

université Mohamed khidher-biskra-
faculté Des Sciences Economiques,
Et Des Sciences De Gestion Commerciales
Département des sciences économiques



جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية

الموضوع

دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة توزيع المحروقات نפטال-بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

الاستاذ المشرف:

اعداد الطلبة

أ،عديسة شهيرة

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

بن كحلة محمد السعد

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
01	بن عبيدة فريد	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
02	عديسة شهيرة	أستاذ محاضر	مشرفا	جامعة بسكرة
03	عقون فتيحة	أستاذ مساعد	مناقشا	جامعة بسكرة

الموسم الجامعي: 2021/2020

université Mohamed khidher-biskra-
faculté Des Sciences Economiques,
Et Des Sciences De Gestion Commerciales
Département des sciences économiques



جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية

الموضوع

دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة توزيع المحروقات نפטال-بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

الاستاذ المشرف:

اعداد الطلبة

أ،عديسة شهيرة

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

بن كحلة محمد السعد

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
01	بن عبيدة فريد	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
02	عديسة شهيرة	أستاذ محاضر	مشرفا	جامعة بسكرة
03	عقون فتيحة	أستاذ مساعد	مناقشا	جامعة بسكرة

١-كلمة الشكر

أشكر المولى العلي القدير الذي أنار لنا درب العلم ومنحنا القدرة على التفكير والتفاني في إنجاز هذا العمل المتواضع وإتمامه.

كما أتقدم بالشكر الخاص إلى الأستاذة المشرفة عديسة شهرة التي لم تبخل علينا بمساعدتها أثناء إنجاز العمل، من معلومات وتوجيهات ونصائح..

كما أشكر كافة الأساتذة الكرام للكلية، الذين أعانونا على طلب العلم خلال مسيرتنا الدراسية.

وأتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد بمساهمته في إعداد هذا العمل. لكم مني خالص الشكر والتقدير....

الحمد لله رب العالمين

II-إهداء

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه، إلى كل من صلى على خير

البرية

محمد عليه الصلاة والسلام،

إلى أعظم امرأة بين نساء الكون أُمي الغالية، التي حملتني وهنا على وهن حيننا،

وسقتني لبن الوحيد رضيعا وعلمتني صغيرا ورافقتني برعائها كبيرا حفظها الله

وأطال في عمرها،

إلى رمز العطاء والبذل والسخاء والتضحية، إلى أغلى ما نطقت به شفتاي : أبي

الغالي حفظه الله وأطال في عمره،

إلى دفيء البيت وسعادته، كل أفراد عائلتي، كل باسمه

إلى كل أساتذتي من الابتدائي إلى مرحلة الدراسات العليا في الجامعة إلى كل من

علمني حرفا،

إلى كل من أحبهم وبيادلوني نفس الشعور.

الملخص

في ظل بيئة التغيرات التي شهدها العالم، تعد المكانة التنافسية للمؤسسة ذات أهمية بالغة فالمؤسسات لا يمكنها الحفاظ على الريادة في السوق إلا إذا لجأت إلى الإعتماد على استراتيجية تنافسية واضحة المعالم ومحددة الأهداف مرتكزة على الكفاءات، التي تعتمد على التطور والتحسين المستمر لها هدا من جهة ومن جهة ثانية استغلال وتسيير مواردها بأفضل الطرق ولتحقيق ميزة تنافسية تعتبر الكفاءات التنظيمية والتي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها العامل المحقق للتميز.

الكلمات المفتاحية: تسيير الكفاءات، الميزة التنافسية، الكفاءة.

Abstract

In light of the environment of changes that the world has witnessed ,the competitive position of the institution is of great importance, cannot maintain leadership in the market unless they resort to relying on a competitive strategy that is clearly defined and defined by objectives based on competencies, which depend on the continuous development and improvement of this on the one hand and from .A second party is to exploit and manage its resources in the best way and to achieve a competitive advantage. Organizational competencies, which are related to the extent of response to the changes that occur at the level of their surroundings, are the factor that achieves excellence.

Key words : competency management ;competitive advantage ;efficiency.

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الابعاد محددة النطاق التنافس	30
02	معامل الفا كرونباخ	51
03	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	51
04	توزيع عينة الدراسة حسب السن	52
05	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	53
06	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	54
07	قيم المتوسطات الحسابية ليكارت الخماسي	56
08	استجابة العينة على عبارات تقييم الكفاءات	56
09	استجابة العينة على عبارات توظيف الكفاءات	57
10	استجابة العينة على عبارات تطوير الكفاءات	58
11	استجابة العينة على عبارات تعويض الكفاءات	59
12	استجابة العينة على عبارات الميزة التنافسية	60
13	مصفوفة الارتباط	61
14	قيمة معامل الالتواء	62
15	اختبار جودة النموذج تسيير الكفاءات مع الميزة التنافسية	63
16	اختبار جودة النموذج تقييم الكفاءات مع الميزة التنافسية	63
17	اختبار جودة النموذج توظيف الكفاءات مع الميزة التنافسية	64
18	اختبار جودة النموذج تطوير الكفاءات مع الميزة التنافسية	65
19	اختبار جودة النموذج تعويض الكفاءات مع الميزة التنافسية	66

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الكفاءات محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية	17
02	مراحل تسيير الكفاءات	18
03	ظهور مفهوم الميزة التنافسية	27
04	ماغيرات الدراسة	50
05	توزيع عينة حسب الجنس	52
06	توزيع عينة حسب السن	53
07	توزيع عينة حسب المؤهل العلمي	54
08	توزيع عينة حسب الخبرة	55

المقدمة

شهد العالم موجات من التغيرات والتطورات المتسارعة في شتى مجالات الحياة الاقتصادية، اجتماعية وسياسية وثقافية، ويعود ذلك إلى التقدم الهائل في التطور العلمي، والتكنولوجيا المعلومات، الأمر الذي أدى إلى تبدل قواعد المنافسة وتغيرها، ونتج عن هذه التغيرات آثار كبيرة على مختلف المؤسسات التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح تميزه تحولات عميقة وسريعة كثيرا ما تكون عدوانية ومفاجئة تستهدف بقاء واستمرارية هذه المؤسسات.

وإن أهمها أحدثته التحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر التسييري، هو الاهتمام المتنامي بالموارد البشري، باعتباره موردا استراتيجيا وطاقه ذهنية وقدرة فكرية وإبداعية، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات والمعرفة الكامنة، وعنصرا فعالا قادرا على المشاركة الايجابية.

فالتسيير الفعال لرأس المال الفكري يعد محددًا أساسيا لكفاءة وفعالية الأداء، مما يتطلب من المؤسسات الراغبة في التفوق والتميز التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية وجذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات والمعرفة.

وفي ظل هذه الظروف المحيطة بالمؤسسة أصبح تحقيق الميزة التنافسية أهم ركائز نظام الأعمال الذي كان يعتمد سابقا على رأس المال المادي والذي أصبح الآن يعتمد على رأس المال غير الملموس وذلك من خلال الإبداع والابتكار والاعتماد في الإنتاج على التكنولوجيا والآلات المتطورة والعمل بمنظور الجودة الشاملة، حيث أصبحت المنافسة لا تقتصر على الدخول من السوق وإنما العمل على البقاء والاستمرارية والتصدي الدائم لبيئتها والتميز عن نظيراتها والتفوق من جميع النواحي.

إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق فإن إشكالية الموضوع يمكن حصرها في طرح السؤال الرئيسي التالي:

✓ ما دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع المحروقات نפטال-بسكرة؟

التساؤلات الفرعية:

✓ هل توجد علاقة دلالة إحصائية لتسيير الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية لمؤسسة توزيع المحروقات نפטال - بسكرة؟

✓ هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعث تقييم الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع المحروقات نפטال - بسكرة؟

✓ هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعث توظيف الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع المحروقات نפטال - بسكرة؟

✓ هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لعامل تطوير الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع المحروقات نפטال - بسكرة؟

✓ هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعث تعويض الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع المحروقات نפטال - بسكرة؟

فرضيات الدراسة:

أ. الفرضية الرئيسية:

✓ توجد علاقة دلالة إحصائية لتسيير الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية لمؤسسة توزيع المحروقات نפטال - بسكرة.

1. الفرضيات الفرعية:

✓ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعث تقييم الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع المحروقات نפטال - بسكرة.

✓ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعث توظيف الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع المحروقات نפטال - بسكرة.

✓ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لعامل تطوير الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع المحروقات نפטال - بسكرة.

✓ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعث تعويض الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع المحروقات نפטال - بسكرة.

أسباب اختيار الدراسة:

✓ ارتباط الموضوع بمجال تخصصي مع الرغبة في الإطلاع على هذا الموضوع.

✓ البحث الدائم عن سبب فشل المؤسسات الجزائرية، وعدم قدرتها على ضمان مكانة لها في ظل المنافسة، رغم الإمكانيات المالية والثروات الطبيعية التي تزخر بها.

✓ اختيار موضوع يتماشى والتحول التي يشهدها العالم في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة.

أهداف الدراسة:

✓ إظهار الأهمية البالغة للكفاءات ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

✓ إبراز واقع التسيير بالكفاءات في المؤسسات الجزائرية.

✓ محاولة التأكد من دور تسيير الكفاءات باعتبارها أحد ركائز التفوق التنافسي في الاقتصاد الجديد.

✓ الكشف عن أهمية الاهتمام بتسيير الموارد والكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

أهمية الدراسة:

✓ المساهمة في تحسين المؤسسات بأهمية التسيير الإستراتيجي للكفاءات المتميزة قصد تحقيق التميز التنافسي.

✓ التسيير الجيد للموارد والكفاءات يمكن المؤسسة من الاستعداد لمواجهة التغيرات والتطورات التي تحدث.

✓ عدم الاهتمام بالكفاءات وإهمالها في المؤسسات واعتبارها كمورد بشري عادي والتركيز على الموارد المادية الأخرى في الدول النامية ومنها الجزائر.

حدود الدراسة :

✓ الزمانية: أجريت الدراسة خلال الموسم 2021/2020.

✓ المكانية: تم اختيار مؤسسة توزيع المحروقات نفضال بسكرة لإجراء دراسة تطبيقية .

منهج الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها وجوانبها والإجابة على تساؤلات الإشكالية وإثبات صحة الفرضيات تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. في الجانب النظري والتحليلي في الجانب التطبيقي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بما وتم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة في الدراسة الميدانية.

الدراسات السابقة :

✓ الدراسة الأولى : هاملي عبد القادر، مذكرة ماجستير، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، دراسة حالي: مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان وشركة نفضال، جامعة بوبكر بلقايد تلمسان 2011 .

عالج الإشكالية التالية : ماهر واقع نظام تقييم الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية ، ومدى فعاليته ؟

توصل للنتائج التالية :

بالنسبة لمؤسسة سونلغاز إن نظام تقييم الكفاءات داخل المؤسسة غير مطبق بشكل جيد والذي يعود إلى عدم متابعتهم من اجل انجاز تقييم جيد ومرضي .

إما بالنسبة لشركة نفضال فان نظام التقييم والتنقيط المطبق في المؤسسة يتميز بالجمود أو عدم المرونة لأنه نظام يطبق منذ سنوات الأولى من انطلاق المؤسسة.

✓ الدراسة الثانية : سلامي فتيحة ، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، دراسة حالة المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بالبويرة ، مذكرة الماستر ، 2014 .

عاجلت الإشكالية التالية : ما مدى مساهمة الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟

توصلت للنتائج التالية :

يمكن النظر للمؤسسة على أنها حافظة من الموارد والكفاءات المتحكم فيها من قبل المؤسسة .

الميزة التنافسية لا تكمن في موارد المؤسسة وإنما في طريقة المزج بين هذه الموارد وما ينتج عنه من فروقات محسوسة في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها وهو ما توفره الكفاءات البشرية مما جعلها تظهر كنقطة محورية.

✓ الدراسة الثالثة: سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية (عامل الكفاءة في المؤسسة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير في علوم التسيير سنة 2011.

وقد ركزت في بحثها على دراسة جميع موارد المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الكفاءة البشرية.

هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين فصل نظري تناولنا فيه الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

الاقتصادية ، حيث قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث كل مبحث يحتوي على مجموعة مطالب كما يلي:

المبحث الأول: تسيير الكفاءات.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: علاقة تسيير الكفاءات بالميزة التنافسية.

أما الفصل التطبيقي فيتعلق بدراسة واقع تسيير الكفاءات والميزة التنافسية بمؤسسة توزيع المحروقات ببسكرة .

صعوبات الدراسة:

✓ نقص الكتب التي تناولت موضوع تسيير الكفاءات خاصة باللغة العربية.

الفصل الأول:

الاطار المفاهيمي لتسيير

الكفاءات في تحقيق الميزة

التنافسية

تمهيد:

لقد أدت سرعة تحولات البيئة التنافسية إلى عدم ضمان ديمومة العديد من الوظائف وسرعة تطورها، ويهدف تكيف الأفراد معها يتحتم عليهم الاتصاف بميزة تعدد الكفاءات (polyvalence) من خلال التكوين والتعلم المتواصل واكتساب المعرفة الجديدة... الخ،

كما يتطلب الأمر من المؤسسات تسيير كفاءاتها وتطويرها بما يضمن لها ميزة تنافسية مستدامة.

لتوضيح هذه الأفكار اخترنا أن نعالج الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في هذا الفصل من خلال ثلاث

مباحث و هي:

✓ المبحث الأول: تسيير الكفاءات.

✓ المبحث الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

✓ المبحث الثالث: علاقة تسيير الكفاءات بالميزة التنافسية.

المبحث الأول: تسيير الكفاءات

إن سبب ظهور إدارة الكفاءات كاتجاه حديث لإدارة الموارد البشرية يعود إلى ظهور بيئة تنافسية جديدة للمنظمات، هذه البيئة التي أصبحت تركز على الابتكار والمرونة والجودة وخدمة العلاقات، كل هذا أنتج نهجا استراتيجيا جديدا يأخذ بالحسبان العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية وخاصة إدارة الكفاءات .

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات وخصائصها.

يعتبر مفهوم الكفاءات من المفاهيم والمواضيع الشائكة باعتباره مصطلح حديث التداول يجعلنا نضطدم بعدة مصطلحات ومفاهيم تتداخل معه بشكل أو آخر كما هو الأمر بالنسبة للمهارة والاستعداد والمقدرة...

أولاً: مفهوم الكفاءات.

هناك العديد من التعاريف التي قدمت للكفاءات سنستعرض منها ما يلي:

الكفاءة هي: تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية، في التوجهات، كما في الأداء، الكفاءة مقدرة اجتماعية...التزام يأتي من الفرد...الكفاءة هي معرفة معمقة، معرفة عملية، معترف بها والتي تعطي الحق بالحكم في هذا أو ذاك المجال، أي مجال الكفاءات" (صولح، 2008، صفحة 38) .

تعرف الكفاءات على أنها: "هي مجموع المعارف العملية التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق، فالكفاءات تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة داخل تشكيلة المنتجات أو الخدمات وبالتالي فالمؤسسة التي تتوفر على كفاءات يعني أن لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة التي تدعم بها قدرتها التنافسية" (طبول و مجاني، 2017، صفحة 65).

تشير مفهوم الكفاءة من وجهة النظر الفنية إلى قدرة نظم الإنتاج على تحويل المدخلات إلى مخرجات كلية وبذلك تقاس الكفاءة بنسبة المدخلات. وينظر المحاسبون إلى الكفاءة على أنها النسبة بين التكاليف الفعلية والتكاليف المعيارية، إما الاقتصاديون فينظرون إلى الكفاءة على إنها إنتاج أكبر قدر من الوحدات بأقل تكاليف ممكنة، ومن وجهة نظر المجتمع فان الكفاءة تتمثل في مدى الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة للمجتمع (سلام، 2004، صفحة 101) .

كما عرفت الكفاءة على أنها "مجموعة من المعارف والمهارات والدراية عند أداء العمل، بمراعاة أولوية تطبيق الأهداف مع توفر إمكانية قياس الأداء".

الفصل الأول.....الاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

ولدى tarondeau الكفاءة تعني: " قدرات خاصة لتوظيف الأصول بكيفية منظمة بغية تحقيق هدف معين، تستغل بأعمال

مقصودة وغالية أين تتكون وتثرى بالتعلم (بن فرحات، 2012، صفحة 48).

بالنسبة لكلود ليفي لوبوي، الكفاءة تختلف عن الملامح الشخصية والقدرات التي تسمح لنا بالتميز بين الأشخاص، فهي ترتبط

باستعمال الملامح الشخصية والقدرات، بالإضافة إلى المعارف المكتسبة وذلك لإنجاز المهام المعقدة بطريقة جيدة، في إطار ثقافة

المنظمة واستراتيجياتها (حيمر، 2017/2018، صفحة 34).

الكفاءة هي تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية، في التوجهات، كما في الأداء، الكفاءة مقدرة اجتماعية...التزام يأتي

من الفرد...الكفاءة هي معرفة معمقة، معرفة عملية، معترف بها والتي تعطي الحق بالحكم في هذا أو ذاك المجال، أي مجال

الكفاءات" (صولح، 2008، صفحة 38) .

الفرع الثاني: خصائص الكفاءة.

للكفاءة العديد من المميزات التي تساهم في التعرف عليها، ومن هذه المميزات ما يأتي (خضر، 2018):

أ. ذات هدف محدد: حيث إن الكفاءة تهدف إلى تحقيق غاية معينة، وإنجاز هدف محدد، وذلك عن طريق استثمار المعارف المختلفة،

لتحقيق هذه الغاية بشكل كامل.

ب. مكتسبة: وتعني هذه الخاصية أن الكفاءة لا تولد مع الإنسان، بل يكتسبها عن طريق التدريب الموجه.

ج. مدركة: إذ إن الكفاءة التي لا يتم إدراكها لا يمكن أن تحقق أي منفعة للمؤسسة، كما أن إدراكها من قبل من يملكها يساعد على

الحفاظ عليها، والاستفادة منها، وتطويرها.

د. ذات تشغيل ديناميكي: ويعني ذلك أن تحصيلها يعتمد على التفاعل ما بين مكوناتها المختلفة، وعناصرها، ضمن أبعادها،

كالمعارف السلوكية، والعلمية، وغيرها خلال الزمن.

هـ. مفهوم مجرد: حيث لا يمكن رؤيتها، ولا حتى لمسها، وإنما تتم ملاحظتها من خلال نتائج الأنشطة، وتحليلها، والوسائل المستخدمة

لتحقيق هذه النتائج.

و. متقدمة: حيث إن عدم استخدام الكفاءة يؤدي إلى تقادمها، وفي حال عدم السماح للأشخاص الذين يشكلون مصدرا لها

بإظهارها، فإن هذا من شأنه أن يؤدي إلى تلاشيها.

المطلب الثاني: أنواع الكفاءات وأهميتها.

تعتبر الكفاءات البشرية كغيرها من عناصر ومكونات المؤسسة إذ لديها أهمية وكما تتواجد الكفاءات في عدة أنواع.

