

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

université Mohamed khidher- biskra

جامعة محمد خيضر_بسكرة_

faculté des sciences Economiques

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

commerciales et des Sciences de Gestion

كلية علوم التسيير

Département des Sciences de Gestion



الموضوع

أثر إدارة الكفاءات في تنافسية المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

من إعداد الطالب (ة):

- د/ بومجان عادل

- شبوطي فاطمة الزهراء

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ التعليم العالي	- حجازي اسماعيل
بسكرة	مقرا	- أستاذ التعليم العالي	- بومجان عادل
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر-ب-	- بن صوشة رياض

الموسم الجامعي: 2022-2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

université Mohamed khidher- biskra

جامعة محمد خيضر-بسكرة_

faculté des sciences Economiques

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

commerciales et des Sciences de Gestion

كلية علوم التسيير

Département des Sciences de Gestion



الموضوع

أثر إدارة الكفاءات في تنافسية المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

من إعداد الطالب (ة):

- د/ بومجان عادل

- شبوطي فاطمة الزهراء

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ التعليم العالي	- حجازي اسماعيل
بسكرة	مقرا	- أستاذ التعليم العالي	- بومجان عادل
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر-ب-	- بن صووشة رياض

الموسم الجامعي: 2022-2023

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل. فالحمد لله أوله وآخره

والصلاة والسلام على نبيه محمد صلى الله عليه وسلم

أتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذ المشرف حفظه الله ورعااه

"بومجان عادل" لإشرافه على هذا البحث من خلال نصائحه وارشاداته

والمعلومات القيمة التي ساهمت في إثراء موضوع الدراسة

والتي دامت توجيهاته طوال فترة إعداد المذكرة

كما أتقدم بالشكر الى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة كلاً من الأستاذين

"حجازي إسماعيل" والأستاذ "بن صوشة رياض" لقبولهم مناقشة هذا العمل

كما أتقدم بأسمى معاني الشكر الى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل ولو بالكلمة الطيبة.

الأهداء

اهدي هذا العمل الى من قال فيهما عز وجل

{وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا} -ال اسراء 24 -

الى والدي الكريمين والذي لن توفني الكلمات حقهما

عزيزي ابي من بذل كل جهده في سبيل وصولي لما انا عليه اليوم

الى من يقدم بدون مقابل، ومن ارفع راسي افتخارا بانني ابنته

عزيزتي امي وديقتي وملجئي الدافئ ونور عيني

والتي دائما كلماتها ودعواتها رفيق التفوق

اطال الله في عمركما بدوام الصحة والعافية وراحة البال ان شاء الله

الى جميع افراد عائلتي صغيرا وكبيرا

الى زميلاتي وزملائي في تخصص الإدارة الاستراتيجية الذين أتمنى لهم كل النجاح والتوفيق في

حياتهم

فاطمة الزمراء

الملخص باللغة العربية:

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر إدارة الكفاءات في تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مستخدمين في ذلك المراحل والمجالات الكبرى لإدارة الكفاءات من حيث ابعادها والمتمثلة في: استقطاب وتوظيف الكفاءات، تطويرها، تقييمها، والمحافظة على الكفاءات؛ أما تنافسية المؤسسة فتم دراستها من خلال أربعة ابعاد وهي الجودة، الإنتاجية، المرونة، التكلفة. وخصت الدراسة الميدانية مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة-بسكرة-ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة رئيسة للبحث وتوزيعها على عينة عشوائية من المسيرين بلغت 33 مسيرا. كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي بالاعتماد على الطريقة الافتراضية الاستنتاجية بالإضافة البرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V) لتحليل البيانات المتحصل عليها.

كان من أهم النتائج التالية:

✚ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات في تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة-بسكرة-.

✚ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد إدارة الكفاءات المتبناة في تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة-بسكرة-

الكلمات المفتاحية: تنافسية المؤسسة، كفاءات، إدارة الكفاءات، توظيف الكفاءات، تطوير الكفاءات، تقييم الكفاءات، المحافظة على الكفاءات.

Summary:

The study aimed to identify the impact of efficiency management on the economic competitiveness of the enterprise, using the main stages and areas of efficiency management in terms of its dimensions, represented by: attracting and hiring competencies, developing, evaluating, maintaining; as for the competitiveness of the enterprise, it was studied through four dimensions: quality, productivity, flexibility and cost. To achieve the goal of the study, a questionnaire was designed as the main research tool and was distributed to a random sample of 33 facilitators. The descriptive curriculum was also adopted based on the deductive default method as well as the statistical package of the program for Social Sciences) to analyze the data obtained.

The most important results were the following:

- ✚ There is a statistically significant impact of competency management in the competitiveness of the AL-ziban Mills establishment in Al-Qantara-Biskra.
- ✚ There is a statistically significant impact of all dimensions of competency management adopted in the competitiveness of Al-ziban Mills Organization in Al-Qantara-Biskra

Keywords: enterprise competitiveness, competencies, competencies management, competencies recruitment, competencies development, competencies assessment, competencies maintenance.

فهرس الاشكال والجداول

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25	تطور مفهوم الكفاءة الاستراتيجية	01_02
42	منتوجات مؤسسة مطاحن الزيبان	01_03
45	توزيع العينة حسب الجنس	02_03
46	توزيع العينة حسب العمر	03_03
47	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	04_03
47_48	توزيع العينة حسب الاقدمية	05_03
49	معامل الثبات لأداة الدراسة	06_03
50	معامل الصدق لأداة الدراسة	07_03
50	اختبار التوزيع الطبيعي	08_03
51	مقياس الحكم على إجابات الافراد	09_03
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات الافراد عن عبارات محور إدارة الكفاءات	10_03
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات الافراد عن عبارات محور تنافسية المؤسسة	11_03
56	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	12_03
56	اختبار إثر ادارة الكفاءات في تنافسية المؤسسة من خلال الانحدار الخطي البسيط	13_03
57	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	14_03
57	اختبار أثر استقطاب وتوظيف الكفاءات في تنافسية المؤسسة من خلال الانحدار الخطي البسيط	15_03
58	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	16_03
58	اختبار اثر تقييم الكفاءات في تنافسية المؤسسة من خلال الانحدار الخطي البسيط	17_03
59	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	18_03
59	اختبار إثر تطوير الكفاءات في تنافسية المؤسسة من خلال الانحدار الخطي البسيط	19_03
60	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	20_03
61	اختبار أثر المحافظة على الكفاءات في تنافسية المؤسسة من خلال الانحدار الخطي البسيط	21_03

فهرس الاشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	صفحة الشكل
01_00	نموزج البحث	ح
01_01	استراتيجيات Porter العامة: مصدر الميزة التنافسية	09
02_01	الاستراتيجيات التنافسية الثلاث	10
01_02	العناصر المشكلة للمهارات وفق iceberg	21
02_02	الابعاد الثلاث للكفاءة	23
03_02	شجرة الكفاءات الاستراتيجية	26
04_02	عناصر الكفاءة	27
05_02	التكامل الافقي والعمودي لادارة الكفاءات	29
06_02	مصفاة VRIST	33
07_02	نموزج Grant & Barney مساهمة الموارد في تحقيق ميزة تنافسية	34
01_03	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	43
02_03	توزيع العينة حسب الجنس	46
03_03	توزيع العينة حسب العمر	46
04_03	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	47
05_03	توزيع العينة حسب الافدمية	48
06_03	التوزيع الطبيعي لمتغيري الدراسة	51

المقدمة

1. تمهيد

عرف العالم تطورات وتغيرات جذرية على مختلف الأصعدة وذلك نتيجة للعولمة، فوجدت المؤسسات نفسها تنشط في نظام علمي مفتوح يتميز بالتغير والتطور السريع خاصة في ظل تحديات الاقتصاد الرقمي والذي شهد تطورات غير مسبوقه تاريخيا أدت الى ظهور الثورة الصناعية الرابعة زادت أكثر من حدة التنافسية على مختلف المستويات والمجالات خصوصا على المجال الاقتصادي.

لكي تتمكن المؤسسات من البقاء والنمو وسط هذه المستجدات والتغيرات والوقوف في وجه المنافسة الشديدة والاستجابة السريعة للتكنولوجيا المتطورة ومواكبة بيئة نشاطها. لابد لها من إيجاد الأسلوب الواعي لضمان البقاء، وتبني الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التفرد والتميز؛ لذا سعت المؤسسات الى اكتساب مزايا تنافسية لتحقيق افضلية تنافسية والحرص على استدامتها، مما جعلها تركز على الاهتمام بالبيئة الخارجية وفي كيفية انتهازها للفرص وتجنب المخاطر وذلك بان تكون يقظة استراتيجيا. لكن غالبا ما تحمل الجانب الداخلي لها والم تمثل في مواردها وكفاءاتها المختلفة سواء البشرية او التنظيمية.

لهذا ظهر حديثا من منظور الموارد الداخلية والتحول في بناء استراتيجية المؤسسة الى التوجه نحو منظور حديث على أساس القصد الاستراتيجي وتبني استراتيجيات التحول كمرحلة متقدمة من مراحل التطور التي مست الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛ فتزايد الاهتمام بإدارة الكفاءات لاعتباره محددًا أساسيا لأداء ونجاعة المؤسسة. وأكد على ان أداء المؤسسة لا يتوقف على ما لديها من إمكانيات وموارد بل بالفعالية التنظيمية والاستغلال الأمثل للكفاءات المستحوذة والعمل على تطويرها والحفاظة عليها.

تغيرت بذلك نظرة الباحثين في بناء واعداد استراتيجية المؤسسة من منظور خارجي يتعلق أساسا في قدرتها على مواجهة تغيرات البيئة الخارجية، الى التحول الى -جانب مراعاة البيئة الخارجية في- صياغة استراتيجية المؤسسة بناء على ما تمتلكه من موارد واصول داخلية وهذا حسب نظرية الموارد كبداية لهذا الطرح؛ ثم بعد ذلك تم تدعيمها بمجموعة من المقاربات (كالمقاربة المبنية على الكفاءات، المعرفة، المواهب، راس المال الفكري...)، وظهور العديد من المصطلحات ذات الصلة بها كمقاربة القدرات الاستراتيجية، والديناميكية....

في ظل هذا التحول في بناء وصياغة استراتيجية المؤسسة من منظور خارجي الى التوجه نحو منظور داخلي يتعلق أساسا بقدراتها الاستراتيجية ممثلة في مجموع موارد وكفاءات المؤسسة والتي أصبح ينظر اليها كمصدر جوهري لخلق القيمة وتحقيق المزايا التنافسية في إطار ما يسمى بالقصد الاستراتيجي (النية الاستراتيجية) والتي على أساسها أصبح الأداء الاستراتيجي للمؤسسات من منظور حديث تتزايد فيه أكثر قيمة أصولها الفكرية على حساب أصولها المادية ومدى قدرتها على بلوغ أهدافها الاستراتيجية.

2. إشكالية البحث:

بعد تبني المقاربة المبنية على الموارد، حيث اعتبرت أنها نتاج مزج متناسق لمختلف موارد المؤسسة، لتظهر بعدها منذ بداية التسعينيات المقاربة المبنية على الكفاءات والتي ترتبط بإسهامات Hamel & Prahalad(1990)، كامتداد للمقاربة السابقة وكمرحلة جديدة ومتقدمة من مراحل التطورات الكبيرة التي شهدتها الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والتي ركزت عليها بشكل خاص واعتبرتها من بين اهم الأصول اللاملموسة للمؤسسة باعتبارها مصدرا للمعارف المختلفة والقادرة على خلق موارد جديدة، من خلال التفاعل الناتج بين التكنولوجيا، التعلم الفردي والجماعي والسيورات التنظيمية . وتم الاهتمام بها كونها جوهر المزايا

التنافسية والعمل على استدامتها من خلال إدارة الكفاءات والتي تزامنت مع التطورات الحاصلة في الإدارة الاستراتيجية عموما والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية خاصة.

فافتقرن الأداء سيما من منظور استراتيجي أساسا على ما يسمى بالقدرات الاستراتيجية ومدى مساهمتها في بلوغه، كما تعد هذه القدرات التي تتشكل من الكفاءات والموارد الاستراتيجية مصدر جوهرى للمزايا التنافسية وقدرتها على خلق القيمة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما ارتبط الأداء الاستراتيجي بالتحديات التنافسية التي تزيد من قدرتها على التفرد وتحقيق الأداء المتميز. ومن هنا جاءت إشكالية بحثنا والمتمثلة فيما يلي:

هل يوجد أثر لإدارة الكفاءات في تنافسية المؤسسة؟

والتي سنحاول الإجابة عنها من خلال صياغتها في الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر لاستقطاب (توظيف) الكفاءات في تنافسية المؤسسة؟
- هل يوجد أثر لتطوير الكفاءات في تنافسية المؤسسة؟
- هل يوجد أثر لتقييم الكفاءات في تنافسية المؤسسة
- هل هناك أثر للمحافظة على الكفاءات في تنافسية المؤسسة؟

3. الدراسات السابقة: من خلال المسح الأدبي لموضوع البحث، وكمرجعية أساسية لهذه الدراسة قمنا بتحديد أهم الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة ببحثنا آخذين بعين الاعتبار ترتيبها من حيث حداثة، ومن أهمها ما يلي:

دراسة حسن بوزناق(2020)، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة،

تمحورت إشكالية الدراسة حول هل هناك علاقة تأثير بين البيات التسيير الحديث للكفاءات والميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال. اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي المبني على أبعاد إدارة الكفاءات(تشخيص/ استقطاب، تطوير، تقييم، المحافظة على الكفاءات) وابعاد إستراتيجية التميز (التكلفة، التميز والتفوق، كفاءة راس المال المعرفي) حيث اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة لجمع البيانات وتمثلت عينة البحث في 125 موظف واطار بمؤسسة صيدال باستخدام العينة القصدية، حيث تم معالجة البيانات برنامج spss.v.22

اهداف الدراسة:

- محاولة تعميق الفهم بموضوع تسيير الكفاءات وراس المال المعرفي واقتصاد المعرفة؛
- محاولة إبراز الجوانب المهمة للميزة التنافسية من خلال التعرض لمفهومها وأهميتها ومصادرها، وأهم العوامل المؤثرة فيها؛
- محاولة الربط بين اثر تبني هذا المسعى الإداري، وحسن تطبيقه، واستغلاله في بناء وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات الاقتصادية الجزائرية مما يمكنها من البقاء والتطور.

النتائج المتوصل اليها:

- تساهم الكفاءات بشكل مفصلي في تغذية الميزة التنافسية وضمان استمراريتها، وهو ما ينعكس على تحسين الموقع التنافسي للمجمع الصناعي صيدال وتطوير الاستجابة الملائمة للحركية التنافسية؛
- يقوم نجاح المجمع الصناعي صيدال في تبنى اليات تسيير الكفاءات وتحقيق مزاي تنافسية على امكانياته التنظيمية والمتمثلة في امتلاكه للكفاءات يستطيع استغلالها لخلق مسارات جديدة؛
- ان العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال هو الراس المال المعرفي الذي يمتلك مهارات ومعارف متميزة، حيث انه في ظل التغيرات والتطورات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت أهمية الكفاءات البشرية، خاصة وان نجاح المجمع مرهون بمدى امتلاكه للكفاءات المتميزة التي تساعده على الابداع في المنتجات الصيدلانية والتحسين المستمر؛
- ان تبنى اليات تسيير الكفاءات وتتمينها يؤثر على الميزة التنافسية للمجمع الصناعي صيدال، وهذا يعني انه يجب على المجمع ان يعيد صياغة استراتيجياته التنافسية وفقا للمتطلبات التي يستلزمها الاندماج في اقتصاد المعرفة؛
- هناك علاقة ارتباط معنوية بين اليات تسيير الكفاءات وابعاد الميزة التنافسية، وتشير هذه العلاقة القوية الى إمكانية الاستفادة من معارف وقدرات ومهارات الافراد العاملين لخلق القيمة ورضا الزبائن وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمجمع الصناعي صيدال.

■ دراسة بوروية فهيمة، دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة "دراسة حالة مجموعة من المؤسسات"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2020.

تمحورت إشكالية البحث حول ما دور تسيير المهارات في تميز المؤسسة، وتم تبنى الابعاد التالية: (تحديد المهارات، تطوير المهارات، تقييم المهارات، حماية المهارات) بالنسبة لمتغير تسيير المهارات، اما بالنسبة لمتغير تميز المؤسسة فتمثلت ابعاده في (الجودة الشاملة، الابداع والابتكار، المرونة التنظيمية، القيادة).

اهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم المهارات الإستراتيجية التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير إستراتيجية المؤسسة؛
- إلقاء الضوء على مفهوم التميز المؤسسي، التفوق والسبق كأحد شروط بقاء واستمرارية المؤسسات، وكيفية الحفاظ على هذا التميز؛
- محاولة صياغة إطار معرفي لتكامل العلاقة بين تسيير المهارات الإستراتيجية وتحقيق التميز للمؤسسة من خلال مجموعة من التطبيقات؛
- محاولة التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات حول الموضوع.

اهم نتائجها:

- - حققت المؤسسات محل الدراسة في فترات وجيزة نجاحات معتبرة تمثلت في حصولها على شهادات اعتراف بجودة منتجاتها، واحتلت أعلى المراتب كل في قطاعها، وسعيها منها للاستمرار في نفس السياق والإبقاء على هذا الاعتراف تنتهج عدة سياسات من أهمها تلك المتعلقة بتسيير المهارات؛

- في إطار اهتمام المؤسسات محل الدراسة بعملية تسير المهارات تعتمد على الخبرات التي تتوفر عليها في تجسيد محاور هذه العملية، إذ تهتم بتكوين اطاراتها وأفرادها في بعض التخصصات الدقيقة في الخارج اتباع القادة فيها سياسات تحفيزية، تفعيل نظام الاتصال، اعتماد فرق العمل، وتشجيع روح المبادرة، وتقوم بتقييم مرؤوسيهها بصفة مستمرة واتخاذ قرارات الترقية على أساس نتائج التقييم، و خلاصة هذا التقييم تسمح بالتعرف على المهارات المتميزة أو الإستراتيجية، كما تولي اهتماما كبيرا بالتنسيق بين مختلف مصالحها مما يعكس قوة ثقافتها التنظيمية؛
- تستحوذ المؤسسات المبحوثة على نسب كبيرة جدا من الأسواق الوطنية حسب قطاعاتها، كما انها تنشط في العديد من الأسواق الدولية مما سجل تميزها في قطاعاتها وتفوقها على منافسيها، هذا التفوق يرجع إلى جودة المواد الأولية التي تحصل عليها من موردين من داخل الوطن ومن خارجه، واعتمادها أدوات ووسائل إنتاجية متطورة، وحيازتها لتكنولوجيا وتقنيات حديثة ومتطورة، كما انها تهتم بالبحث والتطوير وتشجع الابتكار والإبداع؛
- أكدت النتائج (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية...) ارتفاع مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة، وذلك حسب إجابات أفراد العينة المبحوثة، وهذا ما تدعمه المعلومات التي تحصلنا عليها من المقابلات التي أجريناها مع عدد من مسيري وإطارات المؤسسات محل الدراسة، مما يعكس الوعي المرتفع لدى إدارات هذه المؤسسات، قياداتها وعمالها بأهمية تسيير هذا المورد الاستراتيجي، حيث أن البيئة سريعة التغير والتوجه التنافسي يستدعي ذلك.

دراسة بن جدو ملين(2013)، بعنوان دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز "دراسة تطبيقية بمؤسسة عنتر تراد Condor بروج بوغريريج"، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة سطيف.

تمحورت إشكالية الدراسة حول دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز في المؤسسة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بين أبعاد ادارة الكفاءات(توظيف، تطوير، تقييم، تعويض) وابعاد استراتيجية التميز(التميز في الجودة، الابداع، المعرفة، التكنولوجيا) حيث اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة لجمع البيانات بحيث تمثلت عينة البحث في 135 عامل بمؤسسة كوندور باستخدام العينة القصدية، وتمت معالجة البيانات ببرنامج spss.v20.

وللوصول الى الهدف تم تصميم استمارة شملت 60 فقرة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من 135 فرد.

اهداف الدراسة: تمثلت أساسا في :

- التطرق الى مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة الكفاءات؛
- التعريف باستراتيجية التميز، وتوضيح المجالات التي تحقق للمنظمة المزايا التنافسية؛
- ابراز أهمية إدارة الكفاءات ودوره في تحقيق استراتيجية التميز؛
- ابراز مدى اهتمام المؤسسة بإدارة كفاءاتها البشرية من خلال القيام ببعض الأنشطة المساعدة على ذلك؛
- تشخيص واقع تطبيق المؤسسة محل الدراسة لادارة الكفاءات كأساس تعتمد عليه في تحقيق التميز.

النتائج المتوصل اليها:

- هناك اقتناع من طرف الإدارة العليا لمؤسسة كوندور بأهمية الاستثمار في راس المال البشري لأنه أساس نجاحها كونه مصدر الابداع، الابتكار، الجودة؛

- يشتكى إطارات المؤسسة من نقص التكوين وعدم فعالية السياسة التكوينية التي يعتبرونها أساس نجاح المؤسسة، كما تتطلع الى الرفع من حصتها السوقية وغزوها الأسواق الدولية، وتعمل على ترقية سمعة المؤسسة لدى زبائنها من خلال تحسين جودة منتجاتها؛
 - تركز مؤسسة كوندور على التطور التكنولوجي وتطبيق معايير الايزو لتحقيق جودة العمليات؛
 - أصبح لمفهوم الكفاءات والموارد البشرية مكانة جيدة و اساسية في استراتيجية المؤسسة حيث تقوم مجموعة من الإجراءات والتي تهدف من خلالها الى تقييم كفاءات افرادها للتعرف على مستوى أدائهم وتحديد حاجياتهم من التكوين قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب واهداف المؤسسة؛
 - تولي المؤسسة عناية خاصة للموظفين الذين يؤثرون بصفة مباشرة على جودة منتجاتها، حيث يشغل هؤلاء مناصب أساسية في الدولة.
- دراسة بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2012.
- تمحورت إشكالية البحث حول هل يمكن الاعتماد على مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

اهداف الدراسة:

- محاولة الإلمام والتعمق في دراسة بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية، خاصة الاتجاه الجديد في التحليل الاستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية؛
- تشخيص واقع تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كأساس تعتمد عليه لامتلاك ميزة تنافسية؛
- في حالة إذا لم تكن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تولي اهتماما بالموارد والكفاءات، فإن هذا البحث قد يسهم في تغيير نظرة مسيريهيها للموارد والكفاءات التي تنمي اهتمامهم بما لتحقيق التفوق التنافسي.

أهم نتائجها:

- إنَّ تحقيق الميزة التنافسية يشكل دوما حجر الزاوية للمخطط الاستراتيجي الذي تلتقي عنده بقية الأهداف الإستراتيجية الأخرى كالحصة السوقية، والريادة وغيرها. وبشكل عام تعكس الأهداف الإستراتيجية مدى تركيز الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة إلى السعي لتحقيق ميزة تنافسية، وقد بينت نتائج نموذج الانحدار أن المؤسسات محل الدراسة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية. في نفس الوقت قد لا تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وذلك استنادا إلى قوة الأهداف الإستراتيجية الموضوعة وكذا النتائج المحققة؛

- في إطار نظرية الموارد والكفاءات فإن التحليل الداخلي هو المسيطر؛ بمعنى أن يتم التركيز على التحليل الداخلي دون إهمال التحليل الخارجي من خلال التأكيد على ضرورة تحديد وتقييم الموارد والكفاءات الخاصة بالمؤسسة، وفي هذا السياق فقد أشارت النتائج أن المؤسسات محل الدراسة لا تُركِّز على التحليل الداخلي كأساس للتحليل الاستراتيجي؛
- إن تحقيق ميزة تنافسية من منظور مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات يتطلب أن تتصف الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسات بخصائص أساسية " الملاءمة، الندرة، عدم التقليد، عدم النقل " وهو الشيء الذي لا يتوفر في المؤسسات محل الدراسة؛
- إن تحقيق ميزة تنافسية دائمة يتطلب من المؤسسة العمل على تنمية وتجديد مواردها وكفاءاتها وتكوين مخزون يضمن تدفقها باستمرار، وقد أشارت النتائج أن المؤسسات محل الدراسة لا تعمل على تنمية وتجديد حافظة مواردها وكفاءاتها.
- دراسة سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.

تمحورت إشكالية البحث في: هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الكاملة ان يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

اهداف البحث:

- محاولة طرح أفكار جديدة تثنى الاتجاه الجديد في التحليل الاستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءاتها الاستراتيجية.
- محاولة المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الاستراتيجية، باعتبارها مدخلا متميزا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية.
- محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفترض ان تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية وتتمين كفاءاتها الفردية من خلال اعتمادها للمداخلة الحديثة المتمثلة في تسيير الكفاءات.
- محاولة التأكيد على الدور المتنامي لراس المال الفكري، كاحد اهم عوامل التفوق التنافسي في الاقتصاد الجديد المرتكز على المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية والكفاءات المسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية.

النتائج المتوصل اليها:

- حتى تساهم الموارد الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة تفترض مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات ان يساهم المورد في خلق القيمة للمؤسسة، وان يكون فريدا ونادرا عما يمتلكه المنافسين، مع عدم إمكانية استبداله او تقليده.
- مقارنة الموارد والكفاءات تؤكد على ان مصدر الميزة التنافسية يكمن بدرجة أساسية في وجود مخزون راس المال البشري والفكري متمثلا في الموارد البشرية والكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية.
- الموارد البشرية والكفاءات الفردية تعتبر مصدرا لتنافسية المؤسسة، لذا يتوجب عليها التحكم في جودتها وتوظيف المعرفة الكامنة فيها.

- من اهم موارد المؤسسة هي الكفاءات المحورية التي تتميز بقدرتها على خلق القيمة وصعوبة تقليدها، فهي تخلق داخل المؤسسة عن طريق تبادل المعارف.

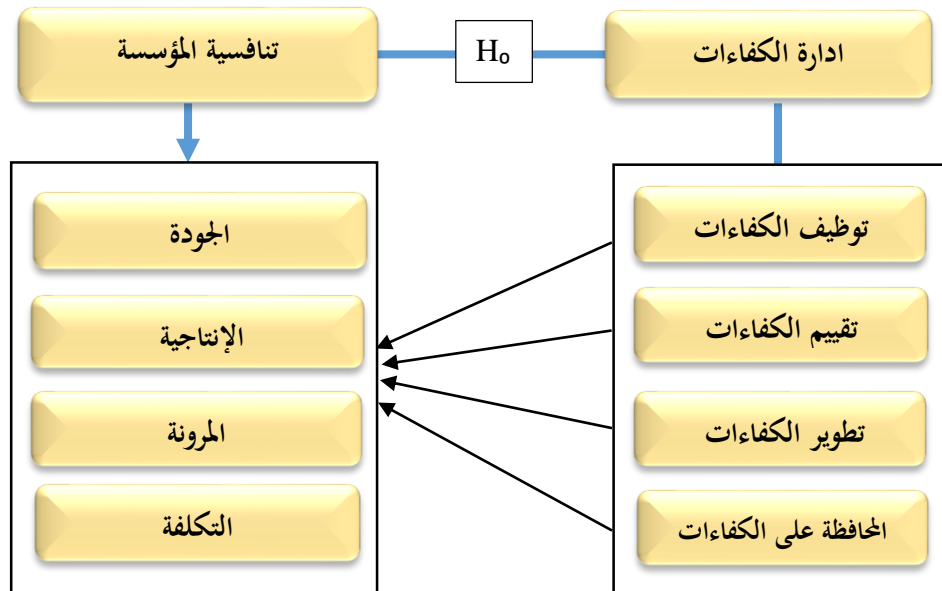
4. نموذج وفرضيات البحث:

أولاً: نموذج البحث:

يتمثل نموذج البحث في متغيرين الأول منهما مستقل والمتمثل في إدارة الكفاءات، اما الثاني فهو متغير تابع ويتمثل في تنافسية المؤسسة. ولا بد من تعريفهما:

- **الكفاءة:** القدرة على العمل والتصرف في وضعيات عمل مختلفة، مع اتخاذ المبادرات وتحمل المسؤوليات وذلك من خلال دمج مختلف المعارف المتمثلة في (المعارف العلمية، المعارف العملية، المعارف السلوكية) .
- **إدارة الكفاءات:** هي منطوق جديد في إدارة الموارد البشرية، والمتمثل في منهج تنظيمي من مجموعة أنشطة تقوم بإدارة الكفاءات الفردية من خلال الاستقطاب والتطوير والتقييم والحفاظة.
- **تنافسية المؤسسة:** قدرة المؤسسة على الصمود امام المنافسين بهدف البقاء والنمو وزيادة الربحية؛ وهذا الهدف تحققه من خلال كونها أكثر كفاءة من المؤسسات الاخرى في الخدمات والمنتجات التي تقدمها في عدة نواحي (الجودة، السعر، خدمات ما بعد البيع، اجال التسليم...).

الشكل رقم(00_01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة

ثانياً: فرضيات الدراسة

تمثل فرضيات الدراسة إجابات مبدئية للإشكالية المطروحة، والتي تختمل القبول او الرفض، وسيوضح ذلك من خلال النتائج المتوصل اليها في اخر البحث. وتتمثل فرضيات هذا البحث في الآتي:

- ✚ الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات بأبعادها المختلفة في تنافسية المؤسسة.
- ✚ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب وتوظيف الكفاءات في تنافسية المؤسسة.
- ✚ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الكفاءات في تنافسية المؤسسة.
- ✚ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الكفاءات في تنافسية المؤسسة.
- ✚ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحافظة على الكفاءات في تنافسية المؤسسة.

