جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة اعمال

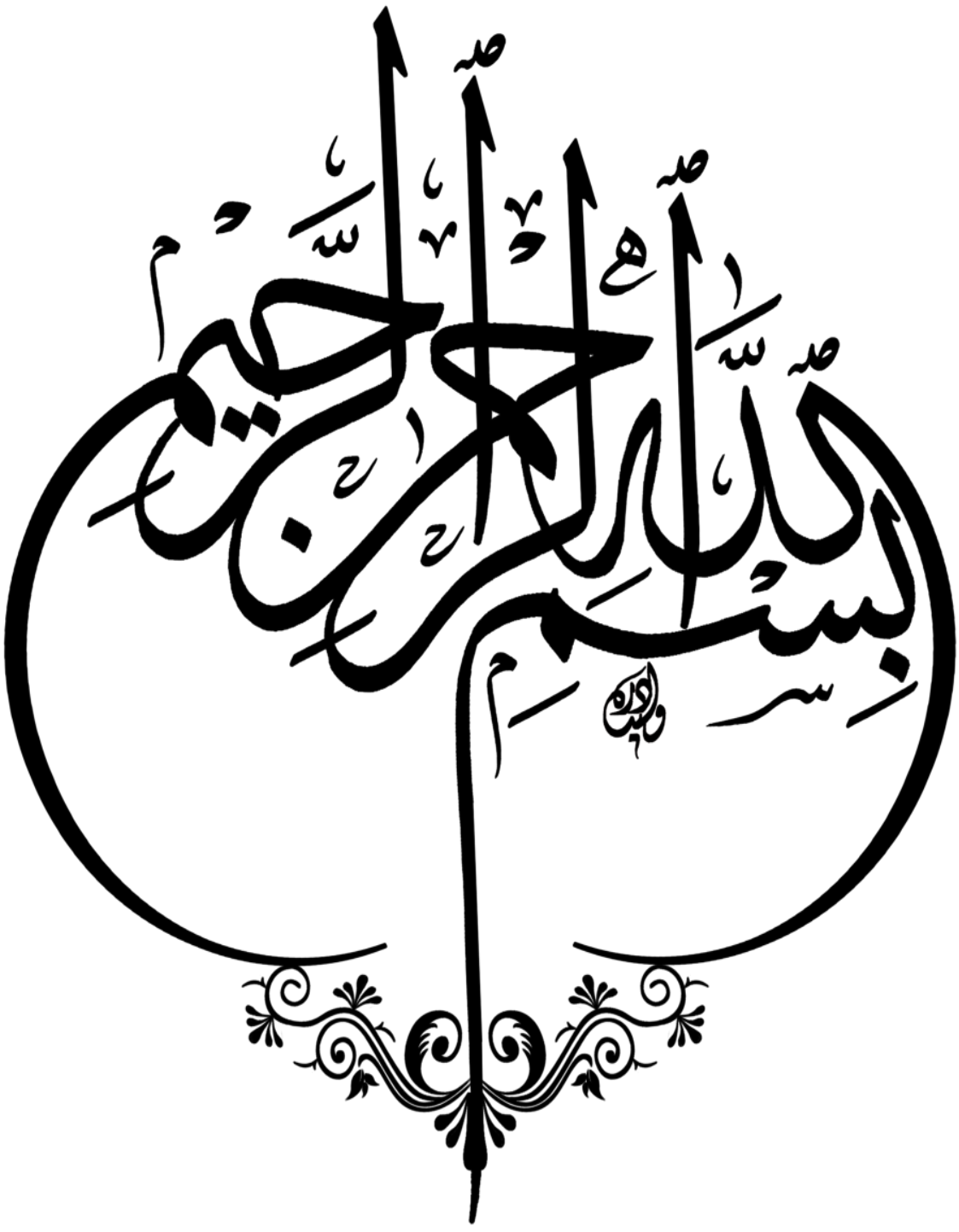
دور تسيير و تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

(دراسة حالة بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر- فرع المدية)

من اعداد الطالبتين:
شاوش رتيبة
علياتي فتيحة

تحت اشراف الأستاذة:
د/ قاسم شاوش لمياء

السنـــــة الدراسيـــــة : 2020 / 2021


بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة شكر وتقدير

"الاعتراف بالجميل لأهل الفضل واجب وأكيد"

بصدد انجاز هذا العمل المتواضع، نشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، وأنارنا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى.

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والاحترام الى الأستاذة

قاسم شاوش لمياء راجين من المولى عز وجل أن يوفقها في مشوارها التعليمي على النصائح المفيدة والإرشادات الوجيهة.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الخالص والتقدير الكبير الى كل موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر لولاية المدية على مساعدتهم القيمة وعلى رأسهم سيد المدير والى كل الأساتذة وموظفي المكتبة وخاصة من أمدوني بيد العون.

والى من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بابتسامة صادقة.

إلى كل هؤلاء جزاهم الله خيرا.

الاهداء

إلهي لا يطيب الليل الا بشكرك، ولا يطيب الا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات الا بذكرك، ولا تطيب الاخرة الا بعفوك، ولا تطيب الجنة الا برؤيتك.

الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الامة الى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنـــا محمد صلى الله عليه وسلم.

الى من سقوني حنان لا ينتهي واعطوني الحب الدائم وربوني على الدين والاخلاق وبعثوا فيا الشجاعة وهيئوني بكل الوسائل والطرق لأصل الى هذا المستوى " **أبي** " و " **أمي** " أدامهما تاجا وادامهما وافر الصحة والعافية واطال عمرهما.

الى إخوتي و أخواتي و أزواجهن كل باسمه، الى الكتاكيت الصغار " بلقيس"، " ايناس "، " الهام " ، " عماد" ، " احمد " ، " أمين " ، " سارة " .

أهدي تخرجي الى أساتذتي وشخصيات ساعدتني وأخذت بيدي للوصول الى هذا المكان، لن أبوح من هم يكفي انهم يبتسمون حين يعرفون انهم المقصودون.

الى كل من اسعدهم تخرجي ..... صديقاتي، زميلاتي الطلبة، زميلاتي في العمل. وأهلي بلا استثناء.

رتيبة شاوش

الاهداء

اللهم لك الحمد في السراء والضراء ولك الحمد في النعماء

واللأواء ولك الحمد في الشدة والرخاء، ولك الحمد على حلمك

بعد علمك، ولك الحمد على عفوك بعد قدرتك، ولك الحمد على كل حال

اللهم صل وسلم على نبينا محمد عدد خلقك ورضا نفسك وزنة عرشك ومداد كلماتك

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم" من لايشكر الناس لا يشكر الله"

أتقدم بشكري الخالص إلى الأستاذة المشرفة التي ساعدتنا كثيرا في إنجاز هذا البحث

كما أشكر والديا اللذان شجعاني كثيرا على مواصلة دراستي وأتمنى لأمي طول العمر في الصحة والعافية، وأدعو الله الكريم أن يتغمد أبي برحمته الواسعة وأن يدخله فسيح جناته في جنات الفردوس الأعلى، وأتمنى من الله العزيز القدير أن يجعل ثمرة هذا البحث في ميزان حسناتهما آمين

كما أشكر ولدي عبد المجيد الذي كان ولازال يمدني بالأمل والقوة حتى أواصل كفاحي في هذه الدنيا رضي الله عنه وحفظه ورعاه

وأشكر إخوتي أخواتي كل بإسمه خاصة أختي الكبيرة حفظها الله ورعاها

وأشكر جميع أساتذتي الكرام منذ أن بدأت الدراسة إلى حين تخرجي، أمدهم الله بعونه رعاهم

كما أشكر كل صديقاتي وزميلاتي وكل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد

علياتي فتيحة

الملخص:

يعتبر تعدد الفرص في السوق العالمي نتيجة تحرير التجارة الدولية ووفرة المعلومات والتطورات التقنية وتسارع مختلف عمليات الابداع والابتكار من أهم الأسباب التي دفعت بالمؤسسات في الوقت الراهن الى الاهتمام أكثر برأس مالها البشري وما يمتلكه من كفاءات وقدرات ومهارات قيمة ونادرة وصعبة التقليد تجعلها تكتسب ميزة تنافسية تضمن لها التصدي لمختلف التحديات في بيئة ديناميكية تتميز بالتعقيد وسرعة التغيير وتحقيق معدلات ربحية مرتفعة من خلال أرباح تفوق الموارد المستخدمة، وفي هذه الدراسة حاولنا إبراز دور تسيير وتنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية من خلال دراسة ميدانية في أحد المؤسسات الاقتصادية في ولاية المدية(المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية).

حيث أظهرت الدراسة أن المؤسسة تنتهج استراتيجية واضحة في تقييم وتوظيف كفاءاتها باتباع أساليب الاستقطاب والاختيار وتعيين الكفاءات البشرية، وبرامج تدريبية للرفع من مستوى كفاءاتها بفعالية، كما أنها تعتمد على التحفيز كأسلوب حضري للرفع من أداء رأسمالها البشري .

الكلمات المفتاحية: تسيير الكفاءات البشرية، تنمية الكفاءات البشرية، الميزة التنافسية، المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية .

Résumé

La multiplicité des opportunités sur le marché mondial résultant du commerce international, des développements technique et de l’accélération de divers processus de créativité et d’innovation est l’une des raisons les plus importantes qui ont incite les institutions à l’heure actuelle à accordes plus d’attention à leur capital humain et à la des compétences, des capacités et des compétences précieuses qui sont rares et difficiles à imiter, leur faisant

acquérir un avantage concurrentiel qui leur permet de relever divers défis dans un environnement une dynamique caractérisée par la complexité, la rapidité du changement et une rentabilité élevé en réalisant des bénéfices qui dépassent les ressources utilisées .

Dans cette étude nous avons essayés de mettre en évidence le rôle de la gestion et du développement des compétences humaines dans l'obtention d'un avantage concurrentiel dans les institutions économiques à travers une étude de terrain dans une institution économique de l'état de Médéa (Algérie Telecom– Branche Médéa).

Lorsque l'étude a montré que l'institution poursuit une stratégie claire en matière d'évaluation et d'emploi à travers des méthodes d'attraction, de sélection et de nomination des compétences humaines, ainsi qu'un suivant des programmes de formations

Pour élever le niveau de ses compétences, elle car s'appuie sur la motivation comme méthode urbaine pour augmenter la performance de son capital humain.

Les mots clés: Gérer les Compétences Humaines, Développement des Compétences Humaines, Avantage Compétitif, La Direction Opérationnelle de la Communication Algérienne – Branche Médéa.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر	
إهداء	
ملخص	
فهرس المحتويات	
قائمة الأشكال والجداول	
مقدمة	أ
الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للكفاءات البشرية	
تمهيد	13
المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية	14
المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية	14
المطلب الثاني: خصائص وأنواع الكفاءات البشرية	18
المطلب الثالث: أبعاد الكفاءة (متطلبات الكفاءة)	29
المبحث الثاني: أهمية الكفاءات في مواجهة التحديات الراهنة	36
المطلب الأول: علاقات الكفاءات البشرية ببعض المصطلحات المعاصرة	36
المطلب الثاني: آليات تنمية الكفاءات البشرية	40

فهرس المحتويات

المطلب الثالث: اهداف تنمية كفاءات الافراد	43
المبحث الثالث: تسيير وتنمية الكفاءات البشرية	45
المطلب الأول: تسيير الكفاءات البشرية	45
المطلب الثاني: تنمية الكفاءات البشرية	49
المطلب الثالث: توظيف الكفاءات البشرية في المؤسسات	54
الفصل الثاني: الكفاءات البشرية والميزة التنافسية	
المبحث الأول: مفاهيم حول تنافسية المؤسسة	64
المطلب الأول: ماهية التنافسية	64
المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنافسية و محدداتها	69
المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس	73
المبحث الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة	77
المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية	77
المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها	81
المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية	87
المبحث الثالث: مساهمة تسييرالكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية	89
المطلب الأول: خصائص الكفاءات التي تسمح بخلق الميزة التنافسية	89
المطلب الثاني: أهمية الابداع في تحقيق الميزة التنافسية	91

فهرس المحتويات

المطلب الثالث: الكفاءات أساس لربحية المؤسسة و خلق القيمة	95
الفصل الثالث: واقع تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية	
المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة	102
المطلب الأول: تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر	103
المطلب الثاني: فروع وهياكل مديرية اتصالات الجزائر	104
المطلب الثالث: المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية	105
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	112
المطلب الأول: مجتمع الدراسة وأساليب جمع البيانات	112
المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة	113
المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان	115
المبحث الثالث: عرض النتائج وتحليلها	116
المطلب الأول: تحليل نتائج البيانات الشخصية لأفراد العينة	116
المطلب الثاني: تحليل بيانات المحور الأول والثاني	125
المطلب الثالث: تحليل العلاقة بين تسيير الكفاءات البشرية والميزة التنافسية	147
الخاتمة	156
قائمة المراجع والملاحق	159
الملاحق	169

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(01-01)	البنية التمثيلية لكفاءة المؤسسة	18
(02-01)	أبعاد الكفاءة	37
(03-01)	الكفاءات محور تمركز أنشطة تسيير الموارد البشرية	43
(01-02)	أنواع التنافسية	69
(02-02)	بعد حجم الميزة التنافسية	88
(01-03)	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	119
(02-03)	توزيع افراد العينة حسب متغير السن	120
(03-03)	نتائج إجابات حسب الحالة الاجتماعية	121
(04-03)	نتائج إجابات حسب المستوى التعليمي	123
(05-03)	نتائج إجابات حسب سنوات الخبرة	124
(06-03)	نتائج إجابات حسب الرتبة المهنية	125

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01 -01)	الكفاءات الرئيسية في عصر المعلومات	38
(01-03)	قياس ثبات أداة الاستبيان	115
(02-03)	نتائج اجابات أفراد العينة حسب متغير الجنس	116
(03-03)	توزيع افراد العينة حسب متغير السن	118
(04 -03)	نتائج إجابات المستجوبين حسب متغير الحالة الاجتماعية	119
(05 -03)	نتائج إجابات المستجوبين حسب متغير المستوى التعليمي	121
(06 -03)	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	122
(07 -03)	توزيع افراد العينة حسب الرتبة المهنية	124
(08 -03)	السؤال 01	125
(09 -03)	السؤال 02	126
(10 -03)	السؤال 03	127
(11 -03)	السؤال 04	127
(12 -03)	السؤال 05	128

(03- 13)	السؤال 06	129
(03- 14)	السؤال 07	129
(03- 15)	السؤال 08	130
(03- 16)	السؤال09	130
(03- 17)	السؤال10	131
(03- 18)	السؤال 11	132
(03- 19)	السؤال 12	133
(03- 20)	السؤال 13	133
(03- 21)	السؤال 14	134
(03- 22)	السؤال 15	134
(03- 23)	السؤال 15 "2"	135
(03- 24)	السؤال 16	136
(03- 25)	السؤال 17	136
(03- 26)	السؤال 18	137
(03- 27)	السؤال 19	138

(03- 28)	السؤال 20	138
(03- 29)	السؤال 21	139
(03- 30)	السؤال 21 "2"	140
(03- 31)	السؤال 22	141
(03- 32)	السؤال 1	142
(03- 33)	السؤال 2	142
(03- 34)	السؤال 3	143
(03- 35)	السؤال 4	143
(03- 36)	السؤال 5	144
(03- 37)	السؤال 6	145
(03- 38)	السؤال 7	145
(03- 39)	السؤال 7 "2"	146
(03- 40)	السؤال 8	147
(03- 41)	السؤال 1	148
(03- 42)	السؤال 2	148

(43 -03)	السؤال 2 '2'	149
(44 -03)	السؤال 3	150
(45 -03)	السؤال 4	151
(46 -03)	السؤال 5	151
(47 -03)	السؤال 6	152

مقـــدمة

أدت المقتضيات الحديثة إلى تحولات جذرية في أنماط الحياة والسلوكيات، وإحداث تغييرات عميقة في تنظيم العمل وفي ظروف أدائه وطرقه، وأدى ذلك إلى اعتماد توجهات إدارية حديثة تستجيب لمتطلبات المرحلة الراهنة، ومن أبرز التحولات وأعمقها تأثيرا بروز نموذج التسيير بالكفاءات وإدارة المعرفة، وهذا ما أحدث تغيرات في التصورات والمفاهيم وفي أساليب العمل والتنظيم، وقد تأثرت المجتمعات اليوم بمتغيرات اقتصادية واجتماعية وتنظيمية ناتجة عن تحديات العولمة و انفتاح الأسواق وتطور الأعمال وتغيرها، وبتأثير التطور التكنولوجي والمعلوماتي التي أدت إلى إحداث تأثيرات واضحة وعميقة على سوق العمل، وهذا قد أظهر دور التغير الحاصل عالميا والذي غير أسس الأعمال من وظائف كالإنتاج والتجارة وغيرها، وجعلها أكثر مرونة وتخصص وجودة في الإنتاج، وهذا يتطلب ضرورة الاعتماد على توظيف اليد العاملة التي تحمل خصائص تتميز بها عن غيرها .

هذه التحديات فرضت على المؤسسات ضرورة ملحة لتأقلمها مع مواردها البشرية في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير واشتداد حدة المنافسة، وهذا دفعها إلى تغيير أساليب العمل وإعادة تكوين مواردها البشرية، باتباع عدة مناهج وطرق حديثة تساعد الافراد على رفع قدراتهم في التحكم في التكنولوجيا الحديثة، ومن هنا تظهر أهمية الاستثمار في رأسمال البشري وفي تنمية الكفاءات لأنه محرك النمو وعامل أساسي لخلق القيمة ولفعاليتها ونجاحها يتطلب على المؤسسات الاستثمار فيهم وتنميتهم والحرص على صيانتهم والمحافظة عليهم، فالتنمية الحقيقية والتطوير لا يكون في المباني والآلات والتقنيات الحديثة فقط بل يتوقف أساسا على العنصر البشري كونه لا يتوقف نجاح الأعمال وفشلها إلا على أداء هذا العنصر كونه هو الفاعل في ذلك، وهذا ما أكد توجه الإدارات الحديثة إلى توجيه الاهتمام للعنصر البشري باعتباره رأسمال نادر الحصول عليه وخاصة أصحاب الكفاءات، وهذه الأخيرة (الكفاءات) تدمج مجموعة من

المعارف، معارف نظرية ومعارف عملية (المهارات)، ومعارف سلوكية (علاقتيه)، وامتلاك الفرد لهذه المعــارف يجعل المؤسسة تملك ميزة تنافسية تتميز بها عن غيرها من المؤسسات المنافسة

ومنه فالإنسان هو أثمن رأسمال كونه يعتبر كثروة مهمة تضمن للمؤسسة الاستمرارية والبقاء في السوق، بحيث الإنسان الفاعل في عصر التكنولوجيا هو من يملك مهارات متعددة ويكون قادرا على التعليم الدائم والقابل على إعادة التكوين والتأهيل عدة مرات خلال حياته العملية.

والاهتمام بهذا المورد يتوقف على اتخاذ القرارات الدقيقة والصائبة المتعلقة بالتوظيف والتعيين في مناصب العمل أو التوجه نحو التكوين، وهذه العمليات تؤثر على المؤسسة إما ايجابيا أو سلبيا، ونظرا لذلك فاتخاذ أحسن قرار يخص تسيير الكفاءات يعتمد على التقييم الجيد لها، ونظرا لتغير العوامل البيئية عبر الزمن يجب على المؤسسة التطلع للمستقبل لاكتشاف الأخطار والسعي إلى التقليل منها واستغلال الفرص، وهذا يتطلب التخطيط المستقبلي للوظائف والكفاءات، وحتى تحقق المؤسسة التنمية عليها أن تنطلق من سياسة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، وهذا يمكن من تحديد حجم اليد العاملة من الناحية الكمية والنوعية، والبحث عن أساليب معالجة عدم التوازن (موازنة الكفاءات) لان المؤسسة قد تتعرض إما إلى فائض أو عجز في عمالتها.

فإدارة الموارد البشرية أصبحت تهتم بإدارة الكفاءات ، وتزايد الاهتمام بهم كونهم يتحملون مسؤولية التغيير ويسعون لتحقيقها، فالاهتمام بهؤلاء الفئة يركز كثيرا على عملية التكوين بغرض تعلم كل ما هو جديد حول عمله، ويتم ذلك في مراكز متخصصة تثمن وتعترف بكفاءاته بما يكفل له قابلية استخدامها وتطويرها، والحركية المهنية التي يرغب فيها، حيث تمثل عملية الاعتراف بالمكتسبات أسلوب لتثمين الخبرة، وهذا ينمي رغبتهم

في تطوير مهاراتهم و كفاءاتهم المهنية لتحسين نمط حياتهم ، ويساهم في توفير مناصب العمل مادام بالإمكان استصدار شهادة تعترف بهذه الكفاءات .

2 ـ إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق تمت بلورة وإبراز معالم إشكالية الدراسة والتي حاولنا تناولها وفق سياق نظري تحليلي من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

- ✓ **ما مدى مساهمة تسيير وتنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية لاتصالات الجزائر ـ فرع المدية؟**

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية، وبغية الوصول إلى استدلال منطقي، وعلمي يمكن بلورة إطار نظري وفكري حول تسيير الموارد البشرية والكفاءات لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، نقوم بطرح والإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1- ماذا نقصد بتسيير وتنمية الكفاءات البشرية ؟

2- ماذا نعني بالميزة التنافسية ؟

3- وهل يؤدي تسيير الموارد البشرية إلى تنمية الكفاءات الفردية بما يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية؟

4-كيف يمكن تسيير وتنمية الكفاءات البشرية الرفع من أداء وتنافسية المؤسسة ؟

5- ما هو واقع تسيير الكفاءات البشرية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر- فرع المدية؟

3 ـ فرضيات الدراسة

لمحاولة الإجابة عن التساؤلات المطروحة سابقا يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- ✓ تنمية الكفاءات البشرية هي المزيج الذي يساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات البشرية.
- ✓ تعتبر الكفاءات البشرية مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسات الميزة التنافسية.
- ✓ وجود علاقة ارتباط قوية بين عملية تسيير الكفاءات البشرية والميزة التنافسية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية .

4 ـ أسباب اختيار الموضوع

إن من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار ودراسة هذا الموضوع ما يلي:

1 ـ قناعتنا الخاصة بالقيمة المتميزة، والأهمية التي تكتسيها الموارد البشرية والكفاءات الفردية والجماعية ضمن موارد المؤسسة، واعتقادنا بأنها مصدر الأداء المتميز بسبب ما تحوزه من مهارات، وقدرات، وخبرة نادرة يصعب تقليدها، كما نعتقد أن ما تمتلكه تلك الموارد البشرية والكفاءات من معرفة متجددة، وكامنة في عقولها، يعد مصدر ديمومة واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الأمر الذي شجعنا منذ مدة على مواصلة البحث والاهتمام بحقل التسيير للموارد البشرية.

2 ـ تنامي اتجاه فكري عالمي حديث يرجع سبب تحقيق المؤسسة الاقتصادية لميزة تنافسية مستدامة إلى أسلوب تسيير الموارد البشرية وطبيعة العوامل المؤثرة في أدائها الأمر الذي مازال يشجع الباحثين على دراسة مختلف الاستراتيجيات والوظائف والأنشطة والأنظمة ذات الصلة بتسيير الموارد البشرية، مثل تسيير الكفاءات البشرية والمعرفة.

3 ـ ضعف الاهتمام بتسيير وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية بالدول النامية ومنها الجزائر، وتقديم أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الاستثمار في الرأس المال البشري والفكري، وإهمال التنمية للموارد البشرية والكفاءات، مما

أدى إلى فشل تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها، وضعف مردودية مواردها، وعجزها عن الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على الكفاءات البشرية والمعرفة والجودة.

4 ـ قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت بعمق إشكالية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية خاصة الجزائرية، فالأمر يعود في نظرنا إلى الصعوبة الملازمة لهذا النوع من الدراسات المرتبطة بالعنصر البشري من جهة ولصعوبة التناول النظري العلمي ضمن حقل المعرفة الخاصة بالموارد البشرية من جهة أخرى، وهو ما جعلنا نتعمد القيام بهذا البحث النظري بغية تشجيع هذا النوع من البحوث.

5 ــ أهداف الدراسة:

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة أهداف أهمها:

1. محاولة استقراء بعمق علمي، وتأصيل منهجي منظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين ضمن حقل تسيير الموارد البشرية وتحليلها، ومحاولة طرح أفكار جديدة تثمن الاتجاه الجديد في التحليل الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءاتها البشرية.
2. محاولة المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على التحليل للموارد الداخلية والكفاءات البشرية، باعتبارها مدخلا متميزا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية. وهذا من خلال التأكيد على الإطار الفكري لدور تسيير الكفاءات البشرية في تحسين فرص تحقيق الميزة التنافسية في ظل التحول نحو اقتصاد مبني على الجودة، والمعرفة، والكفاءات.
3. محاولة اقتراح مقاربة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير لمواردها البشرية وتثمين كفاءاتها الفردية

من خلال اعتمادها لمداخله الحديثة ممثلة في تسيير الكفاءات البشرية، وتسيير المعرفة.

4. محاولة اكتشاف وتحليل بعض نظم التسيير الحديثة ذات الصلة بتسيير وتنمية الموارد البشرية التي تسعى الاطروحات النظرية والدراسات الميدانية إلى بلورة إطارها المفاهيمي، وأدواتها التطبيقية، وإجراءاتها العملية، علاوة على تأكيدها على أنها نماذج مازالت في طور التشكيل والاختبار، الأمر الذي يتطلب مواصلة تشكيل إطارها الفردي ، وهو مـا حـاولنا تحـقيقه ضمـن بحثنا هذا.
5. محاولة التأكيد على الدور المتنامي لرأس المال الفكري، كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي في الاقتصاد الجديد المرتكز على المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية والكفاءات المسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية، وتحليل المكاسب المحتملة للمؤسسة الاقتصادية من اعتمادها لنظم تسيير الكفاءات.
6. التعرف على طبيعة تسيير الموارد والكفاءات البشرية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية.

6 ـ أهمية الدراسة

تدعو الضرورة في البداية إلى الاحاطة بالأهمية العلمية، والفائدة العملية من القيام بهذا البحث، حيث تبرز أهميته ضمن المجالات التالية:

1. يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لإشكالية تأثير التسيير في الموارد البشرية والكفاءات الفردية في حصول المؤسسة الاقتصادية على الميزة التنافسية، وتحليل مدى أهمية التحول نحو نظم تسيير كل من رأس المال الفكري والكفاءات، و التي ترغب المؤسسة تعظيم مزاياها التنافسية من خلال التراكم المعرفي والاستخدام الذكي للموارد الداخلية المتاحة خاصة البشرية منها.

2. يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتسيير الموارد البشرية باعتباره مرجعا إضافيا ضمن حقل تسيير الموارد البشرية، علاوة على إمكانية تدعيم الباحثين والمهتمين بمقاربة نظرية تحلل الدور الهام للموارد البشرية والكفاءات الفردية وعلاقتها بالميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
3. وبسبب ضعف اهتمام المؤسسات الاقتصادية – خاصة في الدول النامية ومنها الجزائر –بأهمية الموارد البشرية والكفاءات الفردية ، يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة تحسيس مسيري المؤسسات الاقتصادية بأهمية التسيير لمواردها البشرية ورأس مالـــها البشري والفكري ممثلا في الكفـاءات ذات المهـــارات والقدرات المتميزة.
4. محاولة اقتراح كل من تسيير الكفاءات البشرية كنموذج تسييري تمكن المؤسسة الاقتصادية من مواجهة تحديات الانفتاح المتزايد للأسواق العالمية، من خلال الاستثمار الفعال لمواردها البشرية وتثمين المعرفة الكامنة لدى كفاءاتها الفردية.

7ـ الصعوبات التي واجهت الدراسة :

واجهنا الكثير من الصعوبات في انجاز الجانب النظري بسبب شمولية واتساع الموضوع، وقلة المراجع الحديثة والكتب بالمكتبة المتعلقة بالكفاءات البشرية، إضافة الى جائحة كوفيد 19 والتي أثرت سلبا على إنجاز الجانب التطبيقي كثيرا.

8ـ المنهج المتبع في الدراسة

للإجابة على إشكالية البحث واثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها اخترنا استخدام المنهج الوصفي في الجـــانب النظري والذي يهـدف الى جمع مختلف الحقـائق والبيـــانات المتعلقة بالكفاءات والميزة التنافسية ومحاولة تفسير هذه البيانات والحقائق للكشف عن مدى مساهمة الكفـاءات في تحقيق الميزة التنافسيـــة في المؤسسة والمنهج

التحليلي في الجانب التطبيقي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والالمام بها.

9ـ حدود الدراسة

1-الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي (2020 ـ 2021) بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية .

2-الحدود المكانية: المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية.

11ـ الدراسات السابقة

1-دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية –عامل الكفاءات في المؤسسة – رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير 2011 من إعداد الباحثة سليمان عائشة، وقد ركزت في بحثها على دراسة جميع موارد المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الكفاءات البشرية.

2-مقداد أصيلة ، بطيب عائشة تحت عنوان "دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ـ دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح ـ "، رسالة ماستر في تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد ـ تلمسان ـ ملحقة مغنية 2015/ 2016.

3-حسن بوزناتي، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة للمجمع الصناعي صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ،جامعة باتنة 1، الحاج لخضر، 2020/2019.

12 ــ تقسيمات الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي للكفاءات إذ وضحنا في المبحث الأول المفاهيم الأساسية للكفاءات البشرية في المؤسسة بينما في المبحث الثاني أهمية الكفـاءات في مواجهة التحديات الراهنة، في حين خصصنـا المبحث الثالث إلى تسيير الكفاءات.

أما الفصل الثاني كان بعنوان الكفاءات البشرية والميزة التنافسية للمؤسسة تناولنا في مبحثه الأول مفاهيم حول تنافسية المؤسسة، في حين خصصنا المبحث الثاني لدراسة الميزة التنافسية للمؤسسة أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

أما الفصل التطبيقي فتعلق بدراسة واقع تسيير الكفاءات البشرية والميزة التنافسية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، تناولنا في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة، أما المبحث الثاني فكان بعنوان واقع تسيير الكفاءات البشرية في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، أما المبحث الثالث فخصص لإعداد استمارة الاستبيان وتحليلها. وسنختم هذه الدراسة بخاتمة عامة، سنعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات.

التعريف بالمصطلحات الواردة في البحث

من اهم المصطلحات المستعملة ما يلي:

1-**المؤسسة الاقتصادية** : إن المؤسسة الاقتصادية قد تكون صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم، وايضا إنتاجية أو خدمية، فالقاسم المشترك بينها هو توفرها على موارد داخلية، وكونها تنشط في بيئة تتسم بالمنافسة.

2-**الميزة التنافسية** : هي قدرة المؤسسة على التفوق على المنافسين من خلال تقديم منتج ذو جودة عالية بتكلفة الأقل، وبتقديم قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم مقارنة بالمنافسين، مما يمكن المؤسسة من زيادة حصتها السوقية وتعظيم أرباحها وتأكيد وضمان بقائها في السوق.

3-**الموارد الداخلية** : تتمثل في مختلف الموارد المتاحة التي يمكن للمؤسسة السيطرة عليها والتصرف فيها واستغلالها في تطوير ميزتها التنافسية، فقد تكون مادية أو معنوية، أو مالية أو بشرية أو تكنولوجية.

4- **الكفاءات:** تعبر الكفاءات بالمعنى الوارد في بحثنا عن ذلك الصنف من الموارد البشرية ذو القدرات والمهارات المتميزة، ويرادفه مصطلح الكفاءات الفردية، كما يعبر أحيانا عن تلك الصفات المتميزة لدى الموارد البشرية.

5- **تسيير الكفاءات** : نظام تسييري يهدف إلى الاستغلال الأمثل للكفاءات من خلال استقطابها وتنميتها وتحفيزها، ودمجها في مسار تحقيق الأهداف بتوفير بيئة العمل المناسبة لتفجير قدراتها وإمكاناتها المحتملة.

6- **تسيير المعرفة** : نظام تسييري يهدف إلى رصد المعرفة الكامنة لدى الكفاءات أو الصريحة في بيئة المؤسسة الداخلية أو التنافسية والعمل على توظيفها وتثمينها بما يؤدي إلى خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية.

الفـــصل الأول:

الإطـــار المفاهيمي للكـــفاءات البشرية

تمهيد

تجد المؤسسات اليوم نفسها أمام عولمة الاقتصاد وعالمية المنافســـــة، وكذا الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة والإبداع والذي يرتكز على طرق تسيير حديثة، والأدوات المتعلقـــة بالتكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال والأهـــــم من ذلك هو الاهتمام بالكفاءات البشرية كمورد غير ملموس للمؤسسة، وتسييرها بطريقة فعالة وكفأة قصد تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المؤسسات، وقصد الإلمـام بمختلف جوانب الكفاءات سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهومها، وكذا أهميتها كما سنتطرق إلى كيفية تسييرها قصد تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات.

المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية

طرح مجال تسيير الموارد البشرية في ثمانينات القرن الماضي ومع ظهور اقتصاد السوق مفاهيم جديدة تصب كلها في البحث عن الفعالية التنظيمية مثل الكفاءات البشرية وتسييرها وتسليط الضوء عليها لما لها من أهمية فائقة في إنجاح مساعي المؤسسات وتحقيق أهدافها.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى ماهية هذا المفهوم والتعرف على خصائصه وأنواعه وأبعاده.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية

يعتبر مفهوم الكفاءات من بين أهم المفاهيم الحديثة التي صعب إيجاد تعريف الباحثين والدارسين لها، وعليه سنتطرق إلى أهم التعاريف التي وضعت لهذا المفهوم.

الفرع الأول: تعاريف للكفاءات البشرية

1 - التعريف اللغوي

لقد عرف قاموس Oxford الكفاءة على أنها " القدرة على فعل شيء ما بطريقة صحيحة ويعتبر الشخص الكفء هو الذي يمتلك القدرة، السلطة، والمعرفة اللازمة للقيام بشيء ما بالشكل الصحيح" [1] ، فهذا يعني أن الكفاءات حسب هذا التعريف هي قدرة الفرد الشخصية على القيام بالعمل المطلوب منه بالشكل الصحيح.

2-التعريف القانوني

"الكفاءة هي استعداد معروف قانونيا لسلطة اجتماعية، تقوم بموجبه، بهذا العمل أو ذلك بشروط معينة، ويمكن الحديث عندئذ: كفاءة المدرس، كفاءة القاضي، كفاءة الشرطي،

[1] **Oxford Adevenced learn's dictionary.louder** ,oxford universities,1995.p232.

كفاءة المحامي.... فهي قدرة الفرد أو المؤسسة على الإنتاج. فكلما كانت كفاءة الإنتاج عالية، دل ذلك على أن الإنتاج يتصف بالنوعية الجيدة.[1]

فيمكن القول بان الكفاءة مرتبطة بالفرد الذي يمارس وظيفته في مجال تخصصه وهذه الكفاءة تظهر من خلال المنتوج النهائي.

3- التعريف الاصطلاحي

لقد قام العديد من الباحثين بإعطاء تعاريف مختلفة للكفـاءة التي تم استخلاصها من نتـــائج أبحـــاثهم ودراساتهم سنحاول عرض أهمها:

عرف غاي بوترف الكفاءات على أنها: " القدرة على تعبئة ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة، ويكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية.[2] "فهي تعبئة كفاءات فردية ومزجها مع الموارد التي تتوفر عليها المؤسسة وذلك بهدف تحقيق مستوى الاداء المطلوب فالكفاءة لا توجد خارج حدود العمل".

لقد حاول فيليب زرافيان تحديد مفهوم الكفاءة حيث اعتبرها: "اخذ الفرد بالمبادرة فهي براعة معايشة، وتحمله المسؤولية عند مواجهته لأوضاع مهنية وظروف مختلفة إذ يعتمد على المعارف المكتسبة والمحولة إلى جهد أكبر عندما يزداد تغير الأوضاع".[3]

---

[1] عبد القادر هاملي ، **وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة**، أطروحة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة (جامعة ورقلة:كلية علوم التسيير 2011 - 2012) ، ص50 .

[2] https://www.cairn.info/revue-@grh-2014-2-page-31.htm. Consulte le 15/02/2018 à 15h30.

[3] نذيرة بوزيد، **دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، أطروحة ماجستير في علم التسيير غير منشورة، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، (2011 - 2012)،ص(48).

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن المفكر ربط الكفاءة بتصرفات الأفراد وقدرتهم على مواجهة كل الأوضاع فلهم حرية المبادرة وتحمل المسؤولية في مواجهة أوضاع مهنية معقدة وجديدة تتطلب منه أن يكون بارعا في مواجهتها وحتى التعايش معها.

كما عرفت الجمعية الفرنسية للمعاير الصناعية AFNOR الكفاءة على أنها عبارة عن استخـدام القدرات في وضعية مهنيـة بغيـة التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط.

تعريفا للكفاءة من خلال اللقاءات MEDEF قدمت المجموعة المهنية الفرنسية التشاورية المنعقدة تحت إشراف المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين المنعقد من افريل الى ديسمبر 1997 حيث تم اعتبارها : "هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد ويتم ملاحظتها من خـلال العمـل الميداني والـذي يعطي لها صفـة القبــول ومن ثم فإنه يـرجع للمـؤسسة مهمـة La validité تحـديدها وتقويمــها وقبولها وتطويرها"[1]

نستخلص من التعريف أن الكفاءة مصطلح مركب من المعرفة والخبرة والسلوك كما أنها ليست ملموسة وباستطاعة المؤسسة ملاحظتها وتطويرها من خلال النتائج المتوصل إليها من العمل المؤدى.

كما عرفتها الهيئة العالمية للمواصفات التقنية **9000** ISO على أنها " قدرة الفرد على وضع معارفه حيز التنفيذ"، هذا يعني أن الفرد له القدرة على تطبيق معارفه المكتسبة في وضعية مهنية معينة. [2]

---

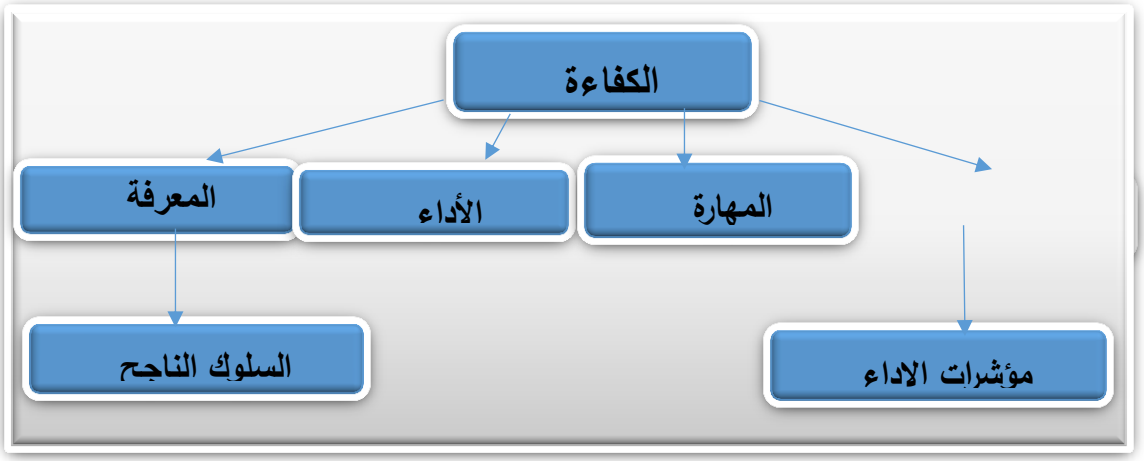
[1] Alafin Meignant, Ressources humaines déployer la stratégie , édition liaison, France , 2000 p (45).

[2] حرز الله محمد لخضر، **المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير الكفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة**، (دفاتير سياسية والقانون،ع.14) ، جانفي 2016 ،ص(331).

ومما سبق يتضح أن جل التعاريف المقدمة للكفاءة رغم اختلافها فهي تشترك في الموارد المشكلة لها والمتمثلة عموما في: المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية

وعلى هذا الأساس حاولنا تقديم تعريف إجرائي للكفاءة فهي عملية يتم من خلالها التنسيق والربط بين مجموعة من الموارد كالمها رات والمعارف والمكتسبات والخبرات والمواصفات الشخصية وذلك لأداء الأعمال بالطريقة الصحيحة أو بالشكل المطلوب مهما كانت التغيرات الحاصلة في الوضعية المهنية التي يكون فيها الموظف بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

الشكل رقم (01-01):البنية التمثيلية لكفاءة المؤسسة



المصدر :كمال منصور وسماح صويلح، **تسيير الكفاءات– الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى** - مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 07، جوان2010،ص50.

واستنتاجا مما سبق من التعاريف، تعتبر الكفـاءات البشرية من أهم الموارد الأساسية الموجودة في المؤسسة، وعليه يمكن استخلاص تعريف لها أخذا بعين الاعتبار تلك المؤهلات والخصائص التي تنطبق على المورد البشري ذو القدرات والمهارات المتوفرة في شخص ما والتي يمكن من خلالها أداء واجباته وأعماله بفعالية أكثر، وبتوفير هذا النوع من الكفاءات تستطيع المؤسسة التميز عن منافسيها واكتساب مكانة عالية في

السوق، كذلك تعرف الكفـاءة البشرية على قدرة الأفراد والجماعـات على الاستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات منصب العمل او المهنة التي يقوم بها.

المطلب الثاني: خصائص وأنواع الكفاءات البشرية

تعتبر الكفاءات البشرية كغيرها من عناصر ومكونات المؤسسة اذ تتميز بالخصائص الخاصة بها، حيث من خلالها يمكن تمييزها عن غيرها من الموارد.

الفرع الأول: خصائص الكفاءات البشرية

للكفاءات البشرية عدة خصائص ومميزات تعطي لها قيمة تميزها عن موارد أخرى في مؤسسة أخرى نذكر منها:[1]

1-الكفاءات لها غاية

يتم استخدام معارف مختلفة قصد تحقيق هدف معين، أو تأدية عمل معين، فالشخص يعتبر كفء إذا استطاع تأدية عمله بصفة كاملة، وهدفه هو تحقيق هدف المنظمة مع كل التغيرات التي تطرأ أو تحصل في فترة عمله في المنظمة.

2-الكفاءات لها تشكيل ديناميكي

يقصد بذلك أنها عبارة عن تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها، وهذا بتراكم المعرفة والخبرة وأيضا من خلال معرفة نقاط الضعف والقوة لديها وذلك من اجل دعمها وتصحيحها وخاصة تنميتها من خلال تدريبها وتحفيزها.

3-الكفاءة مفهوم مجرد

[1] زهية موساوي ، خديجة خالدي ، **نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، الكفاءة كعامل لتحسين الأداء المتميز**، "مداخلة ضمن المؤتمر 3 العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، جامعة ورقلة) 108 ـ 09 مارس 2005)، ص ص(177ـ 178).

إن الكفاءة ليست مرئية ولا ملموسة وما يمكن رؤيته وملاحظته هو نتائجها من خلال الأنشطة والسلوكيات والتصرفات الممارسة والوسائل المستعملة وهذا من خلال النتائج رضا الزبون وتطور واستمرار المؤسسة.

4- الكفاءة مكتسبة

إن المورد البشري لا يدخل لوظيفة وهو بكامل معارفه وخبراته فقد يحمل معه بعض المعارف الجديدة والسلوكيات المختلفة لأداء مهامه ولكن يكتسب مهارات وسلوكيات جديدة تجعله أكثر قدرة على أداء مهامه وذلك من خلال التدريب والتعلم الموجه من طرف الإدارة.

5-الكفاءة ليست أصولا ثابتة

يقصد بذلك ان الكفاءة تمكن الفرد العامل من التحول تمكن الموظف من وضعية عمل إلى أخرى بحيث يتم الانتقال من مرحلة إلى أخرى وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين يتمثلان فيما يلي:

أـ مستوى الإبداع: فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع.

ب ـ مستوى الإسقاط: وهنا يتم اللجوء إلى هذا المستوى إذا كانت الوضعية مشابهة لسابقتها فالموظف مطالب بإجراء عمليات الإسقاط أي حل المشكلة مثل سابقتها باللجوء إلى القياس.

6- الكفاءة تخلق القيمة

يتميز المورد البشري بالتباين والاختلاف في كفاءاتهم من فرد لأخر ومن مستوى لأخر يساهم في خلق القيمة المتباينة للمؤسسة. فبقدر ما يكون المورد كفؤ ذو خبرة وكفاءة كلما زادت استفادة المؤسسة من هذا المورد ويتم ذلك من خلال تنمية وتطوير

كفاءاته وذلك بتحفيزه وتطويره وتدريبه، وهذا ما يسمح لها بمواجهة التطورات والتغيرات التي تحصل خاصة مع بيئتها الخارجية.[1]

7ـ الكفاءات نادرة

لتحقيق أهداف المؤسسة يجب أن تتميز بموارد كفؤة نادرة من اجل تحقيق هدف الاستمرار والتميز، وعليها ان تتمكن من استقطاب هذه الكفاءات النادرة وتحافظ عليها.

الفرع الثاني: أنواع الكفاءات

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

1 ـ الكفاءات الأساسية

وتسمى بالكفاءات الجوهرية وتمثل ما تقوم به المؤسسة" على نحو أفضل مما تقوم به أية جهة أخرى ألا وهي الكفاءة المميزة للمؤسسة، ويمكن أن تكون كفاءة الشركة الجوهرية على شكل خدمة مميزة ذات نوعية أفضل أو سرعة اكبر في التسليم أو تكون التكلفة اقل"[2]، وقد تبذل مؤسسة ما جهـــدا لكي تكون الرائدة في السوق بتصميمات إبداعية في حين تبحث مؤسسات أخرى عن النجاح ولكن تصل إليه بعد المؤسسة الأولى ولكن بنوعية أفضل، والكفاءات الأساسية يحتاج إليها الأفراد لكي يكونوا فعالين (أفراد فعالين) في أعمالهم، وتكتسب هذه الكفاءات بالتكوين والتطوير وهي:

---

1 ـ يحضية سملالي ، **الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد والكفاءات البشرية، المعرفة. جامعة ورقلة، 2004، ص(158)

2 محمد عبد العال النعيمي، "**إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات**"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص(91ـ92)

أ ـ المعارف

تستخلص من مصادرها الإنسانية، كالمعرفة الموجودة عند الخبراء والمعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية ونقلها وتخزينها لتصبح في الأخير تشكل قاعدة للمعرفة.

ب ـ المؤهلات

وتخص التثبيت السلوكي عن خبرة ما، مثل المؤهلات المتعلقة بتنظيم عتاد ورشة بطريقة منطقية، حيث يحتاج ذلك إلى" تنمية المهارات السلوكية وخبرات العمل الجماعي والمهارات القيادية والمرونة في تطبيق أساليب الإدارة وتنمية المهارات الفنية وأساليب وطرق العمل والمهارات الإشرافية وممارسة الأعمال اليومية وتقييم الأداء وتحديد المهارات الوظيفية وأساليب ونظم ترقية الافراد".[1]

وبناء على الخبرة والمعرفة تقدم الكفاءات الجوهرية" مزايا تنافسية قابلة للاستمرار ولهذا فمن النادر أن يطلق على المنتجات والتقنيات اسم كفاءات جوهرية لان الفائدة المقدمة من طرف المنتجات والتقنيات قصيرة الأجل ويمكن للمؤسسات الأخرى شراؤها أو منافستها أو إدخال تحسينات عليها".[2]

2 ـ الكفاءات التفاضلية

وتسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط وتشمل:

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

[1] جمال داود سلمان، "**اقتصاد المعرفة**"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ص (166).

[2] محمد عبد العال النعيمي، **مرجع سابق** ،ص(92).

ب ـ صفات العبقرية: وتمثل مجموعة من الصفات تقود السلوك بطريقة معينة كالمثابرة والمرونة والمبادرة .

ت ـ الدوافع: الدوافع لها" دور كبير في انجاز الأعمال لما لها من دور كبير في الحصول على الرضا[1]" ، وهي القوى الداخلية المتواترة التي تنشا عنها سلوكيات، كالدافع للإنجاز أو الانتماء، ونظرا لاختـلاف النفسي للأفراد، ومهما كان الفـرد في الإدارة لديه قـدرات فنية عـالية ومهـارات غير عـــادية لإنجاز الأعمال وتباين مفاهيم الكفاءات يمكن تصنيفها باختلاف استعمالاتها المختلفة الى:

1ـ تصنيف الكفاءات حسب النوعية المهنية

ا-الكفاءات الفكرية (التصورية): وتشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف، والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره، لان هذه التصورات تمنح المسير أسلوبا خاصا في فهم وصياغة التوجهات التنموية للمؤسسة وأهدافها الاستراتيجية خاصة.

ب- الكفاءات الإنسانية (العلاقاتية): العلاقات الإنسانية تشير إلى" تكيف فرد معين مع عمله من خلال عملية الاختيار والتدريب والتحكم في البيئة بحيث يتمتع بأقصى درجات الشعور بالرضا عن عمله وفي نفس الوقت يعطي أكبر قدر من الخدمات لأصحاب العمل وللمجتمع[2]"، وتتوقف على قدرة الفرد وعلاقاته بمسؤوليه ومعاونيه، اذ يتوجب فهم ما يريدونه الآخرون أو يقولونه.

ج- الكفاءات التقنية :المؤسسة التي تعتمد على التطور التكنولوجي تحتاج إلى موارد بشرية ذات تحصيل علمي مرتفع ومهـــارات عالية وخبرات كبيرة للتعـــامل معها،

[1] علي محمد منصور، "**مبادئ الإدارة: الأسس والمفاهيم**"، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999 ، ص (209).

[2] عبد الرحمان العيسوي، "**الكفاءة الإدارية**"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1999 ، ص (67).

وتتضمن القدرة على الفهم والاستعمال الأمثل لإجراء أو تقنية معينة، والتي تترجم واقعيا على شكل معرفة متخصصة والتي تمكن الفرد من اداء العمليات اللازمة لإنجاز عمل خصوصي، كقيام المدقق المالي بإجراء مراجعة للحسابات المالية، وتتطلب العملية الإلمام والتحكم في المعارف الخصوصية التي تندرج ضمن نطاق التخصص.

2 ـ تصنيف الكفاءات حسب رؤيتها للمهام المختلفة

ا-**الكفاءات الخصوصية** :وهي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل لا يتسنى معه لهذا المنصب من انجاز المهام المنوطة به، مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطا ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المؤسسة.

ب- الكفاءات المشتركة :وهي الكفاءة التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام، ومن خلال امتلاكها يمكن أن يقوم بها في حال غياب احد العمال في المؤسسة، وتطبق في كل مناصب العمل وهذه الكفاءات بالرغم من عدم ارتباطها بالموقع التدريجي للفرد إلا انها تمكنه من تحسين اداء عمله، كما انها تعتبر كفاءات تأهيلية كونها:

- تساعد الفرد على انجاز مهامه المهنية ونشاطات يومية أخرى مختلفة عن مهمته.
- تمنح الفرد قاعدة ومرتكزات لتحصيل معارف أخرى.
- تدعيم قدرة الفرد على التكيف مع التغيرات.

3-تصنيف الكفاءات حسب مستوى الحيازة

ا-**الكفاءات الفردية** :تمثل" توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات

الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لان للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي[1]"، والكفاءات الفردية" هي مجموع خاص مستقر ومهيكل .من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة[2]".

هذا النوع يعبر عن كفاءة كل فرد من أفراد المؤسسة، وكل فرد منهم يجب أن يمتلك معارف علمية مقبولة في نشاط معين، وتمثل حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من اجل الأداء الحسن لمهام معينة محددة، المعارف التي اكتسبها الفرد هي حوصلة لمكتسبات الفرد من التكوين والتعلم ومعارف العمل كالخبرات والممارسات.

ومنه فالكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي والتكوين المتواصل والتجربة المهنية والتجارب الشخصية، والتي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف محددة وبصورة فعالة، ومن الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية نميز ما يلي[3]:

أن يكون فردا حيويا، أن يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكر اتخاذ القرار، قيادة الأتباع، ينشئ الجو المناسب للتطور، الوقوف في وجه مثيري المشاكل، متجه نحو العمل الجماعي، يوظف مساعدين مهرة، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنساني وحساس، حازم وواقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مريحة، يتصرف بمرونة.

[1] ـ كمال منصوري، سماح صويلح، **"تسيير الكفاءات: الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، أبحاث اقتصادية وإدارية**، العدد 7. جامعة بسكرة، الجزائر، جوان، 2010، ص (52).

[2] Cécile déjoux, **"les compétences au cour de l'entreprise",** op cit, p141 .

[3]- حباينة محمد، **"دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، 2012/2011، ص(43).

ويمكن المؤسسة الحيازة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

ب- الكفاءات الجماعية :وتدعى كذلك بالكفاءات المحورية أو الكفاءات المتميزة تتكون المؤسسة من مجموعة بشرية مهيكلة وذات أهداف، ونظرا للصبغة الجماعية للنشاط التنظيمي، فان تحليل وتحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي للاهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية.

والكفاءات الجماعية لا تقتصر على تجميع الكفاءات الفردية بل يتعدى ذلك ليصل إلى التضامن والتفاعل والتعلم والصورة العملية الجماعية واللغة المشتركة وغيرها، وتنتج الكفاءات عن التركيبة الفريدة من المعارف والمهارات والسلوكيات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المؤسسة تفوق نتيجتها النتيجة الديناميكية الجماعية للفاعلين. تنشأ هذه الكفاءات من تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة وتسمح هذه الأخيرة بإنشاء موارد جيدة للمؤسسة تسمح بتطويرها وتراكمها وتسمى بالكفاءات المحورية لان على أساسها يتوقف نجاح أو فشل المؤسسة وبقائها وتطورها وإما انسحابها. والكفاءات الجماعية تحدد بمجموعة من المؤشرات تحدد أبعاد الكفاءات الجماعية نذكر منها:

-**التفاعل** : تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء

-**التضامن** : تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.

-**التعلم** : تحدد القدرة التأهيلية للجماعة و تركز على نوعية التنظيم السائد.

-**الصورة العملية للجماعة** : تشير إلى وجود تمثل مشترك للنشاط أو العمل.

ـ **الرموز واللغة المشتركة** :الثقافة المتوفرة في المؤسسة يجب أن تخدم كل الأفراد حتى يكون هناك توافق بين المهام ويحوزه الأفراد من معارف ومهارات وسلوكيات.

4 ـ تصنيف الكفاءات حسب الدور

ا-**الكفاءات المحورية** :تقسم المؤسسة منتجات معينة وقد تكون أساسية تتعلق بالمهنة الأساسية لها.الكفاءات المحورية تنتج عن نسق تعلم جماعي للمؤسسة يتعلق بالتنسيق بين مختلف أنشطة الإنتاج وإدماج لمختلف الأنماط من التكنولوجيا، وتشمل إدارة الكفاءات المحورية ما يلي[1]:

-الاكتشاف

يجب أن تحدد المؤسسة ما تملكه من كفاءات محورية ويجب ألا نخلط بين الكفاءات المحورية والمهارة، ويجب التركيز على القدرات التي يمكن تطبيقها في أكثر من مجال وليس منتج واحد.

ـ الاكتساب

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

- **البناء** :قد تحتاج إلى عشرة سنوات لبناء كفاءات محورية جديدة ذات مستوى عالمي.
- **النشر** :تحريك الكفاءات المحورية من قيم إلى أخرى داخل المؤسسة.
- **الحماية** :لا نخسر كفاءات محورية بسبب سوء التمويل أو بكشف خططك.

1 ـ سملالي يحضية، "**اثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية** – مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة دكتورة دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، السنة الجامعية 2003 / 2004، ص(140).

ب ـ الكفاءات الاستراتيجية: الكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي إلا إذا ساهمت في تكييف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، لان المؤسسة تعتبر مجموعة متراكمة من الكفاءات عبر الزمن وتكنولوجياتها وعملياتها والعلاقات التي تربط بين عمالها، وتنمى الكفاءات الاستراتيجية انطلاقا من ثلاثة أنواع من الموارد هي :

-الموارد المادية (المعدات، والتكنولوجيا والمباني....)

-الموارد البشرية (القدرات والمهارات، والمعرفة والطاقات الكامنة .....)

-الموارد التنظيمية (الهيكلة ونظام التنسيق، والرقابة.....)

والكفاءة الاستراتيجية تنتج عن خلق تكامل بين الكفاءات الفردية بتطبيق آليات تنسيق معينة، وهذا يؤكد على أن الكفاءات الاستراتيجية تعد كفاءات جماعية.

وعليه فتسيير الكفاءات الاستراتيجية يتطلب من المسيرين توجيه موارد المؤسسة، وخاصة المورد البشري المجهودات نحو قطاعات مختارة لإضافة أقصى قيمة للمنتجات والخدمات المعينة، مما يعيق المؤسسة المنافسة ومن المناورة المماثلة والتقليد، وخاصة إذا كانت هذه القطاعات تفوقهم ومختلفة.

ج-**الكفاءات التنظيمية**

- **المستوى الأول يحدد على المستوى التنظيمي** :وتسمى بالكفاءات المميزة، الكفاءات الأساسية، الكفاءات المركزية، الكفاءات الجوهرية، الكفاءات الديناميكية، الكفاءات الأصلية، وترتب هذه الكفاءات بشكل تصاعدي حسب المستويات التنظيمية لتدرج الكفاءات وترتبها بالنظر إلى غيرها من المؤسسات على النحو التالي:

ـ الكفاءات القاعدية

وهي كفاءات تحوزها المؤسسة إلزاميا لممارسة نشاط ما في قطاع معين بصفة عادية.

ـ الكفاءات المميزة

وهي كفاءات تحوزها المؤسسة أو تطورها بغرض حيازة مزايا تنافسية دائمة وتخص قطاع نشاط واحد.

ـ الكفاءات الجوهرية

وهي كفاءات مميزة غير أنها قابلة للتقليد، وتستعمل في مهن مختلفة وتسمح باقتحام أسواق متعددة.

-**المستوى الثاني يحدد على الصعيد الفردي** :ويشكل هذا التدرج إطارا مرجعيا لتركيز الفئات المستخدمة بغية إحداث استقرار اجتماعي واستغلال أمثل للقدرات البشرية.

5-تصنيف الكفاءات حسب درجة الاحتياج الآنية أو المستقبلية

ونميز منها ما يلي[1]:

ا ـ الكفاءات المكتسبة

وهي كفاءات متاحة تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة، ويتوقف على الانسجام بين الفاعل ومكانته التنظيمية لان التوافق يضمن تحقيق الأداء الفعال، ويؤدي أي خلل بين الأدوار إلى اهتزاز البناء التنظيمي وتتلاشى الثقة بين الأفراد والمؤسسة.

ب ـ الكفاءات اللازمة مستقبليا

يؤدي أي تغيير في مسارات الإنتاج أو تصميم الهيكل التنظيمي إلى إدخال تكنولوجيا جديدة، ينتج عنها فتح فروع جديدة وإدخال أي تعديلات نوعية...الخ، إلى

[1]. سملالي يحضية ، **مرجع سابق** ، ص(140).

ضرورة إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات المتوفرة لدى الفاعلين ومدى تطابقها لمتطلبات التغيرات، وحينها تكون المؤسسة أمام عدة بدائل أو حلول، إما برمجة عمليات التكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي.

المطلب الثالث: أبعاد الكفاءة (متطلبات الكفاءة)

من التعاريف السابقة نستنتج بان الكفاءة تتكون من ثلاثة عناصر وهي:

المعرفة العلمية، المعرفة العملية (المهارات)، والمعرفة السلوكية، بحيث تنقسم المعرفة كذلك إلى معرفة صريحة وأخرى ضمنية، أو يمكن تقسيمها إلى معرفة نظرية ومعرفة تطبيقية، ورغم اختلاف الباحثين في تقديم تعريف موحد للكفاءات الا انهم اتفقوا على أن هذا المفهوم يتكون من الأبعاد الأساسية التالية: [1]

- ✓ المعرفة العلمية(**Savoir**):الكفاءات النظرية.
- ✓ المعرفة العملية.(**Savoir – Faire**): الكفاءات التطبيقية.
- ✓ المعرفة السلوكية (**Savoir – être**): الكفاءات العلاقاتية أو الاجتماعية.

وبناءا على هذا سنوضح هذه العناصر كما يلي:

1 ـ أنواع المعرفة : وتتكون من:

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

[1] عبد المالك ججيق، سارة عبيدات، "**تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية** – دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة–"، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، العدد 06 ، ورقلة، الجزائر، 2014 ، ص(130).

[2] جمال داود سلمان، **مرجع سابق** ، ص (17).