الفرع الأول: أنواع الكفاءات.

اختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق ثلاث مستويات وهي المستوى

الفردى ويوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية أو

ما يسميه البعض بالكفاءات الأساسية أو الإستراتيجية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد كما يلي (بن جدو، 2012-

2013، الصفحات 7-8-9-10-11):

أ. الكفاءات الفردية les compétences individuelles

يقصد بالكفاءة الفردية أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية، فهي القدرة

على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة.

وهناك من يرى على أنها "مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة

ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعومة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة

المهنية، حيث يعبر عنها Medef (2002) بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق

محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمنظمة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها.

فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق

معها أهداف المنظمة، وفيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد:

✓ المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والصعبة.

✓ قدرة التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية.

✓ القدرة على اتخاذ القرار، وإدارة، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.

✓ توظيف المواهب، وإرساء العلاقات الجيدة بينهم.

✓ إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين، ومواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة.

✓ العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.

الفصل الأول.....الاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

كما يمكن للمنظمة أن تتوفر على الكفاءات الفردية بالاعتماد على معايير وأسس موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها.

ب. الكفاءات الجماعية les compétences collectives

تعتبر الكفاءات الجماعية انشغالا وأحد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تامين التطبيقات المهنية، والعودة إلى التجارب وتوظيف النتائج، فالكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تركز على الديناميكية والتفاعل بين المجموعة.

حسب le boterf synergie الكفاءات الجماعية هي: "نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن الكفاءات الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض وتقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا".

كما يمكن اعتبار الكفاءات الجماعية على أنها: مجموع معارف التسيير savoir agir التي تنشأ عن طريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي ينشأ كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد combinaison synergique وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي، وعلى مستوى هذه الكفاءات نجد معايير وقيم جماعية تتموضع على مستوى المنظمات.

أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات ونشأتها فإن الأمر يتطلب توفر شروط يمكن تلخيصها فيمل يلي:

✓ تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين

أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة.

✓ اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر synergie بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة.

✓ ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات.

✓ إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة.

الفصل الأول.....الاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

✓ وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتضمن التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

ج. الكفاءات الاستراتيجية les compétence stratégique

إن مفهوم الكفاءات يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المنظمة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المنظمة من خلال درجة الإعتمادية Linterdépendance فيما بينها ومحيطها، فالمنظمة تحاول التأثير على محيطها ونجاحها في ذلك يكون مشروطا بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصلية.

ووفق Leonard Barton فإن الكفاءات الأساسية للمنظمة تتكون من أربع عناصر:

✓ معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمنظمة.

✓ الأنظمة التقنية والمعارف.

✓ أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية.

✓ القيم والمعايير التي بها ترسخ عملية إنشاء وتطوير الكفاءات الأساسية.

إن المنظمة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، والمتجذرة في بنيتها وتكنولوجيتها، وعملياتها الروتينية، والعلاقات ما بين مواردها البشرية، والذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدرا للتميز التنافسي، حيث يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية انطلاقا من ثلاثة أنواع للموارد هي:

✓ الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني...).

✓ الموارد البشرية (كفاءات الأفراد).

✓ الموارد التنظيمية (الهيكلة، نظام التنسيق والرقابة...).

إن الكفاءات الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، وإن إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمنظمة.

الفصل الأول.....الاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

يمكن القول أن الكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر، أدرج عميقا في تنظيم وتشغيل المنظمة وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل والكفاءة الإستراتيجية لا تفترق عن المنظمة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمنظمات التي تستعملها وتطورها وهذا يجعل المنظمات تتنافس بإيجاد وتطوير الكفاءات بهدف الوصول إلى التميز وتحقيق ميزة تنافسية.

الفرع الثاني: أهمية الكفاءات

للکفاءات أهمية كبيرة على مستوى إدارة الموارد البشرية وأيضاً على مستوى المؤسسة وهي تتمثل فيما يلي (طبول و مجاني، 2017، الصفحات 86-87-88):

أ. أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:

أصبحت الكفاءات تشكل عاملاً بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف، حيث يمكن إبراز أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها:

✓ تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين أو موسميين، أو حتى متعاقدين... الخ.

✓ أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءات وليس على الفرد أو المنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد.

✓ لا بد على إدارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل: الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني... الخ، فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت، مما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات.

✓ قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية، في جميع مراحلها ولن يتأتى ذلك بنشر وتعميق استخدام وتطوير أنظمة للتعليم والتدريس تتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات.

الفصل الأول.....الاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

ب. أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة:

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأوليات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة، إذ أصبحت تحتل حيزا هاما من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:

✓ تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين.

✓ أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما، والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءتها.

✓ أصبح الاستثمار في الموارد البشرية للمؤسسة والذي يمس الاحتياجات الأساسية، خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح إنتاجية جيدة... الخ) أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء... الخ)، لذا فإن المؤسسة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينهما وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.

✓ يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات... الخ)، ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءات ضمن أولوياتها باعتبار السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه بالكفاءة الميتة.

ومنه يمكن القول أنه في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات وكثير الغموض والغير المؤكد أصبحت المراهنة على الكفاءات قناعة راسخة لدى معظم المهتمين بتطوير المؤسسات من أكاديميين وممارسين، لذلك اتجهت معظم المؤسسات إلى استغلال هذه الكفاءات بصفة كاملة من خلال تسييرها، تقييمها، وكذا تطويرها.

المطلب الثالث: خصائص الكفاءات وأهميتها .

الفرع الأول: خصائص الكفاءات

تتميز الكفاءات بجملة من الخصائص نوجزها فيما يلي (مجاني و طبول، 2017، صفحة 67):

- ✓ الكفاءات تخص الأفراد أولاً قبل أن تخص المؤسسة التي ينتمي إليها.
- ✓ الكفاءات تنظم للمعارف والمهارات وهي دالة لهدف وغاية معينة.
- ✓ تنشأ الكفاءات نتيجة للتحفيز ، فهو يؤثر أولاً على الدينامكية الفكرية للفرد : الفضول ، الحاجة للفهم ، التعلم ، الحاجة إلى إثبات الذات ... ثم يتحول هذا الشعور إلى رغبة في القدرة على سلوك مسلك معين وأخيراً الفعل ويأتي باستعمال الفرد لكفاءته من اجل تحقيق الأهداف.
- ✓ تكتسب الكفاءات معنى من خلال سلوك الفرد وهي تتعلق بحالة معينة وتتضمن مختلف العناصر المكونة لها بصفة ديناميكية .
- ✓ تنتج الكفاءات أيضاً من خلال احتكاك الفرد بمهمته ووظيفته وترافق تجنيد وتعبئة وتوليف بعض الموارد في العمل، وتكون مستندة إلى نتيجة منظورة.
- ✓ تمثل الكفاءة بدورة الحياة تتخللها فترات للتعلم والفاعلية ثم التدهور.

الفرع الثاني: أهمية الكفاءات

- تحتل كفاءات الأفراد عنصراً هاماً في الاعتبارات التي تصنفها المؤسسة والتي تسمح لها بتحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي من خلال كفاءات أفرادها فهذه الأخيرة تحتل حيزاً هاماً (بن فرحات مولاي، 2012، الصفحات 60-61):
- ✓ في مجال وضع الإستراتيجية أصبحت عملية تنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، حيث أصبحت في كثير الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة.
 - ✓ تشكل كفاءات الأفراد احد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة كما يراه barney فمن بين الموارد التالية : رأس المال المادي والبشري والتنظيمي.
 - ✓ وهو ما ذهب إليه كل من c.k prahalad و g hame بأن كفاءات الأفراد هي عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة حيث تنعكس هذه الأهمية دعم الميزة التنافسية التي تكسبها المؤسسة والتي تميزها على باقي المنافسين.

الفصل الأول.....الاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

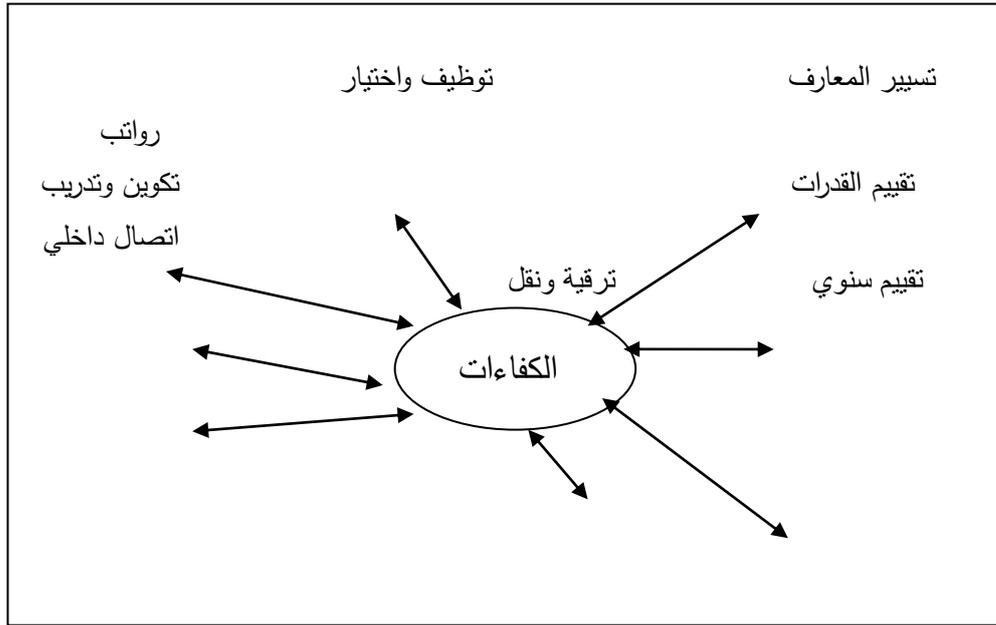
✓ التفكير في التجديد المستمر للكفاءات في المؤسسة -خاصة كفاءات الأفراد - حيث اعتبرت هذه الأخيرة بمثابة نقطة الانطلاق لإحداث الفرق بينهما وبين المنافسين.

✓ تعتبر كفاءات الأفراد بمثابة المنقذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها للتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية، حيث أصبحت المؤسسة تعتمد على المعرفة عموماً والكفاءة خصوصاً وأعطتها حرية أكبر للعمل دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الابتكار والإبداع، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلاف القيمة يتمثل في كفاءة .

المطلب الرابع : مفهوم تسيير الكفاءات .

يعرف تسيير الكفاءات على أنه : مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد ، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار ، التكوين ، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافاً في حد ذاته بحيث يكون هناك تكامل عمودي وافقي (صولح و منصورى، 2010، صفحة 55)؛ إلا أنه يمكن القول إن تحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، حيث نبحت في التكامل العمودي، حيث نبحت في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة ، نظرتها وكذا إستراتيجيتها ، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة ، أما في التكامل الأفقي فنبحت عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (1) : الكفاءات محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية



المصدر: (صوخ و منصورى، 2010، صفحة 55)

حيث تعبر إدارة الكفاءات عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءتها (بن فرحات مولاي، 2012، صفحة 65) .

إن مفهوم تسيير الكفاءات جاء للإجابة على تلك التساؤلات ، إذ هناك من يعرف إدارة الكفاءات على أنها : نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة، وتنفيذ خطط، وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل (بن فرحات مولاي، 2012، صفحة 65).

المطلب الخامس : مراحل و مقاربات تسيير الكفاءات .

الفرع الأول: مراحل تسيير الكفاءات

من اجل الوصول الى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لا بد لها من تخطيط وتنظيم أي لا بد من تسييرها وتمثل مراحل

تسييرها في الخطوات التالية (بوسعد، 2008، الصفحات 35-36):

الفصل الأول.....الاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

أ. تخطيط الكفاءات

وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية تم مقارنتها بالموقف الحالي في المؤسسة وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها ، وذلك من خلال وصف المنصب الذي يكشف عن مختلف المعارف والسلوكيات اللازمة لها ، وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات لتوقع احتياجاتها من الكفاءات .

ب. اكتساب الكفاءات:

يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المنظمة(داخليين)، أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى .

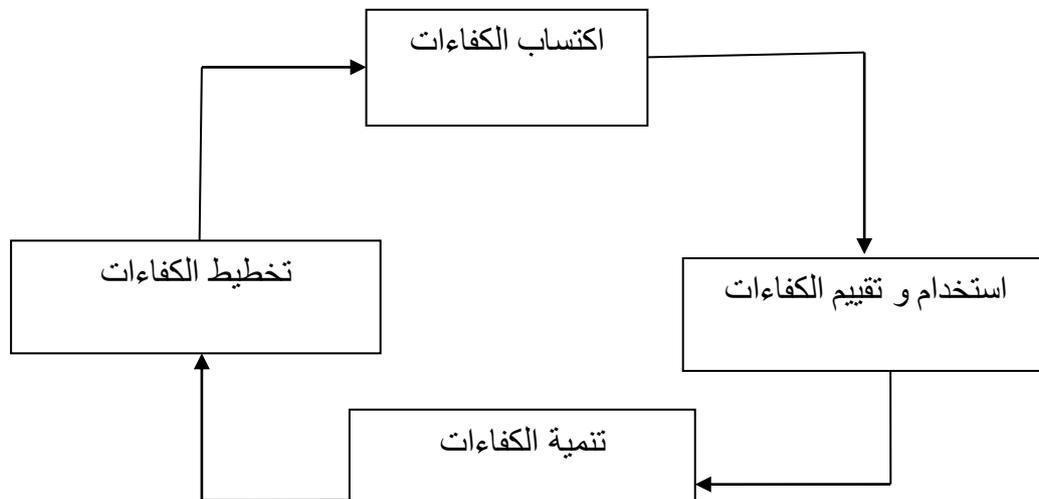
ج. تنمية الكفاءات :

والتي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم، و يعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية : المعرفة ، المعرفة العملية، السلوكيات، وتتم تنمية الكفاءات أثناء ممارسة المهام.

د. استخدام و تقييم الكفاءات :

وهي المرحلة التي تستخدم و توظف فيه الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب و اكتساب المهارات والتعلم، كما تفيده هذه المرحلة في الإجابة عن ما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية، و التي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين و الذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات، و بذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات.

الشكل رقم (2): مراحل تسيير الكفاءات (بوسعد، 2008، الصفحات 35)



المصدر: (بوسعد، 2008، الصفحات 35)

لم يعد مضمون الكفاءات - بمنظورها الجديد- ذات مدلول بسيط، أي قدرة المورد أو الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب، فهي تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات، والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، حيث فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم تساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي (سملاي، 2003-2004، الصفحات 141-142):

أ. المقاربة التسييرية للكفاءات :

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، يشمل المعرفة (Le savoir) والمهارة أو المعرفة العملية (Le savoir-faire) وحسن التصرف (savoir-être).

إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل (Le pouvoir d'agir) أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل (Vouloir d'agir)، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

ب. المقاربة العملية :

من منظور المقاربة العملية (L'approche opérationnelle) تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجية، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات.

فالقدره حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

وفق المقاربة الإستراتيجية (L'approche Stratégique) تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، 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.

المطلب السادس : مجالات تسيير الكفاءات.

بما أن الكفاءات تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية، فإن هذا المورد الإستراتيجي، بحاجة إلى تسيير ومتابعة، من خلال التقييمات الدورية، كما هو بحاجة إلى تعميق وتقوية معارفه وصقل مهاراته، من خلال عمليات التطوير، اعتمادا على التكوين والتدريب والتعلم... إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات التي نحن بصدد تناول بعضها في هذا المبحث أو كما يسميها البعض بمراحل وضع في العمل تسيير الكفاءات (صولح، 2008، الصفحات 56، 58-59).

أ. إعداد مواصفات الكفاءات "L'élaboration de profils de compétences":

يمثل إعداد مواصفات الكفاءات واحدة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها (المطلوبة) من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو عائلة من الوظائف، وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات (l'analyse de compétence)، ويمكن القول أنه على المستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات حجر الزاوية في تسيير الكفاءات، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، تطويرها ورواتها.

توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، وكذا مهام ومسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك، من بينها الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات، تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف، بطاقات الكفاءات،...، ومهما تكن الطريقة المستعملة، تحليل الكفاءات يجب أن يعطي النتائج التالية:

✓ نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمة.

✓ وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة.

ب. تقييم الكفاءات Evaluation des compétences:

الفصل الأول.....الاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وواحدة من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات، وسنحاول التعرف على بعض مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي:

1. مقارنة المعارف:

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

2. مقارنة المعارف العملية:

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

3. مقارنة المعارف السلوكية:

تعد هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، لأنها تفتح المجال لمعايير اجتماعية باعتمادها على بعد سلوكي بحث، باعتقادها أن أداء المنظمة أساسه السلوكيات الفردية والجماعية المطورة، وتجدر الإشارة أن الفصل بين المعارف السلوكية والمعارف العملية لا يسهل إطلاقا عملية تقييم مساهمة الفرد التي هي نتيجة توليفة من الموارد المتجددة.

4. المقاربة المعرفية (Cognitive):

تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن إستراتيجية حل مسائل معينة وبالتالي فإن تقييم الكفاءات يتركز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لتشغيل معين.

5. مقارنة القدرات (Potentiel):

التقييم بالقدرات يوافق في الواقع توقع مسبق للنجاح أي أن معاينة الكفاءة تؤخذ من التشخيص، حيث يخضع المرشحون لوضعيات مهنية وهمية من أجل تحديد قدراتهم وتمارين مختلفة لتعبئة القدرات الواجبة للوضعيات المهنية الموجه لها الأفراد، وتساعد هذه المقاربة في إعطاء مؤثرات مهمة في التوظيف وتسيير المهن (Carrières)، وتجدر الإشارة أن مدة المعاينة طويلة كما أن الكفاءات التي تم اكتشافها تعد مؤشرات القدرات وليس العكس، بمعنى أن القدرات لا يمكن أن تعتبر كمدخل مرضي لقياس الكفاءات.

6. مقارنة المواهب (Le talent) (الميزات الشخصية):

الميزات الشخصية مثل الموهبة مظهر يندر التماسه لتوظيف الكفاءات والميزات الشخصية هي مجموعة عناصر التدخل (أو التسيير) (Savoir-agir) أكثر منها معارف وكذلك معارف وراثية أكثر منها مكتسبة، وتظهر هذه المقاربة خصوصا في بعض أنواع النشاط ويقترح Guy Le Boterf ثلاثة أنواع للمهن:

✓ المهن التي تسيطر فيها الكفاءة (مهندس،...).

✓ المهن التي تسيطر فيها الموهبة (ممثل، شاعر،...).

✓ المهن المختلطة (صحفي،...).