5. التموضع الأستمولوجي ومنهجية الدراسة

أولاً: التموضع الأستمولوجي

يتناسب هذا البحث بالاعتماد على المنهج الوصفي والوضعي والذي يهدف الى وصف الظواهر كما هي دون تدخل الباحث فيها، فهي أكثر موضوعية وحياد - كما انها تتلاءم أكثر مع البحوث في العلوم التجريبية والتي تتمكن من خلالها من إعادة التجربة وتكرارها والحصول على نفس النتائج-، وهذا من اجل الاستنتاج لبناء المعرفة وتستخدم المنهج الافتراضي الاستنتاجي أساساً تماشياً والاهداف المراد المتوصل اليها

ثانياً: منهجية الدراسة

الاعتماد على المنهج الوصفي وكذا المنهج الافتراضي الاستنتاجي من خلال العمل على تحديد العلاقات بين المتغيرات والوصول الى استنتاجات حول الفرضيات التي تم صياغتها والقائمة على ان إدارة الكفاءات بأبعادها (استقطاب/توظيف الكفاءات، تطوير الكفاءات، تقييم الكفاءات، المحافظة على الكفاءات) ليس لها تأثير على تنافسية المؤسسة محل الدراسة.

6. تصميم البحث:

• اهداف البحث

- التعرف على المفهوم الواسع للكفاءات، سواء على المستوى الاستراتيجي او البشري. وأثر ادارتها على مستوى المؤسسة.
- السعي لمعرفة المكانة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة وأساليب تميزها.
- ابراز أهمية إدارة الكفاءات وأثرها في تحقيق تنافسية للمؤسسة.
- ابراز مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بإدارة كفاءاتها.
- تشخيص واقع تطبيق المؤسسة الاقتصادية لمقاربة الموارد الداخلية وطريقة إدارة الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة.
- محاولة اقتراح نظرية بان نجاح المؤسسة وتحقيق تنافسياتها مرتبط بالتسيير الاستراتيجي لكفاءاتها المتنوعة (الفردية_ الجماعية_ التنظيمية).

- نوع الدراسة: علاقة ارتباط بين متغيرين الأول مستقل (إدارة الكفاءات) والآخر تابع (تنافسية المؤسسة) .
- مدى تدخل الطالبة: قامت الطالبة بدراسة الظاهرة ومحاولة الامام بمختلف جوانبها دون أي تغيير.

- التخطيط للدراسة: تمت دراسة الظاهرة في الواقع وعلى طبيعتها.
 - مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال المركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان-القنطرة-، اختير منهم عينة عشوائية وزعت عليهم 35 استبانة، وتم استرداد 35 اختير منها 33 واحدة صالحة للدراسة.
7. المدى الزمني: استغرقت الدراسة مدة أسبوع خلال النصف الثاني من شهر ماي 2023

8. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها لموضوعين مهمين يؤثران ببعضهما، أولهما موضوع إدارة الكفاءات الذي حظي باهتمام كبير لدى المؤسسات في الآونة الأخيرة. فأصبحت حريصة في توظيف الكفاءات وبطريقة تقييمها وفي كيفية المحافظة عليها للتميز في الأداء والذي بدوره يساهم في تعظيم صورة المؤسسة في السوق وبالتالي الوقوف في وجه المنافسة الشديدة واكتساب المؤسسة الريادة في مجالها.

9. خطة مختصرة للدراسة:

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لتنافسية المؤسسة

المبحث الأول: المنافسة والميزة التنافسية

المبحث الثاني: ماهية التنافسية

المبحث الثالث: مقومات التنافسية

الفصل الثاني: إدارة الكفاءات ومساهمتها في تحسين تنافسية المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الكفاءة

المبحث الثاني: إدارة الكفاءات

المبحث الثالث: مساهمة إدارة الكفاءات في تنافسية المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسة

تمهيد:

تعتبر المنافسة من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات وخاصة في ظل العولمة وسياسات تحرير الأسواق واندماجها في الاقتصاد العالمي؛ ولكسب هذا التحدي تسعى المؤسسات الى تحقيق مواقع تنافسية، وذلك من خلال إيجاد آليات واستراتيجيات تصبو من خلالها لامتلاك ميزة تنافسية وتحقق من خلالها التميز والتفوق على منافسيها، كل هذا للتمكن من اختراق واكتساب مكانتها في السوق.

فمكانة المؤسسة تحدد باستراتيجياتها وكذا مزاياها التنافسية والتي لا بد لها المحافظة عليها وذلك بتطويرها باستمرار وتكيفها مع التغييرات المحيطة. لهذا يتطلب عليها توظيف كافة مواردها وقدراتها المختلفة من اجل إرضاء الزبائن مما يعكس سمعة جيدة للمؤسسة وبالتالي اكتساب ولائهم ومن ثم المحافظة على حصتها السوقية والعمل على زيادتها.

يتناول هذا الفصل الإطار النظري لتنافسية المؤسسة وقد قمنا بتقسيمه الى ثلاث مباحث، تطرقنا من خلاله الى مفاهيم ترتبط بالمنافسة والميزة التنافسية في المبحث الأول، ثم الى ماهية التنافسية، أنواعها وأسباب الاهتمام بها في المبحث الثاني، اما المبحث الثالث فتناولنا فيه مقومات التنافسية.

المبحث الأول: المنافسة والميزة التنافسية

تشهد منظمات الاعمال تغييرات كبيرة نتيجة للتطورات في البيئة العالمية على جميع الأصعدة خاصة بظهور الثورة التكنولوجية في مجال تكنولوجيا المعلومات (IT) وزيادة تأثيرات العولمة التي مست مختلف نواحي الحياة سيما في الجوانب الاقتصادية (المرتبطة بالبحث عن الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، الأسواق، الموارد المالية، الاستثمارات...) وغيرها من ملامح العصر الجديد. كل هذه التحولات وغيرها كان لها الاثر لبالغ في زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات المحلية والدولية مما دفع المنظمات للسعي جاهدة في اكتساب وتحقيق مزايا تنافسيه باعتبارها العنصر الاستراتيجي الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق ربحية مستدامة مقارنة بمنافسيها.

المطلب الأول: مفهوم المنافسة واشكالاتها

تعددت التعاريف حول مفهوم المنافسة وذلك لميادها الواسع وهنا سنذكر بعضا منها مع الإشارة الى اشكالاتها.

الفرع الاول: مفهوم المنافسة:

- "ترتبط المنافسة ارتباطا وثيقا بالنشاط الاقتصادي، لا بل ان النشاط الاقتصادي يعد ميدان هذه المنافسة، بوصفها أحد الشروط الملازمة لنشاط الأطراف، وتعد امرا طبيعيا ومبدأ أساسيا في هذا النشاط، حيث تقوم المنافسة في مختلف الأصعدة مثل: المنافسة بين الشركات الصناعية، بين التجار، بين المنتجين والموزعين..." (حسين ، 2019 ، صفحة 3)
- "من الناحية القانونية هي الحياة الطبيعية للمؤسسات التجارية خاصة تلك التي تعمل في إطار نظام اقتصادي رأسمالي، اما من الناحية التشريعية فقد اختلفت التعاريف؛ فقوانين المنافسة عرفتها بأنها تلك الجهود المبذولة في سبيل التفوق الاقتصادي. اما قانون تنظيم المنافسة الاماراتي الاتحادي فقد عرفها بأنها مزاوله الأنشطة الاقتصادية وفقا لأليات السوق دون تاثير او تقييد لتلك الاليات يلحق ضررا بالتجارة والتنمية". (سلامة ، 2019 ، صفحة 133)
- "كما ينظر اليها بأنها سلوك انساني يهدف الى التفوق على الغير، وتقترن في الغالب بالنشاط التجاري لان العمل التجاري قوامه جذب الزبائن، فيتبارى التجار في هذا النطاق ليميز أحدهم على الآخر لإرضاء الزبائن". (المولى ، 2005 ، صفحة 213)

- تعرف المنافسة (المولى ، 2005 ، صفحة 213) على انها:

- حالة خصوم ونزاع Competition.

- مزاحمة Concurrence بين عدد من الأشخاص او بين عدة قوى تتابع نفس الهدف.

- علاقة Relation بين المنتجين والتجار في صراعهم على العملاء.

وبالنظر الى تحديد هذه الحالات الثلاثة السابقة نجد انها ترتبط بعلاقة بين المتنافسين اين يكون الصراع والنزاع والمزاحمة والمواجهة وكأنها حرب بينهم (قتال ودماء وصراع... كمحددات للمحيط الاحمر) لضمان بقائهم في السوق.

■ "كما أشار إليها آخرون باعتبارها نظام من العلاقات الاقتصادية ينطوي تحته عدد كبير من المشتركين الباعين، وكل منهم يتصرف مستقلاً عن الآخر للبلوغ بربحه الى الحد الأقصى، وهو نظام لا تخضع فيه الأسعار الال تفاعل قوى اقتصادية متحررة من أي قيد يفرض عليها وهي قوى العرض والطلب". (زيبار، 2015، صفحة 5)

ومن خلال التعاريف التي تم التطرق إليها نجد بانها كلها تتشارك في ان المنافسة هي حالة تسابق تقوم بها المؤسسات بهدف النمو والبقاء. تكون المنافسة بين المؤسسات التي تنشط في نفس المجال او تنتج منتجات بديلة، فتقوم حالة الصراع لجذب أكبر عدد من العملاء وكسب ولائهم؛ بالاعتماد على أساليب متنوعة لتحقيق قدرات تنافسية عالية وتعظيم حصتها السوقية وبهذا فهي تضمن مكانتها في السوق لمدة أطول.

وللوقوف أكثر على المنافسة سنوضح في الاقي اشكالها والتصنيفات المتعلقة بها:

الفرع الثاني: اشكال المنافسة

تتخذ المنافسة أربعة اشكال تتمثل في المنافسة الكاملة التامة، احتكار القلة، المنافسة الاحتكارية، الاحتكار الكامل والتي سيتم شرحها في الاقي:

❖ المنافسة الكاملة التامة:

كي يتحقق هذا الشكل من المنافسة لا بد من توفر الشروط الآتية (الجراح، بني عيسى، و البدارين، 2018، صفحة 241):

✓ كثرة عدد المتعاملين في السوق المنتجين والمستهلكين بحيث أنه ليس لدى أي منهم قوة احتكارية من جهة العرض، أو من جهة الطلب، ووزن كل واحد منهم في السوق صغير جداً بحيث لا يستطيع التأثير على السعر بمفرده، والسعر يتحدد نتيجة تفاعل قوى الطلب وقوى العرض في السوق، وكل منهم هو آخذ للسعر وليس صانعا له؛

✓ حرية الدخول والخروج: وذلك لعدم وجود موانع من دخول السوق وتحقيق الأرباح أو الخروج منه في حالة الخسارة. كما تتاح الحرية للمنتج إنتاج ما يريد لزيادة أرباحه؛

✓ تجانس السلعة: فلا يوجد أي اختلاف بين السلع المنتجة من قبل مختلف المنتجين، وبالتالي فإن السعر وحده هو حافز الشراء من منتج دون غيره؛

✓ العلم التام لدى كل المتعاملين في السوق عما يجري في السوق، فإذا خفض أحد المنتجين السعر فإن المنتجين الآخرين سيتبعونه، في حين إذا رفع السعر فلن يتبعه أحد وسيحدث كساد لسلعته. هي مجموعة الشروط التي حكمت النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية المتعلقة بنموذج السوق الذي بنيت عليه أفكار الاقتصاديين النيوكلاسيك وفقاً لمبدأ المنافسة التامة *la concurrence parfaite* وفرضية الرشد؛

✓ وهناك شروط أخرى ضمنية منها: عدم وجود اتفاق أو تأمر بين مجموعة من المتعاملين للتأثير على السعر في السوق، واجتماع طرفي السوق في صعيد واحد والحرية الاقتصادية، وعدم تدخل الحكومة في السوق.

■ احتكار القلة:

يتميز سوق احتكار القلة بمجموعة من الخصائص المميزة الموضحة بالآتي (الخفاجي و لعيبي، 2010، الصفحات 4-8):

- ✓ تكون الهيمنة في هذا السوق من طرف عدد قليل من الشركات؛
- ✓ الشركات المتواجدة في سوق احتكار القلة يكون لها القدرة على عملية وضع الأسعار وهم ليسوا متلقين للأسعار؛
- ✓ تتميز أسواق احتكار القلة بوجود عقبات كبيرة بالنسبة إلى المشاريع الجديدة تحد من قدرة هذه المشاريع على المنافسة بفاعلية.

■ المنافسة الاحتكارية:

والتي تتميز بـ (الوزني، غالي قاسم، و جاسم، 2021، صفحة 241):

- ✓ وجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزء بسيطاً من مجموع الإنتاج وان السلع المنتجة سلع متشابهة ولكن غير متجانسة؛
- ✓ وجود درجة محددة من التحكم في الأسعار؛
- ✓ تواجد اعداد كبيرة من البائعين والعملاء لكن بنسبة اقل من سوق المنافسة التامة؛
- ✓ المنافسة ليست مقتصرّة على الأسعار، بل تعتمد بالأساس على إبراز الخصائص الفريدة التي تميز المنتجات عن غيرها، ويتم ذلك بواسطة التسويق والإعلان.

■ الاحتكار الكامل:

يتميز الاحتكار الكامل بما يلي (بروي، 2019، الصفحات 145-146):

- ✓ وجود منتج واحد في السوق، وعدم وجود بدائل للسلعة المحتكرة؛
- ✓ وجود حواجز وصعوبات قانونية وتكنولوجية ومالية تحد من دخول منتجين جدد.

بعدها تكلمنا عن المنافسة واشكالها وبنمها حالة طبيعية تعيشها المؤسسات، سنتحدث عن الميزة التنافسية في المطلب الموالي والتي تعرف بانها سلاح المنافسة.

المطلب الثاني: الميزة التنافسية وخصائصها ومصادر تحقيقها

تعد الميزة التنافسية السلاح الذي تعتمد عليه المؤسسة للفوز على منافسيها، ولهذا فهي ليست بتلك السهولة لامتلاكها بل تتطلب الادراك والفهم الجيد لممتلكات وقدرات المؤسسة. ولهذا كانت منذ القدم محل فكر الباحثين لما تعود به من أهمية؛ ويعود مصطلح الميزة التنافسية للباحث بورتر في أواخر القرن العشرين-منذ ثمانينات القرن الماضي والتي ارتبط تحليلها بسلسلة القيمة اما قبل ذلك فشهدت عدة تسميات وهذا راجع نتيجة التحولات في الفكر الاقتصادي. وهو ما سوف نتطرق اليه من خلال مختلف الجوانب التي ارتبطت بها من الميزة المطلقة الى الميزة النسبية وصولا الى الميزة التنافسية.

الفرع الأول: نظرية الميزة المطلقة: (Absolute Advantage Theory)

تنسب هذه النظرية ل Adam Smith والتي استعرضها في كتابه ثروة الأمم سنة 1876 (بن عبد الله، 2008، صفحة 3)، وانطلق فيها من نقد نظرية المدرسة التجارية التي تقول بان أساس ثروة الأمم تتجسد في المعادن النفيسة والتي تنتج في حقل التداول فقط وعدم المراعاة للطاقت الإنتاجية والموارد. لكن ادم سميث رأى بان الثروة تنتج في حقل الإنتاج أي بما تنتجه من سلع وخدمات، بحيث تنتج منها أكثر مما تحتاج وتقوم بمبادلة الفائض مع العالم الخارجي مقابل استيراد السلع الغير ملائمة لها او التي لا تستطيع انتاجها ابدأ (عابي، 2018، صفحة 13). فعلى كل بلد انتاج منتج معين على أساس التكلفة المطلقة، وبهذا فلكل بلد كفاءة في انتاج سلع عن البلدان الأخرى، ودعم ادم سميث فكرته بجملة من الافتراضات وهي كالآتي (سعودي، 2019، صفحة 134):

1. وجود دولتين وسلعتين فقط.
2. ظروف السوق هي ظروف منافسة تامة داخل كل دولة.
3. حرية انتقال عنصر العمل بين الصناعات داخل الدولة الواحدة وعدم انتقاله الى الدول الأخرى.

ثانيا: نظرية الميزة النسبية: (Comparative Advantage)

تنسب هذه النظرية ل David Ricardo وكانت انطلاقتها من خلال البحث عن إجابة لتساؤل قائم حول نظرية القيمة المطلقة، وهو في حالة وجود استثناء بان تكون دولة ما لا تملك قيمة مطلقة في انتاج أي سلعة مقارنة بمنافسيها من البلدان الأخرى، وإذا كان بلد معين يتمتع بميزة مطلقة في انتاج جميع السلع على البلد الاخر، هل هذا يعني انه لا يوجد مكاسب للتجارة بين البلدين؟ (جويد، 2013، صفحة 126).

لذا بين ريكاردو من خلال نظريته بانه لا يشترط توفر ميزة مطلقة للدول في سلعة معينة حتى تحقق مكاسب من الدخول للتجارة الدولية بل تكفي بتوفرها على ميزة نسبية في احدى السلع التي تنتجها. بالتالي قيام التجارة يعتمد على اختلاف التكاليف النسبية للسلع مما يعطي مفهوم الامة دورا مهما باعتبار ان الأمم منفصلة عن بعضها ومتميزة فيما بينها بدوال انتاجها ومن ثم بتكاليف انتاجها ومن ثم بإنتاجياتها (زعباط، 2004، صفحة 2_3). وبنيت هذه النظرية على ان العمل أساس القيمة فهي تعرف كذلك بنظرية التكلفة النسبية أي ان قيمة السلعة تحددها كمية العمل المبذول فيها (بلالي، 2007، صفحة 25). فثمن السلعة التي تستغرق عدة أيام في الإنتاج ليست كثمن تلك التي تنتج في يوم. وتستند هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات وهي كالآتي (سعودي، 2019، صفحة 135):

1. وجود دولتين وسلعتين في التبادل التجاري.
2. تجارة حرة مع وجود منافسة تامة في الأسواق.
3. حرية تنقل عناصر الإنتاج داخل الدولة وعدم قدرتها على التنقل بين الدول، مع التوظيف الكامل لعوامل الإنتاج.
4. انعدام نفقات النقل والتعريف الجمركية.

بذلك شكلت التحاليل السابقة المتعلقة بالميزة المطلقة والنسبية نقطة الانطلاق لباحثين آخرين ومن أشهرهم الباحث MICHAEL Porter في تحليلهم لمواطن الميزة التنافسية سيما من خلال مفهوم سلسلة القيمة

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

تعددت التعاريف حول مفهوم الميزة التنافسية وذلك لاختلاف وجهات النظر حولها وتعدد طرق ووسائل امتلاكها. وهنا سنذكر بعض التعاريف:

- حسب Porter: "الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة". (مسلوب، 2010، صفحة 92)
- حسب David: "هي أي نشاط تقدمه المنظمة بشكل خاص ومميز مقارنة بأنشطة المنافسين، أو أي مورد تمتلكه المؤسسة وترغب فيه المؤسسات الأخرى المنافسة لها". (حمو و صديقي، 2022، صفحة 38)
- حسب Kotler: "مقدرة المؤسسة على أداء التنافسية بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التمييز". (عساس و قريطي، 2019، صفحة 120)، كما أشار إلى مفهوم خلق القيمة بما يستعد الأفراد لدفعه مقابل شراء المنتجات والتي تتحدد من خلال العلاقة (النسبة) والمقارنة بين المزايا والافضليات التي ترتبط بالقيمة ممثلة في الجودة ومجموع الخصائص المادية والوظيفية للمنتج من جهة، ومن جهة أخرى التكاليف المتعلقة والتي جمعها في سعر المنتج وتكاليف أخرى سماها بتكاليف الحيرة أن يختار المستهلك ولا يقوم بالشراء في أول مرة ويترك عملية الشراء لمرة قادمة.
- "مجموعة المهارات أو التقنيات أو الموارد والقدرات التي تتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون." (خلج و براينيس، 2016، صفحة 113) وترتبط الميزة التنافسية أساساً بقدرات المؤسسة سيما منها الاستراتيجية كنموذج Barney (1991) والمعروف بنموذج VRIO إلى جانب نموذج الباحثين c.Thévenard, D.Puthod من خلال نظرية الميزة التنافسية على أساس الموارد (1999)؛ فانطلاقاً من هذين النموذجين تم اعتبار الموارد التي تتسم بالقيمة، الندرة، عدم القابلية للتقليد، والتنظيم الملائم لها، وعدم قابليتها للإحلال وكذا عدم التحويل؛ فامتلاك مثل هذه القدرات بهذه الخصائص تعتبر مصدراً من مصادر الميزة التنافسية، وبناء استراتيجية المؤسسة يكون على قدرات لا تتوافر لدى جميع المنافسين. (حيرش، 2012، الصفحات 132-143)
- عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس. (بودية، 2022، صفحة 83)
- "إمكانية المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجية التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى في نفس النشاط". (زعرور، 2021، صفحة 188_189)

- تشير الى المجالات التي يمكن للمنظمة ان تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة تتسم بها المنظمة دون خصومها في أحد أنشطتها الإنتاجية او التسويقية او التمويلية او فيما يتعلق بمواردها البشرية او الموقع الجغرافي للمنظمة. (المغربي، 2013، صفحة 15)
 - استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم. (الزيادات، 2015، صفحة 188)
- بناءً على ما سبق يمكن القول بان الميزة التنافسية هي الخاصية التي تنفرد بها المؤسسة عن غيرها والتي تكتسبها من خلال أداء أنشطتها بشكل أكثر فعالية، إدارة مواردها والكفاءات التي تمتلكها بجدارة وهذا من خلال اتباع استراتيجية تنافسية ملائمة. بحيث هذه الميزة تمكن من خلق منفعة للعملاء وزيادة رضاهم ويظهر ذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة أكبر، اقل سعرا، أكثر ابداعا وتطورا... والتي تحقق منفعة للمؤسسة وتتفوق بها على منافسيها. ويتوجب على المؤسسة المحافظة على هته الميزة بحيث تكون صعبة او غير قابلة للتقليد والاحلال وحتى التحويل حتى تكون لها ميزة تنافسية مستدامة.
- بعدها تم ذكر مجموعة من التعاريف للميزة التنافسية، لا بد من ذكر اهم خصائصها للوقوف عليها أكثر وهو ما سنتطرق اليه في الفرع الموالي.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية:

يمكننا ادراج أهم خصائص الميزة التنافسية في النقاط التالية _ (العتوم، 2009، الصفحات 44-45):

- انها نسبية تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة. (أي التعبير عنها لا يكون في شكل مطلق وانما على أساس نسبي لتمكين المقارنة)؛
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- أنها تنبع من داخل المنظمة وتُحقق قيمة لها؛
- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما؛
- تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها؛
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

وللميزة التنافسية مصادر عديدة تمكن المؤسسة من اكتسابها وخدمتها في تحقيق قدرة تنافسية جيدة للمواجهة وهذا ما سنذكره في العنصر القادم.

الفرع الثالث: مصادر تحقيق الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات اليوم لاكتساب والحصول على ميزة تنافسية او العديد من المزايا. والبحث عن الطرق التي تؤدي بها نحو اهداف واضحة بأقل جهد وتكلفة وهذا ما يستدعى التعرف على المصادر التي تتيح ذلك. حيث تتمثل في مصدرين هما مصادر داخلية ومصادر خارجية.

- مصادر داخلية: والتي تتمثل في قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء (أو شراء) قدرات لا غير متوفرة لدى المنافسين الآخرين، فالابتكار والإبداع والتطوير له دور كبير في خلق ميزة تنافسية، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير السلعة أو الخدمة فحسب، بل حتى الإبداع في الاستراتيجية وفي أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة، والإبداع في خلق فائدة جديدة للمستهلك. (شرفاوي، 2010، صفحة 52)

- المصادر الخارجية : وهي تتعلق بالبيئة الخارجية العامة والإطار الذي تعمل فيه المؤسسة ، إذ تضم مجموعة القوى والعوامل الاقتصادية والسياسية و الديمغرافية والتكنولوجية التي تؤثر على المؤسسات بالاتجاه السليبي أو الإيجابي. والعامل الآخر في بناء التنافسية هو حجم ومقدار المنافسة في النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة والإمكانيات المتوفرة لدى المنافسين ، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي إلى الاهتمام بالجوانب الاستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها وأنشطتها لمواجهة المنافسين والتميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لدى الآخرين تمكن المنظمة من تقديم منتج ذو قيمة للمتعاملين تحصل من خلاله على رضاهم بما يكسب المؤسسة السمعة الطيبة وبوسع من حصتها على حساب المنافسين الآخرين. (يوسف و دهوم ، 2019، صفحة 155)

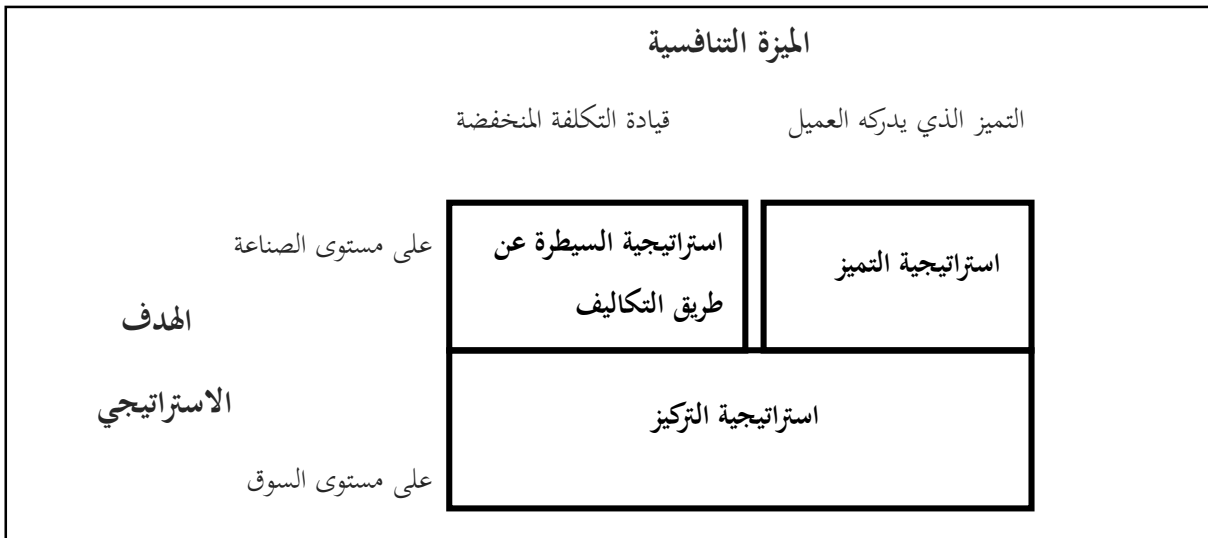
كما يشير آخرون ان الميزة التنافسية تنشأ عن سببين رئيسيين وهما: ميزة السبق، ميزة التفرد.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات الجنيصة – التنافسية-

أشار Michael Porter في سنة 1980 الى ثلاث استراتيجيات عامة ترتبط حسب نوع الميزة التنافسية وحجم السوق الذي توجه اليه المؤسسة منتجاها، فيتم استخدام استراتيجية التركيز لاستهداف سوق معين فقط، اما كل من استراتيجية السيطرة بالتكاليف واستراتيجية التمايز- هناك من يطلق عليها التميز- يستخدمان لتحقيق تميز على المنافسين.

يبين الشكل التالي الثلاث استراتيجيات العامة والقائمة على بعدين: الميزة التنافسية والهدف الاستراتيجي:

الشكل رقم(01_01): استراتيجيات بورتر العامة: مصدر الميزة التنافسية



Source: Chadia Benaboud, Ounis Abdel Majid; Achieving competitive advantage through Porter's Generic Competitive Strategies; Journal of Studies in Economics and Management; Volume 5; Number 2 ; December 2022; p781.

1. استراتيجية قيادة التكلفة:

مع التركيز على الكفاءة التنظيمية، تتضمن هذه الاستراتيجية العملية التي من خلالها تكون الشركة قادرة على انتاج او توزيع السلع والخدمات بتكلفة اقل من المنافسين داخل الصناعة، تم اقتراح هذه الاستراتيجية من قبل Porter سنة 1985، كطريقة ناجحة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تقليل التكاليف والتحكم فيها (Krobba & Zegmir, 2019, p. 91_92). وتوجد العديد من الطرق لتحقيق هذه الاستراتيجية نذكر منها: وفورات الحجم، التحكم في التكاليف الإدارية، منحى الخبرة، التكنولوجيا، اقتصاديات وفورات التعلم (داودي و محبوب، 2007، صفحة 50_51).

