعطيه اهتماما وتعبر عنه في سلوكيات متكررة وتخصص له الموارد المادية والبشرية إلى جانب عنصر الوقت؛

- **الموظفون:** أي جميع الأفراد داخل المؤسسة، إذ من الضروري الاهتمام والتفكير في هؤلاء الأفراد ليس في شخصياتهم فقط، بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية ككل، وبالتالي كيفية توظيفهم لتحقيق التطبيق الفعال للاستراتيجية؛
- **القيم المشتركة:** وتمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمؤسسة وغالبا نجدها غير مكتوبة والتي تذهب إلى أبعد من العبارات البسيطة الخاصة بالأهداف، وتتجسد هذه القيم المشتركة في ثقافة المؤسسة والتي تتميز بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى؛
- **المهارات:** القابليات أو القدرات أو الكفاءات أو الخصائص التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى. (السعيد، 2016، الصفحات 219-222)

الشكل رقم (1-2): نموذج ماكينزي لتطبيق الاستراتيجية.



المصدر: مؤيد سعيد السالم، 2016، الإدارة الاستراتيجية والأسس العلمية، الطبعة الأولى، دار الكتاب العربي، الأردن، ص: 220.

المبحث الثالث: الكفاءات البشرية كركيزة أساسية في تطبيق الاستراتيجية

تعتبر الكفاءات البشرية أهم الموارد المسؤولة عن تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك توفر المؤسسة برامج لتكوين الأفراد وتدريبهم وتحفيزهم وصيانتهم من أجل معرفة جوانب الضعف والقوة فيها والعمل على تطويرها وصلتها و تنميتها مما يؤدي إلى ضمان الاستمرارية وبناء ميزة تنافسية قوية وغير قابلة للتقليد.

المطلب الأول: دور تكوين الكفاءات البشرية في نجاح تطبيق الاستراتيجية

تتم المؤسسات الحديثة بالاستثمار في الكفاءات البشرية وذلك لتطوير أفضل طرق وأساليب التكوين، فتقوم بتصميم إستراتيجية تكوين تتماشى واحتياجات العمل في المؤسسة آخذتا بعين الاعتبار احتياجات الفرد ورغباته في التعلم واكتساب المعارف، لأن نجاح التكوين بحد ذاته مرتبط بمدى اقتناع المعنيين به.

أولاً: تعريف التكوين

التكوين نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل والسلوك والاتجاهات بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للعمل بكفاءة وإنتاجية عالية.

التكوين هو التطوير المنطقي المستمر للمعلومات والخبرات والمهارات والتصرفات بين مختلف الطبقات العاملة ويساعد على تقدمهم وتقديم الإدارة التي يعملون بها.

التكوين عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه المؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير. (جعري، 2009، صفحة 26)

ثانياً: أهداف التكوين:

تتمثل في ما يلي:

- ◆ ضمان الملائمة بين القدرات معارف العمال؛
- ◆ تكييف العمال لمهام محددة وللتغيرات في الوظائف؛

- ◆ المحافظة على درجة كفاءة ضرورية في تطوير المؤسسة؛
- ◆ تحسين هيكله العمالة عبر الترقية في المؤسسة؛
- ◆ الوصول إلى فعالية كل الموظفين الجدد عن طريق الاستعمال الأفضل للمسائل والمعدات والتقليص من حوادث العمل؛
- ◆ المساهمة في برامج وسياسات جذب الموارد البشرية؛
- ◆ تنمية روح تقدير الذات لدى كل عامل؛
- ◆ المساعدة على تنمية مبدأ الحيطة وحماية العمال؛
- ◆ مساعدة العاطلين على العمل في الاندماج بسهولة في منظمات جديدة. (قرواط، 2018، صفحة 34)

ثالثاً: دور التكوين في تطوير الكفاءات البشرية

يسمح التكوين باكتساب الكفاءات وتطويرها من خلال تحقيق التنمية الشاملة، حيث لا يقتصر على مستوى إداري معين وذلك من أجل تطوير آرائهم وأفكارهم ورفع مستوياتهم وقدراتهم لمواجهة التغييرات المستقبلية بفاعلية ونجاح، والحقيقة أن معظم المؤسسات والمدراء حالياً أكثر واقعية من حيث إعطاء التكوين أهمية بالغة، وخاصة بعد اقتناع الكثير من المدراء والمفكرين بأن ركائز التنمية الإدارية ومفاهيمها الحديثة وأن الكفاءات الفردية والجماعية تكتسب من خلال أساليب وطرق التكوين المختلفة وليس بالخبرة وحدها، وقد تظهر آثار التكوين على مستوى تنمية كفاءات الفرد في النواحي التالية:

- **تنمية الكفاءة الفردية الأصلية:** يؤثر التكوين على المستوى الذاتي والشخصي للفرد من حيث زيادة معرفته الضمنية والصريحة ومعلوماته وبالتالي زيادة ثقته بنفسه؛
- **ارتفاع الروح المعنوية:** يساهم التكوين في زيادة الرضا الوظيفي للأفراد بالتالي زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة؛
- **إعطاء المكون فرصة للتقدم والترقية:** وهذا نتيجة لاكتسابه الخبرات والمهارات الجديدة، تحفزه على التجديد والابتكار بعد اطلاعه على كل جديد في حقل عمله من أجل مواجهة التغييرات المستقبلية دون أي مقاومة، بالتالي زيادة الكفاءات التأهيلية التي تساعد على إنجاز مهامه المهنية ونشاطات يومية أخرى؛

- **اكتساب كفاءات تقنية:** يعمل التكوين على زيادة دخل الفرد بشكل ما، وذلك نتيجة المنح المقدمة له قبل وأثناء وبعد التكوين لكي يرفع من مستوى معيشتته واشباع حاجاته، وهذا بدوره يؤدي إلى تركيز الفرد على تعلم التقنيات اللازمة لأداء مهام المنصب الموكل له والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد؛
- **تنمية الكفاءات الانسانية:** يسمح التكوين بتنمية الوعي الوظيفي عند العاملين، وبالتالي زيادة تفهم للإجراءات والسياسات المتبعة في المؤسسة بما يسهل من عملية تطبيقها ويسرع في إنجاز العمل، وأيضاً يؤدي إلى زيادة القدرة على العمل بفاعلية وتنمية العلاقات مع المسؤولين وأفراد الجماعة وبالتالي تحسن الجانب السلوكي للفرد؛
- **تحقيق الأهداف المسطرة:** يساهم التكوين بتطوير الكفاءات من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها؛ (اليفي و بوجين، 2018، صفحة 18)
- **أهداف بيداغوجية:** وتتمثل هذه الأهداف في المعارف التي يكتسبها المتعلمون وتمثل مورداً مهماً لبناء كفاءات الأفراد. ويمكن أن تصاغ هذه الأهداف من خلال القدرة على القيام بالمهام أو محتوى المعارف نفسها أو تطوير الوعي؛
- **أهداف الكفاءات:** وتشير إلى الكفاءات التي يشكلها المتعلمون من المزج وتحديد الموارد (المعارف، الدراية...) والتي اكتسبها من التكوين، وتصاغ هذه الأهداف بالقدرة على التطبيق العملي للنشاط؛
- **أهداف التأثير:** وتتمثل في تأثيرات التكوين على أداء المؤسسة، ويمكن أن تصاغ من خلال مؤشرات مثل مؤشر الفضلات، مؤشر الجودة، آجال الإجابة، أو مؤشر المشروع؛ وبدون الخوض في سياسات التكوين بالمؤسسات، فإن ذلك يتعلق بكل مؤسسة ووضعيتها، والأهداف التي ترغب في الوصول إليها، وفي كل الحالات فإن هذه السياسات تهدف إلى زيادة الكفاءات الفردية والجماعية. (قرواط، صلاح، وزلاقي، 2019، صفحة 90)

المطلب الثاني: دور الدافع والحوافز في نجاح تطبيق الاستراتيجية

أولاً: نظرة عامة حول الدافع والحوافز

1- الدافع: مفهومه، أهميته، أنواعه وخصائصه

• مفهوم الدافع:

الدافع: هو العامل الرئيسي الذي يهيمن على عملية السلوك أي الحاجة الأولية الناشئة من داخل الكائن الحي، والتي تجعله يقوم بنشاط انفعالي معين يوجه السلوك نحو هدف معين للتغلب على الموقف الخارجي الذي يسبب حالة التوتر النفسي والعمل على تحقيق التوازن بين الكائن الحي وبيئته الخارجية. (عويضة، 1966، صفحة 151)

الدافع: هي تلك القوة الداخلية لدى الفرد التي تدعم الأفراد عن طريق العمل في تحقيق رفاهية المجتمع وتقدمه. (شعيب، 2014، صفحة 124)

• أهميته الدافع :

تكمن أهمية الدافع في تقوية سلوك الفرد و تصرفاته وتوجيهها أو تحديدها وتمثل فيما يلي:

- ◆ أنها تساعد على معرفة الدوافع الأولية والثانوية، فهي تفسر سلوك الأفراد وزيادة فهمهم؛
- ◆ تساعد على تعديل سلوك الأفراد عن طريق التحكم في الدوافع للوصول إلى السلوك المطلوب؛
- ◆ تساعد على تشخيص السلوك وتحديدته والسعي إلى إيجاد الحل الأمثل لهذا السلوك؛
- ◆ إن معرفة الدوافع تقلل الجهد وتختصر الوقت في تعلم المهارة التعليمية الملائمة. (العزاوي و الحوري، 2016، الصفحات 14-15)

• أنواع الدافع

هناك العديد من أنواع الدوافع وتمثل فيما يلي:

- ◆ دوافع الخوف: يعتبر دافع الخوف من أقدم الدوافع التي كانت تستخدم في السابق حيث يتمثل ذلك الدافع كمن يعمل عمل شاق ولا يستطيع أن يتخلف عنه مهما كان عذره بخوفه من

صاحب العمل أو عدم إتباعه للتنظيمات العامة والتي تنص على حضور العامل للعمل في الوقت المحدد والذي سوف ينتج عن عدم حضوره معاقبته؛

◆ **دوافع اقتصادية:** تتمثل هذه الدوافع بحاجة الفرد مثلا إلى المال والذي يستطيع من خلاله الإنسان أن يشبع الكثير من الحاجات والرغبات مع وجود هذا المال والذي يلعب دورا أساسيا في حياة الإنسان الاقتصادية والاجتماعية؛

◆ **دوافع الطمع:** وهذه الدوافع تشبه الدوافع السابقة إلا أنها لا تقتصد الطمع المذموم فقط ولكن القصد منها العمل ورغبة في الحصول على الأجر المادي أو الدعم المعنوي كههدف أساسي فقط، فالعامل يربطه بعمله الحاجة إلى ذلك العمل والعمل يرضيه ماديا ومعنويا، ولكن إذا عرض للعمل عملا أوفر أجرا أو أعلى مكانة أو أكثر راحة تحول الفرد إلى العمل الجديد وبدون نقاش أو جدال لأن هدفه الأول هو الربح المادي والمعنوي وهنا يمكن الاختلاف مع الدوافع الاقتصادية؛

◆ **دوافع ذاتية:** تمثل الدوافع الذاتية بأن العامل في المؤسسة يعمل بجدية ويتمتع بولاء عالي ويخلص لها ويتفانى في عمله بدافع الحب للعمل والرضا عنه والإيمان به أو حب الظهور وذلك مثل رؤساء الأندية والجمعيات؛

◆ **دوافع اجتماعية:** يمكن التعبير عن هذه الدوافع عندما يقبل الأفراد على أنشطة معينة حبا وإيمانا بالظهور في المجتمع مثل البحث عن الاحترام والمكانة الاجتماعية، ويجب التأكيد هنا بأن كل الأعمال عمادها الأول الإنسان وليس الألة ويخطئ كل من يظن أن العمل يعتد على كفاءة الآلات فقط مهما كان العمل أليا، فأساس نجاحه الأفراد، والأفراد يعملون فمنهم من يخاف البطالة فهو مضطر للعمل باجتهاد ومنهم من يريد زيادة رواتبه ومكافآته ومنهم من يحب العمل ويجب المنظمة التي يعمل فيها فهو مهتم بما كالمدير تماما ويفكر في كيفية نجاح هذه المؤسسة في أداء الأعمال المكلف بها. (شريف ، 2016 ، صفحة 126)

• خصائص الدافع

هناك خصائص كثيرة لدوافع ومن هذه الخصائص نذكر ما يلي:

تعتبر الدوافع عملية معقدة الترتيب وذلك للأسباب التالية:

- لا يمكن رؤية الدوافع للعمل بل يمكن استنتاجها؛
- للإنسان حاجات كثيرة متعددة ومتغيرة باستمرار؛
- عدم وجود قاسم مشترك بين الناس لإشباع حاجاتهم؛
- إن إشباع حاجة معينة قد يولد حاجة إشباع حاجات جديدة.