الفصل الأول.....الاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

وهذه المقاربة لم تلقى تطبيقاً واسعاً، رغم أن الميزات الشخصية والكفاءات يمكن أن تلاحظ في وضعيات العمل، إلا أن الأولى تتميز بأنها تمكن الفرد من كسر حدود التشغيل، وبالتالي فهي تعرف من خلال الفوارق الإيجابية المحققة، في حين أن الكفاءات تعرف بالمطابقة.

ج. تطوير الكفاءات

يقصد بتطوير الكفاءات البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات ويمكن تعريفها: بـ"مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم واستعداداتهم (بن جدو، 2012-2013، صفحة 27) "

تطوير الكفاءات البشرية هو عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات أفرادها وضمان حسن، تكيفهم مع تغيرات المحيط وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه.

في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغيير المستمر، أصبحت عملية تطوير الكفاءات تكتسي أهمية بالغة، هذا من أجل السماح للكفاءات البشرية من التأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، حيث أصبح تطوير الكفاءات البشرية وصيانتها يمثل أهمية إستراتيجية، نظراً لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق وتحقيق التميز والتفوق.

كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل منظمة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة وبما أن حاملو المعرفة في المنظمة هم عمالها، فهذا يستدعي ضرورة صيانتها وتطوير هذا المورد الإستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم والتدريب.

د. أجور وحوافز الكفاءات:

تعتبر الحوافز بأنها أسلوب معين يهدف إلى زيادة كفاءات العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة الإنتاجية لهم كما ونوعاً، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وهداف العاملين فيها. (بن جدو، 2012-2013، صفحة 32).

وتعتبر الحوافز قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد للقيام بالعمل المطلوب على أكمل وجه، ويجب أن تعبر الحوافز عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد المنظمة وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز موظفيه، مع مراعاة مبدأ الفروق الفردية بينهم، وللحوافز صور عديدة منها:

✓ الحوافز المادية (زيادة الأجر، المكافآت والمنح المالية، المشاركة في الأرباح)؛

✓ الحوافز المعنوية (الوظيفة المناسبة، ضمان استقرار العمل، فرص التدريب والتعليم، الترقية)؛

الفصل الأولالاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

✓ الحوافز الواقعية (ظروف العمل المريحة، ساعات العمل المريحة، مكان العمل الصحي).

ويبرز دور الحوافز هنا في تحريك الدافعية لدى الكفاءات البشرية للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية ومعرفة كامنة التي تحمل حقلاً

كبيراً من الموارد الداخلية والإستراتيجية التي تحقق النجاح في الأداء وتحسنه وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

المبحث الثاني : الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

بمجال الميزة التنافسية واسع تم التطرق له في العديد من الأبحاث الأكاديمية، نتيجة لمكانتها ودورها في المنظمة، والذي يحقق له النمو والاستقرار والتميز ، وتجنبنا منا الوقوع في التقليد والتكرار قمنا بعرض مفهوم الميزة التنافسية، المحددات، الأبعاد، ولهذا قمنا بصياغة هذا المبحث يلائم دراستنا.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأنواعها .

الفرع الأول: مفهوم التنافسية

تعرف التنافسية بأنها : القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار وتجديد، حيث تسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية وتحقيق التنافسية من خلال مجموعة متغيرات منها : التحكم في عناصر التكاليف، إدارة الجودة الشاملة، تجديد المنتجات والتعبئة والتغليف ، تخفيض الأسعار ، إرضاء العملاء ، والبحث عن عملاء جدد ، الاتصالات التسويقية... الخ (حريز و بوشمال، 2014، الصفحات 135-136).

كما تعرف التنافسية على إنها إمكانية تقديم منتج ذو جودة عالية وبسعر مقبول من طرف المستهلك (حريز و بوشمال، 2014، الصفحات 135-136)

فالتنافسية مفهوم متعدد الأبعاد تجتهد المؤسسة في تحقيقه قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق فهي أي التنافسية حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطور موقعها في السوق أطول فترة ممكنة . (ولد محمد، 2011، صفحة 29)

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التنافسية : أنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر فعالية من المنافسين الآخرين في السوق ، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة.

الفرع الثاني: أنواع التنافسية

تميز الكثير من الأدبيات بين عدة أنواع من التنافسية أهمها (نوري، صفحة 24):

أ. التنافسية التكلفة أو السعر: فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل.

الفصل الأول.....الاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

ب. التنافسية غير سعريه: وتشمل النوعية التي والملائمة وتسهيلات التقديم وعنصر الابتكارية فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية والأكثر ملائمة للمستهلك بوجود المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة ولو كانت أعلى سعرا من سلع المنافسة.

ج. التنافسية التقنية: حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

المطلب الثاني: مؤشرات ومحددات التنافسية .

الفرع الأول: مؤشرات التنافسية

عند التطرق إلى مؤشرات قياس التنافسية ، نذكر مؤشرات القياس حسب المستويات الثلاثة للتنافسية، المنظمة، القطاع الدولة، لكن

سنذكر فيما يلي مؤشراتها، وهذه المؤشرات هي (فرحاتي، 2016، صفحة 146) :

أ. الربحية: تعتبر الربحية مؤشر كافيًا على التنافسية الحالية للمنظمة، وإلى جانبها يجب على المنظمة إن تعتمد على الجودة، والجاذبية النسبية لمنتجاتها، براءات الاختراع للنفاد إلى الأسواق والحفاظ عليها.

ب. التكلفة: تعتبر التكلفة مؤشرا كافيًا عن التنافسية وكلما كانت أقل من سعر المنتج في الأسواق كانت المنظمة تنافسية، خاصة إذا دعمت ذلك بعنصر الجودة والنوعية لمنتجاتها.

ج. الإنتاجية الكلية للعوامل: تقيس الكفاءة التي من خلالها تحول المنظمة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ويجب مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل لعدة منظمات محلية مع منظمات أجنبية.

د. الحصة من السوق: تعتبر الحصة السوقية دليل على ربحية المنظمات وتعظيم ثروتها، فكلما كانت التكلفة الحدية للمنظمة منخفضة مقارنة بمنافسيها كلما كانت حصتها السوقية أكبر.

من خلال ما سبق يتضح إن المؤشرات السابقة مرتبطة فيما بينها، ولا يمكن الاعتماد على احدها منفردا لقياس تنافسية المنظمة، ويمكن الاعتماد على مؤشرات أخرى: مثل درجة التأهيل للموارد البشرية، التحكم في التكنولوجيا، نوعية الإدارة. (فرحاتي،

2016، صفحة 146)

الفرع الثاني: محددات التنافسية

إن تنافسية المنتجات السلعية والخدمات محصلة لعوامل عديدة متداخلة ومتباينة في أنماطها وتأثيرها، ويمكن إيجاز أبرز محددات

التنافسية للمنتجات السلعية والخدمات في (موسعداوي، 2007):

الفصل الأول.....الاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

أ. 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.

ب. تكاليف الإنتاج: ويعتبر 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.

ج. 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. ويتحقق التمييز النوعي لمنتج معين من خلال كفاءة نظام التسليم والسوق والتوزيع وخدمات ما بعد البيع.

د. الكفاءات: دور الكفاءات يعد كعامل محدد لتنافسية المؤسسة، لذلك فإن بقاء المؤسسة واستمرارها كنظام مفتوح مرهون بمدى كفاءة مواردها البشرية، وذلك بما تمتلكه من قدرات ومهارات وما تتمتع به من رغبة في العمل، لذا فهي العنصر المهم والحاسم في تفعيل الموقع التنافسي للمؤسسة.

من كل هذا نخلص إلى أن التنافسية تعكس:

✓ قدرة المؤسسة على الاستجابة وإرضاء الزبائن.

✓ التميز أو الاختلاف عن المنافسين.

✓ خلق القيمة في عيون الزبون.

✓ تحقيق المردودية التي تضمن الاستمرار وإرضاء الأطراف الأخرى.

المطلب الثالث: مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها .

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

إن الحديث عن المزايا التنافسية في حياة منظمات الأعمال، يتطلب التعرف على أصلها وماهيتها. فقد كان مفهوم الميزة النسبية

comparative advantage حجر الزاوية في تحديد نوع وشكل العمل، وقد كان هذا المفهوم هو السائد بين

الفصل الأولالاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

الاقتصاديين ورجال الأعمال خلال الستينات ، وفي منتصف السبعينيات ظهر مفهوم جديد وهو الميزة التنافسية . (بني حمدان و

صبحي ادريس، 2007، الصفحات 353-354)

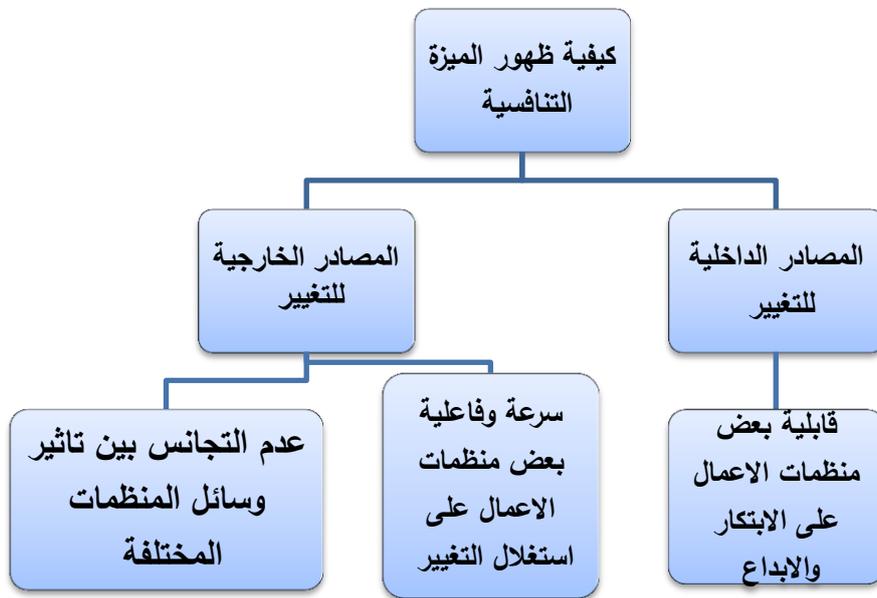
فالميزة التنافسية هي أن يكون للمؤسسة ما يميزها عن غيرها ويؤدي إلى زيادة ربحيتها ومن الملاحظ أن الميزة التنافسية قد تستمر لوقت

قصير أو تستمر لسنوات عدة ما الذي يؤدي إلى وجود ميزة تنافسية ؟ الميزة التنافسية تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية

(سلطان، 2007، صفحة 306).

ويبين الشكل الموالي كيفية مفهوم الميزة التنافسية .

شكل رقم (03): ظهور مفهوم الميزة التنافسية



المصدر: (بني حمدان و صبحي ادريس، 2007، الصفحات 354)

وتعتبر الميزة التنافسية عنصرا أساسيا وجوهريا للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة، إذ يرتبط مفهومها باستخدام

المنظمة لمواردها وإمكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها ونتيجة لذلك تحرص

المنظمات حسب هذا المفهوم على العمل المستمر لخلق واكتساب والمحافظة والاستثمار على الميزة التنافسية لمدة أطول وهذا ما

يجعلنا إعطاء ابرز مفهوم للميزة التنافسية الذي أشار إليه العالم (بورتر) بمكانة موقع المنظمة في الصناعة هي التي تحدد إذا ما كانت

ربحيتها أعلى أو اقل من متوسط ربحية الصناعة ، فالمنظمة التي تستطيع التموذج بشكل جيد قد تكسب معدات عالية على الرغم

من عدم ملائمة هيكل الصناعة وكون معدل ربحية تلك الصناعة معتدلا. (سويسي و نعمة، 2014، صفحة 70)

الفصل الأول.....الاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها : خاصة أو مجموعة خصائص نسبية تتفرد بها المنظمة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيا نتيجة صعوبة محاكاتها أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات / منتجات.

(الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، 2005، الصفحات 138-139)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف للميزة التنافسية أنها : تعرف بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز ، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية

يشير (خليل، 1998) إلى نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية هما التكلفة الأقل ، وتمايز أو تميز المنتج.

- أ. التكلفة الأقل: معناها قدرة المؤسسة على تصميم ، تصنيع ، وتسويق منتج اقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر ، ولتحقيق هذه الميزة فانه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة . (كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، 2017، صفحة 215)
- ب. تميز المنتج : تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها ، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى عوامل التفرد لنشاط معين ، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة ، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ، ومن ثم فان التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلا بان يؤدي إلى تميز متواصل . (حريز و بوشمال، 2014، صفحة 128)

المطلب الرابع : محددات ومصادر الميزة التنافسية .

الفرع الأول:محددات الميزة التنافسية

بالنسبة لمحددات الميزة التنافسية، نجد أن هذه الأخيرة تتحدد من خلال بعدين أو متغيرين هامين، وهما (حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس) . (يزيد، 2014، الصفحات 233-236-234)

- أ. حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج، ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر من اجل التغلب عليها.

الفصل الأول.....الاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

ونشير إلى أن المؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحوّلات وشدة المنافسة يطلب منها امتلاك قدرات معينة تؤهلها

لتحقيق ذلك تتمثل هذه القدرات في مجموع الكفاءات (التنظيمية، التسييرية، التكنولوجية،... الخ) الضرورية، التي تمكنها من

تحقيق أهدافها ومنها تلبية حاجيات المستهلكين والسهر على إرضائهم.

إن القيام بذلك بفعالية ونجاعة، يعكس حجم الميزة التنافسية الذي يكون بإمكان المؤسسة تحقيقه، ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة

الشديدة. وفي الواقع العملي للمؤسسات، نجد أن حجم الميزة التنافسية يختلف من مؤسسة إلى أخرى وتعمل كل مؤسسة على أن

تشغل ميزتها في الحصول على قطاعات سوقية وأن تتموضع فيها .

ب. نطاق التنافس أو السوق المستهدف: إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى

(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 ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات

متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية، المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق

أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي، النطاق الراسي، النطاق الجغرافي ونطاق

الصناعة.

الفصل الأولالاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

جدول رقم (1) : الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من التسوق أو خدمة كل سوق.
النطاق الرسمي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة 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 للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد) أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة) أثر مشاركة الموارد (وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجات في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الساعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة 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 المؤسسة.

المصدر: (يزيد ، 2014 ، الصفحات 236-237)

الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

إن اكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تملكه المنظمة من موارد مختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها لاكتسابها، فتتفرد بها عن غيرها في ظل الظروف البيئية الخارجية والداخلية المتغيرة باستمرار ، الأمر الذي يجعل من تلك الظروف ذات تأثير في عملية بناء الميزة التنافسية ولتعدد مصادرها يمكن حصرها في نوعين أساسيين (حفيان، 2014):

أ. المصادر الخارجية: وهي تتعلق بالبيئة الخارجية العامة والإطار الذي تعمل فيه المنظمة إذ تضم مجموع القوى والعوامل الاقتصادية والسياسية والديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمات بالاتجاه السليبي أو الإيجابي. والعامل الآخر في بناء التنافسية هو حجم ومقدار المنافسة في النشاط الذي تعمل فيه المنظمة والإمكانات المتوفرة لدى المنافسين، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي بالمنظمة إلى الاهتمام بالجوانب الإستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها وأنشطتها لمواجهة المنافسين والتميز عليهم من خلال امتلاك غير موجودة لدى الآخرين تمكن المنظمة السمعة الطيبة ويوسع من حصتها على حساب المنافسين الآخرين. كذلك فإن

الفصل الأولالاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

المتغيرات الفنية والتكنولوجية والتي تتضمن الوسائل المتبناة لانجاز الأنشطة أو الإنتاج سواء كانت مادية أو غير مادية والاختراعات الجديدة فضلا عن اثر التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ أشكالا مختلفة ومتنوعة، كل هذه العوامل قد تؤدي إلى رجحان كفة البعض في تحقيق الميزة التنافسية قياسا بالآخرين.

ب. المصادر الداخلية: تتضمن الموارد التي تمتلكها المنظمة والأنشطة والمهارات التي تقوم بها، فالموارد تشمل جميع الموجودات الرأسمالية والمالية والموجودات البشرية التي تمثل المعرفة والمهارات والموجودات التنظيمية. أن تميز المنظمة بامتلاك موارد بشرية ذات مؤهلات علمية متقدمة أو امتلاكها لرأسمال كبير قياسا بالآخرين يجعلها تتميز عن المنافسين والاهم هو كيفية إدارة المنظمة لاستخدام هذه الموارد. أما الأنشطة والمهارات فتتعلق أساسا بالإدارة وأساليبها وأنشطتها التي تقوم بها، ولا يكفي أن تكون الموارد والمهارات قادرة على جعل المنظمة تتنافس مع الآخرين، بل يجب أن تجعلها تتفوق عليها لتعد موارد قادرة على تحقيق وإدامة الميزة التنافسية. كما أن الحظ في بعض الأحيان يشكل احد مصادر الميزة التنافسية المستدامة ووضعه ضمن أربعة مصادر هي الفشل التنافسي للآخرين، والمهارات الفريدة للمنظمة ، والموارد الفريدة لها، والحظ ويلاحظ أن الحظ لا يعول عليه كثيرا خاصة أن المنظمات وصلت إلى درجة عالية من التطور والتقنية المستخدمة فلا فرصة له في العملية بل إن التخطيط الاستراتيجي العلمي السليم هو السبيل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (حسين و حسين، 2015، صفحة 143).

المطلب الخامس : الاستراتيجيات التنافسية العامة .

وتنقسم الاستراتيجيات التنافسية إلى الاستراتيجيات التالية (شماشنة، 2014، صفحة 73) :

أ. إستراتيجية قيادة التكلفة :

مفهوم طوره بورتر يصف الطريقة التي يتم بها إنشاء ميزة تنافسية وتختلف عن قيادة السعر حيث انه يمكن أن تطرح المؤسسة منتجات أو خدمات ذات التكلفة الأقل ولكن ليس بالسعر الأقل ، ولهذا فان قيادة التكلفة التي تطرح منتجة بتكلفة اقل وسعر اقل وجودة مرتفعة يمكنها إن تتمتع بقدرة أكبر على التنافس وان تطبيق هذا النوع من الاستراتيجيات يتطلب انجاز الإعدادات التالية: رفع الكفاءة المالية للوحدات الإنتاجية أو المنظمة، والرقابة الصارمة على خطط الإنفاق وتنمية خطط وقوة البيع ، واستثمار المزيد من الأموال لتحديث المعدات والارتفاع بمستوى الكفاءات والشراء بكميات اقتصادية لخفض مدخلات العملية الإنتاجية ، والنفاذ إلى

الفصل الأول.....الاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

مصادر أولية في المواد الخام للحصول على أسعار تخدم المدخلات وتعظم المخرجات ، وبناء امتلاك مهارات في قيادة قوة العمل (شماشنة، 2014، صفحة 73).

