



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي:/ 2020

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعلة: 2020

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

أثر إدارة الكفاءات على الأداء الإستراتيجي

دراسة حالة: مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

من إعداد الطالبتين: جامعة العربي التبسي - تبسة تحت إشراف الدكتورة

✓ دحداح عائشة - بورحلة منجية

✓ عبسي الشبهة

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
براهمية عمار	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
بورحلة منجية	أستاذ محاضر - ب -	مشرفا ومقررا
حناشي توفيق	أستاذ محاضر - أ -	عضوا مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه المصير

فان أصبت فمن عند الله وان أخطأت فمن نفسي

نتقدم بالشكر والامتنان الكبير إلى الأستاذة المشرفة من الناحية
الأكاديمية الأستاذة الدكتورة "منجية بورحلة" على كل ما قدمته لنا
من توجيهات ومن وقت ولم تبخل علينا من معلومات ونصائح شكرها
جزيل الشكر

كما نتوجه بالشكر إلى كل أساتذتنا الكرام بكلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير وكل من ساهم من قريب أو بعيد في هذا العمل
ولو بفكرة صغيرة أو دعوة صادقة لنا
كما لا يفوتنا أن نشكر أعضاء اللجنة الكرام على تفضلهم بمناقشة هذه
المذكرة.

وأخيرا نسأل الله عز وجل أن يجعل هذا العمل نافعا لنا وأن يكون

سراجا منيرا إلى كل من سيقرا وينتفع به

إهداء

لك ربي اسجد سجود شكر داعية إياك ان ترفع عنا البلاء
وان تنفع بهذا العمل كل من قرأه.
إلى من عقد العزم ان تحيا الجزائر.
إلى التي سهرت على خدمتي. وسر الوجود في قلبي.
أمي الغالية و على صبرها معي. وسعت صدرها وعلى نائحتها المتكررة
طوال حياتها .

إلى أبي العزيز الغالي أطل الله في عمره .

إلى إخوتي .

إلى أخواتي .

إلى زوجي الغالي ..

إلى صديقتي الغالية في العمل " الشبهة "

التي تقاسمتني الجهد والمجهود.

إلى صديقاتي وأحب الناس إلى قلبي، إلى من

عشت معهن أجمل صور الإخوة و الصداقة

إلى أسرة قسم علم التسيير بجامعة العربي التبسي عامة و دفعة 2020

خاصة.

إليكم جميعا اهدي ثمرة جهدي المتواضعة.

عائشة

إهداء

إلهي لا تطيب لي الليل إلا بشكرك ولا تطيب لي النهار إلا بطاعتك ولا تطيب لي اللحظات إلا
بذكرك ولا تطيب لي الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب لي الجنة إلا برؤية الله جل جلاله.
إلى أعلى هدية هي الحياة، إلى معنى الحب والعنان، إلى بسملة الحياة وسر
الوجود و أنقى إنسان على وجه الأرض بحر الاطمئنان وسريان الأمان، إلى من
كان دعاؤها سر ناجحي " أمي الغالية " .

إلى من كان ملاكي في الحياة من جرم الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب، إلى من
كلت أنامله ليخدم لنا لحظة سعادة، إلى من صد الأشواك لينير لنا درب
الحياة، إلى أبي العزيز .

إلى زوجي العزيز

إلى من كانوا يضيئون لي الطريق ويساندونني ويتنازلون عن حقوقهم لإرضائي
والعيش في هناء إخوتي ، إلى أخواتي .

إلى زميلتي وأختي و من تقاسمت معي هذا العمل وبذلت معي جهداً "عائشة" .
إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء، والعتاء إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من
معهم سعدي، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة و المرة صديقاتي
إلى كل زملاء الدراسة دفعة 2020 تخصص علم التسيير .

إلى كل من أحب أهدى ثمرة جمدي

الشهبة

الفهرس العام

الصفحة	المحتوى
-	شكر و عرفان
I	الفهرس العام
IV	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
VIII	فهرس الملاحق
أ- هـ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل نظري لإدارة الكفاءات
03	المطلب الأول: ماهية إدارة الكفاءات
08	المطلب الثاني: متطلبات إدارة الكفاءات
11	المطلب الثالث: نماذج إدارة الكفاءات
13	المبحث الثاني: عموميات حول الأداء الاستراتيجي
13	المطلب الأول: ماهية الأداء الإستراتيجي
21	المطلب الثاني: أساسيات الأداء الاستراتيجي
27	المطلب الثالث: نماذج الأداء الاستراتيجي
31	المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة الكفاءات والأداء الإستراتيجي
33	المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الإستراتيجي وإدارة الكفاءات
33	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
36	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
39	المطلب الثالث: أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
41	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: أثر إدارة الكفاءات على الأداء الإستراتيجي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-	
42	تمهيد
44	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -
44	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- SOMIPHOS ومراحل نشأتها
46	المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة -
49	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS
54	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
54	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
55	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات
59	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات
61	المبحث الثالث: عرض نتائج وتحليل الدراسة
61	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية
66	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
73	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات
79	خلاصة الفصل
81	الخاتمة العامة
83	قائمة المراجع
89	الملاحق

فہرست الجلائد

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	معادلات أنواع الأداء الاستراتيجي	20
02	مقارنة بين الأداء الاستراتيجي والأداء التقليدي	21
03	نموذج قياس النتائج ومحددات النتائج	28
04	تداول الاستبيان	54
05	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	56
06	معايير تحديد الاتجاه	58
07	قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	58
08	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	61
09	توزيع العينة حسب متغير العمر	62
10	توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي	63
11	توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	64
12	توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	65
13	تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير التابع (إدارة الكفاءات)	66
14	تحليل آراء العينة تجاه بعد تخطيط الكفاءات	67
15	تحليل آراء العينة تجاه بعد استقطاب الكفاءات	68
16	تحليل آراء العينة تجاه بعد تدريب الكفاءات	69
17	تحليل آراء العينة تجاه بعد تحفيز الكفاءات	70
18	تحليل آراء العينة تجاه محور الأداء الاستراتيجي	70
19	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	73
20	نتائج إختبار الفرضيات الفرعية	74
21	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى	77

فہرست الاسکاال

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
04	مفهوم الكفاءة	01
05	التكامل العمودي والأفقي لإدارة الكفاءات	02
07	أهمية إدارة الكفاءات كمنظومة تسييرية شاملة في المؤسسة	03
11	العوامل المؤثرة على إدارة الكفاءات	04
11	نموذج العوامل المؤثرة على إدارة الكفاءات	05
15	نموذج الأداء الاستراتيجي	06
23	مستوى الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية	07
25	أبعاد الأداء الاستراتيجي	08
29	نموذج هرم الأداء	09
30	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	10
49	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-	11
57	نموذج الدراسة	12
61	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	13
62	التوزيع البياني للعينة حسب متغير العمر	14
63	التوزيع البياني للعينة حسب متغير المؤهل العلمي	15
64	التوزيع البياني للعينة حسب المستوى الوظيفي	16
65	التوزيع البياني للعينة حسب متغير الخبرة المهنية	17

فلسفہ اللاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
89	قائمة المحكمين	01
90	استمارة الاستبيان	02
95	نتائج spss	03

المعلم العام

يعتبر العنصر البشري في منظمات الأعمال من العناصر الهامة، إذ يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فعاليتها وخاصة إذا تميز هذا المورد بآدائه الجيد ومهاراته ومعرفته وقدرته وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها لكون الكفاءات البشرية هي مورد أساسي وإستراتيجي يساهم في خلق أداء متميز، كما أن إدارة الكفاءات وتسييرها مرحلة متقدمة في ممارسات الموارد البشرية فهي محدد رئيسي لأداء ونجاعة المؤسسة، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات أن تحسن الإستغلال الأمثل والعمل على تنميتها.

وعلى هذا قد أثبتت إدارة الكفاءات نجاعتها في التطبيق والممارسة وحصولها على النتائج المرجوة منها خاصة في المؤسسات الاقتصادية التي إنتهجتها كأسلوب لإدارة كفاءاتها لكونها من بين الأدوات الأساسية للأداء، كما أنها تركز في عملية التوظيف في الحصول على أفضل الكفاءات وأن تحافظ المؤسسة على إستبقائها، وقد حققت إدارة الكفاءات العديد من المزايا التي أصبحت ضرورية للمؤسسات اليوم من خلال أساليب واستراتيجيات ونماذج خاصة ترتكز على الكفاءات .

ومن جهة يشمل الأداء الاستراتيجي على مفاهيم متعلقة بالنجاح والفضل، الكفاءة والفعالية، المخطط الفعلي والكمي والنوعي، لذا يمثل النشاط الشمولي والمستمر والذي يعكس نجاح المؤسسة واستمرارها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها أو انكماشها، والمبني على أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة وفقا لمتطلبات نشاطها وعلى ضوء أهدافها طويلة المدى، وخلق الموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية لتقويم الأداء الحالي والمستقبلي من خلال التكامل المتوازن، لذا توالت الجهود البحثية لتأطير مختلف المفاهيم المتعلقة بأثر إدارة الكفاءات على الأداء الاستراتيجي، وإنتلاقا من هذا الطرح نبرز فرصة بحثية تستحق الدراسة لتبين أثر إدارة الكفاءات على المؤسسة الاقتصادية مناجم الفوسفات - تبسة -.

أولاً: إشكالية الدراسة

تسعى المنظمات الاقتصادية إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتكافح باستمرار لبقاء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز، والمتمثلة في إدارة الكفاءات، والتي تساهم في زيادة المهارات والقدرات وتحسين الأداء، ومن جهة أخرى يعد الأداء الاستراتيجي من أحدث المتغيرات البارزة بالنسبة للمؤسسة ونجاحها، ولمعالجة هذين المتغيرين تم الاعتماد على الإشكالية التالية :

ما مدى أثر إدارة الكفاءات على الأداء الاستراتيجي في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة -؟

ولمعالجة هذه الإشكالية والإجابة عليها بوضوح تم صياغة التساؤلات الآتية :

1- ما هو أثر تخطيط الكفاءات على الأداء الاستراتيجي ؟

2- ما هو أثر إستقطاب الكفاءات على الأداء الاستراتيجي ؟

3- ما هو أثر تدريب الكفاءات على الأداء الاستراتيجي ؟

4- ما هو أثر تحفيز الكفاءات على الأداء الاستراتيجي ؟

ثانيا: الفرضيات

1- الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الكفاءات على الأداء

الاستراتيجي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة.

2- الفرضيات الفرعية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط الكفاءات على الأداء

الاستراتيجي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستقطاب الكفاءات على الأداء

الاستراتيجي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب الكفاءات على الأداء

الاستراتيجي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحفيز الكفاءات على الأداء

الاستراتيجي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة.

ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في توفر المتغيرين الأول إدارة الكفاءات والثاني والمتمثل في الأداء

الاستراتيجي ويكمن إيجاز أهمية الدراسة في النقاط التالية :

✓ تعتبر إدارة الكفاءات مفهوم حديث ولا تزال الدراسات المتعلقة به تسعى الى تحقيق إضافات

جديدة.

✓ ندرة البحوث التي تربط بين متغيرات البحث (إدارة الكفاءات والأداء الاستراتيجي) لتعطي

الموضوع أهمية كبيرة في إيجاد علاقة فيما بينهما .

المقدمة العامة

- ✓ تعد ممارسات إدارة الكفاءات من أفضل الحلول التي يجب إستخدامها في المنظمات الجزائرية لغرض إيجاد حلول لمشاكلها وزيادة أداء المورد البشري .
- ✓ الوصول إلى نتائج موضوعية مبنية على دراسة كمية تخدم المدراء في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - .
- ✓ التأكد من أثر إدارة الكفاءات على الأداء الاستراتيجي .

رابعاً: أهداف الدراسة

- يتمثل الهدف الأساسي للدراسة في التعرف على أثر إدارة الكفاءات على الأداء الاستراتيجي في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - وبناءاً على ذلك يمكن ذكر أهداف الدراسة في مايلي :
- ✓ دراسة موضوع إدارة الكفاءات والأداء الاستراتيجي، اللذان يمتازان بالحدائثة وندرة الدراسات التي تناولتها .
- ✓ التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة .
- ✓ تحديد مدى توفر الإمكانيات التي تكمن المنظمة من تطبيق إدارة الكفاءات .
- ✓ تقديم الإقتراحات والتوصيات اللازمة لتطوير أداء وكفاءة المنظمات من خلال التركيز على المورد البشري كقيمة مضافة وليس لعنصر فقط داخل المؤسسة .

خامساً: أسباب إختيار الموضوع

- إن الأسباب الدافعة لإختيارنا الموضوع محل الدراسة دون غيره تتمثل عموماً في :
- ✓ الرغبة الشخصية لدراسة الموضوع .
- ✓ الرغبة في التعرف على الأنظمة والمفاهيم الحديثة .
- ✓ تحسين المنظمات الإقتصادية الجزائرية بأهمية إدارة الكفاءات والتعرف على المستوى المعرفي لدى العاملين ومدى التقيد به .

سابعاً: المنهج المتبع

- الإعتماد على المنهج الوصفي في عرض الإطار النظري للدراسة، أما المنهج التحليلي فتم إعتماده في الجانب التطبيقي من خلال جمع المعلومات والبيانات وتحليلها ووضعها النتائج المتوصل إليها إضافة الى المنهج الإحصائي من خلال الاستعانة ببعض الجداول الإحصائية .

ثامنا: حدود الدراسة

من اجل الإحاطة لموضوع الدراسة وفهم جوانبه المختلفة نظريا ودراسة الواقع الفعلي في المنظمة والتوصل الى نتائج موضوعية تم تحديد مجالاتها كالآتي :

- ✓ **الحدود المكانية** : تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -
- ✓ **الحدود الزمنية** : طبقت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2020/2019 .
- ✓ **الحدود البشرية** : إقتصرت الدراسة على الكفاءات في الإدارة بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -
- ✓ **الحدود العلمية** : تتعلق بممارسات إدارة الكفاءات وهي (تخطيط الكفاءات، إستقطاب الكفاءات، تدريب الكفاءات، تحفيز الكفاءات، والأداء الاستراتيجي كمتغير تابع بأبعاده (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة والمبجوثين).

تاسعا: هيكل الدراسة

سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى جزأين أحدهما نظري والآخر تطبيقي تسبقهما مقدمة وتليهما خاتمة على النمو الموالي :

✓ **الفصل الأول** :ينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث متعلقة بالمتغيرين بعنوان الإطار النظري والدراسات حيث سيتم التطرق في المبحث الأول لمدخل نظري لإدارة الكفاءات، أين تم ذكر متطلبات إدارة الكفاءات، ونماذج إدارة الكفاءات، في حين سيتم التعرض في المبحث الثاني إلى عموميات حول الأداء الاستراتيجي إنطلاقا من ثلاثة مطالب سيتم فيها تحديد كل من ماهية الأداء الاستراتيجي وأساسيات الأداء الاستراتيجي، ونماذج الأداء الاستراتيجي .

والعلاقة بين الأداء الاستراتيجي وإدارة الكفاءات، أما في المبحث الثالث سيتم التطرق إلى الدراسات السابقة التي تتعلق بإدارة الكفاءات والأداء الاستراتيجي والعلاقة التي تجمع بينهما من خلال دراسات عربية وأجنبية وما يميزها عن الدراسة الحالية .

✓ **الفصل الثاني** : سيتم التطرق فيه إلى الدراسة التطبيقية لتجسيد الواقع المحدد في الفصل السابق، ويقسم إلى ثلاثة مباحث، حيث سيعرض المبحث الأول كل من التعريف بالمنظمة محل الدراسة وكذا نشاطاتها وهيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني فسيتناول مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية، في حين سنتناول في المبحث الثالث تحليل البيانات الشخصية والوظيفية وتحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها وأخيرا خاتمة الدراسة التي تبرز أهم النتائج المتعلقة بالموضوع، إضافة إلى تقديم بعض الإقتراحات والتوصيات المتعلقة بالموضوع .

عاشرا: صعوبات الدراسة

- يتعرض طريق كل باحث إلى صعوبات وعوائق، بسبب تأثير وعوامل ومتغيرات مختلفة، وعليه فإن هذه الدراسة تعرضت إلى مجموعة من الصعوبات، سيتم عرضها في مايلي :
- ✓ نقص الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الموضوع .
 - ✓ صعوبة الحصول على المعلومات في الجانب التطبيقي من قبل مدراء المؤسسات.
 - ✓ صعوبة الاتصال الشخصي بالمؤطر .
 - ✓ عدم الوصول إلى المكتبة والحصول على المراجع والمصادر بسبب جائحة فيروس كورونا (. covid 19)
 - ✓ قلة الحصص التي يتم فيها الاجتماع مع المؤطر .

الفصل الأول:

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

تعد إدارة الكفاءات مرحلة متقدمة في ممارسات إدارة الكفاءات والموارد، بالإضافة إلى مختلف التحولات الراهنة التي عرفها العالم والتي أدت إلى زيادة التركيز على الكفاءات وتقييمها وتمييزها وحسن استخدامها بثروات كمية وإبداعية وابتكارية، كما يقاس نجاح المنظمات بأدائها الاستراتيجي، وتعتمد في بقائها واستمراريتها على مستوى الأداء المحقق وجودته، وبالرغم من أهمية الأداء الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات كافة، فالبعض تطرق إليه من وجهة نظر شاملة والآخر من وجهة نظر متخصصة، وعليه يتم تناول المباحث التالية:

✓ المبحث الأول: مدخل نظري لإدارة الكفاءات؛

✓ المبحث الثاني: عموميات حول الأداء الاستراتيجي؛

✓ المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الكفاءات والأداء الاستراتيجي.

المبحث الأول: مدخل نظري لإدارة الكفاءات

إن ظهور إدارة الكفاءات يرجع إلى ظهور بيئة تنافسية جديدة للمؤسسة، هذه البيئة أصبحت تركز على الابتكار والجودة وخدمة العلاقات، والعلاقة بين إدارة البيئة والكفاءات والأداء وإدارة الموارد البشرية، وتحديد الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها وكفاءاتها، وسنتناول في هذا المبحث المطالب التالية:

✓ **المطلب الأول: ماهية إدارة الكفاءات؛**

✓ **المطلب الثاني: متطلبات إدارة الكفاءات؛**

✓ **المطلب الثالث: نماذج إدارة الكفاءات.**

المطلب الأول: ماهية إدارة الكفاءات

يعتبر مفهوم إدارة الكفاءات مفهوماً متعدد الأوجه، اختلف من حيث التطور والمجالات المطبقة، كما لها أهمية كبيرة ومكانة أساسية في تسيير استراتيجية المؤسسة وتنمية مواردها، ولقد تعددت التعاريف، سيتم ذكر أبرزها كما يلي:

أولاً: تعريف الكفاءة: عرفت كما يلي:

تعريف 01 تعرف على أنها: "هي القدرات على مجموعة من المهام المحددة والواقعة والقابلة للقياس في إطار النشاط، وهي كذلك تحقيق أعلى صفقة مقابل التكاليف وأن تكون المؤسسة كفوة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه".¹

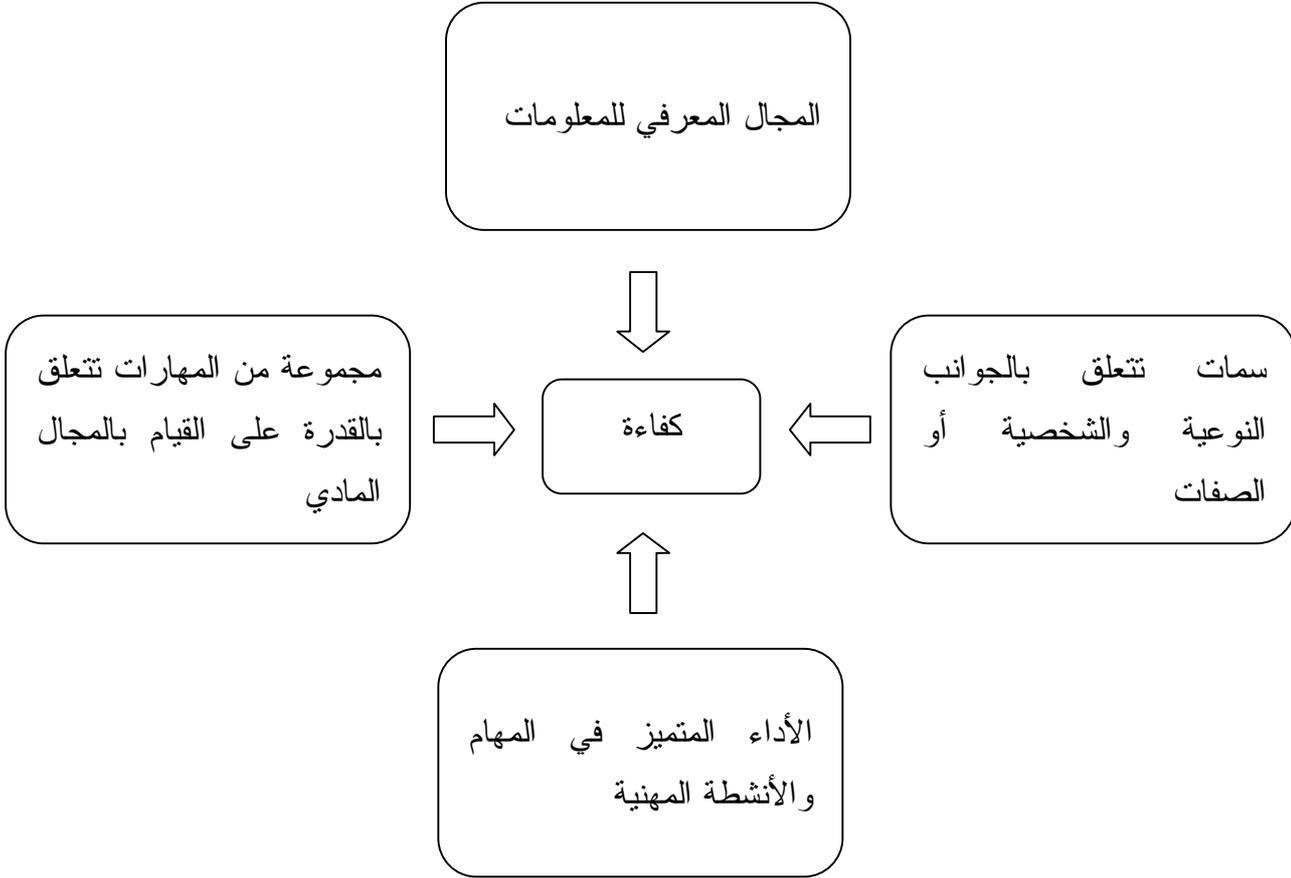
تعريف 02: تعرف على أنها: "تركز الكفاءة على العلاقة بين الفرد والعمل من منظور السوق من أجل الربح وأيضاً مزيج من المعرفة والدراية والخبرة ويجب أن تتكيف الكفاءة مع مرور الوقت من منظور العمل وللکفاءة ثلاث أبعاد: البعد الفردي الذي هو مصدر الأداء التنظيمي، البعد المعرفي المسؤول عن تحليل ومعالجة الحصول على المعلومات والبعد الاجتماعي هو بناء على تجربة الشخص".²

¹ - أسامة خيرى، القيادة الإدارية، ط01، دار الرأية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص: 233.

² - Khaled, Les pratique la gestion les compétences CAS des grandes des entreprises tunisiennes, creg- université depan et des paydsde l'Agom (France), cssp- université Tunisie et Manar, pp : 55-57.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج : الكفاءة هي تحمل مبادرة أو مسؤولية في التوجيهات، كما فيها مقدرة اجتماعية ومعرفة معمقة وعملية معترف بها للقياس، وذلك ما يوضحه الشكل الرقم (01) كما يلي:

الشكل رقم (01): مفهوم الكفاءة



Source : Kamsli kitnipathi, Manish aganval, **Management in organisation, contex, comptency and Management**, ISSN 0975-64-77 volume6, number 4, 2014, p p : 349-356..

ثانيا: تعريف إدارة الكفاءات: لإدارة الكفاءات يتم ذكر أبرزها كما يلي:

تعريف 01: تعرف على أنها: "الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها. وهي كذلك نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة وتنفيذ خطط برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل".¹

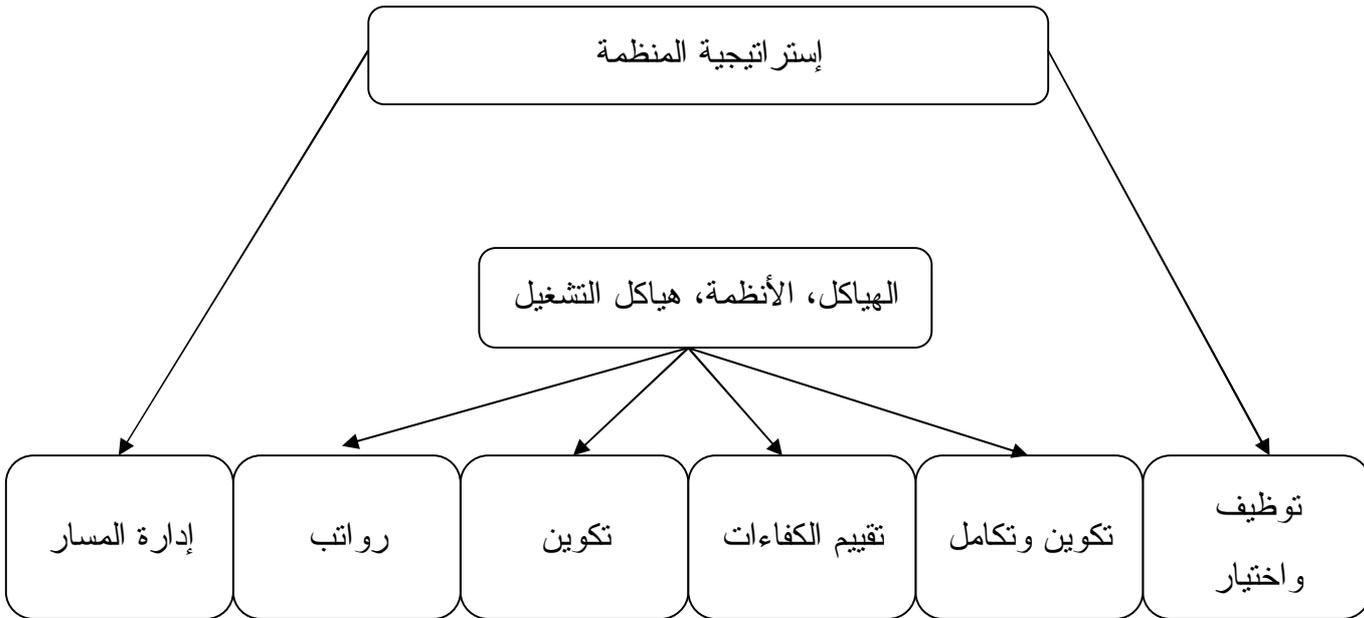
¹ - مزيان فريدة، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2011-2012، ص: 65.