الدوافع ظاهرة مميزة: لأن الفرد يمتلك ميزات وصفات تميزه عن غيره لذلك تبدو لنا ظاهرة مميزة؛

الدوافع ذات توجه مقصود: أن كل إنسان يقوم بعمل أي مؤسسة وما يقوم بذلك باختياره هو وبالتالي فإن الدوافع له تكون عن قصد مسبق؛

ثمة نظريات عديدة تفسر الدوافع: وهدف هذه النظريات في النهاية هو التنبؤ بالسلوك الإنساني. (حلامي، 2014، الصفحات 27-28)

2- الخوافز: مفهومها، أهميتها، أنواعها وخصائصها

• مفهوم الخوافز:

الخوافز: هي مجموعة الظروف التي تتوافر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل. (مقابلة، 2011، صفحة 27)

الخوافز: هي مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد وبالتالي في تحديد مستوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرصة أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه. (القحطاني، 2019، صفحة 56)

• أهمية الحوافز :

تتمثل أهمية الحوافز في مختلف المستويات على النحو التالي:

-أهمية الحوافز على المستوى الفردي:

- ◆ الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتقدير طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأنيب والتوبيخ والخصم والفصل أحيانا. يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستقرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو؛
- ◆ الدعم المالي: يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

-أهمية الحوافز على مستوى الجماعات:

- ◆ إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة ويجب على الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي؛
- ◆ تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي إلى الحوافز الجماعية إلى تكاليف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم؛
- ◆ تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تشجع الحوافز الجماعية ذو المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

-أهمية الحوافز على مستوى المؤسسة:

- ◆ التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمؤسسة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المؤسسة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة؛

◆ التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب وتقييم الأداء والأجور، وتأثير هذه الأنشطة على النتائج المتوقعة لمستوى المؤسسة؛

◆ **تهيئة المناخ التنظيمي المناسب:** تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة. (المغربي، 2018، الصفحات 298-299)

● أنواع الحوافز:

يمكن تقسيم الحوافز بالنظر إليها من عدة زوايا، فمن حيث التقسيم الشائع يمكن أن تقسم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية، ومن وجهة نظر أخرى يمكن تقسيمها إلى حوافز فردية وحوافز جماعية، ومن حيث أثرها على الأفراد يمكن تقسيمها إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية وسنعرض هذه الأنواع كما يلي:

◆ **الحوافز المادية:** وتشمل المكافآت، وزيادة الأجور والرواتب والمشاركة بالأرباح، ومنح نسبة من المبيعات أو الأرباح، والترقيات الوظيفية، والمناصب الإدارية.

◆ **الحوافز المعنوية:** وتشمل خطابات الشكر، والمشاركة في القرارات الإدارية والثناء والمدح، وشهادات التفوق والتميز، وغيرها.

◆ **الحوافز الفردية:** تختص الحوافز الفردية بأفراد محددين في المؤسسة ومثال ذلك تقديم مكافأة لأفضل موظف، خطاب شكر لأفضل شخص منتج، الموظف المثالي، أو موظف الشهر، أو رجل العام.

وهذه الحوافز تستخدم لدعم التنافس الإيجابي بين الأفراد لكن قد يترتب عليها ظهور الغيرة والحسد في المؤسسة.

◆ **الحوافز الجماعية:** توجه الحوافز الجماعية لإثارة دوافع روح الجماعة والتعاون بين العاملين ودعم مبادئ التكاتف لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن أمثلة هذه الحوافز إنشاء جائزة لأفضل قسم أو أفضل إدارة، وغيرها.

◆ **الحوافز الإيجابية والسلبية:** الحوافز كما هي إيجابية، فإنها يمكن أن تكون سلبية كذلك فالمكافأة المالية لأحد الموظفين هي حافز مادي إيجابي في حين أن الخصم من الراتب هو حافز مادي سلبي،

وكما تلجأ الإدارة إلى الحوافز الإيجابية لدفع العاملين للإنجاز فإنها قد تحتاج إلى الحوافز السلبية كي تردع أحد العاملين وتحفزهم على عدم تكرار الأخطاء أو السلوك غير المرغوب فيه. ومن أنواعها الإنذار الشفهي أو الكتابي والحرمان من الترقية. (الشميري و آخرون، 2014، صفحة 221)

• خصائص الحوافز :

يتطلب نجاح نظام الحوافز توفر الخصائص التالية :

- ◆ ربط الحوافز باستراتيجية المؤسسة حيث أثبتت الدراسات أن أي إخفاق في استخدام نظام الحوافز سيؤدي حتما إلى فشل المؤسسة في وصولها إلى أهدافها؛
- ◆ أن يتسم نظام الحوافز بالبساطة والوضوح مما يسهل على العاملين نصيبهم من الحوافز لقاء عملهم؛
- ◆ التحديد المفصل للسلوكات التي يتسم تحفيزها من خلال معطيات كمية؛
- ◆ أن تكون معايير التحفيز قابلة للتحقيق كما يجب أن تكون السلوكات والإنجازات قابلة للتحفيز؛
- ◆ يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة بالنظر إلى المكافآت على أنها متعادلة مع الجهد المبذول وإقناع العامل بعدالته؛
- ◆ ضرورة مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز لزيادة ثقتهم به؛
- ◆ يجب أن تكون الحوافز متنوعة بتنوع حاجات الأفراد ورغباتهم حتى تكون أكثر إرضاء وقبولا. (رايس، 2016، صفحة 85)

ثانيا: علاقة التحفيز بالدافعية:

نظرا لأهمية التحفيز في المؤسسة فمن الضروري جدا عدم الخلط بين مفهوم الدوافع ومفهوم الحوافز لأنهما لا يكتسبان نفس المعنى ولكن يصبان في نفس الوعاء وقبل التطرق إلى العلاقة بين مفهوم الدوافع والحوافز لابد أولا من توضيح الفرق بينهما:

1- الفرق بين الدوافع والحوافز:

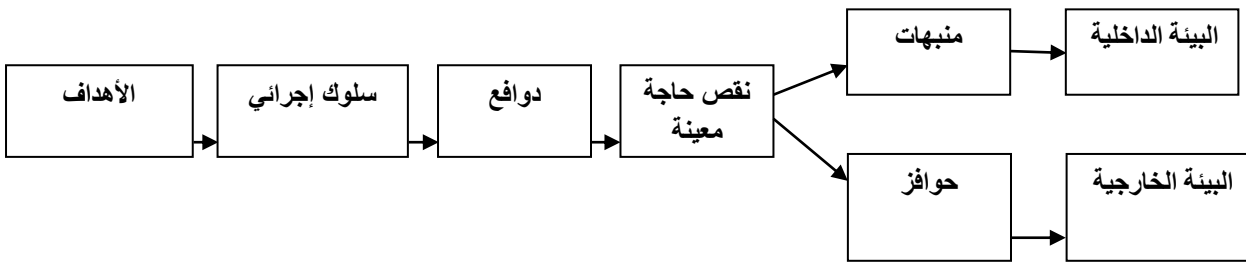
تعني الدوافع القوة الداخلية التي تدفع الإنسان لأن يقوم بالتصرف والسلوك، وبالتالي فالدوافع هي عبارة عن محركات داخلية غير مرئية تدفع الإنسان لأن يتصرف ويعمل من أجل إشباع حاجات معينة يحس ويشعر بها.

وتلعب الحوافز دوراً في تشكيل الدوافع الإنسانية وإشباع حاجاتها وهي عبارة عن فرص أو وسائل يمكن بواسطتها إثارة رغبات الفرد، وخلق الدافع لديه من أجل الحصول عليها وإشباعها من خلال سلوك مرغوب فيه. يتضح من معنى الحافز أنه يختلف عن الدافع فالأول خارجي في حين الثاني نابع من داخل الفرد. (القحطاني، 2019، صفحة 57)

-علاقة الحوافز بالدوافع:

هناك علاقة بين الدافع والحافز، حيث أن الحافز هو المحرك والمسبب الذي يحرك سلوك الفرد، بينما الدافع هو المسبب أو القوة الداخلية التي تحرك سلوك الفرد نحو الحافز أو بعيداً عنه لإشباع حاجاته أو تجنب أذى والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (1-3): العلاقة بين الدافعية والتحفيز



المصدر: شرياف وحيدة، 2016، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجي التحفيز والتكوين، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، ص: 133.

ثالثا: نجاح تطبيق الاستراتيجية من خلال الدوافع والحوافز

المطلب الثالث: الانتقال من الكفاءات الفردية إلى الجماعية ونجاح التطبيق الاستراتيجي

إن نوعية الكفاءات الفردية وإن كانت مهمة وحاسمة أحيانا في تحقيق التميز للمؤسسة والرفع من قدرتها التنافسية، فهي غير كافية لاستدامة هذا التميز ما لم يكن إلى جانبها كفاءات جماعية على مستوى جماعات العمل التي تتعاون على نشر وتقاسم المعرفة والمهارات وبالتالي المساهمة في التعلم التنظيمي.

أولا: ديناميكية خلق الكفاءات الجماعية وتطويرها

بحكم طبيعة المؤسسة كمجموعة بشرية مهيكلية وذات أهداف، ونظرا للصبغة الجماعية للنشاط التنظيمي فإن تحليل وتحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي والاهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية، وهذا ما توضحه شروط وعوامل خلق الكفاءات الجماعية وهي كما يلي:

• شروط خلق الكفاءات الجماعية:

- ◆ تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين؛
- ◆ تطوير وتحسين وسائل العمل الجماعي والمحافظة على التنوع في الكفاءات والمعارف؛
- ◆ اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التعاقد والتآزر؛
- ◆ خلق علاقات تضامن والمحافظة عليها من أجل تحقيق التجانس والتكامل بين أعضاء المجموعة؛
- ◆ تحفيز جماعات العمل؛
- ◆ رسملة التجارب والممارسات المهنية وتتمين الكفاءات الفردية.