بمعنى علم أو معرفة، وتدعى المعرفة عند الإغريق" بالأبستمولوجيا .بمعنى حديث أو نقد **loges**[1]

والمعرفة هي" معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، أو هي توصيفات رمزية للمفاهيم والعلاقات والطرائق المحددة للمعاملات" [2]

ويرى أفلاطون المعرفة بأنها "عبارة عن اعتقاد صادق له ما يبرره"،[3] ويدل هذا على أنه لكي نعتبر شيئا ما معرفة يجب أن تتوفر فيه شروط معينة وهي الذكاء والصدق والتبرير.

ب – المعرفة العملية(savoir–faire):وتسمى المهارات وتشمل المهارات الفنية والعلاقات الإنسانية والفكرية وتتمثل" المهارات الفنية في القدرات المستخدمة لعمل المنتج، أو لتقديم الخدمة، وقد تصبح المهارات الفنية أقل أهمية (عند مقارنتها بالمهارات الأخرى) عند تدرج الفرد في الهيكل التنظيمي، أما مهارات العلاقات الإنسانية فتهتم بعلاقة المدير بالزملاء، والرؤساء، والمرؤوسين، وهي هامة عند كل مستوى تنظيمي.

أما المهارات الفكرية فيمكن تعريفها بالقدرة على تنسيق وتكامل مختلف أنشطة المنظمة، وتحتل هذه المهارات أهمية قصوى في قمة الهيكل التنظيمي، حيث يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية والقرارات الطويلة الأجل[4]"، وتتكون أساسا من رأسمال الفكري والخبرة الشخصية.

---

[1] ثريا عبد الرحيم الخزرجي، د.شيرين بدري البارودي، "**اقتصاد المعرفة**"، ط 1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012 ، ص (31).

[2] محمد نائف محمود، "**الاقتصاد المعرفي**"، ط 1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2011 ، ص(14).

[3] ثريا عبد الرحيم الخزرجي، د.شيرين بدري البارودي،**نفس المرجع السابق** ،ص31

[4] محمد سويلم، "**الإدارة في القرن الحادي والعشرين**"، دار الهاني للطباعة والنشر، مصر، 1997، ص (308).

ـ **الرأس المال الفكري** :اعتبره **Stewart** سنة **1991** بأنه" العمود الفقري لاقتصاد اليوم (الاقتصاد المعرفي) وبات أهم حقيقة في الحياة الاقتصادية إذ أن البقاء والاستمرار والازدهار في اقتصاد اليوم يتطلب رؤية موضوعية بعيدة المدى ومقدرة عقلية وخبرة متجددة ومهارة عالية[1]"

ـ **الخبرة الشخصية** :وهي" الممارسة الحقيقية والفعلية للعمل طوال فترة زمنية، حتى تتوفر له المعرفة الدقيقة عن العمل، أي عرف العمل على حقيقته، وليس مجرد السكن في الوظيفة دونمـا معرفة أو ممارسة".[2]

ج- **المعرفة السلوكية (savoir être)**:وتسمى المعارف الذاتية، فالسلوك الإنساني "عبـــــارة عن سلسلة من الاختبارات والممارسات التي يقوم بها الفرد عند الانتقال من موقف لأخر وسواء كانت هذه الممارسات حركية أو عقلية أو انفعالية ".[3]

ويظهر بان السلوك يتغير نتيجة لتأثره بمجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المهني، فهي مجموعة الصفات الشخصية، كالترتيب، الدقة، روح المبادرة، الثقة، الاندفاع، روح المسؤولية...الخ، والمعرفة السلوكية تظهر في العناصر التالية:

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

---

[1] ثريا عبد الرحيم الخزرجي، د.شيرين بدري البارودي ، **مرجع سابق** ،ص ص (31. 33)

[2] محمد حافظ حجازي، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2005، ص (91).

[3] محمود عبد الرحمن، "**التطوير التنظيمي والإداري**"، ط 1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص(12).

ومنه فالسلوك ظاهرة معقدة تتداخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية والنظرية المكتسبة أو الوراثية والمتعلمة أو الاجتماعية والاقتصادية والحالة الصحية والمزاجية وغيرها.

ويمكن اعتبار المعارف على انها مجموع المعلومات المحصل عليها تساعد على فهم او لإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء، وهناك نوعان من المعارف هما[1]:

ـ **المعرفة النظرية** :هي المعرفة العلمية والتقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات، أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المنظمة.

ـ **المعرفة التطبيقية** :هي المعرفة المتحصل عليها بالخبرة وهي مرتبطة بالشخص الذي حصل عليها ولا تنتقل إلا عن طريق التكوين المباشر في مكان العمل، كما يمكن تقسيم المعرفة عموما إلى نوعين هما:

ا – **المعرفة الصريحة:**

وتعرف المعرفة الجاهزة والقابلة للوصول إليها، وعادة تكون موثقة في مصادر المعرفة الرسمية، التي يغلب عليها طابع الجودة في التنظيم، ويمكن إيجادها في السلع والخدمات على شكل براءات اختراع وأسرار تجارية، أو على شكل أدلة وإجراءات عمل وخطط ومعايير تقييم لهذه الأعمال".[2]

[1] حمداوي وسيلة، "**إدارة الموارد البشرية**"، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004 ، ص (25),

[2] عبد المطلب عبد الحميد، "**الاقتصاد المعرفي**"، الدار الجامعية، مصر، 2011 ، ص نف(104),

كما تعرف المعرفة الصريحة بأنها "الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق أو أية وسيلة كما تعرف المعرفة الصريحة أخرى، سواء كانت مطبوعة أو الكترونية، وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره "[1]

ب- المعرفة الضمنية

وهي" المعرفة غير الرسمية (الذاتية) والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم، والتي يمكن إيجادها في عمل الأفراد، وهي الأساس في القدرة على إنشاء المعرفة، ومن الممكن الوصول إليها عبر الاستعلام والمناقشة، وتجرى الخطوة الأولى للوصول إليها بان تعرف أولا، ومن ثم يتم وضعها ثم نقلها وتدوينهاّ".[2]

المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة، من خلال تراكم خبرات " تعرف المعرفة الضمنية سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي مما يصعب الحصول عليها، على الرغم من قيمتها البالغة لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة ".[3]

وهي المعرفة المخزنة" في عقول العاملين عليها ويمكن الوصول إليها ولكن بشكل غير مباشر، من خلال استخدام أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك، حيث يمكن الوصول إليها وتعلمها"[4]

ولقد أكد (**Grundstein**) :على أهمية المعرفة الضمنية لاعتبارات هي :

-تبادل المعرفة يتم بالتفاعل المتميز الحاصل بين الأفراد.

---

[1] ـ نزارعبد المجيد الرشيد البرواوي، د. فارس محمد النقشبندي، "**التسويق المبني على المعرفة: مدخل الأداء التسويقي المتميز**"، ط 1 الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص (42).

[2] عبد المطلب عبد الحميد، **مرجع سابق**، ص (104).

[3] نزارعبد المجيد الرشيد البرواوي، د. فارس محمد النقشبندي، **مرجع سابق**، ص (42).

[4] . عبد المطلب عبد الحميد، **نفس المرجع السابق**، ص (104).

–تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يساهم في توسيع حقل المعرفة، حيث يتضح أن هذا النوع من المعرفة يعمل على إنشاء ميزات تنافسية وهذا يتطلب ضرورة الحصول عليه رسملته ونشره في المؤسسة.

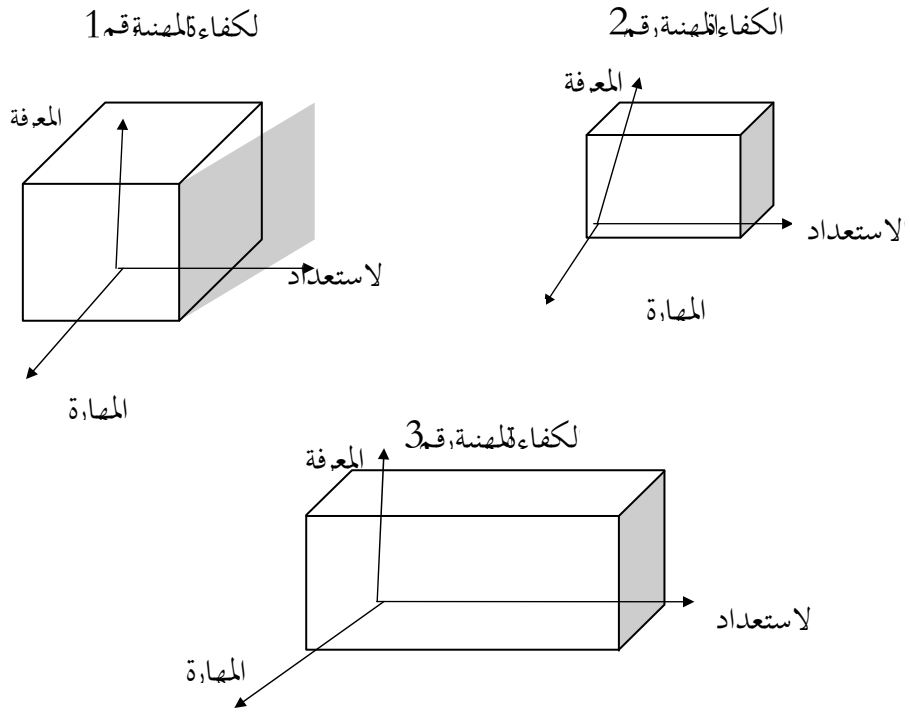
–العناصر المكونة لأبعاد الكفاءة تكون مستويات متكاملة بحيث المرور إلى مستوى أعلى لا يتحقق إلا بالتحكم في المستوى الأدنى، بمعنى الوصول إلى المعرفة العملية يفرض التحكم في المعرفة النظرية، وبلوغ المعرفة السلوكية يتطلب التحكم في المعرفة النظرية والعملية، بحيث تتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة وتنشئ القيمة:[1]

الكثير من المؤسسات التي أعدت في ميدان الموارد البشرية تؤكد على دور المعرفة الضمنية البالغ الأهمية في إنشاء القيمة داخل المؤسسة، حيث يقتضي الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على الاستراتيجي، ورصد المعرفة ضرورة سعي المؤسسات الاقتصادية إلى الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد استراتيجي يضمن للمؤسسة إنشاء قيمة أعلى من التي عند المنافسين وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستمرة عبر الزمن.

ومنه نجد بان هناك علاقة تربط بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة فالمعرفة الضمنية تتأثر بالمعرفة من خلال تحويلها في الصريحة، ولكن المعرفة الصريحة أصلها مجال الأعمال، وهذا ما تعمل به المؤسسة الحالية المبنية على المعرفة تسعى لتحقيق تفاعل بين المعرفتين (الصريحة والضمنية)، بحيث نشر المعرفة الصريحة داخل المؤسسة يؤدي إلى تنقيحها ونقدها ومن ثم تصحيحها لتصبح بد ورها أصلا للمعرفة الضمنية الجديدة التي نشأت في رؤوس الأفراد جراء تنقيح المعرفة الصريحة، وهذا في الأخير يساهم في خلق القيمة داخل المؤسسة.

[1] حباينة محمد، "**تفاعل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية داخل المؤسسة ودوره في إنشاء القيمة**"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة ، العدد 30جامعة الجزائر 03 ، الجزائر، ديسمبر 2014 ، ص (81).

الشكل رقم(01-03): أبعاد الكفاءة



المصدر: مداح عرايبي الحاج، **البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية** المؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري ومنظمات الاعمال العربية ، جامعة 2006،ص04 .

المبحث الثاني :أهمية الكفاءات في مواجهة التحديات الراهنة .

نعيش اليوم في عالم يشهد تحولات جذرية متلاحقة، الأمر الذي انعكس على مختلف المؤسسات في جميع أنحاء العالم، وفي إطار التوجهات المتسارعة في مجال تنمية القدرات العملية والابتكارية لا بد على المؤسسات من مراجعة واقعها واستشراف مستقبلها، خاصة وأن المرحلة الراهنة من تاريخ المجتمع البشري يتجه نحو الاعتماد المكثف على المعارف والكفاءات.

المطلب الأول: علاقة الكفاءات البشرية ببعض المصطلحات المعاصرة

لا شك أن إفرازات العولمة والاقتصاد الجديد أثرت بشكل أو بآخر على الوسط التنافسي داخل السوق، ومما أثر مباشرة على المؤسسات وخاصة الأفراد، نظرا لاعتبارهم المؤثر والتأثر في نفس الوقت.

الفرع الأول: علاقة الكفاءات بتكنولوجيا المعلومات

نتيجة ظهور تكنولوجيا المعلومات، وبروز تأثيراته على الساحة الاقتصادية، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بمسايرة هذا التطور، وذلك عن طريق تطوير كفاءاتها قصد الاستجابة بطريقة أفضل لهذه التحديات والتي نذكر منها ما يلي:[1]

في سياق يتسم بتضخم معلوماتي لم يعرف له مثيل من قبل (خاصة مع ظهور وانتشار استعمال الانترنت)، والذي ولد نوع من الضغط على المؤسسات في كيفية فرز المعلومات ومعالجتها للاستفادة منها، أصبح لزاما على المسيرين امتلاك درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة.

[1] رحيل آسية، **دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس ، 2010 /2011 ، ص ص(18-19).

- ✓ تميز الوسط التنافسي بالحدة في ظل عصر المعلومات والذي يتطلب أفراد ذوي كفاءات عالية للتأقلم مع هذا الوسط.
- ✓ اللجوء إلى العمل عن بعد في بعض الحالات، والذي يتطلب من الموظفين توفرهم على الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال .
- ✓ ومن استحداث مناصب خاصة، والعمل على تأهيل وتدريب الأفراد المكلفون بفرز وتحليل الكم الهائل من المعلومات المتوفرة .
- ✓ استخدام طرق جديدة في التكوين لتطوير الكفاءات، ومن بين هذه الطرق اللجوء إلى الجامعات والمراكز التدريبية الافتراضية وهذا عن طريق الانترنت .
- ✓ ظهور طرق جديدة للتعامل مع العملاء وهذا في ظل الانتشار الواسع لاستخدام الانترنت الأمر الذي يفرض على المؤسسات تكوين عمالها لإكسابهم كفاءات جديدة (خاصة رجال البيع والمندوبين)، لتتمكن هذه المؤسسات من تصريف منتجاتها وخدماتها بصورة فعالة وسريعة، ومنه اختصار طرق التوزيع .

وبالمقابل فإن هذه التكنولوجيا الجديدة تحتاج إلى كفاءات خاصة، حيث صنفتها إدارة العمل الأمريكية إلى سبعة كفاءات أساسية تمثل محصلة ما يحتاجه في عصر المعرفة، والموضحة في الجدول، والذي يبرز مجموعة من الكفاءات التي يجب توفرها لدى الفرد للتكيف مع الظروف الجديدة التي أصبحت تحيط بالمؤسسات، كالتحكم في التكنولوجيات الجديدة، وتعلم الاعتماد على الذات، وكذا ضرورة العمل الجماعي ...الخ من أجل تحقيق الأهداف المحددة مسبقا.

الجدول رقم (01 -01): الكفاءات الرئيسية في عصر المعلومات

الكفاءات	تعاريفها
التفكير الناقد والبناء	حل المشاكل، البحث، التحليل، إدارة المشاريع الإنسانية، جودة الإدارة
الابتكار	إيجاد حلول جديدة للمشاكل وكذا طرق جديدة للاتصال
التعاون والمشاركة	العمل الجماعي الجيد، الإجماع....الخ
فهم التدخلات الثقافية	القدرة على تخطي حاجز الاختلاف الثقافي، والمعرفي، والأخلاقي (إدارة التنوع البشري)
الاتصال	القدرة على اختيار طريقة الاتصال المناسبة لتوصيل الرسالة بفعالية وكفاءة.
استخدام الكمبيوتر	الاستخدام الفعال للأجهزة الإلكترونية الخاصة بالمعرفة، والتحكم فيها.
المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد على النفس	الاستمرار في التعلم والتدرب من أجل مسايرة التطورات وكذا العمل على التنمية الذاتية

المصدر: كمال عبد الحميد زيتون، **تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال**، عالم الكتب، القاهرة،2002 ، ص145، بتصرف.

ومنه يمكن القول أن هناك تأثير متبادل بين الكفاءات وتكنولوجيا المعلومات، حيث أن تطوير الكفاءات تزيد في قوة ودرجة الإبداع والابتكار وبالتالي انتشار استعمال تكنولوجيا المعلومات، في حين فرضت هذه الأخيرة على المتعاملين التكيف مع هذه التكنولوجيا ومحاولة إكسابها واستخدامها من أجل التفوق.

الفرع الثاني: علاقة كفاءات الأفراد بالأداء

قبل الخوض في العلاقة الرابطة بين الأداء والكفاءة، نعطي تعريف للأداء فهو أولا يجمع بين الفاعلية والفعالية ،فالمستوى الأول يتعلق بالفعالية(Efficacité) وهي درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة، والثاني يتعلق بالفاعلية وهي العلاقة بين النتائج المحصلة والوسائل المستعملة لتحقيقها، فهي ترتبط مباشرة بانخفاض التكلفة ويستمد الأداء الكلي للمؤسسة مصادره من مصدرين، الأول داخلي وهو الأداء البشري، التقني، المالي، والخارجي وهو وضع المؤسسة في السوق والذي يسمح لها بتحقيق إيرادات،[1] وبما أن كفاءات الأفراد تساهم هي الأخرى في تحقيق أهداف المؤسسة فإنها ترتبط بشكل أو بأخر بالأداء، فتوجد نقاط اتفاق واختلاف بين المفهومين، أما النقاط المشتركة فتتمثل في التالي:[2]

- ✓ وجود الأداء العالي يستوجب توفر كفاءات جديدة.
- ✓ الأداء هو نتيجة تطبيق للكفاءات.
- ✓ حسب(Moam Chomsky) لغة كفاءة الفرد هي قدرته على إنتاج اللغة وأدائه هو الاستعمال الفعال لتلك اللغة في حالات مختلفة. [3]

أما نقاط الاختلاف فهي:

- ✓ مستوى الأداء لا يدل على مستوى الكفاءة دائما، فقد تكون هناك عوامل أخرى غير الكفاءة بسبب ذلك الأداء.

---

[1] أبو القاسم حمدي، **تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة، الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003 / 2004، ص(33).

[2] Nadine Jolis, **piloter les compétences (de la logique de poste à l'atout–compétence)**, 2ème édition, édition d'organisations, paris, France, 1997,pp.(53–13) .

[3] أبو القاسم حمدي، **نفس المرجع السابق**، ص(33).

- ✓ لا تتناسب كفاءات الأفراد طرديا دائما مع الأداء، فقد تتوفر لدى المؤسسة كفاءات جديدة في الأفراد، أو سوء توزيع الأدوار والمهام بين الوظائف والأفراد.
- ✓ غياب عنصر التحفيز لدى الأفراد (ويعتبر من أهم عوامل النجاح).
- ✓ عدم تكامل وتعاضد كفاءات الأفراد بعضها ببعض (الكفاءات الجماعية). وكمحصلة لما سبق فإن الأداء هو الجمع بين الفعالية والفاعلية المتعلقة بالإدارة الجيدة للأدوات والقدرات الخاصة بالإنتاج وكفاءات الأفراد ما هي إلا عامل محفز ومساعد لتلك العملية .

المطلب الثاني: آليات تنمية الكفاءات البشرية

أجمع الكثير من الباحثين في مجال الإدارة أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور والذي هو عبارة عن كفاءات الأفراد، حيث أصبحت هذه الأخيرة حلقة الوصل بين الاستراتيجية المتبعة والعامل البشري لذلك يتعين على كل مؤسسة أن تسير قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم والازدهار .

الفرع الأول: مفهوم تنمية الكفاءات البشرية

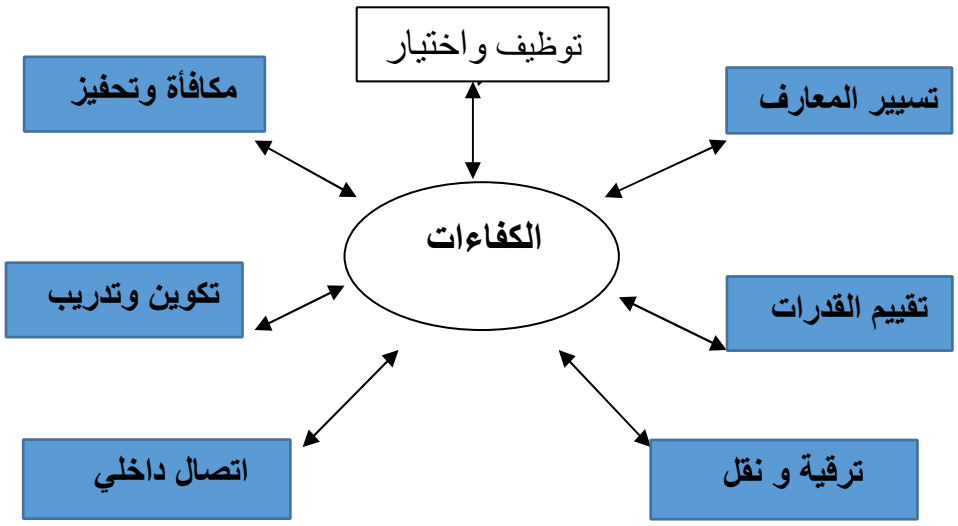
يشير مفهوم تنمية الكفاءات على أنه "مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والتحفيز وغيرها وسائل لتحسين أداء المؤسسة وليست أهداف في حد ذاتها .

ويذهب بعض الباحثين إلى أن تنمية الكفاءات ليست كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نموها، حيث يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال المحاور التالية: وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، دور التدريب في تنمية

الكفاءات والكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها.

يمكن القول إن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل أفقي وعمودي، حيث يسمح التكامل العمودي بتكييف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فيسمح بتكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهوما يوضحه الشكل التالي:[1]

الشكل رقم (01-03): **الكفاءات محور تمركز أنشطة تسيير الموارد البشرية.**



المصدر:كمال منصوري، سماح صولح، **تسيير الكفاءات:" الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى "** مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة بسكرة ،جوان 2010، ص(55).

[1] مصنوعة أحمد، **تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني**، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي التابع حول ":الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير" ، جامعة شلف03 .04 ديسمبر 2012

الفرع الثاني: مجالات تنمية الكفاءات البشرية

بما أن الكفاءات تمثل احد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة، فان المورد الاستراتيجي بحاجة إلى تسيير ومتابعة من خلال التقييمات الدورية، كما هو بحاجة أيضا إلى تعميق وتقوية معارفه وصقل مهاراته من خلال عمليات التطوير اعتمادا على التكوين والتعلم إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات.[1]

- ✓ **إعداد مواصفات الكفاءات:** توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات، بطاقات الكفاءة...الخ.
- ✓ **تقييم الكفاءات**

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة، ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد:

- ✓ مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات...الخ
- ✓ **تطوير الكفاءات**

يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية، ذلك أنه من دون أي شك أن تغيرات البيئة أصبحت سريعة ومعقدة وهي بذلك تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها، ومن الأساليب المستخدمة في هذا الميدان، نجد التكوين المرتكز على الكفاءات.

[1] مصنوعة أحمد، **مرجع سابق**.

✓ **تحفيز الكفاءات**

توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حيث تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها، حيث تشكل التعويضات والمكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيرا مهما ضمن السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات، لما لها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المؤسسات للأفراد، وبعضها الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المؤسسات، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات والمحفز الأهم لتحسين أداهم.[1]

المطلب الثالث: أهداف تنمية كفاءات الأفراد

من خلال استهداف عملية التنمية لمختلف أنواع الكفاءات داخل المؤسسة من كفاءات بشرية، تصورية وتقنية لكل فرد حسب وظيفته فإن هذه العملية وأبعد من ذلك تسعى لتحقيق مجموعة أهداف نذكر منها:

- ✓ زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد. [2]
- ✓ تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد. إكساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.
- ✓ هي عبارة عن مفتاح يهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع. [3]
- ✓ اكتشاف الكفاءات الخفية وغير الظاهرة ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود.

---

[1] مصنوعة أحمد، **المرجع السابق**.

[2] أبو القاسم حمدي، **المرجع السابق** ، ص (58).

[3] Allain Meignant, **Déployer la stratégie**, édition liaisons, paris, France, 2000, p170.

- ✓ تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة (خاصة منها المعلوماتية، التكنولوجيا ،...) وهو ما يصطلح عليه "بالكفاءات المتعددة ". في حالة امتلاك المؤسسة لتنوع بشري وتعدد ثقافي بين الأفراد فإن عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذا التنوع والتعدد الثقافي عن طريق إيجاد نوع من التعاون والتوافق بين الأفراد.
- ✓ تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل.[1]
- ✓ دفع الأفراد إلى التعلم والتكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف
- ✓ تعليم الأفراد–خاصة المدراء كيفية اتخاذ قرارات استراتيجية صائبة ودقيقة.
- ✓ تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان باعتماد طرق تدريبية محددة .
- ✓ التقرب أكثر من العميل بإقامة علاقات فوق العادية معه (استغلال وتنمية المهارات).

[1] أبو القاسم حمدي، **مرجع سابق**، ص(58).

المبحث الثالث: تسيير وتنمية الكفاءات البشرية

تسعى المؤسسة جاهدة إلى إتباع عدة مناهج وطرق لرفع قدراتها ومواجهة شدة المنافسة والتحكم في التكنولوجيا الحديثة، وذلك من خلال تسيير وتنمية كفاءات الفرد باعتباره المحور الرئيسي لتحقيق النمو والتطور والتميز .كما بإمكانها استغلال هذه الكفاءات عن طريق استقطابها من أجل توظيفها للاستفادة من المعارف والخبرات التي تمتلكها هذه الكفاءات البشرية.

المطلب الأول: تسيير الكفاءات البشرية

ان تسيير الكفاءات البشرية وتطويرها بالمؤسسة يرتبط بدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة على مستوى محيط المؤسسة، فكفاءة المؤسسة عامل مهم وحاسم في بقاء المؤسسة و زيادة تنافسيتها .

الفرع الأول: تعريف تسيير الكفاءات البشرية

هناك العديد من التعاريف، فكل عالم نجد أنه قدم تعريف مشابه أو مكمل لعالم آخر سنذكر البعض منها:

حسب لشتن بارجر Lichtenberger: عرفها على أنها "هي تعبئة وتوظيف وتجديد الموارد البشرية في إطار الحالات ووضعيات خاصة التي يقتضي الأمر فيها من العامل القيام بنشاط محدد و نتائج محددة حتمية".

أما بوتاف Botef: عرفها على أنها "هي عملية التأليف بين معرفة التنسيق ومعرفة التوظيف للموارد البشرية ويضيف إلى ذلك أن تسيير الكفاءات هي بعد يهدف إلى الجمع

والتوفيق بين توظيف وتقوية القدرات العلمية للموظفين من جهة وتنمية قدرة المؤسسة على المنافسة وكذا الاستخدام الجيد و الفعال لموظفيها." [1]

يرى سليب ديجكس Celibedejoux: لكي تشغل عملية تسيير الكفاءات يجب أن يكون الفرد محفز بشكل كافي من أجل تطوير قدراته الفكرية التي تسمح له بتحقيق تحكم عملي انطلاقا من الحالات التي تصادفه في حياته المهنية. ومنه نستنتج أن تسيير الكفاءات يصبح حقيقة فقط إذا تبع بالتنفيذ، ولا تعتبر المؤسسة أنها تطبق تسيير الكفاءات، إلا إذا كان يوجد ربط بين نتائج التقييم الدورية للفرد وتكوينه من جهة وبين ترقيته من جهة أخرى.[2]

الفرع الثاني: مقاربات وأهداف تسيير الكفاءات البشرية

1ـ مقاربات تسيير الكفاءات البشرية

لم يعد مضمون الكفاءات البشرية بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب، فهي تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات وكذا البيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الاستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات وهي:[3]

---

[1]– عزي أسماء، **تسيير الكفاءات في المؤسسة**، دراسة حالة الشركة سونلغاز بمستغانم، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، تخصص إدارة و تسيير المؤسسة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، 2014 ،ص ص (20 ـ 21) .

[2] مكي دواجي نادية، **تسيير الكفاءات في المؤسسة المصرفية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستَر أكاديمي، تخصص إدارة وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم،2013، ص ص(44–48).

[3]مكي دواجي نادية، **نفس المرجع السابق**، ص ص(41–43).

أ- المقاربة التسييرية للكفاءات

تتمثل في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، ومن خلال هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، ومن معرفة وكذا حسب التصرف.

إن المقاربة التسييرية تفتَرض أن تكون جاهزية الكفاءات للاستغلال الأمثل عالية أمام أي وضعية وظيفة محتملة، بالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظوم تعد أداة متطورة ومتلازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه.

ب- المقاربة العملية

من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، السيرورة التنظيمية والتكنولوجيا وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها. فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة الجماعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة.[1]

جـ- المقاربة الاستراتيجية

وفق المقاربة الاستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.[2]

[1] مكي دواجي نادية، **مرجع سابق** ، ص ص (41-43).
[2] سملالي يحضية، ص ص (141-143).

❖ **أهداف تسيير الكفاءات البشرية:**

هناك عدة أهداف والمتمثلة فيما يلي :

- ✓ وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة .
- ✓ تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة وحتى المستقطبة التي تسمح بتجسيد استراتيجيتها.
- ✓ ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية وبالتأكيد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.
- ✓ التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، وتحديد أنسب نظام للتحفيز.
- ✓ خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها، فيحس العامل بالانتماء.
- ✓ زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.

الفرع الثالث: مراحل تسيير الكفاءات البشرية

من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لابد لها من تخطيط وتنظيم وتقييم، أي لابد لنا من تسييرها وتتمثل مراحل تسيير الكفاءات في العناصر التالية:

1- تخطيط الكفاءات

وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وذلك من خلال

وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف والمعارف العملية والسلوكيات اللازمة بها، وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات.

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 تعلم، ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العملية، السلوكيات.

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 عما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية، والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة و لأشخاص معينين و الذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات. وبذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات.

المطلب الثاني: تنمية الكفاءات البشرية

يعتبر العنصر البشري أهم مورد وأعلى الاستثمارات بالنسبة للمؤسسة و الذي يساهم في تحسين وتطوير الأداء وتنميته ليكون الدور الأساسي في ذلك قيام مسيري المؤسسات بتنمية قدرات الافراد العاملين بها و تحفيزهم على العمل، ويمكن تطوير الكفاءات البشرية

من خلال تنميتها و اهم عناصر هذه التنمية قد يكون عن طريق التكوين و الاتصال وذلك من اجل تحقيق الهدف.

الفرع الأول: تعريف تنمية الكفاءات البشرية

"هي مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم."[1]

ويذهب بعض الباحثين إلى أن تنمية الكفاءات ليست كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نموها، حيث يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال المحاور: وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، دور التدريب في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها .

يمكن القول إن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات البشرية مرتبط بتطبيق تكامل أفقي وعمودي، حيث يسمح التكامل العمودي بتكييف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فيسمح بتكيف بتلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف تنمية الكفاءات البشرية

1ـ أهمية تنمية الكفاءات البشرية

[1] الحميدي أبو القاسم، **مرجع سابق**، ص(56).

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات، وذلك راجع إلى:

- ✓ازدياد الوعي بأهمية المورد البشري وكأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمنظمة بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر بها ميزة تنافسية.
- ✓زيادة الحاجة إلى الكفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات، فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعانيٍ من فقر المعلومات وإنما صعوبة تشغيلها وتحليلها وتوظيف الكميات الضخمة والسائلة منها بسبب سرعة تغيير البيئة التنافسية.[1]
- ✓تحتاج أغلب المؤسسات اليوم إلى الحصول على جودة جيدة لمنتجاتها وخدماتها، فتسعى من خلال ذلك إلى اعتماد أنظمة عالمية كالإيزو لتضمن بذلك تصريف منتجاتها للخارج، ولا سبيل إلى ذلك إلا أن تمتلك المؤسسة يد عاملة مؤهلة لذلك. إذن فعملية تنمية الكفاءات البشرية هي المرجح لنيل ذلك.
- ✓تساهم في حدوث الهدوء والأمن النفسي للأفراد نتيجة بث الثقة وتجسيدهم بمدى امتلاكهم لخبرات ومعارف كفيلة بإحداث ذلك، وتساهم في صد التغيرات والنقائص.[2]

2ـ أهداف تنمية الكفاءات البشرية

- ✓ تحقيق التطور النوعي للقوى العاملة ورفع العمالة، الكفاءة والمهارات للموارد البشرية في شتى المجالات وقطاعات النشاط، مما ينجم مع مستلزمات تحقيق التنمية الشاملة، وهذا يتطلب رفع إمكانيات التأهيل المهني ومستويات المهارة والاختصاص.
- ✓ تحقيق التوازن في سوق القوى العاملة وبين عرضها والطلب عليها بهدف التوصل إلى الاستخدام الأمثل.

---

[1] عزي أسماء، **مرجع سابق**، ص (31) .

[2] طاير مراد، **دور الكفاءات البشرية في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الإقتصادية**، دراسة حالة مؤسسة شيكو ليكس، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير استراتيجي دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسييرَ، قسم علوم التسيير، جامعة مستغانم،2013 ، ص (65).

- ✓ ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية والتأكد من أنها تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.
- ✓ التمكن من تقييم أداء الكفاءات البشرية بهدف قيادتها نحو الأفضل مع تحديد أنسب نظام حوافز.
- ✓ زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتحقيق التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.
- ✓ اكتشاف الكفاءات الخفية وغير الظاهرة ومحاولة استغلالها لأقصى حدود.
- ✓ تعليم الأفراد وتلقينهم خبرات جديدة.[1]
- ✓ التقرب أكثر من العميل بإقامة علاقات معه فوق عادية.
- ✓ تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد.[2]

الفرع الثالث: أساليب تنمية الكفاءات البشري

إن تطوير الكفاءات البشرية يسمح بالتعلم التنظيمي من خلال العمل والتجربة، ولا يمكن تفعيل عملياته إلا إذا كانت هناك مساهمة تنظيمه من خلال توفير أساليب التسيير الفعالة ومساهمة فردية من خلال ما يملك العامل من مكتسبات والجهود التي يبذلها لتطوير كفاءته وتحسين أدائه، ولتحقيق هذه التنمية يجب إتباع العديد من الطرق نذكر منها:[3]

[1] عزي أسماء، **مرجع سابق**، ص (31).

[2] عزي أسماء، **نفس المرجع السابق**، ص(31).

[3]- حامي جميلة، **تطوير الكفاءات من منطلق التسيير التقديري**، دراسة حالة بنك بدر سيدي لخضر، مذكرة مقدمة لنيل ليسانس في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة و تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستعانم ، 2014 ، ص (18) .

1- التدريب

يعتبر التدريب نوع من أنواع النشاط المقصود والمخطط في أي مؤسسة، حيث يعمل على تحويل أعداد من العاملين بها إلى خبرات معينة بهدف تحسين الأداء. لذلك لابد عند الشروع في تخطيط ثم تنفيذ عملية التدريب، أن تأخذ بعين الاعتبار جميع العناصر والقوى والعوامل التي تؤثر في تلك العملية إذا ما أردنا أن تحقق الأهداف المرجوة منها.[1]

التدريب هو عملية تهدف إلى سد نقص المهارات القديمة واكتساب العامل مهارات جديدة، كما يمكن الفرد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكه[2]

2- التكوين

هو عملية تستهدف إلى إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد، مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، تزويد العامل بالمعارف، والمهارات والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة، ومن تحقيق أهداف الفاعلية فيها، وله عدة أشكال تكوين نظري أو تطبيقي، داخلي أو خارجي، دوران العمل على عدة وظائف.[3]

3- وضع نظام أجور على أساس الكفاءة

تعتبر الأجور كأحد الأسس التي تساعد على تطور الكفاءات وتنميتها، فهي ترتبط بما يلي:

- ✓ المعيار الوحيد هو المؤهلات ومدى التحكم فيها.
- ✓ حظوظ الترقية كبيرة.

---

[1] عبد الفتاح دياب حسين، **سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، دور التدريب في تطوير العمل الإداري**، الطبعة الأولى، القاهرة، 1996 ،ص ص (10- 13).

[2] محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة، 2003 ، ص(115) .

✓ مخطط الأجور يشجع على الحركة الأفقية.

4- الكفاءة التنظيمية

ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للمتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، فدرجة تعقد هذا التغيير وعند استقراره يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة، قصد إعطاء حركة أكبر للأفراد من أجل الإبداع وتطوير الكفاءات، بل يمكن القول إن المنظمات المتصفة بالمرونة هي تنظيمات ذات كفاءة.[1]

5-المساهمة الفردية

ترتبط بإدارة الفرد وقدرته على تطوير قدراته ومهاراته ذاتيا، وهذا نتيجة الشعور بالمسؤولية لتحقيق الأمان الوظيفي ببذل جهود لتحسين الأداء.[2]

المطلب الثالث: توظيف الكفاءات البشرية في المؤسسات

ان عملية التوظيف تتكامل بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في الاستقطاب والاختيار والتعيين لذا تعد مفتاح نجاح المنظمة والوسيلة التي تمكنها من اكتساب قيمتها التنافسية المتمثلة بنوعية مواردها البشرية ويمكن القول بأن ناتج عملية التوظيف يجب ان يكون تطبيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

الفرع الأول: مفهوم توظيف الكفاءات البشرية

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لعملية التوظيف وذلك مع تعدد الباحثين والمؤلفين الذين كتبوا في هذا المجال، سنذكر بعضا من هذه التعاريف:

---

1 مزوزي ربيع، **دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية** ،دراسة حالة المؤسسة الاوراس اريس مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم تسيير ، قسم علوم تسيير جامعة محمد خيذر بسكرة ،2014،ص (45).

2 مصنوعة أحمد، **مرجع سابق**، ص (02),

1-التوظيف لغة: "التوظيف اسم من فعل وظف، يوظف، توظيفا، ويراد به استخدام أو تشغيل شيء، أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه، وهكذا توظف الأموال للحصول على أرباح وفوائد منها، ويستخدم العمال والموظفون قصد إنتاج سلع وخدمات جديدة ".[1]

2-التوظيف اصطلاحا: "هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين، وهو مصطلح مرادف للفظ التشغيل، بحيث يراد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في مناصب الشغل، وفيه معنى بتكليف شخص معين بمسؤوليات وواجبات متعددة في المنظمة، أما مصطلح التشغيل فيراد به ملئ أو سد منصب كان شاغرا ".[2]

3-كما يعرف التوظيف، على أنه مسؤولية المدير من خلال حشد واستخدام الموظفين الجدد المؤهلين لملأ المراكز الوظيفية المتعددة والمختلفة في التنظيم. وهذه الوظيفة لا تقتصر على الاختيار والانتقاء فقط، بل تشمل كذلك التدريب وتنمية قدراتهم وكفاءاتهم، الترقية وتقييم الأداء وتوفير الفرص لتنميتهم وتطويرهم.

بالإضافة إلى ذلك تتضمن هذه الوظيفة وضع نظام مناسب للأجور والمرتبات.[3]

وهي مجموعة من الاختصاصات التي يقوم بها شخص محدد تتوافر فيه شروط معينة ويجب أن يقوم بالعمل مستهدف مصلحة المؤسسة التي يعمل بها، ويعني ضرورة وضع شخص في منصب معين بحسب الاختصاصات الموجودة بدا يتلاءم مع

---

[1] تيشات سلوى، **أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظف بالإدارة العمومية الجزائية**، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة ببومرداس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة ببومرداس،2010، ص (11).

[2] . تيشات سلوى،**نفس المرجع السابق**، ص (11).

[3] فريد توفيق نصيرات، **إدارة منظمات الرعاية الصحية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة 5 ،2014، ص (36),

المهارات والقدرات والشروط التي تفرضها هذه الاختصاصات ولابد أن تكون مصلحة المؤسسة هي الهدف الأول لعمل الفرد.[1]

الفرع الثاني: مكونات الوظيفة

تشمل الوظيفة أو العمل على مجموعة من المهام أو الأنشطة أو الفعاليات الجزئية التي تشكل بمجموعها كيان الوظيفة أو العمل، ومن أجل معرفة أوجه ومدى التشابه أو الاختلاف بين وظيفة وأخرى، فإن ذلك يتطلب تحليل كل وظيفة إلى مكوناتها الأساسية ومقارنتها مع بعضها، وترتيب هذه المكونات أو العناصر ومقارنتها مع بعضها وترتيب هذه المكونات أو الفعاليات بشكل متدرج أو متسلسل:

4-العنصر: هو أصغر وحدة موجودة في أي نشاط أو عمل.

5-المهمة: وتمثل مجموعة من العناصر التي يؤديها الموظف للوصول إلى هدف ما، فالمهمة هي وحدة محددة تتضمن عددا من العناصر تنجز عبر مجموعة الإجراءات والأساليب والطرق المحددة.

6-الواجب: هو مجموعة من المهام المحددة ينجزها موظف بقصد انجاز نشاط أو فعالية معينة تقع ضمن مسؤوليته، أي أن الواجب يتضمن الفعاليات جميعها بإنجاز مهمات وعناصر ذلك العمل.

7-العمل: هو مجموعة محددة من الواجبات التي ينجزها موظف واحد.

---

[1] جبلي فاتح، **الترقية الوظيفية والاستقرار المهني**، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت، وحدة خروب، قسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع الديموغرافيا، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منصوري بقسنطينة،2006 ، ص(11).

8-الوظيفة: هي مجموعة الأعمال ومسؤوليات متشابهة أو متكاملة تتعلق بشخص واحد وتتطلب ترقيته بكامله وتتعلق بمكانته، كما أن الوظيفة نفسها يمكن أن تسند إلى أكثر من فرد واحد في المنظمة الواحدة إذا كان مبدأ العمل وحجم الهيكل التنظيمي وسعة أعمال المنظمة تستلزم ذلك.

9-المهنة: هي مجموعة من الوظائف المتشابهة من حيث نوع العمل الموجود في المنظمات متعددة أو على مستوى قطاع ما، كالصناعة مثلا، فالتدريب مهنة والتدقيق مهنة، التجارة... [1]

الفرع الثالث: استقطاب، اختيار وتعيين الكفاءات البشرية في المؤسسات

تعد عملية استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات البشرية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية حيث سوف نتطرق إلى مفهوم الاستقطاب والاختيار والتعيين على التوالي

1-استقطاب الكفاءات البشرية

أ- مفهوم الاستقطاب

"الاستقطاب هو عملية استكشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوفرة في المنظمة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون وظائف."[2]

[1] صفوان حمد المبيضين، **التوظيف و المحافظة على الموارد البشرية**، دار الكزوري العملية للنشر و التوزيع، الأردن، 2012 ، ص ص(120ـ 122) .

[2] . محمد سعيد أنور سلطان، **نفس المرجع سابق**، ص(11) .

كما يعتبر الاستقطاب بمثابة "عملية اجتذاب وإغراء العمالة المرتقبة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة سواء من داخل أو خارج المنظمة، والذين تنطبق عليهم الاشتراطات والمعايير الموضوعية لعملية الاختيار مما يؤدي إلى تقليل تكلفة الاختيار وتوفير الوقت والجهد.[1]

ب- **مصادر الاستقطاب:** يمكن تقسيم مصادر استقطاب الكفاءات البشرية إلى:

✓ **مصادر داخلية:** أي أنه يتم الحصول على الكفاءات المناسبة من داخل المنظمة بإحدى الطرق:

- **الترقية:** ويتم بمقتضاها تحويل الفرد من وظيفة دنيا إلى وظيفة أعلى، وتتم هذه العملية بطريقة وعلى أسس موضوعة بحيث يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها.

- **النقل والتحويل:** أي تحويل أو نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى، أو من فرع إلى آخر داخل المنظمة، وذلك بهدف خلق توازن في عدد العمال في الإدارات الأخرى التي تشهد نقص في مواردها البشرية مثلا...

- **الموظفين السابقين:** تلجأ المؤسسة إلى الموظفين التاركين للعمل الراغبين في العودة إلى العمل، أو اللجوء إلى طريقة مشابهة لها، وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمؤسسة، وهي أكثر إتباعا في المؤسسات الصغيرة.

✓ **مصادر خارجية:** وتتم عبر الطرق التالية:

- **مكاتب العمل الحكومية، وكالات التوظيف الخاصة، المنظمات العمالية والمهنية:** تلعب هذه المنظمات دور كبير في توفير الأفراد المناسبين لشغل الوظائف بالمنظمة.

- **الإعلام:** وتكون عن طريق الصحف والمجلات....

[1] - يزن تيم، **إدارة الموارد البشرية، أساليب الإدارة الحديثة،** yazan - tayyem@windowslive.com، تاريخ الإطلاع 26 /08/ 2021 على الساعة 16: 30

- **الجامعات والمدارس:** تعتبر من المصادر المباشرة، لأن المؤسسات تتصل مباشرة بالمدارس الفنية أو الجامعات التي تخرج الأفراد بمواصفات معينة التي تحتاج إليها. لكن قد يعاب على هذه الطريقة لأن خرجي الجامعات لا تتوفر لديهم الخبرة العلمية السابقة مما يتطلب توفير جهد كبير لتكوينهم وتدريبهم على العمل.

- كما يمكن الاعتماد على الترشيح من قبل عاملين في المنظمة ...[1]

2- اختيار الكفاءات البشرية

أ- مفهوم الاختيار

الاختيار هو النشاط الخاص بوظيفة التوظيف يهدف إلى التوفيق بين المتقدم لشغل الوظيفة والوظيفة ذاتها. [2]

وظيفة الاختيار هي العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن توفق بين المرشحين المتقدمين للشغل الوظيفة وانتقاء الأفضل الذي تتوفر فيه أفضل الشروط لشغل المنصب.

ب- خطوات الاختيار

هناك العديد من الوسائل والإجراءات المستخدمة حاليا في عملية الاختيار والتي تتمثل في:

-المقابلة الميدانية (التمهيدية): تتمثل في رؤية المترشح عن قرب للتحاور معه لمعرفة قدراته الذهنية أو الجسمانية للتأكد من الشروط المطلوبة لهذه الوظيفة متوفرة فيه حتى يتم اختيار الأشخاص المناسبين.

---

[1] محمد سعيد أنور سلطان، **مرجع سابق**، ص ص(117 ـ 224).

[2] حساين يمينة، **أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد**، دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج بمؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة2013 ، ص (13).

-طلب التوظيف: يتم تدوين المعلومات الخاصة بالمترشح والتي تفيد المؤسسة في اختيار قرارات التوظيف.

-الاختيار: الغرض من اكتشاف المواهب والقدرات العقلية والذهنية والجسمية على أداء العمل واستبعاد المؤهلين وهو أنواع:

- ✓ **اختيار الذكاء:** لمعرفة درجة ذكاء المتَّرشحين ومقدرة الفرد على الحكم في الأشياء.
- ✓ **اختيار قدرة المرشح وأهليته:** تبين مدى قدرة الفرد على التحكم إذا منحت الفرصة للتدريب وتنمية قدراته وتفهمه لزيادة المعلومات في المستقبل.
- ✓ **اختيار المهنة:** تستخدم لتبيان مقدرة الفرد وكفاءته في أداء عمله بإتقان.
- ✓ **اختيار الميول (ميول الشخص للعمل):** والغرض منه معرفة مدى رغبة الشخص المرشح للعمل الذي سيسند إليه وميله وحبه لأدائه وتفضيله له.
- ✓ **الفحص الطبي:** وهو تقرير عن سلامة الأشخاص وحالتهم الصحية.[1]

3-تعيين الكفاءات البشرية، توجيههم وإدماجهم

تعني هذه العملية، القيام بتعريف الوافدين الجدد للمنظمة بطبيعة عملها ودورها وأهدافها وسياساتها العامة، تعريفهم بزملائهم في العمل، بمرؤوسيهم، بالأقسام والأشخاص من ذوي الأعمال الموازية أو المكملة لأعمالهم.

إن إتمام عملية إدماج الموظفين الجدد في المؤسسة في ظروف عادية ومن غير تأجيل، يوفر عليها الكثير من العناء والمصائب والتكاليف في أوقات لاحقة.[2]

---

[1] حساين يمينة، **مرجع سابق** ،ص 14.

[2] محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسيير ، أساسيات وظائف تقنيات**، الجزء2 ، وظائف المسير وتقنيات المسير، ديوان المطبوعات جامعة بن عكنون،الطبعة2 ، 2012، ص(131).

خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق اليه في هذ ا الفصل نجد ان الكفاءات البشرية من المفاهيم الحديثة التي تطرق اليها العديد من الباحثين، مما خلق صعوبة في تحديد مفهوم محدد لها، وذلك راجع الى تداخل بعض المصطلحات والمفاهيم المتشابهة لها، الا ان هناك اتفاق حول محاور الكفاءات المتمثلة في المعارف، المهارات والسلوك، للكفاءة البشرية أهمية كبيرة سواء على الفرد او الجماعة او على مستوى إدارة الموارد البشرية، وذلك راجع الى الدور الجوهري الذي تلعبه في تحقيق الأداء الجيد.

إن تواجد الكفاءات البشرية في المؤسسة وارتباطها الوثيق بالأفراد، يستلزم تسيرها بطريقة ناجحة وفعالة وكذا تنميتها وتطويرها، من خلال الاعتماد على مجموعة من الطرق والأساليب، خاصة التدريب والتكوين وحسن اختيار الفرد المناسب في المكان المناسب عند التوظيف.

الفصل الثاني

الكفاءات البشرية والميزة التنافسية

تمهيد

يعتبر ظهور الاقتصاد الجديد أو ما يعرف باقتصاد المعرفة ضرورة حتمية تحتم على المؤسسات الاقتصادية الاندماج فيه مواكبة للتطورات الحاصلة مما يدفعها إلى تأمين مواردها الداخلية والبشرية خاصة، ورصد المعرفة الظاهرة والكامنة لدى كفاءتها كمورد استراتيجي هام يضمن لها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل متغيرات تحيط بها تتميز بشدة المنافسة، وتجعل البقاء للأقوى.

وبغية التعمق أكثر في هذا الفصل قمنا بتجزئته إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: مفاهيم حول تنافسية المؤسسة.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة.

المبحث الثالث: مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: مفاهيم حول تنافسية المؤسسة

اصبحت الميزة التنافسية اليوم تحتل مكانة مرموقة في ظل التطورات الراهنة اذ تعتبر المحرك الرئيسي لكل مؤسسة اقتصادية تريد ان تحتل مكانتها في السوق ، وتعود بدايات هذ المفهوم الى بدايات الثمانينات من القرن العشرين واخذت تتوسع اكثر فاكثر بمرور الزمن .

المطلب الأول: ماهية التنافسية

يعتبر مصطلح التنافسية من بين المصطلحات الشائعة في الكتابات الادارية والاقتصادية في العقدين الاخيرين واصبح اكثر اهمية في السياسة الاقتصادية وقد تعددت الاسباب التي دفعت بالمؤسسات الى انتهاج هذا المصطلح اذ تعتبر وسيلة فعالة في مواجهة التحديات التي تواجهها المؤسسات.

الفرع الأول: مفهوم التنافسية

أصبح مفهوم التنافسية يثير جدلا كبيرا في العصر الحالي، وأخذ حيزا ومكانة هامة، غير أن الكتاب لم يتمكنوا لحد الساعة من ضبط مفهوم محدد لها، فهي تتراوح بين مفهوم ضيق يركز على تنافسية السعر والتجارة، وبين حزمة شاملة تكاد تتضمن كل نشاط الاقتصاد والمجتمع، وهنا سنركز على تعريف تنافسية المؤسسة.

تعريف تنافسية المؤسسة [1]

ترى FRANZISKA BLUNCK أن التنافسية على مستوى المؤسسة هي:" قدرة المؤسسة على تزويد الأسواق بسلع وخدمات بنفس كفاءة وفعالية المنافسين الموجودين في السوق أو أكثر".

[1]- أسماء سفاري، **أثر الأنترنت على تنافسية المؤسسة " دراسة حالة مجموعة من الوكالات السياحية في الجزائر"**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، شعبة إدارة الأعمال، دائرة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2009/2008، ص(09).

كما يعرفها وديع محمد عدنان على أنها: " القدرة على إنتاج سلع وخدمات ذات نوعية جيدة بسعر مناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى.

تعريف آخر: "التنافسية هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين" [1].

تعرف التنافسية على أنها: " درجة نجاح المؤسسة في تحقيق هدفها بالمحافظة على مواقعها التنافسية وبناء مواقع تنافسية أعمق بينها وبين مثيلاتها من الشركات من خلال تقليل نسبة الخطأ والعيوب بالإنتاج، وزيادة الحصة السوقية، وزيادة الإنتاجية والاهتمام بالابتكار ونمو المبيعات" [2] .

التنافسية هي: " مقدرة المؤسسة على تسليم المنتجات والخدمات بصورة مستمرة ومريحة للزبائن الذين يفضلونها على منتجات المنافسين"[3].

تعرف التنافسية بأنها:" الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها"[4].

وتعرف على أنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد، وتسعى المؤسسات ورجال الأعمال

---

[1] الطيب داودي، مراد محبوب، **تعزيز التنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتجي**، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، نوفمبر2207،ص(38).

[2] محمد الطراونة، **الجودة الشاملة والقدرة التنافسية**، مجلة العلوم الإدارية، المجلد29 عدد01، الأردن، 2002، ص(38).

[3] عبد الرزاق حميدي، **الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية**، (حالة الجزائر)، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد35/34 مارس2014، ص(281).

[4] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار غريب، القاهرة،2001،ص(101).

بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية"[1].

من خلال مجموعة التعاريف السابقة يمكن القول أن التنافسية هي قدرة المؤسسة على ضمان بقائها واستمرارها في تقديم منتجات وخدمات متميزة لزبائنها مقارنة بمنافسيها.

الفرع الثاني: أسباب التنافسية

تعددت الأسباب التي جعلت التنافسية تأخذ مكانة هامة في قطاع الأعمال منها:[2]

- ✓ تعدد الفرص في السوق العالمي نتيجة تحرير التجارة الدولية.
- ✓ وفرة المعلومات عن مختلف الأسواق نتيجة تطور أساليب بحوث السوق والشفافية التي تتعامل بها مختلف المؤسسات.
- ✓ سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف وحدات وفروع المؤسسات بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة.
- ✓ تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع مختلف عمليات الإبداع والابتكار.
- ✓ مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد، تحول السوق إلى سوق مشترين، تتركز القوة الحقيقة فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة

---

[1] فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي «آليات الشركات لتحسن المراكز التنافسية"** مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية،2000،ص(10).

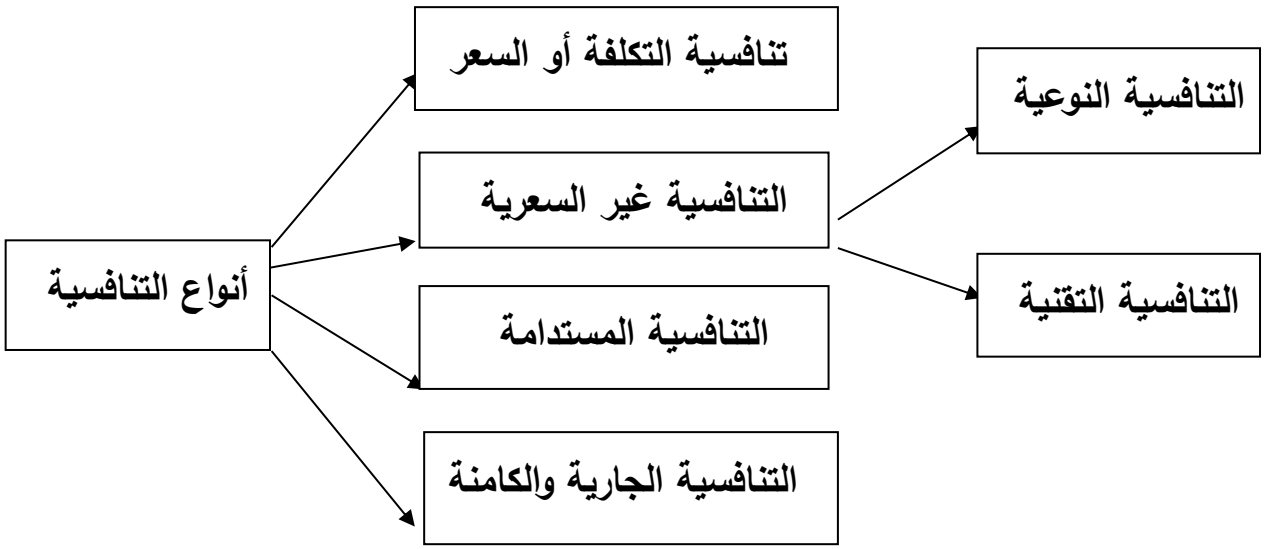
[2] فريد النجار، **إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا(مدخل تكاملي تجريبي)**، دار المطبوعات مصر، 1997، ص(123).

لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

الفرع الثالث: أنواع التنافسية

يمكن التمييز بين عدة أنواع من التنافسية نعرض أهمها في الشكل التالي:

الشكل رقم (02-01): أنواع التنافسية



المصدر: بوضياف عبد المالك **اقتصاد الاستثمار والتنافسية**، جامعة 08 ماي 1945، قالمة 2020/2019، ص(07).

1-التنافسية حسب المجال[1]

أ- **تنافسية التكلفة أو السعر**: (السعرية): هي قدرة المؤسسة على عرض سلع وخدمات بأسعار تعتبر أقل من أسعار منافسيها وذلك بتدنية تكاليف الإنتاج مع المحافظة على هامش الربح.

[1]- أسماء سفاري، **مرجع سابق**، ص(09).

ب- التنافسية غير السعرية: هي قدرة المؤسسة على عرض سلع متميزة بنوعيتها، وذلك بالاعتماد على عنصر الابتكار أو الخدمات المعروضة مع المنتجات وهذا ما يسمح برفع الطلب، وتتمثل في[1]:

جـ- التنافسية النوعية: وتشمل إضافة إلى النوعية والملائمة وتسهيلات التقديم عنصر الابتكار مما يمكن المؤسسة من تصدير السلعة ولو كانت أعلى سعرا من منافسيها.

د- التنافسية التقنية: حيث تتنافس المشروعات من خلال التخصص في صناعات عالية التقنية.

2-التنافسية حسب الزمن[2]

أ- **التنافسية الظرفية أو الجارية:** ودليلها(CCI) وتركز على مناخ الأعمال وعمليات الشركات واستراتيجياتها تحتوي على عناصر مثل: التكلفة، النوعية، الحصة من السوق.

ب-**التنافسية المستدامة:** ودليلها(GCI) وتركز على الابتكار ورأس المال البشري والفكري وتحتوي على عناصر مثل: التعليم ورأس المال البشري والإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير والطاقة الابتكارية، الوضع المؤسسي، وقوى السوق.

3 التنافسية حسب مستوى التحليل

وتصنف إلى ثلاثة أنواع:

- ✓ تنافسية المؤسسة.

---

[1]- بضياف عبد المالك، **مداخلة حول اقتصاد الاستثمار والتنافسية**، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي1945 قالمة، 2020/2019، ص(79)

[2] محمد عدنان وديع، **القدرة التنافسية وقياسها**، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24، ديسمبر/كانون الأول، 2009، ص(07).

- ✓ تنافسية القطاع.
- ✓ تنافسية البلد.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنافسية ومحدداتها

تعتبر مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة معيار لقياس مدى كفاءة ادارة المؤسسة في صياغة و تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية مما دفع اكثر نحو الاهتمام بها وبعدد من المحددات التي تميز بين انجاز التنافسية و استمراريتها.

الفرع الأول: مؤشرات قياس التنافسية

تعددت مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة بتعدد وجهات نظر الاقتصاديين ولكن توجد مجموعة منها متعارف عليها ومستعملة بكثرة أثناء القياس وأهمها[1]:

1-الربحية

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق يتجة هو ذاته التراجع، وبذلك فإن التنافسية الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية. وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية، تكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي

[1] دويس محمد الطيب، **براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول "حالة الجزائر"**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر في العلوم الاقتصادية، فرع دراسات اقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة،2005/2004،ص(10).

على البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تتحصل عليها، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى إن النوعية عنصرا هاما لاكتساب الجاذبية ،ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

2-تكلفة الصنع

تلعب التكلفة دورا هاما كمؤشر تنافسي، لأنه لا يمكن تحديد أسعار التنافسية، دون ضبط مستمر للتكاليف، لذلك نجد أن الكثير من المؤسسات التي تستهدف أن تكون الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها لتحقيق مركز تنافسي يضمن لها البقاء في السوق الدولي[1].

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.[2]

3-الحصة من السوق:

من الممكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحا وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، وتحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون

---

[1] سهثال زرزور، **دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية**(دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل بسكرة-مذكرة مقدمة كجزاء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير-تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة-2012-2013،ص(51).