2. استراتيجية التمايز:

تركز على تفرد المنتجات او الخدمة، مما يوفر للمستهلك منتجاً قيماً، ويمكن ان يتم التمييز من خلال: العلامة التجارية، التكنولوجيا المستخدمة، التسويق والاعلانات... (Bayad & Govand, 2021, p. 43_44)، تبني هذه الاستراتيجية على فكرة تميز منتجات المؤسسة عن باقي المنتجات المعروضة في السوق، وهذا يتم عبر اشباع حاجات الزبائن ورغبتهم بشكل مختلف عما يقدمه المنافسون. وخصوصاً النوع الذي يهتم بالتمييز والجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر. ولكي تنجح المؤسسة في هذه الاستراتيجية يجب ان يكون المنتج غير قابل او صعب للتقليد، ويكون هذا التميز واضح المنفعة للزبون حتى يكون على استعداد لدفع ثمنه. (المزوغ، 2013، صفحة 49)

3. استراتيجية التركيز:

تسمى أيضاً باستراتيجية الوكر تتمثل الفكرة الأساسية منها في اختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة الذي تعمل فيه المؤسسة، ذلك من خلال التركيز على مجموعة مشترتين معينة، او شريحة من خط الإنتاج، او سوق جغرافي محدد. فتبني هذه الاستراتيجية بأكملها حول خدمة هدف معين بشكل فعال للغاية. وهي قائمة على فرضية ان المؤسسة قادرة على خدمة هدفها الاستراتيجي الضيق بشكل أكثر فعالية من المنافسين الذي يتنافسون في سوق واسعة. ويكون التركيز اما عن طريق التمايز او في خفض التكلفة او كليهما. (E.Porter, 1980, p. 38)

الشكل رقم (01_02): الاستراتيجيات التنافسية الثلاث

الميزة التنافسية	الاستراتيجية التنافسية	حجم السوق المستهدف
إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها	القيادة في التكلفة	جميع قطاعات السوق
إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التمييز	السوق
إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التركيز	قطاع معين في

المصدر: رتبة نحاسية، استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية للمؤسسة، ص82.

كما ادخل بورتر تعديلا هاما في سنة 1985 واقترح أربعة استراتيجيات جنيسة منطلقها استراتيجيتين رئيسيتين للميزة التنافسية وهما: اما على أساس التميز واما على أساس التكاليف المنخفضة (ترتبطان بإجمالي السوق)، الى جانب هاتين الاستراتيجيتين هناك أيضا استراتيجيتين تتعلقان بجزء من السوق أي التركيز ويكون اما التركيز على أساس التكاليف المنخفضة، واما التركيز على أساس التميز (التركيز بناء على الاستراتيجيتين لكل السوق)

المبحث الثاني: ماهية التنافسية

تنشط المؤسسة في بيئة تتميز بدرجات من التعقيد وعدم الاستقرار سواء على المستوى المحلي او العالمي، وهذا راجع لما تشهده السوق من مؤسسات متنوعة ومتفاوتة في الامتيازات بالإضافة الى جانب حاجات العملاء ورغباتهم المختلفة والمتزايدة. وهنا يظهر مصطلح التنافسية فالمؤسسة حتى تعرف بنفسها وتضمن لها مكانة في السوق عليها بناء قاعدة تنافسية اعتمادا على ما تمتلك من موارد وكفاءات ومن ثم اختيار الطرق والاستراتيجيات التي تتماشى مع ذلك حتى تواجه منافسيها.

وقد تعددت التعاريف حول مصطلح التنافسية فكل باحث عرفها حسب بيئته ووجهة نظره وتوجهه الاقتصادي، وهنا سنحاول التطرق لبعض التعاريف مع تحديد أسباب الاهتمام بالتنافسية وانواعها.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

تعددت التعاريف التي حظيت بمفهوم التنافسية واختلف الباحثون في الوصول الى تعريف دقيق لها فمنهم من ربطها بالأسواق وزيادة الحصة السوقية، ومنهم من أشار اليها بالقدرة على التفوق على المنافسين بمحددات معينة (الجودة، السعر، المرونة...) كما أشار اليها اخرون بمؤشرات (الربحية، الانتاجية) كمقاييس ترتبط بالأداء، وفيما يلي نستعرض بعض تعاريفها:

- "قدرة المؤسسة على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين، وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة معينة وسعر معين بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق، ويستطيع المشتري شراءها من جميع أنحاء العالم، مما يحقق نجاحا على الصعيد العالمي والصعيد المحلي، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، وذلك من خلال رفع وسائل الإنتاج المستخدمة". (الدكتور صالح، 2016، صفحة 117)
- حسب Philip Cotler "هي قدرة المؤسسة على القيام بأنشطتها من خلال الأساليب التي تجعلها رائدة امام المؤسسات الأخرى في الأمد القريب او المستقبل". (حميدي، 2014، صفحة 281)
- حسب Oughton "هي القدرة على انتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة وبالسعر المناسب والوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى". (الداوي، صفحة 24)
- حسب Mc fetridge "هي قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح وزيادتها من خلال زيادة الإنتاجية وتقليل تكاليف الإنتاج او من خلال كل ما سبق معا، واعتبر ان كل من معدل الربحية والتكلفة والإنتاجية وكذلك نصيب المؤسسة من السوق مؤشرات مهمة لقياسها". (السعدي، 2020، صفحة 25)

■ "هي القدرة على مواجهة القوى المضادة التي تقلل من نصيب الشركة من السوق المحلي او العالمي". (بوفاس، 2014، صفحة 242)

يمكن تعريف التنافسية استنادا على التعاريف المذكورة أعلاه بأنها قدرة المؤسسة على الصمود امام المنافسين بهدف البقاء والنمو وزيادة الربحية، ولتحقق هذا الهدف يجب ان تكون أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى وهذا من خلال المنتجات والخدمات التي تقدمها لربائنها وتكون اما من خلال الجودة، السعر، اجال التسليم، خدمات ما بعد البيع، القدرة على الابداع والابتكار...

المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بالتنافسية

تعددت الأسباب التي جعلت التنافسية ركن وعامل أساسي في الوقت الراهن خاصة في مجال الأعمال، والتي يمكن ذكرها فيما يلي: (سالم، 2021، صفحة 233)

- انفتاح الأسواق وتحرير التجارة الدولية أدى إلى زيادة حجم الفرص وتعددتها في الأسواق المحلية والعالمية.
- وفرة المعلومات عن الأسواق والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة التغييرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق، وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكات الإعلام الآلي وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة .
- نتيجة الاستثمارات الكبيرة في عمليات البحث والتطوير وكذا التحالفات بين المنظمات الكبرى ادى الى التدفق الهائل في نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار.
- ارتفاع مستوى الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد إلى الأسواق أدى إلى تحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغبتهم بأقل تكلفة وأيسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية من أهم الوسائل للتعامل مع مثل هذه الأسواق.

وبغض النظر عن ان حياة المؤسسة لميزة تنافسية ليس بالأمر السهل ولكن الأصعب من ذلك هو الحفاظ على هذه الميزة لفترة طويلة أي استدامة الميزة التنافسية والمقصود بها تلك الخصائص الفريدة والميزات الجديدة التي تحصل عليها المؤسسة وتحافظ عليها لأبعد مدى ممكن مع التطوير المستمر وفقا لاستراتيجيات تحسین معينة تضيف قيمة للزبون وتقدم مخرجات صديقة للبيئة مما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالنسبة لمنافسيها الحاليين وحتى المحتملين.

بعد ذلك توجهت بعض الأبحاث الى التطرق للميزة التنافسية الخفية والتي ترتبط بأصول المؤسسة الفكرية والمعرفية واعتبارها المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، وان التميز يكون قائم داخل المؤسسة، أي يرتبط بأصولها الفكرية والمعرفية باعتبارها اهم عوامل النجاح الرئيسية وصعبة التقليد؛ والتي يجب على المؤسسة القيام بتطويرها وتجسيدها في شكل سلع وخدمات، تكنولوجيا حديثة، خطوط انتاج وتوزيع جديدة تماشيا مع متغيرات المحيط الخارجي (شني و بن لخضر، 2017، صفحة 115).

بعد معرفة بان التنافسية صراع قائم بين المؤسسات بهدف البقاء والنمو اذا لابد من وجود محددات تحقق هذه التنافسية وهذا ما سنعرفه في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: ابعاد التنافسية

ولتحقق المؤسسة تنافسية جيدة لابد لها من التركيز على خصائص معينة في منتجاتها تميزها عن الباقي، وهذا ما سيتم عرضه في هذا المطلب وهو ابعاد التنافسية المتمثلة في التكلفة، الجودة، اجال التسليم، المرونة، الابتكار (بوغدة، 2022، صفحة 155_159):

❖ التكلفة: تعد التكلفة المنخفضة من الابعاد التي تعتمد عليها معظم المؤسسات، وذلك من خلال انها تقدم منتجات بسعر اقل من سعر المنافسين والحصول على قدر أكبر من الأرباح، فالمؤسسة التي تتمكن من السيطرة على التكاليف اما في الإنتاج او في التوزيع وغيره، تكسبها ميزة تفضيلية تستطيع التنافس بها على غيرها في السوق؛

❖ الجودة: من اهم الابعاد التي يركز عليها العملاء عند اقتناءهم للمنتجات او الخدمات بغض النظر عن السعر فلم يعد عامل حاسم في عملية الشراء، لهذا أصبحت المؤسسة تركز على هذا الجانب وبشدة لتقديم منتجات ذات قيمة لكسب رضا الزبون وتكون في مستوى متطلباته؛

❖ اجال التسليم: أصبح العصر الحالي يسمى بعصر السرعة فالوقت له ثمن عند الزبون. وأصبح له أهمية كبيرة في قراراته الشرائية. مما اوجب على المؤسسة العمل على الإسراع في عملية طرح المنتجات من خلال تقليص مدة الإنتاج والتطوير، التسويق... الخ وصولا للسرعة في اجال التسليم أي الوقت المستغرق بين عملية طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه؛

❖ المرونة: لمواجهة ديناميكية الأسواق الدولية، وتغير رغبات العملاء وتنوع اذواقهم، لابد من تحلي المؤسسة بالمرونة فهي تعبر عن مدى تكيف نظمها التشغيلية لهذا الامر ومدى مواكبتها له وسرعة استجابتها لمتطلبات العملاء، وتظهر مرونة المؤسسة في مجالين أولا في مرونة المنتجات ومدى قدرة المؤسسة في مسايرة التغيرات والتطورات الحاصلة وتصميم منتجات وفقا لذلك للتلائم مع اذواق الزبائن، ثانيا مرونة الحجم وتمثل في مقدرة المؤسسة على التأقلم مع حجم الإنتاج سواء بالزيادة او النقصان؛

❖ الابتكار: وهو قدرة المؤسسة على انشاء أفكار جديدة ووضعها قيد التطبيق، ويكون الابداع اما على مستوى المنتج في ذاته بحيث يكون افضل وفريد من نوعه مقارنة بما يقدمه المنافسين، او في طريقة وأسلوب العمل الذي تتبعه المؤسسة، وهذا يمكنها من تحقيق التفوق في السوق.

المطلب الرابع: أنواع التنافسية

تتميز العديد من الادبيات بين عدة أنواع من التنافسية وهي:

- التنافسية السعرية: تعكس مدى قدرة المؤسسة على تقديم سلع او خدمات بسعر أقل من منافسيها، مع الحفاظ على درجة المنفعة التي يسعى المشتري لاكتسابها باقتناء المنتج، ويتم ذلك من خلال تحقيق كفاءة في عمليات الإنتاج والتوريد وتقليل المصاريف الإضافية، مع الحفاظ على هامش ربح يساعد على استمرارية العمل ونمو المؤسسة. (سفاري، 2009، صفحة 9).

- التنافسية غير السعرية: تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات مميزة مقارنة مع ما يقدمه المنافسين من حيث (سرعة الاستلام، تخفيض تكاليف الاستعمال، الخدمات المقدمة مع المنتج... الخ) (مهدي و يحيوي، 2020، صفحة 466)
- التنافسية النوعية: تشمل النوعية والملائمة مع إضافة عنصر الابتكار والابداع، فالبلد الذي يقدم منتجات مبتكرة وذات النوعية الجيدة والأكثر ملائمة للمستهلك، كما يملك مؤسسات ذات السمعة الطيبة في السوق تتمكن من تصدير سلعتها حتى ولو كانت اعلى سعر من منافسيها (بن جلول و بعلي، 2020، صفحة 31).
- التنافسية التقنية: حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية (نوري، 2006، صفحة 25) سيما ما نعيشه من ثورة كبيرة في مجال الابداعات التكنولوجية والاستخدامات الكبيرة للتكنولوجيا في مختلف أوجه الحياة الإنسانية و ظهور مرحلة جديدة للإنتاج والصناعة سميت بالثورة الصناعية الرابعة والتي تم ذكرها لأول مرة عام 2011 في معرض هانوفر، وأعلن رسميا عام 2013 من طرف الحكومة الألمانية كمبادرة استراتيجية المانية لتطوير الصناعات التكنولوجية فائقة الدقة، ثم اطلق هذا الاسم في 2016 من طرف كلاوس شواب الرئيس التنفيذي للمنتدى الاقتصادي العالمي وشاع استخدامه من خلال كتابه الثورة الصناعية الرابعة (قاسم و براق، 2022، صفحة 372)، والتي جاءت لوصف الإنجازات التكنولوجية الهائلة المتزامنة في نطاقات واسعة مع الإشارة الى طبيعتها الغير مسبوقه وقوة تأثير هذه التقنيات الجديدة على الحياة الإنسانية في مختلف جوانبها (بعضي، 2022، صفحة 566).

وبعد معرفة ماهية التنافسية، ابعادها، وانواعها يستوجب ذكر مقوماتها والتي ستكون في المبحث التالي والذي تناول مؤشرات قياس التنافسية، مستوياتها، ومجالاتها

المبحث الثالث: مقومات التنافسية

بعد التعرف على التنافسية وبأنها صراع تقوم به المؤسسات بهدف البقاء والنمو وسط المنافسة الشديدة، والتي قد تكون اما على مستوى الصناعة، على المستوى المؤسسي او الدولي. وان التنافسية تكون في مجالات مختلفة منها المالية، التقنية... والتي سنقوم بعرضها من خلال هذا المبحث، لابد كذلك من معرفة المؤشرات التي تدل على هذه التنافسية وتسمح بقياسها لتتمكن المؤسسة من معرفة مكانتها.

المطلب الأول: مؤشرات قياس التنافسية

تتضمن مؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسة أربعة اشكال نوجزها فيما يلي:

1. الربحية: تشكل الربحية مؤشرا جيدا للتنافسية، وكذلك تمثل الحصة السوقية مؤشرا للتنافسية ان استطاعت المؤسسة تعظيم ربحها، وذلك إذا لم تتنازل عن الربح لمجرد رفعها لحصتها من السوق. ويمكن كذلك ان تكون تنافسية المؤسسة في سوق يتجه نحو التراجع وفي هذه الحالة فتنافسيتهما الحالية لن تضمن لها الربحية مستقبلا (كباي، 2008، صفحة 52). فالأرباح المستقبلية للمؤسسة تعتمد على انتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل الإنتاج بالإضافة لجاذبيتها النسبية لمنتجاتها على المدى الطويل ومدى انفاقها الحالية على البحث والتطوير وبراءات الاختراع التي تحصل عليها (قرينات، 2016، صفحة 5).

2. تكلفة الصنع أو الإنتاج: تمثل تكلفة الإنتاج المتوسطة بالمقارنة مع المنافسين مؤشرا للتنافسية في قطاع المنتجات المتجانسة شريطة ألا تكون على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، كما يوجد بديل جيد لتكلفة الإنتاج المتوسطة وهو أن تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية (دويس، 2005، صفحة 10).
3. الإنتاجية الكلية للعوامل: تتيح قياسات الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج فهم الكفاءة التي يتم بها تحويل الموارد إلى منتجات نهائية. ومع ذلك، فإن هذه المؤشرات وحدها لا توضح المزايا المحققة أو التكاليف المتعلقة بعوامل الإنتاج. فقياس الإنتاج بوحدات فيزيائية فقط لا يوضح الإنتاجية الشاملة للعوامل ولا يعكس جاذبية المنتجات التي تقدمها المؤسسة. بل يجب النظر إلى مؤشرات أخرى مثل الربحية والقيمة المضافة ومستوى الجودة والابتكار لفهم الصورة الكاملة للكفاءة والجاذبية التنافسية للمنتجات المقدمة من قبل المؤسسة (كبابي، 2008، صفحة 53).
4. الحصة السوقية: تعرف الحصة السوقية أنها النسبة بين مبيعات المؤسسة من سلعة معينة ومجموع مبيعات المؤسسات الأخرى من نفس السلعة و يختلف العلامات (صخر، جديدي، و عبد الكريم، 2020، صفحة 36). تعتبر الحصة السوقية مؤشر دال على تنافسية المؤسسة وموضعها في السوق وحركة العملاء بين منتجاتها ومنتجات المنافسين، إلا أن هناك مؤسسات تستحوذ على جزء هام من السوق المحلية وتحقق أرباحا دون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، وهذا يحصل عندما تكون السوق الداخلية محمية بعوائق اتجاه التجارة الخارجية (بوغدة، 2022، صفحة 184).

المطلب الثاني: مستويات التنافسية

للتنافسية ثلاثة مستويات مختلفة، إذ يمكن أن تكون التنافسية على مستوى المؤسسة أو على مستوى القطاع أو على مستوى الدولة والبلد ككل.

1. التنافسية على مستوى المؤسسة: تعرف على أنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المنظمة على الصعيد الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاجية (العمل، رأس المال والتكنولوجيا). (حجاج، 2007، الصفحات 9-10)
2. التنافسية على مستوى النشاط: يمكن قياس التنافسية على مستوى فرع النشاط حينما تكون المعطيات عن المشروعات قاصرة باستعمال متوسطات قد لا تعكس أوضاع مشروع معين ضمن الفرع المدروس. إن إجراء تحليل التنافسية على مستوى قطاع النشاط أو العناوين (تجمع أنشطة يشترط أن تكون المتوسطات على هذا المستوى ذات معنى وفوارق مؤسسات القطاع محدودة. وتعود تلك الفوارق عادة إلى تفسيرات عديدة مثل توليفة المنتجات، عوامل الإنتاج عمر المشروع، الحجم، الظروف التاريخية وعوامل أخرى. (وديع، 2003، صفحة 13)
3. التنافسية على مستوى الدولة: وهي التي كانت مثار جدل كبير بين المفكرين ومن أبرز تعاريفها نجد بانها " قدرة دولة ما على إنتاج سلع وخدمات تلبي احتياجات الأسواق العالمية، وتساعد في ذات الوقت على تحقيق ارتفاع في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي، والعمل على الحفاظ عليه واستمرار هذا الارتفاع. (قويد، 2011، صفحة 159)

من أهم محددات التنافسية والذي قام بورتر بتقديمه نموذجاً ويعتمد على أربعة عوامل تفسر القدرة التنافسية على مستوى الدولة والتي أطلق على تسميتها بماسة بورتر *Diamant de Porter* والمتمثل في: الطلب المحلي، الصناعات المرتبطة والصناعات السائدة، طبيعة وعوامل الإنتاج واستراتيجيات المؤسسات وهيكلها والمنافسة المحلية، بالإضافة إلى عاملين مساهمين آخرين هما: الصدفة والحوكمة وتحت كل هذه العوامل هناك محددات لدراسة التنافسية من أهمها: راس المال البشري والبنية التحتية، أحوال الطلب المحلي، القدرة التكنولوجية والقدرة على متابعة التقدير. (بن مويزة، 2016، صفحة 99)

المطلب الثالث: مجالات التنافسية

تتحقق التنافسية في العديد من المجالات وتمثل هذه المجالات في التالي:

1. التنافسية المالية: تحقيق التنافسية المالية يعتمد على عدة عوامل، بما في ذلك زيادة الإيرادات وتقليل التكاليف. فهي تعكس مدى قدرة المؤسسة على زيادة إيراداتها وحصتها في السوق أكثر مما يحققه المنافسون، ويكون ذلك من خلال تحسين استراتيجيات التسويق والمبيعات، وتلبية احتياجات ورغبات العملاء بشكل فعال. أما تقليل التكاليف، فيشمل تحسين كفاءة عمليات الإنتاج والتوزيع، واستخدام تقنيات إدارة الأعمال المبتكرة... (زواو، 2013، صفحة 74)
2. التنافسية التجارية: إن قدرة المؤسسة في المجال التجاري تمكنها من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية اتجاه منافسيها المباشرين، يتم ذلك من خلال عدة مؤشرات منها: وضعية المنتجات في السوق، الشهرة، التوسع الجغرافي (زواويد و حجاج ، 2018، صفحة 129)
3. التنافسية التقنية: تتمثل في قدرة المؤسسة على التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة بإنتاج منتجات ذات جودة عالية بأقل تكلفة ممكنة، وذلك بتبني أحدث التقنيات واستخدام الأساليب الحديثة في الإنتاج مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مداخل العملية الإنتاجية، كما أن درجة تأهيل العمال وتوفر جو عمل مناسب يشجع على العمل الإبداعي يساعد على تدعيم تنافسية التقنية للمؤسسة. (زواو، 2013، صفحة 74)
4. التنافسية التنظيمية والتسييرية: يتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة، وهذا يتوقف على نوعية الأنشطة، وطبيعة التنظيم والقرارات، ودرجة الاندماج التي تتولد من خلال التجارب السابقة، والمعارف المتحصل عليها من طبيعة التكوين والتمهين. إن تحديد القدرة التنافسية الكلية للمؤسسة يتمثل في تحليل مختلف أنواع القدرات التنافسية المشار إليها أعلاه، ومقارنتها بأهم منافسيها المباشرين. (زواويد و حجاج ، 2018، صفحة 129)

خلاصة الفصل:

بعد التطرق في هذا الفصل الى مفهوم كل من المنافسة، الميزة التنافسية والتنافسية، تم التوصل الى ان التأثيرات البيئية هي السبب الأساس لزيادة شدة المنافسة والتي تعبر بمفهومها البسيط على حالة الصراع بين المؤسسات المتكافئة في سبيل تحقيق اهداف معينة. كما تم التوصل ان اكتساب الميزة التنافسية والتي ما هي الا تطور لمفهوم الميزة النسبية وتعرف على انها قدرة المؤسسة على انتاج قيمة يصعب على المنافسين تحقيقها يساعد المؤسسة في عملية التنافس وفق استراتيجيات معينة تختارها المؤسسة. ولكن الامر لا يتوقف عند اكتساب ميزة بل يتطلب منها ان تسعى دائما لتنميتها وتطويرها على حسب البيئة المحيطة والمتواجدة بها وحتى تضمن المؤسسة ميزتها يجب ان تكون صعبة او غير قابلة للتقليد.

تتمثل التنافسية في القدرة على إنتاج السلع والخدمات وتقديمها بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب في العديد من المجالات المالية التقنية التجارية والتنظيمية وغيرها كما تمكننا المزايا التنافسية من تحقيق الأداء التميز والتفرد مقارنة بالمنافسين؛ للتنافسية العديد من الأنواع كالسعرية وغير السعرية وكذا نوعية وتقنية كما ان لها ثلاثة مستويات تتمثل في التنافسية على المؤسسة او على مستوى القطاع او على مستوى الدولة ككل، وعلى صعيد كل واحدة مؤشرات تسعى المؤسسة الى تحقيقها والعمل على أساسها.

الفصل الثاني:

إدارة الكفاءات ومساهمتها في تحسين تنافسية

المؤسسة

تمهيد:

يتوقف بقاء ونمو المؤسسات بالدرجة الأولى على تحسين دائم لموقعها التنافسي، ولبلوغ هذا الهدف لا بد من توفر مختلف الموارد والكفاءات اللازمة لذلك، والمتمثلة أولاً في عنصر العمل الا وهو العنصر البشري والذي يمكن المؤسسة من التحكم في مكونات الإنتاج الأخرى، وبالتالي ضرورة البحث عن اطار تنظيمي ملائم للكفاءات الاستراتيجية والتي تمكنها من تحقيق التفرد واكتساب ميزة تنافسية.

لكي تحقق المؤسسة الاستغلال الامثل والاستخدام الفعال للكفاءات لا بد لها من إدارة هذه الكفاءات بجدارة من خلال القيام بمجموعة أنشطة مخصصة لاستخدام وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية لتحسين الأداء والمضي صوب الأهداف المرجوة.

هناك مجالات كبرى لإدارة الكفاءات تتعلق بمختلف مراحل ادارتها بدءا من تحديد الكفاءات المطلوبة الى عملية الاستقطاب والتوظيف، من ثم تطوير الكفاءات بما يتماشى مع متغيرات المحيط، بعد ذلك عملية التقييم، وأخيرا الحفاظ عليها من التقادم والزوال لكونها دعامة المؤسسة الأساسية للتميز.

يتناول هذا الفصل الإطار النظري لادارة الكفاءات والمكون من ثلاث مباحث، أولها المبحث الخاص بالكفاءات والذي تم التطرق من خلاله لمفهوم الكفاءة، خصائصها، ابعادها، مستوياتها. اما الفصل الثاني فيتعلق بإدارة الكفاءات والذي تم فيه التعريف بإدارة الكفاءات، مقارباتها، الأهمية الاستراتيجية لها، وبالنسبة للفصل الثالث فاستعرضنا فيه اثر مراحل إدارة الكفاءات في تنافسية المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الكفاءة

برز مصطلح الكفاءات في أواخر الثمانينات وبداية التسعينيات، واعتبرا بعدا فرضته العديد من المتغيرات منها الاجتماعية والاقتصادية وغيرها، واخذ اهتماما كبيرا وواسعا في العديد من المجالات، باعتباره جوهر المعارف المختلفة ومصدرا من مصادر الميزة التنافسية. ومن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على الكفاءة، مكوناتها، مستوياتها، الخصائص التي أدت للاهتمام بها.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة وخصائصها

تعتبر الكفاءة في الوقت الراهن الركيزة التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق التميز في سوق الاعمال ولهذا ازداد الاهتمام بها، واختلفت اراء ووجهات نظر الباحثين ومن خلال هذا المطلب سنستعرض بعض التعاريف المتعلقة بالكفاءة.

1. مفهوم الكفاءة

- حسب Claude lévy_Leboyer: "هي مجمل السلوكيات التي يتحكم فيها بعض الأشخاص أكثر من غيرهم مما يسمح بالتواجد في وضعية مهنية افضل، هذه السلوكيات قابلة للملاحظة في الواقع اليومي للعمل، من خلال المعارف المجمعة والملاحح الشخصية والاستعدادات المكتسبة". (شوشان و بجياوي، 2015، صفحة 314)
- عرفها الخطيب في قوله: "المهارة قدرة الفرد على القيام بعمل ما، او تعلم شيء ما سواء كان جسديا او عقليا، بسهولة ودقة ودرجة من السرعة والاتقان مع الاقتصاد في العمل المبذول". (مني، 2018، صفحة 62)
- يعرفها G le Boterf بانها: "القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة معينة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن ان تكون فردية او جماعية". (حجازي و معالم، 2013، صفحة 81)
- عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية (MEDEF): "الكفاءة بانها تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوك التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم يتعين على المؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها". (كشاط و برباش، 2017، صفحة 300)

ومن التعاريف المذكورة نجد بان الكفاءة تتكون من توليفة ثلاث مكونات والمتتمثلة في المعرفة، المعرفة العملية، المعرفة السلوكية او الخبرة؛ والتي يتم ملاحظتها اثناء ممارسة العمل. والكفاءة تحدها المؤسسة لتقوم بعد ذلك بتقويمها ومن ثم تطويرها لتتماشى مع احتياجاتها من خلال دمجها في عملية محددة لبلوغ هدف معين.

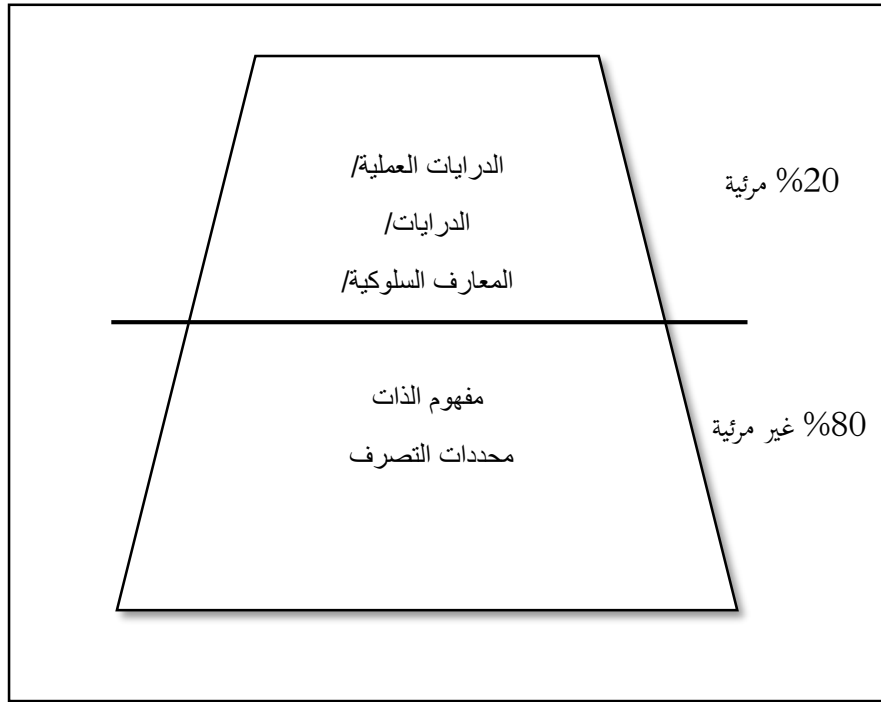
كما تم تعريف الكفاءة وفقا لنظرية الجبل الجليدي iceberg والتي سيتم ذكرها في التالي.

