وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة بعنوان :

دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين :

- حناشي جميلة
- معطار هاجر

تحت إشراف الدكتور :

–د. معوشي عيماد

الاسم واللقب	الدرجة	الجامعة	الصفة
د.ليلى بن زرقة	استاذ محاضراً	يحي فارس المدية	رئيسا
د.عيماد معوشي	استاذ محاضر أ	يحي فارس المدية	مشرفا ومقررا
د.محمد امين زاهي	استاذ محاضر أ	يحي فارس المدية	ممتحنا

السنة الجامعية : 2022/2021

شكر

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الله عز و جل الذي وهب لنا من الصبر و التوفيق ما ساعدنا و شجعنا على إنجاز هذا العمل و الحمدلله و الشكر له .

كما نتقدم بالشكر الخاص و الخالص للأستاذ الفاضل "معوشي عيماد" على كل المجهودات المبذولة لإنجاز هذا البحث . فهذا العمل ما هو إلا ثمرة جهد علمي لحسن إشراف و توجيه لأستاذنا الفاضل حفظه الله .دون أن ننسى الشكر الخالص لكل عمال مؤسسة سونلغاز بالمدية على التسهيلات المقدمة أثناء القيام بهذه الدراسة . كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر و التقدير إلى لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة و الحكم عليها و إثرائها بآرائهم السديدة

و أخيرا أشكر من قدم لنا يد العون و المساعدة من قريب أو من بعيد ولو بابتسامة صادقة راجين من الله تعالى أن يكون هذا العمل مكسب علمي.

اهداء

إلى صاحب السيرة العطرة ، و الفكر المستنير ، فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي (والدي الحبيب) أطال الله عمره .

إلى من وضعتني على طريق الحياة ، إلى من غمرتني بحنانها و أخلصت لي بدعواتها ، إلى قرة عيني أمي .

إلى من كان لي سندا في هذه الحياة ،إلى من أفتح له قلبي عندما تذيق بي الدنيا ،إلى أعز ما أملك أخي "لخضر "

إلى أخواتي رفقاء دربي الذين لا طعم للحياة بدونهم ، معكم أكون و بدونكم لا أكون و في نهاية دربي أريد أن أشكركم مواقفكم النبيلة ، إلى من تطلعت لنجاحي بنظرات الأمل " إبتسام ، إيمان ، رانيا ، أمال "

إلى أخواتي اللواتي جمعتني بهن الصداقة ، اللواتي شاركت معهم عبئ دراستي بحلوها و مرها " أسماء،هاجر سامية ، نور الهدى ، روفيدة ، عائشة ، نادية "

إهداء جميلة

اهداء

الذي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك

و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك و لا تطيب الأخوة إلا بعفوك

و لا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله

إلى خير الأنام ناشر الإسلام و نور القلوب و سيد الخلق و خاتم الأنبياء ، و الرسل محمد صلى الله عليه و سلم

إلى منبع العطف و الحنان و إلى من ضحت من أجلي بكل شيء ، إلى أغلى ما أملك في الوجود " أمي الحنون حفظها الله و رعاها و أطال عمرها

أهدي ثمرة أجمل مراحل حياتي إلى روح والدي العزيز رحمه الله و تغمده بالرحمة و المغفرة إلى من يهنأ القلب لوجودهم و تستقر النفس لرؤيتهم أخواتي سعيدة و سارة و زوجها و إخوتي نور الدين و بلال إلى أزهار العائلة آلاء و نضال و سوسن

إلى سندي في هذه الحياة و رفيق الدرب سيف الدين حفظه الله لي

إلى صديقتي جميلة التي قاسمتني عناء هذا العمل و صديقتي سلمى ، إلى الذين ستبقى ذاكرتهم تملأ خاطري ، إلى الذين التقيتهم في الحياة الجامعية و قضيت معهم أياما لا تنسى و ستبقى خالدة في ذاكرتي .

إهداء هاجر

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
كلمة شكر	
إهداء	
ملخص	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمةعامة	أ
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات .	7
تمهيد للفصل الأول	8
المبحث الأول : ماهية الكفاءات	9
المطلب الأول : مفهوم الكفاءات و أهميتها	9
المطلب الثاني : خصائص الكفاءات	14
المطلب الثالث: أبعاد الكفاءات	15
المطلب الرابع: أنواع الكفاءات	18
المبحث الثاني: أساسيات لتسيير الكفاءات .	21

المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات	21
المطلب الثاني: مراحل تسيير الكفاءات	22
المطلب الثالث : مقاربات تسيير الكفاءات	23
المطلب الرابع : مجالات تسيير الكفاءات	25
خلاصة الفصل	29
الفصل الثاني : تسيير الكفاءات مصدر للميزة التنافسية	30
تمهيد للفصل الثاني	31
المبحث الأول :مدخل إلى الميزة التنافسية	32
المطلب الأول : ماهية التنافسية	32
المطلب الثاني : أسس عامة لبناء الميزة التنافسية	36
المطلب الثالث : أنواع و معايير حكم على الميزة التنافسية	38
المطلب الرابع : دورة حياة الميزة التنافسية	41
المبحث الثاني : مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية	42
المطلب الأول : التفاعل بين الموارد و القدرات و الكفاءات لتحصيل الميزة التنافس	43
المطلب الثاني : خصائص الكفاءات التي تسمح بتحقيق الميزة التنافسية	47
المطلب الثالث : دور الكفاءات في تحقيق الميزة للجودة الشاملة	49
المطلب الرابع : الكفاءات مصدر الميزة التنافسية .	52
خلاصة الفصل الثاني	56
الفصل الثالث : واقع تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز	57

تمهيد الفصل	
المبحث الأول : مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية	59
المطلب الأول : تقديم عام لمؤسسة سونلغاز	59
المطلب الثاني : تعريف مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية	61
المطلب الثالث: موقع مؤسسة سونلغاز بالمدية	62
المطلب الرابع : أهداف و مهام مؤسسة سونلغاز بالمدية	64
المبحث الثاني : منهجية إجراءات الدراسة	65
المطلب الأول : منهج و مجتمع و عينة الدراسة	65
المطلب الثاني :أدوات الدراسة	65
المطلب الثالث : إختبار صدق و ثبات أداة الدراسة	68
المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة و اختبار صحة الفرضيات	72
المطلب الأول : عرض و تحليل البيانات الشخصية	72
المطلب الثاني : عرض و تحليل النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان	76
المطلب الثالث : إختبار صحة الفرضيات	80
خلاصة الفصل	83
الخاتمة العامة	84
قائمة المراجع	88
قائمة الملاحق	

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(3-1)	الخيارات المكونة لمقياس بيكارت الخماسي	67
(3-2)	مجال الإتجاه حسب مقياس بيكارت الخماسي	67
(3-3)	معامل ألفا كرومباخ ثبات المتغيرات و درجة كلية الاستبيان	69
(3-4)	معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارة المحور الأول "تسيير الكفاءات " مع الدرجة الكلية للتغير نفسه	70
(3-5)	معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية " مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه	71
(3-6)	معاملات الإرتباط سيبرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة و الدرجة الكلية للاستبيان	72
(3-7)	يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس	73
(3-8)	يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية	74
(3-9)	يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي	75
(3-10)	يوضح توزيع الدراسة للخبرة	76
(3-11)	نتائج آراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الأول من الاستبيان	77
(3-12)	نتائج آراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الثاني من الاستبيان	79
(3-13)	نتائج اختبار صحة الفرضيات	81

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	أبعاد الكفاءات	15
(1-2)	مراحل تسيير الكفاءات	22
(2-1)	دورة حياة الميزة التنافسية	42
(2-2)	خصائص القدرات المتميزة لبناء قيمة عالية للعملاء	46
(2-3)	مراكز تحليل موارد المؤسسة و ترابطها	47
(2-4)	مخطط توضيحي لتسيير الكفاءات و موارد المؤسسة التي تساهم في بناء الميزة التنافسية	54
(3-1)	هيكل تنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بالمدية	63
(3-2)	يمثل توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس	73
(3-3)	يمثل توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية	74
(3-4)	يمثل توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى العلمي	75
(3-5)	يمثل توزيع عينة الدراسة وفقا لمستوى الخبرة	76

مستخلص الدراسة باللغة العربية :

في ظل التغيرات التي شهدها العالم تعد المكانة التنافسية ذات أهمية بالغة بالمؤسسات لا يمكنها الحفاظ على الزيادة في السوق إلا إذا لجأت إلى الإعتماد على استراتيجية تنافسية واضحة المعالم و محددة الأهداف مرتكزة على الكفاءات ، التي تعتمد على التطور و التحسين المستمر هذا من جهة و من جهة أخرى استغلال و تسيير مواردها بأفضل الطرق و لتحقيق ميزة تنافسية تعتبر الكفاءات التنظيمية و التي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها العامل المحقق للتميز

الكلمات الافتتاحية :

الكفاءات ، تسير الكفاءات ، الميزة التنافسية

Abstract of the study

In changes in the year , competitiveness is of paramount importance to institutions that can only maintain market increases if they rely on a well-defined , targeted competitive strategy based on developmental competencies .

, competitive advantage . Competency management

مقدمة

مقدمة

إن ما يميز العالم اليوم هو التغير السريع والمستمر، وهذا بسبب التطورات والتحولات الكبيرة في جميع المجالات (الاقتصادية، والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية...)، بفعل العولمة والتطور العلمي الكبير الذي شهدته مختلف المجالات الحياتية. كل هذا أدى إلى خلق منافسة شديدة بين المؤسسات سواء على المستوى المحلي أو العالمي وفرض عليها الانتقال وجوبا إلى توجه جديد هو اقتصاد المعرفة المبني بدرجة الاولى على العنصر البشري الذي هو ركيزة هذا التوجه وتحوله من مجرد مورد بشري إلى رأس مال فكري تبنى عليه جميع استراتيجيات وخطط المؤسسة.

وفي ظل الظروف المحيطة بالمؤسسة أصبح تحقيق الميزة التنافسية أحد أهم ركائز نظام الأعمال الي كان يعتمد سابقا على رأسمال غير ملموس وذلك من خلال الابداع والابتكار والاعتماد في عملية الإنتاج على التكنولوجيا والآلات المتطورة حيث أصبحت المنافسة لا تقتصر على الدخول والخروج من السوق وإنما البقاء والاستمرارية وليكون ذلك لابد أن تكون المؤسسة حريصة على التميز عن نظيراتها والتصدي الدائم لبيئتها والتفوق من جميع النواحي.

وهذا ما قادنا إلى طرح الاشكالية الاتية:

" ما دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز –المدية– ؟"

وتتفرع عن الإشكالية الرئيسية السابقة مجموعة من التساؤلات الفرعية المرتبطة بها والمتمثلة في:

- هل توجد علاقة بين تقييم الكفاءات والميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز –المدية–؟
- هل توجد علاقة بين تطوير الكفاءات والميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز–المدية–؟
- هل توجد علاقة بين تحفيز الكفاءات والميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز–المدية–؟

وللإجابة على التساؤلات المطروحة نقترح الفرضيات التالية:

فرضيات البحث

يمكن صياغة الفرضيات التالية ومحاولة مناقشتها واختبارها أثناء عرض موضوع البحث للتأكد من صحتها أو خطأها.

- يوجد ترابط بين تقييم الكفاءات والميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز-المدية-عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\propto <= 0,05$).

- يوجد ترابط بين تطوير الكفاءات والميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز-المدية-عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\propto <= 0,05$).

- يوجد ترابط بين تحفيز الكفاءات والميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز-المدية-عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\propto <= 0,05$).

أسباب اختيار الموضوع

- الملائمة التامة لموضوع البحث في مجال التخصص وهو إدارة أعمال.

- اهتمام بالمواضيع الحديثة ذات العلاقة بتسيير الموارد البشرية واعتبار تسيير الكفاءات أحد هذه المواضيع الحديثة.

- البحث عن المؤسسات بشكل متواصل عن تطور ميزتها التنافسية.

أهمية الموضوع

-تسمح هذه الدراسة بتعريف القراء وكل المهتمين بتسيير الكفاءات في المؤسسة والدور الذي تضيفه في تحليل الميزة التنافسية وكل العوامل التي تسمح بتنميتها.

-أهمية الدور الذي تقوم به إدارة الكفاءات في المؤسسة وهو دور استراتيجي مهم، إذ يساهم في تعظيم فيمة المؤسسة.

- يكسب موضوع إدارة الكفاءات أهمية متزايدة اليوم حيث يساعد على تنمية المعرفة والمهارات والقدرات للموارد البشرية القادرة على العمل في جميع المجلات وإنتاج منتجات جديدة للمؤسسة.

أهداف البحث

- دراسة واقع تسيير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بالمدية.

- محاولة التأكد من دور تسيير الكفاءات كأحد عوامل التفوق في الاقتصاد وهل هي مسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية.

الدراسات السابقة

من بين الدراسات التي أجريت في هذا الموضوع ما يلي:

- الدراسة التي قامت بها عماري مليكة من خلال مذكرة ماستر في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،تخصص علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة سنة 2019-2020،تحت عنوان "دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية " ،حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج :
  - اهتمام المؤسسة الاقتصادية باستقطاب الكفاءات وتقييمها وتطويرها
  - اهتمام المؤسسة بضرورة تحقيق التميز في المجالات التالية : التكنولوجيا ،الجودة ،تقليل التكاليف .
  - اكتشفنا أن هذه الشركة أصبحت تولي اهتماما كبيرا لكفاءاتها البشرية وطريقة تسييرها وهذا بسبب إدراك مسؤوليتها تجاه العنصر البشري والعائد الذي يمكن أن يحققه إذا سير بطريقة فعالة .
- الدراسة التي قامت بها مقداد أصيلة من خلال مذكرة ماستر ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،تخصص تسيير الموارد البشرية ،جامعة أبو بكر قايد إحسان ،سنة 2015-2016 ،تحت عنوان "دور تسيير الكفاءات البشرية لتحقيق الميزة التنافسية " حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج :
  - يمكن النظر للمؤسسة على أساس حافظة من الموارد والكفاءات المتحكم فيها من قبل المؤسسة بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ استراتيجياتها ومنه تعزيز كفاءاتها وفعاليتها وتنافسيتها .
  - الكفاءات ليس لها معنى ان لم تتميز بالمردودية التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط ،حاصلة في ظل التطورات السرعة التي شهدها العالم وتعقدها وعدم استقرارها .

- تساعد عملية التسيير على بناء خطط حول الكفاءات البشرية مما يساعد على الاستقطاب وبالتالي بناء ميزة تنافسية للمؤسسة .

منهجية البحث

سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في البحث للإجابة على إشكالية البحث ودراسة واختبار الفرضيات المقترحة من حيث صحتها أو عدمها من خلال استعراض المفاهيم المتعلقة بتسيير الكفاءات والميزة التنافسية في الإطار النظري وذلك في الفصلين الأول والثاني على التوالي.

وأخيرا سيتم الاعتماد على منهج دراسة حالة في الفصل الثالث المتمثل في الإطار التطبيقي من خلال استخدام الاستبيان كأداة للدراسة في المؤسسة محل الدراسة وهذا من أجل دعم الدراسة بإحصاءات كمية تسمح بفهم الواقع واستخلاص النتائج.

صعوبات البحث

- نقص الكتب التي تناولت موضوع تسيير الكفاءات.
- صعوبة التواصل إلى بعض المسؤولين في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بالمدية.
- يضع الموضوع عدد كبير من المفاهيم المتعلقة والمتداخلة في أحيان كثيرة.

هيكل البحث

سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى قسمين أولهما نظري والأخر تطبيقي حيث تحاول الطالبتين من خلال ذلك الإلمام بكل جوانب الدراسة وذلك يتضح من خلال:

بالنسبة للإطار النظري يحتوي على فصلين:

الفصل الأول: والذي سيكون بعنوان مفاهيم أساسية حول تسيير الكفاءات، ستقوم من خلاله الطالبتين بدراسة تسيير الكفاءات في المؤسسة من خلال التطرق إلى مفهومه، مراحل، مجالات، ومقارباته.

الفصل الثاني: سيكون تحت عنوان تسيير الكفاءات مصدر الميزة التنافسية وفيه ستقوم الطالبتين بعرض إطار المفاهيمي للميزة التنافسية، وذلك من خلال مفهومه وأنواعه ودورة حياته، وكذلك مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية وذلك بعرض خصائصه، ودوره ومساهمته.

أما بالنسبة للإطار التطبيقي فيتعلق:

الفصل الثالث: سيكون هذا الفصل هو الأخير في موضوع البحث والذي يركز على الجانب التطبيقي والذي سنعتمد فيه على استخدام أداة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الميدانية نظرا لتناسبها مع طبيعة البحث الذي يتعلق بتسيير الكفاءات والميزة التنافسية في المؤسسة.

الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات

تمهيد

لقد تزايد الاهتمام بالعنصر البشري منذ منتصف القرن العشرين ويرجع ذلك أساسا إلى اعتبار أن هذا المورد الذي يمثله العاملون ورجال الإدارة بمثابة العنصر الجوهري في نجاح أي مؤسسة ،العامل الأساسي في كسب الخبرة التنافسية والحفاظ عليها ،هذا ما مكن عدة مؤسسات من أن تبرز كقوة اقتصادية مؤثرة وفعالة على المستوى المحلي والعالمي .

كما أن إدارة الموارد البشرية أصبحت بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة ،فهذا مبني على الكفاءة كأحد الأولويات التي فرضتها العولمة وكذا الاقتصاد العالمي الجديد القائم على المعرفة والإبداع وعلى طرق تسيير حديثة والأدوات المتعلقة بالتكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال .كما أن التنافس أصبح في ظل عالمية السوق يعتمد على تنمية الموارد البشرية القادرة على الإبداع والتطور والتجديد التكنولوجي واستثمار المعلومات من جهة وعلى صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية الملائمة للتحديات الجديدة والمستمرة من جهة أخرى .

فقد أصبحت الكفاءات تمثل رأسمال فكري وبشري فاق في أهميته رأس المال المادي ،هذا ما فرض على المؤسسة تجنيد كل إمكانياتها للحصول عليها والعمل على تطويرها بشكل دائم ومستمر ،سعيا منها لبلوغ التميز والإبداع والابتكار ،الذي يحقق لها مكانة مرموقة في الاقتصاد المحلي ومن ثم اندماج فعال في الاقتصاد العالمي .

وفي هذا الفصل سنحاول الوقوف على مفهوم الكفاءات وأهم أنواعها وطرق تسييرها في المؤسسة .

المبحث الأول : ماهية الكفاءات

تعتبر الكفاءات البشرية أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى ،حيث تحظى بمفهوم نصيب كبير من اهتمام الباحثين عن التفوق والنجاح حتى وإن اختلفت آراءهم فهي تشترك في عدة نقاط أساسية ،سنحاول توضيحها في هذا المبحث من خلال التطرق إلى مفهوم الكفاءات البشرية وخصائصها ،الأهمية والأنواع .

المطلب الأول : مفهوم الكفاءات واهميتها

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الأوجه ،هذا ما يجعل وضع تعريف محدد له أمر اختلف فيه الباحثون وحتى نتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة يتعين علينا التفرقة بين مصطلح الكفاءة ومصطلح الفعالية ويتجلى ذلك فيما يلي :

أولا : الفعالية

التعريف الأول : تعرف الفعالية على أنها مدى تحقيق المنظمة لأهدافها فإذا حققت الإدارة أهدافها توصف بأنها إدارة فعالة أو بأنها أقل فعالية إذا لم تحقق أهدافها بالشكل المطلوب .[1]

التعريف الثاني : تعرف الفعالية على أنها جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ،كما يشترط لفظ الفعالية إنجاز الأعمال الصحيحة بالأسلوب الصحيح في الوقت الصحيح .[2]

ثانيا : الكفاءات

أصل مصطلح الكفاءات

هناك عدة تأويلات حول مصطلح الكفاءات وذلك راجع إلى ظهور هذا المصطلح في عدة علوم وكل علم استخدمه لغاية معينة ولسبب من الأسباب وسنتطرق إلى بعض هذه التأويلات.

[1]–منال طلعت محمود ،أساسيات الإدارة ،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ،مصر ،2003 ،ص268.

[2]–جلال إبراهيم العيد ،إدارة الأعمال ،مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارة والمديرين –وظائف الإدارة –المهارات الإدارية دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية ،مصر ،2003،ص20.

يرجع أصل استخدام مصطلح الكفاءة إلى علم النفس ،حيث استخدم سنة 1920 في مضامين تربوية ثم تجسد استعمال هذا المصطلح أكثر في العمل الذي قام به "ماك سيلاند" من خلال كتابه ((Testing of competence rether than intelligence)) وإن أقدم مفهوم للكفاءة الذي جاء في القاموس التجاري سنة 1930.

وقد ترسخ مصطلح الكفاءة في كتب الإدارة والتسيير في المؤسسة ودوره في تحسين الأداء بها ،استعمل مفهوم الكفاءة خلال السبعينيات من القرن العشرين في أمريكا وبعدها في أوروبا نتيجة المنافسة الشديدة التي ترتبت عن بزوغ العولمة ،بزيادة تعقد المحيط زاد الاهتمام بالكفاءات وأصبحت أساسية في إستراتيجية المؤسسة ومؤشر لقياس فعالية الموارد غير الملموسة والاعتماد عليها في تحقيق الميزة التنافسية .[1]

ومن خلال ما سبق نجد أن هناك تباين في الآراء حول أصل كلمة الكفاءة ويرجع ذلك إلى أن هناك استخدام لهذا المصطلح في عدة ميادين كالإدارة ،الإنتاج ،التسويق ...الخ وعدة اختصاصات كعلم النفس والعلوم الاجتماعية ،العلوم الاقتصادية ،العلوم القانونية والعلوم الإدارية ...الخ.

وهذا ما جعل تتعدد تعاريف ومفاهيم للكفاءة وذلك باختلاف الباحثين والدارسين لهذا المجال.

والكفاءة تشير إلى معاني المناظرة والمماثلة والتساوي ،قد جاء الاستعمال العربي مؤكدا ذلك ففي القرآن الكريم يقول تعالى : (ولم يكن له كفؤا أحد) أي ليس له نظير .

التعريف الأول : عرف D.Collardyn الكفاءات على أنها "استطاعات معروفة للقيام بعمل معين في ظل ظروف محددة سواء كانت مهنية أو بشرية أو اجتماعية ".[2]

[1]–يوسف بن شني ،أمين مخفي ،إشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية ،مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،22/21 فيفري 2012 ،ص05.

[2] - Daniel Pemartin ,Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ,édition management société (EMS),PARIS ,1999 ,P36.

التعريف الثاني : يعرفها لوك بايور على أنها "القدرة على تنفيذ مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط ،بشكل أوسع الكفاءة هي الاستعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد في العمل والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل ".[1]

التعريف الثالث : يعرف G.Leboterf الكفاءات بأنها "القدرة على التعبئة ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة ،بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم ،كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية ويمكن القول أن الكفاءات هي عملية تعبئة كفاءات فردية ومزجها مع مختلف موارد المحيط وتوجيهها لتحقيق مستوى محدد من الأداء .أما Le medef فيعرف الكفاءات على أنها "مزيج المعارف النظرية والعلمية والخبرة الممارسة والوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها في المؤسسة وتقييمها وتطويرها ".[2]

التعريف الرابع : الكفاءة هي "القدرة على التعبئة ،بتجميع الموارد وتنسيقها في إطار صيرورة عمل محدد من أجل تحقيق النتائج المحددة مسبقا ".[3]

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص تعريف الكفاءة : "على أنها استعمال القدرات في وضعية مهنية ما على مستوى مطلوب واضح ،هذه المؤهلات الشخصية هي عبارة عن أفعال نشيطة وعلم ومهارة ".