• العوامل المتحكمة في خلق وتطوير الكفاءات الجماعية فيمكن تصنيفها إلى:

- ◆ عوامل متعلقة بالأشخاص والمتمثلة فيما يلي:
- **رأسمال الكفاءات الفردية:** ترتبط الكفاءات الجماعية بالكفاءات الفردية لأعضاء الجماعة وهذا ما أشار إليه مدرب منتخب فرنسا لكرة اليد (Constantini.D; 2005) في قوله: "إن تطوير نقاط قوة الفريق تتطلب تنمية نقاط قوة الأفراد المشكلين له"، فتعبئة رأس مال الكفاءات الفردية يساهم في زيادة فرص تطوير الكفاءات الجماعية؛

- **التفاعلات العاطفية:** يعتبر العامل العاطفي أحد أهم شروط خلق الكفاءات الجماعية وتطويرها حيث شعور أعضاء الفريق بالراحة سيجعلهم يستمتعون بما يفعلونه معا، ويمكن من تامين التجارب المشتركة وتطوير صورة إيجابية عن الفريق؛
- **العلاقات غير الرسمية:** إن العادات، الروتينيات والإجراءات الجماعية التي تسمح بتطوير الكفاءات الجماعية يتم تكوينها من خلال التفاعلات اليومية غير الرسمية؛
- **التعاون:** لا يكفي التواصل والتفاعل بين أعضاء المجموعات غير الرسمية بل من أجل تطوير الكفاءات الجماعية يجب أن يكون هناك تعاون، وممارسات التعاون لا تستبعد التوترات والصراعات لكنها تشتمل على القدرة الجماعية لحلها وتجاوزها.

◆ **عوامل تنظيمية: والمتمثلة في:**

- **تكوين فرق أو جماعات عمل:** التركيز على كفاءات فردية متنوعة وإيجاد ترابط وتناسق وتناغم فيما بينهم من خلال اختيار أسلوب الإدارة المناسب؛
- **التفاعلات الرسمية:** الاعتماد على هياكل رسمية تساهم في خلق ديناميكية جماعية عن طريق تكوين مجموعات بشرية تسمح بظهور كفاءات جماعية جديدة؛
- **إدارة الموارد البشرية:** لإدارة الموارد البشرية دور في تطوير الكفاءات الجماعية من خلال التوظيف، تقييم أداء العاملين، نظام أجور يأخذ بعين الاعتبار الأداء الجماعي، تطوير الكفاءات الجماعية من خلال عمليات التكوين المستمرة. (ججيق و عبيدات، 2014، الصفحات 131-133)

ثانيا: **أوجه التداخل بين الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية**

تتمثل أوجه التداخل بين الكفاءات الفردية والجماعية فيما يلي:

- **الكفاءات الفردية في خدمة الكفاءات الجماعية:** تدعم الكفاءة الفردية نظيرتها الجماعية بطريقة ضمنية، من خلال تلك الخصائص التي تميز الفردية منها، ومن بينها ما يلي:
- ◆ **قيمة الكفاءات الفردية:** تتميز الكفاءات الفردية بجملة من الخصوصيات والمميزات، حيث أن للبعد السلوكي ونوعية المعارف التي عاشها الأفراد داخل المؤسسة أهمية كبيرة في تحديد خصوصيات

الكفاءة الفردية، وهو ما ينعكس بدوره على خصوصيات الكفاءة الجماعية ومن ذلك روح تقاسم المعارف والخبرات، الكفاءة الأخلاقية، القيم الاجتماعية المرتكزة على الألفة، التأزر، التسامح، الصراحة،...؛

◆ القابلية الاجتماعية للتعاون والتفاعل مع الآخر؛

◆ التفاعلات العاطفية الوجدانية: التي لها بالغ الأثر في خلق الكفاءة الجماعية وتنميتها؛

◆ التفاعلات غير الرسمية: خصوصا إذا كان التنظيم الداخلي المعمول به يتميز بدرجة معينة من

اللا رسمية واستقلالية معتبرة في إنجاز المهام، كما يساعد ذلك في رسم نوع من الميولات

والاستعدادات التي سيتبناها أفراد الجماعة وهو ما يسهل من غرس ثقافة تنظيمية تخدم استراتيجية

المؤسسة، وهذا من خلال التركيز على النمذجة السلوكية كأحد أهم مداخل التعلم السلوكي؛

◆ التعاون: والذي من الممكن أن يتعزز كلما توفر إلتزام ذاتي من قبل الفرد، بمعنى وجود قابلية

للتعامل مع الآخر بحد يتجاوز مستوى التنسيق، وهو الأمر الذي يتطلب ضرورة تميز الفرد بدرجة

عالية من الإستعداد والدافعية للعمل الجماعي والمساهمة بجدية وفعالية في تحقيق أهداف الجماعة.

● تنمية الكفاءات الفردية من خلال الكفاءات الجماعية: إن لآليات تطوير الكفاءات الجماعية دورا

ضمنيا في دمج وتحسين الكفاءات الفردية، خصوصا في جانب السلوكيات والمعرفة الضمنية

والمهارات العملية، ونلتمس ذلك من خلال الآليات التالية:

◆ تنمية وتطوير روح التفكير الجماعي لدى الفرد: وهو ما ينطبق على حالة المؤسسات الجزائرية،

فجماعات العمل، سواء كانت جماعات وظيفية أو فرق عمل أو لجان أو حتى جماعات صداقة

وزمالة، وهي التي تمكن مؤسسات العصر من مسايرة الانفجار المعرفي والإبداعي الذي نعيشه؛

◆ التعلم بالعمل والإنجاز: والمقصود به هو أن الفعل والممارسة يسمحان للفرد من تكوين دراية فنية

في مجال عمل ما (في إطار مجموعة) بالإضافة إلى مجموعة من المعارف المرتبطة به؛

◆ التعلم بالتفاعل: حيث أن التفاعل مابين المستعملين والمصممين (المبتكرين) يسمح بإنشاء قاعدة

معارف تمكنهم من خلق وإنتاج منتجات بأحسن الطرق والكيفيات، والتي ينجم عنها أفضل

طريقة استعمال ممكنة، وهو ما يعزز من مستوى الكفاءة لدى الفرد؛

- ◆ تسمح جماعات العمل غير الرسمية بخلق كفاءات جماعية جديدة: والتي قد يصعب تشكيلها على مستوى الجماعات الرسمية التي ينتمي إليها الأفراد، وهو ما يعزز تقاسم المعارف والخبرات والمهارات وحتى السلوكيات ما بين أعضائها، بمعنى أن الفرد قد يجد في هذا النوع من الجماعات فضاء مناسب للتعلم وتطوير كفاءاته، لأنه يجد أفراد يقاسمهم نفس الميول والاتجاهات وحتى الاستعداد، أو أنه يلجأ إلى أفراد عندهم من الخبرة ما لم يجده أعضاء الجماعة الرسمية؛
 - ◆ **المرافقة والإشراف:** من جانب تمكن الفرد من تعلم قيم وسلوكيات إيجابية جديدة اعتماداً على مرجعيات سلوكية قوية وهو ما يساعد على انتشار كفاءات أخلاقية في المؤسسة، وكذلك الأمر بالنسبة للمعارف الضمنية والدرايات الفنية التي لا يمكن حيازتها إلا عن طريق الملاحظة المباشرة والتقليد؛
 - ◆ **التعلم عن طريق محو التعلم:** والمندرج في إطار الروتينات والعادات وخرائط التفكير، تجاه كل فكرة قد تتعلق بالتغيير، إذ أن محو بعض الأفكار وبعض التصورات الخاطئة المعيقة لدى أفراد المؤسسة يدفعهم إلى إنجاز المهام بكل عطاء، وهو ما يمكنهم من تحقيق قفزة نوعية في وضعيات محددة، فينجر عنها تحقيق امتياز تنافسي.
- مثل هذه العناصر عادة ما تجعل من العمل داخل المؤسسة شيئاً صعباً في بعض الحالات خصوصاً فترات التغيير، الشيء الذي يحتم ضرورة التعلم بمهارة ومحو بعض الميولات والمعتقدات والأفكار السائدة لدى الأفراد داخل المؤسسة، ومنه تمكين هؤلاء من بناء اتجاهات مشتركة وتعلم سلوكيات ومعارف جديدة واكتساب درايات فنية قوية تحسن من أدائهم الحالي والمستقبلي، الشيء الذي ينتج عنه القدرة على التحسين والتغيير ومنه إمكانية التأقلم مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي قد تعيشها المؤسسة.
- **حتمية الكفاءات الجماعية:** نتيجة لتراجع أداء وفعالية العمل الفردي، فإن الريق العمل بالفريق والتنظيم على أساس جماعات العمل قد أصبحت السمة المميزة لمؤسسات القرن الحادي والعشرين، لأنهما يدعمان الأداء الجماعي. ويمكننا أن نورد النقاط التالية التي تشير إلى أهمية الكفاءات الجماعية مقارنة بالكفاءات الفردية:
 - ◆ هي أكبر من الكفاءات الفردية لما يضاف لها من عمليات المزج والتآزر و"أثر الجماعة"؛
 - ◆ تساعد على تنمية الكفاءات الفردية من خلال تقاسم المعرفة والتعلم التنظيمي؛

- ◆ تشبع وتنمي الشعور بالانتماء والهوية وبناء الرؤية المشتركة؛
 - ◆ تساعد على بلوغ الأهداف التي يصعب أو يستحيل الوصول إليها من خلال عمل الأفراد منعزلين؛
 - ◆ ترفع من فرص الإبداع الفردي والجماعي بفعل التعاون؛
 - ◆ تعتبر الحجر الأساس لبناء كفاءات تنظيمية وحتى استراتيجية تمكن المؤسسة من حيازة ميزة تنافسية مستدامة وصعبة التقليد ومنه ضمان درجات معينة من الاستدامة.
- بالإضافة إلى ما سبق، يمكن التمييز بين "الكفاءة الفردية التي تتمثل في القدرة على استخدام الدرايات والمعارف العلمية المكتسبة معا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة هذا من جهة ومن جهة أخرى الكفاءة الجماعية التي لا تعتبر محصلة جمع الكفاءات الفردية، بل تتجسد في أثر التداؤب الذي يتحقق نتيجة اندماج الكفاءات الفردية التي تتقاسم ثقافة مشتركة للمنشأة، ومعرفة عملية تنظيمية جماعي"، ومنه يمكن القول أن للكفاءات الجماعية دور كبير في تنمية وتطوير الكفاءات الفردية، وأنها من جهة ثانية تمثل نواة للكفاءات المحورية والاستراتيجية للمؤسسة ونجاح التطبيق الاستراتيجي بها. (كشاط و برباش، 2017، الصفحات 310-314)

المطلب الرابع: تصميم استراتيجية تطوير الكفاءات البشرية الضرورية للتطبيق الاستراتيجي

تصمم استراتيجية تطوير الكفاءات عادة وفق قاعدة التعلم المستمر حسب نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة الذي يقوم على مبدأ استمرارية تطوير الكفاءات في المؤسسة التي تعمل في ظل بيئة متغيرة غير مستقرة، وبالتالي فإن احتياجات التطوير في حالة تغير وتنوع دائمين مما يدعو إلى ضرورة جعل عملية التعلم مستمرة لتلبية هذه الاحتياجات المتغيرة وتحقيق التكيف.