1.1: الكفاءة من منظور الجبل الجليدي

نظرية الجبل الجليدي هي أسلوب كتابة تبناه الكاتب الأميركي ارنست هيمنغوي حيث كان عليه ان يركز على الاحداث المباشرة في تقاريره خلال عمله كصحفي مع إضافة القليل فقط من التفسيرات، واحتفظ بهذا النمط حتى خلاله عمله ككاتب قصص قصيرة يعني انه كان يعتمد على الغموض في قصصه ويعتقد بان المعنى الاعمق لا ينبغي ان يكون واضح السطح ولكن يجب ان يلعب ضمنا ولهذا تدعى نظريته أيضا بنظرية الاغفال (Shipra, 2023, p. 1). ومن بعده تم تطبيق هذه النظرية عبر التاريخ وفي مجالات عديدة. منها مجال علم النفس والذي يرى بان أفكار الانسان ومشاعره هي ممثلة بجزء صغير يعبر فقط عن 20% اما

80% الأخرى فهي لا تظهر لذلك يجب على المرء النظر لأعمق ناهو مرئي على الفور. ومن ثم تم تطبيق هذه النظرية في مجال تسيير الموارد البشرية وبالأخص على الكفاءة فتم اكتشاف ان الكفاءة هي توليفة من الموارد الظاهرية والباطنية، تتمثل في مختلف المعارف العلمية والعملية والقدرات، الاستطلاعات، السلوكيات، القيم الاجتماعية فمنها الذي يكون ظاهري والآخر مخفي ولا يظهر الا من خلال ممارسة العمل وبالتالي هذا الدور يقع على عاتق المنظمة لاكتشاف هذه الكفاءات المخفية (صالح، سوق العمل: من تسيير المناصب الى تسيير الكفاءات، 2011، صفحة 6).

الشكل رقم(02_01): العناصر المشكلة للمهارات وفق iceberg



المصدر: إسماعيل حجازي، سعاد معالم، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، ص 87.

ولتوضيح اهمية الكفاءة أكثر سنقوم بعرض بعضها من خصائصها.

2.1: خصائص الكفاءة

أشار الباحثين للعديد من خصائص الكفاءة والتي سنقوم بذكر بعضها والمتمثلة في النقاط التالية: (كشاط و برباش، 2017، صفحة 303_304)

- الكفاءة ذات هدف محدد: حيث يتم تشغيل مختلف المعارف لتنفيذ غاية معينة او لتحقيق هدف معين؛
- الكفاءة مكتسبة: أي ان الفرد لا يولد كفو لأداء نشاط معين، وانما يكتسب ذلك من خلال التعلم والتدريب والممارسات العملية؛
- الكفاءة مجردة (غير ملموسة): فهي لا يمكن رؤيتها، وانما تلاحظ خلال أداء الأنشطة، والوسائل المستعملة، والنتائج المحققة؛
- الكفاءة ذات طبيعة سياقية: فتتغير تركيبها وخصوصياتها واهميتها من مكان وزمان لآخر؛

- الكفاءة ديناميكية: تتعلق بالموارد وبالهدف المحدد مسبقا، أي أنها عملية تبدأ من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الهدف؛
- الكفاءة عملية تراكمية: تظهر من خلال خريطة العمليات، حيث تنجر عن تلك التفاعلات ما بين التكنولوجيا وعمليات التعلم الجماعي والسيرورات التنظيمية والمهارات العملية، وهو ما يسميه البعض بالروتينيات التنظيمية؛

المطلب الثاني: ابعاد الكفاءة وانواعها

الكفاءة هي تركيبة ثلاث معارف والتي سنتطرق اليها من خلال هذا المطلب مع تبيان أنواع الكفاءات.

1. ابعاد الكفاءة

تم الذكر في المطلب السابق في مفهوم الكفاءة بانها تتكون من توليفة ثلاث مكونات وهي: المعرفة، المعرفة العملية، المعرفة السلوكية والتي سنقوم بشرحها في الاتي:

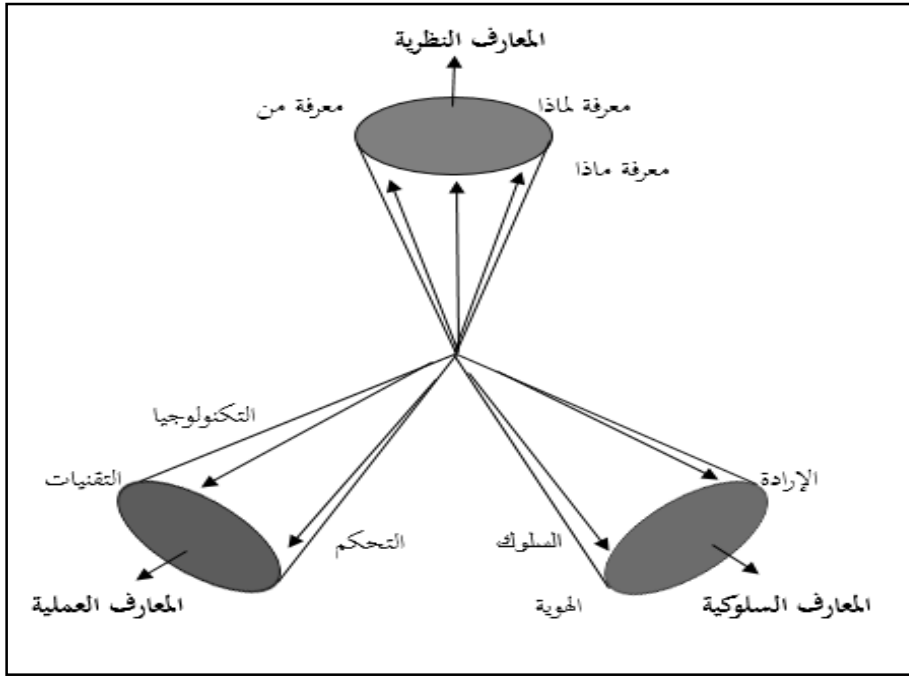
1.1: المعرفة النظرية:(savoir): وهي مجموعة من المعلومات المستوعبة، المهيكلة والمدججة في إطار مرجعي، والتي تعتمد عليها المؤسسة خلال قيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، تتمثل في مجموعة من المعارف الضرورية لممارسة الوظيفة؛ (بن حامد و تربش، 2021، صفحة 199)

2.1: لمعرفة العملية:(savoir faire): وتسمى بالمهارة والتي تعرف بانها المقدرة الذهنية للفرد والتي قد تكون طبيعية او مكتسبة، والمهارة تشير الى قدرة الفرد في أداء العمل المطلوب منه بطريقة استثنائية ومختلفة عن الغير، وذلك استنادا على المعارف النظرية التي يمتلكها؛ (رحيل، 2011، صفحة 8) وجدير بالذكر بان الكفاءة ترتبط ارتباط وثيقا بالممارسة ووضعيات العمل، فلا يمكننا الحديث عنها دون وضعيات العمل لذا فهي معرفة عملية معترف بها ميدانيا وعمليا.

3.1: المعرفة السلوكية:(savoir- être): مجموعة المميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة عمله، وترتبط هاته المميزات بمدى إرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بكفاءة وتفوق، مثل كيفية تعامله مع زملاؤه في العمل و مدى قدرته على الاندماج والتفاعل في العمل الجماعي . (بن حامد و تربش، 2021، صفحة 199) ، لذا هناك من الباحثين من أشار الى الكفاءة باعتبارها الاستعدادات التي يديها الافراد وما تفتضيه من تحمل المسؤوليات وتصورات مسبقة للأداء تحكم سلوكيات الافراد.

وهو ما يمكن ايضاحه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(02_02): الابعاد الثلاث للكفاءة



Source : thomas Durand, L'alchimie de la compétence ; la Revue française de gestion ; numéro127(2015) ; p281.

بعد ان عرفنا المكونات الثلاث للكفاءة سنتطرق الى مختلف تصنيفاتها وأنواعها وهذا لابرار مكانة كل نوع فيها، سيما مساهمتها واعتبارها كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية.

2. أنواع الكفاءة

تم الاختلاف حول تصنيفات الكفاءة، ولكن من أبرز التصنيفات والتي سنقوم بذكرها هو التصنيف وفقا لثلاثة أنواع والمتمثلة في: الكفاءة الفردية، الكفاءة الجماعية، الكفاءة الاستراتيجية (التنظيمية):

1.2 الكفاءة الفردية:

عرفها Le Boterf "الكفاءة ليست بالحالة، بل هي سيرورة، فالفرد الكفاء هو القادر على تعبئة وحسن انجاز الاعمال المختلفة لنظام تتداخل فيه موارد متباينة، زيادة عن عمليات التفكير، المعارف وتفعيل الذاكرة، والعمليات المتعلقة بالتقييم، القدرات العلاقاتية والخراط السلكية، وهي تتعلق بالفرد الكفاء في حد ذاته". (كشاط و برباش، 2017، صفحة 305)

اما حسب Athy et Orth مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة. (بويجاوي و بن احمد، 2016، صفحة 14)، عرفها Déjoux Celix بانها: " مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المعني بالمعارف التي يكتسبها الافراد بالتكوين والخبرة" (بحري و رادي، 2022، صفحة 262)

يمكن أن تكون الكفاءة الجماعية هي النشاط الرئيسي للشركة (كفاءة استراتيجية) بحيث يقوم الافراد بتطبيق كفاءاتهم الفردية الخاصة، بناءً على الروابط التي بينها والعلاقات السابقة التي تربط الأفراد، وبناءً على دوافعهم وأهدافهم الشخصية، سيتشكل كفاءات جماعية مميزة للمجموعة. (EL HAMMIOUI, 2020, p. 8)

بالتالي الكفاءة الفردية هي مجموعة المعارف العلمية والعملية والخبرات والسلوكيات التي يتحلى بها الفرد والتي تتميز بأنها غير ملموسة، بل تكتشفها المؤسسة في افرادها خلال ممارستهم لأنشطتهم وإنجاز المهام المخولة لهم. كما تظهر كفاءة الفرد أكثر عند مواجهته لمشاكل غير متوقعة في بعض الحالات وكيف تكون ردة فعله وفي كيفية حله للمشكل.

2.2: الكفاءة الجماعية:

لا يمكننا الحديث عنها الا في اطار العمل الجماعي ووجود جماعات وفرق العمل، وفقا لـ *selon bataille* : فان الكفاءة الجماعية ستكون القدرة المعترف بها للعمل الجماعي، لمواجهة موقف لا يمكن ان يتحمله كل عضو بمفرده. بالنسبة لـ *le G Boterf* تصبح الكفاءة الفردية مثيرة للاهتمام فقط إذا كانت تعرف كيفية التعامل مع كفاءة الآخرين ويكون هناك اعتماد متبادل بين الأطراف وهنا تبرز الكفاءة الجماعية. اما *Dupuich-Rabasse* فيعرف الكفاءة الجماعية على انها مزيج من المعرفة المتباينة وضعت في موقف من اجل تحقيق هدف مشترك. (Krohmer, 2011, p. 51)

بعبارة أخرى الكفاءة الجماعية هي محصلة تفاعل وتنسيق ومزج وتعاضد مجموعة من الكفاءات الفردية المتلاحمة مع بعضها بالاعتماد على المزج النوعي بهدف الوصول الى هدف معين ونتيجة اكثر كفاءة من عمل كل فرد لوحده، وبغض النظر عن ضرورة الاعتماد المتبادل بين أطراف الجماعة يجب ان يكون التفاعل فيما بينهم فعال.

ولتحقيق الكفاءة الجماعية يجب توفر جملة من الشروط يمكن تلخيصها فيما يلي (مقيم، 2008، صفحة 177):

- تطوير لغة وتصور مشترك بين الأعضاء الفاعلين لتسهيل عملية اندماج الكفاءات الفردية؛
- اختيار أنماط تنظيم معينة تسهل من تأزر الكفاءات الفردية؛
- إقامة علاقات تضامن وتعاون اجتماعي بين افراد الفريق المهني؛
- تنشيط جماعات العمل، ترسيم التجارب والتطبيقات المهنية، تامين التكامل وتسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

3.2: الكفاءة الاستراتيجية:

عرف مصطلح الكفاءة الاستراتيجية عدة تسميات عبر الزمن قبل الوصول لهذه التسمية وقام كل باحث بتقديم تعريف حسب نظريته وهذا ما سنتطرق اليه في الجدول الموالي:

الجدول رقم(02_01): تطور مفهوم الكفاءة الاستراتيجية

الكاتب	المصطلح	المفهوم
SNOW et HREBINIAK (1980)	كفاءة مميزة	تجمع لعدد من الأنشطة المحددة التي تميل المنظمة الى أدائها بشكل أفضل من منظمة أخرى
PRAHALAD et HAMEL(1990)	الكفاءة الاساسية	التعلم الجماعي للمنظمة، لا سيما لتنسيق تقنيات الإنتاج المختلفة ودمج العديد من العناصر التكنولوجية.
GIGET (1998)	الكفاءة التجارية	المعرفة او التقنيات التي يتقنها مجموعة من الأشخاص الذين لديهم تحت تصرفهم المعدات التي تسمح لهم بممارسة هذه المهارات بشكل جماعي داخل المنظمة.
DURAND (2001)	الكفاءة الرئيسية	تجمع بين الموارد والمعرفة بطريقة تشكل ميزة تنافسية كبيرة ودائمة على المنافسين.
ROULEAU (2001)	الكفاءة الاستراتيجية	الفهم او المعرفة التي يمتلكها الافراد للموقف العام للشركة تجاه شركائها.

المصدر: كترزة بن غالية، الحاج مداح عرايبي، دور الكفاءات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية_ حالة مؤسسة

ALLIANCE، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ال عدد(02)2022، جامعة الشلف، ص100.

من خلال الجدول السابق نستنتج ان الكفاءة الاستراتيجية هي مجموع معارف ومهارات الافراد بالإضافة الى تقنيات الإنتاج والعناصر التكنولوجية التي تمتلكها المنظمة؛ والتي من خلال تنسيقها تشكل المنظمة ميزة تنافسية مستدامة تستطيع الصمود بها ومواجهة منافسيها.

تتميز الكفاءة الاستراتيجية حسب Hamel and Prahalad بمجموعة من الخصائص والمتمثلة في: (عبد الله و حميش، 2015، صفحة 430)

- توفير إمكانية الدخول لعدد متنوع من الأسواق؛
- المساهمة الهامة في تحقيق قيمة مدركة للزبون؛
- صعوبة او عدم إمكانية تقليدها من طرف المؤسسات المنافسة.

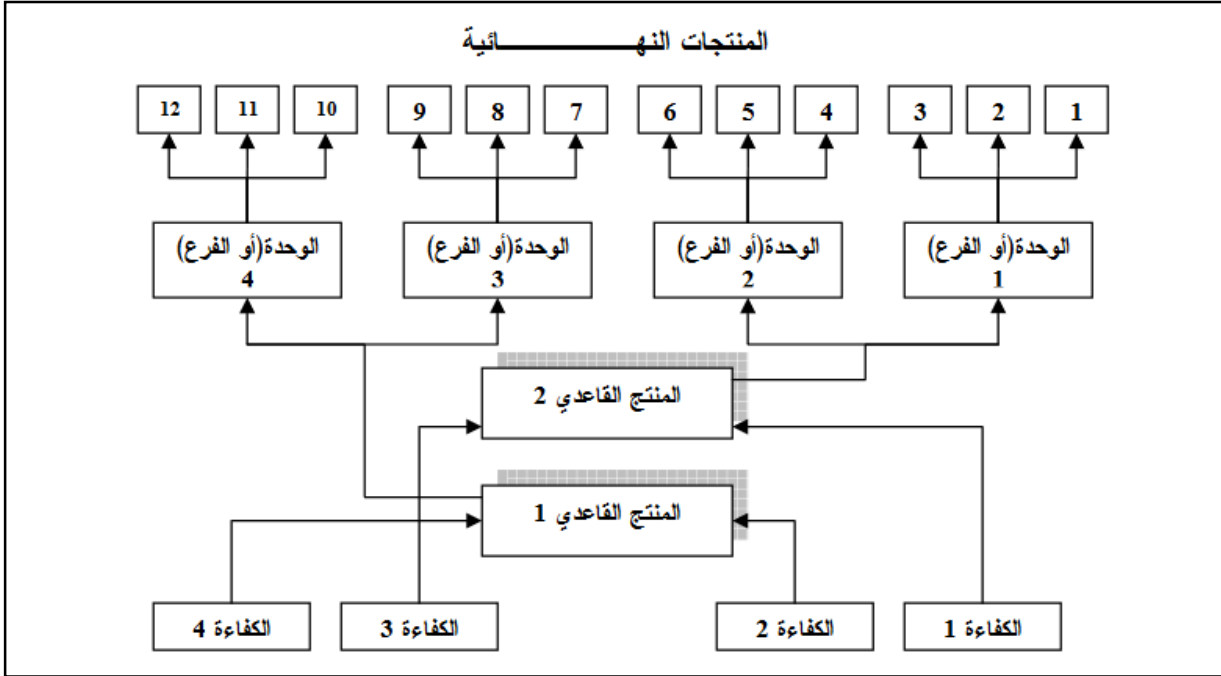
ويمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية من ثلاث أنواع للموارد وهي: (عبد علي الاسدي، 2014، صفحة 209)

- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني...)
- الموارد البشرية (المعارف، القدرات، المهارات...)

- الموارد التنظيمية (الهيكل، الرقابة...)

ويعتبر كل من Hamel and Prahalad بان المؤسسة مثل الشجرة والتي فيها يظهر تموقع الكفاءات الاستراتيجية؛

الشكل رقم(02_03): شجرة الكفاءات الاستراتيجية



المصدر: سمير ايت عكاش، معزز زكية، الكفاءات التنظيمية ودورها في تطوير أداء المؤسسات الصغيرة تجربة مؤسسة

TECHNOFORMAT ، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد6، العدد3(2015)، ص60.

نرى في شجرة الكفاءات الاستراتيجية بان الكفاءات هي القاعدة الأساسية وتمثل جذور الشجرة والتي عند التفاعل والتكامل فيما بينها يتم تقديم المنتجات القاعدية، وتمثل الفروع الصغيرة الوحدات الإنتاجية، وتمثل الأوراق او الثمار المنتجات النهائية التي تقدم للزبائن. فالفكرة هو ان نمو الشجرة وصحتها يعتمد على الجذور ونفس الشيء بالنسبة للمنظمة نموها وتطورها يعتمد على الكفاءات الموجودة عندها.

بعد التعرف على أنواع الكفاءة سنتطرق بعد ذلك الى العناصر المشكلة للكفاءة.

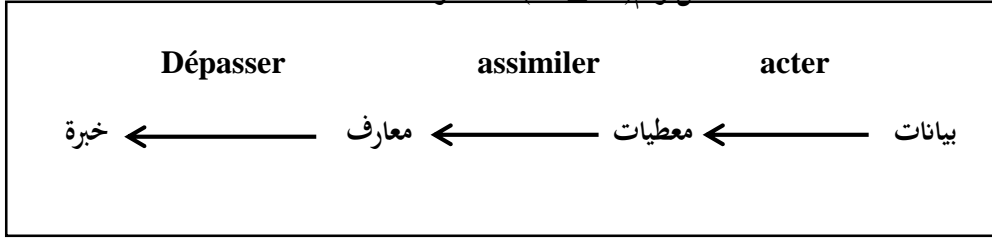
المطلب الثالث: عناصر الكفاءة

ان مفهوم الكفاءة ناتج عن تجميع وتراكم أربعة عناصر (بوزناق ، 2020 ، صفحة 10) والمتمثلة في: البيانات، المعلومات، المعرفة، الخبرة والتي سيتم شرحها فالآتي:

➤ **البيانات:** هي عبارة عن مجموعة حقائق موضوعية غير المنظمة والغير مترابطة، والتي تجمع من مصادر مختلفة. تتسم بصفة الأولية أي انها مواد خام غير مفيدة بشكلها الاولي، اذا لم يتم تحويلها الى معلومة؛

- **المعلومات:** هي عبارة عن مجموعة بيانات تم تجميعها، تحليلها ومعالجتها لتصبح ذات معنى ومغزى معين لاستعمال محدد. عند توفر مجموعة من المعلومات والتي يتم تطويرها ترقى لصفة المعرفة؛
- **المعرفة:** هي عبارة عن مجموعة معلومات مختبرة والتي يتم بعد ذلك ترجمتها الى اداء وتوجيهها للخدمة او تحقيق مهمة معينة؛
- **الخبرة:** هي الدرجة العالية للمشكلة للكفاءة، والتي تنتج عن التحكم الهائل في المعارف العلمية والفنية. والتي يربطها البعض بعدد سنوات العمل والاقدمية.

الشكل رقم(02_04): عناصر الكفاءة



المصدر: حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال (أطروحة دكتوراه) ، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2020، ص 11.

بعد ذكر بان الكفاءة تتشكل وفق مجموعة من العناصر، لا بد من الذكر بان لها مستويات والتي ستذكر في المطلب الموالي.

المطلب الرابع: مستويات الكفاءة

تصنف الكفاءة الى ثلاث مستويات، وهذا حسب التصنيف الذي وضعه A D'irbarne ان الكفاءات تصنف لثلاث مستويات والمتمثلة في: كفاءات التقليد، كفاءات الاسقاط، كفاءات الابداع والتي سيتم شرحها في الاقي: (قطاف و شناف، 2015، صفحة 41)

1. كفاءات التقليد:(compétences d'imitation): او المحاكاة، وهي الكفاءات التي تسمح للعامل بإنجاز النشاط وفق كيفية معروفة او تكون بالتقليد عن غيره، أي يكون العمل اوتوماتيكيا ولا توجد فيه أي مجهودات فكرية مثل الاشغال التي تكون روتينية؛

إذا في المستوى الأول من الكفاءة يكتفي الفرد بتكرار الفعل او العمل، ولا يتطلب معارف واسعة ودرجة الابداع هنا تكون منعدمة.

2. كفاءات الاسقاط:(compétences de transposition): تسمى أيضا بمهارات التحويل، في هذا المستوى من الكفاءة يواجه الفرد وضعيات عمل غير متوقعة ولكنها شبيهة لوضعيات عمل سابقة او تكون معروفة من قبل فهنا يقوم بعملية اسقاط لكفاءاته على الوضعية المقابلة باللجوء لعملية القياس؛

3. كفاءات الابداع(compétences d'innovation): في هذا المستوى لا يمكن للفرد الاعتماد لا على كفاءات التقليد ولا على الاسقاط، فهو في حالة مواجهة لوضعيات عمل ومشاكل جديدة لم تمر عليه من قبل، فيتحنم عليه البحث عن حلول مناسبة أي ان يبدع، وهذا يكون استنادا لرصيده المعرفي ومؤهلاته وحتى خبراته السابقة حتى يستطيع تحديد الوضعية التي هو فيها؛

إذا في هذا المستوى الثالث من الكفاءة يتطلب على الفرد حيازة معارف واسعة حتى يتمكن من الابداع في الوضعيات التي تواجهه، وهذا ما تحتاجه المنظمات لأنه يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى.

من خلال التعرف على المستويات الثلاث للكفاءات يمكن القول بان الكفاءة تتحدد على حسب درجة الابداع الموجودة والمبذولة من طرف الفرد وعلى حسب الاعمال الموجهة له هل هي روتينية ام جديدة.

وليتم الاستفادة من هذه الكفاءات والحرص بانها تؤدي دورها كما يجب لا بد من ادارتها، وهذا ما يتم التطرق اليه في المبحث الموالي الا وهو إدارة الكفاءات.

المبحث الثاني: مفاهيم حول إدارة الكفاءات

تعتبر الكفاءات من اهم أصول المؤسسة وذلك لما تمتلكه من خصائص تميزها عن باقي الموارد، فالكفاءات تعبر عن مجموعة معارف مختلفة وهذا الذي يجعلها محط اهتمام للمؤسسة وفي كيفية الاستحواذ عليها. لكن الامر لا يتوقف على فكرة الاستحواذ فحسب؛ لكن في القدرة على ادارتها والتحكم فيها لتتماشى مع استراتيجية المؤسسة وبالتالي تتمكن من التأقلم مع متغيرات المحيط الخارجي.

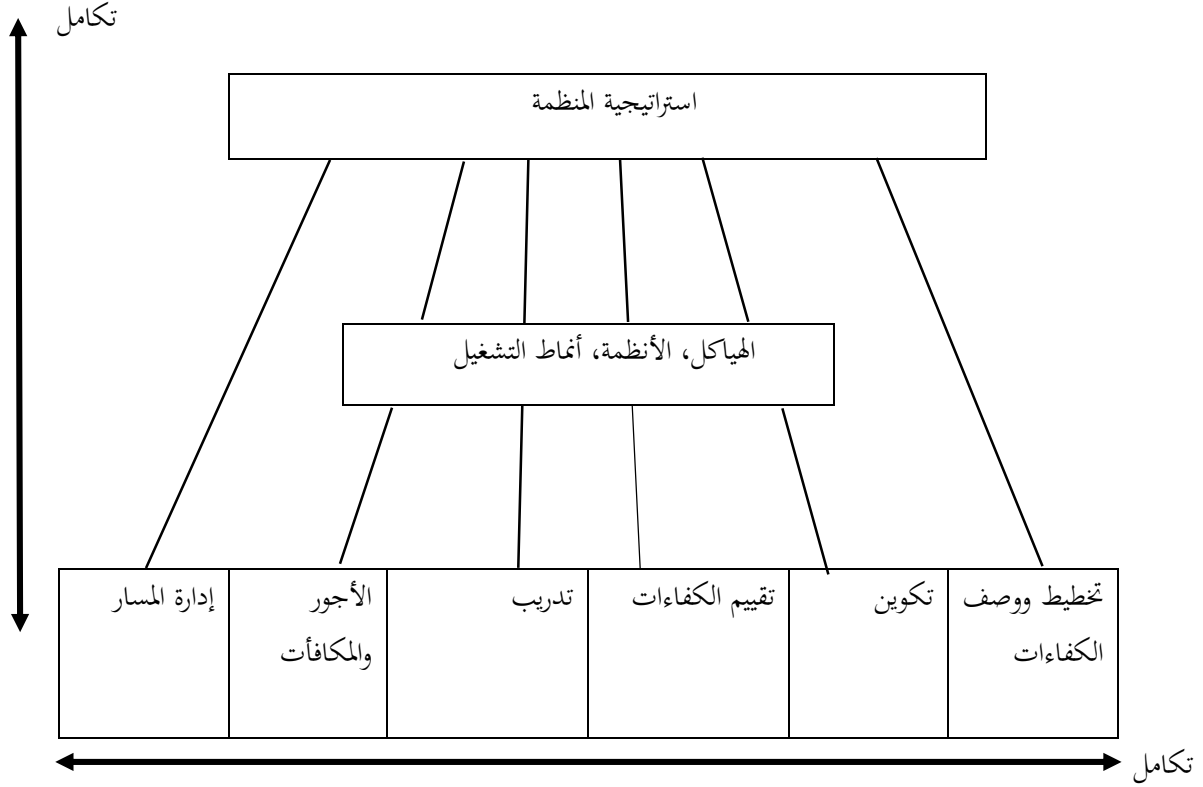
المطلب الأول: مفهوم إدارة الكفاءات

الكفاءة مفهوم مركب يركز على كفاءة الفرد وكفاءة المجموعة والبيئة التنظيمية ككل، بحيث تكون هذه العناصر منسجمة ومتزامنة مع بعضها نحو تحقيق هدف المنظمة. ولتحقق هذا الانسجام لا بد من إدارة هذه الكفاءات. وهنا سنقوم بتقديم مجموعة تعاريف حول مفهوم إدارة الكفاءات.

- مجموعة من الأنشطة التي يحددها الاستعمال والتي تستخدم المهارات وتقييمها كحلقة وصل بين مختلف عمليات الموارد البشرية وترابطها مع وظائف المنظمة الأخرى من تنظيم العمل والتفكير الاستراتيجي للمؤسسة... (معر قوادي، 2020، صفحة 466)
- طريقة للتأثير في معارف ومهارات وسلوكيات الافراد ليكونوا أكثر قدرة على تحسين عوائدهم والتكيف مع التطورات الحاصلة في البيئة. (سلامة ا، 2016، صفحة 5)
- منهجية تنظيمية قائمة على أساس الموازنة بين احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وبين متغيرات البيئة الخارجية عن طريق تحليل وتخطيط تلك الاحتياجات كما ونوعا، وذلك تماشيا مع استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة. (ابو القاسم، 2015، صفحة 10)
- مجموع الأنشطة المخصصة الاستخدام وتطوير الافراد والجماعات بطريقة مثلى بغية تحقيق مهمة المنظمة وتحسين وتطوير أداء الأفراد، وكذا تنمية الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، من خلال التكوين، التقييم والتدريب وغيرها وهو ما يسمى بالتكامل العمودي والافقي لإدارة الكفاءات. (صولح، 2013، صفحة 92)

بعد التطرق لمفاهيم عديدة عن إدارة الكفاءات، يمكن الاجمال على انها منهج تنظيمي متمثل في مجموعة أنشطة تقوم بإدارة الكفاءات الفردية من خلال (استقطاب، توظيف، تطوير، تقييم) ومن ثم تنسيق هذه الكفاءات وفق اليات عمل معينة تقوم على التكامل والتفاعل للحصول على جماعات تتمثل في الكفاءات الجماعية لاستخدام امثل وربطها مع استراتيجية المنظمة.

الشكل رقم(02_05): التكامل الافقي والعمودي لادارة الكفاءات



Source : souleh samah, la gestion des compétences dans l'entreprise, revue des économies financière ; bancaires et de management, numéro4, dec2017, univ de Biskra, p10.

يوضح لنا الشكل رقم(02_04) بانه يوجد تكامل افقي وتكامل عمودي، بحيث خلال التكامل العمودي يكون تكييف الكفاءات البشرية مع مختلف أنظمة وهياكل المنظمة وصولا لاستراتيجيتها، لذلك يتوجب توظيف وتنظيم وتطوير هذه الكفاءات بطريقة تتماشى مع استراتيجية المنظمة ومنه تحقيق الهدف. اما بالنسبة في التكامل الافقي فيعني تكييف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها. وحتى تحقق المنظمة قدرة تنافسية عالية مبنية على إدارة الكفاءات الاستراتيجية ينبغي عليها تبني التكامل العمودي الا وهو إدارة الكفاءات الفردية وفق اليات تنظيمية وصولا للكفاءات الجماعية ومن ثم تنسيقها مع استراتيجيتها المتبعة.

