



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

# دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

## دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس آريس

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

رقية منصوري

ربيع مزوزي

الموسم الجامعي: 2013-2014

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO -GRH /2014
تاريخ الإيداع	.....

قسم علوم التسيير



( قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم

الحكيم )

(سورة البقرة - الآية 32)

## كلمة شكر

إنني في حياتي مدين لأكثر من شخص ، و أن حاولت أن أحصي ذوي الفضل علي فلن يتسنى لي ذلك و أني أشعر بثقل المديونية و لا أستطيع أن أذكر كل الذي كان لي شرفه مساعدتهم لي ، فبعد شكر الله و حمده جل جلاله ، أقدم لكل أساتذتي بكل المراحل التعليمية أخلص تشكراتي ، فجزاهم الله خيرا ، و أخص بالذكر الأستاذة منصورى رقية الذي كان لي شرفه إشرافها على رسالة تخرج الليسانس و الماستر هذه و جدت فيها نعم الأستاذة بما قدمته لي من نصائح و توجيهات قيمة و تشجيع فشكرا جزيلا ، و كما لا يفوتني ان اشكر الأستاذة صولح سماح و بوروية فهيمة على مساعدتهم المقدمة لي في إتمام هذه الرسالة .

مزوزي ربيع

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أغلى ما عندي في الوجود

"أمي و أبي" العزيزين أطال الله في عمرهما

إلى من أرى الأمل و الصفاء و البراءة في أعينهم، إلى من ترعرعت

بينهم إخوتي الأعزاء و أبنائهم

وليد، نسرين، محمد عبد الرحمان

إلى كل رفقاء الدرب من الأصدقاء و الزملاء خاصة دفعة ماستر

2014

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع

الصفحة	المحتويات
—	الآية
—	شكر و تقدير
—	إهداء
II	فهرس المحتويات
vIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الجداول
ب	المقدمة
47 -02	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات البشرية
02	تمهيد الفصل
03	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية
03	المطلب الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية
03	الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
04	الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية
05	الفرع الثالث: مبادئ إدارة الموارد البشرية
06	المطلب الثاني: أهداف وظائف إدارة الموارد البشرية
06	الفرع الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية
07	الفرع الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
07	ثانيا/ الوظائف الإدارية
09	أولا/ الوظائف التنفيذية
11	المطلب الثالث: تحديات و الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية
11	الفرع الأول: : تحديات إدارة الموارد البشرية
12	الفرع الثاني: : الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية
13	المبحث الثاني : مدخل إلى الكفاءات البشرية
13	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات و المفاهيم المرتبطة بها
13	الفرع الأول: مفهوم الكفاءات البشرية
14	أولا/ أصل مصطلح الكفاءات
15	ثانيا/ تعاريف معجمية

15	ثالثا/ تعاريف إصطلاحية
18	الفرع الثاني: المفاهيم المرتبطة بالكفاءة
19	المطلب الثاني: أبعاد و أهمية الكفاءات البشرية
19	الفرع الأول: أبعاد الكفاءات
19	أولا/ المعارف
20	ثانيا/ المهارات
21	ثالثا/ حسن التصرف ( السلوك)
21	الفرع الثاني: أهمية الكفاءة
21	أولا/ أهمية الكفاءة على المستوى الفردي
22	ثانيا/ أهمية الكفاءة على المستوى الجماعي
22	ثالثا/ أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية
23	رابعا/ أهمية الكفاءة على مستوى المؤسسة:
24	المطلب الثالث: خصائص و أنواع الكفاءات و مؤشرات قياسها
24	الفرع الأول: خصائص الكفاءات
25	الفرع الثاني: أنواع الكفاءات
25	أولا/ الكفاءات الفردية
27	ثانيا/ الكفاءة الجماعية
28	ثالثا/ الكفاءة الإستراتيجية
29	رابعا/ الكفاءة التنظيمية
30	الفرع الثالث: مؤشرات قياس الكفاءات
30	أولا/ المؤشرات المباشرة
30	ثانيا/ المؤشرات غير المباشرة
31	المبحث الثالث : مدخل لتسيير الكفاءات البشرية
31	المطلب الأول: ماهية تسيير الكفاءات
31	الفرع الأول: مفهوم تسيير الكفاءات
33	الفرع الثاني: أهداف تسيير الكفاءات
34	الفرع الثالث : أدوات تسيير الكفاءات
34	أولا / أدوات العرض
36	ثانيا/ أدوات تقييم الكفاءات

38	الفرع الرابع: مراحل تسيير الكفاءات
39	المطلب الثاني : مجالات تسيير الكفاءات البشرية و التوجهات الحديثة
39	الفرع الأول : إعداد مواصفات الكفاءات
40	الفرع الثاني : تقييم الكفاءات البشرية
42	الفرع الثالث : التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمة
43	المطلب الثالث : تنمية وتطوير و الكفاءات البشرية
43	الفرع الأول: مفهوم تنمية الكفاءات
44	الفرع الثاني: أهمية تنمية و تطوير الكفاءات
44	الفرع الثالث : أساليب تنمية و تطوير الكفاءات
46	الفرع الرابع: طرق بناء الكفاءات البشرية في المنظمة
47	خلاصة الفصل
104 -47	<b>الفصل الثاني: تسيير الكفاءات البشرية مدخل للميزة التنافسية</b>
49	تمهيد الفصل
50	المبحث الأول : مدخل إلى الميزة التنافسية
50	المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للتنافسية
50	الفرع الأول: مفهوم التنافسية و أهميتها
50	أولا / مفهوم التنافسية
52	ثانيا/أهمية التنافسية
52	الفرع الثاني: أنواع التنافسية و مؤشراتنا
52	أولا/ أنواع التنافسية
53	ثانيا/ مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة
54	الفرع الثالث : أسباب التنافسية و عواملها
54	أولا/ أسباب التنافسية
55	ثانيا/ عوامل التنافسية:
56	المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية
56	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية
58	الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية
59	المطلب الثالث: محددات و خصائص و أهمية الميزة التنافسية
59	الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية

59	أولا/ حجم الميزة التنافسية:
60	ثانيا/ نطاق التنافس أو السوق المستهدف:
61	الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية
62	أولا/ميزة التكلفة الأقل
63	ثانيا/ ميزة التميز
65	الفرع الثالث: أهمية الميزة التنافسية
66	المبحث الثاني: بناء و تطوير الميزة التنافسية
66	المطلب الأول: مصادر و أبعاد الميزة التنافسية
66	الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية
66	أولا/ التفكير الاستراتيجي:
66	ثانيا/ الإطار الوطني
67	ثالثا/ مدخل الموارد
68	الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
71	المطلب الثاني: أسباب تطوير و العوامل المؤثرة على الميزة المنافسة
71	الفرع الأول: أسباب تطوير الميزة التنافسية
72	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية
73	المطلب الثالث: معايير الحكم على جودتها و الحفاظ عليها
73	الفرع الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
74	الفرع الثاني : الحفاظ و ضمان استمرارية الميزة التنافسية
76	المطلب الثالث: نموذج porter و الميزة التنافسية
76	الفرع الأول: سلسلة القيمة
76	أولا/ الأنشطة الرئيسية
77	ثانيا/ الأنشطة الداعمة
77	الفرع الثاني : القوى التنافسية الخمسة
80	الفرع الثالث : الإستراتيجيات التنافسية الشاملة
81	أولا / إستراتيجية تخفيض التكاليف
82	ثانيا / إستراتيجية التمييز
83	ثالثا/ إستراتيجية التركيز
84	المبحث الثالث : علاقة تسيير الكفاءات بالميزة التنافسية

84	المطلب الأول: تخطيط و اكتساب الكفاءات
85	الفرع الأول: تخطيط الكفاءات
86	الفرع الثاني: اكتساب الكفاءات
86	أولاً/ توظيف الكفاءات البشرية لتحقيق التميز
90	ثانياً/مساهمة إكتساب الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية
90	المطلب الثاني: دور تنمية و تقييم الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية
90	الفرع الأول: تنمية الكفاءات
91	أولاً/ نحو تحقيق تنمية الكفاءات البشرية
96	ثانياً/ مساهمة تنمية الكفاءات في تدعيم الميزة التنافسية
99	الفرع الثاني: تقييم الكفاءات
99	أولاً/ البحث عن الكفاءات الفردية و تقييمها
100	ثانياً/ البحث و تقييم الكفاءات الجماعية
101	المطلب الثالث: تسيير الكفاءات مصدر الميزة التنافسية
104	الخلاصة الفصل
148 - 104	الفصل الثالث :دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة آريس
106	تمهيد الفصل
107	المبحث الأول : دراسة عامة حول مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة آريس
107	المطلب الأول: نشأة و تقديم المؤسسة
107	أولاً/ تقديم المؤسسة الأم ""الرياض""
109	ثانياً/ تقديم مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة آريس
110	المطلب الثالث : أسباب إنشاء الوحدة ، أهدافها و مشاكلها
110	أولاً/ أسباب إنشاء الوحدة
110	ثانياً/ أهداف الوحدة
110	ثالثاً/ المشاكل التي تعترض نشاط الوحدة
111	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و منتجات المؤسسة
111	أولاً/ الهيكل التنظيمي
115	ثانياً/ منتجات المؤسسة و مراحل الإنتاج
117	المبحث الثاني : منهج الدراسة الميدانية و بناء الإستبيان
117	المطلب الأول : منهجية الدراسة

117	أولا / منهج الدراسة
117	ثانيا/ نموذج الدراسة
118	ثالثا/ حدود الدراسة
118	المطلب الثاني: مصادر و أدوات الحصول على البيانات
119	أولا/ مصادر الحصول على البيانات
119	ثانيا/ الأساليب الإحصائية المستخدمة
120	المطلب الثالث: صدق الأساليب و مجتمع الدراسة
120	أولا/ صدق المحتوى و المقياس
121	ثانيا/ مجتمع عينة البحث
123	المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة
123	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
123	أولا/ الجنس
124	ثانيا/ العمر
125	ثالثا/ المستوى التعليمي
127	رابعا/ اساس الإلتحاق بالمنصب
128	خامسا/ سنوات الخبرة
129	المطلب الثاني : تحليل و تفسير صحة الفرضيات
129	أولا: اختبار التوزيع الطبيعي
130	ثانيا: تحليل و تفسير محاور الإستبانة
131	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
131	أولا/ اختبار العلاقة بين محاور الإستبيان
142	ثانيا/ إختبار صلاحية النموذج
148	خلاصة الفصل
150	الخاتمة
156	قائمة المراجع
166	الملاحق
171	الملخص

## قائمة الأشكال و الجداول

الصفحة	الأشكال
08	الشكل رقم (01) الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية
09	الشكل رقم(02) الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية
16	الشكل رقم (03) بنية تمثيلية لكفاءات المؤسسة
19	الشكل رقم (04) أبعاد الكفاءة
24	الشكل رقم (05) : الكفاءة محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية
25	الشكل رقم (06) تقادم الموارد و الكفاءات
27	الشكل رقم (07) تمثيل الكفاءة الفردية
35	الشكل رقم (08) عرض بطاقة بيانية لمسؤول تسيير الموارد البشرية
38	الشكل رقم (09) مراحل تسيير الكفاءات
59	الشكل رقم (10) دورة حياة الميزة التنافسية
61	الشك لرقم (11) أنواع الميزة التنافسية
73	الشكل رقم (12) عوامل ظهور الميزة التنافسية
76	الشكل رقم (13) نموذج سلسلة القيمة
78	الشكل رقم (14) نموذج قوى التنافس
79	الشكل رقم (15) نموذج قوى التنافس المعدل
80	الشكل الرقم (16) الاستراتيجيات الأساسية لـ M.Porte
94	الشكل رقم (17) نموذج حلقات التعلم
103	الشكل رقم (18) مخطط توضيحي لتسيير الكفاءات و موارد المؤسسة في بناء الميزة التنافسية
112	الشكل رقم (19) الهيكل التنظيمي
116	الشكل رقم (20) مراحل الإنتاج
123	الشكل رقم(21) تمثيل الأجوبة الخاصة - الجنس -
124	الشكل رقم(22) : تمثيل الأجوبة الخاصة - العمر -
126	الشكل رقم (23):تمثيل الأجوبة الخاصة - المؤهل العلمي -
127	الشكل رقم (24): تمثيل الأجوبة الخاصة - أساس الالتحاق بالمنصب -
128	الشكل رقم (25): تمثيل الأجوبة الخاصة - عدد السنوات الخبرة-

## قائمة الأشكال و الجداول

الصفحة	الجداول
111	الجدول رقم (01) الوحدات التجارية و الإنتاجية المنتشرة بشرق البلاد
114	الجدول رقم (02) أنواع و عدد الشاحنات بالمؤسسة
116	الجدول رقم (03) أنواع منتجات المؤسسة
120	الجدول رقم(04): نتائج صدق الاستبيان
122	الجدول رقم (05) عدد عمال المؤسسة
122	الجدول رقم ( 06 ) التوزيع الطبقي لمفردات العينة على المجتمع الأصلي
123	الجدول رقم ( 07 ) تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس
124	الجدول رقم ( 08 ) تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالعمر
125	الجدول رقم ( 09 ) تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمستوى التعليمي
127	الجدول رقم (10) تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بأساس الإلتحاق بالمنصب
128	الجدول رقم (11) تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بعدد السنوات الخبرة
129	جدول رقم (12): قيمة معامل الالتواء لجميع لمتغيرات تسيير الكفاءات البشرية
130	الجدول رقم(13) إختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف- سمرنوف
131	الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لمحور تسيير الكفاءات البشرية
137	الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لمحور الميزة التنافسية
141	الجدول رقم (16): حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد نظام تسيير الكفاءات البشرية و الميزة التنافسية.
142	الجدول رقم (17): معامل الارتباط بين تسيير الكفاءات البشرية و الميزة التنافسية
143	الجدول رقم (18): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية
144	الجدول رقم (19): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الفرعية الأولى
145	الجدول رقم (20): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الفرعية الثانية
146	جدول رقم (21): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الفرعية الثالثة
147	الجدول رقم (22): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الفرعية الرابعة

إن الميزة التي يتميز بها العالم في يومنا هذا، هو التغير و هذا جراء التطورات و التحولات الكبيرة في جميع مجالات الحياة سواء كانت (اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو تكنولوجية....)، نتيجة للعولمة و التطور العلمي و التقني والمعرفة، شدة المنافسة، و ما أفرزته من التوجه نحو ما يسمى باقتصاد المعرفة وإعطاء أهمية لرأس المال الفكري و انتقال حر لرؤوس الأموال والمنتجات و انفتاح الأسواق التي أدت إلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات و مواجهتها تحديات جديدة ذات تغيرات سريعة وذات مرونة عالية، حيث ولى في هذا العصر الاقتصاد المعتمد على الإنتاج الكمي لينتقل إلى الاقتصاد المعتمد على المعلومات و المعرفة و المهارات و الكفاءات و هو ما فرض تحديات طالت كافة المنظمات مع اختلاف حجمها و درجات تقدمها و نموها سواء كانت مؤسسات ذات طابع دولي أو مؤسسات وطنية صغيرة كانت أو متوسطة أو كبيرة .

و في ظل هذه الظروف المحيطة بالمؤسسة أصبح تحقيق الميزة التنافسية أهم ركائز نظام الأعمال الذي كان يعتمد سابقا على رأس المال المادي و الذي أصبح في عصرنا الآن يعتمد أساسا على رأس المال الغير ملموس و ذلك من خلال الإبداع والابتكار و الاعتماد في عملية الإنتاج على التكنولوجيا والآلات المتطورة و العمل بمنظور الجودة الشاملة، حيث أصبحت المنافسة لا تقتصر على الدخول والخروج من السوق و إنما البقاء و استمرار، و ليكون ذلك لا بد أن تكون المؤسسة حريصة على بقائها يقظة و في ترصد دائم لبيئتها، لذلك وجب على المؤسسات التفوق على نظيراتها و التميز من جميع النواحي و الاستجابة لهذا لا بد لها من الاهتمام بالموارد البشري ذوا الكفاءة و المهارة العالية سواء في أداء العمل أو في ردة الفعل .

نتيجة لهذه التحولات العالمية الجديدة وما أحدثته من تأثير جذري على الفكر التسييري و يبدو ذلك جليا من خلال اختلاف نظرة مسيري المؤسسات إلى الموارد البشرية و اعتبار شأنها شأن الموارد المادية أو أكثر أهمية لما يتميز به من طاقة ذهنية و قدرة فكرية و إبداعية و مصدر للمعلومات و القدرة الابتكارية و من كفاءة والخبرة و التجربة ذات درجة عالية .

يؤكد الكثيرون من المسيرين و الباحثين ما توصلت إليه الكثير من الدراسات المنجزة من أن المنظمات الناجحة هي تلك التي تملك كفاءات بشرية ذات القدرات العالية و المناسبة لنشاطها و القدرة على التحكم فيها و تسييرها و هو ما جعل الكثير من المؤسسات تسعى لامتلاك هذه الموارد الغير ملموسة و الاحتفاظ به و عدم التفريط فيه مهما كانت تلك التكاليف والعمل على رفع قدراته الإبداعية والابتكارية من خلال التدريب المستمر لها ما يجعله مصدر مهم للميزة التنافسية و يساعد على التطور والبقاء و الاستمرارية، و تعتبر تسيير الكفاءات أحد المنافذ إلى لتحقيق الميزة التنافسية،

## 1. إشكالية الدراسة

مما تم تقديمه يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما هو الدور الذي يلعبه تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟

و تتفرع الإشكالية هذه إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية و هي :

- ما هو دور تخطيط الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
- ما هو دور إكتساب الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
- ما هو دور تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
- ما هو دور تقييم الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
- ما هو واقع تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة الجزائرية ؟ و هل تعطي هذه الأخيرة أهمية للموارد الغير ملموسة باعتبارها أحد مصادر التميز ؟

## 2. فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بالاعتماد على الفرضية التالية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات البشرية و تحقيق الميزة التنافسية

و تتفرع إلى فرضيات جزئية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الكفاءات البشرية و تحقيق الميزة التنافسية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إكتساب الكفاءات البشرية و تحقيق الميزة التنافسية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات البشرية و تحقيق الميزة التنافسية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الكفاءات البشرية و تحقيق الميزة التنافسية.

### 3. أسباب إختيار الموضوع

هناك عدة أسباب دفعت بنا إلى إجراء هذه الدراسة من بينها

- الميل الشخصي للبحث في مجال الموارد البشرية و قناعتنا الخاصة بالأهمية المتميزة التي تلعبها الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية و الأداء المتميز .
- اهتمامنا بالمواضيع الحديثة ذات العلاقة بتسيير الموارد البشرية و اعتبار تسيير الكفاءات البشرية أحد هذه المواضيع.
- التجارب العالمية التي أكدت و أثبتت على أهمية الموارد البشرية في المؤسسات و الرغبة في التعرف على واقعها في المؤسسة الجزائرية و لفت الانتباه إلى عوامل من الممكن أن تساهم في رفع مكانة المورد البشري بالمؤسسات الجزائرية.

### 4. أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من الأهمية التي يلعبها المورد البشري في المؤسسة و يمكن إيجاز الأهمية في النقاط التالية :

- الاتجاه الفكري الذي يدعوا إلى الاهتمام بالموارد البشرية و العمل على رفع كفاءتها من أجل تحقيق التميز و القدرة على التنافس.
- تكتسي هذه الدراسة أهمية خاصة في مجال التعرف على العوامل المساعدة للمؤسسات على تحقيق أرباح و البقاء في السوق بتحقيق الميزة التنافسية من خلال الكفاءات.

### 5. أهداف الدراسة

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى جملة من الأهداف :

- تحديد أثر الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية .
- من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة تحسين مستوى تسيير كفاءات و مهارات الموارد البشرية بالمؤسسات ومجابهة التحديات المحيطة بها على أسس علمية.
- محاولة التأكيد على الدور المتنامي لتسيير الكفاءات باعتبارها أحد ركائز التفوق التنافسي في الاقتصاد الجديد.
- الكشف على أهمية الكفاءات و المهارات البشرية بالمؤسسات و الدور الذي تلعبه في خلق ميزة تنافسية راسخة غير قابلة للتقليد و المحاكاة.

## 6. الصعوبات التي واجهت الدراسة

- قلة المراجع "الكتب" العربية أو الأجنبية بمكتبة الجامعة أو خارجها للإعتماد عليها في الفصل الأول.
- هناك صعوبة في إيجاد المؤسسة المناسبة لتطبيق موضوع محل الدراسة حيث تم رفض طلبات إجراء الدراسة افي مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس و مؤسسة أوريدو و مؤسسة جيزي.
- عدم ملئ الاستبيان في المؤسسة محل الدراسة بالجدية المطلوبة و هو ما أثر على نتائج الدراسة.

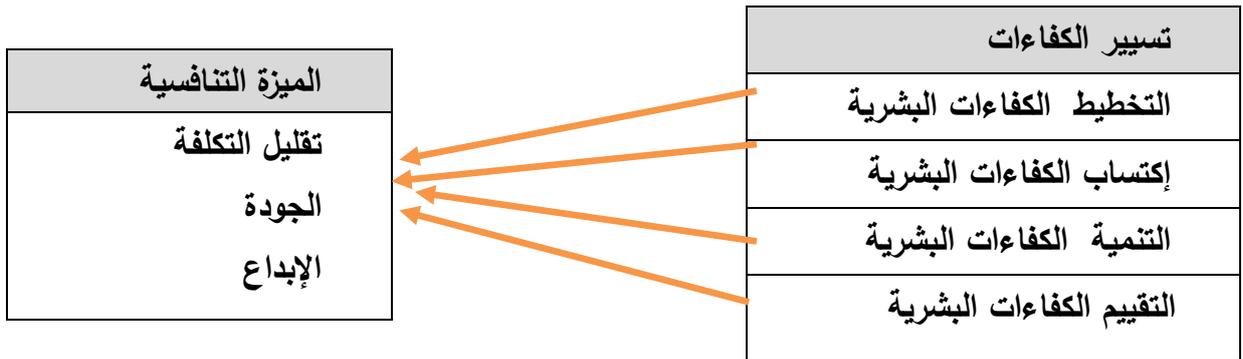
## 7. منهج الدراسة

فيما يخص المنهج المستخدم في الدراسة قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي .

اعتمادا على أدوات التالية :

- الاعتماد على الاستبيان كأدوات لجمع المعلومات.
- الاعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS في تحليل بيانات الاستبيان و اختبار الفرضيات.

## 8. نموذج الدراسة



## 9. الدراسات السابقة

✓ مسغوني منى ، تسيير الكفاءات و الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح و رقلة ،2013، و تتمحور إشكالية الدراسة إلى أي مدى يساهم تسيير الكفاءات و تنمية القدرات البشرية في تحقيق الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ؟ إذ تناولت الدراسة بتقييم و تحليل مؤشرات نمو و أداء هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني و بتحليل الأسس و المقاربات النظرية و الإيديولوجية للأداء التنافسي المتميز في المؤسسة و تحليل أثر التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري و الكفاءات على الميزة التنافسي كمدخل للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و لقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات و المهارات التسييرية من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة و ضرورة التعامل مع الموارد البشرية و الكفاءات الفردية كشركاء في المؤسسة بدل و ضعهم كأجراء.

✓ سملاي يحيضيه ، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية، أطروحة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر،2005، و تتمحور إشكالية الدراسة هل يمكن للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير الكفاءات و تنمية الكفاءات و تسيير المعرفة و تسيير الجودة الشاملة أن تؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟ ، حيث تناول في هذه الدراسة إلى تحليل الميزة التنافسية و فعالية التسيير و التشخيص الإستراتيجي و تحليل أهم المقاربات النظرية التي حاولت تفسير مكامن الميزة التنافسية و التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية كشرط يمكن تلك الموارد و الكفاءات أن تكون مصدر التميز التنافسي للمؤسسة و تحليل أثر التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري و الكفاءات على الميزة التنافسية كمدخل للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و أثر التسيير الإستراتيجي للمعرفة على الميزة التنافسية و تحليل دور نظام الجودة الشاملة كمدخل للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تنمية تلك الموارد و الكفاءات بما يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية ، و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الميزة التنافسية تعتبر هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة لتحقيقه في ظل فعالية التسيير الإستراتيجي و أن الموارد الداخلية و الكفاءات تعتبر مصدرا للميزة التنافسية و أصبح لها دورا استراتيجيا ضمن موارد المؤسسة و إلى أهمية و دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين مهارات الأفراد و زيادة قدراتهم الإبداعية و تحسين الإنتاجية و منه تحقيق ميزة تنافسية .

✓ **حجاج عبد الرؤوف** ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها ،مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة 20 أوت 55سكيكدة ،2006/2007 ، حيث قام بطرح التساؤل التالي كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية الحصول على ميزة تنافسية ؟ و ما هو دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها ؟ حيث تناول في هذه الدراسة الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية للمؤسسة، أنواعها و محدداتها وأثر المحيط عليها إضافة إلى مصادر الميزة التنافسية و الإبداع التكنولوجي في تنميتها، واستخلصت الدراسة إلى أهمية الميزة التنافسية و لتوفيرها يتطلب مصادر داخلية و خارجية، وأن الإبداع التكنولوجي يؤدي إلى تنميتها ،و ذلك من خلال تأثيره على مصادرها .

✓ **الموهون نسرين** ،إدارة المعارف و تسيير الكفاءات توجه جديد في إدارة الموارد البشرية و مدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية ، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2008/2009، و تم طرح الإشكالية التالية " إلى أي مدى يمكن أن تساهم كل من إدارة المعارف و تسيير الكفاءات كتوجه جديد من إدارة الموارد البشرية ، و كمدخل إستراتيجي في بناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية إذ تناولت الدراسة مدى أهمية رأس المال البشري و الفكري و أثرهما على الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية و التطرق إلى أهمية المعرفة كمدخل إستراتيجي لبناء الميزة التنافسية إضافة إلى لذلك أهمية التسيير الإستراتيجي للكفاءات كمدخل لبناء الميزة التنافسية مستدامة للمنظمة ، و خلصت الدراسة إلى أهمية الموارد الداخلية من رأس المال الفكري و البشري و الكفاءات و تسييرها الفعال يؤدي بالضرورة إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة .

## 10. هيكل الدراسة

قسمنا الدراسة إلى ثلاثة أقسام الفصلين الأول و الثاني من الناحية النظرية و الفصل الثالث من الناحية التطبيقية.

حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى تسيير الكفاءات البشرية و الذي قسمناه إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل تسيير الموارد البشرية.

المبحث الثاني: مدخل إلى الكفاءات البشرية.

المبحث الثالث: مدخل تسيير الكفاءات البشرية.

الفصل الثاني تطرقنا إلى الميزة التنافسية حيث قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية .

المبحث الثاني: بناء و تطوير الميزة تنافسية .

المبحث الثالث: دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس آريس.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن الأوراس .

المبحث الثاني: منهج الدراسة الميدانية و بناء الاستبيان.

المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة.

### تمهيد

لقد شهد العالم تطورات علمية كبيرة و متسارعة التي أدت إلى تغيرات في جميع نواحي الحياة و التي أثرت على الفكر الإداري و توجهاته و هو ما أثر على جميع مستويات المنظمة و طريقة تفكيرها و أدائها لنشاطها و نظرتها إلى مواردها .

ما جعل الكثير من المنظمات في يومنا هذا توجه كامل اهتماماتها إلى مواردها البشرية، التي تعتبر مصدر التميز ، إذ تعتبر الموارد البشرية أو الكفاءات البشرية إحدى أهم مصادر المعرفة و الابتكار و الإبداع التي تعتبر عامل مؤثر على نجاح أو فشل المؤسسة داخليا أو خارجيا و مصدر ميزتها التنافسية ، و بالتالي المشكل الذي يواجه المؤسسات هو إيجاد الطريقة الناجعة لاستغلال الكفاءات و توجيهها نحو أهداف المؤسسة المسطرة .

و عليه في هذا الفصل سنتطرق إلى الموارد البشرية و الكفاءات البشرية و الطريقة تسييرها الحسن بحيث قسمناه إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: مقدمة في إدارة الموارد البشرية**

**المبحث الثاني: مدخل إلى الكفاءات البشرية**

**المبحث الثالث: مدخل إلى تسيير الكفاءات البشرية**

## المبحث الأول: مقدمة في إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية إحدى الركائز أو المقومات الأساسية في أي منظمة مهما كان نشاطها و هدفها و يظهر ذلك جليا فيما تقوم به المؤسسات من أجل جلب و المحافظة عليها و ذلك من خلال تخصيص إدارة خاصة بها داخل المؤسسة ما يسمى إدارة الموارد البشرية و التي لها عدة تسميات عبر التطورات التي عرفتتها.

### المطلب الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى الركائز الأساسية في أي مؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها، فلا يمكن الاستغناء عنها لما تلعبه من دور محوري في تحقيق أهداف المؤسسات و هذا ما أثبتته الدراسات الحديثة باعتبار المورد البشري أهم من الموارد المالية الأخرى، و هو ما جعل جل المؤسسات تعطي أهمية لهذه الإدارة.

### الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

هناك عدة تعاريف لإدارة الموارد البشرية و ذلك راجع إلى الحقبة التي تم فيها التطرق إلى هذا التعريف بالإضافة إلى التطورات التي عرفتتها و منها :

1. تعرف على أنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية، المؤثرة في فعالية المؤسسة و العاملين فيها.<sup>1</sup>

2. عرفها **Frenche** إدارة الموارد البشرية يقصد بها اختيار و استخدام و تنمية الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.<sup>2</sup>

3. تعريف إدارة الموارد البشرية أنها أداء الفعاليات و الأنشطة و التي تتمثل في التخطيط و التنظيم والتطوير و القيادة و هي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة و فاعلية و الجمع بين الشركة و الموظف في الاتجاه و المساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق و المحافظة عليها<sup>3</sup>

4. تعرف كذلك من خلال وضع و اتخاذ الإجراءات و القرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد أو الموارد البشرية العاملة، و التي تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها و مصلحتهم و أن تراقبهم و تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها و نجاحهم و نجاح المصلحة العامة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2001 ص26

<sup>2</sup> محمد زويد العتيبي، الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 01-04/11/2009، ص 04

<sup>3</sup> فضيل حمد عبد القادر القردوح، أثر المعلوماتية في أداء الموارد البشرية، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة، الأكاديمية

العربية البريطانية للتعليم العالي، بلد و سنة غير موجودان، ص 19

<sup>4</sup> حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص18

5. كما يعرف **sikula** إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب و التنمية، التعويض و المرتبات، العلاقات الصناعية، تقييم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين، وأخيرا بحوث الأفراد.<sup>1</sup>
6. عرفها كل من **Pigros & Myres** : عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة، بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم و أيضا استخدام الأمثل لقدراتهم و إمكانياتهم لتحقيق أعلى أداء و إنتاجية.<sup>2</sup>
7. إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداء مجموعة الأنشطة و العمليات التشغيلية المختلفة المتعلقة بالموارد البشري داخل المؤسسة<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

- تعتبر العناصر البشرية ذات أهمية كبيرة لأي منظمة، باعتبارها أحد أهم الموارد التي من خلالها يمكن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية و تتمثل هذه الأهمية في:<sup>4</sup>
1. التوسع و التطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، و بالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات و ما تحتاجه من تدريب و إعداد، يجعل من العسير التفريط في القوى العاملة التي تم استقدامها و تدريبها و ضرورة المحافظة عليها من خلال نظم و إجراءات مستمرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة مسئولة.
  2. ارتفاع مستويات التعليم و الثقافة بين العاملين بما أدى إلى تغير خصائص القوى العاملة حيث أصبحت أكثر وعيا من ذي قبل، مما تطلب وجود خبراء و متخصصين في إدارة القوى العاملة، و وسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين
  3. ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث أصبحت الأجور تمثل نسبة عالية و متزايدة من التكاليف، مما يتطلب وجود إدارة متخصصة تعمل على الاهتمام بهذا المورد و تفجير طاقاته الكامنة لتغطية هذه التكاليف.
  4. اتساع نطاق التدخل الحكومي في مجال الأعمال و العلاقات العمالية، هذا التدخل فرض على المنظمات بمختلف أشكالها و أحجامه، توفير إدارة فعالة تعمل على تطبيق مختلف اللوائح و التشريعات المتعلقة بالأفراد.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002، ص 20

<sup>2</sup> نفس المرجع ص 17

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 59

<sup>4</sup> محمد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، ط1، مصر، 2003، ص 32

5. الاتجاه المتزايد نحو كبر حجم المنظمات، و استخدامها لعمال مختلفين في ثقافتهم، كفاءاتهم و كذا جنسياتهم مما حتم وجود إدارة متخصصة بهذا المورد.
6. زيادة دور و أهمية دور المنظمات العمالية و النقابات في الدفاع عن حقوق العمال، و زيادة حدة الصراع بين الإدارة و العاملين، مما تطلب الاهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة و التنظيمات العمالية، ومن ثم كانت ضرورة وجود جهاز يعمل على خلق التعاون بين الإدارة و العمال فعليا.
7. ارتفاع مستوى تطلعات العاملين نتيجة لارتفاع مستويات معيشتهم و وعيهم و ثقافتهم بحيث لم يصبح العمال يتطلعون للحصول على الأجور و كفى بل أكثر من ذلك، لذا تطلب الأمر وجود إدارة متخصصة تعمل على استشارة أخصائيين للاستجابة لهذه التطلعات.