ثالثا : أهمية الكفاءات

يمثل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة ،بدءا بالمستوى الفردي ثم الجماعي فمستوى إدارة الموارد البشرية وأخيرا المستوى التنظيمي .

[1]-كمال منصور ،سماح صويلح ،تسيير الكفاءات ،الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ،مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ،جامعة بسكرة ،العدد السابع ،جوان 2010 ،ص50.

[2]-مهديد فاطمة ،قبايلي أدور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية ،مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته هي تنافسية المؤسسة ،جامعة بسكرة ،21و2015/02/22.

[3] -Philippe Lorino,méthode et pratiques des performances ,3ème édition d'organisation PARIS,2003,p67.

1. أهمية الكفاءات على المستوى الفردي :

ينتج عن الحقائق التي يفرضها واقع الأعمال تكريس ديناميكية مهنية جديدة[1] على المستوى البشري ،تتميز بالخروج من منطق التأهيل المهني الذي سيطر على علاقات العمل إلى وقت قريب ولازال مسيطرا في العديد من المناطق واستبداله بمنطق الكفاءات الذي بدأ استخدامه منذ نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي ،يقصد بالتأهيل المهني مجموع المعارف التقنية والمؤهلات المهنية والفكرية للعامل أو التقني ،التي تحدد قيمته كعامل أو كتقني في إطار وظيفة مهنية أو منصب معين .[2]

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد ومن بين أهم الأسباب التي أدت الاهتمام بالكفاءة ما يلي :

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح ،نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك .
- تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد ،هذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جديد .
- أما تضخم الشهادات (وهو خاصة ما نلاحظه في الجزائر) وبالرغم من أهميته المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية ،فهي تقلص من حصول الأفراد على عمل يتناسب مع طموحاتهم ،بالتالي يساهم في تحفيزهم أكثر نحو تطوير كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة .
- لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل وهذا الأخير لا يأتي إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية .
- ضرورة التكيف السريع والمستمر مع المتغيرات البيئية والتنظيمية .[3]

ومنه يمكن القول أن الاعتماد على منطق الكفاءات ترتب عنه تمكين الأفراد من تكوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية وتنامي القابلية للاستخدام ،قابلية الحركة في

[1]–رحيل أسيا ،دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،تخصص إدارة أعمال ،جامعة محمد بوقرة ،بومرداس ،2010-2011،ص22.

[2]–ثابتي حبيب ،تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية ،التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة ،مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،جامعة ورقلة ،8-9 مارس 2005 ،ص244.

[3]–رحيل أسيا ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ،مرجع سبق ذكره ،ص22.

سوق العمل وتقاسم السلطة ومنه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير والرقي وتحقيق الذات من جهة أخرى .

2. أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي :

تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة ،حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى فيما يلي :

- العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد ،فالكفاءة لا ترتبط بالفرد الواحد فقط ،حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد الواحد .
- نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات ،ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة أدت هذه الأخيرة إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات الفردية ،حيث كل فرد يساهم في إثراء همه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم .
- المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير ،كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة .[1]

3. أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة :

تتجلى أهمية الكفاءة فيما يلي :

- تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة ،حيث تنعكس هذه الأهمية في تفوق المؤسسة على باقي المنافسين .
- أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما وعلى الكفاءة خصوصا ،حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة في ظل العولمة وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعامل دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع .

[1]-رحيل أسيا ،دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ،مرجع سبق ذكره ،ص23.

بتوفر لدى الأفراد العاملين مجموعة من الموارد (معارف ومهارات) ولكن جهل هؤلاء وعدم إدراكهم بكيفية الاستفادة من هذا المورد لن بعود على المؤسسة بأدنى فائدة ،لذلك من الضروري أن تضع المؤسسة عامل الكفاءة ضمن أولوياتها للاستفادة من كفاءة أفرادها.

المطلب الثاني : خصائص الكفاءات

حدد J leplat أربع محاور مميزة للكفاءات البشرية وهي : [1]

- ✓ الكفاءات ذات الغاية ،حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين ،فالشخص يكون كفؤا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة .
- ✓ صياغة الكفاءة البشرية تتم بصفة ديناميكية ،حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مستمرة .
- ✓ الكفاءات مفهوم مجرد ،فالكفاءة غير مرئية وما يتم ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة وتحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة .
- ✓ الكفاءات تكون مكتسبة فالفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريبات موجهة .

ومن بين الخصائص التي تميز الكفاءات ما يلي :[2]

- ✓ الكفاءات تخص الأفراد أولا قبل أن تخص المؤسسة التي ينتمي إليها .
- ✓ الكفاءات تنظيم للمعارف والمهارات وهي دالة لهدف وغاية معينة .
- ✓ تنشأ الكفاءات نتيجة للتحفيز ،فهو يؤثر أولا على الديناميكية الفكرية للفرد : الفضول الحاجة للفهم ،التعلم ،الحاجة لإثبات الذات ....ثم يتحول هذا الشعور إلى رغبة في القدرة على سلوك مسلك معين وأخيرا الفعل ويأتي باستعمال الفرد لكفاءته من اجل تحقيق الأهداف .

[1]–بوزيان عثمان ،اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات ،الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ،جامعة ورقلة ،2004 ،ص9.

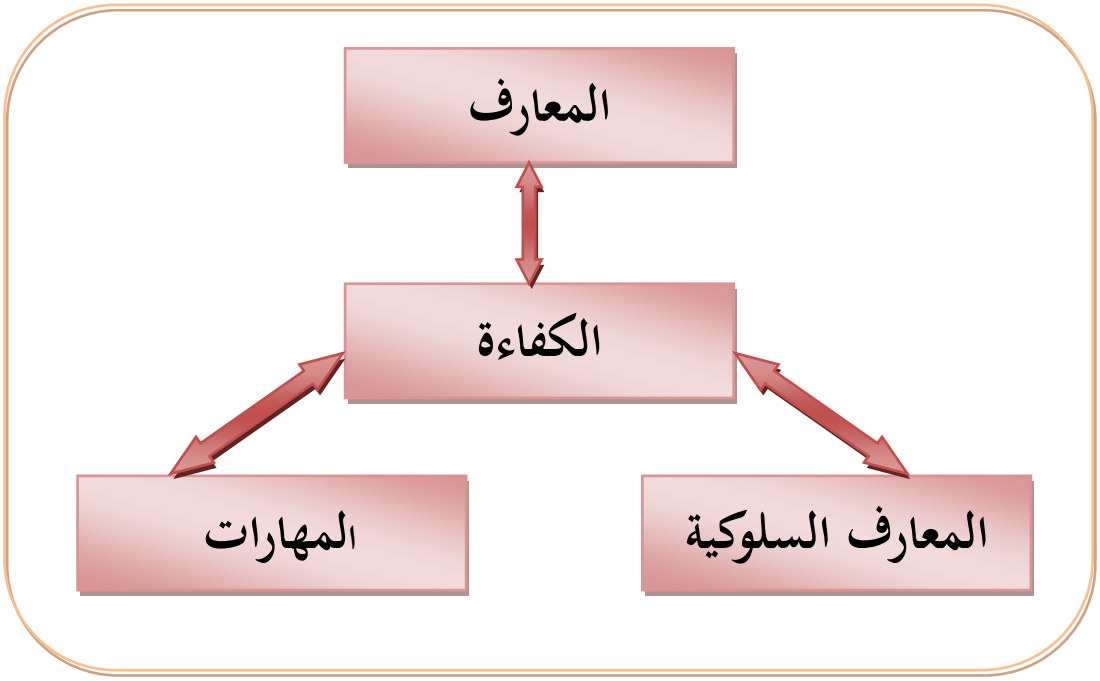
[2]–باديس مجاني ،ريمة طبول ،تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية ،بنك الفلاحة والتنمية الريفية ،استيراد وتوزيع الكتب ،فسنطينة ،الجزائر ،2017 ،ص67.

- ✓ تكتسب الكفاءات معنى من خلال سلوك الفرد وهي تتعلق بحالة معينة وتتضمن العناصر المكونة لها بصفة ديناميكية .
- ✓ تنتج الكفاءات أيضا من خلال احتكاك الفرد بمهمته ووظيفته وترافق تجنيد وتعبئة وتوليف بعض الموارد في العمل وتكون مستندة إلى نتيجة منظورة .
- ✓ تمثيل الكفاءات بدورة الحياة تتخللها فترات للتعلم والفاعلية ثم التدهور .

المطلب الثالث : أبعاد الكفاءات

من خلال التعاريف السابقة نجد أن هناك إشارة صريحة على أن الكفاءة هي توليفة من ثلاثة مكونات أساسية ،كما هو ممثل :

الشكل رقم (01-01) : أبعاد الكفاءات



المصدر : أمين مخفي ويوسف شني ،إشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية ،ملتقى الوطني حول تسيير

الموارد البشرية ،جامعة بسكرة، 22/21فيفري 2012،ص08.

الفرع الأول : المعرفة

تتعلق بمجموعة المعلومات المنظمة والمستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة ،يمكن تعبئتها من اجل تقديم تفسيرات مختلفة جزئية وحتى متناقضة كما ترتبط أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة يمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها .[1]

الفرع الثاني : المهارة

هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا ،حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال ،الأنشطة ،الإجراءات ،معلومات خاصة بتشغيل المصلحة ...الخ وتختلف هذه المهارات من مستوى إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه .

ونلاحظ من خلال ما سبق أن هناك تداخل بين مفهوم المهارات ،الكفاءات والمعرفة ،فالكفاءات ترتبط بالمهارات وبالطريقة التي تستخدم فيها المؤسسة جزءا من معارفها ،كما تشير المهارات إلى المعرفة الممكنة استخدامها أو توظيفها أي قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة ،أما المعرفة فهي مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين ،إذ تظل حبيسة في عقول الأفراد وقد تندثر معهم وفي الأحيان الأخرى تتهيأ لأصحاب تلك المعارف المخزنة الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها .[2]

[1]–مداح عرابي الحاج ،البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة ،كداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ،جامعة الشلف ،2006 ،ص04.

[2]–بوقيدة محمد ،صحراوي كمال ،دور الكفاءات البشرية في تفعيل عملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ،تخصص إدارة وتسيير مؤسسة ،جامعة المدية ،الجزائر ،2017/2016،ص15.

الفرع الثالث : المعارف السلوكية

وتسمى السلوكات وكذلك المعارف الذاتية وهي مجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف المطلوبة عند ممارسة النشاط المعني ،فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب ،الدقة،روح المبادرة...الخ[1] حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى وتظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملاءه في العمل ومع كل من له علاقة به أثناء العمل .

فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة الآتية :

- معرفة السلوك والتصرف السليمين .
- المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين .
- طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها .

تعد الأنواع الثلاثة السابقة أهم مكونات الكفاءة ،هذا وتجدر الإشارة إلى التقسيم الذي قدمه كل من Nonaka وTakauchi والذي مفاده أن المعرفة نوعين هما :

- **المعرفة الصريحة** : تتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزونة في أرشيف المنظمة ومنها (الوثائق المتعلقة بالسياسات والإجراءات والمستندات)وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها .
- **المعرفة الضمنية** : هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة إدراكية ومعرفة سلوكية ،التي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة .ومن هنا يمكن القول أن هناك أفراد متميزين يمتلكون معرفة ضمنية وتستطيع المنظمة أن تزيد من فعاليتها وان تحقق الأداء المتميز وتعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أيا من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة .[2]

[1]-رحيل آسيا ،دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ،مرجع سبق ذكره ،ص09.

[2]-علي عبدالله ،بوسهوة نذير ،أثر إدارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة ،كداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ،2009/11/10،ص04.

المطلب الرابع: أنواع الكفاءات

توجد عدة أنواع من الكفاءات تختلف باختلاف الأسس المعتمدة في تقسيمها ،نذكر منها ما يلي :

حسب فاليري مارباك (Valerie Marbach) يمكن تقسيم الكفاءة بالاعتماد على معيار الاستعمال إلى قسمين هما : [1]

1. الكفاءة المستعملة (Used competences) :

وهي عبارة عن الكفاءات التي استخدمتها الموارد البشرية في عملها وبالتالي يجب استعمال الكفاءة في العمل حتى يتم التعرف عليها وضمن هذا النوع توجد ثلاث نماذج فرعية وهي :

أ- النموذج الأول (Modèle 1) : يمثل الكفاءات المستعملة في إطار وظيفة أو منصب محدد بدقة ،أي يتعلق بأداء مهام وأنشطة محددة وواضحة .

ب- النموذج الثاني (Modèle 2) : يشمل هذا النموذج الكفاءات المستعملة في إطار وظيفة تتميز بالمرونة في العمل ،أي القيام بأنشطة متعددة وغير محددة بدقة .

ج- النموذج الثالث (Modèle 3) : يشمل هذا النموذج الكفاءات المستعملة في وضعيات عمل فردية ،أي أن الأنشطة والمهام محددة حسب الخصائص الفردية للموارد البشرية.

2. الكفاءات القابلة للاستعمال (Using copetences) :

الكفاءات التي تنتمي إلى هذا القسم عبارة عن طاقات كامنة لدى الموارد البشرية ،تشمل نموذجين فرعين هما :

أ- النموذج الرابع (Modèle 4) : يشمل الكفاءات التي اكتسبها المورد البشري خلال مسارها الوظيفي أي خبرتها الوظيفية .

ب- النموذج الخامس (Modèle 5) : يشمل هذا النموذج الكفاءات التي يمكن استخدامها في المستقبل ،أي في إطار وظيفة تم التنبؤ بها على المدى الطويل أو على المدى القصير .

[1] -Valérie Marbach,Evaluer et rémunérer les compétences,édition d'Organisation Paris ,1998,p131.

نلاحظ أن التقسيم السابق لأنواع الكفاءة يمكن الربط بعنصر الزمن ،فالنماذج الثلاثة الأولى ترتبط بالزمن الحاضر أي أنها تشترط التقييم الحالي للنشاط للتعرف على الكفاءة ،بينما النموذج الرابع يتعلق بالزمن الماضي ،أي الخبرة الوظيفية للموارد البشرية والتي يمكن الاستفادة منها مستقبلا ،في حين يرتبط النموذج الخامس بالمستقبل ،أي أن تحديد الكفاءات يكون بالاعتماد على التنبؤات المستقبلية .

بالإضافة إلى التقسيم السابق لأنواع الكفاءات ،يوجد تقسيم آخر يعتمد على معيار المصدر ،حيث يقسمها إلى كفاءات فردية وأخرى جماعية .[1]

الكفاءات الفردية عبارة عن معرفة عملية تستخدمها الموارد البشرية عند القيام بنشاطاتها أثناء عملها بالمنظمة .بينما الكفاءات الجماعية فهي نتاج التفاعل بين مجموعة من الكفاءات الفردية وذلك عن طريق الدمج بينهما من أجل تحقيق الأهداف . [2]

نلاحظ أن هذا التقسيم الأخير لأنواع الكفاءات اعتمد في تحديد نوعها على مصدرها ،حيث تعتبر الكفاءات فردية إذا كان مصدرها فرد واحد نتكون جماعية إذا كان مصدرها مجموعة من الموارد البشرية أي فريق عمل .وبالتالي فالكفاءات الجماعية ترتبط مباشرة بالكفاءات الفردية ،التي تعتبر شرطا أساسيا لنجاحها .

يرى آلان ميتراني (Alain Mitrani) وآخرون أن الكفاءات بصفة عامة يمكن تصنيفها ضمن ست فئات رئيسية هي :[3]

1) – كفاءات الإنجاز : تشمل هذه الفئة كل من :

أ- حافز الأداء والرغبة في العمل بامتياز .

ب- الترتيب والحرص على النوعية .

---

[1] -Slaimi Ahmed ,pour une approche stratégique de la compétance collective en entreprise,3ème forum national des entreprises ,valorisation et dévloppement des compétences dans l'entreprise : Un tout stratégique pour la compétivité,Université Badji Mokhtar ,Annaba ,Algerie 14 et 15/11/2006 ,p1.

[2] -مقيمح صبري ،قيادة الكفاءات البشرية بالمؤسسة ،الملتقى الوطني الثالث للمؤسسات ،تثمين الكفاءات البشرية وتنميتها : الورقة الرابحة في التنافس بين المؤسسات ،جامعة باجي مختار ،عنابة ،الجزائر ،14و 15 نوفمبر 2006 ،ص04.

[3] -Alain Mitrani & Annick Bernard ,Des compétences et des hommes : le management des ressources humaines en Europe ,édition D'organisation ,Paris ,1992,p-p 63-65.

ج- المبادرة .

د- البحث عن المعلومات .

2)- كفاءات المساعدة والخدمة : تشمل هذه الفئة ما يلي :

أ- التفاهم بين الموارد البشرية .

ب- التوجه نحو خدمة الآخرين ،زبائن كانوا أو زملاء في العمل .

3)- كفاءات التأثير : تضم هذه الفئة الكفاءات التالية :

أ- حب التأثير في الآخرين وجعلهم يقومون بالفعل المراد .

ب- معرفة توجه المنظمة .

ج- القدرة على إقامة علاقات صداقة مع زملاء العمل .

4)- الكفاءات الإدارية : تضم هذه الفئة الكفاءات التالية :

أ- القدرة على تنمية الآخرين .

ب- القدرة على توجيه الغير.

ج- التعاون والعمل الجماعي .

د- القدرة على قيادة الفرق .

5)- الكفاءات المعرفية : تشمل ما يلي :

أ- التحكم في النفس .

ب- الثقة في النفس .

ج- القدرة على التكيف مع مختلف الظروف .

د- الانتماء والولاء للمنظمة .

نلاحظ أن أصحاب هذا التقسيم قدموا تفصيلا شاملا لجميع الكفاءات التي تستخدمها الموارد البشرية بمختلف الوظائف ،مقارنة بالتقسيمات السابقة ،نظرا لتعدد الكفاءات وتنوعها اختلف الباحثون حول أنواعها .ومن بين أهم التقسيمات من يعتبرها ثلاثة أنواع (كفاءات تنظيمية ،كفاءات شخصية وكفاءات وظيفية) وجاء هذا في دراسة نشرها مجلس التقارير المالية بلندن .[1]

[1]-Financial Reporting Council (www.org.uk/apb.date de consultation : 15 jun 2017) .

المبحث الثاني : أساسيات لتسيير الكفاءات

نظرا للتغيرات والتطورات التي تحصل في العالم وكذا التحول إلى اقتصاد المعرفة ونظرا للأهمية الكبيرة التي تكتسيها الكفاءات داخل المؤسسة ،أصبح من الضروري على هذه الأخيرة أن تهتم بتسيير هذه الكفاءات قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة .حيث أننا سنقوم بالتعرف على مفهوم تسيير الكفاءات ،مراحله ومقارباته وأيضا مجالاته .

المطلب الأول : مفهوم تسيير الكفاءات

يعتبر تسيير الكفاءات البشرية كغيره من المصطلحات ،عرف عدة تعريفات سنتطرف إلى بعضها كما يلي :

التعريف الأول :

تعرف تسيير الكفاءات كونها :"عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من اجل تنمية أداء العاملين ".[1]

التعريف الثاني :

كما تعرف بأنها :"كل ما يمكن تعريفه على أنه استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن ".[2]

التعريف الثالث :

ويعرف كذلك بأنه :"التأثير في المهارات وسلوكيات المورد البشري بيكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط ".[3]

---

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

[2] -Lou Van Beirendonck ,Tout copétents : Le management des compétences dans l'entreprise ,édition boeck ,Belgique ,2016,p34.

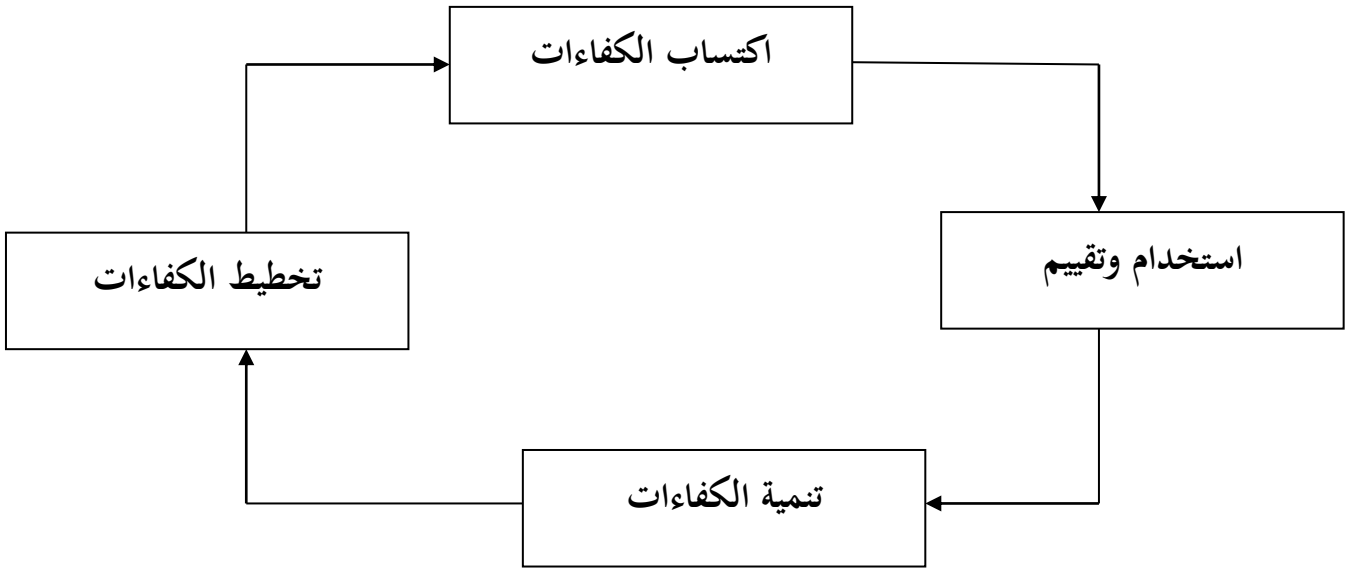
[3]–رابح بوقرة ،أمال سالم ،دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية وتطويرها ،دراسة حالة مصحة سيدي ثامر ،بوسعادة ،مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ،العدد 08،2012 ،ص31.

ومن هنا يمكن إعطاء تعريف شامل لتسيير الكفاءات البشرية : "هي تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير لها الظروف المناسبة للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة ".[1]

المطلب الثاني : مراحل تسيير الكفاءات

من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لابد لها من تخطيط وتنظيم وتقييم أي لا بد لها من تسييرها وتتمثل مراحل تسيير الكفاءات في العناصر التالية والموضحة في الشكل :[2]

شكل رقم (01-02) : مراحل تسيير الكفاءات



المصدر : بوزيان عثمان ،اقتصاد المعرفةّ : مفاهيم واتجاهات ،مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ،جامعة ورقلة ،2004،ص249.

1) **تخطيط الكفاءات** : وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية ،ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة وتكون نتيجة فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها ،ذلك من خلال وصف

[1]-عذراء بن شارف ،تسيير الكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير ،تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة منتوري ،قسنطينة ،2008-2009،ص272.

[2]-سلامي فتيحة ،دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ،دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة آكلي محند اولحاج ،البويرة ،2014/2013،ص25.

المناصب التي تحاول المؤسسة سدها ،من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف والمعارف العلمية والسلوكات اللازمة لها ،تستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات .[1]

2) **اكتساب الكفاءات** : يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المنظمة أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى .

3) **تنمية الكفاءات** : والتي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى التعلم ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية : المعرفة ،المعرفة العملية ، السلوكات .

4) **استخدام وتقييم الكفاءات** : وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدرب واكتساب المهارات والتعلم ،كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية ،التي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة وبتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة ،بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات وبذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات .

المطلب الثالث: مقاربات تسيير الكفاءات

لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط ،أي قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات الوظائف ،بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب ،فهي تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية للمؤسسات ،الأمر الذي يجعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم إستراتيجية وتسيير الموارد البشرية ،حيث أن فهم علاقات الكفاءات بتلك المفاهيم تساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي:

[1]-سلامي فتيحة ، المرجع السابق ،ص26.

أولا : المقاربة التسييرية

تمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف أو الخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة ،فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأس مال يشمل المعرفة والمهارة أو حسن التعرف والسلوكيات .

إن المقاربة التسييرية تفترض جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال بحرية عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أداء مهامه ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على فعل ،أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفعالية ،الرغبة على الفعل والتي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة ،إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل فرد من الموارد البشرية بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة التي تقع عليها المسؤولية توفر البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

ثانيا : المقاربة العلمية

من منظور المقاربة العلمية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي وقدرة المؤسسة التنظيمية والتكنولوجية ،فبالتفاعل الإيجابي تتحقق لدينا كفاءات ذات تميز ،فالقدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية وليست مطلقة بل نسبية .

ثالثا : المقاربة الإستراتيجية

وتتحدد فيها تلك القدرات المعرفية والعلمية ،التنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو ابتكار تنظيمية حديثة أو بكفاءة أخرى مشابهة ومنه لتحقيق أهدافها المسطرة عليها أن تكون قادرة على استقطاب الكفاءات وتوظيفها وتنميتها والحفاظ عليها ،كذا

ضمان التبادل والتعاون بين المسيرين والعاملين بها للاستفادة من أفضلية تجميعها ومن ثم بناء المهارات الجماعية التي تعتبر أساس التفوق والتميز .[1]

المطلب الرابع : مجالات تسيير الكفاءات

في ظل التحديات التي تطرحها العولمة ،فإن الكفاءات بحاجة إلى تسيير ومتابعة من خلال التقييمات الدورية كما هي بحاجة إلى تقوية وصقل من خلال عمليات التطوير ،اعتماد على التكوين والتدريب والتعلم ،إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات البشرية التي نحن بصدد تناولها من خلال أربعة عناصر هي :[2]

- ✓ إعداد مواصفات الكفاءات البشرية .
- ✓ تقييم الكفاءات البشرية .
- ✓ تطوير الكفاءات البشرية.
- ✓ رواتب الكفاءات البشرية .

أولا : إعداد مواصفات الكفاءات البشرية :

يمثل إعداد مواصفات الكفاءات واحدة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق ،حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوبة فيها من اجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية ،سواء على المستوى الواحد من الوظيفة او المجموعة من الوظائف وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات.

توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات الضرورية لذلك ،من بينها الملاحظة في الميدان ،المقابلات الفردية والجماعية ،تحليل مذكرات مسؤولية الوظائف ،بطاقة الكفاءات ومهما تكن الطريقة المستعملة ،فتحليل الكفاءات يجب أن يعطي النتائج التالية :

- نظرة شاملة حول الكفاءات الأساسية والمهمة.
- وصف مؤشرات السلوك من خلال الكفاءة.

[1]-أصيلة مقداد ،عائشة بطيب ،دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ،دراسة حالة مؤسس حليب النجاح ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص تسيير موارد بشرية ،جامعة أبو بكر بلقايد ،تلمسان ،2016/2015،ص 28-29.

[2]-محمد بوقيدة ،كمال صحراوي،دور الكفاءات البشرية في تفعيل عملية التخطيط الاستراتيجي ،مرجع سبق ذكره ،ص22-23.

ثانيا : تقييم الكفاءات :

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وأحد مجالات تسيير الكفاءات لأنه يوضح جوانب الضعف والقوة في الكفاءات ويكون التقييم من أجل تطوير تقنيات التسيير بالمؤسسة من خلال الموارد البشرية المتواجدة لمركز التقييم وجداول الكفاءات الجامعية .

وهناك بعض الأدوات المستعملة لتقييم الكفاءات ونذكرها :

مقابلة النشاط السنوية : حيث يجري في المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات إدخال الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط ،مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين الشركة في تكوين وتطوير الكفاءات .

المرافقة الميدانية : وتسمح للمسئولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق وتقدم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين ،ألا أن هناك بعض السلبيات المرافقة تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم إذا لم يكن مكونا من قبل .

مرجعية الكفاءات : إن مرجعية الكفاءات تأخذ مكانة مهمة في التقدم الإيجابي وتعد مصدر يوضح مجموعة الكفاءات المفيدة للمنظمات في الحاضر والمستقبل لاستكمال وتنمية المستوى ،بمعنى آخر مرجعية الكفاءات هي الوسيلة المطلوبة من أجل الأخذ في عين الاعتبار الكفاءات الضرورية والمنح والقدرات من أجل معرفة وتحليل كفاءات النهائية للمؤسسة وتسييرها بصفة أخرى يشمل الكفاءات المطلوبة لأجل إدارة الأعمال والكفاءات الضرورية .

طريقة مركز التقييم : وتعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم حيث تعرف بأنها العملية التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموعة متكاملة من التقنيات مثل : المحاكاة أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم وصيانة جزء مهم من التقنيات المستعملة ويحسب تقييم التباعدات من خلال العلاقة التالية :

تقييم التباعد = الكفاءة المكتسبة + الكفاءات الحقيقية

ثالثا : تطوير الكفاءات : [1]

وذلك من خلال :

1- التكوين المرتكز على الكفاءات :

هذا النوع من التكوين يهدف إلى اكتساب سلوكيات خاصة وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد.

1. التدريب بالمرافقة المرتكزة على الكفاءات :

قديما كان المدرب يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات ،يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم ،كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في التعلم أما مدربو الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم .

رابعا : رواتب الكفاءات :

تمثل رواتب الكفاءات ملجأ المؤسسات لشرح وتطوير الأفراد الخاصة بتسيير الكفاءات وهذا ما يصفه المسيرين لجمع الكفاءات وتطويرها لأجل سد احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية .

إن الرواتب كانت مبينة على فكرة أن القدرات وتقديم الخدمات تتقدم مع الوقت وعمليات التقييم كانت متعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة ولكن صيغ العمل بالمؤسسات صارت أكثر مرونة وبذلك انشقت مفاهيم جديدة كالعمل في الطريق والعمل عن بعد بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات وأعمالهم تخضع لقياس بشكل يوضح كفاءاتهم وقدراتهم في العمل .

ويمكن تلخيص بعض العوامل المؤثرة على رواتب العمال كالتالي :

الوظيفة ،القدرة على تقديم الخدمات من الفرد ،سوق العمل ،قيم وثقافة المؤسسة ولقد انتشر مصطلح الرواتب على أساس الكفاءات وهو سياسة أجريه متوافقة ومؤسسة على العوامل السابقة ،حيث يتوقع إرفاق الكفاءات فيما يلي :

[1]-محمد بوقيدة ،كمال صحراوي ،نفس المرجع ص 24.

- الأجر القاعدي .
- الجزء المتغير من الأجر مثل العلاقات والتعويضات .
- الميزات المحتملة مثل : التأمينات .

خلاصة الفصل

تعرفنا في هذا الفصل على مفهوم الكفاءات، خصائصها، أنواعها وأبعادها وكذا أهميتها البالغة على مختلف المستويات ،تعرفنا أيضا على مجال تسيير الكفاءات وما يندرج تحته من مفاهيم ،مما جعلنا نستخلص أن :

- الكفاءات عبارة عن مجموعة معارف ،مهارات وسلوكيات .
- الكفاءات بكل أنواعها ضرورية في المؤسسة وعلى كل المستويات.
- لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة في إستراتيجيتها عليها أن تحسن استغلال كفاءاتها وهذا من خلال التسيير الأمثل لها .
- الكفاءات مورد هام في المؤسسة ويتميز بصعوبة تقليده من قبل المنافسين ،الأمر الذي يسمح لها باكتساب ميزة تنافسية مستدامة .
- يعتبر تسيير الكفاءات بعد خاص من أبعاد تسيير الموارد البشرية.
- على المؤسسة أن تقيم كفاءاتها بشكل مستمر حتى إذا وجدت خللا أو نقصا فيها تكون لديها القدرة على تصحيحها وتطويرها قبل فوات الأوان.

الفصل الثاني :

تسيير الكفاءات مصدر للميزة التنافسية

تمهيد:

تهدف المؤسسات إلى تحقيق التميز لكي تحتل مكان الريادة والذي يضمن لها البقاء والاستمرار ،يتوقف هذا الأخير على مدى امتلاك المؤسسة لمصادر القوة ،حيث أن القوة لم تعد بالقوة العملية وأنها القوة القادرة على التفكير والابداع والانجاز المتمثلة في الكفاءات باعتبارها مصدر للميزة التنافسية والتي تركز عليها المؤسسات المعاصرة وفي إطار الحديث عن الأهمية البالغة التي يحتلها هذا المصدر ،تجدر الإشارة إلى العلاقة التي تربط بينه وبين المؤسسة والدور الذي يمكن أن يلعبه ويقدمه لها .

وذلك بتسييره بطريقة فعالة من خلال تنشيطه وتفعيله واخراج ما بداخله من طاقات كامنة وكيفية المحافظة عليه وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : مدخل إلى الميزة التنافسية .

المبحث الثاني : مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية .

المبحث الأول : مدخل إلى الميزة التنافسية

الميزة التنافسية تنتج أساسا من القيمة الإضافية التي تستطيع المؤسسة توفيرها للزبائن وإقناعهم بها ،لهذا فقد أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة .

خاصة في عصر العولمة الاقتصادية ،حيث يرجع ظهور فكرة الميزة التنافسية إلى أواخر السبعينات ومن خلال شركة ماكنزي للاستشارات اعتمادا على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزو الأسواق العالمية على الرغم من التغير في الظروف البيئية ،كان ذلك بفضل قدرتهم على معرفة اختيار الميادين التنافسية التي تمكنهم من الدخول في معارك من موقع قدرتهم .

وتعتبر حقبة الثمانينات نقطة انطلاق فكرة الميزة التنافسية وانتشارها على نطاق واسع بين الشركات الأمريكية وخاصة بعد ظهور كتابات ميشال بورتر في السنوات 1980 إلى غاية 1985 ،بعدها أصبح يكتسي مفهوم الميزة التنافسية مكانة حساسة في عالم الأعمال مما أدى إلى محاولة فهم معناها و تقنياتها .

المطلب الأول : ماهية التنافسية

من خلال هذا المطلب سوف يتم التركيز على مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة ،مع التطرق إلى مفاهيم عامة حول تنافسية الدولة ،تنافسية القطاع وتنافسية المؤسسة .

الفرع الأول : تعريف التنافسية

يتمحور تعريف تنافسية المؤسسات حول قدرتها على تلبية رغبات الزبائن المختلفة وذلك من خلال توفير سلع وخدمات ذات جودة عالية ،نستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية .[1]

أولا : التنافسية على مستوى الدولة

تعرف التنافسية على مستوى الاقتصاد الكلي بقدرة البلد على زيادة حصته في السوق من الصادرات أو تحقيق معدل نمو مرتفع ومستمر ،أو من خلال قدرتها على تحقيق نمو مستدام ويتوافق هذا

[1]–سمية بن عامر بوران ،إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية فب المنظمات المعاصرة ،الطبعة الأولى ،مركز الكتاب الأكاديمي للنشر ،عمان الأردن ،2016 ،ص80.

التعريف مع تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي the word economic forum بحيث يعتبر اقتصاد الدولة أنه ذو تنافسية إذا كان يملك القدرة على تحقيق نمو اقتصادي مستدام على المدى المتوسط والطويل .

كما تعرف بأنها "القدرة على المحافظة على ميزان تجاري ايجابي " وقد تم في هذا التعريف ربط تنافسية الدولة بأوضاع الميزان التجاري .[1]

ثانيا : التنافسية على مستوى القطاع

فيما يتعلق بالتنافسية على مستوى القطاع فهي تعني :"القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية ،مما يعني نجاح مستمر لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا) وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة وتقاس التنافسية الصناعية من خلال الربحية الكلية للقطاع وكيزانه التجاري ومحصاة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج ،إضافة إلى مقاييس تتعلق بالتكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة .

ويكون القطاع تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه مساوية لها لدى المؤسسات الأجنبية أو أعلى منها أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي تكاليف الوحدة الأجانب أو يقل عنها وثمة العديد من الدراسات التي أجرت مقارنات دولية للإنتاجية الكلية للعوامل ونموها حسب مختلف القطاعات الاقتصادية وأجرت تقسيما لفوارق التكلفة وأصول التفاوتات في مستويات الإنتاجية .

ثالثا : التنافسية على مستوى المؤسسة

تعرف التنافسية على المؤسسة بأنها :"القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد الدولي

[1] -Bernard Parenque ,La compétitivité des entreprise et forces ,concurrentielles http://www.banque France .fr /fil admin /user –upload ,last visited april 2012 ,p121.

في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة ويتم ذلك من خلال رفع انتاجية عوامل الانتاج الموظفة في العملية الانتاجية (العمل ،رأس المال والتكنولوجيا) ".[1]

الفرع الثاني : أسباب التنافسية

تتعدى الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر ولعل العوامل التالية والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي أهم تلك الأسباب :[2]

- ضخامة وتعدد الفرص في الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق والتنافسية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية .
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة .
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات الكتاب والتطوير .
- مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق ،تحول السوق إلى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعمال ،الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة . ونتيجة للعوامل السابق ذكرها ،يتمتع المستهلكون والمشترون عموما سواء من الأفراد أو المؤسسات بميزة تعدد البدائل وانفتاح الفرص أمامهم للمفاضلة من بين المنتجات والخدمات المنافسة مما يضع المتنافسين في موقف صعب يتطلب بذل جهد أكثر لإرضاء العملاء والاستحواذ عليهم واقتناصهم من المنافسين كذلك يتمتع المنافسون في مختلف قطاعات الإنتاج في معظم دول العالم بوفرة المعلومات العلمية ونتائج التطويرات التقنية نتيجة عمليات الكتاب العلمي والتطوير التقني .

[1]–عبد الرؤوف حجاج ،الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية :مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ،تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات ،جامعة 20 أوت ،سكيكدة ،2006–2007 ،ص ص 9–10.

[2]–على السلمي ،إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ،دار الغريب للنشر ،القاهرة ،مصر،2001 ،ص102.

الفرع الثالث : أنواع التنافسية

يمكن التمييز بين أنواع التنافسية بالاعتماد على المعيارين التاليين :[1]

1. **المعيار الموضوعي** : تنقسم التنافسية وفق هذا المعيار إلى :

- **تنافسية المنتج** : وهو شرط لازم لتنافسية المؤسسة لكنه غير كاف ،فكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار جيد لتقويم تنافسية منتج معين ويعد ذلك أمرا غير كافي باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع .
- **تنافسية المنظمة** : يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج إذ تأخذ بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات ،نفقات البحث والتطوير ،المصاريف المالية فإذا فاقت هذه الأخيرة (الأعباء والهوامش) واستمر ذلك لمدة طويلة فإن ذلك سوف يلحق خسائر كبيرة يصعب على المنظمة تحملها ومن ثم فالمنظمة مطالبة بتقديم قيمة لزبائنها ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيما إضافية في كل مستوياتها .

2. **المعيار الزمني** : يمكن تقسيم التنافسية وفق هذا المعيار إلى :

- **التنافسية الملحوظة** : تعتمد هذه الأخيرة على نتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبة واحدة غير أنه يجب عدم التفاؤل بشأن هذه النتائج ،لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو الظروف أخرى جعلت المنظمة في وضعية احتكارية .
- **القدرة التنافسية** : تستند إلى مجموعة من المعايير حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاجات متداخلة فيما بينها فكل معيار يعتبر ضروريا ،لأنه يوضح جانيا من القدرة التنافسية ويبقي المنظمة صامدة في ظل بيئة مضطربة ولكنه لا يكفي بمفرده وعلى خلاف التنافسية الملحوظة فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات للاستغلال .

[1]–آمنة معيزية ، عربية غفار ،إدارة المعرفة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية ،2018 ،ص ص 50-51.

المطلب الثاني :أسس عامة لبناء الميزة التنافسية

أولا : مفهوم الميزة التنافسية

يمكن القول أن مفهوم الميزة التنافسية أصبح يشكل ثورة حقيقية في إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي و يمكن التعرف على الميزة التنافسية من خلال التعاريف التالية :

- والمهارات عن غيرها من المنظمات الأخرى التي تعد منافس تقليدي لها وبديهيا أن تكون ميزة التنافس تملك صفة الديمومة والاستدامة لتنوع مصادرها المختلفة ويعد كفاءة العنصر البشري أهم مورد للميزة التنافسية حيث يؤكد ذلك بارني (Barney 1991) بأن المنظمة التي تكون قادرة على تكرار فوائد الميزة التنافسية لا يكون لديها تنافسية مستدامة .[1]
- ويرى بورتر (M.Porter) أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ،حيث يكون بمقدورها تجسيد يشير مفهوم الميزة التنافسية (Competitive Adventige) إلى تفرد المنظمة بميزات تتضمن الموارد ،القدرات هذا الاكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر بمجرد احداث عملية إبداع بمفهومه الواسع .
- كما عرف كولتر الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلاف قيمته في مجالات تقليل التكلفة مقارنة بمنافسيها وتعمل على أدائها بأساليب تقود بالمؤسسة للتميز .[2]
- بحسب علي السلمي القدرة التنافسية هي المهارة والتقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة انتاج قيم ومنافع للعملاء ،تزيد المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز ،حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون . [3]
- يشير (Clardy 2004) إلى أن الميزة التنافسية تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق ،مما يعني نجاحا مستمرا لهذه

[1]–خالد حسين سعيد العسيري ،استراتيجية استقطاب الكفاءة الاكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،جامعة الدول العربية ،2013 ،ص 24.

[2]–سمية عامر بوران، مرجع سبق ذكره ،ص98.

[3]–علي السلمي ،مرجع سبق ذكره ،ص104.

المنظمة ويتم ذلك من خلال رفع انتاجية عوامل الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية (العمل ،رأس المال والتكنولوجيا). [1]

- فالميزة التنافسية هي أن يكون للمؤسسة ما يميزها عن غيرها ويؤدي إلى زيادة ربحيتها ومن الملاحظ أن الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة ،الذي يؤدي إلى وجود ميزة تنافسية تنشأ نتيجة عوامل داخلية أو عوامل خارجية . [2]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الميزة التنافسية هي كل ما يميز المؤسسة عن منافسيها من مواصفات وخصائص أو استغلال أمثل للموارد والامكانيات أو اتباع استراتيجيات معينة مع تحقيق رضا لدى الزبون .

ثانيا :أهمية الميزة التنافسية :

تجسد أهمية الميزات التنافسية للمنظمة من خلال:[3]

- تعطي المنظمة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على منافسيها وبالتالي تنتج لها نتائج أداء عالية .
- تجعل من منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معا .
- تساهم في تأثير الإيجابي في محركات العملاء وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم للاستمرار وتطوير التعامل .
- أن تكون ميزة تنافسية قيم باستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد .
- يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد .
- نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدرتها فإنها تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة.

[1]-سعاد فهد الحوال ،التسويق الاخضر ودوره في زيادة رضا العملاء ،دار الكتاب للنشر ،الطبعة الاولى ،مصر ،2014 ،ص228.

[2]-عطية صلاح سلطان ،تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي ،ورقة عمل مقدمة في ندرة تحسن القدرات التنافسية للمؤسسات ،مصر ،المنظمة العربية للتنمية ،ص306.

[3]- وسيلة بوزيد ،مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة المدية ،2008-2009، ص68.

ثالثا : خصائص الميزة التنافسية

تتمثل خصائص الميزة التنافسية في كونها :[1]

- تشتق من رغبات وحاجات الزبون .
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال .
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين .
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة .
- تقدم التوجيه والتحفيز لكل المؤسسة .

وكذلك تتمتع بالخصائص التالية :[2]

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على مستوى طويل .
- أن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة .
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن احلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر .
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى .

المطلب الثالث : أنواع ومعايير الحكم على الميزة التنافسية

الفرع الأول : أنواع الميزة التنافسية

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية ،حيث يرى Koufterces بأن هناك خمس أنواع من الميزة التنافسية ويحددها في السعر ،الجودة ،القيمة ،لدى الزبون ،ضمان التسليم ،الإبداع أما أغلب

[1]–سمية بوران ،مرجع سبق ذكره ،ص99.

[2]- ياسر محمد خليل ،استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية ،مجلة الإدارة التربوية ،العدد الثالث والعشرون ،أغسطس ،2019 ،ص130.

الكتابات في إدارة الأعمال فإنها تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسين وهما ميزة التكلفة الأقل وميزة تميز المنتج.[1]

أولا :ميزة التكلفة الأقل

معناه قدرة المؤسسة على تصميم ،تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في نهاية إلى تحقيق عوائد أكبر ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد منا فهم الأنشطة ،الحرية في حلقة أو سلسلة القيمة المؤسسة والتي تعد مصدرا هاما الميزة التكلفة .[2]

وللحصول على ميزة التكلفة الأقل يتوجب على المؤسسة مراقبة وتتبع حل العوامل المؤدية إلى تطور التكاليف وأهمها : [3]

- **الحجم** : يؤدي تحديد الحجم في سلاسل وأنواع المنتجات ،وسائل الإنتاج المتطورة ،الأسواق والأنشطة التسويقية المكثفة إلى تقليص التكاليف ،حيث تختلف درجة تأثير الحجم في التكاليف من نشاط لآخر ومن سوق لآخر.
- **المهارة والتعلم** : يتولدان نتيجة الجهود المتواصلة وتخصص قبل الموارد البشرية للمؤسسة والمسيرين على حد سواء ،لذلك لا يجب التركيز فقط على تكاليف اليد العاملة بل أيضا على الفرص التي يمكن أن توفرها لتقليل التكاليف الضائعة ،لذلك يجب على متخذي القرار الاهتمام بالتعلم وتحديد أهدافه.
- **درجة التناسق بين الوظائف** : حيث يمكن للمؤسسة أن تقلل من مستوى تكاليفها إذا تمكنت من تحديد وفهم نوع الترابط الموجود بين الأنشطة المنتجة للقيمة واستثمارها .
- **مراقبة الرزنامة** : أحيانا تستفيد المؤسسات السباقة إلى بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع وتستقطب أفضل الأيدي العاملة

[1]- سليمة عبدالله ،كمال عياشي ،دور استخدام نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية ،مجلة الاقتصاد الصناعي ،العدد الثاني عشر ،جوان 2017 ص 452.

[2]-مصطفى يوسف كافي ،اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك ،الطبعة الأولى ،الناشر ألفا للوثائق ،قسنطينة ،الجزائر 2017 ،ص215.

[3]-زرزار العياشي ،كريمة غياد ،استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية الطبعة الأولى ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2016 ،ص ص 185-186.

وتختار وتفاضل بين مجموعة الموردين إلا أنه في بعض القطاعات فإن استراتيجية الحذر والتريث هي الطريقة الأنجح وذلك نتيجة التغيرات البيئية المستمرة والتحولات المتسارعة في أذواق المستهلكين لغرض اكتشاف نقاط القوة والضعف ،الفرص والتهديدات ثم الدخول إلى القطاع مع معرفة أفضل بالأوضاع التنافسية السائدة .

- **العمليات والاجراءات** : عاميا ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة الغاء أو تقييم بعض الاجراءات والعمليات التي لا تساهم ايجابيا في ميزة التكلفة الأقل ،بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب وبالتالي فإن مراقبة الاجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف .

الفرع الثاني : معايير الحكم على الميزة التنافسية

للحكم على جودة الميزة التنافسية هناك عدة معايير نوجزها فيما يلي : [1]

أولا : مصدر الميزة التنافسية : من خلال التعاريف السابقة للميزة التنافسية يمكن توضيحها في ما يلي:

- ميزة تنافسية من مرتبة منخفضة : مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام وحيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات .
- ميزة تنافسية من مرتبة مرتفعة : مثل التكنولوجيا العالية ،السمعة الطيبة للعلامة ،علاقات وطيدة مع الزبائن ....الخ ،كما يمكن القول أن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المرتفعة الناتجة عن تمييز المنتجات .

ثانيا : عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة : في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن ،فإنه يمكن للمنافسين تحديد أو تغلب على أثار تلك الميزة ،أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.[2]

[1]-نجوى مغوني ،حياة قدة ،دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة حمه لخضر ،الوادي ،2018/2017 ،ص18.

[2]-عبد الرؤوف حجاج ،مرجع سبق ذكره ،ص 5.

المطلب الرابع : دورة حياة الميزة التنافسية

إن للميزة التنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات حيث تبدأ دورة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم (نمو متسارع) ثم تأتي مرحلة التبني من قبل المنافسين والتي يليها مباشرة ركود في الميزة نتيجة تقليدها ومحاولة التفوق عليها من طرف المؤسسات المنافسة [1]،حتى تكون للميزة التنافسية فعالية عالية يجب أن تكون :[2]

- حاسمة : أي تمنع الأسبقية والتفوق على المنافسين .
- ممكن الدفاع عنها : خصوصا من تقليد المنافسين لها .
- مستمرة : أي امكانية استمرارها خلال الزمن .

وتضمن هذه الشروط التالية : صلابة الميزة التنافسية ،لأن كل شرط مقرون بالآخر ،حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مرتبط بشرط امكانية الدفاع .

ويقصد بالاستمرار خلال الزمن هو أن للميزة التنافسية دورة حياة مثل المنتج كما يبينه الشكل (2-1) وهذه المراحل متمثلة في :

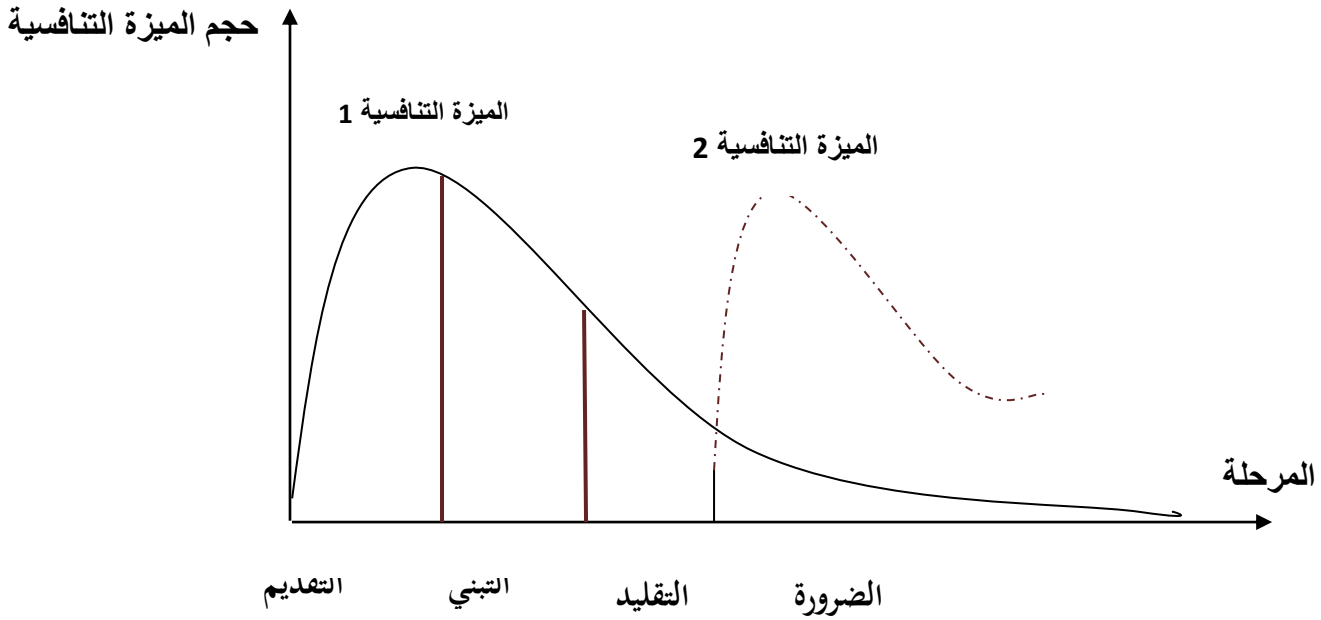
- **مرحلة التقديم** : تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية ،لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري ،المادي والمالي وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر .
- **مرحلة التبني** : تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار ،باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها .
- **مرحلة التقليد** : يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود ،لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع اسبقيتها عليها.

[1]-زرزار العياشي ،كريمة غياد ،مرجع سبق ذكره ،ص188.

[2]- سمية بوران ،مرجع سبق ذكره ،ص ص 107-108.

- **مرحلة الضرورة** : تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو انشاء ميزة تنافسية جديدة على أساس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو لالحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد اسبقيتها تماما وعندما يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

الشكل رقم (2–1) : دورة حياة الميزة التنافسية



نلاحظ من الشكل أعلاه أن للميزة التنافسية دورة حياة مماثلة لدورة حياة المنتج حيث تنمو حتى مرحلة النضج ،حيث يستقر نموها نوعا ما ثم تدخل في مرحلة التراجع حيث يجب على المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية جديدة لتحافظ على مكانتها في السوق .

المبحث الثاني : مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

إن التحولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصادرها لا يرتبط فقط لتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل القدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية

التي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية والتي تعتبر مصدرا هاما لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، وهذا بالتكامل مع مجموعة من موارد والقدرات التي تمتلكها المؤسسة ،وهو ما ذهبت إليه العديد الدراسات الحديثة.

المطلب الأول : التفاعل بين الموارد و القدرات و الكفاءات لتحصيل الميزة التنافسية

يمكن للكفاءات تحقيق الميزة التنافسية بتكاملها مع مجموعة من العناصر الأخرى التي سنتطرق إليها في هذا المطلب .

الفرع الأول : تمييز بين المصطلحات :

قبل التطرق إلى كيفية مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية سنحاول التمييز بين مجموعة من المصطلحات .

1/ الموارد : تشمل على كافة الأصول الملموسة "كالمعدات الرأسمالية – مصانع و التجهيزات المختلفة" ، و غير الملموسة "كالمعارف و الكفاءات و سمعة المؤسسة " للمؤسسة ، و المتحكم فيها من قبلها بشكل يمكننا من الاعتماد عليها في إعداد و تنفيذ استراتيجياتها تحقيقا للكفاءة و الفعالية ، و خدمة لتنافسيتها ". [1]

2/ القدرات: القدرات هي مهارة المؤسسة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي ، و تتمثل في تلك الأنظمة المعتادة للمؤسسة ، أي في الطريقة التي تعتمدها المؤسسة على صعيد اتخاذ القرارات و إدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف .[2]

3/ الكفاءات : هي تلك التوليفة من المعارف و المهارات ، و السلوكات التي يمتلكها الفرد ، و المستعملة و المجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين ، و لا يمكن تعريف الكفاءات إلا من خلال إلحاقها بوظيفة أو نشاط فالمورد ما تمتلكه المؤسسة ، أما الكفاءة ما تعرف فعله .[1]

---

[1]–أحمد بلالي ،الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية ،حالة مؤسسة القطاع الهاتفية النقالة في الجزائر اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ،جامعة الجزائر ،2007–2008 ،ص90.

[2]–شارلز هل ،جاريث جونز ،الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل ،دار المريخ للنشر ،السعودية ،2006 ،ص 210.

الفرع الثاني : أوجه التكامل بين الموارد ، القدرات ، و الكفاءات لتحصيل الميزة التنافسية .

يمكن اعتبار الموارد بجميع أنواعها مدخلات تحتاجها المؤسسة لأداء أفضل على مختلف المستويات حيث تحتاج هذه الموارد إلى رؤية شاملة و دقيقة من إدارة المؤسسة لبناء ميزات تنافسية إلا أن استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة لا يوصلها دائما إلى ما تريده ، الأمر الذي يؤدي إلى ما تريده و ضرورة استخدام آليات و طرق محددة لبناء قيمة حقيقية لهذه الموارد في بيئتها التنافسية ، و يعتبر المورد موردا استراتيجيا للمؤسسة إذا امتلك الخصائص الأربعة الآتية : و هذا حسب " **Barney**"[2]

- المساهمة في خلق القيمة : يجب أن يساهم المورد في خلق القيمة للمؤسسة ، باعتباره أحد نقاط القوة التي يمكن استخدامها في استغلال الفرص المتاحة أو استبعاد التهديدات المحتملة في البيئة التنافسية .
- الندرة و التفرد : تقضي هذه الخاصية بألا يكون المورد متاحا للعديد من المنافسين في الصناعة و أن يكون متفردا و متميزا ، بحيث لا يكون شائعا في خصائصه و مميزاته .
- عدم القابلية للتبديل : يقصد به عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل في إطار الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة ، حيث تقل الاستراتيجية للمورد إذا كان يمكن للمنافس الحصول على نفس التميز باستخدام موردا حاليا .
- و لقد أكدت الكثير من المدارس على الأهمية الاستراتيجية للموارد غير الملموسة و من أبرز هذه الموارد الكفاءات ، فالإبهام و الغموض الذي يلفها يصعب عملية تحديدها و تقييمها ، و بالتالي يتوفر فيها الشرط المتمثل في عدم التقليد الذي يمثل جوهر و لب الميزة التنافسية فكما يرى : "G.leboterf" أن الكفاءة هي نتيجة التوفيق بين الموارد ، و معرفة كيفية تعبة و

[1]-علي عماري ،مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات ، أطروحة دكتوراه ،تخصص إدارة المنظمات ،كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،2017-2018 ،ص 58.

[2]-أصيلة مقداد ،مرجع سبق ذكره ،ص ص 86-89.

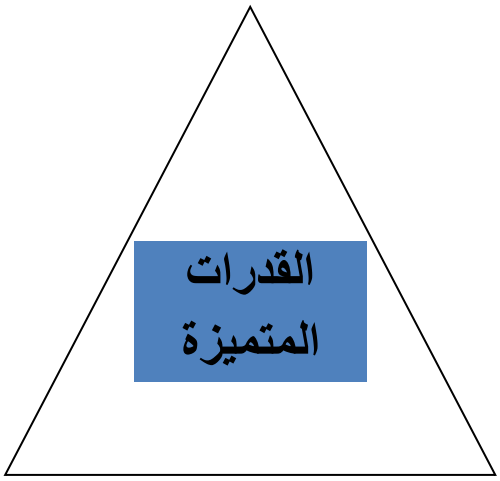
التنسيق بينها مما يدفع إلى البحث عن الشخص المالك لهذه القدرة و المعروف عند الإقتصاديين بالاحترافي " le professionnel" حيث تتجسد الكفاءة من خلال :

- معرفة كيفية التعبئة : تشغيل الكفاءة بطريقة مناسبة وفي ظروف ملائمة.
- معرفة كيفية التنسيق : القدرة على اختيار الكفاءة المناسبة لمعالجة وأداء المهنة الملزمة بها .
- معرفة كيفية التحويل : على أساس أن الكفاءات قابلة للتحويل أو التكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالات مختلفة قصد الأداء الجيد .
- دراية فنية معترف بها و مجربة : أن يكون مصادقا عليها من طرف المحيط وقابلة للامتحان في الواقع، خاصة أنه لا يمكن ملاحظتها إلا عند تشغيلها من طرف موظف .

كما أن المؤسسات في ضوء مواردها تقوم ببناء قدرات تنظيمية عامة والتي تمثل تركيبة معقدة وشبكة متداخلة من الإجراءات و العمليات التي تحدد فاعلية وكفاءة المؤسسة في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات. حيث أن هذه القدرات العامة تعطي للمؤسسات مساحات كافية للمنافسة في مختلف المجالات و الأنشطة ولكن يفترض بإدارة المؤسسة ولكي تكون فاعلة ومتميزة أن تحاول تأطير مجموعة متميزة من القدرات تتفرد فيها لتشكل لها ميزات تنافسية تساهم في إيجاد نتائج أداء عالية ومتميزة عن المنافسين كافة ، و هذا من خلال توفير ثلاث خصائص أساسية و هي :

- تساهم القدرات المتميزة في إيجاد قيمة عالية للعملاء ، و تؤدي إلى منافع حقيقية لهم .
- لا يستطيع المنافسون تقليد هذه القدرات المتميزة ، و في أحوال أخرى تصبح عملية تقليدها مكلفة .
- تسمح القدرات المتميزة للمؤسسة باستخدام طرق و اتجاهات مختلفة و متنوعة ، حيث أن هذه الخاصية الأساسية هي مفتاح أساسي لفهم الدور المهم الذي تلعبه الكفاءات في مجمل عمليات و إجراءات المؤسسة و الشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (2-2): خصائص القدرات المتميزة بناء قيمة عالية للعملاء

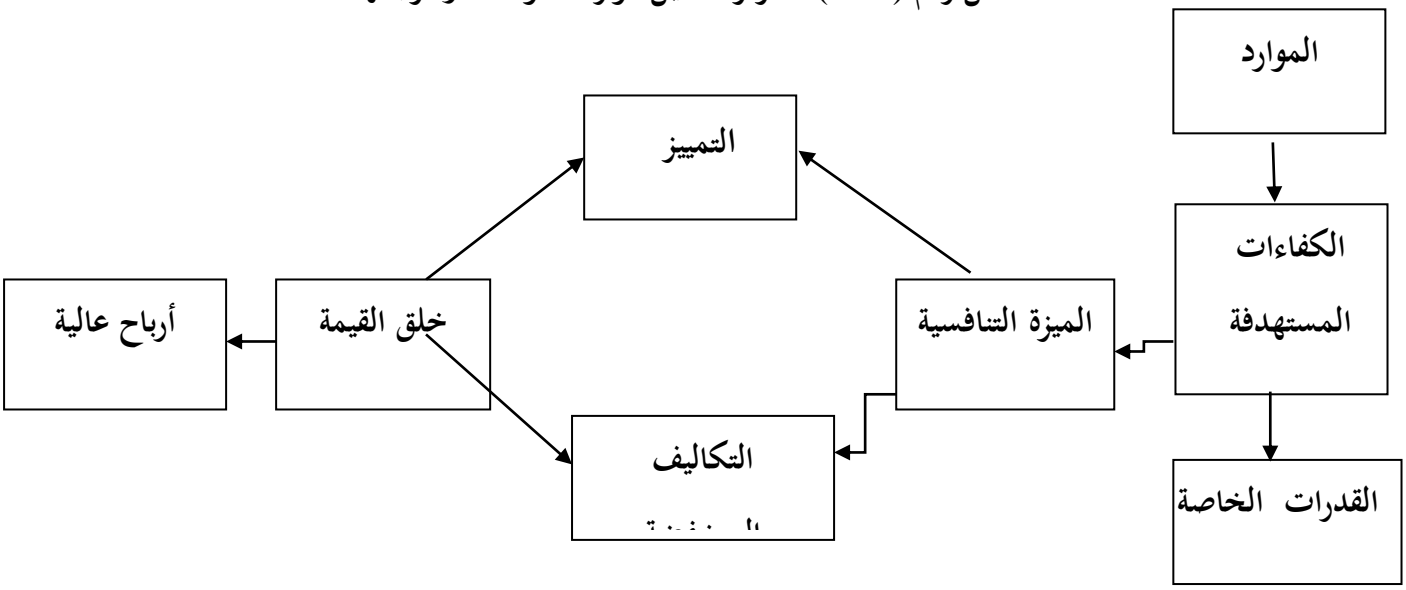


صعوبة تقليدها من قبل المتنافسين استخدام متعدد بطرق و اتجاهات مختلفة

المصدر : طاهر منصور العالي ، وائل محمد صبحي ، الإدارة الاستراتيجية : منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر عمان 2007،ص306.

و في ظل البيئة شديدة المنافسة ، سريعة التغيير عالمية الأبعاد تحاول المؤسسات الاستفادة من هذه الموارد ، قدرات ، و الكفاءات لإيجاد ميزات تنافسية تستند عليها المؤسسات في استراتيجياتها بمعنى أن هناك وحدة في التحليل و الترابط هذه المفاهيم بطريقة منطقية و منهجية تستند إليها استراتيجية المؤسسة و تجعلها متماشية مع واقع قدرات المؤسسة الداخلية و مواردها و ما يحيط بها من متغيرات في البيئة الخارجية و يعطي الشكل التالي خلاصة مركزة لتحليل و ترابط هذه المفاهيم :

الشكل رقم (2-3) : مركز تحليل موارد المؤسسة و ترابطها



المصدر: تشارلز هل ،جاريت جونز مرجع سابق ، ص 212 .

و لابد من التفريق بين الموارد و القدرات التي تؤدي إلى إيجاد الكفاءات المتميزة ، فقد تملك المؤسسة الموارد المنفردة ذات القيمة العالية ، لكن إن لم تملك المؤسسة القدرة على استغلال تلك الموارد المنفردة بفعالية فقد تخفق جهودها في خلق و ترسيخ عنصر الكفاءة المتميزة ، كما لا تحتاج المؤسسة إلى الموارد المنفردة ذات جودة عالية من أجل إرساء الكفاءة المتميزة طالما أنها تستحوذ على قدرات لا يمتلكها منافسون آخرون.

المطلب الثاني : خصائص الكفاءات التي تسمح بتحقيق الميزة التنافسية .

إن اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة بما يتوفر عليه منة الكفاءات فكرية أو مهنية موردا استراتيجيا مسئولا عن خلق الميزة التنافسية ، وهو ما يتطلب منه ان يتصف بمجموعة من الخصائص ،

التي يجب أن تعمل أي مؤسسة من توفر مواردها على هذه الصفات وذللك من خلال عملية التوظيف والتنمية للموارد وتتمثل فيما يلي :

- **خاصية القيمة** : تخلق المؤسسات القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات ، حيث يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع وتحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب ومظاهر الهدر والفقد في الموارد الأخرى ، مثل إعداد برامج تهدف إلى استغلال وقت العمل استغلالا اقتصاديا ، وتخفيض الفاقد في الموارد واللوازم خلال تنفيذ مختلف الأنشطة داخل المؤسسة ، أما زيادة الإيرادات فيتحقق من خلال التركيز على الفلسفة التالية : رضا العميل يبدأ منة رضا العامل، فلقد اكتشفت إحدى الدراسات بأن هناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية وتقارير العميل حول الخدمة التي يحصل عليها ، لذلك يجب أن تلتزم إدارة الموارد البشرية بتوفير مناخ ملائم والحوافز المناسبة ، وذلك حتى ترتقي باتجاه العاملين وتحسين رضاهم الوظيفي .
- **خاصية الندرة** : إن خاصية قيمة الموارد البشرية الضرورية للمؤسسة ولكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في المؤسسات المنافسة، وفي هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة ، لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص نادرة من موارد المؤسسة للحصول على ميزة تنافسية .[1]
- **خاصية عدم قابلية لتنفيذ:** يمكن للموارد البشرية ذات قيمة ونادرة ان توفر للمؤسسة مايزيد على الربح العادي في الأجل القصير، ومع ذلك عندما تستطيع المؤسسة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص فإنه يمضي الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات

1- ربيع مزوزي ، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية مذكرة مقدمة كجزء من متطلباب نيل شهادة الماستر في علوم التسيير جامعة محمد خضير بسكرة سنة 2013_2014 صفحة 96 .

التنافسية لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تنمية وتغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة ، إن أهم ما يصعب من إمكانية تقليد خصائص الموارد البشرية المنشئة للقيمة طبيعة ثقافة المؤسسة معايير الأداء التي لا يمكن تجسيدها في بيئة تنظيمية مغايرة ، بإضافة إلى صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها ، الجهوية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الإجماعي للعلاقات المتميزة .

- **خاصية التنظيم**: حتى توفر آلية خاصية من خصائص الموارد للمؤسسة مصدرا المتميزة المتواصلة فإن على المؤسسة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية ، حيث يتطلب التنظيم وجود النظم والممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تؤتي ثمار مزاياها المحتملة .
- **خاصية عدم قابلية الموارد البشرية**: يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدرا للميزة التنافسية المستدامة ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الاستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة ، ذلك أن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر ، فهو الأقدر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير.[1]

المطلب الثالث: دور الكفاءات في تحقيق الميزة للجودة الشاملة.

يقصد بالجودة الشاملة أنها ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة ، فهي نظام لإدارة الأعمال الحديثة يؤكد على مشاركة العنصر البشري ، بتحريك مواهبهم وقدرتهم ، بهدف التحسين المستمر من أجل خدمة العميل وبتكلفة منخفضة .

وهي تعتمد على الاتجاه الفكري ، وكذا الالتزام المهني لدى العاملين بالمؤسسة، من خلال القيام بتصميم وتنفيذ ومتابعة وتقويم مختلف الأنشطة والوثائق والتقارير...إلخ .

[1]- عماري مليكة، مرجع سبق ذكره ص28.

ولتصبح إدارة الجودة سلوك عادي ودائم ينتجه طاقم المؤسسة ،لابد من التمكن من تحقيق التوافق والتماثل بين ما تم تصميمه ، وخطط الأداء، والأداء الفعلي، ويمكن تمثيله بالبناء الذي يحتاج إلى القاعدة الصلبة ،أي الأساس المتمثل في جودة التصميم ، الذي على أساسها تنطلق إلى جودة التنفيذ ، لأن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن نظام فرعي في نظام المؤسسة ككل ، وبالتالي فهي متكاملة مع باقي الأنظمة ، ونجد نوعين من تكامل للجودة .

- **التكامل الرأسي للجودة:** بمشاركة العاملين، وزيادة قوة التحفيز وإثارة الدوافع من خلال توفير جو عمل يمكن العاملين التغلب على مصاعب العمل وإتقان الإنجازات.1
- **التكامل الأفقي للجودة:** مشاركة جميع الوظائف من خلال هذين النوعين من التكامل دعا "أشكاوا" إلى التخلص من جميع أنواع وجوانب إهدار الطاقات و الوقت، وبعث روح الفخر بالأداء المتميز بين العاملين ذوي العاملين ذوي المعرفة والمهارة ويبرز دورهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة ، من خلال الموقع الوسطي الذي تلعبه المؤسسة في كونها تربط بين قطبين القطب الأول والمتمثل في المدخلات التي يتم استقطابها من المحيط الخارجي. ودور المؤسسة هو الحلقة الرابطة بينها بمختلف العمليات والمهام التي يقوم بها العاملين التي تبدأ بمجموعة معلومات وقرارات تترجم عن طريق أدائهم إلى منتجات وخدمات تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات طالبيها، وهذا الإشباع لا يمكن أن يتحقق إلا بتوفر المعرفة لدى مؤدي المهام، لأنهم القادرين على استيعاب ما هو مطلوب، وكيف يتم إنجازه من حيث الجودة والوقت.

وفي إطار أفكار الجودة الشاملة التي تعبران العملاء ينقسمون إلى قسمين، الخارجين طالبي السلع والخدمات أو الموردين ، والداخلين بالنسبة للعاملين، وذلك من خلال الترابط والتسلسل الموجود بين المهام فتحقيق جودة شاملة يكون بتضافر جودة مختلف مراحل المنتج أو الخدمة من البداية إلى النهاية أي أن العامل يعتمد على نتيجة عمل زميل آخر، ومن هذه العلاقة يعتبر المستفيد عميل ، والسابق

[1]-- سلامي فتيحة مرجع سبق ذكره ، ص ص 60 61.