المطلب الثاني: مقاربات إدارة الكفاءات

إدارة الكفاءات تقوم على ثلاث مقاربات والمتمثلة في: المقاربة التسييرية، المقاربة العملية، المقاربة الاستراتيجية والتي سيتم شرحها في التالي:

1. المقاربة التسييرية:

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، والقدرة على استغلالها في ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال يشمل المعرفة (le savoir)، المعرفة العلمية (le savoir-faire)، وحسن السلوك والتصرف (savoir- être)؛

ووفق هذه المقاربة لا بد ان تكون جاهزية الكفاءات عالية للتعبئة والاستغلال امام أي وضعية عمل محتملة، وبالتالي فالكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للعامل في وضعيات عمله المختلفة وخلال ادائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات ناقصة او غائبة مالم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل le pouvoir d'agir أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من الرغبة في العمل vouloir d'agir وبفعالية وهذا يتم بتحفيز المنظمة. (عثماني، 2023، صفحة 13)

2. المقاربة العملية:

من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات؛

فالقدرة حسب هذه المقاربة 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 المنظمة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية. (منصوري و صولح، 2010، صفحة 57)

3. المقاربة الاستراتيجية

من منظور المقاربة الاستراتيجية تكون الكفاءة مصدر تميز للمنظمة وتكتسب ميزة التنافس من خلال انجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية التي تكون (حرز الله، 2016، صفحة 338):

- غير قابلة للتعويض بعناصر تكنولوجية متطورة؛
- غير قابلة او صعب تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة، او بكفاءات أخرى؛
- غير قابلة او صعبة التقليد من طرف المنافسين.

لنقف أكثر على تعريف إدارة الكفاءات ومعرفة سبب الاهتمام المتزايد بما سنتطرق لأهميتها الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: عمليات ومراحل إدارة الكفاءات (المجالات الكبرى لإدارة الكفاءات)

هناك مجموعة من العمليات المتكاملة التي تعنى بإدارة الكفاءات والتي اتفق عليها مجموعة من الباحثين والتي تتمثل في: توظيف الكفاءات، تطويرها، تقييمها، والمحافظة عليها.

1. استقطاب/ توظيف الكفاءات

تعريف عملية الاستقطاب: هي وظيفة استراتيجية، تتخذ القرارات المتعلقة بها من طرف الإدارة العليا في المؤسسة وبمراعاة التقديرات التي تضعها من احتياجاتها للتوظيف، والإمكانات والطاقات المعروضة في سوق العمل؛ أي أنها نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن الوظائف (الكفاءات) ومن يعرضونها (المؤسسة). (العسيري، 2013، صفحة 11)

تحتوي المنظمة على وحدات اعمال القائمة على الافراد بحيث يؤدي كل واحد منهم مهام محددة بهدف الوصول الى نتائج المنظمة المرغوبة، فاذا كان على وحدات العمل ان تؤدي مهامها بفعالية؛ يتوجب على الافراد المنتمون اليها امتلاك القدرات والكفاءات المطلوبة والازمة لإداء الوظيفة. وهنا يؤدي دور المسيرين في انهم يقوموا باستقطاب الكفاءات التي تتفق مؤهلاتها وقدراتها مع متطلبات الوظيفة وهذا يكون من خلال الوصف الدقيق للمناصب من خلال الكشف عن مختلف المعارف والممارسات والسلوكيات التي تتطلبها، حتى يتم وضع الكفاءة المناسبة في المكان المناسب، وبهذا تضمن المؤسسة بان لها الكفاءات المطلوبة لتحقيق التميز.

الى جانب توظيف الكفاءات والعمل على جلب دماء جديدة للمؤسسة، ومن اجل ضمان مكانتها في الحفاظ على مناصب العمل داخل المؤسسة وزيادة قابليتها للتشغيل وجب الاهتمام بباقي العمليات الأخرى سيما ما تعلق بمواكبتها للتطورات التشغيلية وهذا ما سوف نتطرق اليه من خلال العمل على تطويرها.

2. تطوير الكفاءات

تعرف عملية تطوير وتنمية الكفاءات: بأنها مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الافراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الافراد، ومنه تحسين أداء المؤسسة (مصنوعة ، 2012، صفحة 8).

1.2: اليات تنمية وتطوير الكفاءات:

تسعى المؤسسة دوما لتطوير كفاءاتها ومن الطرق الناجعة والتي تعتمد عليها معظم المؤسسات هي الحركية (التنقل بين الوظائف) والتي تنقسم الى ثلاث أنواع (شنوبي و مرزوقي، 2016، صفحة 59):

- الحركية العمودية: والمتمثلة في التقدم التدريجي في الهرم التنظيمي، والتي تتحقق عن طريق الترقية، فهنا الفرد يتقدم لشغل وظائف اعلى والقيام بمهام أكبر وهذا يكسبه معارف جديدة وبالتالي اكتساب كفاءة اعلى.
- الحركية الافقية: وهي ان يشغل الفرد مناصب والقيام بوظائف في نفس المستوى التنظيمي، وهذا يكون عن طريق النقل، التكليف او الدوران حول الوظائف، وهذه الطريقة تسمح بتطوير الكفاءة من خلال قيام الفرد بمهام مختلفة كل فترة يسمح له بالقيام بعلاقات جديدة وبالتالي اكتساب معارف ومهارات جديدة؛
- الحركية الجغرافية: وهي انتقال الفرد من منطقة لأخرى او من بلد لآخر، يسمح له باكتساب كفاءات أخرى مغايرة نظرا لاختلاف الثقافات وأساليب العمل.

2.2: متطلبات تطوير الكفاءات: يتطلب تطوير الكفاءات بيئة عمل تساعد على ذلك من خلال انها تكون تتسم بالحرية، وجود تقبل للآراء والأفكار، فسح المجال للتجربة والمخاطرة حتى يتمكن الافراد من معرفة مستواهم وافاق قدراتهم والمواصلة في البحث

والاكتشاف والتعلم. وهذا يتوقف بالدرجة الاولى على ثقافة المنظمة ومدى دعمها للعمل الجماعي لتحقيق التكامل الداخلي من جهة والتكيف مع متغيرات المحيط من جهة أخرى. وبالإضافة لنوعية الهيكل التنظيمي ومدى مرونته وهل يساعد في التدفق المعرفي بين الافراد وتكوين علاقات للعمل الجماعي. (بوروية، 2020، صفحة 37_38)

3. تقييم الكفاءات

مصطلح التقييم عامة، هو مرادف لكلمة التقدير والتي تحدد مجموعة إجراءات مخصصة للحكم على كفاءات الأفراد في المنظمة، هذه الإجراءات تساعد على وضع قاعدة في المؤسسة لاتخاذ القرارات فيما يخص تعيين الأفراد، الاختيار، الترقية، التمويل، التسريح، وتوجيه القرارات فيما يخص المكافآت والتكوين. (هاملي، 2011، صفحة 93)

فالمسير اثناء عملية التقييم يقوم بتحديد:

- ✓ الكفاءات التي يتحكم فيها الفرد بنجاح؛
- ✓ الكفاءات المطلوبة والتي لا يجوزها؛
- ✓ الكفاءات التي يجوزها ولكن لا يتحكم فيها تماما مقارنة مع متطلبات عمله.

ففكرة التقييم تهدف الى تقدير الكفاءات التي يمتلكها الافراد لتحديد مستوى المهارة والخبرة عندهم وهل تتوافق مع الاعمال المقدمة لهم او المرجوة منهم في المستقبل. تحدد مدى التوافق بين الأداء والاهداف المراد الوصول لها. كما تضمن للمؤسسة بان الكفاءات المناسبة في المكان المناسب.

4. المحافظة على الكفاءات في المؤسسة

يمثل راس المال الفكري والمعرفي عامل مهم لبقاء المؤسسة ونموها، ولهذا رغم صعوبة الحصول عليها فالتحدي الأكبر هو في كيفية المحافظة عليها، لان هذه الأصول الغير ملموسة (الكفاءات) هي مصدر الاكتشاف والافكار الجديدة التي تضيف قيمة للمنتجات والخدمات المقدمة للزبون، كما انها تساعد المؤسسة في عملية المرونة والتكيف مع المتغيرات والتطورات الحديثة؛

ولتتمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل والفعال لكفاءاتها، عليها بتقديم الحاجيات اللازمة لها من الأجواء المناسبة للعمل، التحفيز المادي والمعنوي المستمر والذي يليق بمكانة ومجهود الافراد الذي يقومون به سواء من جانب الجهد العملي او الجهد الفكري، أيضا تقديم المساعدة لهم في تحديد معرفهم من خلال التجربة والممارسة، تحديد النقائص الموجودة والعمل على تصحيحها وتحسينها. ومن ثم الاستفادة من قدرات هذه الموارد عن طريق النقل وتحويل الأفكار والخبرات لأشخاص اخرين عن طريق التكوين والتدريب او أساليب أخرى لضمان بقاء هذه المهارات لصالح المؤسسة. (بوروية، 2020، صفحة 47)

المبحث الثالث: مساهمة وأثر إدارة الكفاءات في تنافسية المؤسسة

سنحاول ابراز مدى مساهمة وأثر إدارة الكفاءات في تنافسية المؤسسة وتحقيقها أداء متميز، باعتبار الكفاءات مصدر جوهري من مصادر الميزة التنافسية وهذا من خلال مدخل القدرات الاستراتيجية، الى جانب ابراز أهميتها الاستراتيجية في هذا المجال، ثم تبيان مساهمة إدارة الكفاءات اجمالاً وكذا مختلف عملياتها في تحسين تنافسية المؤسسات.

المطلب الاول: الكفاءات من منظور القدرات الاستراتيجية وأثرها في تحسين تنافسية المؤسسة

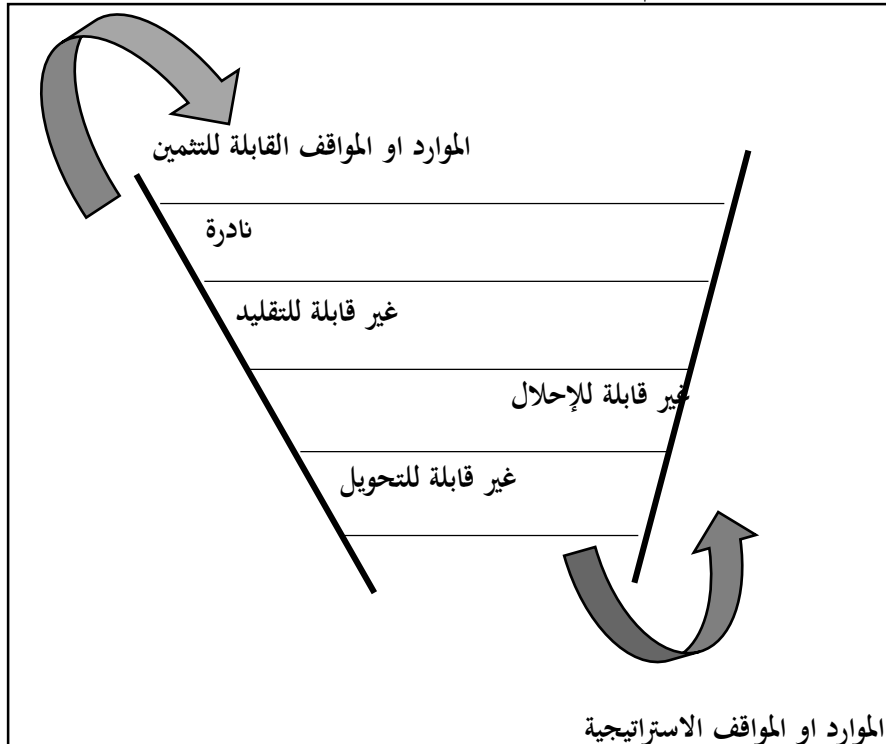
تعتبر القدرات الاستراتيجية عن مجموع الكفاءات والموارد التي تمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية، فهي ذات أهمية كبيرة لتحقيق منفعة مهمة للعملاء، بحيث تحتوي على قوة ضمنية وتعقيد نتاج الابتكار والخبرة والتعاون والروح الجماعية بين العاملين؛ نظراً لهذه القوة الداخلية يصعب تقليدها وهي بذلك تتميز بخاصية الديمومة. وتتكون القدرات الاستراتيجية من مجموعة من المصادر والمتمثلة في (القدرات التسويقية، التكنولوجية، الإدارية، الابتكارية).

وتعتبر الكفاءات من اهم مصادر القدرات الاستراتيجية والمتمثلة في القدرات الإدارية فهي مجموعة المعارف والخصائص الفردية والسلوكيات التي يحتاجها الفرد لأداء عمله بفعالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية. توجد عدة نماذج توضح اثر الكفاءات في تنافسية المؤسسة والتي سيتم عرضها في الآتي:

- اعتبار الكفاءات من أهم القدرات الاستراتيجية ومساهماتها في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال خصائص القدرات التنافسية الممثلة في نموذج:

1. نموذج مصفاة VRIST

الشكل رقم(02_06): مصفاة VRIST



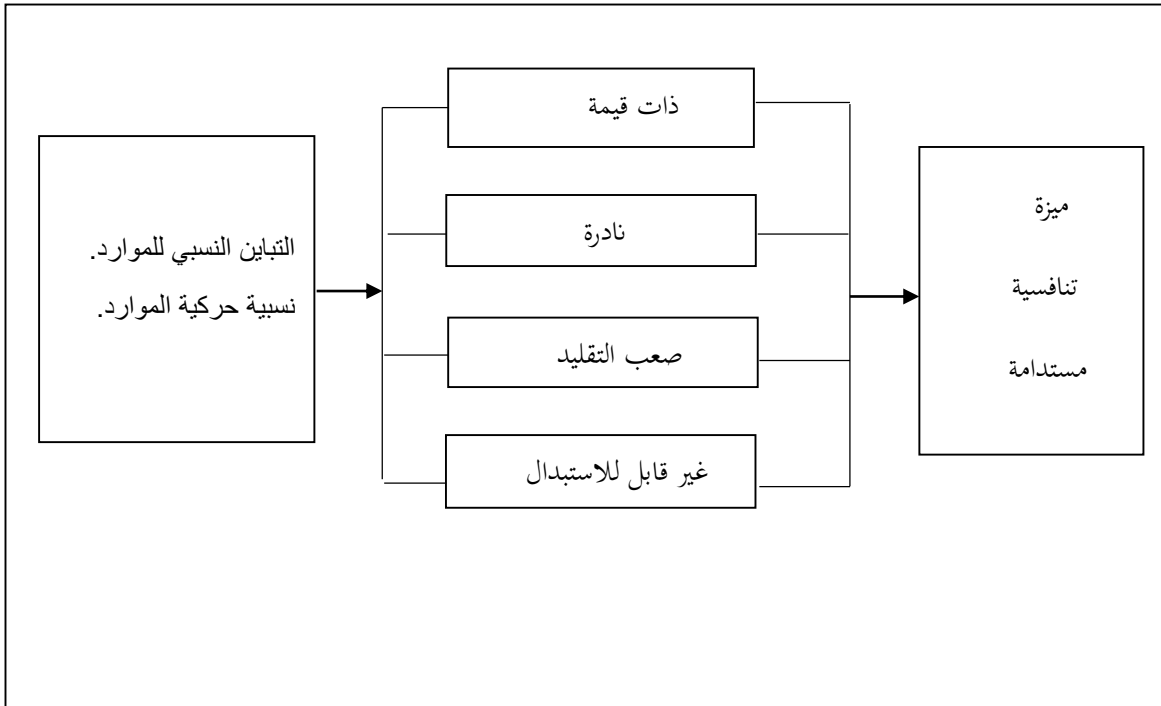
المصدر: إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن_عمان_، الطبعة الأولى، 2013، ص103.

بناء على الشكل أعلاه والمتمثل في مصفوفة VRIST والتي بناء عليها لا يمكن القول عن الكفاءات بأنها كفاءات استراتيجية(اساسية) ما لم تتوفر فيها الشروط التالية:

- تساهم في خلق قيمة: أي المساهمة في تقديم منتجات وخدمات متفردة ومتميزة بنوعها تدفع بالزبائن الحصول عليها دون المؤسسات الأخرى.
- نادرة: تكون متاحة لدى المؤسسة دون غيرها وبالتالي تستخدمها كميزة تنافسية لتحقيق التفرد.
- غير قابلة للتقليد: فالكفاءات الاستراتيجية هي نتاج تنسيق الكفاءات الجماعية مع باقي موارد المؤسسة من تكنولوجيا وغيرها بالإضافة الى ثقافة المؤسسة ومعايير الأداء والتي لا يمكن تطبيقها في بيئة مغايرة.
- غير قابلة للإحلال
- غير قابلة للتبديل: أي لا يمكن تعويضها بكفاءة أخرى بحيث لا يمكن لها تحقيق نفس المزايا التي ساهمت الكفاءة الاستراتيجية في خلقها.

2. نموذج Barney & Grant (1991)

الشكل رقم(02_07): نموذج Barney مساهمة الموارد في تحقيق ميزة تنافسية



المصدر: كهينة حميش، أهمية بناء الكفاءات المحورية في خلق ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2014، ص76.

تم تقديم نموذج أداة VRIO لأول مرة عام 1991 وهي أداة تحليل استراتيجية للكشف عن الموارد والقدرات في المنظمات لتطوير الميزة التنافسية، والقائمة على وجود اربع صفات الواجب توفرها في موارد المؤسسة اذا ارادت ان تساهم في ميزتها التنافسية. والتي كانت تعرف في البداية باسم VRIN أي تكون الموارد ذات قيمة (valeur)، نادرة (rare)، صعبة التقليد (inimitable)، غير قابلة للاستبدال (non-substituable). (بن سترة و شيشة ، 2021، صفحة 185)

ليتم تطويره في عام 1995 واحداث تغييرات فيه حتى يتناسب مع تغيرات البيئة التنافسية ليصبح VRIO: المورد او الكفاءة قادرة على انشاء قيمة من خلال استغلال الفرص وتجنب التهديدات... (valeur)، الندرة (rare) فهل يتواجد عند مؤسسة دون غيرها، صعوبة تقليده سواء من ناحية الحصول عليه او تطويره، التنظيم (organisation) قدرة المؤسسة على دمج الكفاءة ضمن تنظيمها واستراتيجياتها والتمكن من الاستغلال الأمثل لها. (حميش، 2014، صفحة 75).

المطلب الثاني: الأهمية الاستراتيجية لادارة الكفاءات

اعتبر Hamel & Prahalad الكفاءات الاستراتيجية مصدر جوهرى للمزايا التنافسية وذلك من خلال: كونها ناشئة للقيمة، نادرة، غير قابلة للتقليد والتحويل، تساهم في المرونة.

لهذا أصبحت الكفاءات من اهم الموارد التي تراعيها المنظمة وتضمها ضمن استراتيجيتها العامة وهذا لكونها مصدر الابداع والتميز، ولذلك فالأهمية تزداد الاستراتيجية لادارة الكفاءات من خلال النقاط الآتية (بن حركو و عميمور، 2020، صفحة 37):

- استثمار الكفاءات بفعالية لخلق قيمة للمنظمة للارتقاء في مستوى الأداء وتحسين موقعها التنافسي؛
- تعمل على خلق تكامل بين الكفاءات الفردية وفق اليات تنسيق معينة، لتصبح كفاءات جماعية وبالتالي اكتساب كفاءات استراتيجية؛
- زيادة نجاعة استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، للاستغلال الأمثل لهذه القدرات والمهارات واستثمارها في عملية الابداع والتطوير لرفع القدرة التنافسية للمنظمة؛
- توجيه الكفاءات لقطاعات معينة بهدف استغلال أمثل لها وابتكار منتجات وخدمات فريدة من نوعها، مما يقلل على المنظمة حالات التقليد؛
- التحسين من أساليب عملية الاستقطاب واختيار الكفاءات القادرة والماهرة والحرص على تنميتها وتدريبها وتحفيزها؛
- خلق بيئة تتميز بمرونة الاتصال وفعالية القيادة.

كما قدم كل من Hamel و Prahalad ثلاثة فروض تتمكن من خلالها المؤسسة من معرفة كفاءاتها الإستراتيجية:

- ✓ الكفاءة الأساسية تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة. (الحصة السوقية، ابتكار منتجات جديدة، منفعة...)
- ✓ الكفاءة الأساسية يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج. (الجودة، التكلفة، خصائص وظيفية ومادية...خلق القيمة).
- ✓ الكفاءة الأساسية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.

ووفقا ل: Barton – Leonard فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر :

- ✓ معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة.
- ✓ الأنظمة التقنية والمعارف.
- ✓ أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية.
- ✓ القيم والمعايير: التي بما نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية . ويمكن القول أن الكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر، أدرج عميقا في تنظيم وتشغيل المؤسسة، وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل، والكفاءة الإستراتيجية لا تفترق عن المؤسسة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها وتطورها وهذا ما يجعل المؤسسات تتنافس بخلق وتطوير كفاءاتها الإستراتيجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية.

المطلب الثالث: أثر ادارة الكفاءات في تحسين تنافسية المؤسسة

بعدما تم التطرق الى مفهوم الكفاءات وضرورة ادارتها والتعرف على مختلف مقارباتها، سيتم ابراز أثرها وكيفية مساهمتها في تنافسية المؤسسة

1. مساهمة إدارة الكفاءات في تحسين تنافسية المؤسسة

ادارة الكفاءات تقوم على مراعاة مختلف المراحل المتعلقة بالكفاءات ابتداء من عملية الاستقطاب والتوظيف من ثم تطوير الكفاءات، تقييمها، وصولا الى في كيفية المحافظة عليها بحيث تضمن للمؤسسة الكفاءات اللازمة والمناسبة لمهامها والتي تتماشى مع استراتيجيتها، كما تمكن المؤسسة من المرونة بالاعتماد على تطوير الكفاءات الدائم للتماشي مع التطورات الطارئة والتغيرات الدائمة.

2. أثر التوظيف واستقطاب الكفاءات في تحسين تنافسية المؤسسة

نظرا للتطورات السريعة التي يشهدها العالم وكون المؤسسات أصبحت معولة فلا بد لها من مواكبة التطورات، فهي اذا تنشط في بيئة غير مستقرة ودائمة التغير بحيث اصبح التغيير ضرورة لا مناص منها للقدرة على التكيف والبقاء والنمو. وهذا الامر يستدعي توفر المؤسسة على الموارد والكفاءات اللازمة التي تمكنها من المرونة من خلال أداء المهام والقدرة على الابداع والابتكار بما يتوافق مع التطورات والسرعة في الاستجابة للتغيرات، ولهذا لم يعد هناك مكان للتسيير التقليدي الذي يقوم على قرارات فردية يتخذها صاحب المؤسسة او المسير وانما انتقلت مرحلة جديدة وهي الإدارة بالمعارف (حسين ر.، 2005، صفحة 5). وهنا يأتي دور المسيرين في انهم يقوموا باستقطاب الكفاءات التي تتفق مؤهلاتها وقدراتها مع متطلبات الوظيفة وهذا يكون من خلال الوصف الدقيق للمناصب من خلال الكشف عن مختلف المعارف والممارسات والسلوكيات التي تتطلبها، حتى يتم وضع الكفاءة المناسبة في المكان المناسب، وبهذا تضمن المؤسسة بان لها الكفاءات المطلوبة لتحقيق التميز الذي يزيد من قدراتها التنافسية امام المؤسسات الأخرى.

ولتتمكن المؤسسة من هذه المرحلة في إدارة الكفاءات لابد لها من الاعتماد على مرجعية الكفاءات وهي اداة او عملية تعتمد عليها المؤسسة لتحديد الكفاءات المطلوبة للعمل بفعالية في وظيفة معينة، فهي بذلك تتوقع ما يمكن فعله من كل فرد.

3. أثر تطوير الكفاءات في تنافسية المؤسسة

تعتبر مرحلة تطوير الكفاءات من أكبر التحديات التي تواجهها منظمات الاعمال فعلى أساسها ينشأ الابداع والابتكار والتميز المستمر في جودة المنتجات والخدمات، في الإنتاجية، في المرونة والاستجابة لمختلف التغييرات والتي على أساسها ترتفع القدرة التنافسية للمؤسسة. لذا لا بد للمؤسسة من تطوير هذه الكفاءات وفق مجموعة نشاطات تؤدي لزيادة مردوديتهم الحالية والمستقبلية؛ وترفع قدراتهم لإمكانية التعامل مع التقلبات والتغييرات السريعة والمفاجئة التي تشهدها المؤسسة. وهذا يكون عن طريق تحسين معارفهم، سلوكياتهم، مهاراتهم واكتشاف افاق استيعابهم؛ فالكفاءات تتقدم بمرور فترات زمنية واذا لم تستطع المنظمة تطويرها حتى تساير التغيرات التي تطرأ في عالم الاعمال تؤثر على المنظمة ككل وتجعلها في حالة جمود(قصور في الاداء).

4. أثر تقييم الكفاءات في تنافسية المؤسسة

هي عملية منظمة ومستمرة، ابتداء من تحديد وتوظيف الكفاءات فعلى المؤسسة دوما تقييم كفاءاتها لتتماشى مع التطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها، إضافة لتقييم الاستراتيجية المتبعة إذا ما كانت تسير في الطريق الصحيح نحو تحقيق الأهداف. فهذه العملية تسمح بقياس الفجوة بين مستوى الكفاءات الموجود مع المستوى المطلوب. والتي على أساسها يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالتكوين، التدريب، التعويض...؛ فبالتالي عملية تقييم الكفاءات عنصر حاسم في تنافسية المؤسسة فهي تسمح لها بتقدير المعارف، الخبرات، الكفاءات في وضعيات العمل وهل هي في المستوى المطلوب وتتماشى مع الاستراتيجية المتبعة لتحقيق الأهداف.

من أحدث الطرق في تقييم الكفاءات والتي تتماشى وتحديات التنافسية توجد طريقة مراكز التقييم او الموازنة السلوكية، ومن اهم طرقها هي طريقة المحاكاة والتي يتم من خلالها تقييم مهارات فرد او مجموعة افراد من قبل مجموعة ملاحظين ليتم تحديد ردود افعالهم وفي كيفية مواجهتهم للأحداث التي يجب عليهم التحكم فيها. ومزايا هذه الطريقة انها تتم من منظور خارجي وفي وضعيات قريبة لوضعيات العمل الحقيقي، كما ان نتائجها مؤكدة (حجازي و معاليم، 2013، صفحة 137). كما توجد طريقة أخرى الا وهي طريقة 360° وهي مزيج من التقييم الذاتي ومن طرف المتعاملين المباشرين معه وقد تكون من جهات أخرى حتى. وهذا التقييم يمكن الفرد من معرفة نقاط ضعفه وقوته من عدة مصادر وبالتالي إعادة دراسة سلوكياته (حوحو و بريكي، 2022، صفحة 72). يمكن لهذه الطريقة اتخاذ عدة درجات (180°, 270°, 540°)، وما يميزها انها تبتعد عن نظرة التقييم المرتبطة بالرئيس المباشر، توفر صورة مجملية حول الكفاءات من منظور المحيط، معالجتها سهلة ونتائجها سريعة (حجازي و معاليم، 2013، صفحة 138_139).

5. أثر المحافظة على الكفاءات في تنافسية المؤسسة

يمثل راس المال الفكري والمعرفي عامل مهم لبقاء المؤسسة ونموها، ولهذا رغم صعوبة الحصول عليها فالتحدي الأكبر هو في كيفية المحافظة عليها، لان هذه الأصول الغير ملموسة (الكفاءات) هي مصدر الاكتشاف والافكار الجديدة التي تضيف قيمة للمنتجات والخدمات المقدمة للزبون، كما انها تساعد المؤسسة في عملية المرونة والتكيف مع المتغيرات والتطورات الحديثة؛

ولتتمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل والفعال لكفاءاتها، عليها بتقديم الحاجيات اللازمة لها من الأجواء المناسبة للعمل، التحفيز المادي والمعنوي المستمر والذي يليق بمكانة ومجهود الافراد الذي يقومون به سواء من جانب الجهد العملي او الجهد الفكري، أيضا تقديم المساعدة لهم في تحديد معارفهم من خلال التجربة والممارسة، تحديد النقائص الموجودة والعمل على تصحيحها وتحسينها. ومن ثم الاستفادة من قدرات هذه الموارد عن طريق النقل وتحويل الأفكار والخبرات لأشخاص اخرين عن طريق التكوين والتدريب او

أساليب أخرى لضمان بقاء هذه المهارات لصالح المؤسسة وعدم هجرتها (بوروبة، 2020، صفحة 47). فالمحافظة على الكفاءات الاستراتيجية يضمن للمؤسسة مزايا تنافسية دائمة تساهم في قدرتها التنافسية.

خلاصة الفصل:

تعتبر الكفاءة بانها توليفة ثلاث ابعاد والمتمثلة في المعارف العلمية، المعارف العملية (المهارة)، المعارف السلوكية، ولها ثلاث أنواع أولاً الكفاءات الفردية والتي تعمل المؤسسة على استقطابها وتوظيفها وفقاً لمعايير موضوعية مسبقاً والتي تتوافق مع مجموع الاعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق اهداف المؤسسة. ورغم تحقيق الكفاءات لمستوى جيد في الأداء لكن لا بد من تلاحم هذه الكفاءات والتكامل فيما بينها لتشكيل كفاءات جماعية تظهر من خلال التعاون والعمل الجماعي والتي تسمح بإنشاء موارد جديدة ذات سمعة معقدة والتي من خلالها تنشأ الكفاءات الاستراتيجية او المحورية والتي تعد مصدراً من مصادر التميز وذلك لقدرتها على خلق القيمة للعملاء وتحقيق التفرد عما يمتلكه المنافسين.