تعريف 02: تعرف على أنها: "إجراء سياسة شؤون الموظفين تتكيف مع تطورها وزيادة دمج عمليات الموارد البشرية لتحقيق أهدافها المختلفة بالإضافة إلى توظيف وتطوير كفاءات الأفراد وتوضيح التوقعات لمختلف الوظائف والموظفين داخل الإدارة، وتحديد مجموعة المسؤوليات والمهام التي يجب على المتعاون أو مجموعة من المتعاونين تحملها وتحديد الأدوار ونموذج الكفاءة.¹ من خلال التعاريف السابقة تستنتج أن لإدارة الكفاءات عدة تعاريف سيتم ذكر أبرزها كما يلي : هي جهد إداري هادف إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التنسيق والاعتماد على تقنيات وأساليب داخل الإدارة.

حيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي لإدارة الكفاءات وهو ما يوضحه الشكل رقم (02) كما

يلي:

الشكل رقم (02): التكامل العمودي والأفقي لإدارة الكفاءات



المصدر: بلمهيدي عبد الوهاب، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012-2013، ص: 128.

ثانيا: خصائص إدارة الكفاءات: وتشمل على مجموعة من الخصائص المتمثلة فيما يلي:²

¹ - Manuel, *Gestion des compétence an SEIN de l'Admistartion fédérale et développement*, SPF, strategie et Appmi, 2018, p : 06.

² - بندي عبد الله عبد السلام، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص: 208.

- توظيف مهارات ومعارف وموارد ومؤهلات داخل المؤسسة لتحقيق هدف معين أو تنفيذ نشاط معين؛

- تساهم في تطبيق وتحقيق قيمة مضافة يمكن أن يلتصقها الزبون في المنتج؛

- تطبيق مبادئ معينة للوصول إلى الحلول فريدة والإدارة العليا بحاجة إلى مثل هذه الفترة؛

- خلق وفهم الإدراك خاصة في وظائف الإنتاج وإدارة المعلومات في وظائف برمجة الحاسبات الآلية؛

- الاهتمام بقدرات الأفراد داخل المؤسسة، والاهتمام بميادين ومعارف جديدة في الشركات عالية

التقنية؛

- تحسن وسائل العمل الاجتماعي والعلاقات بين الأفراد والهيكل التنظيمية، بالإضافة إلى المحافظة

على التنوع من الكفاءات والمعرفة؛

- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة؛

- تحديد العلاقات ما بين الوحدات العلمية والمعرفة.

رابعا: أهمية إدارة الكفاءات: يمكن إبراز أهمية إدارة الكفاءات في النقاط التالية:¹

- المساهمة في إبراز سلوك إداري جديد يساهم في تحقيق نموذج تنظيم يقوم بإدارة مجموعة من

المعايير والقيم والأفكار، ويقوم على الجودة في خدمة الزبائن، إذ يعتبر كقاعدة أساسية لأسلوب إدارة

الكفاءات فهو الذي يربط بين إدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات من الناحية العلمية؛

- تسمح من الانتقال من إدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات إلى إدارة الكفاءات وصداما يسمح

للمؤسسة للانتقال من إدارة نقاط الضعف ومعالجتها إلى غدارة نقاط قوة الأفراد وتقويتها؛

- تعمل على إيجاد ووضع أسس علمية ممارسات إدارة وأساليب مناسبة ومتينة لجذب واستقطاب

الكفاءات البشرية وتعزيز أفضل المهارات والكفاءات اللازمة للوظائف والحفاظ عليها وتطويرها

وإدارة المسارات الوظيفية بشكل يلبي احتياجات المؤسسة كما ونوعا؛

- إدارة الكفاءات تخلق ثقافة ارتباط قوية بين الأفراد وجعلهم أكثر تماسكا، وهو ما يساهم في بناء

مفهوم القيم التي تزيد من ولائهم للمؤسسة، وهو ما يقلل الصراعات ويساهم في سد الثغرات والنقائص

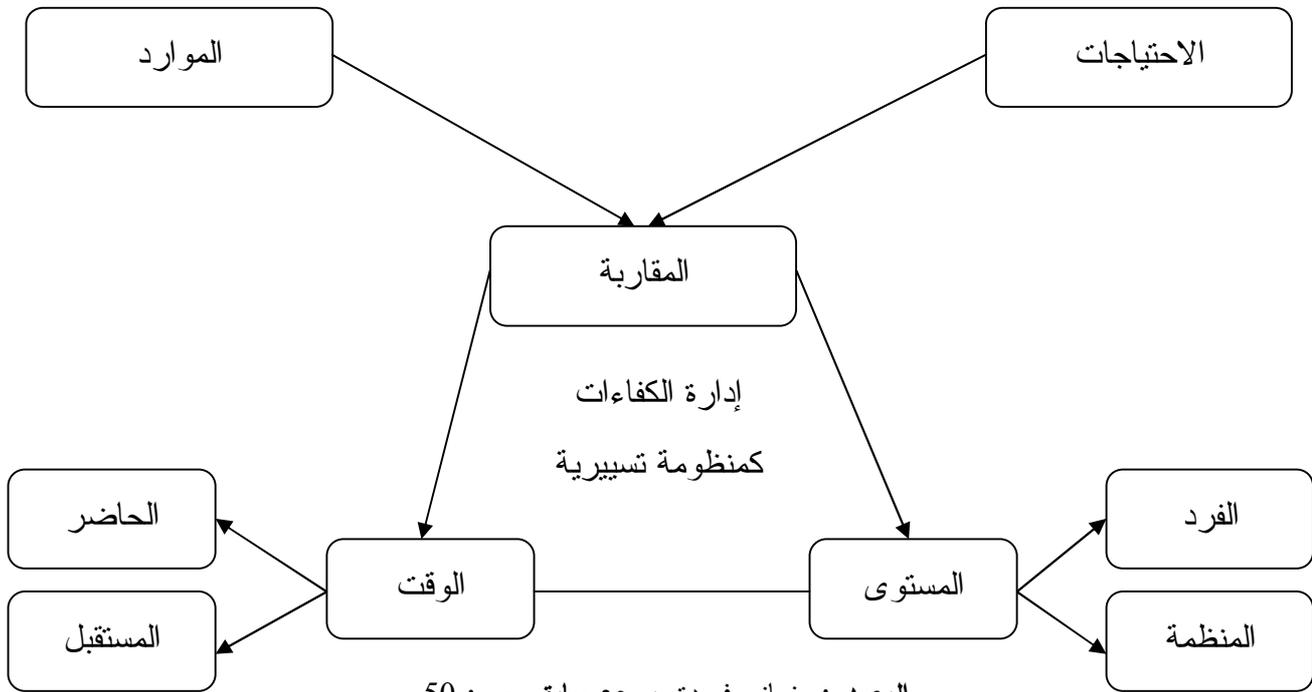
التي تتم ملاحظتها في مخطط الأداء حاضرا أو مستقبلا؛

- تساعد على تطوير كفاءات العامل في كل المستويات من أجل زيادة قدرتهم على تحمل المسؤولية؛

¹ - بلمهيدي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص ص: 20-24.

- إدارة الكفاءات لها أهمية في اكتشاف الكفاءات غير الظاهرة واستقلالها، وهذا من خلال تجميع الموارد وخلق الكفاءات والقيم والمعارف التي تدعم العاملين لإطلاق قدراتهم؛
- تزيد من استفادة المؤسسة مزايا التنوع البشري بين الأفراد وهذا عن طريق إيجاد نوع من التعاون والتوافق بينهم، وهو ما يجلب تنوع الكفاءات وتقدمها. وهذا ما يوضحه الشكل رقم (03) كما يلي:

الشكل رقم (03): أهمية إدارة الكفاءات كمنظومة تسييرية شاملة في المؤسسة



المصدر: مزياني فريدة، مرجع سابق، ص: 50.

خامسا: أهداف إدارة الكفاءات: تتمثل أهدافها فيما يلي:¹

- تحقيق الفعالية من خلال إدارة الكفاءات مع الموارد التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد؛
- تحقيق الفاعلية من خلال استخدام كفاءة للموارد، يجب أن يكون بمستوى عال من الجودة وبأقل تكلفة لتحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة، أي أن تلبية الخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم ورغباتهم.
- وهناك أهداف أخرى تتمثل فيما يلي:
- تقدير أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف؛

¹ - مزياني فريدة، مرجع سابق، ص ص: 23-26.

- تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية؛
 - الجمع بين عوامل الكفاءة، المؤسسة، المؤهلة وتنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل؛
 - الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع؛
 - إدارة المسارات الوظيفية للجميع؛
 - تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الاختلالات؛
 - اختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل؛
 - إدارة الكفاءات تقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى الوظيفة (منصب العمل)، فهي بدلا من ذلك تقوم على الكفاءات والمعارف والخصائص المهنية الضرورية لشغل المناصب وتهتم بكفاءات الفرد جميعا سواءا كانت تستخدمها في منصبه الحالي أم لا، بمعنى أنها جهد إداري هادف إلى تثمين الكفاءات لتحقيق الأهداف؛
 - تحقيق تكيف المؤسسة مع محيطها الاقتصادي؛
 - الاستجابة للمتطلبات المتغيرة باستمرار في الوقت المناسب.
- سادسا: مبادئ إدارة الكفاءات:** تسعى إدارة الكفاءات لتحقيق جملة من المبادئ لتطوير ونجاح عمل المؤسسة ونجاح عمل المؤسسة المتمثلة فيما يلي:¹
- تعد إدارة الكفاءات نظرة استراتيجية للتواصل والقدرة على التكيف بين العاملين في بيئة المؤسسة وتسعى إلى تفعيل الأسلوب الذي يهدف إلى معرفة توقعات الوظائف المستقبلية وتحقيق نموذج الكفاءة؛
 - تسهل للمسؤولية أداة دعم القرارات وتعزيز الأداء وتوجيه سلوكيات الموظفين في اتخاذ قراراتهم؛
 - الاستثمار في الأموال غير ملموسة وتحقيق فعالية المردودية؛
 - تعزيز المعارف العلمية والكفاءات والمهارات أي تبني إدارة الكفاءات أساليب تنموية حديثة تحقق لها مردودية ومواكبة التطور والتمكين والتحفيز؛
 - كسب المزيد من المعلومات والمعارف تجديدها بما يتماشى مع متطلبات العصر؛
 - العمل على تحقيق الإبداع والابتكار داخل المؤسسة، وتنمية الكفاءات والمعارف والتطوير الاستراتيجي، وكيفه استخدام القدرات؛
 - تحقيق الإدراك والتعلم، تحسن جودة الخدمة باعتبارها فرصة للاحتفاظ بالأعمال الرئيسية للمؤسسة.
- المطلب الثاني: متطلبات إدارة الكفاءات**

¹ - بلمهيدي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص: 50.

لإدارة الكفاءات دور في تحقيق استراتيجية المؤسسة وفق ما تمر عليه من مراحل أساسية لتطبيق جودة الكفاءات وتطبيق وظائف رئيسية لحسن التسيير، وتوضيح مستقبل المؤسسة خلال التطورات والتحوللات.

أولاً: دور إدارة الكفاءات: يتمثل دور إدارة الكفاءات في العناصر التالية:¹

- لإدارة الكفاءات استراتيجية تعد جزء من استراتيجية المؤسسة تعمل بشكل متوافق ومتكامل ونسق معها لتلبية حاجاتها من الكفاءات؛
- عمل إدارة الكفاءات عمل استراتيجي يسعى للإسهام في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها؛
- لها رؤية معاصرة تتماشى مع اتجاهات التغيير الذي ساد العالم خاصة في مجالات الإدارة، وتتماشى مع القيم والحوافز لدى الأفراد؛
- وضع تحت تصرف المؤسسة الكفاءات اللازمة التي تتميز بالفعالية في تحقيق أهدافها؛
- تحديث برامج وسياسات باستمرار لجعلها منسجمة مع الاتجاهات المعاصرة المتعلقة بالفرد كأحد أهم مدخلات العمل ونجاح المؤسسة.

ثانياً: مراحل إدارة الكفاءات: تتمثل المراحل الأساسية لإدارة الكفاءات فيما يلي:²

- معرفة جيدة لهيكل الموارد البشرية بالمؤسسة من خلال المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، وتوزيع مستويات التكوين، مستوى الأجور، ومقارنتها مع المتنافسين، والمؤشرات النوعية لمواردها من خلال أنظمة التقييم؛
- توقع الأعمال المستقبلية، تحديد الاحتياجات من الكفاءات أو وضع قوائم للوظائف المستهدفة؛
- وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركة بين الوظائف كأحد أهم أساليب إدارة الكفاءات وليس من السهل وضع هذه المخططات للاعتبارات التالية:
- اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير؛
- صعوبة إيجاد التوازن بين اكتساب طرق التسيير الجديدة التي تفترض التكوين الجماعي والفردى للتقنيات المستعملة هذا من جهة، ومن جهة ثانية التكوين للمستقبل الذي يقيد المؤسسة في الوظائف الجديدة مستقبلاً؛

¹ - بور حلي أحمد توفيق، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، مجلة البشائر الاقتصادية، ع2، الجزائر، ص: 25.

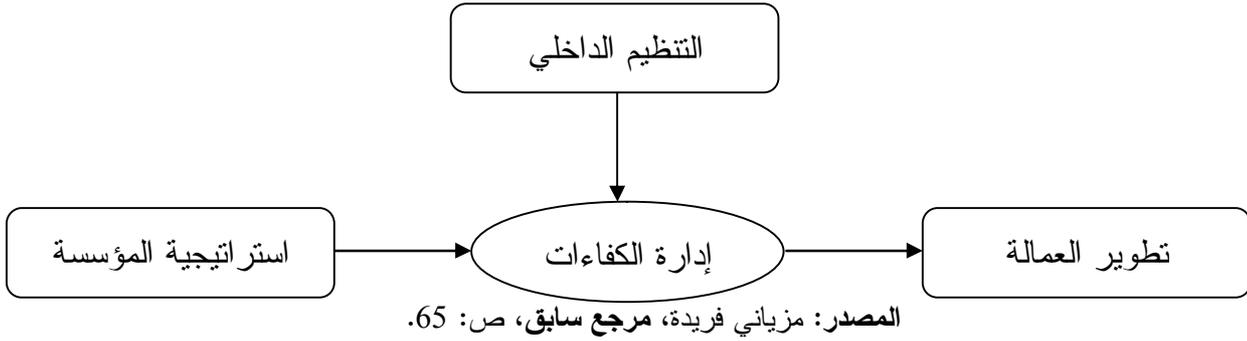
² - بلمهيدي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص: 13-14.

- صعوبة تنظيم مخطط الحركة بين المناصب في الكثير من الأحيان خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- بناء كفاءات الأفراد وتجديد الموارد والكفاءات.
- ثالثاً: وظائف إدارة الكفاءات:** ينطوي نشاط ممارسات إدارة الكفاءات في المؤسسة على العديد من الوظائف تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها وتمثل وظائف إدارة الكفاءات في:¹
- 1- التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:** يعد مقارنة استراتيجية لاعتماده على استغلال المعطيات المستقبلية أو تلك تعمل على توضيح مستقبل المؤسسة من خلال توقع التطورات والتحويلات الممكن حدوثها على المدى المتوسط كالتالي:
- تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات عاملها والوظائف التي يشغلونها، وذلك بمسايرة التطورات التي تطرأ عليهما من حين إلى آخر؛
- البحث عن الطرق اللازمة لتكييف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع إستراتيجيتها وأهدافها المستقبلية؛
- متابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجياتها؛
- البحث عن سبل تهيئة وتأهيل العاملين الحاليين بالشكل الذي يسمح لهم بتغطية تلك الوظائف أو اللجوء إلى سوق العمل؛
- وجود رؤية استشرافية واضحة حول تطور الوظائف تمكن من توقع الحاجات من الكفاءات.
- 2- تنمية الكفاءات:** وهي كالتالي:
- زيادة كفاءات الأفراد وضمان حسن تكييفهم مع تغير المحيط؛
- زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد؛
- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد؛
- تهيئة الأفراد وتحفيزهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة؛
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل؛
- دعم الأفراد إلى التعلم والتكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف؛
- تعليم الأفراد خاصة المدراء، كيفية اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة والدقيقة.

¹ - مزباني فريدة، مرجع سابق، ص ص: 70-72.

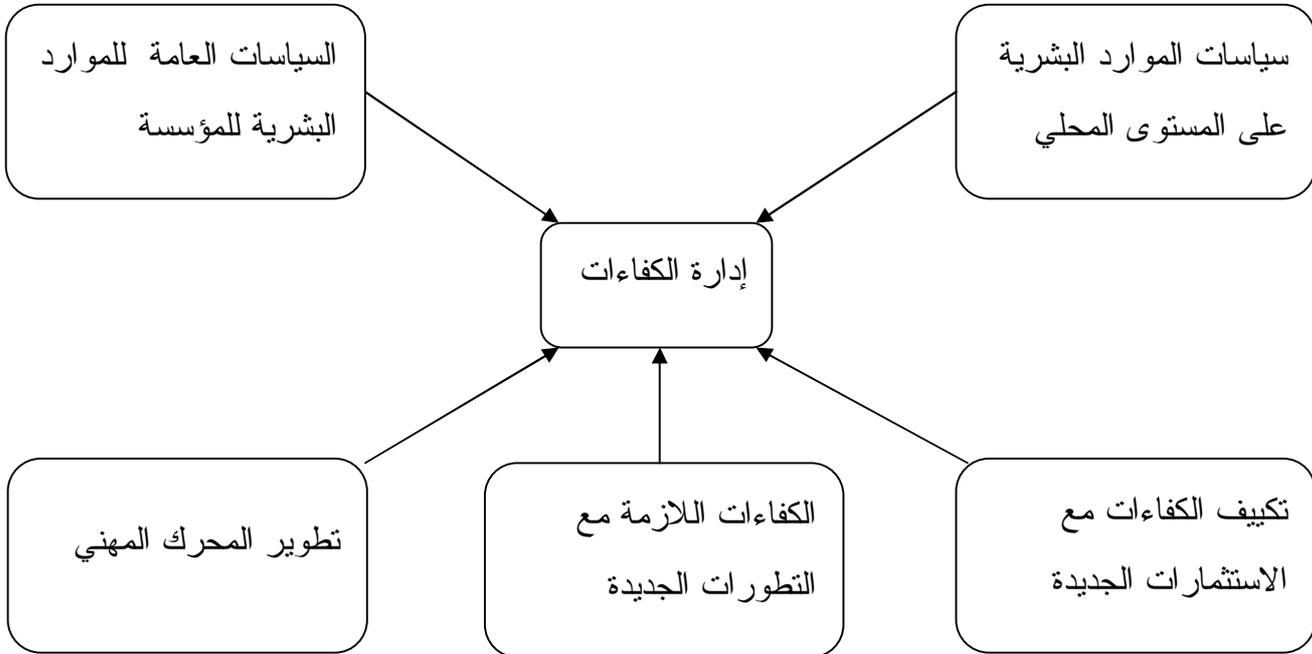
رابعاً: عوامل إدارة الكفاءات: إدارة الكفاءات تعبر عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها والعوامل المؤثرة على إدارة الكفاءات وذلك ما يوضحه الشكل رقم (04) كما يلي:

الشكل رقم (04): العوامل المؤثرة على إدارة الكفاءات



من خلال الشكل رقم (04) يتضح أن لهذه العوامل المؤثرة على إدارة الكفاءات نموذج كما يوضحه الشكل رقم (05) كما يلي:

الشكل رقم (05): نموذج العوامل المؤثرة على إدارة الكفاءات



المصدر: مزياني فريدة، مرجع سابق، ص: 66.

المطلب الثالث: نماذج إدارة الكفاءات

تم التطرق إلى نماذج إدارة الكفاءات التي ساهمت في تسيير الكفاءات لمرحلة متقدمة في ممارسات إدارة الكفاءات وحسن الإستغلال الأمثل للكفاءات والعمل على تميمتها والمحافظة على هذه النماذج باستمرار، لتتمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف.

أولاً: تخطيط الكفاءات: يتمثل تخطيط الكفاءات في ذلك النشاط الذي يتم بموجبه تحديد احتياجات المؤسسة من الكفاءات البشرية في فترة زمنية مقبلة وذلك من حيث الكم والنوع، وتخطيط الكفاءات يكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية ثم مقارنتها من الموقف الحالي في المؤسسة، وذلك حسب العناصر التالية:¹

- يساعد المنظمة على إعداد الميزانية التقديرية للرواتب والأجور فيها؛
- يساعد المؤسسة في توزيع عبء العمل بشكل متوازي على وحداتها الإدارية؛
- التنبؤ باتجاهات العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في تخطيط الكفاءات؛
- الظروف الاقتصادية العامة والتطور التكنولوجي؛
- القوانين والأنظمة الحكومية والسياسات التي تتبعها الدولة.

ثانياً: استقطاب الكفاءات: بعد تخطيط الكفاءات على مستوى المنظمة وتحديد حاجاتها، فإن الخطوة التالية هي ضمان واكتساب الكفاءات والحصول عليها بالعدد المطلوب والمهارات المطلوبة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة وهي كالتالي:²

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين غير المؤهلين لشغل المناصب والوظائف وبأقل تكلفة ممكنة؛
- المساهمة في تحقيق درجة عالية من الاستقرار الموارد في المؤسسة، من خلال جذب المترشحين المناسبين والاحتفاظ بأصحاب الكفاءات وتحفيزهم للبقاء في المؤسسة؛
- العمل على جذب مجموعة ملائمة من الأفراد مميزة وذات كفاءة عالية مما يخفض من تكاليف بعض العمليات كالترتيب؛

¹- بلمهيدي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص: 45.

²- بوهنة علي، دور التسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016-2017، ص: 55-60.

- إن سياسة استقطاب الكفاءات البشرية للعمل تعني تحديد المصادر التي تحصل منها المؤسسة على العنصر البشري والعمل على استكشاف مصادر جديدة وتميئتها، وكذلك العمل على تقويم تلك المصادر بصورة مستمرة لكي تتمكن للحصول على أفضل الموارد والكفاءات.¹

ثالثاً: تطوير الكفاءات: يقصد بتطوير الكفاءات البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات، من أجل زيادة كفاءات أفرادها وضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد لانجاز المهام في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغير المستمر، أصبحت عملية تطوير الكفاءات تكتسي أهمية بالغة وهذا من أجل السماح للكفاءات البشرية وصيانتها وتطوير المورد الاستراتيجي الأمثل في الكفاءات لأساليب حديثة للتحكم، والتدريب الذي يكتسي أهمية كبيرة في مجال إعداد الكفاءات البشرية العاملة، وتأهيلها فالمؤسسة التي تريد أن تتميز عليها أن توفر الكفاءات البشرية الماهرة، وهنا لا يمكن التحقيق إلا من خلال عمليات التدريب وزيادة الأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية والأهداف وتصميم البرامج التدريبية.

رابعاً: أجور وحوافز الكفاءات: تعتبر الحوافز بأنها أسلوب معين يهدف إلى زيادة كفاءات العاملين ويؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين، وتهدف استراتيجية تحفيز الكفاءات البشرية إلى تحديد قيمة الأجر الممنوح للكفاءات البشرية والتحفيز على أساس المهارة وتحديد القدرات ومعرفة أداء العمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي، وتكمن الأجور والرواتب على أساس الكفاءات وهو سياسة أجرية متوافقة ومؤسسة على العوامل ويتوقع إنفاق الكفاءات في (الأجر القاعدي، الجزء المتغير من الأجر، العلاوة، التعويضات، الأعمال الإضافية، تأمينات سيارة الوظيفة).²

المبحث الثاني: عموميات حول الأداء الاستراتيجي

يشكل الأداء نقطة أساس في المؤسسة، باعتباره العامل الأكثر إسهاماً في تحقيقي الأهداف المرجوة التي وجت المؤسسة من أجلها من خلال بقائها ونموها وتحسين أدائها في المدى البعيد بكفاءة وفعالية، يتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الموالية:

✓ **المطلب الأول: ماهية الأداء الإستراتيجي؛**

✓ **المطلب الثاني: أساسيات الأداء الإستراتيجي؛**

¹- بلمهيدي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص: 38.

²- بلمهيدي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص: 48.

✓ **المطلب الثالث: نماذج الأداء الاستراتيجي؛**

✓ **المطلب الرابع: العلاقة بين الأداء الاستراتيجي وإدارة الكفاءات.**

المطلب الأول: ماهية الأداء الإستراتيجي

يتم التطرق في هذا المطلب إلى إبراز مفهوم الأداء الاستراتيجي لما له أهمية بالغة في المؤسسة من خلال تحقيق أهداف المؤسسة على المدى البعيد، والنظر إليه من عدة زوايا متعددة لإعطاء المؤسسة قدرة على خلق منافع تتبع الفرد والمبجوثين.

أولاً: تعريف الأداء: قبل التطرق إلى مفهوم الأداء الاستراتيجي يتم تعريف الأداء كما يلي:

1- تعريف الأداء: لقد وردت العديد من التعاريف يتم ذكر أبرزها كما يلي:

يعرف الأداء على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، وهو كذلك سلوك عملي يؤديه فرداً أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة ويتمثل في أعمال مقصودة وتصرفات وحركات مقصودة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.¹

من خلال التعاريف السابقة "يعد الأداء عبارة عن صفات الشخصية وسلوك الأفراد بالإضافة إلى الجهد المبذول في العمل للوصول إلى الأهداف المرجوة لتحقيق مستوى عالي من الكفاءة والأداء.

2- تعريف الأداء الاستراتيجي: لقد وردت العديد من التعاريف سيتم ذكر أبرزها كما يلي:

تعريف 01: يعرف الأداء الإستراتيجي على أنه: "الأداء المالي عمليات الأعمال الداخلية والزبون، التعلم والنمو والنظرة لتوقعات أصحاب المصالح، والعلاقات النسبية بين مقاييس الأداء المستهدف، ويرتكز على أفضل المبادلات بين مصالح المستفيدين (أصحاب المصالح)، وأن النجاحات التنافسية للأعمال تقف على قدرتها على تعظيم قيمة المستفيدين".²

تعريف 02: يعرف كذلك على أنه: "التكامل بين أهداف المنظمة وإدارة الأداء ويعتمد على

ربط التخطيط بعيد المدى بقدرات ومهارات الأفراد وتمكينهم ومساندتهم أكثر".³

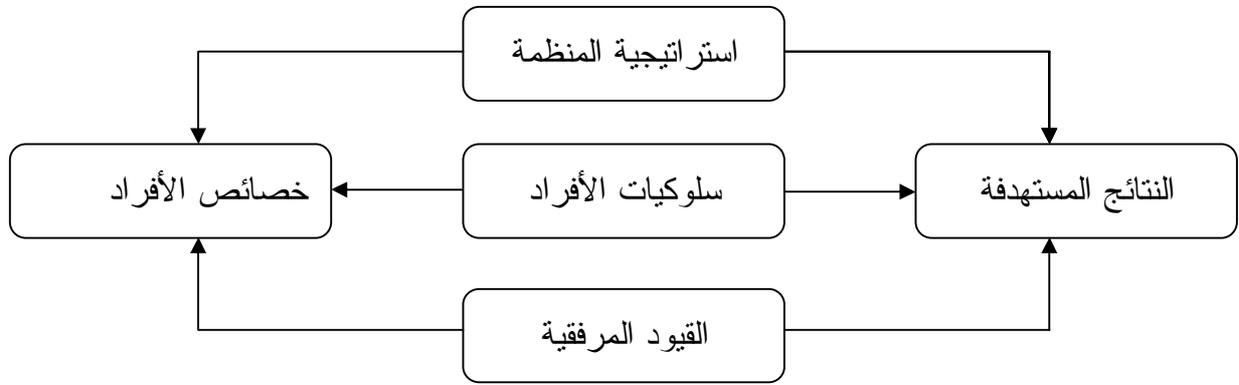
¹ - عمار ابن عيشة، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 13-14.

² - عبد السلام إبراهيم عبيد، تقويم الأداء الاستراتيجي وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة في مصر في الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، ع01، العراق، 2009، ص: 22-27.

³ - سناء عبد الكريم الخنلق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقة، يومي 08 و09 مارس 2005، ص: 37.

تعريف 03: ويعرف كذلك على انه: "انعكاس استخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وهو عملية تقسيم والمقارنة بالنسبة للغايات والمعايير والنتائج السابقة و المقارنة مع المنظمات الأخرى بمؤشرات مالية و غير مالية"¹.
ونستخلص من التعاريف السابقة أن الأداء الاستراتيجي يضم مجموعة من الأبعاد البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات، بعد الأداء، لتحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد عن طريق قدرات ومهارات الأفراد وتمكينهم، وذلك ما يوضحه الشكل رقم (06) كما يلي:

الشكل رقم (06): نموذج الأداء الاستراتيجي



المصدر: سناء عبد الكريم الخلق، مرجع سابق، ص: 38.

من خلال الشكل السابق يتضح أن عمليات الأداء الإستراتيجي يجب أن تكون متداخلة تماما لما تحتوي من وقت عن طريق مساهمة إدارة الأداء في تنظيم الأهداف الفردية، وإحداث التعليم والتغيير الذي ينسجم مع أهداف المنظمة أو وحدات الأعمال، أي أن تكون الأعمال قادرة على البقاء والوضوح وتوجه وتوحد وتقيس الأداء الفردي يتلاءم مع الأداء المنظمي في مقابلة الإستراتيجية، وتصبح عملية مقابلة الأداء الفردي، بما أنها ترتبط بوضوح بالأهداف الاستراتيجية.
ثانيا: خصائص الأداء الاستراتيجي: يتسم الأداء الإستراتيجي بمجموعة من السمات والخصائص التي نوجزها فيما يلي:²

¹ - محمد بركات الزهير، دور إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في تعزيز الأداء الإستراتيجي في المصارف التجارية المرخصة في الأردن، مراجعة الإصلاحات الاقتصادية وتكامل الاقتصاد العالمي، مكتبة كلية إدارة الأعمال رقم 07، 2009، ص: 112.

² - لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017-2018، ص: 84-85.

- ينصب الأداء الاستراتيجي نحو تحقيق الأهداف العامة والشاملة وليس على أي جزء من أجزائها وهو الأداء الذي يميز كل المستويات الوظيفية في المؤسسة لا بعض المستويات الوظيفية المنفردة، فما هو مناسب لوظيفة معينة، قد لا يكون كذلك على المؤسسة ككل؛
- يتجلى الأداء الاستراتيجي في إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرارات، ويشمل مفهوم أصحاب المصالح الأفراد والجماعات والمؤسسات الذين لهم مصلحة في نجاح المؤسسة كالمالكين، العاملين، الزبائن والموردين، المبحوثين والبيئة بشكل عام؛
- يعطي الأداء الاستراتيجي تصورا شاملا ومتكاملا عن مستقل المؤسسة على المديين المتوسط والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه اهتمام إدارة المؤسسة على الرؤية المستقبلية لها، فإنها يجب ألا تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية؛
- يشمل الأداء الاستراتيجي على تحقيق التوازن بين الفاعلية والكفاءة من خلال تركيز المؤسسة على علاقاتها مع البيئة الخارجية، دون إغفال دور العمليات التشغيلية التي تتعلق بعمليات الشراء، الإنتاج والبيع والتوزيع والتمويل بما يضمن الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة.
- ثانيا: أهداف الأداء الاستراتيجي: تتعدد المجالات التي تسعى المؤسسة الاقتصادية لقياسها، على أساس أن كل المجال منها يعكس هدفا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، التي تختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة نشاطها، نظرة الإدارة العليا لهذه المجالات والتي نبرزها في الآتي:¹
- المردودية: التي تعتمد على مجموعة من المؤشرات التي تقيس فعالية وقدرة الإدارة على توليد الأرباح.
- المركز السوقي: ويتمثل في الحصة السوقية التي تشير إلى نسبة حجم الأعمال المحققة من كل سلعة أو خدمة تقدمها مؤسسة ما مع حجم الأعمال والسلعة على مستوى السوق، فغالبا ما تقارن بأقوى المنافسين في السوق.
- الإنتاجية: وتمثل العلاقة بين مخرجات المؤسسة من السلع من السلع والخدمات، وبين مدخلاتها، وتعد الإنتاجية مقياسا لمدى الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد وطاقت متاحة للمؤسسة وبما يكفل لها تحقيق أهدافها، وتصاغ الإنتاجية في الغالب بالعلاقة الرياضية الآتية:

$$\text{الإنتاجية} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية}.$$

¹ - لطرش وليد، مرجع سابق، ص ص : 86-88.

- **قيادة المنتجات:** تتمثل بقيام الإدارات الرئيسية في المؤسسة بتقييم تكاليف الجودة والمركز السوقي لكل منتج من المنتجات الحالية والمخطط لها مستقبلاً.
- **تنمية الأفراد واتجاهات العاملين:** تتم عملية تنمية الأفراد كمجال رئيسي للأداء تسعى المؤسسات لقياسه عن طريق تجميع التقارير المتنوعة لتقييم الأسلوب، الذي تتبعه المؤسسة في سد الاحتياجات الحالية والمستقبلية في القوى العاملة، كما يتم قياس اتجاهات العاملين نحو المؤسسة مباشرة بواسطة بحوث الاتجاهات وبطريق غير مباشر عن طريق بيانات الغيابات ودورات العمل.
- **المسؤولية الاجتماعية والبيئة:** في هذا المجال تضع المؤسسة مقاييس تلائم طبيعتها وبيئتها المحيطة، ويهدف تقييم مدى نجاحها في تحمل مسؤولياتها نحو العاملين والمرددين والمبحوثيين ككل.
- **الموازنة بين الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل:** حيث تقوم المؤسسة بإجراء دراسة معمقة بشأن التداخل بين مجالات الأداء الرئيسية للتأكد من أن الأهداف الحالية لم يتم تحقيقها على حساب الأرباح والاستقرار في المستقبل، أي عدم التعارض بين الأهداف الحالية ومستوى الأرباح المطلوب تحقيقه مستقبلاً.
- **التكلفة:** تعتبر التكلفة أحد أهداف الأداء الأقل أهمية، لكن لها أهمية قصوى بالنسبة للمؤسسة التي تتنافس مباشرة على السعر، وتخفيضها هدف أدائهم الرئيسي، وفي المؤسسات التي تتنافس على أشياء أخرى على السعر، ستحاول الإبقاء على مستوى تكاليفها عند أقل مستوى ممكن، والتكلفة هي مساهمة مالية في العملية الإنتاجية يمكن المؤسسة من إنتاج منتجات وخدمات متعددة والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أصناف:
- **نفقات تشغيل:** وهي المساهمات المالية في العمليات التي احتاجت التمويل والإنتاج المستمر للمنتجات والخدمات، وتتضمن إنفاقاً على العمل، مواد الخام، الطاقة،... إلخ.
- **نفقات رأس المال:** وهي المساهمات المالية في العمليات التي تمول امتلاك المؤسسة لوسائل الإنتاج وتتضمن الإنفاق في اقتناء الأراضي، البنائات، المكائن... إلخ.
- **رأس المال العامل:** وهي المساهمات المالية المطلوبة لتمويل الفجوة الزمنية بين المدفوعات والمتحصلات الدورية للنقد، وتنشأ هذه الفجوة بين أسبقية المدفوعات النقدية المتمثلة في نفقات التشغيل على المتحصلات النقدية الناتجة من بيع المنتج أو الخدمة إلى الزبائن، والتي يمكن أن تعالج بطلب دفعات مسبقة من الزبائن أو المفاوضات على تأخير آجال الائتمان من تجهيزها إضافة إلى الإسراع في عمليات الإنتاج بين استلام المواد الأولية وتقديم المنتج للبيع.

رابعاً: مبادئ الأداء الاستراتيجي الجيد: تكمن مبادئ الأداء الاستراتيجي الجيد على النحو التالي:¹

- خلق الوضوح والإنفاق حول الأهداف الاستراتيجية؛
- جمع مؤشرات الأداء ذات الصلة؛
- استخدام هذه المؤشرات؛
- ابتكار ثقافة ايجابية للتعلم؛
- موازنة الأنشطة التنظيمية الأخرى مع الأهداف الاستراتيجية المحددة؛
- الحفاظ على الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الجديدة ومحدثة؛
- الإبلاغ والتواصل مع المعلومات لدعم الأداء الاستراتيجي؛
- استخدام البنية التقنية المناسبة لتكنولوجيا المعلومات لدعم الأداء الاستراتيجي؛
- توفير الوقت والموارد للأداء بشكل استراتيجي.

خامساً: أنواع الأداء الاستراتيجي: يمكن النظر إلى الأداء الاستراتيجي من عدة زوايا محصورة في الآتي:²

1- الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة: يمثل الأداء الداخلي للمؤسسة مختلفاً في العوامل التي يمكن أن يسهل على المؤسسة، التحكم فيها وتقع ضمنياً داخل المؤسسة، وهو تكامل ثلاث محاور رئيسية في المؤسسة هي:

- **الأداء المالي:** هو المفهوم الضيق للأداء، ويركز على استخدام المؤشرات المالية مثل المردودية والنمو.

- **الأداء المالي والتشغيلي:** يشير هذا البعد إلى كافة المؤسسة في استخدام مواردها المتاحة (مالية، مادية، بشرية) بهدف الحصول على عوائد مالية، يركز البعد على مؤشرات مثل: الحصة السوقية وتقديم منتج جديد ذي جودة عالية إلى جانب المؤشرات المالية.

- **الأداء التنظيمي:** يعد هذا البعد أكثر شمولاً للأداء الداخلي، وهو يعبر عن مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها والذي يدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي والتشغيلي، إضافة إلى أداء السلوكي للأفراد وأداء نظم المعلومات والتكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة.

¹ - Bernard Marr. **Strategic performance management, advanced performance institute**, in government and public sector organization, co sponsored by CIPFA performance improvement, network and actuate, p: 09.

² - لطرش وليد، مرجع سابق، ص ص: 88-91.

الأداء التنظيمي هو الفعالية التنظيمية وهو أهداف المؤسسة والوسائل اللازمة لتحقيقها (الموارد والتكنولوجيا)، وهو انجاز الأهداف التنظيمية واستغلال كامل الموارد والأموال بكفاءة وفعالية، وهي محصلة أداء جميع المستخدمين وفرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المؤسسة وتحسب كالاتي:

الأداء التنظيمي = التكنولوجيا أو (تنظيم العمل × الموارد المستعملة) × الأداء البشري.

3- الأداء البشري: يشير الأداء البشري إلى درجة تحقيق إتمام الفرد للمهام الموكلة للوظيفة التي يشغلها، وهو يعكس أيضا التي يحقق أو يشبع بها المستخدم متطلبات وظيفته، كما يعبر عن المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث الكمية وجودة العمل المقدم من طرفه استنادا إلى هذين التعريفين يعبر عن الأداء البشري بالعلاقة الرياضية الآتية:

الأداء البشري = القدرة × الرغبة

القدرة = المعرفة × المهارة

الرغبة = الاتجاهات × بيئة العمل × المناخ الأسري

وتتلخص مكونات الأداء البشري في المجال كما يلي:

- القدرة: ويراد بها استطاعة المشتغل أداء عمله بالشكل المطلوب، والمتقن وفقا معايير العمل الموضوعية، وهي نتيجة تفاعل كل من المعرفة والمهارة.
- المهارة: ويراد بها المكتسبات التي يلم بها المشتغل والخبرة التي يقوم بتطبيقها في عمله مما تتاح له فرصة التطوير والتحسين المستمر لهذه الخبرة خلال التطبيق.
- المعرفة: ويقصد بها ما يمتلكه الفرد من معلومات يقدمها عند قيامه بعمله.
- الرغبة: وتشمل دوافع المشتغل في العمل، فهي أكثر سعة من القدرة سواء من حيث المفردات والتوقعات وتحتوي هذه الأخرى على ثلاث مفردات بعضها يتداخل مع الآخر وهي:
- الاتجاهات: وتمثل الأفكار والآراء التي تدور في ذهن المشاغل تجاه نشاط الذي يؤديه، والمتمثل بمجموعة الظواهر التي تدور حوله مثل: الزبون والعمال والمبجوثين وظروف العمل وغيرها.
- بيئة الأعمال والمناخ الأسري: ويتمثل في تفاعل بيئة العمل، والمناخ والأسرة وتأثيرهما ايجابيا أو سلبا على أداء المشتغل لواجباته ومسؤولياته في حين تشير التكنولوجيا إلى جملة الأفكار التي توضع على شكل تصاميم وخرائط لتتحول بعد إلى آلات وأجهزة ومعدات إجراءات تستخدم في العمليات التشغيلية والربط بين أعضاء التنظيم في المؤسسة.

4- **الأداء الخارجي:** فيشير إلى علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي، الذي يمثل مختلف القوى والعوامل التي لا يمكن أن تصعب على المؤسسة التحكم فيها وتقع ضمنيا خارج المؤسسة حيث يشير الأداء الخارجي للمؤسسة إلى رصد والتحسس كل ما يحدث خارجها، واتخاذ القرارات التي تتضمن تثبيت المؤسسة على المسارات المرغوبة، ويشمل المحيط (البيئة) الخارجي للمؤسسة على العديد من المتغيرات البيئية والإنتاجية والاقتصادية والقانونية والثقافية، الموجهة أساسا نحو الزبائن والمبجوثين المحلي والحكومة وذوي الاحتياجات الخاصة.

5- **الأداء الشامل والأداء الجزئي:** يشير إلى مختلف الإدارات الداخلية للمؤسسة واهتماماتها الأساسية التي تنصب على التسيير اليومي لعمليات المؤسسة مثل أداء إدارة التسويق، أداء إدارة الموارد البشرية، إدارة الإدارة المالية، أداء إدارة العمليات الإنتاجية ... إلخ، ويشير الأداء إلى تفاعل مراكزها وإدارتها الفرعية مع بعضها البعض، ومع المحيط الخارجي للمؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها مثل: النمو والاستمرارية، كما يعرف الأداء الشامل على أنه تجميع للنتائج الاقتصادية والاجتماعية والبيئية أي أنه يراعي ويدمج الأبعاد الثلاثة الخاصة بالتنمية المستدامة.

6- **الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي:** يشير إلى قدرة المؤسسة على خلق منافع لمالكها (الربح) من خلال الإبداع في الإنتاج والاستعمال الكفئ للموارد المستخدمة، يشير الأداء الاجتماعي للمؤسسة إلى أخذ المؤسسة بمصالح المبجوثين والبيئة بعين الاعتبار في كل عملياتها، وهو التزام يمتد إلى ما بعد الالتزام القانوني للتشريعات البيئية والاجتماعية، الأداء البيئي فهو يعكس التزام المؤسسة بستة مجموعات تغطي مجالات الصحة البيئية، توعية الهواء، الموارد المائية، التنوع البيولوجي، والموارد الطبيعية والتغيرات المناخية، ينظم الطبيعة الحية وغير الحية.

ومن خلال التدقيق المتمعن في التعاريف السابقة يمكن استخلاص بعض النتائج الموضحة في المعادلات الآتية، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (01) كما يلي:

الجدول رقم (01): معادلات أنواع الأداء الاستراتيجي

الأداء الخارجي = الأداء الداخلي + الأداء	الأداء الشامل = الأداء المؤسسي
الأداء التنظيمي = الأداء الداخلي	الأداء الشامل = الأداء التنظيمي + المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة
الأداء الاقتصادي = الأداء المالي + الأداء	الأداء الشامل = مجموع الأداء الجزئي للإدارة

التشغيلي	الداخلية للمؤسسة مع بعضها البعض ومع محيط المؤسسة الخارجي
الأداء الخارجي = أداء المؤسسة مع كل ما هو من مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة	الأداء الشامل = الأداء الاقتصادي + الأداء الاجتماعي + الأداء البيئي.

المصدر: لطرش وليد، مرجع سابق، ص: 90.

سادسا: مقارنة بين الأداء الاستراتيجي والأداء التقليدي: وسيتم المقارنة بين النوعين السابقين، وذلك ما يوضحه الجدول رقم (02) كما يلي:

الجدول رقم (02): مقارنة بين الأداء الاستراتيجي والأداء التقليدي

الأداء التقليدي	الأداء الاستراتيجي
يرتكز على الأهداف المالية للمؤسسة مثل الربحية.	ترتكز على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة مثل: رضا المستهلك والمرونة.
لا ترتبط مع الخطوات التنفيذية لتحقيق استراتيجية المؤسسة.	التعقب المتزامن لتنفيذ استراتيجية تجميع مستويات المؤسسة.
عدم استخدام التحليل النسبي	استخدام التحليل النسبي لاختيار أفضل البدائل.
لا تعكس الوضع التنافسي، فهي تعتم بالأداء الداخلي.	تستخدم المقارنة بمنافس نموذجي.
لا تتناسب مع الأساليب الإدارية والإستراتيجية الحديثة.	تتناسب وتتكامل مع الأساليب الاستراتيجية الحديثة.
تهدف إلى تلبية احتياجات حاملي الأسهم فقط.	تهدف إلى خدمة كل من له مصلحة في المنظمة وتلبية احتياجاته.
متأخرة لأنها تتم بقياس الأداء بعد إتمامه كليا على مستوى المؤسسة ككل.	تتناسب مع السرعة المناسبة واللازمة لاتخاذ القرارات واقتناص الفرص المتاحة.

المصدر: صفاء إدريس عيودي، رياض أحمد محمد، إمكانية اعتماد الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في الشركة العامة للإسمنت الشمالية في الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 1، العدد 4، ج1، العراق، 2018، ص: 365.

المطلب الثاني: أساسيات الأداء الاستراتيجي

من خلال هذا المطلب يتم التطرق إلى مجموعة العناصر التي يمكن من خلالها بقاء واستمرارية المؤسسة على المدى الطويل، ومعرفة بنيتها الداخلية والخارجية، من أجل إعداد استراتيجيات واضحة لمواجهة التغيرات الحاصلة.

أولاً: العوامل المؤثرة في الأداء الاستراتيجي: فيما مجموعة من العوامل التي لها تأثير مباشر على الأداء الاستراتيجي ككل:¹

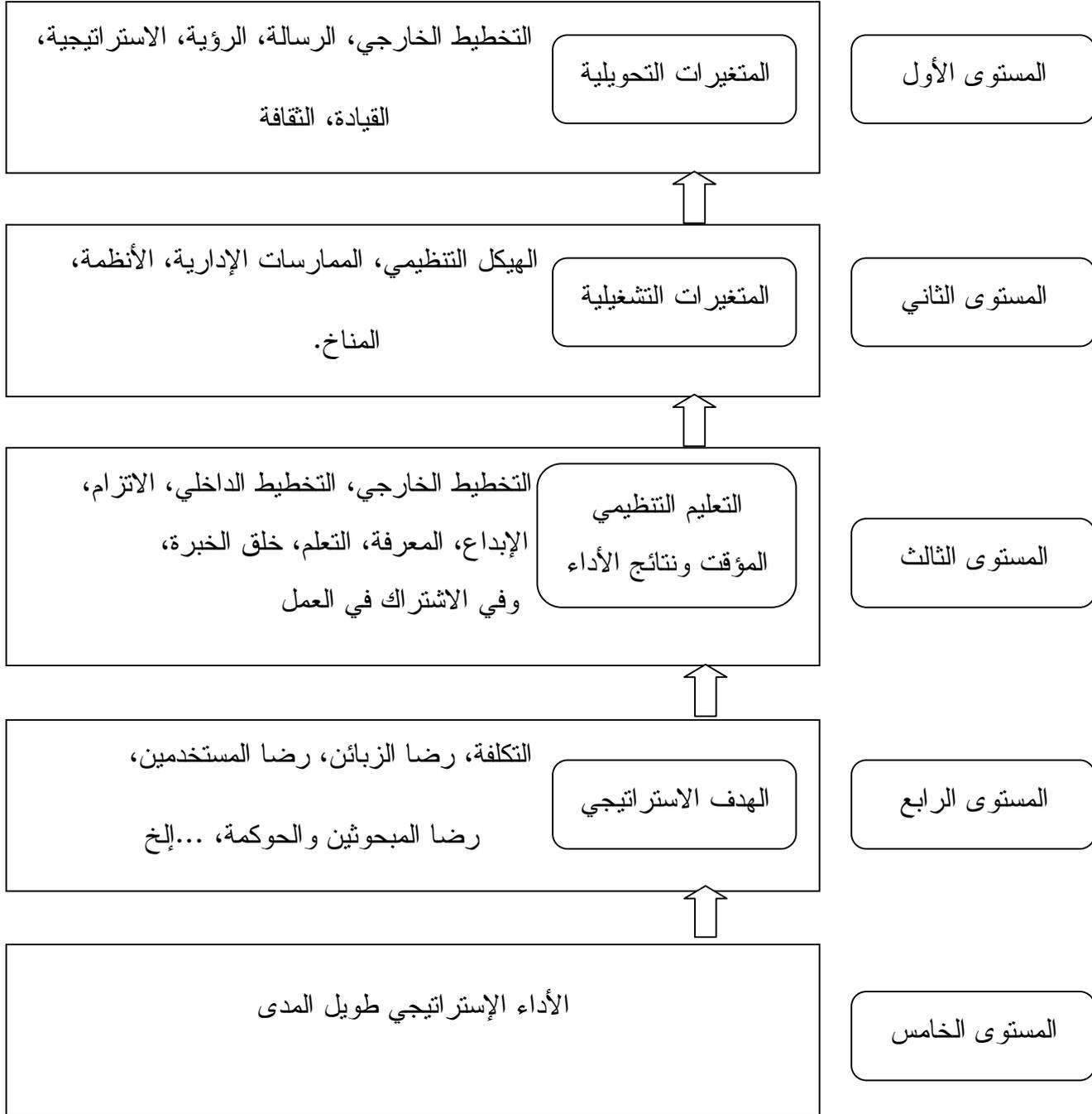
- درجة التخصص وتقييم العمل المعتمد في المؤسسة؛
- التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي؛
- أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة؛
- نظام المتابعة والرقابة المعتمد في شكل جزاء وعقاب؛
- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي؛
- شبكات الاتصال المتكاملة كمر تدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة؛
- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة دون الإفراط أو تقريط، فالمركزية في كل ما هو استراتيجي واللامركزية مقيدة في كل ما هو روتيني؛
- فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية؛
- وحدة السلطة الأمر التي تؤدي إلى انعدام مراكز قرار متعددة؛
- القدرة على التكيف والاستجابة للمتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة؛
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية؛
- القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرية التي تتميز بها المؤسسة.