ب. استراتيجية التميز:

وهي سعي المنظمة لان تكون الأفضل على مستوى الصناعة أو الخدمات التي تنتمي إليها من خلال التركيز على الجوانب التي يرغب العملاء بها. وعند تبني إستراتيجية التميز لا بد من مراعاة أن: التميز قد يتطلب أنواعا من العملاء ونوع من الخصوصية في العلاقة معهم ومن ثم قد لا تستطيع المنظمة زيادة حصتها السوقية، والتنازل عن مبدأ خفض التكلفة حيث أن بعض الأنشطة المطلوبة في تحقيق هذه الإستراتيجية يؤدي إلى مزيد من الإنفاق في عمليات الدراسة والتطوير والتحسين لانجاز التميز. وقد تتبنى المنظمة احد أو كل المداخل لبناء إستراتيجية التميز أمام العملاء والمنافسين في المجالات التالية : (الصورة العامة للمنظمة، النظام التكنولوجي المطبق، صفات المنتج، قنوات التوزيع، الجودة، الخدمة المقدمة للعملاء). وفي حالة الموارد البشرية، يمكن للمنظمة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال: استقطاب، واختيار وتوظيف، عمالة عالية المهارة والالتزام، وتلجا المنظمات إلى رفع أجور قوة العمل لديها لتحقيق المزيد من الولاء والالتزام.

ج. إستراتيجية التركيز:

وتشير الى أن المنظمة تركز في إستراتيجيتها على وضع معين قد يكون احد التالية : شريحة من العملاء في ظل سوق معين، خط من خطوط الإنتاج ، منتج أو مزيج من المنتجات ، نمط من التكنولوجيا وتنشأ هذه الإستراتيجية معتمدة على افتراض قدرة المنظمة على خدمة قطاع معين بطريقة أفضل أكفأ وأكثر فاعلية من المنافسين فتقوم بتلبية احتياجات هذا القطاع بطريقة أفضل أو تكاليف منخفضة أو الهدفين معا ومن مميزات هذه الإستراتيجية أنها تمنح القدرة على التطبيق دون الحاجة الى موارد كثيرة وبمخاطر محددة مسبقا . (شماشنة، 2014، الصفحات 73-74) .

المبحث الثالث: علاقة تسيير الكفاءات بالميزة التنافسية

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط فقط لتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل وبقدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية، والتي تعتبر مصدرا هاما لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وهذا بالتكامل مع مجموعة من الموارد والقدرات التي تمتلكها المؤسسة، وهو ما ذهبت إليه العديد من الدراسات الحديثة.

المطلب الأول: خصائص الكفاءات التي تسمح بخلق الميزة التنافسية.

إن اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة بما يتوفر عليه من كفاءات فكرية أو مهنية موردا إستراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، يتطلب منه أن يتصف بمجموعة من الخصائص التي تميز بها الموارد البشرية (مصنوعة، 3- 4 ديسمبر 2012، الصفحات 10-11) :

أ. خاصية القيمة: تخلق المؤسسات القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات، حيث يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع وتحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب ومظاهر الهدر والفقْد في الموارد الأخرى، واللوازم خلال تنفيذ مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، أما زيادة الإيرادات فيتحقق من خلال التركيز على الفلسفة التالية: رضا العميل يبدأ من رضا العامل، فلقد اكتشفت إحدى الدراسات بأن هناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية وتقارير العميل حول الخدمة التي يحصل عليها، لذلك يجب أن تلتزم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ الملائم والحوافز المناسبة، وذلك حتى ترتقي باتجاهات العاملين وتحسن من رضاهم الوظيفي.

ب. خاصية الندرة: إن خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة ولكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة، وفي هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة، لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية. عالم الأعمال، خاصة إذا أحسنت هذه المؤسسة استغلال هذه القدرات بما تحقّقه من ممارسات إستراتيجية. إن امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع في مجال عملها يحقق لها أساسا للتفوق في عالم الأعمال، خاصة إذا أحسنت هذه المؤسسة استغلال هذه القدرات بما تحقّقه من ممارسات إستراتيجية .

الفصل الأولالاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

- ج. خاصية عدم القابلية للتنفيذ: يمكن للموارد البشرية ذات القيمة و النادرة أن توفر للمؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، ومع ذلك عندما تستطيع مؤسسة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص فإنه بمضي الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تنمية وتغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة. إن أهم ما يصعب من إمكانية تقليد خصائص الموارد البشرية المنشئة للقيمة طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير الأداء التي لا يمكن تجسيدها في بيئة تنظيمية مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد وبدقة مساهمة كل كفاءة في إنتاج وتدعيم القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها . الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات المتميزة.
- د. خاصية التنظيم: حتى توفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمؤسسة مصدرا للميزة المتواصلة فإن على المؤسسة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية، حيث يتطلب التنظيم وجود النظم والممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تؤتي ثمار مزاياها المحتملة .
- هـ. خاصية عدم قابلية الموارد البشرية : يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدرا للميزة التنافسية المستدامة ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، ذلك أن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الأقدر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير .

المطلب الثاني: دور الكفاءات البشرية في تحقيق التميز بالجودة الشاملة

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

ولتصبح إدارة الجودة سلوك عادي ودائم ينتهجه طاقم المؤسسة، لابد من التمكن من تحقيق التوافق والتماثل بين ما تم تصميمه، وخطط الأداء، والأداء الفعلي، ويمكن تمثيله بالبناء الذي يحتاج إلى القاعدة الصلبة، أي الأساس المتمثل في جودة التصميم، الذي على أساسه تنطلق إلى جودة التنفيذ، لأن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن نظام فرعي في نظام المؤسسة ككل، وبالتالي فهي متكاملة مع باقي الأنظمة، ونجد نوعين من التكامل للجودة (سليمان، 2010- 2011، الصفحات 39-40-41).

الفصل الأول.....الاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

أ. التكامل الرأسي للجودة: بمشاركة العاملين، وزيادة قوة التحفيز وإثارة الدوافع من خلال توفير جو عمل يمكن العاملين التغلب على مصاعب العمل وإتقان الإنجازات.

ب. التكامل الأفقي للجودة: بمشاركة جميع الوظائف من خلال هذين النوعين من التكامل دعا "إيشكاوا" إلى التخلص من جميع أنواع وجوانب إهدار الطاقات، والوقت، وبعث روح الفخر بالأداء المتميز بين العاملين ذوي المعرفة والمهارة.

ويبرز دورهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الموقع الوسطي الذي تلعبه المؤسسة في كونها تربط بين القطبين، القطب الأول والمتمثل في المداخلات التي يتم استقطابها من المحيط الخارجي، والقطب الثاني والمتمثل في المخرجات الموجهة أيضا للمحيط الخارجي، ودور المؤسسة هو الحلقة الرابطة بينها بمختلف العمليات والمهام التي يقوم بها العاملين التي تبدأ بمجموعة معلومات وقرارات تترجم عن طريق أدائهم إلى منتجات وخدمات تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات طالبيها، وهذا الإشباع لا يمكن أن يتحقق إلا بتوفر المعرفة لدى مؤدي المهام، لأنهم القادرين على استيعاب ما هو مطلوب، وكيف يتم إنجازها من حيث الجودة والوقت.

وبالتالي فإن اشتراك ومساهمة أصحاب المهارات في تطبيق وتحقيق الجودة الشاملة يؤدي إلى:

✓ خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر وهو أحد الأساليب التي تطلبها التنافسية، من خلال إشراك العاملين في التطوير والعمل فيه باستمرار.

✓ تحسين نوعية المخرجات، وذلك للدور الذي تقوم به الكفاءات عند أدائها لمهامها بإتقان.

✓ إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء انطلاقا من العميل الداخلي وصولا إلى العميل الخارجي، باعتبارهما جانبا متكاملان لتحقيق نظام المؤسسة نظاما له مدخلاته ومخرجاته.

✓ تحسين الربحية والإنتاجية.

✓ زيادة الكفاءة بزيادة التعاون وروح الجماعة التي تقضي على الصراعات التي يمكن أن تعيق أداء العمل.

✓ رفع الثقة في روح العاملين، يمكن من استغلال عطائهم أفضل خاصة فيما يخص المهارات والمعارف الكامنة لديهم.

ووصول المؤسسة إلى فهم واستيعاب معنى الجودة الشاملة خاصة لدى عاملها لتصبح ثقافة أصلية بداخلها، يمكنها من تحقيق التميز التنافسي فمن جهة تحقيق قيمة للعميل وتقديم المنفعة له وبأقل التكاليف، ومن جهة أخرى جو الرضا السائد بداخلها الذي يخلق

الحماس والدافعية للإنجاز ويقلل من التكاليف والاستمرار في العطاء والتميز.

المطلب الثالث: تسيير الكفاءات مصدر للميزة التنافسية

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

فالمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق الإبداع والجودة والمردودية وزيادة الإنتاج بالاعتماد على رأس المال المادي من موارد مالية ضخمة وتكنولوجيا حديثة وطرق تنظيمية وعلمية في التسيير أضحت لم تحقق ذلك اليوم، ذلك نظرا للتطورات والقدرة على التقليد وانخفاض نسبة الاحتكار وذلك لما تعرفه البيئة التنافسية وتعتبر امتلاك المنظمة لموارد أو القدرة على بناء كفاءات لا تكون متوفرة لدى المؤسسات المنافسة من بينها الابتكار والإبداع والمهارات الذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية.

وهنا يمكن حصر دور تسيير الكفاءات البشرية في النقاط التالية.

✓ توفير الكفاءات البشرية المؤهلة والخبيرة، ذات الأداء الفعال.

✓ الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته.

✓ توفير المورد البشري الذي يعتبر أساس الإبداع والابتكار.

✓ إعداد العنصر البشري الذي يعتبر أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية.

ومن هنا نستنتج أن الموارد البشرية هي المسؤولة على خلق القيمة في المنظمات ، لذلك يجب تنمية الكفاءات تلك الموارد وتحفيزها من أجل الوصول إلى الميزة التنافسية ولقد أدركت المنظمات وخاصة ذات الطابع العالمي في ظل هذه التحولات في البيئة التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد المؤثر والذي يمكن أن يحقق لها الميزة التنافسية هو امتلاكها لكفاءات بشرية، لذلك وجب عليها العمل على زيادة المعرفة والمهارة والخبرة لتلك الكفاءات (مزوزي، 2013/2014، الصفحات 101-102).

من خلال ما سبق يمكن أن نجد أن مفهوم الميزة التنافسية له أهمية كبرى وذلك للدور الذي تلعبه في الحياة الاقتصادية، ولا يزال المفكرون يطرحون جملة من المفاهيم و المصادر جديدة للميزة التنافسية, كما أن لامتلاك هذه الأخيرة تسعى الكثير من المنظمات لتحقيقها في ظل التحولات العالمية منها العولمة و هو ما يفرض على المنظمات تطبيق و توجه نحو مصادر جديدة و تعتبر تسيير الكفاءات أحد أهم المداخل الفعالة التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال التخطيط الفعال للكفاءات البشرية و العمل على توظيفها و تنميتها و تطويرها و تقييمها و ذلك لمعرفة أي ثغرة قد تحدث و العمل على تصحيحها وبالتالي الفعالية في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثاني:

واقع تسيير الكفاءات و

الميزة التنافسية بمؤسسة

نفطال

تمهيد:

بعد تناولنا للخلفية النظرية لموضوع دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية مع التركيز على عامل الكفاءات في المؤسسة في الفصل السابق ، سنحاول من خلال هذا الفصل واستنادا إلى ما سبق ذكره في الجانب النظري إلى إسقاط هذا الأخير على الجانب التطبيقي، ومحاولة التعرف على واقع تسيير الكفاءات " بمؤسسة توزيع المحروقات نפטال " بمدينة بسكرة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ، وسوف نتعرض بالتحليل للمباحث التالية :

✓ المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الاقتصادية نפטال.

✓ المبحث الثاني: إعداد استمارة الاستبيان وتحليلها.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الاقتصادية نפטال.

فيما يلي من فقرات هذا المبحث سيتم تقديم الإطار المكاني للدراسة والمتمثل في مؤسسة نפטال.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم نפטال المديرية العامة

الفرع الأول: تعريف المؤسسة

نפטال (Naftal) مؤسسة وطنية على قدر كبير من الأهمية تختص بتوزيع وتسويق مختلف المواد البترولية على المستوى الوطني برأس مال يقدر بـ 40.000.000.000.000 دج،" تشغل ما يناهز 30000 عامل على المستوى الوطني".

تم إنشاء هذه المؤسسة عن طريق المرسوم 101/80 الصادر في 1980/04/06 حيث دخلت ميدان النشاط بصفة عملية في 1982/01/01 وكانت في أول الأمر مكلفة بتكرير وتوزيع المواد البترولية (Enterprise nationale de Raffinage et de Distribution des produits Pétroliers.)ERDP على حد سواء تبعيتها المؤسسة SONATRACH.

ولكن ضرورة تقسيم العمل بسبب زيادة نشاط القطاع وضخامة المهام المنوطة بالمؤسسة جعلت الفصل بين العمليتين أمرا ضروريا يتم ذلك سنة 1987م، حيث تفرغت مؤسسة NAFTEC لعملية التكرير في حين اتجهت مؤسسة NAFTAL (Enterprise national de Commercialisation et de Distribution des produits Pétroliers.)لتهتم بالتوزيع والتسويق فقط.

أما عن التسمية نפטال فهي تنقسم إلى شقين NAFTAL :

✓ بتترول (نفت) - NAFT.

✓ الجزائر - AL.

لقد شهدت المؤسسة عدة تغيرات هيكلية متتالية، ففي سنة 1992م عقب زيادة في الإنتاج زاد توسعها ليصل إلى 39 مقاطعة و 9 وحدات مستقلة، وفي سنة 1998م موازاة مع تحويلها إلى شركة ذات أسهم تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام (Division) وهي: GPL، CLP وAVM، وفي إطار إثراء تركيبة المؤسسة والتي تمخض عن جهودها عدة نتائج، حيث تم سنة 2000م خلق مركز للمعالجة المعلوماتية CTI من أجل وصل NAFTAL بعالم المعلومات الحديث، كما تم في نفس السنة تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية DASC، وأنشئت قسمة خاصة بالزفت وأعيد تنظيم كل من قسمتي GPL و CLP والمناطق التابعة لها، ولكن هذا التقسيم لم يعمر طويلا ليتم اعتماد تنظيم آخر بعد سنة واحدة واستبدال القسامات بفروع (Branches) والمناطق بالمقاطعات (Districts) وهو التنظيم الحالي حيث أصبحت المؤسسة من عدد من الفروع مقسمة حسب طبيعة المواد التي تشغل حيز نشاطها وبذلك نجدها تتكون من خمسة فروع أساسية هي:

أ. فرع COM: ويهتم بتوزيع وتسويق البنزين والزيوت والعجلات وغيرها من مواد الصيانة الخاصة.

ب. فرع CBR: ويهتم بالتخزين و الإمداد بالوقود.

ج. فرع AVM: ويهتم بتسويق وقود السفن والطائرات.

د. فرع GPL: ويهتم بتوزيع وتسويق غاز البترول المميع بنوعيه البوتان والبروبان وكذا السيرغاز.

هـ. فرع الزيت: ويسوق الزيت ومشتقاته الموجهة لاستعمالات مختلفة.

إن طبيعة تكوين المؤسسة وتقسيمها كما سبق إنما هو نتيجة متوقعة بالنظر لنوعية المهام التي أسندت إليها ونذكر منها:

✓ نقل المواد البترولية.

✓ تركيب الزيت .

✓ توزيع، تخزين، وتسويق الوقود، الغاز المميع، الزيت، العجلات، الزيوت ومختلف المواد الخاصة.

✓ تعبئة الغاز المميع بنوعيه، بوتان وبروبان في مختلف أحجام القارورات.

الفرع الثاني: مهام شركة نفطال:

من خلال مزاوله الشركة لنشاطها فإنها تسعى إلى تحقيق هدف مزدوج:

✓ مواصلة مهمتها في توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتنوعة .

✓ تحسين جودة خدماتها.

لذلك تسخر الشركة كامل مواردها البشرية وإمكاناتها المادية من اجل بلوغ هذا الهدف، إضافة إلى ذلك فان مؤسسة نفطال تقوم

بعدها إجراءات تسمح لها بتحقيق أهداف إستراتيجية متنوعة منها:

✓ تجديد وإعادة تأهيل بنيتها التحتية لوظيفة التخزين.

✓ تنمية وتطوير إستراتيجية التسيير والتي تضمن لها البقاء في المركز الريادي بالنسبة لتوزيع المنتجات النفطية في السوق المحلية.

✓ تحسين معدل الخدمة والتطلع لاحتياجات الزبائن المستقبلية.

✓ تطوير الشراكة مع متعاملين من ذوي الخبرة والبحث عن تحالفات إستراتيجية.

✓ تكثيف الإجراءات الرامية إلى السيطرة على التكاليف وتحسين نوعية المنتجات والخدمات.

✓ توسيع نشاطها إلى أسواق خارجية حيث تسعى إلى دخول أسواق مغاربية وافريقية.

✓ -تصدير غاز البترول المميع لتونس و المغرب.

✓ تنفيذ برنامج تكوين وتدريب فعال للموارد البشرية وذلك بما يتوافق مع احتياجات الشركة.

✓ تجديد وسائل النقل البرية وكذا معدات المناولة الخاصة بها.

✓ زيادة طاقة النقل عبر الأنابيب.

✓ تحديث وتوسيع شبكتها من مراكز الخدمة.

✓ القيام بدراسات سوق حول استعمال واستهلاك المواد البترولية.

✓ المحافظة على البيئة في علاقتها مع المنظمات المعنية.

أخيرا يمكن القول أن طموح شركة نفطال في أن تصبح خير نموذج للمؤسسات الجزائرية الناجحة ليس فقط في فعاليتها الاقتصادية

ولكن أيضا من حيث موافقة جميع مرافقها ومنشآتها لمعايير الجودة، وكذا حماية البيئة والسلامة في الميدان الصناعي.

الفرع الثالث: منتجات شركة نفطال

الفصل الثاني.....واقع تسيير الكفاءات و الميزة التنافسية بمؤسسة نפטال

- تتنوع المنتجات البترولية على حسب طبيعتها ومجال استعمالها، وشركة نפטال تسوق مختلف المنتجات البترولية المتمثلة في:
- أ. الوقود : وقود المركبات بمختلف أنواعها مثلا لبزين العادي،البزين الممتاز و بنزين بدون رصاص والمازوت،و كذلك الوقود الخاص بالطائرات والسفن البحرية مثل : l'AVGAS 100LL إضافة إلى Gas-oil marine .
 - ب. الزيوت: منها زيوت المحركات سواء البنزين أو الديزل،الزيوت الصناعية،الشحوم بمختلف أنواعها الممتازة والعادية،ومنها زيوت الطائرات والسفن البحرية،ومن أنواع هذه الزيوت نذكر: نفطيليا، شيفا، شلالة، شيليا، تيسكا، البورك و غيرها.
 - ج. الغاز: الغاز الذي يضم مادتي البروبان، والبوتان التجاري،بمختلف الأحجام حسب الاحتياج كذلك غاز البترول المميع (GPL/C).
 - د. العجلات المطاطية : عجلات الدرجات الهوائية،الدراجات النارية،السيارات السياحية و الشاحنات،الوزن الثقيل، القطاع الصناعي و الفلاحي.
 - هـ. الزيت: وهي المواد المستعملة في إنجاز الطرقات وتغطية الأسطح.
 - و. المواد الخاصة: و هي المواد الخاصة بصيانة و نظافة المركبات كالماء المبرد للمحرك ،الماء المقطر ،الأحماض و مواد أخرى مثل المبيدات.