ولكن لتحقيق المؤسسة ميزة تنافسية بالاعتماد على مصدر الكفاءات لا بد لها من ادارتها لاستغلالها بطريقة مثلى لذلك تعد إدارة الكفاءات كمرحلة متقدمة من مراحل تطور إدارة الموارد البشرية خصوصاً في ظل المقاربات الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والتي ازداد الاهتمام بها أكثر منذ تسعينات القرن الماضي، وانصببت انشغالات المسيرين على ابراز المجالات الكبيرة لادارتها ابتداءً من عملية استقطاب الكفاءات والتي يستوجب ان تكون وفق معايير مدروسة للتأكد من ملاءمتها مع استراتيجية المؤسسة، ومن ثم تطوير هذه الكفاءات لتساعد على مرونة المؤسسة وتتماشى مع التغيرات المحيطة بها، مع الحرص على التقييم المستمر لها للتفطن للفجوات وتقدير النقص، وصولاً لعملية المحافظة على الكفاءات وخاصة الاستراتيجية منها لعدم تقادمها وزوالها باعتبارها ركيزة المؤسسة في تحقيق قدرة تنافسية.

وقد برزت مكانة وأهمية مقارنة إدارة الكفاءات في تحسين تنافسية المؤسسات- خصوصاً الكفاءات الجماعية والاستراتيجية- من خلال العديد من المساهمات أهمها مقارنة القدرات الاستراتيجية التي تنظر الى الكفاءات كمصادر تنافسية ذات خصائص محددة تزيد في قيمة الموارد بتوافر مجموعة من السمات أهمها: القيمة، الندرة، صعوبة الاحلال والاستبدال، صعوبة نقلها وتحويلها والتي تتجلى أكثر من خلال أنظمة التسيير والتكنولوجيا ومجموعة من القيم والمعايير، وكذا اليقظة الاستراتيجية.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة

بعد التطرق لاهم المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الكفاءات وتنافسية المؤسسة، سنحاول من خلال هذا الفصل عرض الدراسة الميدانية للتعرف على واقع إدارة الكفاءات وأثرها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية والمتمثلة في المركب الصناعي_مطاحن الزيبان بالقنطرة، وهذا من خلال الاعتماد على المعلومات المتحصل عليها عن طريق الاستبانة الموزعة على افراد عينة الدراسة.

وستتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
- عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

قبل التعرف على واقع إدارة الكفاءات في مؤسسة المركب الصناعي التجاري_مطاحن الزيبان وأثرها على تنافسيتها، سنتطرق أولاً للتعريف بالمؤسسة، هيكلها التنظيمي، ووظائفها بالإضافة إلى الأهداف التي تسعى إليها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

مطاحن الزيبان هي مؤسسة عمومية اقتصادية تابعة للشركة الفرعية الزيبان مع 4 وحدات أخرى خاضعة لمجمع الصناعات الغذائية اقر وديف، بعد ان كانت تابعة للشركة الام المجمع الرياض سطيف (مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها) وتحولت بعد ذلك الى شركة مساهمة براس مال قدره 235.000.000 دج ليتم رفعه بعد عدة سنوات الى 896.260.000 دج.

بعض المعلومات العامة حول المؤسسة:

- الاسم الجديد: المركب الصناعي-مطاحن الزيبان القنطرة.
- طبيعة النشاط: للمؤسسة نوعين من الأنشطة المتمثلة في:
 - الأنشطة الرئيسية: تحويل الحبوب وإنتاج وتسويق المنتجات المتحصل عليها (السميد الدقيق) .
 - الأنشطة الثانوية: إنتاج وتسويق المنتجات الثانوية (النخالة والاعلاف) وبيعها للمواشي.
- طاقة الإنتاج:
 - 1500 قنطار في اليوم من القمح اللين.
 - 5900 قنطار في اليوم من القمح الصلب.
- عدد العمال:
 - 179 عامل
- المساحة: تقدر المساحة الاجمالية للمؤسسة ب: 315647م² والمقسمة الى جزئين جزء خاص بالمؤسسة وجزء خاص بالسكنات الوظيفية.
- الموقع: تقع في الجنوب الشرقي لمدينة القنطرة على الطريق الوطني رقم 3 الرابط بين القنطرة ولاية بسكرة وهي تبعد عن الولاية ب 55 كلم .
- الشهادات المتحصلة عليها:
 - ISO 9001:2015 نظام إدارة الجودة؛
 - ISO 14001:2015 نظام الإدارة البيئية؛
 - OHSAS1800:2007 نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.
- منتجات المؤسسة:
 - لدى المؤسسة تشكيلة متعددة ومتنوعة من المنتجات تشكل ما يعرف بقائمة المنتجات والتي يمكن ايضاحها من خلال الجدول الموالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة

الجدول رقم(03_01): منتوجات مؤسسة مطاحن الزيبان

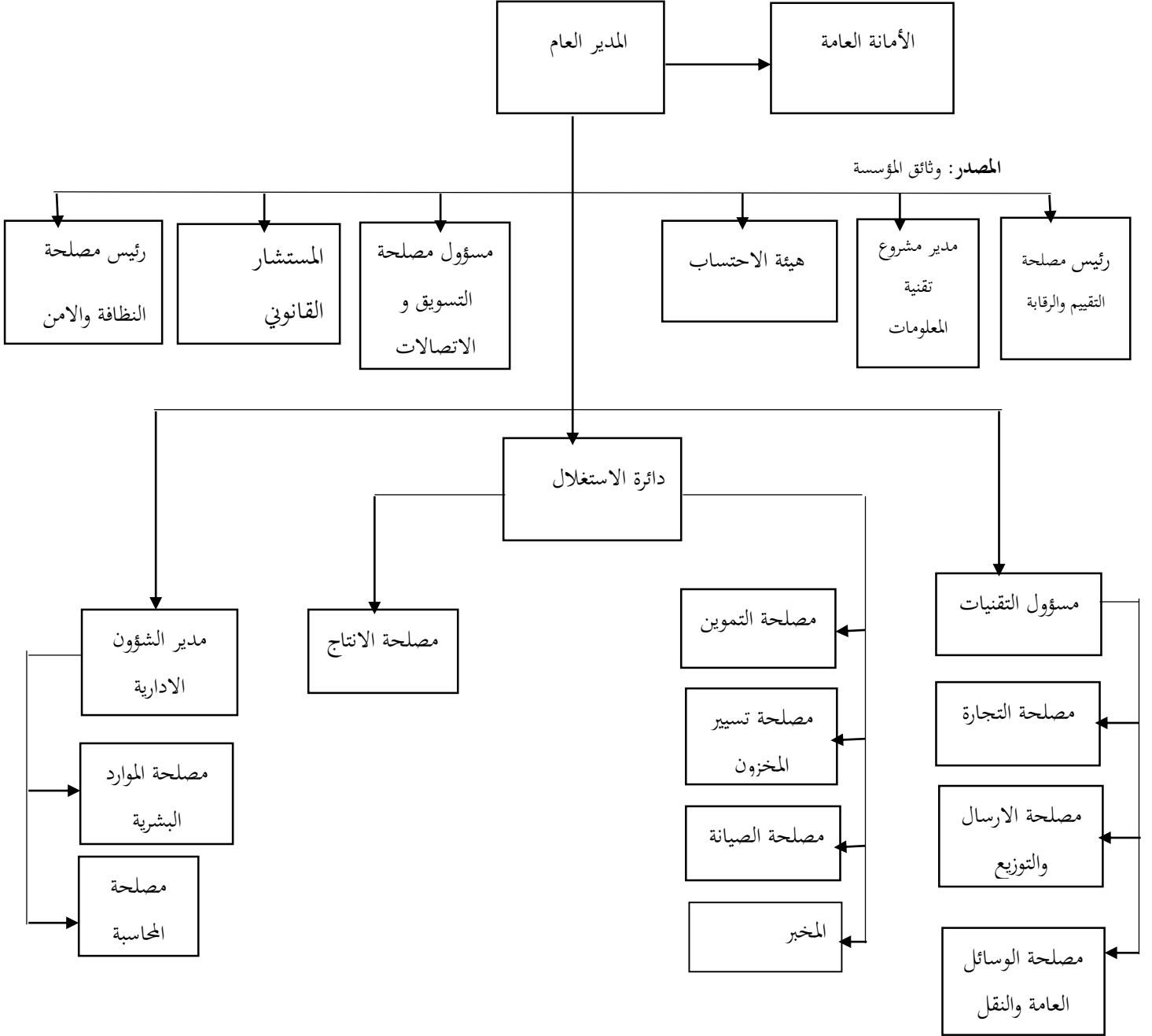
المنتوج	النوع	السعة
السميد	سميد ممتاز	10-25 كلغ
	سميد عادي	25 كلغ
	سميد عادي	25 كلغ
	سميد النافع	10 كلغ
الفرينة	فرينة ممتازة	5 كلغ
	فرينة عادية	25-50 كلغ
	فرينة من النوع الثانوي	25 كلغ
النخالة	نخالة حمراء (نخالة القمح الصلب)	40-100 كلغ
	نخالة بيضاء (نخالة القمح اللين)	40-100 كلغ
	نخالة مكعبة	40-100 كلغ

المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

مؤسسة مطاحن الزيبان من المؤسسات المتوسطة، تمارس نشاطها الصناعي وفق الية معينة والتي من الناحية التنظيمية تنقسم الى عدة مديريات ومصالح وذلك مراعاة للسير الحسن للمؤسسة وتسهيل عمليات الرقابة. وسنقوم بعرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيما يلي:

الشكل رقم (01_03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة

المطلب الثالث: اهداف المؤسسة

تهدف المؤسسة الى تحقيق جملة من الأهداف من خلال قيامها بنشاطها والمتمثلة في:

- ان المؤسسة امام مواجهة قوية لمنتجات محلية ذات الطابع العمومي والخاص بالإضافة الى المنتجات الأجنبية، ولهذا فهي تسعى لوضع سياسة تجارية قادرة على مواجهة المنافسة القائمة؛
- الوصول لأسعار تنافسية من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج بالاستفادة من اقتصاديات الحجم؛
- السعي لجذب انتباه واهتمام أكبر عدد ممكن من المتعاملين الاقتصاديين للعلامة التجارية، من خلال تقديم منتجات نوعية ذات جودة عالية دائما؛
- الوصول الى التكامل الامامي والخلفي من خلال توسيع وحدات الإنتاج وتطويرها؛
- الحرص على تلبية احتياجات السوق من المنتجات الغذائية؛
- العمل على التنوع الدائم في المنتجات؛
- تقديم منتجات ذات جودة عالية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

بعدما تطرقنا في الإطار النظري الى مختلف ابعاد متغيري إدارة الكفاءات وتنافسية المؤسسة، وتقديم تعريف حول المؤسسة محل الدراسة وتعرفنا على مختلف أنشطتها. سيتم التعرف على كيفية بناء أداة الدراسة وعينة الافراد المستهدفة وخصائصهم الإحصائية، وكذا الأساليب المعتمدة.

المطلب الأول: أداة البحث وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

- مجتمع الدراسة: يتمثل في جميع الافراد الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، فهو يعتبر البيئة الطبيعية للظاهرة والتي يتم من خلاله جمع المعلومات ومن ثم تعميمها.
 - عينة الدراسة: تمثل مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، والتي يتم انتقائها لتمثيل المجتمع ككل بغية تعميم النتائج.
- من اجل الحصول على المعلومات اللازمة للدراسة تم اختيار مجتمع خاص للدراسة ومن ثم انتقاء عينة وتوزيع الاستبانة عليها. يتمثل مجتمع دراستنا في عمال مؤسسة مطاحن الزيبان والمقدرين ب 179 عامل، ومن ثم تم اختيار عينة متكونة من 35 عامل بحيث تم توزيع 35 استبانة على العينة واسترجاع 35 أي بنسبة ارجاع 100% وتم استبعاد استبانتين نظرا لنقص معلوماته.

ثانياً: أداة البحث

بالاعتماد على الدراسات السابقة وما ورد في الإطار النظري، تم بناء استبانة لقياس اتجاهات مفردات العينة، بحيث تم تقسيم الاستبانة الى قسمين، بحيث يتعلق القسم الأول بالبيانات الشخصية والوظيفية المتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الاقدمية) (لأفراد عينة الدراسة، اما القسم الثاني فيتعلق بمحاور الاستبانة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة

يتمثل المحور الأول بمتغير إدارة الكفاءات والمتكون من 23 عبارة مقسمة على أربعة ابعاد بغية قياس مستوى إدارة الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة وهي:

➤ **البعد الأول:** يقيس اتجاهات افراد العينة حول عملية استقطاب وتوظيف الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة، ويشتمل على 7 عبارات.

➤ **البعد الثاني:** يقيس اتجاهات افراد العينة حول عملية تقييم الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة، ويشتمل على 6 عبارات.

➤ **البعد الثالث:** يقيس اتجاهات افراد العينة حول عملية تطوير الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة، ويشتمل على 4 عبارات.

➤ **البعد الرابع:** يقيس اتجاهات افراد العينة حول عملية المحافظة على الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة، ويشتمل على 6 عبارات.

اما المحور الثاني فيتمثل في المتغير الثاني الا وهو تنافسية المؤسسة والمتكون من 16 عبارة مقسمة على أربعة ابعاد بغية قياس مستوى تنافسية المؤسسة محل الدراسة، وتتمثل الابعاد في:

➤ **البعد الأول:** يقيس اتجاهات افراد عينة الدراسة حول الجودة بالمؤسسة محل الدراسة، ويشتمل على 4 عبارات.

➤ **البعد الثاني:** يقيس اتجاهات افراد عينة الدراسة حول الإنتاجية بالمؤسسة، ويشتمل على 4 عبارات.

➤ **البعد الثالث:** يقيس اتجاهات افراد عينة الدراسة حول مرونة المؤسسة محل الدراسة، ويشتمل على 4 عبارات.

➤ **البعد الرابع:** يقيس اتجاهات افراد عينة الدراسة حول التكلفة بالمؤسسة محل الدراسة، ويشتمل على 3 عبارات.

المطلب الثاني: الخصائص الإحصائية لأفراد عينة الدراسة

أولاً: خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (02_03): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	14	42.4%
انثى	19	57.6%
المجموع	33	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v24

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة

الشكل رقم(03_02): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v24

من خلال احصائيات الجدول والشكل البياني، نلاحظ ان نسبة الاناث بلغت 57.6% من النسبة الكلية للعينة فيما بلغت نسبة الذكور 42.4%، وهي نسب متقاربة تدل على التوزيع المعتدل بين نسب الجنسين في العينة.

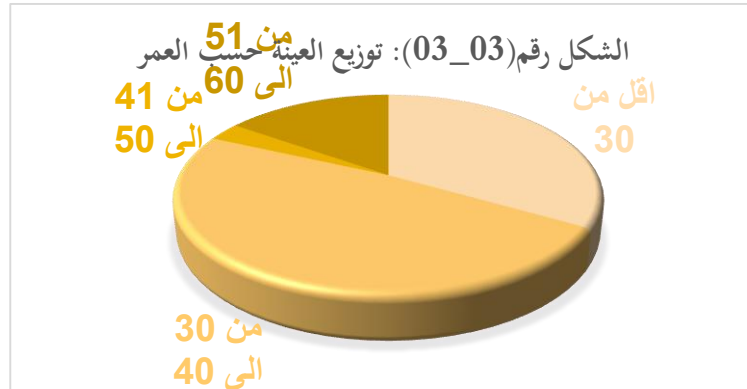
ثانياً: خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر

الجدول رقم (03_03): توزيع العينة حسب العمر

العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30	2.00	1.00	11	33.3%
من 30 الى 40			16	48.5%
من 41 الى 50			01	03%
من 51 الى 60			05	15.2%
المجموع			33	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v24

نلاحظ من خلال الاحصائيات الموضحة في الجدول أعلاه ان متوسط عمر العينة اتى بقيمة 2.00 بانحراف معياري 1.00، وهو متوسط محصور في الفترة (1.75 – 2.5) وهي الفترة المقابلة للفترة العمرية (من 30 الى 40)، يعني ان اغلب افراد العينة انحصرت أعمارهم في هذه الفترة والتي تقل عن 40 سنة، أي ان نسبة 48.5% من عينة الدراسة هم من فئة الشباب، كما نلاحظ نسبة معتبرة قدرت ب 33.3% من مفردات العينة كانت أعمارهم اقل من 30 سنة، فيما نلاحظ أقليات ممن تجاوزت أعمارهم 40 سنة بلغت حوالي 18%. والشكل الموالي يوضح لنا توزيع افراد العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v24

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة

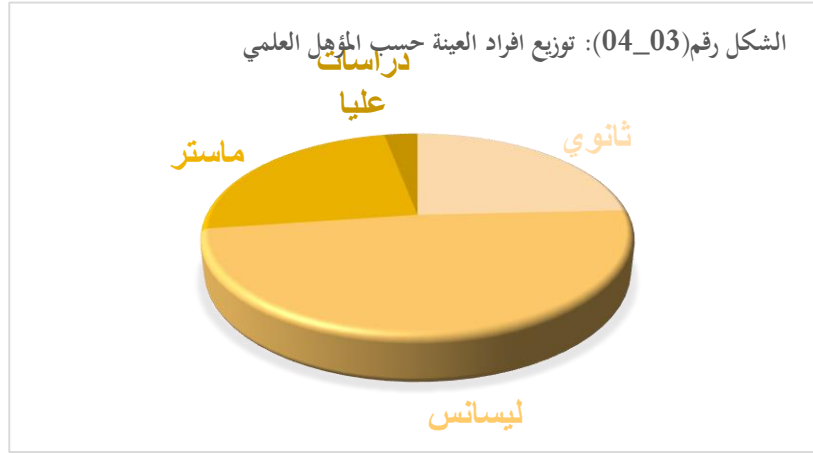
ثالثا: خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم(03_04): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	2.09	0.789	08	24.2%
ليسانس			16	48.5%
ماستر			08	24.2%
دراسات عليا			01	03%
المجموع			33	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v24

نلاحظ من خلال احصائيات الجدول أعلاه نلاحظ ان متوسط المؤهل العلمي للعينة اتى بقيمة 2.09 بانحراف معياري 0.789، وهو متوسط محصور في الفترة (1.75 – 2.5) وهي الفترة المقابلة للمؤهل العلمي ليسانس، يعني ان اغلب افراد العينة وبما نسبته 48.5%، كانت لديهم شهادة ليسانس، فيما تساوت نسبة الحاصلين على كل من شهادة الماستر والمستوى الثانوي عند نسبة 24.2%، اما بالنسبة للدراسات العليا فتمثلت بنسبة 3% وهي نسبة قليلة جدا. والشكل البياني الموالي يوضح لنا توزيع افراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v24

رابعا: خصائص عينة الدراسة حسب الاقدمية

الجدول رقم(03_05): توزيع العينة حسب الاقدمية

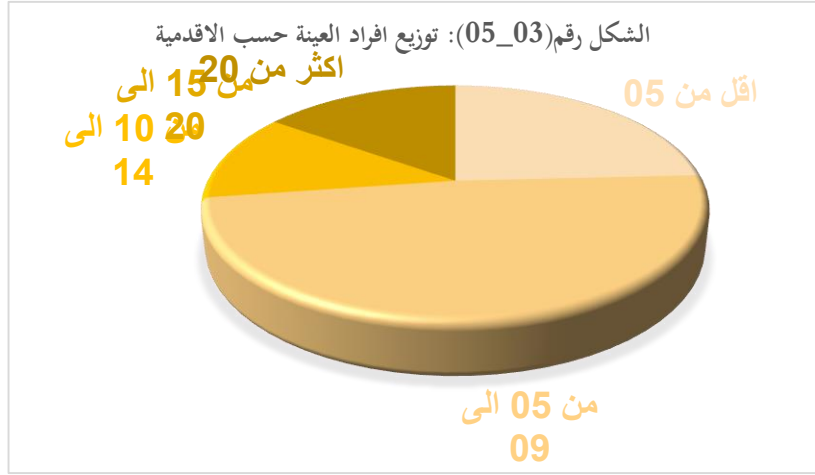
الاقدمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 05	2.33	1.291	08	24.2%
من 05 الى 09			16	48.5%
من 10 الى 14			04	12.1%
من 15 الى 20			00	00%

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة

أكثر من 20	05	15.2%
المجموع	33	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v24

من خلال احصائيات الجدول نلاحظ ان متوسط الاقدمية لدى عينة الدراسة اتي بقيمة 2.33 بانحراف معياري 1.291، وهو متوسط محصور في الفترة (1.75 – 2.5) وهي الفترة المقابلة للأقدمية (من 05 الى 09 سنوات)، يعني ان اغلب مفردات العينة وبما نسبته 48.5% كانت الاقدمية لديهم في هذه الفترة، فيما أتت نسبة 24,2% من كانت الاقدمية لديهم اقل من 05 سنوات، اما باقي مفردات العينة فانهم من ذوي الاقدمية والتي تفوق 10 سنوات والتي تمثلت نسبتهم في 27%. وسيتم توضيح هذه النسب الإحصائية في الشكل البياني التالي.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v24

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الاستبانة

اولا: الأساليب الإحصائية المعتمدة

لمعالجة البيانات المأخوذة من إجابات افراد عينة الدراسة حول كل متغير وابعاده تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب والمتمثلة في:

- معامل الثبات الفاكرومباخ(Cronbach's coefficient alpha) : لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل صدق المحك: لقياس ثبات أداة البحث.
- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية.
- تحليل التباين للانحدار(analysis of variance) : لاختبار والتأكد من وجود علاقة بين متغير إدارة الكفاءات وتنافسية المؤسسة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط(simple liner regression) : لاختبار الفرضية العامة بفروعها الأربعة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة

ثانيا: صدق وثبات أداة الدراسة

- ثبات الاداة:

لغرض التأكد من ثبات الاداة المعتمدة في الدراسة الا وهي الاستبانة تم حساب ثبات الاداة بالاعتماد على معامل الفاكرومباخ (Cronbach's Alpha Reliability Roefficient)، من خلال حساب معامل ثبات كل بعد من ابعاد المحور الأول (الإدارة بالكفاءات) ومن ثم جمعهم ككل، وكذا حساب معامل الثبات للمحور الثاني (تنافسية المؤسسة)، (الملحق 01)، حيث اظهر

الجدول النتائج التالية:

الجدول رقم(03_06): معامل الثبات لأداة الدراسة

المحور الأول (الإدارة بالكفاءات)		
المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
01_ استقطاب وتوظيف الكفاءات	07	0.827
02_ تقييم الكفاءات	06	0.912
03_ تطوير الكفاءات	04	0.889
04_ المحافظة على الكفاءات	06	0.897
المحور ككل	23	0.950
المحور الثاني (تنافسية المؤسسة)		
المحور ككل	15	0.953

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v24

نلاحظ من خلال احصائيات الجدول ان كل قيم الثبات الخاصة سواء المحور الأول المتعلق بالإدارة بالكفاءات، او المحور الثاني الخاص بتنافسية المؤسسة أتت كلها مرتفعة، حيث انحصرت بين القيمة 0.827، والقيمة 0.953، وهي قيمة مرتفعة تفوق الحد الأدنى للثبات (0.70)، وعليه أمكن القول ان الاداتين على درجة جيدة من الثبات وقابلتين للتطبيق الميداني.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة

- صدق الأداة:

لغرض التأكد من صدق الاداتين وقدرتهما الفعلية على قياس ما وضعنا لقياسه، تم حساب معامل الصدق الذاتي (جذر الثبات) لكل بعد من ابعاد المحور الاول (ادارة الكفاءات) وكذا حساب معامل الصدق الذاتي للمحور الثاني (تنافسية المؤسسة) ، حيث اظهر الجدول النتائج التالية:

الجدول رقم(03_07): معامل الصدق الذاتي لأداة الدراسة

المحور الأول (الإدارة بالكفاءات)		
المحور	عدد العبارات	معامل الصدق الذاتي
01_ استقطاب وتوظيف الكفاءات	07	0.909
02_ تقييم الكفاءات	06	0.945
03_ تطوير الكفاءات	04	0.942
04_ المحافظة على الكفاءات	06	0.947
المحور ككل	23	0.974
المحور الثاني (تنافسية المؤسسة)		
المحور ككل	15	0.976

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v24

نلاحظ من خلال احصائيات الجدول ان كل قيم معامل الصدق الذاتي الخاصة سواء بأبعاد المحور الأول المتعلق بالإدارة بالكفاءات، او المحور الثاني الخاص بتنافسية المؤسسة أتت كلها مرتفعة، حيث انحصرت بين القيمة 0.909، والقيمة 0.976، وكلها قيم مرتفعة، وعليه أمكن القول ان الاداتين على درجة جيدة من الصدق وقابلتين للتطبيق الميداني.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة

المبحث الثاني: دراسة وتحليل متغيرات الدراسة

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (*chapiro-wilk*)

chapiro-wilk هو اختبار للتحقق من ان البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي (للمتغيرات)، ويعرف بموائمة للعينات الصغيرة الأقل من 50 مفردة. وشروط تطبيقه تكون الفرضية الصفرية: المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، الفرضية البديلة: المتغيرات لا تتبع التوزيع الطبيعي، بحيث اذا كانت:

مستوى الدلالة الإحصائية $chapiro-wilk < 0,05$ (قبول الفرضية الصفرية) H_0

مستوى الدلالة الإحصائية $chapiro-wilk > 0,05$ (قبول الفرضية البديلة) H_1

فيما يلي مختلف القيم لاختبار (*chapiro-wilk*)

الجدول رقم (03_08): اختبار التوزيع الطبيعي

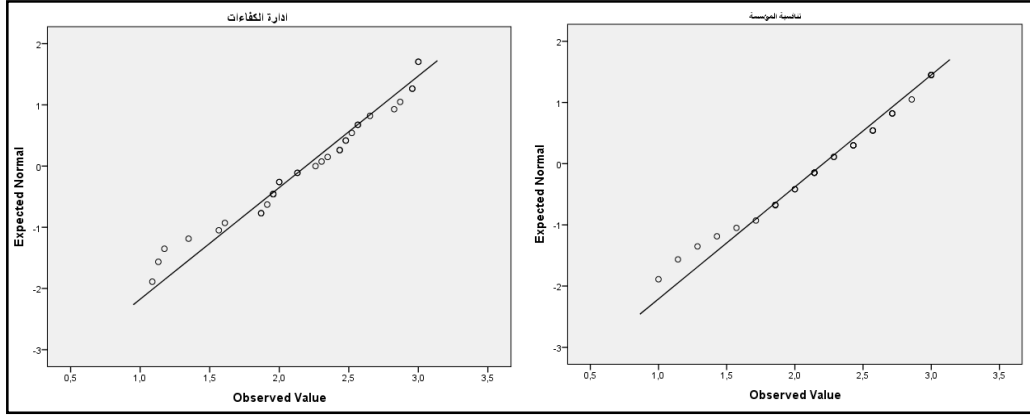
مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية للاختبار	المحور
0.150	0.952	إدارة الكفاءات على نحو عام
0.255	0.960	البعد الأول (توظيف الكفاءات)
0.200	0.886	البعد الثاني (تقييم الكفاءات)
0.200	0.789	البعد الثالث (تطوير الكفاءات)
0.110	0.911	البعد الرابع (الحفاظة على الكفاءات)
0.200	0.883	تنافسية المؤسسة على نحو عام

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v24 / (N=33) / df: 33 / Sig level: 0.05

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان مستوى الدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار جميعها اكبر من 0.05 وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص ان المتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي

والشكل الموالي يظهر التمثيل البياني لها

الشكل رقم(03_06): التوزيع الطبيعي لمتغيري الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v24

نلاحظ من خلال الجدول وشكل التوزيع الاعتمادي المحتمل ان كل القيم الإحصائية لاختبار اعتدالية التوزيع أتت بقيمة دلالة (p-value) للمتغير المستقل إدارة الكفاءات بأبعاده الأربعة و المتغير التابع تنافسية المؤسسة أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه فان البيانات في الاستبيانين تتبع التوزع الطبيعي.