[2] محمد عدنان وديع، **مرجع سابق**،ص(11).

ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة أو بسبب أحوال السوق، لذلك يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها، وعندما تتحقق حالة توازن تعظيم المنافع ضمن قطاع نشاط معين، ذو إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر، وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إلى المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.[1]

4-الإنتاجية الكلية للعوامل:

إن الإنتاجية الكلية للعوامل(TFP) تقيس الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج إلى منتجات، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من التلفزيونات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل نمو الTFP بالفروقات على الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا.[2]

---

[1] رسلان خضور، نادية شبانة، **دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري**، مجلة الدراسات المالية، المحاسبة والادارية، العدد الثاني، ديسمبر،2014،ص(93).

[2] محمد عدنان وديع، **مرجع سابق**،ص(12).

الفرع الثاني: محددات التنافسية[1]

يمكن إيجاز محددات التنافسية للمنتجات السلعية والخدمية فيما يلي:

1- **دور الحكومة:** تلعب الحكومة دورا هاما في زيادة تنافسية السلع والخدمات من خلال توفير خدمات البنية التحتية المساندة، وإشباع السياسات الاقتصادية والإجراءات الإدارية المعززة للتنافسية بالإضافة إلى وضوح وشفافية القوانين المنظمة للبيئة الاستثمارية.

2- **تكاليف الإنتاج:** يعتبر هذا العنصر من أهم محددات التنافسية لارتباطها بتحديد أسعار المنتجات، وترتبط التنافسية بعلاقة عكسية مع تكاليف الإنتاج بمعنى أن التنافسية لمؤسسة معينة تزداد كلما تمكنت هذه الأخيرة من تخفيض تكاليف إنتاجها.

3-**الجودة والنوعية:** تتعزز تنافسية المؤسسة من خلال رفع وتحسين مستوى جودة ونوعية منتجاتها وذلك عن طريق الاهتمام بنوعية وجودة مدخلات الإنتاج ومستوى مهارات العاملين، ومدى استيعابهم للتكنولوجيا الحديثة، وبالتالي مستوى إنتاجيتهم، وبتحقيق التمييز النوعي لمنتج معين من خلال كفاءة نظام التسليم والسوق والتوزيع وخدمات ما بعد البيع.

4-**الكفاءات البشرية:** يعد دور الكفاءات البشرية كعامل محدد لتنافسية المؤسسة، لذلك فإن بقاء المؤسسة واستمرارها كنظام مفتوح مرهون بمدى كفاءة مواردها

[1] يوسف مسعداوي، **إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة**، مجلة العلوم الانسانية، العدد35، الكويت، خريف2007،ص(65).

البشرية، وذلك بما تمتلكه من قدرات ومهارات وما تتمتع به من رغبة في العمل، لذا فهي العنصر المهم والحاسم في تفعيل الموقع التنافسي للمؤسسة[1].

المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس

تسمى الاستراتيجيات التنافسية العامة باستراتيجيات يورتر، وهي ثلاث استراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين، وهي صالحة للتطبيق في أي مؤسسة وهي:

الفرع الأول: استراتيجية قيادة التكلفة (استراتيجية التكلفة المنخفضة)[2]

تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق الريادة في تخفيض التكلفة كاستراتيجية أساسية بأن تخفض ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة، حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة وبنفس الجودة.

يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى تخفيض تكلفتها بجملة من الشروط وهي:

- القدرة على توفير المعلومات الكافية على عناصر التكلفة المختلفة.
- القدرة على التأثير على عناصر التكلفة من خلال الروابط التجارية المختلفة التي تربطها بالموردين.

إن اعتماد المؤسسة استراتيجية الحد من التكلفة وبيع منتجاتها بأسعار منخفضة والاكتفاء بهامش ربح منخفض تمكنها من الحصول على نصيب كبير من السوق يسمح لها ببيع كميات كبيرة من منتجاتها.[3]

1 يوسف سعداوي، **مرجع سابق**، ص(66).

2 يوسف مسعداوي، **نفس المرجع السابق**، ص(66).

3 زغدار أحمد، **المنافسة التنافسية**، دار جديد للنشر، الأردن، 2011، ص(50).

وبالتالي يمكن القول أن هذه الاستراتيجية تستهدف حصول المؤسسة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تحقيق تكاليف إنتاج أقل من تكاليف المنافسين داخل القطاع.

وبمعنى آخر فإن تبني استراتيجية الريادة بالتكلفة يعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات/ خدمات بأسعار بيع أقل مقارنة بمنافسيها نتيجة للتكاليف المنخفضة، مما يسمح للمؤسسة بتحقيق بعض المزايا إذ تتيح لها القدرة على مواجهة المنافسين في حالة حروب الأسعار، مع منع دخول المنافسين جدد، كما تسمح بتقليل مخاطر المنتجات البديلة، وعلى اعتبار أن أكثر ما يرتبط بتخفيض التكلفة هو السعر فهي تسمح بتسويق المنتجات وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، وأن نجاح هذه الاستراتيجية يتطلب ملاحقة مستمرة للتكلفة بهدف تقليصها كما يتطلب الأمر الأخذ بعين الاعتبار المخاطر المرتبطة بها.

الفرع الثاني: استراتيجية التميز والاختلاف(التمايز)[1]

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تقديم منتجات وخدمات متميزة وفريدة عن منتجات وخدمات المؤسسات المنافسة وقد يكون هذا التميز على أساس تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة، إبراز المنتج من خلال توفير ميزات وخصائص كالجودة أو الخدمة، وكذا استقلال نشاطات في سلسلة القيمة.

ويمكن تعريفها على أنها: استراتيجية تهدف إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون تناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر.

[1] ب

وبالتالي فإن تطبيق المؤسسة لهذه الاستراتيجية يعني زيادة توجه المستهلكين لشراء منتجات المؤسسة مع انخفاض الحساسية اتجاه السعر بسبب التميز، وعليه ستجد نفسها محصنة من ضغوط منافسيها مما يعني زيادة أرباحها، ومن ناحية أخرى وفي حالة ما إذا تمكنت المؤسسة من إشباع احتياجات المستهلكين من خلال تميز المنتج فإن ذلك سيشكل عائقا أمام محاولة دخول منافسين جدد إلى السوق، أضف إلى ذلك التكاليف الكبيرة التي يتطلبها التميز كالبحوث العميقة والمواد الأولية ذات الجودة العالية[1].

كما تعتبر مصدر قوة أمام القوة التفاوضية للمستهلكين على اعتبار أنه لا توجد منتجات تتمتع بنفس مميزات وخصائص منتجات المؤسسة من حيث الجودة أو الخدمات المقدمة أو الخصائص الفنية...إلخ، لتتم المقارنة بينها خاصة بالنسبة للمستهلكين الأقل حساسية للسعر.

أما بالنسبة للقوة التفاوضية للموردين فإن الهوامش المرتفعة المحققة من تطبيق هذهالاستراتيجية من شأنه أن يجعل المؤسسة في وضعية تنافسية مقبولة لمفاوضتهم وفي أسوأ الحالات يمكن لها تحميل الأعباء على جزء من الأرباح.

أما بالنسبة لتهديد المنتجات البديلة فإن استراتيجية التمايز تبنى على أساس كسب ولاء المستهلك بالدرجة الأولى لذلك سوف يحد من درجة هذا التهديد الذي لن يتحقق إلا إذا كانت المنتجات البديلة تحقق نفس خصائص المنتجات المراد تعويضها وبأسعار مماثلة أو أقل.

---

[1] بوزايد وسيلة ، **مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية**، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف2011،2012/1، ص ص(35-36).

وعليه فإن استراتيجية التمايز تسمح للمؤسسة بالحصول على مركز تنافسي قوي، فهي ترتكز في الأساس على كسب ولاء المستهلك الأمر الذي يعمل على تخفيف الحساسية اتجاه السعر خاصة في ظل مقارنة المستهلك لمنتجات المؤسسة مع المؤسسات الأخرى[1].

الفرع الثالث: استراتيجية التركيز Focus Stratégie

تهدف إلى التركيز على قطاع محدد من السوق وخدمته، وتستخدم محورين الأول تحقيق ميزة تنافسية في التركيز على التكلفة(cost focus) والثاني تحقيق ميزة تنافسية في تحقيق التميز المركز(différentiation focus) في السوق المستهدف في منتجات ومنطقة جغرافية محدودة.

وتعمل المنظمات التي تتبع استراتيجية التركيز عادة في توجيه الجهود التسويقية لخدمة سوق ضيقة على نحو أكثر فاعلية أو كفاءة من المنافسين الذين يتنافسون على نطاق أوسع، وتتمتع المنظمة التي تستخدم هذه الاستراتيجية بدرجة عالية من ولاء العملاء مما لا يشجع المنظمات على الدخول إلى سوقها.[2]

إن هذا النوع من الاستراتيجيات يتطلب اختيار السوق المستهدف بعناية تأخذ فيه المؤسسات جملة من العوامل بعين الاعتبار كالربحية، مدى قوة القوى التنافسية، احتمالات النمو،...إلخ.

[1] بوزايد وسيلة ، **مرجع سابق**، ص(36).

[2] لؤي صبحي دحبور، **دور المعرفة السوقية في اختيار الإستراتجيات التنافسية**، دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية، رسالة مقدمة استكمالا المتطلبات الحصول على درجة الماجيستر في الإدارة، تخصص إدارة أعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، مايو 2010، ص(36).

وغالبا ما يرتبط بحجم المؤسسة بحيث تدرك هذه الأخيرة أنها لا تمتلك الموارد الكافية التي تتيح لها المجابهة على مستوى السوق ككل، وعليه فهو يناسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبيرة في السوق.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة

شهدت الميزة التنافسية اهتماما بالغا ضمن الدراسات والبحوث الحديثة في المجال الاقتصادي، حيث تباينت المفاهيم وتعددت في ظل ظهور العولمة وكثرة التغيرات التي تحدث على مستوى العالم في مختلف الجوانب والتي تدفع بالمؤسسات نحو البحث حول تحقيق التميز.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

ظهر مفهوم الميزة التنافسية في منتصف التسعينات من القرن الماضي حيث لم تتفق التعاريف المقدمة لها حول صيغة لفظية واحدة الا انها اتفقت حول الجدوى من تحقيقها، وفيما يلي نستعرض بعض التعاريف للميزة التنافسية وكذا خصائصها والشروط الواجب توفرها لفعالية الميزة التنافسية .

الفرع الأول: تعاريف حول الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة بالنظر إلى قوة المنافسين بشكل يسمح لها بالسيطرة على جزء من السوق وبالتالي ضمان الربحية على المدى الطويل وفيما يلي سنذكر بعض التعاريف الخاصة بالميزة التنافسية من وجهة نظر المؤسسة.

حسب مايكل بورتر، فإن الميزة التنافسية تنشأ أساس من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة.

وعرفت هيئة التجارة والصناعة البريطانية التنافسية بالنسبة للمؤسسة على أنهـــا:" القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.[1]

تعريف مصطفى محمود أبو بكر: "هي قدرة المؤسسات على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية[2]".

يعرفها IGOR ANSOFF (1965) على أنها: خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثنائية منتج– سوق يتجه للنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة بمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية.

يعرفها نبيل مرسي خليل على أنها:" ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لاستراتيجية تنافس معينة".

---

[1] مصنوعة أحمد، **مرجع سابق،** ص(03).

[2] مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية" مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"**، الدار الجامعة الإسكندرية، 2004/2003، ص(19).

أما barney(2006) فيري أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت قادرة على خلق قيمة اقتصادية أكبر ليس في مقدور أقرب المنافسين تحقيقها في سوق المنتج[1].

كما عرفها بورتر على أنها" ظاهرة تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".

وبالتالي فهي عملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية، لتحقيق التفوق للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والزبائن وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم.[2]

ويرى kolter philip أن الميزة التنافسية هي:" تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل."

الميزة التنافسية هي عبارة عن قوة دافعة، أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة وتؤثر على سلوك الزبائن في إطار تعاملهم معها، وتتميز لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة الحياة للسلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة. [3]

[1] بوزايد وسيلة ، **مرجع سابق**، ص ص(3-5).

[2] حميدة زواوي، **اليقظة كآلية لإستدامة من خلال عملية اليقظة**، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف –المسيلة، اطلع عليه يوم23 جوان2021، ص(02).

[3] حميدة زواوي، **نفس المرجع السابق**، ص(02).

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي: [1]

1-أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

2-أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسير وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.

3-أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس المدى القصير.[2]

4-أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في الأمدين القصير والبعيد.

5-إن الميزات تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة فهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

وهناك من يرى أن الخصائص التي يجب أن تتميز بها الميزة التنافسية هي:[3]

1-تبنى الميزة التنافسية على أساس الاختلاف وليس على اساس التشابه.

2-تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص باغتنام الفرص في المستقبل .

---

[1] رحيل آسية، **دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية**" دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجيستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس،2011/2010،ص ص(48،47).

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتجية**، منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر، الطبعة 12، عمان،الأردن،2009، ص(309).

[3] أحمد مصنوعة ، **مرجع سابق**، ص(04).

3-تكون غالبا مركزة جغرافيا.

الفرع الثالث: شروط الميزة التنافسية

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية:[1]

1-**حاسمة:** أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.

2-**الاستمرارية:** يمكن أن تستمر خلال الزمن.

3-**إمكانية الدفاع عنها:** أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

وتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع فكيف للميزة التنافسية أن تستمر وهي هشة يمكن إلغاؤها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلا.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها.

حسب الدراسات التي اجريت في هذا المجال فانك هناك نوعين من الميزة التنافسية هما ميزة التكلفة الاقل cost leadership وميزة التمايز او تميز المنتج différentiation كما أنها تتحدد من خلالها بعدين هامين هما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس (نطاق السوق).

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين من الميزة التنافسية:

[1] حبانية محمد ، **مرجع سابق**، ص(22).

1-ميزة التكلفة الأقل (cost leadership)[1]

يمكن لمنظمة ما أن تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، ويتم ذلك من خلال قدرة المنظمة على مراقبة تكاليف مجموعة من العناصر والتحكم فيها جيدا مقارنة بالمنافسين وهذه العناصر هي:

- **مراقبة الحجم:** من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر ومن منطقة إلى آخرى.
- **مراقبة التعلم:** التعلم هو نتيجة الجهود المبذولة والمتواصلة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه.
- **مراقبة الروابط:** إذا تمكنت المنظمة من التعرف على الروابط الموجودة والكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، ثم استغلالها فإنها تضمن التكلفة الأقل.
- **مراقبة الرزنامة:** بمعنى المفاضلة بين كون المنظمة السباقة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها إليه، حيث تختلف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما فعادة ما تستفيد المنظمات السباقة إلى بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل، لكن هناك بعض القطاعات الأخرى أين يكون من الأفضل الانتظار.
- **مراقبة الإجراءات:** تعتمد المنظمة إلى تطبيق الإجراءات بصفة طوعية، لكن سرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابا في ميزة التكلفة على الأقل.

[1] منير بركاني، **مفهوم أنواع وأبعاد الميزة التنافسية(تدوينة)**، آخر تحديث:12 أكتوبر 2019، ص(55).

1-**مراقبة الإلحاق:** وذلك إما بتجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك بقصد استغلال الإمكانات المشتركة.

- **مراقبة التموضع:** التمركز بالنسبة للأنشطة فيما بينها، أو بالنسبة إلى الزبائن والموردين الذين لهم تأثير كبير على عناصر عدة كالأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين والذي من شأنه أن يقلص من التكاليف.

2-ميزة التميز (التمايز)[1]

معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة النظر المستهلك (جودة أعلى- خصائص خاصة للمنتج- خدمات ما بعد البيع).

وحتى تتمكن المؤسسة من حيازة ميزة التمايز يجب عليها الإستناد إلى الموارد المنفردة والخاصة بها:

- **الإجراءات التقديرية:** إن الإجراءات التقديرية للأنشطة وطرق تنسيقها المعتمدة من قبل المؤسسة قد تمثل عاملا مهما على تمايزها، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، والخدمات المقدمة، وكثافة النشاط (مستوى الاستثمار، محتوى النشاط، جودة وسائل الانتاج المستعملة، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، والمعلومات المستخدمة في مراقبة النشاط).
- **الروابط:** يمكن أن تمثل الروابط الموجودة بين الأنشطة أو الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة مصدرا للتمايز، حيث يشترط في الاستجابة، الجيدة لحاجات الزبائن تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها،

[1] بن جدو بن علية، **الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(** دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي) ، نيل شهادة الماجستير، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2015/2014، ص(78).

التنسيق مع الموردين، تقليص مدة تطوير منتج جديد، بالإضافة إلى التنسيق مع قنوات التوزيع.

– **الرزنامة:** قد يرتبط التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة نشاطا معينا بخاصية التمايز فمثلا المؤسسة السباقة في استعمال صورة معينة لمنتج يمكنها أن تحقق التمايز، وعلى العكس من ذلك فهناك بعض القطاعات يكون فيها الدخول المتأخر ذا جدوى لأنه يسمح للمؤسسة باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

– **الموضع:** إن اختيار الموضع الملائم للأنشطة يساعد على حيازة عوامل التمايز.

– **الإلحاق:** يمكن أن تنجم خاصة التمايز لنشاط منتج للقيمة، إذا كان هذا النشاط مشتركا بين عدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

– **التعلم وآثاره:** قد تفرز عملية التعلم الجيد عامل من عوامل التمايز لنشاط معين، فالجودة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم المكتسب بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تمايز مستمر.

– **التكامل:** قد ترتبط خاصية التمايز بدرجة التكامل، حيث يتم ذلك من خلال دمج الأنشطة المولدة للقيمة كأن تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي بذلك تهيئ الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي قد تمثل مصدرا للتمايز.

– **الحجم:** قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبا على التمايز، كأن يضعف مرونة المؤسسة عند الحاجة إلى الاستجابة لحاجات الزبائن المتنوعة.

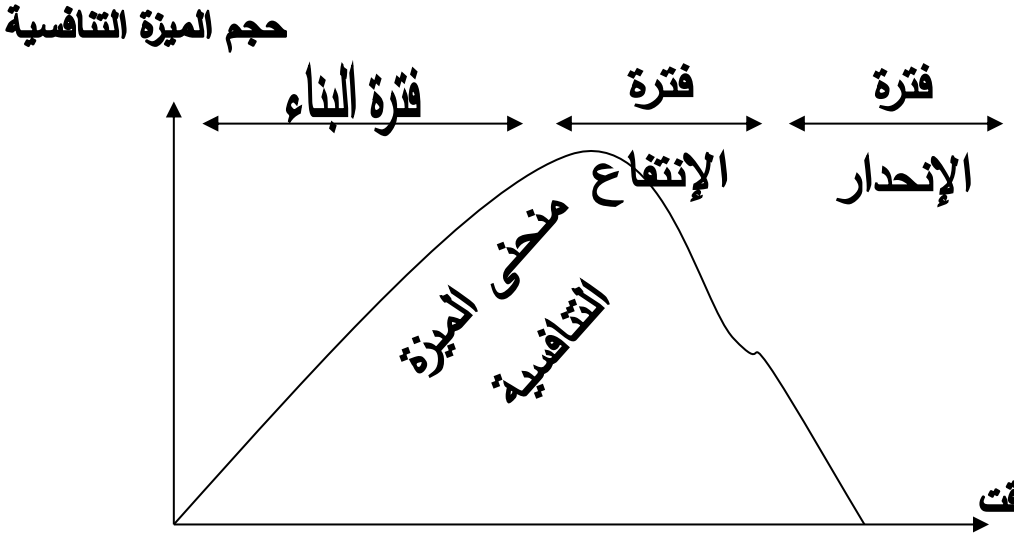
الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية ببعدين هامين هما: حجم الميزة التنافسية، ونطاق التنافس.

1-حجم الميزة التنافسية:[1]

تتحقق للميزة التنافسية قيمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو بتميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وبهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى التقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية أكبر للمستهلك أو العميل كما هو موضح في الشكل:

الشكل رقم (02-02): بعد حجم الميزة التنافسية



المصدر: تامر البكري، **استراتيجيات التسويق**، دار اليازوري، عمان، 2008، ص(195).

[1] نبيل خليل مرسي ،**الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية، مصر 1998، ص(85).

2-نطاق السوق أو السوق المستهدف[1]

يقصد بالنطاق مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، وهناك أربع أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

أ- **نطاق القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب-**النطاق الرأسي:** يعبر عن أداء المنظمة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمنظمة في تغيير مصادر التوريد.

ج-**النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة ويسمح هذا النطاق للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد).

[1] بن جدو بن علية، **مرجع سابق** ،ص(88).

د- **نطاق الصناعة:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية

تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الامثل والفعال للإمكانيات والموارد المتاحة (مادية، بشرية، مالية، فنية وتنظيمية) وكذا القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرهما من الامكانيات التي تحوز عليها المنظمة والتي تمكنها او تسمح لها بتصميم وتطبيق استراتيجيات تنافسية والتي تتمثل في :

1-**التكلفة**

بمعنى أن يكون هناك تناسب بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج مع المواصفات الموجودة فيه، وفي العادة تلجأ المؤسسات لتخفيض التكلفة من خلال تخفيض التكلفة الثابتة وممارسة الرقابة المستمرة على الموارد الأولية والعمل على تخفيض معدلات الأجور، وتحقيق مستويات إنتاجية عالية.

2-**الجودة**

وهي تلك المواصفات المميزة لمنتج أو خدمة ما أو أنها تلك العملية التي يتسع مداها لتشمل جودة العمل وجودة الخدمة، وجودة المعلومات والتشغيل وجودة القسم والنظام وجودة المورد البشري وجودة الأهداف وغيرها.

3-المرونة

تعرف على أنها قدرة المؤسسة على تقديم المنتوجات بتنويع عال، وتعد مقياسا لقدرة المؤسسات على تحويل عملياتها وبسرعة من إنتاج منتوجها الحالي إلى إنتاج منتوج جديد، وتعتمد القدرة على المرونة على تصميم نظام الإنتاج وتقنية العملية.

4-التسليم

في ظل تزايد أهمية الوقت للزبون تنامت الحاجة إلى التسليم الفاعل لاسيما عند التعامل مع مؤسسات الصنع حسب الطلب وفي مقدمتها مؤسسات الخدمة، ويعبر عن هذا البعد بكل من اعتمادية التسليم والتي تتمثل في إمكانية إنجاز جداول التسليم في مواعيدها المقررة وسرعة التسليم والتي تشير إلى سرعة الاستجابة لطلب الزبون والتي تقاس بوقت الانتظار أو ما يعرف بوقت التسليم السريع والمعبر عنه بالوقت المنقضي بين تسلم الطلبية وتلبيتها.

5-الإبداع

هو عملية المزج بين القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية في بيئة مناسبة لإيجاد حلول جديدة لمشكلة ما أو توليد أفكار أو طرق أو أساليب جديدة، بهدف الوصول إلى منتجات أو خدمات أو عمليات أو إجراءات متميزة أو بهدف إدخال تحسينات مستمرة عليها.[1]

[1] حميدة زواوي، **مرجع سابق**، ص(04).

المبحث الثالث: مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

ازداد اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة حول الكفاءات المتميزة التي تمتلكها المؤسسة، على اعتبار أنها تمكنها من الوصول إلى استراتيجية أكثر كفاءة وفعالية عن غيرها من المؤسسات، كما تمكنها من تحقيق ميزة الأداء المتفوق، وتضمن لها مجابهة التحديات التي تفرضها البيئة الديناميكية وسرعة التغيير مما يجعل الحفاظ على الميزة التنافسية أمرا صعبا إلا إذا أدركت المؤسسة حقا أهميته ومصدره الحقيقي.

المطلب الأول: خصائص الكفاءات التي تسمح بخلق الميزة التنافسية

لكي تستطيع الكفاءات أن تحقق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة الاقتصادية وبالتالي تكون مصدر استراتيجي لها، يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص أو الشروط وهي: [1]

1. القيمة

يجب أن يكون للمورد أو الكفاءة قيمة وذلك حتى يسمح بانتهاز الفرص وتجنب التهديدات، كما أنه يسهل على المؤسسة الدخول إلى أسواق مختلفة، ويسهم بطريقة معتبرة في تعظيم قيمة المنتج النهائي في نظر الزبون.

2. الندرة

يشترط في الموارد أن تكون نادرة ولا يملكها إلا عدد قليل من المنافسين واحد كشرط أمثل.

[1] بوازيد وسيلة، **مرجع سابق**، ص (58).

3. التقليد

يجب أن يكون المورد غير قابل أو صعب التقليد لمنع المنافسين من إعادة استخدامه، فمن الصعب تقليد سيرورات الإنتاج إذا كان المنافسين لا يعرفون الموارد التي تسمح بتحقيق أداء عالمي وأن حركة تنقل عوامل الإنتاج غير تامة بسبب وجود أصول خصوصية مرتبطة بمهارات ضمنية أو حقوق ملكية حصرية.[1]

تكمن صعوبة التقليد نتيجة للأسباب التالية:

- ✓ تمتلك المؤسسة دورا متعلقا بظرف تاريخي نادر، في هذه الحالة يصعب على المنافسين تقليده.
- ✓ العلاقة ما بين موارد المؤسسة والميزة التنافسية المحققة غير واضحة الأسباب، وغير مفهومة، ويتمثل هذا الغموض في الالتباس أو عدم معرفة بدقة ما إذا كان هذا المورد أو ذاك وراء الميزة التنافسية المحققة، مما يشكل حاجزا أمام فهم طبيعة العلاقة وبالتالي أمام التقليد.
- ✓ الموارد التي سمحت للمؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية معقدة اجتماعيا مثلا العلاقات ما بين الأفراد، سمعة المنظمة هي ظواهر اجتماعية يصعب تقليدها.[2]

4. الديمومة

أي تسمح للمؤسسة بالمحافظة على ميزتها التنافسية لمدة أطول، وتعتبر الكفاءات أطول مدة حياة من الموارد، لأنه عندما يتقادم مورد يتم استبداله بمورد جديد مما يسمح للكفاءة المشاركة في أن تستمر، وترتبط ديمومة المورد بعدة عوامل مثل: دورة الإبداع التكنولوجي، وتيرة الداخلين الجدد في ميدان النشاط.

---

[1] بن جدو بن علية، **مرجع سابق**، (89).

[2] بوازيد وسيلة، **مرجع سابق**، ص ص(58-59).

5. الاستبدال

لا يجب أن يكون هناك مورد يدير حتى كحافظ المؤسسة على قيمة موردها.[1]

6. التملك (الحيازة): حسب BARNEY على المؤسسة تنظيم إجراءاتها وهيكلتها للحصول على القيمة الكامنة لمواردها عند تحقيق الميزة بمعنى أن يكون للمؤسسة القدرة التنظيمية والإدارية على استغلال فعال للموارد والكفاءات البشرية.

المطلب الثاني: أهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية

اخذ مفهوم الابداع في المؤسسات المعاصرة اهتماما كبيرا نتيجة التطورات التكنولوجية الحاصلة، وحتي تضمن المؤسسة مواكبة التطور الراهن وتحقيق التميز كان لابد لها من تبني المفهوم باعتباره احد اهم دعائم التنافسية، الذي يقوم على اساس تقديم الجديد وتحقيق القيمة المضافة بما يخدم ويشبع حاجات ورغبات العملاء .

الفرع الأول: الإبداع

منحت للابداع عدة تعاريف أهمها[2]:

عرف "أندرسون" Anderson الإبداع بأنه عملية بحث أو استخدام ارتباطات غير مألوفة بين المواضع والناس والأفكار

في حين يرى "جيلفورد" Guilford بأن الإبداع عبارة عن سمات استعداديه تضمن الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة، والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفاصيل.

[1] بن جدو بن علية، **مرجع سابق**، ص(89).
[2] بن جدو بن علية، **نفس المرجع السابق**، ص(95).

ويعرف جوزاف شامبتر "j. schumpeter " الإبداع على أنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتوج أو تصميمه

كما عرفه "بيتر دراكر" "P.Drucker بأنه تغيير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل الزبون.

وعليه فإن الإبداع يعد رئيسي في قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بمكانتها بين المنظمات المنافسة، حيث تضمن المنظمات التي تحرص على تحفيز العاملين بها وحثهم على الإبداع تحسين مستويات جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها.

كما يعد الإبداع من أهم الأسس لبناء ودعم الميزة التنافسية في رقت يزداد فيه التقليد، وهذا لن يتحقق إلا من خلال الاستثمار في الكفاءات والمواهب البشرية، بصفة خاصة وتنمية واستغلال أفكاره التي تأتي بالجديد حيث يسمح بتحسين الجودة أو تخفيض التكاليف وهذا يهتم على المنظمة أن تكون يقظة تكنولوجيا باستمرار، ولديها دراية بكل المعلومات الحاصلة في مجال التكنولوجيا، حتى تتمكن من القيام بإبداعات متواصلة تسمح بتنمية الميزة التنافسية لديها والمحافظة عليها، كما على المنظمة متابعة مواردها المعرفية والنادرة بهدف جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات تستفيد منها، كما يمكن للإبداع أن يعدل من حدة المنافسة من خلال التقليص أو الرفع من قدرات النشاط ومن خلال تعديل حواجز الدخول والخروج، ومن ثمة التأثير على عدد من المنظمات في السوق، كما يؤثر على القوى الخمس للمنافسة والاستراتيجية التنافسية.[1]

[1] حسن بوزناق، **التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال– أطروحة مقدمة نيل شهادة الدكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص الاقتصاد التطبيقي وإدارة

الفرع الثاني: أهمية الإبداع

يمكن إبراز أهمية الإبداع من خلال[1]:

1- تأثير الإبداع على التكاليف

إن البعد الحقيقي الفعلي لعميلة الإبداع هو التحفيز في التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحدوية بصفة خاصة، لأنه في ظل المنافسة تتسابق المؤسسات على تصميم منتجات بحيث يسهل تصنيعها وذلك بتقليل عدد الأجزاء المكونة للمنتج والتخفيف من الوقت اللازم لتجميع الأجزاء بما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل وتخفيف تكلفه إنتاجية الوحدة، بالإضافة إلى أن الإبداع يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة بأن يجعل المؤسسة رائدة في تطوير عمليات التصنيع التي تعطيها بدورها ميزة تنافسية.