ثانياً: مستويات الأداء الاستراتيجي: هو انعكاس لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد "البقاء والنمو والتكيف، فهو أكثر مركزية من كونه أداءً مالياً موجهاً نحو المخرجات، بل أنه يشمل منظور أوسع يشتمل على مؤشرات أداء غير مالية.² والشكل رقم (07) كما يلي:

¹- لطرش وليد، مرجع سابق، ص ص: 95-96.

²- لطرش وليد، مرجع سابق، ص: 91.

الشكل رقم (07): مستوى الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية



Source : Martha A , gephart and victoria, J.Marsick, **Strategic organizational**, learning springer, USA, 2016, p: 10.

يقدم الشكل رقم (07) فكرة عن المستوى الاستراتيجي الذي يمكن أن تصل إليه مؤسسة اقتصادية فالأداء هو الهدف المركزي لعملية تحويل ويوضح مدى تحقيق الأهداف ومستوى تنفيذ الخطط من خلال توفير المعلومات ووضع رسالة ورؤية واضحة عن مستقبل المؤسسة في إطار القيم

والمعتقدات، والتنسيق في وظائف والأقسام والنظم والحوافز لدفع مستوى الأداء نحو تحقيق رؤية ورسالة وأهداف واستراتيجيات المؤسسة، ورفع القيود على الإبداع، ورفع قدرات المستخدمين ورفع فعالية التشغيل والتعامل مع الزبائن وأصحاب الحصص من خلال تقليل تكاليف الإنتاج ورفع جودة المنتج.¹

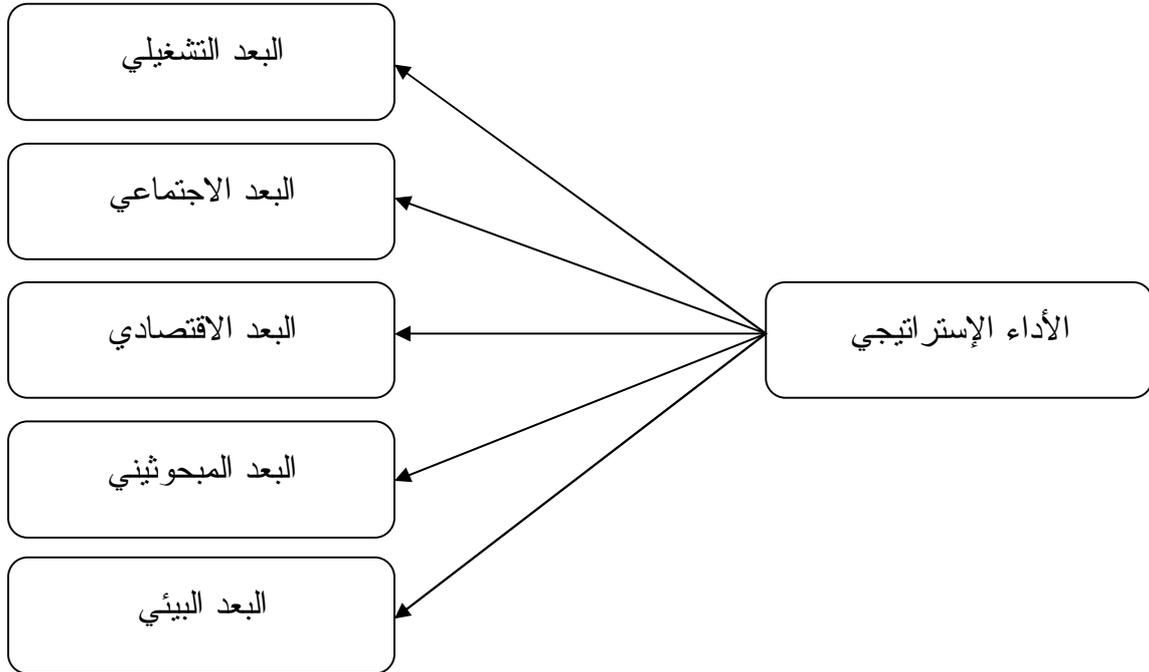
ثالثا: أبعاد الأداء الاستراتيجي: تكمن أبعاد الأداء الاستراتيجي في الآتي:²

- 1- **البعد التشغيلي:** يفترض مقاييس أداء تشغيلية من خلال حصة السوق وتقديم المنتج جديد إضافة إلى ما يتعلق بالقيمة المضافة للزبائن والابتكار وتحسين العمليات.
- 2- **البعد الاجتماعي:** أو ما يسميه البعض برضا أصحاب المصالح، أي الأداء الذي يأخذ في الحساب رضا أصحاب المصالح من عاملين ومجهزين وزبائن ومجتمع... إلخ. كما حددت لجنة المجلس القومي للمحاسبين أربعة مجالات رئيسية للأداء الاجتماعي كما يلي:
 - الموارد البشرية: أي الأداء الموجه نحو العاملين، مثال: برامج التدريب، ظروف التشغيل، منافع العاملين... إلخ.
 - الأنشطة الموجهة نحو تحقيق أو منع لتلوث البيئي كتلوث الماء، الهواء، والتلوث الضوضائي، وحماية الموارد النادرة أي المساهمات البيئية.
 - مساهمات المنتج أو الخدمة مثل: الاهتمام بالمستهلك خاصة فيما يتعلق بجودة المنتج والتغليف والإعلان التجاري، وتوفير خدمة ما بعد البيع وحماية المنتج من التقليد.
- 3- **البعد الاقتصادي:** ويتمثل في كل من الجانب الإنتاجي والخدمي، الجانب التسويقي، الجانب المالي.
- 4- **البعد المبحوثيني:** ويتمثل في كل من جانب المبحوثين الذي تنشط فيه المؤسسة جانبا متطلبات العمال والنقابات، جانب الزبائن.
- 5- **البعد البيئي:** ويتمثل في كل جانب استهلاك المواد والماء، جانب استهلاك الطاقة، جانب التلوث البيئي. وذلك ما يوضحه الشكل رقم (08) كما يلي:

¹ - Martha A , gephart and victoria, J.Marsick, **Strategic organizational**, learning springer, USA, 2016, p: 09.

² - سمير عماري، جمال الدين يخلف، نظام الإدارة البيئية كألية لتطوير الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، ع 36 (1)، الجزائر، ص ص: 391-392.

الشكل رقم (08): أبعاد الأداء الاستراتيجي



المصدر: سمير عماري، جمال الدين يخلف، مرجع سابق، ص: 192.

رابعاً: متطلبات الأداء الاستراتيجي: يتطلب الأداء الاستراتيجي مجموعة الإجراءات كالاتي:¹

- إعداد استراتيجية واضحة وضوح أهداف الأداء؛
- إعداد خطط عمل تتضمن أفكار تتعلق بالأنشطة التي يتعين القيام بها لتحقيق الأهداف؛
- إعداد جداول زمنية واضحة للمواعيد مع احترام سلسلها الهرمي؛
- إعداد خطط لتخصيص الموارد (مستويات الموظفين والمستخدمين، والمال، والمعدات التي ستخصص لكل نشاط)؛
- إعداد معايير الأداء أو الأهداف لكل نشاط أو هدف؛
- تخصيص واضح للمسؤوليات لكل هدف؛
- إعداد نظم القياس ونظم جمع البيانات التي تسجل ذات الصلة؛
- تقييم الأداء بناء على الأهداف على مستوى الفرد أو المستوى التنظيمي أو المؤسسة ككل؛
- تقبل ثقافة الأداء؛
- إعداد نظام للمكافآت أو العقوبات على الأداء.

¹- لطرش وليد، مرجع سابق، ص: 102.

خامسا: خطوات الأداء الاستراتيجي: تتمثل خطوات قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في الآتي:¹

- تشكيل مجموعة عمل لقياس الأداء وتقييمه: تشكيل مجموعة عمل تختص بوضع الأهداف وقياس الأداء في كل مستويات المؤسسة، يتضمن عادة قائدة لمؤسسة أو أي شخص آخر يعين لتوجيه المجموعة، إضافة إلى موظفي المؤسسة الرئيسيين، وعادة ما تشمل المجموعات العمل من شخص إلى خمسة أشخاص، حسب حجم المؤسسة تراعي فيهم الفعالية والحسم في الحصول على نظام قياس وتقييم الأداء الفعال.

- تحديد الأهداف: التعرف على الأهداف التي تريد تحقيقها، والتي يتعين تحديدها بشكل واضح ودقيق، وهي أهداف طويلة وقصيرة الأمد وأهداف رئيسية وأخرى فرعية لتعطي كل قسم أو مصنع أو خط إنتاجي ويجب أن تكون الأهداف معروفة ومفهومة للمستخدمين.

- تحديد مقاييس الأداء الاستراتيجي (المؤشرات المستخدمة في مجال التقييم): نذكر منها المقاييس الخاصة بخدمة الزبائن، الإنتاج والجودة، العمليات والموارد البشري، المقاييس المرتبطة بالأداء المالي.

- جمع البيانات والمعلومات الإحصائية: يتطلب توفير مجموعة من البيانات، المعلومات والتقارير اللازمة المطلوبة في نشاط المؤسسة، ويمكن الحصول عليها من جداول حسابات النتائج والميزانية المالية والمعلومات عن النطاقات الإنتاجية والمستخدمات ورأس المال وعدد المستخدمين وحجم أجورهم.

- قياس الأداء: تقوم بقياس الأداء الفعلي من خلال الإحاطة بالجوانب الآتية.

- اختيار توقيت القياس: يختلف توقيت القياس باختلاف الهدف، حيث نميز ثلاث مراحل مختلفة وهي:

- التوجه: عملية القياس تخضع لتقدير المشرف على العمل بشكل دوري لاكتشاف الانحرافات في الأداء.

- المتابعة: تتم عملية القياس عقب الانتهاء من كل مرحلة، واتخاذ القرار بالانتقال إلى المرحلة التالية.

- تقييم النتائج: عقب الانتهاء من العمل تبدأ عملية قياس النتائج ومقارنتها بالمقاييس واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

¹ - لطرش وليد، مرجع سابق، ص ص: 110-112.

- التمييز بين المقاييس الكمية والنوعية: يشمل قياس الأداء الفعلي على مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية والتي ترتبط بدورها بمجموعة من الأهداف الكمية والنوعية تشير الأولى إلى المقاييس الإحصائية التي تمثل العدد (المعدل لكل 100 أو 1000 وحدة، النسبة) وحين تتضمن المقاييس النوعية، درجة الجودة، المدى، إلخ.

- مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس الموضوعية: مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس المستهدفة وغالبا ما تحدد الإدارة العليا مدى معيناً تسمح فيه للأداء الفعلي بالانحراف عن المقاييس الموضوعية، كما ينبغي على الإدارة زيادة معدلات الأداء الفعلي على المقاييس الموضوعية، فإذا يتجاوز الأداء المخطط له قد يعبر عن وجود بعض المشاكل وعلى الإدارة معرفة الأسباب التي أدت إلى زيادة الأداء الفعلي عن المقاييس المستهدفة.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وهي الخطوة الأخيرة في عملية التقييم وفيها تصل إلى خيارين:

- تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط في هذه الحالة لا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

- وجود انحراف عن الأداء المخطط في هذه الحالة لا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية، من خلال البحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحراف من تشخيص من جوانبه المختلفة (هل تم الانحراف بالصدفة، أو بسبب خطأ في تطبيق العمليات، أو بسبب وجود استراتيجية رديئة، أو تغيير البيئة أو قصور في الموارد، أو خطأ في اتخاذ القرارات الإدارية، أو عدم ملائمة الرسالة المقدمة، للعمل على علاقة وتصحيحه بعد الكشف عن أسبابه الحقيقية، ولتقويم المؤسسة بتحديد أهداف واقعية في المستقبل من خلال إعادة النظر بالإستراتيجية المعتمدة وتطويرها، تعديل الأهداف والأساليب التنظيمية وإعادة جدولة الأولويات التخطيطية.

المطلب الثالث: نماذج الأداء الاستراتيجي

يتم التطرق في هذا المطلب إلى مجموعة من نماذج الأداء الاستراتيجي التي يتم من خلالها

تقييم وقياس الأداء الاستراتيجي وتحسينه للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

أولاً: نماذج الأداء الاستراتيجي: هناك مجموعة من النماذج التي تساعد على تقدير الأداء

الاستراتيجي، سيتم ذكر أهمها فيما يلي:¹

1- نموذج قياس النتائج ومحددات النتائج: يركز هذا النموذج على قياس أداء الأقسام الاستراتيجية

التي تساهم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة، والمقاييس المرتبطة بنتائج أداء الأقسام

¹ - لطرش وليد، مرجع سابق، ص ص: 113-117.

الاستراتيجية، وتتمثل بمقاييس الأداء المالي ومقاييس المنافسة المالية والغير مالية، والمقاييس التي تركز على عوامل ومحددات نجاح الأداء وتشمل الجودة والمرونة والاستخدام الأفضل للموارد والحدثة، وذلك ما يوضحه الجدول رقم (03) كما يلي:

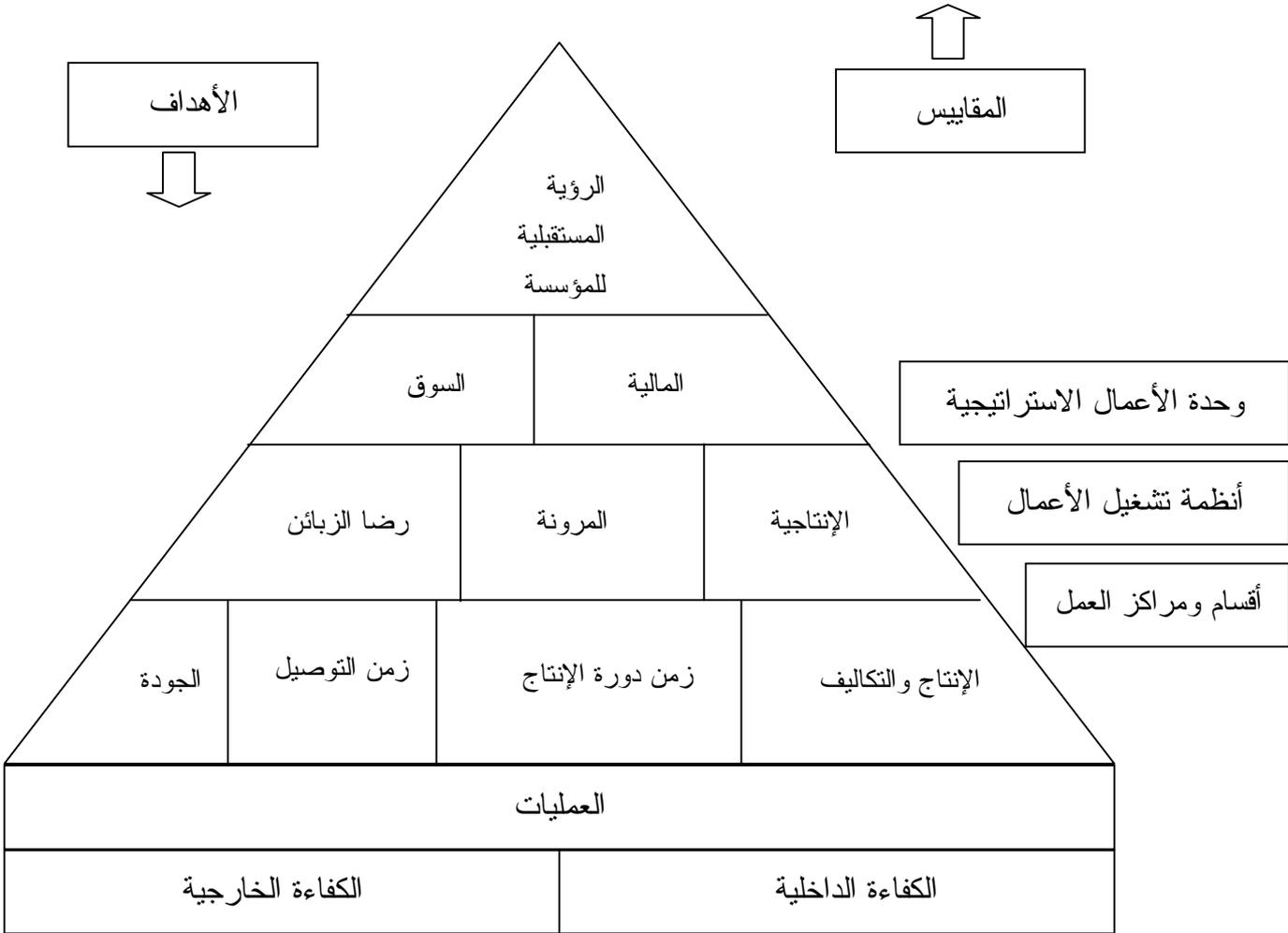
الجدول رقم (03): نموذج قياس النتائج ومحددات النتائج

الأداء المالي	الربحية، السيولة، هيكل رأس المال، نسب السوق.	النتائج
التنافسية (المقاييس المالية وغير المالية).	تنصيب ووضع السوق النسبي، نمو المبيعات، مقاييس الزبون.	
الجودة.	الثقة، الإستجابة، المظهر، النظافة، الأناقة، الراحة، الكفاءة، الأمان.	
المرونة.	مرونة حجم الإنتاج، سرعة التسليم، مرونة المواصفات.	
الاستخدام الأفضل للموارد.	الإنتاجية، الكفاءة.	
الحدثة.	أداء العمليات، التحديث.	

المصدر: لطرش وليد، مرجع سابق، ص: 113.

2- نموذج هرم الأداء: يتم من خلاله ترجمة أهداف المؤسسة من أعلى الهرم إلى أسفله، ترجمة المقاييس من أسفل الهرم نحو الأعلى، وتستند خلية تحديد الأهداف على الرؤية الاستراتيجية ترجمة هذه الأهداف إلى أهداف تسويقية ومالية، مثل أهداف الحصة السوقية والإيرادات والأرباح وعلى أساسها تحديد الإستراتيجيات ووضع الموازنات والتنبؤات المالية، ثم يأتي بعد ترجمة الأهداف الوحدة إلى مقاييس مفيدة للمستوى التشغيلي والمتمثلة في الإنتاجية، المرونة، ورضا الزبون، الإنتاج والتسليم وأخيرة الجودة، وذلك ما يوضحه الشكل رقم (09) كما يلي:

الشكل رقم (09): نموذج هرم الأداء



المصدر: لطرش وليد، مرجع سابق، ص: 11.

3- نموذج أصحاب المصالح: على الإدارة العليا للمؤسسات وضع واحدة أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة التي يجب أن تقابل هذا فهم فيها، فالطبيعة المتشابهة لأهداف المؤسسات وحاجات الأطراف المرتبطة بها فعلى المؤسسة قياس نتائج أداء في جميع المجالات التنافسية بالشكل الذي يعم الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية، فالأهداف أصحاب المصالح مجالات أداء رئيسية ينبغي على المؤسسات قياس الأداء من خلالها، وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجالات بما يمثله من أطراف مرتبطة به وهم (الزبائن، الموردون، المساهمون، المستخدمون، الجهات التشريعية، جمعيات حماية المستهلك، المدافعين عن البيئة).

4- نموذج لجنة المعايير المحاسبية الإدارية الأمريكية: وضعت لجنة المحاسبة الإدارية الأمريكية نموذج يتصف بالتكامل والشمولية بتقييم الأداء في المؤسسات المعاصرة، كما أوضحت اللجنة ضرورة لمؤسسة المؤشرات الأداء التي تتناسب مع طبيعة وظروف عملها واحتياجاتها الاستراتيجية، ويتكون من ستة أبعاد رئيسية هي: البعد المالي، بعد السوق، الزبائن، البعد الخاص بالمنافسين، بعد العمليات المالية، بعد البيئة.

5- نموذج بطاقة الأداء المتوازن: يمازج نموذج بطاقة الأداء المتوازن بين الأنواع المختلفة من الأداء، والأبعاد المختلفة من البطاقة (المالية، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم، والنمو) إضافة إلى البعد اللاسوقي الذي يجمع جميع مجالات البيئة والاجتماعية التي لا تخص العمل في السوق على ان تحقق النماذج الروابط الرئيسية بين هذه المحاور بدءا من المقاييس التشغيلية وصولا للمقاييس المالية وهذا ما يوضحه الشكل رقم (10) كما يلي:

الشكل رقم (10): نموذج بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وليد لطرش، مرجع سابق، ص: 117.

يلاحظ من خلال الشكل رقم (10): أن نتائج الأداء الاستراتيجي تظهر وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن على شكل مجموعة من المقاييس التي تزود الإدارة بتقارير الأداء المحقق والتي تتابع بشكل منطقي بين مقاييس هذا النموذج، فتحقق درجة عالية من الرضا لدى الزبائن يشجع على تحسين المستمر للعمليات المؤسسة، والذي يعد مدخلا مناسباً للإبداع سواء على مستوى المنتج أو على مستوى العمليات.

المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة الكفاءات والأداء الاستراتيجي

يتم التطرق في هذا المطلب إلى إدراج العلاقة بين إدارة الكفاءات والأداء الاستراتيجي ومعرفة أهمية إدارة الكفاءات على الأداء الاستراتيجي.

أولاً: دور إدارة الكفاءات في تحسين الأداء الاستراتيجي للمورد البشري

أصبحت المؤسسات اليوم تركز على كفاءاتها الفردية والجماعية من أجل تحقيق مزايا، كما أن الأداء الاستراتيجي أصبح يعتمد على المهارات والكفاءات، أكثر من الجانب الآخر وبالتالي ازدادت أهمية تسيير وتطوير الكفاءات من أجل تحسين المورد البشري حتى تكون المؤسسة فعالة وتستطيع التأقلم مع المتغيرات البيئية التي تسمح بتطوير أدائها وتحسينه.¹

كما أن المؤسسة بحاجة إلى الكفاءات الفردية والجماعية من أجل الحصول على قيمة مضافة وكذلك كفاءات متنوعة في السوق بالمقارنة مع منافسيها من أجل تحسين تنافسيتها وعدادة الكفاءات تسمح للمؤسسة بتحقيق ما يلي:²

- الحصول على الأداء الجيد وأفضل النتائج؛
- يهل التعاون المستمر بين أهداف المؤسسة والموردين؛
- يسهل تغيير الثقافة ويدعم ثقافة المؤسسة التي تتبناها؛
- يؤيد المورد البشري بإستراتيجية المؤسسة؛
- يؤدي بطريقة مباشرة إلى تحسن الأداء الاستراتيجي للمؤسسة؛

¹ - قمبر عبد الرؤوف، رقي نذيرة، دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة حالة شركة الدراسات التقنية والهندسة المعمارية بولاية المدية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 02، العدد02، الجزائر، 2017، ص: 12.

² - المرجع نفسه، ص: 13.

- إدارة الكفاءات عبارة عن وسيلة يسمح بتموضع المورد البشري على المستوى الاستراتيجي والذي يسمح للكفاءات وتمكينها من توسيع مهامها، تعدد المهام والاستقلالية وتطوير المسؤولية والأداء والقدرة على إيجاد الحلول؛

- تهدف إدارة الكفاءة إلى تكيف المنظمة مع محيطها لها هدف هو تحسين الأداء وتنمية المورد البشري من خلال تحويل معارف وسلوكيات العاملين لصالح المنظمة من خلال توجيههم وإدارتهم وقدرتهم على تحقيق قيمة مضافة.

ثانياً: استراتيجيات إدارة الكفاءات البشرية وتحفيز المورد البشري

تهدف إلى تحديد قيمة الأجر الممنوح للكفاءات البشرية بحيث تسعى المنظمات إلى أن تتصف حوافزها بالعدالة وأن تكون مرضية لجميع الكفاءات.

1- إستراتيجية التحفيز على أساس الكفاءة: ضمن هذه الإستراتيجية يتم تمييز ما تمتلكه الكفاءات البشرية من قدرات ومعرفة في أداء العمل، بحيث مستواها العلمي في تحديد تلك الكفاءات ذات الصلة بالمجال التخصصي لها بما يجعلها خبيرة في حقلها والمرتبطة بالأعمال الأخرى ضمن المنظمة، هنا يتم دفع الحوافز على أساس الكفاءات والمهارات التي يمتلكها الفرد بغض النظر عن طول الخدمة في المنظمة، وتساعد هذه الاستراتيجية على الإبداعات والتقليل على المستويات التنظيمية.¹

2- إستراتيجية التحفيز على أساس الأداء: إن أداء الكفاءات البشرية لمهامها يؤثر بشكل حاسم في الإنتاجية، فإن الأداء يعد الأساس الذي يمكن بموجبه تمييز العاملين والكفاءات ومن خلال مساعدتهم في تحسين الجودة أو الكمية أو في وقت العميل أو في أي مورد مالي آخر، بحيث يمكن اعتبار الأداء فوق العادي، أو الأداء المتميز أو الناتج النهائي للعمل أهم معايير تقدير الحوافز الممنوحة للأفراد العاملين.

إن التحفيز لا يستطيع وحده أن يدفع إلى الأداء الأفضل وإنما ينبغي أن يكون له القدر، وهيكلة العمل دافعا نحو التحفيز كوحدة متكاملة، تشير إلى مجموعة الموارد المتاحة للمنظمة والعمليات التي يضاف إليها أداء العمل للوصول إلى المخرجات، وكما تصل الإدارة إلى مستوى الأداء الاستراتيجي الأفضل ينبغي عليها أن تقوم بإعداد أنظمة عمل ثابتة ومتطابقة مع قدرات وإمكانيات المنظمة والأفراد العاملين، وتهيئة بيئة العمل من خلال تقديم طرق العمل الجيدة وخلق القناعة لدى الموارد والكفاءات البشرية والمشرفين وبضرورتها.