المطلب الثاني: دراسة وتحليل متغيرات الدراسة

تحليل اتجاهات الافراد وتصوراتهم نحو إدارة الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة:

تم الاعتماد على مقاييس الإحصاء الوصفي لاستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات افراد عينة الدراسة لعبارة الاستبانة. بحيث لمعرفة قيم المتوسط الحسابي في أي فئة لإجابات المبحوثين عن كل عبارة كان على أساس سلم ليكارت الثلاثي وبذلك ستكون اتجاه قيم المتوسطات الحسابية كما يلي:

الجدول رقم(03_09): مقياس الحكم على إجابات الافراد

الاتجاه العام	فئات المتوسط الحسابي
منخفض	[1-1.67 [
متوسط	[1.67-2.34 [
مرتفع	[2.34-3]

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

بناءً على هذه الحدود لقيم المتوسطات الحسابية والتي تقلبها مستويات قبول معينة، سنقف على مستويات القبول الخاصة بمحور إدارة الكفاءات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة

الجدول رقم (03_10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

عبارات محور إدارة الكفاءات

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
	استقطاب وتوظيف الكفاءات	2,20	0,777	3	متوسط
1	تحدد المؤسسة احتياجاتها من الكفاءات المطلوبة تماشياً واستراتيجية تطوير مواردها البشرية	2,39	0,827	1	مرتفع
2	تقوم المؤسسة باستقطاب الكفاءات على أساس اعداد بطاقة وصف الكفاءات	2,36	0,699	2	مرتفع
3	تلجأ المؤسسة إلى الاعلان الإلكتروني للتوظيف لجذب أكبر عدد من المترشحين	2,03	0,810	7	متوسط
4	تعتمد المؤسسة على قائمة جرد الكفاءات المطلوبة في عملية الانتقاء (مرجعية الكفاءات)	2,15	0,795	4	متوسط
5	تعتمد المؤسسة على الحركة الداخلية (الترقية) للمحافظة على كفاءاتها المتميزة	2,15	0,870	5	متوسط
6	تعتمد المؤسسة على التوظيف الخارجي لجذب كفاءات جديدة تتماشى مع احتياجاتها.	2,09	0,723	6	متوسط
7	يراعى في عملية التوظيف خبرة الفرد والوظائف التي شغلها.	2,27	0,719	3	متوسط
	ب. تقييم الكفاءات	2,33	0,803	2	متوسط
8	يتعلق تقييم الكفاءات بالقدرة على التصرف في وضعيات عمل مختلفة	2,36	0,742	2	مرتفع
9	يتم مقارنة الكفاءات المطلوبة مع الكفاءات المكتسبة للفرد في عملية التقييم.	2,30	0,770	3	متوسط
10	يستخدم تقييم الكفاءات لأغراض تتعلق بحركة الافراد ومساوهم الاحترافي	2,18	0,808	4	متوسط
11	يتم تقييم أداء الأفراد بمعايير عادلة وذات شفافية.	2,18	0,846	5	متوسط
12	تساهم العديد من الجهات في عملية التقييم(المشرف المباشر، المديرين، الزملاء...)	2,15	0,834	6	متوسط
13	تعد كفاءات الافراد العاملين معيار مهم في نظام الترقية.	2,81	0,820	1	مرتفع
	تطوير الكفاءات	2,43	0,77	1	مرتفع
14	تناسب البرامج التدريبية مع الاحتياجات التدريبية للأفراد.	2,45	0,794	3	مرتفع
15	تعتمد المؤسسة على فرق العمل والتعلم الجماعي لدمج ومزج الكفاءات الفردية من اجل تطوير الكفاءات الجماعية	2,33	0,777	4	متوسط
16	تتم المؤسسة بتطوير الكفاءات من خلال برامج تدريبية تناسب مع متطلبات العمل والخطط المستقبلية.	2,52	0,755	1	مرتفع
17	تحرص المؤسسة على تطوير الكفاءات لتتمكن من مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بهم.	2,45	0,754	2	مرتفع
	د. المحافظة على الكفاءات	1,97	0,813	4	متوسط
18	توفر المؤسسة حوافز ورواتب مغرية لذوي الخبرات والكفاءات المميزة.	1,94	0,747	4	متوسط

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة

متوسط	5	0,788	1,94	تتم المؤسسة بتوفير الموارد والظروف الملائمة للعمل للمحافظة على الكفاءات الأساسية.	19
متوسط	3	0,847	1,97	تمنح المؤسسة تحفيزات لأفرادها المتميزين للمحافظة على بقائهم.	20
متوسط	6	0,843	1,91	تتماشى أجور عمال المؤسسة مع الأجور التي تمنحها المؤسسات المنافسة	21
متوسط	1	0,827	2,06	تعتمد المؤسسة على الكفاءات المتميزة لشغل المناصب الرئيسة لزيادة اهتمامهم بالمؤسسة.	22
متوسط	2	0,829	2,00	تقوم المؤسسة بالاعتراف بمجهودات الافراد المتميزين	23
متوسط		0,790	2,232	إدارة الكفاءات على نحو عام	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v24

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

1. بعد استقطاب/ توظيف الكفاءات:

تبين النتائج من خلال الجدول الموضح أعلاه ان بعد استقطاب وتوظيف الكفاءات جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات عن هذا البعد (2,20) بانحراف معياري (0,546)، ووفقا لمقياس الدراسة فان البعد يشير الى نسبة قبول متوسطة. هذا البعد تراوحت اتجاهاته بين الموافقة والحيادية، لكن الاتجاه العام للبعد فهو بدرجة الحيادية. حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,39_2,03) وانحرافات معيارية (0,699_0,870).

2. بعد تقييم الكفاءات:

تبين النتائج من خلال الجدول الموضح أعلاه ان بعد تقييم الكفاءات جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي الهام للإجابات عن هذا البعد (2,33) بانحراف معياري (0,670)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول متوسطة. وتراوحت اتجاهاته بين الموافقة والحيادية، لكن الاتجاه العام للبعد فهو بدرجة الحيادية. حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,85_2,15) وانحرافات معيارية (0,846_0,742).

3. بعد تطوير الكفاءات:

تبين النتائج من خلال الجدول الموضح أعلاه ان بعد تطوير الكفاءات جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي الهام للإجابات عن هذا البعد (2,43) بانحراف معياري (0,667)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول مرتفعة. حسب إجابات الافراد تراوحت اتجاهاته الى الموافقة. حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,52_2,33) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0,754_0,794).

4. بعد المحافظة على الكفاءات:

تبين النتائج من خلال الجدول الموضح أعلاه ان بعد تطوير الكفاءات جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (1,96) بانحراف معياري (0,662)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول متوسطة. تراوحت اتجاهاته حسب إجابات الافراد الى المحايدة. حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,06_1,91) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0,847_0,747).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة

❖ بناء على ما سبق نستنتج ان نظرة الافراد حول إدارة الكفاءات بمؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة-بسكرة- جاءت بمستوى

قبول متوسط يتمثل في المحايدة وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجابات افراد عينة الدراسة عن ابعاد إدارة

الكفاءات مجمعة (2,232) بانحراف معياري (0,790).

📊 تحليل اتجاهات الافراد وتصوراتهم نحو متغير تنافسية المؤسسة:

بعدها تم تحليل مستوى تصورات الافراد ونظرتهم لإدارة الكفاءات سنقوم باتباع نفس الطريقة بالنسبة للمتغير التابع والمتمثل في

تنافسية المؤسسة وذلك لمعرفة تصورات الافراد حول مستوى هذا المتغير كذلك. وهذا من خلال الإجابة عن سؤال:

● ما مستوى تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة-بسكرة-؟

للإجابة عن هذا التساؤل سنقف على نظرة الافراد العاملين بالمؤسسة حول تنافسيته من خلال التطرق لتصوراتهم نحو ابعادها

الاربعة (الجودة، الإنتاجية، المرونة، التكلفة) .

الجدول رقم(11_03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات

محور تنافسية المؤسسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
تنافسية المؤسسة					
الجودة					
		2,52	0,629	1	مرتفع
01	تنتهج المؤسسة سياسات التحسين المستمر لتطوير نوعية المنتجات المقدمة.	2,64	0,603	1	مرتفع
02	المنتجات التي تقدمها المؤسسة ذات جودة اعلى من الشركات المنافسة.	2,33	0,692	4	متوسط
03	تسهر المؤسسة لتطبيق أنظمة الجودة العالمية .	2,61	0,556	2	مرتفع
04	تحرص المؤسسة على ارضاء الزبائن والمحافظة عليهم.	2,52	0,667	3	مرتفع
الإنتاجية					
05	تمتلك المؤسسة قدرات انتاجية تتناسب مع تقلبات الطلب.	2,64	0,549	1	مرتفع
06	تسعى المؤسسة دائما لزيادة فرصها فيما يتعلق بالابتكار وتقديم منتجات وخدمات متميزة.	2,42	0,663	3	مرتفع
07	لدى المؤسسة مرونة إنتاجية لرفع الإنتاج تماشيا والزيادة في الطلب.	2,55	0,617	2	مرتفع
08	انتاج المؤسسة في ارتفاع سنوي	2,36	0,742	4	مرتفع
المرونة					
09	لدى المؤسسة منتجات متنوعة مقارنة بمنافسيها	2,33	0,692	3	متوسط
10	تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة لمختلف تفضيلات الزبائن.	2,39	0,704	2	مرتفع
11	تعمل المؤسسة على تسليم منتجاتها في الأجل المحددة	2,55	0,711	1	مرتفع

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة

متوسط	4	0,777	2,33	لدى المؤسسة مرونة تقنية وأنظمة انتاج لديها القدرة على مواجهة تغيرات الطلب	12
مرتفع	3	0,641	2,4	التكلفة	
متوسط	3	0,645	2,33	تسعى المؤسسة إلى تخفيض التكاليف في مختلف عملياتها.	13
مرتفع	2	0,663	2,42	تسعى المؤسسة الى تحديث تجهيزات الإنتاج للتحكم في التكلفة أكثر.	14
مرتفع	1	0,617	2,45	تهتم المؤسسة بممارسة الرقابة الدورية والمستمرة لتخفيض تكاليفها	15
مرتفع	/	0,514	2,45	بعد تنافسية المؤسسة ككل	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v24

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

1. بعد الجودة:

جاء الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,52) بانحراف معياري (0,629). وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد تراوحت اتجاهاته بين الموافقة والحيادية، اما الاتجاه العام فجاء بمستوى قبول مرتفع، بحيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,33_2,64) بانحرافات معيارية ما بين (0,556_0,692).

2. بعد الإنتاجية:

جاء الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات المتعلقة بهذا البعد (2,49) بانحراف معياري (0,642). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد تراوحت اتجاهاته بين الموافقة والحيادية، لكن الاتجاه العام جاء بدرجة قبول مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,36_2,64) بانحرافات معيارية ما بين (0,549_0,742).

3. بعد المرونة:

جاء الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,4) بانحراف معياري (0,721). وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد تراوحت اتجاهاته بين الموافقة والحيادية، لكن البعد العام بدرجة قبول مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,33_2,55) بانحرافات معيارية (0,692_0,777).

4. بعد التكلفة:

جاء الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,4) بانحراف معياري (0,641). وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد اتجاهاته تراوحت بين الموافقة والحيادية، اما البعد العام فكان هو الآخر بدرجة قبول مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,33_2,45) وانحرافات معيارية (0,617_0,663).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة

❖ بناء على ما سبق نستنتج ان تصورات افراد عينة الدراسة ونظرتهم لتنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة-بسكرة- كانت بمستوى قبول مرتفع وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجابات افراد العينة عن ابعاد التنافسية مجمعة (2,45) بانحراف معياري (0,514).

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

1. اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

Ho : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لادارة الكفاءات في تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة_بسكرة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$).

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (analyse of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

الجدول رقم (03_12): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	4,073	1	4,073	28,776	0,000*
الوقاي	4,387	31	0,142		
المجموع الكلي	8,460	32			

*ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0,05$) المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v24

- معامل الارتباط $R=0.694$ *
- معامل التحديد $R^2=0.481$
- معامل التحديد المعدل $R^2a=0,465$

الجدول رقم (03_13): اختبار اثر إدارة الكفاءات في تنافسية المؤسسة من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	F	معامل الارتباط	معامل التحديد
الثابت	1,032	0,274		3,770	0,001			
إدارة الكفاءات/التنافسية	0,651	0,121	0,694	5,364	0,000	28,776	0.694	0.481

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v24

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين لنا ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية وهذا ما دعمته قيمة F المحسوبة حيث بلغت (28,776)، بالإضافة الى قيمة T البالغة (5,364) بمستوى دلالة (0,000*) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، مما يدل على انه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لادارة الكفاءات بأبعادها المختلفة على تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة.

إضافة الى وجود علاقة ارتباط طردية-موجبة-بين متغيري البحث بقيمة (0,694)، كما ان إدارة الكفاءات تفسر ما نسبته %48,1 من التباين الحاصل في تنافسية المؤسسة محل الدراسة. وعليه نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لادارة الكفاءات في تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة-بسكرة- عند

مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)

2. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى:

Ho: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب/توظيف الكفاءات في تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة-بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$).

الجدول رقم (03_14): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الاولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	3,600	1	3,600	22,963	0,000*
البواقي	4,860	31	0,157		
المجموع الكلي	8,460	32			

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.005) المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v24

- معامل الارتباط $R=0,652$
- معامل التحديد $R^2= 0,426$
- معامل التحديد المعدل $R^2a= 0,407$

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة

الجدول رقم(03_15): اختبار اثر استقطاب وتوظيف الكفاءات في تنافسية المؤسسة من خلال الانحدار الخطي

البيسط

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T	F	معامل الارتباط	معامل التحديد
الثابت	1,103	0,291		3,791	0,001			
استقطاب وتوظيف الكفاءات/التنافسية	0,614	0,126	0,652	4,792	0,000	22,963	0,652	0,426

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v24

من خلال النتائج الموضحة في الجدولين السابقين، يتبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب/توظيف الكفاءات في تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (22,963) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اقل من مستوى الدلالة 0,05 وبلغت قيمة T المحسوبة 4,792 عند مستوى دلالة 0,000 وهو اقل من مستوى الدلالة 0,05. أي ان قيمة كل من (F) و (T) دالتان. بالإضافة الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين بحيث بلغ معامل الارتباط (0,652) اما معامل التحديد فبلغ (0,426) والذي يفسر ان ما نسبته 40% من التباين في تنافسية المؤسسة ناتج عن استقطاب/توظيف الكفاءات وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها والمتمثلة في:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب/توظيف الكفاءات في تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-

بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$).

3. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية

Ho: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الكفاءات في تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة-بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$).

الجدول رقم(03_16): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	3,511	1	3,511	21,987	*0,000
البواقي	4,950	31	0,160		
المجموع الكلي	8,460	32			

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0,05$) المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v24

• معامل الارتباط $R=0,644$

• معامل التحديد $R^2=0,415$

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة

• معامل التحديد المعدل $R^2a = 0,396$

الجدول رقم (03_17): اختبار اثر تقييم الكفاءات في تنافسية المؤسسة من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T المحسوبة	F	معامل الارتباط	معامل التحديد
الثابت	1,358	0,245		5,528	0,000			
تقييم الكفاءات/التنافسية	0,494	0,105	0,644	4,689	0,000	21,987	0,644	0,415

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v24

من خلال النتائج الموضحة في الجدولين السابقين، يتبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الكفاءات في تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (21,987) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اقل من مستوى الدلالة 0,05. وبلغت T المحسوبة 4,689 عند مستوى الدلالة 0,000 وهو اقل من مستوى الدلالة 0,05. عليه قيمة كل من (F و T) دالتان. بالإضافة الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,644) اما معامل التحديد فبلغ 0,415. مايفسر ان نسبة 40% من التباين في تنافسية المؤسسة ناتج عن تقييم الكفاءات؛ وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل الفرض البديل الذي ينص على:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الكفاءات في تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة-بسكرة- عند

مستوى الدلالة $(\alpha=0,05)$.

4. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة

Ho: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الكفاءات في تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة-بسكرة- عند مستوى الدلالة $(\alpha=0,05)$.

الجدول رقم (03_18) : نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	4,547	1	4,547	36,021	*0,000
البواقي	3,913	31	0,126		
المجموع الكلي	8,460	32			

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0,05)$ المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v24

• معامل الارتباط $R=0,733$

• معامل التحديد $R^2=0,537$

• معامل الارتباط المحدد $R^2a=0,523$

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة

الجدول رقم(03_19) : اختبار أثر تطوير الكفاءات في تنافسية المؤسسة من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T المحسوبة	F	معامل الارتباط	معامل التحديد
الثابت	1,081	0,238		4,548	0,000			
تطوير الكفاءات/التنافسية	0,565	0,094	0,733	6,002	000'0	36,021	0,733	0,537

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v24

من خلال النتائج الموضحة في الجدولين السابقين، يتبين لنا وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الكفاءات في تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة(36,021) عند مستوى الدلالة (0,000) وهو اقل من مستوى الدلالة 0,05 وبلغت قيمة T المحسوبة(6,002) عند مستوى دلالة 0,000 وهو اقل من مستوى الدلالة 0,05. وعليه فان قيمة F و T دالتان. بالإضافة الى وجود علاقة طردية موجبة بمعامل ارتباط يبلغ(0,733) اما معامل التحديد فيبلغ(0,537) والذي يوضح ان ما نسبته 50% من التباين في تنافسية المؤسسة ناتج عن تطوير الكفاءات وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها والتي تنص على:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الكفاءات في تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- عند

مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$).

5. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة

Ho: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمحافظة على الكفاءات في تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة-بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)

الجدول رقم(03_20):نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1,582	1	1,562	7,012	*0,013
البواقي	6,898	31	0,223		
المجموع الكلي	8,460	32			

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v24

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0,05$)

- معامل الارتباط $R=0,430$
- معامل التحديد $R^2=0,185$
- معامل الارتباط المحدد $R^2a=0,158$

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة

الجدول رقم(03_21): اختبار اثر المحافظة على الكفاءات في تنافسية المؤسسة من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوبة T	F	معامل الارتباط	معامل التحديد
الثابت	1,801	0,261		6,892	0,000			
المحافظة على الكفاءات/التنافسية	0,334	0,126	0,430	2,650	0,013	7,012	0,430	0,185

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v24

من خلال النتائج الموضحة في الجدولين السابقين، يتبين لنا وجود اثر ذو دلالة إحصائية للمحافظة على الكفاءات في تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة. حيث بلغت قيمة F المحسوبة (7,012) عند مستوى دلالة (0,013) وهو اقل من مستوى الدلالة 0,05، كما بلغت قيمة T المحسوبة 2,650 عند مستوى دلالة 0,013 وهي اقل من مستوى الدلالة 0,05. أي ان كل من قيمة F و T دالتين. بالإضافة الى علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط (0,430) اما معامل التحديد فبلغ (0,185)، وهذا يوضح ان ما نسبته 18% من التباين في تنافسية المؤسسة ناتج عن المحافظة على كفاءاتها. وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل بديلتها التي تنص على:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحافظة على الكفاءات في تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$).

تفسير النتائج:

➤ اكدت نتائج الدراسة المستوى المرتفع والدال على الموافقة لسلوك التنافسية وابعادها في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ متوسط إجابات افراد عينة الدراسة عن متغير التنافسية (2,45) بانحراف معياري (0,514)، وبالتالي فان تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة-بسكرة-تعتبر جيدة لكونها ذات إنتاجية جيدة، مع مراعاتها لجودة منتجاتها والعمل على خفض التكاليف، بالإضافة لتميزها بالمرونة. ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- بعد الجودة: جاء أولا من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,52) بانحراف معياري (0,629). وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول مرتفعة والتي تدل على الموافقة، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد عينة البحث على عبارات بعد الجودة على مستوى المؤسسة انما بين الموافقة والحيادية، اما الاتجاه العام فهو بدرجة الموافقة، بحيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,33_2,64) بانحرافات معيارية ما بين (0,556_0,692). نستنتج من خلال إجابات العمال ان مؤسسة الدراسة تحرص على تطبيق أنظمة الجودة العالمية من خلال انتهاج سياسات التحسين المستمر وذلك مراعاة لإرضاء الزبائن والمحافظة عليهم.

- بعد الإنتاجية: جاء الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات المتعلقة بهذا البعد (2,49) بانحراف معياري (0,642). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول مرتفعة والتي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة

تدل على الموافقة، كما ان إجابات افراد عينة الدراسة كلها دلت على الموافقة أي ان أي الاتجاه العام للبعد فهو الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,36_2,64) بانحرافات معيارية ما بين (0,549_0,742). نستنتج من خلال إجابات العمال ان المؤسسة تسعى دائما للابتكار حتى تقوم بتقديم منتجات وخدمات متميزة، وكذا لما لها من قدرات ومرونة إنتاجية تتناسب وتتماشى مع تقلبات الطلب كما كانت عليه المؤسسة خلال بداية فترة كورونا و اثناء بداية الحرب الروسية على اكرانيا لما شهدته من ارتفاع في استغلال الطاقة الإنتاجية وزيادة معدلات انتاجيتها بوتيرة جد كبيرة.

- بعد المرونة: جاء الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,4) بانحراف معياري (0,721). وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول مرتفعة والتي تدل على الموافقة، كما ان اتجاهات إجابات افراد عينة الدراسة تراوحت بين الموافقة والحيادية، لكن البعد العام فهو بدرجة الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,33_2,55) بانحراف معيارية (0,692_0,777). نستنتج مما سبق ومن خلال إجابات العمال ان مؤسسة الدراسة تمتلك القدرة على الاستجابة لمختلف تفضيلات الزبائن، كما تعمل دائما على تسليم المنتجات الرئيسية في الآجال المحددة باستثناء مادة النخالة كونها مادة ثانوية (مخلفات) ترتبط أساسا بكميات إنتاج السميد.

- بعد التكلفة: جاء الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,4) بانحراف معياري (0,641). وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول مرتفعة ، كما ان اتجاهات إجابات افراد عينة الدراسة تراوحت بين الموافقة والحيادية، لكن البعد العام فهو بدرجة الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,33_2,45) وانحرافات معيارية (0,617_0,663). ونستنتج من خلال إجابات العمال ان مؤسسة الدراسة تهتم بممارسة الرقابة الدورية والمستمرة لتخفيض التكاليف كما تسعى دائما الى تحديث تجهيزات الإنتاج للتحكم أكثر في التكاليف.

➤ أكدت النتائج عن المستوى القبول المتوسط لإدارة الكفاءات- اجمالا- بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ متوسط إجابات افراد العينة عن متغير إدارة الكفاءات (2,23) بانحراف معياري (0,790)، ويرجع ذلك الى ان المسيرين يرون بان المؤسسة قد لا تولي اهتماما كبيرا للكفاءات وكيفية ادارتها لانها لاتزال تدار وفقا لمنطق يتعلق أساسا بمناصب العمل- وليس على أساس مقارنة مبنية على الفرد وما يمتلكه ويقدر عليه- وما يفرضه من أداء لادوار محددة وواضحة وفقا للتخصص والمهام المتعلقة به. وسيتم توضيح ذلك في الاتي:

- بعد استقطاب/توظيف الكفاءات: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات عن هذا البعد (2,20) بانحراف معياري (0,546)، وفقا لمقياس الدراسة فان البعد يشير الى نسبة قبول متوسطة. حيث اتجاهات إجابات افراد عينة الدراسة حول هذا البعد تراوحت بين الموافقة والحيادية فنلاحظ ان العبارة الأولى والثانية حظيتا بالقبول اما الخمس العبارات الأخرى فكانت الإجابة عليهم حيادية حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,03_2,39) وانحرافات معيارية (0,699_0,870) وتعكس الممارسات المتعلقة بالتوظيف على أساس المؤهل العلمي والشروط المتعلقة بمنصب العمل أكثر منها ما تعلق بالفرد وامكانياته.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة

- **بعد تقييم الكفاءات:** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (2,33) بانحراف معياري (0,670)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول متوسطة. حيث نلاحظ إجابات افراد عينة الدراسة حول هذا البعد كانت بالموافقة بالنسبة للعبارة الأولى اما الخمس عبارات الأخرى فكانت الإجابة بمحيد، وبذلك فالالاتجاه العام للبعد فهو بدرجة الحيادية. حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,85_2,15) وانحرافات معيارية (0,846_0,742).
- **بعد تطوير الكفاءات:** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (2,43) بانحراف معياري (0,667)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول مرتفعة. فحسب إجابات الافراد نلاحظ بانها كانت بالموافقة على العبارة الأولى والثالثة والرابعة اما العبارة الثانية فكانت الإجابة عليها بالحيادية، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,33_2,53) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0,794_0,754). وهذا يدل على رضا العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان حول أساليب تطوير الافراد وما له علاقة بسياسة تكوين وتدريب الافراد وتأهيلهم مع مستجدات العمل ومتطلباته.
- **بعد المحافظة على الكفاءات:** جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (1,96) بانحراف معياري (0,662)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول متوسطة. حيث نلاحظ ان إجابات الافراد كانت محايدة بالنسبة للعبارة الستة بحيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,06_1,91) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0,847_0,747). ويمكن ان يفسر ذلك بالمناخ التنظيمي والذي يعكس عدم اهتمام حقيقي للمؤسسة بالمحافظة على كفاءاتها وتحفيزهم للبقاء في المؤسسة، وتفكيرهم في مغادرة المؤسسة كلما كانت هناك بدائل للأفراد.

تفسير نتائج اختبار الفرضيات:

- اكدت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لادارة الكفاءات في تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0,05)، حيث ان إدارة الكفاءات تفسر ما نسبته 48,1% من التباين الحاصل في تنافسية المؤسسة محل الدراسة، اما الباقي فيعود لعوامل أخرى. كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين إدارة الكفاءات وتنافسية المؤسسة بقيمة (0,694)، وترجع هذه النتائج الى مستوى إدارة الكفاءات بمؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة-بسكرة-.
- اكدت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب/توظيف الكفاءات في تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0,05)، حيث ان استقطاب/توظيف الكفاءات يفسر ما نسبته 42,6% من التباين الحاصل في تنافسية المؤسسة محل الدراسة. كما توجد علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين بقيمة (0,652)، وهذا يعود الى جهود المؤسسة وعملها على استقطاب وتوظيف الكفاءات التي تتناسب مع استراتيجيتها لتطوير الموارد البشرية ووظائفها.
- اكدت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الكفاءات في تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0,05)، حيث ان تقييم الكفاءات يفسر ما نسبته 41,5% من التباين الحاصل في تنافسية المؤسسة محل الدراسة. كما توجد علاقة ارتباط بين المتغيرين بقيمة (0,664)، وهذا يعود الى حرص المؤسسة على تقييم الكفاءات لمقارنة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة

الكفاءات المطلوبة مع الكفاءات المكتسبة، حتى تكون لها القدرة على التصرف في وضعيات عمل مختلفة، بالإضافة لاعتبارها معيار مهم في نظام الترقية.

- اكدت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الكفاءات في تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0,05)، حيث ان تطوير الكفاءات يفسر ما نسبته 53,7% من التباين الحاصل في تنافسية المؤسسة محل الدراسة. كما توجد علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين بقيمة (0,733)، وهذا يعود لحرص المؤسسة على تطوير كفاءاتها لتمكين من مواكبة تغيرات البيئة المحيطة، وذلك من خلال توفيرها لبرامج تدريبية تتناسب مع احتياجات الافراد ومتطلبات عملها واستراتيجيتها.

- اكدت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمحافظة على الكفاءات في تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0,05)، حيث ان المحافظة على الكفاءات تفسر ما نسبته 18,5% من التباين الحاصل في تنافسية المؤسسة محل الدراسة. كما توجد علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين بقيمة (0,430)، وهذا يعود الى قيام المؤسسة بتقديم المناصب الرئيسية للكفاءات المتميزة نظير المجهودات التي يقومون بها.

خلاصة الفصل:

اعتمادا على الفصلين النظريين وما تم تطبيقه في الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة-بسكرة-، والتي تم فيها أولا التعريف بالمؤسسة محل الدراسة الا وهي مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة، مع ذكر الأهداف التي تسعى اليها. ولمعرفة واقع إدارة الكفاءات على مستوى المؤسسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة والتي تم توزيعها على 35 عامل وكانت 33 واحدة صالحة للدراسة، والتي تم بعد ذلك مناقشة نتائجها لمعرفة اراء عينة البحث بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية منها المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الانحدار الخطي وغيرها. وتوصلنا للنتائج التالية:

✚ كان مستوى التنافسية مرتفعا حسب تصورات ونظرة اتجاهات المبحوثين في مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة.

✚ مستوى إدارة الكفاءات بدرجة قبول متوسطة بمؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة-بسكرة .

✚ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات- على نحو عام- في تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة-بسكرة-.

✚ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد إدارة الكفاءات من توظيف وتقييم وتطوير وكذا المحافظة على الكفاءات في تنافسية

المؤسسة

الخاتمة

بعد ان كان المورد البشري مجرد يد عاملة منتجة تساهم في تحسين الإنتاجية فحسب اين كان ينظر اليه في المقاربة الكلاسيكية التي حكمت تطور وظيفة الافراد على اهم مصدر للتكاليف ، أصبح من اهم المواضيع في ادبيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. بحيث أصبح ينظر اليه من منظور حديث سيما في المقاربة المبنية على الكفاءات وكذا تلك المبنية على المعرفة باعتبارها من المراحل المتقدمة التي حكمت تطور إدارة الموارد البشرية، حيث تم اعتبار الكفاءات كمزيج وتوليفة من المعارف النظرية والعملية والسلوكية، لهذا ولت لها المؤسسة مكانة خاصة فيما انها مصدرا للمعارف فهي التي تمكن من الابداع والابتكار والمرونة للاستجابة للتغيرات السريعة. ولهذا تعتبر جوهر المزايا التنافسية كونها نواة التميز والتفرد.

نظرا للمكانة وللأهمية الكبيرة للكفاءات خصوصا من منظور القدرات الاستراتيجية، لذا وجب على المؤسسة ادارتها بالشكل الصحيح والفعال الذي يمكنها من الاستغلال الأمثل لها وذلك من خلال عمليات التقييم المستمر لمعرفة النقااص الموجودة وتداركها والعمل على تطويرها بما يتماشى مع المحيط، مع ضرورة العمل على المحافظة على هذه الكفاءات وخاصة الاستراتيجية منها باعتبارها مصدر القدرات التنافسية والتي تمكن المؤسسة من النمو والازدهار.

أولا: نتائج الدراسة:

النتائج النظرية:

- القدرة التنافسية للمؤسسة لا تقتصر في الحياة على الموارد والكفاءات فحسب، وانما في كيفية المسح النوعي بين مختلف الموارد لتحقيق نتائج فريدة من نوعها.
- تعتبر المؤسسة حافظة من الموارد والكفاءات والتي تتحكم فيها بما يمكنها من الاعتماد عليها في وضع وتنفيذ استراتيجياتها.
- بعدما كانت المؤسسة تقتصر نظرة المؤسسة على المحيط الخارجي لزيادة قدراتها التنافسية، تغيرت وأصبحت تركز المحيط الداخلي وفي كيفية استغلال مواردها وكفاءاتها خاصة الاستراتيجية منها نظرا لخصائصها المميزة.
- لا تعتبر الكفاءات ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في مرونة المؤسسة وتمكينها من الاستجابة لمختلف التغيرات وخاصة الطارئة منها.

