



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي ، الطور الثاني

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

دور القيادة الاستراتيجية في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الجزائرية
(دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP)

اعداد الطلبة:

❖ كشنحه محمد رامي

❖ شاوي محمد طاهر

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2023/06/17

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	لقب واسم الأستاذ
رئيسا	جامعة ورقلة	د. مسعود كسكس
مشرفا ومقررا	جامعة ورقلة	طبيي عبد اللطيف
مناقشا	جامعة ورقلة	مراد حجاج

الموسم الجامعي: 2023/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي ، الطور الثاني

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

دور القيادة الاستراتيجية في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الجزائرية
(دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP)

اعداد الطلبة:

❖ كشنحه محمد رامي

❖ شاي محمد طاهر

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2023/06/17

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	لقب واسم الأستاذ
رئيسا	جامعة ورقلة	د. مسعود كسكس
مشرفا ومقررا	جامعة ورقلة	طبيي عبد اللطيف
مناقشا	جامعة ورقلة	مراد حجاج

الموسم الجامعي: 2023/2022



إهداء

إلى أعر إمرأة ذكرها قلبي قبل لسانني ولم يوفها حقها قلبي

"أمي"

إلى من كان لي معلما ومثالا طول حياتي فكان نعم المعلم

"أبي"

إلى اخوتي حفظهم الله ووقفهم لما فيه الخير والفلاح

إلى كل أفراد عائلتي وأصدقائي

إلى الذين علموني حروفا من نور

"أساتذتي"

إلى جامعتي أهدي ثمرة جهدي

كشخة محمد رامي





اهداء

بعد توفيق من الله عز وجل وعون منه والحمد لله

على ذلك, أما بعد:

أهدي هذا العمل إلى:

إلى الوالدين الكريمين

إلى الاخوة الاعزاء

إلى كل الأهل والأقارب

إلى رفقاء الدرب "الأصدقاء و الأحباب

شاوي محمد طاهر



شكر و عرفان

نحمد الله و نشكره على نعمة العقل وعلى جميع النعم
والحمد لله الذي بمشيئته أكملنا هذا العمل المتواضع
الذي نرجوا أن يكون نفعاً لنا وللطلاب بعدنا
نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتور طيبي عبد اللطيف
على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة
ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.
كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة
على الاجتهاد في قراءة هذا العمل المتواضع.
كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى كل أساتذة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
والشكر موصول إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية مكونة من 31 عامل بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP، كما تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي Spss اصدار (26) وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP متوسط.
- تساهم استراتيجية التكوين للقيادة الاستراتيجية على توظيف وتنمية الكفاءات البشرية بدرجة مرتفعة في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP.
- تعتمد القيادة الاستراتيجية في توظيف المورد البشري على معيار الكفاءة والفعالية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP بدرجة متوسطة.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) بين القيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية تعزى لمتغير (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، طبيعة العقد).
- الكلمات المفتاحية: قيادة استراتيجية-تنمية كفاءات بشرية، مؤسسة وطنية لخدمات الآبار ENSP.

Abstract

The aim of the study was to identify the role of strategic leadership in the development of human capabilities in the National Enterprise for Well Services (ENSP). The descriptive-analytical method was adopted, and a questionnaire was used as a data collection tool. A random sample of 31 employees from the National Enterprise for Well Services (ENSP) was selected. The statistical software SPSS version 26 was utilized. The study yielded the following results:

- The level of implementation of strategic leadership in the National Enterprise for Well Services (ENSP) is average.
- The training strategy for strategic leadership contributes to the recruitment and development of human capabilities to a high degree in the National Enterprise for Well Services (ENSP).
- Strategic leadership in human resource recruitment relies on the criteria of competence and effectiveness in the National Enterprise for Well Services (ENSP) to a moderate degree.
- There is a statistically significant relationship at a significance level of ($\alpha=0.05$) between strategic leadership and the development of human capabilities in the National Enterprise for Well Services (ENSP).
- There are statistically significant differences in the mean responses of the participants regarding strategic leadership and human resource development attributed to variables such as (gender, age, educational level, years of experience, and contract nature).

Keywords: strategic leadership, human capability development, National Enterprise for Well Services (ENSP).

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات
الاهداء
شكر و عرفان
الملخص
قائمة الجداول
قائمة الأشكال
قائمة الملاحق
ملخص الدراسة
مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية
تمهيد
المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية
خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للقيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الأبار ENSP
تمهيد الفصل
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
خلاصة الفصل الثاني
الخاتمة
المراجع
الملاحق
الفهرس

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
07	مقارنة بين سلوكيات القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي	01
33	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	02
43	مجتمع الدراسة	03
45	يوضح ثبات الاستبيان حسب معامل ألفا كرومباخ	04
45	يوضح صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة	05
47	يبين توزيع العينة حسب الجنس	06
48	يبين توزيع العينة حسب السن	07
49	يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	08
50	يبين توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	09
51	يبين توزيع العينة حسب طبيعة العقد	10
52	يبين مساعدة إدارة المؤسسة كافة الموظفين على استيعاب الرؤية المستقبلية للمؤسسة	11
53	يبين قابلية الرؤية للمرونة والتجديد	12
54	يبين توازن الرؤية بين الاحتياجات المرحلية والرؤية المستقبلية لإدارة المؤسسة	13
55	يبين دفع الرؤية الموظفين وتحريكهم نحو تحقيق توقعاتهم	14
56	يبين امتلاك القيادات للخبرات والمهارات اللازمة	15
57	يبين تطوير مهارات العمال بشكل مستمر	16
58	يبين تمتع العمال بمهارات وقدرات متنوعة	17
59	يبين اعتماد إدارة المؤسسة على نظام الحوافز والمكافآت للمحافظة على مردودية الموظفين ذوي الكفاءات المميزة	18
60	يبين سعي إدارة المؤسسة إلى توطيد العلاقات الاجتماعية بين الموظفين	19
61	يبين اعتبار التدريب كأسلوب معتمد لتنمية الكفاءات البشرية	20
62	يبين مساهمة التكوين في تحسين الأداء	21
63	يبين توفير المؤسسة كل الامكانيات لا نجاح عملية التكوين	22
64	يبين وضع المؤسسة لبرامج تكوينية لتطوير مهارات العمال بصفة مستمرة	23
65	يبين تدريب العمال يزيد من مردودية الكفاءات البشرية	24
66	يبين تميز عملية التدريب والتكوين بالعدالة والشفافية	25
67	يبين قيام المؤسسة بوضع الخطط التدريبية لمختلف الأقسام والوحدات	26
68	يبين توافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية لتنمية الكفاءات البشرية	27
69	يبين زيادة البرامج التكوينية من استخدام المعرفة وتطبيقها	28

70	يبيّن استقطاب المؤسسة للموارد البشرية التي تمتلك مهارات وخبرات كافية	29
71	يبيّن مشاركة مدراء الأقسام والوحدات مع مدير المؤسسة في الاستقطاب والتعيين	30
72	يبيّن اهتمام المؤسسة بجمع المعلومات عن المتقدمين للتعيين لغرض استخدامها في عملية التوظيف	31
73	يبيّن اعتماد المؤسسة على معيار الجدارة في اختيار الموظفين	32
74	يبيّن وضع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف وفقا لأسس ومعايير علمية	33
75	: يبيّن عمل سياسات الاختيار والتعيين الحالية على اختيار أفضل الكفاءات المتوفرة	34
76	يبيّن سير عملية الاختيار والتعيين للموظفين بكل شفافية ووضوح	35
77	يبيّن توفر المؤسسة على كفاءات بشرية عالية	36
78	يبيّن تخصيص المؤسسة لميزانية لاستقطاب ذوي الكفاءات	37
79	يوضح مدى تطبيق القيادة الاستراتيجية المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP	38
80	يوضح تبني القيادة الاستراتيجية لاستراتيجية التكوين من أجل تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP	37
81	يوضح استراتيجية الكفاءة والفعالية المتبعة في توظيف المورد البشري في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP	39
82	يوضح معامل الارتباط الخطي ليرسون الذي يقيس العلاقة بين محاور الدراسة	40
83	معادلة الانحدار التي تقيس العلاقة بين متغيرات الدراسة	41
83	يبيّن تحليل تباين خط الانحدار التي تقيس بين متغيرات الدراسة	42
84	يبيّن تحليل تباين خط الانحدار التي تقيس متغيرات الدراسة	43
84	يبيّن التوزيع الطبيعي لإجابات محاور الدراسة حسب متغير الجنس	44
85	يبيّن التوزيع الطبيعي لإجابات محاور الدراسة حسب متغير السن	45
86	يبيّن التوزيع الطبيعي لإجابات محاور الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	46
87	يبيّن التوزيع الطبيعي لإجابات محاور الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	47
88	يبيّن التوزيع الطبيعي لإجابات محاور الدراسة حسب متغير طبيعة العقد	48
89	يبيّن نتائج اختبار فرضيات الدراسة	49

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	يوضح مهام القيادة الاستراتيجية	01
17	يوضح أنواع الكفاءات البشرية	02
39	يوضح بطاقة فنية عن المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP	03
43	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP	04
47	يبين توزيع العينة حسب الجنس	05
48	يبين توزيع العينة حسب السن	06
49	يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	07
50	يبين توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	08
51	يبين توزيع العينة حسب طبيعة العقد	09
52	يبين مساعدة إدارة المؤسسة كافة الموظفين على استيعاب الرؤية المستقبلية للمؤسسة	10
53	يبين قابلية الرؤية للمرونة والتحديد	11
54	يبين توازن الرؤية بين الاحتياجات المرحلية والرؤية المستقبلية لإدارة المؤسسة	12
55	يبين دفع الرؤية الموظفين وتحريكهم نحو تحقيق توقعاتهم	13
56	يبين امتلاك القيادات للخبرات والمهارات اللازمة	14
57	يبين تطوير مهارات العمال بشكل مستمر	15
58	يبين تمتع العمال بمهارات وقدرات متنوعة	16
59	يبين اعتماد إدارة المؤسسة على نظام الحوافز والمكافآت للمحافظة على مردودية الموظفين ذوي الكفاءات المميزة	17
60	يبين سعي إدارة المؤسسة إلى توطيد العلاقات الاجتماعية بين الموظفين	18
61	يبين اعتبار التدريب كأسلوب معتمد لتنمية الكفاءات البشرية	19
62	يبين مساهمة التكوين في تحسين الأداء	20
63	يبين توفير المؤسسة كل الامكانيات لا نجاح عملية التكوين	21
64	يبين وضع المؤسسة لبرامج تكوينية لتطوير مهارات العمال بصفة مستمرة	22
65	يبين تدريب العمال يزيد من مردودية الكفاءات البشرية	23
66	يبين تميز عملية التدريب والتكوين بالعدالة والشفافية	24
67	يبين قيام المؤسسة بوضع الخطط التدريبية لمختلف الأقسام والوحدات	25
68	يبين توافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية لتنمية الكفاءات البشرية	26
69	يبين زيادة البرامج التكوينية من استخدام المعرفة وتطبيقها	27
70	يبين استقطاب المؤسسة للموارد البشرية التي تمتلك مهارات وخبرات كافية	28

71	ييين مشاركة مدراء الأقسام والوحدات مع مدير المؤسسة في الاستقطاب والتعيين	29
72	: ييين اهتمام المؤسسة بجمع المعلومات عن المتقدمين للتعيين لغرض استخدامها في عملية التوظيف	30
73	ييين اعتماد المؤسسة على معيار الجودة في اختيار الموظفين	31
74	ييين وضع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف وفقا لأسس ومعايير علمية	32
75	: ييين عمل سياسات الاختيار والتعيين الحالية على اختيار أفضل الكفاءات المتوفرة	33
76	ييين سير عملية الاختيار والتعيين للموظفين بكل شفافية ووضوح	34
77	ييين توفر المؤسسة على كفاءات بشرية عالية	35
78	ييين تخصيص المؤسسة لميزانية لاستقطاب ذوي الكفاءات	36

الرقم	عنوان الملحق	قائمة الملحق	الصفحة
01	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	101	
02	استبيان الدراسة	102	
03	مخرجات spss للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة	104	
04	يوضح معامل ألفا كرومباخ	105	
05	مخرجات spss لمحاور الدراسة	105	
06	مخرجات spss لمعادلة الانحدار التي تقيس العلاقة بين متغيرات الدراسة	106	
07	مخرجات spss لتباين خط الانحدار التي تقيس العلاقة بين متغيرات الدراسة	107	
08	مخرجات spss لنتائج اختبار فرضيات الدراسة	107	

مقدمة

توظفة

في سياق التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تقدير مواردها وتنمية كفاءاتها البشرية باستخدام القيادة الاستراتيجية كأداة لضمان الاستدامة وتعزيز التنافسية، وتستفيد المنظمات من هذا النهج من خلال استغلال الفرص للبقاء والتميز، وهذا لا يكون ممكناً بدون وجود موارد بشرية مؤهلة ومهارات ومعرفة تمكنها من قيادة الموارد الأخرى بفعالية، ويُعتبر المورد البشري اليوم رأسمال المنظمة الحقيقي والمصدر الأساسي لخلق القيمة، وبالتالي فإن المنطق الأساسي للقيادة الاستراتيجية يكمن في احترام المورد البشري واستثمار قدراته من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال، تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تمييز مواردها وتنمية كفاءاتها البشرية، وذلك بالأخذ بأسلوب القيادة الاستراتيجية كمدخل للاستمرارية وتعزيزها للتميز، والذي لن يكون دون موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات للمنظمات أن تقوم باستغلال الفرص التي تمكنها من البقاء والتميز، والتي باتت تشكل الرأسمال الحقيقي للمنظمة والمصدر الأول لخلق القيمة، ومعارف تمكنها من القيادة الجيدة والفعالة لباقي الموارد، والتي باتت تشكل الرأسمال الحقيقي للمنظمة والمصدر الأول لخلق القيمة، وبالتالي فإن المنطق الأساسي الذي تقوم عليه القيادة الاستراتيجية هو احترام المورد البشري واستثمار قدراته من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ومن أهم ما أحدثته التحولات الاقتصادية والتكنولوجية الجديدة خاصة على المؤسسات الجزائرية من تأثير جذري في الفكر القيادي، هو الاهتمام المتزايد بالمورد البشري باعتباره مورداً استراتيجياً وطاقته ذهنية ومصدراً للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصراً فاعلاً وقادراً على المشاركة الإيجابية، لذا على المنظمات أن تحسن الاستغلال الأمثل للكفاءات والعمل على جذب هذا النوع من الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات والمعرفة من خلال تسيير الكفاءات؛ والذي يعد محمداً أساسياً لأداء ونجاح المنظمات.

وعلى ضوء ما سبق نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

الإشكالية الرئيسية:

أين يكمن دور القيادة الاستراتيجية في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP ؟

التساؤلات الفرعية:

- ما مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP ؟
- هل تساهم استراتيجية التكوين للقيادة الاستراتيجية في توظيف وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP ؟
- إلى أي مدى تعتمد القيادة الاستراتيجية في توظيف المورد البشري على معيار الكفاءة والفعالية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) بين القيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول القيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية تعزى لمتغير (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، طبيعة العقد)؟

فرضيات البحث

- مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP متوسط.

- تساهم استراتيجية التكوين للقيادة الاستراتيجية في توظيف وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP .

- تعتمد القيادة الاستراتيجية في توظيف المورد البشري على معيار الكفاءة والفعالية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP .

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) بين القيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP .

- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية تعزى لمتغير (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، طبيعة العقد).

مبررات اختيار الموضوع

- الاهتمام والقناعة الشخصية بإتمام الموضوع والتخصص فيه.

- الرغبة في البحث والاستكشاف وتقديم الحلول والبدائل.

- القيادة الاستراتيجية هي من تحاسب على نجاح أو فشل استراتيجية المنظمة وبالتالي محاولة تشجيعها وتنمية منظورها لتحمل مسؤوليتها في كل الحالات.

- معرفة العلاقة الموجودة بين القيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الجزائرية.

- توعية العمال والمديرين بالمؤسسة الجزائرية بأهمية القيادة الاستراتيجية في تطوير أداء العمال والمؤسسة ككل.

- اثرء المكتبة الجامعية بهذه الدراسة والتي قد تفتح المجال للباحثين للقيام بدراسات مستقبلية في نفس المجال.

أهداف البحث

- معرفة دور القيادة الاستراتيجية في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP .

- التعرف على مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية.

- التعرف على مدى مساهمة استراتيجية التكوين للقيادة الاستراتيجية في توظيف وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية

الخدمات الآبار ENSP

- التعرف على مدى اعتماد القيادة الاستراتيجية في توظيف المورد البشري على معيار الكفاءة والفعالية في المؤسسة الوطنية

الخدمات الآبار ENSP .

- التعرف على العلاقة الارتباطية بين القيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP .

- التعرف على الفروق الاحصائية بين القيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

تبعاً لمتغير (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، طبيعة العقد).

أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة الحالية في معرفة دور القيادة الاستراتيجية في اعتماد الأساليب التي تساهم في تنمية الكفاءات البشرية،

بالإضافة إلى تبيان أهمية تنمية الكفاءات البشرية ومدى مساهمة قيادات المؤسسة في ذلك، بالإضافة إلى محاولة إبراز تطبيق هذا

الفكر الإداري الحديث في المؤسسة الجزائرية من أجل تطويرها والرفع من التحديات التي تواجهها سواء على المستوى المحلي أو

الوطني أو الاقليمي والدولي.

حدود البحث

- **الحدود المكانية:** تم اجراء الدراسة الميدانية بالشركة الوطنية لخدمة الآبار Ensp بحاسي مسعود بولاية ورقلة.
- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة بشقيها النظري والميداني ابتداء من شهري فيفري 2023 إلى غاية شهر ماي 2023.
- **الحدود البشرية:** تمت الدراسة على مجموعة الموظفين والبالغ عددهم 31موظف.

منهج البحث

إن العلاقة المنهجية التي تربط الموضوع والمنهج تجعلهما قضيتان متلازمتان، فطبيعة الموضوع، هي التي تحدد المنهج الواجب إتباعه قصد الإحاطة بأهم جوانب الموضوع، وعلى ذلك سنعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، ملائمته لطبيعة الموضوع، إذ يأخذ جانباً كبيراً من الدراسة، بحيث نعتمد عليه بشكل واضح من خلال تحليل الوثائق المتعلقة بالموضوع، ووصف وتشخيص ظاهرة البحث بغرض فهم الإطار النظري.

كما اعتمدنا على منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي للدراسة من خلال توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة والاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من العمال ولتحليل تلك المعلومات اعتمدنا على برنامج الحزمة الاجتماعية spss.

صعوبات البحث

- نقص المراجع الخاصة بموضوع القيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية.
- صعوبة الحصول على المعلومات الكافية لموضوع الدراسة مثل تحفظ بعض الموظفين من اعطاء المعلومات اللازمة بموضوع البحث.

12. تقسيمات البحث.

للإجابة على إشكالية البحث وتحقيق أهدافه تناولنا موضوعنا من خلال تقسيم الدراسة كالآتي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية : قمنا بتقسيمه إلى مبحثين وهما:

المبحث الأول بعنوان: الأدبيات النظرية للقيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية ويندرج ضمنه مطلبين، المطلب الأول تناولنا فيه ماهية القيادة الاستراتيجية ، والمطلب الثاني : تناولنا فيه ماهية تنمية الكفاءات البشرية.

أما المبحث الثاني بعنوان: الأدبيات التطبيقية للقيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية تناولنا في المطلب الأول الدراسات السابقة، أما المطلب الثاني تناولنا فيه موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

أما **الفصل الثاني** يتعلق بالدراسة الميدانية للقيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية في الشركة الوطنية لخدمة الآبار ENSP ويندرج تحت هذا الفصل مبحثين وهما:

المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الحالية، أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، أما الخاتمة فقد تطرقنا من خلالها لأهم نتائج الدراسة والتوصيات.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الاستراتيجية وتنمية

الكفاءات البشرية

تمهيد

في ظل التطورات والتغيرات المتسارعة في بيئة عمل المنظمات المعاصرة وزيادة حدة المنافسة في الأداء والتطورات التكنولوجية والتقنيات الحديثة، بدأت المنظمات بالبحث عن الوسائل التي تساعد على التكيف والاستجابة السريعة لتلك البيئة المتغيرة من أجل تحقيق مستوى أداء عالي ، لذا فإن وجود قيادة استراتيجية له دور مهم في تطوير المنظمات الاقتصادية في تحقيق أهدافها ومنحها امكانية التطور والنمو عن طريق قدرتها على التأثير ومرونتها الكبيرة في مواجهتها لمختلف التغيرات الداخلية والخارجية في المؤسسة عن طريق تركيزها على العاملين لديها ودعمهم والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة من خلال تنمية كفاءاتها ودعمها وتعزيزها فضلا عن تطوير العاملين وتدريبهم لمواكبة التحديات والطفرات التكنولوجية الجديدة، والإبداع التنظيمي في اطار السعي نحو كل ما يخدم عمل المنظمة، الأمر الذي يشكل وسيلة فاعلة في زيادة وتحسين أداء العاملين والمنظمة ككل. وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى موضوع القيادة الاستراتيجية من خلال:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية

سوف نحاول في هذا المبحث التطرق إلى أهم العناصر الأساسية المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية، حيث تناولنا في المطلب الأول ماهية القيادة الاستراتيجية، وفي المطلب الثاني ماهية تنمية الكفاءات البشرية.

المطلب الأول: ماهية القيادة الاستراتيجية

تعتبر القيادة من الوظائف الهامة في المؤسسات الاقتصادية، حيث تساعد على زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الإدارية، من خلال التأثير على العاملين، ورفع مستوى أدائهم، وتضافر جهودهم لتحقيق نتائج أداء المؤسسة، وذلك من خلال امتلاك القادة الصفات القيادية التي تؤهلهم لتسيير أمور المؤسسة الاقتصادية.

الفرع الأول: مفهوم القيادة والاستراتيجية

1. مفهوم القيادة

- ✓ هي عملية يقوم من خلالها القائد بالتأثير بالمرؤوسين من خلال الممارسات والصفات والمواقف القيادية التي ينتهجها، إذ يعمل على تنظيم وتوجيه السلوك على نحو إيجابي وفعال.¹
- ✓ القيادة هي النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.¹
- ✓ وعرفها ليكرت: بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة أشخاص وتوجيههم وارشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة.²
- ✓ ويعرفها روبنس: بأنها تعني قدرة القائد على التأثير على الآخرين بإتجاه تحقيق الأهداف.³
- ومنه نستنتج أن القيادة تعني فن التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة عند موقف معين، ومحاولة إشراكهم في الأمر دون إهمالهم، سواء أكان القائد ذا سلطة رسمية أو غير رسمية أم كان يتمتع بصفات مكتسبة أو موروثية.

2. مفهوم الاستراتيجية:

- ✓ هي قدرة قائد المنظمة على ممارسة نمط إداري يتصف بالحكمة من خلال استثمار الطاقات البشرية وتنسيق جهودها، ورسم الخطط المستقبلية التي تسهم بشكل فاعل في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة جودة مخرجاتها المادية والبشرية.⁴
- ✓ ويعرفها أحمد ماهر بأنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية والتي تأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة.⁵
- ✓ ويعرفها جيمس بريان كوين بأنها نموذج أو خطة متكامل من خلالها الأهداف الرئيسية والسياسات والتصرفات التابعة للمنظمة.
- ✓ وتعرف أيضاً بأنها خطة عمل للوصول إلى الأهداف المنشود، ولها بعد تخطيطي وذهني مسبق، وبعد مادي مجسد فعلياً.⁶

¹ عبد الرحيم بوخلخال، القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات، مجلة الدراسات الاقتصادية وإتقالية، المجلد 06، العدد 02، جامعة ورقلة، ديسمبر 2013، ص 256.

² حسن ماهر، محمد صالح، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، ط1، الأردن، 2004، ص 19.

³ Robbins's. P. **organizational Behavior 7 th. ed, prentice Hall, New jersey, 2001, p 314.**

⁴ أسناء كاسب عواد الرقاد، مرجع سابق، ص 15.

⁵ أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، أمدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 20.

⁶ محمد عرابي، استراتيجية الدفاع في الخطاب اللغوي التواصل، رفوف، مجلة دورية تعنى بقضايا المخطوط والدراسات الإنسانية، العدد الرابع، جامعة أدرار، الجزائر، ماي 2014، ص 161.

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

الفرع الثاني: مفهوم القيادة الاستراتيجية وخصائصها

1. مفهوم القيادة الاستراتيجية

❖ يعرف **Crow** القيادة الإستراتيجية بأنها تلك الإجراءات التي تركز بشكل كبير على تحديد الاتجاه طويل المدى والرؤية الإستراتيجية ، وتوصيل هذه الرؤية إلى الأطراف ذات الصلة ، والولاء والقوة اللازمة لتحقيق هذه الرؤية وتحقيقها ، وإلهام الآخرين نحو الاتجاه الصحيح.¹

❖ كما يعرفها **Magee** بأنها عملية يلجأ إليها القائد من أجل تحقيق رؤية إستراتيجية واضحة ومفهومة، من خلال التأثير على الثقافة التنظيمية ، وتخصيص الموارد ، والتوجيه من خلال السياسات، وتحقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة عالمية معقدة بغية تشخيص الفرص والتهديدات.²

❖ أما شعبان والعايدي، فيعرفان القيادة الاستراتيجية بأنها القدرة على التوقع والرؤية ، والحفاظ على المرونة ، وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي عند الضرورة ، وهذا يعني الإدارة من خلال الآخرين ، وإدارة المنظمة ككل بدلا من إدارة الوحدات الوظيفية الفرعية ، وتعني التعامل مع الوضع التنافسي الحالي والمستقبلي.

❖ وقد عرفها **Burns** بأنها: عبارة عن تفاعل بين القادة والموظفين يؤدي إلى رفع التحفيز، والأداء إلى أعلى أعلى المستويات، وتحويل المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة.³

❖ ويعرف **Selznik** القيادة الاستراتيجية بأنها: القيادة التي تهتم بتطوير المنظمات بالكامل وتتضمن تغيير أهدافها وقدراتها.

❖ ويعرفها **Hill EtAutre** بأنها القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة أو جزء من المنظمة، وكذلك القدرة على تحفيز الموظفين ودفعهم كي يؤمنوا بهذه الرؤية ويستوعبوها.

❖ ويعرف كل من **Mary CrossanDusya Vera Len Nanjad** القيادة الاستراتيجية بأنها: قدرة الشخص على توقع، تصور، تحقيق المرونة، التفكير استراتيجيا، والعمل مع الآخرين للبدء بالتغييرات التي تقوم بتكوين مستقبل قابل لبقاء المنظمات.⁴

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن القيادة الاستراتيجية هي تفاعل القيادة التي تمتلك القدرة على التوقع والتصور للمستقبل مع إبقاء المرونة الكافية، مع الموظفين، ما يؤدي إلى رفع التحفيز، والنضج الإداري إلى أعلى مستوى؛ لتحقيق رؤية القيادة للمنظمة، وبهذا يحول الجميع المصالح الخاصة إلى المصالح العامة.

¹ Crow, W. *Strategic Leadership*, N .Y .Simon & Schuster, Press.1993,p10.

²Magee . *Strategic Leadership Primer, Development of Command, Leadership &Management* . U.S. Army War College,1998,p03.

³محمد قاسم النسي، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير القيادة الادارية في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير في القيادة والادارة، جامعة الأقصى، فلسطين-غزة، 2015، ص 21.

⁴ نوال وفيروز شين، دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية، المجلة العربية للإدارة، المجلد40، العدد03، جامعة بSKرد، سبتمبر 2020، ص 216.

2. خصائص القيادة الاستراتيجية

تشير القيادة الاستراتيجية إلى القدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة ، مع تحفيز الآخرين على العمل في ضوء هذه الرؤية، ويمكن إبراز أهم الخصائص الرئيسية للقيادة المتميزين على النحو التالي:

- بعد النظر والفصاحة ورباطة الجأش: يجب على القادة الأقوياء أن يمتلكوا القدرة على رؤية الاتجاه الذي يجب أن تسير فيه المنظمة، هذا فضلا عن فصاحتهم بما يكفي لتوصيل تلك الرؤية إلى الآخرين في المنظمة، وذلك بأسلوب يؤدي لتشجيع الآخرين وبث الحماس فيهم.

- الالتزام: إن القائد القوي هو ذلك الشخص الذي يبرهن التزامه تجاه رؤيته الخاصة، ذلك بالمثل مدعما ذلك بالمثل والقُدوة.

- الإلمام الجيد والإحاطة الكاملة بشئون العمل: القادة المتميزين لا يعملون من فراغ، فهم يقومون بإنشاء وتطوير شبكة من المصادر الرسمية وغير الرسمية للمعلومات التي تؤمن لهم الإحاطة بشئون العمل في منظماتهم، ويلجأ كثير من القادة إلى إنشاء قنوات خفية لاكتشاف ما يجري في بيئة المنظمة، وذلك حتى لا يضطروا إلى الاعتماد على المعلومات الواردة من القنوات الرسمية.

- القدرة على التفويض: يعتبر القادة المتميزين مفوضون ماهرون، وهم يعلمون أنهم إن لم يلجأوا للتفويض، فإنهم سيقعون فريسة للأعباء والمسئوليات التي تنوء بها كواهلهم، كما إن عملية التفويض تكتسب معنى وبعدها جديدين عندما يترتب عليها قرارات يتولى تنفيذها ومباشرتها أولئك الذين قد أصدروها. وفي نفس الوقت، يعرف القادة المتميزين أنهم في حاجة إلى إحكام السيطرة على بعض القرارات الرئيسية، إلا أن القادة سيحجمون عن التفويض فيما يختص بالقرارات الحاسمة والخرجة من وجهة نظرهم.¹

- الاستخدام الذكي للقوة: إن القادة المتميزين يميلون إلى تحرى الذكاء في استخدام جوانب القوة لديهم، فهم يلعبون مباراة القوة بالاعتماد على المهارة مع الحصول على موافقة الجماعة بدلا من استخدام سلطاتهم لفرض تلك الأفكار، إن القائد الناجح يجب أن يلزم منظمته برؤية محددة، كما إن القادة المتميزين غالبا لديهم أهداف واستراتيجيات خاصة ودقيقة يتطلعون إلى اعتناق المنظمة لها، آخذين في الاعتبار احتمال حدوث تغير.²

الفرع الثالث: أهمية القيادة الاستراتيجية

تسمى كل منظمة، بالرغم من اختلاف حجمها وأنشطتها، وأهدافها وطبيعة عملها إلى البقاء والاستمرار والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود قيادة استراتيجية قادرة على تحقيق طموحات المنظمة، فالمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على القيادة الاستراتيجية التي تتميز بالرؤية المستقبلية والقدرة على قراءة الأحداث والمستجدات بما يكفل الاستمرار والنمو للمنظمة ويمكن توضيح أهمية القيادة الاستراتيجية في ما يلي :

¹ جونز وآخرون، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي، ومحمد عبد المنعال، دار المريخ، الرياض، 2001، ص 36.

² محمد قاسم القيسي، المرجع السابق، ص 25.

1. بناء استراتيجيات مؤسسية تحقق النجاح والازدهار على المدى الطويل، وتعزيز الميزة التنافسية المتواصلة، حيث أثبتت دراسة جورج ومايكل (2008) أن القيادة الاستراتيجية ترتبط بنجاح المؤسسات في أعمارها وبمجاز أهدافها، أما فقدان القيادة الاستراتيجية فإنه يجعل المنظمة تفقد التركيز على المدى البعيد.
2. القدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة من الأفراد داخل وخارج المنظمة والتنسيق مع جهات لـم يكن بينها تفاعل من قبل. فالقيادة الاستراتيجية تعزز الالتزام والمشاركة، وتؤكد النموذج الأخلاقي في العلاقات المؤسسية الداخلية، كما أنها بمثابة الممثل للمنظمة، والمفاوض عنها في التعامل مع الوكالات والهيئات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة.
3. الرصد والفهم الواعي والمستنير للبيئة المؤسسية الداخلية والخارجية، المحلية والعالمية من أجل اتخاذ قرارات فطنة ورشيدة حول جدوى الأنشطة والاستثمارات المؤسسية، وزيادة قدرة المنظمة على الاستجابة المرنة والمتوازنة لتحديات وفرص هذه البيئة، فالقيادة الاستراتيجية تعطي المعنى والمنطق والمغزى لاضطراب وغموض البيئة، وتقدم رؤية تسمح للمنظمة بالتطور والإبداع¹.
4. المساهمة في بناء رؤية ورسالة، وخلق وعي استراتيجي، وعمليات متجددة وحيوية من أجل ضمان الاتساق الاستراتيجي في أعمال المنظمة.
5. تساهم في بناء استراتيجيات تدعم المؤسسة وتحقق النجاح والنمو على المدى البعيد حيث أثبتت الدراسات أن القيادة الاستراتيجية ترتبط بنجاح المؤسسات في أنشطتها وبمجاز أهدافها، في حين فقدان القيادة الاستراتيجية يجعل المؤسسة تفقد تركيزها على المدى الطويل.
6. تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان، وتمثل حلقات الوصل بين الأفراد وبين خطط المؤسسة وتطوراتها².
7. زيادة وترقية رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي داخل المنظمة، إذ تسعى القيادة الاستراتيجية إلى تنمية رأس المال البشري واستغلال وصيانة الكفايات الجوهرية، وتنمية رأس المال الاجتماعي من خلال تعزيز المناخ المؤسسي، وتفعيل الشراكات الفردية والجماعية والمؤسسية.
8. تنفيذ الخطط والاستراتيجيات المؤسسية الموضوعة وفقاً لدراسة لي وتشين (2007) وجود علاقة إيجابية وتبادلية بين تبني القيادة الاستراتيجية وتنفيذ أعمال المنظمة وأهدافها.
9. بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته لتحقيق أهداف المنظمة.

¹موفق سهام، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2013، ص 23.

² محسن عثمان حسان، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في التماثل المظني، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 21، العدد: 2017، ص 06، ص 44.

10. تحقيق واستدامة الجودة الشاملة في المنظمة، حيث أثبتت العديد من الدراسات أهمية القيادة الاستراتيجية في مؤسسات الجودة الشاملة.¹

الفرع الرابع: الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية

1. القيادة الاستراتيجية واسعة المدى: ويقصد باتساع المدى أن القيادة الاستراتيجية تؤثر في مجملها والمحالات المحيطة بها، أي البيئة الداخلية والخارجية، حيث تؤثر في محيطها وتتأثر بما يدور فيه من قضايا وتوجهات، بينما قد لا يصل مدى القيادة التقليدية إلى هذا الحد.

2. تأثير القيادة الاستراتيجية ملموس على فترات زمنية طويلة: أي إن الإطار الزمني للقيادة الاستراتيجية ممتد من الواقع المعاش إلى أهداف بعيدة، حيث يعطي القائد الاستراتيجي الأهداف القريبة والبعيدة نفس الدرجة من الاهتمام، كما قال القائد العسكري الياباني "مياموتوموساشي" قبل خمسمائة عام: في الاستراتيجية، من المهم رؤية الأشياء البعيدة وكأها قرية، ورؤية القرية وكأها بعيدة، وفي القيادة التقليدية ربما لا يصل التأثير إلى هذا المدى البعيد.