¹- بلمهيدي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص: 32.

ويعتمد على ثلاثة افتراضات رئيسية أولهما اختلاف الموارد البشرية والكفاءات في طرق عملها ومقدار مساهمتها في الأداء.

ثالثا: وظائف المورد البشري وعلاقته بإدارة الكفاءات : وتتمثل فيما يلي :¹

1-تحليل العمل: ويقصد به التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها .

2-تخطيط القوى العاملة: وتهتم بتحديد إحتياج المنظمة من أنواع وأعداد العاملين، وهذا يتطلب تحديد طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها، والمقارنة بينهما لتحديد العجز والزيادة في القوى العاملة للمنظمة.

3-الإختيار والتعيين: وهذه الوظيفة تهتم بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والإختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لدفع الرجل المناسب في المكان المناسب.

4-تقييم الأداء :تقييم الأداء:كل المنظمات تقريبا تهتم بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالبا ما يقوم بتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين والتعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

5-التدريب: إذ تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف العاملين، وتوجيه إتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، ويتعين على الشركة أن تحدد إحتياج المرؤوسين للتدريب وإن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة، وأن تقيم فعالية التدريب .

المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الإستراتيجي وإدارة الكفاءات

تقسمت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف إلى بيانات واقع إدارة الكفاءات الإستراتيجية في المنظمات والتعرف على إدارة الكفاءات من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء وعليه يتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الموالية:

✓ **المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية؛**

✓ **المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية؛**

✓ **المطلب الثالث: أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.**

¹-بلمهيدي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص ص 35-36.

المطلب الأول: عرض الدراسات باللغة العربية

يعتبر المتغير المدروس موضوعا مهما لما له اهمية كبيرة في المنظمات، بالرغم من قلة الدراسات البحثية باللغة العربية حيث تنوعت طبيعتها ومدلولها الا انها تشير إلى ممارسات كل من إدارة الكفاءات والاداء الاستراتيجي.

أولاً: الدراسات في موضوع إدارة الكفاءات

تم التعرف على عدة دراسات باللغة العربية وهي كالتالي:

1- بن عنتر عبد الرحمان، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المرئية والبناء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الإجتماعية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، الجزائر، 2011/2010.

تهدف الدراسة إلى مايلي :

- سرعة وديناميكية التغيرات التي عرفها العالم للتأثير على المؤسسات التي تنشط في نظام عالمي مفتوح.
- استمرار وبقاء المؤسسات في محيط عالي التنافسية.
- الإعتماد على استراتيجيات تنافسية واضحة المعالم ومحددة الأهداف تركز على الكفاءات.
- التحول إلى ما يعرف بإقتصاد المعرفة الذي يقوم على تثمين الموارد غير الملموسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- التموقع الكبير في مواجهة ظروف البيئة الخارجية؛
- قدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات أحد العناصر الأساسية؛
- تنوع الكفاءات التي تساهم في المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية عالية؛
- الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيط المؤسسة العامل المحقق للتميز.

2- علي زياد محند أعمر، أسلوب إدارة الكفاءات كتوجيه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، مركزة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، الجزائر، 2016 /2015.

وتهدف الدراسة إلى ما يلي:

- العولمة والمنافسة بين المنظمات وتبني مبادئ وتوجهات الفكر الإداري القائم على الكفاءات؛
- نجاح معظم المنظمات وسرعتها واستعدادها اللازم لإدارة التغيير المناسب؛
- كسب مزايا تنافسية مستدامة ومتجددة بالاعتماد على أسلوب الإدارة بالكفاءات؛
- الاهتمام المتزايد والبحث والتجديد في تحقيق التنافسية داخل المنظمات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- بناء أسلوب إداري منهجي قائم على الكفاءات وواقعي للمنظمة ككل؛
- قدرة الفرد و المجموعات والبيئة لتنظيمية للمنظمة على الانسجام واحتلال المنظمة مكانة محورية ضمن نظام التسيير؛
- مواجهة تحديات الانفتاح المتزايد على الأسواق العالمية والاندماج في اقتصاد المعرفة من خلال الاستثمار والاستغلال الفعال للمورد البشري؛
- إبراز المحددات التنظيمية التي تساهم في نجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات وتقديم الأبعاد الإدارية المطبقة وتبني بعض السلوكيات.

ثانيا :الدراسات في موضوع الأداء الإستراتيجي

- 1- لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، مذكرة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص العلوم التجارية، الجزائر، 2018/2017.

وتهدف الدراسة إلى ما يلي:

- معرفة مدى شمولية ومنفعة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لدى الشركات؛
- تحديد مكونات ومستويات الأداء الاستراتيجي الذي يشكل المتغير التابع في هذه الدراسة والمقاييس التي يكون منها كل مكون من مكوناته التي تم قياسه من خلال الأداء الاستراتيجي؛
- التنسيق بين الأداء الاستراتيجي والأداء التنظيمي وصولا إلى تحقيق أهداف المنظمة؛
- التحسين المستمر للأداء الاستراتيجي وتوحيد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- التكامل القوي بين التخطيط الاستراتيجي وتحليل "SWOT" والأداء الاستراتيجي وإعداد بطاقة الأداء المتوازن؛

- تطبيق بطاقة الأداء من شأن أن ينتج للمؤسسات الاقتصادية معرفة خارطة طريق تكون محل التنفيذ؛

- العمل على تحقيق الأداء الاستراتيجي والتركيز على الأولويات والبطاقات والموارد ضمن أقسام ووحدات المنظمة؛

- استخدام أقصى الاتجاهات المطبقة للتغلب على العوائق والتحديات.

2- عبد السلام إبراهيم عبيد، تقويم الأداء الاستراتيجي وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مجلة القاديسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 1، 2009.

وتهدف الدراسة إلى مايلي :

- تدعيم تنافسية الأداء الاستراتيجي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للأداء؛

- التخلي عن المنظور التقليدي للرقابة الاستراتيجية وتقويم الأداء، تبني مدخل بطاقة الأداء المتوازن بالشكل الذي يتيح لإدارة المصرف إيلاء اهتمامات متوازنة لتحسين جميع محاور ومجالات الأداء الاستراتيجي؛

- ضرورة إدراك حقيقة التكامل بين رؤية استراتيجية المصرف وأهدافه الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي؛

- تفعيل المساحات والمحاور المهملة وغير المتطورة لبطاقة الأداء المتوازن في الأداء الاستراتيجي للمصرف.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تحقيق الابتكار لتحسين الأداء الاستراتيجي والمالي والتشغيلي؛

- تنمية الوعي الاستراتيجي للمديرية بأهمية تحقيق التوازن الحركي بين مصالح جميع المستفيدين من أداء المصرف (مالكين، زبائن، عاملين، ...إلخ) على وقف مدخل بطاقة الأداء المتوازن؛

- إدراك علاقات الترابط الاستراتيجي بين مقاييس الأداء المستهدف وفهم العلاقات السببية فيما بينها والذي يعني بالضرورة فهم آليات التخصص الأمثل لموارد المصرف وقدراته الاستراتيجية؛

- التفكير الجدي بإعادة هندسة عمليات المصرف والبحث عن بدائل وتحالفات استراتيجية ترتقي بالأداء المصرفي إلى مستوى التكامل والانسجام بين محاوره ومجالاته المختلفة وبمنظور متوازن لتدعيم تنافسية المصرف وقدراته الاستراتيجية.

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

تم التوصل إلى الدراسات التي تناولت الموضوع باللغة الأجنبية والتي تعتبر أكثر ثراء مقارنة بالدراسات باللغة العربية، حيث سيتم من خلال هذا الطلب التطرق إلى أبرز تلك الدراسات .

أولا : الدراسات في موضوع إدارة الكفاءات

SABRINA LOUFRANI FEBIDA تحت عنوان:

Management de compétence et organisation par projet : un mise en volum de lem articha,tion, thèse des docteurat en science de gestion, université de NICE, France, 2006.

إدارة المهارات والتنظيم من خلال المشاريع، تعزيز التغيير، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم الإدارة، جامعة نيس، فرنسا، 2006

وتهدف الدراسة إلى ما يلي :

- إيجاد العلاقة بين إدارة الكفاءات والتنظيم الهيكلي حسب المشاريع وإبراز أهمية كل منها في المؤسسات الكبيرة؛

- كسب مزايا تنافسية خاصة في المؤسسات التي تسعى لتقديم منتجات وخدمات مبتكرة؛

- نجاح إدارة الكفاءات في إزالة العوائق.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تطوير المناهج لتعظيم التفاعل بين إدارة الكفاءات والتنظيم الهيكلي لضمان استدامة المؤسسة؛

- اختلاف مستوى إدارة الكفاءات (فردية، جماعية، تنظيمية) مصدرها الفرد والتركيز لضرورة نجاحها؛

- الإسهام في نجاح التنظيم الهيكلي حسب المشاريع وبالتالي تحريك إدارة الكفاءات لينجح من خلال التركيز على الفرد الحامل المالي للكفاءات.

2- دراسة CHERP FAMAPAMPNA بعنوان:

Gestion De Compétence organisation publique en Tunisie, cas d'expérimentation, thèse de doctorat en sciences économiques et de gestion, mincirent hein moulin, Lyon , France, 2008.

المنظمات العامة لإدارة المهارات في تونس، حالة التجريب، أطروحات دكتوراه، في الاقتصاد والإدارة، جامعة جون مولات، ليون، فرنسا، 2008.

وتهدف الدراسة إلى ما يلي :

- تسيير الكفاءات في المنظمات العمومي والسعي إلى تحسينها وتطويرها؛
- إزالة الحوافز الجمركية لهذه المنظمات مهما اختلفت أعمالها وأحجامها؛
- الاعتماد على تطوير الكفاءات لضمان استدامة المنظمات واستمرارها.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- التفكير الجدي في شروط تطبيق تسيير الكفاءات في ظل محيط ديناميكي ومعقد؛
- الاهتمام بتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الكفاءات وجعلها أكثر تكيف لضمان أداء هذه المنظمات؛
- التحقق واختيار مدى ملائمة الأدوات المستقلة في تسيير الكفاءات في المنظمات والتطبيق المرتكز على الكفاءات.

ثانيا :الدراسات في موضوع الأداء الإستراتيجي

1- دراسة , Muhamanad rafiq , Xingping zhang, Jiahai yuan , SHumaila naz ,

Saif maqbool :

بعنوان:

Impact of a balanad scorecard as a strategic management system tool to improve sustainable development:measuring the mediation of organizational performance through pls-smart , sustainability article , school of economics and management , north china electric power university , Pakistan , 2020.

محمد رفيق، جيا هاي يوان، سيف مقبول، أثر بطاقة الأداء المتوازن كإستراتيجية لنظام الإدارة للتحسين المستدام للتنمية،قياس وساطة الأداء التنظيمي، مقالة الإستدامة، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة شمال الصين للطاقة الكهربائية،بيجين، باكستان،2020.

وتهدف الدراسة إلى ما يلي :

- معرفة الأثر التجريبي للإدارة الإستراتيجية لنظام التنمية المستدام بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن ؛
- قياس الأداء الاستراتيجي للمنظمة وتحقيق المهام والإستراتيجيات؛
- تخفيض معدل مخاطر الأخطاء عند وقع الخطط الإستراتيجية؛

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تحقيق نتائج جوهرية متوازنة في محاور الأداء الاستراتيجي (المالي والزبون) ومحور العمليات الداخلية والنمو والإبداع والتعلم؛
- التأثير الإيجابي على التنمية المستدامة، واستخدام الموارد الفريدة التي تركز على التدابير الإضافية بدلا من التقليدية؛

2- دراسة: Etapions , Rg dyson and meadws

بعنوان:

Does the balanced scorecard make a difference to the strategy development process ? journal of the operational research society ,aston business , birmingham , warking university , Britain , 2011.

تابينوس، دايسون، مداوس، هل تحدث بطاقة الأداء المتوازن فرقا لعملية تطوير الإستراتيجية؟مجلة جمعية البحث التشغيلي،جامعة وارويك، 2011.

وتهدف الدراسة إلى ما يلي :

- تقييم إدارة الأداء الاستراتيجي وتدريب عدد كبير من أدوات الإستراتيجية في وحدات الإدارة الإستراتيجية ؛

- تسهيل اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتعزيزها ؛

- تحقيق الترابط بين تصميم نظم التقويم والقرارات ؛

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- المحاسبة الإدارية الاستراتيجية والحاجة إلى التركيز على القضايا البيئية الخارجية للأعمال بالتزامن مع القضايا الداخلية؛

- تقويم الأداء الاستراتيجي والحاجة في إطار النظام العام للإدارة الأداء الاستراتيجي؛

- دراسة إدارة الأداء الاستراتيجي من منظور اقتصادي وإداري وسلوكي في إطار المحيط الأشمل للمنظمات الأعمال.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

هناك عدة نقاط تجتمع فيها الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، كما أنه هناك نقاط تختلف فيها

الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، وسيتم ذكر أهم هذه النقاط من خلال مايلي :

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

يمكن حصر أهم أوجه التشابه فيما يلي :

- يتم الاعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات .

- أجريت كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية على مجموعة مكونة من إداريين وموظفين

وإطارات .

- تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الأسلوب الكمي .

- تشابهت الدراسة حول موضوع إدارة الكفاءات والأداء الإستراتيجي .

- أجريت الدراسة الحالية والدراسات السابقة في مؤسسة إقتصادية .

ثانياً: أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

يمكن حصر أهم أوجه الإختلاف فيما يلي :

- هدفت الدراسات السابقة إلى ربط إدارة الكفاءات بمتغيرات مختلفة (الميزة التنافسية، بطاقة الأداء

المتوازن، تعزيز التغيير) بينما هدفت الدراسة الحالية وربطها بالأداء الإستراتيجي .

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تطبيق الدراسة الميدانية فمنها من تم تطبيقها

على مستوى عدة مؤسسات ومنها من تم تطبيقها على مستوى مؤسسة واحدة .

- إختلاف المكان والزمان من خلال إختلاف الثقافات والقوانين وظروف بيئة العمل .

خلاصة الفصل

تعد إدارة الكفاءات ممارسة تسييرية تهدف إلى تكييف المنظمة مع محيطها لها هدف آخر هو تحسين الأداء وتنمية الموارد البشرية، من خلال تحويل معارف وسلوكيات ومواهب العاملين لصالح المنظمة .

إن مدخل إدارة الكفاءات يقترح النظر للأفراد مختلفون في قيمتهم بالنسبة للمنظمة، ويحتاجون لطرق متباينة لتوجيههم وإرادتهم حسب قدرتهم على تحقيق القيمة المضافة .

إذ على هذه الأخيرة أن تكون قادرة على الاتصال بهم وإرساء ثقافة جماعية تعاونية وإشباع حاجياتهم وتحديد الطرق والاستراتيجيات التي تنتهجها بهدف تنميتهم فإذا نجحت إدارة الكفاءات بعد هذا الدور فإنها تحقق قيمة مضافة للمؤسسة، فتسعى المؤسسة باستخدام الأداء الاستراتيجي فإنها تقوم في الواقع بإنشاء وبناء نظام جديد يأخذ في اعتباره مسببات ومحركات الأداء المالي، بجانب مسببات ومحركات الأداء الغير المالي ويركز على الاداء طويل الاجل الذي يحقق التخطيط الإستراتيجي ويدعم المركز التنافسي للمؤسسة .

حيث يمثل الأداء الإستراتيجي نظاما شاملا كونه ناتجا من إستراتيجية المؤسسة ورؤيتها للمستقبل، ويستجيب لمتطلبات التحسين المستمر، وتحقيق التواصل بين جميع وظائف المؤسسة ومتابعة الأداء وفق الأهداف الموضوعية، وهذا ما يساعدها على التفكير في خططها الإستراتيجية، وفي تقييم الاهتمامات والتوقعات والنتائج المطلوبة من خلال خمسة أبعاد (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة والمبوهين...) حيث يعد الأداء الإستراتيجي المقاييس القاندة و الدافعة و الطويلة الأجل ويساعد على كشف المشكلات وإجراء المعالجات وتطوير الخطط من خلال رفع كفاءة وفعالية المؤسسة في مجال (اتخاذ القرارات، ورفع روح فريق العمل، الاتصالات، والتدريب والمهارات ورفع الحوافز والعوائد والدفع نحو التغيير...) وللتفصيل في دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء الإستراتيجي سننطرق الى هذا بشكل عملي في الجانب التطبيقي.

الفصل الثاني:

أثر إدارة الكفاءات على الأداء

الإستراتيجي بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-

تمهيد

تجسيدا لما تم تناوله في الجانب النظري على أرض الواقع، تم تحليل كل المعلومات المرتبطة بموضوع البحث لتطبيقها ميدانيا وكانت مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - هي محل الدراسة الميدانية حيث تم دراسة إدارة الكفاءات والأداء الاستراتيجي، وذلك من خلال تقديم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وكانت كالآتي:

✓ المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-

✓ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

✓ المبحث الثالث: عرض نتائج وتحليل الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة -

لتجسيد الموضوع محل الدراسة تطبيقيا، كان من المفروض اختيار كيان اقتصادي يتوفر فيه محور الدراسة، لذلك تم اختيار مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة - لإسقاط المعطيات النظرية على نشاطها، وبناء على ذلك سيتم التعريف بالمؤسسة نموذج التطبيق ومراحل نشأتها، الأهداف، المهام، الهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة - ومراحل نشأتها

تعود نشأة صناعة الحديد والفوسفات إلى القرن التاسع عشر مع اكتشاف عدة مناجم بالشرق الجزائري كمنجم الكويف، مزايطة، رأس الواد وبرج غدير، وانتقال إنتاج الفوسفات إلى بئر لعائر، ليتم بعدها اكتشاف منجم جبل العنق الذي كان محل دراسة من قبل، ثم البدء في استغلاله سنة 1960.

أولا: التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة -

هي مؤسسة مناجم الفوسفات S.M. «SOMIPHOS» تبسة وليدة تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS سنة 2004 إلى عدة فروع، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن FERPHOS بتاريخ 01 جانفي 2005 متخصصة في عمليات استخراج، معالجة، وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا و خارجيا.¹

تعتبر SOMIPHOS مؤسسة مساهمة برأسمال اجتماعي يقدر بـ 1000000000.00 دج تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة، وهي تتكون أساسا من أربع وحدات رئيسية تتمثل في:

1- المركب المنجمي جبل العنق CDO

يوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة ببئر العائر ولاية تبسة.

2- المنشآت المينائية عنابة IPA

الوحدة التسويقية لشحن وتحميل الفوسفات المعد للتصدير من ميناء عنابة، يتم على مستوى هذه الوحدة، نقل، حمل وشحن المنتجات الفوسفاتية الموجهة للتصدير إلى البواخر، تتوفر على طاقة تخزين تقدر بـ 120000 طن، و قدرة على الشحن تتراوح بين: 25000 إلى 50000 طن.

¹ معلومات مقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

3- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية CERAD

هو مركز يهتم بإسعاف -إنجاد- وحدات الإنتاج والعمل على فهم ومتابعة الأداء الداخلي لعناصر المؤسسة ككل، نشأ سنة 1991، تحت تسمية L'URA وحدة البحث التطبيقي، ثم تم ضمه ودمجه مع BEM Le مكتب الدراسات المنجمية ليكون في النهاية CERAD، مهامه تتمثل في تنفيذ وتحضير ودراسات وأبحاث منجمية، وكذا مساعدة مراكز الأنشطة للمجموعة لصفة عامة ومؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - بصفة خاصة في تحقيق أهدافهم وتفعيل الأداء الداخلي لهم.

4- المقر

مقر الإدارة العامة لـ SOMIPHOS هو موجود بمدينة تبسة، يحتوي على الإدارة والهيكل المركزي التي تسعى لتحقيق التنمية من خلال الدفع اللوجستيكي لمختلف وحداتها، تتوفر على عدد عمال يقدر بـ 1400 عامل، حققت رقم أعمال قدر بـ 1750 مليون دج لسنة 2005.

ثانيا : مراحل نشأة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

بدأت المؤسسة نشاطها سنة 1962 تحت إشراف "المكتب الجزائري للاستغلال والبحوث المنجمية" BAREM حتى تاريخ 06 أوت 1966، أين يتم تأمين الموارد الوطنية ونشأت مؤسسة تحت اسم SONAREM، لتتسأ بعدها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS كحصيلة للتغيرات الهيكلية لـ SONAREM، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 83-441 الصادرة بتاريخ 16 جويلية 1983 وحولت على إثره FERPHOS إلى مؤسسة مساهمة - مؤسسة عمومية اقتصادية - بتاريخ 22 ماي 1990 برأسمال مبدئي قدر بـ 50.000.000 دج ثم زاد إلي 300.000.000 دج ثم 1.000.000.000 دج ليصل سنة 2004 إلى سقف 2.241.000.000 دج وفي 08 أكتوبر 2001 وبعد الافتتاح الرأسمالي الذي شهده الاقتصاد الوطني أبرمت مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - عقد شراكة مع متعامل هندي "مجموعة LNM" والمتواجد مقرها في هولندا وأصبح مساهم في منجمي الحديد ونزة وبخضرة بنسبة 70% و FERPHOS بنسبة 30% في رأسمال الكيان الجديد الناتج عن الشركات والذي أطلق عليه اسم ISPAT TEBESSA، ليتم بعد ذلك إعادة تنظيم FERPHOS سنة 2004 وأصبحت تتكون من سبعة (07) مؤسسات فرعية تابعة بحسب طبيعة نشاطها، توجه وتقاد من طرف الإدارة العامة للمجموعة و تتمثل هذه المؤسسات في:

- **SOMIPHOS**: مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - الكائنة بتبسة تتكون من 4 وحدات تتمثل في المركب المنجمي جبل العنق، المنشآت المنائية عنابة، مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتنمية، والمقر الإداري؛

- **SOMIFER**: مؤسسة مناجم الحديد الكائنة بتبسة، المحفوظ بمراكز الإنتاج المنجمية للحديد؛

- **SOTRAMINES**: مؤسسة النقل¹.

المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

تعددت أهداف ومهام مناجم الفوسفات - تبسة - تمثلت أهمها في:

أولاً: أهداف مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

تسعى مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - إلى تحقيق غايات وأهداف أنشأت لأجلها، وتتمثل

الأهداف المنشودة لهذه مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - فيما يلي:²

- تطوير وتوسيع قطاع المناجم وذلك عن طريق أبحاث التنمية؛

- الإستغلال الجيد للمنتجات المنجمية من حيث التصدير والتوزيع، كما تقوم بتحويل مادة الفوسفات؛

- كسب عملاء جدد عن طريق التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - والمشاركة في المعارض

والملتقيات الدولية؛

- تنظيم وتنمية وتطوير هياكل الصيانة التي تمكن من تحسين القدرات الإنتاجية إلى أعلى درجة؛

- العمل على تكوين وتحسين مستوى العمال؛

- رفع مستوى العاملين المهني والإجتماعي؛

- العمل على تحقيق معدل ربح متميز وذلك بتحقيق أهداف الإنتاج من حيث الكمية والجودة؛

- تدعيم وخدمة الاقتصاد من خلال إنتاج وتسويق مادة الفوسفات؛

- الإندماج المنسجم لنشاطها في إطار السياسة الوطنية للتهيئة العمرانية والتوازن الجهوي؛

- إيجاد أسواق عالمية والعمل على دخولها.

¹ - معلومات مقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

² - معلومات مقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

ثانيا: مهام مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

لا يقتصر نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - على الأنشطة الإنتاجية وإنما يتعدى ليشمل الأنشطة التجارية الخدمية والتطويرية، وهذا من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، وتتمثل نشاطات مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - في الأنشطة الإنتاجية، الخدمية، التطويرية والتجارية.

تتمحور الأنشطة الإنتاجية أساسا في إستخراج الفوسفات من جبل العنق الذي يعد أهم منجم لدى المؤسسة، إذ أنه يحتوي على ثروة معدنية ضخمة، ويقع على مسافة 5 كلم جنوب غرب بئر العائر و 90 كلم عن تبسة و 340 كلم عن ميناء عنابة، وتسمح هذه المعطيات للمركب المنجمي بجبل العنق بنقل وتوزيع مادة الفوسفات المنتج، وهذا بعد تنظيف هذه المادة للحصول على أنواع مختلفة من الفوسفات، وبإمكان مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - إنتاج أربعة أنواع تلائم الطلب الخارجي تتمثل في:¹

- النوع الأول: 63/65% bpl؛

- النوع الثاني: 66/68% bpl؛

- النوع الثالث: 69/72% bpl؛

- النوع الرابع: 73/77% bpl.

تعد الأنواع الأربعة مصنفة تصنيف عالمي تجاري، وأهم المجالات التي يستعمل فيها

الفوسفات هي:

- الصناعة الغذائية الزراعية؛

- الصناعة الثقيلة؛

- الصناعة الكيماوية؛

- الصناعة الصيدلانية؛

- الصناعة الغذائية الحيوانية؛

- صناعة المنظفات؛

- صناعة الكبريت.

معلومات مقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-.

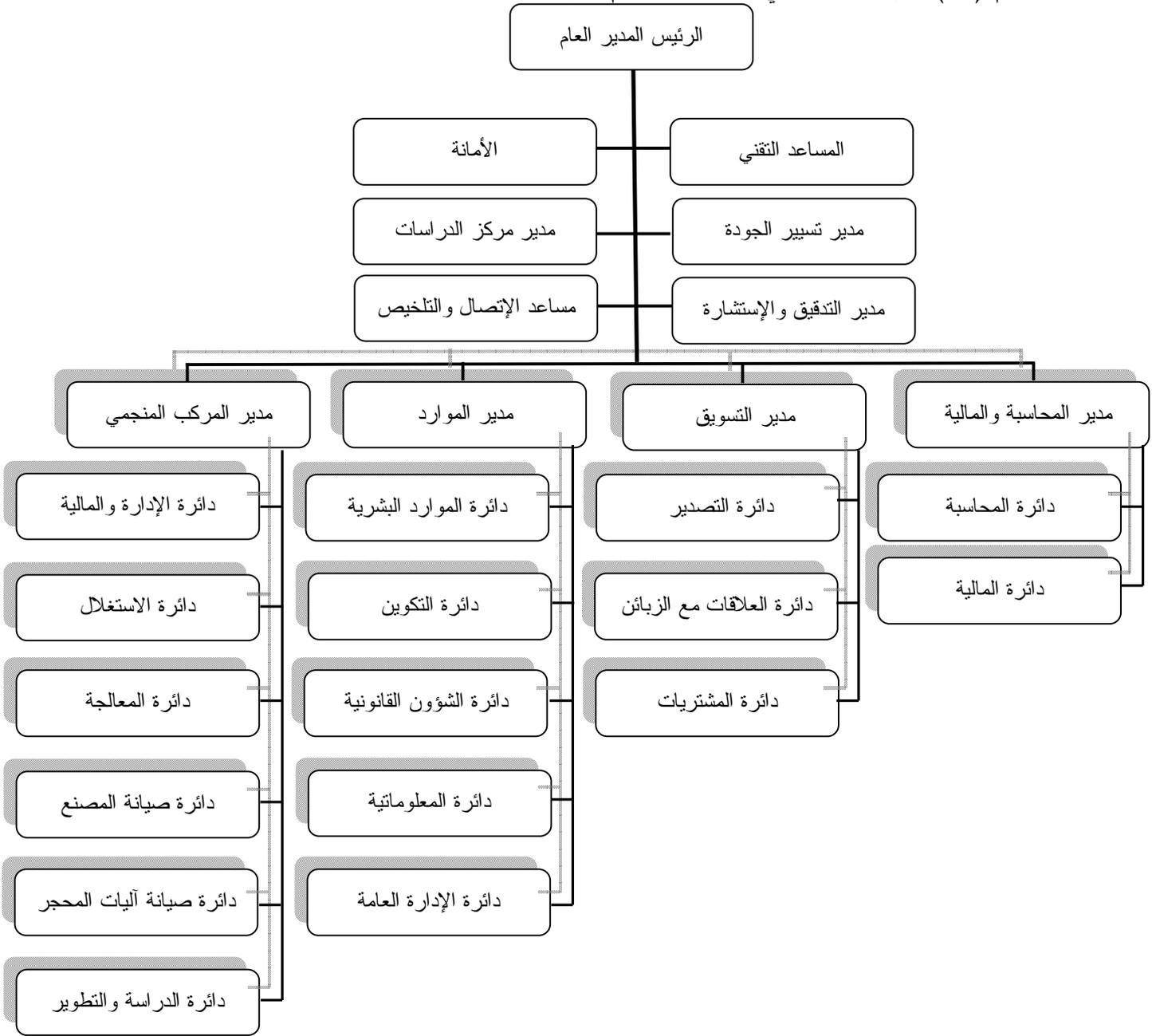
أما فيما يخص الأنشطة الخدمية فتتمثل في أعمال الصيانة، والتصدير للخارج، ونقل الفوسفات، وتتم الأنشطة التطويرية من خلال تقديم منتج عالي الجودة، والدراسات المنجمية المختلفة وغيرها، أما إبرام الصفقات والتكفل بالمنتج الذي يشحن في وسائل النقل، ومتابعة التخزين في الميناء والشحن على مستوى السفن، والتسعير فتدخل ضمن الأنشطة التجارية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS

من أجل التسيير الحسن للعملية الإنتاجية تم وضع هيكل تنظيمي يسهل عملية توزيع المهام بين مختلف دوائر الشركة، وقد وضع هذا الهيكل على أساس مختلط يجمع بين التنظيم الوظيفي والتنظيم حسب مراحل الإنتاج.

بتفرع SOMIPHOS عن FERPHOS اعتمدت هيكل تنظيمي خاص بها، يتماشى مع متطلبات نشاطها ويساعد المشرفين عليها على تأدية وظائفهم متكامل فيما بينها لتأدية مهامها على أكمل وجه وهي على النحو التالي:

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

من خلال الشكل رقم 11 يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة- من

مايلي:

1- الرئيس المدير العام

هو رئيس ومدير مجلس الإدارة الذي يتكون من تسعة أعضاء (09) وهذا المجلس يسهر على القيام باجتماعات معينة تتم في الحالات العادية أو الطارئة وذلك كل ثلاث أشهر أو ستة أشهر، حيث يقوم

بالإشراف الكلي على تسيير وإدارة SOMIFHOS كما يمثل هرم المسؤولية لشركة سوميفوس دو اليب الشركة، ومن أبرز مهامه:

- تحقيق الأهداف والمخططات المسطرة؛
- تنفيذ الأوامر وتوجيهات مجلس الإدارة؛
- السهر على تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بإدارة الشركة؛
- ترأس اجتماع مجلس المديرية ومتابعة تنفيذ مقرراته؛
- تسيير قضايا العمال والاهتمام بالصحة والعمل؛
- ضبط ضمان توجيه الإدارة (التسيير العام لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -)؛
- المصادقة على الإستراتيجيات الخاصة بتسيير الميزانية؛
- الاتصال المباشر بالهيئات العليا باعتباره الممثل الرئيسي للمؤسسة بالخارج؛
- يتمتع المدير العام إضافة إلى مديري الوحدات والهيكل المركزية إلى طاقم من المساعدين يقومون بدور الاستشارة التقنية وإعداد الملفات وكل ما من شأنه مساعدته بالأعمال التي تتطلبها العملية التسييرية وأخذ القرارات اللازمة.

2- الأمانة

يحتوي مكتب المدير العام على أمانة تقوم بكل الأعمال المتعلقة بالسكرتارية والتنظيم والاستقبالات يساعدها في ذلك مكتب التنظيم الذي يتولى عملية حفظ وترتيب الملفات وكل الأعمال المكتبية.

3- المساعد التقني

برتبة إطار سامي يتولى القيام بإعداد الملفات التقنية الموكلة إليه من طرف المدير العام والمتعلقة بالمتابعة لنشاطات الوحدات الإنتاجية (المركب المنجمي جبل العنق)، كما يقوم بلفت انتباه المدير العام للمشاكل التي تحدث وطرق علاجها.

4- مساعد تسيير الجودة

من أبرز مساعدي المدير العام والذي يتولى الإشراف ومتابعة منظومة تسيير الجودة والبيئة، فهو المسؤول الأول على هذا النظام وتجسيده عمليا داخل مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - والسهر على إنجاحه.

- إعداد الوثائق اللازمة والإجراءات وتوزيعها على مختلف الهياكل ومتابعة تنظيمها.

5- المساعد التدقيق والاستشارة

عملية التدقيق تحتل حيزا هاما في إستراتيجية المؤسسة التسييرية لكونها تهدف إلى ممارسة النقد وتتبع طرق الأداء وملائمتها مع الإجراءات المعمول بها من أجل تقليص نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة.

لذلك فمساعد التدقيق يقوم بأعماله تحت إشراف المدير العام وفي نهاية كل مرحلة يقدم عرض حال للمدير العام هذا الأخير الذي يعطي أوامره بناء على ما ورد في التقرير.

6- مساعد الاتصال والتلخيص

من ضمن مهامه:

- التكفل بكل الأعمال الإحصائية؛
- تلقي التقارير الدورية السنوية من طرف وحدات الإنتاج وإعداد تقرير إجمالي لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - وتوجيهها إلى المدير العام؛
- إعداد الحصيلة السنوية؛
- تقديم المعلومات للهيئات الخارجية.

7- مدير مركز الدراسات

فهذا المركز من ضمن وحدات المؤسسة الأربعة مكلف بإنجاز الدراسات لصالح مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - وكذا بعض الأعمال الخدمائية في مجال الدراسات لصالح المتعاملين الخارجيين.

- يشرف على هذا المركز مدير برتبة إطار سامي يقع تحت سلطة مباشرة للمدير العام.

8- مديرية الموارد

تتكفل المديرية بما يلي:

- رسم استراتيجيات المؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية بمفهومها الواسع؛
- السهر على تطبيق تشريعية العمل والنصوص المنظمة؛
- إعداد مخططات التكوين والتوظيف ومخططات المسار المهني؛
- الإشراف الوظيفي على مصالح المستخدمين للوحدات التابعة لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - والتنسيق بينهم؛
- القيام بالمفاوضات مع الشريك الاجتماعي (ممثلي العمال) بخصوص الاتفاقية الجماعية؛
- إعداد التقارير الدورية وعرضها على المدير العام؛

- تمثيل المؤسسة لدى الهيئات الخارجية.

8- مديرية التسويق

تتكفل المديرية بما يلي:

- القيام بتسويق منتج الفوسفات حسب البرنامج المسطر؛
- البحث عن الأسواق وزبائن جدد من أجل توزيع نصيب المؤسسة في الأسواق؛
- دراسة المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية وضرورة التكيف معها؛
- تحقيق هدف إرضاء الزبون من خلال تلبية احتياجاته وسماع انشغالاته؛
- استقبال الوفود والزبائن الدوليين؛
- التنسيق بين أطراف الإنتاج؛
- إعداد التقارير الدورية وتبليغها إلى السلم الرئاسي.

10- مديرية المحاسبة والمالية

تتكفل مديرية المالية بما يلي:

- القيام بحسابات مختلفة على مستوى المؤسسة؛
- إعداد المخططات الحسابية والحصيلة الدورية السنوية؛
- إعداد الميزانية السنوية؛
- القيام بتسيير المالي ومتابعتها على مستوى البنوك؛
- إعداد الدراسات اللازمة في مجال المالية.

11- مديرية المركب المنجمي جبل العنق

يمثل المركب المنجمي جبل العنق العمود الفقري لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - ككل باعتباره يشكل نسبة 70% من رقم أعمال مجموعة فرفوس ككل حيث أنه يتربع على ثروة فوسفاتية يقدر احتياطها 2 مليار طن إضافة على أنه يمتلك مصنع للمعالجة بإمكانه إنتاج ثلاث نوعيات من الفوسفات المعالج تسوق جميعها إلى الخارج.

يبلغ إنتاجها السنوي مليون ونصف طن كما أن عدد العمال به يصل إلى حد 1200 عامل تمثل

نسبة التآطير فيهم حوالي 11% مهيكليين عبر 6 أقسام عملية وهم:

- قسم الاستغلال؛

- قسم المعالجة؛

- قسم الصيانة المصنع؛

- قسم الصيانة المتحركة؛

- قسم الإدارة والتطوير يشرف عليهم مدير المركب برتبة إطار مسير.

12- مديرية الموارد البشرية

مهمتها الإشراف على تسيير الموارد التقنية والبشرية، ويقع تحت إدارتها ما يلي: -دائرة الموارد البشرية: تقوم هذه الدائرة بمتابعة المسار المهني وتنظيم مختلف احتياجات المؤسسة من العمال وكذا مراجعة ملفات العمال الحاليين للتقاعد، وتنظيم وتقدير الاحتياجات المتعلقة بالتوظيف والتكوين وكذا الترقية وتوزيع العمال، كما تقوم بوضع أسس الانضباط داخل الشركة، وحساب أجور العمال - دائرة التكوين: القيام بوضع دورات تكوينية مستمرة للعمال، والسهر على تنفيذها وفق ما هو مخطط لها.

- دائرة الشؤون القانونية: تهتم هذه الدائرة بالفصل في القضايا المتعلقة بالشركة، وكذا فض النزاعات بين العمال والإدارة في إطار قانون العمل، وفض النزاعات مع الأطراف الخارجية.

- دائرة المعلوماتية

- إبراز صورة الشركة في المعارض والصالونات الدولية، جمع المعلومات التقنية التي تخص الشركة؛

- جمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بالمؤسسة أو خارجية تتعلق بالمحيط الذي تتعامل معه؛

- تتولى مهمة نقل المعلومات بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة؛

- خلق مجالات التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها؛

- السهر على السير الحسن لأجهزة الإعلام الآلي وتطبيقات وبرامج تكنولوجيا المعلومات، وصيانتها في مختلف الأقسام.

- دائرة الإدارة العامة: تعمل على توفير مختلف الموارد الضرورية لكل أقسام الشركة، وتعتني كذلك بالتعاملات الخارجية و إبرام العقود مع الزبائن والموردين، وتنظيم المعارض الاقتصادية والندوات.

وكل ذلك يندرج تحت مصلحتين أساسيتين هما:

- مصلحة الوسائل العامة؛

- مصلحة العلاقات الخارجية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

تعد منهجية البحث ذلك الموجه الذي يقود الباحث لاستكشاف مختلف مراحل البحث، وأيضا الإجابة على مختلف الأسئلة وفك الغموض وإيجاد تفسيرات علمية واقعية لإشكال موضوع الدراسة، إلا أن هذه الأساليب والإجراءات تشكل مقياسا لجمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها الوصول إلى نتائج نهائية وإيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تشمل ما يلي:

- ✓ **المطلب الأول:** تحديد مجتمع وعينة الدراسة؛
- ✓ **المطلب الثاني:** أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات؛
- ✓ **المطلب الثالث:** الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتكون أفراد عينة الدراسة التطبيقية من مجموعة من موظفي مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- والذين بلغ عددهم (40) إطار أي بنسبة 95.23% من أفراد الدراسة، وقد تم توزيع 42 استبيان بما يوافق أغلبية عينة الدراسة، تم استرجاع 40 منها، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم استرجاعها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04): تداول الاستبيان

النسبة (%)	العدد	الاستبيانات
100	42	الموزعة
4.77	02	التي لم يتم استرجاعها
95.23	40	الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من الجدول رقم (01) أنه تم توزيع 42 استبيان بما يوافق أغلبية أفراد عينة الدراسة، حيث تم استرجاعها 40 استمارة أي بنسبة 95.23% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في كل من المقابلة وذلك من خلال المقابلات المباشرة التي تم إجرائها في بداية الدراسة الميدانية والتي تعذرت بعد ذلك بسبب ظروف الوباء الذي حل بالبلاد، إضافة إلى السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي.

أولاً: المصادر الثانوية

وهذا في ما يخص الجانب النظري حيث الاعتماد على الكتب والمذكرات أيضاً المجالات و المقالات العلمية من أجل توضيح كل متغيرات الدراسة (إدارة الكفاءات و الأداء الاستراتيجي) حيث ساعدت في اثراء هذا الجانب بكل المعلومات التي تم التطرق إليها، ولزيادة مصداقية هذا الجانب تم الاطلاع على مجموعة معتبرة من الدراسات السابقة التي ساهمت في توضيح المصطلحات بشكل أفضل، متحصلين بذلك على جزء نظري مشبع بمعلومات شاسعة وعامة حول متغيرات الدراسة انطلاقاً من المراجع المعتمدة.

ثانياً: المصادر الأولية

تعتبر المصادر الأولية من مختلف الوثائق والسجلات التي تم الحصول عليها من مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -، والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي تعرف بها وتبرز أهدافها وكذلك عرض الجانب التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - وذلك من أجل تحقيق أفضل اتساق.

1- الوثائق والسجلات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي.

2- استمارة الاستبيان

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته، وقد اشتملت على جزأين أساسيين، و فيما يلي وصف لهما:¹

- الجزء الأول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية)

- الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 29 عبارة تم تقسيمها على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (02) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

الجدول رقم (05): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة (الفقرات)		محاور الدراسة
03	تخطيط الكفاءات	إدارة الكفاءات
04	استقطاب الكفاءات	
03	تدريب الكفاءات	
05	تحفيز الكفاءات	
04		
15		مجموع المحور المستقل
14		المحور التابع: الأداء الاستراتيجي
29		المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

¹ - الملحق رقم (02).

3- نموذج الدراسة

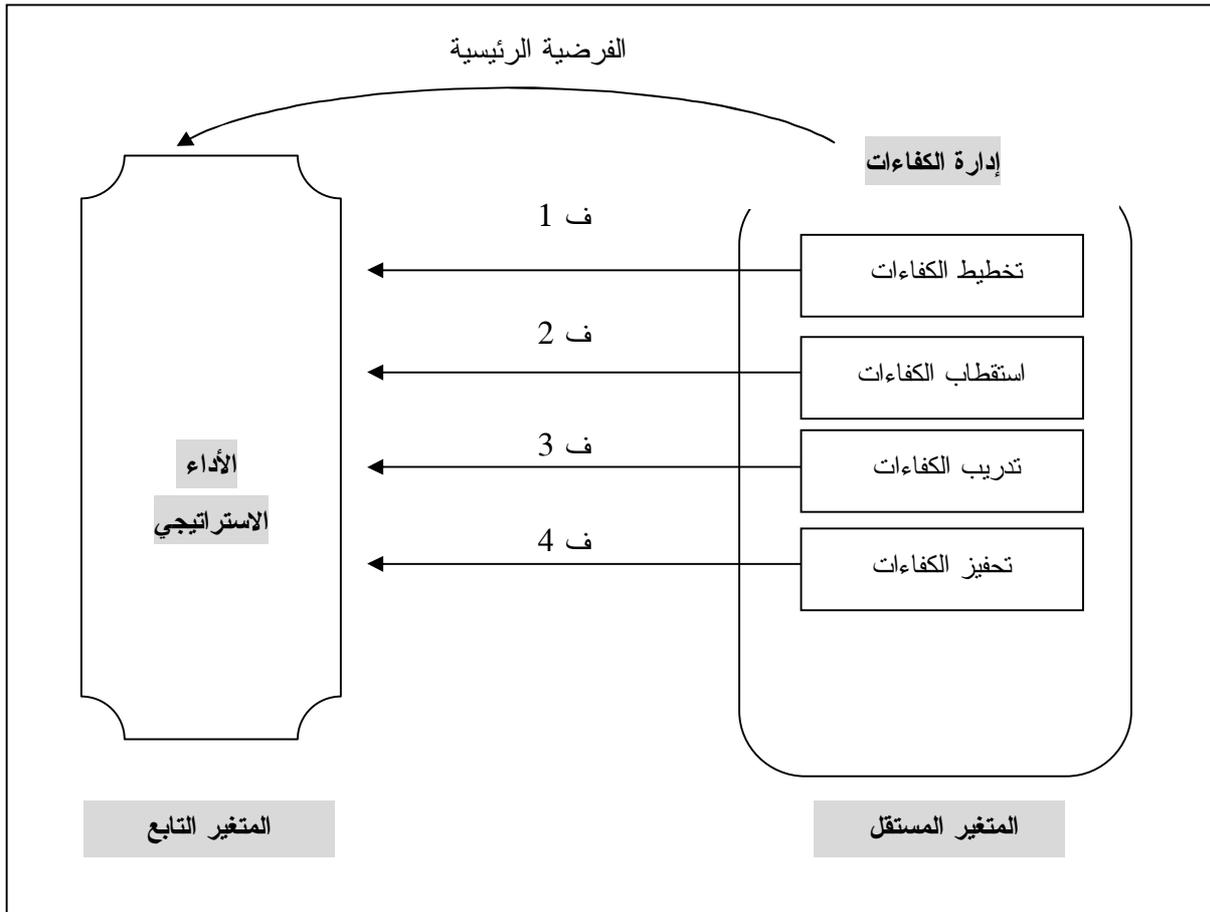
تتناول الدراسة البحث في أثر إدارة الكفاءات على الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

1- المتغيرات المستقلة: إدارة الكفاءات وتم تقسيمه إلى عدة متغيرات مستقلة جزئية هي (تخطيط الكفاءات، استقطاب الكفاءات تدريب الكفاءات وتحفيز الكفاءات).

2- المتغير التابع: الأداء الإستراتيجي

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانياً من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (12): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (05).

وبالتالي تم اعتماد جملة من الإجراءات الموضوعية بغية الوصول إلى نتائج عملية دقيقة.

4- صدق أداة الدراسة

ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذ المشرف للتحكيم وفقا لسلم ليكارت الخماسي.¹ وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (06): معايير تحديد الاتجاه

المتوسط المرجح	[1,79-1]	[2,59-1,80]	[3,39-2,60]	[4,19-3,40]	[5-4,20]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقلقول الهادي، تحليل البيانات باستخدام spss، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص: 24.

5- ثبات أداة الدراسة

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 40 على أفراد عينة الدراسة لتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات ألفا كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

رقم الفقرة في استمارة الاستبيان	اسم المتغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ (%)
من الفقرة 01 إلى 15	إدارة الكفاءات	88.5
من الفقرة 16 إلى 29	الأداء الاستراتيجي	86.1
من الفقرة 01 إلى 29	معامل الثبات الكلي	90.4

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.²

يلاحظ من الجدول رقم (07) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة جدا حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 90.4%، وأيضا كانت معدلات باقي المحاور أعلى من

¹ - الملحق رقم (01).

² - أنظر الملحق رقم (03)

نسبة الدلالة (60%) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات

استخدمت للحصول على مؤشرات عامة عن خصائص أفراد عينة الدراسة، المعاملات الآتية والمتمثلة في :

أولاً- معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson): لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة.

$$r = \frac{1}{n} \sum \left(\frac{x - \bar{x}}{s_x} \right) \left(\frac{y - \bar{y}}{s_y} \right)$$

n: عدد المشاهدات

Xi: قيم المتغير الأول

Yi: قسم المتغير الثاني

s_x: الانحراف المعياري للمتغير الأول

s_y: الانحراف المعياري للمتغير الثاني

ثانياً- التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص أفراد عينة الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

ثالثاً- معامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right)$$

حيث:

A: يمثل ألفا كرونباخ.

N: يمثل عدد الأسئلة.

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

رابعا- **الوسط الحسابي (Mean)**: مؤشرا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة المختارة.¹

خامسا- **الانحراف المعياري (Déviation Standard)**: لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.²

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

سادسا- **اختبار التوزيع الطبيعي: (1-Sample Kolmogrov-Smirnov)**

استخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

سابعا- **الانحدار الخطي البسيط: (Simple Regression Analysis)**

ويستخدم هذا الاختبار لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.³ ويتعلق بتحليل الانحدار بالتنبؤ بالمستقبل (غير معروف) اعتمادا على بيانات جمعت عن الماضي (المعروف)، فهو يحلل احد المتغيرات (المتغير التابع) متأثرا بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل، وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر إدارة الكفاءات على الأداء الاستراتيجي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة.

¹ عبد اللاه إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص 95-142..

² إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص: 121.

³ وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، ص: 15 (تم تحميل الملف من الموقع: www.guidespss.com)

- اختبار (One Sample t-test): يستخدم لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم اعتماد مستوى معنوية (0,05) لقبول الفرضيات أو رفضها، وهو من المستويات المعنوية المتفق عليها في اختبار الفرضيات.¹

المبحث الثالث: عرض نتائج وتحليل الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة، إذ هدفت إلى معرفة أثر إدارة الكفاءات على الأداء الاستراتيجي في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-، وسيتم التطرق إلى النقاط التالية:

✓ **المطلب الأول:** عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية؛

✓ **المطلب الثاني:** عرض وتحليل نتائج الدراسة؛

✓ **المطلب الثالث:** نتائج اختبار الفرضيات ؛

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

تم توزيع استمارات الاستبيان على أفراد عينة الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

أولاً: متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	18	45,0
أنثى	22	55,0
المجموع	40	100

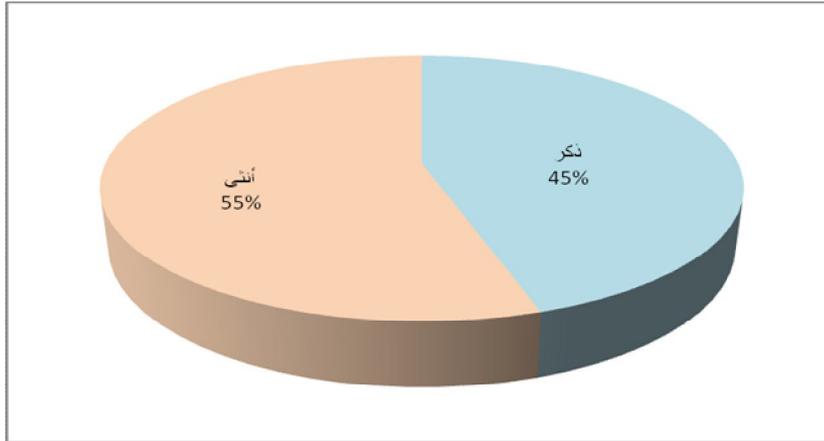
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

¹- ثائر فيصل شاهر، اختبار الفرضيات الإحصائية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص: 71.

الفصل الثاني – أثر إدارة الكفاءات على الأداء الإستراتيجي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

من خلال نتائج الجدول أعلاه يلاحظ انخفاض نسبة الذكور مقارنة بنسبة الإناث إذ قدرت نسبة الإناث من المبحوثين بـ 55% مقابل 45% للذكور، وعليه فإن أغلب الوظائف تشغلها الإناث، وهو ما قد يفسر على أن مختلف الوظائف المشغولة في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - تتلاءم أكثر مع نوع الإناث.