2- تأثير الإبداع على التمايز

يتعين على المؤسسة لكي تتبنى استراتيجية التمايز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير، وذلك من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر في السوق، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتميز المنتجات وإنتاج سلع متميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسون، ومنه العوامل تعطي مبرزا يدفع الزبائن لدفع أسعار عالية لهذه السلعة أو الخدمات تغطي التكاليف التي تتكبدها المؤسسة.

المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1 الحاج لخضر، 2019-2020، ص ص (158-159).

[1] بن جدو بن علية، **مرجع سابق**، ص(96).

3- تأثير الإبداع على التركيز

إن الإبداع يمكن المؤسسات من تركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين، وهذا من خلال التركيز على الإبداع في خطوط الإنتاج، أو الإبداع في المنتجات أو في سوق محدد من أجل تلبية حاجاتهم ورغباتهم على أكمل وجه، ومن ثمة السعي وراء استراتيجية التركيز من خلال أسلوب التمايز أو أسلوب التكلفة المنخفضة، وهي بذلك تدخل في منافسة ومواجهة رائد التكلفة في حالة التركيز على أسلوب التكلفة المنخفضة، أما إذا اتجهت إلى استخدام أسلوب التمايز فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التمايز المتاحة للمنتج المتميز.

إذا يعتبر الإبداع أحد أهم دعائم التنافسية، الذي يقوم على أساس تقديم الجديد، وتحقيق القيمة المضافة بما يخدم ويشبع حاجات ورغبات العملاء المطلوبة والمتوقعة، والتي تؤدي إلى تحقيق التفوق الذي يضمن للمؤسسات التميز والريادة، فقد يكون الفرد جيدا، وماهرا في مجال تخصصه ولديه مهارات إبداعية ولكنه ليس مبدعا ويرجع هذا إلى نقص الدافعية لديه لتوليد أفكار جديدة حيث تخلق هذه الدافعية عندما يكون هناك اهتمام حقيقي وانبهار بالمهمة التي يأتي بها وتطويرها ومحاولة جعلها قابلة للتجسيد وهذا عن طريق أسلوب العصف الذهني.

فالإبداع يمكن المؤسسة من صنع مستقبلها وصنع أسواقها الواعدة، فهي تسعى إلى قمة التميز الذي يمكن أن يحققه الإبداع الذي يجسد الترابط والتكامل بين الجهود الابتكارية والأعمال الإبداعية من جانب احتياجات وطموحات وخصائص البيئة من جانب آخر، والعمل وفق هذا السياق يمنح المؤسسة ميزة تنافسية لا مجال لتقليدها،

فهي متجددة ومتطورة باستمرار اتجاه ديناميكية البيئة، وذلك بفعل الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة المنبعثة من أصحاب المعارف والمهارات.[1]

المطلب الثالث: الكفاءات أساس لربحية المؤسسة وخلق القيمة

تقاس قدرة المؤسسة على تحقيق معدلات ربحية مرتفعة من خلال تحقيق ارباح تفوق الموارد المستخدمة وذلك وفق مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها المؤسسة ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية التي تعتبر المحدد الاول لربحيتها ولا يتحقق ذلك الا من مواردها والتي تعد الكفاءات احد عناصرها الاساسية والتي يصعب الحصول عليها او تقليدها من قبل المنافسين ، بالإضافة الى خلق القيمة من خلال تحديد الانشطة الاكثر اهمية في استراتيجية المؤسسة القادرة على انتاج وتعظيم القيمة المحققة

الفرع الأول: الكفاءات كأساس لربحية المؤسسات

من الأهداف الأساسية التي تسعى إليها المؤسسة هو تحقيق معدلات ربحية مرتفعة من خلال تحقيق أرباح تفوق الموارد المستخدمة أي تحقيق معدلات أرباح تفوق تكلفة رأس المال المستثمر، وهذا وفق مجموعة من العوامل وهي:

1. مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها المؤسسة

يقصد بذلك البنية الخارجية للمؤسسة وبأخص بيئة الصناعية، حيث تعد أحد العوامل المحددة للاختلافات في الربحية بين المؤسسات، فإذا كانت جاذبية الصناعة

[1] خديجة مولودي، صابرة شحاط وغيرهم، **دور الكفاءات البشرية في تحقيق التنافسية** (دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات التأمين بولاية الوادي)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخصر الوادي، 1018-2019، ص ص (35-36).

تعكس قوة السوق والعوامل الهيكلية من وراء ذلك، فإن هذه العوامل ليست سوى محصلة لتأثير الموارد للمؤسسات المختلفة، واقتصاديات الحجم وغيرها من الموارد التي تجوزها هذه المؤسسات ويتعذر على الداخلين المحتملين مواجهتها، حيث أن قوة جاذبية الصناعية "أو قوة السوق" وما يمكن أن تقدمه من ربح ابتكاري، تستمد جذورها من موارد المؤسسة والتي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية، والتي يصعب الحصول عليها أو تقليدها بتكاليف مناسبة من قبل المنافسين، وفي ضوء هذه المنافسة بالإمكان تفسير ربحية المؤسسة بدرجة أقل من منظور العوائد الاحتكارية "عوائد بسبب قوة السوق"، كما يمكن تفسيرها بدرجة أكبر أو بشمولية أوسع من خلال العوائد على الموارد حيث تتحقق ميزة تنافسية أكبر من التكاليف الحقيقية لتلك الموارد.

2. مدى قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية[1]

تعبر الميزة التنافسية المحدد الأول لربحية المؤسسة وليس البيئة الخارجية حيث تؤكد فرضية هذا العامل على تركيز المؤسسات على المفاضلة بين مزايا، التكلفة الأقل، وبين مزايا التمييز بين منتجاتها، وأخيرا مزايا التركيز على قطاع سوقي معين من خلال تقديم منتج ذو جودة عالية بتكلفة أقل.

وعليه فإن الميزة التنافسية التي تحوزها المؤسسة بناءا على استراتيجية تنافس مبنية على الموارد الاستراتيجية كامتلاك التكنولوجيا المميزة، أو الاعتماد على الكفاءات أو غيرها، من شأنها أن تنعكس على جانبي الميزة التنافسية بحيث تحقق التكلفة الأقل أو تميز المنتج أو الجانبية معا، ويتحقق مع ذلك معدل الربحية الذي يزيد على المستوى التنافسي في المدى الطويل.

[1] مقداد أصيلة، بطيب عائشة، **دور تسير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية**(دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسير الموارد البشرية، قسم علوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2016/2015، ص ص(91-92).

في حين تتناقص الميزة التنافسية والأرباح المرتبطة بها من خلال استهلاك واستنفاذ الموارد والكفاءات المحققة للميزة التنافسية، كما تعتمد سرعة تفاؤل الميزة التنافسية بدرجة كبيرة على خصائص الموارد والكفاءات.

الفرع الثاني: مساهمة الكفاءات في خلق القيمة

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

وتعبر إضافة قيمة للسلعة أو الخدمة هي مفتاح النجاح للمؤسسة، وذلك من خلال البحث الدائم والمستمر عن طرق جديدة لإضافة قيمة مادية ومعنوية في المنتج أو الخدمة لتحقيق رضا الأطراف ذات الصلة مع المؤسسة، وتعد خلق القيمة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة من المسير، المعلوماتي، رئيس الموارد البشرية...الخ.

حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقدم نفس المنافع بسعر اقل، وذلك بهدف تعزيز مركزها التنافسي وزيادة حصتها السوقية، وهذا بالاعتماد على أحد الأساليب التالية:[1]

1. **سلسلة القيمة**

تعد سلسلة القيمة التي أنشأها "M.poter" أهم العراق التي يتم من خلالها تحديد الأنشطة الأكثر أهمية في إستراتيجية المؤسسة والتي تسمح بفهم تأثيرها على التكلفة وعلى القيمة، إذ تتمكن المؤسسة من خلق القيمة ن خلال ممارسة هذه الأنشطة الهامة

[1] رحيل آسية، **دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية** (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2010-2011، ص ص(78-79).

بطريقة أفضل أو بتكلفة أقل من المنافسين مع اختيار مجموعة الأنشطة القادرة على إنتاج وتعظيم القيمة المحققة.[1]

2. تحليل الموارد الكفاءات

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

فإذا ما استطاع المنافسون تقليد عمل المؤسسة بطريقة سريعة، فإن قدرة هذه الأخيرة على خلق قيمة لعملائها ستضم حل وتتلاشى، ويمكن التميز بين ثلاث طرق أساسية للحيولة دون ذلك وهي: السبب المبهم، التراب الزمني، المحافظة الدائمة، ويمكن القول أن الكفاءات أصبحت تلعب دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، الأمر الذي يفرض على هذه الأخيرة العمل من أجل تحقيق استمرارية لهذه الميزة في ظل اعتمادها على الكفاءات.

[1] مقداد أصيلة، بطيب عائشة، **مرجع سابق**، ص ص(92-93).

خلاصة

تم التطرق في هذا الفصل غلى مفهوم التنافسية الذي شغل اهتمام الباحثين كثيرا في مجالي الاقتصاد وإدارة الأعمال، وأدى إلى الاختلاف في وجهات نظرهم حول تحديد مفهوم موحد لها وقمنا بالتعرف على أنواعها وأسبابها وكذا مؤشرات قياسها ومحدداتها والاستراتيجيات العامة للتنافس.

ومن ثمة تطرقنا إلى الميزة التنافسية للمؤسسة التي تمثل قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط من خلال الاستغلال الأمثل لإمكانياتها ومواردها، وكذا مختلف القدرات والكفاءات والمعارف التي تتمتع بها، وقمنا بإبراز أهم خصائصها وشروطها، أنواعها ومحدداتها و أبعادها.

وأخيرا مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال إبراز أهم خصائص الكفاءات التي تسمح بخلق الميزة التنافسية، وأهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية باعتباره عنصر هاما في مدى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بمكانتها بين منافسيها ومن ثم تطرقنا إلى عنصر الكفاءات أساس لربحية المؤسسة وخلق القيمة.

وخلصنا إلى أن تسيير الكفاءات البشرية يعتبر أهم المداخل الفعالة والهامة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية من خلال التخطيط الفعال لهذه الكفاءات والعمل على تطويرها وتحفيزها نحو الإبداع والابتكار بهدف الحفاظ على استمرارها وبقائها في السوق وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها.

الفصل الثالث

دراسة حالة للمديرية العملياتية

لاتصالات الجزائر بالمدية

تمهيد:

بعد أن تناولنا في الفصلين الأول والثاني المفاهيم الأساسية المتعلقة بالكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري ميدانيا على شركة اتصالات الجزائر، فرع المدية، قصد التعرف على دور تسيير وتنمية الكفاءات على منافسيها، فقد لاحظنا في الآونة الأخيرة أن منظمات الاتصالات التي تنشط في السوق الجزائرية في منافسة شديدة بسبب الأساليب والطرق الجديدة التي تبنتها هذه المنظمات في أداء أعمالها ومحاولة تحديثها باستمرار من اجل تحقيق أهدافها في الريادة كالتميز، ومنه قد لجأت اتصالات الجزائر إلى استخدام مجموعة من الاساليب لمواكبة التطورات الحاصلة في السوق.

لذا يهتم هذا الفصل في تحديد دور تسيير الكفاءات البشرية من أجل تحقيق الميزة التنافسية وعليه فقد قسمنا هذا الفصل كما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة .

المبحث الثاني :عرض بيانات الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة

حملت اتصالات الجزائر على عاتقها مسؤولية تعزيز شبكة الاتصالات في الجزائر وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت مهامها المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعا للقرار 03/2000 أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة مجسدة سنة 2003 .

01جانفي 2003 كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر ، حيث كاف على اتصالات الجزائر وإطاراتها حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوا رها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما بها كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا ترحم فيه شراسة المنافسة، كالبقاء فيها للأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة[1].

- ✓ تطوير واستغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات،
- ✓ تأسيس واستغلال وتسيير الروابط مع جميع المتعاملين للشبكات،
- ✓ كما تتعهد اتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بـــ:
- ✓ تنمية جودة ونوعية الخدمات المقدمة كجعلها أكثر تنافسية في خدمات الاتصال.
- ✓ تطوير الشبكة الوطنية بجعلها أكثر فعالية وربطها بطرق واسعة للمعلومات.

[1] الموقع الالكترونّي www.Algerie telecom.dz 23/ 07/ 2020 ، 11:00

المطلب الاول :التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ملك للدولة بنسبة 100% تنشط بقطاع الاتصالات بدأت العمل فعليا في الفاتح من جانفي من سنة2003 ، يقع مقرها الاجتماعي بالطريق رقم05 ، الديار الخمس بالمحمدية، الجزائر العاصمة، ولديها رأسمال اجتماعي مقدر بـ 000 . 000. 000. 50 :دينار جزائري

في بداية نشأتها و أصبح حاليا يقدر بـ: 000 . 180. 275. 61 دينار جزائري.

-رقم سجلها التجاري.02B00180.83

-رقم الجبائي 000216.2990330049 .

-بندها الضريبي:16293838021

-رقم التعريف الإحصائي: 00021622906569 36

وتهدف مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية سطرتها إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية في:

-الجودة،

-الفعالية،

-نوعية الخدمات

وسمحت هذه الأهداف التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة كجعلها المتعامل رقم01 في سوق الاتصالات بالجزائر، في حين تمثلت بعض نشاطاتها فيما يلي:

✓ تقديم خدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية السمعية و البصرية[1].

المطلب الثاني :فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

سنتناول من خلال هذا المطلب فروع وهياكل الجزائر مؤسسة اتصالات الجزائر:

الفرع الأول :فروع مؤسسة اتصالات

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء ثلاثة فروع هي:[2]

1-فرع اتصالات الجزائر " موبيليس"

مختص في الهاتف، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملين الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة، وكذا عدد زبائنها الذي تعدل 10 ملايين مشترك.

2- فرع اتصالات الجزائر للإنترنت " جواب"

"مختص في تكنولوجيا الإنترنت ذو السرعة الفائقة و للإشارة فإن كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث العلمي، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية ،... إلخ) مربوطة حاليا بشبكات الإنترنت " " intranet بمقرات الربط عن طريق شبكة للأنترنت "جواب."

3- اتصالات الجزائر الفضائية

مختصة في تكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية .

[1] الموقع الإلكتروني، www.algerie telecom.dz2020/07/23،13:00
[2] اعتمادا على وثائق ومستندات متحصل عليها من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية.

الفرع الثاني :هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

بالإضافة على كونها متعامل مع متعاملين آخرين والرائدة في مجال الاتصالات في الجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية متواجدة عبر كافة مناطق الوطن، فهي تشمل كل شبر من ربوع الجزائر وذلك من خلال هيكلها الذي يتوزع عبر كل ربوع الوطن.

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلها على منطق الشمولية أم إيصال خدماتها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، كالذي يتضمن مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة تسهر على تسيير المؤسسة و12 مديرية إقليمية، موزعة عبر كل من الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، تلمسان، باتنة، تيزي وزو ، البليدة ، بشار وأخيرا الشلف ،وأعتمد في هذا التقسيم على مبدأ التقسيم حسب الأقاليم ،تحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية، بالإضافة إلى مديريتين إضافيتين بمجموع 50 مديرية عبر التَّراب الوطني، من جهتها تحتوي هذه المديريات على وكلات تجارية ومراكز هاتفية.[1]

المطلب الثالث: المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر–فرع المدية

سنتناول في هذا المطلب المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية من خلال تقديم لمحة تاريخية عن نشأتها كتقديم هيكلها الوظيفي، وأهداف ومهام المديرية.

الفرع الأول :نشأة المديرية العملياتية للاتصالات الجزائر– فرع المدية

بتاريخ 11 نوفمبر 2002 تم وفق القرار رقم02/ 15الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر تأسيس المديرية العملياتية للاتصالات عبر كافة القطر الوطني، الحديث عن ولاية المدية وولايات الجزائر ومنها المديرية العملياتية بالمدية، وكانت

[1] اعتمادا على وثائق ومستندات متحصل عليها من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية

الانطلاقة الرسمية بهذه المديرية في الفاتح من جانفي 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر، واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان2011 ، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملياتية.

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية" D.O.T * "

المديرية العملياتية الاتصالات الجزائر المدية هي مديرية تابعة للمديرية الجهوية للاتصالاتD. R . T البليدة و تنقسم المديرية إلى:[1]

أ- **دائرة الممتلكات و الوسائل العامة**

التي بدورها تنقسم إلى:

أ- **مصلحة الإمداد** : تهتم هذه المصلحة بتوفير و إمداد المصالح و الدوائر الموجودة على مستوى المديرية بالوسائل اللازمة، كالتدعيم بالسيارات والتجهيزات، لتمكينهم من القيام بعملهم على أحسن وجه،

ب- **مصلحة الشراء** :تهتم بشراء كل ما يلزم للمؤسسة،

ج- **مصلحة الممتلكات** :تهتم بعملية الجرد المادي وحماية ممتلكات المؤسسة كما تقوم بالسهر على جلب عقود لممتلكات المؤسسة من المصالح المختصة مثل أملاك الدولة،

د- **مصلحة الوقاية الأمن** :تهتم بالسهر على أمن المؤسسة وممتلكاتها وأفرادها من كل تخريب، نظافة المحيط ووقايته ،

هـ- **مصلحة النشاطات الاجتماعية** :تهتم بالأنشطة الاجتماعية و مساعدة العمال.

[1] اعتمادا على وثائق ومستندات متحصل عليها من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية

ب-**دائرة الموارد البشرية**

والتي بدورها تنقسم إلى:

أ- **مصلحة تسيير الوظائف:** وتهتم بتسيير المسار المهني للعمال من بداية العمل حتى التقاعد.

ب- **مصلحة التكوين** :تهتم هذه المصلحة بتكوين ورسكلة العمال حسب المتطلبات الموجودة في السوق، وهذا لضمان جودة عالية مقدمة من طرف العمال حفاظا على مركزها التنافسي في السوق.

جـ- مصلحة العلاقة المهنية الاجتماعية : تهتم هذه المصلحة بضمان جو مناسب للعامل اجتماعيا و توفير كل ما يحتاجه من الناحية الإدارية.

ج- **دائرة المالية والمحاسبة** :وتتضمن المصالح التالية:

أ- **مصلحة الميزانية** : تتم بإعداد الميزانية.

ب- **مصلحة الخزينة** : تتم بالدفع النقدي.

ج- **مصلحة المحاسبة** : تهتم بتدقيق كمراجعة المحاسبة العامة للمؤسسة.

د- **الدائرة التجارية**

وتتضمن المصالح الآتية:

أ- **مصلحة البيع** : وتهتم هذه المصلحة ببيع الخدمات الموجودة للهاتف كالانترنت كإيصالها للزبائن على أحسن وجه ممكن.

ب- **مصلحة التحصيل** : تتكفل بعملية تحصيل ديون الزبائن العالقة.

ج- **مصلحة العلاقات مع الزبائن:** تهتم بخدمة الزبائن بعد البيع.

ه- **دائرة خاصة بالمؤسسات**Corporatif:

تقوم بالتعامل مع المؤسسات ومعالجة الشكاوى والفاتورات، ولها مصلحة واحدة تهتم بتصليح أعطال الهاتف للمؤسسات.

و-**دائرة التقنية**

وتتضمن المصالح الآتية:

أ-**مصلحة الهندسة و التخطيط** : تتم بهندسة و وضع مخططات من أجل وضع شبكات جديدة للهاتف والانترنت.

ب- **مصلحة التطوير** : تطوير الشبكات الموجودة.

ج- **مصلحة تهيئة واستغلال الشبكات** :تقوم هذه المصلحة بتجديد الشبكات القديمة كالسهر على استغلالها أحسن استغلال.

د- **مصلحة تهيئة واستغلال الآلات** : تقوم هذه المصلحة بتجديد الآلات ، كالخزائن الهاتفية كالعمل على استغلالها أحسن استغلال.

ه- **المركز التقني للمؤسسات:** يقوم بتركيب وإصلاح شبكات الإرسال الخاصة بالمؤسسات كالبنوك.

ز-**رئيس مشروع**" **أمسان** " **AMSAN** يهتم بتسيير مشروع " **أمسان** " وهو مشروع جديد الاتصالات الجزائر الهدف منه تطوير خدمة الانترنت ذو التدفق العالي بواسطة تقنية جديدة تسمى **AMSAN**؛

ح- **وحدة الهياكل القاعدية** : وتتمثل مهام الوحدة في تهيئة وإنجاز الهياكل القاعدية من أجل وضع الألياف البصرية كالكوابل الهاتفية، كما يدعم المدير خلايا تساعده في القيام بالتنسيق بين كل الدوائر وهي:

-خلية الاتصال كالتفتيش، وخلية الشؤون القانونية والتي تتضح مهامها من خلال أسمائها بالإضافة الى خلية

-التقارير ومراقبة التسيير والتي تهتم بإعداد التقارير اليومية للمدير من أجل إظهار الحالة الموجودة عليها المديرية كإعطاء توجيهات كتقديم حلول للمدير

-خلية المساعدة التقنية كالتي تهتم بمعالجة نظام المعلومات للمؤسسة في الجانب التقني.

- وخلية المساعد التجاري الذي يقوم بمعالجة نظام المعلومات في الجانب التجاري.

الفرع الثالث :أهداف ومهام وخدمات المديرية العملياتية

تتمثل أهداف ومهام المديرية العملياتية بما يلي[1]:

1-أهداف المديرية العملياتية بالمدية

تسعى المديرية العملياتية بصفة عامة والمديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

-الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق.

-استقطاب أكبر عدد من الزبائن.

-إرضاء الزبائن.

-تسهيل الحصول على الخدمات السلكية واللاسلكية.

-تحسين جودة الخدمات والرفع من تنافسيتها.

-تطوير خدمات جديدة للعملاء.

[1] مقابلة مع السيد بطاهر زكرياء ، رئيس مصلحة المستخدمينٌ، يوم 2020/08/10.

-تقديم خدمات للمساعدة التقنية.

-تنفيذ تجارب الصوت كالصورة.

-زيادة الخدمات المباعة .

2-مهام المديرية العملياتية بالمدية

ترتكز مهام المديرية بصفة عامة ، كمديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة على القيام بالنشاطات التالية:

- تقديم أحسن الخدمات للزبائن من أجل إرضائهم، كالإجابة على جميع شكاوى الزبائن.
- تقديم خدمات الهاتف الثابت والانترنت للخواص والمهنيين كشبكات الانترنت للمهنيين لمختلف المديريات العمومية والخاصة، كمستشفيات وبنوك ... إلخ.
- إيصال الإنترنت إلى كل بيت.
- تحديث الشبكة الهاتفية :تحديث الكوابل النحاسية بكوابل الألياف البصرية.
- إنشاء شبكات هاتفية في المناطق المعزولة (غير المتوفرة على الهاتف والإنترنت) .
- تقديم خدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات السمعية البصرية ... إلخ.

3-خدماتها

من أهم الخدمات التي تعرضها المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية نجد:

- خدمة الهاتف الثابت .

- خدمة الانترَنت المرتبطة بالهاتف الثابت عالي التدفق ADSL .
- خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي .
- خدمة الويفي " wifi " تمكن هذه الخدمة من الدخول إلى شبكة الإنترنت اللاسلكي وهي عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية واسعة بالتدفق العالي من دون أسلاك ، بطاقات التعبئة الخاصة بخدمات" wifi ".
- بطاقات التعبئة بسعر 100 دج يوم من الإنتَرنت .
- بطاقات التعبئة بسعر 5000 دج سبعة أيام من الإنتَرنت .
- بطاقات التعبئة بسعر 1000 دج ثلاثون يوم من الإنتَرنت.

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة

نتناول في هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة الذي استخدمناه حيث يبين كلا من مجتمع وعينة كأداة لدراسة كالإجراءات التي استخدمت للتحقق من صدقها كثباتها كإجراءات تطبيق الدراسة كالأساليب الإحصائية التي استخدمت في معاينة البيانات والمعلومات، حيث تهدف هذه الدراسة إلى دراسة الدور الذي يلعبه تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

المطلب الأول :مجتمع الدراسة وأساليب جمع البيانات

من خلال هذا المطلب سنحاول إظهار مجتمع وعينة الدراسة وتحليل الاستبيان كأداة معتمدة للدراسة، بالإضافة إلى تبين أدوات التحليل الإحصائي.

1- مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين بمنظمة اتصالات الجزائر فرع المدية ونظرا لطبيعة الدراسة وقلة الموظفين بالمنظمة لكونها فرع مصغر عن المنظمة الام لكونها منظمة ذات طابع خاص لا توظف عدد كبير من الموظفين لذلك اخترًنا عينة مكونة من 40 موظف.

2- أساليب جمع البيانات

تم جمع البيانات عن طريق مصادر أولية ومصادر ثانوية واستمارة استبيان.

1-مصادر البيانات الأولية

تمثلت هذه المصادر في تصميم استبانة ومن ثم توزيعها على عينة الدراسة وذلك لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة للبحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS واستخدام الاختبارات

الاحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2-مصادر البيانات الثانوية

وذلك عن طريق البحث في مختلف المراجع من كتب ومذكرات ودراسات سابقة وبحوث لها علاقة بالموضوع محل الدراسة.

3-الاستبيان

تم جمع البيانات اللازمة للدراسة بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وهذا قصد التعرف على مدى اعتماد المنظمة محل الدراسة على تسيير الكفاءات البشرية وتأثير ذلك على الميزة التنافسية حيث يحتوي هذا الأخير على ثلاثة أجزاء للدراسة وهي مفصلة كالاتي:

-**الجزء الأول** :المعلومات الشخصية.

-**الجزء الثاني**:المعلومات الخاصة بالدراسة وتشمل على محورين كالتالي:

-**المحور الأول** :تسيير وتنمية الكفاءات البشرية .

-**المحور الثاني** : الميزة التنافسية

-**المحور الثالث**: العلاقة بين تسيير الكفاءات البشرية والميزة التنافسية.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

سنتناول في هذا المطلب ابرز أدوات التحليل الاحصائي المستخدمة في البحث ، بالاضافة الى تحليل معلومات الاستبانة. وقياس صدقها وثباتها

1- أدوات التحليل الإحصائي

تم استخدام الحزمة الاجتماعية للعلوم الإحصائية والمعروفة ب: SPSS من أجل التحليل الإحصائي كالإجابة على أسئلة الدراسة لاختبار الفرضيات، وعلى هذا استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية التي تتناسب مع متغيرات الدراسة وفرضيتها:

- معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لتأكد من درجة ثبات عبارات كل متغير من متغيرات الدراسة.
- معامل الارتباط سبرمان Spearman Corrélation لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي، والعلاقة بين المتغيرات.
- التكرارات كالنسب المئوية لوصف البيانات الشخصية كالوظيفية.
- المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات كالعبارات.
- الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي.

2-تحليل معلومات الاستبانة

تم الاعتماد في جمع البيانات حول موضوع الدراسة على توزيع استمارة استبيان تتضمن مجموعة من الاسئلة معدة سلفا على الافراد بطريقة كيفية من أجل الحصول على بيانات تخدم أساسا دراسة الموضوع وفقا لما جاء في إشكالية الموضوع وفرضيات الدراسة. وقد مرت عملية صياغة وتطوير استمارة بعدة مراحل حتى وصلت لشكلها النهائي الذي تم اعتماده واستخدامه لتحقيق أهداف الدراسة حيث تم توزيع 40 استبانة و تم استرجاع 28 منها صالحة للدراسة.

1-**البيانات الشخصية والوظيفية:** والمتمثلة في (العمر، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية، التوظيف).

2-**المتغير المستقل:** ويشمل العمليات الخاصة بالكفاءات البشرية حيث تضمن 27 سؤالا موزعين على أربع عمليات.

3- **المتغير التابع:** والمتمثل في الميزة التنافسية وتضمن 17سؤالا متعلقة بالموارد البشرية وعلاقتها بالميزة التنافسية.

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

الجدول رقم (03 ـ 01): قياس ثبات أداة الاستبيان

ترتيب المحاور	عنوان المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	تسيير الكفاءات	21	0,651
2	الميزة التنافسية	08	0,832
3	العلاقة بين تسيير الكفاءات والميزة التنافسية	05	0,714
كل محاور الاستبيان		**34**	**0,812**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن عبارات المحور الأول: تسيير الكفاءات تتمتع بالثبات حيث بلغ معامل الثبات لهذا المحور 0,651 وهي قيمة أكبر من 60%، المحور الثاني: الميزة التنافسية بلغ معامل ثباته 0,832 وهي قيمة تدل على قوة مصداقية عباراته، وكذا المحور الثالث: العلاقة بين تسيير الكفاءات والميزة التنافسية يتمتع بالثبات أيضا حيث بلغ معامل ثباته 0,714.

فيما بلغ معامل الثبات الإجمالي لأداة الاستبيان 0,812 وهي قيمة قريبة من الواحد، وهذا ما يدل على الاستبيان يتمتع بثبات ومصداقية عالية وعباراته تقيس ما وضعت لأجله.

المبحث الثالث: عرض النتائج وتحليلها

في هذا المبحث سنحاول عرض وتحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة واختبار طبيعة توزيع بيانات أفراد العينة والأدوات الاحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول تحليل نتائج البيانات الشخصية لأفراد العينة

تضمن تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة حسب الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الرتبة.

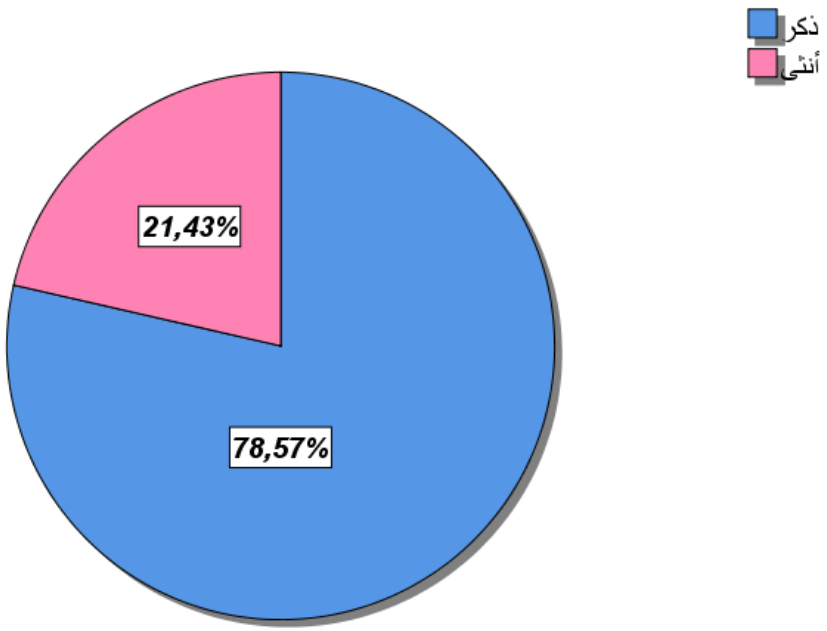
أ- الجنس

الجدول رقم (03 ـ02): نتائج إجابات أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	22	% 78,6
أنثى	06	% 21,4
المجموع	28	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

الشكل رقم(03 ـ 01) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول والشكل نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم من فئة الذكور حيث بلغت نسبتهم 78,6%، فيما بلغت نسبة الإناث 21,4%. وهذا التوزيع راجع إلى طبيعة المهام والوظائف في مؤسسة اتصالات الجزائر مثل التواجد لساعات إضافية بالعمل، نظام المداومة، خرجات العمل، والتي هي بحاجة للعنصر الذكري أكثر.