النتائج التطبيقية:

- مستوى إدارة الكفاءات كان بدرجة قبول متوسطة حسب تصورات مسيري مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة-بسكرة-
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات في تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة-بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب وتوظيف الكفاءات في تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة-بسكرة-
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الكفاءات في تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة-بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الكفاءات في تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة-بسكرة-
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحافظة على الكفاءات في تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة-بسكرة-

ثانيا: المقترحات:

من خلال البحث في هذا الموضوع، وبناءً على النتائج التي توصلنا إليها يمكن ان نقترح هذه الانشغالات التي نراها مناسبة والمثلة في :

- ضرورة التوجه الى التسويق الالكتروني لزيادة الحصة السوقية للمؤسسة.
- اعتماد المؤسسة على الإعلانات الالكترونية لجذب أكبر عدد من المترشحين.
- الاهتمام بالكفاءات الجماعية أكثر من خلال فرق العمل والتعلم الجماعي.
- ضرورة تركيز اهتمام المؤسسة أكثر على عمليات تقييم كفاءاتها وتوفير الطرق الحديثة لتسهيل هذه العملية.
- السعي لتوفير الظروف الملائمة للعمل حتى تتمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل لكفاءاتها.
- زيادة تركيز اهتمام المؤسسة على كفاءاتها التنظيمية (الاستراتيجية) المميزة لاكتساب رضاهم وبقائهم في المؤسسة لأطول مدة.
- مراعاة تطورات الجانب الاقتصادي وما يقتضيه من مساندة وتحسين الأجور والمكافآت تفاديا لمغادرة الافراد الى المؤسسات المنافسة .

ثالثا: افاق الدراسة:

- دور إدارة الكفاءات في تحقيق المرونة الاستراتيجية للمؤسسة.
- دور الكفاءات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز.
- مساهمة القدرات الاستراتيجية في الابداع التنظيمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. اسماعيل حجازي، و سعاد معاليم. (2013). تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات. الاردن_عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.
2. خالد حسين سعيد العسيري. (2013). استراتيجية استقطاب الكفاءات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية" نموذج مقترح لمنظمات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية". القاهرة_جمهورية مصر العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
3. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2013). الادارة الاستراتيجية_ الاصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العلمية_. المملكة العربية السعودية: ادارة النشر العلمي.
4. عيسى حيرش. (2012). الادارة الاستراتيجية الحديثة. الجزائر: دار الهدى عين مليلة.
5. محمد ابراهيم السعدي. (2020). القدرة التنافسية ودورها في دعم المشروعات الصغيرة_ دراسة مقارنة_. القاهرة: المركز القومي للاصدارات القانونية.
6. محمد الدكتور صالح. (2016). التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة. المملكة الاردنية الهاشمية_عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية(رماع).

المجلات:

7. ابراهيم بوجياوي، و نوال بن احمد. (2016, 06 01). اهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات. مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، صفحة 9_26.
8. اسيا بعضي. (2022, 09 01). الثورة الصناعية الرابعة. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، صفحة 561_577.
9. بوبكر بحري، و نورالدين رادي. (2022). تأثير تسيير الكفاءات البشرية على جودة الخدمات الصحية المقدمة بالمؤسسات الاستشفائية_دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية شعبان حمدون_. مجلة الابتكار والتسويق، صفحة 257_276.
10. حمد صخر، روضة جديدي، و سعيده عبد الكريم. (جوان, 2020). دور استراتيجية النمو في تعزيز تنافسية المؤسسة_مؤسسة المراعي نموذجًا_. مجلة التنمية الاقتصادية، صفحة 28_45.
11. حمد يوسف، و محمد الأمين دلهوم. (2019, 06 1). تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج Porter دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الصفحات 146-184.

12. فنان عبد علي الاسدي. (2014, 06 30). أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية اتصالات و بريد النجف الاشرف . مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، صفحة 194_226.
13. اكرم محمد حسين . (2019). التنظيم القانوني للمنافسة التجارية في القانون العراقي : دراسة مقارنة. مجلة العلوم القانونية، صفحة 483_519.
14. لشريف بوفاس. (2014, 06 01). ادارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة الاقتصادية_ دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن(ENAP). ابحاث اقتصادية وادارية، صفحة 235_252.
15. الشيخ الداوي. (بلا تاريخ). الابداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة. مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، صفحة 7_36.
16. الطيب داودي، و مراد محبوب. (11, 2007). تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي. مجلة العلوم الانسانية، صفحة 37_58.
17. الياس سالم. (جوان, 2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، الصفحات 230-248.
18. امينة سلامة. (ديسمبر, 2016). واقع تسيير و بناء الكفاءات في المؤسسات العمومية و أثرها على تحقيق الفعالية الاجتماعية دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات العمومية لولاية سيدي بلعباس. مجلة العلوم الاقتصادية، صفحة 1_21.
19. انيس كشاط، و توفيق برباش. (31 ديسمبر, 2017). التحول من الكفاءة الفردية الى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لادارة الموارد البشرية. مجلة وحدة البحث تنمية الموارد البشرية، صفحة 297_328.
20. بشير بودية. (2022, 06 30). اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية_ دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية لولاية بشار. مجلة التنمية الاقتصادية، صفحة 78_91.
21. تطوير الكفاءات كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية_دراسة حالة المركز الجامعي مغنية_. (2021). مجلة دراسات اقتصادية، صفحة 193_215.
22. خالد بن جلول، و حمزة بعلي. (جانفي, 2020). التحالفات الاستراتيجية الصناعية كالية فعالة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية(دراسة حالة مجمع صيدال). مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، صفحة 28_45.
23. رائد فاضل جويد. (جوان, 2013). النظرية الحديثة في التجارة الخارجية. مجلة الدراسات التاريخية والحضارية(مجلة علمية محكمة)، صفحة 2588_2090.
24. رتيبة نحاسية. (2008, 09 05). استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية. مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، صفحة 69_94.

25. سهام شوشان، و نعيمة مجاوي. (01 08, 2015). دور تسيير الكفاءات في تحقيق الاداء المتميز_دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة_. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية_دراسات اقتصادية_، صفحة 312_329.
26. سيدي محمد بن حامد، و محمد تريش. (2021). تطوير الكفاءات كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية دراسة حالة المركز الجامعي مغنية. مجلة دراسات اقتصادية، صفحة 193_215.
27. صبري مقيمح. (28 02, 2008). اسلوب القيادة الادارية والكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية. مجلة البحوث والدراسات الانسانية، صفحة 174_184.
28. صورية شني، و السعيد بن لخضر. (30 12, 2017). تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة. مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، صفحة 105_128.
29. سماعيل قرينات. (ديسمبر, 2016). مساهمة الاستراتيجية التسويقية الدولية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية. معارف (مجلة علمية محكمة قسم العلوم الاقتصادية)، صفحة 396_411.
30. عادل امزوغ. (جوان, 2013). دراسة نقدية لاستراتيجيات (Porter) التنافسية. مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية ، صفحة 46_52.
31. عادل عيسى الوزني، نسرین غالي قاسم، و محمد عبد على جاسم. (ماي, 2021). سوق المنافسة الاحتكارية واحتكار القلة ومدى إمكانية تطبيقها على المنشآت الفندقية. مجلة بحوث العلوم الإنسانية، صفحة 238.
32. عبد الحميد زعباط. (07 06, 2004). نظريات التجارة الدولية ومحدوديتها. مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، صفحة 129_143.
33. عبد الرزاق حميدي . (مارس, 2014). الابداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية. مجلة العلوم الانسانية_جامعة محمد خيضر بسكرة.
34. علي عبد الله، و كهينة حميش. (ديسمبر, 2015). بناء الكفاءات المحورية من اجل انشاء ميزة تنافسية في فندق هيلتون. مجلة معارف، صفحة 420_440.
35. فضيلة معمر قوادري. (2020). دور التمكين في إدارة الكفاءات – دراسة حالة مؤسسة موبيليس الشلف. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، صفحة 459_476.
36. فيروز قطاف، ونوال شناف. (سبتمبر, 2015). دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية. المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، صفحة 33_47.
37. كريم قاسم، وعيسى براق. (01 04, 2022). التحول نحو الثورة الصناعية الرابعة دروس من خلال بعض النماذج الدولية. دراسات اقتصادية، صفحة 368_385.
38. كمال منصور، و سماح صولح. (جوان, 2010). تسيير الكفاءات: الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى. ابحاث اقتصادية وادارية، صفحة 49_69.

39. لزهاري زواويد، ونفيسة حجاج. (جانفي, 2018). التنافسية وبيئة الأعمال الجديدة كعامل لتنمية الابتكار المالي في المؤسسة المالية. مجلة أفاق للدراسات والبحوث، الصفحات 122-137.
40. محمد لخضر حرز الله. (جانفي, 2016). المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة. مجلة دفاتر السياسة والقانون، صفحة 327_346.
41. محمد مسلوب. (26 6, 2010). اثر الميزة التنافسية على سلوك الشرائي للمستهلك الجزائري للهاتف النقال (حالة مؤسسة الوطنية للتصالات نجمة). مجلة مراجعة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي ، صفحة 87_108.
42. مراد مهدي، و نصيرة بجاوي. (2020). الابداع التكنولوجي الية لتعزيز دعائم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية. مجلة ابعاد اقتصادية، صفحة 456_473.
43. مريم خلع، و عبد القادر براينيس. (1, 2016). تأثير تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية. مجلة الاقتصاد الجديد.
44. مصطفى حوحو، و محمد بريكي. (09 05, 2022). مساهمة طريقة 360° في تقييم الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية_دراسة ميدانية بمؤسسة مغرب بايب بالمسيلة _ . مجلة التنظيم والعمل، صفحة 68_85.
45. مفلح فيصل الجراح، محمد محمود بني عيسى ، و عبدالله محمد البدارين. (2018). الكفاءة الإنتاجية في السوق الإسلامية مقارنة بسوق المنافسة التامة. مجلة كلية الشريعة والقانون بتفهمنا الأشراف، الصفحات 231-264.
46. ممدوح الزيادات. (2015). اثر الابتكار التسويقي على ابعاد الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الاردنية من وجهة نظر العاملين. المنارة.
47. منير نوري. (5 6, 2006). تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، صفحة 21_48.
48. نادية حمو، و حياة صديقي. (02 03, 2022). دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية(دراسة حالة البنوك الجزائرية). مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، صفحة 31_52.
49. ندى كاظم المولى . (2005). المنافسة والمنافسة الغير مشروعة. مجلة العلوم القانونية، صفحة 211_249.
50. نعيم جميل صالح سلامة . (2019). الاطار القانوني للمنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية: دراسة تحليلية في ظل التشريعات السارية في فلسطين . مجلة العلوم القانونية ، صفحة 129_172.
51. نعيمة زعرور . (ديسمبر, 2021). الابداع كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية_دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية لبسكرة_. مجلة المنهل الاقتصادي، صفحة 185_198.

52. نورالدين شنوفي، و عبد المؤمن مرزوقي. (01 06, 2016). تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تفعيل اليات تنمية كفاءاتها. مجلة المناجير، صفحة 49_68.

53. ميمنة عساس، و وردة قريمطي. (01 03, 2019). دور اقتصاد المعرفة في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية (دراسة ميدانية للبنك الوطني الجزائري بولاية الجلفة). مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، صفحة 116_133.

المؤتمرات والملتقيات:

54. احمد مصنوعة . (2012). تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التاميني. الصناعة التامينية، الواقع العملي وافاق التطوير-تجارب الدول (صفحة 1_17). الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.

55. الشاذلي زيبار. (2015). ماهية المنافسة في الجزائر. قانون المنافسة بين تحرير المبادرة وضبط السوق (صفحة 1_16). الجزائر: جامعة 8ماي 1945 قالة.

56. حمدي ابو القاسم. (2015). اهمية ادارة الكفاءات في التنبؤ باحتياجات المؤسسات والادارات العمومية بالوظائف والكفاءات_ نموذج مخطط تسيير الموارد البشرية _ المؤسسة بين الخدمة العمومية وادارة الموارد البشرية _ مقاربات نظرية وتجارب علمية _ (صفحة 1_15). الجزائر: جامعة البليدة2.

57. سماح صولح. (2011). سوق العمل: من تسيير المناصب الى تسيير الكفاءات. ملتقى وطني حول سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية (صفحة 2_16). بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.

58. محمد عدنان وديع. (ديسمبر, 2003). القدرة التنافسية وقياسها. سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الاقطار العربية، الصفحات 1-28

الاطروحات والمذكرات:

59. احمد بلالي . (11 12, 2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية. اطروحة دكتوراه. الجزائر، قسم التسيير.

60. احمد بن موزة. (2016). تأثير برامج إدارة العلاقات مع العملاء على تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بمدينة الاغواط. مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، سطيف: فجامعة فرحات عباس سطيف 1.

61. اسماء سفاري. (2009). اثر الانترنت على تنافسية المؤسسة (دراسة حالة مجموعة من الوكالات السياحية في الجزائر). مذكورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. ام البواقي، قسم العلوم الاقتصادية والتسيير: جامعة العربي بن مهيدي ام بواقي.

62. اسيا شرفاوي. (2010). تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال نظام المعلومات التسويقية دراسة حالة مؤسسة دليس فود كومباني. مذكورة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.

63. اسية رحيل. (2011). دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء. *مأذكرة ماجستير*. بومرداس، علوم التسيير: جامعة محمد بوقرة بومرداس.
64. إيمان سعودي. (2019). اثر تحرير التجارة الدولية على التنمية الصناعية في الدول النامية_دراسة قياسية لدول شمال افريقيا من الفترة(1995_2015). *اطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه*. سطيف، قسم العلوم الاقتصادية: جامعة فرحات عباس سطيف1.
65. حسن بوزناق . (2020). التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية_دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال_. *اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه*. باتنة، قسم علوم التسيير : جامعة الحاج لخضر باتنة.
66. زينب بن حركو، و نورة عميمور. (2020). اثر ادارة الكفاءات المحورية على جودة الخدمات الصحية. *مأذكرة لنيل شهادة الماستر*. ميلة، قسم علوم التسيير : المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.
67. سعد عباس حمزة الخفاجي، و ميشم لعبيي. (2010). احتكار القلة ومدى انطباقه على سوق الهاتف النقال في العراق. *مجلة الادارة والاقتصاد*، الصفحات 1-40.
68. سماح صولح. (2013). دور تسيير راسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي. *اطروحة دكتوراه*. بسكرة، قسم العلوم الاقتصادية: جامعة محمد خيضر بسكرة.
69. سمية بروبي. (21 03, 2019). دور الابداع و الابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة : دراسة حالة المؤسسة المشروبات الغازية مامي (رسالة ماجستير). سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس سطيف.
70. ضياء الدين زواو. (2013). دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية. *مأذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: فرحات عباس سطيف.
71. عبد الحفيظ مني. (2018). بناء نظام تسيير الكتروني لتتبع المهارات المرنة للموارد البشرية. *اطروحة دكتوراه*. الجلفة، قسم علم النفس والفلسفة: جامعة زياني عاشور بالجلفة.
72. عبد الرؤوف حجاج. (2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية لشركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي . *مقدمة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم تسيير*. كلية التسيير و العلوم الاقتصادية ، سكيكدة: جامعة 20 اوت 55 بسكيكدة.
73. عبد القادر هاملي. (2011). وظيفة تقييم كفاءات الافراد في المؤسسة دراسة حالي سونلغاز وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة. *رسالة ماجستير في علوم التسيير*. تلمسان، قسم علوم التسيير: جامعة ابوبكر القايد بتلمسان.
74. عياش فويد. (2011). إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية حالة مجمع E.N.A.D. *رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية*. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 03.

75. فريد بوغدة. (2022). التسويق الابتكاري ودوره في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيكس). اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه. جيجل، قسم العلوم التجارية: جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل.
76. فطيمة عثمانى. (2023). دور إدارة الكفاءات في تفعيل الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. اطروحة دكتوراه. سيدي بلعباس، قسم علوم التسيير: جامعة جيلالي اليابس بسيدي بلعباس.
77. فهيمة بوروية. (2020). دور تسيير المهارات الإستراتيجية في تميز المؤسسة دراسة حالة مجموعة مؤسسات. اطروحة دكتوراه. بسكرة، قسم علوم التسيير: جامعة محمد خيضر بسكرة.
78. كلثوم كباي. (2008). التنافسية واشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي (دراسة حالة الجزائر تونس المغرب). مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. باتنة، قسم العلوم الاقتصادية: جامعة الحاج لخضر-باتنة.
79. كهينة حميش. (2014). أهمية بناء الكفاءات المحورية في خلق ميزة تنافسية_دراسة حالة فندق هيلتون الجزائر. مذكرة ماجستير في علوم التسيير. الجزائر، كلية علوم التسيير: جامعة الجزائر3.
80. محمد الطيب دويس. (21 جوان, 2005). براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول_حالة الجزائر. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. ورقلة، قسم العلوم الاقتصادية: جامعة ورقلة.
81. محمد فوزي على العتوم. (مايو, 2009). رسالة المنظمة و اثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على قطاع صناعة الادوية الاردني . مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. كلية الاعمال: جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا.
82. وليد عابي. (2018). حماية البيئة وتحرير التجارة الخارجية في اطار المنظمة العالمية للتجارة_دراسة حالة الجزائر. اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه. سطيف، قسم العلوم الاقتصادية: جامعة فرحات عباس سطيف1.
83. يوسف بن عبد الله. (2008). التخصص الدولي: بين النظرية والواقع(حالة الجزائر). ماجستير . قسنطينة، قسم العلوم الاقتصادية.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Bayad, J. A., & Govand, A. (2021, Jun). porter's generic competitive strategies and its influence on the competitive advantage. International jornal of advanced engineering, management and science, p. 2454_1311.
2. Benaboud, C., & Ounis, A. (2022, 11 17). Achieving competitive advantage through Porter's Generic Competitive Strategies: Wal-Mart case study. Journal of Studies in Economics and Management, pp. 777-795.
3. krobba, m., & Zeggmir, m. (2019, 11 16). the impact of Porter's general strategies on organizational performance- case study of algeria telecom- laghouat. journal of economics and human developement, p. 87_101.

4. Krohmer, C. (2011). LA COMPÉTENCE COLLECTIVE, MAILLON CLÉ DE LA GESTION DES COMPÉTENCES. FACEF PESQUISA, p. 48_76.
5. linda EL HAMMIOUI. (20 janvier, 2020). Skills management as a major performance lever for a company's business. Revue Internationale des Sciences de Gestion 15_1 ، صفحة 15_1.
6. Michael E.Porter. (1980). competitive strategy techniques for analysing industries and competitors. new york : by the free pres(simon and schuster Inc).
7. Shipra. (february, 2023). The Iceberg Theory and Ernest Hemingway. International Journal for Multidisciplinary Researc

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	شكر وعرقان
	إهداء
	ملخص الدراسة
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
ا	مقدمة
ب	توطئة
ب	طرح الإشكالية والاسئلة الفرعية
ج	الدراسات السابقة
ح	نموذج وفرضيات الدراسة
ح	التموضع الأبتمولوجي
ط	تصميم البحث
ي	أهمية البحث
ي	خطة مختصرة للدراسة
1	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسة
2	المبحث الأول: المنافسة والميزة التنافسية
2	المطلب الأول: مفهوم المنافسة وأشكالها
5	المطلب الثاني: الميزة التنافسية وخصائصها ومصادر تحقيقها
9	المطلب الثالث: الاستراتيجيات الجنسية للتنافسية
11	المبحث الثاني: ماهي التنافسية
11	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
11	المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بالتنافسية
12	المطلب الثالث: أبعاد التنافسية
13	المطلب الرابع: أنواع التنافسية
14	المبحث الثالث: مقومات التنافسية
14	المطلب الأول: مؤشرات قياس التنافسية
15	المطلب الثاني: مستويات التنافسية
15	المطلب الثالث: مجالات التنافسية
19	الفصل الثاني: إدارة الكفاءات ومساهمتها في تحسين تنافسية المؤسسة

20	المبحث الأول: ماهية الكفاءة
20	المطلب الأول: مفهوم الكفاءة وخصائصها
24	المطلب الثاني: أبعاد الكفاءة وأنواعها
26	المطلب الثالث: عناصر الكفاءة
27	المطلب الرابع: مستويات الكفاءة
28	المبحث الثاني: مفاهيم حول إدارة الكفاءات
28	المطلب الأول: إدارة الكفاءات
29	المطلب الثاني: مقاربات إدارة الكفاءات
30	المطلب الثالث: عمليات ومراحل إدارة الكفاءات (المجالات الكبرى)
32	المبحث الثالث: مساهمة وأثر إدارة الكفاءات في تنافسية المؤسسة
32	المطلب الأول: الكفاءات من منظور القدرات التنافسية وأثرها في تحسين تنافسية المؤسسة
34	المطلب الثاني: الأهمية الاستراتيجية لإدارة الكفاءات
35	المطلب الثالث: أثر الكفاءات في تحسين تنافسية المؤسسة
39	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الزيبان - الفنطرة -
41	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
41	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
42	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
44	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة
44	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
44	المطلب الأول: أداة البحث وعينة الدراسة
45	المطلب الثاني: الخصائص الإحصائية لأفراد العينة
48	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الإستبانة
50	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج
50	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
51	المطلب الثاني: دراسة وتحليل متغيرات الدراسة
55	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج
	خلاصة الفصل التطبيقي
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	فهرس المحتويات
	الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم(01): الاستبانة

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير

استبانة بحث

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته؛

السادة العاملين بمؤسسة المركب الصناعي مطاحن الزيبان بالقنطرة

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة استراتيجية على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، أتقدم اليكم بهذا الاستبانة والذي من خلاله أحاول معالجة موضوع أثر إدارة الكفاءات في تنافسية المؤسسة، لذا ارجو منكم الإجابة بجدية على الأسئلة من اجل الوصول الى نتائج تتسم بالدقة والموضوعية. علما بان هذه المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط. مع فائق الشكر والتقدير لكم.

الطالبة: شبوطي فاطمة الزهراء

الرجاء وضع علامة (X) امام العبارة المناسبة

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس: ذكر انثى

العمر:

أقل من 30 سنة 31_40 سنة من 41-50 سنة

60_51 سنة 61 سنة فأكثر

المؤهل العلمي:

ثانوي ليسانس ماستر

مهندس دراسات عليا شهادة أخرى اذكرها

الاقدمية:

اقل من 5 سنوات من 5 الى 09 سنوات من 10 الى 14 سنة

من 15 الى 19 سنة أكثر من 20 سنة

السنة الجامعية 2023/2022

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: إدارة الكفاءات

يقصد بإدارة الكفاءات منطوق جديد في إدارة الموارد البشرية من منظور حديث يتمثل في استقطاب وتطوير الكفاءات والمحافظة عليها، وتعرف الكفاءة بأنها القدرة على العمل والتصرف في وضعيات عمل مختلفة واخذ المبادرات والقدرة على تحمل المسؤوليات من خلال دمج ومزج وتعبئة الموارد الممثلة في المعارف والمعارف العملية (المهارة) ومعارف التحلي او المعارف السلوكية. الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر من وجهة نظرك عن مدى موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية:

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
إدارة الكفاءات				
أ. استقطاب وتوظيف الكفاءات				
1	تحدد المؤسسة احتياجاتها من الكفاءات المطلوبة تماشياً واستراتيجية تطوير مواردها البشرية			
2	تقوم المؤسسة باستقطاب الكفاءات على أساس اعداد بطاقة وصف الكفاءات			
3	تلجأ المؤسسة إلى الاعلان الإلكتروني للتوظيف لجذب أكبر عدد من المرشحين			
4	تعتمد المؤسسة على قائمة جرد الكفاءات المطلوبة في عملية الانتقاء (مرجعية الكفاءات)			
5	تعتمد المؤسسة على الحركة الداخلية (الترقية) للمحافظة على كفاءاتها المتميزة			
6	تعتمد المؤسسة على التوظيف الخارجي لجذب كفاءات جديدة تتماشى مع احتياجاتها.			
7	يراعى في عملية التوظيف خبرة الفرد والوظائف التي شغلها.			
ب. تقييم الكفاءات				
8	يتعلق تقييم الكفاءات بالقدرة على التصرف في وضعيات عمل مختلفة			
9	يتم مقارنة الكفاءات المطلوبة مع الكفاءات المكتسبة للفرد في عملية التقييم.			
10	يستخدم تقييم الكفاءات لأغراض تتعلق بحركة الافراد ومساهمهم الاحترافي			
11	يتم تقييم أداء الأفراد بمعايير عادلة وذات شفافية .			
12	تساهم العديد من الجهات في عملية التقييم (المشرف المباشر، المديرين، الزملاء...)			
13	تعد كفاءات الافراد العاملين معيار مهم في نظام الترقية.			
ج. تطوير الكفاءات				
14	تناسب البرامج التدريبية مع الاحتياجات التدريبية للافراد.			
15	تعتمد المؤسسة على فرق العمل والتعلم الجماعي لدمج ومزج الكفاءات الفردية من اجل تطوير الكفاءات الجماعية			
16	تهتم المؤسسة بتطوير الكفاءات من خلال برامج تدريبية تتناسب مع متطلبات العمل والخطط المستقبلية.			
17	تحرص المؤسسة على تطوير الكفاءات لتتمكن من مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بهم.			

د. المحافظة على الكفاءات			
18			توفر المؤسسة حوافز ورواتب مغرية لذوي الخبرات والكفاءات المميزة.
19			تهتم المؤسسة بتوفير الموارد والظروف الملائمة للعمل للمحافظة على الكفاءات الأساسية.
20			تمنح المؤسسة تحفيزات لأفرادها المتميزين للمحافظة على بقائهم .
21			تتمشى أجور عمال المؤسسة مع الأجور التي تمنحها المؤسسات المنافسة
22			تعتمد المؤسسة على الكفاءات المتميزة لشغل المناصب الرئيسة لزيادة اهتمامهم بالمؤسسة.
23			تقوم المؤسسة بالاعتراف بمجهودات الافراد المتميزين

المحور الثاني: تنافسية المؤسسة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس تعزيز تنافسية المؤسسة، ويقصد بها " قدرة المؤسسة على الصمود امام المنافسين بهدف البقاء والنمو وزيادة الربحية؛ وهذا الهدف تحققه من خلال كونها أكثر كفاءة من المؤسسات الاخرى في الخدمات والمنتجات التي تقدمها في عدة نواحي (الجودة، السعر، خدمات ما بعد البيع، اجال التسليم...)." والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
تنافسية المؤسسة				
الجودة				
01	تنتهج المؤسسة سياسات التحسين المستمر لتطوير نوعية المنتجات المقدمة.			
02	المنتجات التي تقدمها المؤسسة ذات جودة اعلى من الشركات المنافسة.			
03	تسهر المؤسسة لتطبيق أنظمة الجودة العالمية .			
04	تحرص المؤسسة على ارضاء الزبائن والمحافظة عليهم.			
الإنتاجية				
05	تمتلك المؤسسة قدرات انتاجية تتناسب مع تقلبات الطلب.			
06	تسعى المؤسسة دائما لزيادة فرصها فيما يتعلق بالابتكار وتقديم منتجات وخدمات متميزة.			
07	لدى المؤسسة مرونة إنتاجية لرفع الإنتاج تماشيا والزيادة في الطلب.			
08	انتاج المؤسسة في ارتفاع سنوي			
المرونة				

			09	لدى المؤسسة منتجات متنوعة مقارنة بمنافسيها
			10	تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة لمختلف تفضيلات الزبائن.
			11	تعمل المؤسسة على تسليم منتجاتها في الآجال المحددة
			12	لدى المؤسسة مرونة تقنية وأنظمة انتاج لديها القدرة على مواجهة تغيرات الطلب
التكلفة				
			13	تسعى المؤسسة إلى تخفيض التكاليف في مختلف عملياتها.
			14	تسعى المؤسسة إلى تحديث تجهيزات الإنتاج للتحكم في التكلفة أكثر.
			15	تتم المؤسسة بممارسة الرقابة الدورية والمستمرة لتخفيض تكاليفها

الملحق رقم(02): قائمة الأساتذة المحكمين لاستبانة الدراسة

الجامعة	الرتبة	أسماء المحكمين
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة-	استاذ	عادل بوجان
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة-	استاذ	أقطي جوهرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 15 - 05 - 2023
إلى السيد: مدير مؤسسة مطاحن
الزيبان القنطرة - بسكرة



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 730 / ل.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

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

1 - شبوطي فاطمة الزهراء

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إدارة إستراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:

"أثر إدارة الكفاءات في تنافسية المؤسسة"

تحت إشراف: د/ بومجان عادل

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



نائب العميد للدراسات والمسائل
بالتعليم العالي
د. د. غربي وهيب

تأشيرة المؤسسة المستقبلية



جامعة بسكرة

ص.ب 145 ق.ر - بسكرة

الملحق رقم (04)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد (ة): المستجو طيب قادمة الزهراء الصفة: طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 1.1.80002.4.7.00 والصادرة بتاريخ: 2019/04/21

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التسيير

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماستر عنونها:

أثر إدارة الكفاءات في تنمية المؤسسة
دراسة حالة بمؤسسة مطاحن التريبان القنطرة

أصح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2023/06/07

توقيع المعني: