جامعة يحـي فــارس المديـــة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

تسيير الكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال –المدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة اعمال

من إعداد الطالبينين :

- **طهراوي محفوظ.**
- **صحراوي وئـام**

تحت إشراف الدكتور:

د.زعاف نصيرة

أعضاء لجنة المناقشة:

د. بوجطو حكيم	أستاذ	جامعة المدية	رئيسا
د. زعاف نصيرة	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
د. بوعزيز	أستاذ محاضر (ب)	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية 2024/2023

شكـــر وعرفـــان

أحمد خالقي ورب هذا الكون على توفيقه لنا في الوصول إلى مبتغانا لإتمام هذا الجهد العلمي راجين من الله عز وجل أن يجعله دليلا قيما ومصباحا يضيء بنوره دربا لتساؤلات جديدة وجديرة بالبحث العلمي المتواصل.

نتقدم بالشكر الخالص والعرفان للأستاذة المشرفة:

"زعاف نصيرة" على كل الجهد الذي بذلته معنا والتوجيهات والمساعدات التي لم تبخل بها مهما كانت الظروف وخاصة على اتساع خاطرها وصبرها معنا وهذا في سبيل إنجاز هذا العمل المتواضع

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إثراء هذا الموضوع من قريب أو بعيد خاصة إطارات المجمع الصناعي صيدال وموظفيه الذين رافقونا منذ بداية الدراسة على المعلومات التي أمدونا بها.

كما أتقدم بالشكر إلى المهندس سيدعلي مداني الذي بذل جهدا في الإخراج الفني لهذا العمل.

كما لا أنسى جميع موظفي إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكل طاقم أعضاء لجنة المناقشة.

الإهـــداء:

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام "وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين"

أرى مرحلتي الدراسية قد شارفت على الانتهاء بالفعل، بعد تعب ومشقة دامت سنين في سبيل الحلم والعلم حملت في طياتها أمنيات الليالي، وأصبح عنائي اليوم للعين قرة، ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي أقطف ثمار تعبي وأرفع قبعتي بكل فخر فاللهم لك الحمد لتوفيقي على إتمام هذا النجاح.

وبكل حب أهدي نجاحي وتخرجي:

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل إلى من علمني أن الدنيا كفاح سلاحها العلم والمعرفة، داعمي الأول في مسيرتي، سندي وقوتي وملاذي بعد الله فخري واعتزازي: والدي

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها، إلى الصديقة الأولى الحنونة الإنسانة العظيمة التي سهلت لي الشدائد بدعائها والتي لطالما تمنت أن تقر عينها لرؤيتي في يوم كهذا إلى: والدتي

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد وبوجودهم أكتسب قوة وعرفت معهم معنى الحياة: إخوتي (ختام، خالد، الوليد، سيف الإسلام)

إلى زميلي في هذا العمل الذي كان عونا وسندا في هذا الطريق إلى رفاق السنين وكل أصدقائي الذين جمعني بهم القدر طيلة مشواري الجامعي.

إلى كل باحث وطالب علم... إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع راجية من الله تعالى أن يتقبله.

صحراوي وئام

إهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى

إلى نبع الحنان والنور الذي أضاء دربي والتي بدعائها تيسرت أموري

إلى قرة عيني الذي لم يدخر جهدا قط في تربيتي

أمي وأبي أطال الله في عمرهما

إلى كل أفراد عائلتي الجميلة من أعمام وأخوال وخالات وعمات وأبنائهم

إلى أخوتي جمعتني بهم الأيام،

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي

طهراوي محفوظ

ملخص:

جاءت هذه الدراسة بهدف معرفة وإبراز دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع صيدال الوحدة الانتاجية المدية.

وللوصول إلى تحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبيان والتي سمحت لنا بجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة المتكونة من خمسين إطار وموظف بمجمع صيدال ومن خلال ذلك تم تحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها واختبار فرضيات الدراسة باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو أن بناء وتثمين الكفاءات وتسييرها في مجمع صيدال يساهم بشكل إيجابي في تحقيق المزايا التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات، تسيير الكفاءات، تنمية الكفاءات، الميزة التنافسية، مجمع صيدال.

ملخص

Summary:

This study came with the aim of identifying and highlighting the role of competency management in achieving competitive advantage in the Saidal complex, the Medea production unit.

In order to achieve the goal of the study, a questionnaire was designed, which allowed us to collect information and data from the study sample, which consisted of fifty managers and employees at the Saidal complex. Through this, the data and information obtained were analyzed and the study hypotheses were tested using the statistical program SPSS.

One of the most important findings of the study is that building, valuing and managing competencies in the Saidal complex contributes positively to achieving competitive advantages.

Keywords: competencies, competency management, competency development, competitive advantage, Saidal Complex.

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
شكر	–
إهداء	–
ملخص	–
فهرس المحتويات	–
فهرس الجداول	–
فهرس الأشكال	–
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات	
تمهيد	15
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات	16
المطلب الأول: مفهوم الكفاءات وسماتها	16
المطلب الثاني: أبعاد الكفاءات وعناصرها	26
المطلب الثالث: أنواع الكفاءات ومؤشرات قياسها	30
المبحث الثاني: ماهية تسيير الكفاءات	37
المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات ومقارباته	37
المطلب الثاني: خطوات تسيير الكفاءات ومجالاتها ومقوماته	39
المطلب الثالث: آليات تسيير الكفاءات (سيرورة تسيير الكفاءات)	46
المبحث الثالث: مداخل بناء الكفاءات وطرق تطويرها	51
المطلب الأول: مداخل بناء الكفاءات	51
المطلب الثاني: طرق تطوير الكفاءات	52
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءات	55

فهرس المحتويات

خلاصة	57
الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية	
تمهيد	59
المبحث الأول: أساسيات الميزة التنافسية	60
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها وأهميتها	60
المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية واستراتيجيتها	67
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية وشروطها	82
المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية	84
المبحث الثاني: مداخل الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها وأسسها	87
المطلب الأول: مقاربات الميزة التنافسية	87
المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية	93
المطلب الثالث: أسس تطوير الميزة التنافسية	95
المبحث الثالث: العلاقة بين تسيير الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية	99
المطلب الأول: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية	99
المطلب الثاني: خصائص الكفاءات التي تسمح بتحقيق الميزة والعوامل المحددة لاستمراريتها	108
المطلب الثالث: دور وتسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية	113
خلاصة	118
الفصل الثالث: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال –المدية–	
تمهيد	120

فهرس المحتويات

المبحث الأول: واقع تسيير الكفاءات في مجمع صيدال فرع المضادات الحيوية –المدية–	122
المطلب الأول: لمحة عامة حول مجمع صيدال	122
المطلب الثاني: تسيير الكفاءات في مجمع صيدال	129
المطلب الثالث: الأبعاد الأساسية التي تساهم في تحقيق الميزة في المجمع	132
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميداني	135
المطلب الأول: الأدوات المنهجية	135
المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة	137
المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة	138
المبحث الثالث: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	139
المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة	139
المطلب الثاني: تحليل فقرات ومحاور الاستبيان	144
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات	157
خلاصة	169
خاتمة	171
قائمة المصادر والمراجع	177
الملاحق	190

فهرس الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
.1	تركيبة كفاءات المؤسسة	21
.2	يبين بعض التمارين لمصطلح الكفاءة	22
.3	أبعاد الكفاءات	28
.4	أبعاد الكفاءات	30
.5	عوامل تشكيل وتطور الكفاءات الجماعية	33
.6	مراحل تسيير الكفاءات	39
.7	تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية بالتوازي	48
.8	الاستراتيجيات العامة للتنافس	68
.9	القوى الخمس المحددة للمنافسة في القطاع	88
.10	تمايز سلسلة القيمة	90
.11	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	95
.12	خصائص القدرات المتميزة	103
.13	مركز تحليل موارد المنظمة وترابطها	104
.14	العلاقة بين المورد والكفاءات والميزة التنافسية	114
.15	الهيكل التنظمي للمجمع صيدال –المدية–	126
.16	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	139
.17	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	140
.18	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	142
.19	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	143
.20	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	144

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
.1	العلاقة بين تسيير الكفاءات وأنواع الرواتب	44
.2	لمحة عن مقر الانتاج بالمدية	122
.3	درجات مقياس ليكرت الخماسي	136
.4	تقدير الاتجاهات	137
.5	الاتساق الداخلي لعبارات محور الأول	138
.6	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	140
.7	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول	141
.8	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني	142
.9	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث	142
.10	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع	143
.11	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس	144
.12	الاتساق الداخلي لعبارات البعد السادس	144
.13	نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان	145
.14	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	147
.15	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	148
.16	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	149
.17	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	150
.18	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	151
.19	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول	153
.20	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني	158
.21	اختبار الانحدار البسيط للتشخيص الكفاءات للمؤسسة على الميزة التنافسية لمؤسسة صيدال ولاية المدية	162
.22	اختبار الانحدار البسيط "استقطاب الكفاءات" للمؤسسة والميزة التنافسية لمجمع صيدال بولاية المدية	163

.23	اختبار الانحدار البسيط تنمية حافظة الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية	165
.24	اختبار الانحدار البسيط مراجعة وتحديث الكفاءات على الميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية	166
.25	اختبار الانحدار البسيط المحافظة على الكفاءات على الميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية	168
.26	اختبار الانحدار البسيط تقييم الكفاءات للمؤسسة على الميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية	169
.27	العلاقة بين آليات تسيير الكفاءات والميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية	170

مقدمة

مسيرة المنظمات الناجحة ونموها وكبر حجمها وانتشار فروعها في كل أنحاء العالم إضافة إلى جودة منتجاتها، يجد أن وراء كل هذا عمالا ومسيرين جمعوا بين الكفاءة وحسن القيادة إلى أن أوصلوا منظماتهم إلى النجاح، بالرغم مما يعرفه العالم من تغيرات وتطورات جذرية على مختلف المستويات كنتيجة لما أفرزته العولمة في مختلف المجالات إضافة إلى أن للعنصر البشري دورا هاما وحاسما في قيام واستمرارية وبقاء المؤسسة وكذا نموها والإسهام في تحقيق الثروة، كما ويعتبر هذا الأخير محددا أساسي لمكانة المنظمة في محيطها غير المستقر ودائم التغيير كما أنه هو ما يمكن المنظمة من مواجهة التحديات المختلفة الاقتصادية والسياسية والثقافية والمعرفية...

من هذا المنطلق تتبلور فكرة البحث عن مصدر للميزة التنافسية المستدامة، حيث تعد الميزة التنافسية أحد أهم المواضيع التي ما زالت تلقى الاهتمام بالدراسة والتحليل من قبل الباحثين في مجال الإستراتيجية كما تعد هذه الأخيرة من بين أهم ركائز نظام الأعمال، وقد ركزت العديد من المقاربات على ربط تنافسية المنظمة بالمتغيرات الخارجية، إلا أن التحليل الاستراتيجي اتجه نحو تأكيد أهمية ودور الموارد الداخلية في عملية امتلاك الميزة التنافسية المستدامة، وضمن هذا الإطار نبين الأهمية الإستراتيجية للكفاءات باعتبارها أنها بعد جديد فرضته التغيرات الحاصلة لمواجهة التحديات وتجاوز التهديدات والمخاطر مما يتطلب من المنظمة الراغبة في التفوق أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية، وحيث أن كفاءات ذات قدرات ومهارات تفوق تلك المتواجدة لدى المنافسين حتى تضمن استمرارها وبقاءها ونموها واستدامة ميزتها التنافسية.

بناءا على ما سبق ذكره تظهر معالم إشكالية البحث في التساؤل التالي:

- **ما مدى مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال؟**

تساؤلات الدراسة:

من خلال الإشكالية الرئيسية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. كيف يمكن للكفاءات أن تحقق الميزة التنافسية؟
2. ما واقع الكفاءات في مجمع صيدال؟
3. ما واقع الميزة التنافسية في مجمع صيدال؟
4. هل يوجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الكفاءات واكتساب مجمع صيدال للميزة التنافسية؟

فرضيات الدراسة:

1. تسيير الكفاءات مدخل فعال يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال التخطيط الفعال للكفاءات البشرية والعمل على اكتساب أفضلها وتنميتها وتطويرها وتقييمها في تحقيق الميزة التنافسية.
2. يهتم مجمع صيدال بتسيير الكفاءات.
3. يهدف المجمع صيدال إلى تحقيق الميزة التنافسية.
4. يوجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين آليات تسيير الكفاءات واكتساب للميزة التنافسية.
5. توجد علاقة ارتباط موجبة بين تشخيص الكفاءات واكتساب الميزة التنافسية
6. توجد علاقة ارتباط موجبة بين استقطاب الكفاءات واكتساب الميزة التنافسية
7. توجد علاقة ارتباط موجبة بين تنمية حافظة الكفاءات الكفاءات واكتساب الميزة التنافسية
8. توجد علاقة ارتباط موجبة بين مرافقة والتحديث الكفاءات واكتساب الميزة التنافسية

9. توجد علاقة ارتباط موجبة بين المحافظة على الكفاءات واكتساب الميزة التنافسية
10. توجد علاقة ارتباط موجبة بين تقييم الكفاءات واكتساب الميزة التنافسية

متغيرات الدراسة:

من خلال الإشكالية والفرضيات تم وضع التالي:

- **المتغير المستقل:** يتمثل في آليات تسيير الكفاءات (تشخيص الكفاءات، استقطاب الكفاءات، تنمية وتطوير حافظة الكفاءات، المحافظة على الكفاءات، تقييم الكفاءات).
- **المتغير التابع:** يتمثل في الميزة التنافسية

أهمية الدراسة:

لكل دراسة أكاديمية أهميتها التي تدفع بالباحث إلى محاولة التوصل إلى نتائج تجيب عن تساؤلاته من خلال الأدوات المختلفة للبحث العلمي قصد تحقيق الهداف النظرية والعلمية للدراسة، إن يمكن تحديد أهمية الدراسة في:

- ✓ محاولة إبراز مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ يعالج الموضوع جانبين على قدر بليغ من الأهمية، الأول: تسيير الكفاءات باعتباره يهدف إلى تحسين قدرات وحسن إدارة الموارد البشرية، أما الثاني: الميزة التنافسية التي من خلالها يتم التميز عن باقي المؤسسات.
- ✓ معرفة مدى تبني المؤسسة محل الدراسة لمفهوم تسيير الكفاءات وتأثيره على الميزة التنافسية.
- ✓ فتح مجال البحث للمهتمين بمثل هذه المواضيع لمناقشة جوانبه المختلفة.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ محاولة فهم موضوع تسيير الكفاءات وإبراز الجوانب المهمة للميزة التنافسية من خلال التعرض لمفهومها وأهميتها ومصدرها والعوامل المؤثرة عليها.
- ✓ محاولة التأكد من دور تسيير الكفاءات كأحد عوامل التفوق وهل هو مسؤول عن تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ إبراز أهمية تسيير الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة.
- ✓ معرفة واقع تسيير الكفاءات في المجمع الصناعي صيدال.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب ومبررات دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع والتي يمكن تلخيصها كالتالي:

- ✓ الملائمة موضوع الدراسة مع مجال التخصص إدارة الأعمال.
- ✓ ميولنا لدراسة مثل هذه المواضيع بحكم تخصصنا في علوم التسيير.
- ✓ شعورنا بأهمية الموضوع في التطورات والتغيرات.
- ✓ لفت انتباه مسيري المؤسسات لأهمية تسيير الكفاءات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية.

منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع محل الدراسة وحتى يتمكن من اجابة على افشكالية المطروحة وكذا اختبار الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي والإحصائي.

- **المنهج الوصفي التحليلي:** من خلال جمع المعلومات والبيانات من المراجع التي تناولت تسيير الكفاءات والميزة التنافسية ووصفها وتحليلها لاستخلاص صورة واضحة حول مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.

- **المنهج الإحصائي:** ذلك عند استخدام أداة لاستبيان، قصد الحصول على عدد البيانات المتعلقة بالدراسة لاستخدامها في الدراسة الميدانية وكذا عند تحليل هذه البيانات عن طريق برنامج SPSS .

حدود الدراسة:

انطلاقا من أهداف وطبيعة الدراسة فإن حدود الدراسة كانت كالآتي:

- ✓ **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية في المجمع الصناعي صيدال بولاية المدية.
- ✓ **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 06 ماي 2024 إلى جوان 2024.
- ✓ **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على تحليل مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ **الحدود البشرية:** تم توزيع الاستبيان على عينة قصدية من مجتمع الدراسة الذي يتمثل في موظفي المؤسسة.

صعوبات الدراسة:

ككل بحث علمي أكاديمي يواجه الباحث العديد من الصعوبات والعراقيل أثناء دراسته الميدانية التي ترتبط أساسا بطبيعة الموضوع فيما إذا كان معقد أو متشعب، جديد أو قديم، وكذا تحلم الباحث في متغيرات البحث وعليه يمكننا إبراز مجموعة من الصعوبات التي واجهتها:

- ✓ عدم التمكن من الحصول على المعلومات.
- ✓ عدم التعامل مع استبيان البحث بجدية من طرف بعض مدراء وإطارات المجمع.

- ✓ تضارب بعض المعلومات والإحصائيات المتحصل عليها والتي تخص نشاط المجمع.

الدراسات السابقة:

أ. الدراسات العربية

- **المذكرات والأطروحات**

1. أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسات من إعداد الباحث: **الوافي حمزة** تحت عنوان "**تسيير المهارات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية –دراسة مقارنة بين متعاملي الهاتف النقال بالجزائر–**" كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي –أم البواقي– 2017–2018، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه تسيير المهارات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، كما وضحت العلاقة بينها من خلال تحديد آليات تسيير المهارات (الاستقطاب، التوظيف، التقييم، التدريب) وتحقيقها للميزة التنافسية، ومن بين النتائج التي توصلت لها، الدراسة هو أن تسيير المهارات يساهم في تحقيق متعاملي الهاتف النقال في الجزائر للميزة التنافسية، كما وصلت إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متعاملي الهاتف النقال بالجزائر من حيث السعي وراء اكتساب المهارات البشرية النادرة، آليات تسيير المهارات البشرية، العوامل والإمكانيات المملوكة والتي يمكن استغلالها لخوض غمار المنافسة.
2. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال من إعداد الباحثة: **طبوب آمال** تحت عنوان **دور الكفاءات البشرية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية –دراسة حالة مؤسسة (ACA–ACHOUR) حمام الضلعة بالمسيلة**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد

بوضياف– المسلية– 2020/2019، تهدف الدراسة إلى معرفة دور الكفاءات البشرية في تفعيل اليقظة الاستراتيجية وتوضيح طبيعة العلاقة بينهما.

من أبرز نتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن الكفاءات البشرية لها دور فعال في تحقيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة كما توصلت إلى أنه لا يمكن للمؤسسة محل الدراسة من خلال الكفاءات العاملة بها أن تعزز من يقظتها الاستراتيجية.

3. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسة تخصص إدارة الموارد البشرية من إعداد الباحث **عبد الحميد حامدي** تحت عنوان **دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة –دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف وحدة مطاحن الواحات بورقلة**، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد خيضر بسكرة 2015/2014، تهدف الدراسة إلى معرفة الأدوار الحقيقية لمختلف الكفاءات الفاعلة في المؤسسة محل الدراسة وتأثيرها على الاستراتيجية التنافسية.

من أبرز نتائجها كفاءات المؤسسة الجزائرية قادرة على إثبات ذاتها وظيفيا إذا وجدت الجو العملي المناسب لإبراز مهاراتها في سبيل تدعيم تنافسية المؤسسة.

4. **الدراسات الأجنبية:**

1. Didier Retemm, Cathy Kohner, Study : La compétence Collective : Mailions clé de la gestion des compétences ». fasef esquissa Numéro E spécial. University Nantes: 2011.

وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم الكفاءات والخبرة الجماعية في المنظمة، أجريت الدراسة على بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ركزت الدراسة على أربع عناصر أساسية لوجود الكفاءات الجماعية بالمنظمة: وجود مرجعيات مشركة، ذاكرة جماعية: لغة مشركة التزام مهني ومن بين ما توصلت إليه الدراسة هو أن طريقة التسيير

وإدارة الموارد البشرية خصوصا تلعب دور كبير في خلق وبناء الكفاءات الجماعية وتطويرها، كما أن نتائج الكفاءات الجماعية أفضل من نتائج الكفاءات الفردية.

2. Memon M.Mangi R.Rohna c, Study "Human Capital a source of competitive Advantage: Ideas for strategie leadership" Australian journal of Besie and Applied Science vol 3, N4, 2009.

هدفت الدراسة إلى عرض بعض الأفكار المبتكرة للقيادة التنظيمية من خلال تقديم بعض النماذج الفريدة للحصول على رأسمال البشري وصيانته والحفاظ عليه من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن التكنولوجيا، العولمة وزيادة المنافسة بين المنظمات قد عملت على تغيير النماذج المؤيدة للميزة التنافسية لذا وجب استخدام مصادر أخرى لتحقيقها في ظل اقتصاد المعرفة.

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

يمكن تحديد جوانب الإختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مايلي:

من حيث موضوع الدراسة:

تعنى الدراسة الحالية باستخدام الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية من منطلق أن الكفاءات البشرية هي جزء أساسي من تحقيق هذه الأخيرة.

من حيث عينة الدراسة:

تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من 40 مفردة قصدية

هيكل الدراسة:

من أجل معالجة الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات، تم تقسيم هذه الدراسة إلى قسمين، الأول: الإطار النظري والثاني التطبيقي من أجل الإلمام بكل جوانب الدراسة وهذا يتضح من خلال:

- **الفصل الأول:** تحت عنوان الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث تناول المبحث الأول الإطار المفاهيمي للكفاءات وتطرقنا في المبحث الثاني إلى المقاربات النظرية لتسيير الكفاءات. اما المبحث الثالث تضمن مداخل بناء الكفاءات وطرق تطويرها.
- **الفصل الثاني:** تحت عنوان الإطار النظري للميزة التنافسية وللمنظمة حيث تم تقسيمه كذلك إلى ثلاث مباحث فتناول المبحث الأول أساسيات الميزة التنافسية واستعراضنا في المبحث الثاني مداخل الميزة التنافسية وأسسها أما عن المبحث الثالث تناول العلاقة بين تسيير الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث: الفصل الأخير في الدراسة والذي يركز على الجانب التطبيقي والذي سنستخدم فيه أداة الاستبيان لجمع المعلومات الميدانية هذا لملائمتها مع طبيعة البحث الذي يتعلق بتسيير الكفاءات والميزة التنافسية في المؤسسة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات

تمهيد:

لقد أصبحت المعارف والكفاءات، بفضل ما تحقق من إنجازات، ركيزتين أساسيتين لتحقيق المزايا التنافسية، كما أصبح نموذج لتسيير الكفاءات، الأسلوب الأنجح وبلا منازع لإدارة المنظمات، مما دفع العديد منها إلى تركيز جهودها ورصد إمكانياتها في سبيل حيازة كفاءات أساسية مميزة تضمن لها القدرة على المواجهة التنافسية وبالتالي التفوق والبقاء والنمو في مجال الأعمال.

هذه الظروف والملابسات الجديدة تدفعنا إلى التأكيد على ضرورة الاعتناء بالتسيير الكفاءات كحل أمثل لمواجهة مختلف التحديات التي تعترض المنظمات وتجاوز المخاطر التي تتربص بها، لاسيما وأن الظروف الحالية المتسمة بالسير الحديث نحو الاندماج العالمي في نظام جديد تمسك خيوطه وتحدد قواعده قوى اقتصادية عظمى، هذه الظروف التي أفرزت قواعد لعبة تنافسية تمارس على صعيد كوني لصالح الأكفاء، تفرض على المنظمات عموما وعلى منظمات الدول أن ترتقي بمستوياتها التأهيلية وتنمي قدراتها الإبتكارية حتى تتمكن من البقاء والإستمراية وحماية موقعها التنافسي وسوف نحاول في هذا الفصل التركيز على دراسة المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الكفاءات.

المبحث الثاني: أساسيات تسيير الكفاءات.

المبحث الثالث: مداخل بناء الكفاءات وآليات تطويرها في المنظمة.

المبحث الأول: ماهية الكفاءات

تمثل الكفاءات المتميزة أحد الأقطاب المهجنة في تنمية وتطوير الموارد البشرية باعتبارها طرح ضمن التطورات والتغيرات المتلاحقة في الممارسات التسييرية لهذه الموارد، باعتبارها رأسمال نادر الحصول عليه ومصدر رئيسي لتحقيق الأهداف.

تعتبر وظيفة الموارد البشرية وظيفة أساسية يتوقف على أساسها نجاح المؤسسات وفشلها، ولهذا أصبح من الضروري تحديد كفاءة أداء المؤسسات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة وأهم خصائصها

تعتبر الكفاءات البشرية أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة وصعبة التقليد من جهة أخرى، كما تعد هذه الأخيرة دليلا للمنظمات حول مجالات ومستويات الأداء في العمل على الأفراد إذ أنها تركز على السلوكيات التي سيتم تقسيمها وتقديرها، ومن الممكن اعتبار الكفاءة على أنها لغة العمل في المنظمات المعاصرة.

أولا: تعريف الكفاءة

يرجع الكثير من المفكرين إلى أن أول ميدان شهد ظهور مفهوم الكفاءة هو ميدان علم النفس العمل والمنظمات، لعالمة النفس الأمريكية R. White التي وظفت مفهوم الكفاءة لأول مرة، وكان ذلك سنة 1995 وذلك في العلاقة التفاعلية بين الفرد والبيئة الخاص به ليأتي بعدها العالم الأمريكي Me. Cellad عالم النفس السلوكي الذي قام بدراسة لعمل R. White وعمل على تطوير طرق التفكير وسلوك الأفراد الذين يقومون

بأداء عالي سنة 1970م كما قام بإنشاء منظمة رفقة D. Berlen و Mc. Ber سنة 1973 تهتم بتقديم استشارات ومناهج للمنظمات.[1]

إن مفهوم الكفاءة يطرح إشكالية تعريفها، والكفاءة لا يمكن أن تكزن مهمة إذا لم تكن مكونا أساسيا للأداء، إلى جانب محيط العمل والدافعية، ويفهم هذا من خلال القيام بتحليل العمل ووصف العمل انطلاقا من واجبات الوظيفة والمؤهلات والإجراءات والتدريب إضافة إلى هذا تحديد خصوصيات الفرد عندما يقوم بتحريك الموارد المختلفة.[2]

وحتى تتمكن من وضع وتحديد تعريف الكفاءة يتعين علينا الإشارة إلى بعض المصطلحات التي تتداخل معها والتي تتجلى فيما يلي:

1. **الفعالية:** تعرف على أنها مدى تحقيق المنظمة لأهدافها فإذا حققت الإدارة أهدافها توصف بأنها إدارة فعالة أو بأنها أقل فعالية إذا لم تحقق أهدافها بالشكل المطلوب.[3]
2. **المهارة:** القدرة على التعبئة، مزج وتنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة معينة تكون معترف بها وقابلة للتقييم، تكون إما فردية أو جماعية.[4]

---

[1] حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، باتنة- الجزائر، 2019-2020، ص10.

[2] محمود قوزير، هشام بوخاري، التسيير الحديث للكفاءات بين تحقيق الميزة التنافسية وتحديات اقتصاد المعرفة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، الجزائر، مجلد 06، العدد 01، 2017 ص140.

[3] منال طلحت محمود، أساسيات في علم الإدارة، طبعة 1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص268.

[4] إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013،ص81.

3. **الدراية:** مجموعة المعلومات المستوعبة والمهيكلة والمدمجة في إطار مرجعين يسمح للمنظمة بقيادة أنشطتها في إطار خاص،[1]
4. **القدرة:** إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري والقدرة تتمثل في الانجازات التي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلا يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة، كحفظه لقطعة شعرية وحفظه الأحداث تاريخية، كل هذه الإنجازات المختلفة مظهريا ومن حيث الموضوع الذي انصبت فيه، تدخل ضمن قدرة واحدة وهي القدرة على التذكر.[2]

بالإضافة إلى[3]:

5. **الاستعداد:** قدرة ممكنة، أداء متوقع من الفرد أن ينجزه فيما بعد عندا يسمح بذلك عامل النمو والنضج وعامل التعلم، والاستعداد على أداء كامن يمكن على أساسة التنبؤ بالقدرة في المستقبل.
6. **الإنجاز:** يتمكن الفرد من تحقيقه آنيا في سلوك محدد، وهو يقترن بمفهومي الاستعداد والقدرة فإذا كانت القدرة تشير إلى ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح والدقة فإنها بذلك تشير إلى إمكانيات الفرد المتعددة في الإنجاز.
7. **السلوك:** السلوك أو التصرف، وهو يعني تفاعل الإنسان مع بيئته من أجل التكيف معها.

---

[1] منى مسغوني، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة –الجزائر، 2012-2013، ص247.

[2] مصنوع أحمد، مداخلة بعنوان تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، ملتقى حول "الصناعة التأمينية لواقع العملي وآفاق التطوير –تجارب دولية– جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف –الجزائر، 03-04 ديسمبر 2012.

[3] عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، ط2، جامعة القاهرة للطباعة، مصر، 2003، ص133.

8. **الدوافع:** المحددات الداخلية التي تقود وتوجه وتختار السلوك الخاص بالفرد اتجاه العمل أو الآخرين.[1]

إذن الكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف ووضعيات جديدة ضمن حقل مهني وهي تشمل تنظيم والتخطيط والتحديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة وبهذه المفاهيم فإن اكتساب الكفاءات يشكل تحديا أكبر من اكتساب المهارات والمعارف فقط.[2]

أما بالنسبة بتعريف الكفاءة من الصعب تحديد تعريف موحد أن كل باحث يعطي تعريف حسب تخصصه إلا أن أغلب التمارين تشترك في وضع ثلاثة أبعاد للكفاءة هي: المعارف savoirs، المعارف العملية savoir-faire، ومعارف التحلي أو المعارف السلوكية أو التنظيمية savoirs-être[3]، وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

- ✓ وقد عرف D. Collandyn الكفاءات على أنها "استطاعات معروفة للقيام بعمل معين في ظل ظروف محددة، سواء كانت مهنية أو بشرية أو اجتماعية.
- ✓ يتطرق هذا التعريف إلى بعد أساسي وشامل للكفاءات ألا وهو الاستطاعات حيث أنها هي نفسها الكفاءات.[4]

---

[1] Sema Sanghi, The Handbook of Competency Mapping, 2nd edition response books, usa, 2005, p4.

[2] مصنوع أحمد، مرجع سبق ذكره، ص06.

[3] كمال منصور، سماح صولع، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة بسكرة.

[4] جعدي نسيمة، استقطاب الكفاءات وتسييرها في ظل المنافسة الأجنبية في السوق، دراسة حالة –مؤسسة ABB أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الاجتماعية الجزائر، 2017–2018، ص64.

تعريف لوك بايور: "الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيب وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل".[1]

تعريف G. le Boterf: عرف الكفاءات على أنها "القدرة على التعبئة ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو اجتماعية ويمكن القول أن الكفاءات هي عملية تعبئة كفاءات فردية ومزجها مع مختلف موارد المحيط وتوجيهها لتحقيق مستوى محدد من الأداء.

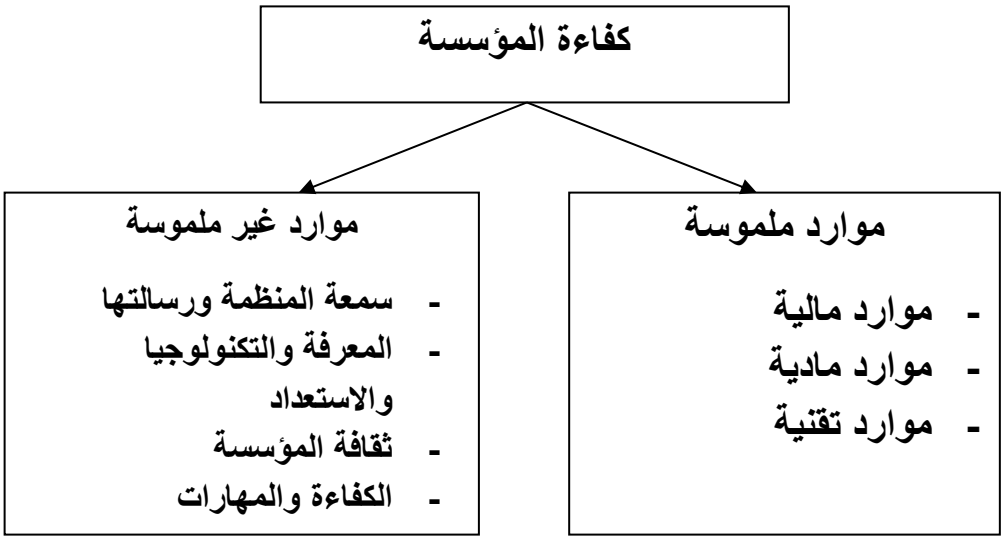
كما عرفها **WERNERFELT** على أنها "مجموع الأصول المنظورة وغير المنظور أي: الملموسة وغير الملموسة) المرتبطة بأنشطة المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، أي أن الموارد تصنف إلى موارد ملموسة (مصنع التجهيزات، الموارد الأولية...) والتي تراقبها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الإستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها.[2]

واستنادا التعريف Wernerfelt يمكن توضيح وترجمة التعريف في الشكل الآتي:

[1]شايب عبد الرؤوف، دور تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الإستشفائية –دراسة حالة– المؤسسة العمومية الاستشفائية من عمر الجيلالي بالوادي مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال كلية العلوم إت.ت الجزائر 2021–2022، ص6.

[2]نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص37.

الشكل رقم (01): تركيبة كفاءات المؤسسة



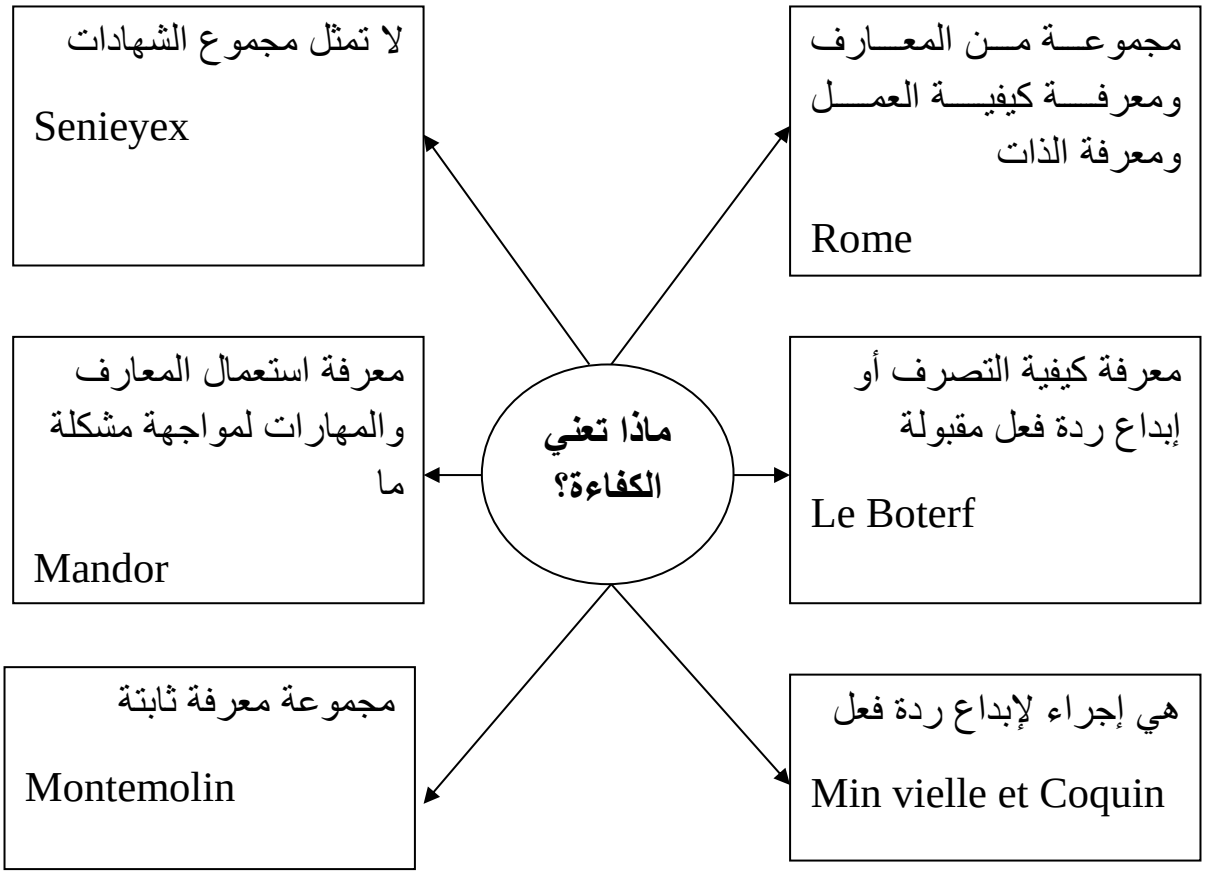
المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ص299.

وكقراءة لهذا الشكل يمكن القول أن: كل لقاءات المنظمة بغض النظر عن مركزها في الهرم الوظيفي، جميعها تعكس جانبين متناظرين، حيث الجانب الأول يعبر عن الجزء الخفي أو الباطني الذي يتضمن بدوره كل العمليات العقلية والحالات النفسية والوجدانية التي يتميز بها المورد البشري ولا يمكن ملاحظتها إنما يتم تقديرها، أما الجانب الثاني لها والمتمثل في الجزء العلني يتضمن كل النشاطات المختلفة والمعبر عنها بالسلوك القابل للملاحظة.[1]

ويمكن تلخيص تعريف الكفاءة في الشكل التالي:

[1] فاطمة الزهراء بوكرمة، الكفاءة مفاهيم ونظريات، ط2، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص55.

الشكل رقم (02) يبين بعض التعاريف لمصطلح الكفاءة



المصدر: صديق أسماء، تسيير الكفاءات وأثرها على الميزة التنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات كلية العلوم اقتصادية وعلوم التسيير جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم الجزائر، 2020/2012، ص7.

من خلال الشكل (المخطط) الذي يشير إلى بعض التعاريف التي وضعها باحثين في التسيير نلاحظ أن: كل من Rome و Mandor و Montemolin و Min vielle et Coquin و Le Boterf اتفقوا على أن الكفاءة هي سلوك أما Seneyex فيرى أن الكفاءة لا تقاس بما يملك الفرد من شهادات بل ما يملكه من معارف ومهارات.

وعلى ضوء التعاريف السابقة يمكن القول أن الكفاءة هي توليفة من المعارف والمهارات والسلوكيات التي يختص بها الفرد والمجسدة في ميدان العمل بغية تحقيق غاية معينة.

أي أن الكفاءة هي استجابة الفرد لمتطلبات الوظيفة التي يشغلها من حيث:

- ✓ إيجاز المهام والواجبات الموكلة إليه بشكل سليم هذا من خلال جملة من المعارف العلمية والعملية والسلوكية.
- ✓ مواكبة التغيرات التي تطرأ في العمل باليقظة والتعلم المستمرين.

ثانيا: خصائص الكفاءة

الكفاءة بمفهومها الواسع ليست مجرد وسيلة تستعملها الإدارة لمواجهة العوائق والصعوبات، للمواكبة التطورات الحاصلة فهي تكتسبه من مميزات وخصائص تستطيع الولوج إلى اقتصاد المعرفة وعلى هذا الأساس يمكننا أن نحدد خصائص الكفاءة ومميزاتها في العناصر التالية:[1]

- **الندرة:** أن لا تكون الكفاءات متوفرة لدى المنافسين أي تكون ميزة من الصعب الحصول عليها.
- صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي خلقها في المشروع بسبب تداخل النشاطات المختلفة.
- **غير قابلة للتبديل:** عدم إمكانية استبدالها بمورد مشابه لها.

[1] بلال أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق التنافسية، مداخلة في الملتقى حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة 9-1 مارس 2004، ص157.

- **ذات غاية:** حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين فالشخص يكون كفؤ إذا استطاع تأدية النشاط بصفة كاملة.[1]
- **صياغتها تتم بطريقة ديناميكية Dynamisme:** حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة من المعارف الفنية.
- **ليست أصول assets not-fixed**: بالمعنى المحاسبي كبراءات اختراع.[2]
- **مجردة Abshaction**: لا يمكن ملاحظتها إلا من خلال أنشطتها.
- **مكتسبة hérité:** فالفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين إنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه. [3]

بما أن الكفاءة تنمو في جو تنافسي وتتدخل في تركيبها العديد من الأسباب والظروف يمكن أيضا أن يتكلم على الخصائص التالية[4]:

1. سمة هيكلية: (Restructuration)

تقوم بمزج مختلف العناصر المكونة لها من معارف وممارسات، وبالتالي تلبي مختلف متطلبات الشغل في إطار خطط واضحة وأهداف محددة.

---

[1]بوقرة سميرة، محلخ سليم، تسيير الكفاءات كمدخل في إدارة المشروع الاقتصادي، دراسة حالة حول مشروع بناء 50 وحدة سكنية بالوكالة العقارية، قالمة تخصص إدارة المشاريع كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الجزائر، 2016/2015، ص11.

[2]سالمي أسماء، قويدري آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماستر قسم العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2020/2019، ص9.

[3]بوقرة سميرة، مرجع سابق، ص11.

[4]مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2، 2005، ص134.

2. سمة الالتزام: (Commitment)

بمجرد اكتساب المورد البشري بمهارات فإن ذلك يعتبر التزام بينه وبين الوظيفة التي يكون محلا فيها، بالإضافة إلى أنها تحمل المبادرة والمسؤولية في الأداء، فإنها كذلك مقدرة اجتماعية والتزام يأتي من الفرد الموظف ليسقط ما اكتسبه من مهارات عالية على أرض الواقع.

3. ذات جودة (Faisabilité)

باختلاف المهارات التي يمكن أن يكتسبها الفرد العامل، فإن كل جزء من تركيبة كفاءته نحو وظيفة معينة له معنى ويفترض أن يحقق نتائج مرغوبة، لأنها ترتبط ارتباطا مباشرا بوضعيات الوظيفة التي يكون فيها الفرد العامل وتتغير بتغير هذه الوضعيات.

4. سمة التطور: (Evolution)

تزداد كفاءات ومهارات ومعارف المورد البشري ما تزداد الوظائف والأساليب العمل تطورا وتعقيدا، ونظرا لحاجة المنظمات التنافسية إلى الاستحواذ على السوق التنظيمي فإن ذلك سوف يعود بالإيجاب على الكفاءات التي تستفيد من اهتمام بالغ في هذا الإطار لتطوير المهارات وزيادة المعارف بطريقة مثلى وتحسين الأداء الفردي والجماعي.

5. سمة التلاشي أو التقادم: (Vanishing)

عند عدم استعمالها بالطريقة المثلى فإن ذلك سوف يؤدي إلى الروح العملية والنشاط الداخلي للفرد ذلك أن مهارات الأفراد وكفاءاتهم ستضمحل وبالتالي سينعكس حتما على موقع المنظمة التنافسي لصالح المنافسين الآخرين.

المطلب الثاني: أبعاد الكفاءات ومستويات قياسها

في عصر يتسم بالتسارع التغيرات وزيادة التنافسية، يغير فهم أبعاد الكفاءات ومستوياتها جزء أساسي لتحقيق النجاح.

أولا: أبعاد الكفاءات

من خلال التعاريف السابقة المقدمة في المطلب الأول نجد أن جميعها تشير إلى أن الكفاءة توليفة من ثلاث أبعاد أساسية وهي:[1]

- ✓ المعرفة، المعرفة العلمية (المهارات)، المعرفة السلوكية.

واستنادا على هذا سوف نقدم شرحا لكل عنصر كما يلي:

I. **المعرفة العلمية (Savoir):** "مفتاح النمو الاقتصادي والأساسي قاعدي متين لإيجاد المزايا التنافسية، وفتح الأسواق وتحقيق المكانة واكتساب القدرة وتوليد القوة".[2]

وتدعى المعرفة عند الإغريق "بالابستيمولوجيا épistémologie بمعنى علم أو معرفة وكلمة loges بمعنى حديث أو نقد"[3]

المعرفة هي "معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، أو هي توصيفات رمزية للمفاهيم والعلاقات والطرائق المحددة للمعاملات".[4]

---

[1]سماح صويلع، مراد محبوب، الريادة: الرأسمال البشري وصناعة الكفاءات، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي العاشر حول الريادة في مجتمع المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-29 أفريل 201.، ص8.

[2]ثريا عبد الرحيم الخزرجي، شرين بدري البارودي، اقتصاد المعرفة، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص31.

[3]محمد نايف محمود، الاقتصاد المعرفي، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص14.

[4]ثريا عبد الرحيم الخزرجي، شيرين بدري البارودي، اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص31.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المعرفة هي مجموعة من المعلومات المتكاملة والمتقاربة في إطار مرجعي تسمح للفرد بالقيام بأنشطته، فهي تشمل مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل: تقنيات المحاسبة تقنيات الإنتاج، السكرتارية .... وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر.

II. المعرفة العملية (Savoir-faire):

تسمى كذلك كالمهارات وتشمل المهارات الفنية والعلاقات الإنسانية والفكرية وتتمثل "المهارات الفنية في القدرات المستخدمة لعمل المنتج، أو لتقديم الخدمة، وقد تصبح المهارات الفنية أقل أهمية مقارنة مع المهارات الأخرى عند تدرج الفرد في الهيكل التنظيمي، أما مهارات العلاقات الإنسانية فتهتم بعلاقة المدير مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وهي هامة عند كل مستوى تنظيمي، أما المهارات الفكرية فيمكن تعريفها بالقدرة على تنسيق وتكامل مختلف أنشطة المنظمة، وتحتل هذه المهارات أهمية قصوى في قمة الهيكل التنظيمي، حيث يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية والقرارات الطويلة الأجل"[1].

إذن المعارف العملية: هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا حيث يعبر عن مجموعة من المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال الأنشطة، الإجراءات، المعلومات خاصة تشغيل المصلحة ...إلخ.[2]

وتختلف هذه المهارات من مستوى إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه.

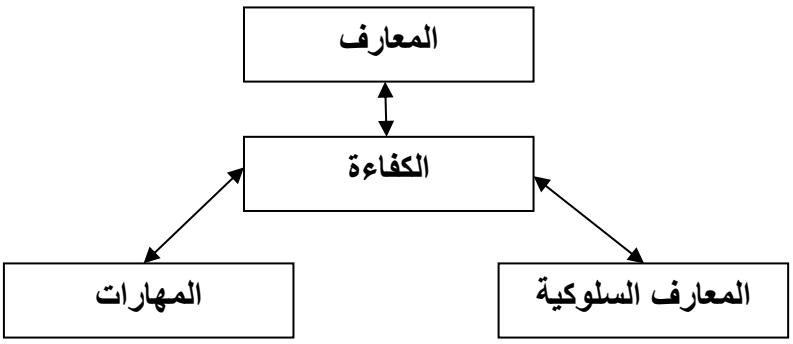
[1] محمد سويلم، "الإدارة في القرن الحادي والعشرين"، دار الهاني للطباعة والنشر، مصر، 1997، ص 308.
[2] حسين بوزناق، مرجع سبق ذكره، ص09.

III. المعرفة السلوكية (Savoir-être):

تسمى كذلك المعارف الذاتية تتمثل في مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل والتحرك عند القيام بنشاط معين، وتتمثل السلوكيات، المواقف، المميزات الشخصية المرتبطة بالعامل حيث يكتسب هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى وتظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملائه في العمل ومع كل من له علاقة به أثناء العمل، وتظهر المعرفة السلوكية في العناصر الثلاث التالية:[1]

- ✓ معرفة السلوك والتصدق السليمين.
- ✓ المهارات التي يظهرها الفرد في التعامل مع الآخرين.
- ✓ طريقة معالجة المعلومات التي تتلقاها الفرد التي يستعملها.

الشكل رقم (03): أبعاد الكفاءات



المصدر: حناشي جميلة، معطار هاجر، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة –مؤسسة صيدال– بالمدية، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2022/2021، ص15.

ثانيا: عناصر الكفاءة

مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجميع العديد من العناصر وهي:

[1] نجاح عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 06.

1. **البيانات:** تعرف بأنها: المادة الخام أو الحقائق المتعلقة بالأحداث والتي يمكن التعرف عليها وقياسها، وهذه الحقائق غالبا ما تكون مستقلة عن بعضها، بمعنى أننا غير قادرين على الاستفادة منها استفادة كاملة، ولكن عندما تجهز هذه البيانات وتنظم وتصبح بالإمكان الاستفادة منها في مجالات الإدارية تصبح معلومات.[1]
2. **المعلومات:** هي ناتج معالجة البيانات لاستخلاص ما تتضمنه هذه البيانات أو تشير إليه من مؤشرات وعلاقات ومقارنات وموازنات ومعدات وغيرها.[2] وتتميز المعلومات بخصائص هامة كونها تستخدم في عملية اتخاذ القرارات وحتى تكون المعلومات فعالة يجب أن تحمل الخصائص التالية[3]:

- **التوقيت السليم Time lines:** بمعنى أن تصل المعلومات التي تحتاجها الإدارة في اتخاذ قراراتها في الوقت المناسب.
- **الدقةAccuaracy:** أي أن تكون المعلومات صحيحة وتصف الأشياء والموضوعات بدقة لا يرقى إليها الشك أو احتمالية إعطاء أكثر من معنى.
- **الملائمة relevance:** أي تتلاءم وتطابق المعلومات الاحتياجات الفعلية للمدير.
- **الشمول Compétents:** إتباع مجال المعلومات بدرجة تساعد المدير على وضوح الرؤية عند اتخاذ القرار.
- **بالإمكان قراءتها Read able:** أن يكون بالإمكان قراءتها وفهمها.

3. **المعرفة:** المعرفة بإطارها الشامل هي: كل ما يتحقق ويحصل عليه الإنسان بحواسه وحدسه وبحثه من معان أو مفاهيم أو تصورات أو أفكار أو ملاحظات أو مشاهدات

---

[1] طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري للنشر، الأردن، 2011، ص193.

[2] محمد سويلم، مرجع سبق ذكره، ص 308.

[3] تراز عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النفشيندي، التسويق المبني على المعرفة، مدخل الأداء التسويقي المتميز، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص42.

أو خبرات، كل ذلك لإشباع الشغف الفطري للاستطلاع وتحقيق الرغبة في فهم ما يحيطه من عوالم.[1]

4. **الخبرة:** هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية كما يمكن القول أنها: الممارسات الحقيقية والفعلية للعمل طوال فترة زمنية والذي ينتج عنه المعرفة الدقيقة عن العمل نتيجة ممارسته لعمله.[2]

يمكن تلخيص عناصر الكفاءة في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): عناصر الكفاءة

بيانات ← معلومات ← معارف ← خبرة

Transcende Assimiler Acter

Source : T. Durant, L'alchimie de la Compétence, Dossier des compétences, de la théorie au tenain, Revue français de gestion, N° 128 2000, p93.

المطلب الثالث: أنواع الكفاءات ومؤشرات قياسها

في ظل التنافسية المتصاعدة والتقدم التكنولوجي يعتبر فهم أنواع الكفاءات وطرق قياسها أمرا حيويا لتطوير الأفراد والمؤسسات.

أولا: أنواع الكفاءات

يمكن تقسيم الكفاءات إلى كفاءات أساسية وكفاءات تفاضلية ويتحدد كل منها كما يلي:

[1] نزار عبد المجيد رشيد البراوي، فارس محمد النفشبندي، التسويق المبني على المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 37.
[2] نجاح عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

1. **الكفاءات الأساسية:** تسمى بالكفاءات الجوهرية وتمثل ما تقوم به المؤسسة على نحو أفضل مما تقوم به أي جهة أخرى ألا وهي الكفاءة المميزة للمؤسسة، ويمكن أن تكون كفاءة المنظمة الجوهرية على شكل خدمة مميزة ذات نوعية أفضل أو سرعة أكبر في التسليم أو تكون التكلفة أقل[1]، والكفاءات الأساسية يحتاجها الأفراد لكي يكونوا فعالين (أفراد فاعلين) في أعمالهم، وتكتسب هذه الكفاءة بالتكوين والتطوير وهي[2]:

أ. **المعارف:** تستخلص من مصادرها الإنسانية، كالمعرفة الموجودة عند الخبراء والموجودة في الوسائط الرقمية والمادية ونقلها وتخزينها لتصبح في الأخير تشكل قاعدة للمعرفة.

ب. **المؤهلات:** وتخص التثبيت السلوكي عن خبرة ما، مثل المؤهلات المتعلقة بتنظيم عتاد ورشة بطريقة منطقية، حيث يحتاج ذلك إلى: تنمية المهارات السلوكية وخبرات العمل الجماعي والمهارات القيادية والمرونة في تطبيق أساليب الإدارة.

2. **الكفاءات التفاضلية:** هذا النوع من الكفاءات يسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع ولأداء المتوسط وتشمل:[3]

أ. **إدراك الذات:** وتتعلق بالمواقف والقيم وصورة الذات، مثل إدراك الشخص لذاته كقائد وعضو في فريق العمل.

ب. **صفات العبقرية:** مجموع الصفات التي تقود السلوك بطريقة معينة كالمثابرة والمرونة والمبادرة.

ت. **الدوافع:** لها دور كبير في إنجاز الأعمال لما لها من دور كبير في الحصول على الرضا مثل الدافع للإنجاز أو الانتماء.

---

[1] محمد عبد العالي النعيمي، إدارة الجودة المعاصرة، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار الباروني للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص91-92.

[2] جمال داود سليمان، اقتصاد المعرفة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ص17.

[3] علي محمد منصور، الأسس والمفاهيم، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص40.

تصنيف الكفاءات حسب مستوى الحيازة: وتصنف إلى:

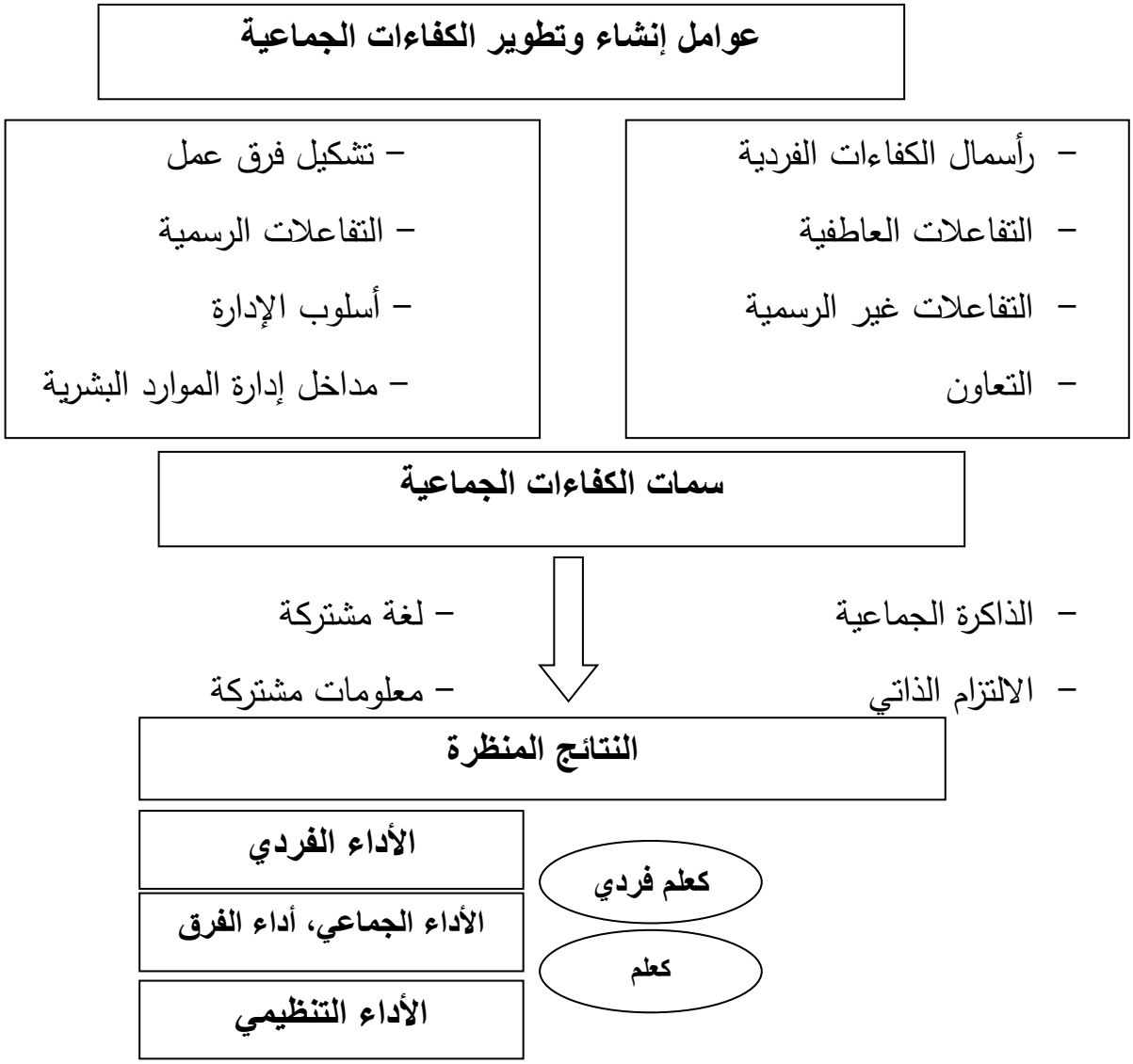
1. **كفاءات فردية:** توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والمعرفة العلمية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها، لأن للكفاء جزء ظاهر وآخر مخفي[1].
2. **كفاءات جماعية:** إن الكفاءات الجماعية لا تتشكل فقط من مجموعة من الكفاءات الفردية فقط بل ترتكز أيضا على التفاعلات الداخلية القوية ما بين أعضاء الجماعية، بمعنى أن ما يميز الكفاءات الجماعية هو طريقة التفاعل والاتصال والتعاون بين أفراد الجماعة وقدرتها على تنفيذ المهام المستندة إليها، بحيث لا يكفي امتلاك كفاءات فردية لوحدها.[2]

الشكل التالي يوضح عوامل تطور الكفاءات الفردية إلى جماعية داخل المنظمة كما يلي:

[1] إبراهيم عباس الجيلالي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، ط1، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص13.

[2] Anne Dietrich, le Management des Compétences, Vuibert, Paris, Avril 2008, p03.

الشكل رقم (05) عوامل تشكيل وتطور الكفاءات الجماعية



المصدر: حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، باتنة، الجزائر، 2020/2019، ص13.

تصنيف الكفاءات حسب الدور: تصنف إلى نوعين:

1. **الكفاءات المحورية:** تقسم المؤسسة مهاراتها التي توظفها في نشاطها، فقد تكون ثانوية تخص منتجات معينة وقد تكون أساسية تتعلق بالمهنة الأساسية لها.

الكفاءات المحورية تنتج عن نسق تعلم جماعي للمؤسسة يتعلق بالتنسيق بين مختلف أنشطة الإنتاج وإدماج لمختلف الأنماط من التكنولوجيا، وتشمل إدارة الكفاءات المحورية ما يلي:[1]

أ. **الاكتشاف:** تحدد المؤسسة ما تملكه من كفاءات محورية ويجب أن لا تخلط بين الكفاءات المحورية والمهارة، ويجب التركيز على القدرات التي يمكن تطبيقها في أكثر من مجال وليس منتج واحد.

ب. **الاكتساب:** يكون في حالة توظيف كفاءات محورية قائمة لتحسين الأداء في مكان جيد إما بتحديد الكفاءات التي تحتاجها بعد سنوات محددة من الآن أو باكتساب كفاءات عن طريق إثراء مهارات صغيرة ودمجها مع بعضها البعض لتشكيل كفاءات محورية فريدة.

ج. **البناء:** تحتاج إلى عشر سنوات لبناء كفاءات محورية جديدة ذات مستوى عالي.

د. **النشر:** تحريك الكفاءات المحورية من قيم إلى أخرى داخل المؤسسة.

هـ. **الحماية:** لا تختبر كفاءات محورية بسبب سوء التمويل أو بكشف خططك.

2. **الكفاءات تنظيمية الإستراتيجية:** الكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي إلا إذا ساهمت في تكييف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، لأن المؤسسة تعتبر مجموعة متراكمة من الكفاءات عبر الزمن، وتكنولوجيتها وعملياتها والعلاقات التي تربط بين عمالها، تنمي الكفاءات الإستراتيجية انطلاقا من ثلاث أنواع من الموارد:[2]

[1] نجاح عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

[2] سلامي بحصية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية – مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، الجزائر، 2003-2004، ص140.

- **الموارد المادية:** (المعدات، التكنولوجيا والمباني...)
- **الموارد البشرية:** (القدرات، المعرفة، الطاقات، المعرفة الضمنية ...)
- **الموارد التنظيمية:** (الهيكلة ونظام التنسيق، الرقابة ...)

ثانيا: معايير قياس الكفاءات:

تتمثل معايير ومؤشرات قياس الكفاءات في ما يلي[1]:

1. المؤشرات المباشرة:

تلك المؤشرات التي تتضمن مقارنة المخرجات من سلع وخدمات مع عمليات المنظمة خلال مدة زمنية معينة و تتمثل في:

- ✓ المقاييس الكلية للكفاءات مثل: الربح الصافي.
- ✓ المقاييس الجزئية للكفاءات مثل: قسم المبيعات وهذا بقياس المبيعات المحققة بعدد الموظفين.
- ✓ المقاييس النوعية للكفاءة كتحسين جودة المخرجات المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار المواد المستخدمة ذاتها.

إلا أن هذه المؤشرات محددة في القياس كالمخرجات التي لا يمكن أن تكون ملموسة.

2. المؤشرات غير المباشرة:

قد تكون المؤشرات غير المباشرة ناقصة بسبب عدم الدقة في البيانات المتعلقة بالمخرجات والمدخلات، وعدم دقة قياس الكفاءة هذا ما يجعل المؤشرات غير المباشرة في

[1] أمين مخفي، يوسف بن شتي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

بعض المجالات أفضل طريقة من خلال قياس الرغبة في العمل أو تحديد رضا الأفراد إضافة إلى ذلك الروح المعنوية لدى الأفراد.

المبحث الثاني: ماهية تسيير الكفاءات (المداخل النظرية لتسيير الكفاءات)

أكد الكثير من الباحثين وخبراء التسيير ما توصلت إليه الكثير من الدراسات المتميزة من أن منظمات العمال الناجحة هي تلك التي تملك كفاءات بشرية ذات قدرات ومهارات عالية ومناسبة لنشاطها وقادرة على التحكم فيها وتسييرها وهو ما جعل الكثير من المنظمات تسعى لامتلاك هذه الموارد النادرة والاحتفاظ بها وعدم التفريط فيها مهما كانت تلك التكاليف والعمل على رفع قدراتها الإبداعية والإبتكارية من خلال التدريب المستمر لها ما يجعله مصدر مهم لتحقيق الميزة التنافسية ويساعد على التطور والبقاء والاستمرارية.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات

تبين لنا من المباحث السابقة أن مضمون الكفاءة الجديد لم يعد ذا مدلول بسيط يعني فقط قدرة الفرد أو الجماعة على الاستجابة الفاعلة والناجحة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي يقوم بها، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية كلها مع بعضها البعض في انسجام لأداء الأعمال بطريقة صحيحة، وبذلك أصبحت للكفاءات مكانة محورية في عالم التسيير، وعلى الخصوص في ميدان تسيير وإدارة المورد البشري باعتباره المصدر الوحيد للكفاءات.

التعريف الأول: يمكن تعريف تسيير الكفاءات: "التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل".[1]

[1] عبد الفتاح علاوي، التطوير والاستثمار في الكفاءات ودورهما في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 5، 2007، ص8.

التعريف الثاني: تعرف أنها "مجموعة من التطبيقات لتسيير الموارد البشرية التي تركز أساس على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين".[1]

التعريف الثالث: يعرف تسيير الكفاءات على أنه "مجموعة الأنشطة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحنو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهداف في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل أفقي وعمودي".[2]

تعريف الرابع: عرفها Anmstrong

بأنها: "إدارة واستثمار الأفراد الذين يمكنهم أن يخلقوا فارق في أداء المنظمة إما عن طريق مساهمتهم وبشكل مباشر في ذلك الأداء، أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء على المدى الطويل".[3]

انطلاقا من التعاريف السابقة الذكر يمكن توظيف تعريف شامل لتسيير الكفاءات وهو أنها: تلك الأنشطة والجهود المبذولة والتي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير كل الظروف المناسبة لها للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة.

---

[1] مخلوف كلتوم، إشكالية تسيير الكفاءات في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة، جامعة مستغانم، الجزائر، 2015/2014، ص52.

[2] أبو حمد أحمد، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول فرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص2.

[3] حميد الطائي، إدارة الجدارات والمواهب، ط2، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 152.

بمعنى آخر تسيير الكفاءات هو: نظام تسيير يهدف إلى استغلال الأمثل للكفاءات من خلال استيقاظها وتنميتها وتحفيزها ودمجها في مسار تحقيق الأهداف الإستراتيجية بتوفير بيئة العمل المناسبة لتفجير قدراتها وإمكاناتها المحتملة.

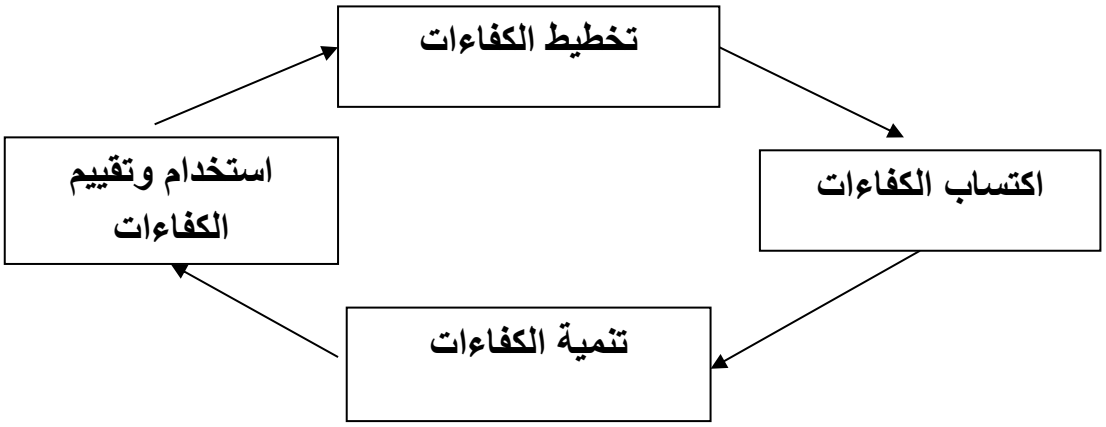
المطلب الثاني: خطوات تسيير الكفاءات في المنظمة – مجالاتها وخطواتها

تحقيق النجاح وبلوغ الأهداف في ساحة العمل يتطلب خطوات ومتطلبات الإدارة الكفاءات

أولا: خطوات تسيير الكفاءات

يمكن تحديد مراحل تسيير الكفاءات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06): مراحل تسيير الكفاءات



المصدر: من إعداد الباحثين

1. تخطيط الكفاءات:

تتم من خلال التقدير والتنبؤ بالاحتياطات المستقبلية، ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وذلك

من خلال وصف المناصب التي تكتشف عن مختلف المعارف أو السلوكيات اللازمة لها، وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات.[1]

2. اكتساب الكفاءات:

يتضمن اكتساب الكفاءات استقطاب أفراد جدد أو أفراد ينتمون إلى نفس المنظمة أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى.[2]

3. تنمية الكفاءات:

كل عملية تؤدي إلى تعلم، ويعرف التعلم بأنه مجموع العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، العملية، السلوكيات.[3]

4. استخدام وتقييم الكفاءات:

في هذه المرحلة تستخدم الكفاءات المتحصل عليها وتوظف، كما تقيد هذه المرحلة عن الإجابة عن التساؤل حول ما هي المنفعة المحققة من الجهود التدريجية والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة، ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص.[4]

---

[1] بشاوي بن عودة، دور تسيير الكفاءات في خلق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية–دراسة حالة، مؤسسة ميناء مستغانم، الجزائر، 2017–2018، ص13.

[2] مسعودي خيرة، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة، مديرية اتصالات الجزائر مستغانم، الجزائر، 2017–2018، ص14.

[3] نفس المرجع، ص 14.

[4] صديق أسماء، تسيير الكفاءات وأثرها على الميزة التنافسية مذكرة مقدمة ضمن لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2019–2020، ص15.

ثانيا: مجالات تسيير الكفاءات

تقوم المنظمة بإعداد نموذج لتسيير الكفاءات بما يتناسب مع أهدافها واستراتيجياتها ونظمها وطبيعة نشاطها، وعموما يتمثل نموذج تسيير الكفاءات في عدة مجالات تتمثل في إعداد مواصفات الكفاءات وتقييم الكفاءات وتطويرها وإعداد رواتبها.[1]

1. إعداد مواصفات الكفاءة: L'élaboration de profils de compétence

يتمثل إعداد مواصفات الكفاءة واحدة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح، الكفاءات المرغوبة فيها (المطلوبة) من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظائف أو مجموعات من الوظائف، وهذا ما نسميه تحليل الكفاءاتl'analyse de compétence، ويمكن القول أنه على المستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات حجز الزاوية في تسيير الكفاءات، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، تطويرها ورواتبها.[2]

توجد طرق جديدة لتحليل الكفاءات وجميع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل وكذا مهام ومسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك، من بينها الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات، تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف بطاقات الكفاءات... ومهما تكن الطريقة المستعملة وتحليل الكفاءات يعطي النتائج التالي: [3]

- ✓ نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهنة.
- ✓ وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة.

[1] كمال منصوري، سماح صويلح، تسيير الكفاءات، مرجع سبق ذكره، ص57.

[2] Lou Van Beivendonck, op.cit, p13.

[3] حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ص 33.

2. تقييم الكفاءات: Evaluation des compétences

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وواحدة من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة نقاط القوة والضعف في الكفاءات وسنحاول التعرف على بعض مقاربات تقييم الكفاءات وكذا الأدوات المستعملة في التقييم.

مقاربات تقييم الكفاءات: تتضح أبرز هذه المقاربات فيما يلي[1]:

- **مقاربة المعارف:**

تتمثل في التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يستهلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، غير أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية التي ليست سوى أحد مكونات الكفاءات.[2]

- **مقاربة المعارف العملية:**

هذه المقاربة عكس سابقتها، حيث يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل، لأن قدرات الأفراد ليست مفترضة مسبقا ولهذا يجب ملاحظتها لمعرفتها.

[1] Valérie Marbach, évaluer et rémunérer les Compétences, Edition d'organisation, Paris, p22.

[2] إسماعيل حجازي، دور أهمية مرجعية المهارات في تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة مركز غاز البترول المميع ببسكرة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003-2004، ص64.

- **مقاربة المعارف السلوكية:**

هذه المقاربة تعد غامضة وغير واضحة، لأنها تمنع المجال لمعايير اجتماعية باعتمادها على بعد سلوكي بحت، باعتمادها أن أداء المنظمة أساسه السلوكيات الفردية والجماعية المطورة، وتجدر الإشارة مساهمة الفرد التي هي نتيجة توليفة من الموارد المجندة.

3. تطوير الكفاءات: Développement des compétences

تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في إحداث تغيراته[1]، ودون تغيرات المحيط المتصارعة تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها، حيث أصبح تطوير وصيانة الكفاءات خصوصا الأساسية يمثل أهمية إستراتيجية، نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبار الكفاءات الأساسية تمثل الميزة التنافسية، كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة وبما أن حاملو المعرفة الأساسيين في المؤسسات هم العمال فإن هذا يستدعي ضرورة صيانة وتطوير هذا المورد الاستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم والتكوين والتدريب.

4. رواتب الكفاءات la rémunération des compétences

تمثل رواتب الكفاءات إحدى المواضيع الحساسة في المناقشات الخاصة بتسيير الكفاءات، إذ أن هذا الأخير لديه فرص نجاح أكبر إذا لم يتم إرفاقه مباشرة بالرواتب،

[1] Alain Meignant. Ressources humaines. Déployer la stratégie. Edition : laissons. Paris. 2000. P 38.

وعليه يجب على المسيرين أن يكونوا أكثر حذرا عند جمع الكفاءات وتطويرها في صيغة رواتب.

فيما سبق كانت الرواتب تتعلق بالوظيفة، هذه الأخيرة التي تكون واضحة وخصوصا مستقرة، كما أن الرواتب كانت مؤسسة على فكرة أن القدرات وتقديم خدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت تنفذ بالنسبة لأهداف قابلة للقياس ومتعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن هيكلة المنظمات تغيرت وأصبحت صيغ العمل أكثر مرونة وظهرت مفاهيم جديدة كالعمل عن بعد، المهن الأفقية، العمل بالفريق أو المشروع، وفي نهاية الأمر نلاحظ أن هناك تقييم داخل المجموعة بين الوظائف من جهة، وبين الأفراد من جهة أخرى بالإضافة إلى أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات ومساهمتهم تخضع للقياس بشكل يسمح لهم بوضع قدراتهم وكفاءاتهم في العمل، إذن فإنه من الطبيعي أن ترتبط الرواتب ليس فقط بتقديم خدمات، لكن أيضا بالكفاءات والتطورات.[1]

الجدول رقم (01) العلاقة بين تسيير الكفاءات وأنواع الرواتب

الرواتب الثابتة		– على أساس موضع الأعمال في شبكة التصنيفات (مستوى الدخول ومستوى الخروج) – على أساس اكتساب كفاءات جديدة ضمن فضاء التطور المكون من قبل العمل
الرواتب المتغيرة	**علاوة المنظمة**	– على أساس النتائج الاقتصادية للمنظمة
	علاوات الأداء الجماعي	– على أساس الأداءات الجماعية – تقدير المرجع بمؤشرات الأداءات الجماعية

[1] Celile Dejoux, la compétence au cœur de l'entreprise, op, cit p129.

		– على أساس ما هو هام من أجل الحث على التعاون بين الكفاءات الفردية
	العلاوات الفردية	– على أساس بلوغ الأهداف الفردية – فرص إمكانية تحديد المساهمة الفردية في النتيجة. – السهر على ألا تأتي العلاوات الفردية ضد أهداف التعاون بين الكفاءات الفردية

Source : Guy le Boterf, Ingénierie et évaluation des compétences, 4éme édition éd d'organisation, Paris, 2002, p529.

ثالثا: مقومات وركائز تسيير الكفاءات

إن عملية صناعة وتأسيس الكفاءات ثم تسييرها يتطلب جملة من المعطيات والخطوات لتوليد رأسمال المعرفي (la savoir) وتوفير ظروف الأداء الجيد وكيفية إسقاط المعارف ميدانيا (le savoir-faire) مع حسن التصرف (savoir être) وتوفر القدرة على الأداء (vouloir d'agir) وهذا راجع إلى نوعية البرامج التحفيزية ونمط القيادة وخلق الدافعية والفاعلية التنظيمية، وبناء عليه، يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية إدارة وتنمية هذه الكفاءات والعقول البشرية وذلك من خلال توفير المقومات والركائز التالية:[1]

1. **التدريب والتطوير المستمر:** إن المنظمات اليوم تبحث عن المعرفة والمعلومات بصورة أكبر وبذلك من خلال التدريب والتعليم والتعلم المستمر، ومن خلال تطوير وتخطيط المسار المهني ورصد الميزانيات المخصصة لذلك.
2. **المشاركة:** وتتضمن العديد من الجوانب:

[1]محمد لخضر حرز الله، المتطلبات المنهجية الحديثة الاستثمار وتسيير الكفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 339.

أ. ينبغي على إدارة المنظمة أن تشارك العقول البشرية في تحديد المعارف اللازمة لهم وأيضا تحديد مصادر الحصول عليها وأن تتيح لهم الاستفادة بالمعارف والمعلومات المتاحة لهم.

ب. ينبغي جعل الأفراد المتميزون جزء من المنظمة بدلا من إجبارهم على العمل فيها وذلك من خلال إعطائهم الحرية في التفكير والرأي والعمل وإدارة هؤلاء الأفراد بكفاءة للحصول على مخرجات فعالة.

ت. مشاركة العقول المتميزة في الأرباح والعوائد الناتجة عن ثمار تفكيرهم وجهودهم لذا يجب ربط نظم المكافآت بالقدرة على الإبداع والابتكار.

ث. مشاركة الأفراد المتميزين في حل المشكلات واتخاذ القرارات الهامة والإستراتيجية.

3. **قيادة الإبداع والابتكار:** إن إدارة العقول والخبرات البشرية تحتاج إلى حساسية شديدة لذلك فهم يحتاجون لأنماط قيادية ديمقراطية تتميز بالمرونة والفاعلية والقدرة على معالجة الأمور الخطيرة والمواقف الحرجة.