وجميع هذه المنتجات تضم مشتقات آخر تتنوع حسب طبيعتها الفيزيوكيميائية،وطبيعة استعمالها،وطرق تسويقها.
الفرع الرابع: المنافسة الأجنبية

لقد أصبحت الجزائر من الدول المستقطبة للمستثمرين الأجانب وأكدت بذلك أحقيتها كثاني أكبر قوة اقتصادية على المستوى الإفريقي حيث أن عودة الاستقرار،ارتفاع الإيرادات البترولية وكذلك الفائض المالي المسجل خلال الفترة الأخيرة كل هذه العوامل جعلت من الجزائر وجهة مميزة للاستثمار الأجنبي وخاصة في مجال استغلال،تحويل وكذا تخزين وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاته ويمكن ذكر بعض المؤسسات الأجنبية التي تنشط في الجزائر في قطاع توزيع المنتجات البترولية Total bitumes : Algérie, Shell marketing Algérie, Esso mobil Algérie, pétrosar..... و بالرجوع إلى محل تربصنا فإنه يجدر بنا الانتقال للكلام عن فرع COM و بالضبط مقاطعة بسكرة للتسويق.

إن أهمية هذا القطاع و حيوية المواد الموزعة فرضت على نפטال أن تنتشر على الصعيد الوطني حتى تمكن المواطنين من الاستفادة بشكل متساو من التوزيع، و كان من مظاهر تواجدها على المستوى المحلي وجود مقاطعات،تعتبر مديريات محلية أو مصالح خارجة من بينها مقاطعة بسكرة .

المطلب الثاني : نظرة عامة حول مقاطعة نפטال بسكرة

تعتبر هذه المقاطعة إحدى المقاطعات الإثني عشر (12) للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية، فرع التسويق NAFTAL BRANCHE COM، تم إنشاء مقاطعة نפטال بسكرة 21 فيفري 1984 بموجب قرار صادر عن إدارة مقاطعة نפטال المركزية، و بموجب المرسوم رقم 84/70 المؤرخ في 1984/11/24 تحولت وحدة نפטال إلى منطقة توزيع، تقع مقاطعة التسويق بسكرة و المركز المتعدد المواد في المنطقة الصناعية لولاية بسكرة حيث يجاورها:

✓ في الشمال : المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الطريق يفصل بين الموقعين

- ✓ في الجنوب : المؤسسة الوطنية لنقل المسافرين الطريق يفصل بين الموقعين.
- ✓ في الشرق: المؤسسة الوطنية للتبغ و الكبريت و مصنع صناعة الزجاج.
- ✓ في الغرب : المؤسسة الوطنية للنسيج حائط يفصل بين الموقعين.

المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي لمقاطعة نفضال واختصاصات مصالحتها

أولاً: الهيكل التنظيمي للمقاطعة:

لكل مؤسسة أو شركة أو وحدة أو قطاع خاص هيكل تنظيمي يبين فيه المخطط العام و الخاص بتلك المؤسسة ونحن بصدد البحث الذي قمنا به نود معرفة الهيكل التنظيمي الخاص بمقاطعة نفضال الذي يوضح فيه الدوائر بأجمعها ونوع كل واحدة منها و المصالح التي تحتوي عليها بالإضافة إلى بعض الفروع.

أ. المديرية: ويمثلها مدير المقاطعة المسؤول الأول عن إدارة الدوائر و المصالح و الأقسام المكونة للمقاطعة حيث يقوم بتوجيهها و التنسيق بينها، ويقوم كذلك بإصدار الأوامر و اللوائح في حدود صلاحيتها، كما يقوم بتعيين وتوجيه واقتراح الإطارات.

ب. مصلحة المعلوماتية و التسيير: في هذه المصلحة يتم إنجاز تقارير المراكز ومتابعة النشاط الاقتصادي شهريا وإعداد قوائم عن مردودية النشاط بالمركز. ومن بين المهام المسندة إليها:

✓ غلق العمليات في نهاية كل شهر على مستوى مركز متعدد المواد.

✓ تخزين المعطيات في الملفات.

✓ إدخال الوثائق في آلة الكمبيوتر فيما يخص نظام البيع و الزبائن...إلخ.

ج. الدوائر: وهي أربع:

1. دائرة الإدارة و الوسائل العامة: تتكون من الأمانة و خلية الشؤون و الثقافة كما يوجد بها ثلاث مصالح وهي مصلحة الإدارة، مصلحة الموارد البشرية، مصلحة الوسائل العامة.

2. الكتابة: حيث تقوم بتنظيم شؤون المكتب من حيث الوثائق الإدارية وإستقبال المكالمات الهاتفية وتحديد المواعيد و الحفاظ على أسرار المهنة...إلخ.

3. مصلحة الموارد البشرية: يقوم بتسييرها ثلاثة موظفين وهم رئيس المصلحة وإطار دراسات و المكلف بالدراسات كل ما يتعلق بالمستخدمين في المقاطعة من إحصائيات حول عدد العمال و الأعمار التكوين بالإضافة إلى الإشراف على التمهين و التربصات في الوحدة و أعداد الإحصائيات.

4. مصلحة الإدارة: يسهر على تسييرها ستة موظفين وتنقسم إلى فرعين:

✓ يتمثل في تسيير ومتابعة الملفات.

✓ ويتمثل في تسيير الأجور ومن مهامه التسيير الشهري لكل عامل سواء الدائمين أو المؤقتين وكذلك المتمهين.

الفصل الثاني.....واقع تسيير الكفاءات و الميزة التنافسية بمؤسسة نفضال

ويحتوي هذا الفرع على كل ملفات العمال وبطاقات الكترونية مسجلة بأرقام استدلالية لكل عامل رقم يرمز لهويته المهنية ويشرف على هذا الفرع عاملين وهما:

- رئيس الفرع ومسير إداري بحيث يعملان على استقبال كل المعلومات شهريا من كل المصالح و المراكز المتواجدة تحت هذه المقاطعة ومن بين الوثائق التي يستعملها:

- أوراق الحضور: التي يستبدل من خلالها على الأيام و الساعات التي اشتغل كل عامل.
د. مصلحة الوسائل العامة: وتتكون هذه الصفحة من ثلاثة فروع:

✓ فرع المراسلات.

✓ فرع الصيانة.

✓ فرع الوسائل.

ويتمثل دور هذه المصلحة في إمداد جميع الدوائر و المصالح بالوسائل و التجهيزات المادية من مكاتب وآلة مكتبية مثل (أرقام، أوراق...) و الاهتمام بأعمال الصيانة وكذا وسائل النقل و الإتصال.

هـ. مصلحة الشؤون الاجتماعية و الثقافية: وتخص هذه المصلحة بتنظيم نشاطات اجتماعية وتمثل في الرياضة للعمال و الرحلات الشتوية و المخيمات الصيفية لأبناء العمال وعائلاتهم كما تقوم بمختلف الخدمات الاجتماعية كالمراقبة الطبية السنوية للعمال وتقديم المساعدات المادية للعمال.

و. دائرة التجارة: وتتكون الدائرة التجارية من أربع مصالح و أمانة و خلية تحصيل الديون من الزبائن وتمثل هذه المصالح في:

✓ مصلحة المحروقات.

✓ مصلحة الزيوت.

✓ مصلحة العجلات.

✓ مصلحة الشبكة.

ز. مصلحة المحروقات: تعتبر مصلحة الوقود من أحد عناصر المكملة للدائرة التجارية بحيث تعمل على خدمة الزبائن من حيث المبيعات أو من حيث فتح ملفات للزبائن الجدد كما نجد أن هذه المصلحة تقوم بجمع و إحصاء المبيعات اليومية لمادة الوقود ومن ثم تقوم بإعداد التقارير الشهرية... الخ، مهام هذه المصلحة:

✓ دراسة طلبات الزبائن.

✓ تجميع المعلومات.

✓ بعث التقارير الشهرية و السنوية.

ح. مصلحة الشبكة: وتسمى هذه الشبكة محطة نفضال للتوزيع بحيث تحتوي على نقاط البيع وسميت بالشبكة لأن فيها تموين بمعنى كاملة شاملة للشبكة عبر كل مناطق الولاية تعد الشبكة الطريق الرابط بين المصالح الثلاثة و الزبائن وتتكون من:

✓ رئيس المصلحة: وهو المسؤول على قطاع المحطة وعلى رؤساء المحطة وكل محطة سمية على حساب المنطقة التي تنتمي إليها ولها القدرة على التحكم فيها.

الفصل الثاني.....واقع تسيير الكفاءات و الميزة التنافسية بمؤسسة نفطال

- ✓ رؤساء المحطات: ومن مهامها التكفل بالنشاط و الإتصال بين الزبائن والإشراف على المحطات و التسيير المباشر ويهتمان كذلك بنشاط الزيوت، توزيعها و توريدها.
 - ✓ وظيفة الشبكة:مراقبة و ضمان تسيير نقاط البيع. التوزيع بشكل. تسيير مباشر.
 - ✓ ميزانية المواد البترولية: وهي عبارة عن تقرير شهري وهذا راجع لمعرفة المدخول و المخرج وهي وثيقة رسمية داخلية.
 - ط. مصلحة الزيوت: ويتمثل دوره في مساعدة رئيس الدائرة و ضمان تلبية رغبات المستهلكين، كما يقوم بتنفيذ الإنتخابية وتتبع باستمرار عملية تمويل المحطات و التوزيع خاصة بمحطات التسيير المباشر Gestion Direct .
 - ي. رؤساء القطاع: كل رئيس له قطاع محدد كما يعد رئيس القطاع الوسيط المباشر بين الزبون و المنطقة وتتمثل مهامها الأساسية في:
 - ✓ متابعة تسيير المحطات المسيرة تسييرا حر GL GD.
 - ✓ إقامة التنبؤات الخاصة بكل المحطات ومراكز البيع التابعة للوحدة.
 - ✓ مراقبة الكشوف الحسابية الذي يقدم من طرف الرئيس كل نهاية شهر gd وتقديم تقرير نصف سنوي بالنسبة للمحطات الأخرى P.V.A.G.L.RO إلى المديرية العامة.
 - ك. مصلحة العجلات: تتكون من رئيس المصلحة و إطار تقني يهتمان بمنتوج العجلات توريدا وتسويقا وللعلم فإن العجلات المطاطية يتم استردادها من الخارج ويتم توزيعها عن طريق نفطال وفي ظل الإقتصاد الحر فإن المقاطعة تسعى أن تكون منتجاتها أو المواد الموزعة عن طريقها أقل سعرا من المواد المماثلة المعروضة في السوق الحرة.
 - ل. مركز متعدد المواد (DEPOT): من أحد عناصر المكلمة للدائرة التجارية بحيث تعمل على خدمة الزبائن من حيث المبيعات هو مركز المحروقات الذي يستقبل السلع مثل البنزين، المازوت، الزيوت، وكذلك المطاط وهذه المصلحة تشتري وتخزن في نفس الوقت وهي عبارة عن وسيط بين المقاطعة و الزيوت حيث كانت وحدة بسكرة تتألف من مركزين هما:
 - ✓ المركز الأول: مركز شحن وتوزيع الغاز MCE.
 - ✓ المركز الثاني: مركز متعدد الخدمات CMP.
- وبعد انفصال الغاز المميع عن الوحدة، وتبعاً للمخطط التنظيمي الجديد أصبحت مقاطعة بسكرة تحتوي على مركز متعدد المنتجات، حيث تبلغ مساحته 8 هكتارات، ويقع في المنطقة الصناعية وقد استعابه للمحروقات 1700 م² تتوزع كالتالي:
- ✓ 06 خزانات بنزين عادي أي ما يعادل 600م³
 - ✓ 10 خزانات مازوت أي ما يعادل 1000م³
 - ✓ خزان بنزين ممتاز أي ما يعادل 100م³
- ويدير هذا المركز ثلاثة أقسام وفريق صيانة وفريق أمني ويمثل دورهم الأساسي في:
- ✓ التنظيم طبقا للمخطط الإنتاجي المسيطر
 - ✓ وضع تحديد أوقات العمل
 - ✓ ضمان الأمن
 - ✓ تبرير الفروق الحاصلة بين رقم الأعمال و أرقام التنبؤات.

- م. قسم التسيير الإداري:
✓ يهتم بالشؤون الإدارية لعمال المركز.
✓ تحويل البريد.
✓ ربط بين المراكز ومصصلحة المستخدمين و الوسائل العامة.
ن. قسم النقل: ويهتم هذا القسم بالتموين و التوزيع و الشحن عبر أسطول نقل الشاحنات ويتمثل إهتمامه الأساسي في وسائل النقل و الشحن.
س. قسم حركة المنتج: يهتم بتسيير خزائن المنتجات التجارية بواسطة مركز المحروقات و الزيوت و الشحن و العجلات المطاطية.
ع. فريق الصيانة العتاد المشغل (المستعمل): يهتم بصيانة المستعمل.
ف. فريق الامن: ويتألف من مفتش وعمال أمنيين يهتمان بالحراسة و السهر على حماية المركز من الحوادث و أي خطر آخر.
ص. دائرة التقنية و النقل:

في حين تتكون هذه الدوائر من أربع مصالح وهي:

- ✓ مصالحة التخطيط و التموين و التوزيع
✓ مصالحة النقل
✓ مصالحة الاستغلال و صيانة العتاد
✓ مصالحة الدراسات و الإنجاز
ق. مصالحة التخطيط و التموين و التوزيع: تهتم هذه المصلحة بتلبية احتياجات السوق المحلية بتموين جميع الزبائن بالمنتجات كما تقوم بالمراقبة و توزيعها، ومن ناحية أخرى تقوم باستخدام المعطيات الإحصائية مراقبة الزبائن.
ر. مصالحة النقل: تتكون من رئيس مصالحة و مفتش العتاد المتحرك، حيث يهتمان بالعتاد المتحرك ويتمثل في الشاحنات و صيانتها إن اقتضى الأمر أو عند الضرورة.
ش. مصالحة الاستغلال و الصيانة: وتنقسم إلى ثلاث فروع:
✓ فرع صيانة المركز.
✓ فرع الشبكة.
✓ فرع تحويل السيارات إلى سير غاز.

و تتمثل مهام هذه المصلحة في صيانة التجهيزات و المعدات الخاصة بالمنطقة، كما تقوم بإصلاح المحطات، وكذا تحويل السيارات الخاصة التي تستهلك الوقود العادي إلى سيارات تستهلك سيرغاز.
ت. مصالحة الدراسات و الإنجاز: تقوم هذه المصلحة بالدراسات الميدانية وإعداد جميع التقارير الخاصة بالأشغال واحتياجات الوحدة، ويسهر على تنفيذ هذه المخططات مهندس في الهندسة المدنية و المسؤول عن الأشغال الجديدة ومتابعتها داخل المنطقة، وكذا الإشراف على الترميمات العامة (كالكهرباء و الدهن).

الفصل الثاني.....واقع تسيير الكفاءات و الميزة التنافسية بمؤسسة نفضال

ث. دائرة المالية و المحاسبة: وتتم هذه المصلحة بصفة عامة بكل أنواع الإجراءات و العمليات المالية و المحاسبية التي تهدف لضمان السير الحسن للمقاطعة حيث يمكن إتقانها أيضا بتخصيص جميع الأموال الضرورية وتنفيذ الإجراءات الخاصة بدفع المصروفات و تحصيل الإيرادات و إثباتها حسابيا لضمان المحاسبة كما تحتوي هذه الدوائر على خلية المراقبة، الأمانة، حلية الأملاك، خلية التأمينات و المنازعات وثلاثة مصالح أخرى و هي:

- ✓ مصلحة المحاسبة.
- ✓ مصلحة الديون.
- ✓ مصلحة التمويل و المصاريف.

المطلب الرابع: أنواع المخزونات و ترميزها

الفرع الأول: أنواع المخزونات

نظرا لكثرة المخزونات في المقاطعة سنكتفي بإعطاء عينة للمخزونات المتواجدة بما أ. المخزونات: هناك أنواع من المخزونات يمكن أن نميز منها:

- ✓ وقود ممتاز.
- ✓ وقود عادي.
- ✓ مازوت.
- ✓ وقود بدون رصاص.
- ب. الزيوت بمختلف أنواعها: ويوجد بالمخزن أنواع عديدة من الزيوت كل حسب استعمالته.
- ج. العجلات المطاطية.
- د. لواحق السيارات: منها مواد تنظيف السيارات ، إكسسوار السيارات.

الفرع الثاني: ترميز المخزونات

هناك نوعين من الترميز للمخزونات

- أ. الترميز الأول: COMPT و يعرف بالترميز المحاسبي و هذا عادة ما يطبق في مجال المحاسبة أي أثناء عملية المعالجة المحاسبية.
- ب. الترميز الثاني: CODE وهو عادة ما يكون اسم المنتج مع المواصفات التقنية للمنتج المسوق بالشركة .

المبحث الثاني : إعداد استمارة الاستبيان وتحليلها

سنحاول في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية لهذا الموضوع قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى الحقائق و النتائج و سنعرف بالأدوات المستعملة في الدراسة وكذا مجتمع الدراسة والعينة المختارة.

المطلب الأول : الطريقة والادوات المستخدمة

الفرع الأول : الطريقة المستخدمة

ان الدراسة التي نحن بصدد دراستها تهتم بمعرفة دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة توزيع المحروقات نفضال -بسكرة-"، حيث اتبعنا المنهج الوصفي المتعلق بالاطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، وتدعيم العمل بدراسة ميدانية محاولة منا في التعرف على دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية باسقاط على موظفين مؤسسة توزيع المحروقات نفضال -بسكرة. وفي مايلي نعرض الطريقة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة.

نتناول طريقة والمنهجية المتبعة في اعداد هذه الدراسة والتعريف بمجتمع الدراسة وعينتها ونوعها.

أ. مجتمع الدراسة : كون الموضوع الذي ندرسه يتمحور حول دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، فإن المجتمع المحدد للدراسة يتمثل في مختلف الشرائح والافراد الموظفين في مؤسسة توزيع المحروقات نفضال .

ب. عينة الدراسة : بما انه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات، فقد إرتأينا تحديد الطريقة التي يمكن من خلالها سحب العينة والتي سيتم توزيع وإجراء الاستبيان عليها بالاعتماد على الطريقة عشوائية في تحديد العينة حيث ان العينة تمثلت في الموظفين في مؤسسة توزيع المحروقات نفضال وتم توزيع الاستبيانات عليهم بغرض الوصول الى اهداف الدراسة.