الشكل رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

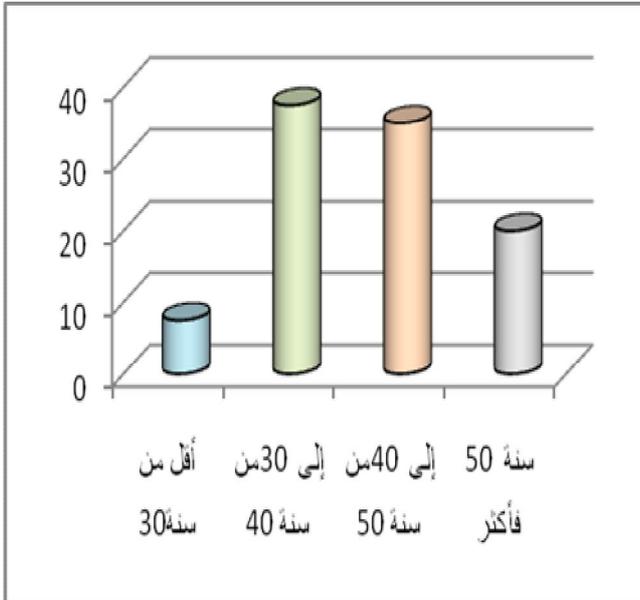


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (08).

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

يمثل الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

شكل رقم (14): التوزيع البياني للعينة حسب متغير العمر



جدول رقم (09): توزيع العينة حسب متغير العمر

متغير العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	3	7,5
من 30 إلى 40 سنة	15	37,5
من 40 إلى 50 سنة	14	35,0
50 سنة فأكثر	8	20,0
المجموع	48	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (09)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على

نتائج التحليل الإحصائي spss.

الفصل الثاني – أثر إدارة الكفاءات على الأداء الإستراتيجي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع الفئات العمرية الموضوعه محققة بالمؤسسة عينة الدراسة، وقد احتلت الفئة (من 30 إلى 40 سنة) المرتبة الأولى بنسبة قدرت بـ: 37.5% لتليها الفئة (من 40 إلى 50 سنة) وجاءت باقي الفئات متباينة كما هي موضحة في الجدول، ومنه ويمكن القول أن جميع الفئات العمرية محققة بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-، وهو عامل مهم قد يساعد في تحسين أداء المؤسسة وتعزيز تنافسيتها.

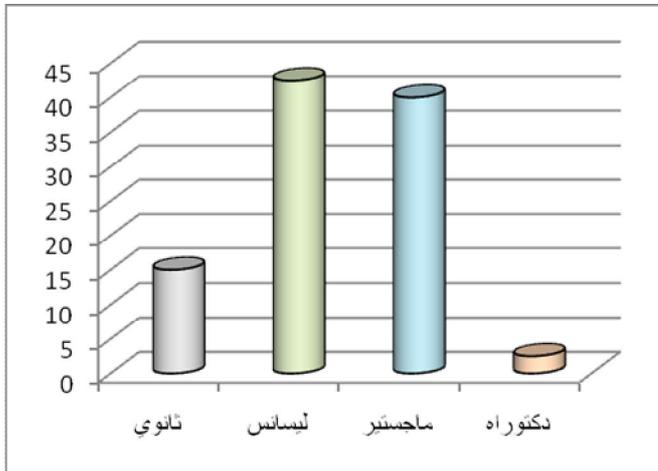
ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

يمثل الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

شكل رقم (15): التوزيع البياني للعينة حسب متغير

جدول رقم(10): توزيع العينة حسب متغير

المؤهل العلمي



المؤهل العلمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	6	15,0
ليسانس	17	42,5
ماجستير	16	40,0
دكتوراه	1	2,5
المجموع	48	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (10)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد

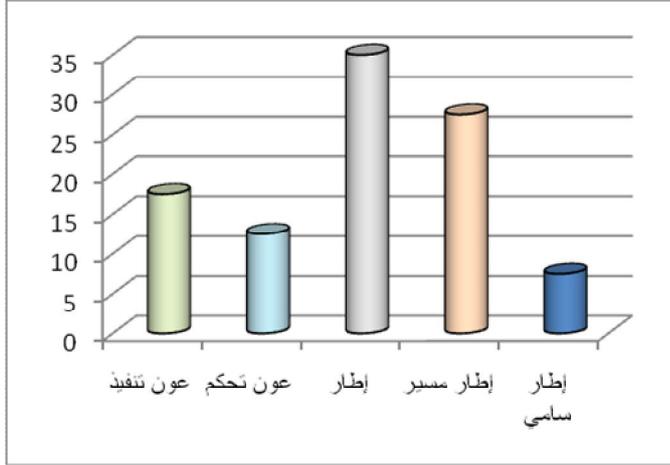
على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى لعدد المبحوثين فيما يخص المؤهل العلمي كانت من ضمن فئة المستويات (الجامعية)، وهو ما توضحه نتائج الجدول أعلاه، في حين سجلت فئة المستوى الثانوي نسبة قدرت بـ 15%، وهي نسبة ضعيفة، وهو ما يؤكد أن مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - تعتمد بدرجة كبيرة على الكفاءات، وتفسر النتائج المتحصل عليها نوع الوظائف في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - التي في أغلبها تتطلب المستوى الجامعي.

رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة وفقاً لنوع النشاط.

جدول رقم (11): توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي شكل رقم (16): التوزيع البياني للعينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

رقم (11)

نوع النشاط	التكرار	النسبة %
عون تنفيذ	7	17,5
عون تحكم	5	12,5
إطار	14	35,0
إطار مسير	11	27,5
إطار ساسي	3	7,5
المجموع	48	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد

على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كان مستواهم الوظيفي من فئة (الإطارات والإطارات المسيرة) حيث سجلا نسبة متتالية قدرت بـ 35 و 27,5%، وجاءت نسب باقي الوظائف متباينة كما هو موضح في الجدول أعلاه، ومنه يمكن القول أن جميع المستويات الوظيفية محققة وهي متباينة نظراً لحاجة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - لكل وظيفة.

خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

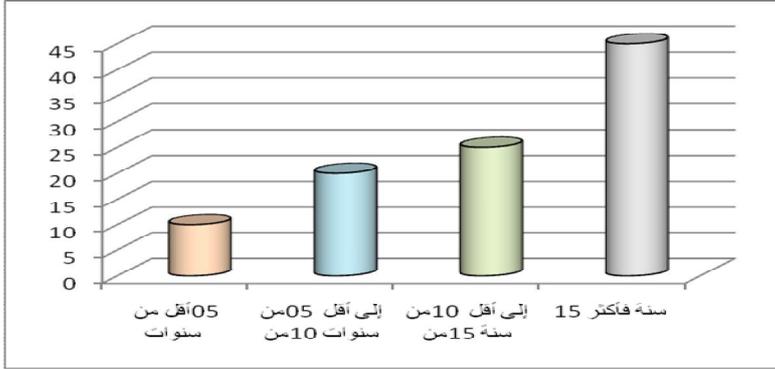
يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

جدول رقم (12): توزيع للعينة حسب متغير

شكل رقم (17): التوزيع البياني للعينة حسب متغير

الخبرة المهنية

الخبرة المهنية



النسبة %	التكرار	سبب اختيار المصرف
10,0	4	أقل من 05 سنوات
20,0	8	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
25,0	10	من 10 إلى أقل من 15 سنة
45,0	18	15 سنة فأكثر
100	48	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم

(12)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد

على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية كانوا من ضمن فئة

(15 سنة فأكثر)، واحتلت الفئة (من 10 إلى 15 سنة)، المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 25%، في

حين احتلت الفئة (من 05 إلى أقل من 10 سنوات) المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ 20%، واحتلت

الفئة (أقل من 05 سنوات)، المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 10%، إجمالاً يمكن القول أن المؤسسة

تتمتع بعامل خبرة مهم جدا قد يساعد المؤسسة في تحسين أدائها.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

ويمكن توضيح أهم نتائج المتغيرات المستقلة الجزئية للدراسة وفقا لما يلي:

أولا- تحليل نتائج المتغير المستقل (إدارة الكفاءات)

وهو ما سيتم توضيح وفقا لمختلف أبعاد إدارة الكفاءات، وفقا للجدول الموالي:

جدول رقم (13): تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير المستقل (إدارة الكفاءات)

إدارة الكفاءات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	اتجاه الإجابة	المستوى
تخطيط_الكفاءات	3,65	0,823	1	موافق	مرتفع
استقطاب_الكفاءات	3,50	0,696	4	موافق	مرتفع
تدريب_الكفاءات	3,64	0,615	2	موافق	مرتفع
تحفيز_الكفاءات	3,55	0,852	3	موافق	مرتفع
المتوسط العام	3.50	0.556	-	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

توضح النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن المتوسط العام لأبعاد إدارة الكفاءات جاء مرتفعا، حيث بلغ 3,50 وقدّر الانحراف المعياري بـ 0,556 وهو يدل على عدم وجود اختلاف كبير بين إجابات أفراد عينة الدراسة، ويعزى ذلك لكون جميع الإجابات كانت باتجاه موافق أي بمستوى مرتفع، مما يؤكد أن هناك اتفاق بين جميع المبحوثين على تبني مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - لإدارة الكفاءات، حيث تصدر بعد تخطيط الكفاءات باقي الأبعاد بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.65، ليحتل بعد تدريب الكفاءات المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.64، يليه بعد تحفيز الكفاءات بمتوسط حسابي 3.55، في حين احتل بعد استقطاب الكفاءات المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.50.

وسيتم تفصيل إجابات أبعاد المتغير المستقل كما يلي:

1- تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو بعد تخطيط الكفاءات :

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد تخطيط الكفاءات بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -.

جدول رقم (14): تحليل آراء المبحوثين تجاه بعد تخطيط الكفاءات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
1	تقوم المؤسسة بتخطيط احتياجاتها من الكفاءات البشرية كما ونوعا	3,75	,8090	1	موافق	مرتفع
2	تعتمد المؤسسة على خطط مستقبلية لاستغلال الكفاءات في تكوين إبداعات جديدة	3,60	1,008	2	موافق	مرتفع
3	تحدد المؤسسة الأهداف الحالية التي تسعى إلى تحقيق النتائج المخططة مستقبلا في المؤسسة	3,60	1,008	3	موافق	مرتفع
	إجمالي البعد	3,65	0,823	-	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

بالنسبة لإجابات عينة الدراسة حول توافر بعد تخطيط الكفاءات جاءت كلها باتجاه موافق، وهو تؤكد معطيات الجدول أعلاه وذلك من خلال اتجاه عينة الدراسة نحو كل العبارات والتي قدر إجمالي متوسطاتها الحسابية بـ (3,65)، وكذلك المتوسط الحسابي لكل عبارة، مما يعني أن مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - تلتزم بدقة و بدرجة كبيرة بكل مقاييس بعد تخطيط الكفاءات.

2- تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو بعد استقطاب الكفاءات :

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد استقطاب الكفاءات بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -.

جدول رقم (15): تحليل آراء المبحوثين تجاه بعد استقطاب الكفاءات

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
04	تعتمد المؤسسة بشكل كبير على المصادر الخارجية لاستقطاب أفضل الكفاءات	3,47	,9870	3	موافق	مرتفع
05	تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية لتغطية احتياجاتها من الكفاءات البشرية	3,50	1,109	2	موافق	مرتفع
06	تبحث المؤسسة عن أفراد ذوي كفاءات ومؤهلات بشكل مستمر	3,65	1,051	1	موافق	مرتفع
07	تعتمد المؤسسة على وضع خطط مستقبلية لاستغلال الكفاءات وتقييمها	3,40	1,081	5	موافق	مرتفع
08	تعتمد المؤسسة بشكل كبير على المصادر الخارجية لاستقطاب أفضل الكفاءات	3,47	,9870	4	موافق	مرتفع
	الاعتمادية	3.50	0.696	/	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

بالنسبة لإجابات عينة الدراسة حول توافر بعد استقطاب الكفاءات جاءت كلها باتجاه موافق، وهو تؤكد معطيات الجدول أعلاه وذلك من خلال اتجاه عينة الدراسة نحو كل العبارات والتي قدر إجمالي متوسطاتها الحسابية بـ (3,65)، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي لكل عبارة، مما يعني أن مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - تلتزم بدقة و بدرجة كبيرة بكل مقاييس بعد استقطاب الكفاءات.

3- تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو بعد تدريب الكفاءات :

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد تدريب الكفاءات بمؤسسة

مناجم الفوسفات - تبسة - .

جدول رقم (16): تحليل آراء المبحوثين تجاه بعد تدريب الكفاءات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
09	تمتلك المؤسسة خلية خاصة بالبحث والتطوير من أجل تنمية وتسيير الكفاءات	3,30	0,911	3	محايد	متوسط
10	تهتم المؤسسة بالكفاءات الفردية والجماعية والعمل على تقييمها وتحسين أدائها	3,72	0,847	2	موافق	مرتفع
11	تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية لزيادة كفاءة المورد البشري	3,90	0,778	1	موافق	مرتفع
إجمالي البعد						مرتفع
		3.64	0.615	-	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

بالنسبة لإجابات عينة الدراسة حول توافر بعد تدريب الكفاءات جاء أغلبها باتجاه موافق، وهو تؤكد معطيات الجدول أعلاه وذلك من خلال اتجاه عينة الدراسة نحو أغلب العبارات والتي قدر إجمالي متوسطاتها الحسابية بـ (3,64)، في حين لم توافق عينة الدراسة على العبارة (09)، وهو ما يدل على أن عينة الدراسة لم توافق والتزمت الحياد نحو أن مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - تمتلك خلية خاصة بالبحث والتطوير من أجل تنمية وتسيير الكفاءات، إجمالاً يمكن القول أن مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - تلتزم بدقة و بدرجة كبيرة بأغلب مقاييس بعد تدريب الكفاءات.

4- تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو بعد تحفيز الكفاءات :

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد تحفيز الكفاءات بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - .

جدول رقم (17): تحليل آراء المبحوثين تجاه بعد تحفيز الكفاءات

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
11	تعتمد المؤسسة بشكل كبير على المصادر الخارجية لاستقطاب أفضل الكفاءات	3,65	0,949	2	موافق	مرتفع
12	تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية لتغطية احتياجاتها من الكفاءات البشرية	3,72	0,960	1	موافق	مرتفع
13	تبحث المؤسسة عن أفراد ذوي كفاءات ومؤهلات بشكل مستمر	3,43	1,152	5	موافق	مرتفع
14	تعتمد المؤسسة على وضع خطط مستقبلية لاستغلال الكفاءات وتقييمها	3,47	1,086	4	موافق	مرتفع
15	تعتمد المؤسسة بشكل كبير على المصادر الخارجية لاستقطاب أفضل الكفاءات	3,50	1,155	3	موافق	مرتفع
	إجمالي البعد	3.55	0.852	/	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

بالنسبة لإجابات عينة الدراسة حول توافر بعد تحفيز الكفاءات جاءت كلها باتجاه موافق، وهو تؤكد معطيات الجدول أعلاه وذلك من خلال اتجاه عينة الدراسة نحو كل العبارات والتي قدر إجمالي متوسطاتها الحسابية بـ (3,55)، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي لكل عبارة، مما يعني أن مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - تلتزم بدقة و بدرجة كبيرة بكل مقاييس بعد تحفيز الكفاءات.

ثانيا- تحليل نتائج المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)

فيما يلي سيتم توضيح مدى توافر أبعاد الأداء الاستراتيجي، كما هو موضح في الجدول

الموالي:

جدول رقم (18): تحليل آراء المبحوثين تجاه محور الأداء الاستراتيجي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
16	تقوم المؤسسة بدراسة أداء العاملين بشكل مستمر	3,15	1,424	11	محايد	متوسط
17	تسعى المؤسسة إلى تحقيق مستوى عال من الكفاءة والفعالية في الأداء	3,70	1,091	5	موافق	مرتفع
18	تقوم المؤسسة بتحقيق التكامل بين عملياتها الداخلية وأهدافها للوصول إلى الأداء المخطط	3,72	0,877	4	موافق	مرتفع
19	تعتمد المؤسسة على مجموعة من المؤشرات التي تقيس الأرباح	3,60	0,871	7	موافق	مرتفع
20	تعتمد المؤسسة على تخفيض التكاليف للتحسين كنفقات التشغيل، نفقات رأس المال العامل	3,85	0,975	2	موافق	مرتفع
21	تسعى المؤسسة إلى موائمة الأنشطة التنظيمية مع الأهداف الإستراتيجية للأداء.	3,62	1,192	6	موافق	مرتفع
22	تقوم المؤسسة باستخدام البنية التحتية المناسبة تكنولوجيا المعلومات لدعم الأداء الاستراتيجي.	3,22	1,187	10	محايد	متوسط
23	تقوم المؤسسة بسياسات التحفيز القائمة حاليا في المؤسسة التي تسهم في تحقيق رضا العاملين	3,27	1,154	8	محايد	متوسط
24	تقوم المؤسسة بتحقيق الأداء الخارجي عن طريق رصد بيئتها الخارجية	3,73	0,987	3	موافق	مرتفع
25	تهدف المؤسسة إلى تحقيق الأداء الشامل	2,90	1,257	13	محايد	متوسط

الفصل الثاني - أثر إدارة الكفاءات على الأداء الإستراتيجي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

					والجزئي	
متوسط	محايد	14	1,354	2,75	تقوم المؤسسة بتشكيل مجموعة عمل لقياس الأداء وتقييمه	26
متوسط	محايد	12	1,395	3,05	تقوم المؤسسة بجمع وتوفير البيانات عن الأداء الاستراتيجي في المؤسسة	27
متوسط	محايد	9	1,310	3,23	تسعى المؤسسة إلى الوصول إلى الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي	28
مرتفع	موافق	1	0,552	4,05	تقوم المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي وتصحيح الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة	29
مرتفع	موافق	/	0.681	3.41	إجمالي محور الأداء الاستراتيجي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يبدو أن أفراد العينة يتفقون على أن محور الأداء الاستراتيجي متوفر بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - وبمستوى مرتفع، كون المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات العبارات الـ 14 تقع في المجال [3.40 - 4.19]، وما يلاحظ أيضا أن أغلب نتائج المتوسطات الحسابية للعبارات متوفرة وبشكل مرتفع، وقد اتجهت عينة الدراسة نحو الحياد فيما يخص العبارات (16، 22، 23، 25، 26، 27، 28)، وهو يدل على أن عينة الدراسة لم تتجه لا بالسلب ولا بالإيجاب نحو أن

مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة - تقوم بدراسة أداء العاملين بشكل مستمر وأنها تقوم باستخدام البنية التحتية المناسبة تكنولوجيا المعلومات لدعم الأداء الاستراتيجي ولم توافق عينة الدراسة أيضا على أن المؤسسة تقوم بسياسات التحفيز التي تسهم في تحقيق رضا العاملين وكذلك أن مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - تهدف إلى تحقيق الأداء الشامل والجزئي وهو نفس الاتجاه في ما يتعلق بأنها تقوم بتشكيل مجموعة عمل لقياس الأداء وتقييمه، والتزمت عينة الدراسة الحياد أيضا نحو أن مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - تقوم بجمع وتوفير البيانات عن الأداء الاستراتيجي في مؤسسة مناجم الفوسفات -

تبسة - وأنها تسعى إلى الوصول إلى الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، إجمالاً وبشكل عام يمكن القول أن محور الأداء الاستراتيجي محقق وبشكل جيد بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - .

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، وبالتالي سيتم رفض أو قبول فرضيات الدراسة.

أولاً- اختبار التوزيع الطبيعي

كلمجروف- سمرنوف اختبار إجراء تم الرئيسية الفرضية لاختبار الانحدار تحليل تطبيق قبل أو بعبارة الانحدار تحليل لافتراضات البيانات ملائمة ضمان أجل من (Kolmogorov-Simirnov) ضروري كاختبار (Normal Distribution) الطبيعي للتوزيع البيانات إتباع مدى من للتحقق أخرى طبيعياً البيانات توزيع يكون أن تشترط المعلمية الاختبارات معظم لأن للفرضيات وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (19): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة (sig)	قيمة Z	محتوى المحور	محاور الاستبيان
0.115	1.195	إدارة الكفاءات	المحور الأول
0.660	0.731	الأداء الاستراتيجي	المحور الثاني
0.138	1.156		الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0.05)، أي أن مستوى الدلالة أكبر من 5%، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للانحدار البسيط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

1- اختبار الفرضيات الفرعية

لإجراء اختبار الفرضيات يتم وضع الفرضية قيد الاختبار ومنه تحتمل الرفض أو القبول وفقا

لما يلي:

تقبل الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة α أكبر 0,05.

تقبل الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة α أصغر أو يساوي 0,05.

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشة الفرضيات الفرعية أجل معرفة العلاقة بين (تخطيط الكفاءات، استقطاب الكفاءات، تدريب الكفاءات، تحفيز الكفاءات) والأداء الاستراتيجي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة، واختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ($Y = ax + b$) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة تفسير المتغير التابع نتيجة المتغير المستقل. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الأداء الاستراتيجي	تخطيط الكفاءات	0.178	0.215	0.046	1.359	1.847	0.183
	استقطاب الكفاءات	0.377	0.386	0.149	2.580	6.657	0.014
	تدريب الكفاءات	0.483	0.437	0.191	2.992	8.950	0.005
	تحفيز الكفاءات	0.368	0.461	0.212	3.201	10.248	0.003

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

¹ - الملحق رقم (03).

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير للمتغيرات المستقلة الجزئية، ماعدا بعد تخطيط الكفاءات في الأداء الاستراتيجي لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة

1-1- الفرضية الفرعية الأولى

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط الكفاءات على الأداء الاستراتيجي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة، ويوضح الجدول رقم (20) نتائج تحليل الانحدار لخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين تخطيط الكفاءات والأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.178) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (21.5%)، وهو ارتباط إيجاب ولكنه ضعيف، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، لبعده تخطيط الكفاءات على الأداء الاستراتيجي وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه نستنتج أن الأداء الاستراتيجي لا يتحقق بشكل جيد من خلال بعد تخطيط الكفاءات بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - ، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.046) مما يعني أن نسبة (4.6%) فقط من التغيرات في الأداء الاستراتيجي ترجع لبعده تخطيط الكفاءات، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ليست له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.183) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية الصفرية الموالية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط الكفاءات على الأداء الاستراتيجي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة.

1-2- الفرضية الفرعية الثانية

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستقطاب الكفاءات على الأداء الاستراتيجي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة، ويوضح الجدول رقم (20) نتائج تحليل الانحدار لخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين استقطاب الكفاءات والأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.377) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين

(38.6%)، وهو ارتباط إيجابي، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، لبعد استقطاب الكفاءات على الأداء الإستراتيجي وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه نستنتج أن الأداء الإستراتيجي يتحقق بشكل جيد من خلال بعد استقطاب الكفاءات بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - ، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.149) مما يعني أن نسبة (14.9%) من التغيرات في الأداء الإستراتيجي ترجع لبعد استقطاب الكفاءات، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.014) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستقطاب الكفاءات على الأداء الإستراتيجي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة.

1-3- الفرضية الفرعية الثالثة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب الكفاءات على الأداء الإستراتيجي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة، ويوضح الجدول رقم (20) نتائج تحليل الانحدار لخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين تدريب الكفاءات والأداء الإستراتيجي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.483) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (43.7%)، وهو ارتباط إيجابي، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، لبعد تدريب الكفاءات على الأداء الإستراتيجي وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه نستنتج أن الأداء الإستراتيجي يتحقق بشكل جيد من خلال بعد تدريب الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.191) مما يعني أن نسبة (19.1%) من التغيرات في الأداء الإستراتيجي ترجع لبعد تدريب الكفاءات، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.005) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب الكفاءات على الأداء الاستراتيجي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة.

1-4- الفرضية الفرعية الرابعة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحفيز الكفاءات على الأداء الاستراتيجي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة، ويوضح الجدول رقم (20) نتائج تحليل الانحدار لخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين تحفيز الكفاءات والأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.368) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (46.1%)، وهو ارتباط إيجابي ومرتفع، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، لبعده تحفيز الكفاءات على الأداء الاستراتيجي وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه نستنتج أن الأداء الاستراتيجي يتحقق بشكل جيد من خلال بعد تحفيز الكفاءات بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة - ، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.212) مما يعني أن نسبة (21.2%) من التغيرات في الأداء الاستراتيجي ترجع لبعده تحفيز الكفاءات، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.003) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحفيز الكفاءات على الأداء الاستراتيجي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة.

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية

1- اختبار الفرضية الرئيسية لمعامل الانحدار

ويمكن تمثيل أهم نتائجها من خلال الجدول التالي:¹

¹ - الملحق رقم (03).

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الإنحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
إدارة الكفاءات	الأداء الاستراتيجي	0.519	0.472	0.222	3.297	10.873	0.002

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الكفاءات على الأداء الاستراتيجي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة.
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الكفاءات على الأداء الاستراتيجي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة.

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الكفاءات على الأداء الاستراتيجي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة، ويوضح الجدول رقم (21) نتائج تحليل الانحدار لخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين إدارة الكفاءات والأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.519) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (47.2%)، وهو ارتباط إيجابي ومرتفع، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، لإدارة الكفاءات على الأداء الاستراتيجي وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه نستنتج أن الأداء الاستراتيجي يتحقق بشكل جيد من خلال محور إدارة الكفاءات بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - ، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.222) مما يعني أن نسبة (22.2%) من التغيرات في الأداء الاستراتيجي ترجع لمحور إدارة الكفاءات، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.002) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الكفاءات على الأداء الإستراتيجي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة

ويمكن كتابة العلاقة بين إدارة الكفاءات والأداء الإستراتيجي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y = 0.519x + 0.472$ ، حيث أن:

X: إدارة الكفاءات؛

Y: الأداء الإستراتيجي.

وبالتالي ومن خلال التحليل الإحصائي تم برهنة أن إدارة الكفاءات لها أثر على الأداء

الإستراتيجي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة.