4. **تجنيد عوامل البيئة الداخلية والخارجية:** تحتاج عملية تسيير الكفاءات إلى تجنيد العوامل الداخلية والخارجية فهي من جهة أخرى هي التي تسمح لمسيري المشروع من الاستجابة إلى تحولات محيطهم.[1]

المطلب الثالث: آليات تسيير الكفاءات

أتفق العديد من الباحثين أن هناك مجموعة من الآليات التي تشكل الكفاءات والتسيير الفعال للكفاءات يتم على أساس هذه الآليات ويهدف إلى تحقيق تكيف المنظمة مع التغيرات البيئة السريعة وإكسابها المكانة المناسبة، حيث أن الأهمية لا تكمن في

[1] عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إداة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، مذكرة نيل شهادة الماجستير تخصص علم المكتبات كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص273.

الكفاءات إنما تكمن في الكيفية التي يتم بها تطبيق تلك المعارف والأفكار والمهارات ووضعها قيد التنفيذ.

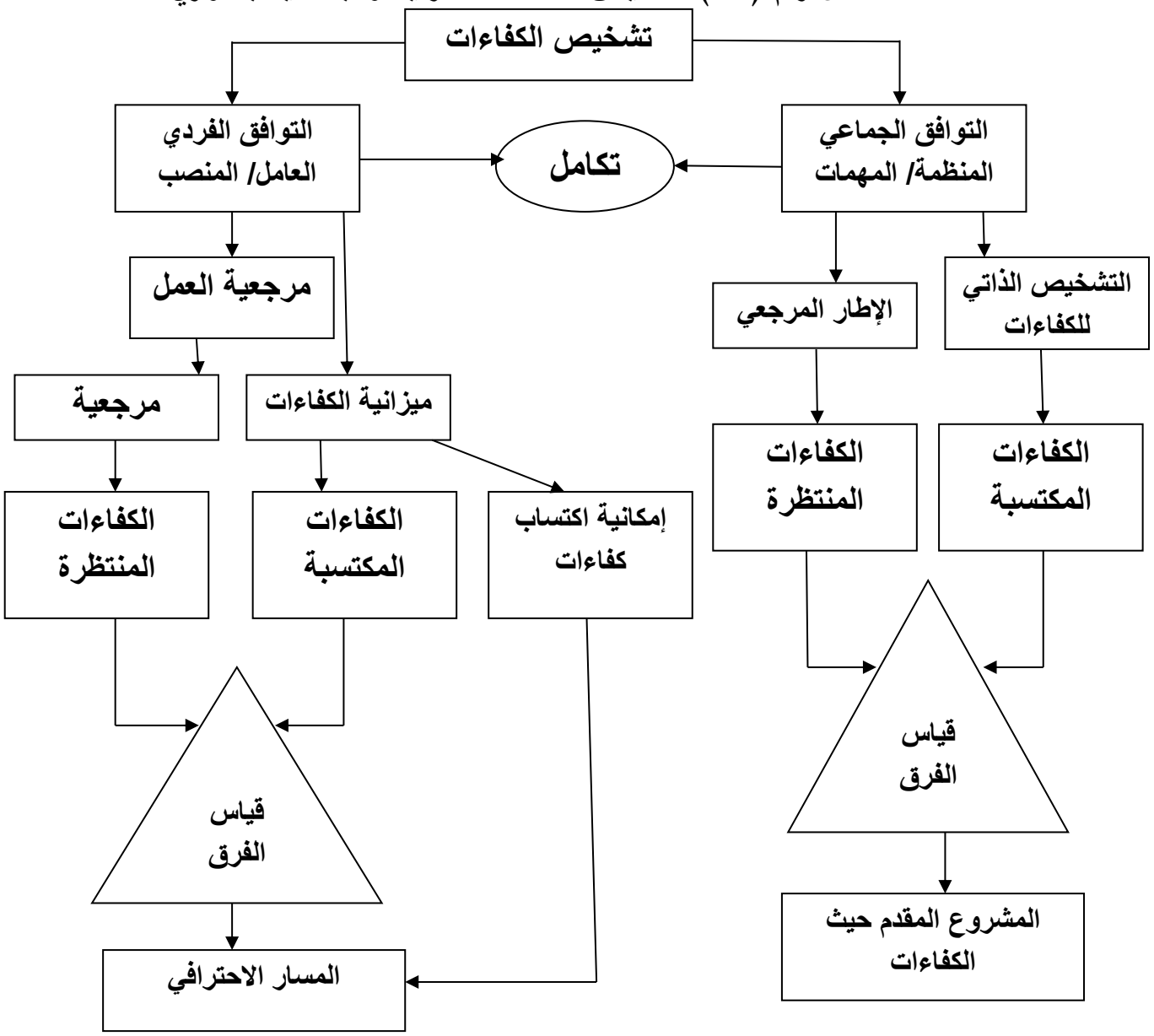
أولا: تشخيص الكفاءات:

تشخيص الكفاءات هو أسلوب يرتكز على تحقيق مقابلات لمجموع المعارف الموجودة لدى العاملين المعنيين وعلى تحليل الوثائق الداخلية للمنظمة، وينفذ بناء على مرجعية الكفاءات كقاعدة للتشخيص حيث يقدم تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية عمليات متكاملة تتم بالتوازن تسمح بتحليل الكفاءات في إطار فهم وتحقيق اكتساب الكفاءات الناقصة أو تدعيم النقائص.

كما يتعلق تشخيص الكفاءات الفردية بالتوافق بين (العامل/المنصب) ويتم التحليل بالاعتماد على مواصفات المناصب التي تقدمها مرجعية العمل (Référentiel d'emploi)

أما تشخيص الكفاءات الجماعية فيرتبط بالتوافق الجماعي بين (المنظمة/المهمات) (organisation/mission) وتتم كذلك تحديد الكفاءات المنتظرة المكتسبة (compétences requise) من خلال الإطار المرجعي للكفاءات، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (07) تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية بالتوازي



المصدر: سماح صولح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث العلمية، العدد 09، 2010، ص58.

ثانيا: استقطاب الكفاءات

يعد الاستقطاب نشاط من النشاطات المؤثرة في أداء المنظمة وتحقيق أهدافها، ويشير مصطلح الاستقطاب إلى عملية البحث وجذي الأفراد المؤهلين الذين يتمتعون بمهارات وكفاءات محددة، حيث يتم تشجيعهم للتقدم للعمل بالمنظمة في الوقت المناسب

لأجل اختيار الأنسب من بينهم لتلبية احتياجات العمل هذا بعد القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية.[1]

وقد تغيرت نوعية الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة اليوم، وهذا راجع إلى التطورات والتغيرات الحاصلة في الساحة العالمية وتحرير التجارة الدولية، لهذا أصبحت بحاجة إلى موارد بشرية ماهرة مؤهلة ومدربة قادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة وتحقيق الجودة.[2]

يسمى الاستقطاب إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:[3]

- ✓ تحديد مجموعات العمل أو الأشخاص والأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لد المناصب الشاغرة.
- ✓ إبراز وتسويق دور المؤسسة أمام الرأي العام.
- ✓ كسب رأي وثقة المرشحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة سواء قد تم توظيفهم أو لا.
- ✓ جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم واحتمال نجاحهم في الأعمال التي تسند إليهم.
- ✓ يعمل على زيادة المتقدمين إلى العمل للمؤسسة إلى أقصى حد بأقل تكلفة.

المنظمات الناجحة والمبدعة هي التي تملك أفراد مبدعين، لذا فإن عملية الاستقطاب والاختيار هي عملية غاية في الأهمية للمنظمات خاصة الكبيرة منها لأن كفاءتها متعلقة بكفاءتهم.

---

[1] مازن فارس الرشيد، إدارة الموارد البشرية، ط3، مكتبة العبيكان، السعودية، 2006، ص459.

[2] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص106.

[3] حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ص160.

ثالثا: تنمية الكفاءات

عرفت تنمية الكفاءات حسب تقرير التنمية الصادرة عن برامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنها: "عملية تهدف إلى توسيع الخيارات المتاحة أمام الكفاءات وزيادة قدراتهم اقتصاديا واجتماعيا أو سياسيا.[1]

كما تعرف على أنها "عملية تزويد الأفراد بالقدرات والمهارات التي يحتاجها المشروع في المستقبل، فهي ترتكز على العمل الحالي للموظف والعمل الذي يشغله في المستقبل ويكون نطاق التنمية كل مجموعة العمل".[2]

تهدف هذه الأخيرة إلى تحقيق ما يلي[3]:

- ✓ زيادة المردودية الحالية والمستقبلية.
- ✓ زيادة درجة التنافسية التي تقوم على الإبداع والابتكار.
- ✓ تحسين الأداء الكلي للمشروع من خلال تحسين أداء الأفراد.
- ✓ اكتشاف الكفاءات الخفية ومحاولة استغلالها لأقصى حد.

رابعا: تقييم الكفاءات

عملية تقييم الأداء هي عملية دائمة ومستمرة تشمل جميع العمال، فالهيئة المكلفة بتسيير الكفاءات يقوم بهذه العملية بشكل مستمر وفي كل المناسبات التسييرية ومنها عند: الترقية، التوظيف، تصنيف، العمال...إلخ.[4]

---

[1] بوقرة سميرة، مجلغ سليم، مرجع سبق ذكره، ص28.

[2] نفس المرجع السابق، ص 28.

[3] الطيب بوسافل، تنمية الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علم الاجتماع جامعة باجي مختار، عنابة، 2011، ص 52.

[4] الطيب بوسافل، مرجع سبق ذكره، ص53.

المبحث الثالث : مداخل بناء الكفاءات وتطويرها

أصبحت مسؤولية بناء وتطوير الكفاءات مسؤولية تقع على عاتق الفرد من بعد المنظمة، حيث أن المنظمة مسئولة عن تحديد الكفاءات التي تحتاجها للأداء الناجح في الوظائف، في حين يتوقع من الأفراد أن يكونوا مسئولين عن كفاءتهم من خلال تقييم كفاءتهم ومقارنتها مع الكفاءات المطلوبة وتطويرها.

المطلب الأول: مداخل بناء الكفاءات

اتفق الباحثون على أن هناك ثلاث مداخل للحصول وتطوير الكفاءات وتتمثل هذه المداخل في:

أولا: الإنشاء والتطوير (Evolution)

يقوم هذا المدخل على إمكانيات المنظمة الداخلية، يعتمد على جانبين أساسيين هما التعليم والتدريب، تعتمد المنظمات على هذه الإمكانات لبناء هذه الكفاءات وكما كانت برامج التطوير كقوة وفعالة كلما توقعت المنظمة في بناء كفاءاتها.

تعتمد فلسفة هذا المدخل على أهمية التغيير الداخلي في المنظمة وتغيير سلوك المتدربين بالاتجاه المطلوب.

ومن إيجابيات هذا المدخل هو أن المنظمة التي تتبنى هذا المدخل تعتبر رائدة في مجال عملها وتحصل على الميزة التنافسية.

أما فيما يخص صعوبات هذا المدخل تكلفته العالية والوقت الذي يستغرقه في تنفيذه لذا فإن المنظمة الكبيرة والمتميزة هي وحدها من يمكنها تبني هذا المدخل وتطبيقه.

ثانيا: الاحتضان Inclubation

تعتمد فكرة هذا المدخل على تحديد الأفراد الذين يمكن تحويلهم إلى كفاءات جوهرية ومن ثم وضعهم في فريق عمل واحد ويتم عزلهم لمدة تتراوح بين 2 إلى 3 سنوات، وتضم فرق العمل هذه اختصاصات متعددة هذا التنوع يسمح للكفاءة بالنمو في بيئة طبيعية وتصبح الكفاءة قوة لدرجة تصبح ذات قيمة في المنظمة وداخل عملية الاحتضان، ثم تنشر هذه الكفاءات بعد عودتها إلى أقسام المنظمة لتعمل على نمو الأجزاء الأخرى أو إبعاد تشكيل فرق عمل جديدة.

ثالثا: الاكتساب Acquisition

يحاول هذا المدخل تجاوز سلبيات المداخل الأخرى السابقة، حيث أن الدخلان السابقان يحتاجان إلى وقت طويل ومتواصل، ففي هذا المدخل يحاول المدراء اختزال واستغلال الوقت ولنجاح هذا المدخل على المديرين أن يفهموا أي نوع من الكفاءة يطلبونه، فبعض الكفاءات قد لا يتم الحصول عليها عبر هذا المدخل، كما أن الكفاءات المكتسبة يمكن أن تكون موجودة لدى منظمات أخرى وتتم عملية الاكتساب في البيئة الخارجية وفق دراسة سابقة من قبل المنظمة التي عليها أن تحدد وبدقة الكفاءات التي تسعى إلى الحصول عليها.

المطلب الثاني: طرق وآليات تطوير الكفاءات

أصبح تطوير وتنمية الكفاءات من الأمور البشرية المؤثرة في رؤية المنظمة واستراتيجياتها، فمستقبل المنظمة مرهون بما تمتلكه من أفكار ومهارات ومعارف تعبر عن مدى قدرتها على الإبداع والتجديد الذي يعتبر الركيزة الأساسية لبقاء المنظمات.

أولا: مفهوم تنمية الكفاءات

يشير مفهوم تنمية وتطوير الكفاءات على أنه "مجموعة من النشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، التحفيز وغيرها من الوسائل لتحسين أداء المؤسسات وليست أهداف في حد ذاتها".[1]

كما يمكن تعريفها أنها: تزويد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تحتاجها المنظمة في المستقبل، فهي تركز على العمل الحالي للموظف والعمل الذي يشغله في المستقبل ويكون نطاق التنمية مجموعة العمل.[2]

ثانيا: طرق تنمية وتطوير الكفاءات

يمكن توضيح بعض أساليب تطوير الكفاءات الممثلة في التكوين المرتكز على الكفاءات والتدريب بالمرافقة المرتكزة على الكفاءات:[3]

1. التكوين المرتكز على الكفاءات Formation ascée sur les compétences

هذا النوع من التكوين يهدف غلى إكساب سلوكيات جديدة خاصة، يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة التي ترتكز على الفرد، يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين قادرين على ملاحظة الكفاءات.

[1] طيوب أمال، مرجع سبق ذكره، ص10.

[2] حسن بوزناق، مرجع سبق ذكره،ص 28.

[3] سماح صولح، كمال منصوري، مرجع سبق ذكره، ص63.

2. التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات: Coaching ascée sur les compétences

كان دور المدرب قديما يقتصر على تقديم النصائح والإرشادات والدروس ويشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذا يقوم بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم، أما مديرو الكفاءة فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية وتحفيزهم على التعلم.

3. التطور الذاتي:

يعتمد هذا الأخير على اكتشاف الأفراد بالمنظمات لذاتهم وتعلمهم بأنفسهم، هناك من يرى ضرورة توسيع نطاق التطوير الذاتي ليطال كل من يعمل بالمنظمة على اعتبار أن كل من في وقتنا الحالي، مهما كان موقفه في التنظيم مطالب أن ينتمي معارفه ومهارته وقدراته، وأن لا يعمل على الوصول إلى الأداء المطلوب بل يجب أن يكون هذا الأداء متميز ومنفرد في ظل بيئة أعمال شديدة التنافس.

4. التحفيز وتنمية الكفاءة

الكفاءات البشرية وحدة طاقة فكرية ذات أبعاد ومواصفات معينة حيث تعمل هذه الطاقة ويتم تطويرها تحت مؤثرات داخلية وخارجية، بالاعتماد على دافعية الأفراد للعمل، أي التحفيز يلعب دور القوة التي تدفع إلى تكريس الجهد لتحقيق أعلى مستوى من الأداء والوصول إلى أعلى مستوبات التمييز.

وهنا يظهر دور التحفيز في كونه أحد أهم أساليب تفعيل المعارف والمهارات والقدرات والخبرات لتصريح بما يمتلكون من أفكار إبداعية مختزنة لديهم

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءات

أصبح الاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها متزايد وهذا راجع إلى تطوير المفهوم الجديد للاقتصاد وهذا قصد تطويرها ويتم هذا من خلال:[1]

أولا: التكوين:

نشاط من خلاله يكتسب الفرد خبرات وقدرات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله ويتخذ التكوين عدة أشكال يمكن أن يكون التكوين تقنين تنظيمي، اقتصادي، إنساني في مجال الأمن والوقاية، الصيانة.

كما يهدف التكوين إلى:

- ✓ يساعد في تنمية المهارات ورفع مستوى الداء.
- ✓ يواجه أي تغيير في مناصب العمل.
- ✓ فهم العملية الإنتاجية داخل المنظمة.
- ✓ تطوير الموارد البشرية وتدريجها على أساليب متطورة لأداء العمل.

ثانيا: التدريب:

إعداد الفرد وتمرنه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل، وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة أدائه في المنظمة، ويهدف التدريب إلى:

- ✓ العمل على زيادة الأداء عن طريق تحسين المهارات والمعارف.
- ✓ سرعة تنفيذ المهام.

[1] حسن بوزناق، مرجع سبق ذكره، ص 24.

- ✓ ضمان سلامة العامل.

ثالثا: التحفيز:

الأفراد حتى ينشطون في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتبدأ العملية بالتأثير كأن يعرض عليه أجرا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر وتكمن أهمية التحفيز في:

- ✓ يعمل على زيادة الإنتاج وسرعته.
- ✓ تنمية روح التعاون بين العاملين وتحقيق مبدأ العدل للعمال الأكثر اجتهادا.
- ✓ تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العاملين المتميزين مما يؤدي إلى رفع معدلات أداء الإنتاج.

خلاصة الفصل:

تعرفنا هذا الفصل على الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات باعتبار أن الكفاءات هي جوهر المنظمة وتجديدها والمحافظة عليها يضمن بقاء واستمرارية المنظمة، كما أشرنا إلى ماهية الكفاءات فتطرقنا إلى مفهوم الكفاءات وخصائصها بالإضافة إلى أبعادها ومستوياتها كما استعرضنا أنواعها ومؤشرات قياسها، كما يتضمن هذا الفصل لأهم مقاربات تسيير الكفاءات ومجالاته ومقوماته التي يقوم عليها إضافة إلى إبراز مفرزات هذا العصر وعلاقتها مع الكفاءات، وأيضا تناول هذا الفصل مداخل بناء الكفاءات وطرق تطويرها وصولا إلى العوامل المؤثرة على تطويرها وأهميتها بالنسبة لمنظمات الأعمال.

وعليه ومن خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن الكفاءات أصبحت تحتل مكانة إستراتيجية في المنظمة فهي تمثل ذلك التفاعل بين المعارف والمهارات والقدرات وسلوكيات الأفراد، حيث أصبح البحث على الكفاءات والحصول عليها وتطويرها والحفاظ عليها وكذا تسييرها بما يخدم أهداف المنظمة أمر ضروري في ظل التعقيدات والتحولات التي تعيشها المنظمات اليوم، الأمر الذي يستدعي اليقظة من أجل الحفاظ على مكانتها، وتعتبر الكفاءة بمختلف أنواعها عامل النجاح الأساسي للمنظمة لذا وجب عليها جذب الأشخاص المميزين باعتبار أنهم قادرين على الإبداع والتطوير والتجديد وعلى صياغة وتنفيذ استراتيجيات تنافسية من جهة ملائمة للتحديات الجديدة والمستمرة من جهة أخرى، فهي كفيلة على تعزيز وتحقيق الميزة التنافسية التي سوف نتطرق لها في الفصل التالي.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للميزة التنافسية للمنظمة

تمهيد:

في ظل بيئة الأعمال المالية والتي تشهد تطور وديناميكية مستمرة نجد أن الميزة التنافسية تعتبر عنصر أساسيا وجوهريا للنجاح في تحقيق القيمة للزبون، إذ يرتبط مفهومها باستخدام المنظمات لمواردها وإمكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها، ونتيجة هذا أصبحت المنظمات حسب هذا المفهوم تحرص على العمل المستمر لخلق واكتساب كذلك الاستثمار والمحافظة على الميزة التنافسية لأطول فترة ممكنة.

ويعتبر ظهور كتابات "مايكل بورتر" أستاذ الإدارة الاستراتيجية بجامعة هارفرد بشأن استراتيجية التنافس والميزة التنافسية بداية انتشار وتوسع هذا المفهوم باعتباره العامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح المنظمات.

كما أن الأبعاد والعناصر التي تتفاعل معها الميزة التنافسية متعددة ومتنوعة الأمر الذي أدى إلى انعدام التعريف المحدد تماما والمتفق عليه حول الميزة التنافسية رغم أنه هناك من يرجع مصادر التفوق إلى عوامل بيئية خارجية إلا أن هناك اتجاه نحو تأكيد أهمية ودور الموارد الداخلية والكفاءات البشرية في توليفة اكتساب وتحقيق الميزة التنافسية.

حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى هذا الأشكال في ثلاث مباحث:

- ✓ أساسيات الميزة التنافسية.
- ✓ مداخل الميزة التنافسية ومعايير على جودتها وأسس تطورها.
- ✓ دراسة العلاقة بين التسيير الحديث للكفاءات والميزة التنافسية.

المبحث الأول: أساسيات الميزة التنافسية.

لازالت تلك التوليفة بين حاجيات ورغبات الزبائن عن جهة وكفاح المنظمات على البقاء والتطور من جهة أخرى تخلق مجموعة من الأبعاد لبناء مزايا وقدرات تنافسية في بيئة العمل والتسويق، حيث يتطلب كل هذا ابتكار مزايا تنافسية جديدة تعزز المكانة التنافسية للمنظمات.

الميزة التنافسية تعيش مدى زمني محدد ومساحة هذا المدح تزداد عندما تكون الميزة التنافسية معتمدة على الكفاءة الجوهرية، والقيمة النادرة والصعبة والمكلفة لتقليدها، لذلك امتلاك المنظمة لميزة تنافسية هي دلالة نجاح وتفوق المنظمة في بيئتها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية، خصائصها وأهميتها

إن صناعة الميزة التنافسية في الوقت الراهن خيار لا بديل له، حيث أصبحت الميزة التنافسية ضرورة حتمية مفروضة على كل من يعيش في عالم تحكمه متطلبات العولمة، فالحصول على الميزة التنافسية منطلقا أساسيا لأي نشاط اقتصادي هدفه التفوق والسيكرة على السوق، وهذا تم إعطاء أهمية كبرى للحصول على هذه الميزة التنافسيةن وأصبحت اليوم استراتيجية تجد ذاتها تسيطر على أفكار وأذواق العملاء، وتؤكد حالات التميز بين المنافسين لكن هذا غير كاف بل يجب الحفاظ على هذه الميزة وتنميتها من خلال ما يعرف باستدامة الميزة التنافسية لتحقيق استراتيجيات التنمية المستدامة.[1]

وعليه فإن مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم المهمة لأنه يمثل الهدف التي تسعى إلى تحقيقه جميع منظمات الأعمال وعليها السعي لتحقيقها "ميزة تنافسية" والتي تناسب مع إمكانياتها ومواردها.

[1] صورية تسنبي، السعيد بن لخضر، ملخص تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية، تاريخ النشر: 2017/12/30، تاريخ الإطلاع: 2024/03/08، موقع: ASJP.CERIST.DZ

أولا: تعريف الميزة التنافسية:

يعتبر مفهوم الميزة التناقسية من المفاهيم الحديثة الذي نال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية عكسوا طبيعة الاختلافات في وجهات نظرهم حول مفهوم الميزة التنافسية وسنستعرض مفاهيم وتعاريف الميزة التنافسية لبعض الباحثين والكتاب:

- ✓ **تعريف Igor Ansoff:** الميزة التنافسية أنها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثناصية "منتج–سوق" يتجه للنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسوي والذي يمنح للمنظمة وضعية تنافسية قوية.[1]
- ✓ **تعريف نبيل مرسي خليل:** أنها ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجيات معينة للتنافس، سواء تعلق الأمر باستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو استراتيجية التمييز وبالتالي تحقيق ميزة الجودة الأعلى.[2]
- ✓ **تعريف Czepiel:** أنها القدرة على تقديم أطول من دورة التصميم/ الصنع /السوق والخاصة بالصناعة، بمعنى تقديم منتجات وخدمات بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين.[3]

كما يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها: أي ميزة أفضل من المنافسين يمكن للمنظمة الفوز بها من خلال تقديم قين أكبر للزبائن أو تخفيض في الأسعار أو من خلال تقديم عوائد أكبر خاصة عند ارتفاع الأسعار.[4]

---

[1] Tomes Fritz, the competitive Advantage period and the industry Advantage period: Assessing: the srstonobility end determiont of superior Economic performance: gabbler Edition Wissenschoft, 1st, 2008, p: 10.

[2] نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 37.

[3] علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة، إدارة المعرفة –إدارة الزبون، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2003، ص136.

[4] سيد محمد جاد، إدارة الإبداع والتمييز التنافسي، دار الكتب المعرفة، مصر، 2013، ص315.

الميزة التنافسية تعرف كذلك أنها تتمثل في مدى قدرة تفرد وتميز المنظمة في إشباع حاجيات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من منافسيها.[1]

ويمكن مما سبق تعريف الميزة التنافسية: أنها أداء المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية بشكل يجعلها منفردة ومتميزة في خلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم، ويمكن أن تحافظ عليها لأطول مدة من الزمن.

ثانيا: بعض المفاهيم والمصطلحات ذات العلاقة الميزة التنافسية.

سنتطرق من خلال هذا الفرع إلى مختلف المفاهيم والمصطلحات التي لها علاقة بالميزة التنافسية:

1. المنافسة: La concurrence[2]

تعرف المنافسة على أنها "صراع بين مجموعة من المنظمات من أجل تحقيق نتائج ومكاسب معينة في مجال معين.

كما يصنف Robin Cooper: المنافسة انطلاقا من ثلاثة عوامل وهي: السعر، النوعية، الوظيفة، والتي تعرف بثلاثية الاستمرار والبقاء.[3]

ويمكن تعريفها بأنها تشمل كل العروض المتنافسة حاليا أو المحتملة التي يمكن للمشتري أخذها بعين الاعتبار.[4]

---

[1] طارق قندور، الميزة التنافسية، مدخل سلوك المستهلك، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015، ص75.

[2] إلهام فخري طميلة، استراتيجيات التسويق، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص105.

[3] John. Davy. Pricing for profitability: Activity. Bose pricing for competitive Advantage. John Wily ET Sons.Inc. New York. P 42.

[4] Kotler. PH. Dubain. B. Marketing. Management. Edition Union Public. 10eme Paris. 2000. P47.

2. التنافسية: La compétitivité

عرفت على أنها: "إمكانية تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مقبولة للزبائن"[1]

- ✓ التنافسية هي قدرة المنظمة على الحصول على نصيب من السوق، حيث أنه مفهوم التنافسية يختلف وفقا لمستوى التحليل إذا كان على مستوى المنظمة على مستوى القطاع أو مستوى الدولة، فالعلاقة التي تربط بين المستويات الثلاثة التنافسية هي علاقة تكاملية، فتنافسية القطاع تقتضي وجود منظمات قادرة على قيادته وإعطائه قدرة تنافسية على المستوى الدولي أي الوصول إلى تنافسية الدولة التي تنشط فيها هذه المنظمات.[2]

هناك عدة أنواع من التنافسية نذكر أهميتها:

أ. **التنافسية بحسب الموضوع:** وتتضمن نوعين: [3]

- **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرط لازما لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافيا وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين أو يعد ذلك أمر غير صحيح، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.
- **تنافسية المنظمة:** يتم تقويمها على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى مع النتائج، في حين يتم التقويم المالي

[1] أحمد زغدار، المنافسة: التنافسية والبدائل الاستراتيجية، ط1، دار جدير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص28.

[2] عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الإدارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة، جامعة شلف، جزائر، 9-10 نوفمبر 2010، ص 305.

[3] عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص11..

للمنتج بالستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المنظمة يتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة الأعباء الإجمالية.

ب. **التنافسية وفق الزمن:** تتمثل في التنافسية اللحظية والقدرة التنافسية

- **التنافسية اللحظية:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتفاءل بأنه هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ضرورة جعلت المنظمة في وضعية احتكارية فالنتائج الايجابية في المدح القصير قد لا تكون كذلك في المدح الطويل.
- **القدرة التنافسية:** يبين استطلاع الرأي أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة معايير حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها فكل معيار ضروري لأنه يوضح جانبا عن القدرة التنافسية، ويبقي المنظمة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده.

وعلى خلاف التنافسية اللحظية فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

- **القدرة التنافسية:** [1]

يقصد بها بمجموعة من المهارات والتكنولوجيا والمواد والقدرات التي تستطيع تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين:

✓ إنتاج قيم ومنافع للزبائن أعلى مما يحققه لهم المنافسين.
✓ تأكيد حالة من التمييز والاختلاف عن بقية المنافسين.

[1] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ط1، دار المعارف، بعد استراتيجي، ط1، دار واصل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص105

كما تعرف بأنها: تمثل ميزة أو عنصر نفوق المنظمة، يتم تحقيقه فرحالة اتباعها الاستراتيجية معينة للتنافس.[1]

ثالثا: مميزات الميزة التنافسية:

عندما نتكلم على خصائص الميزة التنافسية بجعلنا نسلط الضوء على ديمومة الميزة التنافسية وبقائها، كذلك مرونتها مع موجات التقليد مما يحتم على المنظمات اعتماد استراتيجيات تستند إلى مصادر ومقدرات متعددة ومتفاعلة للميزة التنافسية، حيث يمكن تلخيص الخصائص كالآتي:[2]

1. **الاستدامة:** الميزة التنافسية تحقق الأفضلية والسبق على الأمد الطويل وليس فقط على الأمد القصير.
2. **النسبية:** تتسم الميزة التنافسية بالنسبة مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها خلال فترات زمنية مختلفة.
3. **متجددة:** يجب أن تتوافق الميزة التنافسية مع المتطلبات الجديدة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
4. **المرونة:** أي أن تسمح الميزة التنافسية بإحلال مزايا تنافسية جديدة مكملة أو بديلة لها.
5. **مناسبة للأطراف:** يجب أن تتناسب الميزة التنافسية مع الأهداف الأساسية التي تضعها المنظمة على الأمد القصير والطويل.

[1] نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، ط1، دار المعارف، الاسكندرية، مصر، 199، ص 37.

[2] هيئة التحرير، الميزة التنافسية مفهومها، أنواعها، خصائصها، على الخط، Qnnajah.net، 2024/03/09.

رابعا: أهمية الميزة التنافسية

يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:[1]

1. الميزة التنافسية مؤشرا إيجابي لتفوق المنظمة على المنافسين فهي تسمح بتحقيق معدلات أداء عالية وذلك بالتسلل الذي يمكنها من الحصول على حصة سوقية أكبر في السوق من المنظمات المنافسة لها ومن ثم زيادة في حجم المبيعات والأرباح من جهة وزبائن أكثر رضى وسعادة وأقل تعرضا لهجمات المنافسين من جهة أخرى.
2. تتخذ الميزة التنافسية معيارا يحدد مدى نجاح المنظمات.
3. تحفز الميزة التنافسية العاملين على الاستمرار وتطوسر العمل.
4. تضع القواعد الأساسية التي من شأنها تحقيق الاستثمار الأمثل والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة للمنظمة.
5. تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة، ومن ثم تحديد المهارات والإمكانيات والفرص التي يمكن استثمارها لتعزيز قوتها التنافسية في الأسواق الداخلية والخارجية، فتحليل القائمين على المنظمة لموقعها التنافسي يسهم في تحديد الجوانب التي ينبغي التركيز عليها من أجل تطويرها لسد الفجوة الموجودة.
6. تسهم الميزة التنافسية في تحفيز المنظمات في البحث عن سبل تطوير مزاياها التنافسية وذلك من خلال البحث عن الفرص الجديدة، ودراسة ما تتمتع به من مزايا نسبية وتحويلها إلى مزايا تنافسية، وزيادة الانفاق على البحث والتطوير واعتماد برامج الجودة بالشكل الذي يحسن أدائها.
7. تقديم الخدمات والسلع المميزة وبما يناسب الاحتياجات المختلفة للعملاء بالكمية المطلوبة وبالمكانة والزمان المناسبين.

[1] مروان محمد نصيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية، دار الكتب القانونية، مصر، 2011، ص68.

8. الميزة التنافسية هي سلاح المنظمة في مواجهة تحديات السوق فالميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد ومن ثم توجد فرضة مستمرة لمتابعة التطور والتقدم على المدى الحالي والبعيد.
9. الميزة التنافسية تزيد من قدرة المنظمة على اقناع الزبائن بما تقدمه من خدمات ومنتجات والمميزة بدورها كما يقدمه المنافسين لها.
10. ترفع الميزة التنافسية من الروح المعنوية في المنظمة وهذا ينعكس يشكل إيجابي على مستويات أدائهم.[1]

المطلب الثاني: استراتيجيات وأبعاد الميزة التنافسية

أولا: استراتيجيات الميزة التنافسية

تسند المنظمات على استراتيجيات معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية فبدون ميزة تنافسية لا يمكن أن تحافظ المنظمة على بقائها، لأنها تسمح للمنظمة بامتلاك مركز قوي في ظل بيئتها التنافسية وقدرتها على التفوق والتميز.

1- الاستراتيجيات التنافسية للميزة التنافسية

إن التصنيف الشائع بين الباحثين حول البدائل الاستراتيجية العامة للتنافس هو الذي قدمه Porter، هذه الاستراتيجيات التي توضحها في شكل رقم 01 تعرف على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تسمح للمنظمة بخلق مواقع هجومية أو دفاعية في صناعة ما ومن ثم عائد استثمار متفوق[2].

[1] هيئة التحرير، الميزة التنافسية، مفهومها، أنواعها، خصائصها، Qnnajoh.net ، 09/03/2024.

[2] Andreu Pearson- the stratrategist. Choice: competitive strategy and the question of: how to complete UBS: Unique Business strategies; http//www.slideshare.net/Alistercrowe/competitive-strology 4076947/13 may 2010.

وعليه تمكن هذه الاستراتيجيات من التنافس بفعالية في الصناعة وتحقيق فوائد أعلى من المتوسط وقد سميت بالعامة نظرا لإمكانية تطبيقها من قبل كل المنظمات بغض النظر عن طبيعة نشاطها.

وعليه الاستراتيجيات العامة للتنافس تتعلق بـ:[1]

- ✓ فيما إذا كانت السوق المستهدفة تركز على الصناعة لكل، أو المنطقة تستهدف قطاع سوقي معين.
- ✓ فيما إذا كانت المنظمة تتبع ميزة مرتبطة بالتكاليف المنخفضة، أو تتبع ميزة مرتبطة بتميز المنتجات وجودتها.

وبذلك يمكن التمييز بين استراتيجيات تنافسية:

- ✓ استراتيجية قيادة التكلفة.
- ✓ استراتيجية التمايز.
- ✓ استراتيجية التركيز.

شكل رقم (08): الاستراتيجيات العامة للتنافس

1/ التمايز	**2/ الريادة بالتكلفة**	**الصناعة ككل**
3/ استراتيجية التركيز: * التركيز على التمايز * التركيز على التكلفة		**قطاع سوقي معين**
تمييز	**تكلفة أقل**	

Source: Porter ME. Competitive Advantage – creating and sustaining superior performance the free press, New Yor /k 1985, p12

[1] Gerand Garibaldi-Analyse stratégique -Edition d'organisation Groupe Eyrolles. Paris 3eme Ed, 2008, p54.

1. استراتيجية قيادة التكلفة: Cost leadership strategy[1]

تبحث استراتيجية الريادة بالتكلفة عن تحقيق موقع المنتج الأقل تكلفة في الصناعة ككل بتقديم منتجات ذات تكلفة أقل، ومن ثم تسمح للمنظمة بوضع أسعار بيع أقل مقارنة بالمنافسين مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية وتحقيق أرباح أكبر.

وبالتالي هي استراتيجية تستهدف حصول المنظمة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تحقيق تكاليف انتاج أقل من تكاليف المنافسين داخل القطاع.

1.1 مزايا استراتيجية قيادة التكلفة:

- ✓ تشكل عاجزا دفاعيا أمام أقوى المنتفسين فإذا حاول المنافسون تخفيض تكاليفهم بطريقة غير كفأة فسيكون ذلك على حساب الأرباح وبالتالي خروجهم من السوق، أما في حالة ما إذا فضل المنافسون البقاء على وضعهم الحالي فلن يتمكنوا من المنافسة.
- ✓ في حالة الضغوط على المنظمات، مثلا من طرف الجمعيات "جمعيات حماية المستهلك" لتخفيض الأسعار فلن تكون هناك أي ضغوطات ومطالب على المنظمة كون تكاليفها منخفضة.
- ✓ نجاح هذه الاستراتيجية يشكل حاجز دفاعي أمام القوة التفاوضية للموردين إذ أن تبنيها يوفر مرونة كافية لدى المنظمة في حالة ارتفاع أسعار مدخلاتها للإنتاج حيث تمكن المنظمة من تعويض الزيادة في أسعار مدخلات الإنتاج من خلال حفظ التكاليف في الأنشطة الأخرى.

[1] أحمد بلالي، استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 08-09 مارس 2005، ص466-467.

- ✓ كما تشكل هذه الاستراتيجية حاجزا قويا أمام أية محاولة لدخول السوق من قبل منافسين جدد خاصة باعتمادها لاقتصاديات الحجم، ستضع حواجز أمام هؤلاء وترفع من تكلفة الدخول عندهم، فتحقيق الحجم الكبير يتطلب استمارات ضخمة ومصاريف كبيرة لأن الانطلاق بحجم ضعيف لن يسمح للمنظمة الجديدة بالصمود أمام أسعار القطاع.
- ✓ كما تعمل هذه الاستراتيجية على حماية المؤسسة من خطر وجود السلع البديلة التي يمكن أن تنافس منتجاتها أي أن التهديد يمكن في أن هذه المنتجات لا تحوز فقط على نفس خصائص المنتج المراد تعويضه وإنما أيضا قدرتها على المنافسة السعرية، أي على مستوى التكاليف وهو ما سيكون صعبا في مواجهة مؤسسة تعتمد على هذه الاستراتيجية.

يتطلب نجاح هذه الاستراتيجية تبني المؤسسة بمجموعة من السياسات والإجراءات الكفيلة بتخفيض التكاليف مثل:[1]

- ✓ توفير وسائل الإنتاج لتحقيق اقتصاديات الحجم.
- ✓ الاستغلال الأمثل للموارد.
- ✓ الاستثمار في المناطق ذات تكاليف أقل.
- ✓ التركيز على تحسين الإنتاجية.
- ✓ التركيز على منحنى الخبرة للمحافظة على التكاليف المنخفضة.
- ✓ العمل على الحصول على مصادر التموين المناسبة بمعنى تحقيق مزايا سعرية من الموردين وعليه فهي استراتيجية تتطلب ملاحقة مستمرة للتكلفة بهدف تقليصها.

[1] Andreou Pearson. Op.cit. p.1.