3. القيادة الاستراتيجية تشمل تغيراً مؤسسياً: حيث تؤدي القيادة الاستراتيجية إلى إحداث تغييرات مهمة في المنظمات يصل أحياناً إلى تغيير في الهياكل التنظيمية، المتعلقة بحقوق وواجبات العاملين على سبيل المثال، بينما لا يحدث ذلك في القيادة التقليدية التي لا تتطلب أعمالاً إحداث تغييرات على هذا المستوى.²

4. اهتمام القائد الاستراتيجي بالإبداع والاجتهاد والجدس أكبر من دائرة اهتمام القائد التقليدي الذي يهتم بالروتين والحيرات السابقة.³

وقد تناول "الزغبى" في دراسته، مقارنة بين سلوكيات القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي، وهي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مقارنة بين سلوكيات القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي

م	القائد التقليدي	القائد الاستراتيجي
1	يدير.	يبدع.
2	يعول على سيطرة.	يعول على الثقة.
3	يركز على التكتيك والأنظمة.	يركز على الفلسفة والأهداف والقيم إلى جانب الأنظمة.
4	لدية رؤية قصيرة المدى.	لدية رؤية بعيدة المدى.
5	يقبل الوضع القائم.	يتحدى الوضع القائم.
6	يركز على الحاضر.	يركز على المستقبل.
7	يوجه الأنظار نحو العمل الحالي.	يوجه الأنظار نحو المستقبل.
8	يطور الخطط والجدول المفصلة.	يطور الرؤى والاستراتيجيات، ويفوض الآخرين بالتخطيط والجدولة.
9	يسعى للتقيد بالنظم والمحاسبة.	يسعى للتغيير.
10	يتجنب المخاطر.	يواجه المخاطر.
11	يحث المرؤوسين على الالتزام بالقواعد.	يلهم التابعين بالتغيير.
12	يستخدم سلطة الوظيفية والتسلسل الهرمي.	يستخدم قوة التأثير في البشر إلى جانب السلطة.
13	يعمل وفق حرفية القوانين والإجراءات.	يعمل بروح القوانين والأنظمة والإجراءات.

المصدر: الزغبى محمد، دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، رسالة دكتوراه جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية 2010، ص45.

الفرع الخامس: أنماط القيادة الاستراتيجية ومهامها

1. أنماط القيادة الاستراتيجية

✓ القيادة الإجرائية (التبادلية): يعرف نمط القيادة الإجرائية على أنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين القائد والتابعين، إذ تفتقد القيادة الإجرائية على التعزيز غير المشروط، فالقائد يهتم بالنتائج، ويركز عمله على حث التبادل بينه وبين العمال وضبط أعمالهم. ويتميز القائد الإجرائي في أنه محاور جيد، بحيث له قدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل، والحوار وضبط الإجراءات ويصنع القائد الإجرائي مجموعة أهداف، واتفاقا واضحا حول ما يتوقعه القائد من الأعضاء، وكيف يكافئهم على جهودهم، والتزامهم، ويقدم لهم التغذية الراجعة حول المهام المنوطة بهم. وتمثل أبعاد القيادة الإجرائية في مايلي:

*الكفاءة المشروطة: تشمل عمليات التعزيز الإيجابية بين القائد والموظف التي تسهل تحقيق الأهداف التي يوافق عليها الموظف.

* الإدارة بالاستثناءات: وهنا يتدخل القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب. ويفرق Lyons&Schneider بين نوعين من الإدارة بالاستثناء: الإدارة بالإيجابية، وتتضمن المراقبة النشطة للتابعين، بحيث يتم تحفيزهم من خلال التشجيع وتأسيس معايير للأداء وتجنب الأخطاء، وإذا ما وقع انحراف في الأداء، يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية. بينما نمط الإدارة بالاستثناء السلبي فلا يتم مراقبة الانحرافات في الأداء، لكن ينتظر حتى يحدث الانحراف.¹

✓ القيادة التحويلية: يعد مصطلح القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت في مجال القيادة حديثا، وذلك عام 1978 من طرف عالم التاريخ والسياسة الأمريكي JamesMcGregor، حيث تركز القيادة التحويلية على تحفيز الأفراد بشكل أساسي اعتمادا على تبادل الفريق التعويض، واستخدام الإدارة بالاستثناء. وأكدت الدراسات السابقة أن القيادة التحويلية

¹الأنظي جوهر، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم النفس، جامعة محمد خيضر-بسنكرة، 2013/2014، ص36.

أكثر فاعلية إنتاجية إبداعا ورضا وإرضاء للتابعين، كونها تستمد هويتها من الرؤية والقيم المشتركة لهم، بالإضافة إلى الثقة المتبادلة والاحترام. وللقيادة التحويلية أربعة أبعاد هي: التحفيز الإلهامي القدرة على التحفيز طبيعيا وجذب عواطف الآخرين، حيث يحاول القائد توصيل الرؤية التنظيمية، إيجاد تحدٍ لدى الموظفين، تقديم التشجيع والسماح بالاستقلالية،(التأثير المثالي القدرة على اكتساب احترام الآخرين حيث يحاول القائد أن يرسم لنفسه دورا نموذجيا)،(الاعتبارات الفردية القدرة على دعم الحاجات الفردية للمرؤوسين، حيث يعامل القائد الموظفين على أنهم عناصر ضرورية في المنظمة والتحفيز الفكري القدرة) على تحفيز رغبات التابعين وتشجيعهم نحو التعلم والتطور، حيث يحاول القائد تحفيز الموظفين فكريا ليصبحوا مبدعين). ومن خصائص القيادة التحويلية نجد:

- تبن القيادة التحويلية الحاجة إلى التغيير وخلق رؤيا جديدة.
- إن القيادة التحويلية ظهرت كنتيجة للتحفيز والإبداع الضروري في ظل التغيرات الكبيرة في محيط أعمال المنظمات اليوم.
- تقدم القيادة التحويلية رؤية لمستقبل واعد، وتدفع العمال إلى أن يذهبوا إلى أبعد من الوضعية التي هم عليها، ويفكرون بطريقة جديدة حول أهداف المنظمة وكيفية تحقيقها.
- القيادة التحويلية تحتاج إلى دقة في إدراك الآخرين ومهارات عالية مرتبطة بالاحترام والاهتمام بالآخرين.
- تقدم الاستقلالية، وتشجيع الموظفين على الإبداع، وهذا ما يشجعهم على حل المشاكل دون الخوف من الوقوع في الخطأ، وبالتالي فهم يطورون أنفسهم.
- تمارس القيادة التحويلية تأثيرها من خلال التركيز على الغايات والقيم المشتركة، مساعدة الموظفين على تجاوز اهتماماتهم الخاصة لتصبح تابعة لاهتمامات المجموعة وأهدافها
- تساهم القيادة التحويلية من تحويل حالات الضغط لدى العمال إلى فرص للنمو، من خلال تقديم الدعم اللازم في كل مراحل أداء مهامهم.¹
- تتق القيادة التحويلية في الموظفين وتوضح لهم الأدوار.

✓ القيادة الكاريزمية: إن أول من تكلم عن القيادة الكاريزمية هو Kanung&Conger, 1987 وتوصف الكاريزما بالعلاقة بين الفرد (القائد) وواحد أو أكثر من الموظفين، بحيث إن سلوكيات القائد تتماشى والمواقف الإيجابية للموظفين. ومن أهم سلوكيات القائد هنا: الإفصاح عن الرؤيا وإظهار توقع عال للأداء، ومن المواقف الإيجابية للموظفين: الثقة في القائد، وإظهار شعور الاستحسان في حضوره، وإبداء احترام كبير له، بالإضافة إلى. توفر سلوكيات جاذبة في القائد هو الذي يؤهله أن يكون قائدا كاريزميا، ومن بين أهم ثلاث سلوكيات الخبرة، المخاطرة، والكاريزما (أي أن يرى الآخرين الآخرون أن القائد شخص رائع واستثنائي)، وتشير الخبرة إلى كفاءة القائد وقدرته على أداء المهام بفعالية، وهذا يشمل البصيرة الاستراتيجية في تحديد أهداف المنظمة وطبيعة الأسواق المستهدفة، بينما تتضمن المخاطرة السلوكيات غير المألوفة في تحدي الوضع الراهن، ويعكس سلوك المخاطرة درجة التزام القائد بتطبيق أفكاره الطموحة نتيجة ثقته بنفسه، بينما الخاصية الثابته للقيادة الكاريزمية فتمثل مدى رؤية الآخرين للقائد على أنه شخص مميز، حيث إن الأفراد ينجذبون إلى القائد الذي

¹ انظي جوهره، المرجع السابق، ص 37-38.

يظهر القدرة على خلق الحماس، فيصبح لهم القائد مصدر تحفيز وإلهام، كما يصبح لهم ارتباط عاطفي تجاه القائد، وهذا ما يعرف حقيقة بالكاريزما (الجادبية).¹

✓ القيادة الرئوية:

هناك من يعتبر القادة التحويليين والكاريزميين من أنواع القيادة الرؤيوية، إذ يرى القادة الرؤيويون ما وراء الواقع الحالم، فهم يخلقون ويوضحون رؤية حقيقية جديدة بالثقة، ويولدون أفكار عن كيفية الوصول إلى ذلك المستقبل من خلال بناء الحاضر. وتشير القيادة الرؤيوية إلى القدرة على خلق وتوضيح رؤية مستقبلية واقعية، ذات مصداقية وجاذبة على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدة تنظيمية معينة، ويمكن للقائد الرؤيوي إيصال الرؤية بفعالية أكثر إلى تابعيه إذا توفر فيه التحدي والقوة من جهة، والوضوح والواقعية من جهة أخرى، ومن أكبر مشاكل النظرة الرؤيوية أن العمل في هذا المجال ذا طبيعة قصصية. وتشمل القيادة الرؤيوية مكونين هما الإدراك والعاطفة، بحيث إن مكون الإدراك يركز على الانتباه إلى المخرجات ووسائل تحقيقها، ويؤثر هذا المكون على توجيه المعلومات واستخدامها، وهذا بدوره يؤثر على التعلم. بينما يرتبط مكون العاطفة مباشرة بالقيم الشخصية ونظم المعتقدات، ويشكل المكون العاطفي للرؤية أساس التحفيز، والالتزام والتطبيق.²

2. مهام القيادة الاستراتيجية

قدم كل من (Hitt) وزملاءه ست مهام للقيادة الاستراتيجية وهي:

1. تحديد الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة: أي تطوير رؤية إستراتيجية طويلة المدى للهدف الاستراتيجي، والتي بدورها تعكس وجهات النظر الشخصية للقائد الملهم، لذلك إذا كان بإمكان القائد الإستراتيجي توضيح وجهة نظره من وجهة نظر شخصية وأشرك مرؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الإستراتيجية مما يجعل من الهدف الإستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد، وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهوماً لدى الجميع.
2. اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها: تشير المقدرة الجوهرية أو المقدرة المميزة إلى موارد المؤسسة وقابلياتها التي تعد مصدراً لميزتها التنافسية قياساً بالمنافسين لها في ميدان الصناعة، وبهذا فإن حصول المؤسسة على شيء من المقدرة الجوهرية واتخاذها رمزاً للمنافسة يحقق التميز عن منافسيها، في حين تشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى اقتراب الميزة التنافسية من المقدرة الجوهرية كونها تعبر عن تميز المؤسسة مقارنة بالمنافسين، إلا إنها تتعد عنها في أنها تصاغ وتظهر ملامحها على مستوى المؤسسة بشكل عام لو نظر إليها بوصفها محصلة لتفاعل مواردها وقابلياتها للوصول إلى حالة التميز عن الآخرين، في حين أن المقدرة الجوهرية تصاغ وتظهر ملامحها في وظائف المؤسسة منفردة.
3. تطوير رأس المال البشري: يشير رأس المال البشري إلى مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمؤسسات واتساقاً مع هذه الوجهة، فالموظفين في مؤسسات اليوم كافة يمثلوا مورداً يحتاج إلى استثمار.
4. المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة: تباينت وجهات النظر بشأن تحديد معنى دقيق ومحدود للثقافة التنظيمية فمنهم من ركز على المظاهر الصريحة المرئية واصفا الثقافة التنظيمية على أنها مفهوماً شاملاً لكل ما يتصل بمظاهر الحياة في المؤسسة فيما أشار آخرون إلى الثقافة التنظيمية من خلال التركيز على أبعادها الجوهرية والسلوكية معاً بوصفها وسيلة لتحقيق حالة من الانسجام بين الفكر والفعل (التصرف) تبعاً لما يعرف بالنسيج الثقافي.

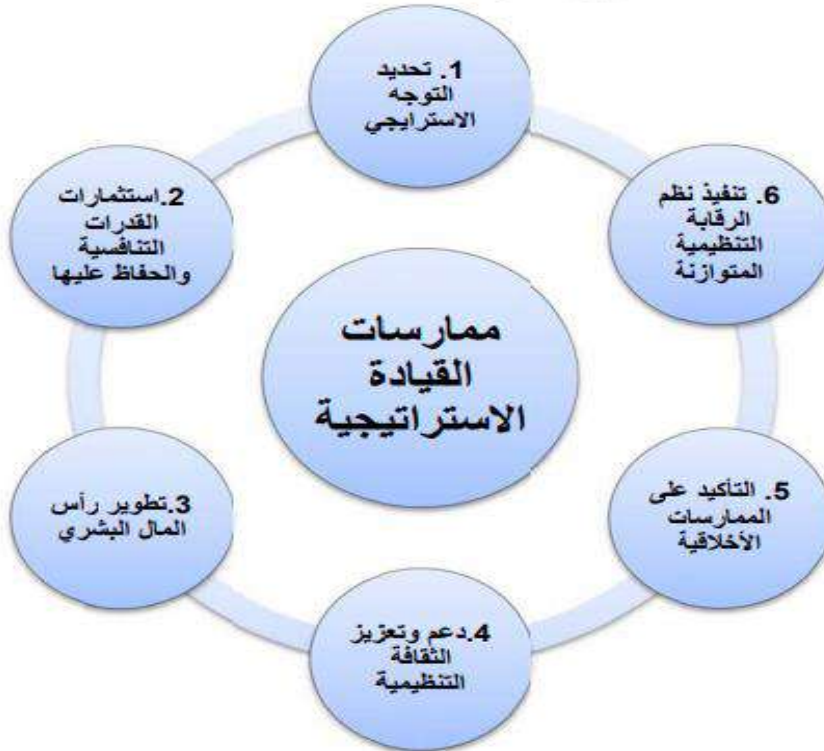
¹ أنظي جوهرية، المرجع نفسه، ص 39.

² بشر من شونبة، أثر مقومات القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة فاسدي مرياح-ورقلة، 2017/2018، ص 25.

5. التأكيد على الممارسات الأخلاقية: تشير الأخلاق إلى المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة والمؤسسة من جهة ثانية، فضلا عن المبادئ التي تحكم عملية التفاعل بين المؤسسة والجهات الخارجية ذات العلاقة وفي السياق نفسه فقد عددها Proctor المبادئ السامية التي يؤدي توافرها إلى عدم إثارة الأسئلة المريبة بشأن استخدام النشاطات التسويقية . وعلى الرغم من ذلك يشير البعض إلى التزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم بالجوانب الأخلاقية للعمل على العكس من المؤسسات الأخرى.

6. إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية: يقصد بالرقابة التنظيمية تلك الإجراءات التي يعتمد عليها المديرون بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية أو إحداث تغيير في أنماطها . وبهذا فإن الرقابة التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع التغييرات البيئية. وتتألف الرقابة التنظيمية من نوعين رئيسيين هما الرقابة المالية، والرقابة الاستراتيجية والقائد الاستراتيجي الفاعل هو الذي يوازن بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق الهدف الاستراتيجي الخاص بالمؤسسة.¹

الشكل (01): يوضح مهام القيادة الاستراتيجية



¹اموق سها، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد14، جامعة بيسكرة، ديسمبر2013، ص302-304.

المصدر: محمد قاسم القيسي، مرجع سبق ذكره، ص 31

الفرع السادس: عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية ونظرياتها

1. عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية

هناك عدة عوامل تساعد في نجاح القيادة الاستراتيجية من أهمها:

1. امتلاك القائد الرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة والعلم بأمر المؤسسة والعاملين مع التركيز على العاملين لأنه في حالة غيابهم تكون القيادة محدودة جداً، بل وغير ممتعة، فضلاً عن ضرورة إدراك القائد الإستراتيجي للطريقة التي يتبع ويقود على أساسها ، لأن ذلك يحدد الطريقة التي يقود بها أتباعه ويتبعونه. طاقة التمكّن وسعتها التي تحقق له القدرة على الإلمام بالمعلومات الضرورية واستعادتها في اللحظة المطلوبة كلما لزم الأمر.¹
 2. سعة المعرفة وتنوعها وما يترتب عليها من معالجة المواقف عبر توازنات معرفية دون إهمال أحد جوانبها، فالحزمة الشمولية التي يتصرف وينفذ من خلالها القائد الإستراتيجي الأعمال والنشاطات حزمة ثلاثية الأبعاد تتضمن جوانب المعرفة والمهارة والسلوك.
 3. إدارة الوقت هي الإستخدام الأفضل للوقت وللإمكانيات المتاحة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف ولن يكون ذلك إلا من خلال الالتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة، للاستفادة من الوقت بشكل أفضل، في المستقبل. لذلك يجب إقتصار الوقت على الأدوار القيادية دون الدخول في أدوار روتينية غير مرنة في وصف المهام القيادية.
 4. العقيدة الصحيحة هي التي تمثل المثل الأعلى الذي يسعى القائد إلى تحقيقها والدفاع عنها. 5. الفطنة وبعد النظر وقدرة القائد الإستراتيجي على إشتقاق المعاني من المواقف.
 6. الشجاعة وسرعة حسم المواقف الحرجة وإتخاذ القرارات الحاسمة عند الضرورة.
- وللتأكد من مدى توافر عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية يجب التركيز على عاملين:
- العامل الأول: التركيز على القائد من خلال التعرف على نوعية القادة وسلوكياتهم وإستجاباتهم الموقفية للأحداث.
 - العامل الثاني: إن التركيز على القائد وحده لا يمكن أن يعطي تفسيراً عاماً واضحاً لعملية القيادة لأن القيادة شيء ما أكبر من القائد بكثير.²

2. أهم النظريات المفسرة للقيادة الاستراتيجية

نتيجة لاختلاف الباحثين في مدى تأثير القائد على أداء المنظمة، حيث إن قسم هؤلاء بين مؤيد لقوة التأثير ورافض لذلك، إذ يرون أصحاب الاتجاه الثاني أن هناك قيوداً متنوعة تنقص من أثر القيادة على أداء المنظمة ومخرجاتها مثل تاريخ المنظمة المساهمين الظروف الاقتصادية، تعقد المحيط الخارجي للمنظمة... الخ واستجابة لهذه الحالة برزت ثلاث تيارات فكرية للقيادة الاستراتيجية سوف نعرضها كالتالي:

¹صاح بن أسعد المربع ، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية ، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2012، ص39.

²صاح بن أسعد المربع ، المرجع السابق ، ص 40.

1. نظرية المستوى الأعلى: طور الباحثون نظرية المستوى الأعلى، التي أصبحت تعرف حالياً بنظرية القيادة الاستراتيجية، واستمر الباحثون في تطوير هذه النظرية وربطها بنظريات ومفاهيم أخرى، مثل أداء المنظمة وتعدد المحيط ثم تحديد أهم مكونات القيادة الاستراتيجية، وتعتبر هذه النظرية المنهج الحديث في أدبيات القيادة الاستراتيجية، حيث تركز على تأثير الخصائص الديموغرافية للقادة، وخلفية المدير التقليدي في المنظمة في تفسير الأداء الاستراتيجي

لها كما تحدثت النظرية عن دور القيادة الاستراتيجية ضمن الإدارة الاستراتيجية في تحقيق مخرجات للمنظمة.

2. وجهة نظر الكاريزماتي، والتحويلي الإجرائي، والرؤيوي: تركز على المظاهر الرمزية لدور القيادة الاستراتيجية، وذلك بالتركيز على العلاقات بين القادة وأصحاب المصالح من داخل المنظمة وخارجها. ويفترض رواد هذا الفكر أن قدرات القادة في خلق قيمهم ونشرها وإيصالها، تعد من الأمور الضرورية في الأداء والإبداع التنظيمي، وتم التركيز على نمطي القيادة التحويلية والإجرائية، واللذين يعتبران أسلوبين مختلفين في التأثير على مخرجات المنظمة، في حين يمكن أن يكونا لدى القائد نفسه، ويعرف هذا التيار بالنطاق الكامل للقيادة

3. إدراك التعقيد ومنهج الذكاء الاجتماعي: تشير نظرية إدراك التعقيد إلى العمليات الفكرية المرتبطة بتحليل المعلومات، وتشرح هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم قدرة عالية على إدراك التعقيد لهم حظوظ أفضل في ترجمة ماذا سيجري في المحيط لاحقاً. بينما تركز وجهة نظر الذكاء الاجتماعي على أهمية المهارات الشخصية والاجتماعية للقادة في المبادرة للتغيير في ظل محيط متقلب. ومن أمثلة هذه المهارات: ثقافة الاهتمام (empathy)، وتنقسم هذه النظرية إلى ثلاث اتجاهات وهي كالآتي:¹

أ. نظرية الإدراك المعقد: تتمثل الافتراضات الأساسية لهذه النظرية أن الأفراد ذوي الإدراك المعقد يؤدون المهام أفضل من الأفراد ذوي الإدراك الأقل تعقيداً، لأنهم يستخدمون أبعاداً وتصنيفات أكثر للتمييز بين المحفزات، كما أن الأفراد ذوي الإدراك المعقد يبحثون عن المعلومات أكثر، ويستغرقون وقتاً أطول في ترجمة هذه المعلومات وفهمها، كما أن القادة ذوي الإدراك المعقد يستخدمون مكونات أوسع من القادة الذين لهم قدرات أعلى على قيادة الجماعة، كما يستخدم القادة ذوي الإدراك المعقد التغذية الراجعة بكثرة، ولهم توجه نحو استقبال تقديرات التابعين، ويقودون الجماعة بفعالية.

ب. نظرية الذكاء الاجتماعي: تؤكد على أن القائد يجب أن يملك مجموعة مهارات شخصية، مثل ثقافة العناية والاحترام التحفيز، والاتصال، بالإضافة إلى المهارات الإدراكية. ويشير الذكاء الاجتماعي إلى القدرة على ملاحظة الامتيازات وتقديمها للأفراد الآخرين، خاصة فيما يتعلق بالمزاج، والتحفيز، والاهتمامات، كما يشير الذكاء الاجتماعي إلى القدرة على مراقبة أحاسيس الآخرين ومشاعرهم، التمييز بينهم واستخدام هذه المعلومات في قيادة تفكير الآخرين وتصرفاتهم. كما أن الذكاء الاجتماعي يسمح للقائد بتطوير رأس المال الاجتماعي واستخدامه، وإدارة المعاملات التبادلية بين القائد والتابع، وبناء مواقف، وتحقيق الثقة، وتحقيق الأهداف.

ج. نظرية السلوك المعقد: تشير إلى أن القائد الذي يؤدي أدواراً متعددة يكون أكثر من الذي له أدوار محدودة، كما أن القائد لا يحتاج إلى امتلاك مخزون واسع من السلوكيات، بل يحتاج كذلك إلى اختيار السلوك الأفضل في الوضع المناسب.²

المطلب الثاني: ماهية تنمية الكفاءات البشرية

¹ أنظي جوهره، مرجع سابق، ص 33.

² أنظي جوهره، المرجع السابق، ص 34-35.

عرف الفكر الإداري في تطوره عبر الزمن توجهها واهتمامها بالأصول المادية، التي أصبحت تمثل عامل قوة، وثروة حقيقية، ومصدرا للتميز الذي تسعى المنظمة لتحقيقه بتركيزها على المورد البشري وخصائصه، وهياكله المعقدة، فهو مصدر مؤثر بشكل قوي في الحياة الاقتصادية والإدارية، وتأثيره الإيجابي مرهون بكيفية استغلال مهاراته الشخصية وتوظيفها بشكل فعال، فسر نجاح أي منظمة يتمثل في قدرة مواردها البشرية على تحفيز هذه الطاقة الكامنة، والأفراد الذين ينتهزون الفرص ويكونون مؤهلين تأهيلا عاليا من الكفاءة

ولإحاطة أكثر بماهية الكفاءات البشرية سنتناول في هذا البحث مفهوم الكفاءات البشرية وأهميتها ومكوناتها وأنواعها.

الفرع الأول: تعريف الكفاءات البشرية وأهميتها

1. تعريف الكفاءات البشرية

هي عبارة عن المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة أو القابلة للتحريك بغية القيام بوظيفة محددة.

ويعرفها بوياتزيس **Boyatzis** بأنها مجموعة من المعارف المكتسبة التي تشكل الخصائص الفردية للأفراد والتي يمكن أن تنتمي إلى مجالات مختلفة مثل سمات الشخصية، القدرة، الصورة الذاتية... الخ.¹

وتعرفها الجمعية الفرنسية ماديف بأنها مزيج من المعارف النظرية والتطبيقية والخبرات المكتسبة من الممارسات المهنية التي يكتسبها الموظف، والتي هي الإطار الذي يسمح بملاحظته والاعتراف به، وعلى المنظمة وأخذها بعين الاعتبار وتمييزها.²

والكفاءات البشرية هي مجموعة المعارف وقدرات العمل وسلوكيات الموظفين تبعاً لهدف معين ووضعية معينة والتي تضمن تميزاً تنافسياً في السوق، وتعزز الوضع التنافسي فيه.³

وتعرف أيضاً بأنها المهارة العملية الآنية والقصيرة الأجل.⁴

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الكفاءات البشرية هي مجموعة من المعارف العملية والمهارات والسلوكيات التي يتحكم فيها الموظفون بناء على قدراتهم في التوفيق بين ما لديهم من موارد شخصية، وموارد بيئية، والتي تمكنهم من أداء وظائفهم والمهام الموكلة اليهم على أكمل وجه وبدقة، تضمن للمؤسسة تميزاً تنافسياً وتعزز الوضع التنافسي لها.

2. أهمية الكفاءات البشرية

1. الأهمية على المستوى الفردي: أصبحت الكفاءة تمثل جل اهتمام الأفراد في ظل إفزات ما يعرف بالاقتصاد الرقمي، وتمثل

أهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة فيما يلي:

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح، نظراً لمتطلبات مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في السوق والتي توجب ذلك.

- تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الموظف، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو من الجودة والتنوع والندرة.

¹ أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2003/2004، ص 32.

² Alain Maignant, Ressources Humaines développer la stratégie. Ed liaison France. 2000. p 110.

³ قرش عائشة، دور القيادة الإدارية في تطوير الكفاءات البشرية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 03، 2015/2016، ص 88.

⁴ Fanny Barbier, André Brunetière, Manifeste pour le lien social, édition liaison, France, 1997, P103.

- تضخم الشهادات، وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الشهادات الجامعية، فهي تقلص من حصولهم على عمل يتناسب وطموحاتهم، وبالتالي يساهم في تحفيزهم أكثر نحو تطوير كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة.
- لا يمكن للموظفين داخل المنظمة تحسين وضعيتهم كالترقية والتدرج في السلم الوظيفي إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يتحقق إلا بادراج أهمية كبيرة لعنصر الكفاءة.
- تشكل الكفاءة التصورية والمتمثلة في القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة في ظل الحالات المعقدة وغير المؤكدة، أهمية بالغة في عدة مجالات منها القيادة الكفأة للفريق وضمان سيره على النحو المراد.
- ضرورة التأقلم المستمر والسريع مع التغيرات البيئية والتنظيمية.
- ومنه يمكن القول أن الاعتماد على الكفاءات البشرية في المؤسسات نتج عنه تمكين وتوجيه الموظفين نحو تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم قصد تكريس مبدأ الكفاءة والاحترافية وتنامي القابلية للاستخدام ومنه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة تحقيق الطموحات الشخصية للموظفين في التطوير والرقي وتحقيق الذات من جهة أخرى.¹

2. الأهمية على مستوى المؤسسة:

- أصبحت عملية تنمية وتطوير الكفاءات أحد أهم أوليات المؤسسات مهما اختلفت أشكالها ومجال اهتمامها، كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والاستراتيجية للمنظمة، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة فيما يلي:
- أصبحت المنظمات تعتمد على المعرفة التي تكمن في الكفاءة، حيث أصبحت المنظمات أكثر إدراكا من ذي قبل في أن رأس ماله الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها، وأضحت فاعنتها المطلقة أن الكفاءة هي المنفذ الرئيسي للمنظمة من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة ومتطلبات اقتصاد المعرفة.
- إدراك المؤسسة للدور الاستراتيجي للكفاءات، والذي يتجلى في دعم الكفاءات للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين وتضمن لها الاستمرارية والبقاء في السوق لفترة أطول.
- حجم العوائد المعتبرة من وراء الاستثمار في الكفاءات البشرية، سواء كانت عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة، نوعية ممتازة... الخ).
- تنمية وتطوير الكفاءات البشرية من خلال التدريب والتعلم المستمرين، وذلك لضمان عدم تلاشي وتقادم هذه المهارات ومن ثم الكفاءات التي تحملها .
- ومنه يمكن القول أنه في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات وكثير الغموض، أصبحت المرهنة على الكفاءات البشرية قناعة راسخة لدى معظم المهتمين بتطوير المؤسسات من باحثين وإداريين وممارسين، وهو ما أدى بالمؤسسات إلى استغلال هذه الكفاءات من خلال الاهتمام بها من عدة جوانب تتعلق بتسييرها، وتقييمها وتنميتها وتطويرها.²

الفرع الثاني: مكونات الكفاءات البشرية وأنواعها

1. مكونات الكفاءات البشرية

توجد عدة أنواع لمكونات الكفاءة تختلف باختلاف توجهات الباحثين، ومن أهمها ما يلي :

¹ ياسر مرزوقي، دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2018، 2019/03، ص 85.

² علي السلمي، الحواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 122-123.

1. حسب لوفون: توجد ثلاثة أنواع رئيسية لمكونات الكفاءة، وهي:

النوع الأول: تتكون الكفاءة حسب هذا التقسيم من: معارف نظرية، معارف عملية، دوافع، قيم ومهارات.

التقسيم الثاني: تنتج الكفاءة حسب هذا التقسيم عن إدماج ثلاثة مكونات، وهي: المعرفة العلمية، الرغبة والقدرة.

التقسيم الثالث: بالنسبة لهذا النوع فالكفاءة تتكون من نوعين من المكونات، هما: الكفاءات السلوكية والكفاءات التقنية وتشمل المكونات السلوكية القدرات الإجتماعية للموارد البشرية، ومد إستعدادها لحل المشكلات، بالإضافة إلى قدراتها القيادية والإدارية. بينما ترتبط المكونات التقنية بالمهام والأنشطة المتعلقة بالوظيفة، والتي يمكن قياسها وملاحظتها.

ويرى ليكوي ونوال إكليي أن الكفاءة تتكون من: دوافع، خصائص شخصية، معارف وسلوكيات

نستنتج من التقسيمات السابقة لمكونات الكفاءة أنها ناتجة عن التفاعل بين مجموعة من العناصر المتعلقة بالسمات الشخصية للموارد البشرية مثل: الدوافع والقيم والمهارات والقدرات، بالإضافة إلى المعارف المختلفة التي تم إكتسابها، وتظهر الكفاءة من خلال سلوكيات الموارد البشرية وتصرفاتها خلال أدائها لوظائفها بالمؤسسة¹.

2. أنواع الكفاءات البشرية

1. الكفاءات الفردية: يقصد بالكفاءة الفردية أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المختلفة، ويعتبر الفرد هو الحامل المادي للكفاءة، فهو الذي ينتجها، يبنها، يستثمرها ويطورها، ولهذا ترجع الكفاءات إلى الأفراد، فلا توجد كفاءة بدوهم، فالموظف أثناء ممارسته لوظيفته يلجأ غالباً لطريقة تخصه لوحده، حيث يستغل طاقاته، إمكانياته ومعارفه الشخصية، وهذا نقول أنه يستغل كفاءاته لأداء عمله، وتعتبر C.Dejoux الكفاءة الفردية عن معارف ومهارات الموظفين وتطورهم، وهي خاصية فردية متعلقة بمستوى أداء وظيفي معين، وهذه الخاصية تتشكل من أبعاد ملامح الشخصية التحفيزية المهارة... الخ. وتتشكل الكفاءة الفردية نتيجة للتجارب المتحكم فيها بفضل المهارات والخصائص الفردية فهي تتعلق بمحدد مجموعة من العناصر (معارف، مهارات، سلوك، استعداد...) والتوليف بينها.

إن كل موظف بالمنظمة يحتاج إلى كفاءات معينة للقيام بمهامه بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة، ومن بين أهم الخصائص الواجب توفرها لتحقيق الكفاءة الفردية ما يلي:

- أن يكون الموظف حيويًا ويقوم بما يجب القيام به.
- سرعة التعلم من خلال التحكم السريع في التقنيات العملية.
- القدرة على اتخاذ القرار وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
- القدرة على تقبل وإيجاد جو ملائم للتطور والتوجه نحو العمل الجماعي ضمن فريق عمل معين
- القدرة على مواجهة المشاكل والخروج من الوضعيات الصعبة.
- التصرف بمرونة ومعاملة الأشخاص بطريقة جيدة.²

2. الكفاءات الجماعية: تعتبر الكفاءات الجماعية أحد أهم مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات، فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية. ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة

¹ حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 01، 2018/2017، ص 36-37.

² ياسر مرزوقي، مرجع سبق ذكره، ص 89-90.

بين فريق العمل، وتوفير المعلومات الملائمة وتبادلها بينهم وكذا التعاون بين أعضاء الفريق، بهدف انتقال الكفاءات والمهارات ومعالجة الصراعات وكذا مؤشر التعلم والتدريب الجماعي. إذن فالكفاءة الجماعية هي: محصلة التعاون والتأزر الموجود بين الكفاءات الفردية، وتنظيم الفريق المهني، والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج". كما يعبر عنها كذلك بأنها " أفضل مزيج بين المعارف، القدرات، الاستعدادات التي يمتلكها الموظفون في الفريق وتكون انطلاقا من المهارات الفردية لأعضاء الفريق المتداخلة سواء بحركية الفريق أو نتائج عمل الفريق. وتتطور أشكال المؤسسات تزايدت أهمية الكفاءات الجماعية واتجهت الكثير من المنظمات إليها لما لها من فوائد وعوائد كبيرة للمؤسسة والكفاءات، كما أنها أصبحت محور في التسيير بالكفاءات فكان لا بد من تطويرها وتعزيزها للحفاظ عليها، وذلك من خلال توفير جملة من الشروط نذكر منها:

- التوفيق بين أهداف المؤسسة ومصالحها من جهة وبين أهداف أفرادها من جهة أخرى، بمعنى أن تكون الأهداف معروفة بكفاءة المشاركين في الإنتاج.

- إظهار المساهمة الفردية في الأداء الجماعي، أي لا بد من إظهار توضيح وتمييز دور وأهمية كل فرد في الكفاءة الجماعية لأنها تساهم في إعطاء الإحساس بالأهمية.

- الشعور بالانتماء لكافة الجماعة، الشيء الذي يسمح بتوطيد العلاقات بين الموظفين.

- توفير جو من التجانس بين أفراد الفريق من خلال إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها.

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

- وضع برامج تعلم وتدريب لتنمية مهارات الأفراد ضمن فريق العمل.

- إيجاد نظرة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين لتسهيل عملية اندماج الكفاءات الفردية.¹

3. الكفاءة التنظيمية: إن ارتباط الكفاءات البشرية بالأفراد، أدى إلى التركيز بشكل كبير على تصنيفها إلى كفاءات فردية وأخرى جماعية، إلا أنه من الضروري أيضا التطرق إلى الكفاءات التنظيمية كنوع مهم جدا للكفاءة بالمنظمات، حيث يمكن أن كفاءة العملية الإدارية ككل، والتي تختلف حسب نوع المؤسسة ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها، وأساس هذه الكفاءة هي الكفاءة الفردية، حيث أن استمرار المنظمات يتوقف على قدراتها على خلق المعارف، واستعمالها الذي لا يمكن أن يتم إلا بفضل كفاءات الأفراد لأن الأفراد هم القادرين على توقع المستقبل وخلقها.²

وتعرف الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة في بنائها والمتمثلة في:

أ- قاعدة المعرفة: وتتضمن الوحدات الفردية للمعرفة والمكونة بدورها من الأفراد، التكنولوجيات، قواعد المعلومات وهي تسمح بتحديد الكفاءات المحلية.