وبناء على ذلك تصمم هذه الاستراتيجية من خلال مراحل متعددة ومتسلسلة تتمثل في:

- ✓ تحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية من الكفاءات الضرورية لأداء أعمالها في ضوء التغييرات المراد إدخالها، والتي تخدم رسالتها، استراتيجياتها وثقافتها التنظيمية؛
- ✓ صياغة أهداف واستراتيجية تطوير الكفاءات؛

- ✓ تصميم برامج التطوير التي تتناسب مع الأهداف المحددة؛
- ✓ وضع جدول زمني لتنفيذ برامج التطوير بشكل منسق يحقق أهداف الاستراتيجية؛
- ✓ تنفيذ برامج التطوير حسب جدولها الزمني وتوفير المتابعة المستمرة؛
- ✓ تقييم برامج التطوير لمعرفة مدى النجاح في تحقيق الأهداف المرجوة وتشخيص الانحرافات وتحديد أسبابها؛
- ✓ تحليل نتائج التقييم لتشخيص جوانب الضعف وتحديد أسبابها، وكذلك تحديد جوانب القوة للاستفادة منها.

وفي هذا السياق يمكن القول أن تطوير الكفاءات كاستراتيجية وعملية تعتمدان بالدرجة الأولى على التعلم حيث تهدف إلى بناء معارف، مهارات، وسلوكيات لدى فرق العمل من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع تغيرات البيئة، كما أنها تسعى إلى إحداث المطابقة بين خصائص أعضاء الفريق وخصائص العمل الجماعي. (عقيلي، 2005، الصفحات 451-452)

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما سبق يمكن القول أنه مهما كانت القدرات والمعارف المكتسبة من طرف أحد أو مجموعة من الأشخاص فإن الكفاءة تكون إلا بشرية، لذلك نخص الحديث عن العامل البشري عند مفهوم الكفاءة، فلا يمكن القول مثلا أن هذه الآلة كفاءة عالية، بل نقول أنها تعمل بتكنولوجيا متطورة. بينما نقول أن لهذا المسير كفاءة متميزة في اتخاذ قراراته. ومن خلال ما تم التطرق إليه نستنتج أن رفع الكفاءة البشرية في المؤسسة يمثل محور اهتمام غالبية المؤسسات إذ أنه يضمن التفوق الدائم والمستمر للمؤسسة وتحسين أدائها مقارنة لما كانت عليه وبالتالي يمكن القول أن للكفاءة في المؤسسة دور كبير في التسيير الجيد لها لأنها تساعد على الوصول إلى اتخاذ القرار المناسب من طرف المسير كما تساهم في زيادة الإنتاج في المؤسسة وتطوير منتجاتها بالاعتماد على مهارات وكفاءات المسير الكفاء، ومنه تعتر الكفاءات عنصر أساسي في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: إجراءات دراسة دور الكفاءات البشرية في التطبيق الإستراتيجي ودراسة متطلبات نجاح تنفيذ استراتيجيية شركة دانون حسب نموذج ماكينزي

تمهيد

يعتبر التقدم الذي شهدته الإدارة والأعمال في السنوات الأخيرة الماضية محفزا أساسيا للقيام بتكثيف البحوث والتجارب العلمية والإدارية، التي تسعى إلى تطوير الفكر الإداري بشكل عام وإدارة الكفاءات البشرية بشكل خاص. وهذا التطور الذي يزداد بسرعة يتطلب من المؤسسات إيجاد قدرات ومهارات وكفاءات خلافة بين أفرادها من أجل تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المسطرة مسبقا، بالإضافة لتحقيق النجاح والتميز وتتيح أيضا للمؤسسة فرصة لرسم الاتجاه المستقبلي، واختيار النمط الملائم في ظل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، فلكل مؤسسة نمط معين للتنفيذ يتناسب مع نوعها وظروفها، وفي سبيل فعالية تنفيذ الاستراتيجية تستخدم المؤسسة نموذج ماكينزي 7S كأحدى الأدوات الاستراتيجية التي يتم من خلالها معرفة الحالة البيئية السائدة داخل المؤسسة وتحديد طبيعة المشكل وعوامل وجودها واختيار الوسيلة المناسبة لعلاجها.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى:

- المبحث الأول: منهجية دراسة دور الكفاءات البشرية على التنفيذ الاستراتيجي في المؤسسات.

- المبحث الثاني: مناقشة وتحليل النتائج.

- المبحث الثالث: نموذج ماكينزي 7S لتنفيذ استراتيجية شركة دانون.

المبحث الأول: منهجية دراسة دور الكفاءات البشرية على التنفيذ الاستراتيجي في المؤسسات

تناول هذا المبحث عرضا لكيفية تصميم الدراسة الميدانية، ويتضمن تحديد المنهج العلمي الذي تم اعتماده في انجاز هذه الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، مصادر جمع البيانات وأخيرا الأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي.

المطلب الأول: منهج الدراسة

بهدف التعرف على مدى وجود علاقة تأثيرية بين المتغير المستقل المتمثلي الكفاءات البشرية والمتغير التابع المتمثل في تطبيق الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة، يمكن اتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف المشكلة أو الظاهرة كما هي في الواقع الميداني، ويساعد على تحليله وتفسيره والوصول إلى استنتاجات تساهم في معالجته وتطويره.

كما تم إجراء المسح المكتبي والبحث في قواعد البيانات المتاحة للاطلاع على الدراسات النظرية والميدانية، ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع بهدف بلورة الأسس التي يقوم عليه الإطار النظري للدراسة، كما تم استخدام منهج دراسة الحالة لفهم ومعرفة أهم خصائص العوامل المؤثرة على تنفيذ استراتيجية شركة دانون في سنة 2018. (عبيدات، 2017)

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الذي يمكن تطبيق عليه الدراسة من موظفي الإدارة العليا والتي بدورها تمثل المستوى الاستراتيجي في المؤسسة وكذلك موظفين إدارة الموارد البشرية وجمع البيانات الضرورية للإجابة على الإشكالية سيتم اختيار عينة عشوائية في حالة عدد كبير يصعب التعامل معهم جميعا أو يتم استخدام أسلوب الحصر الشامل في حالة عدد قليل من السهل التعامل معه. (عبيدات، 2017)

المطلب الثالث: مصادر جمع البيانات

أولا: مصادر ثانوية: وتتمثل في مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من الكتب، أبحاث، أطروحات، مذكرات، مقالات، مؤتمرات، ذات العلاقة بموضوعي الكفاءات البشرية وتطبيق الاستراتيجية.

ثانيا: المصادر الأولية: أي مصادر جمع البيانات من الميدان، وذلك عن طريق استخدام:

الفصل الثاني: إجراءات دراسة دور الكفاءات البشرية في التطبيق الإستراتيجي ودراسة متطلبات نجاح تنفيذ استراتيجية شركة دانون حسب نموذج ماكينزي

الاستبيان: وهو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، تسلم

للمبحوثين (الموظفين) للإجابة عنها وإرجاعها، ويتم مراعاة أمرين أساسيين في تصميم الاستبيان هما:

- السهولة والبساطة: وذلك عبر صياغة فقرات سهلة وبسيطة، مع اعتماد أسلوب الأسئلة المغلقة لتسهيل

مهمة المبحوثين قدر الإمكان؛

- قدرة الاستبيان على تشخيص وقياس دور الكفاءات البشرية في تنفيذ استراتيجية المؤسسة عبر تحديد دقيق

لمختلف أبعاد المتغير المستقل (الكفاءات البشرية)، والمتغير التابع (تنفيذ الاستراتيجية). (عبيدات، 2017)

ويتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان. إذ يعتبر هذا

المقياس الأكثر شيوعاً في الدراسات الإدارية والاجتماعية، حيث يطلب من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو

عدم موافقته على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة، يشير المبحوث على اختيار

واحداً منها على النحو التالي:

الجدول رقم (2-1): درجة مقياس ليكرت الخماسي LikertScale

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

المصدر: عبيدات سارة، 2017، مقياس ممارسات التحقيق في العلوم الإنسانية والاجتماعية، اقتصاد نقدي وبنكي، قسم العلوم

الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر.

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد ثلاث مستويات

هي: المنخفض، المتوسط، والمرتفع.

طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد المستويات = $3 / (5 - 1) = 1.33$.

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

المجال [1-2.33] = منخفض؛

المجال [2.34-3.66] = متوسط؛

المجال [3.67-5] = مرتفع.

الفصل الثاني: إجراءات دراسة دور الكفاءات البشرية في التطبيق الإستراتيجي ودراسة متطلبات نجاح تنفيذ استراتيجية شركة دانون حسب نموذج ماكينزي

وقد تم اعداد الاستبيان (انظر الملحق) بالإعتماد على دراسة طاهر محسن منصور الغالي ونصرة ناصح حوشان، 2018، تحت عنوان استخدام إطار ماكينزي S7 لمعالجة إشكاليات تنفيذ الاستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية بحث تطبيقي في مديرية مجاري محافظة البصرة، المنشورة في مجلة الإقتصاد الخليجي، العدد، 37، العراق.

كما تم دمج في الاستبيان عامل الموظفون مع عامل المهارات.

• نموذج دراسة الإستبان:

لتحقيق أغراض الدراسة اقترحنا نموذجاً بالاعتماد على الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات، إذ يتكون النموذج من متغيرين أحدهما مستقل يتمثل في الكفاءات البشرية والمتغير التابع يتمثل في التطبيق الاستراتيجي حسب نموذج ماكينزي والشكل رقم (1-2) يوضح نموذج الدراسة. (عبيدات، 2017)

الشكل رقم (1-2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على الأدبيات النظرية

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد جمع الاستبيان الموزع يتم تفرغته وتحليله من خلال البرنامج الإحصائي المعروف بالحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Spss الذي يستعمل لمعالجة البيانات، وقد يتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- الأوساط الحسابية: لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان؛
- معامل الثبات ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach**: وذلك لاختبار ثبات أداة الدراسة؛
- معامل الارتباط **Pearson**: يتم استخدامه من أجل تحديد طبيعة العلاقة بين متغير مستقل ومتغير تابع؛
- الإنحدار البسيط **Regression Simple**: يستعمل في قياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع؛
- معامل التحديد **R2**: لمعرفة القوة التفسيرية لكل من المتغيرات المستقلة وذلك بتحديد أثر كل متغير مستقل في المتغير التابع. (عبيدات، 2017)

المبحث الثاني: مناقشة وتحليل النتائج

تم التطرق في هذا المبحث لكيفية التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وكذلك لكيفية اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل درجة الإهتمام بالكفاءات البشرية

يتم تحليل درجة الإهتمام بالكفاءات البشرية من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- حيث يتم تفسير المتوسطات الحسابية للعبارات حسب ما يلي:

- في المجال: (1.00 – 1.66) درجة الإهتمام بالكفاءات البشرية "منخفضة".
- في المجال: (1.67 – 2.33) درجة الإهتمام بالكفاءات البشرية "متوسطة".
- في المجال: (2.33 – 3.00) درجة الإهتمام بالكفاءات البشرية "مرتفعة".

الفصل الثاني: إجراءات دراسة دور الكفاءات البشرية في التطبيق الإستراتيجي ودراسة متطلبات نجاح تنفيذ استراتيجية شركة دانون حسب نموذج ماكينزي

- وبالنسبة للانحرافات المعيارية يستخدم لقياس مدى التباعد أو التقارب من المتوسط الحسابي فكلما زاد الانحراف المعياري عن المتوسط الحسابي فإنه لا يوجد تجانس وهناك تشتت وكلما كان هناك تقارب مع المتوسط الحسابي فهناك تقارب في وجهات نظر الباحثين. (عبيدات، 2017)

المطلب الثاني: تحليل درجة توفر متطلبات تنفيذ الإستراتيجية

يتم تحليل درجة توفر متطلبات تنفيذ الاستراتيجية من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

حيث يتم تفسير المتوسطات الحسابية للعبارات حسب ما يلي:

1. في المجال: (1.00 - 1.66) فهي درجة توفر "منخفضة".
2. في المجال: (1.67 - 2.33) فهي درجة توفر "متوسطة".
3. في المجال: (2.33 - 3.00) فهي درجة توفر "مرتفعة".