مورد تحكمهم نفس القواعد التي تحكم العملاء و الموردين الخارجين حيث أن الهدف الأساسي لتحقيق التمييز التنافسي هو السعي لاكتساب رضا العميل ومن ثم يكون ضبط حركة العمل و الانسجام في توافق علاقات المورد والعميل هي من أهم سمات إدارة الجودة الشاملة، ويتوفر المعرفة والمهارات في العاملين المدركين لأهمية هذه العلاقة فإن التنافس على تقديم وإنجاز الأفضل بين السابق واللاحق، والكل أن يطبق التمييز في العمل من خلال ما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرة السرعة في الإنجاز ،بمنطلق التفكير في فعالية الرقابة الذاتية كما ونوعا وزمنا ، سيحقق عوائد للمؤسسة من خلال امتصاص التكاليف الممكن تحملها في حال حدوث الخطأ ، مما يعرقل مسار العمل خاصة وأن العالم اليوم يعرف بعالم السرعة ، التي كلما توفرت بين الطلب والعرض (المنتج أو الخدمة) كلما زاد كسب المتعاملين مع المؤسسة وبالتالي فإن اشتراك ومساهمة أصحاب المهارات في تطبيق وتحقيق الجودة الشاملة يؤدي إلى :

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر وهو أحد الأساليب التي تطلبها التنافسية من خلال اشتراك العاملين في تطوير والعمل في باستمراره.
- تحسين نوعية المخرجات، وذلك للدور الذي تقوم به الكفاءات عند أدائها لمهامها بإتقان
- ايجاد ثقافة تركيز بقوة على العملاء انطلاقا من العميل الداخلي وصولا إلى العميل الخارجي باعتبارها جانبان متكاملان لتحقيق نظام المؤسسة نظاما له مدخلاته ومخرجاته.
- تحسين الربحية والإنتاجية.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون وروح التعاون وروح الجماعة التي تفضي على الصراعات التي يمكن أن تعيق أداء العمل رفع الثقة في روح العاملين، يمكن من استغلال عطائهم أفضل خاصة فيما يخص المهارات والمعارف الكامنة لديهم.

ووصول المؤسسة إلى فهم واستيعاب معنى الجودة الشاملة خاصة لدى عامليها لتصبح ثقافة أصلية بداخلها ، يمكنها من تحقيق التميز التنافسي ، فمن جهة تحقيق قيمة للعميل، بمعنى تقديم المنفعة وبأقل

التكاليف، وبالتالي اكتسابه من خلال رضاه ومن جهة أخرى جو الرضا السائد بداخلها ، الذي يخلق الحماس والدافعية للإنجاز والاستمرار في العطاء والتميز.[1]

المطلب الرابع :تسيير الكفاءات مصدر للميزة التنافسية

إن البحث على الميزة التنافسية والاستحواذ على أكبر قطاع من السوق، أصبحت السعة السائدة في يومنا هذا ،بحيث أصبح البحث والرغبة في تحقيق المزايا التنافسية التحدي الأكبر الذي تواجهه المنظمات مهما كانت إمكانياتها وحجمها في ظل العولمة والتطورات المعاصرة في التكنولوجيا المعلومات التي أصبحت لا تشبع رغبة المنظمات في تحقيق أهدافها، وإن تحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة مرتبط بقدراتها التنافسية أي قدرتها على تقديم منتجات وخدمات للمستهلك ذات الكفاءة وفعالية عن باقي المنافسين المرتبط بتقليل التكلفة ، الإبداع، الجودة، سرعة التسليم، وكما أن التطورات الذي عرفته المجتمعات وتعقيدها المرتبطة بالتطورات العلمية والتكنولوجية التي أدت إلى تعدد الأطوار والوظائف داخل المؤسسة وهذا أدى إلى البحث عن الكيفية والطرق الناجعة والبحث عن الأساليب العلمية للتحكم في سير المؤسسات والتوجه لها نحو تحقيق الميزة التنافسية.

فالمؤسسة التي تهدف إلى تحقيق الإبداع والجودة والمردودية وزيادة الإنتاج بالاعتماد على رأس المال المادي من الموارد المالية الضخمة والتكنولوجية الحديثة والطرق التنظيمية والعلمية في التسيير أضحت لم تحقق ذلك اليوم، ذلك نظرا للتطورات والقدرة على تقليد وإخفاض نسبة الاحتكار وذلك لما تعرفه البيئة التنافسية ،وتعتبر امتلاك المنظمة لمورد أو القدرة على بناء كفاءات لا تكون متوفرة لدى المؤسسات المنافسة من بينها الابتكار و الإبداع والمهارات الذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية .

وهذا بالتالي ما أكده Porter أن الموارد البشرية هي مسؤولة عن خلق القيمة في المنظمات ، لذلك يتعين تنمية كفاءات تلك الموارد وتدعيمها ، بحيث تصبح موردا استراتيجيا ، يسمح بتحقيق الأداء الفعال والتفوق التنافسي ، إضافة إلى ذلك قال الكاتب جيفري فيق "إن نجاح المؤسسات يعتمد على طاقتها البشرية التي تعتبر مصدرا للميزة التنافسية ،لهذا يجب الاستثمار في الموارد البشرية والاعتناء به".[2]

[1]- أصيلة مقداد ،مرجع سبق ذكره ص ص 113- 115.

[2]- أصيلة مقداد ،مرجع سبق ذكره ص 116.

ومنه نجد أن الكثير من الدراسات التي بحثت في هذا المجال تؤكد على الدور الفعال الذي تلعبه الكفاءات البشرية في أداء المنظمات الفعال، حيث تلعب الكفاءات البشرية دور جوهريا في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ، وتعتبر الكفاءات البشرية أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة، فمثلا إن استراتيجية التمييز لا يمكن ان تتبناها المنظمة أو تحقيقها دون أن تكون لها كفاءات عالية القادرة على الإبداع والبحث والتطوير للأفكار والمنتجات وهنا قد يمكن حصر دور تسيير الكفاءات البشرية في النقاط التالية :[1]

- توفير الكفاءات البشرية المؤهلة والخبيرة ذات الأداء الفعال.
- الكفاءات البشرية هيا أساس البحث العلمي وتقنياته.
- توفير المورد البشري الذي يعتبر أساس الإبداع ولإبكار.
- إعداد العنصر البشري الذي يعتبر أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية.

ومن هنا نستنتج أن الموارد البشرية هي المسؤولة على خلق القيمة في المنظمات، لذللك يجب تنمية الكفاءات تلك الموارد وتحفيزها من أجل الوصول إلى الميزة التنافسية، ولقد أدركت المنظمات وخاصة ذات الطابع العالمي في ظل هذه التحولات في البيئة التنافسية ، ولقد أدركت المنظمات وخاصة ذات الطابع العالمي في ظل هذه التحولات في البيئة التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد المؤثر والذي يمكن أن يحقق لها الميزة التنافسية هو امتلاكها لكفاءات بشرية، لذلك وجب عليها العمل على زيادة المعرفة والمهارة والخبرة لتلك الكفاءات.

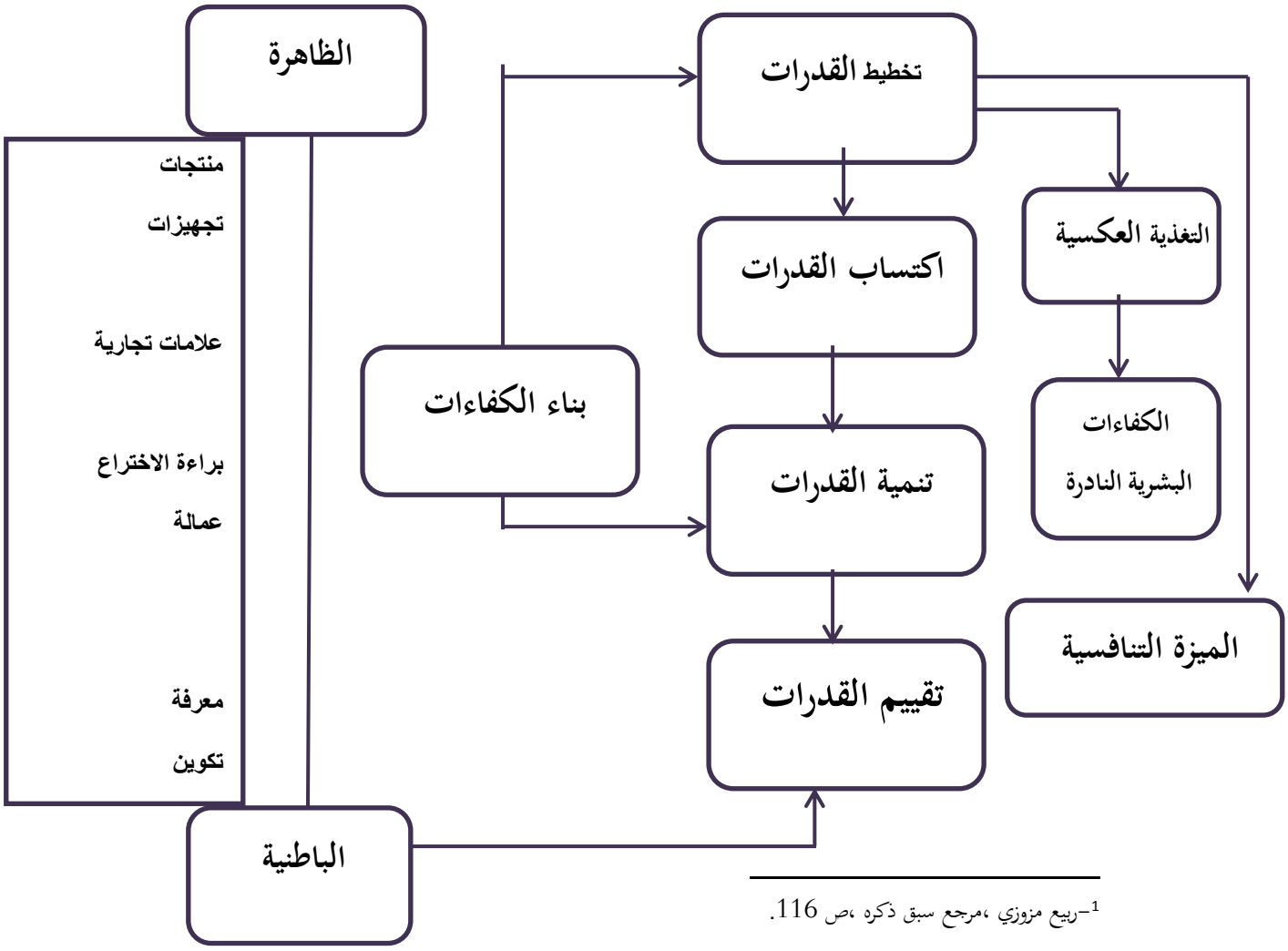
إن امتلاك للمنظمات الرغبة في تحقيق التفوق من خلال قوة العمل فلا بد من بنائها بطريقة يصعب تقليدها، فعلى المنظمات الحصول على موظفين على مستوى عال وتكافئهم بما يستحقون لأن ذلك يجنب عدد اكبر من العمالة وهو ما يعطي للمنظمة مجالا أوسع للاختيار، إضافة على ذلك لابد من الإقرار بحق العاملين وتمنح لهم حوافز تعبر عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد للمنظمة ، ولابد من المنظمة الاهتمام بالتدريب وتنمية المهارات وتمنح لهم الفرصة لتطبيق ما تعلموه ، وتمنح لهم فرصة قيام

[1]-ربيع مزوزي ،مرجع سبق ذكره ،ص ص 101 -102.

بأعمال متنوعة بما له العديد من المزايا وذلك باعتبار التنوع عاملا مكملا للأمان الوظيفي، واعتماد الترقية من الداخل وتجنب الفوارق من لأجور لما يؤثر على أداء الأفراد وتكون للمنظمة رؤية استراتيجية طويلة المدى ومنح وقت وجهد في الاستثمار في جانب المورد البشري، ويعتبر القياس والتقييم من أهم العمليات فهو يمد المنظمة بالإفادة المرتدة اللازمة لمعرفة مستوى أدائها بالنسبة للسياسات التي تنتهجها.[1]

وبالتالي فإن المنظمة التي تحتاج وتبحث عن الكفاءات البشرية تحتاج إلى القيام بمجموعة من الأنشطة وإضافة إلى ذلك بذل مجهودات كبيرة على سبيل تطويرها والمحافظة عليها وتقيميها وتلعب التغذية العكسية لهذه الأنشطة على تصحيح الثغرات والأخطاء التي من الممكن تحدث في عملية تسيير الكفاءة وهو ما يبرزه الشكل التالي :

الشكل رقم (2-3) : مخطط توضيحي لتسيير الكفاءات و موارد المؤسسة التي تساهم في بناء الميزة التنافسية.



[1]-ربيع مزوزي ،مرجع سبق ذكره ،ص 116.

المصدر :من إعداد الطالبتين اعتمادا على سماح صويلح ،دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ،اقتصاد وتسيير المؤسسة ،جامعة محمد خضير بسكرة،2007-2008.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن أن نجد أن مفهوم التنافسية له أهمية كبرى وذلك للدور الذي تلعبه في حياة الاقتصادية ولا يزال المفكرون يطرحون جملة من المفاهيم والمصادر جديدة للميزة التنافسية ، ولا تزال وكما أن امتلاك الميزة التنافسية يعتبر هدفا تسعى الكثير من المنظمات للوصول إليه وتحققه في ظل التحولات العالمية والتأثر بالعولمة وما صار يفرض على المنظمات تطبيق و التوجه نحو مصادر جديدة لتحقيق الميزة التنافسية ، حيث تعتبر تسيير الكفاءات أحد أهم المداخل الفعالة التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال التخطيط الفعال للكفاءات البشرية والعمل على توظيفها وتنبتها وتطويرها وتقيمها وقد تم بالتموقع الجيد في المواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة المؤسسات على تفعيل مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات أحد عناصر الأساسية ،لذا استدعى الأمر الاهتمام بدور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية وهذا ما يبرزه في الفصل الموالي .

الفصل الثالث:

واقع تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية

تمهيد

لقد حاولنا في الفصلين السابقين من هذا البحث تقديم الإطار النظري له والذي مكننا من تحديد مفهوم الكفاءات ،التي زادت أهميتها في ظل التحولات الراهنة التي كانت لها انعكاسات على المؤسسة ،الأمر الذي فرض على هذه الأخيرة البحث عن ميزة تنافسية قصد تحقيق التفوق على منافسيها ،سنحاول في هذا الفصل إجراء دراسة تطبيقية حول مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بصفة عامة وذلك من خلال التعرض لها من ناحية تاريخية والتعرف بها وبمراحل نشأتها ،ثم التعريف بمديرية التوزيع بالمدية ،بالإضافة إلى هذا سنلقي نظرة على المهام والأهداف العامة للمؤسسة .

وبناءا على هذا تم تقسيم الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول : مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

المبحث الثاني : واقع دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

المبحث الأول : مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

المطلب الأول : تقديم عام لمؤسسة سونلغاز

عرف العالم تطورات تقنية وتحولات اقتصادية واجتماعية جذرية دفعت بالمؤسسات إلى إدخال إصلاحات على أنظمتها التسييرية وهياكلها القاعدية والاهتمام أكثر بمواردها البشرية قصد التلاؤم مع المحيط ومؤسسة سونلغاز واحدة من هذه المؤسسات .

أولا : التطور التاريخي لمؤسسة سونلغاز

لقد برزت أهمية الصناعة في الجزائر في أوائل الأربعينيات ومن أبرزها استغلال الكهرباء والغاز في تلك الفترة من طرف المستثمرين الفرنسيين الخواص حيث كان إنتاج وتوزيع الكهرباء من مسؤولية مؤسسة (لبون) بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية كانت سياسة الحكومة الفرنسية انتهاج التنمية الاقتصادية في الجزائر ،هذا ما جعل الحكومة الفرنسية آنذاك تقوم بمجهودات كبيرة فقامت بتطبيق القانون 628/46 المؤرخ في 1946/04/08 المتضمن تأميم المؤسسات الخاصة وتقديم تعويضات لمؤسسة الكهرباء الفرنسي EDF كما خضت الجزائر لنفس الأمر في جوان 1947 حيث ظهرت مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر EGA .

بعد الاستقلال قررت الجزائر استرجاع مؤسساتها وشرعت في تسخير جهودها لإعادة تنظيم اقتصادها 2900/20/02بناء على القانون 250 00 قررت بقاء EGA والمحافظة على نظامها القانوني كمؤسسة عمومية وهي بذلك من أقدم المؤسسات الجزائرية.

في جويلية 1969 تم إجراء تعديلات متضمنة في الأمر 59/69 المؤرخ في 1969/07/28 المتضمن إعلان حل المؤسسة العمومية لكهرباء وغاز الجزائر EGA وقرر إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز – سونلغاز- وكانت من بين صلاحياتها الأساسية :احتكار الإنتاج ،النقل والتوزيع ،الاستيراد والتصدير للطاقة والكهرباء.

في سنة 1991 تغير نمط مؤسسة سونلغاز إلى مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري بناءا على المرسوم التنفيذي رقم 475/91 المؤرخ في 1991/12/14 .

وفي سنة 1995 جاء المرسوم التنفيذي 280/95 المؤرخ في 1995/09/17 ليؤكد على طبيعة سونلغاز على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وأنها تحت مسؤولية وزير الطاقة .

شركة سونلغاز طبيعتها القانونية هي شركة ذات أسهم كما جاء في المرسوم الرئاسي رقم 195/02 الصادر بتاريخ 2002/06/02 ،يقع مقر المديرية العامة للمؤسسة بالجزائر العاصمة ،رأس مالها يبلغ 150 مليار دينار جزائري .

سنة 2006 تمت إعادة التنظيم الهيكلي لسونلغاز ،حيث نظمت هذه الأخيرة عدد من النشاطات المحيطة تحت شكل وحدات كل وحدة لها جهة معينة وبهذا قسمت مؤسسة سونلغاز إلى أربع وحدات رئيسية هي : الوحدة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بالشرق ،الوحدة الجهوية للجزائر الوسطى إضافة إلى الوحدة الجهوية لتوزيع الوسط الذي مقرها بولاية البليدة وتضم :(البليدة ،المدية ،الجلفة ،تيزي وزو ،البويرة ،ورقلة بسكرة غرداية ،الوادي ،تمنراست ،إليزي).

ثانيا : أهمية مؤسسة سونلغاز

تعتبر سونلغاز من بين أهم المؤسسات الوطنية قياسا بالمجال الذي تعمل فيه حيث يمس نشاطها أغلب السكان ويعطي أغلب التراب الوطني كما تأتي في المرتبة الثالثة بعد سونطراك ونفطال من حيث رقم الأعمال الذي تحققه ،كما أنها تعتبر من المؤسسات التي تحظى باهتمام كبير من طرف الدولة نظرا لما تقدمه من خدمات حيوية للمجتمع كتوفير الطاقة الكهربائية والغازية على مستوى قطاع الطاقة كما أنها تحتل المرتبة الثامنة إفريقيا من خلال الترتيب على حساب رقم الأعمال ،كما أن نشاطها يمتد عبر مراكز ووكالات التوزيع المنتشرة في كامل الولايات ،مدن ،قرى الوطن وهذا ما جعلها تمثل عصب الحياة في الاقتصاد الوطني بالإضافة إلى احتكار إنتاج ونقل وتوزيع وتصدير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز الطبيعي .

ثالثا : مهام مؤسسة سونلغاز

يعتبر إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء عبر شبكات النقل والتوزيع النشاط الرئيسي لمؤسسة سونلغاز ،حيث تستعمل الغاز الطبيعي كمادة أولية وأساسية لإنتاج الطاقة الكهربائية وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي ،كما يجدر التنويه بأن وظيفة إنتاج الغاز تختص بها مؤسسة سونطراك ،كما أن مؤسسة سونلغاز تقوم بإبرام عقود طويلة الأجل.

رابعا : أهداف مؤسسة سونلغاز

تهدف المؤسسة إلى ما يلي :

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها .
- نقل وتوزيع الغاز لتلبية احتياجات السوق الوطنية .
- تقديم وتطوير الخدمات الطاقوية بكل أنواعها .
- البحث عن كل أشكال ومصادر الطاقة وترقيتها وتثمينها .
- تطوير كل شكل له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة .
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو الخارج مع شركات جزائرية أو أجنبية .
- إنشاء فروع وأخذ مساهمات حيازة حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو خارجها .

المطلب الثاني : تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

إن مديرية الكهرباء والغاز بالمدية تابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز وسط البليدة SDC وتم إنشاء مركز ولاية المدية سنة 1985 لتتكفل بجميع السكان والهياكل العامة والخاصة لإمدادهم بالكهرباء وبعض المناطق بالغاز اللذان يعتبران عنصران ضروريان بالحياة، فهي مؤسسة مختصة في مجال توزيع الكهرباء والغاز في مختلف أنحاء ولاية المدية، تقوم بمهامها وفقا للصلاحيات المخولة لها، فهي مديرية جهوية أنشئت سنة 2006 وهي مكلفة بتوزيع الطاقة والكهرباء والغاز وتلبية حاجيات الزبائن، وتضمن المديرية ضمان التسيير الإداري واستغلال شبكات الكهرباء والغاز من نوع الضغط العالي والضغط المتوسط والضغط الخفيف وتوكل إليها مهمة تطوير الشبكات وكذلك الشأن بالنسبة لشبكات نقل الكهرباء ،كما تساهم في تحديد السياسة التجارية للمؤسسة وفي التخطيط العام للشبكات وضمان تسيير وإيصال (raccordement) للزبائن وتقديم النصائح والمساعدة لهم وهذا ضمن إطار ما يقرره دفتر العامة، ولا تستطيع المؤسسات مهما كان نوعها الاستغناء عنها.

يبلغ عدد عمالها حوالي 559 عامل حيث أنها تضم عدد معتبر من العمال سنة 0225 موزعين على المصالح:

- 4 إطارات .