ج. منهجية الدراسة : تم استخدام دراسة حالة والمنهج الوصفي التحليلي , لكونه انسب لوصف المعطيات الدراسة المتمثلة في " دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " , وتحليلها باستخدام ادوات التحليل الاحصائي التي تساعد الباحث في تجنب التحيز وفي دراستنا هذه اعتمدنا على برنامج Excel و spss في ادخال المعلومات واخراجها في شكل بيانات يمكن تحليلها وتفسيرها.

د. الاستبيان: وفيما يتعلق بتصميم استمارة البحث، فقد تكونت من ثلاثة أجزاء بالإضافة إلى صفحة التقديم وطلب التعاون والاستجابة، وهي كالتالي:

1. الجزء الأول : ويتعلق هذا الجزء، بالخصائص الديموغرافية للعينة الدراسة من حيث الجنس، والسن، المستوى التعليمي ، الخبرة
2. الجزء الثاني : ويتعلق هذا الجزء، بتحديد درجة استجابة الموظفين في مؤسسة توزيع المحروقات نفضال محور تسيير الكفاءات ، أي عن تحديد مدي انعكاسات دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، حيث تم تقسيم هذا الجزء على اربع مؤشرات مؤشرات (البعد تقييم الكفاءات ، البعد توظيف الكفاءات ، البعد تطوير الكفاءات، البعد تعويض الكفاءات) وقد وزعت العبارات كالتالي :

✓ توضح العبارات من 1 الى 5 البعد تقييم الكفاءات في مؤسسة توزيع المحروقات نفضال-بسكرة.

- ✓ تفسر العبارات من 6 الى 10 البعد توظيف الكفاءات في مؤسسة توزيع المحروقات نפטال-بسكرة.
 - ✓ تتناول العبارات من 11 الى 15 البعد تطوير الكفاءات في مؤسسة توزيع المحروقات نפטال-بسكرة.
 - ✓ تبين العبارات من 16 الى 19 البعد تعويض الكفاءات في مؤسسة توزيع المحروقات نפטال-بسكرة.
3. الجزء الثالث : ويتمثل هذا الجزء بتحديد مدى استجابة الموظفين في مؤسسة توزيع المحروقات نפטال-بسكرة. محور الميزة التنافسية ، وقد تم توزيع عبارات هذا الجزء من 20 الى 29 .

وحتى تكون أسئلة الاستمارة وعبارات واضحة وسهلة الفهم من قبل الباحثين، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في هذا المجال، وبعد إجراء بعض التعديلات في صياغة عبارات الاستمارة وإحداث بعض الإضافات، تم اختبارها على عينة محدودة من الموظفين في مؤسسة توزيع المحروقات نפטال-بسكرة والبالغ عددهم 30.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة

أ. أساليب التحليل الإحصائي :

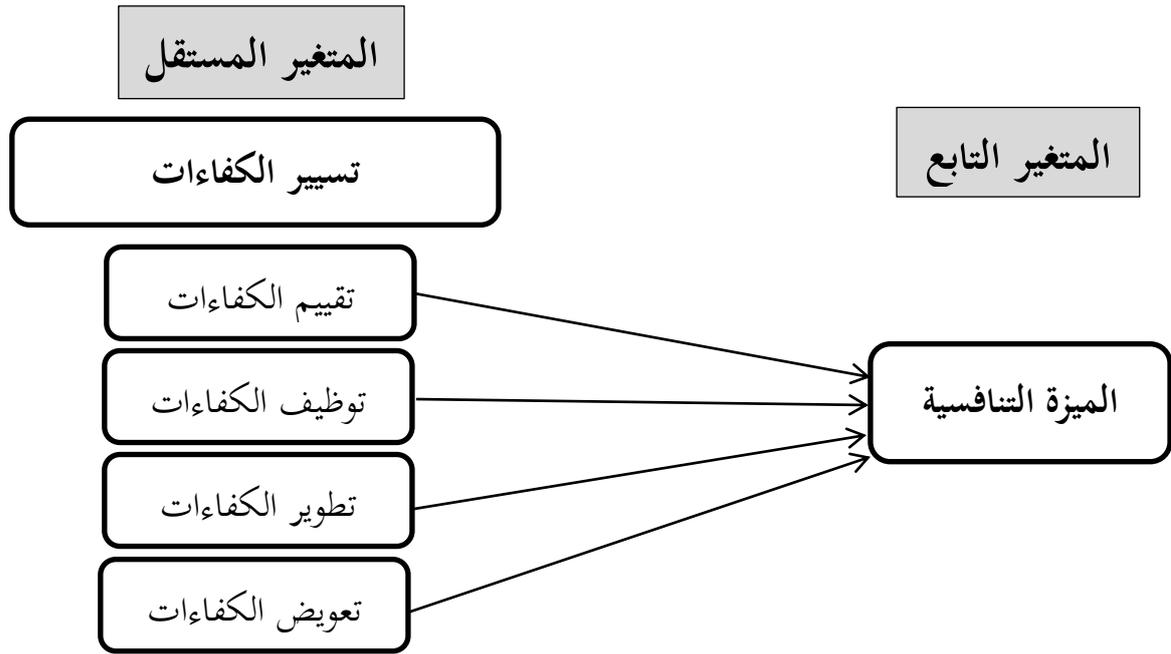
إستعملنا في التحليل كالتالي :

- ✓ النسب المئوية والتكرارات الوصفية لعينة الدراسة.
- ✓ الانحراف المعياري والمتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة عمال مؤسسة توزيع المحروقات نפטال-بسكرة على الابعاد (البعد تقييم الكفاءات ، البعد توظيف الكفاءات ، البعد تطوير الكفاءات، البعد تعويض الكفاءات).
- ✓ حساب معامل ألفا كرو نباخ لمعرفة درجة ثبات الاستبانة.
- ✓ مصفوفة ارتباط محاور الدراسة لمعرفة مدى دلالة الإحصائية بين مختلف محاور الدراسة.
- ✓ وكذا اختبار t لمعرفة ما اذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية ومعرفة مدى تأثير المحاور دراسة.

6- نموذج الدراسة :

- ✓ تسيير الكفاءات: هو متغير مستقل وسنحاول دراسة تأثيره على الميزة التنافسية كمتغير التابع
- ✓ الميزة التنافسية: تعتبر المتغير التابع , في دراستنا هذه سنحاول مدى تأثيره بتسيير الكفاءات.

الشكل رقم (4) : متغيرات الدراسة



المصدر : من إعداد الطالب

المطلب الثاني : عرض النتائج ومناقشتها

سوف نتطرق الى عرض النتائج ببرنامج SPSS و مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات المدروسة.

الفرع الأول: عرض النتائج

أ. ثبات المقياس :

تم حساب ثبات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) : قام الباحث بحساب معامل ألفا لكل مقياس مستخدم في الدراسة وذلك بهدف اختبار ثبات المقاييس , وتراوح قيمة ألفا بين 0 و 1 وكلما اقتربت من الواحد دلت على وجود عالي وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات , ويبين الجدول التالي معاملات الثبات لمقاييس الدراسة.

الفصل الثاني.....واقع تسيير الكفاءات و الميزة التنافسية بمؤسسة نفضال

جدول رقم (2) : معامل ألفا كرونباخ لمخاور الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
محور تسيير الكفاءات	19	0.95
البعد تقييم الكفاءات	05	0.897
البعد توظيف الكفاءات	05	0.913
البعد تطوير الكفاءات	05	0.873
البعد تعويض الكفاءات	04	0.934
محور الميزة التنافسية	10	0.899
الاجمالي	29	0.96

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss

تشير النتائج الظاهر في الجدول ان قيم الفا للعوامل المستخدمة في الدراسة كانت جميعها تتراوح بين 0 و 1 وقيمة الفا الاجمالية 60.9 وتعتبر قيمة مقبولة كقيمة ثبات وبالتالي يمكن القول بان العوامل المستخدمة تتمتع بالثبات الداخلي مايدل على درجة من الثبات لجميع الاسئلة .

ب. التحليل الوصفي:

وصف العينة دراسة تبعا للعوامل الديموغرافية:

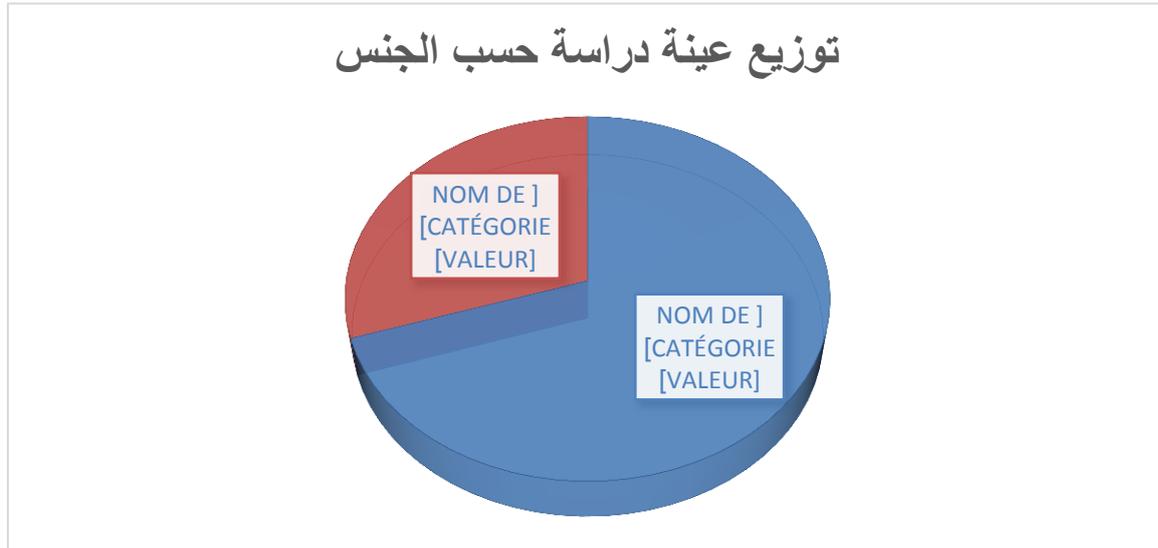
1. حسب الجنس :

جدول رقم (3) : توزيع عينة دراسة حسب الجنس

	الجنس	
	التكرار	النسبة %
ذكر	21	70%
أنثى	9	30%
المجموع	30	% 100

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss

شكل رقم(5):التالي يوضح توزيع الجنس للعينة:



المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج excel

بعد قراءة الجدول والشكل اعلاه والذي يوضح خصائص العينة من حيث الجنس اذ نجد ان نسبة الذكور والمقدرة ب 70 % هي التي تشكل غالب عينة الدراسة اما نسبة الاناث فهي اقل نسبة مقارنة مع الذكور فقدرت ب 30% نستنتج بان الغالبية العينة الدراسة الموظفين في مؤسسة توزيع المحروقات نفعال -بسكرة هي ذكور.

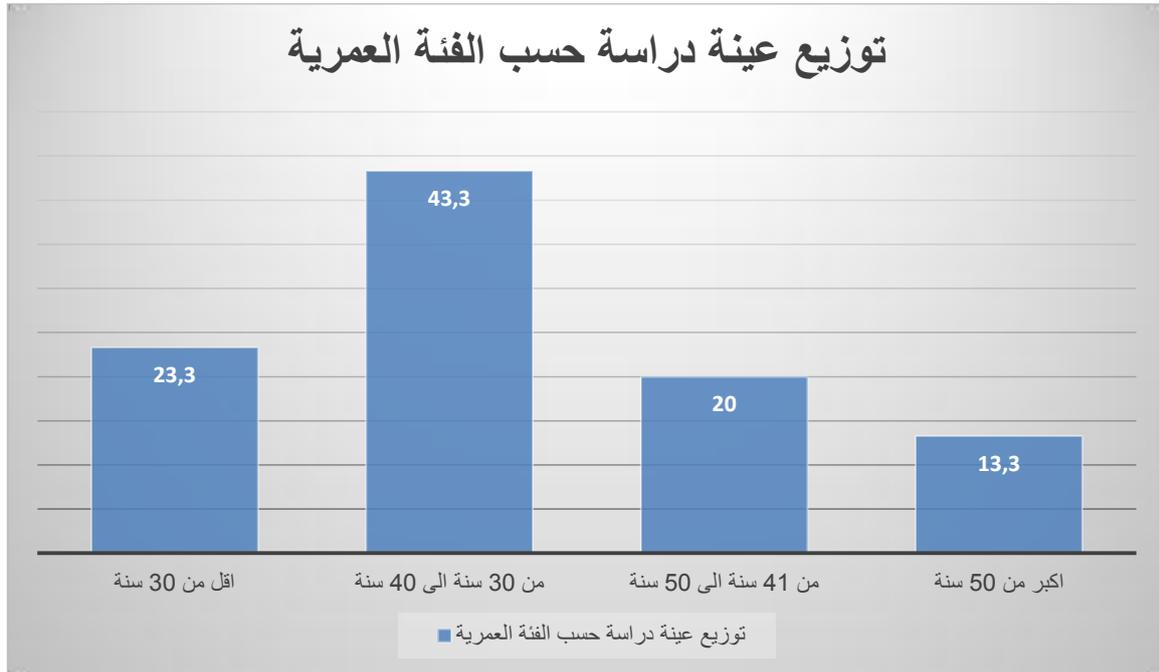
2. حسب السن

الجدول رقم(4): توزيع العينة حسب السن

	السن	
	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	7	23.3%
من 30 الى 40 سنة	13	43.3%
من 41 سنة الى 50 سنة	6	20%
اكثر من 50 سنة	4	13.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss

شكل رقم (6): يوضح السن للعينة الدراسة :



المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج excel

يوضح الشكل والجدول اعلاه توزيع للعينة حسب السن او الفئة العمرية الغالبة للعينة الدراسة حيث ان اغلب فئة عينة الدراسة ما بين 30 سنة الى 40 سنة بنسبة 43.3% ثم تليها الفئة العمرية اقل من 30 سنة بنسبة 23.3% اما فئة العمرية اكثر من 50 سنة و فئة من 41 سنة الى 50 سنة مثلت التالوية على التوالي 13.3% و 20% ونستنتج بأن غالبية العينة دراسة تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة الى 40 سنة.

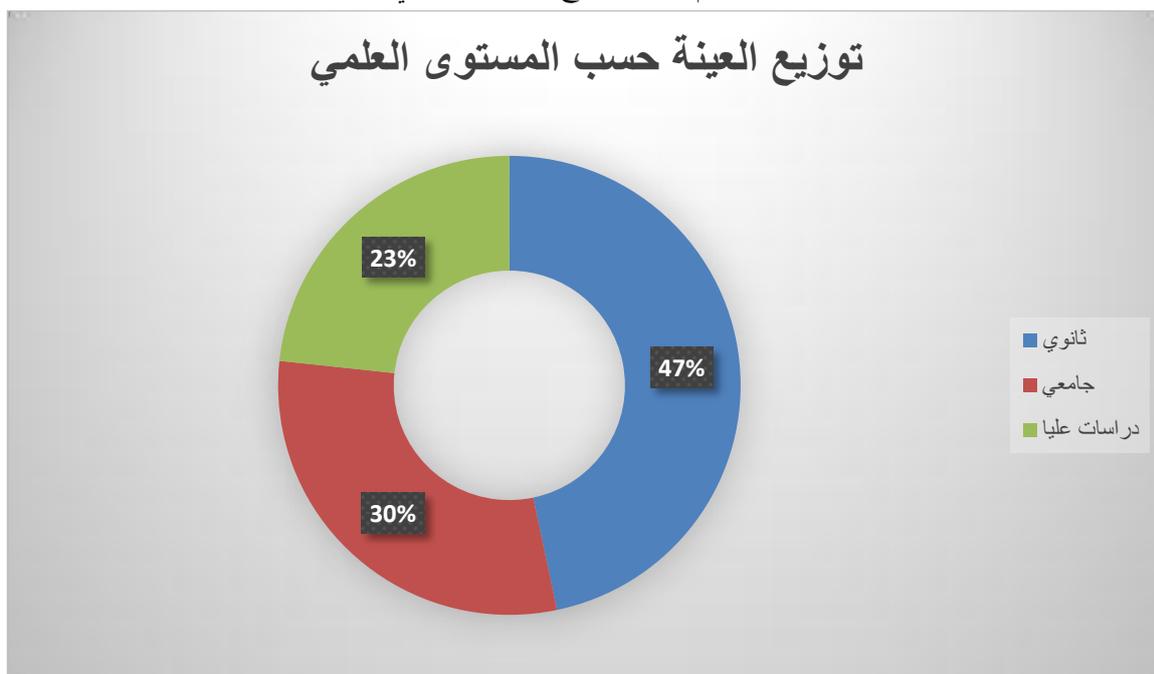
3. المؤهل العلمي او المستوى العلمي

الجدول رقم (5): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي :

المؤهل العلمي		النسبة %
	التكرار	
ثانوي	14	46.7 %
جامعي	9	30 %
دراسات عليا	7	23.3 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (7) : يوضح المستوى التعليمي للعينة :



المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج excel

خلال الجدول السابق والشكل نستنتج بان المستوى التعليمي للعينة الدراسة كانت الأغلبية أصحاب مستوى التعليمي ثانوي بنسبة 46.7% وتليها نسبة الجامعيين بـ 30% ثم تليها نسبة المتحصلين على مستوى دراسات عليا بنسبة 23.3% وعليه نستنتج بان غالبية العينة ذات مستوى ثانوي و خرجي جامعات جامعي.