- وبالنسبة للانحرافات المعيارية يستخدم لقياس مدى التباعد أو التقارب من المتوسط الحسابي فكلما زاد الانحراف المعياري عن المتوسط الحسابي فإنه لا يوجد تجانس وهناك تشتت وكلما كان هناك تقارب مع المتوسط الحسابي فهناك تقارب في وجهات نظر الباحثين. (عبيدات، 2017)

المطلب الثالث: تحليل العلاقة الإرتباطية بين الكفاءات البشرية والتنفيذ الاستراتيجي

يتم تفسير العلاقة الإرتباطية بين الكفاءات البشرية والتنفيذ الاستراتيجي كالآتي:

- ❖ إذا كانت الإشارة موجبة فإن العلاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- ❖ إذا كانت الإشارة سالبة فإن العلاقة عكسية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- ❖ إذا كانت قيمة معامل الإرتباط تساوي 0 فإنه لا يوجد إرتباط .
- ❖ إذا كانت قيمة معامل الإرتباط محصورة بين: 0.01-0.49 فإن الإرتباط ضعيف.
- ❖ إذا كانت قيمة معامل الإرتباط محصورة بين: 0.50-0.69 فإن الإرتباط متوسط.
- ❖ إذا كانت قيمة معامل الإرتباط محصورة بين: 0.70 - 0.99 فإن الإرتباط قوي.
- ❖ إذا كانت قيمة معامل الإرتباط تساوي 1 فإنه إرتباط تام. (عبيدات، 2017)

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

يتم اختبار الفرضيات من خلال تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار مساهمة الكفاءات البشرية في الرفع من تطبيق استراتيجية المؤسسة.

ومنه:

إذا كانت t الجدولية أكبر من t المحسوبة ومعنوية t أقل من 0.05 أو 0.01 أو 0.001 فإنه يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية.

أما إذا كانت t الجدولية أقل من t المحسوبة ومعنوية t أكبر من 0.05 أو 0.01 أو 0.001 فإنه يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية. (عبيدات، 2017)

المبحث الثالث: نموذج ماكينزي 7S لتنفيذ استراتيجية شركة دانون

تعتبر شركة دانون إمبراطورية غذائية وتحتل مكانة مرموقة عالميا يتمحور نشاطها حول أربعة قطاعات رئيسية هي: منتجات الألبان الطازجة، المياه، تغذية الأطفال، الأغذية الدوائية الطبية، حيث شهدت العديد من التغيرات والتطورات على مر السنين من أجل تلبية احتياجات زبائنها والحفاظ على مكانتها في السوق العالمية.

المطلب الأول: التعريف بشركة دانون

أولا: تعريف شركة دانون

دانون DanonGroupe هي شركة فرنسية متعددة الجنسيات، تعتبر من أضخم شركات الصناعات الغذائية عبر العالم. تأسست دانون من طرف إسحاق كاراسو طبيب من اليهود السفرديين الذي بدأ بإنتاج الياغورت في برشلونة إسبانيا عام 1919، سمي المنتج باسم دانون تيمنًا بابنه دانييل (اسم دانون يعني حرفيا دانييل الصغير).

في سنة 1929 قام إسحاق كاراسو بتحويل مقر الشركة من اسبانيا إلى فرنسا تحديدا مدينة باريس ليقرر ابنه دانييل تغيير المقر مجددا إلى نيويورك هذه المرة سنة 1942 ليدخل في شراكة مع الاسباني خوان ميتزجير JUAN METZGER باسم DANNONE عوض DANON كي يتواكب مع اللكنة الأمريكية. سنة 1929 دانييل كاراسو يعود إلى باريس لتسيير أعمال العائلة في كل من برشلونة وباريس ثم يبيع شركة نيويورك

الفصل الثاني: إجراءات دراسة دور الكفاءات البشرية في التطبيق الإستراتيجي ودراسة متطلبات نجاح تنفيذ استراتيجية شركة دانون حسب نموذج ماكينزي

DANNON لشركة بياتريسفوود سنة 1951. ثم يعيد ضمنها لدانون سنة 1981. في أوروبا اندمجت دانون مع شركة الألبان الفرنسية جيربي سنة 1967 كي تصبح جيربي-دانون. في سنة 1973 دانون تستحوذ على شركة BSN لصناعة القنينات الزجاجية كي يصبح اسم الشركة رسمياً مجموعة دانون سنة 1983. (wikipedia, 2020)

• الاسم التجاري للشركة ومقرها الاجتماعي:

الاسم التجاري للشركة هو "دانون" وهذا بعد ما تم تعديله إثر انعقاد اجتماع الجمعية العادية في 23 أبريل 2009، حيث تم تغيير اسم الشركة من "مجموعة دانون" إلى "دانون". يقع المقر الاجتماعي للشركة في باريس (France); (75009) boulevard Haussmann ; 17، وهي مقيدة في السجل التجاري تحت رقم 552032534، والرمز APE للشركة هو 7010Z.

• الشكل القانوني للشركة وتاريخ تأسيسها:

شركة دانون هي شركة متعددة الجنسيات ذات مسؤولية محدودة وتخضع لأحكام الباب الثاني من القانون التجاري الفرنسي، ويعود تاريخ تأسيسها إلى 02 فيفري 1899، وقد تم تمديد مدة حياتها إلى 2040 بعد انعقاد الجمعية العامة الاستثنائية في 13 ديسمبر 1941.

• الموقع الإلكتروني للشركة: www.danone.com. (قسوم ، 2018 ، صفحة 82)

• المدير العام: إيمانويل فابير، من مواليد 22 يناير 1964 في جرينوبل، يعتبر مدير الشركة الفرنسية وهو المدير الإداري لدانون ونائب رئيس مجلس إدارة الشركة، إلى جانب فرانك ريبود. (wikipedia, 2020)

• الموقع التنافسي:

* رقم 1 عالمياً في صناعة الألبان الطازجة وتحقق 11.8 مليار دولار؛

* رقم 2 عالمياً من حيث الحجم في منتجات المياه وتحقق 3.9 مليار دولار؛

* رقم 2 عالمياً في تغذية الأطفال وتحقق 4.3 مليار دولار؛

* رقم 1 أوروبا في إنتاج الأغذية الدوائية وتحقق 1.3 مليار دولار. (بوزيداي، لعطوي، و زبار، 2020 ، صفحة 76)

الفصل الثاني: إجراءات دراسة دور الكفاءات البشرية في التطبيق الإستراتيجي ودراسة متطلبات نجاح تنفيذ استراتيجية شركة دانون حسب نموذج ماكينزي

- رقم أعمال شركة دانون: بلغت العائدات الموحدة لشركة دانون في الربع الأول من سنة 2020 بحوالي 6242 مليون دولار بزيادة تقدر ب 3.7% عن السنة الفارطة. (danone، 2020).
- مواقع الإنتاج: في نهاية عام 2019، تمتلك المجموعة أكثر من 194 موقع إنتاج في جميع أنحاء العالم.
- عدد الموظفين: في نهاية 2019 بلغ عددهم 102,449 موظف. (zonebourse, 2020)
- التطور التاريخي لشركة دانون:

ومن أهم الأحداث التي مرت بها شركة دانون تتلخص في المراحل الآتية:

- 1919: ميلاد مؤسسة دانون ببرشلونة، كونت المؤسسة من طرف ISSAC CARASSO الذي أطلق عليها اسم دانون؛
- 1966: انطلاقة مجموعة دانون، دمج الشركتين الفرنسية Bousson وشركة Souchon Nevest، مما أعطى ميلاد شركة BSN؛
- 1967: حققت رقم أعمال بما يقارب 1 مليار فرنك فرنسي في صناعة الأواني الزجاجية، ودمج شركتي دانون وجيرفي؛
- 1973: اندماج الشركات الثلاثة BSN, GERVAIS, DANONE وأصبحت المجموعة الأولى للتغذية في فرنسا أين وصلت هذه المجموعة إلى رقم أعمال ذا أهمية كبيرة في إنتاج الألبان والعجائن، ومنه أصبحت BSN المجموعة الأولى التي تتحكم في سوق التغذية كما ألحقت علامات أخرى بهذه المجموعة، مثل EVIAN & KRONENBOURG؛
- 1970-1980: المجموعة BSN تتخلى عن عملها الأول في صناعة الأواني الزجاجية، وركزت عملها ووطورت نشاطاتها في صناعة المواد الغذائية والمشروبات وركزت خاصة في أوروبا الغربية؛

الفصل الثاني: إجراءات دراسة دور الكفاءات البشرية في التطبيق الإستراتيجي ودراسة متطلبات نجاح تنفيذ استراتيجية شركة دانون حسب نموذج ماكينزي

- **1989**: المجموعة BSN أصبحت المجموعة الثالثة في أوروبا والمختصة في إنتاج المواد الغذائية المختلفة، والأولى بفرنسا وإيطاليا وإسبانيا؛ (startimes، 2020)
- **1990**: قامت BSN بتقوية إنتاجها وتوسيع مناطق تسويقها، حيث ركزت على القطاع الغذائي في أوروبا الغربية كما طورت أنشطتها خارج أوروبا الغربية؛
- **1994**: المجموعة تعيد هيكلة نفسها باسم "مجموعة دانون"، وتوسع نشاطها على المستوى العالمي حيث امتد إلى آسيا الوسطى والشرقية، كما احتكرت السوق الأوروبي، وقررت بعد ذلك البحث عن مواقع عالمية خارج أوروبا؛
- **1997**: في هذه السنة دخلت شركة دانون بورصة Wall street، كما ركزت على ثلاثة أنشطة أساسية هي: الألبان، المشروبات، البسكويت؛
- **1999**: اتجهت مجموعة دانون للنشاط الخاص بالأطفال حيث قامت بشراء شركة بيبلاك وشركة ميلوبا؛
- **2002**: باعت المجموعة علامة kroobeer والتي كانت ضمن علامات أخرى لشركة kronenbourg؛
- **2005-2006**: قامت المجموعة بتسويق منتجاتها في الولايات المتحدة الأمريكية وآسيا، كما قامت بالتخلي عن نشاطها بأوروبا في مجال الخمر وذلك من خلال بيع حصتها في شركة Mahou الإسبانية؛
- **2007**: في هذه السنة أوجدت المجموعة لنفسها مناطق توزيع وتسويق خارج أوروبا الغربية كما زادت من قوة تمركزها وإنتاجها في بولونيا، كولومبيا، تونس، المغرب، والبرازيل. (قسوم، 2018، صفحة 85)

ثانيا: منتوجات المؤسسة وتوزيع الموارد البشرية:

● منتوجات المؤسسة:

تختص شركة دانون في المجالات الآتية:

1-منتجات الألبان الطازجة: تصنع وتبيع منتوجات الألبان المخمرة الطازجة وأقسام الألبان

الأخرى، وتعتمد دانون على قدراتها على تطوير خطوط إنتاجها وإدخال تحسينات في المنتجات الجديدة من حيث النكهة، الملمس، المكونات، والمحتوى الغذائي أو التعبئة والتغليف، وتساهم دانون ب 26% في

السوق العالمي للألبان الطازجة، وتتنوع علاماتها في هذا المجال ومن

أشهرها: Danonino; Gervais; Activia; Oiko; Prostokvashin... إلخ.

2-المياه: تسعى دانون لادخال متطلبات الصحة العمومية في التغذية اليومية، ومن أشهر علاماتها نجد

Bonafont; Mizone; Evian; Aqua... إلخ.

3-أغذية الأطفال: وتعتمد تطوير منتجات ملائمة لل 1000 يوم الأولى من حياة الطفل، وتستند دانون

على التغذية الخاصة للرضع والأطفال الصغار في الإمتثال المستمر مع معايير الصحة العالمية

WHO والتشريعات المحلية، ومن أشهر علاماتها: SGM; Nutrilon; Aptamil; Dumex Blédina... إلخ.

4-الأغذية الدوائية الطبية: تهدف إلى مساعدة الناس الضعفاء بسبب المرض أو الحالات المزمنة مثل

الحساسية، على سبيل المثال الأطفال يعانون من حساسية لحليب البقر، من خلال توفير بدائل مناسبة، أو

الفصل الثاني: إجراءات دراسة دور الكفاءات البشرية في التطبيق الإستراتيجي ودراسة متطلبات نجاح تنفيذ استراتيجية شركة دانون حسب نموذج ماكينزي

كبار السن لمساعدتهم على العيش لمدة أطول بشكل مستقل، ومن أشهر

العلامات: Neocate; Nutrin; Nutricia... إلخ. (بوزيداوي، لعطوي، و زبار، 2020، صفحة 76)

• التوزيع الجغرافي لمبيعات دانون :

جدول رقم (2-2): التوزيع الجغرافي لمبيعات شركة دانون 2020

التوزيع الجغرافي	فرنسا	الوم أ	الصين	روسيا	أندونيسيا	المملكة المتحدة	المكسيك	اسبانيا	ألمانيا	البرازيل	غيرها
النسبة المئوية	%9	%20	%9	%6	%5	%5	%4	%4	%3	%3	%32

<https://www.zonebourse.com/DANONE-4634/societe/> (Vu Le, Dimanche 26 juillet 2020)

المطلب الثاني: عوامل تنفيذ استراتيجية شركة دانون حسب نموذج ماكينزي

يطلق على نموذج ماكينزي أيضاً اسم ماكينزي S7، تدور القيم المشتركة حول عدة عناصر ففي اتجاه عقارب الساعة نجد الهيكل والنظام والأسلوب والموظفين والمهارات (المهارات الإدارية) وأخيراً الاستراتيجية. وبعد هذا التحليل، يمكننا إجراء مصفوفة ماكينزي الشهيرة.

وفي مايلي عناصر تطبيق الاستراتيجية في شركة دانون لسنة 2018 نموذج ماكينزي

أولاً: الهيكل

يضم دانون عدداً كبيراً جداً من العلامات التجارية والمراجع والمنتجات الرئيسية منها منتجات الألبان والمياه. ومع ذلك فإن المجموعة لديها أنشطة أخرى مثل تغذية الأطفال والتغذية الطبية. وهذه الأسواق الرئيسية موجودة في كل البلدان، وكل استراتيجية تختلف بطبيعة الحال في كل بلد. والواقع أن العادات الاستهلاكية ليست متماثلة من بلد إلى آخر، فبعض البلدان أكثر صعوبة في الحصول على أنواع معينة من المنتجات، ويتعين على المجموعة أن تتكيف بفعالية حتى تحافظ على مكانتها الرائدة في سوق عالية المنافسة.

الفصل الثاني: إجراءات دراسة دور الكفاءات البشرية في التطبيق الإستراتيجي ودراسة متطلبات نجاح تنفيذ استراتيجية شركة دانون حسب نموذج ماكينزي

وهناك علامات تجارية عديدة جدا مثل أكتيميل، أكتاي أو دانو-نينو لمنتجات الألبان ومن المتوقع أن يكون هناك اثنا عشر نشاط لكل قطاع من قطاعات النشاط والأسماء والمراجع تختلف من بلد إلى آخر.

2- النظام

يسمح نظام الإدارة الداخلية بمزيد من الاتصال بين أعضاء نفس الفريق أو بين بلدان مختلفة وبين أمور أخرى، هذا النظام من الاتصالات يجعل من الممكن الحد من المخاطر بما يقرب من 60%. إن النظام موجود لمساعدة المجموعة على التطور، وخاصة في البلدان الناشئة التي لا تشكل بالضرورة زعيمة مطلقة. والهدف من ذلك هو أن تصبح معروفة حتى تتمكن من زيادة حصتها السوقية على الأمد البعيد. إن الإعلان معيار بالغ الأهمية بالفعل، وجزء كبير من السوق السنوية يخصص لهذه الحملات الإعلانية التي تجري على شاشات التلفاز والإذاعة، وعلى شبكة الإنترنت كذلك. وأيضا الشبكات الاجتماعية تحظى بتقدير كبير من قبل الشركات التي تريد استثمار الوقت في الإعلان، ولكن هذه المواقع غير مسموح بها في كل البلدان مثل (الصين).

3- الأسلوب

الديمقراطيون لهم أهداف عديدة، وكلها تساعد في إبقاء المجموعة في وضع مرتفع في السوق، ويريد دانون مواصلة توسعه إلى الأسواق الناشئة، واجتذاب عملاء جدد، يعد البحث والتطوير في هذا السياق بالغ الأهمية، لأن الإبداع مطلوب دوماً حتى يصبح قادراً على التمييز بشكل فعال عن المنافسة، كما تبحث الشركة دائماً عن موهبة جديدة في كل العمليات التجارية، إن ثقافة الشركة قوية وموثوقة، وتتمتع بقيم إنسانية مهمة.

4- الموظفون

إن دانون مجموعة كبيرة للغاية، الأمر الذي يزيد من الحاجة إلى الموظفين وكل الموظفين ذوي التسلسل الهرمي. ومع أخذ ذلك في الاعتبار، تقوم المجموعة بعمليات توظيف ذات أهداف عالية في جميع أنحاء العالم مع بذل جهد كبير للقيام بها في المناصب التي يقل فيها الوعي، وتحديداً للحصول على فرص أكبر لزيادة الوعي.

5- المهارات

يجب أن تركز المهارات على قطاعات مختلفة من النشاط، وأحد الأهداف الرئيسية هو زيادة النمو في البلدان الناشئة، وقبل كل شيء أن تكون قادرة على تمثيل ذلك في أعين المستهلكين في مجالات الأمن الغذائي، أو الذوق الجيد، أو الرفاهية، أو الجودة. ومع وجود المنافسة في مكانها أمر بالغ الأهمية، فيتعين على دانون أن يضع

الفصل الثاني: إجراءات دراسة دور الكفاءات البشرية في التطبيق الإستراتيجي ودراسة متطلبات نجاح تنفيذ استراتيجية شركة دانون حسب نموذج ماكينزي

سياسة قوية إلى حد ما في التعامل مع الاتصالات واستراتيجية التسويق، بهدف التأكيد على نفسه بوصفه الزعيم الرئيسي في مختلف أنحاء العالم.

6- الاستراتيجية

وتهدف استراتيجية التسويق التي تتبناها المجموعة إلى تواجد قوي على الشبكات الاجتماعية وتطوير التجارة الإلكترونية، وبالتالي تلبية احتياجات العملاء.

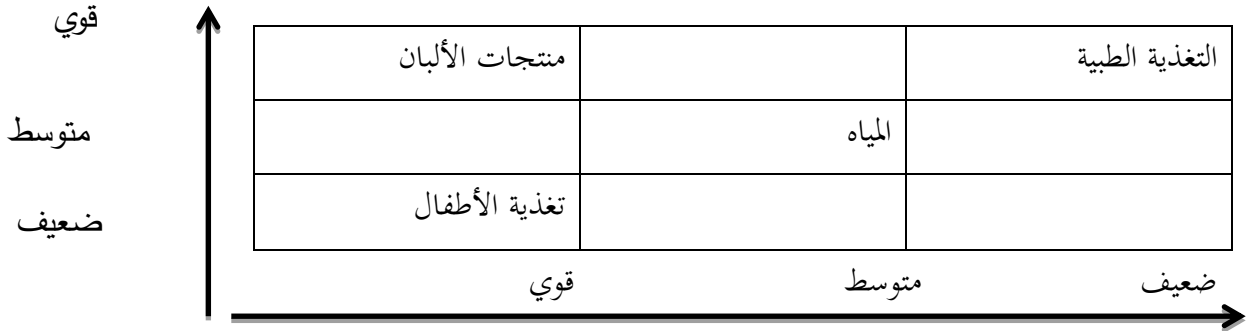
7- القيم المشتركة

القيم المشتركة هي علاقات إنسانية بين المستهلكين و المجموعات في فريق الأجر، الذي يجب أن يعطي أفضل ما في نفسه للحفاظ على مكانة رائدة. كما أن متعة الحياة والحماس الذي تتسم به الطريقة العامة جزء من قيم المجموعة. (etudes-et-analyses، 2020)

المطلب الثالث: مصفوفة ماكينزي لشركة دانون

الشكل رقم (2-2): مصفوفة ماكينزي لشركة دانون لسنة 2018

جاذبية السوق



القدرة التنافسية للمنتجات

<https://www.etudes-et-analyses.com/blog/decryptage-economique/matrice-mckinsey-exemple-avec-danone-19-12-2018.htm> (Vule 15 juillet 2020)

يمثل الخط الرأسي جاذبية السوق أو الأسواق والخط الأفقي يمثل القدرة التنافسية للمنتجات المختلفة، ونلاحظ أن منتجات الألبان والمياه في وضع جيد جدا، مع استمرار نمو السوق طرديا على مر السنين، ويزداد الطلب

الفصل الثاني: إجراءات دراسة دور الكفاءات البشرية في التطبيق الإستراتيجي ودراسة متطلبات نجاح تنفيذ استراتيجية شركة دانون حسب نموذج ماكينزي

على التغذية الطبية بسبب شيخوخة السكان، وتغذية الأطفال تنافسية للغاية، وهي خاضعة بصفة خاصة لمراقبة شديدة من جانب اللوائح التنظيمية والآباء، فالقدرة التنافسية قوية وجاذبية السوق ضعيفة نوعاً ما، والمجموعة التي تواجه صعوبة في المنافسة ضد المجموعات الدولية الموجودة في القطاع لسنوات والتي ينصح بها أطباء الأطفال ومختلف المشاتل.

وتظل المياه في وضع جيد، والمنافسة عالية، ولكن جاذبية السوق تظل قوية، والمياه من أكثر المنتجات استهلاكاً في العالم.

فيما يتعلق بـ «7» عناصر التابعة لمجموعة ماكينزي الوارد أعلاه، نلاحظ أنه بالنسبة لمنتجات مثل تغذية الرضع أو التغذية الطبية، نجد إن الدمركيين ليسوا زعماء، ويتعين عليهم أن يتبنوا استراتيجية تسويق أكثر عدوانية من تلك التي يتبناها أي منتج آخر، وكل الدول ذات الاحتياجات المختلفة. ولذلك تركز المهارات على تطوير هذه المنتجات وجعلها معروفة حتى لا تستغني عنها. (etudes-et-analyses، 2020)

خلاصة الفصل الثاني

لقد جاء الفصل الثاني على شكل فصل تحليلي لإبراز كيفية معالجة دور الكفاءات البشرية في تطبيق استراتيجية المؤسسة من الجانب المنهجي مما يساعد الطلبة في المستقبل الاستعانة بالطريقة والإجراءات، وفي بداية هذا الفصل تم عرض منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، مصادر جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وبعد ذلك تم التطرق إلى كيفية وصف متغيرات الدراسة وتحليلها (الكفاءات البشرية وتنفيذ الاستراتيجية) بالتفصيل، كما دعمنا الفصل بدراسة شركة دانون وعوامل تنفيذ الإستراتيجية حسب نموذج ماكينزي.

خاتمة

يبرز دور الكفاءات البشرية التي تتميز بالمعرفة العلمية الكبيرة والمهارة الفكرية والتطبيقية العالية والوعي والإدراك من أجل إتمام استراتيجية المؤسسة بأكبر قدر من السرعة والفعالية، والإستفادة من الفرص ونقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة ومعالجة نقاط الضعف ومواجهة التحديات التي تحول دون تطبيق الاستراتيجية بالصورة التي تتطلع إليها المؤسسة، ويتطلب ذلك تبني تنظيم وهيكل مناسبة وتفويض قدر من السلطة المناسب مع حجم المسؤولية وتقسيم المهام بين الأفراد على الرغم من اختلافها إلا أنها تستلزم تحقيق الترابط والتكامل فيما بينها.

ومن أجل تحقيق التطبيق الفعال للاستراتيجية يجب معرفة وتحديد الاختلافات والمشكلات التي تعاني منها المؤسسة من خلال استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي المختلفة التي ساهمت في تشخيص هذه الاختلافات ومعالجتها وسمحت بتنمية وزيادة تحسين الأداء في المؤسسة ، ومن بين هذه الأدوات نجد نموذج ماكينزي الذي يتألف من 7 عوامل إدارية وتنظيمية وهي: الإستراتيجية، الهيكل، المهارات، والقيم المشتركة، الأنظمة، الأنماط، والأفراد التي تعد مطلبا مهما في تطبيق الاستراتيجية.

بناء على ما سبق توصلنا إلى النتائج التالية:

أولا: نتائج متعلقة بالجانب النظري

1. تعتبر الكفاءات البشرية أفضل أنواع الإستثمار؛
2. الكفاءات البشرية ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالإستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم وتعقدها وعدم استقرارها؛
3. يمكن تعظيم إنتاج القيمة المرتبطة بالرأسمال الفكري وذلك من خلال زيادة الإهتمام بالكفاءات البشرية وتدعيمها بحيث تصبح موردا استراتيجيا يسمح بتحقيق الأداء الفعال والتفوق التنافسي وهذا يتطلب إحداث مستوى معين من التوفيق بين مختلف الموارد غير الملموسة التي تظهر في صورة رأس مال فكري؛
4. الكفاءات البشرية هي تلك الكفاءات الوحيدة القادرة على استخدام مختلف الموارد بكفاءة وفعالية؛

5. إن التنفيذ الجيد للاستراتيجية يكون من خلال عملية التوجيه والقيادة في توفير القدر المناسب من الدافعية والرغبة لدى الأفراد حتى يتصرفوا بالأسلوب والطريقة المرغوبة؛
6. لا يمكن أن تكون المنظمة ناجحة وذات فاعلية ما لم تكن مواردها البشرية ذات كفاءة وهذا ما يتحقق عن طريق التكوين والتدريب؛
7. العمال المتكونون بشكل جيد لهم تأثير كبير في الرفع من تطبيق استراتيجية المؤسسة؛
8. إن للكفاءات الجماعية دور كبير في تنمية وتطوير الكفاءات الفردية، وأنها من جهة ثانية تمثل نواة للكفاءات المحورية والاستراتيجية للمؤسسة؛
9. يساهم نموذج ماكينزي في معالجة نقاط الضعف في العوامل الادارية والعوامل التنظيمية خاصة بما يرتبط بالموارد البشرية وفي رفع مستوى اداء الكفاءات البشرية؛
10. إن الكفاءات البشرية لها الدور الأكبر في عملية الإدارة الاستراتيجية فهي المحرك الأساسي لهذه العملية لأنها العنصر الذي يتولى المهام والأنشطة والعمليات كافة التي تتكون منها الإدارة الاستراتيجية ولها اليد العليا في كافة المراحل التي تمر بيها؛
11. يهتم نموذج ماكينزي بتحديد طبيعة الهياكل التنظيمية المفضل اعتمادها وبيان أسس اختيار الاستراتيجيات وأنماط الإدارة والإجراءات والأنظمة الواجب الأخذ بها، ونطاق مشاركة الافراد العاملين وتشجيعهم وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والوعي بها لضمان نجاح أعمال أي مؤسسة؛
12. ضرورة تكامل وتناسق العوامل الإدارية لنموذج ماكينزي والعوامل التنظيمية للمؤسسة لضمان استمراريته وديمومتها ومواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها؛
13. يعد نموذج ماكينزي إطار تحليل هام للمديرين والإستثماريين ومحلي الأعمال والمستثمرين المحتملين كما أن النموذج أحد الأركان الأساسية للتحليل التنظيمي؛
14. يعرض نموذج ماكينزي العلاقة التبادلية بين الصياغة والتنفيذ.

ثانيا: نتائج متعلقة بالجانب التطبيقي

اعتمدت شركة دانون في تنفيذ استراتيجياتها لسنة 2018 على العوامل التالية:

1. الهيكل: يختلف الهيكل التنظيمي لشركة دانون باختلاف طبيعة كل بلد، وهذا يتطلب منها التكيف مع كافة المتغيرات للحفاظ على مكانتها الرائدة.
2. النظام: يسمح النظام الداخلي بتبادل المعلومات ويساعد على الحد من المخاطر.
3. الأسلوب: تعتمد على أسلوب دعم البحث والتطوير لاجتذاب أكبر عدد من العملاء. وتمتلك دانون ثقافة قوية وموثوقة وتمتص بقيم انسانية مهمة.
4. الموظفون: تبذل دانون جهد كبير في المناصب التي يقل فيها الوعي وذلك للحصول على فرص أكبر لزيادة الوعي.
5. المهارات: تركز المهارات على قطاعات مختلفة من النشاط وهدفها الأساسي زيادة النمو في البلدان الناشئة .
6. الاستراتيجية: تطمح دانون في التواجد بأكبر قدر ممكن على الشبكات الاجتماعية وتطوير التجارة الإلكترونية.
7. القيم المشتركة: القيم المشتركة هي العلاقات الإنسانية بين المستهلكين والمجموعات في فريق الأجرور.

الإقتراحات:

بناء على ما تقدم من النتائج في الموضوع سنحاول تقديم بعض الإقتراحات نذكر منها :

1. من الضروري أن يدرك مسؤولي المؤسسة الأهمية الاستراتيجية التي أصبحت عليها الكفاءات البشرية في الوقت الحاضر والتي يجب أن ينظر إليها بأنها أصل من أصول المؤسسة مثل رأس المال والمواد الأولية والآلات وغيرها، وأنها هي أساس فهم ما يحدث في بيئة المؤسسة؛
2. إتاحة الفرصة لجميع الموظفين للحصول على الدورات التكوينية؛
3. الإهتمام بعملية التقييم بعد التكوين ومتابعة المتكويين بتقارير الأداء لمعرفة مدى الاستفادة من الدورة التكوينية؛
4. المحافظة على كفاءات المؤسسة بإتخاذ مجموعة من الإجراءات كالتحفيز، الترقية... إلخ والتي تحد من تسرب الكفاءات إلى المؤسسات المنافسة؛

5. لا بد من الأخذ بعين الاعتبار المعايير الخاصة بمنح الحوافز للعمال، مثل: الأقدمية ، صعوبات العمل... إلخ؛
6. وضع عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها رؤية الإستراتيجية للمؤسسة؛
7. إجراء المزيد من الدراسات حول تطوير الكفاءات بإعتباره أسلوب جديد في التنمية والتحفيز؛
8. توفير المؤسسة المناخ الملائم للإبداع والتفكير في إيجاد طرق عمل ومنتجات جديدة؛
9. دعم نقاط القوة في نموذج ماكينزي و معالجة نقاط الضعف؛
10. استخدام مختلف الأدوات والوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة من أجل دعم تنفيذ الإستراتيجية بشكل جيد.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، 2014، مبادئ إدارة الأعمال، العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة العاشرة، الرياض، السعودية.
2. أدم أحمد محمد عثمان، 2018، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات، المجموعة العربية للنشر والتدريب، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
3. حسن محمد أحمد محمد مختار، 2009، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج، تاريخ الطبعة 2008/11، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر.
4. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، 2013، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن.
5. دفيد هاريسون ترجمة علاء الدين ناضورية، 2009، الإدارة الاستراتيجية، بدون طبعة، دار زهران للنشر، عمان، الأردن.
6. راييس وفاء، 2016، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
7. زاهد محمد ديري، 2011، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
8. سامي بودبوس وراشد بن عبد الله الأبروي، 2019، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية وتطبيقات عملية حديثة، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
9. سمية بن عامر بوران، 2016، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، بشار، الجزائر.
10. سهام محمد موسى ونوال ابراهيم شين، 2017، الإدارة الاستراتيجية والأداء المفاهيم ونماذج القياس، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. طارق عبد الرؤوف عامر وإيهاب عيسى المصري، 2016، صناعة وإتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
12. طاهر محسن الغالبي ووائل محمد إدري، 2015، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثالثة، دار وائل، عمان، الأردن.

قائمة المراجع

13. عبد القادر محمد الأسطى، 2016، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14. عبد الستار العلي وآخرون، 2012، المدخل لإدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
15. عمر وصفي عقيلي، 2005، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، طبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
16. فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، 2014، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دارصفاء، عمان.
17. كاظم نزار الركابي، 2004، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
18. كامل عبود العزاوي وعكلة سليمان الحوري، 2016، الإعداد النفسي للرياضيين، دار الكتاب الثقافي للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
19. كامل محمد محمد عويضة، 1966، مدخل إلى علم النفس، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان.
20. محمد الفاتح المغربي، 2018، أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
21. محمد بن دليم القحطاني، 2019، بيئة عمل الشركات، E- kutub Ltd شركة بريطانية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، لندن، بريطانيا.
22. محمد رشدي سلطاني، 2014، الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، عمان، الأردن.
23. محمد عبد المنعم شعيب، 2014، إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات، دار النشر للجامعات، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
24. محمد قاسم مقابلة، 2011، التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
25. مؤيد سعيد السالم، 2016، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة - الجمهورية اللبنانية.

26. ناصر محمد سعود جرادات، 2013، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار إثراء، عمان الأردن.
27. نعيم ابراهيم الظاهر، 2009، الإدارة الاستراتيجية المفهوم الأهمية التحديات، الطبعة الأولى، دار جدارا للكتاب العالمي، عمان، الأردن.
28. هاني حامد الضمور وأحمد عطا الله القطامين، 2013، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر.

المجلات:

29. بوزيداوي محمد ولعطوي جلول وزيار عيسى، جوان 2020، الاستدامة على مستوى المؤسسة رهان أم تحدي مؤسسة Danone نموذجاً، مجلة الإقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 2، العدد 2، الجزائر.
30. ججيقعبد المالك وعبيدات سارة، 2014، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 06، الجزائر.
31. حرزالله محمد، 2016، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، دفاتر السياسة والقانون، جامعة بسكرة، العدد 14، الجزائر.
32. طاهر محسن منصور الغالي ونصرة ناصح حوشان، 2018، استخدام إطار ماكينزي S7 لمعالجة إشكاليات تنفيذ الاستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية بحث تطبيقي في مديرية مجاري محافظة البصرة، مجلة الإقتصاد الخليجي، العدد 37، العراق.
33. قرواط يونس، 2018، أهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الإدارة المحلية - عرض استراتيجية تطوير الكفاءات في الجماعات المحلية في الجزائر -، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد الرابع، جامعة المسيلة، الجزائر.
34. قرواط يونس وصلاح محمد وزلاقي حنان، 2019، تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها "التدريب والتعلم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية"، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 4، العدد 2، الجزائر.
35. قسوم حنان، 2018، الافصح عن المسؤولية الاجتماعية في الشركات الاقتصادية، مجلة المنارة للدراسات الاقتصادية، العدد 5، الجزائر.