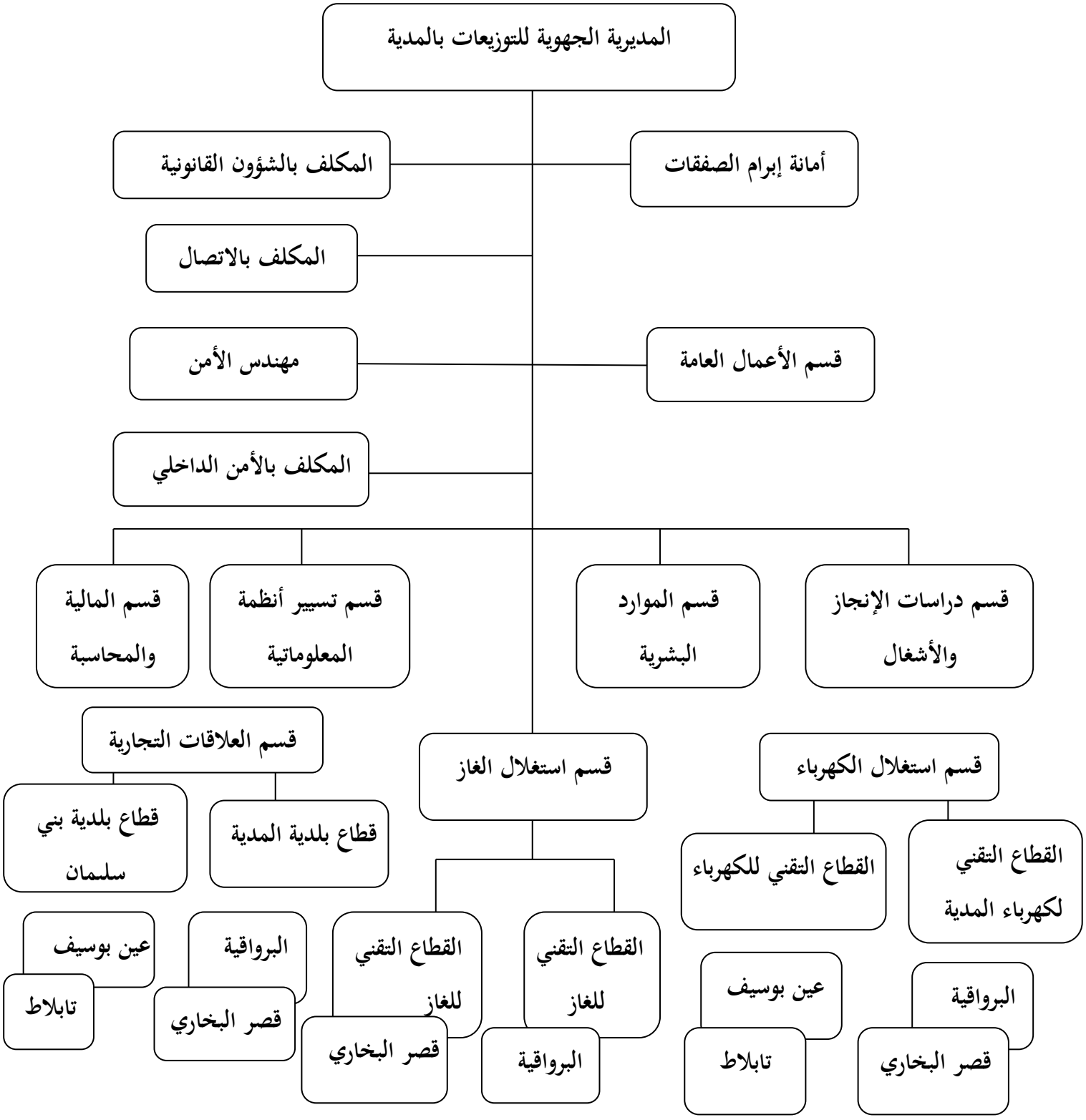
- 374 أعوان تحكم
- 256 أعوان تنفيذ

المطلب الثالث : موقع مؤسسة سونلغاز بالمدية

تقع مديرية التوزيع وسط المدينة، يقابلها مستشفى محمد بوضياف، ومن خلفها محطة الغابات وعلى جانبه الأيسر بنك الجزائر ،تحتوي شبكة سونلغاز حاليا على 39 فرع متخصص، وتعتبر الوحدة محل التربص والمسماة ب :مديرية التوزيع بالمدية واحدة من فرع شركة توزيع الكهرباء والغاز، مقرها الاجتماعي بالبليدة وتشكل في 6 وحدات منتشرة عبر شركة الولاية حسب التقسيم الإداري القديم وهي على الشكل التالي :وكالة المدية، وكالة البرواقية، وكالة بني سليمان ،وكالة تابلاط ،وكالة عين بوسيف، وتتكون هذه الوكالات من مصالح حسب وجود توزيع طاقة الغاز.

تقع المديرية في قلب عاصمة الولاية، وتتشكل وفق الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (3-1) : الهيكل التنظيمي لمديرية الجهوية للتوزيعات (سونلغاز المدية)



المصدر : مؤسسة سونلغاز

المطلب الرابع : أهداف ومهام مؤسسة سونلغاز بالمدية

أولا : أهداف مؤسسة سونلغاز بالمدية

باعتبار سونلغاز مؤسسة اقتصادية تمارس عملا تجاري ، فبمجرد اكتسابها الشخصية المعنوية بموجب القانون فهي تخضع لقواعد القانون التجاري وهي ملزمة بمسك الدفاتر التجارية ولقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا مهما في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية عبر كامل التراب الوطني في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز حيث سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97 %ونسبة الغاز إلى ما يفوق 43% .

زيادة على أنشطة المؤسسة المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، تسعى سونلغاز للعمل والتدخل في اتجاه قطاع المحروقات والقيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر، سونلغاز دائما عازمة على فعل المزيد من أجل تحقيق الأهداف التالية :

- تطوير وتعزيز المنشأة الكهربائية والغازية عبر كامل التراب الوطني .
- وضع برنامج استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء وهذا كان في الفترة بين 2005 و2010.
- تكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها أقوى والعمل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة إلى زبائنها.
- بكونها مؤسسة اقتصادية فهي تهدف دائما لتحقيق الأرباح وضمان الاستمرارية.
- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق.
- تطوير كل نشاط له علاقة بالصناعات الكهربائية والغازية.
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقية بكل أنواعها.

ثانيا : مهام مؤسسة سونلغاز بالمدية

- استقلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء في منطقة الخدمة.
- تطوير الشبكة لتمكين وصول الزبائن والمنتجين الذين يطلبون الطاقة الكهربائية أو الغازية.
- فعالية وسلامة الشبكة.

- التوازن بين العرض الطلب.
- ضمان جودة الخدمة.
- الامتثال للأنظمة التقنية والنظافة والأمن وحماية البيئة.
- تسويق الكهرباء والغاز.
- التموين بالطاقة مضمون وآمن، حسن الاستقبال، تكفل تام بالشكاوى المقدمة من طرفهم، النصائح والإرشادات اللازمة، تقديم معلومات مفيدة ودائمة، تعبئة شاملة لفرق إصلاح الأعطاب 24 سا / 24سا.

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة

من خلال هذا المبحث يمكننا التعرف على مدى تأثير تسيير الكفاءات على الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز –المدية–وذلك من خلال إجابات أفراد العينة المختارة.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

تم في هذا المطلب إيضاح لنموذج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى أداة الدراسة وهي الاستبيان، وهو الأسلوب المعتمد لجمع المعلومات من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

أولا: منهج الدراسة

المنهج المتبع في الدراسة هذه هو المنهج التحليلي الوصفي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وكميا.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمدية على اختلاف وضعيتهم الوظيفية. ونظرا لكبر مجتمع الدراسة فقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة بحجم 30 موظف من المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

أولا: أداة جمع البيانات

بناءا على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هو الاستبيان، وذلك نظرا لصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة بإستخدام الأدوات

الأخرى كالمقابلات الشخصية. وقد مر تطوير الاستبيان بمجموعة من المراحل، وذلك حتى نتأكد من قدرته وصلاحيته على تحقيق أهداف المنشود منه، وفيما يلي توضيح لما قمنا به في كل مرحلة.

1.بناء الاستبانة

قامت الطالبتين بإعداد أداة الدراسة لمعرفة دور تسير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بحيث تم الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وتحديد المتغيرات الرئيسية التي شملها الاستبيان، كما تم عرض الاستبيان على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات، وتم تصميم الاستبيان في صورته الأولية وقد تكونت من محورين أساسيين.

2.الشكل النهائي للاستبيان

بعد تلقي الملاحظات والنصائح من الأستاذ المشرف قمنا بالالتزام بها في تعديل الاستبيان الذي جاء في شكله النهائي مكون من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وباعتبارها فئة الموظفين، قام الطالبتين بأخذ بعض المواصفات الضرورية.

الجزء الثاني: تم تقسيمه إلى محورين

المحور الأول: يتمثل في المتغير المستقل "تسيير الكفاءات، وهو يتنبأ بالمتغير التابع في هذه الدراسة، وشمل 13 عبارة، وتم تقسيمه إلى ثلاث أبعاد وهي

البعد الأول: تقييم الكفاءات: شمل أربع عبارات.

البعد الثاني: تطوير الكفاءات شمل على أربع عبارات.

البعد الثالث: تحفيز الكفاءات وشمل على خمس عبارات.

المحور الثاني: يتمثل في المتغير التابع " الميزة التنافسية " ويعتبر بمثابة نتيجة أو المتغير من قبل المتغير المستقل. واشتمل على 9 عبارات وتم تقسيم هذا المحور إلى ثلاث أبعاد هي:

البعد الأول: التكاليف واشتمل على ثلاث عبارات.

البعد الثاني: الجودة واشتمل على ثلاث عبارات.

البعد الثالث: التميز واشتمل على ثلاث عبارات.

واشتمل الاستبيان ككل على 22 عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الإيجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية والسلم المستخدم.

3.المقياس المستخدم

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابة العينة لعبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمسة اختبارات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): الخيارات المكونة لمقياس ليكارت الخماسي

الأوزان	الرأي
1	غير موافق تماما
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق تماما

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على بعض المراجع العلمية المتاحة

لتحديد اتجاه الإجابات قمنا بالاستعانة بجدول متوسط الأوزان المرجح المرافق للمقياس الخماسي، الذي يحدد مدى الفئة الموافقة لكل وزن:

الجدول رقم (3-2): مجال الاتجاه حسب مقياس ليكارت الخماسي

الأوزان	الاتجاه
من (1 إلى 1.79)	غير موافق تماما
من (1.80 إلى 2.59)	غير موافق
من (2.60 إلى 3.39)	محايد
من (3.40 إلى 4.19)	موافق
من (4.20 إلى 5)	موافق تماما

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على بعض المراجع العلمية الاحصائية

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

استخدمنا برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS22 للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.

واستخدمنا الاختبارات العلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكارت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية التالية:

1. قياس الاتساق الداخلي.
2. قياس معامل الثبات.
3. التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.
4. التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.
5. معامل الارتباط سبيرمان لاختبار صحة الفرضيات.

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

استعانة الطالبتين لصدق أداء الاستبيان في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 30 مفردة بحساب معاملات الارتباط ومعامل الثبات.

أولا: تحكيم أداء الاستبيان

اعتمد الطالبتين في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ بآرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها أغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الأساتذة المنيبين أسمائهم في الملحق رقم (02).

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من الثبات في هذه الدراسة من خلال الاعتماد على معامل ألفا كرومباخ (Alpha Cronbach) كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-3): معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان

البيان	العبارات	معامل الثبات الفا كرومباخ
الدرجة الكلية لمتغير تسيير الكفاءات	**13**	0,823
الدرجة الكلية لمتغير الميزة التنافسية	**09**	0,837
قيمة الثبات الكلي للاستبيان	**22**	0.893

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

الجدول رقم (3-3) والملحق رقم(03): نلاحظ أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

ثالثا: الاتساق الداخلي لعبارات المحاور الدراسة.

يقصد بالاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان: مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء أخر. وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (spearman) بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.

1-الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول " تسيير الكفاءات"

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول التالي:

الجدول رقم (3–4): معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات المحور الأول "تسيير الكفاءات" مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة Sig
01	تتميز عملية تقييم مستوى الكفاءات بالشفافية والموضوعية والعدالة	0,803	0,000
02	تتم عملية تقييم الكفاءات بالمؤسسة خلال فترات معينة بانتظام	0,733	0,000
03	تساعد عملية تقييم الكفاءات على تحسين وتطوير أداء الكفاءات	0,685	0,000
04	معرفة نقاط القوة والضعف في الكفاءات	0,668	0,000
05	تسهر المؤسسة على توافر بيئة محفزة على التعلم	0,692	0,000
06	تقوم المؤسسة بتكوير برامجها لتحسين الأداء المؤسسي	0,516	0,004
07	تعتمد المؤسسة على أنشطة تكوينية تشجع على تطوير معارف العمال	0,528	0,003
08	تهتم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين لديها من خلال برامج فعالة وفق المتطلبات العمل	0,657	0,000
09	تعتمد المؤسسة على تقييم النتائج لتحديد المكافأة التي يستحقها العاملون	0,722	0,000
10	تهتم المؤسسة بتحديث نظام الأجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية	0,765	0,000
11	يساعد نظام الحوافز على تنمية المهارات	0,800	0,000

12	يرتبط نظام الحوافز في المؤسسة بمستوى الكفاءة والأداء	0,781	0,000
13	تشجع المؤسسة العمل الاكفاء باستمرار وتحفيزهم على أي مبادرة يقومون بما	0,739	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول رقم (3-4) والملحق رقم(04): نلاحظ أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والمعدل الكلي للفقرات يبين لنا أن معاملات الارتباط المبينة دالة على مستوى الدلالة a=0.05 حيث يلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة.

2-الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية"

نوضح ذلك من خلال عرض الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5): معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية" مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة sig
01	خفض تكاليف الترويج وتوزيع الخدمات قدر الامكان	0.830	0,000
02	تحددي الأسعار المناسبة لمواجهة المنافسة في السوق	0.790	0,000
03	العمل على مراعاة قوة المنافسين في السوق	0.727	0,000
04	تقديم الخدمات بمعايير وخصائص مميزة عن المنافسين في السوق	0.830	0,000
05	تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال سرعة الاستجابة لرغبات وتطلعات الزبائن	0.793	0,000
06	العمل على تحقيق مستوى جودة فريد من نوعه يصعب تقليده من المنافسين	0.716	0,000
07	تحسين القدرة على تطوير خدمات جديدة بشكل سريع لمواجهة التغيرات الجديدة بما يتماشى مع متطلبات الزبائن	0.843	0,000
08	توفير القدرة على تقديم خدمات تتسم بمزايا جديدة ومبتكرة مختلفة عن المنافسين	0.648	0,000

09	تحسين القدرة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال توسيع أفاق التطوير والتجديد في حجم ونوع الخدمات المقدمة	0.880	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول رقم(4-5) والملحق رقم (05): نلاحظ أن أغلبية فقرات المحور الثاني دالة عند مستوى الدلالة a=0.05 حيث يلاحظ أن مستوى الدلالة لكل الفقرات أقل (0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة.

2. الاتساق البنائي

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل متغير من متغيرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة. ومن هذا المنطلق قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (spearman) بين درجة كل متغير مع الدرجة الكلية الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-6): معاملات الارتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان

البيان	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة sig
الدرجة الكلية لمتغير تسيير الكفاءات	0.922	0.000
الدرجة الكلية لمتغير الميزة التنافسية	0.882	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول رقم(3-6) والملحق رقم (06): أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (0.922 و0.882) =SP وهي دالة إحصائيا وهذا يعكس صدق البنائي لأداة الدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات.

نقوم في هذا المبحث بمعالجة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة التي سبق لنا جمعها ومن ثم استخلاص النتائج.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

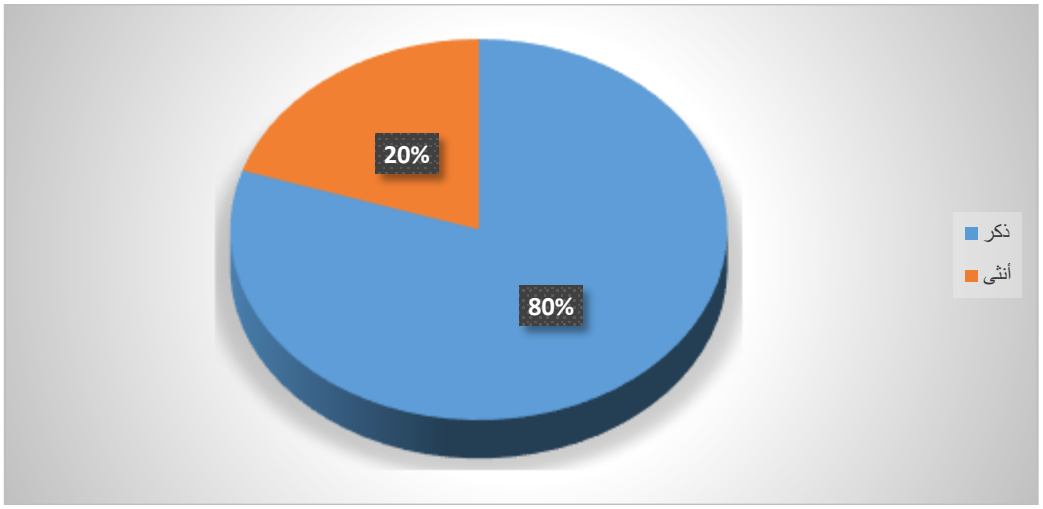
اشتملت البيانات الشخصية لعينة الدراسة كما جاء في الاستبيان، حيث سيتم اعتماد التكرارات ،النسب المئوية، والرسومات البيانية.

الجدول رقم(3-7): يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس

الصنف	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	24	**%80**
	أنثى	06	**%20**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

الشكل رقم (3-2): يمثل توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ExceL

✓ **توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس**: نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه والملحق رقم (07)، أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بـ (**60%**)، حيث أن 24 فرد من أفراد عينة الدراسة الذين أجريت عليهم

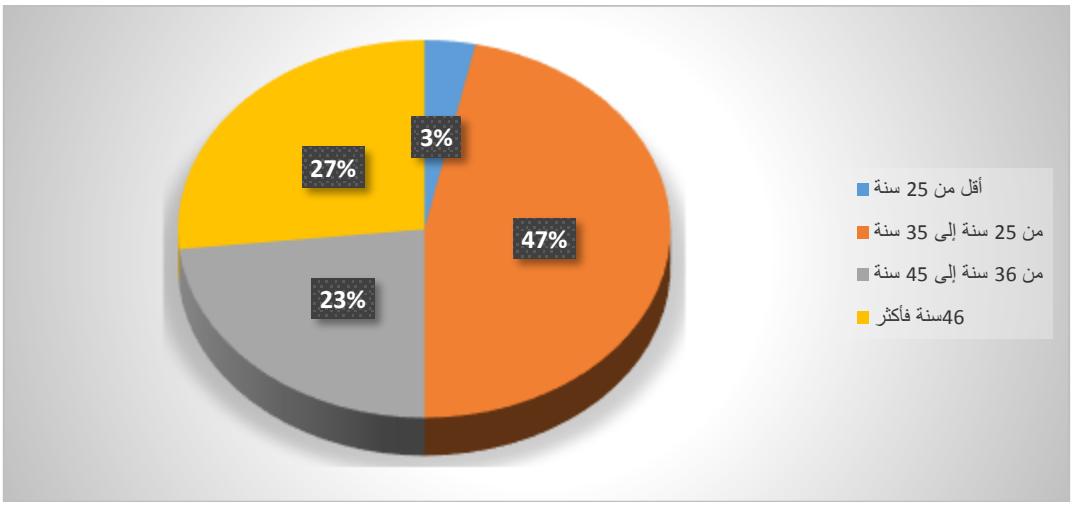
الدراسة من مجموع 30 فرد من أفراد العينة محل الدراسة هم ذكور بنسبة تقدر بـ (**80%**) وهي الفئة الأكبر، في حين أن 06 منهم هن إناث يمثلن نسبة تقدر بـ (**20%**) من إجمالي الأفراد العينة محل الدراسة.

الجدول رقم (3-8): يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية

الصنف	الفئات	التكرار	النسبة %
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	01	**%3.3**
	من 25 سنة إلى 35 سنة	14	**%46.7**
	من 36 سنة إلى 45 سنة	07	**%23.3**
	46 سنة فأكثر	08	**%26.7**

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

الشكل رقم (3-3): يمثل توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ExceL

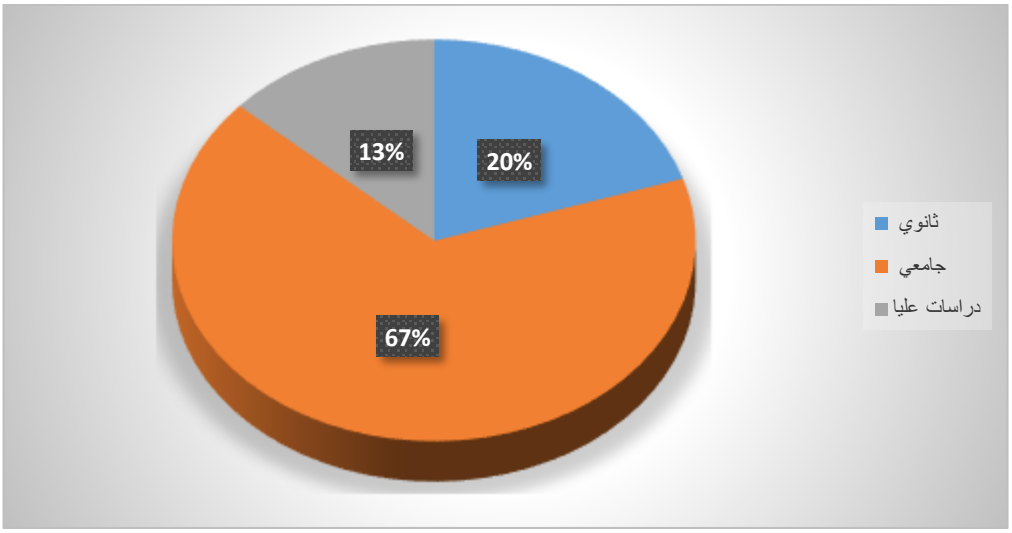
- ✓ **توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية**: يوضح الجدول والشكل أعلاه والملحق رقم (07) أن أغلبية أفراد العينة محل الدراسة أعمارهم محصورة بين 25 سنة إلى 35 سنة بنسبة(**46.7%**). تليها الفئة الأكثر من 46 سنة بنسبة (**26.7%**). ثم الفئة المحصورة بين 36 إلى 45 سنة بنسبة (**23.3%**). وأخر نسبة (**3.3%**) للفئة الأقل من 25 سنة.

الجدول رقم (3–9): يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

الصنف	الفئات	التكرار	النسبة %
المستوى التعليمي	ثانوي	06	**%20**
	جامعي	20	**%66.7**
	دراسات عليا	04	**%13.3**

المصدر:من إعداد الطالبتن بالاعتماد على نتائج spss.

الشكل رقم (3–4): يمثل توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ExceL

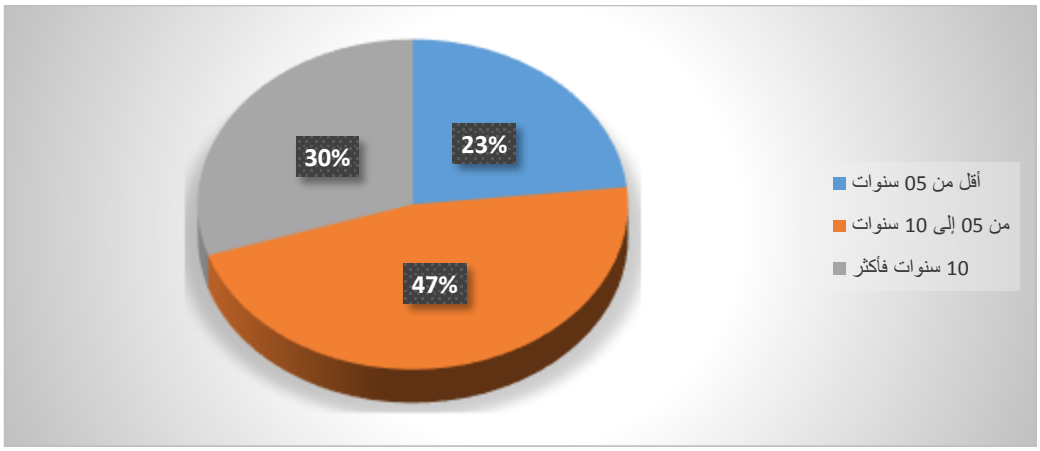
✓ **توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي**: يوضح الجدول والشكل والملحق رقم (07) أعلاه أن أغلبية أفراد العينة محل الدراسة لديهم مستوى جامعي بنسبة (**67%**). تليها نسبة (**20%**) لديهم مستوى ثانوي، وبلغت نسبة الدراسات العليا (**13%**)، في الأخير نستنتج ان أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي.