إلا أن هناك بعض المخاطر التي قد تتعرض لها هذه الاستراتيجية مثل التغيير التكنولوجي الذي يلغي الاستثمارات القديمة أو أن يقوم المنافسون بتقليد السياسات التي تتبعها المنظمة لتحقيق التكلفة الأقل كما يمكن أن تهمل المنظمة المتغيرات الأخرى كالمتغيرات التسويقية والإنتاجية بسبب التزايد على التكلفة.[1]

بناءا مما سبق إن تبني استراتيجية الريادة بالتكلفة يعني قدرة المنظمة على تقديم منتجات/خدمات بأسعار بيع أقل مقارنة بالمنافسين نتيجة للتكاليف المنخفضة، مما يسمح للمؤسسة بتحقيق بعض المزايا إذ تتيح لها القدرة على مواجهة لمنافسين، مع منع دخول منافسين جدد كما تسمح بتقليل مخاطر المنتجات البديلة، وعلى اعتبار أن أكثر ما يرتبط بتخفيض التكلفة هو السعر، فهي تسمح بتسويق المنتجات وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، وأن نجاح هذه الاستراتيجية يتطلب ملاحقة مستمرة للتكلفة بهدف تقليصها.

2. استراتيجية التمايز: Différentions Stratégie

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تقديم منتجات وخدمات متميزة وفريدة عن منتجات وخدمات المنظمات المنافسة، وقد يكون هذا التمييز على أساس تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة، إبراز المنتج من خلال توفير ميزات وخصائص كالجودة أو الخدمة، وكذا استغلال نشاطات في سلسلة القيمة.[2]

[1] عبد الحكيم عبد الله الستور – الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط كلية الاقتصاد، جامعة تشرين اللاذقية، 2009، ص114.

[2] Andrea Pearson. Op.cit. p.2

يمكن تعريفها أيضا على أنها "استراتيجية تهدف إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة كما يقدمه المنافسون تتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذب يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر. [1]

ويمكن تحقيق التميز عن طريق التركيز على بعض الجوانب المهمة لدى المستهلكين مقابل سعر زائد، هذه الجوانب تتجلى في تصميم المنتج أو خدمات ما بعد البيع، السمعة الجيدة، العلامة الرائدة.[2]

يمكن تلخيص مزايا تطبيق هذه الاستراتيجية كالتالي[3]:

- ✓ تطبيقها يعني زيادة توجه المستهلكين لشراء منتجات المنظمة مع انخفاض الحساسية اتجاه السعر بسبب التميز وبالتالي ستجد نفسها محصنة من ضغوظ منافسيها مما يعني زيادة أرباحها.
- ✓ من ناحية أخرى وفي حالة ما إذا المنظمة من اتساع احتياجات المستهلكين من خلال تميز المنتج فإن ذلك سيشكل عائقا أمام محاولة دخول منافسين جدد إلى السوق، أضف إلى ذلك التكاليف الكبيرة التي يتطلبها التميز كالبحوث العميقة والمواد الأولية ذات الجودة العالية.
- ✓ كما تعتبر مصدر قوة أمام القوة التفاوتية للمستهلكين على اعتبار أنه لا توجد منتجات تتمتع بنفس مميزات وخصائص منتجات المنظمة من حيث الجودة أو الخدمات المقدمة أو الخصائص الفنية لتتم المقارنة بينهما خاصة بالنسبة للمستهلكين الأقل حساسية للسعر.

---

[1] محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 170.

[2] نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية من مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص85.

[3] وليد الهلالي، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستر في العلوم التجارية تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة –الجزائر، 2008–2009، ص30.

- ✓ أما بالنسبة للقوة التفاوضية للموردين فإن الهوامش المرتفعة والمحققة من تطبيق هذه الاستراتيجية من شأنه أن يجعل المنظمة في وضعية تنافسية مقبولة لمفاوضتهم، وفي أسوأ الحالات يمكن لها تحميل الأعباء على جزء من الأرباح.
- ✓ بالنسبة لتهديد المنتجات البديلة فإن استراتيجية التمايز تبني على أساس كسب ولاء المستهلك بالدرجة الأولى لذلك سوف يحد من درجة هذا التهديد الذي لن يتحقق إلا إذا كانت المنتجات البديلة تحقق نفس خصائص المنتجات المراد تعويضها وبأسعار مماثلة أو أقل.[1]
- ✓ نستخلص مما سبق أن استراتيجية التمايز تسمح للمنظمة بالحصول على مركز تنافسي قوي، فهي ترتكز في الأساس على كسب ولاء المستهلك الأمر الذي يعمل على تخفيض الحساسية اتجاه السعر خاصة في ظل مقارنة المستهلك لمنتجات المنظمة مع المنظمات الأخرى، لكن نشير إلى أخذ استمرارية التميز مرتبط بأمرين:[2]
- ✓ ضرورة إدراك القيمة من قبل المستهلك.
- ✓ عدم إمكانية المنافسين تقليدها.

عند انتهاج المنظمات لهذه الاستراتيجية فإن هناك بعض الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها والناتجة حسب Porter من الفهم الخاطئ للعوامل الأساسية للتميز أو تكلفتها، ومن بين أهم هذه الأخطاء:

– التفرد أو الوحدانية ليس له دوما قيمة لأن الوصول إلى شيء منفرد لا يعني بالضرورة أنه متميز والوحدانية لا تؤدي إلى التمايز دوما.

إلا إذا تمكنت المنظمة من تخفيض تكاليف الزبون أو تحسين الأداء والذي يجب أن يدركه الزبون. وأن التمايز الأكثر اقناعا ينتج في أغلب الأحيان من مصادر القيمة التي

[1] أحمد بلالي، مرجه سبق ذكره، ص 468–469.

[2] Porter. M.E. Competitive advantage- Creating and sustaining superior preference. P.158.

يمكن قياسها أو إدراكها من قبل الزبون وأن أفضل اختيار لقيمة يمكن في قدرة المنظمة في الحصول على فائض سعري عند بيع منتجاتها.

- ✓ **التمايز المبالغ فيه:** في حالة ما إذا لم تتمكن المؤسسة من فهم الآليات والميكانيزمات التي يمكن من خلالها التأثير على القيمة المدركة من قبل الزبون يمكن أن تتمايز بشكل مبالغ فيه، ففي حالة ما إذا كانت جودة المنتجات أو مستوى الخدمات المقدمة يفوق احتياجات الزبائن فإن المنظمة سوف تكون معرضة للمنافسة بمنتجات ذات نوعية أفضل وبسعر أقل.
- ✓ **ارتفاع فائض السعر:** تركيز المنظمة على تقديم منتج متميز قد يؤدي إلى ارتفاع الأسعار بشكل كبير مما يعني عدم قدرتها على كسب ولاء المستهلك في ظل الفارق السعري الكبير بين منتجات المنظمات المنافسة بالإضافة إلى ذلك فالمنظمة التي تتبنى هذه الاستراتيجية تقوم بأنشطة مكلفة جدا تنعكس بشكل كبير على الأسعار، حيث إذا لم تستطع المحافظة على مستوى جدا تنعكس بشكل كبير على الأسعار، حيث إذا لم تستطع المحافظة على مستوة تكاليف قريب من مستوى تكاليف المنافسين، فإنه من الممكن أن يصبح فائض السعر غير قابل للحفاظ عليه.

ولتحقيق التميز يجب التركيز على الجوانب الأتية[1]:

- ✓ تحليل الاحتياجات وفهم الرغبات التي لم يتم إشباعها لخلق تميز مووافق.
- ✓ قدرة المنظمة على تصوير المنتجات.
- ✓ قدرات تسويقية عالية بمعنى أن نجاح التميز وتحقيق ميزة تنافسية يتطلب توفر قدرات، كقدرات التوزيع، وقدرات الترويج.

[1] بوازيد وسيلة، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف 1، ص 59.

- ✓ التركيز على الإبداع والتطوير.
- ✓ الإنفاق على البحث والتطوير.

3. استراتيجية التركيز Focus Stretegy

تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجيات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكسن، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.[1]

في هذه الاستراتيجية نجد أن المنظمة تقوم باختيار تجزئة أو مجموعة من التجزئات بدلا من التعامل مع السوق ككل.[2]

عليه فهي تركز على خدمة فئة معينة من العملاء أو قطاع سوقي معين إذا تسعى المؤسسات إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين، أو منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين، أو منتجات متميزة من حيث الجودة، المواصفات أو خدمة العملاء أو كلاهما معا.

كنتيجة لذلك تحقق الميزة التنافسية على مستوين[3]:

- ✓ المستوى الأول يتعلق بتحقيق ميزة التكاليف الأدنى الناجمة عن تركيز النشاط بشكل يتحقق معه تدني التكلفة عن طريق عوامل تطور التكلفة إلى أدنى حد ممكن.

وعليه نجد أن كلا المستويات يرتكزات على فوارق القيمة التي تخلقها المنظمة لزبائنها ما بين الأجزاء المستهدفة من قبل المنظمة حيث تعمل هذه الاستراتيجية على كسب الميزة

[1] القطب محي الدين، يحيى توفيق، الخيار الاستراتيجي وأثره في الأداء المالي وتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية – في عينة من شركات التأمين الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة المستنصرية، دون سنة نشر، ص 56.

[2] Porter. M.E. Competitive advantage- Creating and sustaining superior preference. P.15.

[3] Porter. M.E. Competitive advantage- Creating and sustaining superior preference. P.15.

التنافسية من خلال تلبية احتياجات استثنائية لمجموعة من الزبائن والتي أهملت من قبل المنظمات التي تعتمد على خدمة السوق الكامل.

تقوم هذه الاستراتيجية على اعتقاد بأن التركيز على خدمة جزء معين من السوق يشكل كفاءة دفاعية أكثر من خدمة السوق بالكامل، بمعنى أن المنظمة لا تستطيع تحقيق التميز في الكلفة أو ميزة المنتج في حالة خدمة السوق ككل، إلا أنه باستطاعتها ذلك إذا ركزت على أهداف سوقية معينة مما يعني تمتع المنظمة بحماية سوقية من القوى التنافسية مع ضرورة دراسة السوق المستهدف بعناية.[1]

ومن مخاطر تطبيق هذه الاستراتيجية:[2]

- ✓ عدم الاستفادة من وفودات الحجم الكبير وبالتالي تضييع أرباح نتيجة عدم خدمة شرائح سوقية أكثر.
- ✓ إمكانية اتجاه المنافسين إلى القطاع السوقي للمنظمة مما يؤثر على الأرباح خاصة مع عدم وضوح الفرق بين منتجات المنظمة ومنتجات المنافسين الذين يخدمون السوق الكامل.
- ✓ أيضا هناك خطر شالة فرق التكاليف بين المتنافسين الذين يخدمون السوق ككل والمنظمة التي تعمل على خدمة جزء من السوق.

كنتيجة لما سبق هذا النوع من الاستراتيجيات يتطلب اختبار السوق المستهدف بعناية تأخذ فيه المنظمات جملة من العوامل بعين الاعتبار كالربحية، بحيث تدرك المنافسين، احتمالات النمو ...، وغالبا ما يرتبط بحجم المنظمة، بحيث تدرك هذه الأخيرة أنها تملك الموارد الكافية التي تتيح لها المجابهة على مستوى السوق ككل.

[1] عبد الحكيم النسور، مرجع سابق، ص 116.

[2] Gerand Garibaldi-Analyse stratégique -Edition d'organisation Groupe Eyrolles. Paris 3eme Ed, 2008, p.69

لذلك فإن هذه الاستراتيجيات تناسب المنظمات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع منافسة المنظمات الكبيرة في السوق وبالتالي تركز جهودها على خدمة قطاع معين يصعب على المنظمات العملاقة خدمته بكفاءة أو تتجاهله نظرا لصغره وعدم أهميته بالنسبة إليها بسبب تركزها على أسواق أكبر وبمداخيل أكبر.[1]

ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية (أسبقيات تحقيق الميزة التنافسية)

اختلف المنظمات في بحثنا واعتمادها على البعد الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية فمنها من اعتمد على تقليل التكلفة كبعد أساسي لتحقيقها، وهناك منظمات اعتمدت على البحث عن طرق وأساليب جديدة تميز نفسها من خلال زيادة حصتها السوقية، فمنهم من سماها الأسبقيات التنافسية يرتبط ببعدين أساسين هما[2]:

- ✓ القيمة المدركة لدى العميل.
- ✓ قدرة المنظمة على تحقيق التميز.

1. القيمة المدركة لدى العميل:

تتحقق الميزة التنافسية للكمنظمة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جداء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها، وعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل إلا أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة جودة المنتج بالنسبة للسعر، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج والخدمة ومدى الاعتمادية عليه وخدمات ما بعد البيع.

[1] بوزايد وسيلة، مرجع سابق، ص 60.

[2] معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص10.

2. قدرة المنظمة على تحقيق التميز:

حيث أن تحقيق الميزة التنافسية، يمكن من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، فهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز أهمها: الموارد المالية والموارد البشرية، الإمكانيات التنظيمية والموارد المعلوماتية.

كذلك يمكن التطرق إلى أبعاد أو أسبقيات الميزة التنافسية بشكل آخر أو بصيغة ثانية تحمل نفس المفهوم:[1]

1. بعد التكلفة:

إن المنظمات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها حيث أن الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيس للمنظمات عن طريق تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفئ للكفاءات المتاحة ناهيك عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في التصميم.

وعليه فإدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلفة الإنتاج مقارنة بالمنافسين والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات.[2]

وهناك مجموعة من العوامل التي تمتلك الفعل في تخفيض التكاليف هي[3]:

- ✓ الاستثمار الأقل في الموارد.

---

[1] دومة نوال، تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير، 2011/2010، ص 27.

[2] www.drmtaher.com: //https، مدونة الدكتور محمد طاهر صالح، مفهوم الميزة التنافسية أهميتها وأبعادها، ص5.

[3] تامر البحري، أحمد الصقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، الطبعة العربية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، 2015، ص123.

- ✓ النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
- ✓ وفورات منحنى الخبرة والتعلم.
- ✓ منح رواتب وأجور منخفضة مقارنة بالمنافسين.
- ✓ البيع المباشر للمستهلك وتخفيض عدد منافذ التوزيع.

2. بعد الجودة:[1]

الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تعبر عن أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن.

يشمل بعد الجودة ما يلي:

2.1. جودة التصميم: تشير إلى درجة ملاءمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغب فيها الزبون، لتعزيز جاذبيتها التنافسية، حيث تكون خصائص المنتوج أو الخدمة على درجة كبيرة من التطابق مع توقعات الزبون.

2.2. جودة المطابقة: وتمثل درجة مطابقة المنتوج بعد التصنيع لمواصفات التصميم حيث كلما كانت جودة المطابقة أعلى كلما كانت متفقة مع حاجيات ورغبات الزبائن.

2.3. جودة الخدمة: وتعني التوافق مع توقعات الزبون للمنفعة التي سوف يحصل عليها من المنتوج أو الخدمة.

3. بعد المرونة:[2]

تعد المرونة بأنها أحد الأبعاد الأساسية لتحقيق المنظمات للميزة التنافسية، من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات بما يتلاءم

[1] عز الدين علي سويسي، نعمة عباس أخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2015، ص72.

[2] مدونة الدكتور محمد الطاهر صالح، مرجع سابق، ص 5.

وحاجيات الزبائن، كذلك قدرة المنظمة على تغيير حجم الانتاج زيادة أو نقصان لمتابعة التغيرات في مستوى الطلب.

3.1. مرونة المنتج: وهي قدرة إدارة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.

3.2. مرونة المزيج: قدرة إدارة العمليات على إنتاج وتقديم مزيج من المنتجات.

3.3. مرونة الحجم: قدرة إدارة العمليات على تقديم أو بالأحرى التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الانتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

3.4.مرونة التسليم: قدرة إدارة العمليات على الاستجابة لتغيير أوقات تسليم المنتوجات.

4. بعد الوقت أو التسليم:[1]

يشير إلى قدرة المنظمة على الالتزام بالوقت المتفق عليه لتقديم المنتج أو الخدمة، ومن أهم الأسبقيات التي ركزت على الوقت لتحقيق الميزة التنافسية ما يلي:

4.1. وقت التسليم السريع: وهو الوقت الذي ينتظره الزبون لحين تسليمه المنتوج أو الخدمة.

4.2. سرعة التطوير: وتعني الاهتمام بقياس سرعة تطوير المنتج أو الخدمة للفترة منذ بداية ولادة الأفكار حتى تحقيق التصميم النهائي.

[1] نفس المرجع، ص5.

5. بعد الكفاءة:[1]

تتمثل الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات على غرار العمالة، رأس المال، والإدارة، والأساليب التكنولوجية المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة (سلع، خدمات)، حيث كلما ارتفع معدل كفاءة المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمنظمة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة انتاجية عالية مقارنة بمنافسيها بما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، حيث تشمل المدخلات على:

5.1. الموارد الملموسة: تشمل المعلومات – التكنولوجيا – معرفة كيفية العمل التي تعبر عن تلك الدرجة الراقية في الإتقان مقارنة بالمنافسين ومنه الوصول إلى ميزة تنافسية فريدة.

5.2. الموارد غير الملموسة: تشمل المعلومات التكنولوجيا معرفة كيفية العمل التي تعبر عن تلك الدرجة الراقية في الاتقان مقارنة بالمنافسين.

5.3. الكفاءات: تعتبر أصل من أصول المنظمة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة وصعبة التقليد من المنافسين.

6. بعد المعرفة والابتكار:[2] يضيف بعض الكتاب والباحثين اعتبار المعرفة والابداع داخل المنظمات بعد من أبعاد الميزة التنافسية.

6.1.المعرفة: تلتزم المنظمة التركيز على الإبداع والابتكار اللذان هما نتاج خلق المعرفة الجديدة، وبما أن الميزة التنافسية هي نتاج الإبداع والإبتكار فإن المعرفة وإدارتها

[1] طارق قندوز، الميزة التنافسية، مدخل سلوك المستهلك، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015، ص81-82.

[2] عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دراسة حالة الجزائر أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص نقود مالية وبنوك، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2012/2011، ص188-189.

هي عبارة عن عملية خلق الميزة التنافسية الدائمة من خلال التعلم المستمر وقد أشار **Tenriverdi and Venkatremon** إلى أن غالبية المعرفة الاستراتيجية للمنظمة تتمحور حول ثلاثة أصناف تكمل بعضها البعض وهي: معرفة المنتج – معرفة الزبون والمعرفة الإدارية

6.2. الإبتكار: وهو استغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق على شكل سلع وخدمات ويمثل الابتكار أحد أهم الأسس أو المصادر لبناء الميزة التنافسية وعلى المدى الطويل وذلك بفضل منحها شيء منفرد أو مميزا يفتقر إليه المنافسين ويتحقق الابتكار من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية فعاليتها ومصادرها

أولا: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

هناك عدة عوامل تؤثر على الميزة التنافسية من حيث الاستمرارية تتمثل فيما يلي:

1. العوامل الخارجية[1]

تتمثل في تغيير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، هذه التغيرات قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المنظمات نتيجة لسرعة رد فعلهم على هذه التغيرات.

2. العوامل الداخلية:

تتمثل في قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو تملك عن طريق شراء قدرات تنافسية لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين بحيث تخلق ميزة تنافسية، حيث يلعب كل

[1]أحمد عيشاري، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، ورقة عمل مقدم ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة كلية حقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيشر، بسكرة، الجزائر، 2005، ص 298-299.

من الابتكار والإبداع دور كبير في خلق تلك الميزة التنافسية، أين يتجاوز الإبداع والابتكار تصوير المنتج يشمل أسلوب العمل وحتى تكنولوجيا المستخدمة في العملية الإبداعية.

كما أن الميزة التنافسية تتأثر بعوامل أخرى خاصة تلك المتعلقة بقدرة المنظمة سواء الإبداعية، الانتاجية أو التسويقية، حيث تعمل هذه القدرات على خلق الميزة التنافسية أو استراتيجيتها.

ثانيا: متطلبات فعالية الميزة التنافسية[1]

يعتبر ديمومة واستمرارية الميزة التنافسية أكبر تحدي من خلق الميزة في حد ذاتها فالتنافس القوي للمنظمات فرض مراحل ضرورية لضمان فعالية واستمرارية أي ميزة تنافسية تتمثل في:

1. **مرحلة التقديم:** وهي المرحلة الأطول بالنسبة للمنظمة والأكثر تكلفة لأنها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري المالي والمادي.
2. **مرحلة التبني:** وهي مرحلة الاستقرار والعائد المالي لكنها مرحلة نسبية من حيث المدة لأن المنافسين يبدؤون فعليا التركيز عليها.
3. **مرحلة التقليد وتراجع حجم الميزة التنافسية:** وهي مرحلة التراجع أة الاتجاه نحو الركود وسواء المادي أو المعنوي عند الزبائن، كون المنافسين قاموا إما بالتقليد أو خلق خدمة موافقة وسكن أكثر منفعة.
4. **مرحلة ضرورة التطوير:** وهي المرحلة التي تتجسد فيها سرعة الاستجابة من المنظمة لتحسين أو تطوير أو حتى خلق ميزة تنافسية جديدة وإلا فهي معرضة لفقدان أسبقيتها

[1] هشام حرير، عبد الرحمن بوشمال، التسويق كمخل لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، مصر، 2010، ص113.

وعندما يصعب العودة إلى التنافس من جديد وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة لابد أن[1]:

- ✓ تكون حاسمة أي تمنح الأسبقية.
- ✓ تستطيع الدفاع عنها من التقليد.
- ✓ لها نسبة من الاستمرارية والديمومية معتبرة.

المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية

هناك العديد من مصادر الميزة التنافسية أين يمكن تناولها من المحاور الثلاث التالية:[2]

1. التفكير الاستراتيجي كمصدر لبناء الميزة التنافسية:

تعتبر الاستراتيجيات التي تعتمدها المنظمات من أجل التنافس أصل مصادر تغيير خلق ميزة تنافسية وصنف M. Porter هذه الاستراتيجيات "تنافس" إلى ثلاثة أصناف تتمثل فيما يلي[3]:

1.1. استراتيجية قيادة التكلفة: تعتمد هذه الاستراتيجية على خفض تكلفة الانتاج لتقديم منتجات تنافسية مع مراعاة الجودة.

1.2. استراتيجية التميز: وهي استراتيجية تعتمد فيها المنظمات على تقديم حزمة من المنتوجات تكون مختلفة ومتميزة على المنافسين سواء كان المنتج مادي أو معنوي كالخدمات.

---

[1] هشام حرير، عبد الرحمن بوشمال، مرجع سبق ذكره، ص 113.

[2] سمية بوران، مرجع سبق ذكره، ص113.

[3] القطب محي الدين يحيى توفيق، الخيار الاستراتيجي وأثره في الأداء المالي وتحقق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية لعينة من شركات التأمين الأردنية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، دون سنة النشر، ص 56.

1.3. استراتيجية التركيز أو التخصص: هي استراتيجية تستهدف فئة معينة من السوق كما يمكنها أن تستهدف خدمة ما أو منتج ما، أين يجعلها تصب كامل قدراتها التنافسية على ذلك الجزء المختار.

2. الإطار الوطني كمصدر لبناء الميزة التنافسية

ترتبط الميزة التنافسية ارتباط وثيق بالإطار الوطني الذي نشط فيه المنظمة حيث يتيح لها القدرة على حيازة ميزة تنافسية أو أكثر وهذا ما يفسر تلك العلاقة الطردية الموجودة بين جودة المنتجات وتطور البلدان أو الدول، فالدول المتقدمة تمتلك عوامل تجسيد الابداع والابتكار والمتمثلة في موارد بشرية كفأة، موارد مالية، بنية تحتية...، هذه العوامل تلعب دور مهم في خلق ميزة تنافسية للمنظمات.

3. مدخل الموارد كمصدر لبناء الميزة التنافسية:

تعتبر الموارد بمختلف أنواعها مصدر مهم لخلق أو بناء ميزة تنافسية أو أكثر ويمكن أن تعددها في الآتي[1]:

3.1. موارد ملموسة: وتشمل المواد الأولية ومعدات الإنتاج والموارد المالية وهي ضرورية لبناء ميزة تنافسية ما.

3.2. موارد غير ملموسة: وهي مصادر مهمة لبناء الميزة التنافسية وتشمل:

- ✓ **الجودة:** وهو عنصر هام لكسب ثقة المتعاملين حيث تعتمد المنظمات على مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية.
- ✓ **التكنولوجيا:** تعتبر أهم مورد غير ملامس يجعل المنظمة مرنة في التفوق ومن ثم إكساب مزايا تنافسية معينة.

[1] سمية بوران، مرجع سبق ذكره، ص121.

- ✓ **المعلومات:** هو العامل الذي يجعل المنظمة تتفاعل مع بيئتها التنافسية من خلال اكتشاف خطط وتحركات المنافسين ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة.
- ✓ **المعرفة:** هو ذلك التراكم داخل المنظمة سواء من المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة أو تلك المتعلقة بالخبرات الداخلية جزاء تفاعلها الدائم في العملية الانتاجية.

3.3 الكفاءات[1]: تعتبر الكفاءات المصدر الكثر صعوبة للتقليد من طرف المنافسين، لأنها تتعلق بتلك التراكمات الفردية أو الجماعية لأفراد المنظمة.

- **كفاءات فردية:** هي تلك المهارات الفردية المكتسبة جراء الأداء الحسن المتكرر للمهام بصفة عامة.
- **الكفاءات الجماعية:** هي تلك المهارات الناجمة عن تظافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المنظمة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمنظمة.

[1] طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص82.

المبحث الثاني: مداخل الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها وأسس تطورها

هناك تداخل بين المدارس الفكرية في تناولها لأسس بناء الميزة التنافسية فمنهم من يركز إلى الخارج حيث أن الميزة التنافسية دالة لجانبية الصناعة والمركز السوقي في حين يرى الجانب الآخر التركيز على الداخل من خلال الاعتماد على مخزون المهارات والقدرات الموجودة داخل المنظمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

المطلب الأول: مقاربات الميزة التنافسية

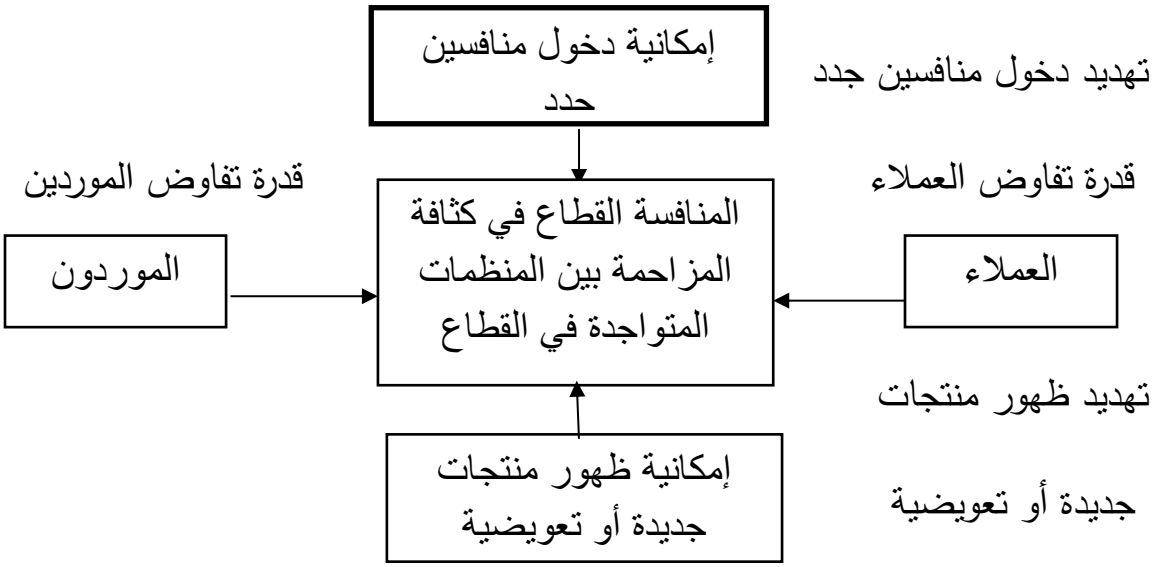
سنتطرق إلى أهم مداخل ومقاربات الميزة التنافسية

أولا: الميزة التنافسية الناتجة عن الهياكل القطاعية[1]

حتى بداية الثمانينات لم يكن التحليل الاستراتيجي قريبا من بحوث الاقتصاديات الصناعية إلى أن ظهرت أبحاث (M. Porter) التي مكنت المنظمات من خلال التحليل القطاعي من تحديد تحركاتها (الدخول – التطور – المحافظة على الوضعية داخل القطاع...)، والشكل الموالي يوضح مقاربة (M. Porter) حول الحقل التنافسي الذي يعني كل المنظمات التي تتعامل معها المنظمة حاليا أو مستقبلا بعلاقات تبادل.

[1] Esjp.Cerist.dz/en/article/6098، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، لسنة 2010، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي. ص 201

الشكل رقم (09) القوى الخمس المحددة للمنافسة في القطاع



Source: Michel Gervais, Stratégie de l'entreprise 4eme Edition économico, 1995, p11.

- **تحديد القوى التنافسية:**

صنف M. Porter القوى التنافسية الأساسية التي بإمكانها التأثير على مردودية الهياكل القطاعية خاصة الصناعية ومن ثم تحديد درجة تأثيرها في بناء الميزة التنافسية للمنظمة إلى خمس أنواع والموضحة في الشكل السابق رقم (09).

أ. **كثافة المنافسة بين المنظمات المتزاجدة في القطاع:** شدة تزاحم المنافسين يجعلهم يشعرون بضرورة تحسين وضعياتهم التنافسية مما يجعل تحركاتهم تأخذ مختلف الأشكال التنافسية (تخفيض أسعار، خدمات ما بعد البيع، ...إلخ) والتي من شأنها أن تؤثر على جميع المنافسين.

ب. **الداخلون الجدد:** وهي مصدر خطر على المنظمات المتواجدة في القطاع من حيث الأرباح، حصة السوق، الأسعار...إلخ، هذا الخطر يخلق ردة فعل عكسية للمنظمات بخلق موانع الدخول، كلما كانت معوقات الدخول كبيرة كلما قل تهديد دخول المنافسين جدد.

ت. **المنتجات البديلة:** تشكل تهديد على مردودية القطاع نظرا لإمكانيتها على فرض سقف محدد لأسعار منتوجات منظمات القطاع، لذلك يوجد التحرك الجماعي والمكثف عن طريق الإشهار وتحسين جودة المنتج.

ث. **القوة التفاوضية للموردين:** يكمن التهديد الفعلي عندما يشكل موردي بعض الشعب مجموعات منظمة تمكنهم من فرض منظمتهم التسويقي على المنظمات الناشطة في القطاع.

ج. **القوة التفاوضية للعملاء:** حيث أن حجم المشتريات وقدرة العملاء على تنظيم وتدعيم موقفهم من خلال تنظيم عمليات الشراء داخل المنظمة، كذلك تكاليف التحول إلى المنتجات البديلة عوامل تهديد لمنظمات القطاع ومداخل للتأثير على الميزة التنافسية.

ثانيا: مقاربة سلسلة القيمة:[1]

سلسلة القيمة هي الطريقة النظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المنظمة، بحيث يمكن للمنظمة من خلال فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها، بمعنى تساعد سلسلة القيمة في فهم الطبيعة الداخلية للمنظمة وتطوير هيكل القدرات من خلال النظر إليها كمجموعة من العمليات الأساسية التي تمثل القوة وما تحتاجه لتحسينها والفرص لتطوير الميزة التنافسية.

وتعتمد هذه المقاربة على تجزئة المنظمة إلى مجموعات من الأنشطة من الناحية الاستراتيجية لفهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية.

[1] عبد الناصر ملك حافظ، حسين وليد حسين عباس، الأنماط القيادية، الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص118.

يوضح الشكل رقم (10) تمايز سلسلة القيمة

المزيون	هامش الربح	القاعدة الهيكلية للمنظمة					**الأنشطة المساعدة والداعمة**
		تسيير الموارد البشرية					
		التطور التكنولوجي					
		التموين					
		الخدمات	البيع والتسويق	الإمداد الخارجي	الانتاج	الإمداد الداخلي	**الأنشطة الرئيسية**

Source : Stratigor. Politique de l'entreprise, Dumad. P;46.

من خلال الشكل الأنشطة المكونة لسلسة القيمة التي تتكون من مجموعة من الأنشطة كلها تساهم وتتكامل فيما بينها من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والسعي للتفوق على المنافسين.

أ. **الأنشطة الرئيسية:**[1] تلك الأنشطة التي تحقق القيمة للمنظمة وتتولى مهمة التكوين المادي للمنتج، التي تعمل على إعطاء قيمة للمنتج لدى المستهلك وإنشاء ميزة تنافسية للمنظمة بالتنسيق والترابط بينهما.

- ✓ **امداد الداخلي:** أنشطة الاستلام، التعين، مراقبة المخزونات، المناولة، النقل.
- ✓ **الانتاج:** عملية التحويل الصناعي في حد ذاتها.
- ✓ **الإمداد الخارجي:** يتمثل في الأنشطة المتعلقة بإيصال المنتجات كالتوزيع، التخزين.
- ✓ **الخدمات:** نشاطات تهدف إلى الرفع من قيمة المنتج (تركيب، صيانة، قطع غيار...)

[1] طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص87-88.

ب.**الأنشطة الداعمة أو المساعدة:** هي أنشطة داعمة تساعد الأنشطة الرئيسية للوصول إلى الميزة التنافسية المطلوبة وتشمل كل من: التمويل، التطوير التكنولوجي، تسيير الموارد البشرية، الهياكل القاعدية للمنظمة.

ثالثا: مقاربة النظرة المستندة إلى الموارد[1]

تعتمد هذه المقاربة في خلق ميزة تنافسية كالمنظمة إلى قدرة هذه الأخيرة على امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة تشكل ربح أو شبه ربح لها حيث أن نظرية الربح لـ"David Ricardo " التي تفترض أن امتلاك مورد أو هذه الموارد يمكن أن يعود على مالكه بفوائد ربحية مفيدة.

هناك العديد من النظريات والاتجاهات التي حاولت التأكيد على أهمية الموارد وبالأخص الموارد النادرة ودورها الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، فوفقا لهذا المنظور فإن كل مورد يمكن أن يكون له دور في تحقيق الميزة التنافسية.

رابعا: المقاربة المبنية على الكفاءات[2]

هي من وضع الباحثين G. Hamel et C.K. Parabolad، وتتدرج مفاربة الكفاءات المحورية ضمن المنظور المرتكز على الموارد علما أن هناك بعض الباحثين يعتبرها نظرية قائمة بذاتها. وقد شاع مصطلح الكفاءات المحورية أو الأساسية بعد المقال الذي نشره كل من G. Hamel et C.K. Parabolad والذي استعملا فيه لأول مرة مصطلح Core compétences لقد جاء هذا المقال للتأكيد على أهمية الأصول

[1]برنار مار، الإدارة الاستراتيجية لمستويات الأداء، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، 2008، ص 49.

[2]بوزايد وسيلة، مذكرة ماجستر، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، 2012/2011، ص84.

المعنوية كقاعدة للميزة التنافسية في الوقت الذي ركزت فيه أغلب الكتابات على أهمية مختلف أنواع الموارد فيما يتعلق باختيار وتطبيق الاستراتيجية.

وتعرف الكفاءات الأساسية حسب G. Hamel et C.K. Parabolad بأنها "التعلم الجماعي للمنظمة الذي يتناول خصائص كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المختلفة وإدماج أنواع متعددة من التكنولوجيات.

كما يمكن تعريفها على أنها مجموعة متميزة تتطلب فترة من الزمن لبنائها صعبة التقليد من المهارات، التكنولوجيات والخبرات والتي نشارك في خلق القيمة وتساهم في الميزة التنافسية وهي ذات طبيعة مختلفة من مؤسسة لأخرى.[1]

ومن أجل أن تكون هذه الكفاءات أساسية يجب أن تتميز بالخصائص التالية[2]:

- ✓ المرونة بمعنى القدرة على إنتاج منتجات وخدمات جديدة.
- ✓ لها قيمة كبرى لدى الزبائن.
- ✓ إظهار مستوى عالي من المنافسين أي التميز عن المنافسين.

خامسا: المقارنة المرتكزة على المعرفة[3]

قام بصياغتها كل من Kogut و Spander و Grant حيث ترى هذه النظرية أن جوهر استراتيجيتها يتمثل أساس في البحث عن هذه النظرية تندرج في نفس إطار سابقتها حيث تتفق مع مقاربة النظرة المستندة إلى الموارد (RBN) في تباين موارد المنظمة والبحث عن مصادر الميزة التنافسية ومع ذلك فإن المنظور المرتكز على المعرفة يسعى

[1] Jocoues Bojin, jean Marc, schoette, es outils de stratégie. Edition d'organisation- Paris 2005,p55.

[2] Jocoues Bojin, jean Marc, schoette, es outils de stratégie. Edition d'organisation- Paris 2005,p55.

[3] بوزايد وسيلة، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، 2011-2012، ص87.

إلى تفسير مدى إمكانية تحقيق المنظمات لميزة تنافسية اعتمادا على ما تملكه من معارف خاصة.

وفق هذه المقارنة فإن المعارف تعتبر الموارد الأكثر أهميته بالنسبة للمنظمة فهي المحور الذي ترتكز عليه مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات، وقد تعاظمت أهميتها بعد أن بناء المزايا التنافسية وإدامتها تعتمد أساسا على الموجودات الفكرية وتحديدا على الأصول المعرفية فمع اشتداد المنافسة وزيادة التطورات التكنولوجية وزيادة وتيرة تكوين المعارف وتوظيفها، بدأ الباحثون يؤكدون على توجه المجتمعات نحو الأنشطة الذهنية ليحل الاقتصاد المعرفي محل الاقتصاد الصناعي أين اتبر عقول الأفراد وتجاربهم أكثر أهمية بالنسبة من مهاراتهم المادية.

وعليه يمكن القول أن المعارف هي المعلومات التي يكسبها أو يتعلمها الأفراد إما من خلال الممارسة أو من خلال الدراسات النظرية وتسترجع للقيام بعمل ما قد تكون ضمنية يصعب التعبير عنها ونقلها إلى الآخرين وقد تكون ظاهرة يسهل التعبير عنها ونقلها إلى الآخرين.

المطلب الثاني: معايير ومؤشرات الحكم على جودة الميزة التنافسية

عند امتلاك المنظمة الميزة تنافسية ما يحتم عليها إثبات مدى جودتها وقدرتها على الاستمرار والديمومية، وعليه هناك ثلاث عوامل أساسية تحدد جودة تلك الميزة التنافسية:

1. **مصدر الميزة التنافسية:** تنقسم الميزة التنافسية حسب هذا المعيار إلى نوعين مختلفين[1]:

[1]أمين ملموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة، 2017/2016، ص209.

1.1.**مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة:** مثل ميزة التكلفة الأقل بحيث يسهل نسبيا محاكاتها وتقليدها من قبل المنظمات المنافسة وهي أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن مزايا المترتبة عن تمييز المنتج.

1.2.**مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة:** مثل التكنولوجيا، تمييز المنتج، التفرد في تقديمه، السمعة الطيبة، يتم تحقيق كل هذا نتيجة مجهودات تسويقية متراكمة.

ومن أجل أن تصل المنظمة إلى هذا المستوى من الأداء وامتلاكها لمزايا نسبية ذات جودة عالية لابد من توافر الخصائص التالية[1]:

- ✓ القدرات الفنية الداخلية.
- ✓ توافر قدرات ومهارات مرتفعة لدى الأفراد.
- ✓ التاريخ الطويل من الاستثمار التراكمي.
- ✓ التعلم المتخصص.
- ✓ البحوث والتطوير والتسويق.

2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة[2]:

عند اعتماد المنظمة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن يمكن للمنافسين تقليد تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين محاكاتها وتقليدها جميعا.

3. درجة التحسين والتطور والتجديد المستمرة في الميزة التنافسية:

يجب أن تسعى المنظمات إلى توفير مزايا جديدة زبشكل أسرع وذلك قبل قيام

[1] M. Porter. Avantage concurrentiel du Netions. Inter Edition – 1993. P199/200.

[2] نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، مصر، 1998، ص 100.

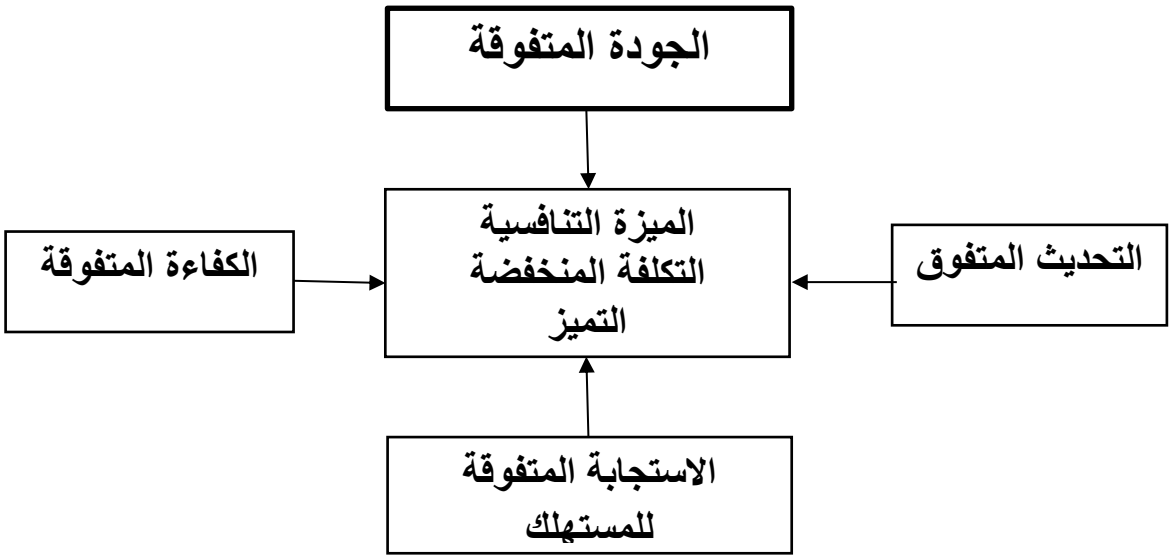
المنافسين بتقليد محاكاة الميزة التنافسية المعينة حيث على المنظمة توفير مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة.

المطلب الثالث: أسس تطوير الميزة التنافسية[1]

لقد أشار M. Porter إلى أن التكلفة المنخفضة والتميز يمكن اعتبارها بمثابة استراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة وتحسين المزايا التنافسية تتوفر لدى المنظمات القادرة على خلق قيمة متفوقة، وكيفية خلق هذه القيمة يتجسد من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو تميز المنتج.

وتحقيق ذلك يتم من خلال أربع عناصر أساسية هي: الكفاءة، التحديث، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل.

شكل رقم (11) الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: شارل هيل، جاريت جوثز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة محمد أحمد سيد، عبد المتعال اسماعيل علي بيسوني، دار المريخ، ص 204.

[1]شارل هيل، جاريت جوثز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة محمد أحمد سيد، عبد المتعال اسماعيل علي بيسوني، دار المريخ، ص 204.

أولا: الكفاءة Efficience[1]

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمنظمة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، رأس المال...إلى مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات، وكلما كانت المنظمة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون المنظمة أكثر تنافسية.

حيث تستطيع المنظمة أن ترفع مستوى الكفاءة من خلال عدة عوامل منها[2]:

- ✓ استغلال اقتصاديات الحجم ويقصد بها التخفيضات في تكلفة الوحدة المرتبطة بالانتاج على نطاق واسع فكلما استطاعت المنظمة زيادة مخرجاتها كلما تناقصت تكاليف الوحدة كنتيجة لتوزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الانتاج.
- ✓ آثار التعلم: تعتبر آثار التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن التعلم بالممارسة العملية فعلى سبيل المثال: يتعلم العامل بالتكرار ماهي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد الإنتاجية على مدار الوقت وتنخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام.
- ✓ تطبيق نظام التخزين اللحظي: Just–in–Time يمكن أن تساهم وظيفة إدارة الموارد في تحسين كفاءة المنظمة من خلال تبني نظام التخزين اللحظي.
- ✓ يمكن للمنظمة استغلال أنشطة البحوث والتطوير لتحقيق كفاءة أكبر وتخفيض هيكل التكلفة من خلال تصميم منتج سهل التصنيع.

---

[1] بوزايد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص40.

[2] سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ص111.

ثانيا: الجودة Qualité

تقتضي الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة أي الالتزام بستوى ثابت من الجودة وليس التقلبات في نوعية الانتاج للوصول إلى معايير الجودة العالمية.

ثالثا: التحديث/الإبداع[1] Innovation

في البداية وجب التعريف بين الابتكار (Création) والإبداع (Innovation) حيث أن الابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على تشكل عملية أو سلعة أو خدمة.

ويعتبر التحديث من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية إذ يمنح التحديث للمنظمة سواء من خلال المنتجات أو من خلال العمليات شيئا متفردا يفتقر إليه المنافسون مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها/خدماتها في أعين زبائنها وبالتالي اختلافها وتميزها فضلا على إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

رابعا: الاستجابة للعميل[2]

تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المنظمة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة.

ولتحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب:

---

[1] بلمهدي عبد الوهاب، بروش زين الدين، الإدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات-الحكومات، 8-9 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص 259.

[2] شارل هيل، مرجع سبق ذكره، ص214.

- ✓ التركيز على العميل (لاحتياجاته ورغباته).
- ✓ التركيز على إشباع احتياجات العملاء.
- ✓ التركيز على وقت الاستجابة وسرعتها.

ولكي تبقى المؤسسة على الميزة التنافسية فإن ذلك يتطلب أن تستمر في التركيز على الأركان العامة الأربعة لبناء الميزة التنافسية كفاءة وجودة وتحديث واستجابة للعملاء من خلال قيامها بتطوير كفاءات متميزة تساهم في تحقيق أداء متفوق في تلك المجالات مع مراعاة عدم التركيز على مجال حسابه مجال آخر.

المبحث الثالث: العلاقة بين تسيير الكفاءات والميزة التنافسية

محاولات دراسة وتفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات أوضحت أن مصدر الميزة التنافسية لا يرتبط فقط بالتموقع الجيدفي مواجهة ظروف البيئة الخارجة إنما بقدرت المنظمات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية، والتي تعتبر مصدر هام لتحقيقالميزة التنافسية للمنظمة، وهذا بالتكامل مع مجموعة من الموارد والقدرات التي تملكها المنظمة.

المطلب الأول: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.

يمكن للكفاءات تحقيق ميزة تنافسية وهذا من خلال تكاملها مع مجموعة من العناصر الأخرى التي سوف نتناولها في هذا المطلب.

قبل التطرق إلى كيف تعمل الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية لابد من التوضيح والتمييز بين المصطلحات التالية:

- **الموارد:** هي كافة الأصول الملموسة مثل: (المعدات، التجهيزات...) والأصول غير الملموسة مثل (المعارف، الكفاءات، سمعة الموسسة) والتحكم فيها من قبل المؤسسة والاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.[1]
- **القدرات:** مهارة المؤسسة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الانتاجي وتمثل في تلك الأنظمة المعتادة للمؤسسة، أي الطريقة التي تعتمدها المؤسسة في إتخاذ القرارات وإدارة عملياتها.[2]

[1] حناشي جميلة، معطار هاجر، المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 43.

[2] نفس المرجع، ص 43.

- **الكفاءات:** التوليفة من المعارف والمهارات والسلوكات التي يمتلكها الفرد والمستعملة في الميدان بغية تحقيق الأهداف، ولا يمكن تعريف الكفاءة إلا من خلال إلحاقها بوظيفة معينة فالمورد هو ما تملكه المنظمة أما الكفاءة هي ما تعرف المنظمة فعله.[1]

أولا: التفاعل بين الموارد والقدرات والكفاءات لتحقيق الميزة التنافسية

يمكن اعتبارا أن الموارد التي تملكها المنظمة وبكل أنواعها تضاجها هذه الأخيرة لأداء أفضل على مختلف المستويات، حيث تحتاج هذه الموارد إلى رؤية شاملة ودقيقة من قبل الإدارة لبناء ميزة تنافسية، إلا أن استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة لا يوصلها إلى ما تريده دائما، الأمر الذي يؤدي إلى ضرورة استخدام آليات وطرق محددة لبناء قيمة حقيقية لهذه الموارد في البيئة التنافسية الخاصة بالمنظمة، كما يعتر المورد موردا استراتيجيا للمؤسسة أي قادرا على تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها، إذا امتلك الخصائص الأربعة التالية:[2]

1. **المساهمة في خلق القيمة:** على المورد أن يساهم في خلق القيمة للمؤسسة باعتبار أحد نقاط القوة التي يمكن استخدامها في استغلال الفرص المتاحة وأستبعاد التهديدات المحتملة في البيئة التنافسية.
2. **الندرة والتفرد:** هذه الخاصية تقتضي بألا يكون المورد متاحا للعديد من المنافسين في الصناعة وأن يكون متفردا أو متميزا، بحيث لا يكون شائع في خصائصه.
3. **عدم القابلية للتقليد:** حتى يكون المورد استراتيجي يجب أن لا يكون كذلك غير قابل للتقليد بشكل تام حيث تهتم المؤسسة بكل ما من شأنه أن يعمل على عرقلة هذا التقليد.

[1] موساوي زهية، خلدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005.

[2] مساوي زهية، خلدي خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 176.

4. **عدم القابلية للتبديل:** يقصد بها عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له في إطار الاستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة، حيث تقل القيمة الاستراتيجية للمورد إذا كان يمكن للمنافس الحصول على نفس التميز باستخدام المورد.

وقد أكدت العديد من المدارس على الأهمية الاستراتيجية للموارد غير الملموسة ومن أبرد هذه الموارد الكفاءات، فالغموض الذي يلفها يصعب عملية تحديدها وتقييمها، وبالتالي يتوفر فيها الشرط المتمثل في عدم التقليد الذي يمثل جوهر ولب الميزة التنافسية، وهذا ما أكده كا من:

Hill 1995 و Godfrey على أنه كلما كان المورد غير منظور، كلما زادت صعوبة تقليده وبالتالي الميزة التنافسية المبينة عليه ستكون دائمة.

ويرى **G. Leboterf**: أن الكفاءة هي نتيجة التوفيق بين الموارد، ومعرفة كيفية تعبئة والتنسيق بينها، مما يدفع إلى البحث عن الشخص المالك لهذع القدرة والمعروفة عند الاقتصاديون بالاحترافي Le professionnel حيث تتجسد الكفاءة من خلال:[1]

1. **معرفة كيفية التعبئة:** امتلاك المعارف غير كافي، حتى نقول أن الموظف كفء، وإنما يجب أن يكون قادرا على تشغيلها بالطريقة المناسبة وفي الظروف الملائمة.
2. **معرفة كيفية التنسيق:** على الموظف الكفء أن يعرف إنتقاء العناصر الأساسية في دفتر الموارد، وكيفية تنظيمها واستعمالها لتحقيق نشاط مهني، بمعنى آخر أن تكون له القدرة على اختيار الكفاءة المناسبة.
3. **معرفة كيفية التحويل:** على أساس أن الكفاءات قابلة للتحول أو التكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالات مختلفة قصد الأداء الجيد.

[1] أسيا رحيل، مرجع سبق ذكره، ص 72.

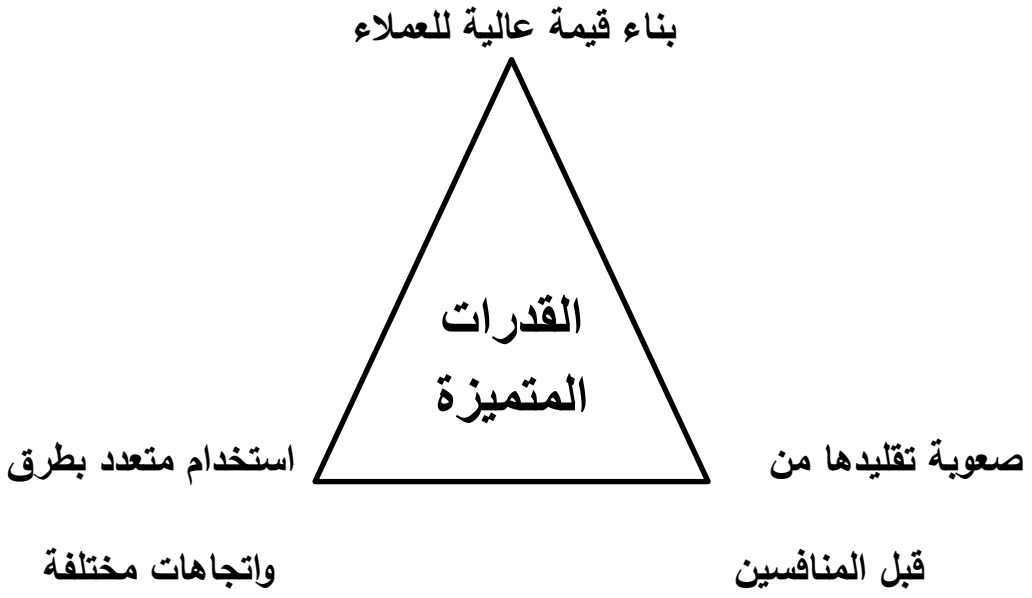
4. **دراية فنية بها ومجربة:** يفترض في الكفاءة أن يكون مصادقا عليها من طرف المحيط وقابلة للامتحان في الوقع، خاصة أنه يمكن ملاحظتها إلا عند تشغيلها من طرف الموظف.

كما أن المنظمات في ظل مواردها تقوم ببناء قدرات تنظيمية عامة والتي تمثل تركيبة معقدة وشبكة متداخلة من الإجراءات والعمليات التي تحدد فاعلية وكفاءة المنظمة في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات، حيث أن هذه القدرات العامة تعطي للمنظمات مساحات كافية للمنافسة في مختلف المجالات والأنشطة لكن يفترض على إدارة المنظمة ولكي تكون فاعلة ومتميزة أن تحاول تأطير مجموعة متميزة من القدرات تتفرد فيها لتشكل لها مزايا تنافسية تساهم في إيجاد نتائج أداء عالية ومتميزة عن المنافسين كافة، وهذا من خلال توفير ثلاث خصائص أساسية وهي:[1]

- ✓ تساهم القدرات المتميزة في إيجاد قيمة عالية للعملاء، تؤدي إلى منافع حقيقية لهم.
- ✓ لا يستطيع المنافسون تقليد هذه القدرات المتميزة، وفي أحوال أخرى تصبح عملية تقليدها مكلفة.
- ✓ تسمح القدرات المتميزة للمنظمة باستخدام طرق واتجاهات مختلفة ومتنوعة، حيث أن هذه الخاصية الأساسية هي مفتاح أساسي لفهم الدور المهم الذي تلعبه الكفائات في مجمل عمليات واجراءات المنظمة والشكل التالي يوضح ذلك:

[1] حسن بوزناق، مرجع سبق ذكره، ص 155.

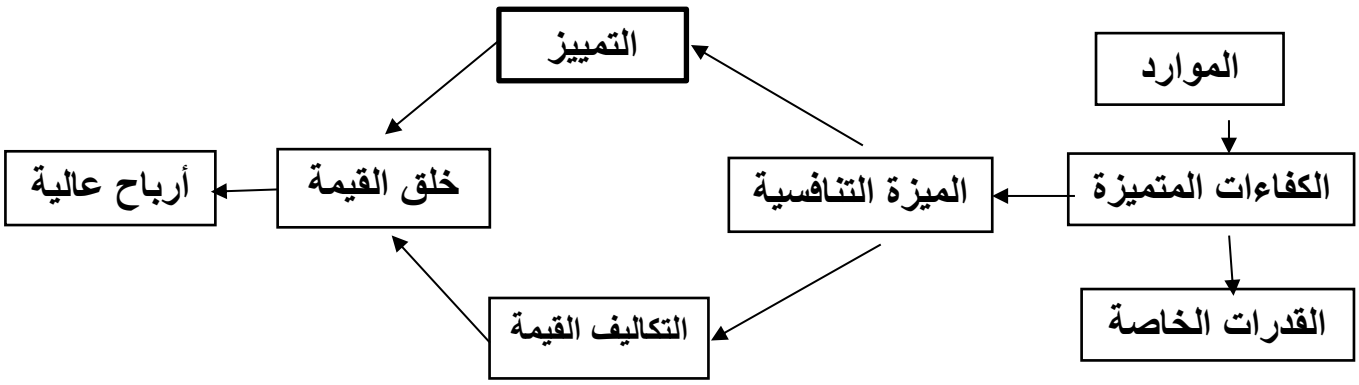
الشكل رقم (12): خصائص القدرات المتميزة



المصدر: حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 156.

في ظل البيئة شديدة المنافسة، سريعة التغيير، عالية الأبعاد تحاول المنظمات الاستفادة من الموارد، القدرات، الكفاءات، لإيجاد ميزات تنافسية تستند عليها المنظمات في استراتيجياتها بمعنى أن هناك وحدة في الترابط والتحليل بين هذه المفاهيم بطريقة منطقية ومنهجية تستند إليها استراتيجية المنظمة وتجعلها متماشية مع واقع قدرات المنظمة الداخلية ومواردها وما يحيط بها من متغيرات في البيئة الخارجية والشكل التالي يعطي خلاصة مركز التحليل وترابط المفاهيم:

الشكل رقم (13): مركز تحليل موارد المنظمة وترابطها



المصدر: تشارلز، جاربت جونز، الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكاما، تر: رفاعي محمد رفاعي، الرياض، دار المريخ، 2006، ص212.

لابد من التفريق بين الموارد والقدرات التي تؤدي إلى إيجاد الكفاءات المتميزة، فقد تمتلك المؤسسة الموارد على استغلال الموارد المنفردة بفعالية فقد تحقق جهودها في خلق وترسيخ عنصر الكفاءة المتميز، كما لا تحتاج المؤسسة إلى الموارد المنفردة ذات جودة عالية من أجل إرساء الكفاءة المتميزة طالما أنها تستحوذ على قدرات لا يملكها المنافسون.

ثانيا: الكفاءات أساس الربحية المؤسسة وخلق القيمة

تعد الكفاءات ذات أهمية كبيرة باعتبارها تشكل أصلا للميزة التنافسية المستدامة، كلما امتلكت القدرة على السيطرة عليها ومراقبتها، فالبحث عن الميزة التنافسية في كفاءات المؤسسة يعد توجها استراتيجيا يركز على إدراك دور الموارد الداخلية خاصة غير الملموسة في خلق القيمة وتحقيق الربحية.

1. الكفاءات كأساس لربحية المؤسسة:

تتحدد طاقة المؤسسة على تحقيق معدلات ربحية مرتفعة من خلال تحقيق أرباح تفوق الموارد المستخدمة أي تحقيق معدلات أرباح تفوق تكلفة رأسمال المستثمر وهذا وفق العوامل التالية:[1]

أ. مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها المؤسسة

يقصد بهذا العامل البيئة الخارجية للمؤسسة، وعلى وجه التحديد بيئة الصناعة، تعد أحد العوامل المحددة للاختلافات في الربحية بين المؤسسات، فإذا كانت جاذبية الصناعة تعكس قوة السوق والعوامل الهيكلية من وراء ذلك، فإن هذه العوامل ليست سوى محصلة لتأسيس الموارد للمؤسسات المختلفة بالصناعة بما في ذلك الكفاءات، حيث أن قوة الصناعة (قوة السوق) وما يمكن أن تقدمه من ربح احتكاري، تستمد جذورها من موارد المؤسسة والتي تعد الكفاءات عنصر أساسي منها، والتي يصعب تقليدها أو الحصول عليها بتكلفة مناسبة من قبل المنافسين وعلى ضوء هذه المنافسة بالإمكان تفسير ربحية المنظمة بدرجة أقل من منظور العوائد الاحتكارية (عوائد بسبب قوة السوق) كما يمكن تفسيرها بشمولية أوسع من خلال العوائد على الموارد، حيث تتحقق الميزة التنافسية أكير من التكاليف الحقيقية لتلك الموارد.

ب. مدى قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية المحدد الأول لربحية المؤسسة، حيث تؤكد فرضية هذا العامل على تركيز المؤسسات على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل، وبين مزايا التمييز بين منتجاتها، وأخيرا التركيز على قطاع سوقي معين من خلال تقديم منتج وجود عالية بتكلفة أقل، على سبيل المثال لكي تحقق المنظمة ميزة تكاليفية فقط يتطلب الأمر أن

[1] مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 118.

تملك المؤسسة مصانع على درجة عالية من الكفاءة بخصوص اقتصاديات الحجم، التفوق التكنولوجي، الحصول على يد عاملة رخيصة...، ولكي تحقق المنظمة ميزة التميز في الجودة يتطلب الأمر سمعة جيدة بشأن العلامة أو جهود مكثفة للبيع...إلخ، ومنه فإن الميزة التنافسية التي تحوزها المنظمة بناء على استراتيجية تنافس مبنية على الموارد الاستراتيجية كامتلاك التكنولوجيا المميزة أو الاعتماد على الكفاءات أو غيرها، من شأنها أن تنعكس على جانبي الميزة بحيث تحقق الميزة الأقل أو تميز المنتج أن الجانبين معا.

2. مساهمة الكفاءات في خلق القيمة:

يعرف Zeithaml القيمة على أنها التقييم العام لأهمية المنتج والخدمة من قبل المستهلك وذلك على أساس ما يدركه مما يتحصل عليه.

تعد خلق القيمة مسؤولية جميع الأفراد المؤسسة من المسير المعلوماتي، رئيس الموارد البشرية...إلخ، حيث يمكن أن تقدم المنظمة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقدم نفس المنافع بسعر أقل، وذلك بهدف تعزيز مركزها التنافسي وزيادة حصتها السوقية وهذا بالاعتماد على أحد الأساليب التالية: [1]

أ. سلسلة القيمة:

يتم تصميم سلسلة القيمة بمستوى عالي يمكن المؤسسة من بناء وتعزيز ميزتها التنافسية حيث يقوم بالتركيز على أنشطة سلسلة القيمة التي تمنحها أسبقية على منافسيها وتدقيق مالي على المدى الطويل للمنتجات والخدمات التي تغطي الطلب المستقبلي، كما يجب على المنظمة أن تطور الكفاءات المرتبطة بهذه الأنشطة لنحقيق الريادة والتميز،

[1] Jokung Octare, Introduction au management de la valeur. Edition Dunod; paris, 2001, p33.

وذلك بتخصيص موارد لها أكثر من المنافسين ومن ثم إلغاء الأنشطة التي لا تحكم ولا تسيطر عليها جيدا بشرط أن لا تكون هذه الأنشطة أساسية في خلق القيمة.

ب. تعليل الموارد والكفاءات:

تعبر الموارد أصول خاصة بالمؤسسة تساهم في خلق القيمة، حيث يجب أن تكون الموارد والكفاءات صعبة التقليد من قبل المؤسسات المنافسة للحفاظ على خلق القيمة دون تغيير الوضعية.

في حال استطاع المنافسين تقليد عمل المنظمة بطريقة سريعة، فإن قدرة هذه الأخيرة على خلق قيمة لعملائها سوف تتلاشى، ويمكن التمييز بين ثلاث طرق لتفادي المنظمة لهذا وهي كالتالي:[1]

- **السبب المبهم:** يتمثل في الغموض والإلتباس الذي يجعل من الصعب على المنافسين معرفة ما إذا كان هذا المورد وراء الميزة التنافسية، مما يشكل حاجزا أمام الفهم وبالتالي أمام التقليد ويتميز السبب المبهم بثلاث خصائص وهذا إما أكده كل من DEFILLIPI و Reed:

✓ **الضمنية:** التراكم الضمني للمهارات الناتج عن التعلم على أداء الأشياء.

✓ **التعقيد:** التشابك الناتج عن العلاقات المتداخلة والروتينية.

✓ **الخصوصية:** تتعلق بثقافة وتاريخ المؤسسة وظروفها الخاصة المختلفة.

[1] أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة في الجزائر الفترة (2000-2006)، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 102.

- **الترابط الزمني:** يصعب على المنافسين استدراك التأخير بينها وبين المؤسسة التي تملك أصول استغرقت سنوات كثيرة في بناءها، إذ يمكن للمنافسين الحصول على نفس النتائج باختصار الوقت.
- **المحافظة الدائمة:** إذا لم تقم المنظمة بالمحافظة على كفاءاتها ومواردها فإن النافسية للمؤسسات الأمر الذي يفرض على هذه الأخيرة العمل من أجل تحقيق استمرارية لهذه الميزة في ظل اعتمادها على الكفاءات.

المطلب الثاني: خصائص الكفاءات التي تسمح بتحقيق الميزة والعوامل المحددة لاستمراريتها

في ظل تصاعد المنافسة بين المنظمات على الريادة، وأمام التحديات والعوامل التي تفرضها البيئة الديناميكية في مجال الأعمال، أصبح الحفاظ على الميزة التنافسية أمر يصعب تحقيقه إلا إذا أدركت المؤسسة المصدر الحقيقي والمستمر للميزة التنافسية.

أولا: الخصائص التي تسمح بتحقيق الميزة التنافسية

اعتبار العنصر البشري داخل المنظمة بما يتوفر لديه من كفاءات فكرية ومهنية يعد موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة ويتطلب منه أن يتصف بمجموعة من الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية وهذه الخصائص تتمثل في:[1]

1. **خاصية القيمة:** تخلق القيمة من خلال تحقيق التكاليف أو تمييز المنتجات حيث يتحقق تراجع التكلفة بتشجيع الموارد البشرية على محاربة كل أشكال وأسباب الهدر في الموارد مثال على ذلك: إعداد برامج تهدف إلى استغلال وقت العمل استلالا

[1] صديق أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 30.

اقتصاديا، تخفيض الفاقد من الموارد واللوازم خلال تنفيذ مختلف الأنشطة داخل المنظمة، أما زيادة الإيرادات متحقق من خلال تبني الفلسفة التاليى: رضا العميل يبدأ من رضا العامل فهناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية وتقارير العميل حول الخدمة التي يحصل عليها لذا على المنظمة أن تلتزم بتوفير المناخ الملائم والحوافز المناسبة حتى تحسن من رضا العاملين.

2. **خاصية الندرة:** خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمنظمة ولكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في المنظمات المنافسة، في هذه الحالة لا يمكن لهذه الخاصية أن تكون ميزة تنافسية لأي منظمة لذا على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المنظمة للحصول على الميزة التنافسية.

امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع في مجال عملها يحقق لها أساسا للتفوق في عالم الأعمال، خاصة إذا أحسنت استغلالها.

3. **خاصية عدم القابلية للتقليد:** يمكن للموارد البشرية ذات القيمة والنادرة أن توفر للمنظمة ما يزيد من الربح في الأجل القصير، ومع ذلك فإنه وبمجرد قدرة منظمة ما من تقليد هذه الخصائص لن تقدم هذا الخصائص قيمة، لذلك يجب على لإدارة الموارد البشرية تنمية وتغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمنافسين تقليدها.
4. **خاصية التنظيم:** حتى توفر أي خاصية من خصائص الموارد البشرية وتكون مصدر للميزة فإن على المؤسسة أن تنظم من أجل استثمار مواردها الموارد البشرية أن تستغل مزاياها.
5. **خاصية عدم قابلية الموارد للتبديل:** على المورد البشري الذي يعتبر مصدر للميزة التنافسية المستدامة أن لا يكون قابلا للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى

الاستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة، لأن كفاءة ومهارة وفعالية وقدرات المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر لأنه وحده القادر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة سريعة التغير.

ثانيا: العوامل المحددة لاستمرارية الميزة التنافسية

يعتبر اكتساب ميزة تنافسية شيء ضروري لكل المؤسسات لكن لابد من تحقيق استمرارية لهذه الميزة التنافسية، خاصة وأن تحقيق الميزة التنافسية المستمرة أصبح يعتمد على كل من الموارد والكفاءات التي بحوزة المنظمة، حيث تتضاءل الميزة التنافسية في الأجل الطويل والعوائد المرتبطة بها من خلال استهلاك الموارد وكذا الكفاءات التي تتصف بالتميز عن المنافسين، ويمكن تحديد سرعة تضاءل الميزة التنافسية بالعوامل التالية:[1]

1. **الاستمرارية:** تتوقف إمكانية استمرارية واستدامة الميزة التنافسية بدرجة أساسية على معدل استهلاك أو تقاوم الموارد والكفاءات، حيث وبسبب التطور التكنولوجي يتقلص المدى الزمني لمعظم التجهيزات والموارد من جهة ومن جهة أخرى تتعرض سمعة المؤسسة إلى التلاشي بشكل بطيء، كما يمكن المحافظة على تلك الأصول ضمن معدلها الطبيعي من خلال الانفاق الاستثماري.
2. **إمكانية التقليد:** تقوم مواصلة واستمرارية الميزة التنافسية للمنظمة على سرعة المنظمات المنافسة على تقليدها، فكلما كانت الميزة التنافسية ناجحة وتحقق نتائج إيجابية كلما جذب ذلك المنافسين على تقليدها أي تقليد الميزة التنافسية الخاصة بالمؤسسة وبالتالي تقليص استمراريتها واستدامتها، في حالة استطاع المنافس الحصول

[1] نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال العمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص80.

على المعلومات الخاصة بالمورد والكفاءات المؤدية لنجاح المؤسسة، وكلما صعبت عملية التقليد عزف المنافسين عن التقليد.

أ. **عوائق التقليد:** حتى تتمكن أي منظمة منافسة في عملية التقليد عليها أن تواجه وتتجلى على مشكلتين أساسيتين هما:[1]

- **مشكلة المعلومات:** يقصد بها معلومات عن طبيعة ومصادر الميزة التنافسية، حيث أن الميزة التنافسية الناتجة عن كفاءة أو قدرة فائقة يمكن فهمها بسهولة مقارنة مع الميزة التنافسية التي تساهم في انجازها مجموعة من الكفاءات.
- **مشكلة نقل الاستراتيجية:** كيف يمكن للمنافس الحصول على الموارد والكفاءات الضرورية لتقليد استراتيجية المنظمة الناجحة، حيث كلما كانت الكفاءات تحتاج إلى نمط معقد في التنسيق تصبح أكثر صعوبة في فهمها.

ب. **حماية الكفاءات:** توجد مجموعة من العوامل التي تعتمد عليها المنظمة في حماية كفاءاتها من التقليد، حيث إذا توفرت هذه العوامل فإن الكفاءات تصبح أكثر غموضا وبالتالي صعبة التقليد وتؤدي إلى تشكيل ما يسمى بالضبابية على الميزة التنافسية ومن أهم هذه العوامل ما يلي:[2]

- ✓ صعوبة التحويل.
- ✓ الضمنية يعني لا تكون الكفاءات واضحة.
- ✓ عدم إمكانية التعبير عنها.
- ✓ لا يمكن تعليمها.
- ✓ استحالة ملاحظتها.

---

[1] مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 122.

[2] الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص 266.

- ✓ تكون مركبة أي معقدة وليست بسيطة.
- ✓ تعتبر عنصر من النظام وليست عنصر متنقل.

3. **تطوير وتجديد الكفاءات:** حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية يتعين عليها ضمان تدقق الكفاءات المتميزة بشكل دائم والعمل على تحديدها وتطويرها من خلال:[1]

أ. **تطوير وتجديد الكفاءات داخليا:** يأخذ عدة أشكال حيث يمكن أن يتم بصورة تلقائية غير النشاطات اليومية والروتينية، كما يمكن أن يكون بصورة مبينة وصريحة من خلال التكوين واليقضة الاستراتيجية الهادفة إلى اكتشاف العلاقات بين هذه الكفاءات.

ب. **التحالفات الاستراتيجية:** اتفاقيات تبرم بين المؤسسات بموجب عقود تعامل تستهدف استحداث آليات للتعاون والتنسيق على مستى الكفاءات، يمكن أن تأخذ أشكال مختلفة كالاتفاقيات المتعلقة بالتراخيص وبراءات الاختراع، وتبادل الخبرات...إلخ.

ت. **الإندماج والحيازة:** الهدف من هذه العملية أي كان شكلها الوصول إلى الموارد المؤسسة التي يتم حيازتها، حيث تستهدف أحيانا جعل المنافس حقيقي حليفا ضد خصم مشترك.

4. **الاستغلال الذكي للكفاءات:** تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب الاستغلال الذكي للكفاءات التي تحوزها المنظمة، حيث على المؤسسة القيام بتقييم نوعي للكفاءات وهذا في إطار البيئة التنافسية المحيطة.[2]

[1] آسيا رحيل، مرجع سبق ذكره، ص 83-84.

[2] نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 81.

المطلب الثالث: دور وتسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة يتطلب توفرها على مجموعات من الكفاءات والموارد الضرورية لذلك، وتسييرها فعالا وكفؤا لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.

أولا: العلاقة بين تخطيط الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية[1]:

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى قبل القيام والانطلاق في أي عمل مهما كان نوعه ذلك

من أجل رسم الطريقة والمنهجية المتبعة لتحقيق الهدف المرغوب، فلا يمكن تحقيق الأهداف إلا بوضع الخطط المناسبة والبرامج التب بواسطتها يمكن تنفيذ الخطط وتحقيق الأغراض الأساسية المبتغاة منه.

تخطيط الكفاءات العملية التي تسعى من خلالها إلى الحصول في الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة، وفي ظل التطورات التي تحدث ظهر ما يسمى التسيير التوقعي للوظائف يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على مستوى الوظائف، أما الجانب الثاني التسيير التوقعي للكفاءات وتعني الإجراءات التي تهتم بتطوير الكفاءات الأفراد ومهاراتهم تماشيا ومتطلبات الوظائف في المنظمة.

هنا تحاول المنظمة تقدير ما تحتاجه من مورد بشري كفء، من خلال عدة خطوات أولها تشخيص للبيئة الداخلية هذا بتحديد نقاط القوة والضعف لقدرات وإمكانياتها

[1] رجاء ابراهيم جواد، أثر التسيير التقديري في إدارة الموارد البشرية، مجلة ذي قار، المجلد 08، العدد 04، 2013، ص62.

الداخلية لوظيفة الموارد البشرية، وتشخيص البيئة الخارجية يتعلق هذا بسوق العمل، والمنافسين وقوانين العمل، إضافة إلى خطوة التحديد الدقيق للاحتياجات.

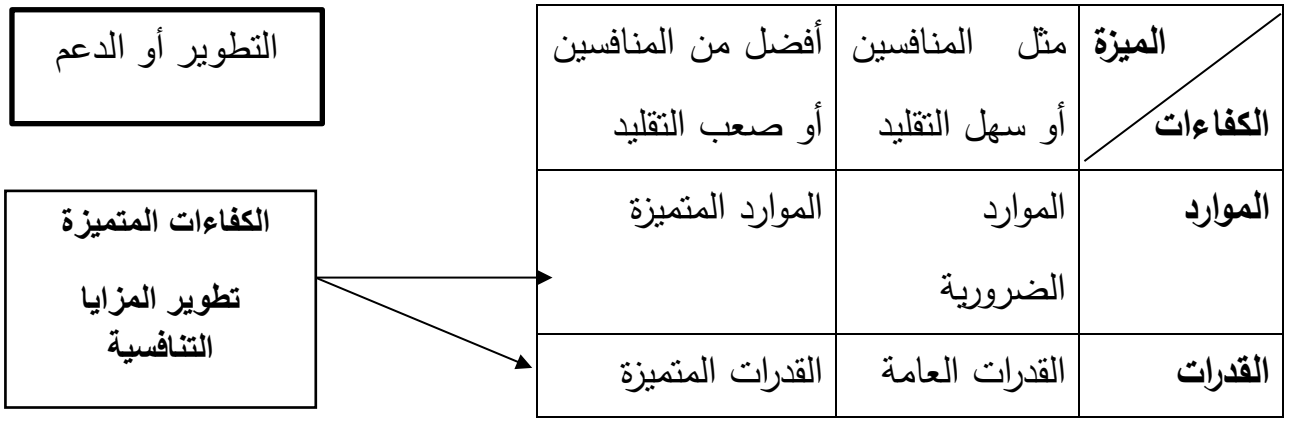
مما سبق يمكن أن تحدد كيف يمكن لتخطيط الكفاءات أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية فقد ربطنا تسيير الكفاءات بتحديد الاحتياطات المنظمة من الكفاءات للقيام بالأنشطة وبالتالي تحقيق الأهداف من خلال التخطيط يمكن تحديد المسار الذي يجب على المنظمة اتباعه في ظل الكفاءات المتاحة، وتحديد الكفاءات المطلوبة.

ثانيا: العلاقة بين اكتساب الكفاءات والميزة التنافسية[1]

المنظمات التي تمتلك كفاءات مميزة يكون لها فرص أكبر لتحديد وتطوير ميزتها التنافسية عن غيرها من المنظمات الناشطة في السوق بناء على هذا تختلف الميزة التنافسية من منظمة إلى أخرى ويمكن أن تختلف حتى في المنظمة الواحدة .

هناك علاقة طردية بين اكتساب والكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية لأن الكفاءات البشرية تساهم في بناء وتدعيم المزايا التنافسية للمنظمة هذا ما يوضحه الشكل:

الشكل رقم(14): العلاقة بين المورد والكفاءات والميزة التنافسية



المصدر: حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، ص161.

[1] حسن بوزناق، مرجع سبق ذكره، ص 162.

من خلال الشكل نلاحظ أن الموارد والقدرات التي تحوزها المنظمة والتي حصلت عليها من خلال اكتساب الكفاءات يمكنها أن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة حيث بالنسبة للعمود الأول أين تملك المنظمة كفاءات بشرية عامة لها نفس القدرات مع المنافسين أي تنافسيتها بنفس مستوى تنافسية الغير وبهذا تصبح سهلة التقليد أما بالنسبة للعمود الثاني أين تمتلك المنظمة كفاءات مميزة تحمل قدرات مميزة كذلك عن تلك المتواجدة لدى الكفاءات البشرية المنافسة، هذا يجعل من ميزتها التنافسية صعبة التقليد، كذلك الشكل يوضح أن دعم وتطوير هذه الكفاءات المميزة يؤدي تنمية المزايا التنافسية المكتسبة وزيادة الفجوة بين المنافس.

ثالثا: العلاقة بين تنمية الكفاءات والميزة التنافسية[1]

استقطاب أفضل المهارات وتنظيم دورات تكوين متخصصة لها، ووضع نظام متكامل لتقييم أدائها ومن ثم تصميم النظام المناسب لتحفيزها يشكل أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة الباحثة عن دعم الحصول على الميزة التنافسية، لأن عملية بناء الميزة التنافسية في بيئة الأعمال الحالية تتطلب التركيز على نظام تنمية الكفاءات والذي يمر عبر سياسة البحث عن أحسن المداخل لتثمين الكفاءات البشرية.

أ. ميزة التكلفة الدنيا:

1. تنمية الكفاءات من شأنها أن تدعم قدرة المنظمة وضمان الفعالية في التقنية التي تتطلبها تحقيق ميزة التكلفة الدنيا عن طريق مضاعفة كمية الانتاج.
2. تنمية الكفاءات من شأنها أن تساهم في تحقيق ميزة تنافسية عبر مساهمتها الاستراتيجية القيادية في خفض التكلفة عن طريق ترشيد التكلفة والذي يصب في تحديد أسعار تنافسية محليا وعالميا.

[1] أبو القاسم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 144-145.

3. دائما عبر تنمية الكفاءات والتي تساهم في ضمان التدقيق الفعال عن طريق ضمان الجودة.
4. إن تحقيق ميزة التكلفة الدنيا تتطلب استثمارات مالية ضخمة ومجموعة حسابات وقائمة تحليلية لتحليل طبيعة وحجم الكم الهائل من عمليات البيع والشراء ولا يتوفر هذا إلا بتنمية الكفاءات.

ب. ميزة التمايز:

1. تتمتع المنظمة بميزة التمايز إذا اختلفت عن باقي المنافسين في السوق، ولكنها دائما معرضة للتقليد لذا ضمن واجب المنظمة في هذه الحالة أن تتبنى تغيرات سريعة وصعبة التحصيل من طرف المنافسين وهذا لا يأتي إلا بتدريب الأفراد على التفاعل السريع ومع ما هو جديد وهو تندرج تحت التحسين المستمر.
2. تعتبر الكفاءات البشرية التصورية من بين أهم كفاءات الفرد التي تعتمد على عنصر التخيل وفي حالة تنمية هذه الكفاءات قد تصل المنظمة إلى ميزة التمايز بصفة جيدة.

رابعا: العلاقة بين تقييم الكفاءات والميزة التنافسية[1]

تطبيق نظام إدارة الداء والاهتمام بجميع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتضمنية في إطار متناسق ومتكامل والاهتمام بقضية مهمة جدا ألا وهي مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للكفاءات البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخد هذه الفروق بعين الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم بالإضافة إلى تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة عن طريق التدريب أو لاجتماعات الدورية بين العاملين والرؤساء والكشف عن أفكار جدية لتحسين فرص الأداء حسب الخطط المتعددة.

[1] حمزة الوافي، تسيير المهارات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة مقارنة بين متعاملي الهاتف النقال بالجزائر، أطروحة دكتوراه في علم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسا. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن معيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017-2018، ص130.

عملية تقييم الكفاءات هي آخر عملية في تسيير الكفاءات البشرية يتمثل دورها في معرفة مدى نجاح عملية التوظيف وتحديد مدى نجاح المنظمة في تحقيق ما خططت لع مستقبلا، وأي خروج عن المسار المخطط له وتحديد التغيرات التي تطرأ على الكفاءات وما إذ كان هناك نفص في المهارات وسلوك الأفراد والواجب تفادي ومعالجتها، هذا يستلزم تطوير برامج التنمية، هذا ما يؤثر مباشرة على الميزة التنافسية، أي الميزة التنافسية وتحقيقها مرتبط بنجاح عملية التقييم حيث إذ النجاح في عملية التقييم يعني التمكن والقدرة على تحقيق ميزة تنافسية والفشل في هذه العملية يعني إعطاء فرصة للمنافسين لذا على المنظمة أن تولي هذه العملية أهمية كبيرة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق ذكره يمكن أن نجد أن مفهوم الميزة التنافسية له أهمية كبرى وذلك للدور الذي تلعبه في الحياة الاقتصادية، ولا يزال المفكرون يطرحون جملة من المفاهيم والمصادر الجديدة للميزة التنافسية، كما أن امتلاك هذه الأخيرة تسعى الكثير من المنظمات لتحقيقها في ظل التحولات العالمية، هو ما يفرض على المنظمات في ظل هذه التحولات والتحديات الاقتصادية والتكنولوجية العالمية المعاصرة، ومصدر للميزة التنافسية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين نظرا لخصوصيتها، لكنها تبقى مبهمة في العديد من جوانبها نظرا لصعوبة تحديد وقياس أبعادها بشكل دقيق، مما يجعل قلة من المنظمات التي تستطيع الإستفادة منها وتطويرها.

كما تعتبر تسيير الكفاءات أحد أهم المداخل الفعالة التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال التخطيط الفعال للكفاءات البشرية والعمل على توظيفها وتنميتها وتطويرها وتقييمها وذلك لمعرفة أي ثغرة قد تحدث والعمل على تصحيحها وبالتالي الفعالية في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث

مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

الفصل الثالث: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

تمهيد:

تعد صناعة الأدوية واحدة من أهم الصناعات في العالم، ليس فقط بسبب أهمية الدواء كسلعة تتعلق بصحة الإنسان وحياته، وإنما في الأساس بسبب تكاليف واسرار أنشطة البحوث والتطوير وما يتبع ذلك من أرباح هائلة وقيمة مضافة عالية تحققها هذه الصناعة بحيث أصبحت في الوقت الحالي تقارن بصناعة الأسلحة من حيث أسرارها وأرباحها، بالرغم من صناعة الدواء في الجزائر، وتعتبر متقدمة نوعا ما مقارنة بباقي الصناعات، إلا أنها تواجه تحديات كبيرة من أبرز هذه التحديات المناسبة الشرسة من قبل المخابر المحلية، وتعدد المستوردين للأدوية من المخابر العالمية التي تحاول الدخول إلى السوق والظهور بحصة سوقية هامة.

بعد تطرقنا في الجانب النظري إلى فصلين، حيث تناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات التي أصبحت محور وأساس العمل الإداري، ثم التطرق في الفصل الثالث إلى أساسيات الميزة التنافسية وقد استعرضنا أهم العناصر التي من خلالها تتمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية وضمان استمرارها.

سنقوم في هذا الفصل بمحاولة إسقاط ما تم التطرق له في الجزء النظري على واحدة من المنظمات الاقتصادية الجزائرية، التي تنتمي إلى قطاع صناعة الأدوية وهي المجمع الصناعي صيدال.

وسوف نعالج في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: واقع تسيير الكفاءات في مجمع صيدال فرع المضادات الحيوية –المدية–

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: واقع تسيير الكفاءات بالمجمع الصناعي صيدال –المدية–

دفعت التطورات الاقتصادية الجديدة وسرعة التغلب التي تشهدها مختلف جوانب البيئة وخطورة آثارها بالكثير من المنظمات الاقتصادية إلى التوجه نحو تنويع مجالات نشاطها كالأسلوب لمواجهة التنافسية وبدخول المجمع الصناعي صيدال حبريا في الصراع التنافسي تحتم عليه معرفة الوضعيات المختلفة لمجالات نشاطه حتى يتمكن من تقييمها ومن تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها.

المطلب الأول: لمحة عامة عن المجمع الصناعي صيدال – المدية –

تعد مؤسسة صيدال من بين المؤسسات التي أثبتت وجودها وذلك من خلال محاولتها في كل مرة التطوير المستمر لسياستها المتبعة، كما أن لهذه المؤسسة دورا هاما سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية.

أولا: التعريف بمجمع صيدال

المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية بولاية المدية، نظرا لمكانتها وكبر حجمها فهي تعد مثالا للمؤسسات الكبرى والناجحة لولاية المدية وذلك في مجال إنتاج الأدوية. وفي ما يلي جدول يوضح لمحة عن المؤسسة:

الجدول رقم (02) لمحة عن مقر الانتاج بالمدية

مؤسسة صيدال أو المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني	التسمية
كانت تمارس نشاطها تحت وصاية وزارة الصحة	المرسوم رقم 82-162 المؤرخ عام 1982
نقل المؤسسة تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعة الكيميائية	المرسوم رقم 84-151

والبتروكيميائية	المؤرخ في أفريل 1985
تم تعديل المؤسسة وأصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للمواد الصيدلانية تحت رمز SAIDAL، حيث فرضت وجودها في السوق الوطنية والأجنبية كما استطاعت أن تنتج عدة مواد صيدلية	المرسوم رقم 85-74 المؤرخ في أفريل 1985
انتهجت صيدال استراتيجية جديدة تهدف إلى تعزيز موقعها في السوق العالمية للأدوية من خلال الحرص الدائم على مراقبة الجودة	عام 1996
لبست صيدال شكل جديد –مجمع صناعي- يمثل في مجموعة اقتصادية مكونة من مؤسسات مستقلة إداريا وهي أربع فروع (فارمال بيوتيك، صوميدال، المضادات الحيوية).	02 فبفري 1998
1.187.500.000 دج	**رأسمال الإجمالي**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق من المؤسسة.

مجمع صيدال أو المؤسسة الوطنية للانتاج الصيدلاني:

فرع المضادات الحيوية ANTIBIOTCAL: هو شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي يقدر بـ 1.187.500000 دج، يقع مقره بطريق الخميس، ويبعد حوالي 10 كلم عن ولاية المدية، تصل مساحته إلى 33 هكتار بعدما كانت في حدود 25 هكتار منها 19 هكتار مبينة، بدأ فرع المضادات الحيوية بالانتاج سنة 1988 من المواد الأولية إلى غاية تعبئة المنتجات النهائية، تخزينها وتسويقها وبعد إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية صيدال SIDAL تحول اسمه من مركب إلى فرع

المضادات الحيوية التابع لمجمع صيدال، ودخل بصفة رسمية في استقلالية التسيير يوم 02/02/1998 يختص في صناعة المضادات الحيوية البنسيلية معتمدا على أوضاع التعمير وتصف التصنيع، تحصل على شهادة الجودة (ISO) 9001 سنة 2000 من الجمعية القرنسية للتدقيق والجودة.[1]

ثانيا: خصائص وأهداف موقع الانتاج بالمدية[2]

لا يختلف فرع المضادات الحيوية عن المجمع من حيث السياسة العامة المنتهجة والاستراتجيات المطبقة، حيث أن كل خططه وكذا الأفكار الاستراتيجية هي وليدة تلك التي يتبناها المجمع.

1. **خصائص موقع الانتاج بالمدية:** هذا الموقع هو مركب ضخم يتميز بالمؤهلات التالية:
   - ✓ طاقة انتاجية معتبرة في ميدان إنتاج المواد الأولية بكميات كبيرة، في مختلف التخصصات الصيدلانية.
   - ✓ مخابر للتحليل تسمح بالمراقبة الكاملة للتوعية.
   - ✓ قدرات عالية لدى موارده البشرية المتميزة بالكفاءة في تصنيع منتجات ذات جودة.
2. **أهداف موقع الانتاج بالمدية:** من بين أهداف الموقع:

أ. **أهداف اقتصادية:**

- ✓ زيادة المردودية لأجل المنافسة.
- ✓ البحث والتطوير في جميع مجالات الإنتاج وخاصة المجال الصيدلاني.
- ✓ تعزيز مكانته وضمان ديمومته والحفاظ على صورته.

[1] Groupe SAIDAL: Nos performances du service de la santé.

[2] وثائق تعريفية داخلية خاصة بمجمع صيدال

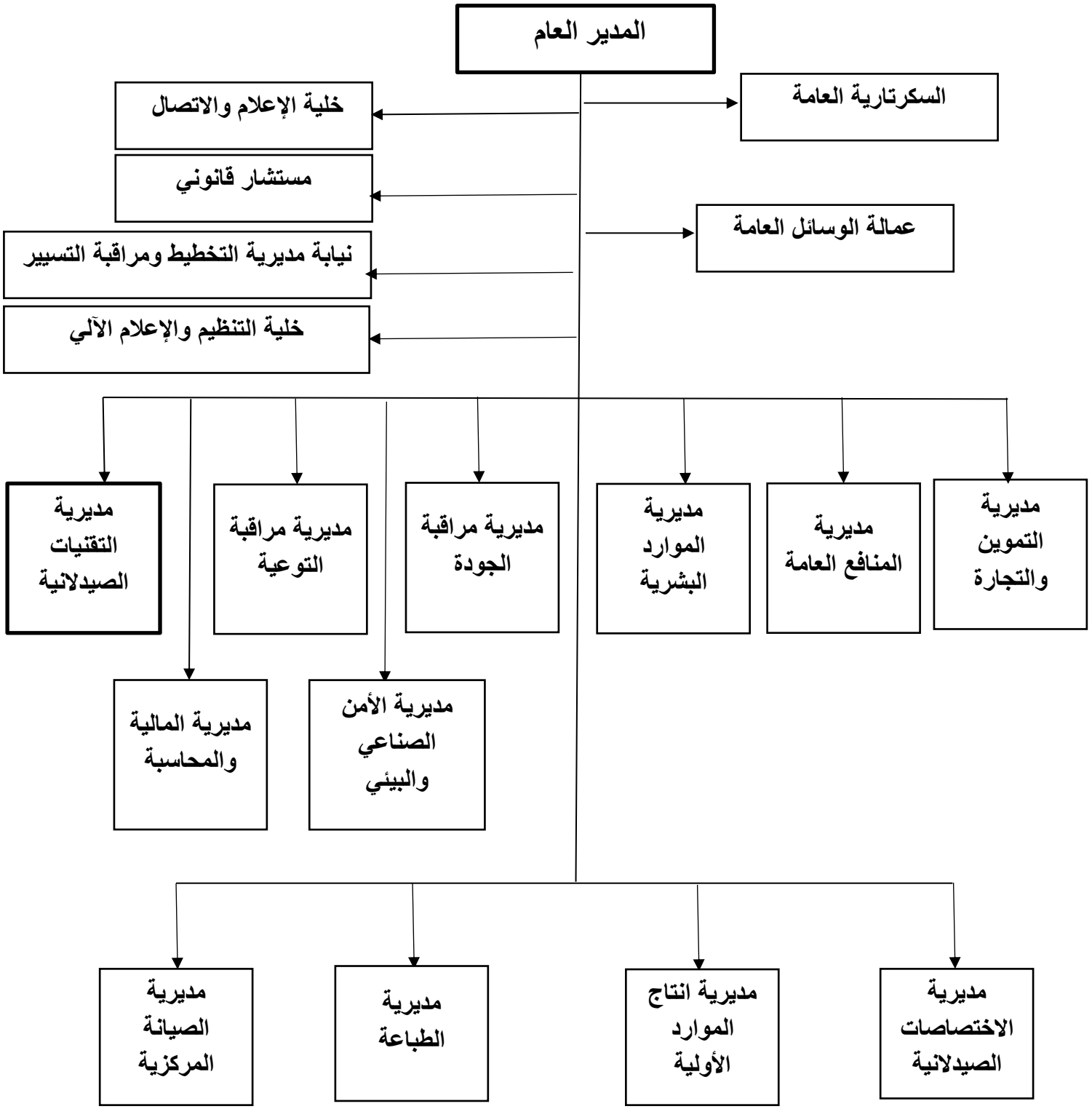
ب. أهداف اجتماعية:

- ✓ توفير مناصب عمل وتحسين الرواتب وفق الوظائف.
- ✓ العمل على تحقيق الأمن الدوائي.
- ✓ الإرضاء الكلي للزبون.

ثالثا: الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي صيدال فرع –المدية–

من أجل التكيف مع المحيط التنافسي الذي ينشط فيه المجمع والتجاوب للتطورات والتغيرات المستمرة، قام بوضع مخطط تنظيمي يتناسب مع هذه المتطلبات

الشكل رقم (15): الهيكل التنظمي للمجمع صيدال –المدية–



المصدر: وثائق خلية الإعلام والاتصال موقع الانتاج بالمدية.

نلاحظ أن الهيكل التنظيمي موقع الانتاج بالمدية يضم مجموعة من الخلايا والعديد من المديريات وسنتطرق إلى شرح بعض مهام ومسؤوليات كل منها:

أولا: الإدارة العليا: وهي تمثل السلطة العليا في المؤسسة وتتمثل في:

1. **المدير العام:** يتواجد في أعلى الهرم المؤسسة ومن مهامه:
   - ✓ تحديد الاستراتيجية والسياسات المتبعة.
   - ✓ تمثيل المؤسسة داخليا وخارجيا.
   - ✓ الاجتماع بمجلس الإدارة للبحث في التطورات الجارية على مستوى المؤسسة.
   - ✓ معالجة خطط السنة الحالية والمستقبلية القادمة.
2. **السكرتارية العامة:**

تتولى مهمة التنسيق والمساعدة في عملية اتخاذ القرارات.

ثانيا: المديريات: وتشمل:

1. **مديرية مراقبة النوعية:** مهمتها ضمان الرقابة على إنتاج المواد الأولية (شروط التخزين ومحيط العمل) ومراقبة نوعية إنتاج المنتجات تامة الصنع.
2. **مديرية الصنع المركزية:** مهمتها الحفاظ على آلات المصنع قصد المساعدة في عملية الإنتاج، والقيام بصيانة وتصليح الآلات المعطلة.
3. **المديرية المالية والمحاسبة:** تقوم بـ:
   - ✓ التسيير المالي للمؤسسة.
   - ✓ إدارة التدفقات النقدية.
   - ✓ إنجاز العمليات المخزنية.
   - ✓ التعامل مع الموردين في المجال المالي كالقروض...إلخ.

- ✓ المحاسبة العامة للمخزونات.

4. **مديرية الموارد البشرية:** تهتم بشؤون جميع الأفراد العاملين، وكذا تنظيم العمل وفقا للقرارات والاستراتيجية المحددة، تعتبر من أهم المديريات في المؤسسة كونها همزة وصل بين الإدارة والأفراد العاملين من جهة وبين النقابة والإدارة من جهة أخرى، تطورت مهام مديرية الموارد البشرية من مجرد ضبط الأعمال الروتينية إلى استقطاب وتوظيف الكفاءات وتسيير الأفراد... وغيرها.
5. **مديرية التموين والتجارة:** مهمتها إدارة عمليات الشراء من خلال توفير مستلزمات العمليات الإنتاجية وكذا مختلف احتياجات عمليات الشراء من خلال توفير مستلزمات العمليات الإنتاجية، وكذا مختلف احتياجات المجمع بالشكل المناسب.
6. **مديرية التقنية الصيدلانية:** هذه المديرية تقوم على مراقبة وتدقيق وفحص المواد الصيدلانية التي تصنع داخل المركب، وهي بهذا تساهم في ضمان النوعية.
7. **مديرية المخابر**: مهمتها القيام بتحليل الأدوية، مراقبة النوعية وضمان الجودة.
8. **مديرية الطباعة:** هذه المديرية تقوم بإنجاز كل وسائل الطباعة المستعملة في الإنتاج مثل العلاقات أوراق كيفية استعمال الدواء (NOTICE)...إلخ، كما تخص في طباعة المنشورات الخاصة بالزبائن، وتعمل هذه المديرية بصفة مستمرة على تطوير النوعية وتلبية حاجيات المركب بالإضافة إلى تطوير العلاقات مع المؤسسات أخرى خارج الوطن.
9. **مديرية إنتاج المواد الأولية:** تقوم بـ:

- إنتاج المواد الأولية التي ندخل بدورها في إنتاج الأدوية مثل: البينيسيلين Pénicilline الأموكسيسلين Amoxicilline، أميسيلين Ampicilline ...إلخ.

- مراقبة الإنتاج والتحكم في تسيير الإنتاج، مع العلم أن المواد الأولية المنتجة تستهلك على مستوى الوحدة، كما أنها تباع أيضا للدول الأخرى مثل إيطاليا، الهند، الصين، الأردن، ...إلخ.

المطلب الثاني: تسيير الكفاءات البشرية بالمجمع الصناعي صيدال

تعتمد مديرية الموارد البشرية بالمجمع الصناعي صيدال على عدة ممارسات وآليات عملية في تسيير الكفاءات البشرية لتحقيق أهدافها ومن أهم هذه الممارسات مايلي:

أولا: استقطاب الكفاءات: تتمثل المراحل الأساسية لعملية الاستقطاب وتوظيف الكفاءات في مايلي:[1]

1. **المرحلة الأولى:** يتم الشروع في عملية الاستقطاب والتوظيف من خلال التأكد من الطلب المقدم من طرف المترشحين والمخطط السنوي للموارد البشرية وميزانية المجمع، بالإضافة إلى توضيح شروط الوظيفة الشاغرة من (مواصفات المنصب، مدة العمل، المؤهل، الخبرة...).

ليتم بعد ذلك التنقيب والاستكشاف وذلك من خلال اللجوء إلى مترشحين داخليين أو مترشحين خارجيين، بعدها يتم الاختبار وفقا لمتطلبات الوظيفة ليتلقى المترشحين الجواب من إدارة المجمع بالقبول أو الرفض.

[1] Rapport de gestion du conseil d'administration, 2018, p19.

2. **المرحلة الثانية:** يتم في هذه المرحلة إجراء مقابلة شخصية، بالإضافة إلى إعلام المترشح بكل المعلومات المتعلقة بالوظيفة التي سيشغلها وهي فرصة للمترشح للإقتناع بأفكاره وقدراته ومهاراته.
3. **المرحلة الثالثة:** يتم تقديم المترشح إلى المسؤول المباشر، ليتم تعيينه وتهيئته وتدريبه مع توفير المناخ المناسب للعمال.

ثانيا: تقييم الكفاءات:

يقوم المجمع الصناعي صيدال بتقييم الكفاءات بالاعتماد على بطاقات التقييم التي تحتوي على الكفاءات المطلوبة لتولي مختلف المهام، يتم عرضها في جدول حيث يقوم المسؤولين المباشرين بملأ بطاقات التقييم وتمنح علامة لكل عامل، ليتم جمع النتائج المتحصل عليها، وبناء على هذه النتائج يتم تحديد الفوارق بين الكفاءات المتوفرة والكفاءات المطلوبة، ففي حال كانت النتائج سلبية يتم معالجتها عن طريق إعداد برامج تدريب وتكوين، أما إذا كانت إيجابية فهذا يدل على أن كفاءات قدرات الفرد تتوافق ومتطلبات الوظيفة التي يشغلها، كما أن عملية التقييم بالمجمع تتم على أساس نوعية أداء المهام المنوطة بالعامل وكذا على أساس الميزة والتكوين المستمر والشهادة.

ثالثا: تنمية وتطوير الكفاءات

يعتبر تطوير وتنمية العنصر البشري في المجمع الصناعي صيدال ضرورة حتمية تفرضها الظروف والتغيرات البيئية والتطورات التكنولوجية التي مست صناعة الأدوية، كل هذا أدى بالمجمع إلى ضرورة تنمية وتكوين الأفراد لتكيف والمسايرة هذه التغيرات، لتحسين مستوى أدائهم الوظيفي، وهذا بإعداد مخطط للتكوين الذي يتم وضعه كل سنة

الذي يضم قائمة الأفراد المعنيين بالتكوين والهيئات المعنية بتكوينهم، ثم يتم إعداد واختيار برامج تكوين ملائمة.

1. **تدريب والتكوين الداخلي:** أي التدريب في أماكن العمل من خلال عقد ملتقيات محاضرات ورشات عمل داخل المجمع بالاعتماد على خبراء ومختصين في تكوين الأفراد.
2. **التدريب والتكوين الخارجي:** أي التدريب عن طريق مراكز تكوين تعليم خارج المجمع، حيث يقوم المجمع بإرسال الأفراد العاملين لتكوين وتحسين معارفهم هذا بالتحاقهم بمراكز تكوين وتدريب متخصصة أو منظمات ومخابر أجنبية.

رابعا: الاحتفاظ بالكفاءات:

يتم الاهتمام بالكفاءات بالمجمع الصناعي صيدال من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية، من أجل ضمان بقاءهم وتدعيم جاذبية المناخ التنظيمي وعدم هربهم إلى منظمات منافسة وبخصوص الحوافز المادية فإن المجمع يلجأ إلى إرضاء العاملين بما يلي:

- نظام أجور ومرتبات وتعويض الخبرة أو الأقدمية، يتوافق مع المؤهلات والمجهودات التي يبذلها الأفراد والمخاطر التي يتعرضون لها والتي تضمن تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة.
- إضافة إلى منحة المردودية الجماعية والفردية، خاصة الأفراد الذين يبذلون جهد خاص أثناء قيامهم بمهامهم.
- الاهتمام بالجانب الصحي والحماية الاجتماعية للأفراد العاملين بتوفير ظروف عمل مناسبة ومدى توافق سياسة المجتمع مع أهداف الأفراد العاملين.

- ترقية الأفراد العاملين وتشجيعهم على تنمية قدراتهم لأن الترقية تكون بناء على مؤهلات الفرد وكفاءته لا تتم عن طريق العلاقات الشخصية.
- يقدم المجمع للعاملين خدمات اجتماعية كالإطعام، النقل، العطل... إلخ.

المطلب الثالث: الأبعاد الأساسية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية في المجمع

في ظل المنافسة وانفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة العالمية، أصبحت كل المنظمات تواجه المنافسة، وباعتبار المجمع الصناعي صيدال واحد من هذه المنظمات يواجه هذه المنافسة.

يمكن توضيح الأبعاد الأساسية في ما يلي:

أولا: المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية في الموارد الداخلية للمجمع ويمكن تصنيفها كالتالي:

1. **الموارد الملموسة:** تتمثل أساسا في:

أ. **الموارد الأولية:** تتمثل في المدخلات التي تجتاحها الصناعة الدوائية من أجل تحويلها إلى مخرجات (منتج نهائي).

ب. **معدات الانتاج:** تلك المعدات التي تعمل على تحويل المدخلات من مواد أولية إلى مخرجات في شكل منتج نهائي من آلات وأجهزة تدخل في هذه العملية.

ت. **الموارد المالية:** يتطلب الحصول على معدات ومواد أولية وتوفير الموارد المالية اللازمة حيث يخصص المجمع قيمة معينة لاستثماراته في مجال التجهيزات.

2. **الموارد غير الملموسة:** تتمثل في:

أ. **الجودة والمعلومات:** يهتم المجمع صيدال بالجودة وأجل تعزيز هذا المفهوم فإنها تقوم بمراقبة جودة الموارد الأولية إلى غاية خروجها في شكل منتج نهائي، أما فيما يخص

المعلومات يعمل على تكثيف الجهود من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بنشاطه.

ب. **المعرفة:** تتمثل في المعارف الصريحة والضمنية المكتسبة من قبل الأفراد العاملين حيث يسمى المجمع دائما إلى تزويد الأفراد بمعارف جديدة من خلال دورات تكوينية التي يقوم بها، مما يؤهله لاكتساب ميزة تنافسية من خلال توظيف هذه المعارف المكتسبة.

ت. **التكنولوجيا:** يتوفر المجمع على تقنيات حديثة بالإضافة إلى اعتماده على أنظمة الإعلام الآلي لتزويد بكل المعلومات في مجال الصناعة الدوائية.

ثانيا: المصادر الخارجية: نذكر منها:

1. **التصميم:** تتميز منتجات المجمع بتصاميم تخضع للمعايير العالمية
2. **الجودة:** تتميز منتجات المجمع بالجودة وهذا نتيجة المواد المستخدمة، والتي تأتي من طرف أكبر المتعاملين على المستوى العالمي، تعتبر الجودة في استراتيجية المجمع المحور الأساسي الذي يربط بين جميع الإجراءات الإدارية لضمان ما يلي: طرح منتجات تتوافق والمتطلبات القانونية لاسيما من حيث السلامة والأمن والإرضاء المستهلك كما أن متابعة أهداف المجمع تتم مع المراعاة المستمرة للقيم والمكونات الأساسية لمسؤولية المجتمعية المتمثلة في النزاهة والشفافية والمصداقية والمساءلة، التضامن الاجتماعي، الشراكة.[1]

[1] https://WWW.Saidal.dz/ar/notre-groupe/notre-politique-qualite, consulté le: 19/05/2024.

3. **خدمة الزبائن:** يهتم بخدمة زبائنه، من خلال الاهتمام بتكثيف وإعداد الخطط التسويقية وإجراء بحوث ودراسة السوق لمعرفة وتشخيص كل المستجدات في مجال نشاطه.[1]

[1] Saidal News, Bulletien d'information Ienterne du groupe saidal, N° 22/06/2015, p02.

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها

ضمن هذا المبحث عرضا لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(Spss) ، حيث نقوم أولا بوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، وبعد إجراء تحليل وصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة، وبعد ذلك نقوم باختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: مجالات الدراسة

تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بـ: صيدال

الحدود البشرية: العاملين والموظفين بالمؤسسة

الحدود الزمنية:أجريت هذه الدراسة خلال فصل الثاني من السنة الداراسة 2023-2024

مجتمع وعينة الدراسة: تتكون من 40 عامل

أولا: أدوات الدراسة: تم إعداد استبانة صممت خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss قد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

- ✓ إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ✓ عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- ✓ تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- ✓ عرض الاستبانة على الاساتذة المحكمين

✓ توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي:

الجزء الأول: يتكون من البيانات العامة لعينة الدراسة: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي.

الجزء الثاني: قسم على محورين:

المحور الأول: آليات تسيير الكفاءات

المحور الثاني: الميزة التنافسية

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مقياس للدراسة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(3): درجات مقياس ليكرت الخماسي.

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

المصدر: من إعداد الطالبين.

وانطلاقاً من هذه الدرجات ولتحديد الحدود الاتجاهات لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى (4=1−5)، ثم قسمة طول المدى على عدد الفئات (4/5=0,8)، بعد ذلك إضافة العدد 0,8 إلى كل فئة تدريجيا ابتداءا من الفئة الأولى والنتائج كالآتي:

ثانيا: تقدير الاتجاهات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي:

الجدول رقم (4): تقدير الاتجاهات

المتوسط	الاتجاه العام
[1.00 – 1.79]	غير موافق بشدة
[1.80 – 2.59]	غير موافق
[2.60 – 3.39]	محايد
[3.40 – 4.19]	موافق
[4.20 – 5.00]	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثالثا: صدق وثبات الاستبيان

1-صدق الإستبيان :

أ- **الصدق الظاهري: (صدق المحكمين):** تم عرض وتوزيع استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين والمتمثلين في الأساتذة ذوي حبرة بغرض تقييمها، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها أغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الإختلاف فيه ثم أعيد عرض الاستبيان مرة اخرى للتحكيم النهائي على الاساتذة المبينة أسمائهم في الملحق.

ب- الاتساق الداخلي للمحاور والأبعاد

وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان spearman لقياس مدى توافق واتساق كل محور مع العبارات التي يتضمنها.

1. الاتساق الداخلي للمحور الأول: آليات تسيير الكفاءات بالمجمع "صيدال"

الجدول رقم (5): الاتساق الداخلي لعبارات محور الأول

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يهتم المجمع بالتدقيق في المواصفات الوظيفية المطلوبة لكل وظيفة	0.741**	0.000
2	يهتم المجمع صيدال بإحصاء المهارات والخبرات لدى الموارد البشرية دوريا	0.844**	0.000
3	يعتمد المجمع على التشخيص والتخطيط المسبق للكفاءات التي يمتلكها الأفراد	0.797**	0.000
4	يملك المجتمع المعلومات الكافية لتمييز بين المهارات والخبرات التي يتمتع بها الأفراد	0.784**	0.000
5	تقوم عملية الاستقطاب بالمجمع من قبل ذوي الكفاءات والخبرة	0.890**	0.000
6	يسعى المجمع إلى استقطاب وتوظيف الأفراد ذوي الكفاءات التي تتلاءم مع المتطلبات	0.803**	0.000
7	يعتمد المجمع على قواعد واضحة في اختيار الكفاءات البشرية	0.606**	0.000
8	يعتمد المجمع على مصادر خارجية (جامعات معاهد) في استقطاب أفضل الكفاءات	0.663**	0.000
9	يقدم المجمع دورات تدريبية بصفة مستمرة للأفراد لرفع مستواهم.	0.850**	0.000
10	يشجع المجمع على تشارك المعارف والخبرات بين الأفراد من خلال تنظيم ورشات دورية	0.665**	0.000
11	يخصص المجمع ميزانية من أجل تدريب كفاءاته البشرية	0.723**	0.000
12	يوفر المجمع فرص الترقية للعاملين على أساس الكفاءة	0.748**	0.000

13	يستفيد المجمع من معارف وخبرات في تطوير المنتجات الصيدلانية	0.702**	0.000
14	يستطيع الأفراد بالمجمع من اكتساب معارف بسرعة والعمل على استثمارها من خلال تنفيذ العمل بخبرة	0.841**	0.000
15	يعتني المجمع الصناعي صيدال برافقة وتحديث الكفاءات أفراده	0.847**	0.000
16	يتوفر المجمع صيدال على بيئة محفزة على التعلم وتجديد المهارات	0.756**	0.000
17	تخزن المعارف والتجارب التي يقوم بها الأفراد للرجوع إليها عند الحاجة	0.951**	0.000
18	يهتم المجمع بتحديث نظام الأجور والمكافآت استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية	0.921**	0.000
19	يعتمد المجمع على أساليب التحفيز المادي والمعنوي للأفراد	0.910**	0.000
20	يهتم المجمع بتطوير العلاقات الانسانية بين الأفراد	0.923**	0.000
21	يهدف المجمع من خلال التقييم إلى معرفة نقاط القوة والضعف	0.873**	0.000
22	يقوم المجمع بتقييم ومتابعة كفاءاته البشرية بشكل دوري ومستمر	0.876**	0.000
23	يقدم المجمع فرص للأفراد في وضع معايير وطرق التقييم	0.827**	0.000
24	تتميز عملية التقييم الكفاءات بالشفافية والموضوعية	0.693**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات المحور الأول: آليات تسيير الكفاءات بالمجمع "صيدال" كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله.

2. الاتساق الداخلي للمحور الثاني: الميزة التنافسية

الجدول رقم (6): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يسعى المجمع إلى تطبيق تقنيات جديدة دائما	0.806**	0.000
2	يهتم المجمع صيدال بزيادة التنسيق بين الوحدات	0.837**	0.000
3	يبين المجمع تكنولوجيات حديثة في إنجاز العمليات التشغيلية	0.853**	0.000
4	يعتمد المجمع الصناعي على سياسة الجودة	0.708**	0.000
5	تساهم الكفاءات البشرية للمجمع في تطوير وتحسين جودة المنتجات	0.990**	0.000
6	يهتم المجمع بالاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة في مجال صناعة الأدوية	0.838**	0.000
7	يسعى المجمع إلى التحكم في تكاليفه بالاعتماد على كفاءته البشرية	0.979**	0.000
8	يسعى المجمع الصناعي صيدال إلى تقديم أسعار تنافسية في السوق باعتبارها أحد العوامل لتحقيق الميزة التنافسية	0.710**	0.000
9	يلتزم المجمع بالأساليب العلمية للتحكم بالتكاليف الخاصة بالانتاج	0.606**	0.000
10	يتوفر لدى موظفي المجمع المعرفة الكافية للقيام وأداء المهام بأفضل صورة	0.702**	0.000
11	يقوم المجمع بتطوير كفاءاته ومهارات أفراده بشكل مستمر لتحقيق الإبتكار	0.571**	0.000
12	يملك الموظفين القدرة على الابداع والابتكار	0.683**	0.000
13	يحرص المجمع دائما بشكل مستمر على تحفيز الإبداع والابتكار	0.571**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات المحور الثاني: الميزة التنافسية كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله.

ث. صدق الإتساق البنائي لأجزاء الدراسة

1. الاتساق الداخلي للبعد الأول: تشخيص الكفاءات

الجدول رقم (7): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يهتم المجمع بالتدقيق في المواصفات الوظيفية المطلوبة لكل وظيفة	0.885**	0.000
2	يهتم المجمع صيدال بإحصاء المهارات والخبرات لدى الموارد البشرية دوريا	0.763**	0.000
3	يعتمد المجمع على التشخيص والتخطيط المسبق للكفاءات التي يمتلكها الأفراد	0.897**	0.000
4	يملك المجتمع المعلومات الكافية لتمييز بين المهارات والخبرات التي يتمتع بها الأفراد	0.832**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات البعد الأول: تشخيص الكفاءات كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله.

2. الاتساق الداخلي للبعد الأول: استقطاب الكفاءات

الجدول رقم (8): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
5	تقوم عملية الاستقطاب بالمجمع من قبل ذوي الكفاءات والخبرة	0.833**	0.000
6	يسعى المجمع إلى استقطاب وتوظيف الأفراد ذوي الكفاءات التي تتلاءم مع المتطلبات	0.730**	0.000
7	يعتمد المجمع على قواعد واضحة في اختيار الكفاءات البشرية	0.878**	0.000
8	يعتمد المجمع على مصادر خارجية (جامعات معاهد) في استقطاب أفضل الكفاءات	0.904**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات البعد الأول: استقطاب الكفاءات كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله

3. الاتساق الداخلي للبعد الثالث: تنمية حافظة الكفاءات

الجدول رقم (9): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
9	يقدم المجمع دورات تدريبية بصفة مستمرة للأفراد لرفع مستواهم.	0.745**	0.000
10	يشجع المجمع على تشارك المعارف والخبرات بين الأفراد من خلال تنظيم ورشات دورية	0.786**	0.000

11	يخصص المجمع ميزانية من أجل تدريب كفاءاته البشرية	0.924**	0.000
12	يوفر المجمع فرص الترقية للعاملين على أساس الكفاءة	0.887**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات البعد الأول: تنمية حافظة الكفاءات كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله

4. الاتساق الداخلي للبعد الرابع: مراجعة وتحديث الكفاءات

الجدول رقم (10): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
13	يستفيد المجمع من معارف وخبرات في تطوير المنتجات الصيدلانية	0.816**	0.000
14	يستطيع الأفراد بالمجمع من اكتساب معارف بسرعة والعمل على استثمارها من خلال تنفيذ العمل بخبرة	0.836**	0.000
15	يعتني المجمع الصناعي صيدال برافقة وتحديث الكفاءات أفراده	0.877**	0.000
16	يتوفر المجمع صيدال على بيئة محفزة على التعلم وتجديد المهارات	0.874**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات البعد الأول: مراجعة وتحديث الكفاءات كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله

5. الاتساق الداخلي للبعد الخامس: المحافظة على الكفاءات

الجدول رقم (11): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
17	تخزن المعارف والتجارب التي يقوم بها الأفراد للرجوع إليها عند الحاجة	0.962**	0.000
18	يهتم المجمع بتحديث نظام الأجور والمكافآت استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية	0.888**	0.000
19	يعتمد المجمع على أساليب التحفيز المادي والمعنوي للأفراد	0.921**	0.000
20	يهتم المجمع بتطوير العلاقات الانسانية بين الأفراد	0.925**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات البعد الأول: محافظة على الكفاءات كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله

6. الاتساق الداخلي للبعد السادس: تقييم الكفاءات

الجدول رقم (12): الاتساق الداخلي لعبارات البعد السادس

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
21	يهدف المجمع من خلال التقييم إلى معرفة نقاط القوة والضعف	0.866**	0.000
22	يقوم المجمع بتقييم ومتابعة كفاءاته البشرية بشكل دوري ومستمر	0.789**	0.000
23	يقدم المجمع فرص للأفراد في وضع معايير وطرق التقييم	0.893**	0.000

24	تتميز عملية التقييم الكفاءات بالشفافية والموضوعية	0.806**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات البعد الأول: تقييم الكفاءات كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله.

2-ثبات الاستبيان

لاختبار مدى ثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان لكل محور على حدا فقد تم استخدام معامل آلفا كرونباخ لتحقق من ذلك.

وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (13): نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان.

رقم المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1	آليات تسيير الكفاءات بالمجمع "صيدال"	24	0.979
2	الميزة التنافسية	13	0.869
جميع محاور الاستبيان		37	0.974

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول: آليات تسيير الكفاءات بالمجمع "صيدال" والثاني: الميزة التنافسية كانت قيمته أكبر من 0,60%، فيما بلغت قيمة معامل الثبات الإجمالي 0.974 وهي قيمة تفوق 0,60%، وهذا يدل على أن أداة الاستبيان تتمتع بالثبات وصادقة لما وضعت لأجله.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج Spss، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- ✓ قياس معامل ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ.
- ✓ التكرارات والنسب المئوية.
- ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ✓ معامل الارتباط الخطي لسبيرمان Spearman.
- ✓ معامل الارتباط الخطي لبيرسون Pearson.
- ✓ الانحدار الخطي البسيط.

المبحث الثالث: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

أولا: النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

1. **الجنس:**

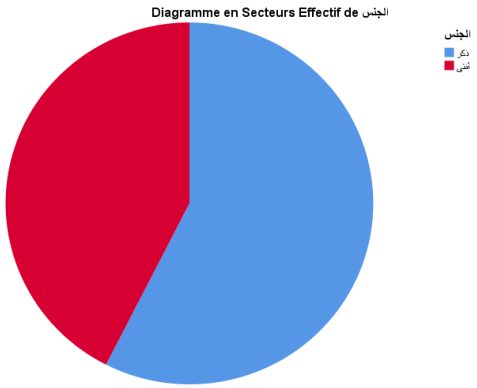
الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	23	57.5 %
أنثى	17	42.5 %
المجموع	40	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أن مؤسسة صيدال تعتمد بشكل كبير على الفئة القادرة على إعطاء إضافة من حيث الجهد العضلي والفكري، حيث كانت نسبة ذكور تفوق نسبة الإناث، حيث كانت نسبة الذكور 57.5 %، ونسبة الإناث 42.5%.

الشكل رقم (1-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

2. السن:

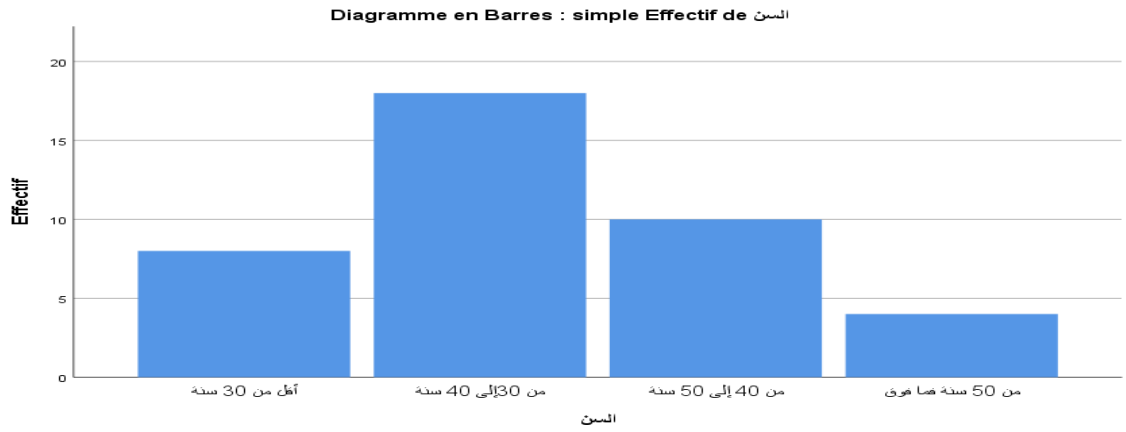
الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	8	20 %
من 30- 40 سنة	18	45 %
من 40-50 سنة	10	25 %
من 50 سنة فما فوق	4	10 %
المجموع	**40**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الفئة القادرة على إعطاء إضافة من حيث الجهد العضلي والفكري وهي الفئة 30- 40 والتي قدرت بـ 45%، لتليها نسبة من 40-50 سنة والتي قدرت نسبتها ب 25%، حيث كانت نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة 20%، بينما فئة الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة فقدرت بـ: 10%.

الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

3. المؤهل العلمي:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

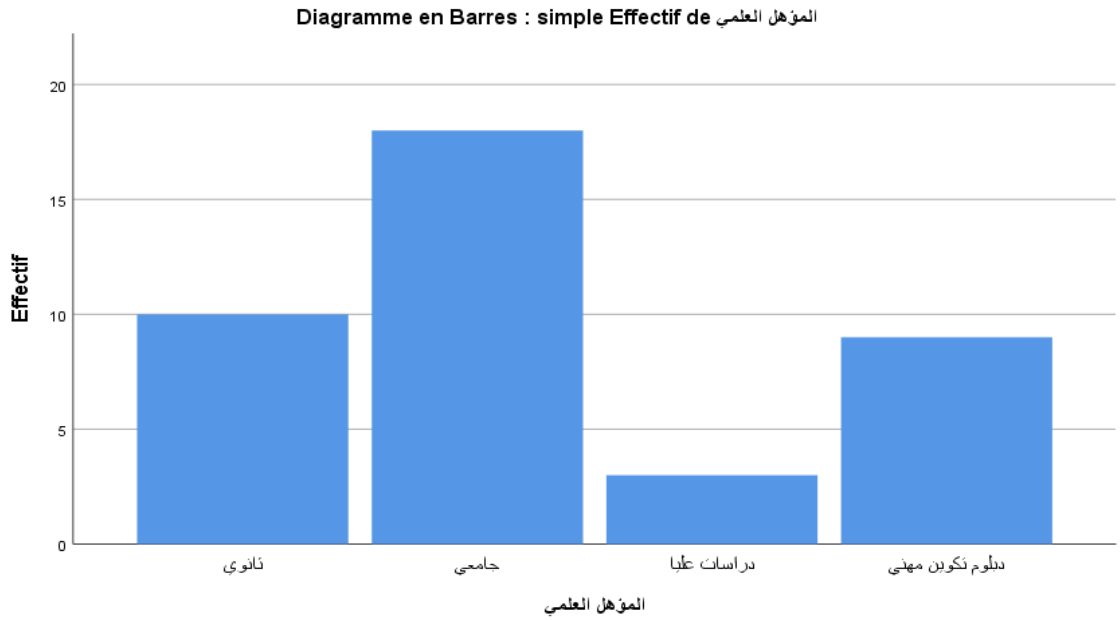
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	10	25 %
جامعي	18	45 %
دراسات عليا	3	% 7.5
ديلوم تكوين المهني	9	22.5 %
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

تضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة من المؤهل العلمي هم من أصحاب مستوى جامعي حيث بلغت نسبتهم 45%، تليها فئة الأفراد الحاصلين على مستوى ثانوي بنسبة 25%، بينما بلغت نسبة الأفراد من ذوي مستوى دبلوم مهني 22.5% ، حيث بلغت نسبة دراسات عليا ب 7.5%.

يعود ذلك إلى حيز توزيع استمارات الاستبيان حيث خصص أغلباها لطبقة العاملين بالمؤسسة.

الشكل رقم (4-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

4. الخبرة المهنية:

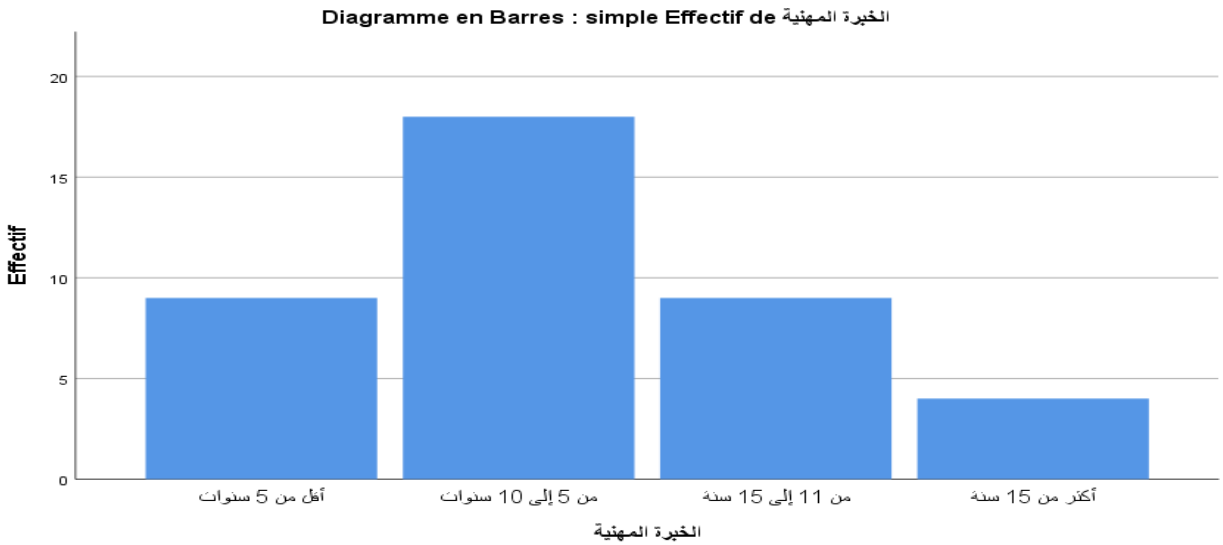
الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	9	22.5 %
من 5 إلى 10 سنوات	18	45 %
من 11 إلى 15 سنة	9	22.5 %
أكثر من 15 سنة	4	10 %
المجموع	**40**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 45% من العاملين من ذوي خبرة من 5 إلى 10 سنوات، كما أن نسبة 22.5% من خبرة لكل من فئة 11 إلى 15 سنة و أقل من سنوات على التوالي، ونسبة 10% هم فئة أكثر من 15 سنة، وهذا يدل على المؤسسة تعتمد على التطوير والتدريب للعاملين.

الشكل رقم (5-3): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

5. المستوى الزظيفي:

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

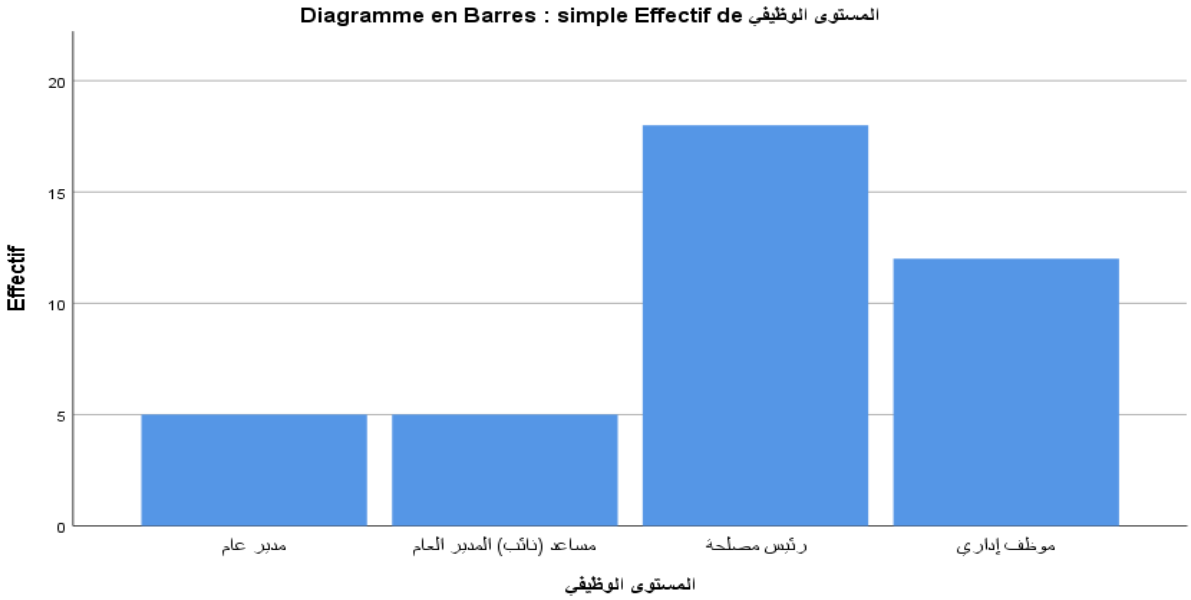
المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير عام	5	12.5 %
مساعد (نائب) المدير العام	5	12.5 %
رئيس مصلحة	18	45 %
موظف إداري	12	30 %

المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 45% من العاملين هم أصحاب رئيس مصلحة، كما أن نسبة 30% من لديهم رتبة موظف إداري، ونسبة 12.5% لكل من مدير عام ومساعد مدير عام، وهذا يدل على المؤسسة أغلبية الموظفين هم من أصحاب منصب رئيس مصلحة وموظفي إدارين لأن المؤسسة تعتمد عليهم بشكل كبير.

الشكل رقم (6-3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

المطلب الثاني: تحليل فقرات ومحاور الاستبيان

أولا: تحليل نتائج إجابات الأفراد المستجوبين حول محاور الاستبيان:

لمعرفة درجة الموافقة حول كل محور قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاهات العامة لإجابات الأفراد حول جميع أسئلة محاور الاستبيان.

1. النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول: آليات تسيير الكفاءات بالمجمع "صيدال"

الجدول رقم (19): النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		%	%	%	%	%				
01	يهتم المجمع بالتدقيق في المواصفات الوظيفية المطلوبة لكل وظيفة	5	9	5	17	4	3.15	1.252	24	موافق
		12.5 %	22.5 %	12.5 %	42.5 %	10 %				
02	يهتم المجمع صيدال بإحصاء المهارات والخبرات لدى الموارد البشرية دوريا	0	9	4	22	5	3.58	0.984	1	موافق
		0 %	22.5 %	10 %	55 %	12.5 %				
03	يعتمد المجمع على التشخيص والتخطيط المسبق للكفاءات التي يمتلكها الأفراد	1	12	6	17	4	3.28	1.086	20	موافق
		2.5 %	30 %	15 %	42.5 %	10 %				
04	يملك المجتمع المعلومات الكافية لتمييز بين المهارات والخبرات التي يتمتع	0	9	5	22	4	3.52	0.960	3	موافق
		0 %	22.5 %	12.5 %	55 %	10 %				

	بها الأفراد								
05	تقوم عملية الاستقطاب بالمجمع من قبل ذوي الكفاءات والخبرة	1 2.5 %	9 22.5 %	5 12.5 %	20 50 %	5 12.5 %	3.47	1.062	10	موافق
06	يسعى المجمع إلى استقطاب وتوظيف الأفراد ذوي الكفاءات التي تتلاءم مع المتطلبات	2 5 %	9 22.5 %	5 12.5 %	19 47.5 %	5 12.5 %	3.40	1.128	15	موافق
07	يعتمد المجمع على قواعد واضحة في اختيار الكفاءات البشرية	1 2.5 %	13 32.5 %	4 10 %	18 45 %	4 10 %	3.28	1.109	21	موافق
08	يعتمد المجمع على مصادر خارجية (جامعات معاهد) في استقطاب أفضل الكفاءات	0 0 %	11 27.5 %	5 12.5 %	19 47.5 %	5 12.5 %	3.45	1.037	11	موافق
09	يقدم المجمع دورات تدريبية بصفة مستمرة للأفراد لرفع مستواهم	1 2.5 %	9 22.5 %	6 15 %	20 50 %	4 10 %	3.43	1.035	13	موافق
10	يشجع المجمع على	1	12	4	17	6	3.38	1.148	17	موافق

	تشارك المعارف والخبرات بين الأفراد من خلال تنظيم ورشات دورية	% 2.5	% 30	% 10	% 42.5	% 15				
11	يخصص المجمع ميزانية من أجل تدريب كفاءاته البشرية	2	9	5	19	5	3.40	1.128	16	موافق
		% 5	% 22.5	% 12.5	% 47.5	% 12.5				
12	يوفر المجمع فرص الترقية للعاملين على أساس الكفاءة	4	11	4	16	5	3.18	1.259	23	موافق
		% 10	% 27.5	% 10	% 40	% 12.5				
13	يستفيد المجمع من معارف وخبرات في تطوير المنتجات الصيدلانية	4	8	4	18	6	3.35	1.252	18	
		% 10	% 20	% 10	% 45	% 15				
14	يستطيع الأفراد بالمجمع من اكتساب معارف بسرعة والعمل على استثمارها من خلال تنفيذ العمل بخبرة	1	13	7	14	5	3.22	1.121	22	موافق
		% 2.5	% 32.5	% 17.5	% 35.	% 12.5				
15	يعتني المجمع الصناعي صيدال برافقة وتحديث	1	10	4	20	5	3.45	1.085	12	موافق
		% 2.5	% 25	% 10	% 50	% 12.5				

	الكفاءات أفراده								
16	يتوفر المجمع صيدال على بيئة محفزة على التعلم وتجديد المهارات	1	11	4	18	6	3.43	1.130	14	موافق
		2.5 %	27.5 %	10 %	45 %	15 %				
17	تخزن المعارف والتجارب التي يقوم بها الأفراد للرجوع إليها عند الحاجة	1	9	5	20	5	3.48	1.062	7	موافق
		2.5 %	22.5 %	12.5 %	50 %	12.5 %				
18	يهتم المجمع بتحديث نظام الأجور والمكافآت استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية	0	10	5	20	5	3.50	1.013	6	موافق
		0 %	25 %	12.5 %	50 %	12.5 %				
19	يعتمد المجمع على أساليب التحفيز المادي والمعنوي للأفراد	1	10	4	19	6	3.48	1.109	8	موافق
		2.5 %	25 %	10 %	47.5 %	15 %				
20	يهتم المجمع بتطوير العلاقات الانسانية بين الأفراد	0	11	4	20	5	3.48	1.037	9	موافق
		0 %	27.5 %	10 %	50 %	12.5 %				
21	يهدف المجمع من خلال التقييم إلى معرفة نقاط القوة	0	9	5	20	6	3.58	1.010	2	موافق
		0 %	22.5 %	12.5 %	50 %	15 %				

	والضعف								
22	يقوم المجمع بتقييم ومتابعة كفاءاته البشرية بشكل دوري ومستمر	1	9	5	18	7	3.52	1.109	4	موافق
		2.5 %	22.5 %	12.5 %	45 %	17.5 %				
23	يقدم المجمع فرص للأفراد في وضع معايير وطرق التقييم	3	10	4	18	5	3.30	1.203	19	موافق
		7.5 %	25 %	10 %	45 %	12.5 %				
24	تتميز عملية التقييم الكفاءات بالشفافية والموضوعية	1	9	4	20	6	3.52	1.086	5	موافق
		2.5 %	22.5 %	10 %	50 %	15 %				
الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي							0.996	3.48		موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية للمحور الأول: آليات تسيير الكفاءات بالمجمع "صيدال" محصورة بين (3.58-3.15) والانحرافات المعيارية محصورة بين (1.259-0.960)، كما أن العبارة 02 والمتمثلة في [يهتم المجمع صيدال بإحصاء المهارات والخبرات لدى الموارد البشرية دوريا] جاءت في المرتبة الأولى للترتيب العام للمحور بمتوسط حسابي قدره 3.58 وانحراف معياري 0.984 وباتجاه الموافقة من طرف أفراد العينة، لتأتي العبارة 21 والمتمثلة في: [يهدف المجمع من خلال التقييم إلى معرفة نقاط القوة والضعف] في المرتبة الثانية وباتجاه موافق عند متوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 1.010، ثم جاءت بعدها العبارات 03، 04، 05، 06، 07، 08، 09، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 22، 23، 24 على

التوالي باتجاه موافق، لتأتي العبارة 01 والمتمثلة في: [يهتم المجمع بالتدقيق في المواصفات الوظيفية المطلوبة لكل وظيفة] في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.15 وانحراف معياري 1.252 وباتجاه موافق من قبل الأفراد.

كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور آليات تسيير الكفاءات بالمجمع "صيدال" 3.48 وباتجاه الموافقة من قبل أفراد العينة، مما يدل أن العاملين يرون بأن المؤسسة تتوفر على آليات تسيير الكفاءات بالمجمع "صيدال"، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 0.996 وهي قيمة قريبة من الصفر وهذا يفسر وجود تقارب كبير في الإجابات حول هذا المحور.

ثانيا: النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني: الميزة التنافسية

الجدول رقم (20): النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني

الرقم	العبارات	غيرموافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		%	%	%	%	%				
01	يسعى المجمع إلى تطبيق تقنيات جديدة دائما	3	8	4	19	6	3.43	1.196	9	موافق
		7.5 %	20 %	10 %	47.5 %	15 %				
02	يهتم المجمع صيدال بزيادة التنسيق بين الوحدات	1	11	7	16	5	3.33	1.095	10	موافق
		2.5 %	27.5 %	17.5 %	40 %	12.5 %				
03	يبين المجمع	1	10	4	20	5	3.45	1.085	8	موافق

	تكنولوجيات حديثة في إنجاز العمليات التشغيلية	2.5 %	25 %	10 %	50 %	12.5 %				
04	يعتمد المجمع الصناعي على سياسة الجودة	1	10	4	19	6	3.48	1.109	5	موافق
		2.5 %	25 %	10 %	47.5 %	15 %				
05	تساهم الكفاءات البشرية للمجمع في تطوير وتحسين جودة المنتجات	1	9	4	21	5	3.50	1.062	3	موافق
		2.5 %	22.5 %	10 %	52.5 %	12.5 %				
06	يهتم المجمع بالاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة في مجال صناعة الأدوية	0	10	5	20	5	3.50	1.013	4	موافق
		0 %	25 %	12.5 %	50 %	12.5 %				
07	يسعى المجمع إلى التحكم في تكاليفه بالاعتماد على كفاءته البشرية	1	9	4	20	6	3.53	1.086	1	موافق
		2.5 %	22.5 %	10 %	50 %	15 %				
08	يسعى المجمع الصناعي صيدال إلى تقديم أسعار تنافسية في السوق باعتبارها أحد العوامل لتحقيق الميزة التنافسية	3	10	4	18	5	3.30	1.203	11	موافق
		7.5 %	25 %	10 %	45 %	12.5 %				
09	يلتزم المجمع بالأساليب	1	9	4	20	6	3.52	1.086	2	موافق

	العلمية للتحكم بالتكاليف الخاصة بالانتاج	2.5 %	22.5 %	10 %	50 %	15 %				
10	يتوفر لدى موظفي المجمع المعرفة الكافية للقيام وأداء المهام بأفضل صورة	3	10	5	17	5	3.28	1.198	12	موافق
		7.5 %	25 %	12.5 %	42.5 %	12.5 %				
11	يقوم المجمع بتطوير كفاءاته ومهارات أفراده بشكل مستمر لتحقيق الإبتكار	1	10	4	19	6	3.48	1.109	6	موافق
		2.5 %	25 %	10 %	47.5 %	15 %				
12	يملك الموظفين القدرة على الابداع والابتكار	3	11	4	17	5	3.25		13	
		7.5 %	27.5 %	10 %	42.5 %	12.5 %				
13	يحرص المجمع دائما بشكل مستمر على تحفيز الإبداع والابتكار	1	10	4	19	6	3.48	1.214	7	موافق
		2.5 %	25 %	10 %	47.5 %	15 %				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمحور الثاني							3.52	1.012		موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية للمحور الثاني: الميزة التنافسية بين (3.53-3.25) والانحرافات المعيارية محصورة بين (1.214-1.013)، كما أن العبارة رقم 07 والمتمثلة في: [يسعى المجمع إلى التحكم في تكاليفه بالاعتماد على كفاءته البشرية] جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب العام لعبارات المحور بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري 1.086 وذلك باتجاه الموافقة من طرف الأفراد، كما

جاءت العبارة 09 والمتمثلة في: [يلتزم المجمع بالأساليب العلمية للتحكم بالتكاليف الخاصة بالانتاج] في المرتبة الثانية عند متوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري 1.086 اتجاه موافقة، ثم تليها العبارات 01، 02، 03، 04 ،05 ، 06 ، 08، 10، 11، 13 باتجاه الموافقة، بينما جاءت في الأخير العبارة 12 والمتمثلة في: [يملك الموظفين القدرة على الابداع والابتكار] بمتوسط حسابي 3.25 وانحراف معياري قدره 1.214 وكانت بالموافقة من طرف أفراد العينة المستجوبين.

وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور الميزة التنافسية 3.52 باتجاه الموافقة من قبل أفراد العينة وهذا يدل على أن العاملين يرون بأن تحسين جودة المعلومات داخل المؤسسة يتم على أعلى المستويات، كما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 1.012 وهي قيمة متوسطة وهذا يعني أنه لا يوجد تشتت كبير بين الإجابات.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات والعلاقة بين المحاور

أولا: اختبار الفرضيات

سوف نقوم بدراسة الفرضية الرئيسية من خلال اختبار الفرضيات الفرعية التالية

الفرضية الرئيسية: يوجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين آليات تسيير الكفاءات واكتساب للميزة التنافسية.

1. اختبار الفرضيات الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط موجبة بين تشخيص الكفاءات واكتساب الميزة التنافسية

- ✓ الفرضية الصفرية(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
- ✓ الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05)

جدول رقم(21): اختبار الانحدار البسيط للتشخيص الكفاءات للمؤسسة على الميزة التنافسة لمؤسسة صيدال ولاية المدية

البيان	تشخيص الكفاءات				
الميزة التنافسة لمؤسسة صيدال ولاية المدية:	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالةT
	0.918	0.844	−0.142	−0.508	0.615
	F المحسوبة		دلالة F		
	47.199		0.000b		

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم (12) أثر تشخيص الكفاءات والميزة التنافسية لمجمع صيدال، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط R = 0.918 بين تشخيص الكفاءات للمؤسسة والميزة التنافسية لمجمع صيدال بولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط جيد جدا.

وبلغ معامل التحديد R^2 = 0.844 أي أن ما قيمة 84.4% من التغيرات في والميزة التنافسية لمجمع صيدال بولاية المدية ناتجة عن تشخيص الكفاءات.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B= −0.142 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تشخيص الكفاءات للمؤسسة يزيد من والميزة التنافسية لمجمع صيدال بولاية المدية، بقيمة −0.142 هي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة −0.369 عند مستوى معنوية 0.714.

كما بلغت قيمة F المحسوبة 47.199 عند مستوى معنوية 0.000 b وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تشخيص الكفاءات على والميزة التنافسية لمجمع صيدال بولاية المدية.

2. إختبار الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط موجبة بين استقطاب الكفاءات واكتساب الميزة التنافسية

- ✓ الفرضية الصفرية(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
- ✓ الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05)

جدول رقم(22): اختبار الانحدار البسيط "استقطاب الكفاءات" للمؤسسة والميزة التنافسية لمجمع صيدال بولاية المدية.

البيان	استقطاب الكفاءات				
الميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية:	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالةT
	0.962	0.926	0.252	1.402	0.170
	F المحسوبة		دلالة F		
	110.078		0.000b		

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم (13) أثر استقطاب الكفاءات للمؤسسة على والميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط 0.962 = R بين استقطاب الكفاءات والميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط جيد جدا.

وبلغ معامل التحديد 0.926 = R^2 أي أن ما قيمة 92.6% من التغيرات في والميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية ناتجة عن استقطاب الكفاءات.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار0.252 = B يعني زيادة بدرجة واحدة في استقطاب الكفاءات للمؤسسة يزيد من والميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية، بقيمة 0.252 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 1.402 عند مستوى معنوية 0.170

كما بلغت قيمة F المحسوبة 110.078 عند مستوى معنوية 0.000 b وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) استقطاب الكفاءات للمؤسسة على والميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية .

3. إختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط موجبة بين تنمية حافظة الكفاءات الكفاءات واكتساب الميزة التنافسية

- ✓ الفرضية الصفرية(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
- ✓ الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05)

جدول رقم(23): اختبار الانحدار البسيط تنمية حافظة الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية.

البيان	تنمية حافظة الكفاءات				
الميزة التنافسية لمجمع	R معامل	R^2 معامل	B معامل	T	دلالةT

صيدال ولاية المدية:	الارتباط	التحديد	الانحدار	المحسوبة	
	0.929	0.863	0.177	0.728	0.471
	F المحسوبة		دلالة F		
	55.028		0.000b		

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم (13) أثر تنمية حافظة الكفاءات للمؤسسة على والميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط R = 0.929 بين تنمية حافظة الكفاءات والميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط جيد جدا.

وبلغ معامل التحديد R^2 = 0.863 أي أن ما قيمة 86.3% من التغيرات في والميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية ناتجة عن تنمية حافظة الكفاءات.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 0.177 يعني زيادة بدرجة واحدة في تنمية حافظة الكفاءات للمؤسسة يزيد من والميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية، بقيمة 0.177 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 0.728 عند مستوى معنوية 0.471

كما بلغت قيمة F المحسوبة 55.028 عند مستوى معنوية 0.000 b وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تنمية حافظة الكفاءات للمؤسسة والميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية.

4. إختبار الفرضية الرابعة: توجد علاقة ارتباط موجبة بين مرافقة والتحديث الكفاءات واكتساب الميزة التنافسية

- ✓ الفرضية الصفرية(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
- ✓ الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05)

جدول رقم(24): اختبار الانحدار البسيط مراجعة وتحديث الكفاءات على الميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية.

البيان	مراجعة وتحديث الكفاءات				
الميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية:	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالةT
	0.902	0.814	0.487	1.845	0.074
	F المحسوبة		دلالة F		
	38.405		0.000b		

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم (13) أثر مراجعة وتحديث الكفاءات للمؤسسة على والميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط R = 0.902 بين مراجعة وتحديث الكفاءات والميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط جيد جدا.

وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.814$ أي أن ما قيمة 81.4% من التغيرات في والميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية ناتجة عن مراجعة وتحديث الكفاءات.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار $B = 0.487$ يعني زيادة بدرجة واحدة في مراجعة وتحديث الكفاءات للمؤسسة يزيد من والميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية، بقيمة 0.487 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 1.845 عند مستوى معنوية 0.074

كما بلغت قيمة F المحسوبة 38.405 عند مستوى معنوية b 0.000 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) مراجعة وتحديث الكفاءات للمؤسسة والميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية.

5. إختبار الفرضية الخامسة: توجد علاقة ارتباط موجبة بين المحافظة على الكفاءات واكتساب الميزة التنافسية

- ✓ الفرضية الصفرية(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
- ✓ الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05)

جدول رقم (25): اختبار الانحدار البسيط المحافظة على الكفاءات على الميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية

البيان	المحافظة على الكفاءات				
الميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية:	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالةT
	0.988	0.977	0.097	1.012	0.319
	F المحسوبة		دلالة F		
	372.826		0.000b		

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم (13) أثر المحافظة على الكفاءات للمؤسسة على والميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط R = 0.988 بين المحافظة على الكفاءات والميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ممتاز.

وبلغ معامل التحديدR^2=0.977 أي أن ما قيمة 97.7% من التغيرات في والميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية ناتجة عن المحافظة على الكفاءات.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 0.097 يعني زيادة بدرجة واحدة في مراجعة المحافظة على الكفاءات يزيد من والميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية، بقيمة – 0.097 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 1.012عند مستوى معنوية 0.319

كما بلغت قيمة F المحسوبة 1008.803 عند مستوى معنوية 0.000 b وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) المحافظة على الكفاءات للمؤسسة والميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية.

6. إختبار الفرضية السادسة: توجد علاقة ارتباط موجبة بين تقييم الكفاءات واكتساب الميزة التنافسية

- ✓ الفرضية الصفرية(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
- ✓ الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05)

جدول رقم(26): اختبار الانحدار البسيط تقييم الكفاءات للمؤسسة على الميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية.

البيان	تقييم الكفاءات				
الميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية:	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالةT
	0.986	0.973	0.003	0.025	0.980
	F المحسوبة		دلالة F		
	317.265		0.000b		

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم (13) أثر تقييم الكفاءات للمؤسسة على والميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط 0.986 = R بين تقييم الكفاءات والميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ممتاز.

وبلغ معامل التحديد0.973= R^2 أي أن ما قيمة 97.3% من التغيرات في الميزة التنافسية لمجمع صيدال صيدال ولاية المدية ناتجة عن تقييم الكفاءات.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار0.003 = B يعني زيادة بدرجة واحدة في تقييم الكفاءات يزيد من الميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية، بقيمة 0.003 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 0.025 عند مستوى معنوية 0.980

كما بلغت قيمة F المحسوبة 317.265 عند مستوى معنوية b 0.000 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تقييم الكفاءات للمؤسسة والميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية.

ثانيا: معادلة الإنحدار

الجدول رقم (27): العلاقة بين آليات تسيير الكفاءات والميزة التنافسية لمجمع صيدال ولاية المدية

البيان	الميزة التنافسية					
آليات تسيير الكفاءات بالمجمع "صيدال"	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	b معامل الانحدار	a الثابت	t المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.972	0.945	0.957	0.114	0.829	**0.412**

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يوضح لنا الجدول ما يلي:

بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.972$ يدل على وجود علاقة ارتباط طردية جيدة جدا بين آليات تسيير الكفاءات بالمجمع "صيدال" ولاية المدية والميزة التنافسية.

بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.945$ أي أن نسبة 94.5% من التغير في مستويات آليات تسيير الكفاءات بالمجمع "صيدال" ولاية المدية ترجع إلى تأثير الميزة التنافسية.

وبلغت قيمة معامل الانحدار $b = 0.957$ وهذا يعني أن زيادة آليات تسيير الكفاءات بالمجمع "صيدال" ولاية المدية بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في الميزة التنافية للمؤسسة بقيمة 0.957.

قيمة الثابت بلغت $a = 0.114$ وهي عبارة عن قيمة ثابتة في معادلة فعالية الميزة التنافسية في مؤسسة صيدال.

فيما بلغت قيمة ستودنت المحسوبة $t = 0.829$ عند مستوى معنوية 0.412 وهي قيمة أكبر من 0,05.

ومنه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير آليات تسيير الكفاءات على الميزة التنافسية في المؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

وعليه تكون معادلة الدراسة كالآتي:

$$y = 0.957\,x + 0.114$$

حيث أن:

y: آليات تسيير الكفاءات بالمجمع "صيدال"

x : الميزة التنافسية

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

من خلال النموذج المتحصل عليه نجد أن هناك علاقة طردية جيدة جدا بين آليات تسيير الكفاءات بالمجمع "صيدال"و الميزة التنافسية.

خلاصة الفصل:

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى أنه:

- يولي مجمع صيدال اهتمام كبير لكفاءاته البشرية بطريقته تسييره لهذا المورد.
- تساهم الكفاءات بشكل مفصلي في تغدية الكفاءات.
- توجد علاقة ارتباط موجبة بين استقطاب الكفاءات واكتساب الميزة التنافسية.
- توجد علاقة ارتباط موجبة بين تنمية حافظة الكفاءات واكتساب الميزة التنافسية.
- توجد علاقة ارتباط موجبة بين مراقبة وتحديث الكفاءات واكتساب الميزة التنافسية.
- توجد علاقة ارتباط موجبة بين المحافظة على الكفاءات واكتساب الميزة التنافسية.
- توجد علاقة ارتباط موجبة بين تقييم الكفاءات واكتساب الميزة التنافسية.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين آليات تسيير الكفاءات والميزة التنافسية.

خاتمة

خاتمة

تعد الكفاءات البشرية في المنظمة المورد الأساسي لاستراتيجيتها التنافسية، فهي تحقق للمنظمة النجاح والتميز عن المنافسين في بيئة شديدة التنافس، وباعتبار المنظمة عبارة عن محفظة من الموارد والكفاءات والتي يصب على المنظمة الاهتمام بتنميتها وتطويرها، حيث أنه كلما زادت المعرفة لدى الأفراد العاملين بالمنظمة زادت قدرتهم المعرفية والإبداعية وبالتالي تحصيل نخبة من الكفاءات القادرة على الإبداع والابتكار والتطوير والأداء الجيد من خلال زيادة الرصيد المعرفي، مما يضيف قيمة لمنتجات المنظمة، كما أنه بقدر ما يكون لدى المنظمة مهارات وكفاءات عالية بقدر ما يزداد رصيدها من المعرفة الذي يحقق لها التفوق والتميز التنافسي عن باقي المنافسين.

وفي ظل تزايد المنافسة بين المنظمات، فقد أصبح من الواجب على كل منظمة تحقيق مزايا تنافسية وعناصر تفوق على منافسيها، ويتحقق ذلك باتباعها استراتيجيات تهدف إلى تقديم منتج غير قابل للتقليد من قبل المنافسين وتقوية عوائد الدخول، وامتلاك المرونة اللازمة دون التعارض مع التخطيط الاستراتيجي ومسايرة حركية صناعتها التي تجعل المزايا التنافسية محلا للاختبار طوال الوقت، وأهم مصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الحالية هو ما تمتلكه من معرفة ومهارات ذهنية تحقق لها التفوق والتميز في مجال نشاطها.

إن الأهمية الاستراتيجية للكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية لا تنعكس فقط من خلال تمتع هذه الكفاءات المسؤولة عن خلق القيمة بالخصائص والمميزات الواجب توفرها في الموارد الاستراتيجية وهذا باعتبار الكفاءات والمميزات الواجب توفرها في الموارد الاستراتيجية وهذا باعتبار الكفاءات مورد غير ملموس، وإنما أيضا من خلال فعالية الاستثمار في ترقية وتطوير الكفاءات وما يحققه هذا الاستثمار من اندماج إيجابي وما يرتب عنه من تموقع يساهم بشكل مستمر في تحسين قدرات المؤسسة التنافسية.

خاتمة

1-نتائج اختبار الدراسة

الفرضية الاولى:

أثبتت الدراسة النظرية النظرية صحة الفرضية الأولى التي مفادها (تسيير الكفاءات مدخل فعال يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية حيث تعمل الكفاءات على تغذية الميزة النتافسية وضمان استمرارها هو ما ينعكس على تحسين الموقع التنافسي، بحيث لا يمكن تحقيق هذا إلا من خلال تخطيط عمليات تأثير الكفاءات ومجاحها يؤدي بالضرورة إلى اكتساب كفاءات التي بدورها تخلف الميزة التنافسية مع تنميتها وتدعيمها يؤدي إلى خلق مزايا تحدث فجوة بين منافسيها.

الفرضية الثانية :

أثبتت الدراسة الميدانية صحة هذه التي مفادها (يهتم مجمع صيدال بتسيير الكفاءات) هذا يظهر من خلال مؤشرين

المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.48 باتجاه الموافقة

الانحراف المعياري: الذي بلغ 0.996 مايفسر وجود تقارب كبير في الكفاءات

إضافة إلى اعتماد صيدال على برنامج سنوي للتدريب يستهدف المستويات خاصة الكفاءات منهم.

الفرضية الثالثة :

أثبتت الدراسة الميدانية صحة هذه الفرضية التي مفادها (يهدف مجمع صيدال إلى تحقيق الميزة التنافسية) يظهر من خلال مؤشرين :

المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.52 باتجاه الموافقة

الانحراف المعياري الذي بلغ 1.012 قيمة متوسطة تعني عدم وجود تشتت كبير من الاجابات .

الفرضية الرابعة:

أثبتت الدراسة الميدانية صحة هذه الفرضية (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصاية عند متسوى معنوي 0.05 في اجابات افراد العينة تعود للسمات الشخصية) من خلال الدراسة توصلنا إلى المؤشرات التالية:

- معامل الارتباط R=0.972 يدل على وجود علاقة طردية جيدة جدا بين آليات تسيير الكفاءات في صيدال والميزة التنافسية.
- معامل الانحدار B=0.957 الذي أثبت أن زيادة آليات تسيير الكفاءات بالمجمع صيدال بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية ب.0977.

1-نتائج الدراسة

أ- نتائج الجانب النظري:

توصلنا من عرض الجانب النظري لبحثنا إلى النتائج التالية:

- يمكن النظر إلى المؤسسة على أنها حافظة من الموارد والكفاءات المتحكم فيها من قبل المؤسسة بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ استراتيجيتها، ومنه تعزيز كفاءتها وفعاليتها وخدمة تنافسيتها.
- أصبحت الصناعات الحالية مجالا لتراكم المعارف أكثر منها مجالا لتراكم رأسمال المادي، وفي ظل هذا الوضع الذي تقاس فيه قوة المؤسسات ودرجة تفوقها بقدراتها ومؤهلاتها الفكرية، لا بممتلكاتها وثرواتها المالية أصبحت الدعامة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات هي القدرة على التعلم والابتكار.

- الميزة التنافسية مفهوم استراتيجي يعكس وضعا تنافسيا مميزا للمؤسسة مقارنة مع منافسيها، ويتجلى ذلك بتقديم قيمة لعملائها سواء على مستوى التكلفة، وجود المنتجات، مرونة عملياتها... إلخ مما يكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التمييز.
- الكفاءات تزداد أهميتها باعتبارها مصدر التنافسية المستدامة كلما أمتلكت المؤسسة القدرة على السيطرة عليها ومراقبتها، فالبحث عن ميزة تنافسية في كفاءات المؤسسة يعد توجها استراتيجيا يرتكز على إدراك دور هذه الكفاءات في خلق القيمة وتحقيق الربحية.
- الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم ودرجة تعقدها وعدم استقرارها.
- الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، فالفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات للتعاون تضمن إقامة الاعتمادية (علاقة تأثير المتبادل) ما بين الكفاءات المتكاملة وتؤدي إلى خلق عدة عوامل تعطي نتيجة أحسن من تلك المقدمة من طرف عامل واحد.
- تكون الكفاءات المميزة للمؤسسة أقوى عندما يتوفر لها الموارد المتفردة ذات القيمة العالية بالإضافة إلى القدرات الخاصة لإدارة تلك الموارد.
- العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع صيدال هو المورد البشري الذي يمتلك مهارات ومعارف متميزة والذي يلقي التحفيز والتوجيه المناسبين.
- يولي مجمع صيدال اهتمام كبير لكفاءته البشرية بطريقة تسييره لهذا المورد وهذا راجع إلى إدراك المسؤولين لأهمية الكفاءات البشرية والعائد الذي يمكن أن يحققه.

ب- نتائج الجانب الميداني

ولقد توصلنا إلى أنه:

- ✓ اكتشفنا أن مجمع صيدال يولي اهتمام كبير لكفاءاته البشرية بطريقة تسيير لهذا المورد هذا راجع إلى إدراك مسؤولي المجمع إلى أهمية الكفاءات البشرية والعائد الذي يمكن تحقيقه إذا تم تسييره بطريقة فعالة وناجحة
- ✓ كما وجدنا أن مجمع صيدال يركز على استراتيجية القيادة في التكلفة باعتبارها مصدر تحقيق التفوق التنافسي.
- ✓ تساهم الكفاءات بشكل مفصلي في تغذية الميزة التنافسية واستمرارها وهو ما ينعكس على تحسين الموقع التنافسي للمجمع الصناعي صيدال.
- ✓ يقوم نجاح المجمع الصناعي صيدال على تبني آليات تسيير الكفاءات وتحقيق مزايا تنافسية على امكانياته التنظيمية المتمقلة في امتلاكه للكفاءات يستغلها لخلق مسارات جديدة .
- ✓ يحرص المجمع الصناعي صيدال علىالتوظيف الأمثل لتكنولوجيا المعلومات ومواكبة التطورات في هذا المجال.
- ✓ توجد علاقة ارتباط موجبة بين تشخيص الكفاءات واكتساب الميزة التنافسية.
- ✓ توجد علاقة ارتباط موجبة بين استقطاب الكفاءات واكتساب الميزة التنافسية.
- ✓ توجد علاقة ارتباط موجبة بين تنمية حافظة الكفاءات الكفاءات واكتساب الميزة التنافسية.
- ✓ توجد علاقة ارتباط موجبة بين مرافقة والتحديث الكفاءات واكتساب الميزة التنافسية.
- ✓ توجد علاقة ارتباط موجبة بين المحافظة على الكفاءات واكتساب الميزة التنافسية.
- ✓ توجد علاقة ارتباط موجبة بين تقييم الكفاءات واكتساب الميزة التنافسية.

من تحقيق الفريات السابقة والمذكورة أعلاه يمكن القول أن هناك دور ومساهمة كبيرة لليات تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال.

خاتمة

من خلال تحليل لما جاء في الجداول الإحصاية فقد تبين بأن نسبة تحقيق الفروض كانت كبيرة وانطلقا من الفرضيات الجزئية التي تم التوصل اليها ثبت بأن فرضيات الدراسة قد تحققت بشكل كبير وقد أوضحت هذه النتائج بأن الدراسة كشفت ضمنيا واثبتت تحقق الفرضية العامة لهذه الدراسة.

ومنه يمكن القول أن من خلال نتائج التحليل هناك علاقة ارتباط معنوبة بين آليات تسيير الكفاءات والميزة التنافسية تشير هذه العلاقة القوية إلى امكانية الاستفادة من معارف وقدرات ومهارات الأفراد العاملين لخلق القيمة ورضا الزبائن وبالتالي تحقيق الميزة بمجمع صيدال.

1. الاقتراحات

سوف نقوم بسرد بجملة اقتراحات حول الموضوع قيد دراسة ومتمثلة في:

- ✓ تقييم الاحتياجات التدريبية
- ✓ توفير التدريب المستمر
- ✓ ورش العمل والدورات التخصصية
- ✓ التوظيف الاستراتيجي للكفاءات
- ✓ تطوير مسارات مهنية واضحة
- ✓ استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين
- ✓ تقديم حوافز مادية ومعنوية
- ✓ برامج مكافأة الأداء المتميز
- ✓ تحسين ظروف العمل

2. آفاق الدراسة

موضوع تسيير الكفاءات من أهم المواضيع البارزة في الدراسات الحديثة، لما له من أهمية وأثر عظيم على العاملين والمؤسسات ككل وكذا الميزة التنافسية لها نفس الأهمية باعتبار المورد البشري أهم عنصر في المؤسسة وعليه فإن هذا يفتح المجال لأخذ بعض العناصر التي لم تتطرق لها وذلك راجع لعدة أسباب وعوامل من بين أهم هذه العناصر ما يلي:

- ✓ دور الكفاءات في بناء وتحسين الثقافة التنظيمية.
- ✓ دور القدرات المعرفية في كسب والمحافظة على الميزة التنافسية.
- ✓ الرأسمال المعرفي كآلية لبناء وتحقيق الأسبقيات التنافسية في منظمات الأعمال.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

1- إبراهيم عباس الجيلالي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، ط1، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2013.

2- أحمد زغدار، المنافسة: التنافسية والبدائل الاستراتيجية، ط1، دار جدير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

3- إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.

4- إلهام فخري طميلة، استراتيجيات التسويق، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

5- برنار مار، الإدارة الاستراتيجية لمستويات الأداء، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، 2008.

6- بوزايد وسيلة، مذكرة ماجستر، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، 2012/2011.

7- بوزايد وسيلة، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، 2011-2012.

8- تامر البحري، أحمد الصقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، الطبعة العربية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015.

9- تراز عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النفشيندي، التسويق المبني على المعرفة، مدخل الأداء التسويقي المتميز، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

10- ثريا عبد الرحيم الخزرجي، شرين بدري البارودي، اقتصاد المعرفة، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

11- جمال داود سليمان، اقتصاد المعرفة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
12- حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.
13- حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
14- حميد الطائي، إدارة الجدارات والمواهب، ط2، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
15- رجاء ابراهيم جواد، أثر التسيير التقديري في إدارة الموارد البشرية، مجلة ذي قار، المجلد 08، العدد 04، 2013.
16- سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
17- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
18- سيد محمد جاد، إدارة الإبداع والتمييز التنافسي، دار الكتب المعرفة، مصر، 2013.
19- شارل هيل، جاريت جوثز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة محمد أحمد سيد، عبد المتعال اسماعيل علي بيسوني، دار المريخ.
20- طارق قندور، الميزة التنافسية، مدخل سلوك المستهلك، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015.
21- طارق قندوز، الميزة التنافسية، مدخل سلوك المستهلك، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015.

22- طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري للنشر، الأردن، 2011.

23- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، ط2، جامعة القاهرة للطباعة، مصر، 2003.

24- عبد الناصر ملك حافظ، حسين وليد حسين عباس، الأنماط القيادية، الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

25- عز الدين علي سويسي، نعمة عباس أخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015.

26- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة، إدارة المعرفة -إدارة الزبون، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2003.

27- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ط1، دار المعارف، بعد استراتيجي، ط1، دار واصل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

28- علي محمد منصور، الأسس والمفاهيم، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999.

29- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002.

30- فاطمة الزهراء بوكرمة، الكفاءة مفاهيم ونظريات، ط2، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.

31- مازن فارس الرشيد، إدارة الموارد البشرية، ط3، مكتبة العبيكان، السعودية، 2006.

32- محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.

33- محمد سويلم، "الإدارة في القرن الحادي والعشرين"، دار الهاني للطباعة والنشر، مصر، 1997.

34- محمد عبد العالي النعيمي، إدارة الجودة المعاصرة، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار الباروني للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

35- محمد نايف محمود، الاقتصاد المعرفي، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

36- مروان محمد نصيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية، دار الكتب القانونية، مصر، 2011.

37- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.

38- منال طلحت محمود، أساسيات في علم الإدارة، طبعة1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003.

39- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

40- نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، ط1، دار المعارف، الاسكندرية، مصر، 1996.

41- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، مصر، 1998.

42- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

43- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال العمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص80.

44- هشام حرير، عبد الرحمن بوشمال، التسويق كمخل لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، مصر، 2010.

45- هيئة التحرير، الميزة التنافسية مفهومها، أنواعها، خصائصها، على الخط، Qnnajah.net، 09/03/2024.

مجلات ومتلقيات علمية

1- Esjp.Cerist.dz/en/article/6098، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، لسنة 2010، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي.

2- أبو حمد أحمد، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول فرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004.

3- أحمد بلالي، استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 08-09 مارس 2005، ص466-467.

4- أحمد عيشاري، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، ورقة عمل مقدم ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة كلية حقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيشر، بسكرة، الجزائر، 2005.

5- بشاوي بن عودة، دور تسيير الكفاءات في خلق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة، مؤسسة ميناء مستغانم، الجزائر،2017-2018.

6- بلال أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق التنافسية، مداخلة في الملتقى حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة 9-1 مارس 2004.

7- بلمهدي عبد الوهاب، بروش زين الدين، الإدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات-الحكومات، 8-9 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.

8- الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.

9- دومة نوال، تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير، 2011/2010.

10- سماح صويلع، مراد محبوب، الريادة: الرأسمال البشري وصناعة الكفاءات، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي العاشر حول الريادة في مجتمع المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-29 أفريل 2019.

11- صورية تسنبي، السعيد بن لخضر، ملخص تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية، تاريخ النشر: 2017/12/30، تاريخ الإطلاع: 2024/03/08، موقع: ASJP.CERIST.DZ

12- عبد الفتاح علاوي، التطوير والاستثمار في الكفاءات ودورهما في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 5، 2007.

13- عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الإدارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة، جامعة شلف، جزائر، 9-10 نوفمبر 2010.

14- كمال منصور، سماح صولع، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة بسكرة.

15- محمود قوزير، هشام بوخاري، التسيير الحديث للكفاءات بين تحقيق الميزة التنافسية وتحديات اقتصاد المعرفة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، الجزائر، مجلد 06، العدد 01، 2017.

16- مسعودي خيرة، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة، مديرية اتصالات الجزائر مستغانم، الجزائر، 2017-2018.

17- مصنوع أحمد، مداخلة بعنوان تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، ملتقى حول "الصناعة التأمينية لواقع العملي وآفاق التطوير –تجارب دولية- جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف –الجزائر، 03-04 ديسمبر 2012.

18- موساوي زهية، خلدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005.

19- هيئة التحرير، الميزة التنافسية، مفهومها، أنواعها، خصائصها، Qnnajoh.net، 2024/03/09.

أطروحات ومذكرات تخرج

1- أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة في الجزائر الفترة (2000-2006)، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007-2008،.

2- إسماعيل حجازي، دور أهمية مرجعية المهارات في تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة مركز غاز البترول المميع ببسكرة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003-2004.

3- أمين ملموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة، 2017/2016.

4- بوازيد وسيلة، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف 1.

5- بوقرة سميرة، محلخ سليم، تسيير الكفاءات كمدخل في إدارة المشروع الاقتصادي، دراسة حالة حول مشروع بناء 50 وحدة سكنية بالوكالة العقارية، قالمة تخصص إدارة المشاريع كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الجزائر، 2016.

6- جعدي نسيمة، استقطاب الكفاءات وتسييرها في ظل المنافسة الأجنبية في السوق، دراسة حالة –مؤسسة ABB أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الاجتماعية الجزائر، 2017-2018.

7- حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، باتنة- الجزائر، 2019-2020.

8- حمزة الوافي، تسيير المهارات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة مقارنة بين متعاملي الهاتف النقال بالجزائر، أطروحة دكتوراه في علم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن معيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017-2018.

9- سالمي أسماء، قويدري آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماستر قسم العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2020/2019.

10- سلامي بحصية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية –مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، الجزائر، 2003-2004.

11- شايب عبد الرؤوف، دور تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الإستشفائية –دراسة حالة- المؤسسة العمومية الاستشفائية من عمر الجيلالي بالوادي مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال كلية العلوم إت.ت الجزائر 2021-2022.

12- صديق أسماء، تسيير الكفاءات وأثرها على الميزة التنافسية مذكرة مقدمة ضمن لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2019-2020.

13- الطيب بوسافل، تنمية الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علم الاجتماع جامعة باجي مختار، عنابة، 2011.

14- عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دراسة حالة الجزائر أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص نقود مالية وبنوك، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2012.

15- عبد الحكيم عبد الله الستور- الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط كلية الاقتصاد، جامعة تشرين اللاذقية، 2009.

16- عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إداة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، مذكرة نيل شهادة الماجستير تخصص علم المكتبات كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.

17- القطب محي الدين يحيى توفيق، الخيار الاستراتيجي وأثره في الأداء المالي وتحقق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية لعينة من شركات التأمين الأردنية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، دون سنة النشر، ص 56.

18- القطب محي الدين، يحيى توفيق، الخيار الاستراتيجي وأثره في الأداء المالي وتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية –في عينة من شركات التأمين الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة المستنصرية، دون سنة نشر، ص 56.

19- مخلوف كلتوم، إشكالية تسيير الكفاءات في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة، جامعة مستغانم، الجزائر، 2015.

20- مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2، 2005.

21- منى مسغوني، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة –الجزائر، 2012-2013.

22- وليد الهلالي، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستر في العلوم التجارية تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة –الجزائر، 2008-2009.

مراجع أجنبية

23- Alain Meignant. Ressources humaines. Déployer la stratégie. Edition : laissons. Paris. 2000.
24- Andreu Pearson- the stratrategist. Choice: competitive strategy and the question of: how to complete UBS: Unique Business strategies; http//www.slideshare.net/Alistercrowe/competitive-strolegy 4076947/13 may 2010.
25- Anne Dietrich, le Management des Compétences, Vuibert, Paris, Avril 2008.
26- Celile Dejoux, la compétence au cœur de l'entreprise, op, cit.
27- Gerand Garibaldi-Analyse stratégique -Edition d'organisation Groupe Eyrolles. Paris 3eme Ed, 2008,.
28- Groupe SAIDAL: Nos performances du service de la santé.
29- https://WWW.Saidal.dz/ar/notre-groupe/notre-politique-qualite, consulté le: 19/05/2024.
30- Jocoues Bojin, jean Marc, schoette, es outils de stratégie. Edition d'organisation- Paris 2005.
31- John. Davy. Pricing for profitability: Activity. Bose pricing for competitive Advantage. John Wily ET Sons.Inc. New York.
32- Jokung Octare, Introduction au management de la valeur. Edition Dunod ; paris, 2001.
33- Kotler. PH. Dubain. B. Marketing. Management. Edition Union Public. 10eme Paris. 2000.
34- M. Porter. Avantage concurrentiel du Netions. Inter Edition – 1993.
35- Porter. M.E. Competitive advantage- Creating and sustaining superior preference.
36- Rapport de gestion du conseil d'administration, 2018,.
37- Saidal News, Bulletien d'information Ienterne du groupe saidal, N° 22/06/2015.

38- Tomes Fritz, the competitive Advantage period and the industry Advantage period: Assessing: the srstonobility end determiont of superior Economic performance: gabbler Edition Wissenschoft, 1st, 2008.

39- Valérie Marbach, évaluer et rémunérer les Compétences, Edition d'organisation, Paris.

الملاحق

جامعة يحيى فارس –المدية–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الأخ الكريم، الأخت الكريمة، تحية طيبة، أما بعد:

في إطار التحفيز لمذكرة التخرج ضمن نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، بجامعة المدية.

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بعنوان: "تسيير الكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية –دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال".

راجين أن تمنحونا جزء من وقتكم الثمين بالتفصيل لإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها بكل صدق وموضوعية بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة وهذا نظرا لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة دقيقة في مبدان عملكم، علما أن أرائكم سوف تحظى بالاحترام التام كما أنها لا تكشف عن شخصكم، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا مني كل عبارات الشكر والتقدير مسبقا لتعاونكم.

إعداد الباحثين:

- طهراوي محفوظ.
- صحراوي وئام.

السنة الجامعيـة

2023 – 2024

القسم الأول: بيانات شخصية

1. **الجنس:** ☐ انثى ☐

2. **السن:** أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ من 40 إلى 50 سنة ☐ من 50 سنة فما فوق ☐

3. **المؤهل العلمي:** ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ دبلوم تكوين مهني ☐

4. **الخبرة المهنية:** أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

5. **المستوى الوظيفي:** مدير عام ☐ مساعد (نائب) المدير العام ☐ رئيس مصلحة ☐ موظف إداري ☐

القسم الثاني: يرجى التفضل بوضع إشارة (X) بجانب العبارات الآتية وفق ما يتناسب مع رأيكم.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	I. آليات تسيير الكفاءات بالمجمع "صيدال"					
	أ. تشخيص الكفاءات					
1	يهتم المجمع بالتدقيق في المواصفات الوظيفية المطلوبة لكل وظيفة					
2	يهتم المجمع صيدال بإحصاء المهارات والخبرات لدى الموارد البشرية دوريا					
3	يعتمد المجمع على التشخيص والتخطيط المسبق للكفاءات					

	التي يمتلكها الأفراد					
4	يملك المجتمع المعلومات الكافية لتمييز بين المهارات والخبرات التي يتمتع بها الأفراد					
	ب. استقطاب الكفاءات					
1	تقوم عملية الاستقطاب بالمجمع من قبل ذوي الكفاءات والخبرة					
2	يسعى المجمع إلى استقطاب وتوظيف الأفراد ذوي الكفاءات التي تتلاءم مع المتطلبات					
3	يعتمد المجمع على قواعد واضحة في اختيار الكفاءات البشرية					
4	يعتمد المجمع على مصادر خارجية (جامعات معاهد) في استقطاب أفضل الكفاءات					
	ج. تنمية حافظة الكفاءات					
1	يقدم المجمع دورات تدريبية بصفة مستمرة للأفراد لرفع مستواهم.					
2	يشجع المجمع على تشارك المعارف والخبرات بين الأفراد من خلال تنظيم ورشات دورية					
3	يخصص المجمع ميزانية من أجل تدريب كفاءاته البشرية					
4	يوفر المجمع فرص الترقية للعاملين على أساس الكفاءة					
	د. مراجعة وتحديث الكفاءات					
1	يستفيد المجمع من معارف وخبرات في تطوير المنتجات الصيدلانية					
2	يستطيع الأفراد بالمجمع من اكتساب معارف بسرعة والعمل على استثمارها من خلال تنفيذ العمل بخبرة					
3	يعتني المجمع الصناعي صيدال برافقة وتحديث الكفاءات أفراده					

4	يتوفر المجمع صيدال على بيئة محفزة على التعلم وتجديد المهارات					
	و. المحافظة على الكفاءات					
1	تخزن المعارف والتجارب التي يقوم بها الأفراد للرجوع إليها عند الحاجة					
2	يهتم المجمع بتحديث نظام الأجور والمكافآت استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية					
3	يعتمد المجمع على أساليب التحفيز المادي والمعنوي للأفراد					
4	يهتم المجمع بتطوير العلاقات الانسانية بين الأفراد					
	هـ. تقييم الكفاءات					
1	يهدف المجمع من خلال التقييم إلى معرفة نقاط القوة والضعف					
2	يقوم المجمع بتقييم ومتابعة كفاءاته البشرية بشكل دوري ومستمر					
3	يقدم المجمع فرص للأفراد في وضع معايير وطرق التقييم					
4	تتميز عملية التقييم الكفاءات بالشفافية والموضوعية					

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	II. الميزة التنافسية					
1	يسعى المجمع إلى تطبيق تقنيات جديدة دائما					
2	يهتم المجمع صيدال بزيادة التنسيق بين الوحدات					
3	يبين المجمع تكنولوجيات حديثة في إنجاز العمليات التشغيلية					
4	يعتمد المجمع الصناعي على سياسة الجودة					
5	تساهم الكفاءات البشرية للمجمع في تطوير وتحسين جودة المنتجات					
6	يهتم المجمع بالاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة في مجال صناعة الأدوية					
7	يسعى المجمع إلى التحكم في تكاليفه بالاعتماد على كفاءته البشرية					
8	يسعى المجمع الصناعي صيدال إلى تقديم أسعار تنافسية في السوق باعتبارها أحد العوامل لتحقيق الميزة التنافسية					
9	يلتزم المجمع بالأساليب العلمية للتحكم بالتكاليف الخاصة بالانتاج					
10	يتوفر لدى موظفي المجمع المعرفة الكافية للقيام وأداء المهام بأفضل صورة					
11	يقوم المجمع بتطوير كفاءاته ومهارات أفراده بشكل مستمر لتحقيق الإبتكار					
12	يملك الموظفين القدرة على الابداع والابتكار					
13	يحرص المجمع دائما بشكل مستمر على تحفيز الإبداع والابتكار					

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,979	24

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,869	13

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,974	37

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	23	57,5	57,5	57,5
	أنثى	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	8	20,0	20,0	20,0
	سنة 40 إلى30 من	18	45,0	45,0	65,0
	سنة 50 إلى 40 من	10	25,0	25,0	90,0
	فوق فما سنة 50 من	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

العلمي المؤهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	10	25,0	25,0	25,0
	جامعي	18	45,0	45,0	70,0
	عليا دراسات	3	7,5	7,5	77,5
	مهني تكوين دبلوم	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المهنية الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	9	22,5	22,5	22,5
	سنوات 10 إلى 5 من	18	45,0	45,0	67,5
	سنة 15 إلى 11 من	9	22,5	22,5	90,0
	سنة 15 من أكثر	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الوظيفي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عام مدير	5	12,5	12,5	12,5
	العام المدير (نائب) مساعد	5	12,5	12,5	25,0
	مصلحة رئيس	18	45,0	45,0	70,0
	إداري موظف	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

وظيفة لكل المطلوبة الوظيفية المواصفات في بالتدقيق المجمع يهتم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	5	12,5	12,5	12,5
	موافق غير	9	22,5	22,5	35,0
	محايد	5	12,5	12,5	47,5
	موافق	17	42,5	42,5	90,0
	بشدة موافق	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الأفراد بها يتمتع التي والخبرات المهارات بين لتمييز الكافية المعلومات المجتمع يملك

Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	موافق غير	9	22,5	22,5	22,5
	محايد	5	12,5	12,5	35,0
	موافق	22	55,0	55,0	90,0
	بشدة موافق	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

البشرية الكفاءات اختيار في واضحة قواعد على المجمع يعتمد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,5	2,5	2,5
	موافق غير	13	32,5	32,5	35,0
	محايد	4	10,0	10,0	45,0
	موافق	18	45,0	45,0	90,0
	بشدة موافق	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

دورية ورشات تنظيم خلال من الأفراد بين والخبرات المعارف تشارك على المجمع يشجع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,5	2,5	2,5
	موافق غير	12	30,0	30,0	32,5
	محايد	4	10,0	10,0	42,5
	موافق	17	42,5	42,5	85,0
	بشدة موافق	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أفراده الكفاءات وتحديث برافقة صيدال الصناعي المجمع يعتني

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,5	2,5	2,5
	موافق غير	10	25,0	25,0	27,5
	محايد	4	10,0	10,0	37,5
	موافق	20	50,0	50,0	87,5
	بشدة موافق	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

التنافسية البيئة لمتطلبات استجابة والمكافآت الأجور نظام بتحديث المجمع يهتم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	10	25,0	25,0	25,0
	محايد	5	12,5	12,5	37,5

	موافق	20	50,0	50,0	87,5
	بشدة موافق	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

والضعف القوة نقاط معرفة إلى التقييم خلال من المجمع يهدف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	9	22,5	22,5	22,5
	محايد	5	12,5	12,5	35,0
	موافق	20	50,0	50,0	85,0
	بشدة موافق	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

والموضوعية بالشفافية الكفاءات التقييم عملية تتميز

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,5	2,5	2,5
	موافق غير	9	22,5	22,5	25,0
	محايد	4	10,0	10,0	35,0
	موافق	20	50,0	50,0	85,0
	بشدة موافق	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المحور1	40	3,4875	,99671
المواصفات في بالتدقيق المجمع يهتم وظيفة لكل المطلوبة الوظيفية	40	3,15	1,252
المهارات بإحصاء صيدال المجمع يهتم دوريا البشرية الموارد لدى والخبرات	40	3,58	,984

والتخطيط التشخيص على المجمع يعتمد الأفراد يمتلكها التي للكفاءات المسبق	40	3,28	1,086
لتمييز الكافية المعلومات المجتمع يملك بها يتمتع التي والخبرات المهارات بين الأفراد	40	3,52	,960
قبل من بالمجمع الاستقطاب عملية تقوم والخبرة الكفاءات ذوي	40	3,47	1,062
وتوظيف استقطاب إلى المجمع يسعى مع تتلاءم التي الكفاءات ذوي الأفراد المتطلبات	40	3,40	1,128
في واضحة قواعد على المجمع يعتمد البشرية الكفاءات اختيار	40	3,28	1,109
خارجية مصادر على المجمع يعتمد أفضل استقطاب في (معاهد جامعات) الكفاءات	40	3,45	1,037
بصفة تدريبية دورات المجمع يقدم مستواهم لرفع للأفراد مستمرة.	40	3,43	1,035
المعارف تشارك على المجمع يشجع تنظيم خلال من الأفراد بين والخبرات دورية ورشات	40	3,38	1,148
تدريب أجل من ميزانية المجمع يخصص البشرية كفاءاته	40	3,40	1,128
على للعاملين الترقية فرص المجمع يوفر الكفاءة أساس	40	3,18	1,259
في وخبرات معارف من المجمع يستفيد الصيدلانية المنتجات تطوير	40	3,35	1,252
اكتساب من بالمجمع الأفراد يستطيع استثمارها على والعمل بسرعة معارف بخبرة العمل تنفيذ خلال من	40	3,22	1,121
برافقة صيدال الصناعي المجمع يعتني أفراده الكفاءات وتحديث	40	3,45	1,085
محفزة بيئة على صيدال المجمع يتوفر المهارات وتجديد التعلم على	40	3,43	1,130
بها يقوم التي والتجارب المعارف تخزن الحاجة عند إليها للرجوع الأفراد	40	3,48	1,062
الأجور نظام بتحديث المجمع يهتم البيئة لمتطلبات استجابة والمكافآت التنافسية	40	3,50	1,013
المادي التحفيز أساليب على المجمع يعتمد للأفراد والمعنوي	40	3,48	1,109

الانسانية العلاقات بتطوير المجمع يهتم الأفراد بين	40	3,48	1,037
معرفة إلى التقييم خلال من المجمع يهدف والضعف القوة نقاط	40	3,58	1,010
كفاءاته ومتابعة بتقييم المجمع يقوم ومستمر دوري بشكل البشرية	40	3,52	1,109
وضع في للأفراد فرص المجمع يقدم التقييم وطرق معايير	40	3,30	1,203
بالشفافية الكفاءات التقييم عملية تتميز والموضوعية	40	3,52	1,086
N valide (liste)	40		

دائما جديدة تقنيات تطبيق إلى المجمع يسعى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	3	7,5	7,5	7,5
	موافق غير	8	20,0	20,0	27,5
	محايد	4	10,0	10,0	37,5
	موافق	19	47,5	47,5	85,0
	بشدة موافق	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الجودة سياسة على الصناعي المجمع يعتمد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,5	2,5	2,5
	موافق غير	10	25,0	25,0	27,5
	محايد	4	10,0	10,0	37,5
	موافق	19	47,5	47,5	85,0
	بشدة موافق	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المنتجات جودة وتحسين تطوير في للمجمع البشرية الكفاءات تساهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,5	2,5	2,5
	موافق غير	9	22,5	22,5	25,0
	محايد	4	10,0	10,0	35,0
	موافق	21	52,5	52,5	87,5
	بشدة موافق	5	12,5	12,5	100,0

	Total	40	100,0	100,0	

الأدوية صناعة مجال في البيئة في الحاصلة للتغيرات السريعة بالاستجابة المجمع يهتم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	10	25,0	25,0	25,0
	محايد	5	12,5	12,5	37,5
	موافق	20	50,0	50,0	87,5
	بشدة موافق	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الميزة لتحقيق العوامل أحد باعتبارها السوق في تنافسية أسعار تقديم إلى صيدال الصناعي المجمع يسعى التنافسية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	3	7,5	7,5	7,5
	موافق غير	10	25,0	25,0	32,5
	محايد	4	10,0	10,0	42,5
	موافق	18	45,0	45,0	87,5
	بشدة موافق	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

صورة بأفضل المهام وأداء للقيام الكافية المعرفة المجمع موظفي لدى يتوفر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	3	7,5	7,5	7,5
	موافق غير	10	25,0	25,0	32,5
	محايد	5	12,5	12,5	45,0
	موافق	17	42,5	42,5	87,5
	بشدة موافق	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

والابتكار الإبداع تحفيز على مستمر بشكل دائما المجمع يحرص

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,5	2,5	2,5
	موافق غير	10	25,0	25,0	27,5
	محايد	4	10,0	10,0	37,5
	موافق	19	47,5	47,5	85,0
	بشدة موافق	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المحور2	40	3,5250	1,01242
جديدة تقنيات تطبيق إلى المجمع يسعى دائما	40	3,43	1,196
بين التنسيق بزيادة صيدال المجمع يهتم الوحدات	40	3,33	1,095
إنجاز في حديثة تكنولوجيات المجمع يبين التشغيلية العمليات	40	3,45	1,085
سياسة على الصناعي المجمع يعتمد الجودة	40	3,48	1,109
في للمجمع البشرية الكفاءات تساهم المنتجات جودة وتحسين تطوير	40	3,50	1,062
للتغيرات السريعة بالاستجابة المجمع يهتم صناعة مجال في البيئة في الحاصلة الأدوية	40	3,50	1,013
تكاليفه في التحكم إلى المجمع يسعى البشرية كفاءته على بالاعتماد	40	3,53	1,086
تقديم إلى صيدال الصناعي المجمع يسعى أحد باعتبارها السوق في تنافسية أسعار التنافسية الميزة لتحقيق العوامل	40	3,30	1,203
للتحكم العلمية بالأساليب المجمع يلتزم بالانتاج الخاصة بالتكاليف	40	3,52	1,086
الكافية المعرفة المجمع موظفي لدى يتوفر صورة بأفضل المهام وأداء للقيام	40	3,28	1,198
ومهارات كفاءاته بتطوير المجمع يقوم الإبتكار لتحقيق مستمر بشكل أفراده	40	3,48	1,109
الابداع على القدرة الموظفين يملك والابتكار	40	3,25	1,214

على مستمر بشكل دائما المجمع يحرص والابتكار الإبداع تحفيز	40	3,48	1,109
N valide (liste)	40		

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,918[a]	,844	,826	,42264

a. Prédicteurs : (Constante), يملك المجتمع المعلومات الكافية لتمييز بين المهارات والخبرات التي يتمتع بها الأفراد, يهتم المجمع بالتدقيق في المواصفات الوظيفية المطلوبة لكل وظيفة, يعتمد المجمع على التشخيص والتخطيط المسبق للكفاءات التي يمتلكها الأفراد, يهتم المجمع صيدال بإحصاء المهارات والخبرات لدى الموارد البشرية دوريا

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	33,723	4	8,431	47,199	,000[b]
	de Student	6,252	35	,179		
	Total	39,975	39			

a. Variable dépendante : المحور2

b. Prédicteurs : (Constante), يهتم المجمع, يملك المجتمع المعلومات الكافية لتمييز بين المهارات والخبرات التي يتمتع بها الأفراد, يعتمد المجمع على التشخيص والتخطيط المسبق للكفاءات التي يمتلكها الأفراد, يهتم المجمع صيدال بإحصاء المهارات والخبرات لدى الموارد البشرية دوريا, بالتدقيق في المواصفات الوظيفية المطلوبة لكل وظيفة

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	-,142	,280		-,508	,615
	يهتم المجمع بالتدقيق في المواصفات الوظيفية المطلوبة لكل وظيفة	-,068	,121	-,084	-,561	,578
	يهتم المجمع صيدال بإحصاء المهارات والخبرات لدى الموارد البشرية دوريا	,521	,103	,506	5,069	,000
	يعتمد المجمع على التشخيص والتخطيط المسبق للكفاءات التي يمتلكها الأفراد	,375	,146	,402	2,566	,015
	يملك المجتمع المعلومات الكافية لتمييز بين المهارات والخبرات التي يتمتع بها الأفراد	,225	,114	,214	1,973	,056

a. Variable dépendante : المحور2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,962[a]	,926	,918	,29000

a. Prédicteurs : (Constante), يعتمد المجمع على مصادر خارجية (جامعاتـ معاهد) في استقطاب وتوظيف الأفراد ذوي الكفاءات التي تتلاءم مع, استقطاب أفضل الكفاءات يسعى المجمع إلى, تقوم عملية الاستقطاب بالمجمع من قبل ذوي الكفاءات والخبرة, المتطلبات يعتمد المجمع على قواعد واضحة في اختيار الكفاءات البشرية

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	37,031	4	9,258	110,078	,000[b]
	de Student	2,944	35	,084		
	Total	39,975	39			

a. Variable dépendante : المحور2

b. Prédicteurs : (Constante), يعتمد المجمع على مصادر خارجية (جامعاتـ معاهد) في استقطاب أفضل الكفاءات, يسعى المجمع إلى استقطاب وتوظيف الأفراد ذوي الكفاءات والخبرة, تقوم عملية الاستقطاب بالمجمع من قبل ذوي الكفاءات التي تتلاءم مع المتطلبات يعتمد المجمع على قواعد واضحة في اختيار الكفاءات البشرية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,972[a]	,945	,944	,23622

a. Prédicteurs : (Constante), المحور2

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	36,623	1	36,623	656,336	,000[b]
	de Student	2,120	38	,056		
	Total	38,744	39			

a. Variable dépendante : المحور1

b. Prédicteurs : (Constante), المحور2

Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,114	,137		,829	,412
	المحور2	,957	,037	,972	25,619	,000

a. Variable dépendante : المحور1

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة يحي فارس المدية

استمارة التحكيم

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	الدرجة العلمية	الجامعة	الإمضاء
1	عبد العزيز بوخضرة	أستاذ محاضر أ	جامعة بليدة	
2	محمد زروقي	أستاذ مساعد أ	جامعة المدية	
3	زاهية حمر العين	أستاذ محاضر ب	جامعة الجزائر	

أ. زروقي محمد
أستاذ مساعد قسم "أ"
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
جامعة يحي فارس المدية

الدكتور: زاهية محمد الأمين