36. كشاط أنيس وبرباش توفيق، 2017، التحول من الكفاءات الفردية إلى الكفاءات الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف 1، المجلد 08، العدد 02، الجزائر.

الملتقيات:

37. مداح عرايبي الحاج، 2011، البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة على الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

38. مصنوعة أحمد، 2012، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز المنافسة للمنهج التأميني، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الدافع وأفاق التطوير، تجارب الدول، جامعة حسبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

الأطروحات والرسائل والمذكرات:

أطروحات الدكتوراه:

39. محمد حنفي محمد نور تبيدي، 2010، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، أطروحة دكتوراه، تخصص الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية، جامعة الخرطوم، السودان.

40. شرياف وحيدة، 2016، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجي التحفيز والتكوين، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.

رسائل الماجستير:

41. بن جدو محمد الأمين، 2013، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، الجزائر.

42. بن فرحات مولاي لحسن، 2012، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة الماجستير، قسم الحقوق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
43. جغري بلال، 2009، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، رسالة ماجستير، تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
44. صونية كيلاني، 2007، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
45. مريم بولخال، 2012، إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

مذكرات الماجستير

46. إلفي محمد وبوجين ناصر، 2018، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير الكفاءات، شهادة ماستر أكاديمي، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر.
47. أولاد المولات أحمد وبابا عبد القادر، 2018، أثر تنمية الكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
48. بكرابي نزيهة، 2016، دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر.
49. جامعي عبد الكريم وبوري إكرام، 2018، أثر الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة بلحاج شعيب، عين تموشنت، الجزائر.
50. حامدي بن أعمر وأوبختي نصيرة، 2016، التسيير الإستراتيجي للكفاءات في إطار إدارة المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

قائمة المراجع

51. حلاميية هدى، 2014، دافعية العمال وعلاقتها بحوادث العمل، مذكرة ماستر، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
52. خرابي عبد العزيز وزيتوني سليمان، 2017، دور تطوير الكفاءات البشرية في تحسين الأداء البنكي، مذكرة ماستر، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر.
53. خلفي مريم حسناء، 2017، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر.
54. دهام رقية، 2016، تنمية الكفاءات وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماستر، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.
55. طالب أحمد دنيا، 2014، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
56. طيبي فاطمة الزهراء وطبوش فاطمة، 2017، دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر.
57. فحام ميلود، 2018، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.
58. فغولي حورية، 2017، دور تسيير وتنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسة الإستشفائية، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.
59. مسعودي خيرة، 2018، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.
60. مقداد أصيلة وبطيب عائشة، 2016، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر.

المحاضرات

61. عبيدات سارة، 2017، مقياس ممارسات التحقيق في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مقياس اقتصاد نقدي وبنكي، قسم للعلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر.

ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية

62. François au Digier ,NicaleTuteaux , guillon 2008,compétences et curriculums, en questions de Boeck 1 ère éditions , Bruxelles, Belgique.

ثالثا: المواقع من الإنترنت

63. <https://www.startimes.com/?t=25648191;vu06 juin 2020; à21:51>.


64. https://fr.wikipedia.org/wiki/Emmanuel_Faber; vu10auot 2020.

65. <https://www.danone.com/fr/investor-relations/results-center.html;vu25juillet 2020 ; à 22:25>.

66. <https://www.etudes-et-analyses.com/blog/decryptage-economique/matrice-mckinsey-exemple-avec-danone-19-12-2018.html;vu 15 juillet 2020; à 18:37>.

67. <https://www.zonebourse.com/DANONE-4634/societe/;vu26 juillet 2020; à 18 :50>.

68. <https://www.zuj.edu.jo/Arabic/pdf/Quality/Study4.pdf ;vu25 juillet 2020; à 19:00>.



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف -
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

سيدي (ة) الموظف (ة)،

تحية طيبة وبعد،

نحن الطلبة :جوادي سارة و صوالي سمية نقوم بإعداد مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر، السنة الثانية تخصص الإدارة الاستراتيجية حول موضوع "الكفاءات البشرية كرافعة لتطبيق استراتيجية المؤسسة".

لذلك نقدم لكم هذا الاستبيان الذي نرجو الإجابة على كل أسئلته بدقة وموضوعية، فالرجاء ملاً الفراغات بالإجابة على الأسئلة المقترحة، ونؤكد لكم على سرية المعلومات المعطاة، واستعمالها لغرض علمي محض، فإجابتكم من شأنها أن تساعد في التوصل إلى نتائج واقتراحات تخدم الموضوع الأساسي الخاص بهذه الدراسة.

وتقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

- و شكرا-

تحت إشراف الدكتورة: عبيدات سارة

من إعداد الطلبة:

-جوادي سارة

-صوالي سمية

ملاحظات هامة:

- 1- يأمل الطلبة من السادة المحييين قراءة العبارات بدقة؛
- 2- وضع علامة (*) في الخانة المناسبة؛
- 3- يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة لأن ذلك يلغي صلاحية الاستمارة.

رقم الفقرة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في المؤسسة					
2	تبذل المؤسسة جهدا كافيا في مجال تطوير الكفاءات البشرية					
3	تقوم المؤسسة بتكوين الموارد البشرية بغرض زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم					
4	تقوم المؤسسة بتكوين الموارد البشرية بهدف تطوير مهارات الوظيفة					
5	تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة على التعلم					
6	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لتكوين العاملين كدراسة الحالة، الحاسوب، فرق العمل					

المحور الثاني: متطلبات التنفيذ الفعال للاستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7	تتوفر الأعداد الكافية من الكفاءات البشرية في المؤسسة					
8	تكفي هذه الكفاءات البشرية لإنجاز الأعمال وتنفيذ الخطط الموضوعية					
9	تتحقق الموازنة بين المركزية واللامركزية في المستويات الإدارية المختلفة في الهيكل التنظيمي					
10	تمتلك المؤسسة الكفاءات البشرية التي لديها المهارات اللازمة لأداء العمل وتنفيذ الخطط والمشروعات					
11	تتلائم مهارات الكفاءات في المؤسسة مع رسالة المديرية ورؤيتها ومستلزمات العمل					
12	تتوافر للكفاءات البشرية التي من شأنها تحسين ورفع					

				مستوى الأداء وتطويرة بما يتناسب والمتغيرات البيئية	
				13 أسهمت البرامج والخطط الخاصة بالمؤسسة في تفعيل القدرات القيادية والمهارية للكفاءات البشرية	
				14 نجحت المهارات الموجودة حاليا من الكفاءات البشرية في تغيير الصورة النمطية للمؤسسة نحو الأفضل	
				15 المهارات، المواهب، الإمكانيات والقدرات الموجودة حاليا تتمكن من معالجة الأزمات والحالات الطارئة	
				16 توجد لدى الكفاءات البشرية معرفة بالثقافة التنظيمية	القيم المشتركة
				17 تمتلك الكفاءات البشرية قيما ومعتقدات مشتركة تسهم في أداء العمل بالشكل المطلوب	
				18 لدى الكفاءات البشرية التزام بتعظيم التميز والإبداع في الأداء، المسؤولية الاجتماعية، النزاهة، الاندماج في العمل، خدمة المواطن، العمل ضمن الفريق	
				19 للمديرين ومسؤولي الشعب والوحدات الإدارية دور بترسيخ القيم المشتركة والثقافة التنظيمية لدى الكفاءات البشرية	
				20 تؤثر الثقافة التنظيمية في سلوك الكفاءات العاملة وطبيعة العلاقات وتنظيم المكاتب والإدارات	
				21 للكفاءات البشرية دور في المشاركة في القرارات والتنسيق بين الإدارات المختلفة	
				22 تمتلك الكفاءات البشرية الولاء التنظيمي والشعور بأنهم جزء من المؤسسة التي يعملون فيها	
				23 تمتلك الكفاءات البشرية معرفة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة	الاستراتيجية
				24 تشارك الكفاءات البشرية في وضع وصياغة استراتيجية المؤسسة	
				25 تعتقد أن المؤسسة لديها استراتيجية ثابتة لم تتغير	
				26 تعتقد أن الكفاءات البشرية قادرة على تفعيل التغييرات التي يمكن أن تحدث في الاستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة	
				27 للقيادات دور في عمليات تنفيذ الاستراتيجية وتفعيل المهارات والقدرات القيادية للمديرين في المستويات الإدارية المختلفة التي تشكل منها المؤسسة	
				28 تمتلك الكفاءات البشرية العاملة عند وضع وصياغة الاستراتيجية الخبرات والامكانيات التي تؤهلها لتولي مهمة إعداد وصياغة الاستراتيجية	
				29 تحقق نظم المعلومات الحالية الفائدة المرجوة منها من حيث توفيرها للمعلومات التي تساند وتدعم عمل الكفاءات البشرية في الوقت المناسب وبالشكل المناسب	الأنظمة
				30 تتمتع أنظمة الحوافز والمكافآت بالموضوعية والدقة المرتبطة بالأداء المحسوب، عدم التمييز والعدالة، الشمولية وبالتركيز	

					على الإنجازات قصيرة الأمد	
					31 أنظمة الاتصالات الموجودة حاليا تدعم عمل الكفاءات البشرية وتوفر التغذية العكسية للمعلومات	
					32 توفر الأنظمة المعمول بيها حاليا مستوى من التنسيق الفعال بين العمليات الإدارية والجهات التنفيذية بالشكل الذي يسهم في انجاز العمل في الوقت المناسب	
					33 فشلت أنظمة الاتصالات وأنظمة المعلومات المتوفرة حاليا في تحقيق النجاح لعمل الفرق والمجموعات التي يتم تشكيلها في المؤسسة	
					34 ساهمت الأنظمة المتبعة في المؤسسة في الانتقال من الجانب التفصيلي والجزئي للخطط الموضوعة التي تنسجم مع التوجه الاستراتيجي للمؤسسة	
					35 تمكنت الأنماط الإدارية المتبعة من توفير أساليب وبرامج من شأنها إدارة الكفاءات البشرية بالشكل المناسب الذي أسهم في الحصول على أعلى مستوى في الأداء	
					36 استطاعت الأنماط الإدارية أن تسهم في اختيار المهارات المطلوبة من الكفاءات البشرية التي تتناسب مع أهداف المؤسسة	
					38 تتبع الإدارة خطط تدريب وتطوير الكفاءات البشرية من شأنها الارتقاء بمستوى أداء العاملين وتأهيلهم	
					39 الأنماط الإدارية المتبعة قادرة على إدارة الأزمات والمشكلات الرئيسية غير المتوقعة	
					40 توفر الانماط الإدارية الاستقلالية المطلوبة لأداء الواجبات والمهام الوظيفية في المؤسسة	
					41 تمتلك الأنماط الإدارية المتبعة البرامج والخطط التي تحقق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الكفاءات البشرية	
					42 الايديولوجية الفكرية لإدارة المؤسسة تتصف بالثبات والصلابة، عدم المرونة، غياب التعاون والتنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة، وعدم اعتماد وجهات نظر مختلفة	

الأنماط الإدارية