الجدول رقم (3-10): يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا للخبرة

الصنف	الفئات	التكرار	النسبة %
الخبرة	أقل من 05 سنوات	07	**%23.3**
	من 05 إلى 10 سنوات	14	**%46.7**
	10 سنوات فأكثر	09	**%30**

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

الشكل رقم (3-5): يمثل توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ExceL

✓ **توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة:** يوضح الجدول والشكل السابق والملحق رقم (07) أن أغلبية أفراد العينة محل الدراسة لديهم خبرة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة (**47%**) وهي أعلى نسبة مقارنة بالسنوات الأخرى.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان

أولا: تحليل نتائج المحور الأول "تسيير الكفاءات"

من أجل معرفة مدى تحقيق هذا العنصر من طرف عينة الدراسة تم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-11) نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الأول من الاستبيان

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
1	تتميز عملية تقييم مستوى الكفاءات بالشفافية والموضوعية والعدالة	3.40	1.27	موافق
2	تتم عملية تقييم الكفاءات بالمؤسسة خلال فترات معينة بانتظام	3.63	0.99	موافق

3	تساعد عملية تقييم الكفاءات على تحسين وتطوير أداء الكفاءات	3.83	0.83	موافق
4	معرفة نقاط القوة والضعف في الكفاءات	3.33	1.06	محايد
–	**البعد الأول: تقييم الكفاءات**	**3.55**	**0.76**	**موافق**
1	تسهر المؤسسة على توافر بيئة محفزة على التعلم	3.56	0.97	موافق
2	تقوم المؤسسة بتطوير برامجها لتحسين الأداء المؤسسي	4.06	0.52	موافق
3	تعتمد المؤسسة على أنشطة تكوينية تشجع على تطوير معارف العمال	4.06	0.73	موافق
4	تهتم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين لديها من خلال برامج فعالة وفق المتطلبات العمل	4.10	0.84	موافق
–	**العد الثاني: تطوير الكفاءات**	**3.95**	**0.46**	**موافق**
1	تعتمد المؤسسة على تقييم النتائج لتحديد المكافأة التي يستحقها العاملون	3.63	1.06	موافق
2	تهتم المؤسسة بتحديث نظام الأجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية	3.26	1.04	محايد
3	يساعد نظام الحوافز على تنمية المهارات	3.53	0.89	موافق
4	يرتبط نظام الحوافز في المؤسسة بمستوى الكفاءة والأداء	3.43	0.89	موافق
5	تشجع المؤسسة العمل الاكفاء باستمرار وتحفيزهم على أي مبادرة يقومون بها	2.90	1.26	محايد
–	**البعد الثالث: تحفيز الكفاءات**	**3.35**	**0.78**	**محايد**
–	**المتوسط العام للمحور الأول**	**3.59**	**0.55**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم (3-11) والملحق رقم (08): نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية في جميع الفقرات المتعلقة بالمحور الأول حيث بلغ المتوسط العام للمحور الأول (**3.59**) أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ما جاء في العبارات، ونظرا لوجود أبعاد المحور الأول فيتم تحليل ودراسة نتائج أداء عينة الدراسة بالرجوع إلى كل بعد على حدى وبهدف تحليل محتوى كل بعد من أبعاد المحور الأول:

– بالنسبة للبعد الأول (تقييم الكفاءات): تضمن هذا البعد أربع فقرات مختلفة ولقد حقق متوسط حسابي قدر بـ (**3.55**) يشير إلى درجة موافق، وبلغ الانحراف المعياري (**0.76**)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن عملية تقييم الكفاءات تتميز بالشفافية والموضوعية والعدالة كما انها تتم خلال فترات معينة بانتظام، كما أن عملية تقييم الكفاءات تساعد على تحسين وتطوير أداء الكفاءات.

– بالنسبة للبعد الثاني (تطوير الكفاءات): تضمن هذا البعد أربع فقرات مختلفة ولقد حقق هذا البعد متوسط حسابي قدر بـ (**3.95**) والذي يشير إلى درجة موافقة بانحراف معياري قدر بـ(**0.46**) وهذا ما يدل على غالبية أفراد عينة موافقون على أن المؤسسة تسهر على توافر بيئة محفزة على التعلم، كما أن المؤسسة تعتمد بتطوير برامجها لتحسين الأداء المؤسسي والأنشطة التكوينية لتطوير معارف العمال، كما أن المؤسسة تهتم بتكوير قدرات العاملين لديها من خلال برامج فعالة وفق المتطلبات العمل.

–بالنسبة للبعد الثالث (تحفيز الكفاءات): تضمن هذا البعد أربع فقرات ومن الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات هذا البعد يساوي (**3.35**) والذي يشير إلى إجابة محايدة كما حقق انحراف معياري (**0.78**) وهذا بدوره يشير إلى أن أفراد في المؤسسة محايدون على توافر بعد تحفيز الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: تحليل نتائج المحور الثاني "الميزة التنافسية"

وتم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (3–12): نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الثاني من الاستبيان

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
1	خفض التكاليف الترويج وتوزيع الخدمات قدر الامكان	3.13	1.19	محايد
2	تحديد الأسعار المناسبة لمواجهة المنافسة في السوق	3.06	1.14	محايد
3	العمل على مواعاة قوة المنافسين في السوق	3.23	0.97	محايد

-	**البعد الأول: التكاليف**	3.14	0.90	محايد
1	تقديم الخدمات بمعايير وخصائص مميزة عن المنافسين في السوق	3.46	1.19	موافق
2	تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال سرعة الاستجابة لرغبات وتطلعات الزبائن	3.46	1.10	موافق
3	العمل على تحقيق مستوى جودة فريد من نوعه يصعب تقليده من المنافسين	3.60	0.89	موافق
-	**البعد الثاني: الجودة**	3.51	0.82	موافق
1	تحسين القدرة على تطوير خدمات جديدة بشكل سريع لمواجهة التغيرات الجديدة بما يتماشى مع متطلبات الزبائن	3.66	0.80	موافق
2	توفير القدرة على تقديم خدمات تتسم بمزايا جديدة ومبتكرة مختلفة عن المنافسين	3.80	0.99	موافق
3	تحسين القدرة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال توسيع أفاق التطوير والتجديد في حجم ونوع الخدمات المقدمة	3.60	0.93	موافق
-	**البعد الثالث: التميز**	3.68	0.75	موافق
-	**المتوسط العام للمحور الثاني**	3.44	0.68	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم (3-12) والملحق رقم (09): نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية في جميع الفقرات المتعلقة بالمحور الثاني حيث بلغ المتوسط العام للمحور الثاني (**3.44**) أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ما جاء في العبارات، ونظرا لوجود أبعاد المحور الثاني فيتم تحليل ودراسة نتائج أداء عينة الدراسة بالرجوع إلى كل بعد على حدى وبهدف تحليل محتوى كل بعد من أبعاد المحور الثاني:

– بالنسبة للبعد الأول (التكاليف): تضمن هذا البعد ثلاث فقرات مختلفة ولقد حقق متوسط حسابي قدر بـ (**3.14**) يشير إلى درجة محايدة، وبلغ الانحراف المعياري (**0.90**)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة محايدون على عبارات بعد التكاليف.

– **بالنسبة للبعد الثاني (الجودة):** تضمن هذا البعد ثلاث فقرات مختلفة ولقد حقق هذا البعد متوسط حسابي قدر بـ (**3.51**) والذي يشير إلى درجة موافقة بإنحراف معياري قدر بـ(**0.82**) وهذا ما يدل على غالبية أفراد عينة موافقون على ما تضمنه بعد الجودة في العبارات.

–**بالنسبة للبعد الثالث (التميز):** تضمن هذا البعد ثلاث فقرات ومن الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات هذا البعد يساوي (**3.68**) والذي يشير إلى إجابة موافق، كما حقق انحراف معياري (**0.75**) وهذا بدوره يشير إلى أن أفراد في المؤسسة موافقون على توافر بعد التميز في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات

في هذا المطلب سنحاول اختبار صحة الفرضيات المدرجة سابقا والمتعلقة بالجانب التطبيقي من الدراسة من خلال اختبار العلاقة بين تسيير الكفاءات والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة باستخدام معامل الارتباط سبيرمان بحيث تكون الفقرة ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان مستوى الدلالة sig أقل من 0,05 وكان معامل الارتباط قريب من 1 وتكون سلبية بمعنى أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان مستوى الدلالة sig > 0,05 ومعامل الارتباط بعيد عن 1.

سيتم اختبار صحة الفرضية العامة التي تنص على أنه يوجد ترابط بين أبعاد تسيير الكفاءات و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\propto <= 0,05$). وذلك انطلاقا من صياغة مجموعة من الفرضيات الفرعية لها بالاعتماد على أبعاد تسيير الكفاءات الثلاثة ودراسة علاقتها بالميزة التنافسية انطلاقا من الجدول التالي:

الجدول رقم (3–13): نتائج اختبار صحة الفرضيات

أبعاد المحور: " تسيير الكفاءات"	المتوسط الحسابي	معامل الارتباط	مستوى الدالة sig
تقييم الكفاءات	3.55	0.406	0.026
تطوير الكفاءات	3.95	0.279	0.136
تحفيز الكفاءات	3.35	0.744	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم (3-13) والملحق رقم (10): نلاحظ

✓ **الفرضية الأولى:** وتنص على:

H_0 : لا يوجد ارتباط بين تقييم الكفاءات و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

H_1 : يوجد ارتباط بين تقييم الكفاءات والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

$sig > 0,05$

وفقا لقاعدة القرار المستخدمة في اختبار العلاقة بين أبعاد تسيير الكفاءات والميزة التنافسية في المنظمة محل الدراسة باستخدام معامل الارتباط سبيرمان فإنه:

ترفض الفرضية العدمية H_0 اذا كانت $sig > 0,05$ وتقبل الفرضية البديلة H_1 والعكس صحيح إذا كانت $sig > 0,05$

وعليه بالنسبة للفرضية الأولى لدينا:

$sig > 0,05$ وقيمة معامل الارتباط بالنسبة لبعد تقييم الكفاءات يساوي 0,406 وهو رقم يقترب من 1 وعليه يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وعليه يمكن القول بأنه يوجد ارتباط بين تقييم الكفاءات والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

✓ **الفرضية الثانية:** وتنص على:

H_0 : لا يوجد ارتباط بين تطوير الكفاءات و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

H_1 : يوجد ارتباط بين تطوير الكفاءات و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

$sig > 0,05$

وفقا لقاعدة السابقة للقياس في اختبار صحة الفرضيات يمكن القول بأن الفرضية H_0 مقبولة لأن قيمة معامل الارتباط هي 0.279 وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0,136 أي أكبر من 0,05 وعليه فإن الفرضية العدمية هي الصحيحة.

✓ **الفرضية الثالثة:**

H_0 : لا يوجد علاقة بين تحفيز الكفاءات و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

H_1 : يوجد علاقة بين تحفيز الكفاءات و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

لدينا وفقا لقاعدة القياس السابقة:

$sig > 0,05$ قيمتها بلغت $0,000$ وقيمة معامل الارتباط $0,744$ وعليه انطلاقا من الاعتماد على هذه القيم فإنه نرفض الفرضية العدمية H_0 وتقبل الفرضية البديلة H_1 وهذا يعني يوجد علاقة بين تحفيز الكفاءات والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل

تم من خلال هذا الفصل التعرف على نشأة وتطور مؤسسة سونلغاز ،فقد اعتمدنا على أسلوب الاستبيان في جمع البيانات من خلال توزيعه على موظفي المؤسسة وبعد قيامنا بعرض وتقييم النتائج المتوصل إليها ،من خلال تحليل أسئلة الدراسة والتي تهدف إلى اكتشاف دور التسيير الذي تلعبه الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

خاتمة

خاتمة

من خلال البحث تم التطرق إلى موضوع «دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة» وهذا بصدد معرفة الدور العظيم الذي تلعبه هذه تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية بشكل عام، وعلى هذا الأساس تم التركيز عليه خاصة في الجانب التطبيقي من الدراسة والتي أجريت على العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمدية.

فمن خلال البحث توصلنا أن الكفاءات البشرية هي تلك التوليفة من المعارف، المهارات، والسلوكات التي يمتلكها الفرد والمستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين، كما انها تمثل أحد اهم الموارد الاستراتيجية والاساسية للمؤسسة.

نتائج الدراسة

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها في هذا المجال قصد محاولة الإجابة عن الإشكالية التالية "ما دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز بالمدية وتبين أنه:

نتائج الجانب النظري

- اهتمام المؤسسة الاقتصادية باستقطاب الكفاءات وتقييمها وتطويرها.

- اهتمام المؤسسة بضرورة تحقيق التميز في المجالات التالية: التكنولوجيا، الجودة، تقليل التكاليف.

- مؤسسة سونلغاز بالمدية أصبحت توالي اهتماما كبيرا بكفاءاتها البشرية وبطريقة تسييرها، وهذا بسبب إدراك مسؤوليتها إلى أهمية العنصر البشري والعائد الذي يمكن أن يحققه إذ سير بطبيعة فعالة.

نتائج الجانب التطبيقي

- نجاح تطبيق تسيير الكفاءات في مؤسسة سونلغاز يعتبر ميزة تنافسية.

- توجد علاقة بين تقييم الكفاءات والميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز –المدية–، وذلك من خلال عمليات تقييم الكفاءات التي تقوم بها مؤسسة سونلغاز بالمدية خلال فترات معينة وبانتظام، وكذلك معرفة نقاط القوة والضعف في الكفاءات.

– لابد من تطوير الكفاءات في المؤسسة لأنه لا يوجد علاقة ارتباط بين تطوير الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية، يجب على المؤسسة الاقتصادية سونلغاز المدية أن تقوم بتطوير برامجها لتحسين أداءها المؤسساتي وكذلك تهتم أيضا بتطوير العاملين لديها من خلال برامج فعالة وفق متطلبات العمل.

– توجد علاقة بين تحفيز الكفاءات والميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز–المدية–، وذلك من خلال اعتماد المؤسسة على تقييم النتائج لتحديد المكافأة التي يستحقها العاملين، كما ان مؤسسة سونلغاز تهتم بتحديث نظام الأجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.

التوصيات والاقتراحات

– فتح المجال للعاملين للتحاور بين الرؤساء وبينهم بهدف التعبير عن رغباتهم وتقديم أراء حول بعض النقاط والمشاكل الغير المدروسة والغير المأخوذة بعين الاعتبار بالنسبة لهم.

– السعي نحو تسيير الكفاءات مع ضرورة الأخذ بالأبعاد الرئيسية له لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

– على مؤسسة سونلغاز بالمدية أن تدرك قيمة وأهمية العاملين بها والسعي على تدريبهم وتطوير أدائهم أكثر.

أفاق الدراسة

يعد موضوع تسيير الكفاءات من أهم المواضيع البارزة في الدراسات الحديثة بالنسبة للباحثين والمفكرين لما له من أثر عظيم على العاملين والمؤسسات ككل وكذلك فإن الميزة التنافسية لها نفس الأهمية باعتبار المورد البشري أهم عنصر في المؤسسات كما ذكرنا سابقا وعليه فإن هذا يفتح المجال لأخذ بعض العناصر التي لم نأخذها بعين الاعتبار في هذه الدراسة وكذلك لم نتطرق لها وذلك راجع لعدة أسباب وعوامل ومن أهم هذه العناصر ما يلي:

–أثر تسيير الكفاءات في بناء وتحسين الثقافة التنظيمية.

– أثر التسيير الكفاءات الإبداعية والابتكارية في المؤسسة الاقتصادية.

– أثر التحفيز في بناء كفاءات استراتيجية.

قائمة المصادر و

المراجع

قائمة المراجع والمصادر

أولا : الكتب

1. باديس مجاني ،ريمة طبول ،تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية ،بنك الفلاحة والتنمية الريفية ،استيراد وتوزيع الكتب قسنطينة ،الجزائر ،2017 .

2. جلال إبراهيم العيد ،إدارة الأعمال ،مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارة والمديرين – وظائف الإدارة –المهارات الإدارية دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية ،مصر ،2003.

3. خالد حسين سعيد العسيري ،استراتيجية استقطاب الكفاءة الاكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،جامعة الدول العربية ،2013 .

4. زرزار العياشي ،كريمة غياد ،استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية الطبعة الأولى ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2016.

5. سعاد فهد الحوال ،التسويق الاخضر ودوره في زيادة رضا العملاء ،دار الكتاب للنشر ،الطبعة الاولى ،مصر ،2014 .

6. سمية بن عامر بوران ،إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية فب المنظمات المعاصرة ،الطبعة الأولى ،مركز الكتاب الأكاديمي للنشر ،عمان الأردن ،2016 .

7. شارلز هل ،جاريث جونز ،الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل ،دار المريخ للنشر ،السعودية ،2006 .

8. على السلمي ،إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ،دار الغريب للنشر ،القاهرة ،مصر،2001.

9. مصطفى يوسف كافي ،اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك ،الطبعة الأولى ،الناشر ألفا للوثائق ،قسنطينة ،الجزائر 2017 .

10. منال طلعت محمود ،أساسيات الإدارة ،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ،مصر،2003.

ثانيا : المذكرات

1. أحمد بلالي ،الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية ،حالة مؤسسة القطاع الهاتفية النقالة في الجزائر اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ،جامعة الجزائر ،2007-2008 .

2. آمنة معيزية ، عربية غفار ،إدارة المعرفة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية ،2018 .

3. رابح بوقرة ،أمال سالم ،دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية وتطويرها ،دراسة حالة مصحة سيدي ثامر ،بوسعادة ،مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ،العدد 08،2012 .

4. ربيع مزوزي ، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية مذكرة مقدمة كجزء من متطلباب نيل شهادة الماستر في علوم التسيير جامعة محمد خضير بسكرة سنة 2013_2014 .

5. عبد الرؤوف حجاج ،الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية :مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ،تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات ،جامعة 20 أوت ،سكيكدة ،2006-2007 .

6. عذراء بن شارف ،تسيير الكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير ،تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة منتوري ،قسنطينة ،2008-2009 .

7. علي عماري ،مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات ، أطروحة دكتوراه ،تخصص إدارة المنظمات ،كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،2017-2018 .

8. فتيحة سلامي ،دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ،دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة آكلي محند اولحاج ،البويرة ،2014/2013 .

9. كلثوم مخلوف ،إشكالية تسيير الكفاءات في المؤسسة ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ،تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة ،جامعة مستغانم ،2015/2014 .

10. محمد بوقيدة ،صحراوي كمال ،دور الكفاءات البشرية في تفعيل عملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ،تخصص إدارة وتسيير مؤسسة ،جامعة المدية ،الجزائر ،2017/2016 .

11. نجوى مغوني ،حياة قدة ،دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة حمه لخضر ،الوادي ،2018/2017 .

12. وسيلة بوزيد ،مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة المدية ،2008-2009 .

13. أسيا رحيل ،دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،تخصص إدارة أعمال ،جامعة محمد بوقرة ،بومرداس ،2010-2011 .

ثالثا :الملتقيات

1. ثابتي حبيب ،تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية ،التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة ،مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،جامعة ورقلة ،8-9 مارس 2005 .

2. الحاج مداح عرابي ،البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة ،كداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ،جامعة الشلف ،2006 .

3. عثمان بوزيان ،اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات ،الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ،جامعة ورقلة ،2004 .

4. علي عبدالله ،نذير بوسهوة ،أثر إدارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة ،كداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ،2009/11/10 .

5. فاطمة قبايلي مهديد ، أدور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية ،مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته هي تنافسية المؤسسة ،جامعة بسكرة ،21و2015/02/22 .

6. يوسف بن شني ،أمين مخفي ،إشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية ،مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،22/21 فيفري 2012 .

رابعا :المجلات

1. سليمة عبد الله ، كمال عياشي ،دور استخدام نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة الاقتصاد الصناعي ،العدد الثاني عشر جوان 2017
2. كمال منصور سماح صويلح ،تسير الكفائات ،الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ،مجلة ابحاث الاقتصادية والادارية ،جامعة بسكرة العدد سابع ،جوان 2010
3. ياسر محمد خليل ،استراتيجية المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية ،مجلة ادراية والتربوية ،العدد ثالث والعشرون ،اغسطس ،2019

خامسا : مراجع باللغة الإنجليزية

Daniel Pemartin ,Gérer par les compétences ou comment réussir - autrement ,édition management société (EMS),PARIS ,1999

Alain Mitrani & Annick Bernard ,Des compétences et des hommes : le management des ressources humaines en Europe ,édition D'organisation ,Paris ,1992

Bernard Parenque ,La compétitivité des entreprise et forces ,concurrentielles http://www.banque France .fr /fil admin /user –upload ,last visited april 2012

Financial Reporting Council (www.org.uk/apb.date de consultation : 15 jun 2017)

Lou Van Beirendonck ,Tout copétents : Le management des compétences dans l'entreprise ,édition boeck ,Belgique ,2016

Philippe Lorino,méthode et pratiques des performances ,3ème édition - d'organisation PARIS,2003

Slaimi Ahmed ,pour une approche stratégique de la compétance collective en entreprise,3ème forum national des entreprises ,valorisation et dévloppement des compétences dans l'entreprise : Un tout stratégique pour la compétivité,Université Badji Mokhtar ,Annaba ,Algerie 14 et 15/11/2006

Valérie Marbach,Evaluer et rémunérer les compétences,édition d'Organisation Paris ,1998

الملاحق

الملحق رقم 01: استبيان الدراسة

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الاستبيان

تحية طيبة

في إطار تحضير لمذكرة ماستر في تخصص تحت عنوان: "دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز –المدية–" فلكم الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة وعلى مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم على أسئلة هذا الاستبيان.

سيكون هذا الاستبيان لخدمة البحث العلمي، لذلك نرجو منكم الإجابة وباقتناع عن الأسئلة المطروحة فيه، كما نعدكم بأن الإجابات تبقى سرية.

ملاحظة: عند الإجابة على أسئلة الاستبيان، الرجاء وضع علامة (×) في الخانة المناسبة

مع خالص شكري وتقديري لتعاونكم

من إعداد الطلبة

حناشي جميلة

معطار هاجر

تحت إشراف الأستاذ

معوشي عماد

السنة الجامعية : 2022/2021

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2-المستوى التعليمي : ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

3-الخبرة : أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر ☐

4-الفئة العمرية:

أقل من 25 سنة ☐ 25-35سنة ☐ 36-45 سنة ☐ أكثر من 46 سنة ☐

الجزء الثاني: المعلومات الخاصة بالدراسة

المحور الأول: تسيير الكفاءات

الرقم	العبـــــارات	درجة الموافقة				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
أولا: تقييم الكفاءات						
01	تتميز عملية تقييم مستوى الكفاءات بالشفافية والموضوعية والعدالة.					
02	تتم علية تقييم الكفاءات بالمؤسسة خلال فترات معينة بانتظام.					
03	تساعد عملية تقييم الكفاءات على تحسين وتطوير أداء الكفاءات.					

04	معرفة نقاط القوة والضعف في الكفاءات					
ثانيا: تطوير الكفاءات						
01	تسهر المؤسسة على توافر بيئة محفزة على التعلم					
02	تقوم المؤسسة بتطوير برامجها لتحسين الأداء المؤسسي					
03	تعتمد المؤسسة على أنشطة تكوينية تشجع على تطوير معارف العمال					
04	تهتم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين لديها من خلال برامج فعالة وفق المتطلبات العمل					
ثالثا: تحفيز الكفاءات						
01	تعتمد المؤسسة على تقييم النتائج لتحديد المكافأة التي يستحقها العاملون					
02	تهتم المؤسسة بتحديث نظام الأجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية					
03	يساعد نظام الحوافز على تنمية المهارات					
04	يرتبط نظام الحوافز في المؤسسة بمستوى الكفاءة والاداء					
05	تشجع المؤسسة العمل الاكفاء باستمرار وتحفيزهم على أي مبادرة يقومون بها.					