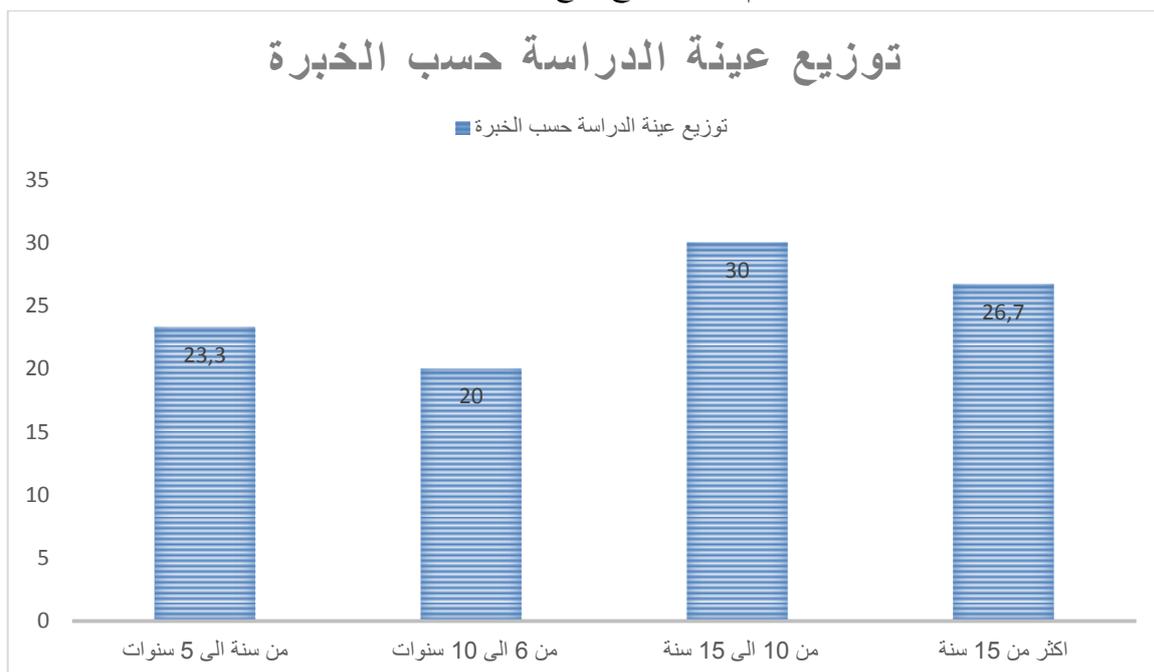
4. الخبرة

الجدول رقم (6) :توزيع العينة حسب الخبرة:

	الخبرة	
	التكرار	النسبة %
من سنة الى 5 سنوات	7	23.3%
من 6 الى 10 سنوات	6	20%
من 10 الى 15 سنة	9	30%
اكثر من 15 سنة	8	26.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (8) : يوضح توزيع العينة حسب الاقدمية للعينة :



المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج excel

من خلال الجدول السابق والشكل تبين لنا بان توزيع الخبرة للعينة انه كانت الفئة الأكثر اقدمية للفئة أكثر من 10 الى 15 سنة ما نسبته 30% اما نسبته 26.7% فكانت من العينة الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة اما مانسبته 23.3% فكانت للفئة الذين لديهم خبرة من سنة الى 5 سنوات ، اما الفئة التي لديها خبرة محصورة بين 6 سنوات الى 10 سنوات قنسبتها قدرت ب 20% ومن خلال ماسبق ذكره نستنتج بان الغالبية لعينة موظفين مؤسسة توزيع المحروقات نفعال -بسكرة لديهم خبرة من 10 سنوات الى أكثر من 15 سنوات .

ج. التحليل الاحصائي

1. احتساب المتوسطات الحسابية الخاصة بكل مقياس لكارت الخماسي:

بما ان المتغير الذي يعبر عن الخيارات موافق تماما , موافق , محايد , غير موافق , غير موافق تماما) مقياس ترتيبي والارقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن اوزان weights وهي موافق تماما=5 , موافق=4 , محايد=3 , غير موافق=2 , غير موافق تماما=1) فيمكننا حساب المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارت الخماسي عن طريق

احتساب المدى أولا وهو أكبر رقم في مقياس لكارت الخماسي ناقص اصغر رقم فتصبح النتيجة كالتالي :

$$4 = 1 - 5$$

وبعد ذلك يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات الخيارات) اي $0.80 = 5 / 4$ فتكون الفئة الاولى لقيم المتوسط الحسابي هي : من 1 الى $0.8 + 1$, وهكذا بالنسبة الى بقية المتوسطات الحسابية ' فيكون الجدول التالي الذي يبين طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية :

الفصل الثاني.....واقع تسيير الكفاءات و الميزة التنافسية بمؤسسة نفضال

جدول رقم (7) : قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارث الخماسي

المتوسط المرجع	المستوى
من 1 الى 1.80	غير موافق تماما
من 1.81 الى 2.60	غير موافق
من 2.61 الى 3.40	محايد
من 3.41 الى 4.20	موافق
من 4.21 الى 5	موافق تماما

المصدر : من إعداد الطالب

2. المتوسطات المرجحة لكل فرع من فروع المحاور:

✓ المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لاستجابة العينة الدراسة على العبارات المكتوبة للبعد تقييم الكفاءات:

الجدول رقم (8) : استجابة العينة على عبارات تقييم الكفاءات

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المقياس	البعد تقييم الكفاءات
موافق	0.85	3.43	0	19	6	4	1	التكرار	تسعى المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط قوة الكفاءات
			0	63.3	20	13.3	3.3	النسبة(%)	
محايد	1	3.13	0	14	9	4	3	التكرار	تسعى المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط ضعف الكفاءات
			0	46.7	30	13.3	10	النسبة(%)	
محايد	1.13	3.13	2	12	7	6	3	التكرار	تتميز عملية التقييم بالعدالة والشفافية
			6.7	40	23.3	20	10	النسبة(%)	
محايد	1.05	3.17	1	13	9	4	3	التكرار	تمت عملية التقييم لمعرفة الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الكفاءات
			3.3	43.3	30	13.3	10	النسبة(%)	
محايد	1.29	2.80	2	10	4	8	6	التكرار	يقدم نظام التقييم المتبع في المؤسسة معلومات للعاملين أنفسهم عن مستوى أدائهم
			6.7	33.3	13.3	26.7	20	النسبة(%)	
9	0.90	3.13	نتيجة الفرع الاول : البعد تقييم الكفاءات						

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss

الفصل الثاني.....واقع تسيير الكفاءات و الميزة التنافسية بمؤسسة نפטال

يتبين لنا من الجدول أعلاه ان اتجاهات افراد العينة نحو جميع الفقرات كانت بوسط حسابي 3.13 وانحراف معياري 0.90 مما يعكس درجة من قبل العاملين على بعد تقييم الكفاءات بدرجة محايد في مؤسسة توزيع المحروقات نפטال -بسكرة ونستنتج بان المؤسسة تشجع لديها بعض الضعف اتجاه تقييم الكفاءات حيث استجابة العينة في مختلف الاسئلة حيث تعاني من نقص نظام للتقييم العاملين و اداهم بأكثر .

✓ المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لاستجابة العينة الدراسة على العبارات المكتوبة للبعد توظيف الكفاءات:

الجدول رقم (9) : استجابة العينة على عبارات البعد توظيف الكفاءات:

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المقياس	البعد توظيف الكفاءات
محايد	1.20	3.17	4	9	8	6	3	التكرار	تتسم عملية التوظيف بالشفافية والعدالة
			13.3	30	26.7	20	10	النسبة(%)	
محايد	1.22	3.23	5	8	9	5	3	التكرار	القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة من ذوي الكفاءة
			16.7	26.7	30	16.7	10	النسبة(%)	
موافق	1.04	3.53	4	14	8	2	2	التكرار	القائمون بعملية الاستقطاب من ذوي الخبرة
			13.3	46.7	26.7	6.7	6.7	النسبة(%)	
محايد	1.36	2.70	4	5	6	8	7	التكرار	تعتمد المؤسسة على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة من المؤسسات المنافسة
			13.3	16.7	20	26.7	23.3	النسبة(%)	
محايد	1.13	3.13	3	10	7	8	2	التكرار	المؤسسة تسعى لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية
			10	33.3	23.3	26.7	6.7	النسبة(%)	
ن	1.03	3.15	نتيجة الفرع الثاني : البعد توظيف الكفاءات						

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss

يشير الجدول أعلاه ان اعلى الى درجة استجابة افراد العينة بالبعد التوظيف ، و من خلال النتائج لاحظنا متوسط حسابي الإجمالي 3.15 و بانحراف معياري 1.03 ما يعكس على ان إدارة مؤسسة توزيع المحروقات نפטال -بسكرة لا تعتمد على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة ومنه على المؤسسة العمل بجلب ذوي الخبرات و مساهم في تنمية قدراتهم و معارفهم و تساعدهم في أداء مهامهم.

✓ المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لاستجابة العينة الدراسة على العبارات المكتوبة للبعد تطوير الكفاءات:

الفصل الثاني.....واقع تسيير الكفاءات و الميزة التنافسية بمؤسسة نفضال

الجدول رقم (10) : استجابة العينة على عبارات البعد تطوير الكفاءات:

البيـجة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المقياس	البعد تطوير الكفاءات
موافق	0.86	3.53	1	19	6	3	1	التكرار	توفر المؤسسة تكوين مستمر للكفاءات العاملة
			3.3	63.3	20	10	3.3	(%) النسبة	
موافق	0.97	3.23	2	11	10	6	1	التكرار	تمتلك المؤسسة بيئة محفزة على التعلم
			6.7	36.7	33.3	20	3.3	(%) النسبة	
موافق	1.07	3.60	6	12	7	4	1	التكرار	تعتمد المؤسسة تقنيات حديثة لتكوين العاملين
			20	40	23.3	13.3	3.3	(%) النسبة	
موافق	0.93	3.67	4	16	7	2	1	التكرار	يساعد التكوين المتبع في زيادة المعارف وتطوير الأداء
			13.3	53.3	23.3	6.7	3.3	(%) النسبة	
موافق	0.93	3.40	2	14	9	4	1	التكرار	تبذل المؤسسة جهدا كافيا في مجال تطوير الكفاءات البشرية
			6.7	46.7	30	13.3	3.3	(%) النسبة	
موافق	0.77	3.49	نتيجة الفرع الثالث : البعد تطوير الكفاءات						

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss

الجدول أعلاه يظهر بان اتجاهات افراد العينة نحو جميع الفقرات مؤشر بعد تطوير الكفاءات حيث كانت إجابة العينة بمتوسط حسابي 3.49 وانحراف معياري 0.77 بدرجة كلية " موافق" ومايدل على ان موظفين مؤسسة توزيع المحروقات نفضال - بسكرة لديهم موقف ايجابي على عبارات بعد تطوير الكفاءات، حيث لاحظنا ان اغلبية العاملين اكدوا على ان المؤسسة تعمل على تكوين الافراد و تطويرهم وتوفر لهم تكوين يتوافق مع مستوايتهم وبناءا على ما سبق يمكن القول ان المسيرين بالمؤسسة لديهم الاهتمام بعنصر التحفيز وتطوير الكفاءات الذي يشجع الموظفين أكثر .

✓ المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لاستجابة العينة الدراسة على العبارات المكتوبة للبعد تعويض الكفاءات:

الفصل الثاني.....واقع تسيير الكفاءات و الميزة التنافسية بمؤسسة نفعال

الجدول رقم (11) : استجابة العينة على عبارات البعد تعويض الكفاءات :

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المقياس	البعد تعويض الكفاءات
محايد	1.08	3.30	3	13	5	8	1	التكرار	يوجد اهتمام بالتحفيز بالمؤسسة
			10	43.3	16.7	26.7	3.3	النسبة(%)	
محايد	1.31	2.93	3	10	4	8	5	التكرار	تركز المؤسسة على نظام التحفيز عن طريق الحوافز المادية
			10	33.3	13.3	26.7	16.7	النسبة(%)	
محايد	1.21	2.90	2	11	2	12	3	التكرار	تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المعنوي
			6.7	36.7	6.7	40	10	النسبة(%)	
محايد	1.33	2.87	2	11	5	5	7	التكرار	ترتبط سياسة الأجور في المؤسسة بمستوى كفاءة العاملين
			6.7	36.7	16.7	16.7	23.3	النسبة(%)	
نح	1.13	3	نتيجة الفرع الرابع : البعد تعويض الكفاءات						

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه متوسطات الحسابية لاستجابة العينة على البعد تعويض الكفاءات من وجهة نظر الموظفين ، حيث كان متوسط 3 و انحراف معياري 1.13 بدرجة استجابة " محايد " ، حيث كانت جميع الفقرات بدرجة محايد من طرف العمال ومنه نستنتج بان المؤسسة ليس لديها اهتمام بالتحفيز لزيادة مستوى كفاءة العاملين .

✓ المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لاستجابة العينة الدراسة على العبارات المكتوبة للمحور الميزة التنافسية:

الفصل الثاني.....واقع تسيير الكفاءات و الميزة التنافسية بمؤسسة نפטال

الجدول رقم (12) : استجابة العينة على عبارات محور الميزة التنافسية:

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المقياس	محور الميزة التنافسية
محايد	1.04	3.23	1	14	9	3	3	التكرار	ترون أن المسؤولين يقومون بدراسة السوق المحلية
			3.3	46.7	30	10	10	النسبة(%)	
محايد	1.09	3.33	2	15	7	3	3	التكرار	تعتقدون أن مؤسستكم تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية دائمة
			6.7	50	23.3	10	10	النسبة(%)	
موافق	1.24	3.40	4	14	7	0	5	التكرار	تسعى المؤسسة لعملية التحسين المستمر
			13.3	46.7	23.3	0	16.7	النسبة(%)	
محايد	1.15	3.33	3	14	6	4	3	التكرار	تعتمد المؤسسة على استغلال الفرص الخارجية لتحقيق أهدافها
			10	46.7	20	13.3	10	النسبة(%)	
موافق	0.81	3.53	3	12	14	0	1	التكرار	تبنى المؤسسة خطط إستراتيجية تركز على تحقيق الميزة التنافسية
			10	40	46.7	0	3.3	النسبة(%)	
موافق	1.10	3.43	3	15	7	2	3	التكرار	تمثل الخطط الإستراتيجية التنافسية في تقييم الواقع التنافسي للمؤسسة
			10	50	23.3	6.7	10	النسبة(%)	
موافق	0.81	3.40	1	14	12	2	1	التكرار	تعطى الأولوية عند عملية اختيار الإستراتيجية المناسبة لتحليل استراتيجيات المنافسين والسوق
			3.3	46.7	40	6.7	3.3	النسبة(%)	
موافق	0.86	3.73	5	14	10	0	1	التكرار	تتعلق الأهداف التي تحتويها الإستراتيجية التنافسية بتحقيق مستويات أعلى في إرضاء الزبائن
			16.7	46.7	33.3	0	3.3	النسبة(%)	
موافق	1	3.43	2	17	4	6	1	التكرار	تؤمن المؤسسة بأن استغلال الموارد البشرية كفيل بتحقيق التفوق
			6.7	56.7	13.3	20	3.3	النسبة(%)	
مو	1.10	3.57	7	9	9	4	1	التكرار	تعتقد المؤسسة أن إنجاز أكبر

الفصل الثاني.....واقع تسيير الكفاءات و الميزة التنافسية بمؤسسة نفضال

			23.3	30	30	13.3	3.3	النسبة(%)	عدد من المشاريع يحقق لها أهدافها
3	0.74	3.44	نتيجة الفرع الخامس : محور الميزة التنافسية						

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

مما سبق في جدول يتضح اتجاهات عينة الدراسة نحو محور الميزة التنافسية كانت بمتوسط حسابي 3.44 و انحراف معياري 0.74 بدرجة كلية " موافق " ، حيث لاحظنا ان تقييم الموظفين لميزة التنافسية كان إيجابي ومنه نستنتج بان المؤسسة تسعى لتحقيق الاستراتيجية التنافسية في اعلى المستويات و تحقيق تفوق على المستوى البشري و الأداء الفعلي واستغلال الفرص المتاحة .

د. حساب معامل الارتباط بين محاور الدراسة مصفوفة الارتباط

الجدول رقم (13) : مصفوفة الارتباط لمحاور الدراسة

	تسيير الكفاءات	البعد تقييم الكفاءات	البعد توظيف الكفاءات	البعد تطوير الكفاءات	بعد تعويض الكفاءات
الميزة التنافسية	**0.777	**0.582	**0.610	**0.826	**0.656
	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

** = دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01 %

* = دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.05 %

التحليل :

الجدول أعلاه يفسر المصفوفة الارتباطية بين مختلف مؤشرات الدراسة حيث يتضح لنا بان كل المؤشرات لها دلالة إحصائية ولها ارتباط قوي فيما بينها حيث ان مستوى معنوية اقل من 1% ونلاحظ بان توجد دلالة إحصائية بين محور تسيير الكفاءات و محور الميزة التنافسية بمعدل ارتباط 0.777^{**} ومستوى دلالة معنوية بنسبة 0.000% .وهو ما يفسر بانه توجد ارتباط متوسط بين محاور الدراسة.

المطلب الثاني : إختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سنتناول النتائج التي تم التوصل اليها:

نتائج هذه الدراسة في ضوء الفرضيات المدروسة

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن بعض المحاور والابعاد المتعلقة دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، سنقوم الان باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من علاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وذلك استنادا للإجابات والنتائج المتحصل عليها.

الفصل الثاني.....واقع تسيير الكفاءات و الميزة التنافسية بمؤسسة نפטال

أ. إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات :

حتى يتم اختبار صحة الفرضيات يجب أن تخضع أبعاد نموذج الدراسة إلى التوزيع الطبيعي، ويتحقق هذا الشرط إذا ما كان معامل الإلتواء برسون محصور بين 3 و-3.

الجدول رقم (14): يبين قيمة معامل الإلتواء لمختلف متغيرات الدراسة

المتغير	معامل الإلتواء
محور تسيير الكفاءات	0.818
البعد تقييم الكفاءات	0.826
البعد توظيف الكفاءات	0.915
البعد تطوير الكفاءات	0.802
البعد تعويض الكفاءات	0.876
محور ترقية الميزة التنافسية	0.968

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

التحليل
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الإلتواء محصور بين 0.818 و 0.398 وهذا ضمن المجال 3، -3) بمعنى ان التوزيع هذه العينة يخضع للتوزيع الطبيعي أي يمكن إكمال إجراء اختبار صحة الفرضيات.

ب. إختبار الفرضيات :

✓ الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة دلالة إحصائية لتسيير الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية لمؤسسة توزيع المحروقات نפטال - بسكرة

لدينا

H0: لا توجد علاقة دلالة إحصائية لتسيير الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية لمؤسسة توزيع المحروقات نפטال - بسكرة.

H1: توجد علاقة دلالة إحصائية لتسيير الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية لمؤسسة توزيع المحروقات نפטال - بسكرة.

- اختبار جودة النموذج: (ANOVA)

الجدول رقم (15) : اختبار جودة النموذج لمحور استراتيجيات تسيير الكفاءات مع محور الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	الميزة التنافسية	إختبار جودة النموذج	معامل التحديد	إختبار	التأثير
		F-test	R²	T-test	
تسيير الكفاءات	**0.777	**42.772	0.60	**3.155	

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss

** = دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01 %

* = دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.05 %

من خلال مصفوفة الارتباط و اختبار جودة النموذج لمحاور الدراسة نجد بأن العلاقة بين تسيير الكفاءات و محور الميزة التنافسية كالتالي :

المحور تسيير الكفاءات له علاقة ارتباطية مع محور الميزة التنافسية بمعامل ارتباط 0.777^{**} بقيمة احتمالية $\text{sig} = 0.000$ وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05% مما يعني ان محور تسيير الكفاءات له علاقة طردية مع الميزة التنافسية و معامل التغير الذي قيمته 0.60 وهي نسبة التغير الحاصل في محور الميزة التنافسية الذي يفسره محور التغير في تسيير الكفاءات ، ولدنا اختبار T الذي قيمته 3.155^{**} بقيمة احتمالية 0.004 وهي قيمة اقل من مستوى معنوية 5% وحسب النتائج السابقة نقبل $H1$ ونرفض $H0$ ومنه نستنتج بانه توجد علاقة دلالة إحصائية لتسيير الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية لمؤسسة توزيع المحروقات نفضال - بسكرة وهذا مايبث صحة الفرضية الرئيسية .
الفرضية الفرعية الاولى :

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعث تقييم الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية
لمؤسسة توزيع المحروقات نفضال - بسكرة -

لدينا

- $H0$: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعث تقييم الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع المحروقات نفضال - بسكرة.

- $H1$: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعث تقييم الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع المحروقات نفضال - بسكرة.

- اختبار جودة النموذج: (ANOVA)

الجدول رقم (16) : اختبار جودة النموذج لبعث تقييم الكفاءات مع محور الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	الميزة التنافسية	إختبار جودة النموذج	معامل التحديد	إختبار	التأثير
		F-test	R²	T-test	
بعث تقييم الكفاءات	**0.582	**14.363	0.339	**4.70	

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss

** = دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01 %

الفصل الثاني.....واقع تسيير الكفاءات و الميزة التنافسية بمؤسسة نفظال

* = دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.05%.

من خلال مصفوفة الارتباط و اختبار جودة النموذج لمحاو الدراسة نجد بأن العلاقة بين بعد تقييم الكفاءات و محور الميزة التنافسية كالتالي :

البعد تقييم الكفاءات له علاقة ارتباطية مع محور الميزة التنافسية بمعامل ارتباط 0.58^{**} بقيمة احتمالية $\text{sig} = 0.000$ وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05% مما يعني ان بعد تقييم الكفاءات له علاقة طردية مع الميزة التنافسية و معامل التغير الذي قيمته 0.33 الذي يفسر التغير الحاصل في محور الميزة التنافسية بنسبة 33% سببه التغير في بعد تقييم الكفاءات ، ولدنا اختبار T الذي قيمته 4.70^{**} بقيمة احتمالية 0.000 وهي قيمة اقل من مستوى معنوية 5% وحسب النتائج السابقة نقبل H_1 ونرفض H_0 ومنه نستنتج بانه ت توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد تقييم الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع المحروقات نفظال - بسكرة - وهذا مايبثت صحة الفرضية الفرعية الاولى .
الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد توظيف الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع المحروقات نفظال - بسكرة - .

- H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد توظيف الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع المحروقات نفظال - بسكرة - .

- H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد توظيف الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع المحروقات نفظال - بسكرة - .

- اختبار جودة النموذج: (ANOVA)

الجدول رقم (17) : اختبار جودة النموذج لبعد توظيف الكفاءات مع محور الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	الميزة التنافسية	إختبار جودة النموذج	معامل التحديد	اختبار	التأثير
		F-test	R^2	T-test	
توظيف الكفاءات	0.610^{**}	16.552^{**}	0.372	5.707^{**}	

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

* = دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01%.

* = دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.05%.

من خلال مصفوفة الارتباط و اختبار جودة النموذج لمحاو الدراسة نجد بأن العلاقة بين بعد توظيف الكفاءات و محور الميزة التنافسية كالتالي :

البعد توظيف الكفاءات له علاقة ارتباطية مع محور الميزة التنافسية بمعامل ارتباط 0.61^{**} بقيمة احتمالية $\text{sig} = 0.000$ وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05% مما يعني ان بعد توظيف الكفاءات له علاقة طردية مع الميزة التنافسية و معامل التغير الذي قيمته 0.37 هي النسبة التغير الحاصل في محور الميزة التنافسية بنسبة 37% سببه التغير في بعد توظيف الكفاءات ، ولدنا

الفصل الثاني.....واقع تسيير الكفاءات و الميزة التنافسية بمؤسسة نفضال

اختبار T الذي قيمته 5.707 ** بقيمة احتمالية 0.000 وهي قيمة اقل من مستوى معنوية 5 % وحسب النتائج السابقة نقبل H1 ونرفض H0 ومنه نستنتج بانه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعدها توظيف الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع المحروقات نفضال - بسكرة - . وهذا مايبث صحة الفرضية الفرعية الثانية .
الفرضية الفرعية الثالثة :

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لعامل تطوير الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع المحروقات نفضال - بسكرة - .

- H0: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لعامل تطوير الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع المحروقات نفضال - بسكرة - .

- H1: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لعامل تطوير الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع المحروقات نفضال - بسكرة - .

- اختبار جودة النموذج: (ANOVA)

الجدول رقم (18) : اختبار جودة النموذج لبعدها تطوير الكفاءات مع محور الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	الميزة التنافسية	اختبار جودة النموذج	معامل التحديد	اختبار التأثير
		F-test	R ²	T-test
تطوير الكفاءات	**0.826	**60.036	0.682	**9.268

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

** = دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01 %.

* = دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.05 %.

من خلال مصفوفة الارتباط و اختبار جودة النموذج لمحاورة الدراسة نجد بأن العلاقة بين بعد تطوير الكفاءات و محور الميزة التنافسية كالتالي :

البعدها تطوير الكفاءات له علاقة ارتباطية مع محور الميزة التنافسية بمعامل ارتباط 0.826^{**} بقيمة احتمالية $\text{sig} = 0.000$ وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 % مما يعني ان بعد تطوير الكفاءات له علاقة طردية مع الميزة التنافسية و معامل التغير الذي قيمته 0.682 الذي يفسر التغير الحاصل في محور الميزة التنافسية بنسبة 68 % سببه التغير في بعد تطوير الكفاءات ، ولدينا اختبار T الذي قيمته 9.26 ** بقيمة احتمالية 0.000 وهي قيمة اقل من مستوى معنوية 5 % وحسب النتائج السابقة نقبل H1 ونرفض H0 ومنه نستنتج بانه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لعامل تطوير الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع المحروقات نفضال - بسكرة - . وهذا مايبث صحة الفرضية الفرعية الثالثة .

الفرضية الفرعية الرابعة :

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده تعويض الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية
لمؤسسة توزيع المحروقات نفضال - بسكرة - .

لدينا :

- H0: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده تعويض الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع المحروقات نفضال - بسكرة - .

- H1: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده تعويض الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع المحروقات نفضال - بسكرة - .

- اختبار جودة النموذج: (ANOVA)

الجدول رقم (19) : اختبار جودة النموذج تعويض الكفاءات مع محور الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	الميزة التنافسية	إختبار جودة النموذج	معامل التحديد	إختبار	التأثير
		F-test	R ²	T-test	
تعويض الكفاءات	**0.656	**21.126	0.43	**7.104	

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss

** = دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01 %.

* = دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.05 %.

من خلال مصفوفة الارتباط و اختبار جودة النموذج لمحاو الدراسة نجد بأن العلاقة بين بعد تعويض الكفاءات و محور الميزة التنافسية كالتالي :

البعده تعويض الكفاءات له علاقة ارتباطية مع محور الميزة التنافسية بمعامل ارتباط 0.656** بقيمة احتمالية sig= 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05% مما يعني ان بعد تعويض الكفاءات له علاقة طردية مع الميزة التنافسية و معامل التغير الذي قيمته 0.43 الذي يفسر التغير الحاصل في محور الميزة التنافسية بنسبة 43% سببه التغير في بعد تعويض الكفاءات ، ولدينا اختبار T الذي قيمته 7.104** بقيمة احتمالية 0.000 وهي قيمة اقل من مستوى معنوية 5% وحسب النتائج السابقة نقبل H1 ونرفض H0 ومنه نستنتج بانه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده تعويض الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع المحروقات نفضال - بسكرة - . وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة .

الخلاصة :

في هذا الفصل تم التطرق الى الدراسة الميدانية والمتعلقة دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ومن اجل الوصول الى هذا المقصد من دراستنا وبالتحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية والإحصائية لأفراد العينة في معرفة آراء العينة ، بعد ان قمنا بحساب معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع , تم اختبار جودة النموذج العلاقة باستخدام F ثم حساب النسبة التي يفسرها كل متغير مستقل في التغير الحاصل في درجة تأثير ابعاد تسيير الكفاءات كمتغير مستقل على الميزة التنافسية كمتغير تابع وذلك باستخدام R^2 ثم التأكد من معنوية تأثير هذه المتغيرات المستقلة وباستخدام اختبار T .

الخاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا البحث معالجة أحد المواضيع حديثة ، ألا وهو " دور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة . " فمن خلال البحث توصلنا إلا أن الكفاءات البشرية هي تلك التوليفة من المعارف، المهارات، والسلوكات التي يمتلكها الفرد والمستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين، كما أنها تمثل أحد أهم الموارد الإستراتيجية والأساسية للمؤسسة، إذ أصبحت تمثل حيزا هاما من اهتمام الراغبين في تحقيق مستوى أعلى من النجاح والفعالية، من خلال ما سبق يمكن استخلاص بان الكفاءات البشرية تعتبر من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي إدارتها وتسييرها بالشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها باعتبارها أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها لأنها الأصل الوحيد المالك والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحققة للميزة التنافسية.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بيها في هذا المجال قصد محاولة الإجابة على الإشكالية ، وموافقة أو نفي الفرضيات التي قمنا بصياغتها ، نقوم بتقديم المضمون التالي كخاتمة للبحث :

أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال طرح الإشكالية التالية ما دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟

نتائج الدراسة :

يساهم تطوير الكفاءات في تحسين وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة توزيع المحروقات نفعال .

تقيم الكفاءات يساعد الموظفين على تطوير احساسهم بوظائفهم وبملكيتهم نحو المؤسسة توزيع المحروقات نفعال .

تبين انه :

- ✓ الاهتمام بتوظيف الكفاءات لانه هو من يساعد في المؤسسة على الميزة التنافسية .
- ✓ نجاح تطبيق تسيير الكفاءات في المؤسسة توزيع المحروقات نفعال يعتبر ميزة تنافسية لها .
- ✓ توجد علاقة إحصائية بين محور تسيير الكفاءات و تحقيق الميزة التنافسية .
- ✓ توجد علاقة دلالة إحصائية بين تحقيق الميزة التنافسية ومؤشر تقييم الكفاءات .
- ✓ توجد علاقة دلالة إحصائية بين تحقيق الميزة التنافسية ومؤشر توظيف الكفاءات
- ✓ توجد علاقة دلالة إحصائية بين تحقيق الميزة التنافسية ومؤشر تطوير الكفاءات .
- ✓ توجد علاقة دلالة إحصائية بين تحقيق الميزة التنافسية ومؤشر تعويض الكفاءات .

آفاق الدراسة :

من خلال هذه الدراسة المنجزة والتي اجتهد فيها في محاولة معرفة أثر تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، فإنها في نفس الوقت أثارت لدى الطالب مجموعة دراسات أخرى يمكن تناولها لتنمية إدراك العلاقة أو الأثر بين تسيير الكفاءات ومتغيرات أخرى في المؤسسة الاقتصادية مثل:

أثر تسيير الكفاءات في تنمية الإبداعية والابتكارية في المؤسسة الاقتصادية،
أثر تسيير الكفاءات في بناء وتحسين الثقافة التنظيمية،

III- فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	الشكر والعرفان
	الملخص
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
أ - د	مقدمة
	الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية
07	تمهيد
08	المبحث الأول : تسيير الكفاءات
08	المطلب الأول : مفهوم الكفاءات وخصائصها
10	المطلب الثاني : أنواع الكفاءات واهميتها
15	المطلب الثالث : خصائص الكفاءات و اهميتها
16	المطلب الرابع: مفهوم تسيير الكفاءات
17	المطلب الخامس : مراحل مقارنة مقاربات تسيير الكفاءات
20	المطلب السادس : مجالات تسيير الكفاءات
24	المبحث الثاني : الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
24	المطلب الأول : مفهوم التنافسية و انواعها
25	المطلب الثاني : مؤشرات ومحددات التنافسية
26	المطلب الثالث : مفهوم الميزة التنافسية وانواعها
28	المطلب الرابع: محددات و مصادر الميزة التنافسية
31	المطلب الخامس : استراتيجيات التنافسية العامة
33	المبحث الثالث : علاقة التسيير الكفاءات بالميزة التنافسية
33	المطلب الأول : خصائص الكفاءات التي تسمح بخلق الميزة التنافسية
34	المطلب الثاني : دور الكفاءات البشرية في تحقيق التميز بالجوودة الشاملة
36	المطلب الثالث : تسيير الكفاءات مصدر للميزة التنافسية
37	الخلاصة
	الفصل الثاني : واقع تسيير الكفاءات و الميزة التنافسية لمؤسسة نفضال -بسكرة -

III- فهرس المحتويات

39	تمهيد
40	المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة الاقتصادية نفعال
40	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم نفعال المديرية العامة
42	المطلب الثاني : نظرة عامة عامة حول مقاطعة نفعال بسكرة
43	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمقاطعة نفعال واختصاصات مصالحها
47	المطلب الرابع : أنواع المخزونات وترميزها
48	المبحث الثاني : أعداد استمارة الاستبيان و تحليلها
48	المطلب الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة
50	المطلب الثاني : عرض النتائج ومناقشتها
67	الخلاصة
69	خاتمة
71	فهرس المحتويات
74	قائمة المراجع والمصادر
78	الملاحق

المصادر والمراجع

الكتب:

- 1- ريمة طبول، الدكتور مجاني بديس، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية - بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجيا، ألفا للوثائق، الجزائر، 2017.
- 2- سلام عماد صالح، البنوك العربية والكفاءة الاستثمارية إتحاد المصارف العربية، لبنان، 2004.
- 3- حريز هشام، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، دار الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2014.
- 4- سويسي عز الدين، علي نعمة عباس، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي الخفاجي، دار الأيام، الأردن، 2014.
- 5- الزعبي حسن علي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي، دار وائل، عمان، 2005.
- 6- كافي مصطفى يوسف، اقتصاد المعرفة وإنعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، ألفا للوثائق، قسنطينة الجزائر، 2017.
- 7- يزيد مليحة، أصول وفصول التسويق، دار هومة، الجزائر، 2014.
- 8- حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام، عمان، 2014.
- 10- حسين وليد، حسين عباس، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار الحامد، عمان، 2015.
- 11- شماسنة إياد أحمد، الإدارة الدقيقة والقدرة التنافسية للموارد البشرية، دار الفضاءات، عمان، 2014.
- 12- بني حمدان خالد محمد، صبحي إدريس، وائل محمد، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوزي العلمية، الأردن، 2007.

المجلات العلمية:

- 1- صولح سماح، منصور كمال، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع جوان 2010.
- 2- نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا.
- 3- موسعداوي يوسف، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35 ن الكويت، 2007.

الملتقيات العلمية:

- 1- سلطان عطية صلاح، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي، ورقة عمل مقدمة في ندوة تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي، والمنعقدة في القاهرة، جمهورية مصر العربية. 2007.

- 2- أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني مداخله مقدمة في الملتقى الدولي التابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العلمي وأفاق التطوير، جامعة شلف 2012.
- البحوث الجامعية:**
أ/ أطروحة الدكتوراه:
- 1- حيمر حمود، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2018./2017
 - 2- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، بحث للحصول على درجة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004./2003
 - 3- فرحاتي لويزة، دور رأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة-باتنة- رسالة دكتوراه، كلية علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- ب/ مذكرة ماجستير:**
- 1- بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، تخصص إداري وإدارة عامة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012.
 - 2- صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.
 - 3- بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف 1، 2013./2012
 - 4- بوسعد زكية، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2008.
 - 5- ولد محمد عبد الله، استراتيجيات المنافسة كأساس لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.
 - 6- سلميان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة أوبوكر، تلمسان، 2011./2010
 - 7- ربيع مزوزي، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس آريس، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية تخصص تسيير المنظمات، جامعو محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013.

المنشورات الإلكترونية ومواقع الأنترنت:

1-مجد خضر، مفهوم الكفاءة،

<https://mawdoo3.com>

الملاحق

الملحق رقم 1 :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 15-06-2021
إلى السيد: مدير مؤسسة نفضال
- بسكرة -



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 695 / ك.ق.ت.ت / 2021

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب:

1 - بن كحلة محمد السعيد

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

المسجل بالسنة: ثانية ماستر

و ذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ:

" دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة "

تحت إشراف: د/ عديسة شهرة

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية 12



جامعة بسكرة
ص ب 145 ق.ر - بسكرة

الملحق رقم 2

جامعة محمد خيضر-بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الاستمارة

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع "دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة بجدية على هذه الأسئلة ونحيطكم علما بأن الإجابات التي سوف تقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على مساهمتكم القيمة في إنجاز هذا البحث.

البيانات الوظيفية والشخصية .

الجنس	
أنثى	
ذكر	

السن	
أقل من 30 سنة	
من 30 سنة إلى 40 سنة	
من 41 سنة إلى 50 سنة	
أكبر من 50 سنة	

المستوى التعليمي	
ثانوي	
جامعي	
دراسات عليا	

الخبرة	
من سنة إلى 5 سنوات	
من 6 إلى 10 سنوات	
من 10 إلى 15 سنة	
أكثر من 15 سنة	

الملحق رقم 3 :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,960	29

معرفة الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	21	70,0	70,0	70,0
Valide انثى	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

معرفة السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 30 سنة	7	23,3	23,3	23,3
من 30 سنة الى 40 سنة	13	43,3	43,3	66,7
Valide من 41 سنة الى 50 سنة	6	20,0	20,0	86,7
اكبر من 50 سنة	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

معرفة المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	14	46,7	46,7	46,7
Valide جامعي	9	30,0	30,0	76,7
دراسات عليا	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

معرفة الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من سنة الى 5 سنوات	7	23,3	23,3	23,3
Valide من 6 الى 10 سنوات	6	20,0	20,0	43,3
من 10 الى 15 سنة	9	30,0	30,0	73,3

اكتر من 15 سنة	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,777 ^a	,604	,590	,479

a. محور تسيير الكفاءات. Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	9,810	1	9,810	42,772	,000 ^b
1 Résidu	6,422	28	,229		
Total	16,232	29			

a. Variable dépendante : المحور الثاني الميزة التنافسية

b. محور تسيير الكفاءات. Valeurs prédites : (constantes),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,142	,362		3,155	,004
1 محور تسيير الكفاءات	,717	,110	,777	6,540	,000

a. المحور الثاني الميزة التنافسية. Variable dépendante :

Corrélations

	محور تسيير الكفاءات	تقييم الكفاءات	توظيف الكفاءات	تطوير الكفاءات	تعويض الكفاءات	المحور الثاني الميزة التنافسية
	1	,811**	,896**	,845**	,840**	,777**
محور تسيير الكفاءات	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	30	30	30	30	30	30
	,811**	1	,730**	,499**	,492**	,582**
تقييم الكفاءات	,000	,000	,000	,005	,006	,001
	30	30	30	30	30	30
	,896**	,730**	1	,651**	,615**	,610**
توظيف الكفاءات	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	30	30	30	30	30	30
	,845**	,499**	,651**	1	,772**	,826**
تطوير الكفاءات	,000	,005	,000	,000	,000	,000
	30	30	30	30	30	30
	,840**	,492**	,615**	,772**	1	,656**
تعويض الكفاءات	,000	,006	,000	,000	,000	,000
	30	30	30	30	30	30
	,777**	,582**	,610**	,826**	,656**	1
المحور الثاني الميزة التنافسية	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	30	30	30	30	30	30

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