ب إطار المعرفة: يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العملية والمعرفة، ويجسد بنية المؤسسة (تحديد السلطة، تقسيم الأدوار، توزيع المهام...) والسياسات المحددة لها.

ج ديناميكية المعرفة: عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة والمحولة لقواعد المعرفة عن طريق توصيل وتبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، وكذا تحولات البيئة التنافسية ودرجة تعقدتها وعدم استقرارها تفرض على المنظمة الاقتصادية مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع وتطوير

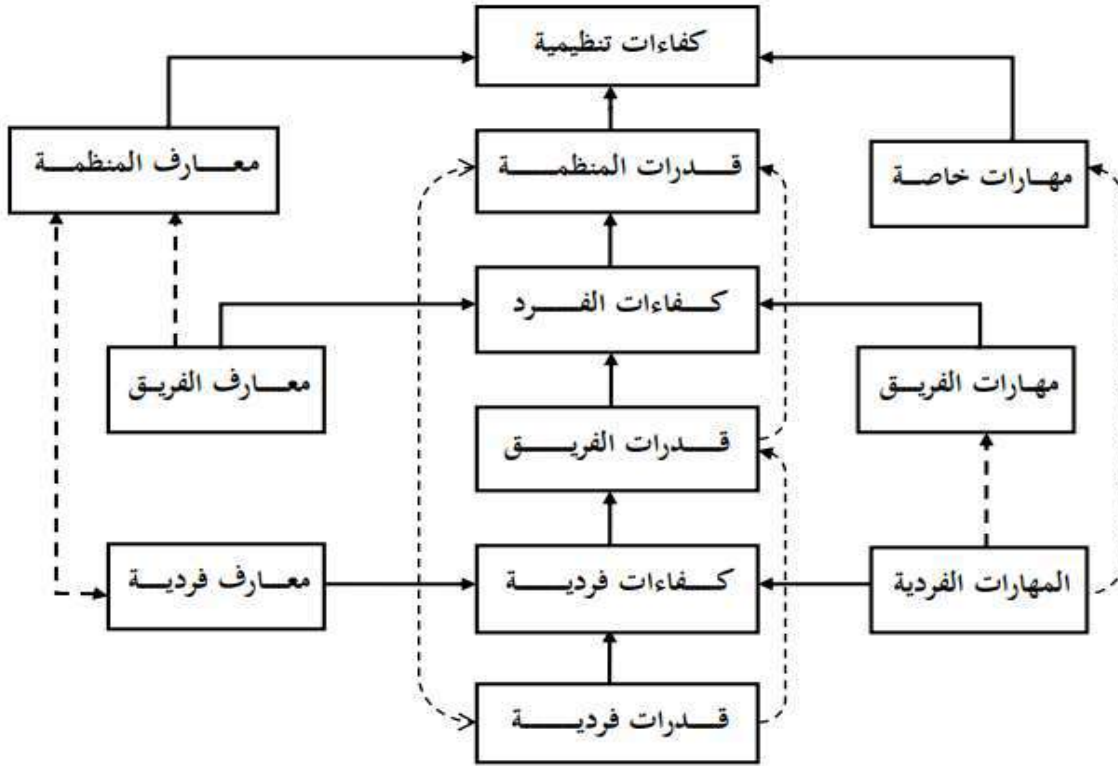
المرجع نفسه، ص 90-91.

² موسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للدراسات، مصر 1998، ص 78.

كفاءاتها الفردية أو الجماعية، لأن المنظمات المتصفة بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية،

والشكل رقم (02) يوضح ترابط الأنواع الثلاثة للكفاءات.¹

الشكل(02): يوضح أنواع الكفاءات البشرية



المصدر: ياسر مرزوقي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

الفرع الثالث: تعريف تنمية الكفاءات البشرية وأهميتها

1. تعريف تنمية الكفاءات البشرية

- ❖ تعرفها رواية حسن بأنها عملية تتضمن التعلم، لأنها تؤدي إلى تغيير بعدد أو أكثر من ثلاثة أبعاد والتمثلة في المعرفة والمهارة والاتجاهات.²
- ❖ ويعرفها وليامتراسي بأنها عبارة عن جملة من الأنشطة الم بهدف تطوير المنظمة عن طرق تحسين مهارات وكفاءات الموارد البشرية وجعلها تستجيب لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية.³
- ❖ وتعرف بأنها مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للموظفين وترفع من قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم.

¹موسوي زهية خالدي خديجة ، نظرية الموارد والتحديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، انلتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات، جامعة ورقلة،2005، ص 178.

²رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، ائدار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 251.

³حمود حيسر، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، الجزائر، ديسمبر 2017، ص 164.

- ❖ وهناك من يعرفها بأنها موقف أو سلوك تتبناه المنظمة يتمثل في إعداد مجموعة من البرامج والخطط التكوينية لزيادة كفاءات موظفيها واكتشاف إمكانيات نمو محيطها.¹
 - ❖ وتعرف بأنها مجموعة الإجراءات المتخذة من قبل المنظمة لتطوير كفاءتها، وذلك بالمزج بين الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة.²
 - ❖ مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثالية بهدف تحقيق مهام المؤسسة وتحسين أداء أفرادها، وتمثل أنشطة التطوير في التكوين والتحفيز والتوظيف وغيرها من أساليب تحسين أداء المؤسسة وليست أهدافها في حد ذاتها.³
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن مفهوم تنمية الكفاءات البشرية يشير إلى عملية مخططة لتعليم أفراد المؤسسة ومنحها كفاءات جديدة تجعلها قادرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية.

2. أهمية تنمية الكفاءات البشرية

تحظى أهمية تنمية الكفاءات البشرية بالنسبة للمؤسسات ومواردها البشرية، من خلال النقاط التالية:

1. إثراء وتحسين معارف الموظفين.
2. تحضير الموظفين لمواكبة متطلبات الوظائف، في إطار برامج تطوير وإدارة مساهمهم الوظيفي.
3. سد الثغرات المعرفية للأفراد، وجعل مواقفهم وسلوكياتهم أكثر إيجابية، وزيادة ولائهم للمنظمة.
4. تخفيض معدل الغياب ومعدل دوران العمل، وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة.
5. إستفادة الموظفين من فرص الترقية، وتحسين مكانة المنظمة في سوق العمل.
6. توفير الكفاءات الضرورية لمواجهة بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.
7. إكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العمال، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتدارك الوضع.⁴
8. تعتبر هذه العملية بمثابة أداة لرفع الشعور بالانتماء وتدعيم الولاء للعمال اتجاه المنظمة مما ينتج عنه انخفاض معدل التغيب وقلّة الصراعات والتزاعات.

9. رفع معنويات الموظفين مما يعود إيجاباً على المنظمة وتحقيق رضا زبائنها.⁵

الفرع الرابع: الحاجة إلى تنمية الكفاءات البشرية وشروطها

1. الحاجة إلى تنمية الكفاءات البشرية

¹ أبو القاسم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

² سني مسغوني، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص 270.

³ Lou Van Beirendonk « Tous compétents : Le management des compétences dans l'entreprise », éd, de boeck, Belgique, 2006, p 34.

⁴ Sylvie. St et autres, Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2eme édition, Gaétan Morin éditeur, Montréal, 2004, p 235.

⁵ ماري برو، جون نيوسنورم، "تحويل التدريب"، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، إصدارات بميت، القاهرة، مصر، 1997، ص 21.

إن تنمية الكفاءات البشرية قد تكون ضرورة ملحة في بعض الأحيان، وقد تكون خياراً إستراتيجياً في بعض الأحيان، بينما تصير غير مجدية تماماً في حالات أخرى، وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

1. تكون لدى المؤسسات حاجة ملحة إلى تنمية مهارات مواردها البشرية عندما تسجل انخفاضاً في معدلات أدائها، مقارنة بالأداء القياسي المستهدف، بسبب نقص الكفاءات التي تمتلكها، سواء كانت معرفة علمية أو سلوكية، أثناء تطورها، حيث تصبح مهارات الموارد البشرية غير مجدية في حال حدوث انخفاض في مستوى الأداء لأسباب تتعلق بالمنظمة نفسها، ومن بين أهم الحالات التي يحدث فيها تراجع في أداء الموارد البشرية لأسباب لا يمكن التخلص منها عن طريق تنمية الكفاءات، مايلي:

- عدم ملاءمة ظروف العمل.
- عدم فعالية نظام التحفيز بالمنظمة.
- وضع معايير أداء مستحيلة التحقيق.
- تغيير مكان العمل.

باستثناء الحالتين المذكورتين أعلاه، وهما حالتا تراجع أداء الموارد البشرية، تعمل المؤسسات باستمرار على تطوير مهارات مواردها البشرية لمواجهة تحديات البيئة الاقتصادية والتغيرات فيها، وبالتالي تجنب الوقوع في الأزمات، بسبب نقص مهارات مواردهم البشرية.¹

2. الشروط الضرورية لنجاح تنمية الكفاءات البشرية

يتطلب نجاح عملية تنمية الكفاءات البشرية مراعاة الشروط التالية:

1. يجب المطابقة بين محتوى البرنامج التدريبي لتنمية الكفاءات وبين الواقع العملي إلى أقصى حد ممكن.
2. تحسين الممارسات الوظيفية من خلال إستخدام السلوكيات الجديدة والمعارف المكتسبة في عملية التنمية أثناء العمل.
3. تشجيع العاملين على تطبيق المهارات المكتسبة أثناء عملية التطوير في أداء عملهم وإظهار ما تعلموه من حيث السلوك في الميدان.
4. تنوع محتوى البرنامج التدريبي وإدراجه في مواقف العمل المختلفة وبالتالي تنوع وتوسيع كفاءات الموارد البشرية.
5. تحديد النقاط الأساسية لعملية تنمية المهارات وإدخال الموارد البشرية في مراحلها.
6. مساعدة الكفاءات البشرية على فهم الأنشطة الضرورية لأداء وظائفها.
7. التأكد من إدراك وفهم الكفاءات البشرية للخصائص الهامة للوظيفة ومكوناتها.
8. التأكد من ملاءمة البيئة للتعلم واكتساب الكفاءات.
9. خلق وتنمية الرغبة في التعلم واكتساب الكفاءات الجديدة لدى الكفاءات البشرية.
10. تشجيع الكفاءات البشرية على التعلم المستمر وتطوير مهاراتهم من خلال إقناعهم بعدم كفاية ما تعلموه في الوقت الحاضر لمواجهة تحديات المستقبل.²

الفرع الخامس: آليات تنمية الكفاءات البشرية وأساليبها

¹ حمود حيدر، مرجع سبق ذكره، ص 167.

²H-John Bernardin, **Human resource management**, 4th edition, MC. Graw-Hill education, New York, 2007, p.203.

1. آليات تنمية الكفاءات البشرية:

بما أن الكفاءات البشرية تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة، فإن الموظف بحاجة إلى قيادة ومتابعة من خلال التقييمات الدورية المعتمدة، كما هو بحاجة إلى تعميق وتنمية معارفه وصقل مهاراته من خلال عمليات التنمية التي أساسها التكوين والتعلم إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات، من خلال:

1. إعداد مواصفات الكفاءات البشرية: توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات البشرية وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان المقابلات الفردية والجماعية استمارات الكفاءات بطاقات الكفاءات.... إلخ.
2. تقييم الكفاءات البشرية: تعتبر هذه المرحلة هامة باعتبارها من مراحل تسيير الكفاءات البشرية لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات البشرية المتاحة بالمنظمة ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد مقابلة النشاط السنوية المرافقة الميدانية مرجعية الكفاءات.... إلخ.
3. تنمية الكفاءات البشرية: تأخذ الكفاءات معناها في التطوير المستمر، وبالتالي يجب تطوير الكفاءات لتمكينها من التكيف مع ظروف التحولات التي تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية، لأنه بلا شك أن تغيرات بيئة المنظمة أصبحت سريعة ومعقدة وهي بذلك تستدعي تطوير وتنمية الكفاءات البشرية بما يتوافق مع التغيرات الحاصلة البيئية، ومن الأساليب المستخدمة في هذا الميدان نجد التكوين المتكرر على الكفاءات.

4. تحفيز الكفاءات البشرية: هناك مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة المؤسسة اتباعها من أجل تحقيق الفعالية في جهودهم لتطوير رغبة العمال، حيث يمكنهم تحقيق أفضل النتائج إذا كانوا قادرين على استيعاب جودة الحاجات غير المشبعة لدى الموظفين، وقامت باستخدام الطرق المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لهذه الحاجات حيث تشكل التعويضات والمكافآت لدى إدارة المنظمة متغيرا مهما ضمن السياسات والاستراتيجيات التي تنبأها المنظمات، لما لها من انعكاسات واضحة بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المنظمات للموظفين وبعضها الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المؤسسات، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المنظمات والمحفز الأهم لتحسين أدائهم.¹

2. أساليب تنمية الكفاءات البشرية:

إن تطوير الكفاءات البشرية يسمح بالتعلم التنظيمي من خلال التعلم والتجربة ولا يمكن تفعيل عملياته إلا إذا كانت مساهمة تنظيمية من خلال توفير أساليب التسيير الفعالة ومساهمة فردية من خلال ما يملك الموظف من المكتسبات والجهود التي يبذلها لتطوير وتحسين أدائه، ولتحقيق هذه التنمية يجب إتباع العديد من الطرق نذكر منها:

1. التدريب: يعرف التدريب بأنه عملية منظمة ومستمرة تتمحور حول الفرد وتهدف إلى تغيير السلوكيات والتقنيات والعقليات لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية المحددة.

✓ مراحل العملية التدريبية: تكون مراحل العملية التدريبية كما يلي:

أ. تحديد الاحتياجات التدريبية: هي مجموع التغيرات والتحسينات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات الكفاءات البشرية بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل، وتحول دون تحقيق أهداف المؤسسة من ناحية ومسايرة متطلبات التقدم وتحقيق التنمية على المدى الاستراتيجي للمؤسسة من ناحية أخرى.

¹ أحياطي سارة، بودبيزة ريان، دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة فاله، 2021/2020، ص 30-31.

ب. تصميم البرامج التدريبية: هي العملية التي من خلالها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبى ما حددته الاحتياجات من نقص معلوماتي أو مهاراتي أو سلوكي، وتتضمن عدة موضوعات أهمها تحديد الأهداف التدريبية، ومحتوى البرنامج التدريبي، وأساليبه وتقنياته وهيئة مستلمته.

ج. تنفيذ البرامج التدريبية: هو التطبيق العملي لما تم التحضير له، حيث تتحدد عملية التنفيذ في ضوء معطيات محتويات البرامج ذاتها وأهدافها والتي تتضمن مواقف وإجراءات تعليمية تدريبية تهدف إلى تطوير معارف ومهارات وقيم سلوكية لدى الموظف المتدرب، ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، وتحديد مكان التدريب والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج.

د. تقييم برنامج التدريب: وهو عملية قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما يجب أن يقيم وفقا للتخطيط المعد سابق للعملية التدريبية لاكتشاف نقاط الضعف والقوة في البرامج التدريبية.¹

2. وضع نظام أجور على أساس الكفاءة: تعتبر الأجر كأحد الأسس التي تساعد على تطوير الكفاءات وتنميتها، فهيرتبط بما يلي:

- المعيار الوحيد هو المؤهلات ومدى التحكم فيها؛
- حظوظ الترقية كبيرة؛
- مخطط الأجر يشجع على الحركة الأفقية.

3. الكفاءة التنظيمية: ترتبط الكفاءة التنظيمية للمنظمة بمدى الإستجابة للمتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، فدرجة تعقد هذا التغيير وعند استقراره يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة قصد إعطاء حركة أكبر للأفراد من أجل الإبداع وتطوير الكفاءات البشرية، بل يمكن القول أن المنظمات المتصفة بالمرونة هي تنظيمات ذات كفاءة.

4. المساهمة الفردية: ترتبط بإدارة الموظف وقدرته على تطوير قدراته ذاتيا، وهذا نتيجة الشعور بالمسؤولية لتحقيق الأمان الوظيفي يبذل جهود لتحسين الأداء.²

الفرع السادس: مداخل تنمية الكفاءات البشرية ومعوقاتها

1. مداخل تنمية الكفاءات البشرية

على الرغم من تنوع واختلاف مداخل تنمية الكفاءات البشرية، إلا أن أغلب الباحثين يتفقون حول تصنيفها ضمن فئتين رئيسيتين هما:

1. التنمية في مكان العمل: وتسمى أيضا بالتنمية ضمن الوظيفة وتعتبر من أقدم الأساليب وأكثرها استخداما في تنمية الكفاءات البشرية بالمنظمات خاصة في المجال الصناعي، نظرا لسهولة تعلم الكفاءات التشغيلية في فترة زمنية قصيرة وفق هذا المدخل ومن إيجابيات هذا المدخل التنموي للكفاءات أنه لا يحتاج إلى عدد كبير من المدربين للقيام بالعملية، وبالتالي فهو يختصر التكاليف، كما أنه يسمح بتحقيق التكيف المادي والمعنوي للكفاءات البشرية مع بيئة عملها الفعلية، والتي هي نفسها مكان القيام

¹كوكيد سفيان، ودرويش عمار، دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الكفاءات، مجلة دقائر الاقتصادية، المجلد13، العدد01، جامعة عين شمس، الجزائر، 2022، ص 512.

²عياطي سارة، بودبيزة ريان، مرجع سبق ذكره، ص 32-33.

بتنمية الكفاءات البشرية. وتشمل تنمية الكفاءات في مكان العمل العديد من الأساليب تختلف أحياناً وتتداخل أحياناً أخرى. وقد ارتأينا التركيز على أهمها وأكثرها استعمالاً من طرف المنظمات والتي سنعرضها في النقاط التالية:

أ. **التمرين:** يعتمد هذا الأسلوب على برامج تعليمية نظرية وتطبيقية تستمر لفترة زمنية معينة، تليها عملية تدريب على العمل ذاته بإحدى المنظمات، الهدف من هذا الأسلوب هو تحسين مهارة الموظف وإعداده للعمل في وظيفة معينة.

ب. **تدوير العمل:** يعتمد هذا الأسلوب على انتقال الكفاءات البشرية من وظيفة إلى أخرى أفقياً أو عمودياً بالمنظمة، وفي كل مرة تكتسب كفاءات جديدة تختلف باختلاف الوظائف، وبالتالي تصبح الكفاءات البشرية متنوعة بدلاً من تخصصها في وظيفة محددة، أي أن تدوير العمل يؤدي إلى زيادة الكفاءات البشرية وحياتها التي تزيد قدرتها الإبداعية وتنميتها الأمر الذي يعود بالفائدة عليها وعلى المنظمة.¹

ج. **التعيين في مناصب المساعدين:** يعد التعيين في مناصب المساعدين من الأساليب المستخدمة لتنمية الكفاءات البشرية التي تشغل مناصب إدارية بالمنظمات، حيث يسمح هذا الأسلوب بتوفير كفاءات بشرية قادرة على إستخلاص المدراء في حالة غيابهم المؤقت أو الدائم عن مناصبهم، ويتميز هذا الأسلوب بالبساطة وقلة التكاليف، إلا في حالة عدم تحقيق العدالة في منح الفرص لها من أجل تنمية كفاءاتها حسب هذا الأسلوب.²

نلاحظ مما سبق أن التعيين في مناصب المساعدين يسمح بنقل الكفاءات البشرية الأكثر خبرة بحيايا العمل والمنظمة إلى موارد بشرية أقل خبرة منها وهذا يضمن تلبية حاجات المنظمة من الكفاءات مستقبلاً، ويوفر لها البديل لإستخلاص الكفاءات الحالية في حالة خروجها من المؤسسة بسبب تقاعدها أو لأسباب أخرى.

د. **الإشتراك في أعمال اللجان:** يعتبر الإشتراك في أعمال اللجان من أساليب التنمية التي تمكن من المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، ومن التعلم عن طريق ملاحظة الآخرين، ومن التعرف على مشاكل محددة على المؤسسة أن تواجهها وعندما تكون اللجان من النوع المؤقت أو ذات هدف محدد، فإنها تضم مديرين من تخصصات وادارات مختلفة لدراسة مشكلة محددة وتقديم حلول بديلة لمعالجتها، والتوصية باقتراح لحلها، ويعتبر الإشتراك المؤقت للمدير المتضمن في مثل هذه اللجان تجربة مفيدة له عن طريق حضوره اجتماعات هذه اللجنة ومشاركته المناقشات وكتابة التقارير، الأمر الذي يشجذ تفكيره ويوسع من دائرة معلوماته، ويعتبر تعيين الموظف المتدرب في عضوية لجان دائمة فرصة أيضاً لزيادة احتكاكه بأعضاء آخرين في المؤسسة وتوسيع معرفته بأنشطتها وأعمالها وتنمية قدراته في اتخاذ قرارات أو تقديم اقتراحات تحت إشرافه وملاحظة أعضاء اللجنة الآخرين.³

2. **تنمية الكفاءات خارج مكان العمل:** تلجأ بعض المنظمات إلى تنمية كفاءات البشرية خارج مكان عملها، وذلك باعتمادها على أحد الأساليب التالية:

أ. **المحاضرة:** تعد المحاضرة من أكثر الأساليب إستعمالاً في العملية التكوينية، ويمكن من إيصال المعلومات من طرف شخص إلى مجموعة من المستمعين في ذات الوقت. بينما يعتبرها المدربون كتقليل لاحترافيتهم، لذلك نادراً ما يستخدمونها لكونها لا تعتمد على المشتركة أو النقاش ورغم ذلك تبقى المحاضرة ذات أهمية بالغة في عملية التعليم التي تمثل جوهر تنمية الكفاءات، خاصة إذا

¹ زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري، دار الرابية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 211.

² أنس عبد الباسط عباس، تحفيظ وتنمية القوى العاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 209.

³ هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في تنمية الموارد البشرية ي العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2006/2005، ص 95.

أحسن القائمون عليها المزج بينها وبين الأساليب الأخرى لتنمية الكفاءات، وقد تكون المحاضرة الوسيلة المثلى لنقل تجربة الشخص للآخرين واستفادهم من تجاربه.¹

ب.البريد الوارد : يعد هذا الأسلوب من أهم الطرق المستخدمة في تنمية كفاءات المدراء، حيث يتتبع الأعباء اليومية التي يواجهونها أثناء العمل عن طريق تزويدهم بمعلومات حول موقف معين تجعلهم يحيطون بكل جوانبه، ويطلعون على خباياه وكأنه موقف فعلي بعد ذلك توجه إليهم مجموعة من الخطابات والتقارير عبر البريد، ويطلب منهم اتخاذ القرارات المناسبة بشأن ما وردهم عبر البريد في فترة زمنية محددة ، مع تدوين تلك القرارات والملاحظات والتعليقات المرتبطة بالموقف في سجل خاص . وفي نهاية العملية يقوم المدير المعني بمناقشة محتوى السجل مع زملائه في العمل أو مع المشرف على تنمية كفاءاته.²

ج.تمثيل الدور: سمي هذا الأسلوب بالتمثيل أو لعب الدور ، لكون المشاركين فيه يحملون هوية تختلف عن هويتهم الحقيقية، ويعالجون مشاكل افتراضية في مجال معين ويتكون تمثيل الدور من ثلاث متغيرات هي: متطلبات الدور، أي السلوكيات التي يجب أن يؤديها مثل الموقف الذي يجب أن يتعامل معه، بالإضافة إلى شخصيته التي تبرز خلال التمثيل، ويمنح هذا الأسلوب الكفاءات البشرية القدرة على مواجهة المواقف الصعبة التي تواجهها خلال أداء وظائفها الحقيقية، وزيادة قدرتها على التفاعل الإيجابي والعمل ضمن فريق.³

د.دراسة الحالة: الحالة هي عبارة عن عرض لحدث أو موقف معين بغرض تدعيم طاقات الكفاءات البشرية وتنميتها، وحسب أسلوب دراسة الحالة يتم تزويد المتدرب بمعلومات حول مشكلة معينة أو موقف محدد ، ثم يطلب منه إيجاد الحل لهذه المشكلة ، وتحليل الموقف، واتخاذ القرار بشأنه، على ضوء ما لديه من معارف مكتسبة مسبقاً، أي أن هذا الأسلوب يشترط على المتدرب فعل شيء ما بشأن المشكلة أو الموقف الذي عرض عليه ، وهذا ما يميز هذا الأسلوب عن أسلوب المحاضرة وغيره من أساليب تلقين المعرفة والمعلومات، وتجدر الإشارة إلى أن أسلوب دراسة الحالة يشمل مجموعة من الأساليب التي تختلف باختلاف طبيعة الحالة ذاتها وغط عرضها ، وبالتالي لا يمكن النظر إلى دراسة الحالة على أنها أسلوب واحد بل هي مجموعة أساليب تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة و متنوعة.⁴

و.مباريات الأعمال: يعتمد هذا الأسلوب على تقسيم المتدربين إلى مجموعتين أو أكثر، تحتوي كل منها على ما يعادل 5 إلى 7 متدربين يمثلون إدارة معينة وتقسّم المباراة إلى جولات يقوم خلالها أفراد المجموعة بتحليل ومراجعة قرارات الجولات السابقة واتخاذ القرارات الصحيحة، بناء على البيانات والمعلومات التي تم تزويدهم بها من طرف المدربين القائمين على عملية تنمية الكفاءات البشرية، ووفق الأسلوب المحدد من طرفهم، ويتم إبلاغ كل مجموعة بنتائج قرارات المجموعات الأخرى لاستخدامها في إعادة دراسة الموقف، وهكذا تستمر العملية لعدة جولات تجمع خلالها النقاط التي حصلت عليها كل مجموعة، ليحسب في نهاية الجولات مجموع النقاط ويحدد الفائز، ثم تتم في الأخير مناقشة نتائج الجولات، وإبراز الأخطاء التي تم الوقوع فيها وكيفية تجنبها مستقبلاً.⁵

ب.النموذج السلوكي: يستخدم هذا الأسلوب بهدف تعديل سلوكيات الكفاءات البشرية من خلال إكسابها كفاءات ومهارات سلوكية جديدة، أو تصحيح نمط سلوكها الحالي، وهذا يعني منحها القدرة على التعامل الإيجابي مع الآخرين وزيادة

¹محمد ابراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 637.

²عبد الرحمان توفيق، التدريب أصول ومبادئ، مركز الخبرات المهنية للإدارة موسوعة الشرب والتنمية البشرية، الجزء الأول، القاهرة، مصر، 2007، ص 280.

³مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دون طبعة الإسكندرية مصر، 2007، ص 348.

⁴عبد الرحمان توفيق، المرجع سبق ذكره، ص 235.

⁵نعيم ابراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2009، ص 249.

القدرة على التأثير فيهم، ويعد هذا النوع من الكفاءات ضروريا لجميع فئات الموارد البشرية، خاصة تلك التي تكون على احتكاك مباشرة مع الجمهور، كمندوب المبيعات ومسؤول العلاقات العامة بالشركة، يتم عن طريق هذا الأسلوب عرض شرائط فيديو تتضمن تمثيلات قصيرة تحتوي على سلوكيات خاطئة أو سلبية في مجال التعامل مع الآخرين، ويقوم المتدربون بتحليلها والتعرف على الأخطاء، بمساعدة المشرف على العملية وفي الختام يعاد عرض شريط فيديو يتضمن السلوك الصحيح في مثل تلك المواقف التي تضمنها الشريك الأول، حتى يستفيد منها المتدربون في معاملاتهم.¹

د. التلمذة: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق التدريبية والتي يرجع استخدامها الى العصور الوسطى، الهدف من هذا الأسلوب اكساب المتدرب مستوى عالي من المهارات الفنية لإتقان حرفة معينة أو الأعمال المتصلة بها. ويتعلم المتدرب على يد معلم محترف متمكن من حرفته بصفة عامة، وتجدر الإشارة الى أن التكوين عن طريق التلمذة تتحكم فيه المؤسسات العالمية بطريقة شبه كاملة وهذا يعطي المتدرب مزيدا من الاهتمام والعناية فيحس بالتقدير داخل المشروع وخارجه أيضا.²

م. مراكز التقييم: تعرف بأنها العملية التي من خلالها يقيم الموظف من قبل العديد من المدربين اللذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات المحاكاة أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة تسعى المنظمة من خلال التقييم الى بلوغ الأهداف التالية:

- ✓ تعزيز ثقة المتعاملين والمساهمين في الكفاءات الفردية والجماعية في المؤسسة؛
- ✓ ضمان التحسين المستمر للأداء الوظيفي للعمال من خلال تنمية كفاءاتهم؛
- ✓ ضمان التحكم في إدارة الموارد البشرية والكفاءات على مستوى جميع وحدات المؤسسة.³

2. مراحل وخطوات تنمية الكفاءات البشرية

تعد الكفاءات البشرية الركيزة الأساسية لتقدم وإزدهار أي منظمة ومن ثم فإن تنميتها هو الشيء الأساسي لتحقيق ذلك، ولكن لتنمية الكفاءات مراحل عديدة نذكر أبرزها:

1. تخطيط الكفاءات البشرية: تظهر الحاجة إلى تخطيط الكفاءات عند وجود فجوة ومحاولة سدها من طرف المنظمة، وذلك عن طريق تقدير الإحتياجات المستقبلية ومقارنتها بالموقف الحالي، ويمكن ذكر أهمية تخطيط الكفاءات فيما يلي:

- يساعد التخطيط على توقع احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية من حيث العدد والنوع، ومنه يساعد في الكشف عن ما سيقابلها من أي تأثير سلبي للقوى العاملة في المنظمة؛
- تخطيط الكفاءات البشرية وسيلة فعالة تساعد على مواجهة التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، هذه التغيرات لها تأثير في تغير طبيعة وحجم العرض والطلب على الموارد والكفاءات البشرية في سوق العمل؛
- يساعد في وضع الميزانية التقديرية للأجور والرواتب؛
- يساعد في توزيع عبء العمل في المؤسسة بشكل متوازن. وتتم عملية تخطيط الكفاءات بمجموعة من المراحل وهي:
- التنبؤ باتجاهات العوامل الخارجية مثل الظروف الاقتصادية العامة التطور التكنولوجي، عدد السكان القوانين واللوائح التنظيمية والتشريعية والعوامل الداخلية مثل: أهداف المؤسسة الترقيات وإحالات التقاعد المؤثرة في عملية تخطيط الكفاءات

¹عمر وصفي عقيل، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص 467.

²هشام بوكفوس، مرجع سبق ذكره، ص 88.

³عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 235.

- تقدير حجم ونوع الكفاءة المستخدمة

- تحليل قوة العمل والمقارنة بين الحاجة والمنتاح من الكفاءات البشرية؛

- تقييم نتائج تخطيط الكفاءات.

2. استقطاب الكفاءات البشرية: بعد عملية تخطيط الكفاءات البشرية في المنظمة وتحديد حاجياتها منها كما ونوعاً، تنتقل المنظمة إلى الخطوة التالية المتمثلة في ضمان اكتساب الكفاءات البشرية المرجوة والحصول عليها بالعدد المخطط له والمهارة المطلوبة. إن سياسة استقطاب الموارد والكفاءات البشرية للعمل، تعني تحديد المصادر التي تحصل منها المنظمة على المورد البشري والعمل على استكشاف مصادر جديدة وتنميتها، وكذلك العمل على تقويم تلك المصادر بصورة مستمرة لكي تتمكن من الحصول على أفضل الموارد والكفاءات البشرية في الوقت المناسب، ويهدف استقطاب الكفاءات إلى ما يلي:

- توفير مجموعة كافية من المترشحين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة.

- تقليص عدد المترشحين لشغل المناصب عن طريق وضع شروط دنيا ومعقولة لا بد أن تتوفر فيهم، وهذا الإجراء سيسمح بتركيز الجهد على الإلتقاء الجيد للكفاءات البشرية؛

- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال ضمان الإلتزام بعملية البحث والإلتقاء الصحيحة وتحقيق تساوي حظوظ جميع المترشحين.

- العمل على جلب كفاءات بشرية ملائمة مميزة وذات كفاءة عالية بما يضمن عدم اللجوء إلى التدريب.

إن أهمية إختيار وتعيين الموارد والكفاءات البشرية لا تتحقق بمجرد إختيار الأذكى والأكثر تأهيلاً لوضعه في المنصب الشاغر، بل تأتي الحاجة للبحث عن الأفضل لشغل ذلك المنصب وليس الأفضل بالمعايير المطلقة والمجردة، إذ هي عملية موازنة بين الوظيفة وكفاءات المترشحين، فلا تكون الوظيفة أكبر من شاغلها ولا يكون شاغلها أكبر من الوظيفة، كما أن المؤسسات المبدعة والناجحة هي تلك التي تملك الكفاءات البشرية، المبدعة، وعليه فإن الإستقطاب والإختيار المخطط بأسلوب علمي هو أمر مهم بالنسبة للمنظمات، خاصة الكبيرة منها، لأنه بمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها.¹

3. تقييم الكفاءات البشرية: تعتبر مرحلة تقييم الكفاءات البشرية مرحلة مهمة من مراحل تنمية الكفاءات البشرية وواحدة من العمليات الكبرى لإدارة الكفاءات لأنها تسمح بتحديد نقاط القوة والضعف في الكفاءات. بما يسمح بتطويرها وكذا منح المكافآت والعلوات وتوجد العديد من الأدوات لتقييم الكفاءات تركز مجملها على تحضير مرجعية معتمدة لهذه الكفاءات ومن هذه الأدوات نجد مايلي:

أ. تقييم النشاط السنوي: تتم بين الموظف والمسؤول المباشر عنه، لتوضيح محصلة السنة المنصرمة، وتحليل وضعية وظيفة الشخص الذي تم تقييمه، وتحديد الأهداف المهنية للسنة القادمة، ولأن هذه الطريقة أصبحت رائدة، أدخلت الشركات والمؤسسات أنظمة الإعلام الآلي في المقابلات، مما يسمح لهم بتكوين نقطة إرتباط مهمة بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات البشرية.

ب. المرافقة الميدانية: تسمح المسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق وكذا تقديم النصائح لهم ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين لكن هناك بعض سليات

¹سيلة باديس، تنمية الكفاءات المحورية لضمان الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أم البواقي، 2018، ص 160.

المرافقة الميدانية تظهر أساسا عندما يكون حكم المسؤول غير سليم، خاصة إذا لم يكن مكونا من قبل، كما قد يكون تقييم المسؤول متحيز لدواعي شخصية وذاتية بعيدة عن الموضوعية في التقييم.

ج. مرجعية الكفاءات: وهي كل ما نرجع إليه في تحديد الكفاءات البشرية أو هي تلك الأداة أو الوثيقة الرسمية تسمح بالكشف عن الكفاءات البشرية التي ترغب فيها المؤسسة وتكمن أهميتها في أنها تمكن من إعطاء الترتيب السلمي للكفاءات الضرورية للتشغيل، كما تعتبر مفتاح نظام إدارة الموارد البشرية نقطة ارتكاز لدراسة التشغيل والموارد البشرية للمؤسسة بالإضافة إلى أنها الأداة القاعدية التي تمكن من تعديل الكفاءات تبعا لمتطلبات سياسة التوظيف والتكوين والحركة الداخلية. إضافة إلى ذلك يمكن ذكر أهمية مرجعية الكفاءات فيما يلي:

- تمكين الموظفين من تقلد عدة مناصب في المؤسسة؛
 - تطوير الكفاءات البشرية في ميادين متعددة؛
 - التحكم في الجودة بتوفير المعارف في المنتج وحاجات الزبائن؛
 - الإتصال والمشاركة كونهما ضروريان في تشكيل فريق عمل؛
 - توفير المعلومات الضرورية لتنمية الكفاءات البشرية؛
- وتظهر مرجعية الكفاءات في شكلها العملي كقاعدة معطيات تحت تصرف مسيري المنظمة بشكل عام ومسيري الكفاءات البشرية وتمثل في بطاقة تسمى بطاقة مرجعية الكفاءات وتشكل أساسا من ثلاث أجزاء أساسية:
- معلومات عن الموظف؛
 - معلومات متعلقة بالكفاءات من خلال وصف الكفاءات الضرورية لإنجاز العمل حسب أبعاده، - مستوى التكوين اللازم الخيرة الدنيا الواجب توفرها ... إلخ.
 - معلومات عن الحركة كمدة البقاء المرغوبة، والتحويلات في المناصب ... إلخ.

طريقة مركز التقييم: هي العملية التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات المحاكاة ملاحظة السلوكات كقاعدة للتقييم وصياغة جزء من التقنيات المستخدمة .. إلخ.

تجدر الإشارة إلى أن المنظمات لا تسعى من خلال عملية التقييم للتقييم فقط، بل تسعى إلى بلوغ وتعزيز ثقة المتعاملين والمساهمين في الكفاءات الفردية والجماعية للمؤسسة، وضمان التحسين المستمر للأداء الوظيفي للعمال من خلال تنمية كفاءاتهم وضمان التحكم في إدارة الموارد البشرية والكفاءات على مستوى المنظمة بجمع وحداتها.¹

4. تحفيز الكفاءات البشرية: توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة المنظمة إتباعها، حيث تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى الموظفين وتستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من إستيعاب نوعية الإحتياجات غير المشبعة لدى الموظفين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل نتيجة لها، كما تشكل طرق التحفيز وخاصة المكافآت لدى إدارة المنظمة متغيرا مهما ضمن السياسات والإستراتيجيات التي تتبناها المنظمات، لما لها من إنعكاسات واضحة على إستقرار وإزدهار المنظمة، كما أن التحفيز عن طريق المكافآت يشكل بإماتياز الدافع الرئيسي لإنضمام الكفاءات البشرية ذات المهارات إلى المنظمات.²

¹ أنيلا باديس، المرجع السابق، ص 161-162.

² المرجع نفسه، ص 163-164.

3. معوقات عملية التنمية للكفاءات البشرية

إن الكفاءات البشرية تعتبر عنصر أساسي في كل مؤسسة مهما كان نوعها، في بعض الأحيان تعاني المنظمة من قلة مردوديتها وضعف فعاليتها حتى وإن توفرت على الكفاءات والموارد البشرية اللازمة وعليه فإن المنظمة تكون مجبرة على تنمية كفاءات أفرادها المعوقات المرتبطة بالعملية التنموية للكفاءات في المؤسسات المعرفة فيما يلي:

1. **ضعف التكوين القاعدي:** مما يلاحظ على الكفاءات البشرية في المنظمات عادة أنها تعاني من ضعف في التكوين القاعدي الذي أخذوه من المعاهد المختلفة والتي لا تعرف الشيء الكثير عن التطبيق الفعلي على أرض الواقع لما تعلموه مما يحتم عليها إعادة تكوينها الشيء الذي يحملها تكاليف جديدة إضافية في الوقت والجهد والمال .

2. **بطء عملية التأهيل والرسكلة :** تحتاج الكفاءات البشرية إلى تأهيل مستمر ورسكلة دائمة لأن ذلك ضروري لزيادة مردودها وتفعيل أعمالها، وهنا تظهر معاناة الكفاءات البشرية من بطء عملية التأهيل وطول المدة ما بين الرسكلة والأخرى الشيء الذي يجعلها دائما تتعامل بالأساليب والطرق التسييرية القديمة ولا تتطلع على الجديد.

3. **عدم وجود الحوافز وكثرة الضغوط المهنية :** إن عدم وجود المحفزات مثل الراتب الجيد والترقية المستمرة والتكفل بالشؤون الاجتماعية للكفاءات البشرية يجعلها تسأم من وظائفها ولا تؤديها على أعلى أكمل وجه مما يعود بالضرر على المنظمة كذلك كثير المشاكل المهنية الحقيقية منها والمفتعلة تؤدي إلى النتيجة نفسها.

4. **غياب الثقافة لدى الكفاءات البشرية :** نعني بالثقافة جملة المعارف والمعلومات والنظريات والأخبار المتعلقة بالتسيير العقلاني والحديث للمنظمة مما يجعلها دائما تتطلع نحو المزيد من التقدم و العصرية وثقافة مثل هذه لا نجدها عادة لدى الكفاءات البشرية التي تكتفي بتنفيذ أعمالها والقيام بوظائفها بشكل روتيني وآلي خال من روح الإبداع والابتكار ونفسية التحديد ورغبة التطوير وهدف التحسين.¹

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية

تعتبر الدراسات السابقة أساس البحث العلمي، حيث تمثل الإطار النظري للدراسة وتوفر الأساس المرجعي. وتتضمن الدراسات السابقة العديد من الأبحاث المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت مواضيع القيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية. وسوف يتم في هذا المبحث عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الموضوع عبر فترات زمنية مختلفة، بهدف تفسير النتائج التي تم التوصل إليها والأدوات والإجراءات المستخدمة في التحليل. تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين؛ المطلب الأول يتناول الدراسات السابقة، والمطلب الثاني يستعرض العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات السابقة العربية

❖ الدراسة الأولى:

دراسة زاويتي عبد العزيز، بعنوان: **استراتيجية القيادة الادارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري،** أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 02، 2014/2015.

¹ خالف كاتبة، عثمان مصطفى، دور التكامل بين ادارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 03، جامعة البليدة 02، سبتمبر 2019، ص 222-223.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور استراتيجية القيادة الادارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد على الاستبيان والمقابلة كأداتين لجمع البيانات، تم اختيار العينة بطريقة عشوائية مكونة من 167 موظف بمؤسسة سونلغاز بولاية معسكر، توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- استقطاب واختيار وتعيين المورد البشري من طرف القيادة الإدارية يتم دون مراعاة المعايير والآليات التي تزيد من كفاءته وفعالته (الإعلان، الشروط، المؤهلات، الخبرات).

- يعتبر التكوين ركيزة استراتيجية عند القيادة التنظيمية لتنمية كفاءة وفعالية المورد البشري (برامج التكوين النظري والميداني).

- اهتمام القيادة الادارية بثقافة وقيم العمال ومحاولة دمجها بثقافة المؤسسة يرفع من كفاءة وفعالية المورد البشري (المشاركة في القرارات، الاتصال، العلاقات الانسانية، الأجور، المساواة، احتواء الصراع).¹

❖ الدراسة الثانية:

دراسة صالح جيلح، بعنوان: **أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الادارية في تحسين أداء العاملين، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، كما اعتمد على الاستبيان والمقابلة كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من 23 موظف بمجمع صيدال، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- قدرة القادة الإداريون في صيدال اقناع العمال بالعمل، على تحقيق أهداف المؤسسة محدودة وهذا لافتقارهم الشخصي واعتمادهم أكثر على قوة السلطة الرسمية، وهو ما أدى إلى وجود صراعات بين القادة والعمال تهدد المناخ الداخلي للمنظمة ومستقبلها.

- ميل القادة في صيدال إلى الحلول الوسطى للتوفيق بين الاهتمام بالعمال وبين الاهتمام بالعمل والإنتاج لإشباع حاجاتهم ، أي العجز عن تحقيق حاجات العمال وتحقيق أهداف المنظمة.²

❖ الدراسة الثالثة:

دراسة نوال وفيروز شين، بعنوان: **دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية**، دراسة حالة بمؤسسة جنرال كابل، فرع بسكرة-الجزائر، المجلة العربية للإدارة، المجلد40، العدد3، سبتمبر 2020.

هدفت الدراسة إلى تحليل دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية، استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من 78 عامل، ولقد تم الوصول إلى النتائج التالية:

- يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد الاستشارة الفكرية والكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة.

- يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد الكاريزما والكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة.

- يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد التحفيز الإلهامي والكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة.

- يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد الاهتمام الفردي والكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة.¹

¹ زاويتني عبد العزيز، استراتيجية القيادة الادارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر، 02، 2014/2015.

² صالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

❖ الدراسة الرابعة:

دراسة كويد سفيان، ودرويش عمار، بعنوان: دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الكفاءات، دراسة حالة شركة كهرباء الجزائر، لعين تموشنت، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 13، العدد 01، جامعة عين تموشنت، الجزائر، ماي 2022. هدفت الدراسة إلى دراسة دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الكفاءات، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، كما اعتمد الباحثان على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تمثلت عينة الدراسة في عمال شركة كهرباء الجزائر لولاية عين تموشنت مكونة من 50 عامل، توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- يوجد تأثير لتخطيط للموارد البشرية على تنمية الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يعكس اهتمام المؤسسة بهذا النموذج في إدارة الموارد البشرية.
- يوجد تأثير لتسيير المعرفة على تنمية الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يعكس اهتمام المؤسسة بهذا النموذج في إدارة الموارد البشرية.
- يوجد تأثير لتسيير الجودة الشاملة على تنمية الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يعكس اهتمام المؤسسة بهذا النموذج في إدارة الموارد البشرية.²

❖ الدراسة الخامسة

دراسة محمد قاسم القيسي، بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الادارية، رسالة ماجستير في القيادة والادارة، جامعة الأقصى-غزة، فلسطين، 2015.

هدفت الدراسة للتعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما اعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، اعتمد الباحث على عينة أسلوب المسح الشامل مكونة من 172 موظف بوزارة الصحة الفلسطينية، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد دور للقيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المحوئين حول دور القيادة الاستراتيجية وتطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس المؤهل العلمي، مكان العمل).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المحوئين حول دور القيادة الاستراتيجية وتطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغيرات: (المسمى الوظيفي) لصالح مدير عام أعلى، وكذلك للمتغير (سنوات الخدمة) لصالح من كانت خدمتهم من (05-10) سنوات.³

❖ الدراسة السادسة:

دراسة جعفر فالخ عارف الروسان، بعنوان: أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في العلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 2015.

¹ نوال وفيروز شين، دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة حترال كابل، فرع بسكرة-الجزائر، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 03، سبتمبر 2020.

² كويد سفيان، ودرويش عمار، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الكفاءات، دراسة حالة شركة كهرباء الجزائر، لعين تموشنت، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 13، العدد 01، جامعة عين تموشنت، الجزائر، ماي 2022.

³ محمد قاسم القيسي، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الادارية، رسالة ماجستير في القيادة والادارة، جامعة الأقصى-غزة، فلسطين، 2015.

هدفت الدراسة إلى توضيح ممارسات القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية، وقام الباحث بالاعتماد على المنهج الوصفي، كما اعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها 305 فرداً، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية الملائمة، استرجع الباحث 288 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

- هناك مستوى تقييم عالٍ لممارسات سلسلة فنادق الخمس نجوم للقيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية.
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن 60.4% من التباين في الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية، كما أظهر تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن أكثر الأبعاد قدرة التنبؤ بمستوى الميزة التنافسية هو إقامة نظام رقابي متوازن.

- كما بينت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى ممارسات القيادات الاستراتيجية في سلسلة فنادق فئة الخمس نجوم في عمان تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي).

- تبين من النتائج أيضاً عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الميزة التنافسية في سلسلة فنادق فئة الخمس نجوم في عمان تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي¹.

❖ الدراسة السابعة:

دراسة منتصر المهادي مالك بنحيت بعنوان: أثر القيادة الإدارية على إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة كردفان، السودان، 2015.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية، تكوين رأس المال الفكري، خلق إدارة المعرفة، تحقيق الميزة التنافسية، إضافة إلى بيان أثر الخصائص الشخصية للقائد في إدارته للموارد البشرية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واختيرت عينة طبقية بسيطة من الإداريين العاملين بشركة السكر السودانية والمصانع التابعة لها، استخدم الباحث المقابلة من أجل جمع البيانات وبعد القيام بتحليل البيانات خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن كل المصانع تدار مركزياً من قبل شركة السكر السودانية، مع الوضع في الاعتبار وحدة التنظيم، الإجراءات، السياسات، الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي الموحد لكل المصانع.

- تعاني الشركة من هجرة العقول والكفاءات والخبرات إلى شركات ومصانع السكر الأخرى، كما تعاني أيضاً من انخفاض الروح المعنوية والدافعية لدى العاملين بالشركة وذلك نتيجة لهيكل الأجور المطبق من طرف الدولة.

- تهتم القيادة الإدارية بالشركة بتطوير أساليب العمل التي تساعد على رفع كفاءة الموارد البشرية وتحقيق الكفاءة الإنتاجية، وذلك من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية والمعنوية لدى العاملين.

- توصلت الدراسة إلى أن القيادة الإدارية بشركة السكر السودانية تهتم بتنمية أرس المال الفكري عن طريق التدريب والتأهيل للأفراد العاملين بالشركة، وأن الإدارة العليا في الشركة تتولى تخطيط وتصميم الاستراتيجيات والخطط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة وتسهيل عملية نقل المعلومات والمعارف بين العاملين لزيادة الكفاءة وتطوير القدرات الإبداعية².

¹ جعفر فالج عارف الروسان، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في العلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 2015.

² منتصر مهادي مالك بنحيت، أثر القيادة الإدارية على إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة كردفان، السودان، 2015.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

❖ الدراسة الأولى:

Ali Maya, Hussein Ibrahim, "Management Leaderships Availability As a Requirement to Apply Strategic Management: A Field Study in The Industrial Organizations in Lattakia":2011.

هدفت الدراسة إلى تبيان مفهوم القيادة الاستراتيجية الفعالة وخصائصها وذلك باعتبارها مطلباً استراتيجياً لكي تتحقق فعالية تطبيق الإدارة الاستراتيجية وإلى معرفة مدى توفر خصائص القيادة الاستراتيجية الفعالة لدى القيادات في منظمات الأعمال الصناعية في محافظة اللاذقية، اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تتوفر لدى أغلب مدراء الشركات الخبرة والمؤهل العلمي الذي يمكنهم من النجاح في عملهم.
- لا تتوفر الفعالية التامة والاستعداد اللازم للقيام بعملية الإدارة الاستراتيجية بمفهومها العلمي لدى الشركات مجال البحث، ويمكن السبب في قلة أو عدم معرفة أفراد العينة بأسلوب الإدارة الاستراتيجية.
- لا يرقى مستوى توفر مهارات القيادة الاستراتيجية الفعالة لدى مدراء الشركات المبحوثة إلى المستوى المطلوب لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية.
- تتوفر المهارات الإنسانية لدى مدراء الشركات المبحوثة بمستوى أعلى قليلاً من المستوى المطلوب عدا القدرة على تحفيز الآخرين ومهارة تفويض السلطات فهي متوفرة دون المستوى المطلوب لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية.
- تتوفر بشكل عام المهارات الفنية بالمستوى المطلوب لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مدراء الشركات المبحوثة.
- تتوفر الصفات الشخصية للقائد الاستراتيجي الفعال في مدراء الشركات المبحوثة، إلا أن صفة التقييم والتنمية الذاتية المستمرة توافرت دون المستوى المطلوب، ويعود السبب وفق لما ذكر أفراد العينة إلى الأعباء الملقاة على كاهلهم من أعمال روتينية والتي ترهقهم ولا تترك لهم الوقت الكافي لتقييم وتنمية ذاتهم¹.

❖ الدراسة الثانية:

Benjamin Jamin Inyang, "Strategic Human Resource Management : A Paradigm Shift For Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization 2010.

هدفت الدراسة لتوضيح أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وعلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تمت هذه الدراسة على عينة من المؤسسات وخلصت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك توافق وتكامل بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجيات الموارد البشرية مما يساعد المؤسسة في اكتساب مزايا تنافسية مستدامة.

- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي عبارة عن حلقة الربط بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة.
- النظر إلى المورد البشري كشريك استراتيجي من أجل تعزيز الميزة التنافسية¹.

¹ Ali Maya, Hussein Ibrahim, Management Leaderships Availability As a Requirement to Apply Strategic Management A Field Study in The Industrial Organizations in Lattakia, business Review, Vol.14(01),2011.

❖ الدراسة الثالثة

Brian (E), Beker Mark (A), "Strategic Human Resource Management Where Do We Go From Here ? : American Companies": 2010.

هدفت الدراسة إلى توضيح واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات بالإضافة إلى تحديد العوامل المؤثرة في ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث كانت الدراسة تحليلية لواقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في منظمات الأعمال الأمريكية حيث استخدم الباحث المقابلة والاستبيان كأداتين لجمع البيانات، وتوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- وجود علاقة ارتباط بين تخطيط الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- المؤسسات التي تطبق استراتيجيات الموارد البشرية لديها استقرار في العوائد بالإضافة الى استقرار في عمليات التوظيف.²

¹ Benjamin Jamin Inyang, "Strategic Human Resource Management : A Paradigm Shift For Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization", International Bulletin of Business Administration Issue (07),2010.

² Brian (E), Becker Mark (A), "Strategic Human Resource Management Where DO We Go From Here? : American Companies " , Journal of Management, Vol.32(06),2010.

المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

من خلال التطرق إلى الدراسات السابقة المحلية منها والعربية أو الأجنبية ذات الصلة بالدراسة الحالية التي سعت إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تنمية الكفاءات البشرية في الشركة الوطنية لخدمة الآبار ENSP ، تبين أنه توجد أوجه اتفاق وكذلك

أوجه اختلاف للدراسة الحالية مع سابقتها من الدراسات في جوانب عديدة، وفيما يلي استعراض لذلك:

الجدول رقم(02): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
أغلبها تمت في بيئة عربية في سنوات 2006 إلى غاية سنة 2022، وشملت الدراسات السابقة الأماكن التالية: الجزائر، فلسطين، الأردن، السودان.	أُجريت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023/2022، أما بالنسبة للحدود المكانية فأجريت الدراسة في الشركة الوطنية لخدمة الآبار ENSP	من حيث الزمان والمكان
ركزت مختلف الدراسات على عينات مختارة أي موجهة للعاملين بمختلف أصنافهم	ركزنا في دراستنا على العينة العشوائية من خلال اختيار العمال في الشركة الوطنية لخدمة الآبار ENSP بمختلف رتبهم وأصنافهم	من حيث العينة
استخدمت أغلب الدراسات الاستبيان والبرنامج الاحصائي (spss)	اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان حتى ندعم الدراسة، كما اعتمدنا على المعالجة الاحصائية باستخدام برنامج الحزمة للعلوم الاجتماعية (spss) (اصدار 26)	من حيث أداة الدراسة
تنوعت وتباينت الدراسات بين القطاع العمومي والخاص والقطاع الصناعي والاقتصادي وهذا ما يجعل دراستنا أكثر مصداقية	استهدفت الدراسة القطاع الصناعي الاقتصادي حيث كانت الدراسة على مؤسسة ذات طابع اقتصادي وهي الشركة الوطنية لخدمة الآبار ENSP	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: - استراتيجيات القيادة الادارية - توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري - القيادة الإدارية - تطوير السياسات الادارية - بناء الكفاءات التنظيمية	اعتمدت دراستنا على متغيرين أساسيين وهما: القيادة الاستراتيجية، وتنمية الكفاءات البشرية	من حيث المتغيرات

<p>- الإدارة الاستراتيجية - تنمية الكفاءات - استراتيجية ادارة الموارد البشرية</p>		
<p>هدفت أغلب الدراسات السابقة إلى معرفة أثر عوامل القيادة الاستراتيجية في تنمية الكفاءات البشرية</p>	<p>هدفت دراستنا الحالية إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة مجال الدراسة</p>	<p>من حيث الهدف</p>

المصدر: من اعداد الطالبين

❖ من حيث مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفاد الطالبان من الدراسات السابقة في جوانب نذكر من أهمها:
- التعمق أكثر في موضوع الدراسة الحالية.
- التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تنمية الكفاءات البشرية.
- صياغة اشكالية الدراسة وضبط متغيراتها.
- اختيار المنهج والأداة المناسبين للدراسة.
- إثراء الجانب النظري للدراسة من خلال تزويدنا بالكتب والمراجع المتعلقة بموضوع الدراسة.
- تحديد العينة والأساليب الاحصائية المناسبة للدراسة.

خلاصة الفصل

بعدما تطرقنا في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية لكل من القيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية والتطرق إلى ماهية القيادة الاستراتيجية مفهومها وخصائصها، أهميتها، وأغراضها ومهامها وعوامل نجاحها والنظريات المفسرة لها، بالإضافة إلى ماهية تنمية الكفاءات البشرية، اتضح لنا أن القيادة الاستراتيجية قد أصبحت واحدة من أهم العناصر الواجب توافرها في المؤسسة وعنصرها هاما في الإدارة والتسيير وخاصة التوجهات الحديثة مواكبة للتطور الحاصل في المنظمات، ويعد مفهوم تنمية الكفاءات البشرية أيضا من المفاهيم التي لاقى اهتماما كبيرا لدى الباحثين لما له من أهمية ودور في تحقيق أهداف المنظمة وبكفاءة أفضل من خلال مؤسسة اقتصادية وأن كل من المتغيرين يؤثر ويتأثر بمجموعة من العوامل والأبعاد.

ومن خلال ما سبق وما تم التعرف عليه في الفصل السابق، نطرح التساؤل: هل للقيادة الاستراتيجية دور في تنمية الكفاءات البشرية في الشركة الوطنية لخدمة الآبار ENSP ؟ هذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للقيادة الاستراتيجية وتنمية
الكفاءات البشرية في الشركة الوطنية لخدمة الآبار ENSP

تمهيد

تطرقنا بالتحليل في الجانب النظري لكل من القيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية، ولا بد لنا الآن من معرفة دور القيادة الاستراتيجية في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP (حاسي مسعود ورقلة) و ذلك من خلال دراسة ميدانية تدعم الجانب النظري، وقد وقع إختيارنا على أحد أهم المجمعات العمومية المتخصصة في قطاع المحروقات وهو مجمع الشركة الوطنية لخدمات الآبار ENSP ، ميرزين مدى توافر مختلف الجوانب المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية ومعرفة دورها في تنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسة مجال الدراسة. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية التي اعتمدت في هذه الدراسة، من حيث أسلوب الدراسة وتصميم، أدوات جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة، وبالإضافة إلى تحديد أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وللتعمق أكثر في موضوع الدراسة قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

✓ المبحث الأول: طريقة الدراسة وأدواتها

✓ المبحث الثاني: عرض النتائج والمناقشة

المبحث الأول: طريقة الدراسة والأدوات

يحتوي هذا المبحث على مطلبين، الأول يتعلق بالطريقة المعتمدة في الدراسة، والثاني يتعلق بأداة الدراسة وأساليب التحليل.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

أولاً: تقديم عام حول الشركة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

1. التعريف بالشركة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP (م.و.خ.آ) : هو واحد من أهم الفروع الإستراتيجية المنبثقة عن المؤسسة الأم سوناطراك، تعود نشأته إلى الفاتح من شهر أوت عام 1981م، حيث يزاول نشاطه في المجال النفطي أين تكمن مهمته الأساسية في توفير خدمات ذات طابع النفطي، إن الهدف الرئيسي الذي تتمحور حوله السياسة العامة للمجمع، يتلخص في بحث كل الكيفيات الممكنة التي من خلالها يستطيع المجمع تلبية رغبات ومتطلبات زبائنه بصفة دائمة وناجعة، على أساس أنها تمثل انشغاله المحوري سعياً وراء هذه الغاية، فلقد أثبت مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار التزامه ببلوغ مستوى عالٍ من الأهمية من حيث حسن الأداء في مجال نشاطه، وفي سياق الإعلان عن مشروع إعادة هيكلة قطاع المحروقات في سنوات الثمانينات، كان مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار قد أفصح حينها عن أهدافه المسطرة مفادها تعزيز طاقاته المختلفة و كذا اكتساب خبرات تمكنه من مواجهة تحديات القرن. في نفس الإطار، أعرب مجمع م.و.خ.آ في فترة لاحقة عن تبنيه لإستراتيجية تطمح إلى تمديد رفعة الجغرافية على نطاق واسع خارج التراب الوطني لممارسة نشاطاته على مستوى دولي معتمداً في ذلك على انتهاز طريق شراكة واعدة بحلول سنة 2010 تسنى لمجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار أن يقطع شوطاً كبيراً فيما يخص عامل "الخبرة" التي تعود عوامل اكتسابها أساساً إلى فترة تجاوزت 30 سنة من العمل المتواصل بفضل الجهود المكثفة من طرف عماله. فالصورة المعاصرة مع م.و.خ.آ جعلته متميزاً تماماً عما كان عليه بالأمس، فلقد استمرت المؤسسة في الإقدام على إثراء محفظة نشاطاتها كما وكيفا، لتصل اليوم إلى تشكيلة متنوعة من الخدمات النفطية يتجاوز عددها 35 خدمة النفطية، إن قدرة المجمع على الإتقان والتحكم في أداء خدماته وكذا الوفاء بالتزاماته إزاء زبائنه بفضل نوعية موارده البشرية خصوصاً على الصعيد العملي، تجعله في موقع تنافسي ملائم في قطاع المحروقات بالجزائر، ومن منطلق نظرة ذات بعد استراتيجي، تعتبر مساندة المؤسسة الأم سوناطراك كمحور أساسي دائم، تركز عليه السياسة العامة مع م.و.خ.آ حتى يتمكن من ضمان نموه وتطوره الحيوي بصفة متكاملة وفقاً لما تقتضيه مصلحة الاقتصاد الوطني.

مما يعني الاستفادة من مرافقة حليف استراتيجي فعال يدعم ويدفع عملية تنفيذ الخطط المرسومة بغرض تطوير وتوسيع نشاطات مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار لتكتسي في المستقبل بعداً دولياً.

الشكل رقم (03): يوضح بطاقة فنية عن المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

▪ اسم الشركة وغرضها الاجتماعي: المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (م . و . خ . أ * E.N.S.P)
▪ الشركة الأم: سونا طراك 100%
▪ الشكل القانوني: مؤسسة اقتصادية ذات طابع خدماتي (Spa/EPE).
▪ رأس المال الاجتماعي: شركة ذات أسهم برأسمال إجمالي 8.000.000.000 دج، بما يعادل 80.000 سهم.
▪ عدد العمال: أكثر من 2.500 عامل.
▪ رقم السجل التجاري: 99B 0122445 بتاريخ 2009/07/12.
▪ الرقم الضريبي: 099930012254543.
▪ عنوان ومقر الشركة: المنطقة الصناعية، ص.ب: 83، حاسي مسعود، 30500، ولاية ورقلة
▪ المقرات الرئيسية: الجزائر/ حاسي مسعود.
▪ موقعها على الانترنت: www.enspgroup.com

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على وثائق المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

إن متطلبات محيط المؤسسة الخارجي وكذا تقلباته المستمرة أجبرت المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار على مراجعة تنظيمها الداخلي وتكييفه حسب المتغيرات الجديدة، لذلك فقد عرف التنظيم العام للمجمع في السنوات الأخيرة عدة تحولات جذرية (تكتلات وتحالفات إستراتيجية تحولت إلى فروع رسمية، نشاطات نقلت وأخرى استحدثت... الخ). ما شاهده م.و.خ.أ سنة 2007 يعتبر كأكبر تغيير هيكلي (تبنى هيكل تنظيمي جديد) أدى إلى ظهور عدة مديريات جديدة وفقا لما تقتضيه إستراتيجية التوسع التي تبناها مجمع م.و.خ.أ منذ سنوات مضت، اكتساب مرونة في التسيير والمحافظة عليها، دعم المزايا التنافسية للمؤسسة وتحسين الإنتاجية، تبقى كلها كمحاور أساسية للركيزة التي يقوم عليها تنظيم مجمع م.و.خ.أ مع الأخذ في الحسبان أهمية التفاعلات والتداخلات بين العناصر الوظيفية المكونة للتنظيم العام، وقد تلخص من هذا التغيير 12 مديرية منظمة على شكل إدارات، دوائر ومصالح متعددة منها التقنية والإدارية والتي تعمل على دعم الرئيس المدير العام في اتخاذ قراراته بمساندة من طرف المدير المساعد الذي يتمحور عمله على:

- تحقيق الأهداف التعاقدية المسطرة من طرف الرئيس المدير العام في أحسن الظروف الفعالية الاقتصادية؛
 - المساهمة بالتعريف إستراتيجية المؤسسة فيما يتعلق بـ: (المحيط، المهمة، المستقبل، التنظيم، التطوير....)؛
 - دعم كلي للبرامج المعلوماتية وإيجاد أسلوب اتصال ما بين الوحدات العملية.
- تمثل هذه المديرات الأربعة عشر (14) منها الوظيفية والعملية فيما يلي:
- المديرات الوظيفية: هناك تسعة (09) وهي:
 - مديرية المائية والمحاسبة؛
 - مديرية القيادة الإستراتيجية؛
 - مديرية الموارد البشرية؛

- مديرية تطوير الأعمال؛
 - مديرية المراجعة والتدقيق؛
 - المديرية القانونية؛
 - مديرية الاتصال؛
 - مديرية الجودة والوقاية والأمن؛
 - مديرية الإمداد واللوجستيك؛
- المديرية العملية: هناك خمسة (05) مديريات عملية، كل واحدة تقوم بنشاطات معينة وهي:
- مديرية التصنيع؛
 - مديرية حماية البيئة؛
 - مديرية القياس والأعمال السلوكية؛
 - مديرية الزجر؛
 - مديرية الخدمات؛
- ومن مهامهم الأساسية ما يلي:

➤ مديرية الجودة والوقاية والأمن (Q.H.S.E)

من أهم مسؤولياتها:

- السهر على تنفيذ برامج الحماية الصناعية والتي تتماشى مع السياسة المتبعة في المؤسسة، لاسيما تلك الموافق عليها عالميا والتي تدخل ضمن الحفظ والأمن (سلامة العمال الذمة المالية، المحافظة على البيئة والحفاظ على الصحة)؛
 - تحسين بصفة دائمة نوعية الخدمات المقدمة والعمل على إرضاء المتعاملين داخليا وخارجيا. - مديرية الموارد البشرية (DR.H)
- من أهم وظائفها:

- التنسيق والتنسيق الذي يعمل بصورة إيجابية وفق مناهج مدروسة لكل الموارد البشرية في المؤسسة؛ المتابعة والمراقبة في مجال أنشطة وحدات المؤسسة التي تتعلق بإدارة وتسيير الموارد البشرية؛
- العمل على التأكد من احترام وتطبيق القوانين التشريعية المتعلقة بالموارد البشرية؛ - السعي قدما على تنظيم وتأطير الحوار الاجتماعي داخل المؤسسة.

➤ مديرية تطوير الأعمال (D.B.D)

تمثل أهم وظائفها في:

- إعداد مخطط التسويق وفقا للسياسة المتبعة في المؤسسة؛
- توجيه المؤسسة نحو فرص الشراكة؛
- التأكد من صحة المعاملات ومتابعة العقود والصفقات المبرمة؛
- إعداد كل التحاليل الداخلية والخارجية بغرض استخلاص نقاط الضعف ونقاط القوة للمؤسسة، لاسيما الفرص والتهديدات المرتبطة بأنشطة ووظائف المؤسسة.

➤ **مديرية القيادة الإستراتيجية (D.P.S)**

تتجلى مهامها في ما يلي:

- تسيير وربط بصفة إيجابية لكل الموارد المتاحة؛
- التأكد من تنسيق المخططات المعدة مع وحدات المؤسسة ومدى تطابقها مع أهداف المؤسسة على المدى البعيد؛

جمع وتحليل وتقييم مختلف تقارير العمل والتسيير في تقديمها في المدة والوقت المحدد.

➤ **مديرية الإمداد واللوجستيك (D.A.L)**

تتلخص أشغالها في:

- تحقيق برامج التمويل على المستوى الخارجي والداخلي في أحسن الظروف (تكاليف، مدة، نوعية)؛ - المساهمة في تحقيق برامج الاستثمارات المرتبطة بوسائل الإنتاج؛
- تسيير ذمت المؤسسة المالية على المدى البعيد (الاستلام التسليم، الجرد، البيع، التنازل)؛
- تقديم كل الاحتياجات الضرورية المتعلقة بالإيواء، الإطعام، النقل؛
- إتاحة كل المواد الاستهلاكية (معدات وأدوات مكتبية، أدوات التنظيف الضرورية، معدات طبية، عتاد العمل والصيانة المخصص للجميع وحدات المؤسسة)؛
- تضمن وسيلة نقل العمال الدائمين، لاسيما الذين يعملون بصفة دورية.

➤ **مديرية المحاسبة والمالية (D.C.F)**

تتجلى مهامها في ما يلي:

- إعداد التقارير المتعلقة بالمحاسبة و المالية؛
- التنسيق بين الإدارات المختلفة للمؤسسة من جهة والإدارة العامة من جهة أخرى بالسهر على تطبيق القرارات في الإطار (القانوني، المحاسبي و المالي).

➤ **مديرية التصنيع (D.F)**

تتلخص أشغالها في:

- تصنيع وتطوير كل الأنشطة المتعلقة بوسائل التنقيب وخدمات وأشغال الآبار؛ - تحقيق برامج الصيانة لمجموع وسائل الإنجاز.

➤ **مديرية حماية البيئة (D.PE)**

تمثل أهم وظائفها في:

- قيادة وتطوير كل الأنشطة الداخلة في تنظيف الأحواض (معالجة الغاز، تسريب كل الرواسب، إزالة الزيوت)؛

- تطوير نشاطات تنظيف الأحواض حسب الطلبات؛
- تحقيق برامج الصيانة لمجموع وسائل الإنجاز.

➤ **مديرية القياس والأعمال السلوكية (WTWL)**

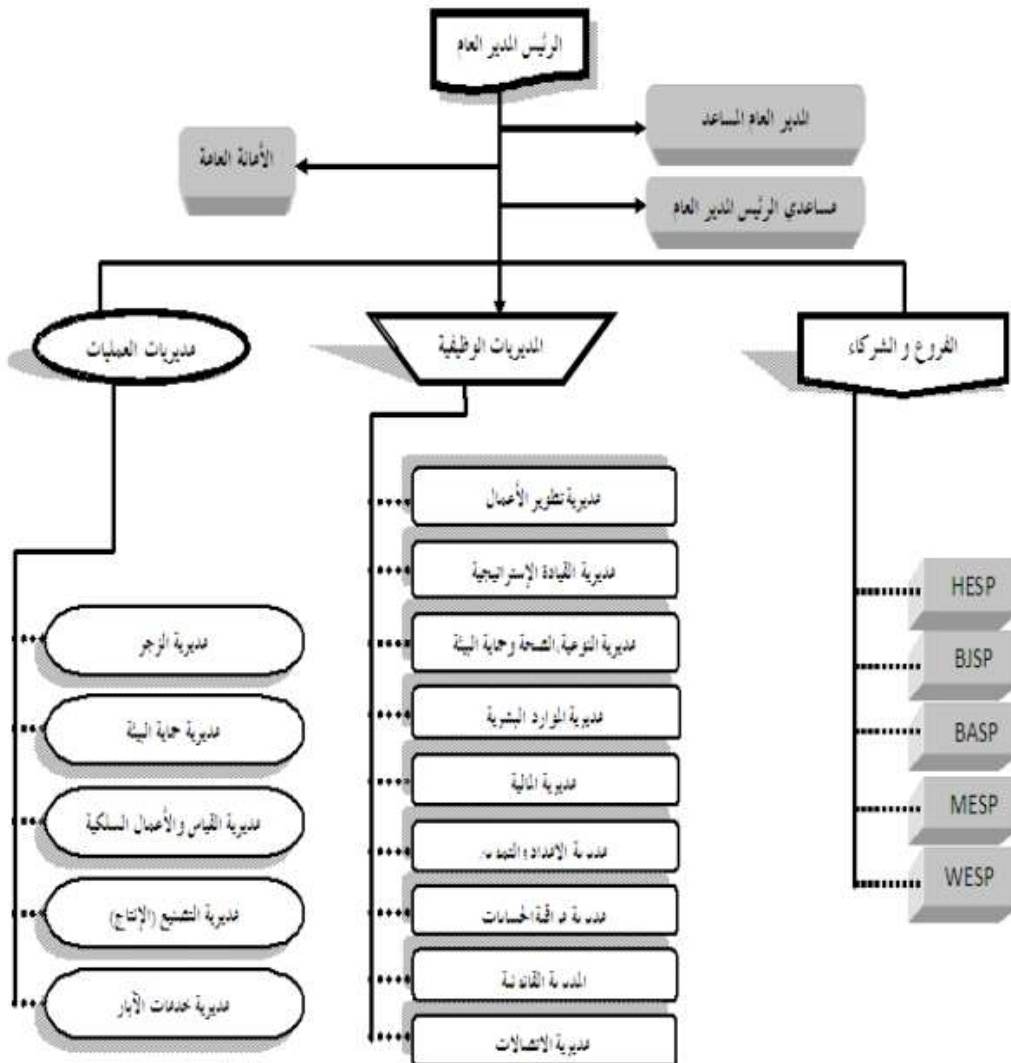
أهم أهدافها ما يلي:

ENSP

- تطوير وقيادة نشاطاتها قصد تقييم وتحديد وسائل الإنجاز؛
- تحقيق برامج الصيانة لمجموع وسائل الإنجاز؛
- تسيير واستغلال كل الموارد المتاحة بشأن الأعمال المتعلقة بباقي المديرية التقنية.
- مديرية الزجر (SNUBBING)
- تتلخص أشغالها في:
 - التسيير والاستغلال بصفة دائمة كل الموارد المتاحة بهدف تحقيق كل الأعمال المتعلقة بسنوبيغ؛
 - قيادة وتطوير الصيانة لمجموع وسائل الإنتاج؛
 - السعي إلى تحقيق البرامج، قصد تقييم وتحديد وسائل الإنجاز؛
 - البحث والتدقيق في السوق بالشراكة مع المديرية العامة وهيئة التسويق بهدف إنجاز مختلف التعاقدات.
- مديرية المراجعة (AUDIT)
- ومن أهم الأدوار التي تقوم بها هذه المديرية هي:
 - العمل والحرص على تقديم البرامج السنوية لمراقبة الحسابات وذلك وفقا لإستراتيجية المؤسسة المسطرة والمعدة من طرف رجال أعمال الإدارة والإطارات؛
 - التأكد من صحة المراقبة الداخلية للحسابات وذلك باحترام لكل التطبيقات والإجراءات حتى يتسنى معرفة الخلل الوظيفي ومن اتخاذ الحلول الناجحة.
- مديرية الاتصال (COMMUNICATION)
- ومن أهم مهامها ما يلي:
 - إنجاز و تنظيم الاتصالات بين مختلف الفروع للمجمع؛
 - اقتناء و تسيير وسائل الاتصالات؛
 - صيانة وسائل الاتصالات؛
 - تنظيم الاتصالات بين مصالح المجمع والمؤسسات الخارجية زيادة على هذا.
- مديرية الشؤون القانونية (SPM)
- تتلخص أشغالها في تقديم الاستشارات القانونية ودراسة جميع المشاكل والقضايا ذات الطابع القانوني التي تعترض المجمع وفروعه والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها وإعادتها بموجب القوانين و التشريعات الجرائية بالإضافة إلى التفاوض بشأن الصفقات.
- مديرية الخدمات (WELL SERVICES)
- وهي مديرية حديثة النشأة تهدف إلى تطوير الخدمات التي يقدمها المجمع.
- وفيما يلي الهيكل التنظيمي لمجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار الذي يتكون كما يلي:

ENSP

الشكل رقم (04): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تقارير الشركة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

الجدول 03: يوضح مجتمع الدراسة

أ. مجتمع الدراسة

عدد العاملين	نوع المؤسسة	المؤسسة
31	مؤسسة اقتصادية	الشركة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على وثائق المؤسسة

ب. عينة الدراسة:

إن اختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية والمهمة في بداية العمل الميداني، وبناء على أهداف الدراسة تم تحديد عينة من عمال المؤسسة مجال الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من كل عمال الشركة الوطنية لخدمات الآبار ENSP. وقد تم توزيع أزيد من 50 على مجموعة العمال بمختلف الرتب، حيث تم استرجاع حوالي 31 استبانة صالحة، ومنه كانت عينة الدراسة حوالي 31 من عمال الشركة الوطنية لخدمات الآبار ENSP.

ثالثا: مصادر جمع البيانات ومنهج الدراسة

1. مصادر الحصول على البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على عدد من المصادر تتمثل فيما يلي:

- ❖ **مصادر أولية:** تتمثل في البيانات الخاصة بمفردات عينة الدراسة والذين وجه لهم الاستبيان وذلك لقياس المتغيرات التي تقوم عليها الدراسة، وتضمن الاستبيان مجموعة الأسئلة التي تقيس متغيرات الدراسة.
- ❖ **مصادر ثانوية:** تتمثل في الكتب العربية والأجنبية والمذكرات الجامعية والمجلات العلمية، إضافة إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

2. منهج الدراسة

انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وهي معرفة دور القيادة الاستراتيجية في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الجزائرية بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار بحاسي مسعود (ورقلة) سيعتمد الطالبين في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر مهما في أخذ القرارات التي تخص ميدانا معيناً، كما يكون مفيداً في بلورة فرضيات الدراسة وهو لأهداف هذه الدراسة بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة.

المطلب الثاني: أدوات وأساليب الدراسة

أولاً: أدوات الدراسة

- ❖ **الوثائق:** تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ومختلف فروعها ووثائق حول تعداد العمال والأصناف الموجودة فيها.
- ❖ **الملاحظة:** حيث تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسح المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الهياكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل.

❖ **الاستبيان**

تم استخدام الاستبيان في الدراسة الميدانية وذلك لما لها من مميزات تتمثل بوضوح المعلومات وسهولة الحصول عليها، وقام الطالبين بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال استخدام برنامج SPSS الإحصائي اصدار (26)، تكون الاستبيان من ثلاثة محاور وهي:
المحور الأول: مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسة الوطنية لخدمة الآبار ENSP متوسط.

المحور الثاني: دور استراتيجية التكوين للقيادة الاستراتيجية في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمة الآبار ENSP.

المحور الثالث: تعتمد القيادة الاستراتيجية في توظيف المورد البشري على معيار الكفاءة والفعالية في المؤسسة الوطنية لخدمة الآبار

ENSP.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

سنحاول من خلال هذا العنصر التأكد من ثبات الاستبيان من خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(spss) اصدار (26) وحساب معامل الارتباط ألفا كرونباخ حيث بلغ معامل الثبات للاستبيان 0.866 مما يعني أن الاستبيان

يتميز بدرجة عالية من الثبات ، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 04: يوضح ثبات ثبات معامل ألفا كرومباخ

حجم العينة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرومباخ	نسبة ألفا كرومباخ
27	28	0.826	%82.6

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

يظهر الجدول رقم 04 أن معامل ألفا كرومباخ بلغ 0.826 وهو ما يدل على ثبات أداة الدراسة.

ثالثا: صدق أداة الدراسة

الجدول رقم 05: يوضح الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

مجاور الاستبيان	الدرجة الكلية لكل محور
المحور الأول: يتم تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسة	0.0332
المحور الثاني: تعمل القيادة الاستراتيجية على تبني استراتيجية التكوين من أجل تنمية الكفاءات في المؤسسة الجزائرية	0.0432
المحور الثالث: الاستراتيجية في توظيف الموارد البشرية تعتمد على معيار الكفاءة والفعالية في المؤسسة الجزائرية	0.0395

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول أعلاه: أن قيم معامل الارتباط بين درجات الأفراد على محاور الاستبيان ودرجاتهم الكلية على المقياس دالة إحصائيا عند مستوى 0.01، وقد تراوحت ما بين (0.0332) كأدنى قيمة و(0.0432) كأعلى قيمة، وهي تعطي مؤشرا للاتساق الداخلي للمقياس، ما يعتبر دليلا على أن بنود الاستبيان تقيس ما وضع لقياسه، وهو ما يشير إلى صدق الاستبيان.

رابعا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

من أجل معالجة نتائج الدراسة وتحليلها قمنا باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- ✓ معامل ألفا كرومباخ
- ✓ النسب المؤوية والتكرارات لمعرفة خصائص عينة الدراسة.
- ✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة الاتجاه العام لاجابات المبحوثين لكل محور من محاور الاستبيان.
- ✓ اختبار T للعينات المستقلة
- ✓ Kruskal wallis
- ✓ اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان في صورته النهائية وكونه صالح للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، يتم تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء كل من أهداف الدراسة، حيث يبدأ الطالب بعرض البيانات الشخصية للعينة ثم يتم تحليل تفصيلي للبيانات وعرض للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة ومن ثم تحليل ومناقشة النتائج.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

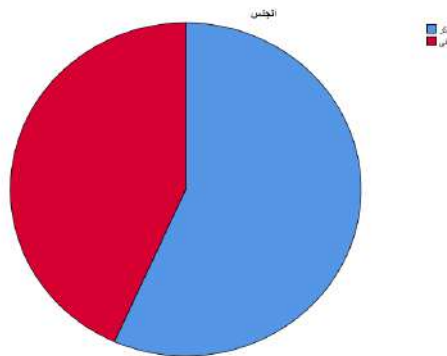
في هذا المطلب سنتطرق إلى التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال توزيع العينة حسب الجنس والسن والمستوى التعليمي وسنوات الأقدمية وطبيعة عقد العمل.

الجدول رقم 06: يبين توزيع العينة حسب الجنس

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	17	54,8	56,7	56,7
	أنثى	13	41,9	43,3	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Manquant	Systeme	1	3,2		
Total		31	100,0		

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل 05: يبين توزيع العينة حسب الجنس



نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) الموضح أعلاه لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس أن الفئة الأعلى كانت للذكور بنسبة 54.8 %، في المقابل تليها فئة الإناث بنسبة 41.9 % من مجمل العينة المدروسة.

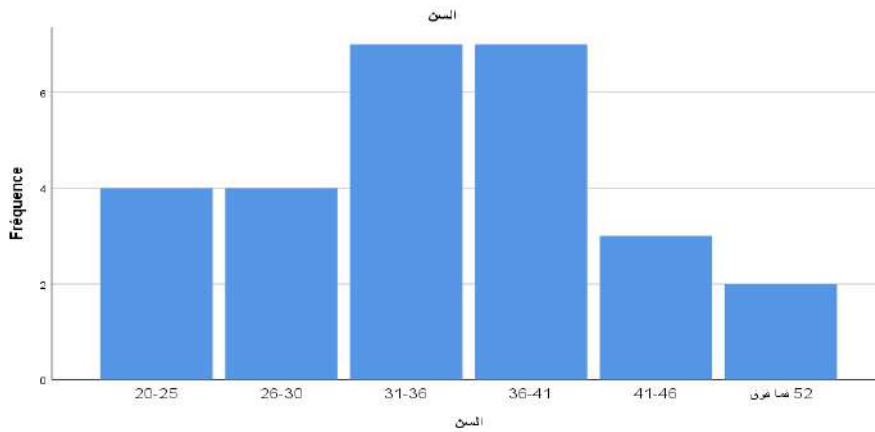
ومنه نستنتج أن فئة الذكور أكثر من فئة الاناث، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الذكور هي الفئة التي تلائمها الأعمال التي تتطلب جهد عضلي وفكري أكبر خاصة وأن المؤسسة تعمل في المجال الصناعي.

الجدول رقم 07: يبين توزيع العينة حسب السن

	السن	السن		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	20-25	4	12,9	14,8	14,8
	26-30	4	12,9	14,8	29,6
	31-36	7	22,6	25,9	55,6
	36-41	7	22,6	25,9	81,5
	41-46	3	9,7	11,1	92,6
	52 فما فوق	2	6,5	7,4	100,0
	Total	27	87,1	100,0	
Manquant	Système	4	12,9		
Total		31	100,0		

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل 06: يبين توزيع العينة حسب السن



تظهر نتائج الجدول رقم (07) أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من فئة (31-41) بنسبة بلغت 45.2%، تليها الفئة العمرية (20-30) بنسبة 25.8%، بينما نجد الفئة العمرية (20-25) بلغت نسبتها 19.4%، في حين نجد الفئة العمرية (41-46) سنة بلغت 9.7%، فيما يخص الفئة العمرية (50 فما فوق) فقد بلغت 6.5%.

ENSP

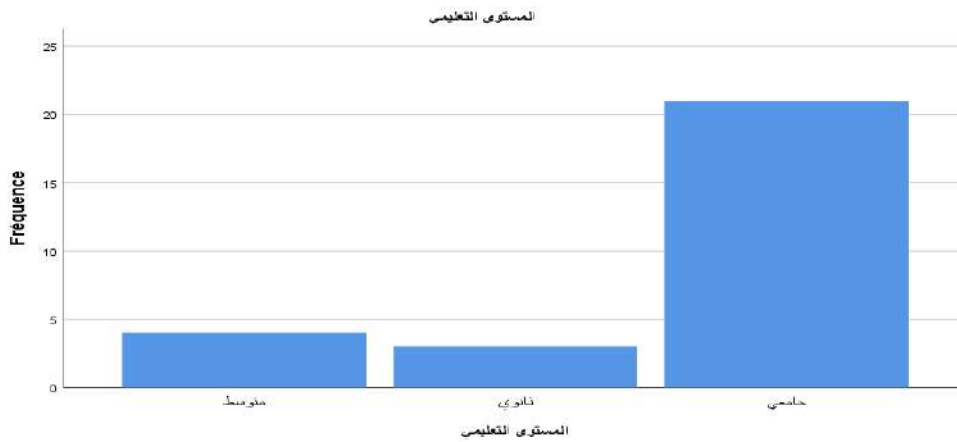
ومنه نستنتج أن فئة الشباب هي الفئة الغالبة داخل المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP وهذا راجع إلى سياسة التشييب التي تعتمدها المؤسسة الجزائرية مؤخرا ، فالعمل في قطاع الصناعة يتطلب قدرات وكفاءات فنية ومهارات والتي تكون لديهم الطاقة الكبيرة في إنجاز العمل والدافعية القوية على الأداء خصوصا في مجال الصناعة.

الجدول رقم (08): يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

		المستوى التعليمي		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	متوسط	4	12,9	14,3	14,3
	ثانوي	3	9,7	10,7	25,0
	جامعي	21	67,7	75,0	100,0
	Total	28	90,3	100,0	
Manquant	Système	3	9,7		
Total		31	100,0		

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل 07: يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (08) أعلاه أن نسبة أفراد العينة ذوي المستوى الجامعي تمثل أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة والتي بلغت 67.7% ، بينما ذوي المستوى المتوسط بلغت 12.9% ، في حين نجد من المبحوثين ذوي المستوى الثانوي بلغت نسبتهم 9.7% من مجمل العينة المدروسة.

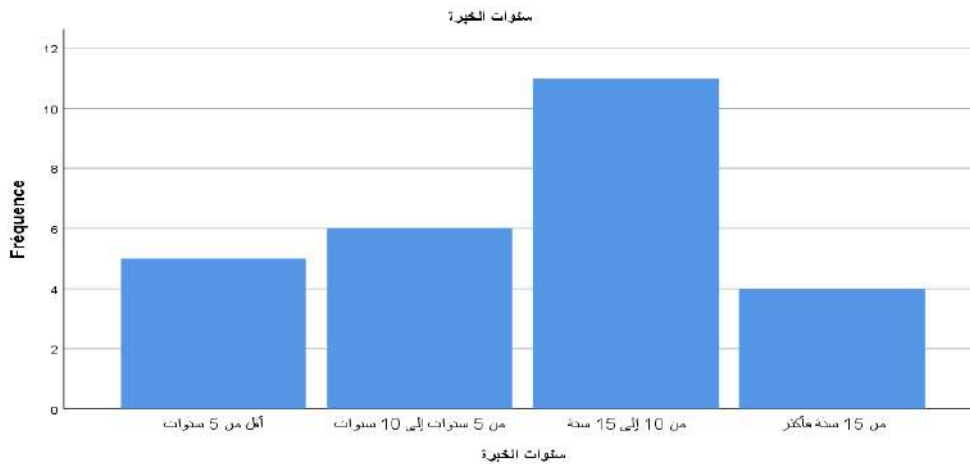
ومنه نستنتج أن أغلبية العمال لديهم مستوى جامعي ويمكن تفسير هذه النتائج إلى أن المؤسسة مجال الدراسة جعلت من عمليات التوظيف فيها تخضع لقوانين جديدة للوظيفة، بحيث أن المؤسسة تركز في عملية التوظيف على توظيف المؤهل العلمي المطلوب لشاغل الوظيفة أي على الشباب ذوي الشهادات الجامعية.

الجدول رقم 08: يبين توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

		سنوات الخبرة		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	أقل من 5 سنوات	5	16,1	19,2	19,2
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	6	19,4	23,1	42,3
	من 10 إلى 15 سنة	11	35,5	42,3	84,6
	من 15 سنة فأكثر	4	12,9	15,4	100,0
	Total	26	83,9	100,0	
Manquant	Système	5	16,1		
Total		31	100,0		

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل 08: يبين توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



من خلال الجدول المتعلق بعينة الدراسة وفق سنوات الخبرة في العمل نلاحظ أن نسبة 35.5% من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة في العمل من 10 سنوات إلى 15 سنة ، وأما نسبة 19.4% من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة في عملهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات، وأما نسبة 16.1% لديهم خبرة في عملهم أقل من 5 سنوات، أما نسبة 12.9% لديهم أقدمية أكثر من 15

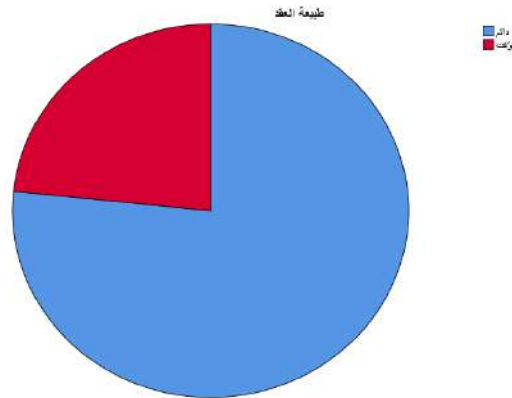
سنة، وبالتالي نجد أن أغلبية العمال في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP لديهم خبرة من 10 سنوات فأكثر. حيث تعتبر الخبرة في العمل أحد العناصر الأساسية في المؤسسة فمدة العمل تؤدي بالعمال إلى أداء مهامهم بشكل أفضل مما ينعكس إيجابيا على الأداء الكلي للمؤسسة.

الجدول رقم 10: يبين توزيع العينة حسب طبيعة العقد

		طبيعة العقد		Percentage valide	Percentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	دائم	23	74,2	76,7	76,7
	مؤقت	7	22,6	23,3	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Manquant	Système	1	3,2		
Total		31	100,0		

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 09 : يبين توزيع العين حسب طبيعة العقد



تظهر نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 74.2% من أفراد عينة الدراسة لديهم عقد عمل دائم ، في المقابل نجد نسبة 22.6% من أفراد عينة الدراسة لديهم عقد عمل مؤقت .

ومنه نستنتج أن أغلبية العمال في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP لديهم عقد عمل دائم ويمكن تفسير ذلك إلى أن المؤسسة مجال الدراسة تعتمد في توظيفها على اجراء المسابقات ويتم التوظيف والترسيم بشكل مباشر كما أن أغلبية الموظفين لديهم أقدمية في المؤسسة مجال الدراسة وبالتالي عقد عملهم يكون دائم.

المطلب الثاني: جداول التوزيع التكراري للاجابات العينة على كل فقرات محاور الاستبيان

أولاً: جداول التوزيع التكراري للاجابات العينة على فقرات المحور الأول

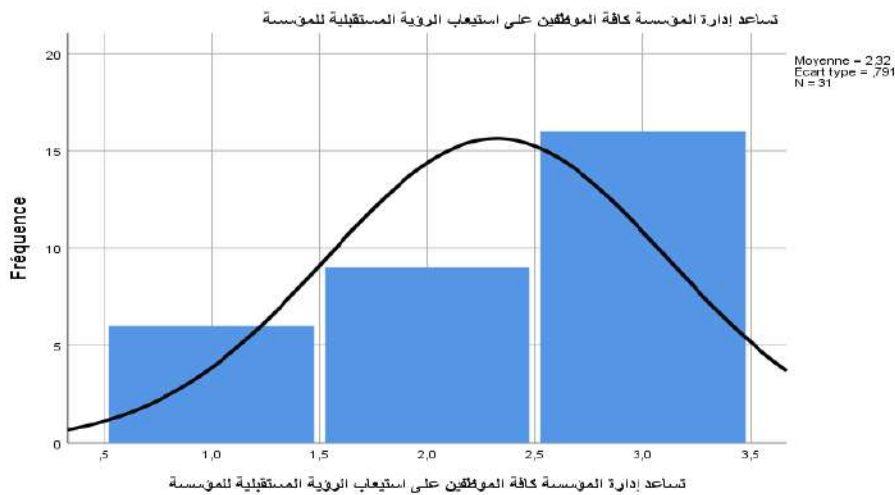
الجدول رقم 11: يبين مساعدة إدارة المؤسسة كافة الموظفين على استيعاب الرؤية المستقبلية للمؤسسة

تساعد إدارة المؤسسة كافة الموظفين على استيعاب الرؤية المستقبلية للمؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	19,4	19,4	19,4
	محايد	9	29,0	29,0	48,4
	موافق	16	51,6	51,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 10 : يبين مساعدة إدارة المؤسسة كافة الموظفين على استيعاب الرؤية المستقبلية للمؤسسة



تظهر نتائج الجدول أعلاه نتائج الدراسة المتعلقة مساعدة إدارة المؤسسة كافة الموظفين على استيعاب الرؤية المستقبلية

للمؤسسة

أن أغلب أفراد العينة كانت اجابتهم بدرجة موافق بنسبة بلغت 51.6%، في المقابل نجد نسبة 29% من أفراد العينة كانت اجابتهم بدرجة محايد، بينما نسبة 19.4% كانت اجابتهم بدرجة غير موافق. ومنه نستنتج أن إدارة المؤسسة تساعد كافة الموظفين على استيعاب الرؤية المستقبلية للمؤسسة.

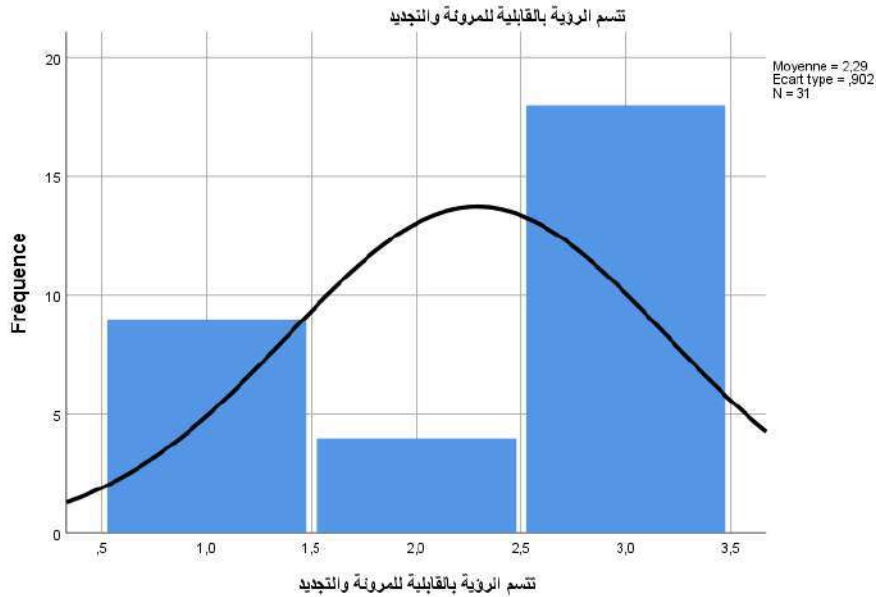
الجدول رقم 12: يبين قابلية الرؤية للمرونة والتحديد

تتسم الرؤية بالقابلية للمرونة والتجديد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	29,0	29,0	29,0
	محايد	4	12,9	12,9	41,9
	موافق	18	58,1	58,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 11: يبين قابلية الرؤية للمرونة والتحديد



تظهر نتائج الجدول أعلاه نتائج الدراسة المتعلقة بقابلية الرؤية للمرونة والتحديد في المؤسسة وهو ما تؤكد أنه أغلب اجابات أفراد العينة والتي كانت بدرجة موافق بنسبة بلغت 58.1%، في المقابل نجد نسبة 29% من أفراد العينة كانت اجابتهم بدرجة غير موافق، بينما نسبة 12.9% كانت اجابتهم بدرجة محايد.

ومنه نستنتج أن المؤسسة مجال الدراسة لديها رؤية استراتيجية تتسم بالقابلية للمرونة والتجديد.

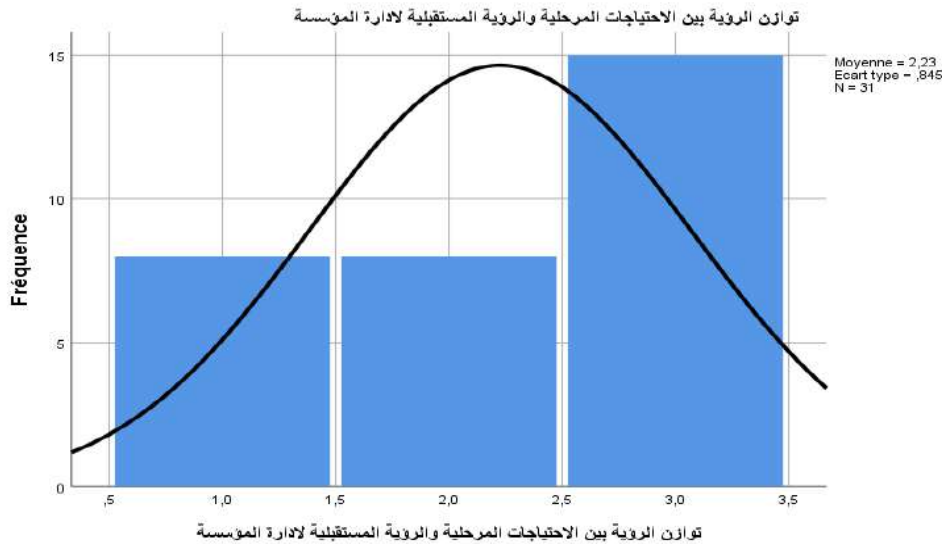
الجدول رقم 13: يبين توازن الرؤية بين الاحتياجات المرحلية والرؤية المستقبلية لإدارة المؤسسة

توازن الرؤية بين الاحتياجات المرحلية والرؤية المستقبلية لإدارة المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	25,8	25,8	25,8
	محايد	8	25,8	25,8	51,6
	موافق	15	48,4	48,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 12: يبين توازن الرؤية بين الاحتياجات المرحلية والرؤية المستقبلية لإدارة المؤسسة



تظهر نتائج الجدول أعلاه نتائج الدراسة المتعلقة بتوازن الرؤية بين الاحتياجات المرحلية والرؤية المستقبلية لإدارة المؤسسة والتي تدل على أن أغلب اجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق بنسبة بلغت 48.4%، في المقابل نجد نسبة متشابهة بلغت 25.8% من اجابات أفراد العينة بين غير موافق ومحايد .

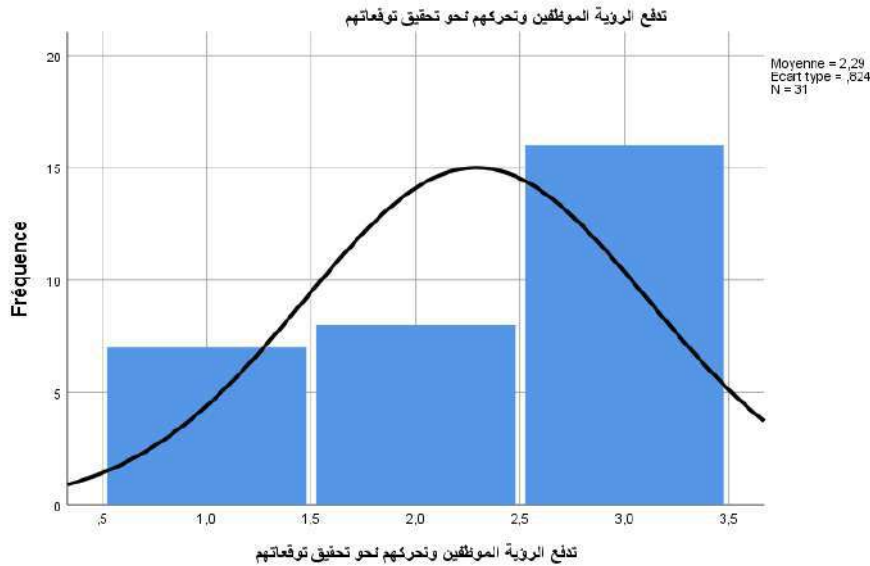
ومنه نستنتج أن المؤسسة تسعى دائما إلى تحقيق التوازن بين الرؤية والاحتياجات المحلية والرؤية المستقبلية لإدارة المؤسسة .

الجدول رقم 14: يبين دفع الرؤية الموظفين وتحريكهم نحو تحقيق توقعاتهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	22,6	22,6	22,6
	محايد	8	25,8	25,8	48,4
	موافق	16	51,6	51,6	100,0
Total		31	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 13: يبين دفع الرؤية الموظفين وتحريكهم نحو تحقيق توقعاتهم



تظهر نتائج الجدول أعلاه اناج الدراسة المتعلقة بدفع الرؤية الموظفين وتحريكهم نحو تحقيق توقعاتهم والتي تدل على أن أغلب اجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق بنسبة بلغت 51.6%، في المقابل نجد نسبة 25.8% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة محايد، أما نسبة 22.6% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة غير موافق.

ومنه نستنتج أن الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة تعمل على تحفيز الموظفين وتحريكهم دائما نحو تحقيق أهدافهم وتوقعاتهم.

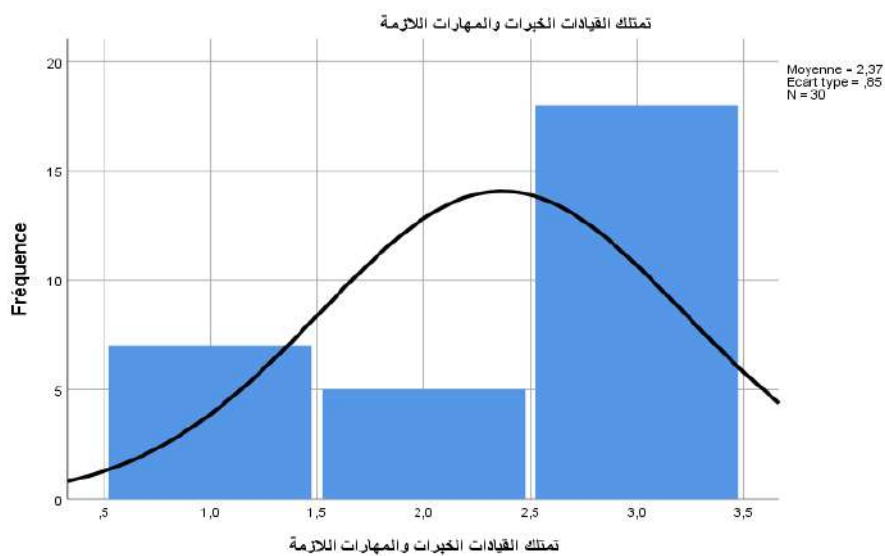
الجدول رقم 15: يبين امتلاك القيادات للخبرات والمهارات اللازمة

تمتلك القيادات الخبرات والمهارات اللازمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	22,6	23,3	23,3
	محايد	5	16,1	16,7	40,0
	موافق	18	58,1	60,0	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Manquant	Système	1	3,2		
Total		31	100,0		

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 14: يبين امتلاك القيادات للخبرات والمهارات اللازمة



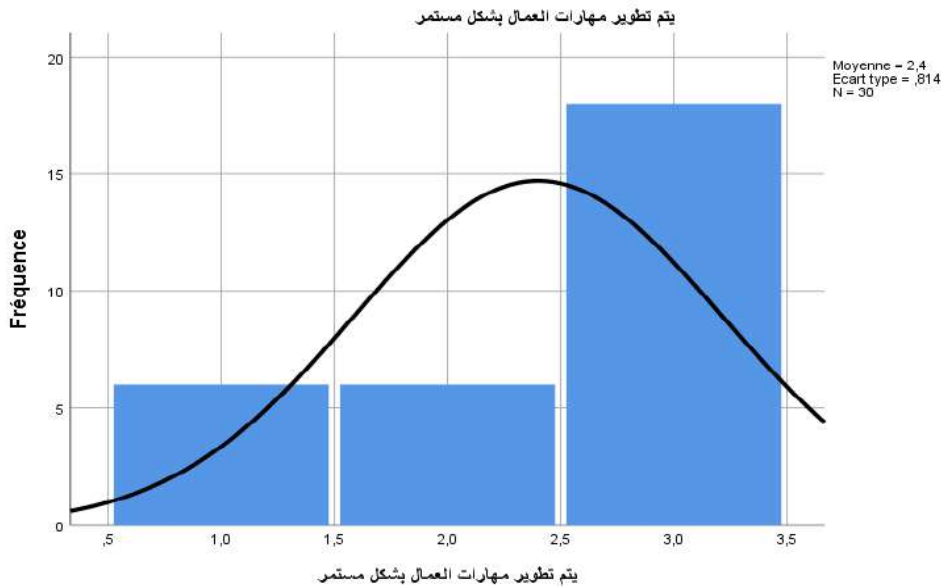
تظهر نتائج الجدول أعلاه نتائج الدراسة المتعلقة بامتلاك القيادات للخبرات والمهارات اللازمة والتي تدل على أن أغلب اجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق بنسبة بلغت 58.1%، في المقابل نجد نسبة 22.6% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة غير موافق، أما نسبة 16.1%، من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة محايد. ومنه نستنتج أن المؤسسة مجال الدراسة تمتلك القيادات والخبرات اللازمة والتي تساعد في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الجدول رقم 16: يبين تطوير مهارات العمال بشكل مستمر

يتم تطوير مهارات العمال بشكل مستمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	19,4	20,0	20,0
	محايد	6	19,4	20,0	40,0
	موافق	18	58,1	60,0	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Manquant	Système	1	3,2		
Total		31	100,0		

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss
الشكل رقم 15: يبين تطوير مهارات العمال بشكل مستمر



تظهر نتائج الجدول أعلاه نتائج الدراسة المتعلقة بتطوير مهارات العمال بشكل مستمر والتي تدل على أن أغلب اجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق بنسبة بلغت 58.1%، في المقابل نجد نسي متشابهة بلغت 19.4% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة غير موافق ومحاييد.

ومنه نستنتج أن المؤسسة مجال الدراسة تهم دائما وبشكل مستمر بتطوير مهارات العمال.

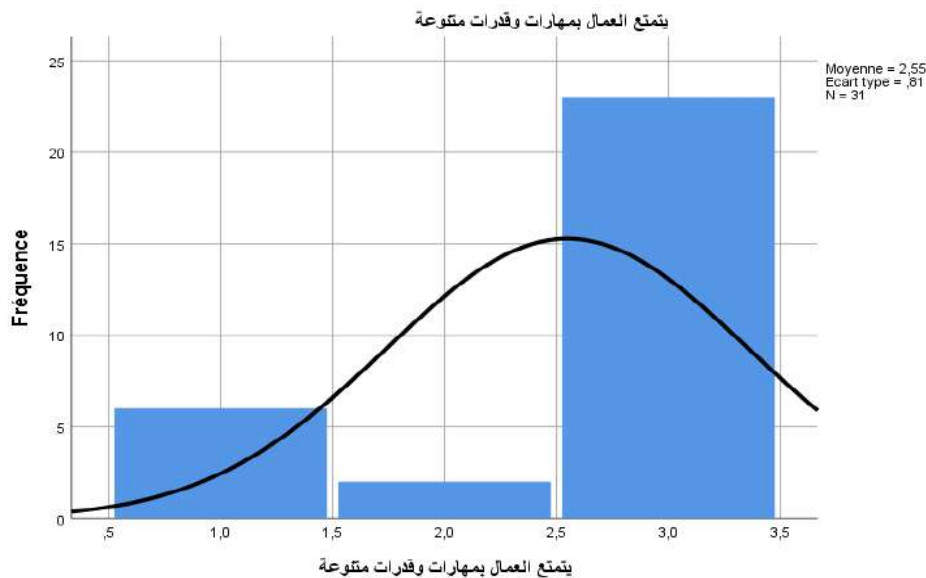
الجدول رقم 17: يبين تمتع العمال بمهارات وقدرات متنوعة

يتمتع العمال بمهارات وقدرات متنوعة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	19,4	19,4	19,4
	محاييد	2	6,5	6,5	25,8
	موافق	23	74,2	74,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 16: يبين تمتع العمال بمهارات وقدرات متنوعة



تظهر نتائج الجدول أعلاه نتائج الدراسة المتعلقة بتمتع العمال بمهارات وقدرات متنوعة والتي تدل على أن أغلب اجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق بنسبة بلغت 74.2%، في المقابل نجد نسبة 19.4% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة غير موافق، أما نسبة 6.5% بدرجة محايد .
ومنه نستنتج أن المؤسسة مجال الدراسة لديها عمال يتمتعون بقدر كافي من المهارات والقدرات المتنوعة.

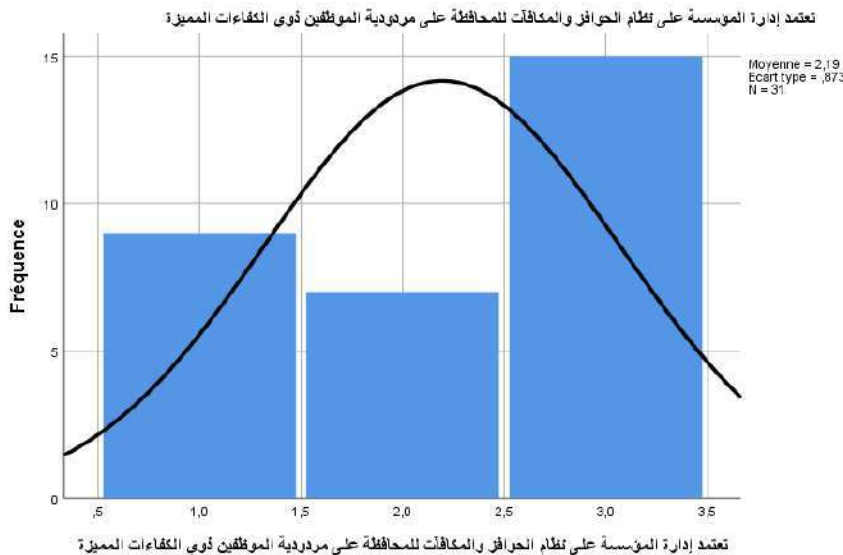
الجدول رقم 18: يبين اعتماد إدارة المؤسسة على نظام الحوافز والمكافآت للمحافظة على مردودية الموظفين ذوي الكفاءات المميزة

تعتمد إدارة المؤسسة على نظام الحوافز والمكافآت للمحافظة على مردودية الموظفين ذوي الكفاءات المميزة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	29,0	29,0	29,0
	محايد	7	22,6	22,6	51,6
	موافق	15	48,4	48,4	100,0
Total		31	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 17: يبين اعتماد إدارة المؤسسة على نظام الحوافز والمكافآت للمحافظة على مردودية الموظفين ذوي الكفاءات المميزة



تظهر نتائج الجدول أعلاه نتائج الدراسة المتعلقة باعتماد إدارة المؤسسة على نظام الحوافز والمكافآت للمحافظة على مردودية الموظفين ذوي الكفاءات المميزة والتي تدل على أن أغلب اجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق بنسبة بلغت 48.4%، في المقابل نجد نسبة 29% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة غير موافق ، أما نسبة 22.6% كانت بدرجة محايد ومنه نستنتج أن المؤسسة مجال الدراسة تعتمد على نظام الحوافز والمكافآت للمحافظة على مردودية الموظفين ذوي الكفاءات المميزة.

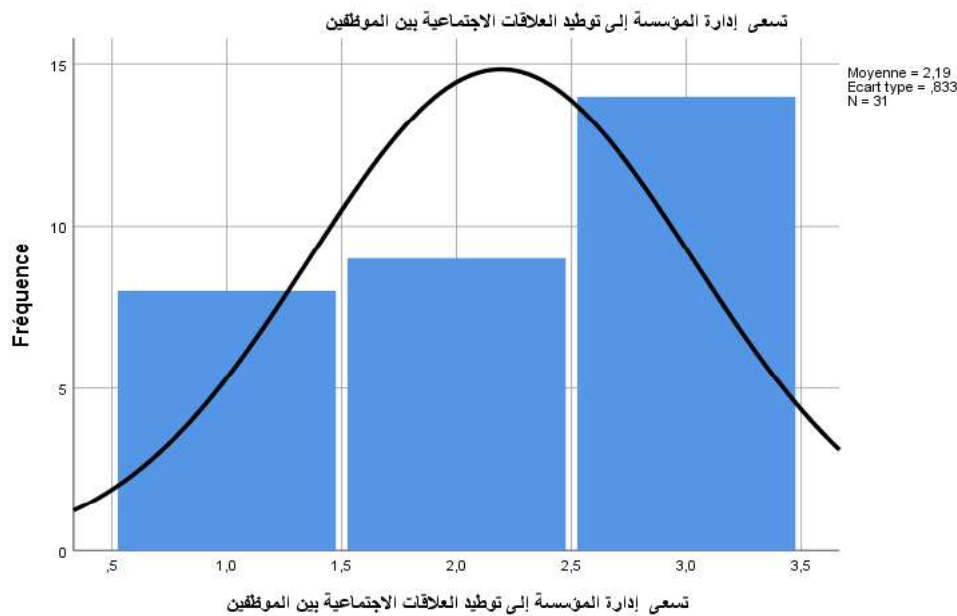
الجدول رقم 19: يبين سعي إدارة المؤسسة إلى توطيد العلاقات الاجتماعية بين الموظفين

تسعى إدارة المؤسسة إلى توطيد العلاقات الاجتماعية بين الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	25,8	25,8	25,8
	محايد	9	29,0	29,0	54,8
	موافق	14	45,2	45,2	100,0
Total		31	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 18: يبين سعي إدارة المؤسسة إلى توطيد العلاقات الاجتماعية بين الموظفين



تظهر نتائج الجدول أعلاه نتائج الدراسة المتعلقة بسعي إدارة المؤسسة إلى توطيد العلاقات الاجتماعية بين الموظفين والتي تدل على أن أغلب اجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق بنسبة بلغت 45.2%، في المقابل نجد نسبة 29% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة محايد ، أما نسبة 25.8% كانت بدرجة غير موافق .
ومنه نستنتج أن المؤسسة مجال الدراسة تسعى دائما إلى توطيد العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وتنميتها.

ثانيا: جداول التوزيع التكراري للاجابات العينة على فقرات المحور الثاني

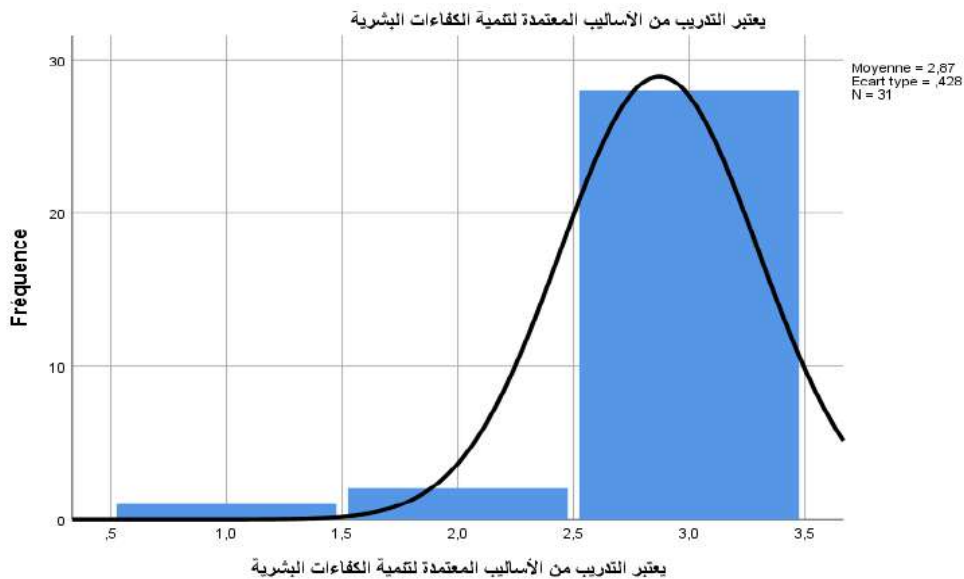
الجدول رقم 20: يبين اعتبار التدريب كأسلوب معتمد لتنمية الكفاءات البشرية

يعتبر التدريب من الأساليب المعتمدة لتنمية الكفاءات البشرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,2	3,2	3,2
	محايد	2	6,5	6,5	9,7
	موافق	28	90,3	90,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 19: يبين اعتبار التدريب كأسلوب معتمد لتنمية الكفاءات البشرية



تظهر نتائج الجدول أعلاه نتائج الدراسة المتعلقة باعتبار التدريب كأسلوب معتمد لتنمية الكفاءات البشرية والتي تدل على أن أغلب اجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق بنسبة بلغت 90.3%، في المقابل نجد نسبة 6.5% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة محايد ، أما نسبة 3.2% كانت بدرجة غير موافق .
ومنه نستنتج أن المؤسسة مجال الدراسة تعتبر التدريب كاستراتيجية أساسية تعتمد عليها بشكل كبير من أجل تنمية كفاءاتها البشرية.

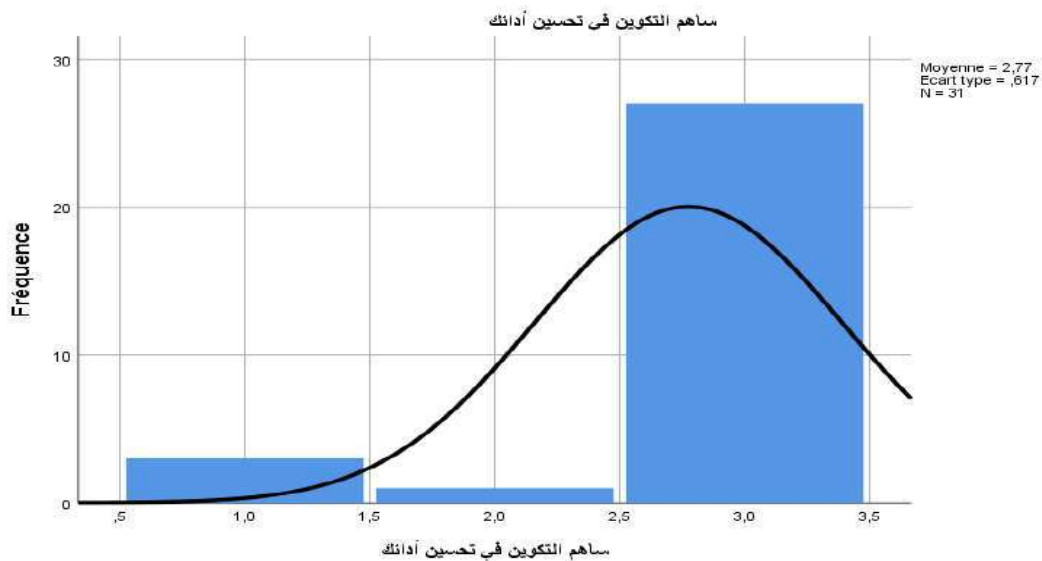
الجدول رقم 21: يبين مساهمة التكوين في تحسين الأداء

ساهم التكوين في تحسين أدائك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	9,7	9,7	9,7
	محايد	1	3,2	3,2	12,9
	موافق	27	87,1	87,1	100,0
Total		31	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 20: يبين مساهمة التكوين في تحسين الأداء



تظهر نتائج الجدول أعلاه نتائج الدراسة المتعلقة بمساهمة التكوين في تحسين الأداء والتي تدل على أن أغلب اجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق بنسبة بلغت 87.1%، في المقابل نجد نسبة 9.7% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة غير موافق، أما نسبة 3.2% كانت بدرجة محايد.

ومنه نستنتج أن التكوين المعتمد في المؤسسة مجال الدراسة يساهم بشكل كبير في تحسين أداء العمال.

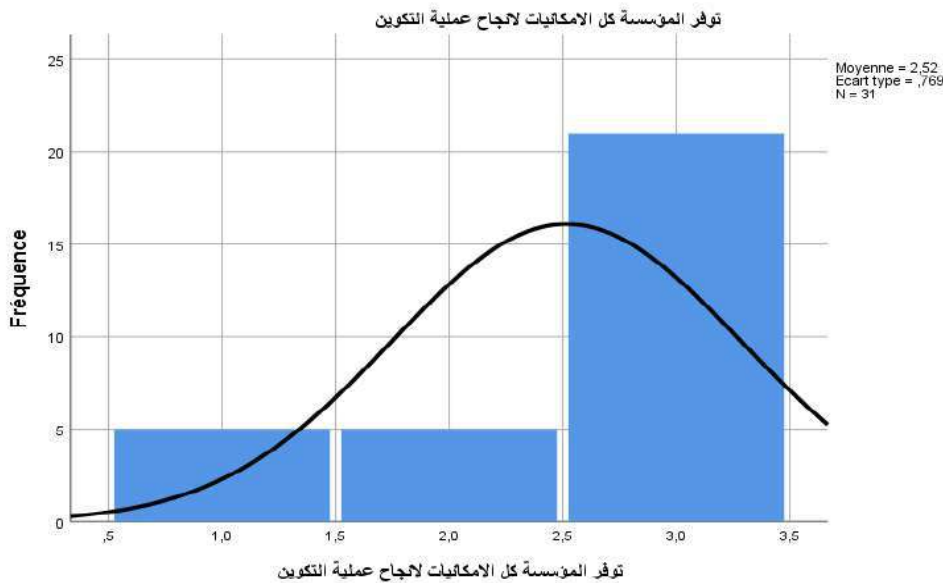
الجدول رقم 22: يبين توفير المؤسسة كل الامكانيات لانجاح عملية التكوين

توفر المؤسسة كل الامكانيات لانجاح عملية التكوين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	16,1	16,1	16,1
	محايد	5	16,1	16,1	32,3
	موافق	21	67,7	67,7	100,0
Total		31	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 21: يبين توفير المؤسسة كل الامكانيات لانجاح عملية التكوين



تظهر نتائج الجدول أعلاه نتائج الدراسة المتعلقة بتوفير المؤسسة كل الامكانيات لا بنجاح عملية التكوين والتي تدل على أن أغلب اجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق بنسبة بلغت 67.7%، في المقابل نجد نسبة متشابهة بلغت 16.1% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة غير موافق ومحايد. ومنه نستنتج أن المؤسسة مجال الدراسة تسعى دائما إلى توفير كل الامكانيات اللازمة من أجل انجاح عملية التكوين بما يكسب العمال الخبرات والمهارات اللازمة والتي تساعد في تحقيق أفضل النتائج.

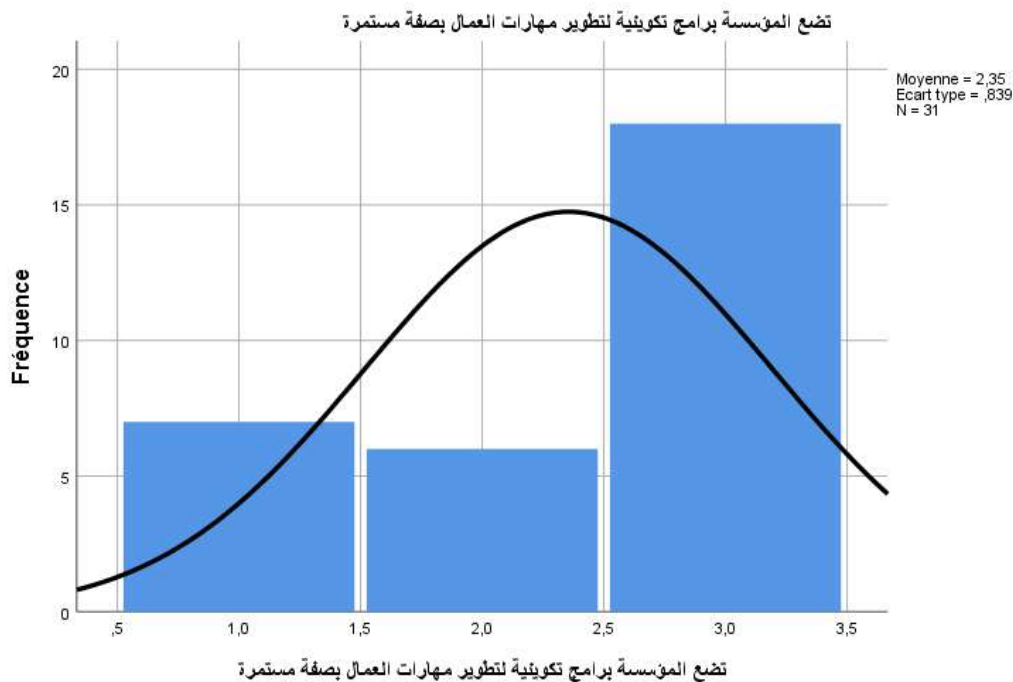
الجدول رقم 23: يبين وضع المؤسسة لبرامج تكوينية لتطوير مهارات العمال بصفة مستمرة

تضع المؤسسة برامج تكوينية لتطوير مهارات العمال بصفة مستمرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	22,6	22,6	22,6
	محايد	6	19,4	19,4	41,9
	موافق	18	58,1	58,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 22: يبين وضع المؤسسة لبرامج تكوينية لتطوير مهارات العمال بصفة مستمرة



تظهر نتائج الجدول أعلاه نتائج الدراسة المتعلقة بوضع المؤسسة لبرامج تكوينية لتطوير مهارات العمال بصفة مستمرة والتي تدل على أن أغلب اجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق بنسبة بلغت 58.1%، في المقابل نجد نسبة بلغت 22.6% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة غير موافق، أما نسبة 19.4% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة محايد. ومنه نستنتج أن المؤسسة مجال الدراسة تسعى دائما إلى وضع برامج تكوينية من أجل تطوير مهارات العمال بشكل مستمر .

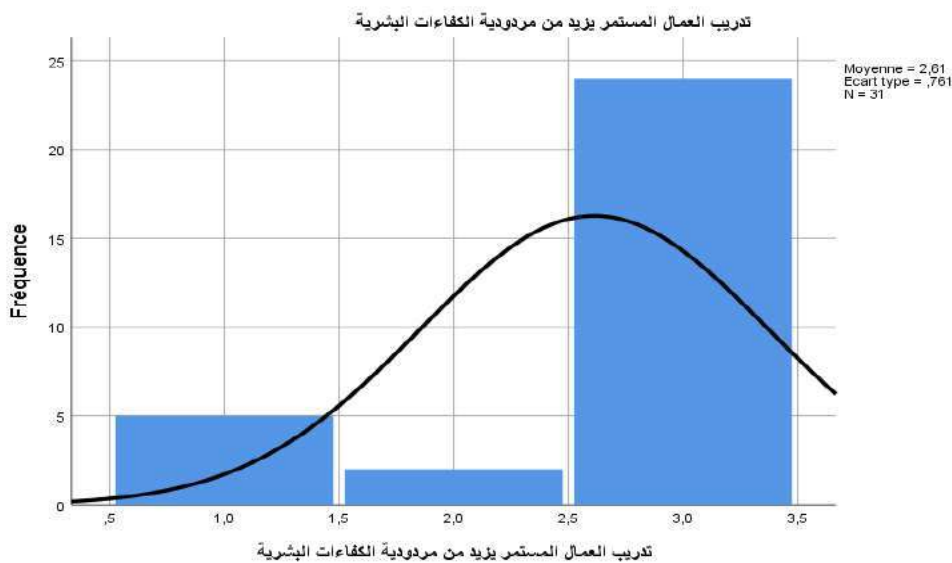
الجدول رقم 24: يبين تدريب العمال يزيد من مردودية الكفاءات البشرية

تدريب العمال المستمر يزيد من مردودية الكفاءات البشرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	16,1	16,1	16,1
	محايد	2	6,5	6,5	22,6
	موافق	24	77,4	77,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 23: يبين تدريب العمال يزيد من مردودية الكفاءات البشرية



تظهر نتائج الجدول أعلاه نتائج الدراسة المتعلقة بتدريب العمال يزيد من مردودية الكفاءات البشرية والتي تدل على أن أغلب اجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق بنسبة بلغت 77.4%، في المقابل نجد نسبة بلغت 16.1% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة غير موافق، أما نسبة 6.5% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة محايد. ومنه نستنتج أن المؤسسة مجال الدراسة تقوم بتدريب العمال بشكل مستمر من أجل زيادة مردودية الكفاءات البشرية.

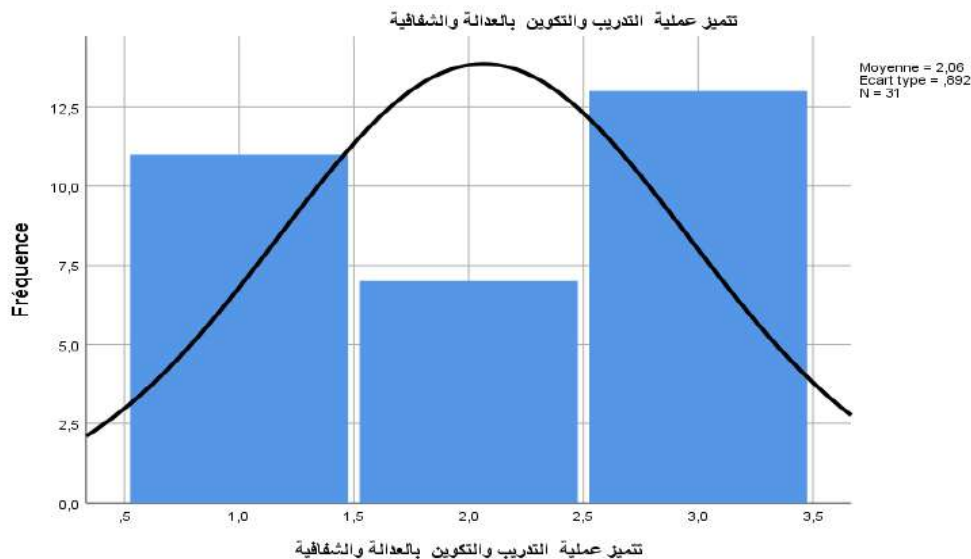
الجدول رقم 25: يبين تميز عملية التدريب والتكوين بالعدالة والشفافية

تتميز عملية التدريب والتكوين بالعدالة والشفافية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	11	35,5	35,5	35,5
	محايد	7	22,6	22,6	58,1
	موافق	13	41,9	41,9	100,0
Total		31	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 24: يبين تميز عملية التدريب والتكوين بالعدالة والشفافية



تظهر نتائج الجدول أعلاه نتائج الدراسة المتعلقة بتميز عملية التدريب والتكوين بالعدالة والشفافية والتي تدل على أن أغلب اجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق بنسبة بلغت 41.9%، في المقابل نجد نسبة بلغت 35.5% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة غير موافق، أما نسبة 22.6% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة محايد. ومنه نستنتج أن المؤسسة مجال الدراسة تتميز عملية التدريب والتكوين داخلها بالعدالة والشفافية.

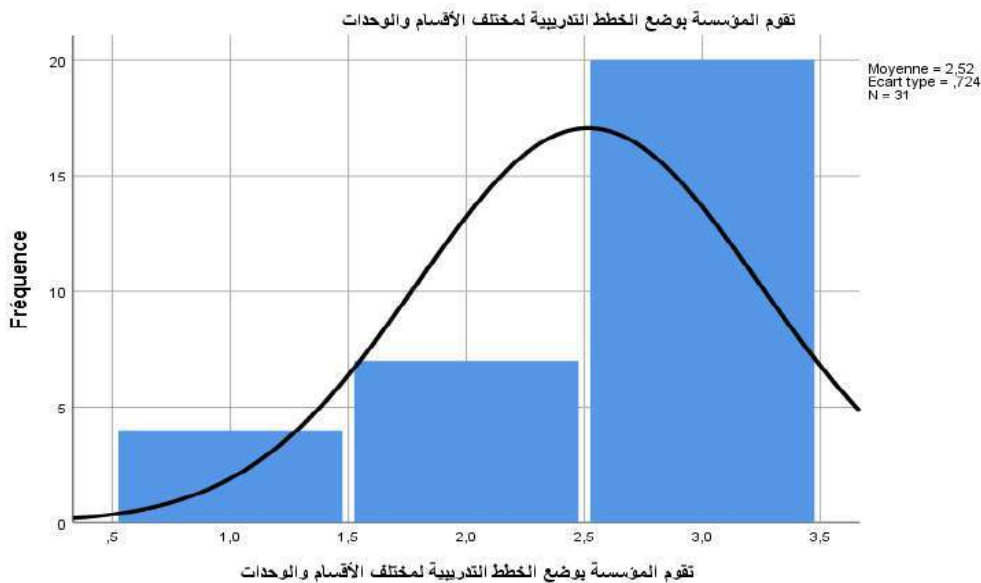
الجدول رقم 26: يبين قيام المؤسسة بوضع الخطط التدريبية لمختلف الأقسام والوحدات

تقوم المؤسسة بوضع الخطط التدريبية لمختلف الأقسام والوحدات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	12,9	12,9	12,9
	محايد	7	22,6	22,6	35,5
	موافق	20	64,5	64,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 25: يبين قيام المؤسسة بوضع الخطط التدريبية لمختلف الأقسام والوحدات



تظهر نتائج الجدول أعلاه نتائج الدراسة المتعلقة بقيام المؤسسة بوضع الخطط التدريبية لمختلف الأقسام والوحدات والتي تدل على أن أغلب اجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق بنسبة بلغت 64.5%، في المقابل نجد نسبة بلغت 22.6% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة محايد، أما نسبة 12.9% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة غير موافق. ومنه نستنتج أن المؤسسة مجال الدراسة تقوم بوضع الخطط التدريبية لمختلف الأقسام والوحدات من أجل تنمية كفاءاتها البشرية وتحسين أدائهم.

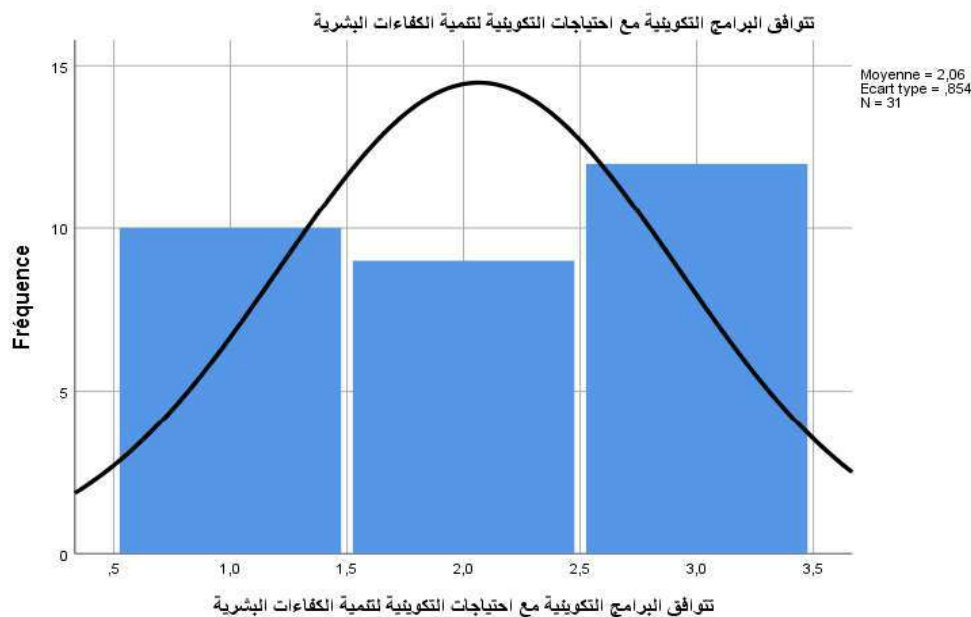
الجدول رقم 27: يبين توافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية لتنمية الكفاءات البشرية

تتوافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية لتنمية الكفاءات البشرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	10	32,3	32,3	32,3
	محايد	9	29,0	29,0	61,3
	موافق	12	38,7	38,7	100,0
Total		31	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 26: يبين توافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية لتنمية الكفاءات البشرية



تظهر نتائج الجدول أعلاه نتائج الدراسة المتعلقة بقيام المؤسسة بتوافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية لتنمية الكفاءات البشرية والتي تدل على أن أغلب اجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق بنسبة بلغت 38.7%، في المقابل نجد نسبة بلغت 32.3% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة غير موافق، أما نسبة 29% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة محايد. ومنه نستنتج أن المؤسسة مجال الدراسة تقوم بوضع برامج تكوينية تتوافق مع الاحتياجات التكوينية لتنمية الكفاءات البشرية.

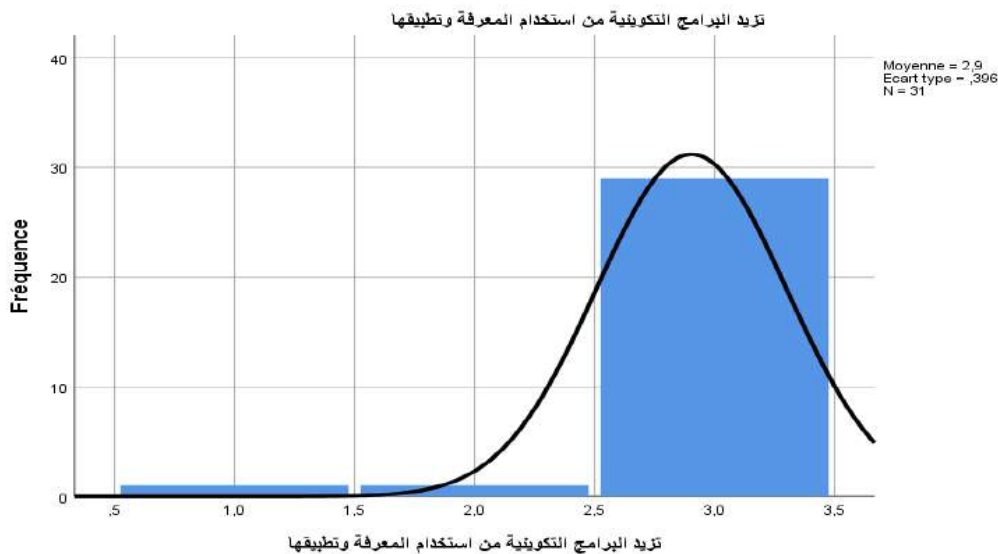
الجدول رقم 28: يبين زيادة البرامج التكوينية من استخدام المعرفة وتطبيقها

تزيد البرامج التكوينية من استخدام المعرفة وتطبيقها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,2	3,2	3,2
	محايد	1	3,2	3,2	6,5
	موافق	29	93,5	93,5	100,0
Total		31	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 27: يبين زيادة البرامج التكوينية من استخدام المعرفة وتطبيقها



تظهر نتائج الجدول أعلاه نتائج الدراسة المتعلقة بزيادة البرامج التكوينية من استخدام المعرفة وتطبيقها والتي تدل على أن أغلب اجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق بنسبة بلغت 93.5%، في المقابل نجد نسبة متشابهة بلغت 3.2% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة غير موافق ومحاييد.

ومنه نستنتج أن المؤسسة مجال الدراسة تقوم بوضع برامج تكوينية تزيد من استخدام المعرفة وتطبيقها لدى عمالها.

ثالثا: جداول التوزيع التكراري للاجابات العينة على فقرات المحور الثالث

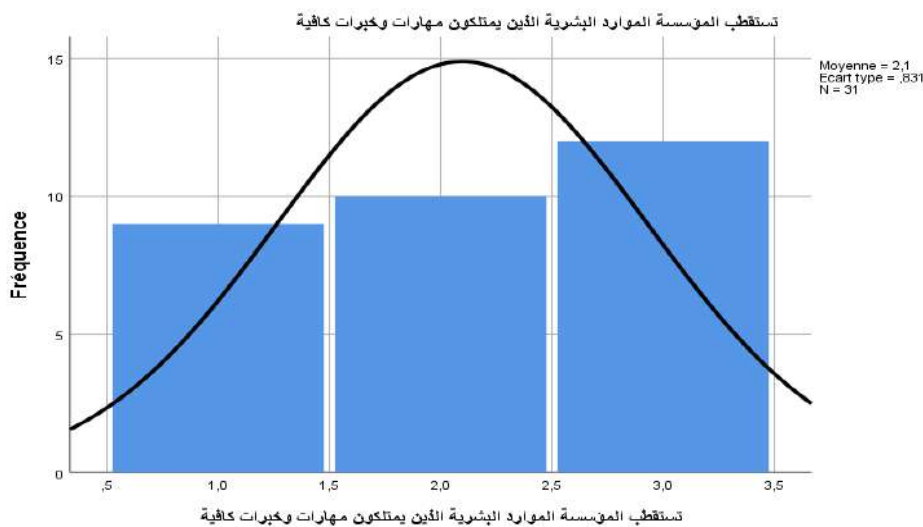
الجدول رقم 29: يبين استقطاب المؤسسة للموارد البشرية التي تمتلك مهارات وخبرات كافية

تستقطب المؤسسة الموارد البشرية الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	29,0	29,0	29,0
	محاييد	10	32,3	32,3	61,3
	موافق	12	38,7	38,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 28: يبين استقطاب المؤسسة للموارد البشرية التي تمتلك مهارات وخبرات كافية



تظهر نتائج الجدول أعلاه نتائج الدراسة المتعلقة باستقطاب المؤسسة للموارد البشرية التي تمتلك مهارات وخبرات كافية والتي تدل على أن أغلب اجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق بنسبة بلغت 38.7%، في المقابل نجد نسبة بلغت 32.3% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة محايد، أما نسبة 29% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة غير موافق. ومنه نستنتج أن المؤسسة مجال الدراسة تستقطب الموارد البشرية الذين يمتلكون المهارات والخبرات الكافية.

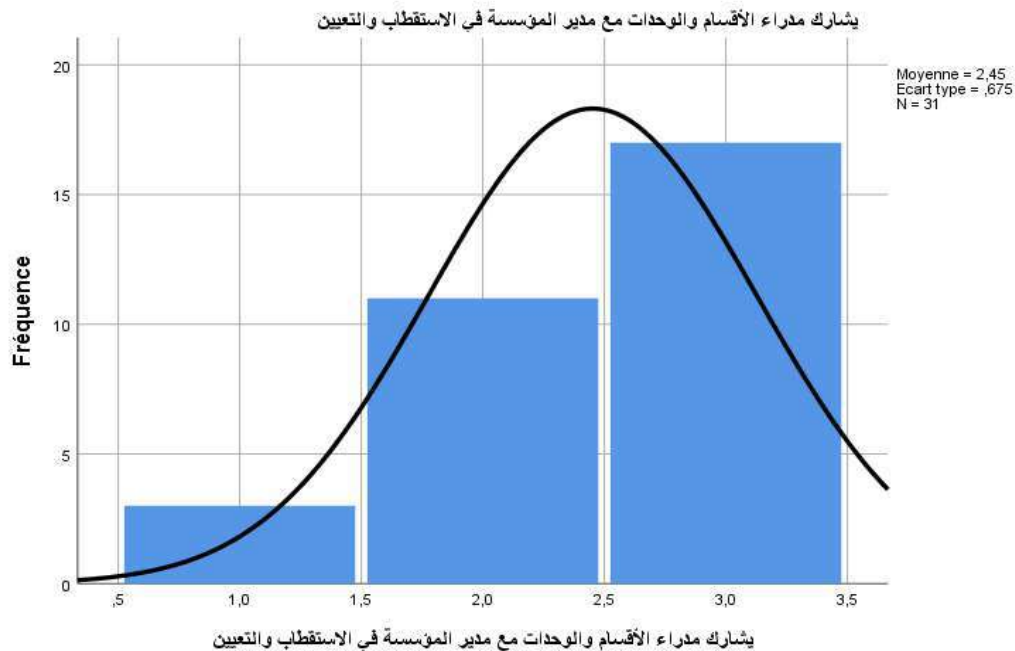
الجدول رقم 30: يبين مشاركة مدراء الأقسام والوحدات مع مدير المؤسسة في الاستقطاب والتعيين

يشارك مدراء الأقسام والوحدات مع مدير المؤسسة في الاستقطاب والتعيين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	9,7	9,7	9,7
محايد	11	35,5	35,5	45,2
موافق	17	54,8	54,8	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 29: يبين مشاركة مدراء الأقسام والوحدات مع مدير المؤسسة في الاستقطاب والتعيين



تظهر نتائج الجدول أعلاه نتائج الدراسة المتعلقة بمشاركة مدراء الأقسام والوحدات مع مدير المؤسسة في الاستقطاب والتعيين والتي تدل على أن أغلب اجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق بنسبة بلغت 54.8%، في المقابل نجد نسبة بلغت 35.5% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة محايد، أما نسبة 9.7% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة غير موافق. ومنه نستنتج أن مدراء الأقسام والوحدات يتشاركون مع مدير المؤسسة في الاستقطاب والتعيين.

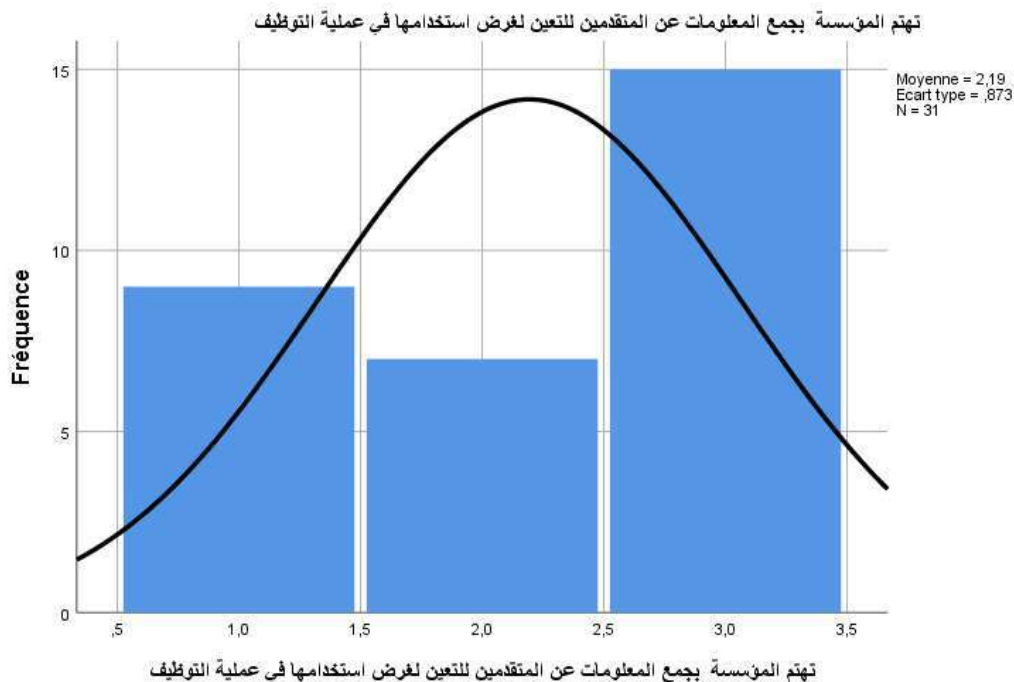
الجدول رقم 31: يبين اهتمام المؤسسة بجمع المعلومات عن المتقدمين للتعيين لغرض استخدامها في عملية التوظيف

تهتم المؤسسة بجمع المعلومات عن المتقدمين للتعيين لغرض استخدامها في عملية التوظيف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	29,0	29,0	29,0
	محايد	7	22,6	22,6	51,6
	موافق	15	48,4	48,4	100,0
Total		31	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 30: يبين اهتمام المؤسسة بجمع المعلومات عن المتقدمين للتعيين لغرض استخدامها في عملية التوظيف



تظهر نتائج الجدول أعلاه نتائج الدراسة المتعلقة باهتمام المؤسسة بجمع المعلومات عن المتقدمين للتعين لغرض استخدامها في عملية التوظيف والتي تدل على أن أغلب اجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق بنسبة بلغت 48.4%، في المقابل نجد نسبة بلغت 29% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة غير موافق، أما نسبة 22.6% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة محايد. ومنه نستنتج أن المؤسسة تهتم بجمع المعلومات عن المتقدمين للتعين لغرض استخدامها في عملية التوظيف.

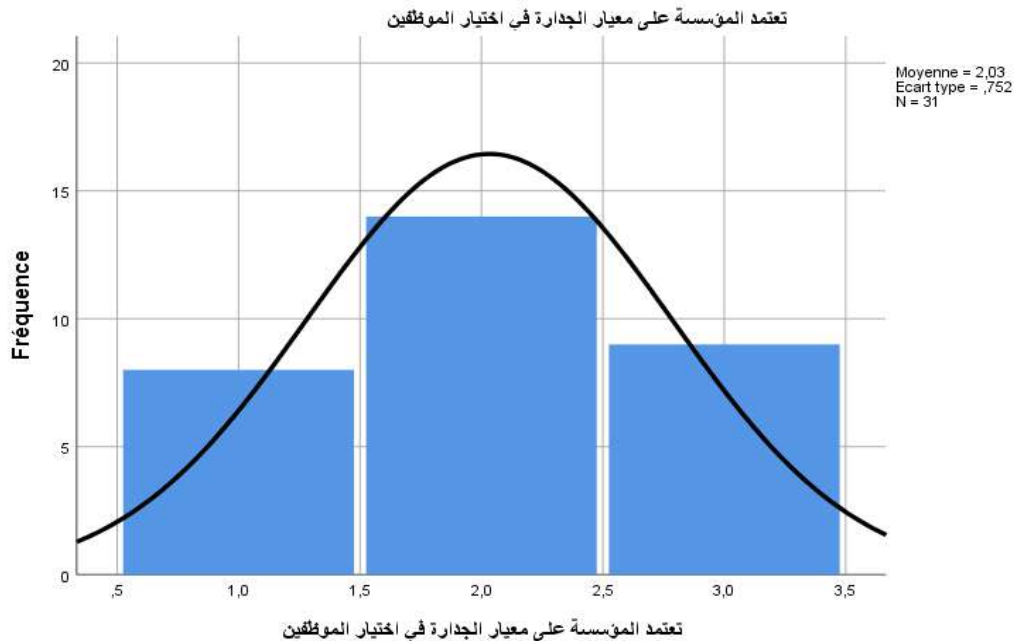
الجدول رقم 32: يبين اعتماد المؤسسة على معيار الجدارة في اختيار الموظفين

تعتمد المؤسسة على معيار الجدارة في اختيار الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	25,8	25,8	25,8
	محايد	14	45,2	45,2	71,0
	موافق	9	29,0	29,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 31: يبين اعتماد المؤسسة على معيار الجدارة في اختيار الموظفين



تظهر نتائج الجدول أعلاه نتائج الدراسة المتعلقة اعتماد المؤسسة على معيار الجدارة في اختيار الموظفين والتي تدل على أن أغلب اجابات أفراد العينة كانت بدرجة محايد بنسبة بلغت 45.2%، في المقابل نجد نسبة بلغت 29% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق، أما نسبة 25.8% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة غير موافق. ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على معيار الجدارة في اختيار الموظفين ولكن بدرجة متوسطة.

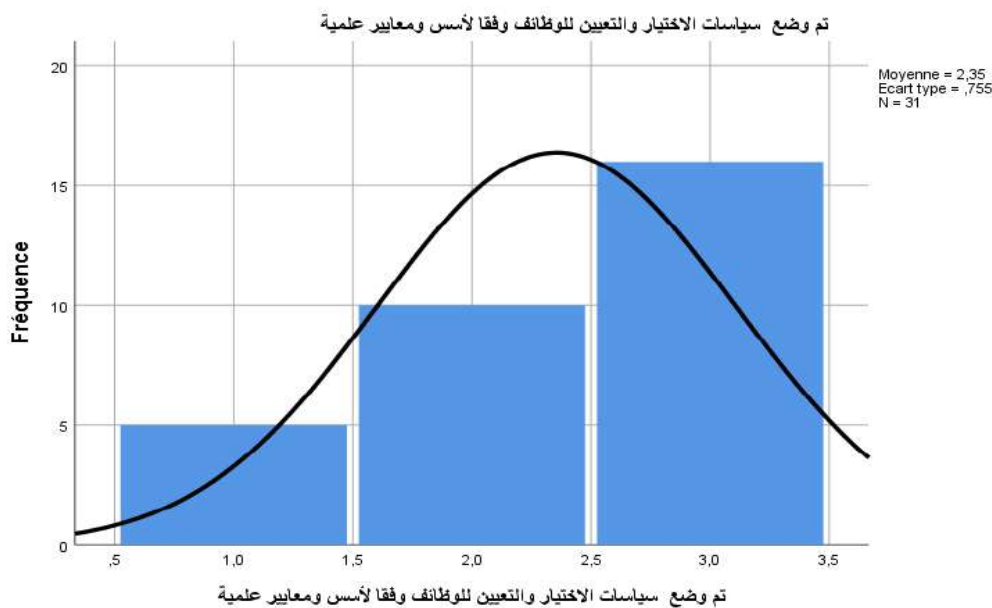
الجدول رقم 33: يبين وضع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف وفقا لأسس ومعايير علمية

تم وضع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف وفقا لأسس ومعايير علمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	16,1	16,1	16,1
	محايد	10	32,3	32,3	48,4
	موافق	16	51,6	51,6	100,0
Total		31	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 32: يبين وضع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف وفقا لأسس ومعايير علمية



تظهر نتائج الجدول أعلاه نتائج الدراسة المتعلقة بوضع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف وفقا لأسس ومعايير علمية والتي تدل على أن أغلب اجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق بنسبة بلغت 51.6%، في المقابل نجد نسبة بلغت 32.3% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة محايد، أما نسبة 16.1% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة غير موافق. ومنه نستنتج أن المؤسسة تقوم بوضع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف وفقا لأسس ومعايير علمية.

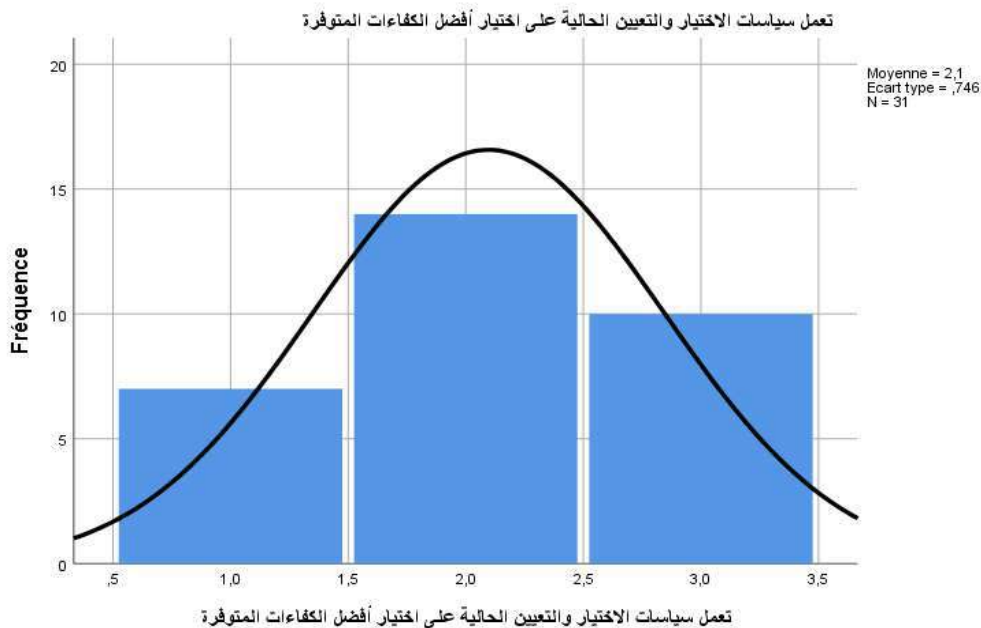
الجدول رقم 34: يبين عمل سياسات الاختيار والتعيين الحالية على اختيار أفضل الكفاءات المتوفرة

تعمل سياسات الاختيار والتعيين الحالية على اختيار أفضل الكفاءات المتوفرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	22,6	22,6	22,6
	محايد	14	45,2	45,2	67,7
	موافق	10	32,3	32,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 33: يبين عمل سياسات الاختيار والتعيين الحالية على اختيار أفضل الكفاءات المتوفرة



تظهر نتائج الجدول أعلاه نتائج الدراسة المتعلقة بعمل سياسات الاختيار والتعيين الحالية على اختيار أفضل الكفاءات المتوفرة والتي تدل على أن أغلب اجابات أفراد العينة كانت بدرجة محايد بنسبة بلغت 45.2%، في المقابل نجد نسبة بلغت 32.3% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق، أما نسبة 22.6% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة غير موافق. ومنه نستنتج أن المؤسسة تعمل على سياسات الاختيار والتعيين الحالية على اختيار أفضل الكفاءات المتوفرة ولكن بدرجة متوسطة.

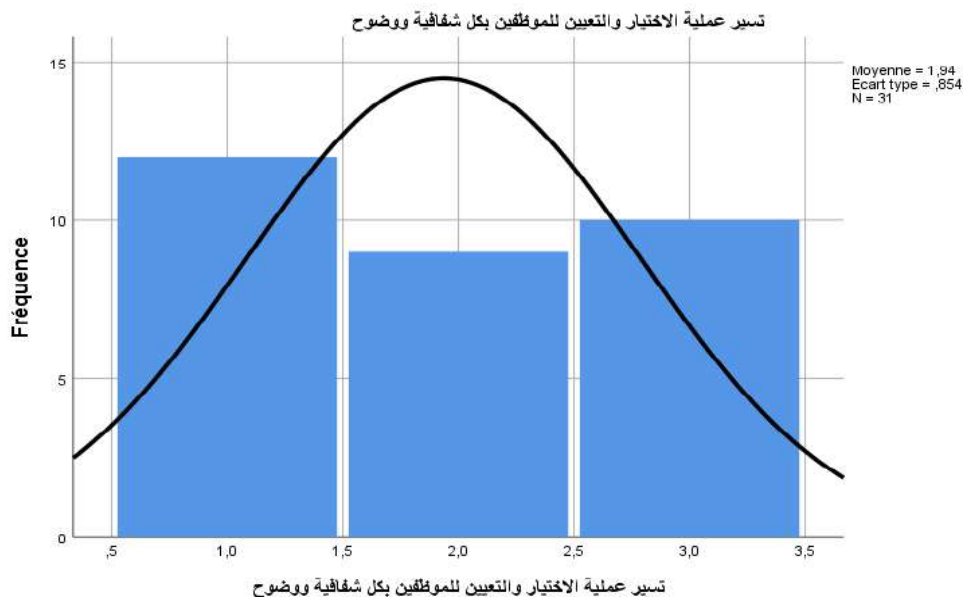
الجدول رقم 35: يبين سير عملية الاختيار والتعيين للموظفين بكل شفافية ووضوح

تسير عملية الاختيار والتعيين للموظفين بكل شفافية ووضوح

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	12	38,7	38,7	38,7
	محايد	9	29,0	29,0	67,7
	موافق	10	32,3	32,3	100,0
Total		31	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 34: يبين سير عملية الاختيار والتعيين للموظفين بكل شفافية ووضوح



تظهر نتائج الجدول أعلاه نتائج الدراسة المتعلقة بعمل سير عملية الاختيار والتعيين للموظفين بكل شفافية ووضوح والتي تدل على أن أغلب اجابات أفراد العينة كانت بدرجة غير موافق بنسبة بلغت 38.7%، في المقابل نجد نسبة بلغت 32.3% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق، أما نسبة 29% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة محايد. ومنه نستنتج وحسب اجابات أغلب أفراد العينة بأن عملية الاختيار والتعيين للموظفين لا تسير بكل شفافية ووضوح فقد تتدخل في ذلك عوامل أخرى كالوساطة و " والمعروفة".

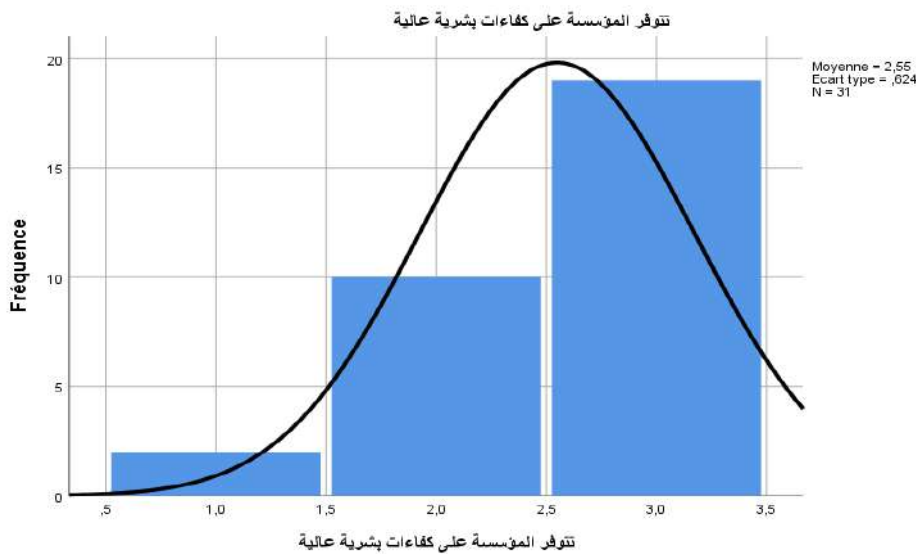
الجدول رقم 36: يبين توفر المؤسسة على كفاءات بشرية عالية

تتوفر المؤسسة على كفاءات بشرية عالية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	6,5	6,5	6,5
محايد	10	32,3	32,3	38,7
موافق	19	61,3	61,3	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 35: يبين توفر المؤسسة على كفاءات بشرية عالية



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للقيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية في الشركة الوطنية لخدمة الآبار

ENSP

تظهر نتائج الجدول أعلاه نتائج الدراسة المتعلقة بتوفر المؤسسة على كفاءات بشرية عالية والتي تدل على أن أغلب اجابات

أفراد العينة	بدرجة	بلغت	في المقابل	بلغت	من اجابات	كانت	تخصص المؤسسة ميزانية لاستقطاب ذوي الكفاءات		
							Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
كانت	بدرجة	بلغت	في المقابل	بلغت	من اجابات	كانت	9	29,0	29,0
موافق بنسبة							9	29,0	58,1
61.3%							13	41,9	100,0
بحد نسبة							Total	31	100,0
32.3%									
أفراد العينة									
بارجة									

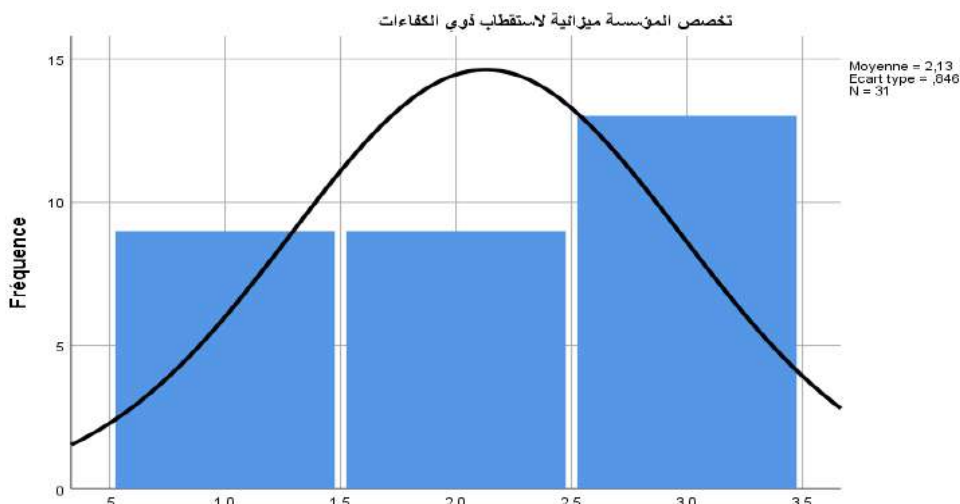
محايداً، أما نسبة 6.5% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة غير موافق.

ومنه نستنتج وحسب اجابات أغلب أفراد العينة بأن عملية الاختيار والتعيين للموظفين بأن المؤسسة تتوفر على كفاءات بشرية عالية وهذا يرجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة العمل في المؤسسة والتي تتطلب كفايات بشرية عالية.

الجدول رقم 37: يبين تخصيص المؤسسة لميزانية لاستقطاب ذوي الكفاءات

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 36: يبين تخصيص المؤسسة ميزانية لاستقطاب ذوي الكفاءات



تظهر نتائج الجدول أعلاه نتائج الدراسة المتعلقة بتخصيص المؤسسة لميزانية لاستقطاب ذوي الكفاءات والتي تدل على أن أغلب اجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق بنسبة بلغت 41.9%، في المقابل نجد نسبة متشابهة بلغت 29% من اجابات أفراد العينة كانت بدرجة غير موافق ومحايد. ومنه نستنتج وحسب اجابات أغلب أفراد العينة بأن المؤسسة تقوم بتخصيص ميزانية لاستقطاب ذوي الكفاءات.

المطلب الثالث: تقدير متوسط الإجابات والانحراف المعياري لكل من فقرات الاستبيان والأبعاد والمحاور
أولاً: تقدير متوسط الإجابات والانحراف المعياري لفقرات الاستبيان وأبعاد المحور الأول
الجدول رقم (38): يوضح مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

المحور الأول	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
يتم تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP	1- يتمتع العمال بمهارات وقدرات متنوعة	2.55	0.810	01	موافق
	2- يتم تطوير مهارات العمال بشكل مستمر	2.40	0.814	02	موافق
	3- تمتلك القيادات الخبرات والمهارات اللازمة	2.37	0.850	03	موافق
	4- تساعد إدارة المؤسسة كافة الموظفين على استيعاب الرؤية المستقبلية	2.32	0.791	04	محايد
	5- تدفع الرؤية الموظفين وتحركهم نحو تحقيق توقعاتهم	2.29	0.824	05	محايد
	6- تتسم الرؤية بالقابلية للمرونة والتجديد	2.29	0.902	06	محايد
	7- توازن الرؤية بين الاحتياجات المرحلية والرؤية المستقبلية لإدارة المؤسسة	2.23	0.845	07	محايد
	8- تعتمد إدارة المؤسسة على نظام الحوافز والمكافآت للمحافظة على مردودية الموظفين ذوي الكفاءات المميز	2.19	0.873	08	محايد
	9- تسعى إدارة المؤسسة إلى توطيد العلاقات الاجتماعية بين الموظفين	2.19	0.833	09	محايد
الاتجاه العام للمحور الأول		2.31	0.375		محايد

ENSP

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

تظهر نتائج الجدول أعلاه نتائج الدراسة المتعلقة بمستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP والتي تدل على أن هذا المحور واقع في درجة محايد بمتوسط حسابي بلغ (2.25) وانحراف معياري قدره (0.37)، ونجد في هذا المحور أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة رقم 01 (يتم تطوير مهارات العمال بشكل مستمر) بمتوسط حسابي 2.40 وانحراف معياري قدره 0.814، وتليها العبارة رقم 03 (تمتلك القيادات الخبرات والمهارات اللازمة) بمتوسط حسابي 2.37 وانحراف معياري 0.850، وفي الأخير نجد العبارة (تساعد ادارة المؤسسة كافة الموظفين على استيعاب الرؤية المستقبلية) بمتوسط حسابي 2.32 وانحراف معياري 0.791

ومنه نستنتج أن هناك قبول متوسط من طرف أفراد عينة الدراسة حول امكانية تطبيق المؤسسة مجال الدراسة للقيادة الاستراتيجية وهو ما يدل على قدرة المؤسسة على ايصال الرؤية الاستراتيجية لعمالها وتنفيذها بالطريقة الصحيحة.

ثانيا: تقدير متوسط الإجابات والانحراف المعياري لفقرات الاستبيان وأبعاد المحور الثاني

الجدول رقم (39): يوضح دور استراتيجية التكوين للقيادة الاستراتيجية في توظيف وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة

الوطنية لخدمات الآبار ENSP

المحور الثاني	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
تعمل القيادة الاستراتيجية على تبني استراتيجية التكوين من أجل تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP	1-تزيد البرامج التكوينية من استخدام المعرفة وتطبيقها	2.90	0.396	01	موافق
	2-يعتبر التدريب من الأساليب المعتمدة لتنمية الكفاءات البشرية	2.87	0.428	02	موافق
	3- ساهم التكوين في تحسين أدائك	2.77	0.617	03	موافق
	4- تدريب العمال المستمر يزيد من مردودية الكفاءات البشرية	2.61	0.761	04	موافق
	5- تقوم المؤسسة بوضع الخطط التدريبية لمختلف الأقسام والوحدات	2.52	0.724	05	موافق
	6- توفر المؤسسة كل الامكانيات لإنجاح عملية التكوين	2.52	0.769	06	موافق
	7- تضع المؤسسة برامج تكوينية لتطوير مهارات العمال بصفة مستمرة	2.35	0.839	07	موافق
	8-تتوافق البرامج التكوينية مع احتياجات التكوينية لتنمية الكفاءات البشرية	2.06	0.854	08	محايد
	9- تميز عملية التدريب والتكوين بالعدالة والشفافية	2.06	0.892	09	محايد
	الاتجاه العام للمحور الثاني	2.51	0.37		موافق

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للقيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية في الشركة الوطنية لخدمة الآبار

ENSP

تبين نتائج الجدول أعلاه نتائج الدراسة المتعلقة بدور استراتيجية التكوين للقيادة الاستراتيجية في توظيف وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP، وتدل النتائج على أن هذا المحور واقع في درجة موافق بمتوسط حسابي بلغ (2.51) وانحراف معياري قدره (0.37)، ونجد في هذا المحور أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة رقم 01 (تزيد البرامج التكوينية من استخدام المعرفة وتطبيقها). بمتوسط حسابي 2.90 وانحراف معياري قدره 0.39، وتليها العبارة رقم 02 (يعتبر التدريب من الأساليب المعتمدة لتنمية الكفاءات البشرية) بمتوسط حسابي 2.87 وانحراف معياري 0.42، وفي الأخير نجد العبارة رقم 03 (ساهم التكوين في تحسين أدائك) بمتوسط حسابي 2.77 وانحراف معياري 0.61.

ومنه يمكن القول أن استراتيجية التكوين للقيادة الاستراتيجية تساهم في توظيف وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الجزائرية وذلك بهدف منح المتكون أمور تطبيقية لم يكن يعرفها سوى نظريا، وبالتالي عليه مواكبتها واكتسابها في وظيفته، كما تسعى المؤسسة من خلال تبني استراتيجية التكوين إلى تطوير كفاءة العامل بما ينتج عنه فعالية المؤسسة وخدمة عملائها وتسهيل أمورهم، فالدورات التكوينية تكون حسب الحاجة والأولوية والمدة المستغرقة وهي تختلف وترجع لسنوات الخبرة في العمل ونوعيته، والعامل الجديد لا بد له من تكوين قبل الحصول على المنصب والتثبيت النهائي في منصبه.

المحور الثالث	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
الاستراتيجية المتبعة في توظيف المورد البشري تعتمد على معيار الكفاءة والفعالية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP	1- تتوفر المؤسسة على كفاءات بشرية عالية	2.55	0.624	01	موافق
	2- يشارك مدراء الأقسام والوحدات مع مدير المؤسسة في الاستقطاب والتعيين	2.45	0.675	02	موافق
	3- تم وضع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف وفقا لأسس ومعايير علمي	2.35	0.755	03	موافق
	4- تهتم المؤسسة بجمع المعلومات عن المتقدمين للتعيين لغرض استخدامها في عملية التوظيف	2.19	0.873	04	محايد
	5- تخصص المؤسسة ميزانية لاستقطاب ذوي الكفاءات	2.13	0.846	05	محايد
	6- تستقطب المؤسسة الموارد البشرية الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية	2.10	0.831	06	محايد
	7- تعمل سياسات الاختيار والتعيين الحالية على اختيار أفضل الكفاءات المتوفرة	2.10	0.746	07	محايد
	8- تعتمد المؤسسة على معيار الجدارة في اختيار الموظفين	2.03	0.752	08	محايد
	9- تسير عملية الاختيار والتعيين للموظفين بكل شفافية ووضوح	1.94	0.854	09	محايد

محايد	0.501	2.20	الاتجاه العام للمحور الثالث
-------	-------	------	-----------------------------

ثالثا: تقدير متوسط الإجابات والانحراف المعياري ل فقرات الاستبيان وأبعاد المحور الثالث

الجدول رقم (40): يوضح مدى اعتماد القيادة الاستراتيجية على معيار الكفاءة والفعالية في توظيف المورد البشري في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

تبين نتائج الجدول أعلاه نتائج الدراسة المتعلقة بمدى اعتماد القيادة الاستراتيجية على معيار الكفاءة والفعالية في توظيف المورد البشري في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP، وتدل النتائج على أن هذا المحور واقع في درجة محايد. بمتوسط حسابي بلغ (2.20) وانحراف معياري قدره (0.50)، ونجد في هذا المحور أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة رقم 01 (تتوفر المؤسسة على كفاءات بشرية عالية). بمتوسط حسابي 2.55 وانحراف معياري قدره 0.62، وتليها العبارة رقم 02 (يشارك مدراء الأقسام والوحدات مع مدير المؤسسة في الاستقطاب والتعيين). بمتوسط حسابي 2.45 وانحراف معياري 0.67، وفي الأخير نجد العبارة رقم 03 (تم وضع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف وفقا لأسس ومعايير علمي). بمتوسط حسابي 2.35 وانحراف معياري 0.75.

ومنه نستنتج أن المؤسسة مجال الدراسة تعتمد بدرجة متوسطة على معيار الكفاءة والفعالية في التوظيف وهذا راجع إلى أن عملية التوظيف داخل المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP واختيار المورد البشري وتعيينه في بعض الأحيان يتم عن طريق تجاوزات وخروقات أو ما يسمى بالواسطة و "المعرفة" وهي حسبهم امتداد لحال المجتمع الجزائري وليس حكرا فقط على المؤسسة مجال الدراسة فالشفافية غائبة نوعا ما في آلية الاختيار وحتى الشروط والاعلان عن التوظيف وفيها تجاوزات ومزايدات ومغالطات فمعيار القرابة والنفوذ والجهوية له دور أساسي فيما يخص توظيف بعض العمال وتقلدهم لمناصب داخل المؤسسة، صف إلى ذلك هناك الكثير من العقبات التي تقف حائلا أما اختيار الكفاءات البشرية حسب أغلب اجابات عينة الدراسة.

المطلب الرابع: تقدير معاملات الارتباط الخطي لبيرسون ومعادلة الانحدار التي تقيس العلاقة بين متغيرات الدراسة

أولا: تقدير معاملات الارتباط الخطي لبيرسون التي تقيس العلاقة بين محاور الدراسة

الجدول رقم (41): يوضح معامل الارتباط الخطي لبيرسون الذي يقيس العلاقة بين محاور الدراسة

Corrélations

	الاعتماد على معيار الكفاءة والفعالية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP في توظيف المورد البشري	تبني استراتيجية المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP	استراتيجية القيادة التطبيقية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP
Corrélacion de Pearson	0,395*	0,432*	1
Sig. (bilatérale)	0,028	0,015	
N	31	31	31
Corrélacion de Pearson	0,182	1	0,432*
Sig. (bilatérale)	0,327		0,015

ENSP لخدمات الآبار	N	31	31	31
الاعتماد على معيار الكفاءة والفعالية في	Corrélation de Pearson	0,395*	0,182	1
ENSP المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار	Sig. (bilatérale)	0,028	0,327	
في توظيف المورد البشري	N	31	31	31

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

تبين نتائج الجدول نتائج تقدير معامل الارتباط لبيرسون بين محاور الدراسة في المؤسسة مجال الدراسة حيث تقدر قيمة معامل بيرسون طبيعة العلاقة الطردية أو العكسية بين محاور الدراسة و تبين قيمته قوة العلاقة بينهم ، بينما تحدد القيمة الاحتمالية sig الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط على محاور الدراسة.

وانطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ:

- قيمة معامل بيرسون للمحور الأول بلغت 0.332 وبلغت درجة الحرية Sig0.01 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وعليه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين محور تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP وبين المحور الثاني تبني استراتيجية التكوين من أجل تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP والمحور الثالث الاعتماد على معيار الكفاءة والفعالية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP في توظيف المورد البشري.

- قيمة معامل بيرسون للمحور الثاني بلغت 0.432 وبلغت درجة الحرية Sig0.01 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وعليه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المحور الثاني تبني استراتيجية التكوين من أجل تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار وبين المحور الأول تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP والمحور الثالث الاعتماد على معيار الكفاءة والفعالية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP في توظيف المورد البشري.

- قيمة معامل بيرسون للمحور الثالث بلغت 0.395 وبلغت درجة الحرية Sig0.02 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وعليه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين محور الاعتماد على معيار الكفاءة والفعالية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP في توظيف المورد البشري وبين المحور الأول تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP والمحور الثالث تبني استراتيجية التكوين من أجل تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP .

ومنه نستنتج أن هناك علاقة عكسية بين كل من تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP وبين تبني استراتيجية التكوين من أجل تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP وبين الاعتماد على معيار الكفاءة والفعالية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP في توظيف المورد البشري أي كلما كان هناك تطبيق للقيادة الاستراتيجية بالاعتماد على استراتيجية التكوين ومعيار الكفاءة والفعالية في التوظيف كلما أدى ذلك إلى تنمية الكفاءات البشرية بشكل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وتوقعاتها الاستراتيجية.

ثانياً: معادلة الانحدار التي تقيس العلاقة بين متغيرات الدراسة

الجدول رقم (42): يوضح معادلة الانحدار التي تقيس العلاقة بين متغيرات الدراسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,432 ^a	0,187	0,159	,34445

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

تظهر نتائج الجدول أعلاه معادلة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة والذي بلغ 0.43% مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة في نفس الاتجاه بين القيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية، وبلغ معامل R-deux 18.7% مما يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 81.3% في المتغير التابع، وهذا يرجع إلى تأثير عوامل أخرى كطبيعة العمل في المؤسسة، الهيكل التنظيمي، النظام الداخلي للمؤسسة... الخ.

Coefficients^a

Modèle	Somme des carrés	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
		ddl	Carré moyen	F			
1	0,791	1	0,791	6,668		0,015 ^b	
	3,441	29	0,119				
Total	4,232	30					

الجدول رقم (43): يبين تحليل تباين خط الانحدار التي تقيس بين متغيرات الدراسة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ مايلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 0.791 ومجموع مربعات البواقي هو 3.441 ومجموع المربعات الكلي يساوي 4.232
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 30.
- معدل مربعات الانحدار هو 0.304 ومعدل مربعات البواقي 0.091.
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 6.668
- مستوى دلالة الاختبار 0.01 أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 نقبلها وبالتالي فإن خط الانحدار يلائم المعطيات.

الجدول رقم (44): يبين تحليل تباين خط الانحدار التي تقيس متغيرات الدراسة

	B	Erreur standard	Bêta		
1	القيادة الاستراتيجية	1,645	0,344		4,776
	تنمية الكفاءات البشرية	0,379	0,147	0,432	2,582

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

انطلاقا من مخرجات الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- قيمة معامل الانحدار للقيادة الاستراتيجية هي 1.64 وبلغت قيمة T المقابلة لها 4.77

- قيمة معامل الانحدار لتنمية الكفاءات البشرية هي 0.37 وبلغت قيمة T المقابلة لها 2.58

كما نلاحظ أن قيمة $B\hat{e}t\alpha$ للدلالة على العلاقة الطردية بين المتغيرين ومنه نستنتج أنه كلما زادت القيادة الاستراتيجية كلما زادت تنمية الكفاءات البشرية.

المطلب الخامس: اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات في محاور الدراسة حسب كل من المتغيرات الديمغرافية

الجدول رقم 45: يبين التوزيع الطبيعي لإجابات محاور الدراسة حسب متغير الجنس

Tests de normalité

الجنس	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	
ذكر تطبيق القيادة الاستراتيجية في	0,145	14	0,200*	0,976	14	
أنثى المؤسسة الوطنية لخدمات	0,262	11	0,034	0,774	11	
ENSP الآبار						
ذكر تبني استراتيجية التكوين من أجل	0,181	14	0,200*	0,920	14	
أنثى تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة	0,250	11	0,053	0,858	11	
ENSP الوطنية لخدمات الآبار						
ذكر الاعتماد على معيار الكفاءة والفعالية	0,139	14	0,200*	0,971	14	
أنثى في المؤسسة الوطنية لخدمات	0,165	11	0,200*	0,971	11	
في توظيف المورد ENSP الآبار						
البشري						

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

تظهر نتائج الجدول التوزيع الطبيعي للإجابات على محاور الدراسة حسب متغير الجنس وفق مايلي:

- القيمة الاحتمالية 0.02 للمحور الأول عند درجة حرية 14 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 بالنسبة للذكور، أما

القيمة الاحتمالية 0.03 للمحور الأول عند درجة حرية 11 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 بالنسبة للإناث. ومنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP وفق متغير الجنس تعزى للذكور.

- القيمة الاحتمالية 0.02 للمحور الثاني عند درجة حرية 14 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 بالنسبة للذكور

أما القيمة الاحتمالية 0.05 للمحور الثاني عند درجة حرية 11 وهي تساوي الدلالة المعنوية 0.05 بالنسبة للإناث.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للقيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية في الشركة الوطنية لخدمة الآبار

ENSP

ومنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين تبني استراتيجية التكوين من أجل تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP وفق متغير الجنس تعزى للذكور.

- القيمة الاحتمالية 0.02 للمحور الثالث عند درجة حرية 14 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 بالنسبة للذكور أما القيمة الاحتمالية 0.02 للمحور الثالث عند درجة حرية 11 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 بالنسبة للإناث. ومنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الاعتماد على معيار الكفاءة والفعالية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP في توظيف المورد البشري وفق متغير الجنس تعزى للذكور.

ومنه نستنتج أن التوظيف في المؤسسة مجال الدراسة يعتمد بشكل كبير على الذكور وهنا راجع إلى طبيعة العمل التي تتطلب كفاءات بشرية تلائم قدرات العمال من الذكور.

الجدول رقم 46: يبين التوزيع الطبيعي لإجابات محاور الدراسة حسب متغير السن

Tests de normalité^{c,d,e}

	السن	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	
تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP	20-25	0,260	4	.	0,827	4	
	26-30	0,196	3	.	0,996	3	
	31-36	0,229	7	0,200*	0,819	7	
	36-41	0,253	7	0,197	0,907	7	
	41-46	0,314	3	.	0,893	3	
تبني استراتيجية التكوين من أجل تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP	20-25	0,307	4	.	0,729	4	
	26-30	0,219	3	.	0,987	3	
	31-36	0,240	7	0,200*	0,864	7	
	36-41	0,263	7	0,156	0,798	7	
	41-46	0,196	3	.	0,996	3	
الاعتماد على معيار الكفاءة والفعالية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP في توظيف المورد البشري	20-25	0,192	4	.	0,971	4	
	26-30	0,292	3	.	0,923	3	
	31-36	0,237	7	0,200*	0,915	7	
	36-41	0,182	7	0,200*	0,960	7	
	41-46	0,187	3	.	0,998	3	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

تظهر نتائج الجدول التوزيع الطبيعي للإجابات على محاور الدراسة حسب متغير السن وفق مايلي:

- القيمة الاحتمالية 0.02 للمحور الأول عند درجة حرية 7 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 بالنسبة للفئة العمرية (36-31).

- القيمة الاحتمالية 0.01 للمحور الأول عند درجة حرية 7 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 بالنسبة للفئة العمرية (41-36).

- القيمة الاحتمالية 0.02 للمحور الثاني عند درجة حرية 7 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 بالنسبة للفئة العمرية (36-31).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للقيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية في الشركة الوطنية لخدمة الآبار

ENSP

- القيمة الاحتمالية 0.02 للمحور الثاني عند درجة حرية 7 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 بالنسبة للفئة العمرية (36-31).

- القيمة الاحتمالية 0.01 للمحور الثالث عند درجة حرية 7 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 بالنسبة للفئة العمرية (36-41).

من خلال نتائج الجدول نستنتج أن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين محاور الدراسة، أي توجد فروق دالة احصائيا بين تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP، وتبني استراتيجية التكوين من أجل تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP، والاعتماد على معيار الكفاءة والفعالية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP في توظيف المورد البشري ترجع لتغير السن وفق الفئة العمرية (36-31) والفئة العمرية (36-41).

الجدول رقم 47: يبين التوزيع الطبيعي لإجابات محاور الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

Tests de normalité^{a,c,d}

المستوى التعليمي	Kolmogorov-Smirnov ^b			Shapiro-Wilk Statistique s		
	Statistique s	ddl	Sig.			
ثانوي تطبيق القيادة الاستراتيجية في جامعي المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP	0,253	3	.	0,964		
ثانوي تبني استراتيجية التكوين من أجل جامعي تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP	0,314	3	.	0,893		
ثانوي الاعتماد على معيار الكفاءة جامعي والفعالية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP في توظيف المورد البشري	0,385	3	.	0,750		
	0,01	21	0,112	0,941		
	0,02	21	0,002	0,922		
	0,01	21	0,200*	0,966		

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

تظهر نتائج الجدول التوزيع الطبيعي للإجابات على محاور الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي وفق مايلي:

- القيمة الاحتمالية 0.01 للمحور الأول عند درجة حرية 21 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 بالنسبة للمستوى التعليمي الجامعي.

- القيمة الاحتمالية 0.02 للمحور الثاني عند درجة حرية 21 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 بالنسبة للمستوى التعليمي الجامعي.

- القيمة الاحتمالية 0.01 للمحور الثالث عند درجة حرية 21 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 بالنسبة للمستوى التعليمي الجامعي.

من خلال نتائج الجدول نستنتج أن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين محاور الدراسة، أي توجد فروق دالة احصائيا بين تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP، وتبني استراتيجية التكوين من أجل تنمية الكفاءات البشرية في

المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP، والاعتماد على معيار الكفاءة والفعالية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP في
توظيف المورد البشري ترجع لتغير المستوى التعليمي وفقا للمستوى الجامعي.

الجدول رقم 48: يبين التوزيع الطبيعي لإجابات محاور الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

Tests de normalité

سنوات الخبرة	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro- Wilk		
	Statistique s	ddl	Sig.	Statistique s		
أقل من 5 سنوات	0,254	5	0,200*	0,914		
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	0,266	6	0,200*	0,889		
من 10 إلى 15 سنة	0,130	10	0,200*	0,980		
من 15 سنة فأكثر	0,250	4	.	0,944		
أقل من 5 سنوات	0,273	5	0,200*	0,852		
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	0,115	6	0,200*	0,996		
من 10 إلى 15 سنة	0,210	10	0,200*	0,938		
من 15 سنة فأكثر	0,275	4	.	0,871		
أقل من 5 سنوات	0,136	5	0,200*	0,987		
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	0,195	6	0,200*	0,920		
من 10 إلى 15 سنة	0,183	10	0,200*	0,938		
من 15 سنة فأكثر	0,278	4	.	0,852		

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

تظهر نتائج الجدول التوزيع الطبيعي للإجابات على محاور الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة وفق مايلي:

- القيمة الاحتمالية 0.02 للمحور الأول عند درجة حرية 5 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 بالنسبة لسنوات الخبرة أقل من 5 سنوات.
- القيمة الاحتمالية 0.02 للمحور الأول عند درجة حرية 6 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 بالنسبة لسنوات الخبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات.
- القيمة الاحتمالية 0.02 للمحور الأول عند درجة حرية 10 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 بالنسبة لسنوات الخبرة من 10 سنوات إلى 15 سنة.
- القيمة الاحتمالية 0.02 للمحور الثاني عند درجة حرية 5 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 بالنسبة لسنوات الخبرة أقل من 5 سنوات.
- القيمة الاحتمالية 0.02 للمحور الثاني عند درجة حرية 6 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 بالنسبة لسنوات الخبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للقيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية في الشركة الوطنية لخدمة الآبار

ENSP

- القيمة الاحتمالية 0.02 للمحور الثاني عند درجة حرية 10 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 بالنسبة لسنوات الخبرة من 10 سنوات إلى 15 سنة.
 - القيمة الاحتمالية 0.02 للمحور الثالث عند درجة حرية 5 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 بالنسبة لسنوات الخبرة أقل من 5 سنوات.
 - القيمة الاحتمالية 0.02 للمحور الثالث عند درجة حرية 6 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 بالنسبة لسنوات الخبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات.
 - القيمة الاحتمالية 0.02 للمحور الثالث عند درجة حرية 10 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 بالنسبة لسنوات الخبرة من 10 سنوات إلى 15 سنة.
- من خلال نتائج الجدول نستنتج أن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين محاور الدراسة، أي توجد فروق دالة احصائيا بين تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP، وتبني استراتيجية التكوين من أجل تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP، والاعتماد على معيار الكفاءة والفعالية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP في توظيف المورد البشري ترجع لتغير السن وفق سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات، وسنوات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات، وسنوات الخبرة من 10 إلى 15 سنة.

الجدول رقم 49: يبين التوزيع الطبيعي لإجابات محاور الدراسة حسب متغير طبيعة العقد

Tests de normalité

طبيعة العقد	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	
دائم تطبيق القيادة الاستراتيجية في مؤسسة المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP	0,169	20	0,137	0,946	20	
مؤقت تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP	0,221	5	0,200 [*]	0,953	5	
دائم الاعتماد على معيار الكفاءة والفعالية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP	0,138	20	0,200 [*]	0,970	20	
مؤقت في توظيف المورد البشري في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP	0,158	5	0,200 [*]	0,979	5	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

تظهر نتائج الجدول التوزيع الطبيعي للإجابات على محاور الدراسة حسب متغير عقد العمل وفق مايلي:

- القيمة الاحتمالية 0.01 للمحور الأول عند درجة حرية 20 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 بالنسبة لطبيعة العقد الدائم.
- القيمة الاحتمالية 0.02 للمحور الأول عند درجة حرية 5 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 بالنسبة لطبيعة العقد المؤقت.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للقيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية في الشركة الوطنية لخدمة الآبار

ENSP

- القيمة الاحتمالية 0.02 للمحور الثاني عند درجة حرية 20 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 بالنسبة بالنسبة لطبيعة العقد الدائم

- القيمة الاحتمالية 0.02 للمحور الثاني عند درجة حرية 5 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 بالنسبة بالنسبة لطبيعة العقد المؤقت.

- القيمة الاحتمالية 0.02 للمحور الثالث عند درجة حرية 20 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 بالنسبة لطبيعة العقد الدائم.

- القيمة الاحتمالية 0.02 للمحور الثالث عند درجة حرية 5 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 بالنسبة لطبيعة العقد المؤقت.

من خلال نتائج الجدول نستنتج أن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين محاور الدراسة، أي توجد فروق دالة احصائيا بين تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP، و تبني استراتيجية التكوين من أجل تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP، والاعتماد على معيار الكفاءة والفعالية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP في توظيف المورد البشري ترجع لتغير طبيعة العقد سواء كان دائم أو مؤقت.

الجدول رقم 50: يبين نتائج اختبار فرضيات الدراسة

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	
تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP	Intergroupes	0,999	3	0,333	2,187	
	Intragroupes	3,349	22	0,152		
	Total	4,348	25			
تبني استراتيجية التكوين من أجل تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP	Intergroupes	0,335	3	0,112	0,778	
	Intragroupes	3,160	22	0,144		
	Total	3,495	25			
الاعتماد على معيار الكفاءة والفعالية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP في توظيف المورد البشري	Intergroupes	1,090	3	0,363	1,592	
	Intragroupes	5,022	22	0,228		
	Total	6,113	25			

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

يظهر الجدول أعلاه نتائج الدراسة المتعلقة بنتائج اختبار فرضيات الدراسة والتي تدل على تحقق فرضيات الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفرضية الأولى 3.34 بدرجة حرية 25، كما بلغ اختبار F 2.18، أما المتوسط الحسابي للفرضية الثانية

فقد بلغ 3.49 بدرجة حرية 25، كما بلغ اختبار $F_{0.77}$ ، وبالنسبة للفرضية الثالثة بلغ المتوسط الحسابي 6.11 بدرجة حرية 25 وبلغ اختبار $F_{1.59}$.

ومن خلال نتائج الجدول نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تسعى دائما إلى تفعيل دور القيادة الاستراتيجية من أجل تنمية كفاءاتها البشرية.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل معرفة دور القيادة الاستراتيجية في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP، ولإسقاط الجانب النظري للدراسة على الميدان تناولنا في المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة وقد تم استعراض مجتمع وعينة بالإضافة إلى متغيرات الدراسة في الأخير مصادر جمع المعلومات وشرح المنهج المتبع، ثم القيام باستعراض أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية صدق وثبات الاستبيان، أما المبحث الثاني فتناول عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، وعرض جداول التوزيع التكراري للإجابات العينة على كل فقرات محاور الاستبيان، وتقدير متوسط الإجابات والانحراف المعياري لكل من فقرات الاستبيان والأبعاد والمحاور، وتقدير معاملات الارتباط الخطي لبيرسون ومعادلة الانحدار التي تقيس العلاقة بين متغيرات الدراسة،

واختبار التوزيع الطبيعي لإجابات في محاور الدراسة حسب كل من المتغيرات الديمغرافية. وذلك قصد معرفة دور القيادة الاستراتيجية في تنمية الكفاءات البشرية.

خاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة أحد المواضيع الحديثة والمهمة في تسيير وإدارة المؤسسات وهو دور القيادة الاستراتيجية في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الجزائرية. ولمعالجة الموضوع قمنا بصياغة الإشكالية التالية:

أين يكمن دور القيادة الاستراتيجية في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP؟

حيث قمنا بتقسيم الدراسة إلى جانبين جانب نظري تناولنا فيه مختلف المفاهيم والعناصر المتعلقة بمتغيري الدراسة والعلاقة بينهما، والجانب التطبيقي الذي حاولنا من خلاله التحقق من فرضيات الدراسة بالترول إلى الميدان، ومن خلال هذه الدراسة التي حاولنا فيها الربط بين القيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية ومعرفة دور القيادة الاستراتيجية في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

أولاً: اختبار الفرضيات

من خلال اختبار الفرضيات توصلنا إلى ما يلي:

الفرضية الأولى: مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP متوسط.

يتبين من خلال قيم المتوسط الحسابي للفرضية الأولى أنها تقع في درجة محايد وهو يدل أنه يتك تطبيق القيادة الاستراتيجية في

المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP بدرجة متوسطة ومنه يمكن القول أن الفرضية الأولى تحققت.

الفرضية الثانية: تساهم استراتيجية التكوين للقيادة الاستراتيجية في توظيف وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP.

يتبين من خلال قيم المتوسط الحسابي للفرضية الثانية أنها تقع في درجة موافق وهو ما يدل أن استراتيجية التكوين للقيادة

الاستراتيجية بالمؤسسة تساهم في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP بدرجة مرتفعة ومنه يمكن

القول أن الفرضية الثانية تحققت.

الفرضية الثالثة: تعتمد القيادة الاستراتيجية في توظيف المورد البشري على معيار الكفاءة والفعالية في المؤسسة الوطنية لخدمات

الآبار ENSP؟

يتبين من خلال قيم المتوسط الحسابي للفرضية الثالثة أنها تقع في درجة محايد وهو ما يدل المؤسسة تتبع استراتيجية في توظيف

المورد البشري تعتمد على معيار الكفاءة والفعالية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP بدرجة متوسطة ومنه يمكن القول

أن الفرضية الثالثة تحققت.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) بين القيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات

البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP.

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) بين القيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة

الوطنية لخدمات الآبار ENSP من خلال وجود علاقة طردية إيجابية بين القيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية. ومنه

يمكن القول أن الفرضية الرابعة تحققت.

الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول القيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية تعزى لمتغير (الجنس، السن، المستوى التعليمي، طبيعة العقد).
توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول القيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية تعزى لمتغير (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، طبيعة العقد). من خلال وجود فروق ذات دلالة احصائية بين القيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية تعزى لمتغير (الجنس، السن، المستوى التعليمي، طبيعة العقد) ومنه يمكن القول أن الفرضية الخامسة تحققت.

ثانياً: نتائج الدراسة

من خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج ما يلي:

- ✓ مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP متوسط ، لأن أغلب أفراد عينة الدراسة كانت اجابتهم ضمن مجال "محايد" وعليه يمكن القول أن تطبيق القيادة الاستراتيجية بدرجة متوسطة في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP .
- ✓ تساهم استراتيجية التكوين للقيادة الاستراتيجية في توظيف وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP لأن أغلب أفراد عينة الدراسة كانت اجابتهم ضمن مجال " موافق" وعليه يمكن القول أن استراتيجية التكوين للقيادة الاستراتيجية تساهم في تنمية الكفاءات البشرية بدرجة مرتفعة في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP.
- ✓ تعتمد القيادة الاستراتيجية في توظيف المورد البشري على معيار الكفاءة والفعالية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP بدرجة متوسطة ، لأن أغلب أفراد عينة الدراسة كانت اجابتهم ضمن مجال "محايد" وعليه يمكن القول أنه تعتمد القيادة الاستراتيجية بدرجة متوسطة في توظيف المورد البشري على معيار الكفاءة والفعالية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) بين القيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP .
- ✓ توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول القيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية تعزى لمتغير (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، طبيعة العقد).

ثالثاً: الاقتراحات والتوصيات

على ضوء نتائج الدراسة المتوصل إليها نقدم بعض الاقتراحات من أجل تبني قيادة استراتيجية فعالة لتنمية الكفاءات البشرية والتي نوجزها فيما يلي:

- توضيح الرؤية الاستراتيجية للعمال وإعطاء أهمية كبيرة للقيادة الاستراتيجية وتطبيقها على أرض الواقع.
- الاهتمام بتكوين وتدريب المورد البشري وتوفير ميزانية لذلك ، مع توفير مناخ تنظيمي يساعد على تبادل وانتاج المعارف.
- تزويد المؤسسة بكفاءات بشرية ذات أداء متميز .
- الاهتمام بتكوين الكفاءات البشرية وتلبية مختلف احتياجاتهم والعمل على تنميتها.

- الاهتمام بالخوافز المادية والمعنوية للعمال.
- دعم وتعزيز القيادة الاستراتيجية بمختلف أبعادها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- العمل على جعل القيادة الاستراتيجية كوسيلة تدفع الموظفين لتحقيق أهدافهم.
- تعزيز العلاقات الانسانية بين القائد الاستراتيجي والموظفين .
- العمل على توظيف العمال ذوي المهارات العالية.
- العمل على تطوير مهارات العمال بشكل مستمر.

رابعاً: آفاق الدراسة

- من خلال دراستنا الحالية تبين لنا العديد من المواضيع في هذا المجال والجديرة بمواصلة البحث فيها، خاصة وأن هذا المجال لا زال خصياً للبحث وواعداً لاستقطاب واهتمام الدراسات العلمية والعملية ومنها مايلي:
- القيادة الاستراتيجية ودورها في رفع كفاءة وفعالية المورد البشري
 - القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير المعرفة التنظيمية
 - أبعاد القيادة الاستراتيجية وأثرها على أداء المؤسسة.
 - تقييم مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الزغبي محمد، دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، رسالة دكتوراه جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية 2010.
2. المدهون محمد، والعجومي محمود، القيادة، غزة، فلسطين: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2011.
3. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 .
4. أنس عبد الباسط عباس، تخطيط و تنمية القوى العاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
5. أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004/2003.
6. أقطي جوهرة، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2014/2013.
7. بشر بن شويحة، أثر مقومات القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: ادارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، 2018/2017.
8. جعفر فالج عارف الروسان ، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في العلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 2015.
9. جونز وآخرون، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي ، ومحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2001.
10. حسن ماهر ، محمد صالح، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندري، ط1، الأردن، 2004.
11. حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 01، 2018/2017.
12. حمود حيمر، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميله، الجزائر، ديسمبر 2017.
13. خالف كاتبة، عثمانى مصطفى، دور التكامل بين ادارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 03، جامعة البليدة 02، سبتمبر 2019.
14. خياطي سارة، بوديزة ريان، دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة قلمة، 2021/2020.
15. رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2011.
16. زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الاداري، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، الأردن ، 2009.
17. زاويتي عبد العزيز، استراتيجية القيادة الادارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 02، 2015/2014.
18. صالح جيلج، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
19. صاح بن أسعد المربع ، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية ، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2012.

20. عبد الرحمان توفيق، التدريب أصول ومبادئ، مركز الخبرات المهنية لإدارة موسوعة التدريب والتنمية البشرية، الجزء الأول، القاهرة، مصر، 2007.
21. عبد الرحيم بوخلخال، القيادة الإدارية مفاهيم و نظريات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 06، العدد 02، جامعة ورقلة، ديسمبر 2013.
22. عمر وصفي عقيل، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005.
23. كوديدي سفيان، ودرويش عمار، دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الكفاءات، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 13، العدد 01، جامعة عين تموشنت، الجزائر، 2022.
24. ماري برود، جون نيوسثورم، "تحويل التدريب"، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، إصدارات يميك، القاهرة، مصر، 1997.
25. محمد ابراهيم، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2008.
26. محمد حسني العيساوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة : مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012.
27. محمد عرابي، إستراتيجية الدفاع في الخطاب اللغوي التواصلية، رفوف، مجلة دورية تعنى بقضايا المخطوط والدراسات الإنسانية، العدد الرابع، جامعة أدرار، الجزائر، ماي 2014.
28. محمد قاسم القيسي، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير القيادة الادارية في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير في القيادة والادارة، جامعة الأقصى، فلسطين-غزة، 2015.
29. محسن عثمان حسان، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في التماثل المظمي، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 21، العدد، 2017، 06.
30. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دون طبعة الإسكندرية مصر، 2007.
31. منتصر الهادي مالك نجيت، أثر القيادة الإدارية على إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة كردفان، السودان، 2015.
32. منى مسغوني، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013.
33. موفق سهام، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2013.
34. موسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للدراسات، مصر 1998.
35. موساوي زهية خالددي خديجة، نظرية الموارد والتحديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات، جامعة ورقلة، 2005.
36. قرش عائشة، دور القيادة الإدارية في تطوير الكفاءات البشرية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، 2016/2015.
37. نعيم ابراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2009.

- 38.نبيلة باديس، تنمية الكفاءات المحورية لضمان الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أم البواقي، 2018.
- 39.نوال وفيروز شين، دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية، المحلة العربية للإدارة، المجلد40، العدد03، جامعة بسكرة، سبتمبر 2020.30.
- 40.هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذاكرة ماجستير في تنمية الموارد البشرية في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2006/2005.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- 41.Ali Maya, Hussein Ibrahim, **Management Leaderships Availability As a Requirement to Apply Strategic Management A Field Study in The Industrial Organizations in Lattakia**, business Review, Vol.14(01),2011.
- 42.Alain Maignant ,**Ressources Humaines dé velopper la stratégie**. Ed liaison France.2000.
- 43.Crow, W, **Strategic Leadership**, N .Y .Simon & Schuster, Press.,1993.
- 44.Benjamin Jamin Inyang, "**Strategic Human Resource Management : A Paradigm Shift** Brian (E), Becker Mark (A), "**Strategic Human Resource Management Where DO We Go From Here? : American Companies "** , Journal of Management, Vol.32(06),2010.
- 45.**For Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization"**, International Bulletin of Business Administration Issue (07),2010.
- 46.H-John Bernardin, **Human resource management**, 4th edition, MC. Graw-Hill education, New York, 2007.
- 47.Fanny Barbier, André Brunetière, **Manifeste pour le lien social**, édition liaison, France, 1997.
48. Lou Van Beirendonk « **Tous compétents : Le management des compétences dans l'entreprise** » , éd, de boeck, Belgique, 2006.
- 49.Robbins's. P. **organizational Be havior 7 th. ed**, prentice Hall, New jersey, 2001.
- 50.Magee , **Strategic Leadership Primer, Development of Command, Leadership &Management** , U.S. Army War College,1998.
- 51.Sylvie. St et autres, **Relever les défis de la gestion des ressources humaines**, 2eme édition, Gaétan Morin éditeur, Montréal, 2004.

الملاحق

الملحق 01: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	الصفة	أستاذ التحكيم
جامعة ورقلة	أستاذ محاضر(ب)	بدوي الياس
جامعة ورقلة	أستاذ محاضر(ب)	سعيد هتهات
جامعة ورقلة	أستاذ محاضر(أ)	طبي عبد اللطيف

الملحق 02: استبيان الدراسة

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: 25-20 30-26 36-31 41-36 46-41 52-46 52 فما فوق
3. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
4. سنوات الأقدمية: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة من 15 سنة فأكثر
5. طبيعة العقد: دائم مؤقت

المحور الأول: مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

رقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد
01	تساعد إدارة المؤسسة كافة الموظفين على استيعاب الرؤية المستقبلية للمؤسسة			
02	تتسم الرؤية بالقابلية للمرونة والتجديد			
03	توازن الرؤية بين الاحتياجات المرحلية والرؤية المستقبلية لإدارة المؤسسة			
04	تدفع الرؤية الموظفين وتحركهم نحو تحقيق توقعاتهم			
05	تمتلك القيادات الخبرات والمهارات اللازمة			
06	يتم تطوير مهارات العمال بشكل مستمر			
07	يتمتع العمال بمهارات وقدرات متنوعة			
08	تعتمد إدارة المؤسسة على نظام الحوافز والمكافآت للمحافظة على مردودية الموظفين ذوي الكفاءات المميزة			
09	تسعى إدارة المؤسسة إلى توطيد العلاقات الاجتماعية بين الموظفين			

المحور الثاني: دور استراتيجية التكوين للقيادة الاستراتيجية في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات

الآبار ENSP

رقم	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
01	يعتبر التدريب من الأساليب المعتمدة لتنمية الكفاءات البشرية			
02	ساهم التكوين في تحسين أدائك			
03	توفر المؤسسة كل الامكانيات لانجاح عملية التكوين			
04	تضع المؤسسة برامج تكوينية لتطوير مهارات العمال بصفة مستمرة			
05	تدريب العمال المستمر يزيد من مردودية الكفاءات البشرية			
06	تتميز عملية التدريب والتكوين بالعدالة والشفافية			
07	تقوم المؤسسة بوضع الخطط التدريبية لمختلف الأقسام والوحدات			
08	تتوافق البرامج التكوينية مع احتياجات التكوينية لتنمية الكفاءات البشرية			
09	تزيد البرامج التكوينية من استخدام المعرفة وتطبيقها			

المحور الثالث: تعتمد القيادة الاستراتيجية في توظيف المورد البشري على معيار الكفاءة والفعالية في المؤسسة الوطنية

لخدمات الآبار ENSP

رقم	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
01	تستقطب المؤسسة الموارد البشرية الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية			
02	يشارك مدراء الأقسام والوحدات مع مدير المؤسسة في الاستقطاب والتعيين			
03	تهتم المؤسسة بجمع المعلومات عن المتقدمين للتعيين لغرض استخدامها في عملية التوظيف			
04	تعتمد المؤسسة على معيار الجدارة في اختيار الموظفين			
05	تم وضع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف وفقا لأسس ومعايير علمية			
06	تعمل سياسات الاختيار والتعيين الحالية على اختيار أفضل الكفاءات المتوفرة			
07	تسير عملية الاختيار والتعيين للموظفين بكل شفافية ووضوح			
08	تخصص المؤسسة ميزانية لاستقطاب ذوي الكفاءات			
09	تتوفر المؤسسة على كفاءات بشرية عالية			

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	17	54,8	56,7	56,7
	أنثى	13	41,9	43,3	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Manquant	Système	1	3,2		
	Total	31	100,0		

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20-25	4	12,9	14,8	14,8
	26-30	4	12,9	14,8	29,6
	31-36	7	22,6	25,9	55,6
	36-41	7	22,6	25,9	81,5
	41-46	3	9,7	11,1	92,6
	52 فما فوق	2	6,5	7,4	100,0
	Total	27	87,1	100,0	
Manquant	Système	4	12,9		
	Total	31	100,0		

		المستوى التعليمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	4	12,9	14,3	14,3
	ثانوي	3	9,7	10,7	25,0
	جامعي	21	67,7	75,0	100,0
	Total	28	90,3	100,0	
Manquant	Système	3	9,7		
	Total	31	100,0		

		سنوات الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	5	16,1	19,2	19,2
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	6	19,4	23,1	42,3
	من 10 إلى 15 سنة	11	35,5	42,3	84,6
	من 15 سنة فأكثر	4	12,9	15,4	100,0
	Total	26	83,9	100,0	
Manquant	Système	5	16,1		
	Total	31	100,0		

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائم	23	74,2	76,7	76,7
	مؤقت	7	22,6	23,3	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Manquant	Systeme	1	3,2		
Total		31	100,0		

الملحق 04: يوضح معامل ألفا كرومباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,826	32

الملحق 05: مخرجات spss لمحاور الدراسة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يتمتع العمال بمهارات وقدرات متنوعة	31	2,55	,810
يتم تطوير مهارات العمال بشكل مستمر	30	2,40	,814
تمتلك القيادات الخبرات والمهارات اللازمة	30	2,37	,850
تساعد إدارة المؤسسة كافة الموظفين على استيعاب الرؤية المستقبلية للمؤسسة	31	2,32	,791
تدفع الرؤية الموظفين وتحركهم نحو تحقيق توقعاتهم	31	2,29	,824
تتسم الرؤية بالقابلية للمرونة والتجديد	31	2,29	,902
توازن الرؤية بين الاحتياجات المرورية والرؤية المستقبلية لإدارة المؤسسة	31	2,23	,845
تعتمد إدارة المؤسسة على نظام الحوافز والمكافآت للمحافظة على مردودية الموظفين ذوي الكفاءات المميزة	31	2,19	,873
تسعى إدارة المؤسسة إلى توطيد العلاقات الاجتماعية بين الموظفين	31	2,19	,833
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تزيد البرامج التكوينية من استخدام المعرفة وتطبيقها	31	2,90	,396
يعتبر التدريب من الأساليب المعتمدة لتنمية الكفاءات البشرية	31	2,87	,428
ساهم التكوين في تحسين أدائك	31	2,77	,617
تدريب العمال المستمر يزيد من مردودية الكفاءات البشرية	31	2,61	,761
تقوم المؤسسة بوضع الخطط التدريبية لمختلف الأقسام والوحدات	31	2,52	,724
توفر المؤسسة كل الامكانيات لانجاح عملية التكوين	31	2,52	,769
تضع المؤسسة برامج تكوينية لتطوير مهارات العمال بصفة مستمرة	31	2,35	,839
تتوافق البرامج التكوينية مع احتياجات التكوينية لتنمية الكفاءات البشرية	31	2,06	,854
تتميز عملية التدريب والتكوين بالعدالة والشفافية	31	2,06	,892
N valide (liste)	31		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تتوفر المؤسسة على كفاءات بشرية عالية	31	2,55	,624
يشارك مدراء الأقسام والوحدات مع مدير المؤسسة في الاستقطاب والتعيين	31	2,45	,675
تم وضع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف وفقا لأسس ومعايير علمية	31	2,35	,755
تهتم المؤسسة بجمع المعلومات عن المتقدمين للتعيين لغرض استخدامها في عملية التوظيف	31	2,19	,873
تخصص المؤسسة ميزانية لاستقطاب ذوي الكفاءات	31	2,13	,846
تستقطب المؤسسة الموارد البشرية الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية	31	2,10	,831
تعمل سياسات الاختيار والتعيين الحالية على اختيار أفضل الكفاءات المتوفرة	31	2,10	,746
تعتمد المؤسسة على معيار الجدارة في اختيار الموظفين	31	2,03	,752
تسير عملية الاختيار والتعيين للموظفين بكل شفافية ووضوح	31	1,94	,854
N valide (liste)	31		

الملحق 06: مخرجات spss معادلة الانحدار التي تقيس العلاقة بين متغيرات الدراسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,432 ^a	,187	,159	,34445

الملحق 07: مخرجات spss تحليل تباين خط الانحدار التي تقيس بين متغيرات الدراسة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression de Student	0,791	1	0,791	6,668	0,015 ^b
	Total	4,232	30			

الملحق 08: مخرجات spss لنتائج اختبار فرضيات الدراسة

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	
تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسة الوطنية لخدمات الأبار ENSP	Intergruppes	,999	3	,333	2,187	
	Intragruppes	3,349	22	,152		
	Total	4,348	25			
تبني استراتيجية التكوين من أجل تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الأبار ENSP	Intergruppes	,335	3	,112	,778	
	Intragruppes	3,160	22	,144		
	Total	3,495	25			
الاعتماد على معيار الكفاءة والفعالية في المؤسسة الوطنية لخدمات الأبار ENSP في توظيف المورد البشري	Intergruppes	1,090	3	,363	1,592	
	Intragruppes	5,022	22	,228		
	Total	6,113	25			

الفهرس

	الفهرس
VII	الملخص
I	قائمة المحتويات
II	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
4	مقدمة
ز	توطئة
ز	الاشكالية الرئيسية
ز	فرضيات الدراسة
ح	ميررات اختيار الموضوع
ح	أهداف البحث
ح	أهمية البحث
ح	حدود البحث
ط	منهج البحث
ط	تقسيمات البحث
ط	- الفصل الأول
ط	- الفصل الثاني
ب	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية
03	المطلب الأول: ماهية القيادة الاستراتيجية
03	الفرع الأول: مفهوم القيادة والاستراتيجية
04	الفرع الثاني: مفهوم وخصائص القيادة الاستراتيجية
05	الفرع الثالث: أهمية القيادة الاستراتيجية
06	الفرع الرابع: الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية
08	الفرع الخامس: أنماط القيادة الاستراتيجية ومهامها
11	الفرع السادس: عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية وأهم نظرياتها
13	المطلب الثاني: ماهية تنمية الكفاءات البشرية
13	الفرع الأول: تعريف الكفاءات البشرية وأهميتها

15	الفرع الثاني: مكونات الكفاءات البشرية وأنواعها
18	الفرع الثالث: تعريف تنمية الكفاءات البشرية وأهميتها
19	الفرع الرابع: الحاجة إلى تنمية الكفاءات البشرية وشروطها
20	المطلب الخامس: آليات تنمية الكفاءات البشرية وأساليبها
21	الفرع السادس: مداخل تنمية الكفاءات البشرية ومعوقاتها
28	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية
28	المطلب الأول: الدراسات السابقة
33	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
35	خلاصة الفصل
36	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للقيادة الاستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية في الشركة الوطنية لخدمة الآبار ENSP
37	تمهيد الفصل
37	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
37	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
37	أولاً: تقدم عام حول المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP
42	ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP
43	المطلب الثاني: أدوات وأساليب الدراسة
43	-أدوات الدراسة
46	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
46	المطلب الأول: التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
51	المطلب الثاني: جداول التوزيع التكراري للإجابات العينة على كل فقرات محاور الاستبيان
78	المطلب الثالث: تقدير متوسط الإجابات والانحراف المعياري لكل من فقرات الاستبيان والأبعاد والمحاور
81	المطلب الرابع: تقدير معاملات الارتباط الخطي لبيرسون ومعادلة الانحدار التي تقيس العلاقة بين متغيرات الدراسة
83	المطلب الخامس: اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات في محاور الدراسة حسب كل من المتغيرات الديمغرافية
90	خلاصة الفصل
92	خاتمة
96	قائمة المراجع
100	الملاحق
108	الفهرس