خلاصة الفصل

تعتبر مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - الرائدة في مجالها وتقدم مجموعة من الخدمات بشكل طبيعي أو معنوي مقابل الربح للبقاء في المنافسة، وهي ترتبط بهيكل تنظيمي متناسق، كما تبين أن وظائفها الإدارية تشغلها نسبة من الذكور والإناث وأن الفئات العمرية فيها تتراوح أعمارهم بين من 30 الى 40 سنة وان نسبة من هم لديهم مستوى (ماجستير - ماستر - ليسانس - ثانوي - الدكتوراه)، كما أنها في البداية تسعى الى تحقيق ممارسات إدارة الكفاءات وهذا مما أدى الى الوصول الى درجة التأثير موجبة لهذه الأخيرة على الأداء الاستراتيجي وعليه تم التأكد من وجود تأثير إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء الاستراتيجي في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - .

الجامعة العالمية

تعد إدارة الكفاءات من المواضيع الأكثر أهمية في الوقت الحالي ،حيث تلعب دورا مهما في تطبيق الأداء الاستراتيجي، من خلال مشاركة الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات في إدارة الموارد البشرية، فمنظمات الأعمال اليوم أصبحت تدرك بأن يتعين عليها زيادة روح المسؤولية والمبادرة في المورد البشري، من خلال ممارسات وسلوكيات إدارة الكفاءات، فلم تعد إدارة الكفاءات أمرا إختياريا بل حتميا لكل منظمة تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية والتميز في أدائها على المدى البعيد بحكم المنافع التي تقدمها مقارنة بالمنظمات الأخرى .

وعليه إستهدفت الدراسة الحالية إلى تبیین دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء الاستراتيجي من خلال القسمين النظري والتطبيقي، وتم إختيار مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة - وقد أشارت الدراسة جملة من التساؤلات، وقدمت أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة بين المتغيرين كما توصلت لعدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وحاولت تقديم بعض التوصيات، وفيما يأتي عرض لمختلف النتائج والتوصيات والمقترحات وآفاق البحث .

أولاً: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها مايلي :

✓ تم رفض الفرضية الرئيسية، لتحل محلها الفرضية البديلة أي انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات في تحقيق الأداء الاستراتيجي من خلال ممارستها حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر عينة الدراسة وان المتغيرات الفرعية لإدارة الكفاءات في هذه الدراسة نفس ما نسبته (22.2) من خلال التغير في الأداء الاستراتيجي .

✓ تم التوصل لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستقطاب الكفاءات على الأداء الاستراتيجي في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - محل الدراسة مما يوضح ضرورة توفير برامج وإمكانيات ووسائل لاستقطاب الكفاءات بطريقة منظمة، مما ينعكس إيجابيا على الأداء الاستراتيجي .

✓ تم التوصل لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الكفاءات على الأداء الاستراتيجي في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - محل الدراسة مما يوضح ضرورة وضع برامج تدريبية فعالة وتهيئة أماكن التدريب لتحفيز المورد البشري (الكفاءات) .

✓ تم التوصل لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الكفاءات على الأداء الاستراتيجي في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - محل الدراسة مما يوضح ضرورة وضع مكافآت مادية ومعنوية لتحفيز الكفاءات .

✓ تم التوصل لعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الكفاءات على الأداء الاستراتيجي في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

✓ كانت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر ممارسات إدارة الكفاءات (إستقطاب الكفاءات، تدريب الكفاءات، تحفيز الكفاءات، تخطيط الكفاءات .) وقد تراوحت 50.3 بدرجة مرتفعة أي ما يقابل درجة موافق حسب سلم ليكارت الخماسي، مما يشير إلى توفر ممارسات إدارة الكفاءات لكن بدرجة كبيرة ومرتفعة أي أن هناك اتفاق بين جميع الباحثين على تبني مؤسسة لإدارة الكفاءات، ورغبتهم في التوجه نحو ممارسة ادارة الكفاءات .

✓ كانت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر الأداء الاستراتيجي، قد تراوحت بين (3.40، 4.19) بدرجة مرتفعة، أي اتجهت نحو الحياد لا بالسلب ولا بالإيجاب حسب سلم ليكارت الخماسي، مما يشير إلى توفر الأداء الاستراتيجي على مستوى مناجم الفوسفات -تبسة - ✓ أصبحت إدارة الكفاءات من الاتجاهات الحديثة والمعاصرة في منظمات الأعمال التي تتبنى الأداء الاستراتيجي غير ممارسات إدارة الكفاءات .

✓ لإدارة الكفاءات دور كبير في تحقيق الأداء الاستراتيجي من خلال تطوير وتدريب وتحفيز الكفاءات والمحافظة عليها .

✓ تحقيق الأداء الاستراتيجي يتطلب مجموعة من المقومات والأنظمة الفعالة والمتطورة لإدارة الكفاءات ووضع أسس ومعايير لتحقيق الأداء الاستراتيجي .

ثانيا: التوصيات

في ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم التوصيات التالية :

✓ ضرورة تبني ثقافة الاهتمام بالكفاءات البشرية والمحافظة عليها من خلال توضيح أهمية كفاءة المورد البشري .

✓ الإهتمام باستقطاب الكفاءات من خلال وضع معايير لجذب العاملين لذوي الكفاءات .

✓ الإهتمام بتحفيز الكفاءات من خلال الحوافز والإجازات المدفوعة الأجر وشهادة التقدير والهدايا.

الخاتمة العامة

✓ نشر ثقافة الأداء الاستراتيجي في جميع التعاملات وتوفير بيئة تنظيمية عادلة مبنية على الوضوح والشفافية .

✓ ضرورة الاهتمام بالموارد البشري كأنه ثروة في المؤسسة وليس لعامل يتقاضى الأمر فقط .

✓ الاهتمام بتطوير برامج تدريبية لزيادة الوعي بإدارة الكفاءات لإكتساب العاملين مهارات وقدرات لتطبيق ممارسات إدارة الكفاءات .

ثالثا: آفاق البحث

✓ إدارة الكفاءات وأثرها في تحقيق الإبداع و الابتكار .

✓ واقع تطبيق إدارة الكفاءات في المؤسسات الجزائرية .

✓ دور إدارة الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

✓ دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء الاستراتيجي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب

- إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
- أسامة خيرى، القيادة الإدارية، ط01، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- نائر فيصل شاهر، اختبار الفرضيات الإحصائية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
- عبد اللاه إبراهيم الفقى، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- عمار ابن عيشة، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

❖ المذكرات والرسائل

- بندي عبد الله عبد السلام، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010-2011.
- بوهنة علي، دور التسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016-2017.
- لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017-2018.
- مزيان فريدة، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2011-2012.

❖ المجالات والملتقيات

- بور حلي أحمد توفيق، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، مجلة البشائر الاقتصادية، ع02، الجزائر.
- سمير عماري، جمال الدين يخلف، نظام الإدارة البيئية كآلية لتطوير الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، ع 36 (1)، الجزائر.
- سناء عبد الكريم الخلق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقة، يومي 08 و09 مارس 2005.
- عبد السلام إبراهيم عبيد، تقويم الأداء الاستراتيجي وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة في مصر في الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، ع01، العراق، 2009.
- قمبر عبد الرؤوف، رقي نذيرة، دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة حالة شركة الدراسات التقنية والهندسة المعمارية بولاية المدية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 02، العدد02، الجزائر، 2017.
- محمد بركات الزهير، دور إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في تعزيز الأداء الإستراتيجي في المصارف التجارية المرخصة في الأردن، مراجعة الإصلاحات الاقتصادية وتكامل الاقتصاد العالمي، مكتبة كلية إدارة الأعمال رقم 07، 2009.

❖ المواقع الإلكترونية

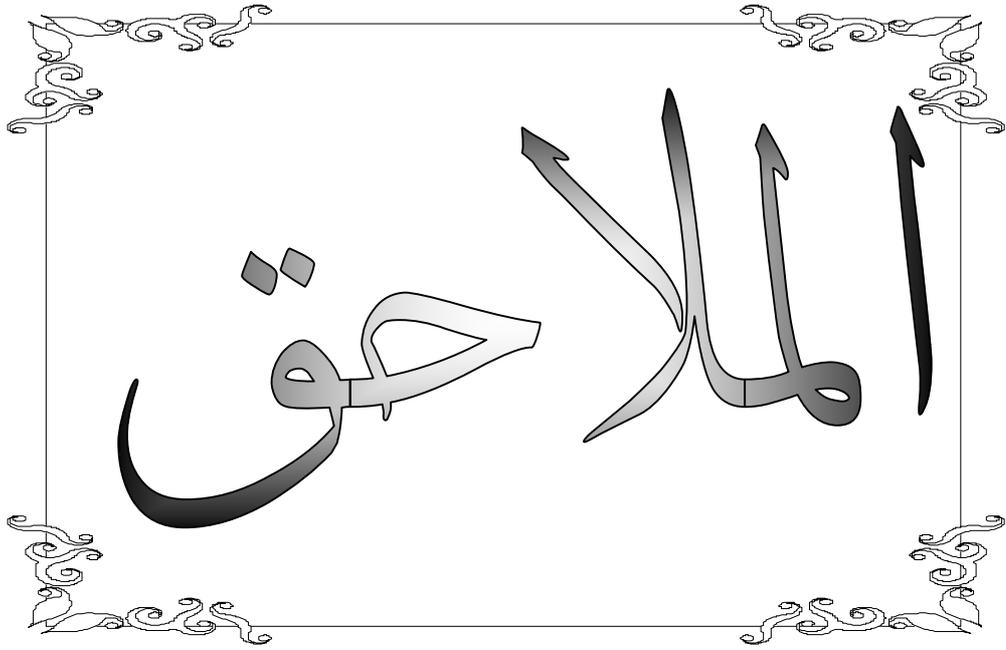
- وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية. (تم تحميل الملف من الموقع: www.guidespss.com)

1- www.ferphose.com consulté .

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

-**Khaled, Les Bernard pratique la gestion les compétences CAS des grandes des entreprises tunisiennes**, creg- université depan et des paydsde l'Agom (France), cssp- université Tunisie et Manar.

- **Manuel, Gestion des compétence an SEIN de l'Admistartion fédérale et développement**, SPF, strategie et Appmi, 2018.
- **Marr.Strategic porformance management**, advenced performance institute, in government and public sector organization, co sponsored by CIpFA performance impervovement, network and actuate.
- **Martha A , gephart and victoria, J.Marsick, Strategic organizational**, learning springer, USA, 2016.



الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة المحكمين

الرتبة	الأستاذ
أستاذ محاضر -أ-	مالكية احميدة
أستاذ محاضر -أ-	جدي شوقي
أستاذ محاضر -أ-	بوطوره فضيلة
أستاذ محاضر -أ-	محرز صالح

الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

السنة الثانية ماستر



استمارة استبيان

إشراف الدكتور

من إعداد الطلبة

بورحلة منجية

دحداح عائشة

عيسي الشبهة

تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص: إدارة

أعمال، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لمساعدتنا في إتمام هذه الدراسة حول موضوع أثر إدارة الكفاءات على الأداء

الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-، وهذا عن طريق

الإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة المرفقة، علما أن أجابكم تستعمل لغايات البحث العلمي، كما أنها ستحاط

بالسرية التامة.

لذا نرجو من سيادتكم تقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة بوضع علامة (X) أمام

العبارة التي ترونها مناسبة.

تقبلوا منا فائق الشكر، الاحترام والتقدير على تعاونكم.

الملاحق

أولاً: المعلومات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

1- الجنس

أنثى

ذكر

2- الفئة العمرية

من 30 إلى أقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

أكبر من 50 سنة

من 40 إلى 50 سنة

3- المؤهل العلمي

لسانس

ثانوي

دكتوراه

ماجستير

4- المستوى الوظيفي

إطار سامي

إطار مسير

إطار

عون تحكم

عون تنفيذ

5- الخبرة المهنية

من 05 إلى أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

15 سنة فأكثر

من 10 إلى أقل من 15 سنة

الدرجة					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
تخطيط الكفاءات						
					تقوم المؤسسة بتخطيط احتياجاتها من الكفاءات البشرية كما ونوعا	01
					تعتمد المؤسسة على خطط مستقبلية لاستغلال الكفاءات في تكوين إبداعات جديدة	02
					تحدد المؤسسة الأهداف الحالية التي تسعى إلى تحقيق النتائج المخططة مستقبلا في المؤسسة	03
استقطاب الكفاءات						
					تعتمد المؤسسة بشكل كبير على المصادر الخارجية لاستقطاب أفضل الكفاءات	04
					تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية لتغطية احتياجاتها من الكفاءات البشرية	05
					تبحث المؤسسة عن أفراد ذوي كفاءات ومؤهلات بشكل مستمر	06
					تعتمد المؤسسة على وضع خطط مستقبلية لاستغلال الكفاءات وتقييمها	07
تدريب الكفاءات						

الملاحق

					تمتلك المؤسسة خلية خاصة بالبحث والتطوير من أجل تنمية وتسيير الكفاءات	08
					تهتم المؤسسة بالكفاءات الفردية والجماعية والعمل على تقييمها وتحسين أدائها	09
					تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية لزيادة كفاءة المورد البشري	10
تحفيز الكفاءات						
					تشجع المؤسسة العمال باستمرار وتحفزهم على المبادرة لتدعيم الكفاءة	11
					تسمح المؤسسة بمشاركة العاملين الأكفاء في اتخاذ القرارات	12
					تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية للأفراد على أدائهم	13
					تمتلك المؤسسة نظام للحوافز والمكافآت للعاملين	14
					تقوم المؤسسة بتوفير بيئة مشجعة على العمل لدعم الكفاءات	15

المحور الثاني: الأداء الاستراتيجي

الدرجة					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					تقوم المؤسسة بدراسة أداء العاملين بشكل مستمر	16
					تسعى المؤسسة إلى تحقيق مستوى عال من الكفاءة والفعالية في الأداء	17
					تقوم المؤسسة بتحقيق التكامل بين عملياتها الداخلية وأهدافها للوصول إلى الأداء المخطط	18

الملاحق

					تعتمد المؤسسة على مجموعة من المؤشرات التي تقيس الأرباح	19
					تعتمد المؤسسة على تخفيض التكاليف للتحسين كنفقات التشغيل، نفقات رأس المال العامل	20
					تسعى المؤسسة إلى موازنة الأنشطة التنظيمية مع الأهداف الإستراتيجية للأداء.	21
					تقوم المؤسسة باستخدام البنية التحتية المناسبة كتكنولوجيا المعلومات لدعم الأداء الاستراتيجي.	22
					تقوم المؤسسة بسياسات التحفيز القائمة حاليا في المؤسسة التي تسهم في تحقيق رضا العاملين	23
					تقوم المؤسسة بتحقيق الأداء الخارجي عن طريق رصد بيئتها الخارجية	24
					تهدف المؤسسة إلى تحقيق الأداء الشامل والجزئي	25
					تقوم المؤسسة بتشكيل مجموعة عمل لقياس الأداء وتقييمه	26
					تقوم المؤسسة بجمع وتوفير البيانات عن الأداء الاستراتيجي في المؤسسة	27
					تسعى المؤسسة إلى الوصول إلى الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي	28
					تقوم المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي وتصحيح الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة	29

الملاحق

الملحق رقم (03): نتائج SPSS

البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	18	45,0	45,0
	أنثى	22	55,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0

العمرية_الفئة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	3	7,5	7,5
	سنة 40 إلى 30 من	15	37,5	45,0
	سنة 50 إلى 40 من	14	35,0	80,0
	فاكثر سنة 50	8	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0

العلمي_المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	6	15,0	15,0
	ليسانس	17	42,5	57,5
	ماجستير	16	40,0	97,5
	دكتوراه	1	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0

الوظيفي_المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تنفيذ عون	7	17,5	17,5
	تحكم عون	5	12,5	30,0
	إطار	14	35,0	65,0
	مسير إطار	11	27,5	92,5
	سامي إطار	3	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0

المهنية_الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 05 من أقل	4	10,0	10,0
	سنوات 10 من أقل إلى 05 من	8	20,0	30,0
	سنة 15 من أقل إلى 10 من	10	25,0	55,0
	فاكثر سنة 15	18	45,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0

معامل ألفا كرونباخ الاجمالي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	40	100,0
Observations Exclues ^a	0	,0
Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,904	29

معامل ألفا كرونباخ لمحور إدارة الكفاءات

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	40	100,0
Observations Exclues ^a	0	,0
Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,885	15

معامل ألفا كرونباخ لمحور الأداء الاستراتيجي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	40	100,0
Observations Exclues ^a	0	,0
Total	40	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,861	14

المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاستبيان

المحور الأول: إدارة الكفاءات
البعد الأول: تخطيط الكفاءات

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
من احتياجاتها بتخطيط المؤسسة تقوم ونوعا كما البشرية الكفاءات مستقبلية خطط على المؤسسة تعتمد	40	3,75	,809
إبداعات تكوين في الكفاءات لاستغلال جديدة	40	3,60	1,008
التي الحالية الأهداف المؤسسة تحدد المخططة النتائج تحقيق إلى تسعى المؤسسة في مستقبلا	40	3,60	1,008
N valide (listwise)	40		

البعد الثاني: استقطاب الكفاءات

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
على كبير بشكل المؤسسة تعتمد أفضل لاستقطاب الخارجية المصادر الكفاءات	40	3,47	,987
الداخلية المصادر على المؤسسة تعتمد البشرية الكفاءات من احتياجاتها لتغطية كفاءات ذوي أفراد عن المؤسسة تبحث مستمر بشكل ومؤهلات	40	3,50	1,109
خطط وضع على المؤسسة تعتمد وتقييمها الكفاءات لاستغلال مستقبلية	40	3,40	1,081
N valide (listwise)	40		

الملاحق

البعد الثالث: تدريب الكفاءات

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
بالبحث خاصة خلية المؤسسة تمتلك وتسيير تنمية أجل من والتطوير الكفاءات	40	3,30	,911
الفردية بالكفاءات المؤسسة تهتم وتحسين تقييمها على والعمل والجماعية أدائها	40	3,72	,847
تدريبية برامج بوضع المؤسسة تقوم البشري المورد كفاءة لزيادة	40	3,90	,778
N valide (listwise)	40		

البعد الرابع: تحفيز الكفاءات

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
باستمرار العمال المؤسسة تشجع الكفاءة لتدعيم المبادرة على وتحفزهم	40	3,65	,949
العاملين بمشاركة المؤسسة تسمح القرارات اتخاذ في الأكفاء	40	3,72	,960
ومعنوية مادية حوافر المؤسسة تقدم أدائهم على للأفراد	40	3,43	1,152
والمكافآت للحوافر نظام المؤسسة تمتلك للعاملين	40	3,47	1,086
على مشجعة بيئة بتوفير المؤسسة تقوم الكفاءات لدعم العمل	40	3,50	1,155
N valide (listwise)	40		

المحور الثاني: الأداء الاستراتيجي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العاملين أداء بدراسة المؤسسة تقوم مستمر بشكل	40	3,15	1,424
عال مستوى تحقيق إلى المؤسسة تسعى الأداء في والفعالية الكفاءة من	40	3,70	1,091
بين التكامل بتحقيق المؤسسة تقوم إلى للوصول وأهدافها الداخلية عملياتها المخطط الأداء	40	3,72	,877
من مجموعة على المؤسسة تعتمد الأرباح تقيس التي المؤشرات التكاليف تخفيض على المؤسسة تعتمد رأس نفقات التشغيل، كنفقات للتحسين العامل المال	40	3,60	,871
الأنشطة موائمة إلى المؤسسة تسعى الإستراتيجية الأهداف مع التنظيمية للأداء.	40	3,62	1,192
التحتية البنية باستخدام المؤسسة تقوم لدعم المعلومات كتكنولوجيا المناسبة الاستراتيجي الأداء.	40	3,22	1,187
القائمة التحفيز بسياسات المؤسسة تقوم تحقيق في تسهم التي المؤسسة في حاليا العاملين رضا	40	3,27	1,154
الخارجي الأداء بتحقيق المؤسسة تقوم الخارجية بينتها رصد طريق عن	40	3,73	,987
الشامل الأداء تحقيق إلى المؤسسة تهدف والجزئي	40	2,90	1,257
عمل مجموعة بتشكيل المؤسسة تقوم وتقييمه الأداء لقياس	40	2,75	1,354
عن البيانات وتوفير بجمع المؤسسة تقوم المؤسسة في الاستراتيجي الأداء	40	3,05	1,395
الأداء إلى الوصول إلى المؤسسة تسعى والبيئي والاجتماعي الاقتصادي	40	3,23	1,310
الفعلي الأداء بمقارنة المؤسسة تقوم الإجراءات واتخاذ الانحرافات وتصحيح اللازمة التصحيحية	40	4,05	,552
N valide (listwise)	40		

الملاحق

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاسبيان

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الإجمالي	40	3,5009	,55662
N valide (listwise)	40		

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الكفاءات_إدارة	40	3,5783	,61887
الاستراتيجي_الأداء	40	3,4179	,68101
الكفاءات_تخطيط	40	3,6500	,82327
الكفاءات_استقطاب	40	3,5062	,69680
الكفاءات_تدريب	40	3,6417	,61504
الكفاءات_تحفيز	40	3,5550	,85273
N valide (listwise)	40		

اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الإجمالي	الكفاءات_إدارة	الاستراتيجي_الأداء
N		40	40	40
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,5009	3,5783	3,4179
	Ecart-type	,55662	,61887	,68101
Différences les plus extrêmes	Absolue	,183	,189	,116
	Positive	,087	,123	,074
	Négative	-,183	-,189	-,116
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,156	1,195	,731
Signification asymptotique (bilatérale)		,138	,115	,660

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

نتائج اختبار الفرضيات

- الفرضية الرئيسية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	الكفاءات_إدارة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الاستراتيجي_الأداء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,472 ^a	,222	,202	,60835	,222	10,873	1	38	,002

a. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءات_إدارة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4,024	1	4,024	10,873	,002 ^b
	Résidu	14,063	38	,370		
	Total	18,087	39			

a. Variable dépendante : الاستراتيجي_الأداء

b. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءات_إدارة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,561	,571		2,731	,010
	الكفاءات_إدارة	,519	,157	,472	3,297	,002

a. Variable dépendante : الاستراتيجي_الأداء

الملاحق

الفرضية الفرعية الأولى

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الكفاءات_تخطيط ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الاستراتيجي_الأداء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,215 ^a	,046	,021	,67374	,046	1,847	1	38	,182

a. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءات_تخطيط

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,838	1	,838	1,847	,182 ^b
	Résidu	17,249	38	,454		
	Total	18,087	39			

a. Variable dépendante : الاستراتيجي_الأداء

b. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءات_تخطيط

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,768	,490		5,648	,000
	الكفاءات_تخطيط	,178	,131	,215	1,359	,182

a. Variable dépendante : الاستراتيجي_الأداء

الملاحق

الفرضية الفرعية الثانية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الكفاءات_استقطاب ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الاستراتيجي_الأداء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,386 ^a	,149	,127	,63641	,149	6,657	1	38	,014

a. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءات_استقطاب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,696	1	2,696	6,657	,014 ^b
	Résidu	15,391	38	,405		
	Total	18,087	39			

a. Variable dépendante : الاستراتيجي_الأداء

b. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءات_استقطاب

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,095	,523		4,009	,000
	الكفاءات_استقطاب	,377	,146	,386	2,580	,014

a. Variable dépendante : الاستراتيجي_الأداء

الملاحق

الفرضية الفرعية الثالثة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	الكفاءات_تدريب ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الاستراتيجي_الأداء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,437 ^a	,191	,169	,62068	,191	8,950	1	38	,005

a. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءات_تدريب

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,448	1	3,448	8,950	,005 ^b
1 Résidu	14,639	38	,385		
Total	18,087	39			

a. Variable dépendante : الاستراتيجي_الأداء

b. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءات_تدريب

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,657	,597		2,778	,008
1 الكفاءات_تدريب	,483	,162	,437	2,992	,005

a. Variable dépendante : الاستراتيجي_الأداء

الملاحق

الفرضية الفرعية الرابعة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الكفاءات_تحفيز ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الاستراتيجي_الأداء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,461 ^a	,212	,192	,61228	,212	10,248	1	38	,003

a. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءات_تحفيز

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,842	1	3,842	10,248	,003 ^b
1 Résidu	14,245	38	,375		
Total	18,087	39			

a. Variable dépendante : الاستراتيجي_الأداء

b. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءات_تحفيز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,109	,420		5,022	,000
1 الكفاءات_تحفيز	,368	,115	,461	3,201	,003

a. Variable dépendante : الاستراتيجي_الأداء

الملخص

خصت الدراسة موضوع إدارة الكفاءات على الأداء الاستراتيجي مع دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - وقد تم تقسيمها إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي، ثم تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة (تخطيط الكفاءات، استقطاب الكفاءات، تدريب الكفاءات، تحفيز الكفاءات) والأداء الاستراتيجي في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - كما قدمت الدراسة جملة من التوصيات والاقتراحات المتعلقة بالموضوع .

الكلمات المفتاحية :: إدارة الكفاءات، الأداء الاستراتيجي .

ABSTRACT

The study was devoted to the issue of the impact of competency management on strategic performance with a case study of the phosphate mines corporation - Tebessa - and it was divided into two chapters . a theoretical and an applied chapter then questionnaire was used as a tool to collect information and data , and the study reached several results, the most important of which is that there are A statistically significant effect of competency management (planning competencies , attracting competencies , training competencies , motivating competencies) , and strategic performance in the phosphate Mines Corporation - Tebessa- as the study presented a number of recommendation and suggestion related to the topic .

Key words : competency management , strategic performance.