المحور الثاني: الميزة التنافسية

الرقم	العبـــــارات	درجة الموافقة				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	عير موافق تماما
أولا: التكاليف						
01	خفض تكاليف الترويج وتوزيع الخدمات قدر الإمكان					
02	تحديد الأسعار المناسبة لمواجهة المنافسة في السوق.					
03	العمل على مراعاة قوة المنافسين في السوق.					
ثانيا: الجودة						
01	تقديم الخدمات بمعايير وخصائص مميزة عن المنافسين في السوق.					
02	تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال سرعة الاستجابة لرغبات وتطلعات الزبائن.					
03	العمل على تحقيق مستوى جودة فريد من نوعه يصعب تقليده من المنافسين.					
ثالثا: التميز						
01	تحسين القدرة على تطوير خدمات جديدة بشكل سريع لمواجهة التغيرات الجديدة بما					

	يتماشى مع متطلبات الزبائن					
02	توفير القدرة على تقديم خدمات تتسم بمزايا جديدة ومبتكرة مختلفة عن المنافسين.					
03	تحسين القدرة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال توسيع آفاق التطوير والتجديد في حجم ونوع الخدمات المقدمة.					

الملحق رقم 02: نتائج اختبار ثبات الاستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,823	13

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,837	9

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	22

الملحق رقم 03: نتائج اختبار الاتساق الداخلي العبارات المحور الأول " تسيير الكفاءات

Corrélations

			تتميز عملية تقييم مستوى الكفاءات بالشفافية والموضوعية والعدالة.
Rho de Spearman	تتميز عملية تقييم مستوى الكفاءات بالشفافية والموضوعية والعدالة.	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30
	تتم علية تقييم الكفاءات بالمؤسسة خلال فترات معينة بانتظام.	Coefficient de corrélation	,545**
		Sig. (bilatéral)	,002
		N	30
	تساعد عملية تقييم الكفاءات على تحسين وتطوير أداء الكفاءات.	Coefficient de corrélation	,365*
		Sig. (bilatéral)	,047
		N	30
	معرفة نقاط القوة والضعف في الكفاءات	Coefficient de corrélation	,412*
		Sig. (bilatéral)	,024
		N	30
	البعد الأول: تقييم الكفاءات	Coefficient de corrélation	,803**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30

Corrélation:

	تتم علية تقييم الكفاءات بالمؤسسة خلال فترات معينة بانتظام.		
Rho de Spearman	تتميز عملية تقييم مستوى الكفاءات بالشفافية والموضوعية والعدالة.	Coefficient de corrélation	,545**
		Sig. (bilatéral)	,002
		N	30
	تتم علية تقييم الكفاءات بالمؤسسة خلال فترات معينة بانتظام.	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30
	تساعد عملية تقييم الكفاءات على تحسين وتطوير أداء الكفاءات.	Coefficient de corrélation	,460*
		Sig. (bilatéral)	,011
		N	30
	معرفة نقاط القوة والضعف في الكفاءات	Coefficient de corrélation	,193
		Sig. (bilatéral)	,308
		N	30
	البعد الأول: تقييم الكفاءات	Coefficient de corrélation	,733**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30

Corrélations

			تساعد عملية تقييم الكفاءات على تحسين وتطوير أداء الكفاءات.
Rho de Spearman	تتميز عملية تقييم مستوى الكفاءات بالشفافية والموضوعية والعدالة.	Coefficient de corrélation	,365*
		Sig. (bilatéral)	,047
		N	30
	تتم علية تقييم الكفاءات بالمؤسسة خلال فترات معينة بانتظام.	Coefficient de corrélation	,460*
		Sig. (bilatéral)	,011
		N	30
	تساعد عملية تقييم الكفاءات على تحسين وتطوير أداء الكفاءات.	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30
	معرفة نقاط القوة والضعف في الكفاءات	Coefficient de corrélation	,246
		Sig. (bilatéral)	,190
		N	30
	البعد الأول: تقييم الكفاءات	Coefficient de corrélation	,685**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30

Corrélations

			معرفة نقاط القوة والضعف في الكفاءات
Rho de Spearman	تتميز عملية تقييم مستوى الكفاءات بالشفافية والموضوعية والعدالة.	Coefficient de corrélation	,412*
		Sig. (bilatéral)	,024
		N	30
	تتم علية تقييم الكفاءات بالمؤسسة خلال فترات معينة بانتظام.	Coefficient de corrélation	,193
		Sig. (bilatéral)	,308
		N	30
	تساعد عملية تقييم الكفاءات على تحسين وتطوير أداء الكفاءات.	Coefficient de corrélation	,246
		Sig. (bilatéral)	,190
		N	30
	معرفة نقاط القوة والضعف في الكفاءات	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30
	البعد الأول: تقييم الكفاءات	Coefficient de corrélation	,668**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30

Corrélations

			البعد الأول: تقييم الكفاءات
Rho de Spearman	تتميز عملية تقييم مستوى الكفاءات بالشفافية والموضوعية والعدالة.	Coefficient de corrélation	,803**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تتم علية تقييم الكفاءات بالمؤسسة خلال فترات معينة بانتظام.	Coefficient de corrélation	,733**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تساعد عملية تقييم الكفاءات على تحسين وتطوير أداء الكفاءات.	Coefficient de corrélation	,685**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	معرفة نقاط القوة والضعف في الكفاءات	Coefficient de corrélation	,668**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	البعد الأول: تقييم الكفاءات	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			تسهر المؤسسة على توافر بيئة محفزة على التعلم
Rho de Spearman	تسهر المؤسسة على توافر بيئة محفزة على التعلم	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30
	تقوم المؤسسة بتطوير برامجها لتحسين الأداء المؤسسي	Coefficient de corrélation	,271
		Sig. (bilatéral)	,147
		N	30
	تعتمد المؤسسة على أنشطة تكوينية تشجع على تطوير معارف العمال	Coefficient de corrélation	,111
		Sig. (bilatéral)	,560
		N	30
	تهتم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين لديها من خلال برامج فعالة وفق المتطلبات العمل	Coefficient de corrélation	,195
		Sig. (bilatéral)	,302
		N	30
	البعد الثاني: تطوير الكفاءات	Coefficient de corrélation	,692**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30

Corrélations

			تقوم المؤسسة بتطوير برامجها لتحسين الأداء المؤسسي
Rho de Spearman	تسهر المؤسسة على توافر بيئة محفزة على التعلم	Coefficient de corrélation	,271
		Sig. (bilatéral)	,147
		N	30
	تقوم المؤسسة بتطوير برامجها لتحسين الأداء المؤسسي	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30
	تعتمد المؤسسة على أنشطة تكوينية تشجع على تطوير معارف العمال	Coefficient de corrélation	,081
		Sig. (bilatéral)	,671
		N	30
	تهتم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين لديها من خلال برامج فعالة وفق المتطلبات العمل	Coefficient de corrélation	,244
		Sig. (bilatéral)	,194
		N	30
	البعد الثاني: تطوير الكفاءات	Coefficient de corrélation	,516**
		Sig. (bilatéral)	,004
		N	30

Corrélations

			تعتمد المؤسسة على أنشطة تكوينية تشجع على تطوير معارف العمال
Rho de Spearman	تسهر المؤسسة على توافر بيئة محفزة على التعلم	Coefficient de corrélation	,111
		Sig. (bilatéral)	,560
		N	30
	تقوم المؤسسة بتطوير برامجها لتحسين الأداء المؤسسي	Coefficient de corrélation	,081
		Sig. (bilatéral)	,671
		N	30
	تعتمد المؤسسة على أنشطة تكوينية تشجع على تطوير معارف العمال	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30
	تهتم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين لديها من خلال برامج فعالة وفق المتطلبات العمل	Coefficient de corrélation	,090
		Sig. (bilatéral)	,636
		N	30
	البعد الثاني: تطوير الكفاءات	Coefficient de corrélation	,528**
		Sig. (bilatéral)	,003
		N	30

Corrélations

			تهتم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين لديها من خلال برامج فعالة وفق المتطلبات العمل
Rho de Spearman	تسهر المؤسسة على توافر بيئة محفزة على التعلم	Coefficient de corrélation	,195
		Sig. (bilatéral)	,302
		N	30
	تقوم المؤسسة بتطوير برامجها لتحسين الأداء المؤسسي	Coefficient de corrélation	,244
		Sig. (bilatéral)	,194
		N	30
	تعتمد المؤسسة على أنشطة تكوينية تشجع على تطوير معارف العمال	Coefficient de corrélation	,090
		Sig. (bilatéral)	,636
		N	30
	تهتم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين لديها من خلال برامج فعالة وفق المتطلبات العمل	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30
	البعد الثاني: تطوير الكفاءات	Coefficient de corrélation	,657**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30

Corrélations

			البعد الثاني: تطوير الكفاءات
Rho de Spearman	تسهر المؤسسة على توافر بيئة محفزة على التعلم	Coefficient de corrélation	,692**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تقوم المؤسسة بتطوير برامجها لتحسين الأداء المؤسسي	Coefficient de corrélation	,516**
		Sig. (bilatéral)	,004
		N	30
	تعتمد المؤسسة على أنشطة تكوينية تشجع على تطوير معارف العمال	Coefficient de corrélation	,528**
		Sig. (bilatéral)	,003
		N	30
	تهتم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين لديها من خلال برامج فعالة وفق المتطلبات العمل	Coefficient de corrélation	,657**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	البعد الثاني: تطوير الكفاءات	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			تعتمد المؤسسة على تقييم النتائج لتحديد المكافأة التي يستحقها العاملون
Rho de Spearman	تعتمد المؤسسة على تقييم النتائج لتحديد المكافأة التي يستحقها العاملون	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30
	تهتم المؤسسة بتحديث نظام الأجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية	Coefficient de corrélation	,441*
		Sig. (bilatéral)	,015
		N	30
	يساعد نظام الحوافز على تنمية المهارات	Coefficient de corrélation	,557**
		Sig. (bilatéral)	,001
		N	30
	يرتبط نظام الحوافز في المؤسسة بمستوى الكفاءة والاداء	Coefficient de corrélation	,423*
		Sig. (bilatéral)	,020
		N	30
	تشجع المؤسسة العمل الاكفاء باستمرار وتحفيزهم على أي مبادرة يقومون بها.	Coefficient de corrélation	,450*
		Sig. (bilatéral)	,013
		N	30
	البعد الثالث: تحفيز الكفاءات	Coefficient de corrélation	,722**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30

Corrélations

			تهتم المؤسسة بتحديث نظام الأجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية
Rho de Spearman	تعتمد المؤسسة على تقييم النتائج لتحديد المكافأة التي يستحقها العاملون	Coefficient de corrélation	,441*
		Sig. (bilatéral)	,015
		N	30
	تهتم المؤسسة بتحديث نظام الأجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30
	يساعد نظام الحوافز على تنمية المهارات	Coefficient de corrélation	,689**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	يرتبط نظام الحوافز في المؤسسة بمستوى الكفاءة والاداء	Coefficient de corrélation	,464**
		Sig. (bilatéral)	,010
		N	30
	تشجع المؤسسة العمل الاكفاء باستمرار وتحفيزهم على أي مبادرة يقومون بها.	Coefficient de corrélation	,361
		Sig. (bilatéral)	,050
		N	30
	البعد الثالث: تحفيز الكفاءات	Coefficient de corrélation	,765**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30

Corrélations

			يساعد نظام الحوافز على تنمية المهارات
Rho de Spearman	تعتمد المؤسسة على تقييم النتائج لتحديد المكافأة التي يستحقها العاملون	Coefficient de corrélation	,557**
		Sig. (bilatéral)	,001
		N	30
	تهتم المؤسسة بتحديث نظام الأجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية	Coefficient de corrélation	,689**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	يساعد نظام الحوافز على تنمية المهارات	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30
	يرتبط نظام الحوافز في المؤسسة بمستوى الكفاءة والاداء	Coefficient de corrélation	,648**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تشجع المؤسسة العمل الاكفاء باستمرار وتحفيزهم على أي مبادرة يقومون بها.	Coefficient de corrélation	,329
		Sig. (bilatéral)	,076
		N	30
	البعد الثالث: تحفيز الكفاءات	Coefficient de corrélation	,800**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30

Corrélations

			يرتبط نظام الحوافز في المؤسسة بمستوى الكفاءة والاداء
Rho de Spearman	تعتمد المؤسسة على تقييم النتائج لتحديد المكافأة التي يستحقها العاملون	Coefficient de corrélation	,423*
		Sig. (bilatéral)	,020
		N	30
	تهتم المؤسسة بتحديث نظام الأجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية	Coefficient de corrélation	,464**
		Sig. (bilatéral)	,010
		N	30
	يساعد نظام الحوافز على تنمية المهارات	Coefficient de corrélation	,648**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	يرتبط نظام الحوافز في المؤسسة بمستوى الكفاءة والاداء	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30
	تشجع المؤسسة العمل الاكفاء باستمرار وتحفيزهم على أي مبادرة يقومون بها.	Coefficient de corrélation	,509**
		Sig. (bilatéral)	,004
		N	30
	البعد الثالث: تحفيز الكفاءات	Coefficient de corrélation	,781**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30

Corrélations

			تشجع المؤسسة العمل الاكفاء باستمرار وتحفيزهم على أي مبادرة يقومون بها.
Rho de Spearman	تعتمد المؤسسة على تقييم النتائج لتحديد المكافأة التي يستحقها العاملون	Coefficient de corrélation	,450*
		Sig. (bilatéral)	,013
		N	30
	تهتم المؤسسة بتحديث نظام الأجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية	Coefficient de corrélation	,361
		Sig. (bilatéral)	,050
		N	30
	يساعد نظام الحوافز على تنمية المهارات	Coefficient de corrélation	,329
		Sig. (bilatéral)	,076
		N	30
	يرتبط نظام الحوافز في المؤسسة بمستوى الكفاءة والاداء	Coefficient de corrélation	,509**
		Sig. (bilatéral)	,004
		N	30
	تشجع المؤسسة العمل الاكفاء باستمرار وتحفيزهم على أي مبادرة يقومون بها.	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30
	البعد الثالث: تحفيز الكفاءات	Coefficient de corrélation	,739**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30

Corrélations

			البعد الثالث: تحفيز الكفاءات
Rho de Spearman	تعتمد المؤسسة على تقييم النتائج لتحديد المكافأة التي يستحقها العاملون	Coefficient de corrélation	,722**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تهتم المؤسسة بتحديث نظام الأجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية	Coefficient de corrélation	,765**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	يساعد نظام الحوافز على تنمية المهارات	Coefficient de corrélation	,800**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	يرتبط نظام الحوافز في المؤسسة بمستوى الكفاءة والاداء	Coefficient de corrélation	,781**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تشجع المؤسسة العمل الاكفاء باستمرار وتحفيزهم على أي مبادرة يقومون بها.	Coefficient de corrélation	,739**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	البعد الثالث: تحفيز الكفاءات	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم 04: نتائج اختبار الاتساق الداخلي العبارات المحور الثاني " الميزة التنافسية

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			تقديم الخدمات بمعايير وخصائص مميزة عن المنافسين في السوق.
Rho de Spearman	تقديم الخدمات بمعايير وخصائص مميزة عن المنافسين في السوق.	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30
	تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال سرعة الاستجابة لرغبات وتطلعات الزبائن.	Coefficient de corrélation	,461*
		Sig. (bilatéral)	,010
		N	30
	العمل على تحقيق مستوى جودة فريد من نوعه يصعب تقليده من المنافسين.	Coefficient de corrélation	,481**
		Sig. (bilatéral)	,007
		N	30
	البعد الثاني: الجودة	Coefficient de corrélation	,830**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30

Corrélations

			تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال سرعة الاستجابة لرغبات وتطلعات الزبائن.
Rho de Spearman	تقديم الخدمات بمعايير وخصائص مميزة عن المنافسين في السوق.	Coefficient de corrélation	,461*
		Sig. (bilatéral)	,010
		N	30
	تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال سرعة الاستجابة لرغبات وتطلعات الزبائن.	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30
	العمل على تحقيق مستوى جودة فريد من نوعه يصعب تقليده من المنافسين.	Coefficient de corrélation	,412*
		Sig. (bilatéral)	,024
		N	30
	البعد الثاني: الجودة	Coefficient de corrélation	,793**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30

Corrélations

			العمل على تحقيق مستوى جودة فريد من نوعه يصعب تقليده من المنافسين.
Rho de Spearman	تقديم الخدمات بمعايير وخصائص مميزة عن المنافسين في السوق.	Coefficient de corrélation	,481**
		Sig. (bilatéral)	,007
		N	30
	تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال سرعة الاستجابة لرغبات وتطلعات الزبائن.	Coefficient de corrélation	,412*
		Sig. (bilatéral)	,024
		N	30
	العمل على تحقيق مستوى جودة فريد من نوعه يصعب تقليده من المنافسين.	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30
	البعد الثاني: الجودة	Coefficient de corrélation	,716**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30

Corrélations

			البعد الثالث: الجودة
Rho de Spearman	تقديم الخدمات بمعايير وخصائص مميزة عن المنافسين في السوق.	Coefficient de corrélation	,830**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال سرعة الاستجابة لرغبات وتطلعات الزبائن.	Coefficient de corrélation	,793**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	العمل على تحقيق مستوى جودة فريد من نوعه يصعب تقليده من المنافسين.	Coefficient de corrélation	,716**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	البعد الثالث: الجودة	Coefficient de corrélation	1,000

لملحق رقم 05: معاملات الارتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان

Corrélations

			تسيير :الأول المحور التكاليف	:الثاني المحور التنافسية الميزة	المحور الكلي
Rho de Spearman	التكاليف تسيير :الأول المحور	Coefficient de corrélation	1,000	,659**	,922**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000
		N	30	30	30
	التنافسية الميزة :الثاني المحور	Coefficient de corrélation	,659**	1,000	,882**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000
		N	30	30	30
	الكلي المحور	Coefficient de corrélation	,922**	,882**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.
		N	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

	Sig. (bilatéral)	.
	N	30

الملحق رقم (07): نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الشخصية

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	24	80,0	80,0	80,0
	أنثى	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	6	20,0	20,0	20,0
	جامعي	20	66,7	66,7	86,7
	دراسات عليا	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5سنوات	7	23,3	23,3	23,3
	من 5 إلى 10 سنوات	14	46,7	46,7	70,0
	من 10 سنوات فأكثر	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الفئة العمرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	1	3,3	3,3	3,3
	من 25 إلى 35 سنة	14	46,7	46,7	50,0
	من 36 إلى 45 سنة	7	23,3	23,3	73,3
	من 46 سنة فأكثر	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم 07: نتائج التحليل الوصفي لعبارات المحور الأول "تسيير الكفاءات"

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تتميز عملية تقييم مستوى الكفاءات بالشفافية والموضوعية والعدالة.	30	1,00	5,00	3,4000	1,27577
تتم علية تقييم الكفاءات بالمؤسسة خلال فترات معينة بانتظام.	30	1,00	5,00	3,6333	,99943
تساعد عملية تقييم الكفاءات على تحسين وتطوير أداء الكفاءات.	30	2,00	5,00	3,8333	,83391
معرفة نقاط القوة والضعف في الكفاءات	30	1,00	5,00	3,3333	1,06134
البعد الأول: تقييم الكفاءات	30	2,00	4,50	3,5500	,76395
تسهر المؤسسة على توافر بيئة محفزة على التعلم	30	1,00	5,00	3,5667	,97143
تقوم المؤسسة بتطوير برامجها لتحسين الأداء المؤسسي	30	3,00	5,00	4,0667	,52083
تعتمد المؤسسة على أنشطة تكوينية تشجع على تطوير معارف العمال	30	2,00	5,00	4,0667	,73968
تهتم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين لديها من خلال برامج فعالة وفق المتطلبات العمل	30	2,00	5,00	4,1000	,84486
البعد الثاني: تطوير الكفاءات	30	3,00	4,75	3,9500	,46609
تعتمد المؤسسة على تقييم النتائج لتحديد المكافأة التي يستحقها العاملون	30	1,00	5,00	3,6333	1,06620
تهتم المؤسسة بتحديث نظام الأجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية	30	1,00	5,00	3,2667	1,04826
يساعد نظام الحوافز على تنمية المهارات	30	2,00	5,00	3,5333	,89955
يرتبط نظام الحوافز في المؤسسة بمستوى الكفاءة والاداء	30	2,00	5,00	3,4333	,89763
تشجع المؤسسة العمل الاكفاء باستمرار وتحفيزهم على أي مبادرة يقومون بها.	30	1,00	5,00	2,9000	1,26899
البعد الثالث: تحفيز الكفاءات	30	1,60	4,60	3,3533	,78377
المحور الأول: خفض التكاليف	30	2,46	4,38	3,5974	,55200
N valide (liste)	30				

الملحق رقم 08: نتائج التحليل الوصفي لعبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية"

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
خفض تكاليف الترويج وتوزيع الخدمات قدر الإمكان	30	1,00	5,00	3,1333	1,19578
تحديد الأسعار المناسبة لمواجهة المنافسة في السوق.	30	1,00	5,00	3,0667	1,14269
العمل على مراعاة قوة المنافسين في السوق.	30	1,00	5,00	3,2333	,97143
البعد الأول: التكاليف	30	1,00	5,00	3,1444	,90416
تقديم الخدمات بمعايير وخصائص مميزة عن المنافسين في السوق.	30	1,00	5,00	3,4667	1,19578
تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال سرعة الاستجابة لرغبات وتطلعات الزبائن.	30	1,00	5,00	3,4667	1,10589
العمل على تحقيق مستوى جودة فريد من نوعه يصعب تقليده من المنافسين.	30	1,00	5,00	3,6000	,89443
البعد الثاني: الجودة	30	2,00	5,00	3,5111	,82922
تحسين القدرة على تطوير خدمات جديدة بشكل سريع لمواجهة التغيرات الجديدة بما يتماشى مع متطلبات الزبائن	30	2,00	5,00	3,6667	,80230
توفير القدرة على تقديم خدمات تتسم بمزايا جديدة ومبتكرة مختلفة عن المنافسين.	30	1,00	5,00	3,8000	,99655
تحسين القدرة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال توسيع آفاق التطوير والتجديد في حجم ونوع الخدمات المقدمة.	30	1,00	5,00	3,6000	,93218
البعد الثاني: التميز	30	1,67	5,00	3,6889	,75269
البعد الثالث: تحفيز الكفاءات	30	1,60	4,60	3,3533	,78377
المحور الثاني: الميزة التنافسية	30	1,78	5,00	3,4481	,68212
N valide (liste)	30				

الملحق رقم 09: نتائج اختبار صحة الفرضيات

Corrélations

			البعد الأول: تقييم الكفاءات	البعد الثاني: تطوير الكفاءات
Rho de Spearman	البعد الأول: تقييم الكفاءات	Coefficient de corrélation	1,000	,311
		Sig. (bilatéral)	.	,095
		N	30	30
	البعد الثاني: تطوير الكفاءات	Coefficient de corrélation	,311	1,000
		Sig. (bilatéral)	,095	.
		N	30	30
	البعد الثالث: تحفيز الكفاءات	Coefficient de corrélation	,490**	,450*
		Sig. (bilatéral)	,006	,013
		N	30	30
	المحور الثاني: الميزة التنافسية	Coefficient de corrélation	,406*	,279
		Sig. (bilatéral)	,026	,136
		N	30	30

Corrélations

			البعد الثالث: تحفيز الكفاءات	المحور الثاني: الميزة التنافسية
Rho de Spearman	البعد الأول: تقييم الكفاءات	Coefficient de corrélation	,490**	,406*
		Sig. (bilatéral)	,006	,026
		N	30	30
	البعد الثاني: تطوير الكفاءات	Coefficient de corrélation	,450*	,279
		Sig. (bilatéral)	,013	,136
		N	30	30
	البعد الثالث: تحفيز الكفاءات	Coefficient de corrélation	1,000	,744**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	30	30
	المحور الثاني: الميزة التنافسية	Coefficient de corrélation	,744**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	30	30