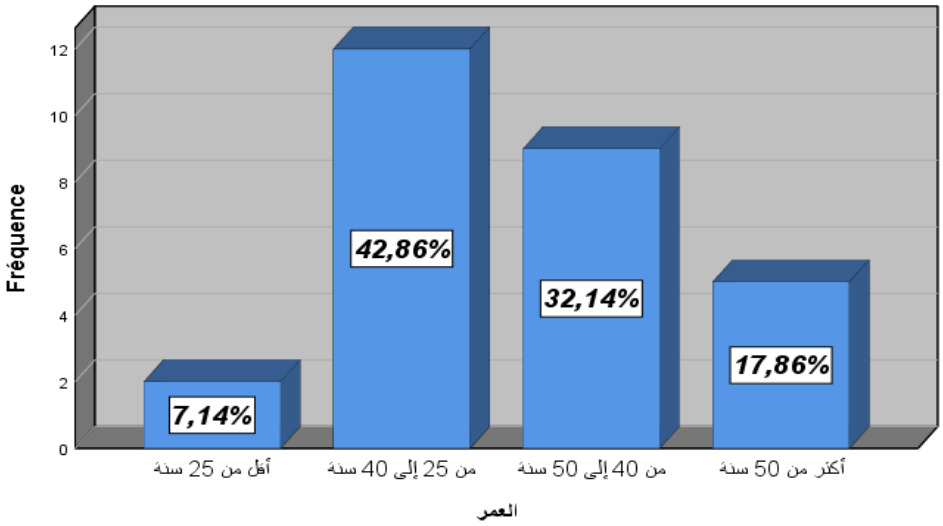
ب- العمر:

الجدول رقم(03 ـ03) : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	02	% 7,1
من 25 إلى 40 سنة	12	% 42,9
من 41 إلى 50 سنة	09	% 32,1
ما فوق 50 سنة	05	% 17,9
المجموع	28	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

الشكل رقم(03 ـ02) : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول والشكل نلاحظ أن الفئة العمرية الأكثر تواجدا بالمؤسسة هي فئة من 25 إلى 40 سنة بنسبة 42,9%، تلتها فئة من 41 إلى 50 سنة وذلك بنسبة 32,1 %، لتأتي بعدها فئة الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة بنسبة 17,9%، وفي الأخير فئة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة وبنسبة 7,1%.

وعليه يمكننا القول أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على فئة الشباب وهي الفئة القادرة على تقديم الإضافة والإبداع والابتكار.

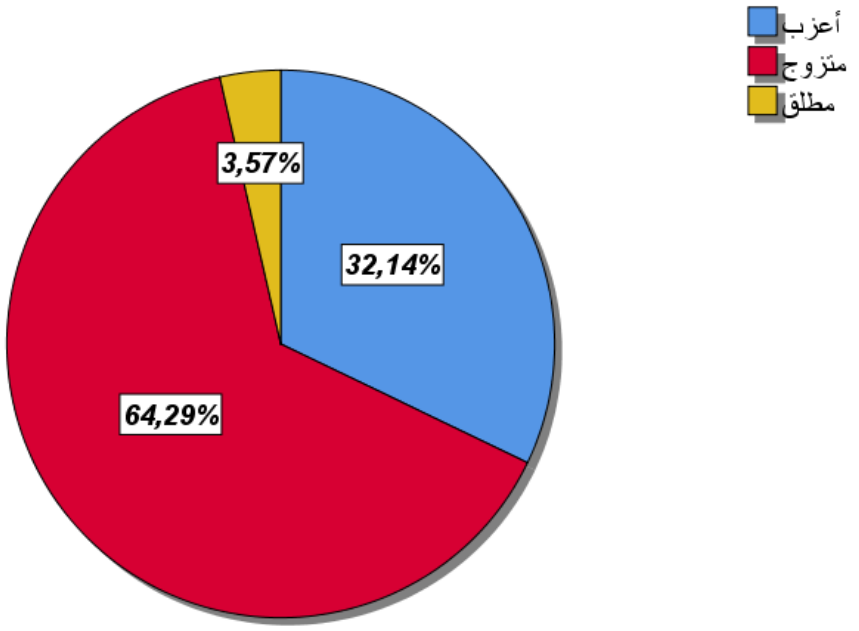
ت- الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (03 ـ 04): نتائج إجابات المستجوبين حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	09	% 32,1
متزوج	18	% 64,3
مطلق	01	% 3,6
أرمل	00	00
المجموع	28	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم (03 ـ03): نتائج إجابات المستجوبين حسب متغير الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الشكل والجدول نلاحظ أن معظم العاملين بالمؤسسة هم من فئة المتزوجين حيث بلغت نسبتهم 64,3%، أما فئة أعزب فقد بلغت نسبتهم 32,1%، فيما بلغت نسبة المطلقين 3,6%.

وهذا يدل على أن العاملين بالمؤسسة لديهم هوامش إضافية في الأجور تساعدهم على تحسين وضعياتهم الاجتماعية.

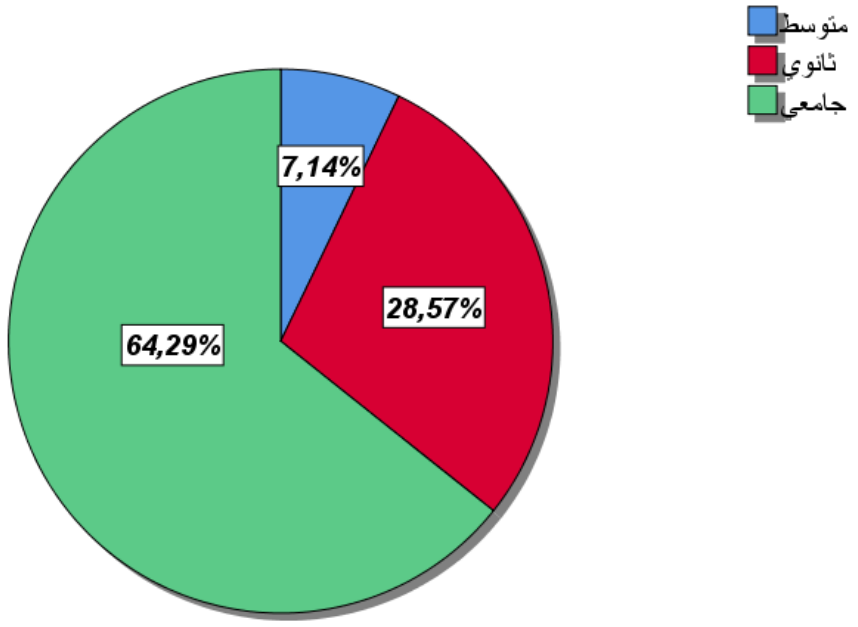
ث- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (03 ـ 05): نتائج إجابات المستجوبين حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	02	% 7,1
ثانوي	08	% 28,6
جامعي	18	% 64,3
المجموع	28	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم (03 ـ04): نتائج إجابات المستجوبين حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الشكل والجدول نلاحظ أن نسبة الأفراد المتحصلين على الشهادات الجامعية قد بلغت 64,3%ن فيما بلغت نسبة الأفراد من ذوي المستوى الثانوي 28,6%، وبلغت نسبة الأفراد ذو المستوى المتوسط 7,1%.

وبالتالي يمكننا القول أن المؤسسة تعتمد على أصحاب المستوى العالي والكفاءة العلمية.

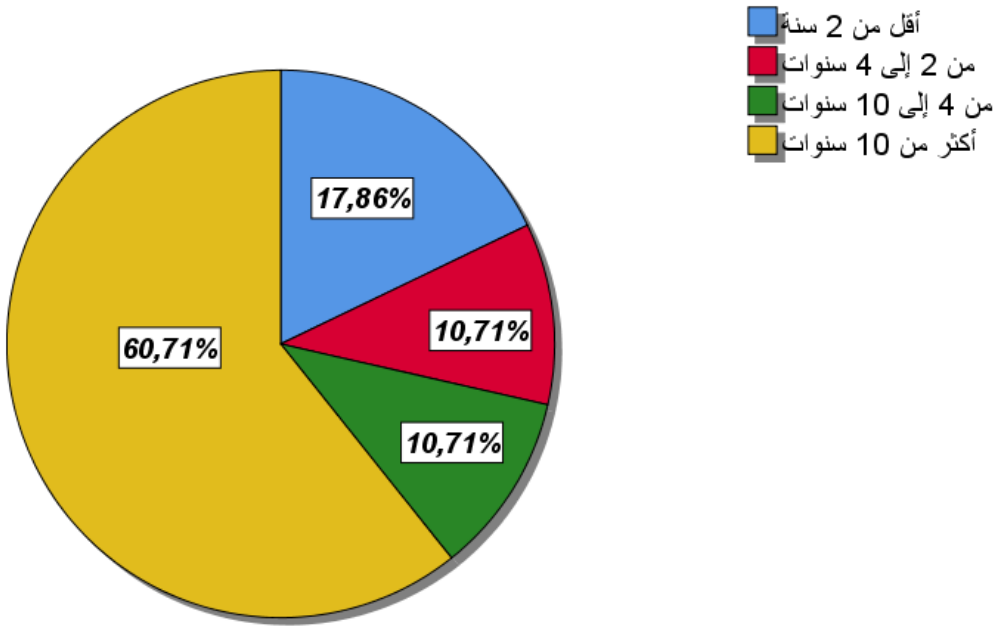
ج- الخبرة المهنية:

الجدول رقم(03 ـ 06) : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 2 سنة	05	% 17,9
من 2 إلى 4 سنوات	03	% 10,7
من 4 إلى 10 سنوات	03	% 10,7
أكثر من 10 سنوات	17	% 60,7
المجموع	28	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم (03 ـ 05): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد بصورة كبيرة على عامل الخبرة المهنية حيث بلغت نسبة الأفراد الذين تزيد خبراتهم المهنية عن 10 سنوات 60,7%، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين تقل خبراتهم عن سنتين 17,9%، فيما كانت نسبة 10,7% لفئة من 4 إلى 10 سنوات وكذا فئة من 2 إلى 4 سنوات.

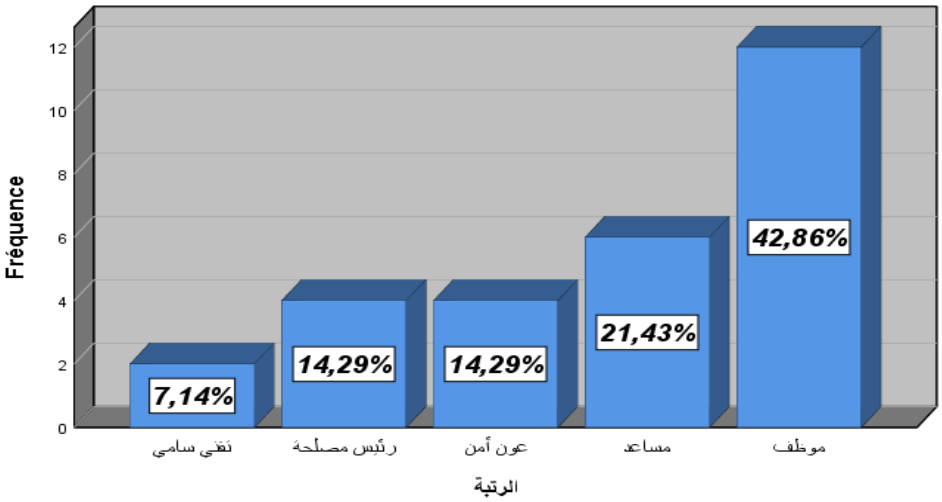
ح- الرتبة:

الجدول رقم(03 ـ 07) : توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية

الرتبة	التكرار	النسبة المئوية
تقني سامي	02	% 7,1
رئيس مصلحة	04	% 14,3
عون أمن	04	% 14,3
مساعد	06	% 21,4
موظف	12	% 42,9
المجموع	28	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.

الشكل رقم (03 ـ06): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الشكل والجدول نلاحظ أن توزيع الأفراد حسب وظائفهم يبدو طبيعيا ومنطقيا فقد كانت نسبة الموظفين 42,9%، كما بلغت نسبة المساعدين 21,4%، وبلغت كل من فئة أعوان الأمن ورؤساء المصالح نسبة 14,3%، بينما بلغت نسبة التقنيين السامين 7,1%. وهذا التوزيع حسب التسلسل الهرمي للوظائف.

المطلب الثاني: تحليل بيانات المحور الأول والثاني

ويتضمن تحليل تسيير وتنمية الكفاءات البشرية والميزة التنافسية.

1-تسيير الكفاءات البشرية

السؤال 01: في نظرك ماذا تمثل الكفاءة البشرية

الجدول رقم(03 ـ 08)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
جملة المهارات	02	% 7,1
جملة الخبرات	02	% 7,1
جملة المعارف	03	% 10,7
جملة القدرات	03	% 10,7
الكل	18	% 64,3
المجموع	28	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أن 7,1% من أفراد العينة يرون أن الكفاءات البشرية تتمثل في جملة المهارات وبنفس النسبة يرى آخرون أنها عبارة عن جملة الخبرات، كما يلاحظ أن نسبة 10,7% يرون بأن الكفاءات البشرية تتمثل في المعارف ونسبة 10,7% أيضا يعتبرونها جملة القدرات، في حين أن ما نسبته 64,3% من الأفراد يرون أن الكفاءات البشرية هي تتمثل في جميع الخصائص السابقة.

السؤال 02: هل تملك مؤسستكم كفاءات بشرية مميزة وذات خبرة؟

الجدول رقم(03 ـ 09)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	% 100
لا	00	00
المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أن المؤسسة تمتلك كفاءات بشرية مميزة وهذا ما تفسره الموافقة التامة للأفراد على ذلك.

السؤال 03: هل أنت راض عن منصب عملك وقادر على تحمل المسؤولية؟

الجدول رقم(03 ـ 10)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	% 85,7
لا	04	% 14,3
المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين بالمؤسسة لديهم القدرة على تحمل المسؤولية ويتمتعون بالرضا عن المناصب المتواجدين بها حيث كانت نسبة الموافقة على ذلك بـ 85,7%، في حين أن ما نسبته 14,3% من العينة يرون عكس ذلك.

السؤال 04: هل يعتبر المدير العامل موردا يجب تطويره والمحافظة عليه؟

الجدول رقم(03 ـ 11)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	% 89,3
لا	03	% 10,7
المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن مدير مؤسسة اتصالات الجزائر يعتبر العاملين موردا هاما يجب تطويره والحفاظ عليه وهذا ما يوافق عليه معظم أفراد العينة بنسبة 89,3%، في حين أن نسبة 10,7% يرون خلاف ذلك.

السؤال 05: ما هي الوسائل المستخدمة للحفاظ على المورد البشري في نظرك؟

الجدول رقم(03 ـ 12)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
الاهتمام	01	% 3,6
التحفيز	03	% 10,7
المتابعة	01	% 3,6
التكوين	01	% 3,6
محايد	22	% 78,6
المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ أن عدد قليل من بين الأفراد الذين يوافقون على أن العامل مورد هام في المؤسسة يجب تطويره والمحافظة عليه يقترحون أن من العوامل المساعدة على ذلك هي الاهتمام والتحفيز، المتابعة وكذا التكوين.

السؤال 06: ما هي الوسائل التي يلجأ إليها المسير عند تسيير الأفراد؟

الجدول رقم(03 ـ 13)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
مهارات الشخصية	12	% 42,9
اللوائح والتعليمات	05	% 17,9
حسب متطلبات العمل	11	% 11
المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن أهم الوسائل المنتهجة لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة هل المهارات الشخصية للمسيرين حيث كانت الموافقة على ذلك بنسبة 42,9%، لتليها اللوائح والتعليمات بنسبة 17,9%، كما يرى آخرون أن تسيير الأفراد يكون حسب ظروف ومتطلبات العمل وهم يمثلون نسبة 11%.

السؤال 07: هل العمال مؤهلين وقادرين على اكتساب المعلومات والمعارف في الوقت المناسب؟

الجدول رقم(03 ـ 14)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	% 92,9
لا	02	% 7,1
المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

يعتبر العاملون مؤهلون وقادرون على اكتساب المعلومات والمعارف في وقتها المناسب وذلك ما تفسره نسبة الموافقة على هذا من طرف الأفراد المستجوبين والتي بلغت 92,9%، أما باقي الأفراد فهم يرون عكس ذلك.

السؤال 08: هل يقوم المسير بالرقابة المستمرة على أداء الموظفين؟

الجدول رقم(03 ـ 15)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	% 75
لا	07	% 25
المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ أن تقييم أداء العاملين بالمؤسسة يتم بصفة شبه مستمرة من قبل المسيرين وهذا ما توضحه نسبة القبول من طرف أفراد العينة والتي بلغت 75%، غير أن باقي العاملين يرون أن عملية الرقابة على الأداء لا تتم باستمرار وذلك بنسبة 25%.

السؤال 09: هل يتم إشراك العمال في اتخاذ القرارات؟

الجدول رقم(03 ـ 16)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	% 42,9
لا	16	% 57,1

المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

توضح نتائج الجدول أن نسبة 42,9% من أفراد العينة يرون أن عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة تتم بصفة منفردة من طرف المسؤولين، في حين أن نسبة 57,1% يرون أن العاملين يشاركون في اتخاذ القرارات بالمؤسسة، ويرجع هذا الاختلاف إلى طبيعة القرارات وتعددها حسب المصالح والأقسام.

السؤال 10: هل التسيير الجيد للكفاءات البشرية له دور في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسستكم؟

الجدول رقم(03 ـ 17)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	% 71,4
لا	01	% 3,6
نسبيا	07	% 25
المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال التسيير الجيد للكفاءات البشرية وذلك حسب إجابات الأفراد والتي كانت بالموافقة بنسبة 71,4% وبالموفقة نسبيا بـ 25%، في حين كانت المعارضة بنسبة 3,6%.

✓ من خلال ما سبق نستنتج أن معايير كفاءة المورد البشري محققة بشكل كبير في بمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث نلاحظ أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت بموافقة على عبارات هذا المجال.

2-تنمية الكفاءات البشرية

السؤال 11: هل هناك تبادل للمعلومات والمعارف بين المسيرين والموظفين؟

الجدول رقم(03 ـ 18)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	% 46,5
لا	15	% 53,6
المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

يوضح لنا الجدول أن نسبة 46,5% من الأفراد المستجوبين يوافقون على وجود مجال لتبادل المعلومات بين المسيرين والعاملين بالمؤسسة، غير أن نسبة 53,6% منهم يرون أنه لا يوجد تبادل للمعارف والمعلومات بين المسؤولين والعمال.

ويعود ذلك إلى طبيعة المعلومات وخصوصيتها وكذا المناصب التي يتواجد بها العاملون.

السؤال 12: هل يسعى المسير إلى تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة؟

الجدول رقم(03 ـ 19)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	% 85,7
لا	04	% 14,3
المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن المسيرين بالمؤسسة يعملون على تنمية قدرات الموارد البشرية وتطويرها وهذا ما تعكسه نسبة الموافقة على ذلك من طرف الأفراد والتي بلغت 85,7%، بينما بلغت نسبة المعارضين لذلك 14,3%.

السؤال 13: ما هي الوسائل المستخدمة في تنمية هذه الكفاءات البشرية في مؤسستكم، منح الحوافز المادية والمعنوية للعمال مقابل القيام بعملهم؟

الجدول رقم(03 ـ 20)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	% 50
لا	14	% 50
المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن هناك تساوي في اتجاهات الأفراد حول ما إذا كانت المؤسسة تقوم باستخدام نظام الحوافز لتنمية كفاءات العاملين بالمؤسسة، حيث أن نسبة 50% يتوافقون مع هذا الاقتراح، و 50% الآخرون يعارضون ذلك.

السؤال 14: تنظيم دورات تدريبية؟

الجدول رقم(03 ـ 21)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	% 82,1
لا	05	% 17,9
المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تقوم ببرمجة دورات تدريبية للعاملين قصد تكوينهم وتطوير قدراتهم حيث بلغت نسبة الموافقة على هذا 82,1% من طرف الأفراد المستجوبين، غير أن نسبة 17,9% يعارضون ذلك.

السؤال 15: هل سبق وأن قمت بدورات تدريبية؟

الجدول رقم(03 ـ 22)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	% 60,7
لا	11	% 38,3

المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

يوضح لنا الجدول أن نسبة 60,7% من أفراد العينة والعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر قد استفادوا من دورات تدريبية خصصتها لهم المؤسسة للرفع من كفاءتهم المهنية، على غرار 38,3% الذين لم يحظوا بهذه الدورات.

المكان والمدة:

الجدول رقم(03 ـ 23)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
الجزائر 7 أيام	03	% 10,7
بومرداس	03	% 10,7
المدية 15 يوم	01	% 3,6
الكثير	01	% 3,6
محايد	09	% 32,1
المجموع	**17**	**% 60,7**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول يتبين لنا أن أكثرية الدورات التدريبية كانت تجرى بولايتي الجزائر و بومرداس، وأنها كانت لا تتعدى 15 يوما.

السؤال 16: هل تنمية الكفاءات البشرية تساهم في تحسين وتطوير أداء المؤسسة؟

الجدول رقم(03 ـ 24)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	% 85,7
لا	01	% 3,6
نسبيا	03	% 10,7
المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: **من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج** spss.

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن نسبة 85,7% من الأفراد يوافقون عبارة أن تنمية كفاءة العاملين تساعد المؤسسة على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، كما أن نسبة 10,7% يوافقون على العبارة نسبيا، بينما 3,6% يخالفون ذلك.

من خلال ما سبق نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل تحسين وتطوير كفاءة العاملين من خلال نظام الحوافز وتنظيم الدورات التكوينية للموظفين.

3-توظيف الكفاءات البشرية

السؤال 17: كيف يتم توظيف الكفاءات البشرية في المؤسسة؟

الجدول رقم(03 ـ 25)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
على أساس الشهادة	22	% 78,6

على أساس التوظيف	04	% 14,3
طريقة أخرى	02	% 7,1
المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن التوظيف الكفاءات البشرية في المؤسسة يتم غالبا على أساس الشهادة مما يتيح توافقا بين إمكانيات العاملين ومتطلبات الوظيفة.

السؤال 18: هل يتم احترام مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب عند توظيف الكفاءات البشرية؟

الجدول رقم(03 ـ 26)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	% 57,1
لا	12	% 42,9
المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

يوضح لنا الجدول أن نسبة 57,1% من المستجوبين يرون أن المؤسسة تعمل على تطبيق مبدأ توظيف الكفاءات البشرية في مكانها المناسب، بينما الباقي أي نسبة 42,9% أنه لا يوجد تطبيق فعلي لهذا المبدأ.

✓ نستنتج من خلال ما سبق أن توظيف الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر تشوبه بعض النقائص والتي قد تتسبب في هدر جانب من الكفاءات البشرية.

4-تقييم الكفاءات البشرية

السؤال 19: هل هناك تقييم مستمر لأداء العمال في المؤسسة؟

الجدول رقم(03 ـ 27)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	% 82,1
لا	05	% 17,9
المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

يوضح لنا الجدول أن تقييم أداء العاملين في المؤسسة يتم بصفة دائمة من قبل المسؤولين وهذا ما تؤكده نسبة الموافقة بـ 82,1% من طرف الأفراد المستجوبين، غير أن الباقي أي 17,9% يرون أن تقييم الأداء لا يتم بصفة مستمرة داخل المؤسسة.

السؤال 20: كيف يتم تقييم لأداء العمال في المؤسسة؟

الجدول رقم(03 ـ 28)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
على أساس الوظائف المنجزة	24	% 85,7

على أساس الحضور	04	% 14,3
المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن تقييم أداء العاملين في المؤسسة يتم بشكل كبير عن طريق الوظائف التي ينجزونها وهذا ما يوافق عليه أفراد العينة بنسبة 85,7% حيث أن هذه الطريقة تساعد العاملين على الرفع من كفاءاتهم وتحسين مردوديتهم، على عكس الطريقة التي تعتمد على حضور العاملين بالمؤسسة فهي لا تبرز مستوى وكفاءة العامل وقد كانت الموافقة على هذه الطريقة بنسبة 14,3%.

السؤال 21: هل أنتم راضون على طريقة تقييمكم؟

الجدول رقم(03 ـ 29)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	% 82,1
لا	05	% 17,9
المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

يبرز الجدول أن أغلبية العاملين يوافقون على الطرق المتبعة من طرف المؤسسة في تقييم الأداء والتي تتمثل في طريقتين الأولى على أساس الوظائف المنجزة، والثانية على أساس الحضور، وبلغت نسبة الموافقة 82,1%، أما المعارضون لهذه الطرق فقد بلغت نسبتهم 17,9%.

وما هي الطريقة المناسبة؟

الجدول رقم(03 ـ 30)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
الأهداف المحققة	01	% 3,6
الكفاءة	01	% 3,6
تحسين جودة العمل	01	% 3,6
سرعة الإنجاز	02	% 7,1
المسابقات	01	% 3,6
محايد	22	% 78,6
المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

يوضح لنا الجدول بعض الطرق المقترحة من طرف العاملين والتي يعتبرونها مناسبة لتقييم أدائهم في المؤسسة وتتمثل هذه الطرق المقترحة في: تحقيق الأهداف، الكفاءة والسرعة في الإنجاز، تحسين جودة العمل وكذا إقامة مسابقات لتحديد مستوى العاملين.

السؤال 22: هل يساعد التقييم في تحسين وتطوير أداء الكفاءات البشرية في المؤسسة؟

الجدول رقم(03 ـ 31)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	% 85,7
لا	04	% 14,3
المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن تقييم أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة يساعد بشكل كبير في الرفع من مستوى كفاءة هذه الموارد والعمل على تطويرها وهذا ما يتفق عليه أغلبية أفراد العينة بنسبة 85,7%، إلا أن نسبة 14,3% من الأفراد يرون عكس ذلك وأن التقييم لا يعتبر دافعا لتطوير وتحسين كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة.

- ✓ مما سبق نستنتج أن المؤسسة تقوم بتقييم أداء العاملين بشكل مستمر معتمدة في ذلك على طريقتين أساسيتين هما إنجاز الوظائف والحضور بالمؤسسة، وقد تبين أن العاملين يوافقون على هذه الطرق ويعتبرونها تساعدهم في تحسين كفاءاتهم المهنية داخل المؤسسة.

2-الميزة التنافسية

السؤال 01: هل ترى أن الخدمات التي تقدمها اتصالات الجزائر ذات جودة عالية مقارنة بالشركات المنافسة؟

الجدول رقم(03 ـ 32)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	% 78,6
لا	06	% 21,4
المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول أن مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بتقديم خدمات ذات جودة عالية لصالح زبائنها مقارنة بالشركات الأخرى وهو ما تؤكده نسبة الموافقة من طرف أفراد العينة والتي بلغت 78,6%، فيما كانت نسبة الرفض هي 21,4%.

السؤال 02: هل ترى أن أسعار شركتك أحسن من أسعار الشركات المنافسة؟

الجدول رقم(03 ـ 33)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	% 85,7
لا	04	% 14,3
المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

فيما يخص أسعار الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر فإن نتائج الجدول تبين أنها في متناول الزبائن وأفضل من الأسعار المقدمة من الشركات المنافسة

حيث كانت نسبة الإجابة بنعم هي 85,7% والتي تمثل الأغلبية من طرف الأفراد المستجوبين، بينما كانت نسبة الإجابة بـ لا هي 14,3%.

السؤال 03: هل تهتم المؤسسة التي تعمل بها بآراء ومقترحات مقتني خدماتها؟

الجدول رقم(03 ـ 34)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	% 85,7
لا	04	% 14,3
المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أنه فيما يخص اهتمام المؤسسة بآراء ومقترحات المتحصلين على الخدمات فقد بلغت نسبة الإجابة بنعم 85,7% وهذا يدل على أن المؤسسة تسمح للزبائن بطرح انشغالاتهم وتقبل انتقاداتهم، فيما بلغت نسبة الإجابة بلا 14,3%.

السؤال 04: إذا كانت الإجابة بنعم، هل هذه الآراء والمقترحات يتم العمل بها؟

الجدول رقم(03 ـ 35)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	% 75
لا	07	% 25
المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

يوضح لنا الجدول أن ما نسبته 75% من الأفراد المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تعمل بمقترحات وتوصيات الزبائن بتحسين خدماتها وتدارك نقائصها، فيما يرى الباقي أي ما نسبته 25% أن المؤسسة لا تعتمد على مقترحات وآراء الزبائن.

السؤال 05: هل تسعى المؤسسة التي تعمل بها إلى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع المواصفات القياسية الدولية؟

الجدول رقم(03 ـ 36)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	% 50
لا	14	% 50
المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من الجدول أن مؤسسة اتصالات الجزائر في مرحلة تطوير خدماتها لتكون موافقة للمقاييس العالمية حيث كانت الموافقة على ذلك من طرف أفراد العينة بنسبة 50%، كما كانت المعارضة بنسبة 50%.

السؤال 06: هل للمؤسسة التي تعمل بها القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها؟

الجدول رقم(03 ـ 37)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	% 75
لا	07	% 25
المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن للمؤسسة قدرة استجابة لا بأس بها للتغيرات الطارئة على خدماتها وهذا ما تفسره نسبة الموافقة من الأفراد بـ 75%، في حين يرى بقية الأفراد أي 25% أن المؤسسة لا تملك الاستجابة السريعة للتغيرات في خدماتها.

السؤال 07: هل تلتزم شركتك بالمواعيد المحددة عند تسليم الخدمات للزبائن باستمرار؟

الجدول رقم(03 ـ 38)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	% 71,4
لا	08	% 28,6
المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

يوضح الجدول أن مؤسسة اتصالات الجزائر تلتزم بشكل كبير بالمواعيد المحددة لعملية تسليم الخدمات لزبائنها حيث كانت نسبة الإجابة بنعم هي 71,4% من الأفراد

المستجوبين، في حين أن نسبة 28,6% يرون خلاف ذلك وأن المؤسسة لا تلتزم باستمرار على الاحترام مواعيد تسليم الخدمات.

إذا كانت الإجابة بنعم، ما هو الحد الأقصى للتسليم؟

الجدول رقم(03 ـ 39)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
48 ساعة	01	% 3,6
حسب المنتوج	02	% 7,1
محايد	17	% 60,7
المجموع	**20**	**% 71,4**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

يوضح الجدول بعض اقتراحات العاملين فيما يخص الحد الأقصى لالتزام المؤسسة في تسليم خدماتها حيث أن هنالك من يرى أن 48 ساعة تعتبر كحد أقصى للتسليم، وهناك من يرجع موعد التسليم إلى طبيعة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.

السؤال 08: هل للمؤسسة التي تعمل بها القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين؟

الجدول رقم(03 ـ 40)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	% 75
لا	07	% 25
المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 75% يرون أن مؤسسة اتصالات الجزائر تتميز على منافسيها بالسرعة في تقديم الخدمات لزبائنها والتقيد بالمواعيد المحددة لذلك، بينما يرى بقية الأفراد 25% أن المؤسسة لا تختلف عن باقي المنافسين في سرعة تقديم الخدمات والالتزام بمواعيدها.

- ✓ من خلال ما سبق نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية وذلك وفقا للمقاييس العالمية، كما تلتزم بمواعيد تسليم هذه الخدمات والمنتجات في مواعيدها المحددة وبسرعة ترضي الزبائن، وبالتالي فإن المؤسسة تتمتع بخصائص تنافسية تميزها عن باقي الشركات العاملة في قطاع الاتصالات.

المطلب الثالث: تحليل العلاقة بين تسيير الكفاءات البشرية والميزة التنافسية

قمنا في هذا المبحث بدراسة العلاقة بين تسيير الكفاءات البشرية والميزة التنافسية.

السؤال 01: ماذا يعتبر مسؤول المؤسسة التي تعمل بها الأشخاص المتميزين والمتفوقين؟

الجدول رقم(03 ـ 41)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
مصدر التميز والإبداع وتحقيق النجاح للمؤسسة	11	% 39,3
أفراد يهددون مناصبهم ويشكلون خطرا عليهم	06	% 21,4
لا يولون له أي اهتمام ولا يرون فيهم مصدر جديد	11	% 39,3
المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 39,3% من الأفراد المستجوبين يرون أن المسؤولين بالمؤسسة يعتبرون الأشخاص المتميزين والمتفوقين مصدرا للإبداع والتميز ووسيلة لتحقيق النجاح للمؤسسة، وبنفس النسبة يرى آخرون أن هؤلاء الأشخاص لا يبدي لهم مسؤول المؤسسة أي اهتمام ولا يرون فيهم أي جديد، في حين أن نسبة 21,4% يرون أن الأشخاص المتميزين في عملهم بالمؤسسة يشكلون تهديدا وخطرا على مناصب المسيرين.

ويرجع هذا الاختلاف حسب معاملة المسئولين للعمال وكذا نظرة العاملين لمسيريهم.

السؤال 02: هل تعمل شركتك على تحقيق نتائج جيدة من قبل كفاءتها البشرية؟

الجدول رقم(03 ـ 42)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	% 78,6

لا	06	% 21,4
المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

يوضح لنا الجدول أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الكفاءات البشرية في بلوغ غاياتها وتحقيق نتائج جيدة حيث كانت موافقة أفراد العينة على ذلك بنسبة 78,6%، بينما أن نسبة 21,4% يرون بأن للمؤسسة سبل أخرى لتحقيق نجاحاتها.

إذا كانت الإجابة بنعم كيف يتم ذلك؟

الجدول رقم(03 ـ 43)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
التشجيع	01	% 3,6
التكوين والتطوير	02	% 7,1
السير الحسن	01	% 3,6
الكفاءة البشرية	01	% 3,6
نوعية الخدمات	02	% 7,1
محايد	15	% 53,6
المجموع	**22**	**% 78,6**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

يوضح لنا الجدول بعض اقتراحات الأفراد حول الكيفية التي تعتمدها المؤسسة للاستثمار في الكفاءات البشرية لبلوغ أهدافها، والتي تمحورت أغلبها حول التشجيع، التكوين والتطوير، السير الحسن.

السؤال 03: هل ميزة الخدمات المقدمة من طرف شركتكم راجعة إلى:

الجدول رقم(03 ـ 44)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
كفاءة العاملين بالمؤسسة	12	% 42,9
حسن تسيير المؤسسة	15	% 53,6
المنافسة الكبيرة للمؤسسة	01	% 3,6
المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن الميزة الأكثر دافعية للمؤسسة من أجل تقديم خدمات عالية الجودة هي التسيير الحسن للمؤسسة حيث بلغت نسبة هذه الإجابة 53,6% من طرف الأفراد المستجوبين، كما تعتبر كفاءة العاملين عنصرا هاما أيضا من أجل الميزة التنافسية حيث أكد ذلك ما نسبته 42,9% من العمال المستجوبين، في حين أن نسبة 3,6% من العاملين يرجعون ذلك إلى المنافسة الكبيرة والقوية التي تواجهها المؤسسة.

السؤال 04: من أجل تحقيق تميز في السوق هل تقوم شركتك بتحفيز موظفيها؟

الجدول رقم(03 ـ 45)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	% 82,1
لا	05	% 17,9
المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تعمل بشكل كبير على تقديم حوافز للعاملين تساعدهم على العمل بأريحية وبذل جهد إضافي لزيادة كفاءتهم الوظيفية وذلك من أجل تحقيق التميز والانفراد في شكل ونوعية الخدمات التي تنتجها المؤسسة، حيث كانت موافقة الأفراد المستجوبين على ذلك بنسبة 82,1%، في حين يرى 17,9% من الأفراد أن المؤسسة لا تقوم بتطبيق نظام الحوافز من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

السؤال 05: إذا كانت الإجابة بنعم، هل تفضلون الحوافز المادية أو معنوية؟

الجدول رقم(03 ـ 46)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
المادية	22	% 78,6
المعنوية	06	% 21,4
المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

يوضح الجدول أن معظم الحوافز التي تقوم المؤسسة بمنحها للعاملين من أجل تحقيق التميز والانفراد في سوق خدمات الاتصال هي حوافز مادية كالمنح والزيادة في الأجور وغيرها حيث كانت الموافقة على هذه الحوافز بنسبة 78,6% من طرف أفراد العينة، بينما يرى الباقي أي 21,4% منهم أن الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة هي حوافز معنوية تساعدهم على العمل أكثر.

السؤال6: ما هي الوسائل المستخدمة لذلك؟

الجدول رقم(03 ـ 47)

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
التشجيع	01	% 3,6
تقديم المنح	02	% 7,1
محايد	25	% 89,3
المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

يوضح الجدول بعض الوسائل المقترحة التي تستخدمها المؤسسة كنظام للحوافز من أجل دفع العاملين إلى إنتاجية أكبر وتحقيق ميزة تنافسية والتي تمحورت حول التشجيع والمنح.

- ✓ من خلال ما سبق نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على تحقيق توافق بين الكفاءات البشرية المتوفرة لديها وبين الوصول إلى ميزة تنافسية عالية المستوى وذلك من خلال توظيف وانتقاء أفراد ذوي كفاءة مهنية جيدة وكذا الحرص على الرفع من

مستوى أداء بقية العاملين من خلال تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق التميز والأفضلية في مجال الاتصالات.

خلاصة الفصل

أهم النتائج التي توصلنا اليها من خلال هذا الفصل أن الكفاءات البشرية تم الاهتمام بها من خلال مجموعة من العمليات التي تقوم بها المؤسسة محل الدراسة عن تسيير وتقييم كفاءاتها وتطويرهم وتحفيزهم وذلك يساهم في خلق ميزة تنافسية.

كما توصلنا إلى ان المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما بالغا بالعنصر البشري وذلك من خلال تدريب وتنمية كفاءاتها وهي على وعي تام بأن هؤلاء الافراد هم الركيزة والعنصر الرئيسي للتميز.

من خلال الدراسة تبين لنا أن المورد البشري هو العنصر الرئيسي والمحوري في منظمات الأعمال، والذي بدونه تفقد الموارد الأخرى قيمتها تماما، فالحصول على مورد بشري وإعداده وتحفيزه والمحافظة عليه يعد أمرا ضروريا وحتميا من أجل وصول المؤسسة إلى غايتها، حيث أصبحت تمثل حيزا هاما من قبل الراغبين في تحقيق مستوى أعلى من الفعالية ومنه فالكفاءات تعد مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة ميزة تنافسية قوية.

ومن هذا المنطلق عملت المؤسسات على تطوير كفاءاتها البشرية والارتقاء بها لكي تحقق وتكسب ميزة تنافسية في بيئة شديدة المنافسة وذلك من خلال إضافة قيمة للزبائن وتحقيق التميز.

من الدراسة الميدانية التي كانت على مستوى مؤسسات اتصالات الجزائر بالمدية التي حاولنا من خلالها إبراز دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية حيث اعددنا استمارة استبيان موجهة إلى الكفاءات البشرية بالمؤسسة من أجل معرفة الدور الذي تلعبه الكفاءات البشرية بالعمليات الخاصة بها لتحقيق الميزة التنافسية حيث عالجنا

البيانات المتحصل عليها عن طريق برنامجSPSS ومن ثم تحليلها واختبار فرضيات الدراسة .

من خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى جملة من النتائج يمكن تلخيصها في الآتي:

نتائج اختبار الفرضيات:

بعد الاستطلاع على آراء أفراد عينة الدراسة وتحليل الاستبيانات توصلنا للنتائج التالية:

- ✓ وجود علاقة ارتباط قوية بين عملية تسيير الكفاءات البشرية والميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة.

نتائج الدراسة:

- ✓ إن الكفاءة من المفاهيم الحديثة الذي يرتكز على ثلاث أبعاد المهارة والخبرة والاستعداد.
- ✓ الميزة التنافسية هي كل خاصية سعت إليها المؤسسة من خلال وضع استراتيجيات ومجهودات قصد تحقيقها أو امتلاكها.

الخاتمة

تهدف المؤسسات محل الدراسة من خلال تحسين مزاياها التنافسية إلى الحصول على فرص من اجل ضمان مكانتها ونموها واستمراريتها.

- ✓ العامل الحاسم الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية هو العامل البشري وذلك من خلال ما يمتلكه من مهارات ومعارف وسلوكيات.
- ✓ إجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية الى حد كبير بالنسبة لمحور الميزة التنافسية

الاقتراحات

في ضوء ما توصلنا إليه من نتائج يمكن طرح بعض التوصيات والاقتراحات التي يمكن أن تعزز دور الكفاءات البشرية في خلق التميز وذلك على النحو التالي:

- ✓ ضرورة اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية بالكفاءات وبالموارد التي تمتلكها.
- ✓ العمل على دعم جهود التدريب وتطوير الأفراد لاكتسابهم مهارات جديدة.
- ✓ العمل على تحسين كفاءة الموارد البشرية من اجل تحقيق ميزة تنافسية عالية تسمح بالدخول إلى المنافسة العالمية.
- ✓ تعزيز الاهتمام بالموارد البشرية بإتباع طرق فعالة في انتقاء الموظفين.
- ✓ على مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية أن تعطي الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية والتعامل مع مواردها البشرية كشركاء في المؤسسة من اجل تحقيق مزايا تنافسية على المدى الطويل.

آفاق الدراسة:

وفي الختام، ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع واجهتنا إشكاليات يمكن أن تأخذ كآفاق لدراسات أو أبحاث مستقبلية وهي:

- ✓ الموارد البشرية كعامل أساسي لإحداث التغيير في المؤسسة.
- ✓ دور تطوير الكفاءات في تحقيق التميز وخلق القيمة.
- ✓ دور التحفيز في تحسين الأداء المؤسسي.
- ✓ الرأسمال الفكري والميزة التنافسية

وفي الأخير نتمنى أن تتاح لنا الفرصة في المستقبل للبحث عن النقاط المذكورة أعلاه وخصوصا تلك التي تعتبر مكملة لهذه الدراسة

قائمة المصادر

والمراجع

أولا :الكتب

1 صفوان حمد المبيضين، **التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الكزوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن ،2012.

2 محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسيير ، أساسيات وظائف تقنيات الجزء2 ، وظائف المسير وتقنيات المسير** ديوان ، الطبعة 2، المطبوعات جامعة بن عكنون،2012,

3 محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة، 2011.

4 منير بركاني ، مفهوم ، **أنواع و أبعاد الميزة التنافسية (تدوينة)**، أخر تحديث :12اكتوبر 2019 .

5 طاهر محسن منصور الغالبي ،وائل محمد صبحي ادريس ، **الإدارة الإستراتيجية** ، الطبعة 12منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر، عمان الأردن ، 2009.

6 إسماعيل السيد، **الإدارة الإستراتيجية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ،1998.

7 ثريا عبد الرحيم الخزرجي، د.شيرين بدري البارودي، **اقتصاد المعرفة**، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن ،2012.

8 جمال داود سلمان، **اقتصاد المعرفة**، دار البازوزي للنشر و التوزيع، الأردن.

9 حامد أحمد رمضان، **إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة**، دار النهضة العربية، القاهرة، بدون سنة النشر.

10خيضر كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

11راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، بدون طبعة، الدار الجامعية، القاهرة، 2001.

12راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.

13سهيلة محمد عباس وعلي حس عقيل جاسم عبد الله ين علي، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، دون سنة النشر

14صالح الدين عبد الباقي وعلي عبد الهادي مسلم، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، جامعة الإسكندرية، 2007.

15الضياف عبد المالك ، **اقتصاد الاستثمار والتنافسية** ،قسم العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة ،2019.

16عادل يومجان، **تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، رسالة دكتوراه في العلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014- 2015.

17عبد الرحمن العيساوي ، **الكفاءة الإدارية** ،الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر ، 1999.

18عبد الفتاح دياب حسين، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، **دور التدريب في تطوير العمل الإداري**، الطبعة الأولى، القاهرة، 1996.

19عدنان داود محمد العذراوي، مدى زوبير مخلف الدعمي، **الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية**، بدون طبعة، دار جريد للنشر والتوزيع، عمان.

20علي السلمي ، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية** ، دارغريب ،القاهرة ،2001.

21علي محمد منصور ،**مبادئ الإدارة ،الأسس و المفاهيم** ،مجموعة النيل العربية ، مصر،1999.

22فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي (آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية)**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية ،2000.

23فريد توفيق نصيرات، **إدارة المستشفيات**، الطبعة الأولى، مكتبة جامعة الشارقة، الأردن،2018.

24محمد احمد البني، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2010.

25محمد سويلم، **الإدارة في القرن الحادي والعشرين**، دار المعاني للطباعة والنشر، مصر،1997

26محمد عبد العال النعيمي، **إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج العمليات والخدمات**، دار البازوزي للنشر والتوزيع، الأردن 2009.

27محمد عدنان وديع، **القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية**، العدد الرابع والعشرون، كانون الأول 2003، السنة الثانية.

28محمد نايف محمود، **الإقتصاد المعرفي**، ط 1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن ،2011.

29محمود عبد الرحمان، **التطوير التنظيمي والاداري**، ط1 ، مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن37 ،2015.

30مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، **مدخل لتحقيق الميزة التنافسية** ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر،2004/2003.

31 معين امين السيد، **إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العلمية الحالية**، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.

32مؤيد سعيد صالح وعادل حرحوش، **إدارة الموارد البشرية**، الطب ، عالم الكتب الحديث،عمان،2002

33نزار عبد المجيد رشيد البروازي، د .فارس محمد النقشيندي، **التسويق المبني على المعرفة :مدخل الأداء التسويقي المتميز**، ط1 ، الوراقة للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.

34يوسف حجم الطائي، هاشم فوزي العبادي، **إدارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر الإداري** ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ، 2015.

ثانيا المذكرات

1-أسماء سفاري، **أثر الانترنت على تنافسية المؤسسة** " دراسة حالة مجموعة من الوكالات السياحية في الجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، شعبة إدارة اعمال، دائرة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، المركز الجامعي العربي بن مهيدي، ام البواقي ،2009/2008.

2-أبو القاسم حمدي ،**تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات** ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر2003 /2004.

3-بن جدو بن علية ، **الإستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية** ، دراسة حالة مؤسسة فندق الاوراسي ، نيل شهادة الماجستير ، شعبة علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ،التجارية و علوم التسيير ،جامعة امحمد بوقرة بومرداس ،2015/2014.

4-بوزيد وسيلة ، **مقاربة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية** ، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف 1 ،2012/2011.

5-تيشات سلوى، **أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارة العمومية الجزائية**، دراية حالة جامعة أحمد بوقرة ببومرداس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة ببومرداس، 2011.

6-جبلي فاتح، **التَّقنية الوظيفية و الاستقرار المهني**، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت، وحدة خروب بقسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة منصوري بقسنطينة،2006.

7-حبانية محمد، **دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012-2011

8-حامي بصيلة، **تطوير الكفاءات من منطلق التسيير التقديري**، دراسة حالة بنك بدر سيدي لخضر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسييرَ، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم،2014 .

9-حساين يمينة، **أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد**، دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج المؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، بورقلة، 2013.

10- دويس محمد الطيب، **براءة الإختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول** «حالة الجزائر «، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع دراسات اقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة ،2005/2004.

11- طاير مراد، **دور الكفاءات البشرية في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الإقتصادية**، دراسة حالة مؤسسة شيكوليكس، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستً أكاديمي، تخصص تسيير استراتيجي دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة مستغانم، 2012.

12- ربيع مزوزي ، **دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسينً المنظمات، تخصص تسينً الموارد البشرية، جامعة محمد خيذر، بسكرة، 2014/2013.

13- رحيل آسيا، **دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2012/2011

14- سملالي يحضية، **أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ،2004،

15- سهتال زرزور، **دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية** (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل . فرع جنرال كابل بسكرة . مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير . تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012.

16- عبد القادر هاملي ، وظيفة تقييم كفاءات الافراد في المؤسسة ، اطروحة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة (جامعة ورقلة :كلية علوم التسيير 2012/2011).

17- عزي أسماء، **تسيير الكفاءات في المؤسسة**، دراسة حالة الشركة سونلغاز بمستغانم، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، 2014.

18- لؤي سبعي دحبور، دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية ، دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية ، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة ، تخصص إدارة اعمال ،كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، مايو 2010.

19- مزوزي ربيع، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الأوراس أريس مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيذر بسكرة، 2014.

20- مقداد اصيلة ،بطيب عائشة ، **دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية** " دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص الموارد البشرية ،قسم علوم اقتصادية و علوم التسيير ، جامعة ملحقة مغنية أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2015 /2016.

21- مكي دواجي نادية، **تسيير الكفاءات في المؤسسة المصرفية**، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستً أكاديمي، تخصص إدارة وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، 2013.

22- نديرة بوزيد ، **دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة** دراسة حالة مجموعة مسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2011.

ثالثا :المجلات

1-الطيب داودي ،مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي ،مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة محمد خيضر، بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، نوفمبر 2007.

2-حرز الله محمد لخضر ، **المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار و تسيير** كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة و القانون ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة بسكرة، العدد 14 ، جوان2010

3-رسلان خضور، نادية شبانة، **دراسة تحليلية لتنافسية الإقتصاد السوري**، مجلة الدراسات المالية المحاسبية و الإدارية 9962- ISSN2352 ، العدد الثاني ديسمبر 2014.

4-كمال منصوري، سماح صوالح ، **تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى** ، مجلة الابحاث الاقتصادية و الادارية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 07 ، جوان 2010.

رابعا: الملتقيات

1-أ. مساعد قسم أ(لايوجد اسم) ، **تنمية الكفاءات البشرية كمدخل تعزيز الميزة التنافسية للمنتج التاميني** ، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية ،الواقع العملي و افاق التطوير . تجارب الدول . جامعة حسيبة لن بوعلي بالشلف ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير،يومي 03 -04.

2-احمد مصنوعة، **تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنتج**، الدلتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية: الواقع العملي وآفاق التطوير، جامعة شلف2012.

3-موساوي زاهية، خالدي خديجة، **نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات**، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة،2005.

4-د. عبد المالك جحيق ،سارة عبيدات ، **تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية** ،دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 06 ، ورقلة ، الجزائر ،2014.

5-مداح عرابي الحاج، **البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة**، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول راس الدال الفكري و منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 2006.

6-كمال عبد الحميد زيتون، **تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال**، عالم الكتب، القاهرة، مصر،2002 .

خامسا الكتب باللغة الأجنبية

1-Alain Meignant, Ressources humaines déployer la stratégie , édition liaison, France , 2000.

2-. Cécile déjoux, "**les compétences au cour de l'entreprise**",

3-Nadine Jolis, **piloter les compétences (de la logique de poste à l'atout- compétence)**, 2ème édition, édition d'organisations, paris, France, 1997.

سادسا: المواقع الالكترونية

1-https://www.cairn.info/revue-@grh-2014-2-page-31.htm

2-. يزن تيم، إدارة الموارد البشرية، أساليب الإدارة الحديثة،- yazan tayyem@windowslive.com

7-www.algerie telecom.dzالموقع الالكترونًي

الملاحق

الصدق والثبات:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,651	21

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,832	8

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,714	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,812	34

البيانات الشخصية:

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	22	78,6	78,6	78,6
	أنثى	6	21,4	21,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	2	7,1	7,1	7,1
	من 25 إلى 40 سنة	12	42,9	42,9	50,0
	من 40 إلى 50 سنة	9	32,1	32,1	82,1
	أكثر من 50 سنة	5	17,9	17,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	9	32,1	32,1	32,1
	متزوج	18	64,3	64,3	96,4
	مطلق	1	3,6	3,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

المستوى التعليمي				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	متوسط	2	7,1	7,1	7,1
	ثانوي	8	28,6	28,6	35,7
	جامعي	18	64,3	64,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 2 سنة	5	17,9	17,9	17,9
	من 2 إلى 4 سنوات	3	10,7	10,7	28,6
	من 4 إلى 10 سنوات	3	10,7	10,7	39,3
	أكثر من 10 سنوات	17	60,7	60,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

الرتبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تقني سامي	2	7,1	7,1	7,1
	رئيس مصلحة	4	14,3	14,3	21,4
	عون أمن	4	14,3	14,3	35,7
	مساعد	6	21,4	21,4	57,1
	موظف	12	42,9	42,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

تجليل المحور الأول:

في نظرك ماذا تمثل الكفاءة البشرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جملة المهارات	2	7,1	7,1	7,1
	جملة الخبرات	2	7,1	7,1	14,3
	جملة المعارف	3	10,7	10,7	25,0
	جملة القدرات	3	10,7	10,7	35,7
	الكل	18	64,3	64,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

هل تملك مؤسستكم كفاءات بشرية متميزة وذات خبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	28	100,0	100,0	100,0

هل أنت راض عن منصب عملك وقادر على تحمل المسؤولية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	24	85,7	85,7	85,7
	لا	4	14,3	14,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

هل يعتبر المدير العامل مورد يجب تطويره والمحافظة عليه					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	25	89,3	89,3	89,3
	لا	3	10,7	10,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

ما هي الوسائل المستخدمة للحفاظ على المورد البشري في نظرك					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide		22	78,6	78,6	78,6
	الاهتمام	1	3,6	3,6	82,1
	التحفيزات	1	3,6	3,6	85,7
	التحفيزات والتميز	1	3,6	3,6	89,3
	التكوين	1	3,6	3,6	92,9
	المتابعة	1	3,6	3,6	96,4
	محفز معنوي	1	3,6	3,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

ما هي الوسائل التي يلجأ إليها المسير عند تسيير الأفراد					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مهارات شخصية	12	42,9	42,9	42,9
	اللوائح والتعليمات	5	17,9	17,9	60,7
	حسب متطلبات العمل	11	39,3	39,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

هل العمال مؤهلين وقادرين على اكتساب المعلومات والمعارف في الوقت المناسب					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	26	92,9	92,9	92,9
	لا	2	7,1	7,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

هل يقوم المسير بالرقابة المستمرة على أداء الموظفين					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	21	75,0	75,0	75,0
	لا	7	25,0	25,0	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

هل يتم إشراك العمال في اتخاذ القرارات					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	12	42,9	42,9	42,9
	لا	16	57,1	57,1	100,0

	Total	28	100,0	100,0	

هل التسيير الجيد للكفاءات البشرية له دور في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسستكم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	20	71,4	71,4	71,4
	لا	1	3,6	3,6	75,0
	نسبيا	7	25,0	25,0	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

هل هناك تبادل للمعلومات والمعارف بين المسير والموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	13	46,4	46,4	46,4
	لا	15	53,6	53,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

هل يسعى المسير إلى تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	24	85,7	85,7	85,7
	لا	4	14,3	14,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

ما هي الوسائل المستخدمة في تنمية هذه الكفاءات البشرية في مؤسستكم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	14	50,0	50,0	50,0
	لا	14	50,0	50,0	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

ما نوعها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide		23	82,1	82,1	82,1
	إعانات	1	3,6	3,6	85,7
	المردودية	1	3,6	3,6	89,3
	المكفاءات	1	3,6	3,6	92,9
	حوافز سنوي|	1	3,6	3,6	96,4
	مادية ومعن|	1	3,6	3,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

تنظيم دورات تدريبية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	23	82,1	82,1	82,1
	لا	5	17,9	17,9	100,0

	Total	28	100,0	100,0	

هل سبق وأن قمت بدورات تدريبية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	17	60,7	63,0	63,0
	لا	10	35,7	37,0	100,0
	Total	27	96,4	100,0	
Manquant	Système	1	3,6		
Total		28	100,0		

المكان و المدة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide		20	71,4	71,4	71,4
	7أيام	1	3,6	3,6	75,0
	الجزائر	1	3,6	3,6	78,6
	الجزائر 7	1	3,6	3,6	82,1
	المدية15	1	3,6	3,6	85,7
	بومرداس	3	10,7	10,7	96,4
	كثيرة	1	3,6	3,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

هل تنمية الكفاءات البشرية تساهم في تحسين وتطوير أداء المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	24	85,7	85,7	85,7
	لا	1	3,6	3,6	89,3
	نسبيا	3	10,7	10,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

كيف يتم توظيف الكفاءات البشرية في المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	على أساس الشهادة	22	78,6	78,6	78,6
	مسابقة توظيف	4	14,3	14,3	92,9
	طريقة أخرى	2	7,1	7,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

هل يتم احترام مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب عند توظيف الكفاءات البشرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	16	57,1	57,1	57,1
	لا	12	42,9	42,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

تحليل المحور الثاني:

هل ترى أن الخدمات التي تقدمها اتصالات الجزائر ذات جودة عالية مقارنة بالشركات المنافسة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	22	78,6	78,6	78,6
	لا	6	21,4	21,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

إذا كانت إجابتك بنعم فما هو مصدر هذه الجودة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide		25	89,3	89,3	89,3
	1	1	3,6	3,6	92,9
	التعاون وا	1	3,6	3,6	96,4
	الكفاءة	1	3,6	3,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

هل ترى أن أسعار شركتك أحسن من أسعار الشركات الأخرى					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	24	85,7	85,7	85,7
	لا	4	14,3	14,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

هل تهتم المؤسسة التي تعمل بها بآراء ومقترحات مقتني خدماتها					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	24	85,7	85,7	85,7
	لا	4	14,3	14,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

إذا كانت الإجابة بنعم هل هذه الآراء والمقترحات يتم العمل بها					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	21	75,0	75,0	75,0
	لا	7	25,0	25,0	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

هل تسعى المؤسسة التي تعمل بها إلى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع المواصفات الدولية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	14	50,0	50,0	50,0
	لا	14	50,0	50,0	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

هل للمؤسسة التي تعمل بها القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	21	75,0	75,0	75,0
	لا	7	25,0	25,0	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

هل تلتزم شركة بالمواعيد المحددة عند تسليم الخدمات للزبائن باستمرار					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	20	71,4	71,4	71,4
	لا	8	28,6	28,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

إذا كانت الإجابة بنعم ما هو الحد الأقصى للتسليم					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide		25	89,3	89,3	89,3
	48ساعة	1	3,6	3,6	92,9
	حسب السلعة	1	3,6	3,6	96,4
	حسب المنتوج	1	3,6	3,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

هل للمؤسسة التي تعمل بها القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	21	75,0	75,0	75,0
	لا	7	25,0	25,0	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

تحليل المحور الثالث:

ماذا يعتبر مسؤولو المؤسسة التي تعمل بها الأشخاص المتميزين والمتفوقين					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	التميز	11	39,3	39,3	39,3
	التهديد	6	21,4	21,4	60,7
	لااهتمام	11	39,3	39,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

هل تعمل شركتك على تحقيق نتائج جيدة من قبل كفاءتها البشرية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	22	78,6	78,6	78,6
	لا	6	21,4	21,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

في حالة الإجابة بنعم كيف يتم ذلك					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide		21	75,0	75,0	75,0
	التشجيع	1	3,6	3,6	78,6
	التطوير	1	3,6	3,6	82,1
	التكوين النوعي	1	3,6	3,6	85,7
	السير الحسن	1	3,6	3,6	89,3
	كفاءة بشرية	1	3,6	3,6	92,9
	نوعية الخدمات	2	7,1	7,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

هل ميزة الخدمات المقدمة من طرف شركتكم راجعة إلى					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الكفاءة	12	42,9	42,9	42,9
	التسيير	15	53,6	53,6	96,4
	المنافسة	1	3,6	3,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

من أجل تحقيق تميز في السوق هل تقوم شركتك بتحفيز موظفيها					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	23	82,1	82,1	82,1
	لا	5	17,9	17,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

إذا كانت الإجابة بنعم هل تفضلون الحوافز المادية أو المعنوية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	المادية	22	78,6	78,6	78,6
	المعنوية	6	21,4	21,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

ما هي الوسائل المستخدمة لذلك					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide		25	89,3	89,3	89,3
	التشجيع	1	3,6	3,6	92,9
	المنح والتكريم	1	3,6	3,6	96,4
	منح مالية	1	3,6	3,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	