### الفرع الثالث: مبادئ إدارة الموارد البشرية

باعتبار الموارد البشرية كجزء من أهداف المنظمة و لذلك أظهرت الدراسات أنه لا بد من معاملة الأفراد بالطريقة الصحيحة و المحفزة له و اعتباره كأحد أهم الموارد و ليس مجرد آلة لتحقيق و القيام بالعمليات الإنتاجية ومن أهم هذه الأسس و المبادئ ما يلي:<sup>1</sup>

- الأفراد هم استثمار إذ أحسن إدارته و تنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة و يزيد إنتاجيتها.
- إن سياسات الموارد البشرية لا بد أن تخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية و الاقتصادية و الاجتماعية.
- برامج و سياسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق التوازن الهام.
- تعمل المنظمة في بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها و منها الموارد البشرية.
- في محاولتها التكيف مع التغيرات البيئية على الإدارة المتخصصة بالموارد البشرية تتابع حركة الموارد البشرية خارج المنظمة و داخلها.
- لتحقيق حالة التكيف مع التغيرات البيئية على الإدارة المتخصصة بالموارد البشرية أن تركز على المواءمة الداخلية و كيفية تحقيق الاستخدام الأفضل لهذه الموارد في المنظمة و المواءمة الخارجية و كيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية.
- للاستجابة للمتطلبات البيئية فعلى تلك الإدارة أن تضع في حسابها التنوع في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية و القانونية و الأخلاقية.
- إن الموارد البشرية في المنظمة كلفة و ميزة في الوقت ذاته و على إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن بين الكلفة و الميزة و ذلك بتركيزها على الاستخدام الكامل للموارد البشرية و وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

<sup>1</sup>عزراء بن شارف، التسيير بالكفاءات و دورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، جامعة

➤ تخضع حركة الفرد من البيئة إلى المنظمة و داخل المنظمة و منها إلى البيئة لإشراف و متابعة إدارة متخصصة تعرف بإدارة الموارد البشرية.

### المطلب الثاني: أهداف و وظائف إدارة الموارد البشرية

لكي تقوم إدارة الموارد البشرية بمهامها تقوم بأداء مجموعة من الوظائف و التي تنقسم إلى قسمين وظائف إدارية و أخرى وظائف تنفيذية وهي على النحو التالي:

#### الفرع الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، وتطوير لأفراد تطويرا يلبي رغباتهم و احتياجاتهم، و بالتالي تتمكن المنظمة من تقديم إنتاجها السلعي أو الخدمي بكفاءة عالية، و من أجل تحقيق ذلك يصبح لزاما على هذه الإدارة الاهتمام بدراسة كيفية الحصول على الأفراد، و تنمية مهاراتهم و توظيفهم و تقييمهم و صيانتهم و الاحتفاظ بهم، و لا يمكن لها تحقيق ذلك إلا إذا عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع و بعضها بالمنظمة و بالعاملين.<sup>1</sup>

#### 1. أهداف على مستوى المنظمة:<sup>2</sup>

- جلب أفراد تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة و ذلك عن طريق الاختيار و التعيين حسب المعايير الموضوعية.
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها و تطويرها بإجراء فترات و ذلك لتجديد الخبرة و المعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.
- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد و لتفاني و إدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، و ذلك يتأتى بالتوزيع العادل للأجور و المكافآت و العمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.

#### 2. الأهداف على مستوى المجتمع:<sup>3</sup>

- المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل و الطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص.
- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال و أكثرها إنتاجية بالنسبة لكل منهم و بالشكل الذي يجعلهم سعداء و متحمسين للعمل.

<sup>1</sup> محمد دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، ط2، الرياض، 2008، ص 24 .

<sup>2</sup> صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات ( المهارات)، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في

اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10/03/2004، ص 13

<sup>3</sup> محمد دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 25

- تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد و الحصول على مقابل عادل لهذا الاستثمار.
- صيانة الموارد البشرية و المحافظة عليها من سوء الاستخدام.
- توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي و الثقافي لأفراد المجتمع.

### 3. أهداف على مستوى العاملين:<sup>1</sup>

- جذب المرشحين و الاحتفاظ بالحيدين و توفير ظروف و شروط عادلة للتوظيف.
- اقتراح السياسات و الأنظمة و اللوائح المتعلقة بالتوظيف، المكافآت، الأجور، الحوافز، المنافع، صحة و سلامة العاملين.
- تطبيق أسس عادلة قائمة على نظام الجدارة في التوظيف، التنافس الحر و بعيدا عن التحيز والمحاباة.
- رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب و التوجيه بناء على أسس عملية.
- تكيف و إدماج الأفراد العاملين و تقليل الفجوة بينهم و بين المؤسسة و المجتمع.

### الفرع الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

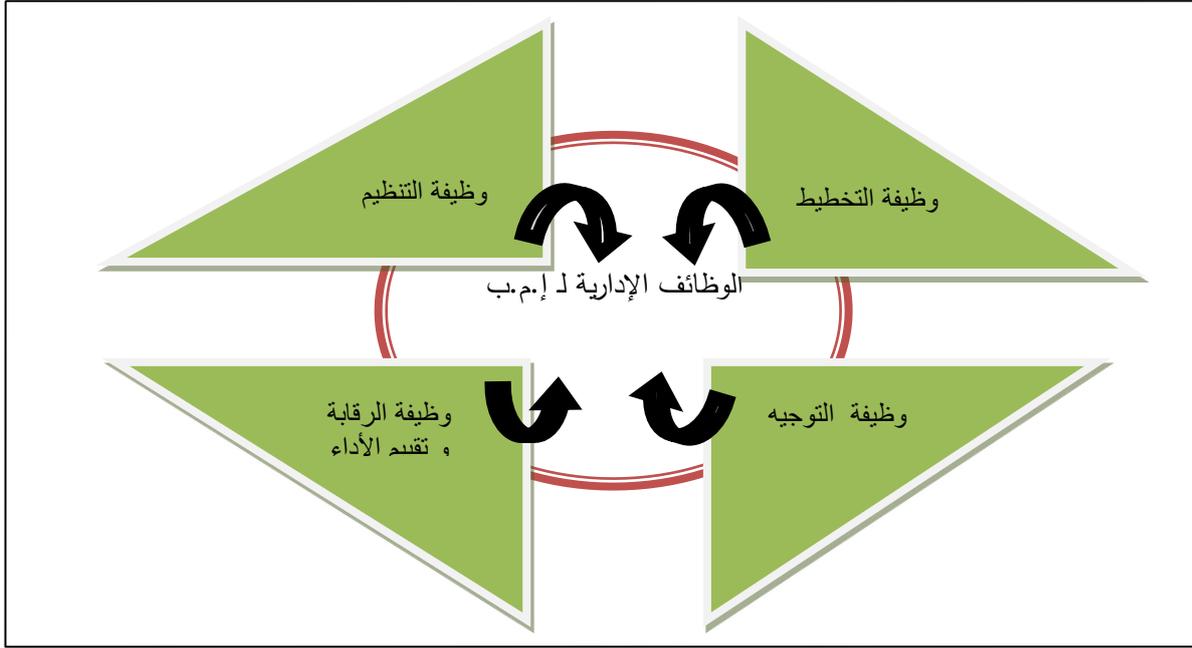
تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف حيث هذه الوظائف تتغير بمرور الزمن و التطور التكنولوجي و التقدم العلمي حيث هناك وظائف جديدة تظهر في مكان وظائف أخرى و كما أن هناك عدة تقسيمات لوظائف إدارة الموارد البشرية و من بين هذه التقسيمات ما يلي:

#### أولا/ الوظائف الإدارية

يظهر الشكل التالي الوظائف الإدارية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، الأردن، 2006، ص 46

الشكل رقم (01) الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية



المصدر: لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص 148

### 1. وظيفة التخطيط:

تهتم وظيفة التخطيط بالتنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة كما و نوعا لكل وحدة إدارية في المؤسسة أو قسم فيها،<sup>1</sup> خلال فترة زمنية معينة، لتأمين تطوير النشاطات و تنفيذها بأسلوب يتناسب مع التطورات المتوقعة في الأعمال و الاتجاهات البيئية العامة،<sup>2</sup> التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة في الفترات المستقبلية.

### 2. وظيفة التنظيم:

يقصد بوظيفة التنظيم إدارة الموارد البشرية هو تقسيم و تحديد الواجبات والمسئوليات و السلطات بين الأفراد، و تحديد العلاقات التي تربط هذه المسئوليات، فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمي لإدارته عن طريق تصميم هيكل علاقات بين العمل، الأفراد، العوامل المادية في المنظمة.<sup>3</sup>

### 3. وظيفة التوجيه

و يقصد بها توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة وقد تندرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات فإن الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضاء تام و فعالية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط 1، الأردن، 2004، ص 73

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، الأردن، 2005، ص 70

<sup>3</sup> لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص 148

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 148

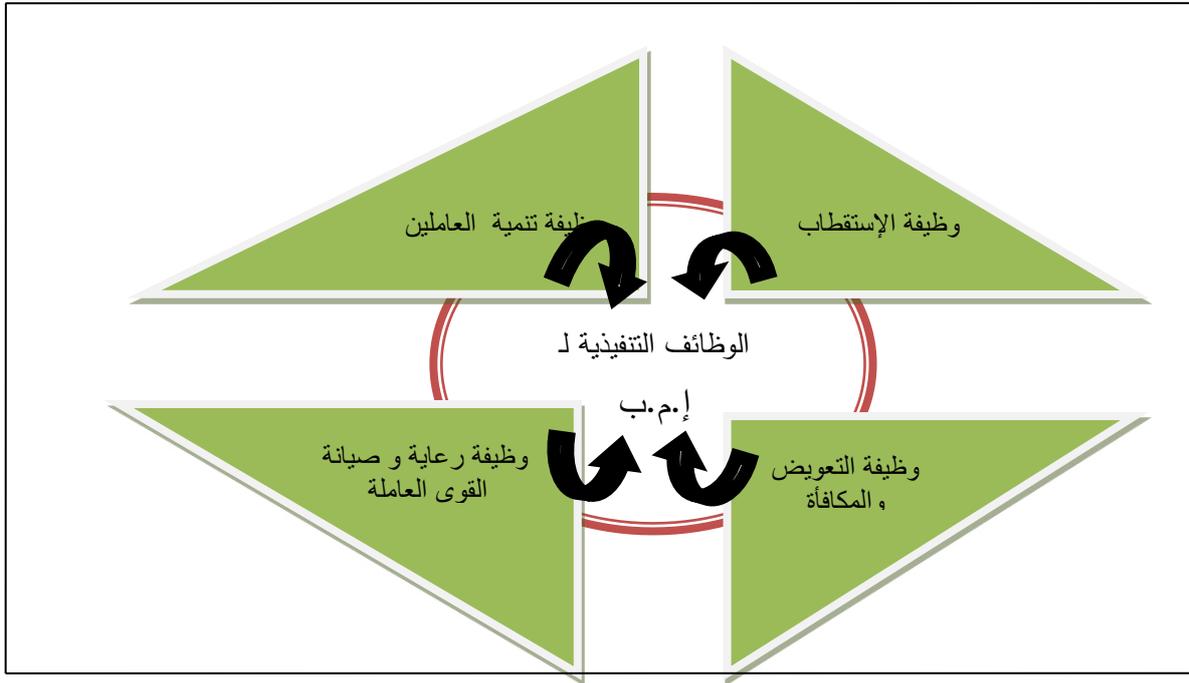
4. وظيفة الرقابة:

عملية الرقابة تعتبر وظيفة إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة و التنسيق بينها طبقا لخطة العمالية المحددة، بناء على تحليل الأهداف أو الأنشطة الأساسية للتنظيم، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمنظمة بكفاءة عالية.<sup>1</sup>

ثانيا: الوظائف التنفيذية

يظهر الشكل الموالي الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية.

الشكل رقم(02) الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية



المصدر: لمين علوطي، مرجع سابق، ص 150

أ. وظيفة استقطاب المورد البشري

تعتبر أولى الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية و تهتم باكتشاف و تحديد احتياجات المنظمة من الأفراد و القوى العاملة كما و نوعا و جذبهم لملء الوظائف الشاغرة الحالية أو المستقبلية أو المستحدثة،<sup>2</sup> بحيث تضمن تحقيق أهداف المنظمة، و يتحدد نطاق هذه الوظيفة فيما يلي:<sup>3</sup>

- تقدير احتياجات المنظمة من القوى العاملة.
- تحديد مصادر الحصول على القوى العاملة اللازمة للمنظمة.
- اختيار القوى العاملة و إجراء الاختبارات اللازمة لانتقاء الكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المنظمة و ذلك عن طريق الاختبارات النفسية، و المقابلات الشخصية، و غيرها.

<sup>1</sup> لمين علوطي ، مرجع سابق، ص 149

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 109

<sup>3</sup> لمين علوطي، مرجع سابق ، ص 150

- تعيين الأفراد.

ب. وظيفة تنمية العاملين :

بعد حصول المنظمة على الموارد البشرية اللازمة لأداء نشاطاتها بما يتفق أهدافها، قد تكون المهارات أو القدرات التي يتمتع بها الأفراد غير كافية لقيام بمهامهم داخل المنظمة و بالتالي لا بد من تنمية مهاراتهم باستمرار لرفع مستوى الأداء وتحسينه ، و هذا يتم من خلال التدريب المستمر، و ذلك لضمان سلامة تنفيذ العمل.

و يقصد بالتدريب مجموعة النشاطات المصممة و الموجهة، إما لرفع مستوى مهارات و معارف و خبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم و تصرفاتهم أو سلوكياتهم،<sup>1</sup> باتجاه زيادة كفاءة الفرد الحالية و المستقبلية.

و هناك من يفرق بين تدريب و تنمية الموارد البشرية، فالتدريب من وجهة نظرهم هو نقل المهارات اليدوية الحركية إلى المتدربين و توجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول، أما التنمية فيقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت بهم.<sup>2</sup>

ت. وظيفة التعويض أو المكافأة:

تعتبر وظيفة التعويض أو المكافأة من الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، و تختص هذه الوظيفة بتحديد هيكل عادل للأجور أو المكافآت بما يتفق مع الجهد المبذول من القوى العاملة في المنظمة، و يضم جهاز التعويضات و العوائد نوعين رئيسيين هما الأجور و الرواتب و العوائد الغير مباشرة<sup>3</sup> و لضمان و وضع نظام سليم للأجور لا بد من:<sup>4</sup>

- تقييم الوظائف

- تحديد نظام الحوافز

- تحديد نظم دفع الأجور

- تحديد لوائح الجزاءات

ث. وظيفة رعاية وصيانة الموارد البشرية :

تهتم هذه الوظيفة برعاية و صيانة القوى البشرية من خلال توفير الرعاية الصحية و الثقافية والترفيهية و الاجتماعية و كذلك الرعاية عند ترك الخدمة.

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 236

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سابق، ص 223

<sup>3</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 296

<sup>4</sup> لمين علوطي، مرجع سابق ، ص 151

### 1. السلامة و الرعاية الصحية :<sup>1</sup>

- تصميم و تنفيذ برامج الأمن و السلامة المهنية للعاملين في أعمالهم.
- تحديد متطلبات السلامة المهنية لكل عمل بما يضمن الأداء الكفاء.
- تحديد مجالات المساعدة للعاملين عند وجود ما يمنع أو يعيق أدائهم.

### 2. علاقات العمل:<sup>2</sup>

- بناء جو العمل الملائم بما يعزز الروح المعنوية للعاملين .
- تصميم و بناء قنوات اتصال مفتوحة داخل المنشأة .
- بناء العلاقة المرنة مع تنظيمات العاملين داخل المنشأة و خارجها .

### 3. البحوث في الموارد البشرية :<sup>3</sup>

- بناء قاعدة بيانات تخدم نظم المعلومات التي ترتبط بشؤون العالمين.
- تصميم و بناء مسارات تبادل المعلومات داخل المنشأة

## المطلب الثالث : التحديات و الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

في ظل التحولات و التغييرات التي تعرفها المؤسسات و هو ما أدى مباشرة إلى ظهور تحديات جديدة لم تكن تعهدها إدارة الموارد البشرية و هو ما انعكس عليها في البحث عن طرق و توجهات تمكنها من أداء مهامها بالطريقة التي تمكنها من تحقيق أهدافها .

### الفرع الأول: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

- تواجه إدارة الموارد البشرية عدة تحديات مجموعة من التحديات و التي نلخصها في النقاط التالية:<sup>4</sup>
- **زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:** إن الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل المنظمات، أدى إلى التغيير الجذري في أنواع الأعمال و المهارات التي تحتاج إليها بالتالي تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب و التنمية و التنظيم قصد التأقلم مع هذه التغييرات الحاصلة، في حين قد يتم الاستغناء عن بعض الأنشطة و العاملين خاصة أصحاب المهارات البسيطة و الأعمال الروتينية.
  - **التغيرات في تركيب القوى العاملة:** لقد أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، و هذا سيلقي عبء جديد على إدارة الموارد البشرية نتيجة الطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين، كما يسمح هذا الاندماج الكبير للعنصر النسوي بتقلده مناصب كبرى داخل التنظيم، و هذا يتطلب من الإدارة إعداد خطط خاصة بهن، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب مع عمالة خاصة من الجنس الآخر.

<sup>1</sup> <http://dc338.4shared.com/doc/-BIRLHpw/preview.html>. 15/10/2013- 22:47

<sup>2</sup> لمين علوطي، مرجع سابق، ص 151.

<sup>3</sup> نفس المرجع.

<sup>4</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، 103

- **نظام معلومات إدارة الموارد البشرية:** الإدارة تحتاج حاليا إلى نظم معلومات حديثة تشمل كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة.
- لذا ينبغي أن تتوفر الإدارة على قاعدة المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي فالتحدي الذي يواجهه معظم التنظيمات الكبيرة في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية.
- **تغير القيم و الاتجاهات:** يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية كيفية وضع خطة قادرة على استغلال هذه القيم و الاتجاهات في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة خاصة مع الانفتاح العالمي بما أصبح يعرف بظاهرة العولمة و ما أفرزته من آثار على الإدارة و الأعمال، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية اليوم تتعامل مع أفراد متعددي الثقافات و اللغات كذا العروق و الأجناس مما يصعب من هذا التحدي، لذا يستلزم وضع خطة استراتيجية مناسبة تأخذ في الحسبان كل هذه الاختلافات للقيم بين الأفراد و اتجاهاتهم.
- **التشريعات و اللوائح الحكومية:** إن إدارة الموارد البشرية ليست حرة بصفة مطلقة في وضع سياساتها وخططتها فيما يخص الأفراد العاملين و لكن هناك قيود معينة تفرضها جهات حكومية ينبغي التقيد و الالتزام بها فهذه اللوائح و التشريعات تمثل الإطار الذي يجب على إدارة الموارد البشرية العمل فيه، و هذا يفرض تحدي على إدارة الموارد البشرية في كيفية صياغة استراتيجية خاصة بها دون تحدي أو تجاوز هذه الحدود المفروضة، بما يسمح بتحقيق الأهداف المفروضة.

### الفرع الثاني: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

إن التطور و التغيرات التي تحدث على مستوى المنظمات و الذي أثر مباشرة على إدارة الموارد البشرية والذي أدى إلى ظهور مجموعة من التوجهات على مستوى إدارة الموارد البشرية و ذلك لمواجهة التحديات و تتمثل هذه التوجهات فيما يلي:<sup>1</sup>

- **إيجاد ظروف عمل أفضل:** يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تحسين ظروف العمل و إتاحة فرص للعاملين قصد تنمية قدراتهم و تحقيق ذاتهم من خلال التدريب، و برامج التنمية، و تشجيع العمل الجماعي و أسلوب الفريق الواحد.
- **التوظيف الفاعل لقدامى الموظفين:** يمكن الاستفادة منهم من خلال
- حل مشاكل نقص العمالة
  - إسهامه في تطوير المنظمة نظرا للخبرة التي اكتسبها.
  - تكون استعدادات و اتجاهات كبار السن أكثر إيجابية في تقبل العمل في ظروف التحدي دون التركيز على المادية.
  - بأخلاقيات العمل أكثر من الحديين.

<sup>1</sup> فضيل حمد عبد القادر القردوح، مرجع سابق، ص ص 30 - 31

- الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب: و هذا التحدي لإدارة الموارد البشرية للتأقلم مع ما يطرأ من تغير في السوق أو التكنولوجيا، و متطلبات الجودة و الأسعار، وعدم تجميد الأفكار والجهود.
- مواصلة التركيز على التخطيط الإستراتيجي لنشاطات إدارة الموارد البشرية.
- استخدام نظام معلومات الموارد البشرية و الاتجاه نحو استخدام الحاسوب و تكنولوجيا المعلومات في مجال التوظيف و التدريب و التنمية و الأجور .
- العلاقات مع النقابات العمالية: من خلال التعامل و التعاون المشترك لإحداث التغيير وفق المستجدات و فض النزاعات بأفضل الطرق.
- التركيز على التميز: و ذلك للنمو و البقاء و مواجهة المنافسة و التحديات البيئية وفق ما يلي:
  - تقليص مستوى الإدارة الوسطى.
  - تطوير المنتجات و تحسين الخدمات للعملاء و الجودة و تفويض السلطات
  - زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتحسين المنافع و الحوافز.
  - توفير الاستقرار الوظيفي و تمثيل العاملين في مجالس الإدارة.
- توفير المساواة للنساء بشكل أكبر في المنشآت.

### المبحث الثاني: مدخل إلى الكفاءات البشرية

تعتبر الكفاءات البشرية إحدى أهم الموارد الغير المادية في المؤسسة مهما كان نشاطها أو هدف إنشائها، إن الكفاءات البشرية تختلف قدراتها الإبداعية و الابتكارية من منظمة إلى أخرى، بحيث تتمتع بمميزات و خصائص و أبعاد تجعل المؤسسات تعمل على جذب الكفاءات و إغرائها إضافة إلى ذلك تعمل من أجل تطوير و تنمية كفاءتها و تنويعها و المحافظة عليها .

### المطلب الأول: مفهوم الكفاءات و المفاهيم المرتبطة بها

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم و المواضيع الشائكة باعتباره مصطلح حديث التداول، يجعلنا نصطدم بعدة مصطلحات و مفاهيم تتداخل معه بشكل، أو بآخر، كما هو الأمر بالنسبة للمهارة، و الاستعداد، و المقدره ...

### الفرع الأول: مفهوم الكفاءات البشرية

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم الشائكة من الصعب تحديد مفهوم موحد إذ كل مفكر يعطي مفهوم للكفاءة حسب اختصاصه فهناك من يعرفها على أساس أداء المؤسسة أو أداء الآلة أو أداء نظام معين في المؤسسة أو قطاع معين في الاقتصاد و هناك من يطلق الكفاءة على أداء الأفراد أو ما يسمى الكفاءات البشرية .

### أولا/ أصل مصطلح الكفاءات

هناك عدة تأويلات حول أصل مصطلح الكفاءات و ذلك راجع إلى ظهور هذا المصطلح في عدة علوم وكل علم استخدمه لغاية معينة و لسبب من الأسباب و سنتطرق إلى بعض هذه التأويلات.

يرجع أصل استخدام مصطلح الكفاءة إلى علم النفس، حيث استخدم سنة 1920 في مضامين تربوية، ثم تجسد استعمال هذا المصطلح أكثر في العمل الذي قام به " ماك سيلاند " من خلال كتابه

((Testing of competence rather than intelligence))

و إن أقدم مفهوم للكفاءة الذي جاء في القاموس التجاري سنة 1930 .

و قد ترسخ مصطلح الكفاءة في كتب الإدارة و التسيير في المؤسسة و دوره في تحسين الأداء بها، استعمل مفهوم الكفاءة خلال السبعينات من القرن العشرين في أمريكا و بعدها في أوروبا نتيجة المنافسة الشديدة التي تربيّت عن بزوغ العولمة، و بزيادة تعقد المحيط زاد الاهتمام بالكفاءات و أصبحت أساسية في إستراتيجية المؤسسة و مؤشر لقياس فعالية الموارد غير الملموسة و الاعتماد عليها في تحقيق الميزة التنافسية<sup>1</sup>.

و من خلال ما سبق نجد أن هناك تباين في الآراء حول أصل كلمة الكفاءة و يرجع ذلك إلى أن هناك استخدام لهذا المصطلح في عدة ميادين كإدارة، الإنتاج، التسويق... الخ و عدة اختصاصات كعلم النفس و العلوم الاجتماعية و العلوم الاقتصادية و العلوم القانونية و العلوم الإدارية... الخ .

و هذا ما جعل تتعدد تعاريف و مفاهيم الكفاءات وذلك باختلاف الباحثين و الدارسين لهذا المجال .

<sup>1</sup> يوسف بن شني ، أمين مخفي ، إشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية،

جامعة محمد خيضر بسكرة، 22/21 فيفري 2012، ص 05

### ثانيا/ تعاريف معجمية :

1. يعود أصل الكلمة إلى الكفاء: النظير و مصدره الكفاءة و تعني القدرة عليه و حسن تصرفه، أما لفظ الكفاءة ذا أصل لاتيني ( competence ) و قد ظهر 1968 في اللغات الأوروبية بمعاني متباينة حسب السياق المستعمل فيه.<sup>1</sup>
2. هي استعداد على قوة القيام ببعض الأفعال، مثل كفاءة إدارة ما، و التي تمارس في حدود القانون.<sup>2</sup>
3. الكفاءة ليست هي نفسها المعارف، بل إنها تستعمل و تقوم بدمج و تحرك المعارف المعلنة و المنتقاة و المشروطة.<sup>3</sup>
4. **Oxford** : عرف الكفاءة على أنها القدرة على فعل شئ ما بطريقة صحيحة و يعتبر الشخص الكفاء هو الذي يمتلك القدرة، السلطة، المهارة المعرفية اللازمة للقيام بشئ ما بالشكل الصحيح.<sup>4</sup>
5. **Le Rouse commercial** : حيث عرفها على أنها مجموعة المعارف و القدرات التصرفات التي تستخدم في النقاش، المشاورات اتخاذ القرار حول كل ما يهم المهنة.<sup>5</sup>

### ثالثا/ تعاريف إصطلاحية :

1. حيث وصفها **Hamel.G & Prahalad.CK** " مجموعة المعارف والقدرة التي تتيح للعامل أداء الأنشطة المهنية المنوطة به "<sup>6</sup>
2. و يعرفها **Caird** أنها مجموع المعرفة و المهارة و متغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين و يدعم ذلك بالشكل التالي:<sup>7</sup>

<sup>1</sup> يوسف بن شني ، أمين مخفي ،م رجع سابق ، ص 05

<sup>2</sup> عبد القادر هاملي ، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، رسالة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة أوبوكر بلقايد - تلمسان ، 2010/2011 ، ص 50

<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص 50

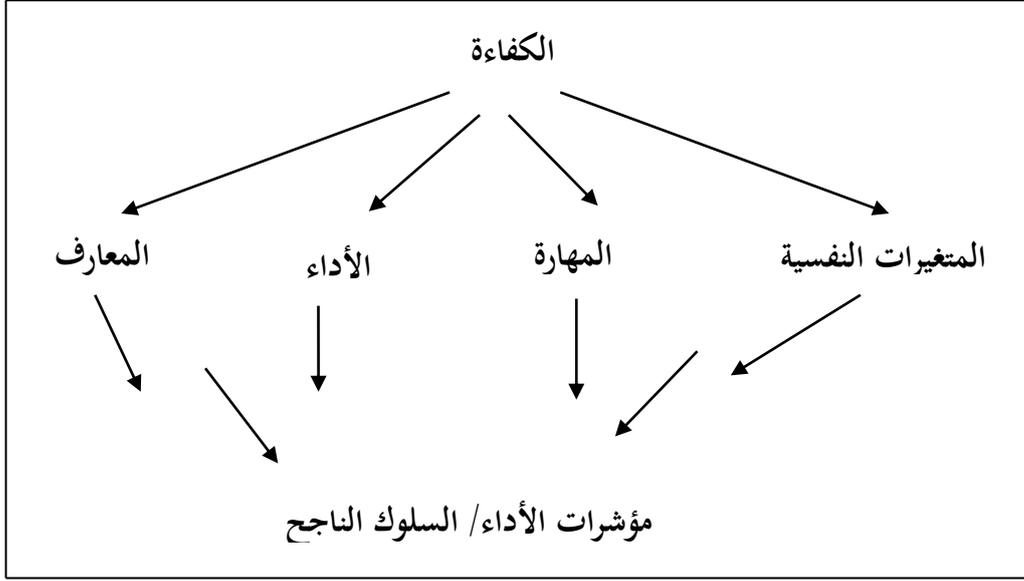
<sup>4</sup> عذراء بن شارف، مرجع سابق، ص 230

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص 230

<sup>6</sup> عادل مقدم و سهام عزوي ، الأساليب الكمية : كأداة للتسيير التقديري للكفاءات و الوظائف ، مداخلة في الملتقى الوطني بعنوان التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية يومي 27-28/02/2013 ص 03

<sup>7</sup> سماح صولح ، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، اقتصاد و تسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007/2008، ص 39

الشكل رقم (03) بنية تمثيلية لكفاءات المؤسسة



الصدر: سماح صولح ، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، اقتصاد و تسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008/2007، ص39

و من خلال التعريفين السابقين نجد أنهما تطرقا إلى الكفاءة على أنها القدرة على أداء عمل ما في محيط مهني معين.

3. يعرفها boye & ropert " أنها القدرة على التحرك (العمل ) في محيط مهني معطى، و تتمثل في المقاربة بين مهارات متحكم فيها، قدرات فردية كامنة و تنظيم العمل الذي يمنح الشرعية ممارسة معرفة معينة، و هي مرتبطة بالفرد أكثر من ارتباطها بتنظيم العمل"<sup>1</sup>
4. وعرفته المجموعة الفرنسية Medef الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، و تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، و الذي يعطي لها صفة القبول، و من ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها و تطويرها"<sup>2</sup>
5. عرفها Boyer على أنها " القدرة على إنجاز المهام المحددة و القابلة للقياس، و ذلك عن طريق التوليف الديناميكي لمجموعة من العناصر المتمثلة في المعارف النظرية (العلمية ) و المعارف العملية و الإجراءات و الممارسات و الخبرة غير المهيكلة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمود قرزیز ، خميسي قايدى ،التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، المركز الجامعي برج بوعريريج، طبيعة المرجع، و سنة و مكان النشر، غير موجودة.

<sup>2</sup> رحيم حسين، التغيير في المؤسسة و دور الكفاءات - مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد7 فيفري 2005، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

ص 182

<sup>3</sup> حمزة غربي، عاشور إبراهيم ،نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير

الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 22/21 فيفري 2012 ، ص4

- و بينما ما أشارت إليه في هذه التعاريف إضافة إلى القدرات و المعارف صفة القبول، أي قابليتها للملاحظة و القياس و تقومها من قبل المؤسسة و هذا ما لم نلاحظه في التعريف الأول و الثاني.
6. إلى جانب هذا يضيف **Gavini Christine** عنصرين هما المعرفة السلوكية أو العلاقاتية، و القدرة على اكتساب المعارف و إكسابها للآخرين أي القدرة على التعلم و التعليم<sup>1</sup>
7. عرفها **Tarondeau & lorino** هي الاستعداد أو القابلية للتوفيق بين الموارد بغية أداء مختلف الأنشطة أو العمليات المحددة، كما يعد هذان الباحثان مؤيدان لـ " **G.lebiterf** "
8. الذي يعتبر أن تحديد مفهوم الكفاءة لا يتوقف على قابلية الموارد (معرفة و قدرات) للنقل بل، على الكيفية التي يمكن نقل هذه الموارد.<sup>2</sup>

إلا أنه في هذه التعاريف التي عرفها **Gavini Christine** حيث يضيف لها عنصري المعرفة السلوكية أو العلاقاتية، و هو مالم يطرق إليها المفكرين في التعاريف الأولى و بينما أيد كل من **Tarondeau & lorino** الباحث **G.lebiterf** في أن الكفاءة لا تتوقف عند قابلية النقل بل إلى الكيفية التي يمكن من خلالها نقلها .

و من خلال التعاريف الآتية نجد أن كل باحث يعطي تعريف معين للكفاءة إلا أن هناك اتفاق على أنها مجموعة من المعارف و القدرات و سواء كانت سلوكية أو علاقتية.

و منه يمكن إعطاء تعريف شامل للكفاءة على أنها مجموعة من القدرات و المعارف النظرية و العملية الإجراءات و الممارسات القابلة للملاحظة و القياس و تقويمها و قبولها و تطويرها من قبل المؤسسة و العمل على نقلها و تعليمها للأفراد .

<sup>1</sup> حمزة غربي، عاشور إبراهيم، مرجع سابق، ص4

<sup>2</sup> سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في

العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص 137

### الفرع الثاني: المفاهيم المرتبطة بالكفاءة

حتى نتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة لابد من الإشارة إلى عدة مفاهيم التي تتداخل معه من بينها:

1. **المهارة:** عرفها **G. Le Boterf** أنها " القدرة على تعبئة، مزج و تنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة و تكون معترف بها و قابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية " <sup>1</sup>
2. **القدرة :** أن يقوم العامل بأداء العمل الموكل إليه بدرجة المطلوبة من الإتقان، فعندما يشغل إمكانية النجاح، و كفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، وكما تتمثل في بعض الإنجازات و التي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلا يمكن للمتعم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة، كحفظه لقطعة شعرية أو حفظه لأحداث تاريخية و حفظه لقوانين السياقة ..، كل هذه الإنجازات المختلفة مظهرها، و من حيث الموضوع الذي انصبت عليه، تدخل ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التذكر. <sup>2</sup>
3. **الإستعداد:** الاستعداد قدرة ممكنة، أي وجود بالقوة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو و النضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية. و الاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل، و الاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فانه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات و التحفيزات الملائمة. <sup>3</sup>
4. **الإنجاز:** يتمكن الفرد من تحقيقه أنيا من سلوك، و هو بهذا المعنى يقترن نوعا ما بمفهومي الاستعداد و القدرة في مفهوميهما السابق، و إذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح الدقة، فإنها بذلك تشير إلى إمكانيات الفرد المتعددة في الإنجاز <sup>4</sup>
5. **السلوك:** السلوك أو التصرف، و هو يشمل نشاط الإنسان، و حتى الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها. و السلوك بهذا المعنى، يشمل مختلف أنشطة الكائن الحي أو الفرد الإنساني، بل إن حتى الجماعة الصغيرة أو الكبيرة يكون لهما سلوك يميز خصائصها ويعبر عن أفكارها و معتقداتها ومبادئها....؛ و لذلك فسلوك يتضمن مختلف المفاهيم السالفة الذكر و يشملها، فهو أعم وأوسع منها، بحيث أن الكفاءة أو الكفاءات لا تكون إلا مجموعة أو مجموعات صغيرة لمجموعة السلوك <sup>5</sup>.

<sup>1</sup> إسماعيل حجازي، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة - العدد 10 ، نوفمبر 2006، ص 401

<sup>2</sup> منى مسغوني، تسيير الكفاءات و الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012/2013، ص 239 .

<sup>3</sup> بلفضل بن عسلة، دراسة حالة تنمية الكفاءات في بنك سوسيتي جنرال الفرنسي بتلمسان، دراسة ميدانية ، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان - 2008-2007، ص3

<sup>4</sup> أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السابع الصناعة التأمينية، الواقع العملي و آفاق التطوير - تجارب الدول - جامعة الشلف، 03-04/12/2012، ص 6

<sup>5</sup> <http://dahmane16.ahlamontada.net/t7162-topic2013/10/11> الساعة 14:36

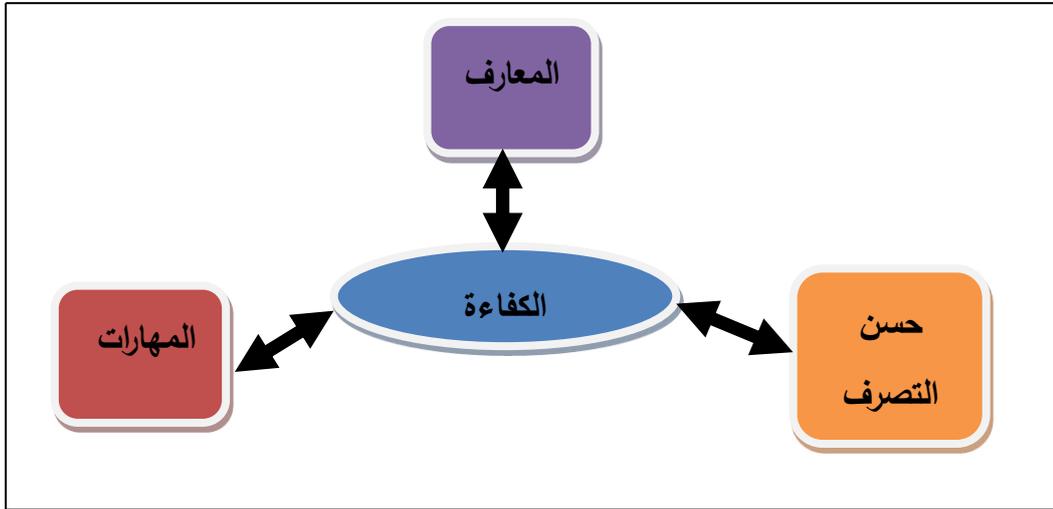
### المطلب الثاني: أبعاد وأهمية الكفاءات البشرية

و مما تم التطرق إليه سالفًا من تعاريف للكفاءة نجد أنها ركزت على أبعاد مختلفة، و كما يمكن من خلالها استنباط الأهمية التي يمكن أن تؤدها الكفاءات داخل أي مؤسسة مهما كان نشاطها.

#### الفرع الأول: أبعاد الكفاءات

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

الشكل رقم (04) أبعاد الكفاءة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على المرجع: عائشة لشلال، درويش عمار، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية، دراسة حالة مصنع الإسمنت بني صاف، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية" تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات " جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 03

#### أولاً/ المعارف :

تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة ، المستوعبة و المدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها و العمل في ظروف خاصة، و يمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية و حتى متناقضة، و كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية و إمكانية استعمالها و تحويلها إلى معلومات مقبولة و يمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط و لكن أيضا الهيكل و أسلوب الحصول عليها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الحاج مداح عرابي، البعد الإستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول : رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، 2011/12/14، ص 05

- هي مجموعة من المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات السكرتارية...، و هي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر. و تجمع ثلاثة أبعاد ثانوية و هي:<sup>1</sup>
- **المعارف العامة** : و هي مكتسبة و بصورة عامة عن طريق التعليم الرسمي ( التعليم المدرسي، الجامعات...) أو عن طريق التكوين المتواصل.
  - **المعارف الخاصة بالمحيط المهني**: و هي معرفة تابعة لسياق النشاط المهني فهي مكتسبة عن طريق الخبرة و يمكن ان تتعلق بوحدة العمل و المؤسسة .
  - **المعارف الإجرائية**: و هي مجموع الإجراءات و الطرق التي تسمح للفرد بالإجابة عن التساؤلات " كيف يجب التصرف على اختلاف المعارف العامة المعبر عنها و بطريقة مستعملة عن النشاطات المرغوب في تحقيقها، فإن هذه المعارف موضوعة حسب نشاط ما يرغب في تحقيقه.
- ثانيا/ المهارات :**

- هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، و هذا حسب الأهداف المحددة مسبقا، حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال، الأنشطة، الإجراءات، المعلومات خاصة بتشغيل المصلحة المعنية،<sup>2</sup> و تجمع المهارة ثلاثة أبعاد ثانوية:<sup>3</sup>
- **المهارة العملية**: تكتسب هذه المهارة أساسا عن طريق الخبرة المهنية، و لكن بإمكانها أيضا أن تكون موضوع تعليم، و يسمح هذا النوع من المهارة للفرد بتنفيذ و إجراء العمليات الفعالة مثل استعمال الحاسوب أو برنامج ما... الخ
  - **مهارة التواصل**: هي مجموع القدرات المجدية التي تسمح للفرد بمعرفة كيفية التصرف في سياق عمل خاص، و تكون مكتسبة من خلال طرق عدة سواء في المحيط المهني أو الأسري وتتمثل هذه المهارة كإدارة حوار أو العمل في فرق... الخ
  - **المهارة الذهنية**: و هي مجموعة المعارف من العمليات الفكرية التي تهتم بتحقيق النشاطات البسيطة نسبيا أو العمليات المعقدة.
- و هذا النوع من المهارة ضروري لحل المشاكل و اتخاذ القرارات....، الذي يولد معلومات جديدة انطلاقا من تلك الموجودة آنفا مثل إقامة تصنيف للمشاكل، إنجاز خلاصة بدل بيانا للاجتماع .

<sup>1</sup> عبد القادر هاملي ، مرجع سابق، ص 70-71

<sup>2</sup> منى مسغوني ، مرجع سابق، ص 238

<sup>3</sup> عبد القادر هاملي ، مرجع سابق، ص 71-72

### ثالثا/ حسن التصرف ( السلوك):<sup>1</sup>

يتلاءم حسن التصرف مع مجموعة المعالم الشخصية التي تسمح للفرد بالاندماج داخل مجموعة مهنية، يتضمن سلوكا ملائما لإظهار التكيف، التحفيز، والطاقة. يمكن لهذه المعالم الشخصية أن تتحد مع موارد أخرى ( المعارف، المهارات ... ) من أجل التصرف بكفاءة.

إن المشكل الأساسي هو تفادي وصفها بطريقة الخاص للعمل الساعي إلى تنفيذ . يعني وصف المميزات التابعة للفرد، ولحساب وضعية مهنية خاصة.

- **الفعالية:** الوثائق المعدة خالية من الأخطاء وعدم الدقة.
- **السرية:** لا تستعمل المعلومات خارج نطاق المرسل إليه.
- **التحكم في النفس:** يتم السيطرة على التفاعلات في وضعية مهنية شديدة للقلق.

### الفرع الثاني: أهمية الكفاءة

للکفاءة أهمية كبيرة على جميع مستويات المؤسسة انطلاقا من المستوى الفردي و يليه المستوى الجماعي ثم على مستوى إدارة الموارد البشرية ثم المؤسسة بشكل كلي.

### أولا/ أهمية الكفاءة على المستوى الفردي:

في ظل التغيرات و التحديات التي يفرزها العالم الحديث الذي يتميز بالتغير السريع بحيث أصبحت الكفاءة تلعب أهمية كبيرة للأفراد و ذلك للأسباب التالية:<sup>2</sup>

- زيادة درجة فقدان الوظيفة بالنقل أو التسريح نظرا لمتطلبات التنافسية
- إمتلاك الكفاءة تعزز فرصة الفرد في الحصول على مكانة في سوق العمل .
- عدم تحقيق المعرفة و الشهادات الجامعية الميزة المطلوبة قد تقلص حظوظ الفرد في الحصول على وظيفة أو تحفزه أكثر نحو تنمية و استغلال كفاءاتهم على النحو المطلوب.
- لا يمكن للأفراد تحسين وضعهم في المنظمة إلا من خلال امتلاكهم للكفاءة.

<sup>1</sup> عبد القادر هاملي، مرجع سابق، ص 72

<sup>2</sup> J.aubert-p.gillbert-f. pigyere, **management des compétences**, réalisation- concepts-analyses, 2eme éditions, dunod, paris, 2003, p48

### ثانيا/ أهمية الكفاءة على المستوى الجماعي:

تلعب الكفاءة الجماعية دور مهم داخل المؤسسة و تتمثل أهميتها فيما يلي: <sup>1</sup>

- العمل الناجح داخل أي مؤسسة يقوم أساس التعاون بين الأفراد، بحيث هناك علاقة تأثير ما بين الكفاءات المتكاملة التي تعطي في النهاية نتائج جيدة و أحسن بكثير من التي قد يحققها الفرد لوحده.
- تلعب الكفاءة دورا مهما على تنمية العمل الجماعي، إذ تعتبر هذه الكفاءات العامل الفيصل في عصر المعرفة و المعلومات إذ يتطلب هذا الأخير التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة ولمصداقية.
- نظرا للتطورات التي تحصل على مستوى محيط المؤسسة و تأثير الدراسات الجديدة وما فرضته العولمة و ظهور حاجات جديدة للمؤسسة، أدى بالمؤسسات إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكون من مجموع الكفاءات الفردية، وذلك من خلال مساهمة كل فرد في إثراء هذه الشبكة و هو ما يساعد على حل المشاكل داخل المؤسسة.
- تزرع روح التعاون و التآزر بين الأفراد و هو ما قد يجنب النزاعات داخل المؤسسة و هو ما يحقق أهداف المؤسسة.

### ثالثا/ أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية:

- تعتبر الكفاءات أكثر ما يشغل المدراء و على مستوى إدارة الموارد البشرية، و هذا نظرا لما تعرفه تغيرات المحيط و تأثير الكفاءات الفردية و الجماعية على التميز و أهداف المؤسسة و تتلخص أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية فيما يلي:
- الانتقال من التركيز على كفاءة الفريق بدل كفاءة الفرد الواحد.
  - التوجه نحو توظيف ذوي كفاءات سواء كانوا ( دائمين، موسميين.....الخ)
  - أصبحت الكفاءة تحثل مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية، بحيث انتقلت إدارتها من التركيز على إدارة الفرد أو المنصب إلى الانتقال لإدارة الكفاءات.
  - أصبحت إدارة الموارد البشرية تقوم بعملية استقطاب و توظيف الكفاءات بدل الأفراد، لحاجتها إلى الكفاءات التي تساعد على أداء أعمالها القائمة على التكنولوجيا الجديدة و بالتالي هي بحاجة متزايدة إلى الكفاءات.<sup>2</sup>
  - لابد على إدارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا للبقاء، خاصة في مجال تحرير و تنظيم أعمالها مثل الأجور و العطل و إعداد مختلف التقارير، إضافة إلى

<sup>1</sup> Idem, p 48

<sup>2</sup> Lioc cadin- francis guerin- frederique pigyere, **Gestion de ressources humaines- pratique et éléments de théorie**, 2é édition, dunond, paris, 2002,p119-120.

التوظيف الإلكتروني، و هو ما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية أكبر للكفاءات لغرض سد الاحتياجات.<sup>1</sup>

### رابعاً/ أهمية الكفاءة على مستوى المؤسسة:

تعتبر كفاءات الأفراد إحدى العناصر البالغة الأهمية بحيث تساعد المؤسسة على تحقيق مستوى عال من الأداء بحيث تتلخص أهميتها فيما يلي:

- يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية من معارف و مهارات، و لكن جهل هؤلاء و عدم درايتهم و إدراكهم بكيفية التوفيق و التحريك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذا فمن مصلحة بل من الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد لاستغلال موارد أفرادها عوض تعرضها للتلاشي و الاختفاء مع مرور الوقت، إذ و كما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل و تنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي و ذلك ما يطلق عليه إسم الكفاءة الميئة<sup>2</sup>
- التفكير في التحديد المستمر للكفاءات في المؤسسة- خاصة كفاءات الأفراد- حيث اعتبرت هذه الأخيرة بمثابة نقطة الانطلاق لإحداث الفرق بينها و بين المنافسين.
- أصبح الاستثمار في الموارد البشرية للمنظمة - بشرط أن يمس الاحتياجات الأساسية - خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة كالأرباح و الإنتاجية أو غير ملموسة مثل ضمان الولاء و رضا العميل، لذا فإن المؤسسة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة و إن السياق بينها و بين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.<sup>3</sup>
- تعتبر الكفاءة عنصر أساسي في استراتيجية المؤسسة، حيث تتعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين.
- تعتبر الكفاءة أهم المنافذ للمؤسسات لمواجهة التحديات التي نتجت عن العولمة و والتطورات التقنية عن طريق منحها عدة مزايا كالحرية أكبر أثناء العمل دون التدخل المباشر لتحقيق الإبداع، و هو ما دفع بالمؤسسات لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي و مصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> منى مسغوني، مرجع سابق، ص 24

<sup>2</sup> عبد اللطيف بلغرسة، من أجل إستراتيجية تنموية للكفاءات في المؤسسات المعرفية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة تحليلية استشرافية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية جامعة و رقلة، 09-10/03/2004، ص 125

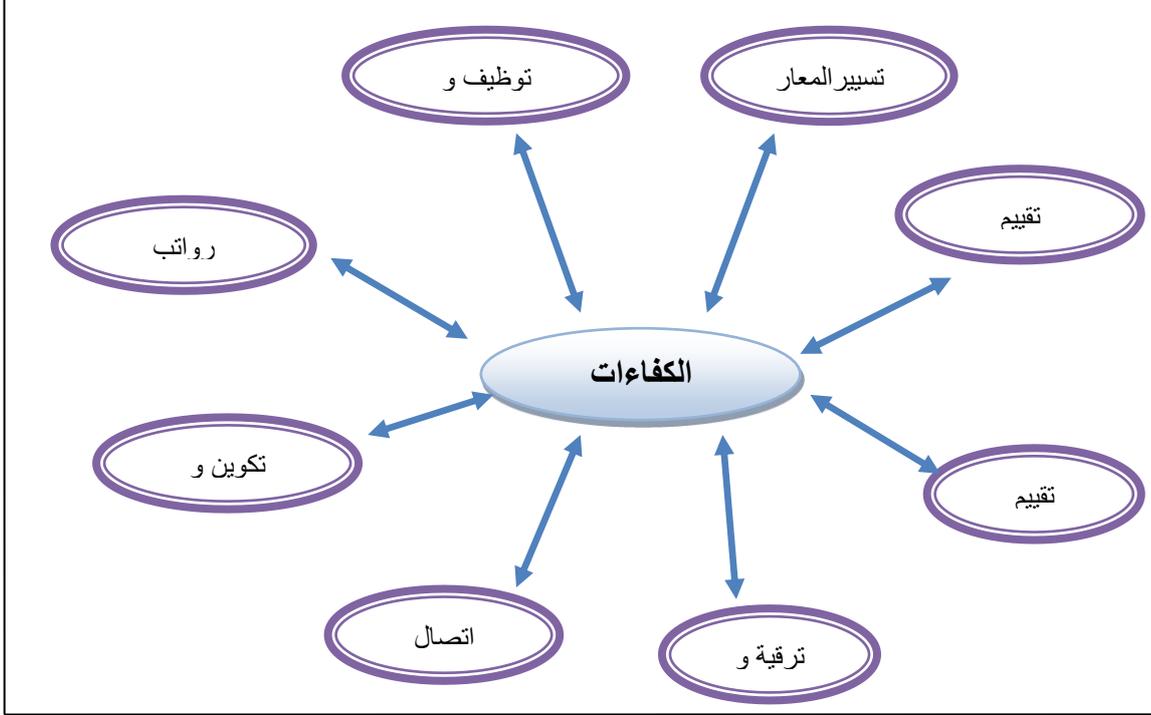
<sup>3</sup> محمد المهدي بن عيسى، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الإستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص

الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية جامعة و رقلة، 09-10/03/2004، ص 68

<sup>4</sup> منى مسغوني، مرجع سابق، ص 25

و يمكن إبراز أهمية الكفاءات البشرية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05) : الكفاءة محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية



المصدر: كمال منصور، سماح صولح ، مرجع سابق، ص 08

### المطلب الثالث: خصائص و أنواع الكفاءات و مؤشرات قياسها

تعتبر الكفاءات البشرية كغيرها من عناصر و مكونات المؤسسة إذ تتميز بخصائص الخاصة بها حيث من خلالها يمكن تمييزها عن غيرها من الموارد و كما تتواجد الكفاءات في عدة انواع .

#### الفرع الأول: خصائص الكفاءات

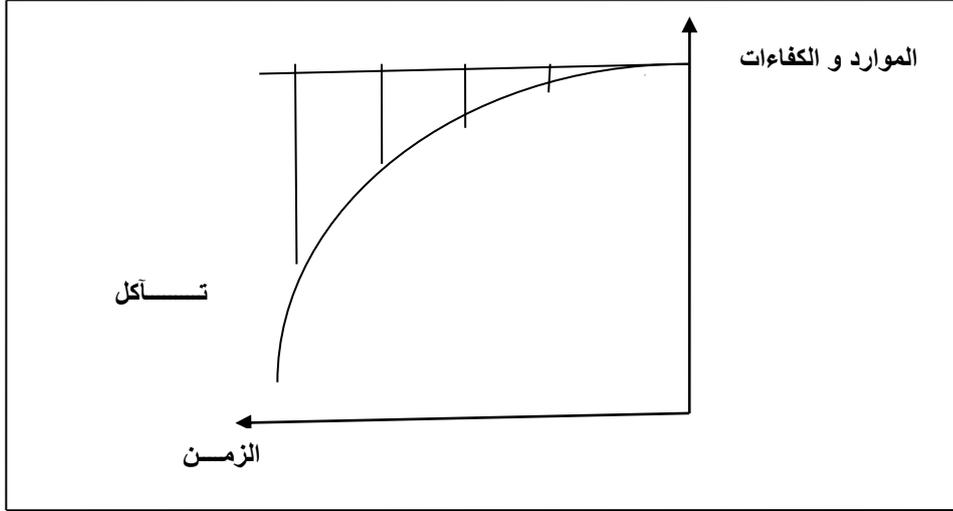
باعتبار الكفاءات البشرية مصدرا هاما لتمييز المؤسسة فإنها تتمتع بمجموعة من الخصائص و هي:<sup>1</sup>

- **الكفاءات ذات غاية:** حيث أنه يتم توظيف معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفوًا إن استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- **صياغتها تتم بطريقة ديناميكية:** و يتم ذلك من خلال تفاعل العناصر المكونة لها في حلقة مفرغة من المعارف و الدرايات الفنية.
- **هي مفهوم مجرد:** لا يمكن رؤيته، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة و الوسائل المستعملة و نتائج هذه الأنشطة.

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء مهدي ، قبائلي أمال، دور تطوير الكفاءات و تنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول

- **مكتسبة:** هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين و إنما يكتسب ذلك من خلال التدريب الموجه
- تتقادم عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح بإظهار مهاراتهم وكفاءاتهم، فإن هذه الكفاءات و المهارات تضحل و يمكن توضيح في الشكل الموالي.

### الشكل رقم ( 06 ) تقادم الموارد و الكفاءات



المصدر: زكية بوسعيد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية، بحث للحصول على شهادة الماجستير، تخصص تنظيم موارد بشرية، جامعة باتنة، 2008، ص30

يوضح الشكل تقادم لموارد و الكفاءات مع مرور الزمن، و ذلك من خلال تأكلها شيئاً فشيئاً، و تجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين الكيفية التي تتآكل بها الموارد، و الكيفية التي تتآكل بها الكفاءات، حيث تتآكل الموارد عند استعمالها، أما الكفاءات تتآكل عند عدم استعمالها، لأن مصدرها الأفراد.

### الفرع الثاني: أنواع الكفاءات

يختلف الباحثون في تصنيفهم للكفاءات، و لعل أبرز هذه التصنيفات التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات، وهي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية، و المستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية و أخيراً المستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية و التي يسميها البعض بالكفاءات الأساسية

#### أولاً/ الكفاءات الفردية :

الكفاءات الفردية تشير إلى كفاءة كل فرد من أفراد المؤسسة، فقد عرفها alian meignant بأنها "معارف عملية مقبولة في نشاط معين" كما تعرف بأنها : حلقة وصل بين الخصائص الفردية و المهارات

المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة، فالمعارف التي يمتلكها الفرد هي حوصلة للمعارف المكتسبة بالتكوين و التعلم، و المعارف في العمل كالخبرات و الممارسات.<sup>1</sup>

و حسب **Athey et orth (1999)** الكفاءة الفردية هي " مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكات، و القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي و تزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها **medef (2002)** بأنها توليفة من المعارف و المعرفة العملية و الخبرات و السلوكات المزولة في سياق محدد، و التي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، و المؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها و تثبيتها و تطويرها<sup>2</sup>

وكما تدل على المهارات العملية المقبولة، و يتم إضافة القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية و تقنية كالتجارب المهنية.<sup>3</sup>

إذا مهما كان مستوى الأفراد في المؤسسة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء و مزولة مهامهم، و قد تكون هذه الأخيرة أساسية أو تفضيلية و التي لا تحقق إلا خلال صفات ينبغي توفيرها في الفرد منها:<sup>4</sup>

- يستوجب على الفرد أن يكون أكثر مرونة و تأقلا مع الظروف المتغيرة و الغامضة و التعامل معها بطريقة مرنة.
- التعلم و الاستيعاب السريع لغرض التحكم في التقنيات العملية.
- التأقلم مع الوضعيات الصعبة و كيفية الخروج منها.
- معرفته و إدراكه لنقاط قوته و ضعفه و التعامل معها.

و يمكن الإشارة إلى أن الكفاءات الفردية تمثل مجموعة من المعرفة الظاهرية والتي تظهر في شكل سلوك و أعمال و مهارات العمل التي يقوم بها إضافة إلى المعرفة الباطنية و التي يجب على المؤسسة العمل من أجل استغلالها و التي يمثلها الباحثون بالجبل الجليدي كما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء مهديد ، قبايلي أمال، مرجع سابق ، ص 5

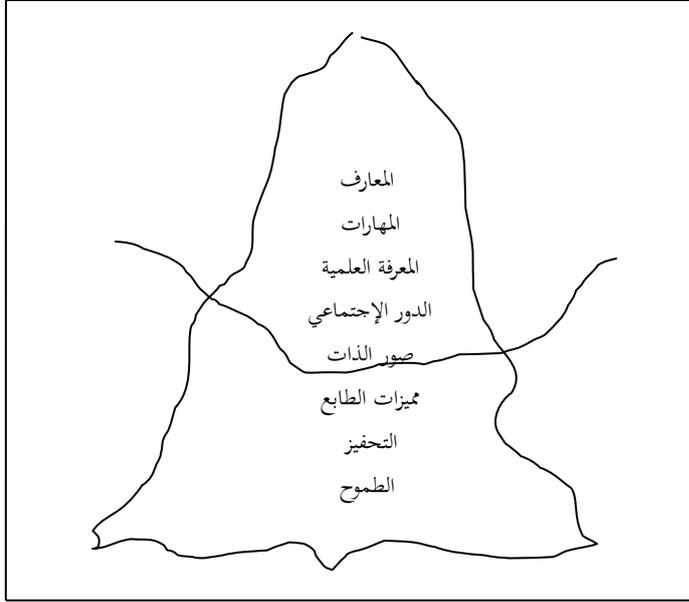
<sup>2</sup> كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية و إدارية- العدد السابع جوان 2010، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ص 05

<sup>3</sup> أحمد مصنوعة، مرجع سابق ، ص 07

<sup>4</sup> أمين مخفي، بن شني يوسف، إشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول لتسيير الموارد البشرية تسيير

المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 04

الشكل رقم ( 07 ) تمثيل الكفاءة الفردية



المصدر: كمال منصور، صولح سماح، مرجع سابق ، ص06

ثانيا/ الكفاءة الجماعية:

تتكون الكفاءات الجماعية من خلال تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة، حيث تسمح الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جيدة للمؤسسة و تسمح بتطويرها و تراكمها، و كما تسمى كذلك الكفاءات المحورية التي تعتبر في الغالب أساس تطور و نجاح المؤسسات.<sup>1</sup>

و هناك من يعرف الكفاءات الجماعية على أنها فرق وظيفية لها القدرة على العمل لتقديم مهامها أفضل ما يكون و الوصول إلى الأهداف و النتائج المحددة، و لا تشكل مجموع الكفاءات الفردية فقط، و إنما هي نتاج التعاون و التآزر الموجود بين الكفاءات الفردية و تنظيم فرق العمل التي تسمح بالوصول إلى النتائج.<sup>2</sup>

و كما تعرف على أنها " قدرة الجماعة على التحكم في طرق و وسائل العمل و تتكون من الكفاءات الفردية لكل شخص إضافة للكفاءات التي تسمح بالحكم في طرق و وسائل العمل.<sup>3</sup>

عرف le boterf الكفاءات الجماعية على أنها نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون و أفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، و تتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير أو عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً.<sup>4</sup> هذه المعرفة

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء مهدي ، أمال قبائلي، مرجع سابق، ص05

<sup>2</sup> عقيلة صدوقي، غموض الكفاءات المحورية: نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 22-23/02/2012، ص08

<sup>3</sup> أمين مخفي، يوسف بن شني ، مرجع سابق ص 04

<sup>4</sup> كمال منصور، سماح صولح ، مرجع سابق، ص 06

هي التي تحدد قوة المؤسسة او ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، و مصدر تقييمها و هو حكم المجتمع وذلك من خلال اختيارهم للمورد الأكثر كفاءة و على مستواها نميز بين:<sup>1</sup>

• **الكفاءة الخاصة أو النوعية:** و هي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، و هي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

• **الكفاءة الممتدة أو المستعرضة:** و هي التي يمتد مجال تطبيقها و توظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات و الوضعيات و السياقات التي توظف و تطبق فيها نفس الكفاءة واسعة و مختلفة عن المجال و الوضعية الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة، و الكفاءة الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية و منهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، والتي يستهدف تحصيلها و توظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة و المهارات المأمولة.

**ثالثا/ الكفاءة الاستراتيجية:** إن مفهوم الكفاءات عموما يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب على المسير تحديد الكفاءات و المهارات التي يتمتع العاملون و مقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المؤسسة مع محيطها.<sup>2</sup>

إذ تعتبر المؤسسة بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، و تكنولوجيتها و عملياتها الروتينية، و العلاقات ما بين مواردها البشرية ، و الذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدرا لتميز التنافسي، حيث يمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية انطلاقا من ثلاثة أنواع للموارد هي:<sup>3</sup>

- الموارد المادية ( المعدات، التكنولوجيا، المباني.....الخ )
- الموارد البشرية( القدرات، المهارات، المعرفة، الطاقات الكامنة.....الخ )
- الموارد التنظيمية ( الهيكلة، نظام التنسيق، الرقابة.....الخ )

فإن الكفاءة الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، و لهذا فان البحث على إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية و الأصول

<sup>1</sup> أحمد مصنوعة، مرجع سابق ، ص 05

<sup>2</sup> الهادي بوقفلول، الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة و اندماجها في اقتصاد المعرفة ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الاقتصاد و الحقوق، جامعة و رقلة، 09- 10/03/2004، ص207

<sup>3</sup> سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص 140

الخاصة، و القواعد التنظيمية، هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية لمؤسسة، و التي تصبح مرتبطة بدرجة التدعيم و سرعة تحويل و نقل الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة.<sup>1</sup>

إن الكفاءة الجماعية تبرز ابتكار للبناء التعاوني في ميدان العمل و هذا البناء الذي يمثل محيط نوعي للمعلومات و انتقالها بين الأفراد،<sup>2</sup>

و منه نجد أن الكفاءات الجماعية ناتجة عن طريق التعاون بين أفراد المجموعة و العمل الجماعي.

### رابعاً/ الكفاءة التنظيمية:

هناك عدة تقسيمات للكفاءات و هذا ما قد يؤدي إلى التنوع في تسميتها و كما تعرف الكفاءات التنظيمية بالكفاءة الأساسية (Compétences clés) أو كفاءات المؤسسة و التي " لها علاقة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها"<sup>3</sup>، و في ظل التغيرات الحاصلة في البيئة فمنظمات الأعمال لا بد لها من إيجاد مرونة كبيرة في التعامل مع هذه التغيرات و التقليل من الإجراءات الرسمية بغية فسح المجال للأفراد لإبراز إبداعاتهم و زيادة و تطوير كفاءاتها الفردية و الجماعية، و هو الأمر الذي يؤدي بالمنظمات بالتكيف مع محيطها<sup>4</sup> و بالتالي زيادة قدراتها التنافسية. التي تتجم عن مختلف الكفاءات و الوسائل المجندة في ظروف محددة من خلال التنظيم لأجل الإنتاج و تحقيق أهدافها المسطرة.

و يمكن تعريف الكفاءات التنظيمية على أنها الكفاءات التقنية، كفاءة العلاقات الإنسانية و الكفاءة الفنية الإدارية من جهة و من جهة أخرى يتم رؤيتها على أنها كفاءة الأنشطة التسييرية المتمثلة في (التخطيط، التوجيه، التنفيذ، الرقابة)، و يعتبر كفاءة الأفراد أساسها حسب ما يقوله كل من p. herriot & c. penbertony ( إن استمرار المنظمات يتوقف على قدراتها على خلق المعارف و استعمالها الذي لا يمكن أن يتم إلا بفضل الأفراد، لأن الأفراد هم القادرون على توقع المستقبل).<sup>5</sup>

و كم تعرف الكفاءات التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة في بنائها و المتمثلة في:<sup>6</sup>

- قاعدة المعرفة : و تتضمن الوحدات الفردية للمعرفة و المتكونة بدورها من الأفراد، التكنولوجيا، قواعد المعلومات.....الخ، و هي تسمح بتحديد الكفاءات المحلية.
- إطار المعرفة : يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العملية و المعرفة، و يجسد بنية المؤسسة ( تحديد السلطة، تقسيم الأدوار، المهام )، و السياسات المحددة لها.

<sup>1</sup> منى مسغوني ، مرجع سابق، ص 251

1. Philippe Assens, **les compétences professionnelles dans l'innovation, these de doctorat**, universite des sciences sociales de toulouse, 2002 ,p 276

<sup>3</sup> آسية رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على

شهادة الماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2011، ص 14

<sup>4</sup> الحبيب ثابتي، الجلاي بن عيوا ، مرجع سابق، ص 131-134

<sup>5</sup> عذراء بن شارف، مرجع سابق، ص 262

<sup>6</sup> آسية رحيل، مرجع سابق، ص 14

- ديناميكية المعرفة : عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة و المحولة لقواعد المعرفة عن طريق توصيل و تبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة، و ينتج عن هذه الحركة إنشاء كفاءات ديناميكية.

### الفرع الثالث: مؤشرات قياس الكفاءات

#### أولا / المؤشرات المباشرة:

وهي تلك المؤشرات التي تتضمن مقارنة المخرجات من سلع و خدمات مع عمليات المؤسسة خلال مدة زمنية معينة و تتمثل في:<sup>1</sup>

- المقاييس الكلية للكفاءة مثل الربح الصافي
- المقاييس الجزئية للكفاءة ومثلا قسم المبيعات و هذا قياس المبيعات المحققة بعدد الموظفين.
- المقاييس النوعية للكفاءة: كتحسين جودة مخرجات المؤسسة معا لأخذ بعين الاعتبار أن الموارد المستخدمة ذاتها إلا أن هذه المؤشرات محددة في القياس كالمخرجات التي لا يمكن أن تكون ملموسة كالمخرجات.

#### ثانيا/ المؤشرات غير المباشرة:

قد تكون المؤشرات المباشرة ناقصة بسبب عدم دقة البيانات المتعلقة بالمخرجات و المدخلات عدم دقة قياس الكفاءة و هذا ما جعل المؤشرات غير مباشرة في بعض المجالات أفضل طريقة من خلال قياس، الرغبة في العمل أو تحديد رضا الأفراد، -إضافة إلى ذلك الروح المعنوية لدى الأفراد.

<sup>1</sup> أمين مخفي، يوسف بن شني، مرجع سابق، ص 06

## المبحث الثالث : تسيير الكفاءات البشرية

إن وجود الكفاءات داخل المؤسسة أو نقصها، يؤدي بالمؤسسة للقيام بعدة عمليات من أجل الاستغلال الأمثل للكفاءات أو الحصول عليها و بالتالي وجب على المؤسسة التسيير الجيد للكفاءات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة و المكانة التنافسية، و ضمان بقاء الكفاءات البشرية في المنظمة.

### المطلب الأول: ماهية تسيير الكفاءات

إن التغيرات و التحولات الحاصلة على الطريقة الإنتاجية و العوامل التي تؤثر في الأداء و معرفة أهمية الموارد البشرية في المنظمة و هو ما أثر على إدارة الموارد البشرية، حيث انتقلنا من إدارة الأفراد إلى إدارة الكفاءات .

### الفرع الأول: مفهوم تسيير الكفاءات

يعتبر تسيير الكفاءات كغيره من المصطلحات عرف عدة تعاريف و سنطرق إلى بعض هذه التعاريف.

➤ هي عملية خاصة لجذب و تطوير و تجنيد و الاحتفاظ بعدد كافي من الموظفين الأكفاء لتحقيق الأهداف و ضمان النمو.<sup>1</sup>

➤ عرفت تسيير الكفاءات على أنها " تلك الأنشطة و الجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات و المحافظة عليها و تنميتها و توفير لها الظروف المناسبة للعمل و المحفزات الضرورية لبقائها و دفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة"<sup>2</sup>

➤ لقد تطرق كل من **C.Sauret & D.Thierry** إلى تسيير الكفاءات على أنها " تصميم، تنفيذ و متابعة خطط عمل متجانسة بهدف تقليص الفروق بين الاحتياجات و الموارد البشرية للمنظمة، مع تضمين العاملين في إطار مشروع تطوير وظيفي"<sup>3</sup>

➤ و حسب **Lichtenberger** أن تسيير الكفاءات يقصد بها تعبئة و توظيف و تجنيد كل الموارد البشرية في إطار حالات و وضعيات خاصة، التي يقتضي الأمر فيها من العامل القيام بنشاط محدد و نتائج محددة و حتمية.<sup>4</sup>

➤ ولقد عرفها **L.V.Beirendonck** على أنها مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام و تطوير الكفاءات الفردية و الجماعية بطريقة مثلى بهدف تحقيق أهداف المؤسسة و تحسين أداء الأفراد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حمزة غربي، عاشور إبراهيم، مرجع سابق، ص 09

<sup>2</sup> عذراء بن شارف، مرجع سابق، ص 272

<sup>3</sup> نسرين الموهون، إدارة المعارف و تسيير الكفاءات توجه جديد في إدارة الموارد البشرية و مدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة

الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2009/2008، ص 144

<sup>4</sup> منى مسغوني، مرجع سابق، ص 258

✚ ويمكن اعتبار تسيير الكفاءات على أنه عبارة عن مجموعة من التطبيقات لوظائف إدارة الموارد البشرية بحيث تعني بكفاءات الموظفين، فهي تتمثل في جذب الموظفين أصحاب الكفاءات للمنظمة و تطوير كفاءاتهم و استثمارها و المحافظة عليهم و هذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة على المدى القريب و البعيد،<sup>2</sup> و منه يمكن اعتبارها أنها مجموعة من أنشطة إدارة الموارد البشرية تتمحور حول الكفاءات .

لم يعد مضمون الكفاءات - بمنظورها الجديد- ذات مدلول بسيط، أي قدرة المورد/أو الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة و الناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل و مركب، فهي تتوقف على قدرة الفرد، و المجموعات، و البيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية و تسيير الموارد البشرية، إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق المقاربة التسييرية و العملية و الإستراتيجية<sup>3</sup>:

### 1. المقاربة التسييرية ( L'approche gestionnaire ) :

من وجهة نظر المقاربة التسييرية تعتبر الكفاءات جل المعارف و الخبرات الفردية و الجماعية المتراكمة عبر الزمن و على قدرة استغلال تلك المعارف و الخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال يشمل المعرفة و حسن التصرف.

إن المقاربة التسييرية تقترض جاهزية الكفاءات للتعبئة و الاستغلال بدرجة عالية أمام أي وضعية و بالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة و ملازمة للوضيعات المهنية لعامل أثناء أداءه لمهامه، و رغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة أو الفعل و التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل فرد من الموارد البشرية ( أفراد أو مجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة و الخبرة، و الإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة و المنظومة التحفيزية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Luo Van Beirendonck, **tous competents : le management des compétences dans l'entreprise**, editionboek, Belgique,2006,p 33.

<sup>2</sup> وسيلة واعر، أمال بن سالم، دراسة تحليلية للعلاقة بين تسيير الكفاءات و إدارة المواهب، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد

البشرية" تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات " جامعة محمد خيضر بسكرة، 21-22/02/2012، ص 04

<sup>3</sup> سمالي يحضيه، مرجع سابق، ص 141

<sup>4</sup> محمد المهدي بن عيسى، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق راس المال الاستراتيجي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية

و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة، 09-10/03/2004، ص ص 69-70

## 2. المقاربة العملية (L'approche opérationnelle):

و من هذا المنظور تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، و السيرورة التنظيمية و التكنولوجيا، و قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم و مستمر بين تلك المكونات.

فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، و ليست مطلقة بل نسبية و متغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة و التحكم في التكنولوجيا المتاحة، و كذا القدرة على التأقلم و التفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية و مسايرة تغيرات البيئة الداخلية و البيئة التنافسية.<sup>1</sup>

## 3. المقاربة الإستراتيجية (L'approche Stratégique):

و فق المقاربة الإستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع و تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، و العملية، و التنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني : أهداف تسيير الكفاءات

باعتبار الكفاءات إحدى العوامل المؤثرة في تنافسية المؤسسة و تأثيرها على تحقيق الأهداف و منه يمكن للكفاءات ان تصنع الفرق بين المؤسسات، فإدارتها تهدف إلى:<sup>3</sup>

- وضع أسس علمية مناسبة لجذب و استقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.
- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، و حتى المستقبلية التي تسمح بتجسيد استراتيجيتها.
- ترقية و تحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، بالتأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.
- تنمية قدرات الكفاءات من خلال التكوين المستمر.
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، تحديد انصب نظام للتحفيز.
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها، فيحس العامل بالانتماء.

<sup>1</sup> كمال منصوري، سماح صولح ، مرجع سابق، ص 57

<sup>2</sup> سمالي يحييه، مرجع سابق، ص 143

<sup>3</sup> عائشة لشلال، درويش عمار، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية، دراسة حالة مصنع الإسمنت بني صاف، مداخلة ضمن

الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية" تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات " جامعة محمد خيضر بسكرة، 21-

- زيادة فرص الإبداع و الابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.

- متابعة مسار الأفراد داخل المؤسسة، و خلق المناخ الاجتماعي المناسب لها و تحسينه بصفة دائمة.

و هناك من يرى أن أهداف تسيير الكفاءات تتمثل في:<sup>1</sup>

- تقدير أفضل المهارات اللازمة للوظائف .
- تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية و الاقتصادية.
- الجمع بين عوامل: المهارة، المنظمة ( المؤهلة)، و تنمية مهارات العاملين بشكل أفضل.
- الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع.
- إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل.
- تقليل المخاطر و التكاليف الناجمة عن الاختلالات .
- اختيار و برمجة التصحيحات الضرورية بشكل أفضل.

### الفرع الثالث: أدوات تسيير الكفاءات

كي تتمكن المؤسسة من تشخيص مدى قدرتها على اعتماد تسيير الكفاءات، كأسلوب للإدارة و التسيير ويتم ذلك من خلال أدوات تسيير الكفاءات و المتمثلة في :

#### أولا : أدوات العرض<sup>2</sup>

بحيث تقوم هذه الأدوات بإعطاء رؤية إجمالية حول المؤسسة و مهامها و وظائفها و تخلق الترابط والتنظيم و من أهم هذه الأدوات و أكثرها استعمالا هي:

#### 1. مرجع الكفاءات

اعتماد المؤسسات على منطق المنصب جعلها تستخدم ما يعرف بمرجع الوظائف الذي يفصل بين ماذا يجب على الفرد (العامل) عمله أو القيام به في إطار المنصب أو الوظيفة التي يشغلها، أما ظهور أو بروز منهج الكفاءة فقد حتم عليها أن تعتمد على أداة أخرى تفصل ما يجب أن يمتلكه، يتحكم فيه و يسيطر عليه الفرد/ العامل من معارف، مهارات، مواصفات، السلوكيات الملائمة و موارد المحيط.....الخ للحصول على منصب أو وظيفة محددة، فهما إذن ليسا بنقيضين إنما هما أداتان مترابطتان و إحداهما تكمل الأخرى و يعرف مرجع الكفاءات على أنه " قائمة بالكفاءات الملائمة و المناسبة لوظيفة ما، فهو الجزء الثاني من بطاقة استخدام الكفاءات

<sup>1</sup> منى مسغوني ، مرجع سابق، ص 259

<sup>2</sup> عذراء بن شارف، مرجع سابق، ص 308-3015

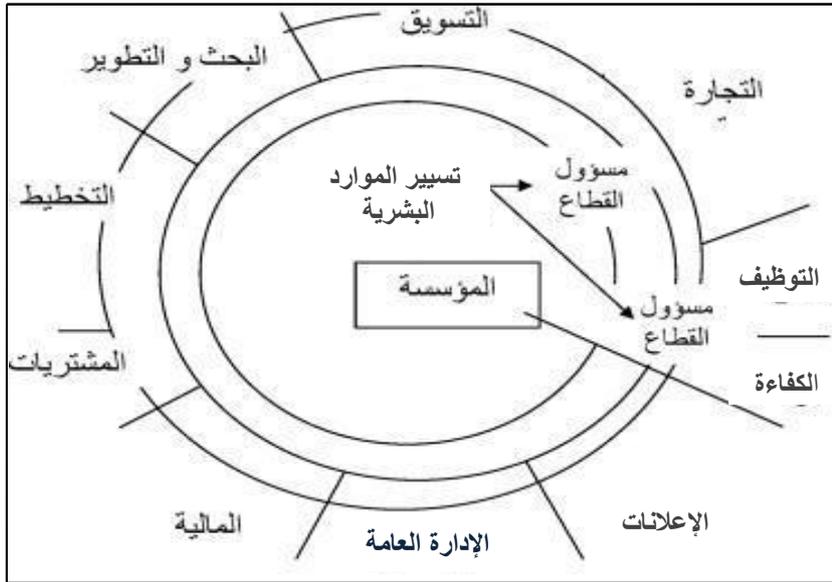
## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات البشرية

فعلى أساسه يتم تقدير التباعد بين الكفاءات المطلوبة و الكفاءات المملوكة من طرف العمال ويفضله تتخذ قرارات الإلتقان" و يطلق عليه أيضا قاموس الكفاءات، و هو يعتبر أيضا بمثابة "الوثيقة التي تحدد الكفاءات الضرورية لممارسة مهنة ما، إنها تساعد كل عامل من تحديد موقعه بالمقارنة مع المتطلبات الراهنة و المقتضيات المستقبلية لمهنته في إطار المسار المهني"

### 2. خريطة بيانية للوظائف

هي عبارة عن عرض تخطيطي تركيبي لمجموعة من المهن أو الوظائف هذه الأخيرة توضح على عجلة و تنظيم من خلال تقسيم العجلة إلى شرائح مشتركة المركز، البطاقة تمنح رؤية إجمالية لوظائف المؤسسة في بعض الحالات تسمح بتحديد مجموعة التغيرات الممكنة،

### الشكل رقم (08) عرض بطاقة بيانية لمسؤول تسيير الموارد البشرية



المصدر: عذراء بن شارف، مرجع سابق، ص 308

### 3. حصيلة الكفاءات

في عملية فردية هدفها القيام بتحديد كفاءات الفرد، موضع الفرد بالنظر إلى وضعية أو مشروع حالي أو مستقبلي، بحيث أن حصيلة الكفاءات تساعد الأجراء على تحليل كفاءاتهم المهنية الوظيفية و الشخصية إلى جانب سلوكياتهم محفزاتهم بهدف تحديد المسار الوظيفي و عند الاقتضاء مشروع التكوين.

### 4. محفظة الكفاءات

إنها ملف المكتسبات و الكفاءات التي يحوزها أو اكتسبها إثر التكوين الفرد الذي يتشكل انطلاقا من القيام بتحليل و استخلاص الخبرات الوظيفية، الاجتماعية و الشخصية و هي تساعد الفرد على تحديد و إعادة تحديد ما يكون قادرا على فعله. فتحليل الخبرة الذي يتم إعداده يمكن أن

يصبح رأسمال حقيقي يساعد الأفراد على إبراز قدراتهم و إمكانياتهم و طاقاتهم و يعتمد عليها في عمليات التوظيف، الترقية و بشكل خاص في تحديد ميادين و مجالات التكوين.

### ثانيا: أدوات تقييم الكفاءات

حيث تعتبر أدوات التقييم الوسائل التي يتم من خلالها تحديد مستوى الكفاءات ، و على أساسها تتم الترقية و الإختيار .....الخ و تمثل أدوات تقييم الكفاءات فيما يلي:

#### 1. الأدوات المعيارية:

و تتشكل أساسا من معايير و مقاييس و سلالم للكفاءات، و تنطلق من الكفاءة لتقيم حاملها و يتم اعتماد هذه الأدوات لتقييم الكفاءات التقنية و هي:<sup>1</sup>

#### ➤ الإختبارات النفسية – التقنية Tests psychotechniques

ظهرت تطبيقات هذه الاختبارات من تقييم الأداء المدرسي و الجامعي، ثم تطورت باعتناقها مبادئ علم النفس، و اعتبرت كالطريقة المفضلة الأداة المحببة في تقييم الكفاءات التقنية.

#### ➤ الملاحظة أثناء العمل: Observation en Situation

يقيم الفرد في منصب عمله في الزمن t من خلال ملاحظته و يتم ذلك من خلال تحديد الملاحظ أو المقيم أهداف الملاحظة بشكل واضح، ثم إعداد سلم للملاحظة على أساس خصائص المهام و المشاكل التي تحتاج إلى حل شروط التنفيذ، الزمن اللازم....الخ. الهدف من هذه الأداة هو الحصول على تشخيص كامل يوضح كيفية استعانة الفرد بمعارفه و مهاراته و تكييف سلوكه المهني مع تباين الحالات الحقيقية.

#### ➤ المحاكات Essai professionnel – Simulation

يقوم مبدأ المحاكاة في التقييم على ملاحظة العمل ضمن حالة غير واقعية تم إنشاؤها انطلاقا من أهداف التقييم للتعرف على قدرة الفرد على تحقيق عمل أو مجموعة أعمال، تنفذ مهمة أو التحكم في أداة معينة.

#### ➤ اختبارات المنتج Epreuves de produit

يمكن للمقيم أو الملاحظ أن يقيم كفاءة الفرد و أدائه من خلال ملاحظته المنتج الذي أنتجه، و يعتمد المقيمون على هذه الأداة حينما يكون المنتج المصنع أهم بكثير من كفاءة الأداء.

<sup>1</sup> نسرين مرهون ، مرجع سابق ،ص ص 149 - 150

## 2. الأدوات المركزة على الفرد نفسه:

تتعلق هذه الأدوات من الفرد كفاعل ضمن نظام التقييم و ليس فقط كموضوع له، و يستعان بها لتقييم الكفاءات التسييرية و كفاءات الإطارات العليا بالمنظمة و تتمثل في <sup>1</sup>:

### ➤ مقابلة التقييم Entretien d'Evaluation

الهدف منها الحصول على معلومات أكيدة من الكفاءات الفردية في إطار عمل معين، تطور المنصب، الترقية، الحركية الداخلية، التكوين... إلخ. يمكن أن تكون هذه المقابلات يومية، سنوية، و تعتبر مقابلة التقييم رافعة مهمة لتحفز الأفراد.

### ➤ التقييم الذاتي Auto - Evaluation

يقوم الفرد بتقييم كفاءاته مقارنة بكفاءات زملائه بالعمل فيسير كفاءاته لوحده و يطور نفسه بنفسه عن طريق التعلم المستمر، ذلك أن المقيم يمكن أن يخلط بين أداء الفرد و كفاءاته و يصدر حكما جائرا على أساس ظروف العمل و الإنتاج، فيحيل دون تحقيق الفرد لذاته و أهدافه و تطوير كفاءاته.

### ➤ مراكز التقييم Centres d'Evaluation

و تعني تقييم الكفاءات ضمن حالة تصور واقع مع اختبار مجموعة من الأدوات عليها. حيث تتعلق هذه الاختبارات بتقييم مستوى الفرد الفكري و خبرته المهنية انطلاقا من أحداث وقعت له في الماضي و جعلته يسلك دون غيره، مع تركيز التقييم على المستقبل انطلاقا من سلوكات ملاحظة و قابلة للقياس و تقوم على العناصر المتمثلة في ( الدور و المهام، المسؤولية و الأهداف، الأحداث المهمة، نظام التقييم و المراقبة، عناصر بيئة العمل).

## 1. المقابلات السنوية

تعد المقابلات السنوية من الطقوس المؤسساتية التي تمارس في جل المؤسسات و على الرغم من إنها تعرف بعدة تسميات و هذا تبعا لأهداف و الثقافة السائدة في المؤسسة إلا أنها تشد أكثر على أبعاد التقييم في المقابلة، و لهذا تعتبر الأداة الأساسية لممارسة التقييم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نسرين المرهون ، مرجع سابق، ص ص 150 - 151

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 316

### 2. مراكز التقييم

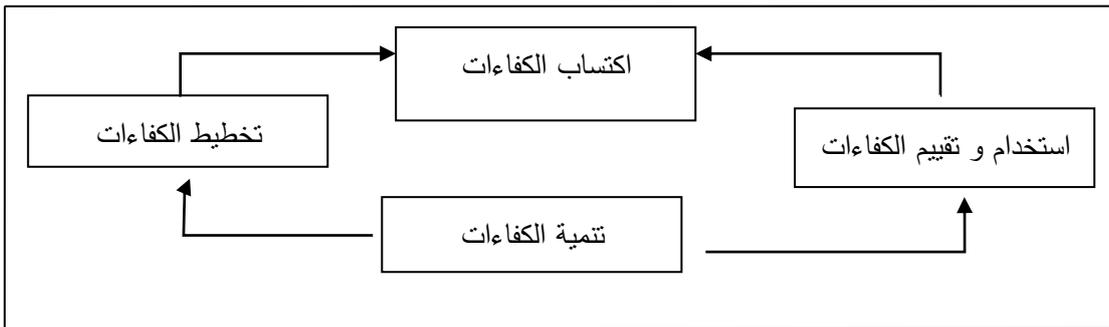
هي موجهة لتقييم الإمكانيات النوعية، ملاحظة قدرات التطور الفردي من أجل اتخاذ قرارات التوظيف الداخلي و الخارجي أو أيضا تسيير المسار الوظيفي، و تعتمد في الغالب على أسلوب المحاكاة أو ما يعرف بتقييم الوضعيات أو اختيار الوضعيات، بحيث يتم إعداد و وضعيات مهنية تحاكي الواقع الذي يمكن أن يصادف العامل أثناء قيامه بعمله.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: مراحل تسيير الكفاءات

في يومنا هذا أغلب المؤسسات تتحدث عن تسيير الكفاءات و تتبنى ذلك و هناك رؤى مختلفة حول عدد المراحل التي تمر من خلالها تسيير الكفاءات و عددها و هناك من يرى أن المراحل تتمثل في:<sup>2</sup>

- **المعرفة الجيدة لهيكل الموارد البشرية :** و يتم ذلك من خلال الاعتماد على المؤشرات الكمية كمستوى الأجور و توزيع مستويات التكوين.....، و مقارنتها بالمنافسين. و من خلال المؤشرات النوعية كنظام التقييم و نظام المقابلات و موازنة الكفاءات.
- **توقع الأعمال المستقبلية :** تحديد الاحتياجات من الكفاءات و الوظائف و المناصب الشاغرة التي يجب ان يستهدفها التوظيف.
- **وضع المخطط :** و ذلك بوضع خطط التوظيف، التكوين، الحركة و هناك من يرى أن مراحل تسيير تتمثل في الشكل الموالي:<sup>3</sup>

### الشكل رقم (09) مراحل تسيير الكفاءات



المصدر: زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008/2007، ص 21.

<sup>1</sup> نسرین المرهون ، مرجع سابق ، ص 319

<sup>2</sup> Jean Brilman, **Les meilleurs pratiques de management**, édition d'organisation, Paris 1998, p386.

<sup>3</sup> زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة باتنة،

1. **تخطيط الكفاءات :** و تكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالموقف الحالي للمؤسسة، و تكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات و التي تحاول المؤسسة سدها، و ذلك من خلال و صف المناصب الذي يكشف عن مختلف المعارف و المعارف العملية و السلوكات اللازمة لها، و تستعمل فيها المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل و الكفاءات GPEC للتوقع لاحتياجاتها من الكفاءات.
2. **اكتساب الكفاءات:** يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المنظمة، (داخليين) أو شراء خدمات استثمارية أو التعاون مع منظمات أخرى.
3. **تنمية الكفاءات:** و التي تسيير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم، و يعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العملية، السلوكات، و تتم تنمية الكفاءات أثناء ممارسة المهام.
4. **استخدام و تقييم الكفاءات:** و هي المرحلة التي تستخدم و توظف فيها الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب و اكتساب المهارات و التعلم، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية، و التي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة و يتم ذلك بتقييم النشاطات و المهام المنجزة، بتحديد و إظهار نقص المهارات في مناصب معينة و لأشخاص معينين و الذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات، و بذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات.

### المطلب الثاني : مجالات تسيير الكفاءات البشرية

إن الكفاءات البشرية بحاجة إلى تسيير محكم و متابعة من خلال تقييمها كما هي بحاجة إلى عمليات تطوير بالاعتماد على الدورات التكوينية و التدريبية و الجلسات العلمية و غيرها من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات و التي نتطرق إليها من خلال العناصر التالية :

#### الفرع الأول : إعداد مواصفات الكفاءات:

و يمثل إعداد مواصفات الكفاءات أحد المراحل الأولى لتسيير الكفاءات حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو عائلة من الوظائف، و عند تطبيق هذا النظام تكون هناك عملية تحليل للكفاءات حيث توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات الضرورية لذلك و من بين هذه الطرق الملاحظة الميدانية، المقابلات الفردية و الجماعية استمارات الكفاءات بطاقات الكفاءات... الخ، و مهما تكن الطريقة المستعملة، تحليل الكفاءات يجب أن يعطي النتائج التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كمال منصور، سماح صولح ، مرجع سابق، ص 57-58

- نظرة شاملة للكفاءات الأساسية و المهمة.
- وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة.

و سنتطرق إلى بعض طرق المستخدمة في تحليل الكفاءات :

- **بطاقة الكفاءات المهنية:** الكفاءات المهنية يمكن توضيحها في مجموع المعارف و المعرفة العملية والإرادة المهنية المقدمة على المستوى الفردي، و تعد مرحلة تحديد الكفاءات المهنية مرحلة صعبة من التحليل الأولي الذي يهدف للحصول على بطاقة مفصلة لمختلف الكفاءات الموجودة، و هذه البطاقة تسلط الضوء على تراث الكفاءات الفردية الذي يمكن أن يجند و يربط مع كل لحظة اهتمام في المؤسسة<sup>1</sup>.

- **المقابلة :** تمثل المقابلة وسيلة من اجل معرفة العناصر المميزة للوظيفة و مجالها، حيث نقوم بسؤال شريحة من الأفراد أو المجموعة عن خبرتهم في وظيفة أو مجموعة من الوظائف الخاصة، توقعاتهم حول تطوير الوظائف، إحساسهم السلوكي المستقبلي المرغوب فيه، و نظرتهم الشخصية، مما يحفز تفكيرهم و يحسون أنهم يشاركون بنشاط في تطبيق تسيير الكفاءات في مؤسسته، و تجدر الإشارة أن المقابلة خصوصا الفردية نشاط يستغرق وقتا طويلا، لأنه في الغالب مقابلة واحدة غير كافية.

كما أن لتحليل الكفاءات و إعداد مواصفات الكفاءات يتم إعداد مقابلات مع أعضاء الإدارة الفردية لمعرفة السلوكيات فيها و توضيح الفروق بينها و بين السلوكيات الحالية، و بعدما يطرح محلل الكفاءات الأسئلة يحصل على المعلومات بارزة عن الوظيفة، مما يسمح له بترجمتها إلى كفاءات، كما أنه يجب أن يركز محلل الكفاءات على مقابلة أشخاص اختصاصيين عارفين جيدا بالمهام و المسؤوليات و إلا كانت النتيجة ضعيفة<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني : تقييم الكفاءات البشرية

لمعرفة مدى تحقيق الأهداف و مستوى الكفاءات في المنظمة يجب على هذه الأخير من تقييم كفاءات الأفراد لديها و ذلك من أجل التخطيط في المستقبل فيما يخص الكفاءات أو أهداف المؤسسة. **تعتبر تقييم الكفاءات:** إنها عملية تسمح و تمكن المنظمة من معرفة جوانب عديدة حول الكفاءات التي تمتلكها المنظمة، و هو ما يسمح للمنظمة باتخاذ الإجراءات اللازمة بما يحقق أهداف المنظمة و فقا لخطتها و الاستراتيجيات والمعتمدة فيها و هنا مجموعة من المقاربات المعتمدة في عملية تقييم الكفاءات و هي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> كمال منصورى، سماح صولح ، مرجع سابق، ص 58

<sup>2</sup> منى مسغوني، مرجع سابق، ص 266

<sup>3</sup> كمال منصورى، صولح سماح، مرجع سابق ، ص 60 - 61

- **مقاربة المعارف النظرية:** و تعتمد هذه المقاربة على المعارف النظرية و ذلك من خلال إجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد و الوضعيات المهنية التي يرتبط بها، غير أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية التي ليست سوى أحد مكونات الكفاءات.
- **مقاربة المعارف العملية:** حيث تعتمد على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل، لأن قدرات الأفراد ليست مفترضة مسبقا و لهذا يجب ملاحظتها لمعرفةها.
- **مقاربة المعارف السلوكية:** و يلفها بعض الغموض، لاعتمادها على معايير اجتماعية كالسلوك، و اعتقادها أن أداء المنظمة أساسه السلوكيات الفردية و الجماعية المطورة، و تجدر الإشارة إلى أن الفصل بين المعارف السلوكية و المعارف العملية لا يسهل إطلاقا عملية تقييم مساهمة الفرد التي هي نتيجة توليفة من الموارد المجندة.
- **المقاربة المعرفية:** تنطلق فكرتها من أن كل عمل ناتج عن استراتيجية حل مسائل معينة وبالتالي فإن تقييم الكفاءات يركز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة و من خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لتشغيل معين.
- **مقاربة المواهب ( الميزات الشخصية):** و لم تعتمد هذه المقاربة كثيرا، رغم أن الميزات الشخصية و الكفاءات لا يمكن أن تلاحظ في وضعيات العمل، إلا أن الأولى تتميز بأنها تمكن الفرد من كسر حدود التشغيل، و بالتالي فهي تعرف من خلال الفوارق الإيجابية المحققة، في حين الكفاءات تعرف بالمطابقة.
- **مقاربة القدرات :** و فقا لهذه المقاربة يتم إخضاع المرشحات لوضعيات مهنية و أهمية من أجل تحديد قدراتهم، كما يتم إخضاعهم إلى تمارين مختلفة لتعبئة القدرات الواجبة للوضعيات المهنية الموجه لها هؤلاء الأفراد، حيث تساعد هذه المقاربة على إعطاء مؤشرات مهمة في التوظيف وتسيير المهن، و تجدر الإشارة إلى أن مدة المعاينة تكون طويلة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمة

إن التغييرات الحاصلة على مستوى محيط المؤسسة و رهانات العصر الحديث من عولمة ، فإن الاهتمامات و التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات تتعلق و لها علاقة وطيدة بكل من إدارة المعرفة و إدارة الإبداع.

#### 4. إدارة المعرفة و تسيير الكفاءات:

تعتبر إدارة المعرفة على أنها العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة و إنشائها و هي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة<sup>1</sup>

كما تعرف على أنها "التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة و خارجها، و تحليلها و تفسيرها و استنتاج مؤشرات و دلالات تستخدم في توجيه و إثراء العمليات في المؤسسة و تحقيق تحسين في الأداء الارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة للإنجازات المؤسسة ذاتها في فترات سابقة أو قياسا إلى إنجازات المنافسين."<sup>2</sup>

حيث تعتبر إدارة المعرفة امتداد لمقاربة تسيير الكفاءات، و تركز هذه المقاربة على الموارد الداخلية للمنظمة باعتبارها مصدرا لإنتاج المعرفة وأداة لتجديد نصيب رأس المال المعنوي، إضافة إلى تأثير التطور التكنولوجي في نقل و نشر المعلومات، والتداخل بين المقاربتين أدى إلى ظهور مقاربة حديثة تسمى إدارة الكفاءات والمعارف و هي (مجموعة من العمليات تهدف إلى استغلال الكفاءات البشرية، التي تسمح بتراكم المعارف)، ولذلك أصبح من الضروري وجود إطارات بشرية مؤهلة للاستخدام الأمثل للمعلومات و توظيف المعرفة في الابتكار و الإبداع، و من بين اهتمامات تسيير الكفاءات من خلال ارتباطها بإدارة المعرفة الحصول على الموارد البشرية المتميزة و الموهوبة القادرة على الإبداع و الابتكار و كذا تطويرها و الحفاظ عليها.<sup>3</sup>

#### 5. إدارة الإبداع و تسيير الكفاءات :

عرف Drejer الإبداع على أنه "مجموعة من الأنشطة و الأساليب التي يتخذها القادة لتشكيل الأنظمة و صياغة الخطط التي تهدف إلى تحفيز الأفراد على تقديم الأفكار الإبداعية و إخراجها بشكل منتجات أو خدمات أو تكنولوجيا جديدة، و التي تستمر من لحظة تقديم الأفكار الابتكارية حتى لحظة إيصالها للمستفيدين النهائيين."<sup>4</sup>

و تعرف إدارة المعرفة حسب التعريف الذي قدمته جامعة تكساس على أنها "عملية منظمة للبحث عن المعلومات و اختيارها و تنظيمها و تصنيفها بطريقة تزيد من مستوى فهم العاملين لها و تخزينها بشكل يحسن

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، خضير خام ، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، 2004، ص 48

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2004، ص 48

<sup>3</sup> حمزة غربي، مرجع سابق، ص 11

<sup>4</sup> Drejer, anders, situations for innovation towards a contingency model, European journal of Innovation management, 2002, p4

مستوى ذكاء المنظمة و يوفر لها المرونة اللازمة في العمل و يحافظ على الأصول الفكرية من الضياع و يسهل عملية الاستفادة منها من أجل اتخاذ القرارات و التعلم من الخبرات التي تمر".<sup>1</sup>

فإن ارتباط تسيير الكفاءات بإدارة الإبداع أصبح يهتم بالموارد البشرية المتميزة و الموهوبة التي تحقق الإبداع و بالتالي النجاح و التفوق للمنظمة، و الذي يتطلب من المنظمات المحافظة عليه لما يتميز به من ندر و ضمن عالم تسوده المنافسة الشديدة، فلا بد من الاهتمام المتزايد بتنمية المهارات الابتكارية و الإبداعية للموظفين الموهوبين، و إتاحة الفرص أمامهم للمساهمة بأفكارهم و ابتكاراتهم من أجل تنمية القدرات التنافسية للمنظمة، فمن الضروري توفير الفرص للممتازين منهم لتجريب أفكارهم و مشروعاتهم و العمل بمبدأ العمل أو الفناء.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث : تنمية وتطوير و الكفاءات البشرية

إن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يلعب دورا هاما في تعبئة الكفاءات الفردية و في تقييمها و تتميتها بالمنظمة الاقتصادية.

فمصطلح التحفيز قد بدأ يفقد أهميته لصالح مصطلح التعبئة و التجنيد الذي يعبر عن سعي المنظمة و الجهد المبذول لبلوغ الأهداف استعانة بالكفاءات التي تم تطويرها و تتميتها لتحقيق المهام بفعالية.<sup>3</sup>

### الفرع الأول: مفهوم تنمية الكفاءات

تعرف تنمية الكفاءات على أنها الإجراءات المتخذة من قبل المنشأة لتنمية قاعدة كفاءاتها أو هي ذلك المزيج من الطرق و الوسائل و النشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المنشأة.<sup>4</sup>

كما تعرف على أنها مجموعة الأنشطة المتخصصة لاستخدام و تطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة و تحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، و التحفيز و غيرها وسائل لتحسين أداء المؤسسة و ليست أهدافا في حد ذاتها.<sup>5</sup>

و هناك من الباحثين من يرى أن عملية تنمية الكفاءات تختلف تماما عن التدريب الذي تقوم به المؤسسات لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة لها، و إنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة لزيادة

<sup>1</sup> الطيب الداودي، الأمين حموس، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات و

مساهمته في تنافسية المؤسسة ، جامعة بسكرة، 2012، ص 15

<sup>2</sup> حمزة غربي، مرجع سابق، ص 12

<sup>3</sup> نسرین المرهون، مرجع سابق، ص 153

<sup>4</sup> فاطمة الزهراء مهدي، أمال قبائلي، مرجع سابق، ص 05

<sup>5</sup> أحمد مصنوعة، مرجع سابق، ص 08

كفاءات أفرادها و اكتشاف إمكانيات نموها<sup>1</sup>، و التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل أفقي و عمودي، حيث أن هذا الأخير يسمح بتكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة و الأفقي يساعد على تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، و تصبح أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: أهمية تنمية و تطوير الكفاءات

تكمن أهمية تنمية و تطوير الكفاءات البشرية في عدة مزايا و منها ما يلي:<sup>3</sup>

- اعتبار الكفاءات كمورد إنتاجي أساسي بفعل ظهور أشكال جديدة تركز على المعرفة، الخبرة و المهارة، مما جعل إنتاجية العمل لا ترتبط فقط بالاستثمار المادي و قوة العمل، بل تعتمد أكثر فأكثر على الموارد الغير مادية، و هو ما يحول المعرفة و الكفاءة إلى موارد استراتيجية للإنتاجية.
- لضمان المؤسسة الاستمرارية و النجاح و القدرة على رد الفعل السريع و استباق الفعل لبلوغ ذلك ينبغي الاعتماد أولاً و قبل كل شيء على الكفاءات و المعارف .
- في سياق يتسم بالتضخم معلوماتي لم يعرف له مثيل من قبل، يحتاج المسيرين إلى درجة عالية من المهارات في تحليل و معالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة و الصائبة.
- تمكن سياسة تطوير الكفاءات و إدارة المعارف من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، تقاسم المعلومات و المعارف و التعاون و التنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد المنتمين للمنظمة أو المنتمين على الأقل لنفس المجموعة.

### الفرع الثالث : أساليب تنمية و تطوير الكفاءات

إن تطوير الكفاءات يسمح بالتعلم التنظيمي من خلال العمل و التجربة و لا يمكن تفعيل عملياته إلا إذا كانت هناك مساهمة تنظيمية من خلال توفير أساليب التسيير الفعالة، و مساهمة فردية من خلال ما يملك من مكتسبات و الجهود التي يبذلها لتطوير كفاءاته و تحسين أدائه،<sup>4</sup> و لتطوير الكفاءات نتبع ما يلي:

- **التكوين المرتكز على الكفاءات:** هذا النوع من التكوين يهدف إلى إكساب سلوكيات خاصة، و قد يعتمد على تقنيات المقابلة و تحليل المشاكل و المرونة و الإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين و مشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون

<sup>1</sup> محمد براق، رابح بن شايب، تسيير الكفاءات و تطويرها، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية 09-10/03/2004، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و الحقوق، جامعة ورقلة، ص 09

<sup>2</sup> أحمد مصنوعة، مرجع سابق، ص 08

<sup>3</sup> زكية بوسعد، مرجع سابق، ص 31-32

<sup>4</sup> تسرين المرهون، مرجع سابق، ص 153

مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نفس الكفاءة، أو تطوير نقاط مختلفة.<sup>1</sup>

• **التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات:** مدربوا الكفاءات يلاحظون السلوكيات ويحاول فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم، عكس المدرب التقليدي الذي يظهر كخبير يقدم النصائح و الاقتراحات.<sup>2</sup>

• **وضع نظام أجور على أساس الكفاءة:** و تعتبر الأجور كأحد الأسس التي تساعد على تطور الكفاءات و تتميتها و الأجور حسب الكفاءة ترتبط بما يلي:<sup>3</sup>

- المؤهلات المعيار الوحيد
- الأجر مرتبط بقدرة التحكم في المؤهلات
- الزيادة في الأجور بناء على الكفاءة
- حظوظ الترقية كبيرة
- مخطط الأجور يشجع على الحركة الأفقية

• **الكفاءة التنظيمية :** ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الإستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، فدرجة تعقد هذا التغيير و عند استقراره يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة، قصد إعطاء حرية أكبر للأفراد من أجل الإبداع و تطوير الكفاءات، بل يمكن القول أن التنظيمات المتصفة بالمرونة هي تنظيمات كفؤة.<sup>4</sup>

• **المساهمة الفردية:** ترتبط بإرادة و قدرة الأفراد في تطوير قدراتهم و مهاراتهم ذاتيا، و هذا نتيجة للشعور بالمسؤولية لتحقيق الأمان الوظيفي، ببذل الجهود لتحسين الأداء، فالفرد بمبادرته الخاصة يمكنه إثراء كفاءات المؤسسة من خلال ما يملكه من تعلم و تكوين و خبرة مهنية عالية القيمة، فمستوى الكفاءات في المؤسسة لا يتحدد فقط بالمساهمة التنظيمية للمؤسسة، بل يحدد أيضا بالمساهمة الفردية للموارد البشرية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> كمال منصور، صولح سماح، مرجع سابق ، ص 63

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 63

<sup>3</sup> محمد براق، تسيير الكفاءات و تطويرها، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و الحقوق، جامعة ورقلة، 09-10/3/2004، ص 05

<sup>4</sup> توماس وهلين، دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة عبد الحميد مرسي، زهير ناعم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص 333

<sup>5</sup> آسيا رحيل، مرجع سابق، ص 39

### الفرع الرابع: طرق بناء الكفاءات البشرية في المنظمة

يعتبر العنصر البشري أكثر أهمية من أي مورد في المؤسسة باعتباره مصدر التميز في المؤسسة و يرجع ذلك إلى دوره الفعال في تنمية باقي الموارد، من خلال انتقاء الكفاءات البشرية، و العمل على ترقيتها، و الانتقال من الكفاءات الفردية إلى الكفاءات الجماعية في المنظمة، وتتم عملية بناء الكفاءات و فق ما يلي :<sup>1</sup>

#### 1. التوظيف Recrutement

يعتبر التوظيف من أهم النشاطات لأنه يشكل نقطة البداية لانتقاء الكفاءات المناسبة للمناصب الشاغرة داخل المؤسسة لهذا يجب وضع معايير محددة و توضيح الخطوات الواجب إتباعها من مرحلة التوظيف، أخذ بعين الاعتبار خصائص كل مؤسسة من حيث الحجم، الإمكانيات المادية و الخبرة في مجال التوظيف بالاعتماد على التسيير التنبؤي بحيث يسمح بتقدير ما تحتاج إليه المؤسسة من كفاءات على المدى القريب و البعيد، من هنا يتخذ النشاط بعدا استراتيجيا.

#### 2. المرافقة Accompagnement

بما أن حياة الأفراد داخل المؤسسة مرتبطة بالتغيير، فلا بد من المتابعة المستمرة للأمور الإدارية كالمواظبة و الانضباط في أوقات العمل و الأمور المهنية كالمشاركة في المشاريع، الارتقاء في المناصب.

#### 3. المساهمة Contribution

من خلال هذه المرحلة يتم التقييم المستمر لما قام به الأفراد بالاستخدام المؤشرات التي تسمح بتقييم مردود الكفاءات داخل المؤسسة، و بالتالي التمكن من تحديد نقاط القوة والتركيز عليها، و نقاط الضعف و معالجتها، و تحديد نظام التحفيز المناسب بناء على نتائج هذا التقييم، إضافة إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما لزم الأمر ذلك.

#### 4. الأجور- التعويضات- : يجب بالمقابل توفير ما يطمح إليه الأفراد داخل المؤسسة، بتعويضهم

و تحقيق أهدافهم سواء من الجانب المادي أو حتى المعنوي ليقدموا الولاء و الإلتقان الكافي للعمل. إن الأداء الجيد للكفاءات للكفاءات يتحقق عندما نسير وظيفة الموارد البشرية داخل المؤسسة بإتباع ما يتوصل إليه الحقل المعرفي الأكاديمي في هذا الميدان.

<sup>1</sup>عائشة لشلال، درويش عمار، مرجع سابق، ص 5

## خلاصة الفصل

من خلال ما تم الطرق إليه في نجد أن الكفاءات من المفاهيم الحديثة التي تنطلق إليها الكثير من المفكرين من علم النفس و علم الاجتماع و علم التسيير.....الخ. حيث ان هناك صعوبة في تحديد مفهوم موحد لها وقد يرجع إلى تداخل بعض المصطلحات و المفاهيم المشابهة لها ، إلا ان هناك اتفاق حول محاور الكفاءات والتي تتمثل في المعارف و المهارات و السلوك أو حسن التصرف، و للكفاءة أهمية كبيرة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو على مستوى إدارة الموارد البشرية وذلك راجع إلى الدور الجوهرى الذي تلعبه في تحقيق الأداء الجيد، وتمييز مجموعة من الخصائص خلالها يمكن تمييزها عن غيرها من الموارد و نجدها في شكل كفاءات فردية و جماعية و استراتيجية و تنظيمية، كما تعتبر الكفاءات البشرية كغيرها من عناصر المؤسسة يمكن قياسها من خلال مؤشرات مباشرة و غير مباشرة .

و إن تواجد الكفاءات في المؤسسة و ارتباطها الوثيق بالأفراد فلا بد من تسييرها بطريقة ناجعة و فعالة، و هو ما يسمى بتسيير الكفاءات البشرية و التي تعتبر كغيرها من المصلحات من حيث تعدد تعاريفها ومنها مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام و تطوير كفاءات الأفراد بطريقة مثلى و تحسين أدائهم بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد، و لتسيير الفعال للكفاءات البشرية لابد من الاعتماد على مجموعة من الأدوات منها أدوات العرض و تقييم الكفاءات، و تتم تسييرها وفق مراحل التي تتمثل في المعرفة الجيدة لهيكل الموارد البشرية و توقع الأعمال المستقبلية ثم وضع المخطط و كما ظهرت في الآونة الأخيرة مجموعة من التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات البشرية التي ترتبط بإدارة المعرفة و إدارة الإبداع، و للمحافظة على الكفاءات لابد من العمل على تنميتها وتطويرها.

## تمهيد:

يعتبر التغير سمة العصر الحديث و أصبح يطال كل مكونات المجتمعات البشرية، و تعتبر المنظمات أحد المكونات الرئيسية للمجتمع الإنساني، و أصبح تأقلم المنظمات وما تتوفر عليه من موارد وعلى الخصوص الموارد البشرية ضرورة ملحة في بيئة تتميز بكثرة التقلبات و اشتداد حدة المنافسة، مما يفرض عليها مواكبة التغيرات و التطورات بصورة دائمة لتتمكن من تحقيق أهدافها و ضمان بقائها و نموها واستمرارها في بيئة الأعمال.

ونظرا لزيادة المنافسة بين المنظمات، بحيث أصبحت تسعى إلى اكتساب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس القطاع، و لتحقيق ذلك لا بد للمنظمات من تدعيم الطاقات البشرية و مساعدتهم على اكتشاف و تطوير و تنمية إمكانياتهم، و ذلك ما يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية التي أضحت اليوم من المرتكزات و الدعائم التي يقوم عليها أي نشاط اقتصادي بهدف تحقيق الأسبقية و الريادة و تحقيق مكانة في السوق و جذب أكبر عدد ممكن من المشتريين و كسب ثقتهم.

و سنحاول في هذا الفصل الذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية.
- المبحث الثاني: بناء و تطوير الميزة التنافسية.
- المبحث الثالث: دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.

## المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية

تحتل الميزة التنافسية مكانة هامة في الدراسات الحديثة، إذ تعتبر المحرك الرئيسي و نقطة البداية لتحقيق المكانة الاقتصادية في السوق بالنسبة إلى كل مؤسسة، و تعود بدايات هذا المفهوم في أوائل الثمانيات من القرن العشرين و أخذت في التوسع خاصة بعدما تطرق إليها الأستاذ و الكاتب (( مايكل بوتر)) بجامعة هارفرد في كتاباته.

### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتنافسية

أصبح مصطلح التنافسية من المصطلحات الشائعة في الكتابات الإدارية و الاقتصادية في العقدين الأخيرين، و أصبح مفهوم التنافسية ذوا أهمية كبرى بالنسبة للسياسة الاقتصادية. إلا أنه من الصعب تتبع الأصول التاريخية لهذا المصطلح، و بالرجوع إلى الكتابات المتعلقة بالتنافسية يمكن ملاحظة أن هذا الأمر ارتبط بأمرين<sup>1</sup>:

- أن مفهوم التنافسية الدولية برز مع تفجر قضية العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية في الفترة الممتدة بين 1981-1987 و زيادة المديونية الخارجية.
- ظهر كنتيجة لما أطلق عليه بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد في بداية التسعينات، خاصة بعد انهيار الكتلة الشيوعية.

### الفرع الأول: مفهوم التنافسية و أهميتها

لقد عرفت التنافسية على عدة مستويات و كل مستوى يرى التنافسية و جهة نظر تختلف على المستوى الآخر و تلعب التنافسية أهمية كبيرة في النشاط الاقتصادي في عصرنا هذا لما أثرت عليه العولمة التطورات الحديثة التي يعرفها النشاط الاقتصادي.

#### أولاً : مفهوم التنافسية

إن مفهوم التنافسية يختلف باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن شركة أو قطاع أو دولة.

#### ➤ تعريف التنافسية على مستوى الشركة:

إن تنافسية الشركات حسب دراسة ( Cock Burn ) تعني القدرة على تعظيم الأرباح، أي أن التركيز جاء على عامل الربح كمؤشر للتنافسية، كما يمكن القول إن التنافسية تعني هنا القدرة الحالية و المستقبلية على تصميم و إنتاج سلع أو خدمات بجودة عالية و تكلفة قليلة نسبياً لتعظيم الأرباح في المدى الطويل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الرؤوف حجاج ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة 20 أوت

1955، سكيكدة، 2007/2006، ص 26

تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا)<sup>2</sup>.

تعرف التنافسية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق هدفها بالمحافظة على مواقعها التنافسية و بناء مواقع تنافسية أعمق بينها و بين مثيلاتها من الشركات من خلال تقليل نسبة الخطأ و العيوب بالإنتاج، و زيادة الحصة السوقية، و زيادة الإنتاجية و الاهتمام بالابتكار و نمو المبيعات.<sup>3</sup>

➤ **تعريف التنافسية على مستوى قطاع:** يقصد بالتنافسية على مستوى قطاع قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية، و بالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة.<sup>4</sup>

➤ **تعريف التنافسية على مستوى الدول:**

### 1. تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي:

حيث تطرق إلى التنافسية على أنها قدرة البلد على تحقيق معدلات نمو مرتفعة و مستدامة في متوسط دخل الفرد، مقاساً بمتوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي.<sup>5</sup>

### 2. تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)

التنافسية على أنها : "المدى الذي من خلاله تنتج الدولة وفي ظل شروط السوق الحرة والعادلة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل."<sup>6</sup>

أو أنها: "القدرة على إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه اختبار المزاومة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي"، كما يمكن تعريف التنافسية الدولية بأنها قدرة البلد على زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الحكيم عبد الله النور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه، الاقتصاد و التخطيط، جامعة تشرين ، سوريا، 2009، ص 27

<sup>2</sup> محمد عدنان وديع، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات، تونس، جوان 2001، ص 11.

<sup>3</sup> محمد الطراونة، الجودة الشاملة و القدرة التنافسية، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد 29 عدد 01، الأردن، 2002، ص 38

<sup>4</sup> مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية، الدار الجامعية، مصر، 2011، ص 24

<sup>5</sup> سمية بروني، دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة و الصغيرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل الماجستير، اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2010، ص 147

<sup>6</sup> محمد الطيب دويس ، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،دراسات اقتصادية،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2005، ص 05

### 3. تعريف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي :

و قد عرفها على أنها مقدرة دولة معينة على إنتاج السلع و الخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية، فهي وسيلة لتحقيق الرفاهية للسكان و التنافس فقط.<sup>2</sup>

#### ثانيا: أهمية التنافسية

تلعب التنافسية دورا مهما و وسيلة فعالة في مواجهة التحديات الجديدة التي تواجهها المؤسسات و هي:<sup>3</sup>

- اكتساب القدرة على التعامل في الأسواق المفتوحة التي لا تتوفر فيها الحماية و الدعم التي اعتادت المؤسسات التمتع بها قبل عصر العولمة .
- التخلص من أساليب العمل النمطية و التقليدية التي أصبحت لا تتناسب مع حركية الأسواق و ضغوط المنافسة، والتحول إلى أساليب مرنة و متطورة تجاري متغيرات السوق و تسابق المنافسين.
- التحرر من أسر الخبرة الماضية و الانطواء على الذات، و أهمية الانطلاق إلى المستقبل و استباق المنافسة بتطوير المنتجات و الخدمات و أساليب الأداء سعيا إلى كسب ثقة و ولاء العملاء.

#### الفرع الثاني: أنواع التنافسية و مؤشرات قياسها

لتحديد أنواع التنافسية لابد من وضع مجموعة من المعايير و ذلك من أجل تسهيل عملية تحديد تلك الأنواع ، و كذلك هناك مجموعة من المؤشرات كل على حسب المستوى المراد تحديد مؤشرات إما على المستوى العالمي أو الوطني أو المؤسسة التي نأخذها في عين الاعتبار لقياس التنافسية.

#### أولا: أنواع التنافسية

و يمكن الاعتماد على مجموعة من المعايير لتمييز بين الأنواع المختلفة للتنافسية و تتمثل في:

#### 1. المعيار الموضوعي: و تنقسم التنافسية وفق هذا المعيار إلى:<sup>4</sup>

- **تنافسية المنتج :** و تعتبر تنافسية المنتج شطا لازما لتنافسية المؤسسة، و لكنه غير كافي، فكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، و يعد ذلك أمرا غير صحيح باعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة و خدمات ما بعد البيع.

<sup>1</sup> محمد الطيب دويس، مرجع سابق، ص 05

<sup>2</sup> عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص 07

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 102

<sup>4</sup> سميرة بروني، مرجع سابق، ص 149

- **تنافسية المؤسسة:** و يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، إذ تأخذ بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، و الأعباء الإجمالية، و إذا فاقت الأعباء الهوامش و استمر لفترة طويلة فإن ذلك يكبد المؤسسة خسائر كبيرة من الصعب تحملها، و من ثم فإن المؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزيائنها، و لا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة إضافية في كل المستويات.

2. **المعيار الزمني:** و تنقسم التنافسية وفق هذا المعيار إلى:

- **التنافسية الملحوظة:** يعتمد هذا النوع من التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه لا يجب أن نتفاعل بشأن هذه النتائج، لكونها تتجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن طريق ظروف جعلت المؤسسة في وضعية إحتكارية، إذ أن النتائج الإيجابية في الأجل القصير، قد لا تكون كذلك في الأجل الطويل.<sup>1</sup>

- **القدرة التنافسية:** فإن القدرة التنافسية للمنتجات السلعية تأتي محصلة لعوامل ( تكاليف الإنتاج وهيكلاها، جودة و نوعية المنتجات، دور الحكومة) متداخلة ومتباينة في أنماطها وتأثيراتها، فكل عامل يعتبر ضروريا لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية و يبقى المؤسسة صامدة في ظل بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده، و على خلاف التنافسية.<sup>2</sup>

### **ثانيا: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة**

نتعرض لأهم المؤشرات على مستوى المنظمة بحيث تتضمن هذه المؤشرات قياس مدى كفاءة إدارة المؤسسة في صياغة و تنفيذ الإستراتيجيات التنافسية و تتمثل هذه المؤشرات فيما يلي:

1. **الربحية:** تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية له.<sup>3</sup>
2. **التكلفة:** تلعب التكلفة دوراً هاماً كمؤشر تنافسي، لأنه لا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، لذلك نجد أن الكثير من المؤسسات تستهدف أن تكون الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها لتحقيق مركز تنافسي يضمن لها البقاء في السوق الدولي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24، ديسمبر 2003، ص 08

<sup>2</sup> إسماعيل زغلول، محمد المزايعة، القدرة التنافسية للإقتصاديات العربية في الأسواق العالمية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 1999، ص 172.

<sup>3</sup> محمد الطيب دويس، مرجع سابق، ص 10

<sup>4</sup> فيروز زروخي، فاطمة الزهراء سكر، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي: المنافسة و الإستراتيجيات للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 08- 2010/11/09، ص 05

3. **الحصة من السوق:** من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.<sup>1</sup>

### **الفرع الثالث : أسباب التنافسية و عواملها**

أي مؤسسة في أي قطاع كانت تمارس نشاطها فيه إما صناعي أو تجاري أو خدماتي فإنها تتعرض منافسة من قبل مؤسسات أخرى لذلك لابد من المؤسسات دراسة السوق التغيرات الحاصلة فيه من أجل مواجهة هذه التنافسية الشديدة.

### **أولاً: أسباب التنافسية**

تعتبر التنافسية أحد العناصر الأساسية في نظام الأعمال المعاصر و ذلك يرجع إلى الأسباب التالية:<sup>2</sup>

- ضخامة و تعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقية الجات و منظمة التجارة العالمية.
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية و سهولة النسبية في متابعة و ملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات و الاتصالات، و تطوير أساليب بحوث السوق، و الشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق و يرها من المعلومات ذات دلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات و تبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، و فيما بين وحدات و فروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت و غيرها من آليات الاتصالات الحديثة.
- تدفق البحوث و التطورات التقنية و تسارع عمليات الإبداع و الابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث و التطوير نتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.
- مع زيادة الطاقات الإنتاجية و ارتفاع مستويات الجودة، سهولة في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار و المفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع حاجاتهم بأقل و بأيسر الشروط، و من ثم تصبح التنافسية هي الوسيط الوحيد للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب و تنمية القدرات التنافسية.

<sup>1</sup> محمد الطيب دويس، مرجع سابق، ص 11

<sup>2</sup> فيروز زروخي، فاطمة الزهراء سكر، مرجع سابق، ص 05

ثانيا: عوامل التنافسية:

تتمثل عوامل التنافسية في:<sup>1</sup>

- 1- عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج معين، فكلما زاد عدد المؤسسات كلما زادت شدة التنافسية بينها و العكس بالعكس صحيح.
- 2- سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق، فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة لإنتاج و تسويق منتج معين، كلما زادت شدة التنافسية، و العكس صحيح.
- 3- العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق تلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها و عرضها من هذه المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق و تلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها و عرضها من هذه المنتجات، فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها كلما زادت شدة التنافسية و العكس صحيح.

و في استطلاع الرأي الذي شمل مدراء المؤسسات، الذين طُرح عليهم السؤال الآتي:<sup>2</sup>

- ماذا فعلتم لتصبح مؤسستكم تنافسية؟
  - و قد أسفرت الإجابات عن النتائج الآتية:
- **عوامل مرتبطة بالتسيير:**
- المرونة، النمو، القدرة على التأقلم، البحث عن منتجات جديدة، اختيار الأنشطة التي تمكن من التميز، تخفيض التكاليف، الدراسات والتنبؤ..... 74 مرة
- **عوامل مرتبطة بالبيع :**
- الإشهار، الترقية، السياسة التجارية..... 22 مرة
- **عوامل مرتبطة بعملية الاتصال بالزبائن :**
- الصورة، الجودة الملحوظة، خدمات ما بعد البيع..... 60 مرة
- **عوامل مرتبطة بالإنتاج :**
- الإنتاجية، سياسة الشراء، التخزين، التكنولوجيا، الآجال، الجودة..... 50 مرة
- **عوامل مرتبطة بالكفاءات:**
- تكوين المستخدمين، معرفة كيفية العمل، التحفيز، تحمّل المسؤولية..... 45 مرة

<sup>1</sup> ليلي قطاف، إيمان بوشنقى، دور وأهمية الابتكار التكنولوجي في خلق ميزة تنافسية: نحو تحقيق تنمية مستدامة، مجلة دراسات و أبحاث، العدد، جامعة الخلفة، 2012/07، ص 42

<sup>2</sup> عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 12- 13

## المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي تبني عليها المنظمة انطلاقتها نحو تحسين أدائها و تحقيق أهدافها، و تعتبر العولمة و التغيرات التي تحدث على مستوى العالم و التي مست جميع جوانب الحياة كحافز للمؤسسات نحو العمل على تحقيق التميز، إلا أن الميزة التنافسية تختلف من مؤسسة إلى قطاع و إلى دولة و سنحاول في المطلب التطرق إلى الميزة التنافسية للمؤسسة .

### الفرع الأول : مفهوم الميزة التنافسية

أصبح مصطلح الميزة التنافسية من المصطلحات الشائعة في الكتابات الإدارية و الاقتصادية في العقدين الأخيرين، و ذو أهمية كبرى بالنسبة للسياسة الاقتصادية، و يصعب تحديد مفهوم دقيق للميزة التنافسية و ذلك لاختلاف وجهات النظر بين علماء الاقتصاد و الإدارة في المفهوم و محتوياته.

1. تعرف على أنها قدرة التميز بشكل مقبول عن المنافسين من وجهة نظر المستهلك.<sup>1</sup>
  2. اعتبر كل من **Heizer and Render**: تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق الشركة على المنافسين، أي إن الميزة التنافسية تجعل الشركة فريدة و متميزة عن المنافسين الآخرين.<sup>2</sup>
  3. تعرف أيضا: بأنها أي شيء تختلف به المنظمة عن المنظمات الأخرى اختلافا إيجابيا لصالح المنظمة و العميل و أصحاب المنافع.<sup>3</sup>
- نلاحظ من خلال هذه التعاريف أنه تعتبر الميزة التنافسية أنها الحصول على شيء جديد و متفرد به.
4. عرفها **M.Porter**: تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.<sup>4</sup>
  5. عرفت أيضا: بأنها الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أدائها لأنشطتها بشكل مميز و فعال، و استغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة و فائقة لزيائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> دلال عظيمي، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 10، 2010، ص 199

<sup>2</sup> أكرم احمد الطويل، رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، جامعة الموصل، العراق، بدون سنة النشر، ص 11

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع و التميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2013، ص 315

<sup>4</sup> M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48.

<sup>5</sup> زكريا مطلق الدوري، أبو بكر احمد بوسالم، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مداخلة في الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14/09/2011، ص 09

و من خلال هذه التعارف تعتبر عملية التفرد غير كافية و إنما القدرة على تطبيقها ميدانيا و لمدة معتبرة من الزمن.

6. **عرفت كذلك:** أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع 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.<sup>1</sup>

7. **و تعرف أيضا:** على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية و البشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، فالميزة التنافسية تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءاتها البشرية.<sup>2</sup>

و هنا تتم الرؤية إلى الميزة التنافسية على أنها تقنية و إبداع و تمس أحد أنشطة المنظمة تعمل على إشباع حاجات الزبائن، وهو ما لم يتم الطرق إليه في التعاريف السابقة الذكر.

8. **و تعرف كذلك:** أنها قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق إستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، و تتم من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية و المادية و التنظيمية بالإضافة إلى الكفاءات و القدرات و المعرفة و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجيات التنافسية.<sup>3</sup>

و نلاحظ إلى هذا التعريف الأخير أنه تتطرق الاستغلال الأمثل للإمكانيات المادية و البشرية و هو ما لم يتم ذكره في التعرف لدى المفكرين من قبل و خاصة الموارد البشرية.

و توجد مقاربتان لتحليل مفهوم الميزة التنافسية و بالتالي القيمة المحصلة من طرف المنظمة هما:<sup>4</sup>

- المقاربة الإستراتيجية حيث تكون القيمة المحصلة من طرف المنظمة عبارة عن مردود يجعل قوة السوق ملموسة على مستوى الجزئ الإستراتيجي، و تكون ردود الفعل الهادفة إلى مواجهة المنافسة هي التي تشكل سيرورة خلق القيمة.

- المقاربة الاقتصادية حيث تكون القيمة و نجاح المنظمة نتيجتان للتطور الفعال والاستغلال الأمثل للأصول الإستراتيجية للمنظمة من خلال الفعالية في تسيير الموارد.

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص 104.

<sup>2</sup> حنان بن عوالي، متطلبات فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08- 2010/11/09، ص 06

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 13

<sup>4</sup> دلال عظيمي، مرجع سابق، ص 10

إن الميزة التنافسية ترتبط بالمنافسين الحاليين و المتوقعين مستقبلاً، حيث لا يمكن اختيار موقعها بشكل مباشر، ذلك لأن عملية اكتسابها تأتي من خلال الأعمال المناسبة في مجال عمل المنظمة.<sup>1</sup>

و ما نلاحظه من خلال التعاريف السابقة أن كل كاتب و مفكر يرى الميزة التنافسية من وجهة نظر تختلف عن الآخر و يمكن إعطاء تعريف شامل للميزة التنافسية أنها قدرة المؤسسة على التميز من خلال تقديم منتج أو خدمات للمشتريين وفق تطلعاتهم وتحقيق لهم المزيد من المنافع، و ذلك من خلال استغلال الموارد المتاحة داخل المؤسسة من الموارد الفنية و المادية و التنظيمية بالإضافة إلى الكفاءات و القدرات و المعرفة واستغلالها بطريقة استراتيجية.

### **الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية**

و يؤكد المفكرين على أن خصائص المزايا التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح و شمولي و مستمر و لقد تم تجسيد الخصائص فيما يلي:<sup>2</sup>

- أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل و ليس على المدى القصير.
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة و هذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات و جدارة المنظمة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المدين القصير و البعيد.

وهناك من يرى أن الخصائص التي يجب أن تتميز بها الميزة التنافسية هي:<sup>3</sup>

- تبني الميزة التنافسية على أساس الاختلاف و ليس على أساس التشابه.
- تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص باغتنام الفرص في المستقبل.
- تكون غالباً مركزة جغرافياً.

<sup>1</sup> حسن علي الزعي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2005، ص 136

<sup>2</sup> فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط،

2012، ص ص 27- 28

<sup>3</sup> أحمد مصنوعة، مرجع سابق، ص 04

و لكي تكون فعالة ينبغي أن تتوفر فيها جملة من الشروط و التي تتمثل في:<sup>1</sup>

- حاسمة، بمعنى أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق و التفوق على المنافس.
- الديمومة، أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها، بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافس.

### **المطلب الثالث: محددات و خصائص و أهمية الميزة التنافسية**

إن الميزة التنافسية شأنها شأن كل المتغيرات و العوامل المتحركة في القطاع الاقتصادي و المحددة لمستقبل المنظمات مهما كان حجمها، لها أبعاد من خلالها يمكن تحديد أبعادها و كما أنها تتميز بمجموعة من الخصائص، و كما أنها لها أهمية كبيرة بالنسبة لأي مؤسسة.

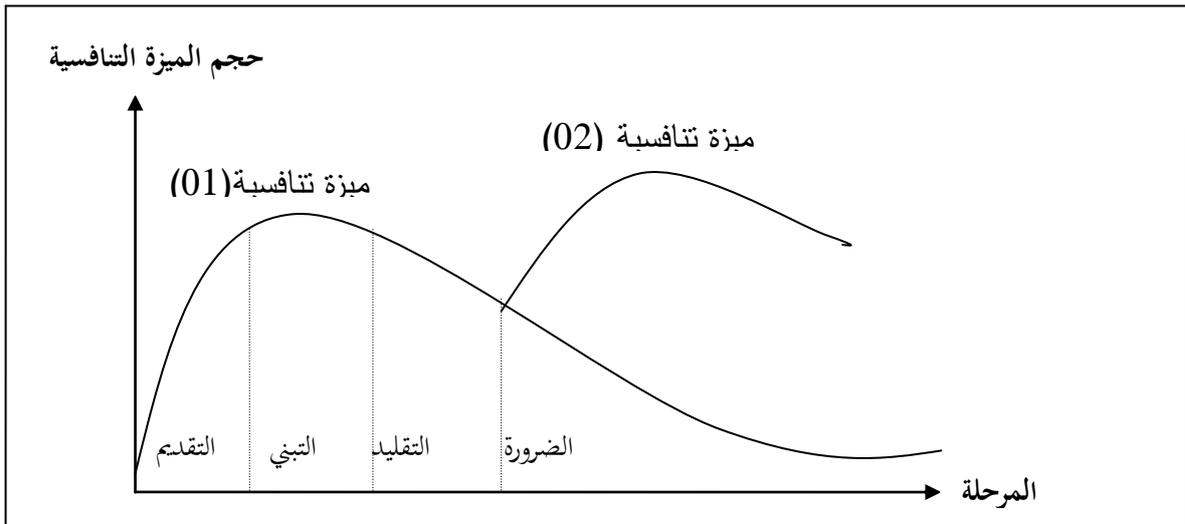
#### **الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية**

تحدد الميزة التنافسية للمنظمة من خلال متغيرين أو بعدين هامين و يتمثلان فيما يلي:

##### **أولاً/ حجم الميزة التنافسية:**

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة، و بشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر تطلب مجهودا أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها، و كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية أيضا دورة حياة و ذلك ما يوضحه الشكل الموالي:<sup>2</sup>

#### **الشكل رقم (10) دورة حياة الميزة التنافسية**



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 87

أحمد مصنوعة، مرجع سابق، ص 04

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 8199، ص 86

يتضح من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية و هي:

1. **مرحلة التقديم:** تعد أول مراحل دورة حياة الميزة التنافسية، التي قد تكون قصيرة أو طويلة وفقا إلى خصوصية المؤسسة أو المنتجات التي تقدمها، و طبيعة السوق التي تعمل بها، وحجم المنافسة السائدة فيها، و كلما طالت هذه الفترة كلما تطلب المزيد من الاستثمارات واستخدام تكنولوجيا متقدمة نتيح لها فرصة التفوق على منافسيها في ذات الصناعة.<sup>1</sup>

2. **مرحلة التثبيت:** هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها، كونها بدأت تشهد استقرارا نسبيا من حيث الاستثمار، إذ أنه من خلال الشكل السابق يتبين لنا بأن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه، و في هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافس في القطاع التحرك، بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة.<sup>2</sup>

3. **مرحلة التقليد:** هنا تعرف الميزة نوعا من الاستقرار من حيث الانتشار، لأن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، و تكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.<sup>3</sup>

4. **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، إذ لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما عندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد .

لا يمكن للمؤسسة أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، و بالتالي فهي مطالبة بمتابعة دورة حياة الميزة، و التعرف على الوقت المناسب لإجراء التحسين و التطوير أو إنشاء ميزة جديدة ، فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.<sup>4</sup>

#### **ثانيا/ نطاق التنافس أو السوق المستهدف:**

و يقصد به مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، نطاق النشاط عن مدى واسع يمكن المنظمة من تحقيق (Cost Leadership) و فرات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، و كمثال عن ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، استخدام منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة، و من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق (Narrow Market) تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج أو خدمة مميز له،<sup>5</sup> و هناك أربعة إبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

<sup>1</sup> آسية رحيل، مرجع سابق، ص 52

<sup>2</sup> حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 21

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 100

<sup>4</sup> آسية رحيل، مرجع سابق، ص 53

<sup>5</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 101

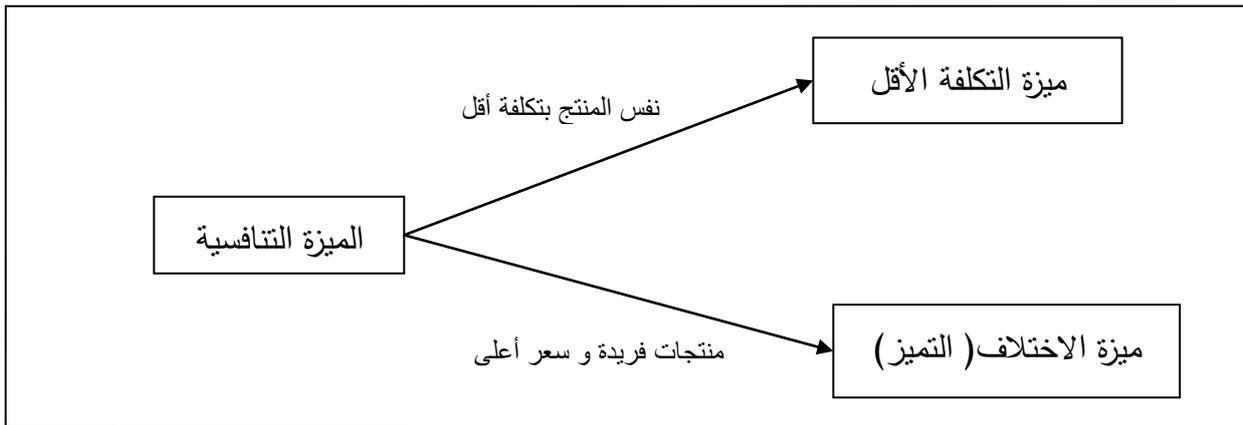
1. **القطاع السوقى:** يعكس مدى تنوع منتجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم، و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.<sup>1</sup>
2. **النطاق الرأسي:** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا ( قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة ( قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة بين المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، و من جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي.<sup>2</sup>
3. **النطاق الجغرافى:** يعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية أو الدول التي تنشط بها المؤسسة و بالتالي تتنافس فيها، و يسمح هذا النطاق بتحقيق مزايا من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، و تبرز أهمية الميزة التنافسية للمؤسسات العالمية، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل مكان من العالم.<sup>3</sup>
4. **نطاق النشاط:** يمثل مدى الترابط بين القطاعات التي تعمل في ظلها الشركة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة قطاعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات التكنولوجية أو الأفراد و الخبرات عبر القطاعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة.<sup>4</sup>

### الفرع الثالث: أنواع الميزة التنافسية

تمثل أنواع الميزة التنافسية و ذلك حسب الدراسات التي قام بها الأخصائيين في هذا المجال هذه الأنواع

فيما يلي:

#### الشكل رقم (11) أنواع الميزة التنافسية



المصدر: محمد صفوت قابل، التنافسية و أثرها على الاستثمارات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، مصر، 2011، ص 290

<sup>1</sup> منى مسغوني، مرجع سابق، ص 145

<sup>2</sup> آسية رحيل، مرجع سابق، ص 53

<sup>3</sup> حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 22

<sup>4</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 101

### أولاً/ميزة التكلفة الأقل:

و المقصود بها قدرة المنظمة على تصميم و تصنيع و تسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنافسيها، بمعنى أن تكون تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس، مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة، فالتكلفة المنخفضة تعطي فرص البيع بأسعار تنافسية، و يمكن للمنظمة اكتساب ميزة التكلفة الأقل بالاستناد على مراقبة عوامل تطور التكاليف ومحاولة التحكم فيها مقارنة بالمنافسين.<sup>1</sup>

والشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل هي:<sup>2</sup>

- وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع.
- نمطية السلع المقدمة .
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.

و لكي تحقق المؤسسة هذه الميزة يجب عليها مراقبة التكاليف ببعض العناصر و التحكم بها مقارنة مع المنافسين، و من بين هذه العناصر:<sup>3</sup>

- **مراقبة التعلم أو التكوين:** و هو نتيجة لمجموعة من الجهود المبذولة من طرف الإطارات و المستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة بل يجب مراقبة كل التكاليف المرتبطة بتكوين العاملين.
- **مراقبة الروابط:** كي تتمكن المؤسسة من تحسين موقعها في ميدان التكاليف يجب عليها التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة و العمل على استغلالها من جهة أخرى.
- **مراقبة الإلحاق:** و تتم هذه المراقبة من خلال إتباع طريقتين:
  - الأولى:** تجميع الأنشطة المنتجة للقيمة من أجل استغلال الإمكانيات المشتركة بينها.
  - الثانية:** نقل و معرفة كيفية تسيير العمل في نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

<sup>1</sup> شريف غباط، فيروز رجال، رأس المال الفكري و دوره في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف، 13-14/12/2011، ص 10

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي: بناء القدرة التنافسية للتصدير، الناشر المؤلف، ط1، القاهرة، 2001، ص 129

<sup>3</sup> رقية منصوري، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008/2007، ص 65

- **مراقبة الرزنامة:** حيث نجد في بعض القطاعات أم من ينشط أولاً يستطيع امتلاك ميزة التكلفة، أما في القطاعات الأخرى المؤسسات التي منظر يمكنها امتلاك بعض ميزات في ميدان التكاليف بسبب أن التكنولوجيا سريعة التغير أو بسبب دراسة سلوك المنافسين و اكتشاف القوة و الضعف لديهم.
- **مراقبة التموضع:** بحيث يكون له تأثير على عناصر عديدة مثل مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين، و المؤسسة التي تختار أحسن المواضع يكون بإمكانها امتلاك ميزة مهمة عن طريق التكاليف.

### **ثانياً/ ميزة التميز:**

و تعني قدرة المنظمة على عرض منتجات ذات خصائص متميزة و متفردة، مما يجعلها ذات قيمة أكبر من نظيراتها من المنتجات من وجهة نظر المستهلك ( الجودة، خصائص الاستعمال، خدمات ما بعد البيع... الخ) و في هذه الحالة يجب فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال سلسلة القيمة.<sup>1</sup> والشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التميز تتمثل في:<sup>2</sup>

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة)، و بدرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
  - تعدد استخدامات المنتج و توافرها مع حاجات المستهلك.
  - عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التميز.
- و لكي تحقق المؤسسة هذه الميزة في حالة ما إذا توفرت لها مجموعة من العوامل و تتمثل في:<sup>3</sup>

- **المقاييس أو الإجراءات التقديرية:** و هي مجموعة من الإجراءات التي يمكن أن تشكل عاملاً مسيطراً على تفرد المؤسسة مثل كفاءات و خبرات الموظفين وجودة و سائل الإنتاج... الخ
- **الروابط:** وهي الروابط الموجودة مع الموردين، قنوات التوزيع، و الأنشطة الخاصة بالمؤسسة.
- **الرزنامة:** وهي مرتبطة بتوقيت أو تاريخ بداية ممارسة نشاطها، فالمؤسسة التي السباق إلى استعمال صورة معينة للمنتج، يمكن أن تفاجأ منافسيها و تحقق مصادر التميز، و في المقابل هناك بعض القطاعات تقتضي التأخر عن الدخول لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.
- **التموضع:** يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت اختيار موضع جيد لأنشطتها، فمثلاً يستطيع أن يحقق بنك معين التفرد، و ذلك باختيار أحسن المواقع لوكالاته و موزعاته الأوتوماتيكية .
- **التعلم:** إن تكرار المنتج بنفس الجودة يؤدي إلى تميز متواصل، و لا يأتي ذلك بدون تكوين و تعليم المستخدمين و الإطار.

<sup>1</sup> دلال عظيمي، مرجع سابق، ص 04

<sup>2</sup> حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 17

<sup>3</sup> رقية منصور، مرجع سابق، ص 66

➤ **الكامل:** في حالة أن هناك تكامل بين أنشطة المؤسسة يمكن أن يمنح للمؤسسة خاصية التفرد، خاصة في حالة انضمام أنشطة جديدة للمؤسسة من طرف الموردين و قوات التوزيع، وذلك عن طريق تمكينها من المراقبة الجيدة لنتائج الأنشطة المعينة و التي بمقدورها أن تكون مصدر التميز.

العوامل المؤثرة على ميزة التميز هي:<sup>1</sup>

- التميز المفرط: أي يجب ألا تتعدى جودة المنتج احتياجات الزبائن.
- سعر إضافي مرتفع.
- عدم معرفة تكلفة التمييز.
- التركيز الجيد على المنتج، أي الاهتمام بالناحية الفيزيائية للمنتج فقط.

كما أن هناك من يرى أن أنواع الميزة التنافسية تتمثل في:

1. **الميزة التنافسية الداخلية:** و تظهر عند إعطاء المؤسسة قيمة مضافة للمشتري، من خلال جودة المنتج أو تخفيض تكلفة المنتج، و بذلك تملك المؤسسة قوة في السوق الذي تعمل فيه، و يتم الوصول إلى ذلك بتطبيق التميز كأساس للتنافس، فالميزة التنافسية الخارجية تكسب المؤسسة قوة للمساومة في السوق وتجعل المستهلك يشتري المنتجات بأسعار مرتفعة بفعل التميز الذي أظهره هذا المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين، اقناع المستهلك بأن جودة هذا المنتج أحسن و أفضل من جودة المنتجات المنافسة<sup>2</sup>
2. **الميزة التنافسية الخارجية:** و تركز على تفوق المؤسسة في التحكم بتكاليف التصنيع، الإدارة أو تسيير المنتج، و التي تعطي قيمة للمنتج بإعطائه سعر أقل مقارنة بالمنافسين، و تنتج هذه الميزة من خلال الإنتاجية الأحسن و ما ينجز عنها من مردودية أفضل و أحسن مقاومة في خفض سعر البيع الموضوع من طرف المنافس، و الاستراتيجية المتبناة في تحقيق هذه الميزة التنافسية هي استراتيجية السيطرة على التكاليف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رقية منصور، مرجع سابق، ص 19

<sup>2</sup> سمية بروني، مرجع سابق، ص 169

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 169

### الفرع الثالث: أهمية الميزة التنافسية

تعطي الميزة التنافسية للمؤسسة أهمية التي تتمثل في:<sup>1</sup>

- تعطي تفوقا نوعيا و كميا و أفضلية على المنافسين و بالتالي تحقيق نتائج عالية.
- تجعل منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو فيما تقدمه للعملاء أو كلاهما معا ( الأداء، العملاء)
- تساهم في التأثير الإيجابي في إدراك العملاء، و باقي المتعاملين مع المنظمة و تحفيزهم لاستمرار و تطوير التعامل.
- إن كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية و التجدد فإن الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور و التقدم على المدى البعيد
- نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة و قدراتها و مجالاتها فإنها تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

و هناك من يلخصها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم و تضمن ولائهم، و تدعم و تحسن سمعة و صورة المؤسسة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع و الخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد و الكفاءات و الإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة و كذا ربحية عالية للبقاء و الاستثمار في السوق.

كما انه هناك من يحدد أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:<sup>3</sup>

- تمثل مؤشرا إيجابيا نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، و بما يعني انه سيكون لها زبائن أكثر رضا و ولاء قياسا بالمنافسين، لما يجعل زبائنها أقل تعرضا لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة، و زيادة حجم المبيعات و الأرباح من جهة أخرى.
- تعد بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق و المنظمة المناظرة، و يأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية، و مقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات و المهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.

<sup>1</sup> الغالي طاهر محسن منصور ، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 309

<sup>2</sup> سملاط بحضيه، بلال أحمد ، مرجع سابق ، ص 05

<sup>3</sup> يوسف عبد الإله احمد، فائز غازي البياتي، اثر استراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة، كلية التقنية الإدارية/قسم إدارة

➤ كونها تمثل معياراً مهماً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها، لان المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها و محاكاتها باستمرار، لأنها متيقنة من إن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة و متاحة بشكل واسع، و إن المنافسين على علم كامل لها.

## **المبحث الثاني: بناء و تطوير الميزة التنافسية**

بما أن المؤسسة تسعى لتحقيق مكانة في السوق و لن يكون ذلك الأمر السهل أو من خلال حصولها على هدية من خلال المنافسين، و لن يكون ذلك إلا أحسنت المؤسسة استغلال الفرص و تجنب المخاطر، و تعتبر الميزة التنافسية أحد هذه المصادر، و لكن كيف للمؤسسة بناء ميزة تنافسية قوية و كيف لها معرفة ذلك و كيف يمكن المحافظة عليها .

### **المطلب الأول: مصادر و أبعاد الميزة التنافسية**

يجب على المؤسسة معرفة المصادر التي يمكن من خلالها الحصول على الميزة التنافسية، و عليها دراسة مجموعة من الأبعاد التي من خلالها يمكن لها معرفة وضعيتها التنافسية.

#### **الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية**

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني و مدخل الموارد.

##### **أولاً/ التفكير الاستراتيجي:**

تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، و تعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. و صنف "M.Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف هي:

استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز والاختلاف ، استراتيجية التركيز أو التخصص و التي سنطرق إليها فيما بعد.

##### **ثانياً/ الإطار الوطني:**

إنّ الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة و الممثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية و البنية التحتية، فالحياة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحياة على ميزة تنافسية قوية، و تشكل هذه العناصر.

نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأً لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.<sup>1</sup>

### ثالثاً/ مدخل الموارد:

يتطلب تجسيد الإستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

أ. **الموارد الملموسة:** تصنف إلى ثلاث أنواع:<sup>2</sup>

• **المواد الأولية:** تضمن المواد الأولية جودة المنتجات إذا تم اختيار الأفضل منها، لأن ذلك له تأثير إيجابي على المنتج المقدم.

➤ **معدات الإنتاج:** ينعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال أنظمة التشغيل و عمليات الصيانة من أجل ضمان استمرارية عملها لأطول مدة ممكنة إلى الإهلاك المناسب للتغير التكنولوجي.

➤ **الموارد المالية:** تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، و هو ما يعزز موقعها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

ب. **الموارد غير الملموسة:** نميز فيها ما يلي:<sup>3</sup>

➤ **الجودة:** تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين.

➤ **التكنولوجيا:** في ظل التطور الرهيب الذي عرفه العالم أصبح للتكنولوجيا دوراً هاماً ، لكوننا نتحكم في الساحة الاقتصادية، فامتلاك تكنولوجيا متطورة يعني امتلاك مصدر قوة.

➤ **المعلومات:** تلعب المعلومات دوراً مهماً في حالة حسن استغلالها من حيث الانتقاء و التوقيت و مجال و طرق الاستخدام لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

➤ **المعرفة:** تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدتها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلاً، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

➤ **معرفة كيفية العمل:** و نعني بها ثقافة الإتقان المتواجدة في المنظمة و التي يتجلى العمل بها في مختلف المستويات: الإنتاج، التنظيم، التسويق، و ذلك من أجل القيام بالعمل المطلوب.

<sup>1</sup> صالح بلاسكة، نورالدين مزياي، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الثاني: التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط

الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، 27-1013/02/28، ص 10

<sup>2</sup> لويذة قويدر ، حبيبة كشيدة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال و مصادرها، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية

للبلدان العربية، جامعة الشلف، 04-2007/12/05، ص 08

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 09

ت. الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، و كما تتمثل الكفاءة في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة و تقاس بكمية المدخلات المستعملة لإنتاج مخرجات محددة، فكلما كانت الكفاءة الإنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، سمح لها ذلك ببناء مزايا تنافسية.

### **الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية**

للميزة التنافسية بعدين رئيسيين و يتمثلان في:

#### **1. القيمة المدركة لدى العميل Customer- peceived value**

بمعنى قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر و الجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة و خدمات ما بعد البيع، و تؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على مكوناتها والذي يتمثل في رأس مال العلاقات.<sup>1</sup>

و هناك من يرى أن الأمر أعقد من مجرد امتلاك واحد أو أكثر من هذه العناصر بغية تحسين القيمة المدركة لدى العملاء مثل العلاقة الغير عادية مع العملاء أو ما يطلق عليه ( CRM ) إدارة العلاقة مع العملاء، و لتحسين العلاقة المدركة لدى العملاء اتجاه المؤسسة القائمة على أساس اعتماد ( CRM ) لا بد أن تستند على أربعة مبادئ:<sup>2</sup>

- زيادة ولاء العملاء و فعالية التسويق.
- مواجهة ضغط المنافسة.
- الحصول على عنصر التمايز القائم على إعطاء أولوية لخدمة العملاء.

و كما يقول كل من ( Joao Baptista & Dwight Gertz ) بأن أساس تحقيق الميزة التنافسية هو تلك القيمة المميزة مقارنة بالمنافسين في أعين العملاء و الذي يعرض قيمة مدركة من طرف العملاء أكبر من منافسين فسوف يجني حصص من السوق.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2011، ص ص 70-71

<sup>2</sup> ابو القاسم حمدي، مرجع سابق، ص 121

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 121

## 2. التمييز Differentiation

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التمييز من أهمها:<sup>1</sup>

- الموارد المالية: و هي امتلاك المؤسسة لطرق تمويله تحت ظروف تحت ظروف و شروط خاصة مميزة عن منافسيها بحيث يتعذر على هؤلاء الحصول على تلك التمويلات بتلك الأسعار أو الميزان.
- الموارد المادية: وهي تقريبا نتاج العملية السابقة، و التي عن طريقها قد تصل المؤسسة إلى حد امتلاك أدوات و تجهيزات و الآلات و تقنيات بطرق خاصة تكون غالبا ذات جودة عالية وسعر منخفض، هذه الأخيرة عن طريق استعمالها و استغلالها تنتج في الأخير على شكل منتج أو خدمة نهائية في صيغة متميزة عن قريناتها.
- الموارد البشرية: و هو العنصر الأهم في المعادلة، فالمورد البشري و ما يمتلكه من موارد وكفاءات يمثل العنصر الجوهري في خلق التمييز للمؤسسة لإشرافه و علاقاته المباشرة على عملية الإنتاج أو إسناد الخدمة للعملاء
- الإمكانيات التنظيمية: و هي قدرة المؤسسة على إدارة أنظمتها البشرية، تسويقية أفرادها بفعالية لمواجهة و سد احتياجات عملائها، و تشكل هذه الإمكانيات المساهمة في التمييز من الأهمية بمكان في إعطاء قيمة بمنتجاتها خدماتها و التي من الصعب أو النادر أحيانا أن يستطيع منافسوها تقليدها.

كما أنه هناك من يعطي للميزة التنافسية الأبعاد التالية:

### 1. البعد الأول: بُعد الكلفة:<sup>2</sup>

- إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها.
- إن الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.
- إن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات و تقانية العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائدة في مجال الكلفة.

<sup>1</sup> أبو القاسم محدي، مرجع سابق ، ص ص 121- 122

<sup>2</sup> بشير بن عيشي، عمار بن عيشي، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكرة، مقالة، جامعة محمد خيضر بسكرة، بدون مكان و سنة النشر، ص 05

➤ إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

## 2. البعد الثاني بُعد الجودة:<sup>1</sup>

➤ يؤكد (Heizer and Render) على أن حصول الشركة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها. و إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. والشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبى حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

➤ فإن بُعد الجودة يعني القدرة على تقديم منتجات تتطابق مع حاجات ورغبات الزبائن. ويُشير (Atem and Yella) بأن الجودة تعني نظرة الأفراد المختلفة أو النظرة المختلفة للشركة مقابل التوقعات المختلفة للأفراد، حيث إن خصائص المنتج ستقابل رضا الزبون، حيث على سبيل المثال يجب أن تكون المنتجات (السلع أو الخدمات) ذات موثوقية وذات كفاءة وفاعلية كي تقابل الحاجات التي يطلبها الزبون.

➤ إن المنتجات ذات الجودة العالية تُسهم في تحسين سمعة الشركة وتحقيق رضا الزبائن فضلاً عن الشركة يُمكن لها أن تفرض أسعار أعلى في حالة تقديم منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات الزبائن.

➤ و بعد الجودة يُعدّ من ركائز نجاح الشركة في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات بمواصفات تُحقق أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم ومن ثم إسعادهم وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق.

## 3. البعد الثالث بعد الإبداع Innovation:

يمكن تعريف الإبداع أنه إنتاج و تطبيق ابتكاري لأفكار جديدة التي يؤدي إلى تحسين معتبر للمنتج، للخدمة، للنشاط، للبرنامج... الخ.<sup>2</sup>

ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمنظمة بما يأتي:<sup>3</sup>

- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك من أجل زيادة المبيعات.
- سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.
- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.

<sup>1</sup> أكرم احمد الطويل، رغيد إبراهيم إسماعيل، مرجع سابق، ص ص 13-14

<sup>2</sup> كمال آيت زيان، حورية آيت زيان، تسيير المعارف و الإبداع في المؤسسة العربية، المؤتمر العلمي الرابع: الريادة و الإبداع، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية و المالية، 15-16/03/2005، ص 08

<sup>3</sup> بشير بن عيشي، عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 06

- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.
- كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال :
  - (1) تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات.
  - (2) سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة .
- تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا.
- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت rewards المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار.

### **المطلب الثاني: أسباب تطوير و العوامل المؤثرة على الميزة المنافسة**

تعتبر عملية تطوير الميزة التنافسية أمر حتمي و غاية الأهمية لأي مؤسسة تريد المحافظة على ميزتها التنافسية، وذلك نظرا للتغيرات المتسارعة و سهولة تعرضها لتقليد في أي لحظة، و لتطويرها لابد لها من معرفة العوامل المؤثرة على شدة المنافسة و التي تطرق إليها بورتر و حدها حسب الدراسة التي قام بها.

#### **الفرع الأول: أسباب تطوير الميزة التنافسية**

إن ضمان بقاء المنظمة في السوق يتوقف على مدى الميزة التنافسية التي تمتلكها و لذلك تسعى المنظمات دوما إلى تطوير المزايا التنافسية التي كسبتها و ذلك من أجل الحفاظ على مكانتها. و الأسباب التي تجعل أي منظمة في الريادة و على مقدر في الحفاظ على مكانتها هي:

- **ظهور تكنولوجيا جديدة:** إن ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج، طرق التسويق و التوزيع بالإضافة إلى الخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن...<sup>1</sup> الخ
- **ظهور حاجات جديدة للمستهلكين:** تعد حاجات و رغبات المستهلك متجددة باستمرار و هذا لانتشار الوعي الاستهلاكي، و ارتفاع المستوى المعيشي... الخ، و عليه يحدث تجديد في الميزة التنافسية الحالية و تنمية ميزة تنافسية جديدة.<sup>2</sup>
- **تغير تكاليف المدخلات:** تتأثر الميزة التنافسية خاصة ميزة التكلفة الأقل في حالة حدوث تغيرات جوهرية في التكاليف الخاصة بالمدخلات كالمواد الأولية، اليد العاملة، الآلات...<sup>3</sup> الخ

<sup>1</sup> لويذة قويدر، حبيبة كشيدة، مرجع سابق، ص 10

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 10

<sup>3</sup> رقية منصور، مرجع سابق، ص 74

- **التغير في القيود الحكومية:** تتمثل هذه التغيرات أساساً في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق.<sup>1</sup>
- **ظهور قطاع جديد في الصناعة:** تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق.<sup>2</sup>

### **الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية**

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، نذكرها كالتالي:

- **العوامل الخارجية:** تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، التاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة و المطلوبة في السوق أسرع من غيره استطاع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا و احتياجات السوق.<sup>3</sup>

من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، و يعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، و وجود نظام معلومات أصلاً.

- **العوامل الداخلية:** هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. و لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.<sup>4</sup>

و يمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية في الشكل الموالي :

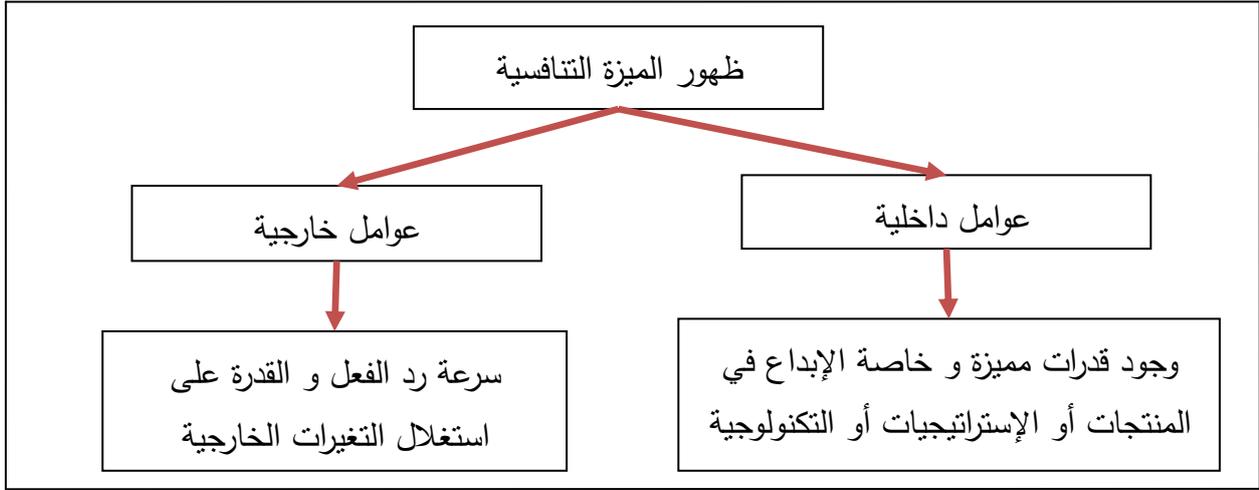
<sup>1</sup> رقية منصور، مرجع سابق، ص 74

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 74

<sup>3</sup> محمد صفوت قابل، التنافسية و أثرها على الاستثمارات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، مصر، 2011، ص 288

<sup>4</sup> مصطفى رجب علي شعبان، مرجع سابق، ص 70

الشكل رقم (12) عوامل ظهور الميزة التنافسية



المصدر: محمد صفوت قابل، مرجع سابق، ص 288.

### المطلب الثالث: معايير الحكم على جودتها و الحفاظ عليها

إن تحقيق الميزة التنافسية ليس بالأمر السهل في هذا المحيط الشديد المنافسة، لكن لا بد للمؤسسة من معرفة مدى جودة الميزة التنافسية المحققة و ذلك من أجل العمل على تحسينها و المحافظة عليها و يتم ذلك من خلال مجموعة من المعايير و معرفة للعوامل المؤثرة عليها.

#### الفرع الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية من خلال العوامل التالية:

1. مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:<sup>1</sup>

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وحيث يسهل نسبيًا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.
- مزايا من مرتبة مرتفعة: مثل التكنولوجيا، تميز المنتج و التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادًا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

ففي حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم و تقديم المنتج بأقل تكلفة، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حال تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها كلها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل. مرجع سابق، ص 99-100.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 100

**3. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:**

فعلى المؤسسات أن تتحرك نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع، قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً. لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.<sup>1</sup>

**الفرع الثاني: الحفاظ و ضمان استمرارية الميزة التنافسية**

قد نتمكن من خلق الميزة تنافسية و لكن سرعان ما يقلدها المنافسون و بالتالي تزول الميزة التنافسية، والمؤسسة تعمل كل ما بوسعها من أجل ديمومة هذه الميزة، و ما نلاحظه أنه في الغالب تتأثر استمرار الميزة التنافسية على العناصر التالية:

**1. عوائق التقليد:** من المعروف أن المؤسسات التي تستحوذ على مزايا تنافسية تحقق أرباحاً أعلى من

المعدل المتوسط، وذلك من شأنه أن يبعث بإشارة للمنافسين تفيد أن المؤسسة تمتلك بعضاً من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العالية التي تهئ لها الفرصة لخلق القيمة المتفوقة، و طبيعي أن يحاول منافسوها التعرف على هذه الكفاءة و محاولة تقليدها، إذا نجح المنافسون في تقليد الكفاءات في وقت قصير، كلما كانت المزايا التنافسية أقل استمرارية.<sup>2</sup>

و يعتبر الوقت العامل الحاسم، فكلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد الكفاءة المتميزة، كلما زادت فرصة المؤسسة في بناء مركز قوي في السوق، فضلاً عن السمعة الطيبة لدى المستهلكين، الأمر الذي ينطوي على صعوبة عالية بالنسبة للمنافسين لينالوا ما يردون.<sup>3</sup>

و يعتبر Jouy-en-Josas عوائق التقليد أنها تتمثل في:<sup>4</sup>

➤ يجب أن تكون الموارد التي بنيت عليها الميزة التنافسية نادرة، و يحصل عليها عدد قليل من المنافسين.

➤ يجب أن تكون الموارد صعبة التقليد، هذه الصعوبة توجد في فهم العلاقة بين الصفات الملاحظة و الميزة التنافسية.

➤ يجب أن تكون الموارد غير قابلة للإحلال، بمعنى عدم القدرة على الحصول على نفس مستوى الأداء المستعمل في الموارد الأخرى.

**2. قدرة المنافسين:** و هناك من يعتبر أن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على تقليد المزايا التنافسية

للمؤسسة، يتجسد في أولوية الالتزامات الإستراتيجية للمنافسين، و يقصد بالالتزام الإستراتيجي، التزام المؤسسة بطريقة خاصة في إنجاز و تنفيذ أعمالها، أي تطوير مجموعة من الموارد، ذلك أنه عقب

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل. مرجع سابق، ص 100

<sup>2</sup> شارلز هيل و جارث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص 218

<sup>3</sup> نفس المرجع، 119

<sup>4</sup> رقية منصور، مرجع سابق، ص 75

إعلان المؤسسة الالتزام الإستراتيجي، سوف نجد أنه من الصعوبة الاستجابة إلى المنافسة الجديدة، إذا ما اقتضى الأمر التخلي عن هذا الالتزام، و لذلك فعندما تعلن المؤسسة التزاما طويلا أمام طريقة معينة لأداء العمل، فقد يؤدي ذلك إلى بطء المزايا التنافسية لمؤسسة جديدة، و بالتالي ستكون مزاياهم التنافسية تتسم بالاستمرار نسبيا.<sup>1</sup>

3. **هيكل الصناعة:** و نقصد هنا هل الصناعة احتكارية أو أن الصناعة تحكمها المنافسة الحرة و مدى وجود عوائق للتنافس الحر، مثل القوانين و التشريعات الحكومية التي قد تمنع المنظمة من التماهي في استغلال إمكانياتها، مثل حالة شركة مايكروسوفت التي قامت شركات الكمبيوتر منافسة بمقاضاتها بتهمة استخدام لأساليب منافسة غير شريفة.<sup>2</sup>

4. **ديناميكية الصناعة:** تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات السريعة التغير، و تميل معظم الصناعات الديناميكية إلى الاستحواذ على معدلات عالية من تجديد المنتج، و يقصد بمعدل التغير السريع في مجال الصناعات الديناميكية، أن دورة حياة المنتج عادة ما تكون قصيرة، و أن المزايا التنافسية يمكن أن تكون مؤقتة.<sup>3</sup>

إن المؤسسة التي تستحوذ على المزايا التنافسية اليوم قد تجد مراكزها محاصرة، و ذلك من خلال التجديدات التي يقوم بها المنافسين، بحيث تعثر شركة APPLE المستحوذة على المزايا التنافسية وذلك نتيجة التجديد الذي قامت به خلال أوائل الثمانينات، و من بعدها IBM و ذلك بتقديمها الحاسوب الشخصي، ثم جاءت DALL بأساليب جديدة منخفضة التكاليف لتسليم الحاسبات للمستهلكين.

5. **عوامل تنظيمية:** و هي العوامل داخلية تتيح للمؤسسة الحصول على الميزة التنافسية في السوق و الحفاظ عليها لفترة أطول مثل حجم المؤسسة، مواردها المادية، نطاقها الجغرافي... الخ.<sup>4</sup>

6. **استراتيجيات و تصرفات الإدارة:** لا يمكن تحقيق ميزة تنافسية دائمة إذا لم تكن اختيارات الإستراتيجية و الخطط الخاصة بإمكانيات المؤسسة صحيحة و سليمة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> شارلزهل و جاريت جونز، مرجع سابق ص 222

<sup>2</sup> رقية منصور، مرجع سابق، ص 75

<sup>3</sup> شارلزهل و جاريت جونز، مرجع سابق، ص 223

<sup>4</sup> رقية منصور، مرجع سابق، ص 75

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص 75

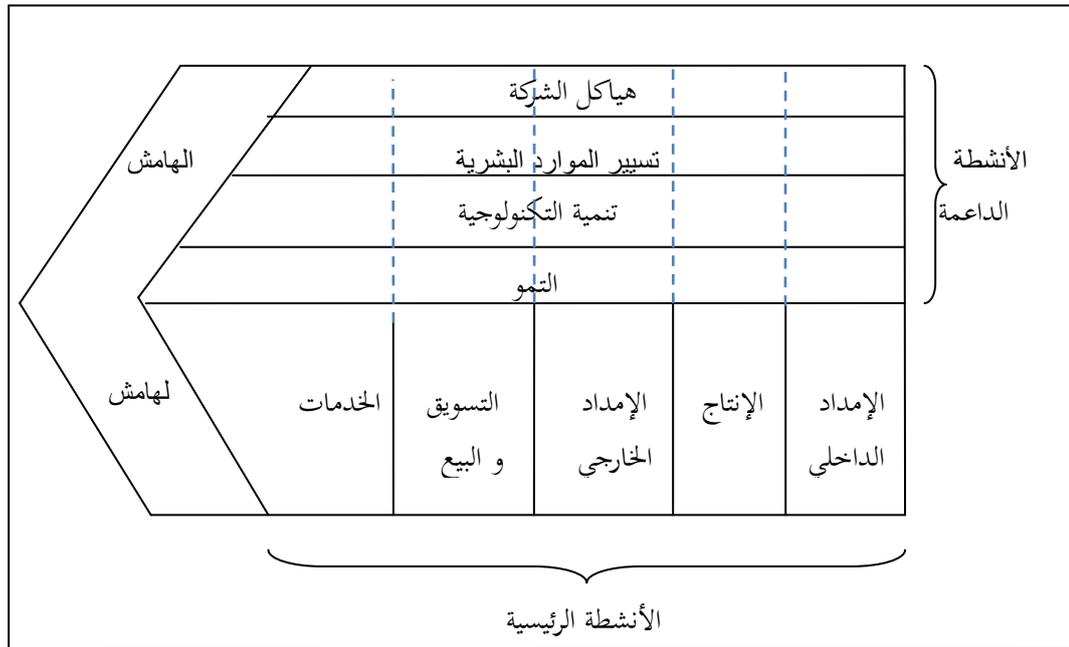
### المطلب الثالث: نموذج porter و الميزة التنافسية

يعتمد نموذج بورتر للميزة التنافسية على تفاعل المحيط الخارجي للمنظمة من خلال القوى التنافسية الخمس و محيطها الداخلي من خلال سلسلة القيمة و لإستراتيجيات التنافسية الشاملة

#### الفرع الأول: سلسلة القيمة

عرفها بورتر على أنها تكتيك واضح يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة و ذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، و هو ما يؤدي إلى معرفة نقاط القوة و الضعف الداخلية الحالية و المحتملة.<sup>1</sup>

الشكل رقم (13) نموذج سلسلة القيمة



Source : Michael porter, **Lavantage concurrentiel**, Dunod, Paris, 1997,p 53

من خلال سلسلة القيمة يمكن أن نعتبر أن المؤسسة أنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تنقسم إلى قسمين هما الأنشطة الداعمة و الأنشطة الرئيسية.

أولاً/ الأنشطة الرئيسية: تتمثل في الأنشطة التي تكون لها علاقة مباشرة بخلق القيمة الجديد، انطلاقاً من المراحل الأولى لسيرورة عملية الإبداع حتى المراحل النهائية و كذلك خدمات ما بعد البيع ، حيث قام M.Porter بتصنيفها إلى خمسة أنشطة و التي تتمثل في :

- الإمدادات الداخلية: و يتمثل في الأنشطة و المهام المرتبطة و المتعلقة بنقل و استلام و تخزين ومناولة المواد و المدخلات و مراقبتها ....الخ.

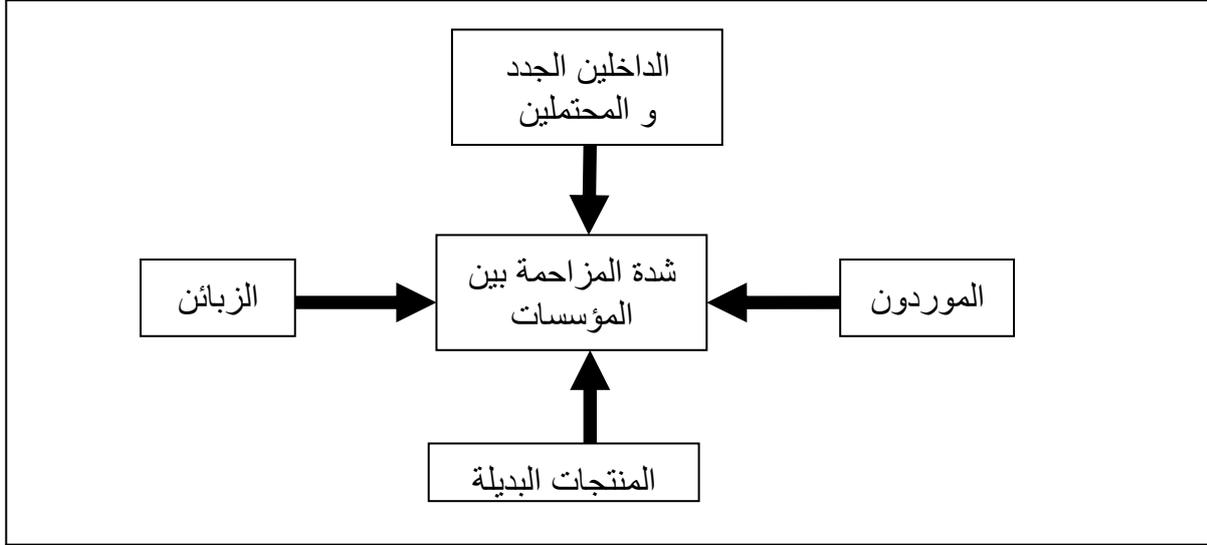
<sup>1</sup> Michael portr, **Lavantage concurrtil**, DUNOD Paris, 1997,p 49

- **الإنتاج:** الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل منتج نهائي، و ما يرافقها من أنشطة مثل تشغيل الآلات و التركيب و التجميع و التغليف...الخ.
- **الإمدادات الخارجية :** و تشمل التوزيع المادي و الذي يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل و تخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف المصنعة و فق جدولة الطلبيات و بالوقت المحدد.
- **التسويق و المبيعات:** و تتمثل في الأنشطة التسويقية التي يمكن من خلالها المشتري اقتناء المنتج وتحفزه على ذلك، و هي تمثل: الإعلان، الترويج، تحديد السعر، اختيار منافذ التوزيع...الخ التي تجعل و تدفع المستهلك نحو منتجات المؤسسة.
- **الخدمات :** و تتمثل في الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج لدى المستعملين الحاليين أو المرتقبين من تركيب و صيانة و تكوين...الخ
- **ثانيا/ الأنشطة الداعمة:** و هي الأنشطة المساعدة أو المساهمة في ضمان تحقيق الأداء للأنشطة الرئيسية، وبدونها لا يمكن لا يمكن للأنشطة الرئيسية أن تقوم بمهامها كما ينبغي و ذلك لما توفره لها الأنشطة الداعمة والمتمثلة في :
- **التموين:** و يتضمن الأنشطة الخاصة بتوفير المواد الأولية أو نصف المصنعة، و التحكم في عملية توريدها إلى داخل المؤسسة .
- **تسيير الموارد البشرية:** و تتضمن كل النشاطات المتعلقة بتوظيف المستخدمين من اختيار و تعيين وتكوين و تطوير أدائهم...الخ
- **التنمية التكنولوجية:** و هي الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المنتج و العمليات الإنتاجية و تتضمن معرف عملية و الفنية و الإجراءات و الآلات التكنولوجية الحديثة...الخ، و التي تعتبر العنصر المؤثر في الميزة التنافسية.
- **هياكل الشركة:** و يقصد بها مختلف الهياكل الأساسية التي تتركز عليها المؤسسة بحيث تنقسم إلى جملة من النشاطات التي تتعلق بالإدارة ، المالية و المحاسبة، و كما تشمل الهياكل التنظيمية ثقافة المؤسسة و نظم الرقابة ، للمحاسبة ، التخطيط، التمويل...الخ.

### **الفرع الثاني : القوى التنافسية الخمسة**

تنشط المؤسسات في محيط شديد التغير و في تغير مستمر، و على المؤسسات معرفة البيئة و ذلك من أجل تحديد الاتجاهات المستقبلية ، إضافة إلى ذلك أصبحت المؤسسة تواجه قوى أخرى تؤثر على تنافسياتها و هذا ما قدمه M. Portar و تعرف بقوى التنافس الخمسة. وهو ما يظهره الشكل الموالي:

الشكل رقم (14) نموذج قوى التنافس



Source : Jouy-en-Josas, Srtregor: Politique Générale de l'Entreprise % stratégie ,structure , decision , identité,Dunod,P40

1. **تهديدات الداخلين الجدد:** و هم المؤسسات التي لم تدخل في حلبة المنافسة الحالي، و لكن لديها القدرة على الدخول فيها، و يرتبط تهديد الداخلون المحتملون إلى السوق بقوة موانع الدخول التي يفرضها المنافسون إلى القطاع و قدرتهم على تجاوزها، و تتمثل هذه العوامل التي حددها مايكل بورتر في اقتصاديات الحجم و تميز المنتج و تكاليف التبديل و المتطلبات الرأسمالية و سياسة الحكومة.
2. **تهديد المنتجات البديلة:** هي تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى، و يمكن أن تشبع حاجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تقي به منتجات الصناعة محل الدراسة، على سبيل المثال تنافس الشركات العاملة في مجال صناعة القهوة بطريقة غير مباشرة مع تلك العاملة في صناعة الشاي و المشروبات الخفيفة. و بالتالي فإن و جود بدائل دقيقة تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا، و يشكل قيودا على السعر الذي تفرضه المؤسسة.<sup>1</sup>
3. **قوة مساومة الموردين:** تمثل القدرات التفاوضية للموردين في مدى قدرتهم على التهديد بتخفيض جودة المواد و تقليل الخدمات التي يقدمونها، و قد تساهم تصرفات الموردين الأقوياء المتمثلة في زيادة أسعار المواد الأولية في تخفيض ربحية القطاع.<sup>2</sup>
4. **قوة مساومة المشترين:** هناك حالات معينة يمكن فيها العملاء إجبار المؤسسات على تخفيض الأسعار أو تقديم جودة أعلى أو خدمات أكثر، و هو ما يؤثر على ربحية القطاع في النهاية، و تتوقف القدرات التفاوضية للعملاء على أهمية حجم المشتريات وكذلك مركزهم في السوق.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص 37

<sup>2</sup> صوخ سماح، مرجع سابق، ص 22

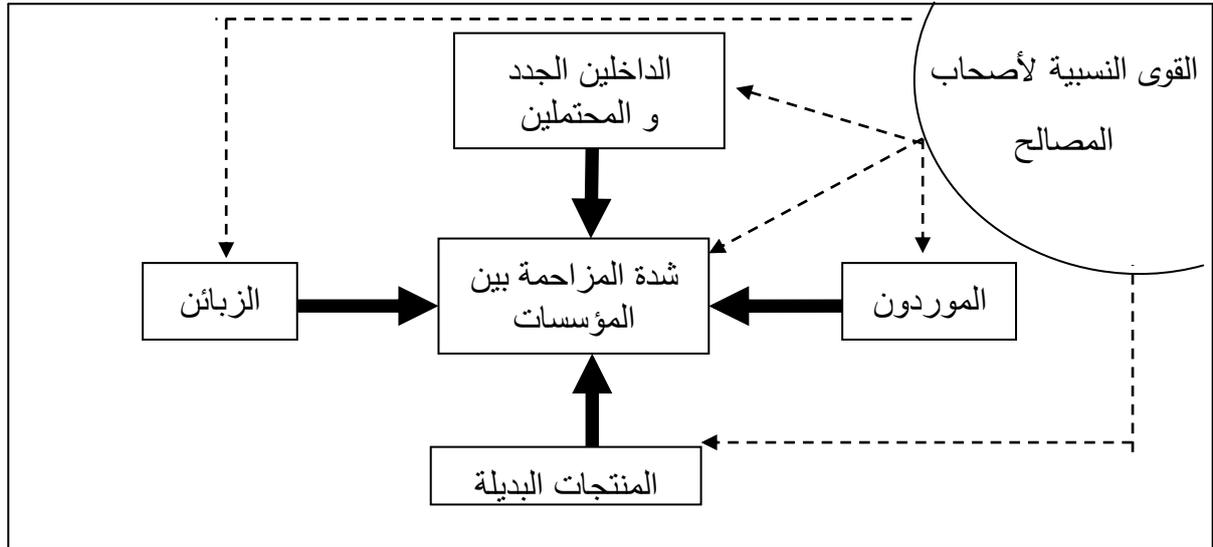
<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 22

5. شدة المزاومة بين المتنافسين: و يقصد بها درجة المنافسة ما بين المؤسسات التي تنشط في نفس الصناعة، حيث إذا كانت المنافسة ضعيفة، فإن الفرصة تنهياً للمؤسسات لرفع الأسعار و تحقيق أرباح أكثر، ذلك لكون المؤسسات في هذه الحالة في وضع يبعث على الأمان، أما إذا كانت المنافسة قوية والتي ينجم عنها التخفيض من هوامش الربح ، و بالتالي التأثير السلبي على المبيعات.<sup>1</sup>

6. القوة النسبية لأصحاب المصالح: و هي تمثل القوة الجديدة التي أضيفت إلى نموذج قوى التنافس، وهي تمثل القوة السادسة، و تشمل كل من القوة النسبية للنقابات، الحكومة، حملة الأسهم، المجتمعات المحلية....الخ. و تختلف أهمية كل جماعة باختلاف طبيعة الصناعة، و لقد تم إضافة هذه القوة نتيجة إهمالها في النموذج الأول لبورتر.<sup>2</sup>

و قدم إدخال تغييرات على هذا النموذج من خلال إدخال القوى النسبية لأصحاب المصالح و الذي أصبح النموذج كما يلي:

الشكل رقم (15) نموذج قوى التنافس المعدل



المصدر: حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 35

<sup>1</sup> عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص 38

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 40

### الفرع الثالث : الإستراتيجيات التنافسية الشاملة

ترجع تسمية الاستراتيجيات العامة نظرا إلى أن كل المشروعات الأعمال يمكنها أن تتبناها بغض النظر عما إذا كانت شركات صناعية أو شركات خدمية، أو حتى مشروعات غير الهادفة للربح، بل أكثر من ذلك فإن اختيار و تنفيذ إحدى الإستراتيجيات قد يبدوا بسيطا إلا أنها قد تعتبر الممر الإجباري لأي شركة في أي قطاع و ذلك من أجل تحقيق المزايا التنافسية.<sup>1</sup>

قدم M.Porter ثلاثة إستراتيجيات في إطار تحقيق المؤسسة الأسبقية على منافسيها أطلق عليها الإستراتيجيات التنافسية العامة و كما تعرف بإستراتيجيات M.Porter التنافسية و التي هي عبارة عن "إطار يحدد أهداف المنظمة في مجال تحديد الأسعار و التكاليف و التميز الموجودات و المنتجات أو الخدمات، حيث تتمكن الغدارة من بناء مركزها التنافسي و مواجهة قوى التحليل الهيكلي المتمثلة بالمنافسين و المستثمرين و المجهزين و تهديدات الدخول و المصادر البديلة."<sup>2</sup> و يظهر الشكل الموالي الاستراتيجيات الأساسية لـ M.Porter

الشكل رقم (16) الإستراتيجيات الأساسية لـ M.Porter



Source :Charles W.L.Hill,GarethR.Jones,Essentials of Strategic Management, South-Western, Canada, p118.

<sup>1</sup> الوليد هلايلي، مرجع سابق، ص 52.

<sup>2</sup> منصور رقية، مرجع سابق، ص 86

## أولا / إستراتيجية تخفيض التكاليف:

على المؤسسات التي لها الرغبة في تطبيق إستراتيجية تخفيض التكاليف يجب عليها توجيه جهود كل المؤسسة نحو هدف رئيسي المتمثل في تخفيض التكاليف الكلية من إنتاج و تسويق و توزيع الإداري....الخ. وهو ما يبرزه M. Porter على أن المنظمة الأكثر تنافسية هي التي تتمكن من تخفيض التكاليف بدرجة كبيرة.<sup>1</sup> إن المؤسسة التي تتمتع بزيادة السوق من حيث التكلفة الأقل تحضى بميزتين:<sup>2</sup>

- **الميزة الأولى:** نظرا لانخفاض التكاليف فإن الشركة قادرة على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين، مع تحقيق نفس مستوى الأرباح، فإذا عمدت المؤسسة القائمة في القطاع إلى فرض أسعار مشابهة لمنتجاتها، فسوف تستمر المؤسسة الرائدة في التكاليف في تحقيق أرباح أعلى من منافسيها نظرا لما تتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة.

- **الميزة الثانية:** فإذا زادت حدة المنافسة داخل القطاع و بدأت المؤسسات تتنافس على الأسعار و نجد أن المؤسسة ذات المنتج الأقل، قادرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى.

و من خلال هذه الإستراتيجية يمكن للمؤسسة من الحصول على قدر من الحماية التي تمكنها من مواجهة قوى التنافس الخمس التي حددها M. Porter و تتمثل في:<sup>3</sup>

- ✓ فيما يتعلق بالمنافسين تحنل المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل موقعا أفضل من حيث المنافسة على الأسعار.
- ✓ بالنسبة للمشتريين تتمتع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل بحماية ضد المنافسين لعدم قدرتهم على تخفيض الأسعار.
- ✓ فيما يتعلق بالموردين يمكن للمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة فيما يتعلق بضغط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة.
- ✓ فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق تحنل المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تبني سياسة تخفيض الأسعار لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.
- ✓ فيما يتعلق بالسلع البديلة تستطيع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل استخدام تخفيضات السعر لمواجهة السلع البديلة و التي قد تتمتع بأسعار جذابة.

<sup>1</sup> Jouy-en-Josas, Srategor: Politique Générale de l'Entreprise % stratégie ,structure , decision , identité,Dunod,P61

<sup>2</sup> الوليد هلايلي، مرجع سابق، ص 55

<sup>3</sup> بحضيه سمالي، مرجع سابق، ص 26

## ثانيا / إستراتيجية التمييز:

تتبنى هذه الإستراتيجية على فكرة رئيسية و هي التمييز بطريقة فريدة تجد التقدير من العملاء و على خلاف إستراتيجية " قيادة التكلفة " فإنه من الممكن أن يكون هناك أكثر من إستراتيجية تميز واحد في السوق، و من أهم مجالات التمييز:<sup>1</sup>

- التمييز على أساس التفوق الفني.
  - التمييز على أساس الجودة.
  - التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
  - التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.
- ولكي تحقق المؤسسة النجاح في إستراتيجية التميز يجب عليها مراعاة بعض الشروط عند تطبيق هذه الإستراتيجية و تتمثل في:<sup>2</sup>

### 1. الشروط المرتبطة بالمحيط الخارجي

- إدراك المستهلك لقيمة الفرق بين منتج المؤسسة ومنتجات المنافسين من خلال الميزة التي تتوفر فيه.
- توافق استخدامات المنتج مع رغبات المستهلكين وتنوعها؛
- عدم وجود مؤسسات تنتهج نفس إستراتيجية التميز .

### 2. الشروط المرتبطة بالمحيط الداخلي للمؤسسة

- توفر مواد أولية ذات نوعية رفيعة تسمح بتوفير جودة وأداء متميز للمنتج النهائي؛
- بذل مجهودات كبيرة في مجال البحوث وتطوير المنتج بهدف تصميم منتج بخصائص ومواصفات ممتازة وفائقة الأداء تتوافق مع رغبات المستهلك مع التركيز على الجودة وتحسينها؛
- الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية والمهارات والوقت والجهد والأفراد؛
- وجود نظام معلومات تسويقي وخدماتي فعّال، يوفر المعلومات الكافية عن كيفية تشغيل المنتجات، ويسمح بتقديم المساعدات الفنية للمستهلك ويوفر صيانة سريعة ودقيقة كما يساهم في سرعة تلبية الطلبات

<sup>1</sup> منصورى رقية، مرجع سابق، ص 87

<sup>2</sup> بحضيه السملالي، مرجع سابق، ص 26

### ثالثاً/ إستراتيجية التركيز:

تعمل هذه الاستراتيجية على أساس اختيار المؤسسة لمجال تنافسي محدود داخل القطاع بحيث يتم التركيز على حيز معين من السوق و تكثيف نشاط للمنظمة التسويقي في هذا الجزء و العمل على استبعاد الآخرين و منعهم في التأثير في حصة المنظمة.<sup>1</sup>

تهدف هذه الإستراتيجية إلى الوصول إلى موقع أفضل في السوق، وكذا بناء ميزة تنافسية من خلال إشباع حاجات خاصة بمجموعة معينة من المستهلكين أو بالتركيز على سوق جغرافي معين محدود، أو بالتركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لهذه الإستراتيجية هي التخصص في خدمة نسبة معينة من السوق بأكثر فعالية و كفاءة.<sup>2</sup>

و تقوم إستراتيجية التركيز على متغيرين هما:<sup>3</sup>

1. التركيز على أساس التكاليف: يتمثل في البحث عن ميزة في قطاع السوق المستهدف في ظل تكاليف منخفضة.

2. التركيز على أساس التمييز: يتمثل في التفرد في القطاع السوق المستهدف.

و حتى يتم تطبيق هذه الإستراتيجية لابد من توفر مجموعة من الشروط منها:

- وجود مجموعة مختلفة و متميزة من الزبائن ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- عدم وجود منافس آخر يحاول التخصص في نفس القطاع السوق المستهدف.
- موارد المؤسسة لا تسمح إلا بتغطية قطاع سوق معين.
- تفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم و الربحية و معدل النمو.
- شدة حدة قوى التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

<sup>1</sup> ياسين سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2002، ص 112

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 114

<sup>3</sup> رقية منصور، مرجع سابق، ص 88

تأخذ إستراتيجية التركيز ثلاثة أشكال و تتمثل في:<sup>1</sup>

- **تنمية السوق:** يتم تنمية وتوسيع سوق منتجات وخدمات المؤسسة من خلال الحصول على أكبر حصة في السوق الحالي، أو الدخول إلى أسواق جديدة على المستوى العالمي.
- **تنمية المنتج:** تهتم إستراتيجية التركيز بإجراء تعديلات، وتحسينات، وتغييرات على منتجات وخدمات المؤسسة بما يضيف مزايا جديدة للمنتج، أو بما يوثق صلة المستهلك بالمنتجات والخدمات المتاحة في السوق الحالي من خلال تلبية رغباته وحاجاته رغم تنوعها وتجدها، وبالتالي تحقيق رضاه عن منتجات المؤسسة.
- **التكامل الأفقي:** يعني أن المؤسسة تعمل على امتلاك أو شراء بعض الوحدات الجديدة أو شراء بعض المؤسسات أو الوحدات المنافسة، أو على الأقل السيطرة عليها لتلبية رغبات المستهلكين المتزايدة أو استغلال فرص استثمار جديدة بهدف الحد من المنافسة التي تمثلها، أو التحكم في حجمها وأسلوبها وبالتالي تحقق المؤسسة من خلال التكامل كفاءة، وسيطرة، ورقابة أكبر على السوق.

### **المبحث الثالث : علاقة تسيير الكفاءات بالميزة التنافسية**

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتوقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات والمعرفة، و الجودة أحد عناصرها، و العمليات التنظيمية، و الخصائص المتعلقة بالمؤسسات.<sup>2</sup>

و لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يتطلب توفرها على مجموعة من الكفاءات و الموارد الضرورية لذلك، و تسييرها تسييرا فعالا و كفؤا، لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.<sup>3</sup>

#### **المطلب الأول: دور تخطيط و كسب الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية**

لابد قبل البدء في أي مشروع أو إلى تحقيق أهداف معينة من وضع خطة يلتزم بها، من اجل نجاح المشروع أو تحقيق هذه الأهداف، و تعتبر الموارد البشرية العنصر الفعال والجوهري في أي عملية، و لذلك لابد من إعطاء أولوية لهذا المورد.

<sup>1</sup> بحضيه سملاي، مرجع سابق، ص 29

<sup>2</sup> بحضيه السملاي، مرجع سابق، ص

<sup>3</sup> الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص لإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات

البشرية، جامعة ورقلة، 09-10/03/2004، ص 06

### الفرع الأول: تخطيط الكفاءات البشرية

يعتبر التخطيط الوظيفية و العملية الأولى قبل القيام و الانطلاق في أي عمل مهما كان نوعه وذلك من أجل رسم الطريقة و المنهجية المتبعة لتحقيق الهدف المراد الوصول إليه، فلا يمكن تحقيق الأهداف إلا بوضع الخطط المناسبة و تهيئة البرامج، اللازمة التي بواسطتها يمكن تنفيذ الخطط وتحقيق الأغراض الأساسية المبتغاة منه.

حيث يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية على أنها العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

وفي ظل التطورات التي تحدث على مستوى جميع المستويات ظهر ما يسمى التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات الذي يتكون من شقين هما التسيير التوقعي للوظائف و يعني مجموعة الطرق و الأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على مستوى وظائف المؤسسة استجابة لإستراتيجياتها المستقبلية، و أما الشق الثاني التسيير التوقعي للكفاءات و تعني الإجراءات التي تهتم بتطوير كفاءات الأفراد و مهاراتهم تماشياً و متطلبات الوظائف في المؤسسة.<sup>2</sup>

يعد التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات عملية إستشرافية تسعى المؤسسة من خلاله إلى ضمان التحكم في وظائفها و كفاءاتها حاضرا و مستقبلا، و حيث أن الاستشراف بصفة عامة يشير إلى التطلع إلى المستقبل و التفكير في سبل مواجهته باستغلال ما يتحده من فرص و تقادي و تقادي ما يتوقع أن يحمله من مخاطر، بالتالي فإن التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات يشمل جل الأنشطة التخمينية لوظيفة الموارد البشرية، و التي يمكن ملاحظتها و إدراكها في مديري الموارد البشرية من خلال التفكير في المستقبل و أخذه في الحسبان عند اتخاذ القرارات الحالية.<sup>3</sup>

حيث تعد الوظائف في المؤسسة بمثابة الركيزة الأساسية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، ذلك الحديث عن العاملين في المؤسسة هو حديث عن الوظائف التي يشغلونها، و اختيارهم يتم بحسب توقعاتهم مع الوظائف التي تسند لهم، كما أن تعليمهم و تدريبهم يتم لغرض إكسابهم المهارات والمعارف التي تسمح لهم بالاستجابة لمتطلبات وظائفهم.<sup>4</sup>

هنا تحاول المنظمة تقدير ما تحتاجه من مورد بشري كفاء، من خلال عدة خطوات، أولها تشخيص للبيئة الداخلية و الخارجية، و ذلك من خلال تحديد دقيق لنقاط القوة و الضعف فيما يخص قدراتها و إمكانياتها الداخلية لوظيفة الموارد البشرية، و الذي يشمل تقدير عدد موظفيها و تحديد مساهم الوظيفي و احتياجاتها النوعية و الكمية للأفراد الأكفاء، و تشخيص للبيئة الخارجية في ما يتعلق بسوق

<sup>1</sup> تخطيط الموارد البشرية. مجموعة الموارد البشرية . <http://www.hrm-group.com> 18:36 2014/02/12

<sup>2</sup> رجاء إبراهيم جواد، أثر التسيير التقديري في إدارة الموارد البشرية، مجلة ذي قار المجلد 08، العدد 04، حزيران 2013، ص 62

<sup>3</sup> رجاء إبراهيم جواد، مرجع سابق، ص 62

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 62

العمل، و المنافسين و قوانين العمل، إضافة إلى خطوة التحديد الدقيق للاحتياجات من خلال طرح عدة أسئلة تتمثل في ما هي الوظائف التي يجب شغلها، ما هي أنواع الكفاءات التي تحتاجها و كم عد الأفراد لذي نحتاج إليهم لإنجاز العمل، و المطلوب أيضا هو تحديد توفر هذه الكفاءات في سوق العمل، و تحديد ما تتوفر عليه من كفاءات، و بالتالي تحديد الانحراف بين ما تملكه و ما تحتاجه المنظمة ثم تصحيح هذا الانحراف، و يؤدي تحديد الانحراف إلى اتخاذ الإجراءات المناسبة.

و من هنا يمكن أن نحدد كيف يمكن لتخطيط الكفاءات أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية و هذا ربطنا و أسقطنا تسيير الكفاءات بتسيير الموارد البشرية، نجد أن الوظائف مترابطة و متسلسلة فإن تخطيط الكفاءات يحدد احتياجات المؤسسة من الكفاءات للقيام بأنشطتها و تحقيق أهدافها، و من خلال التخطيط يمكن تحديد المسار الذي يجب على المؤسسة إتباعه في ظل الكفاءات المتاحة، و تحديد الكفاءات الواجب الحصول عليها أو الكفاءات المستهدفة سواء داخل المؤسسة أو خارجها، فإن الكفاءات داخل المؤسسة يتم وضع خطة من أجل الاستغلال الأمثل لها و تمهيتها و تطويرها من خلال البرامج التدريبية و تحديد الوقت والمكان المناسب، و الكفاءات المتواجدة خارج المؤسسة لابد من وضع خطط من أجل الحصول عليها و جذبها.

إن التخطيط الخطوة الأولى في عملية تسيير الكفاءات فإن نجاح هذه المرحلة فإن بالضرورة يؤدي إلى نجاح المراحل اللاحقة من استقطاب و تدريب و تقييم ، و هنا يعني الحصول على الكفاءات الماهرة التي تؤدي إلى الحصول على الإبداع و الجودة المؤدية إلى التميز في السوق و هو ما تصبوا إليه المؤسسات في ظل البيئة الشديدة التميز .

### **الفرع الثاني: اكتساب الكفاءات**

إن عملية الحصول على الكفاءات البشرية ليس بالأمر السهل و لا بد على المنظمة من القيام بعدة خطوات قبل الحصول على الكفاءات التي ترغب في الوصول إليها، و تعتبر إدارة المورد البشرية المسؤولة في عملية البحث و استقطاب الكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

#### **أولا/توظيف الكفاءات البشرية لتحقيق التميز**

يعتبر التوظيف من أهم النشاطات لأنه يشكل نقطة البداية لانتقاء الكفاءات للمناصب الشاغرة داخل المؤسسة لهذا يجب وضع معايير محددة و توضيح الخطوات الواجب إتباعها في مرحلة التوظيف، أخذ بعين الاعتبار خصائص كل مؤسسة من حيث الحجم، الإمكانيات المادية و الخبرة في مجال التوظيف كالاكتفاء على التسيير التنبؤي بحيث يسمح بتقدير ما تحتاج إليه المؤسسة من كفاءات على المدى القريب و البعيد، و من هنا يتخذ هذا النشاط بعدا استراتيجيا.<sup>1</sup> التوظيف يشمل ثلاثة أنشطة الاستقطاب، الاختيار، التعيين.

<sup>1</sup> عائشة لشلاش، عمار درويش، مرجع سابق، ص 05

## 1. استقطاب الكفاءات البشرية

أصبح الاهتمام بالعنصر البشري خيار لا يمكن لأي منظمة في العصر الحالي إهماله لأنها أدركت أن وراء كل إنجاز وكل تطور وكل جديد العنصر البشري. حيث أنه العنصر الأكثر أهمية في تحقيق أهداف المنظمة المعاصرة التي تكمن في تحقيق رضا العملاء بغية الاستمرار في السوق. لذا لا بد للمنظمات أن تعمل على جذب أفضل الموارد البشرية القادرة على تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها، وهذا بالطبع سيتم تحقيقه من خلال وظيفة الاستقطاب.

حيث يشير مفهوم الاستقطاب إلى عملية استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد لملء الوظائف الشاغرة.<sup>1</sup>

قد تلجأ المؤسسة إلى عدة مصادر من أجل استقطاب الأفراد و الكفاءات التي تحتاج إليها في عملية ممارسة مختلف أنشطتها، و لقد تم تقسيم المصادر إلى قسمين أساسيين هما المصادر الداخلية و المصادر الخارجية.

أ. المصادر الداخلية : يعتبر العاملون بالمنظمة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة ، و هذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة في المنظمة فانه يجب الإعلان عنها داخل المنظمة حتى يمكن لمن تتوفر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها و تتمثل طريق الاستقطاب الداخلي بما يلي:

1. الترقية : وتلجأ المؤسسة إلى هذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف إشرافية أو القيادية و ذلك بوضع خطة متكاملة للترقية، إذ لا بد أن تركز الترقية على أسس موضوعية، حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على ترقية و رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي وان منظماتهم توفر لهم فرص الترقى والنمو في المستقبل.<sup>2</sup>

2. النقل و التحويل الوظيفي: ويكون هذا مصدرا للعمالمة عندما تكون سياسات المنظمة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها , وأيضا عندما لا تتوفر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عادل حرحوش، مؤيد سعيد. إدارة الموارد البشرية جدار للكتاب العالمي. ط.3. عمان، 2009. - ص 81.

<sup>2</sup> محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر 2004، 78

<sup>3</sup> [http://www.hrdiscussion.com/hr32390.html#.U1oWhFV\\_tzk](http://www.hrdiscussion.com/hr32390.html#.U1oWhFV_tzk) 21:35 2014/04/20

3. **مخزون المهارات:** و يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين بها حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والمهارات والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن من تتوفر فيهم تلك المهارات والقدرات.<sup>1</sup>

4. **الإعلان الداخلي:** عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا فإنه يكون من المفيد نشر حاجاتها بلوحات الإعلانات بالمنظمة و هذه الإعلانات يقرأها العاملون بالمنظمة و ينشرون تلك الأخبار خارج المنظمة في محيط الأصدقاء و الأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها<sup>2</sup>.

5. **الموظفون السابقون:** قد تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع سياسة التوظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون في الداخل، و خاصة الراغبين منهم في العودة إلى العمل . و هذا المصدر أثبت أهميته و جدواه في بعض المنظمات، كما أنه تلجأ إليه بعض الإدارات لنقل الأفراد من عمل لأخر عندما تكتشف أن وضعهم في أماكنهم بحاله لم يكن صحيحا.

ب. **المصادر الخارجية:** هي المصادر التي تلجأ إليها المنظمة في حالة عدم توفر الكفاءات التي هي بحاجة إليها داخل المؤسسة و تتمثل هذه المصادر فيما يلي:<sup>3</sup>

1. **التقدم المباشر للمنظمة:** تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات الترشيح التي يقدمها الأفراد و التي تتضمن بيانات كاملة عنهم، عن مستواهم التعليمي، خبراتهم السابقة، مهاراتهم، قدراتهم و رغباتهم.....الخ. و تقوم المنظمة عند الحاجة بتصفية هذه الطلبات و الاختيار فيما بينها.

2. **الإعلان:** تختار المنظمة وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة الشاغرة ( تلفزة، مجلات، الواقع الإلكتروني.....الخ) و يتم تلقي الطلبات إما مباشرة أو عن طريق البريد.

3. **المدارس و الجامعات:** يتم إجراء بعض التريصات من طرف الطلبة كجزء من الدراسات العملية، و هذا يمكن المنظمة من تقييم الأفراد و الاختيار من بينهم بعد تخرجهم، و تتميز هذه الطريقة بكونها توفر عمالة مدربة و جاهزة للعمل.

4. **وكالات و مكاتب عامة:** و هي مكاتب حكومية تديرها الحكومة و تشرف عليها و يكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل، حيث يتم تدوين بيانات و خبرات طالبي العمل.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس , إدارة الموارد البشرية , دار وائل للنشر , عمان , الأردن , ط 1 2006 , ص 150 .

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 145

<sup>3</sup> منير نوري، تسيير الموارد البشرية، المطبعة الجامعية، الشلف، الجزائر، 2010، ص 87

تلعب عملية الاستقطاب دورا مهما و جوهريا فان نجاحه يعني أنه قد تمكنت المؤسسة من الحصول على الكفاءات التي هي بحاجة إليها في تحقيق الأهداف المسطرة و هذا يتم من خلال عملية الاستقطاب.

ت. الاختيار و التعيين<sup>1</sup>: تتباين المفاهيم التي يعبر بها عن عملية الاختيار و يعزي التباين إلى الزاوية التي ينظر إليها من خلال المفكر إلى العملية، و تعتبر مجموعة من الإجراءات التي تكفل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، و بناءا على ذلك فعالية الاختيار يمكن أن يعبر عنها بأنها " إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح " و قد يمكن تعريف الاختيار على أنه " انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة " و نعرف التعيين على أنه وضع الفرد المناسب في المكان المناسب في الوظيفة التي تتناسب شروط و مستلزمات القيام بها مع مؤهلاته كفاءته.

و عادة ما يبنى قراري الاختيار و التعيين على التنبؤ، فالاختيار يعني اتخاذ القرار الذي تنتبأ بموجبه المنظمة أن الشخص الذي اختير للوظيفة سوف يكون أفضل من سواه من الأشخاص الذين رفضوا، أما التعيين فيعني اتخاذ المنظمة للقرار الذي تنتبأ بموجبه بأن الشخص الذي اختير سوف يكون مناسبا لوظيفة ما ليس لسواها من الوظائف.

و لكي تكون عملية الاختيار ناجحة لابد من إتباع مجموعة من المعايير و التي تتمثل في:<sup>2</sup>

- أن تتوفر لدى الفرد المهارات المطلوبة للمنظمة.
- أن يكون من أصحاب الخبرة في مجال الوظيفة.
- أن تتم المفاضلة حسب طبيعة مهام الوظيفة مع جنس المتقدم لها إن كان رجلا أو امرأة.
- أن يكون المستوى التعليمي الذي يحمله الموظف المرتقب الذي سيتم اختياره مناسبا.
- ملائمة الصفات الشخصية التي يمتلكها لطبيعة العمل.

<sup>1</sup> منير نوري، مرجع سابق، ص 112

<sup>2</sup> أحمد عريقات و آخرون، دور تطبيق معايير الإستقطاب و التعيين في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية، المجلد 10- العدد 2، جامعة الزرقاء، الأردن،

## ثانيا/مساهمة إكتساب الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

إن المنتج الجيد يمكن تقليده من قبل المنافسين، و كذلك التكنولوجيا المستخدمة يمكن للمنافسين الحصول عليها، والمادة الخام ذات الجودة العالية من الممكن الحصول عليها و رغم ندرتها، إلا أن المعرفة و الرغبة والقدرة و المهارة و حسن التصرف كونها أمورا متعلقة بالعنصر البشري فإنه يصعب على المنظمات الأخرى تقليدها، فالمنظمة التي تستطيع أكثر من غيرها ضمان الحصول على الموارد و الكفاءات البشرية ذات الأداء العالي و ذلك من خلال إتباع عملية توظيف ممنهجة و ناجحة ذلك لا بد من المساعدة على خلق الميزة التنافسية للمنظمة يصعب تقليدها أو الحصول عليها و هو ما تصبوا إليه جل المنظمات في يومنا هذا المتميز بالتغيرات في البيئة و السوق و القدرة و سرعة التقليد.

### **المطلب الثاني: دور تنمية و تقييم الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية**

إن إكتساب و توظيف الكفاءات ليس كاف على تحقيق الميزة التنافسية و لابد من المنظمات من وضع برامج فعالة لتنمية و تطوير هذه الكفاءات و العمل على تقييمها و هذا لتأكد على تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها في بداية العملية.

### **الفرع الأول: تنمية الكفاءات**

لقد أجمع الكثير من المفكرين و الباحثين على أن الكفاءات حلقة وصل بين الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة و بالتالي أصبح لزاما على المؤسسات العمل على تطوير هذه الكفاءات قصد تحقيق التطور والتميز.

بحيث تعتبر التنمية أنه عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف، وسلوكيات، و مهارات جديدة، متوقع أن تحتاجها لأي أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، و التأقلم و التعايش مع أية مستجدات أو تغييرات تحدث في البيئة و تؤثر في نشاط المنظمة.<sup>1</sup> و منه يمكن تعريف تنمية الكفاءات على أنها " ذلك المزيج من الطرق و الوسائل و النشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المنشأة "<sup>2</sup> و عملية تنمية و تطوير الكفاءات البشرية تركز في الغالب على التكوين و التدريب المستمر.

<sup>1</sup> رياض بن صوشة، نادية خريف، الأهمية الإستراتيجية للتدريب و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للجيو فيزياء، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية - تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات- ، جامعة بسكرة، 22-23/02/2012، ص 05

<sup>2</sup> فاطمة الزهراء مهديد ، أمال قبالي ، مرجع سابق ، ص 05

## أولاً/ نحو تحقيق تنمية الكفاءات البشرية

إن تحقيق تنمية الكفاءات البشرية تتم من خلال سياسات تتبعها المؤسسة من بينها التدريب و التعلم و التحفيز

### 1. التكوين ( التدريب )

حيث يعرف التدريب على أنه " نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات و المهارات الفنية و السلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل و مثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية و أهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة " و كما يعتبر كذلك " نشاط منظم و مستمر و مبني على أسس علمية يهدف إلى تدعيم كفاءات الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية و توسيع معارفهم و مهاراتهم و توجيه سلوكهم باتجاه تحقيق أهداف الفرد والمنظمة" و منه نجد أن التدريب يتمحور حول ثلاثة نقاط التالية:<sup>1</sup>

- التدريب نشاط مخطط و مستمر يهدف لرفع قدرات الفرد و إمكانياته.
- التدريب يؤدي إلى تعديل معلومات الفرد و خبراته و تغيير في سلوكه و اتجاهاته بما يحسن أدائه و جودة عمله.
- يؤدي التدريب إلى إكساب الفرد الخبرات الجديدة و المهارات اللازمة لتحسين عمله من جهة و تحسين أداء المنظمة و القدرة التنافسية من جهة أخرى، و هو ما تسعى إليه المنظمات الحديثة أي الارتقاء بأعمالها بما يساهم في تحقيق التميز في السوق .
- يعرف التكوين على أنه عملية تستهدف تحسين مؤهلات و كفاءات الفرد من أجل تشجيعه على معرفة خفايا مهنته و ملاحظة كل التقنيات و التحسينات الجديدة التي فكر فيها أو واجهته، كما يجعله قادراً على الابتكار و التصور و إنجاز كل المهام المطبقة في مهنته، كما يفترض التكوين تطوير قدرات الأفراد في خمسة ميادين أساسية:<sup>2</sup>
- طريقة حل المشاكل: تتركز القدرة هنا على النظرة النظامية أي الإقناع بمساهمة جميع العمال في تحسين المنتج أو الخدمة المقدمة.
- استعمال طرق جديدة: مما يسمح باكتساب كفاءات جديدة.
- استغلال التجارب و الكفاءات و الكفاءات السابقة التي قد تسهل تثبيت الكفاءات الجديدة.
- الاستعانة بتجارب و خبرات الآخرين .
- تحويل المعارف و الكفاءات لتعميم الاستفادة.

<sup>1</sup> طارق حمول، عبد الصمد بودي، التدريب كأحد المقومات الفعالة لتنمية المهارات بشركة التأمين، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية – تسيير المهارات و

مساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23/02/2012، ص 03

<sup>2</sup> سماح صولح، مرجع سابق، ص 71

إن جوهر عملية التكوين إعطاء الفرد قدرا من المعلومات و المهارات و الكفاءات و الخبرات التي يحتاجها في أداء مختلف الأنشطة في المؤسسة باعتباره أداة فعالة من أدوات المستعملة لتحقيق المؤسسة لتنمية الكفاءات و هناك مجموعة من الأسباب تؤدي بالمؤسسة للجوء لتكوين و تتمثل في:<sup>1</sup>

- تنمية المعارف و الكفاءات و المهارات: تحتاج المنظمة إلى تطوير طاقات أفرادها على كل المستويات لتحسين مستوى الأداء.
- رفع مستوى إنتاجية و مردودية المنظمة : حيث يعتبر التكوين من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية المنظمة.
- الاقتصاد في تكاليف و تقليل المخاطر: فالتكوين يؤدي في المدى الطويل إلى الضغط على التكاليف و التقليل من الأخطاء.
- رفع مستوى جودة منتجات و خدمات المنظمة: حيث يؤثر التكوين على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج النهائي أو الخدمة و إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- تحسين فعالية أساليب العمل: و يكون ذلك بالمعرفة الجيدة للإجراءات و الأساليب العملية المختلفة.
- تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات و تحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات و الوحدات.
- رفع مستوى أداء العامل و رضاه و ثقته و اعترافه بالمنظمات.
- توجيه العمال الجدد و إدماجهم في المنظمة: يتم برمجة عملية تكوينية للتعريف بهياكل، ومنتجات و خدمات المنظمة و مختلف مصالحها و مسؤولياتها.
- تسهيل التكيف مع التغيرات و تحسين بيئات العمل.

و ما نلاحظه من جل الأسباب التي أدت بالمؤسسة إلى اللجوء لبرامج التكوين و تطوير الأفراد من أجل رفع مستوى كفاءاتهم و مهاراتهم و الاستفادة من خبرات المكونين و ذلك لتحسن مكانتها في السوق و تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل و خلال كفاءة الأفراد التي من الصعب تقليدها نظرا لندرتها و تفاوت مستوى أداء الأفراد.

<sup>1</sup> أكرم بوطورة، تأثير تكوين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية - تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23/02/2012، ص 09

## 2. دور التكوين في رفع كفاءة المورد البشري

إن الحصول على المهارات الفردية و المعرفية و حده لا يكون كافيا لتتمكن المؤسسة من الحصول على مستويات عالية من الأداء من طرف أفرادها، فالمعارف تتقدم مع مرور الزمن لذا و من أجل تنمية هذه المعارف و المهارات و لابد من صقلها، و يعد التكوين من العوامل الهامة التي تساعد على الإبداع و ما يتعلق بالأداء الوظيفي المميز خاصة و أن المؤسسات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات في عالم الأعمال أو ما يسمى باقتصاد المعرفة، و ما أحدثته من تطورات و تغيرات على جميع المستويات، و أيضا على برامج التكوين المرتبط بمجالات العمل و ذلك بتأثير التقدم التكنولوجي في مجال العمل، و هذا يعني أن العارف والمهارات و الخبرات التي اكتسبها العامل اليوم باعتبارها حديثة ستكون قديمة بعد مدة زمنية ، و حتى يكون العامل أكثر كفاءة في مجال عمله و أن يظل محافظا على عمله و مستوى أدائه الحالي، فعليه أن يطور نفسه حتى يستطيع مجارات التطورات الحديثة، و من هذا المنطلق تكمن الأهمية الأساسية للتكوين في توفير برامج التنمية و كذلك توفير الأنشطة و الخدمات اللازمة لرفع كفاءة و فعالية المؤسسة في أداء عملياتها على ضوء احتياجاتها الحالية و المستقبلية، و الأخذ في الحسبان التغيرات الداخلية و الخارجية، و تهدف البرامج التدريبية التقليدية إلى التخلص من السلبيات الآتية و تحقيق الاستمرارية في العمل ، بينما تهدف البرامج التكوينية ذات الصفة الإبداعية الإبتكارية بشكل أساسي إلى رفع معدلات الأداء الحالية إلى معدلات أعلى و أكثر تطورا من خلال و ضع تصورات و تطلعات و أدوات جديدة للعمل بما يتناسب مع اللوائح و القوانين الجديدة و الأهداف الحديثة للمؤسسات، و التغيير في ظروف العمل و وسائل التقنية الحديثة التي سيتم إدخالها.<sup>1</sup>

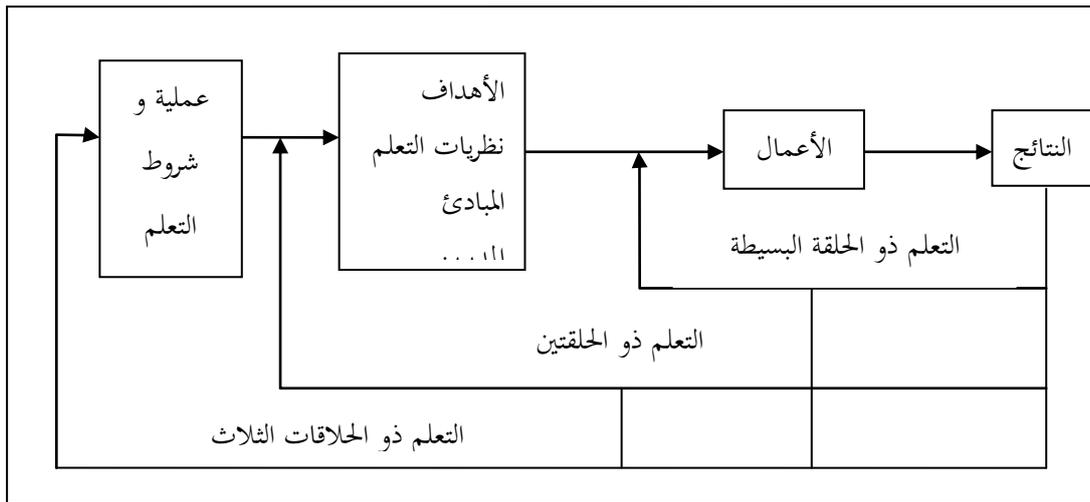
## 3. التعلم learning

يعرف على أنه عملية تتضمن تغييرا ذا علاقة دائمة بالسلوك الذي يحدث نتيجة للممارسة أو خبرة سابقة و يتركز على اكتساب المعرفة و المواقف و القيم و المهارات. و في حين يرى Decenzo أن التعلم يمكن أن يجسد عندما يكون المتعلم قد تم تحفيزه و أن هذا التعلم عادة ما يحتاج إلى التغذية عكسية ، و كما يعرف على أنه عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة و الخبرات و المهارات الجديدة التي تؤدي على تغيير دائم في السلوك و نتائج الأعمال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> موسى رحمان، صباح ترغيني، التوظيف و التكوين أحد مداخل تسيير الموارد البشرية ... مساهمة تحسين الأداء، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية - تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23/02/2012، ص 14 (بالصرف)

<sup>2</sup> أزهار عزيز العبيدي، أدوات التعلم التنظيمي و دورها في تبني مهارات التسويق الإبتكاري، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية و الإدارية، جامعة الكوفة، المجلد 02، الإصدار 13، العراق،

- و قد قدم Le boterf ثلاثة تصنيفات و هي على النحو التالي:<sup>1</sup>
- أ. **التعلم ذو الحلقة البسيطة:** و هذا النوع من التعلم يحدث عند اكتشاف الأخطاء و العمل على تصحيحها، وتضل المؤسسات مستمرة بسياساتها الحالية و أهدافها
- ب. **التعلم ذو الحلقة:** و يتم التعلم هنا بوضع الأهداف و أساسياتها في المناقشة، و يسمح هذا النوع من التعلم بتطوير المخططات العملية و العروض و كما تضمن تغيير المعرفة الأساسية للمنظمة أو إطار الكفاءات المحددة.
- ت. **التعلم ذو الحلقات الثلاثة:** و هذا يحدث عندما تتمكن المنظمة من تنفيذ النوعين الأوليين و تكون مدركة لأهمية التعلم، و هذا النوع يتم تعلم كيفية تغيير أو تطوير طريقة التعلم و أخذ الدروس من الخبرات ، و كما يحسن عمل الحلقتين السابقتين و هنا يتم التعلم من أجل التعلم.
- و يمكن تقديم الأنواع الثلاثة من التعلم في الشكل الموالي :
- الشكل رقم (17) نموذج حلقات التعلم**



المصدر: سماح صولج، مرجع سابق ص 73

#### 4. التحفيز

يعتبر التحفيز من أهم المواضيع التي تطرق إليها الكثير من رواد الفكر الإداري فإن تحفيز الفرد ليس بالأمر الهين و ذلك راجع تنوع الحاجات و الرغبات و الدوافع و يمكن تعريف التحفيز على أنه مجموعة من العوامل و المؤثرات و المغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، و تقدم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز، و تؤدي إلى زيادة رضائه و ولاءه للمؤسسة و بالتالي زيادة أداءه و إنتاجه مرة أخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سماح صولج، مرجع سابق، ص 72-73 (بالنصرف)

<sup>2</sup> أبو الكشك محمد نايف، الإدارة الاستراتيجية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 133

يمثل التحفيز المحرك الذي يحرك الكفاءة حيث تعطي الثنائية (كفاءات/ تحفيزات) للعامل وعي جيد بكل الأوراق الراجعة في تطوير مساره و تحسين أدائه بدفعها للكفاءات إلى زيادة تثبيت معارفها النظرية و العلمية والسلوكية بالتكوين و غيرها من أساليب تطوير الكفاءة ، كما تعمل على زيادة قابلية الشغل لديها و من ثم محاولة تطبيق هذه المعارف و إبراز هذه لكفاءات في مجال العمل و هو ما ينعكس على الأداء.<sup>1</sup>

و هنا ما نريد تحفيزه ليس فرد و أو عامل عادي و إنما عمال ذات كفاءة عالية و هنا قد نواجه صعوبة في عملية التحفيز و تحديد نوعية الحافز، بحيث تقوم المؤسسات بإتباع إستراتيجيات لتحفيز و ذلك حسب نوعية العامل المستهدف.

و تهدف استراتيجية تحفيز الكفاءات إلى تحديد كمية الأجر الممنوح للكفاءات الفردية، بحيث تسعى المؤسسات إلى أن تصنف حوافزها بالعدالة و أن تكون مرضية لجميع الكفاءات و تصنف هذه الإستراتيجية إلى:<sup>2</sup>

أ. **إستراتيجية التحفيز على أساس الأداء:** تعد الإنتاجية دالة لثلاثة متغيرات هي التكنولوجيا و رأس المال و الموارد البشرية، إلا أنه وفي العديد من المؤسسات يتم التركيز على المتغيرين الأول و الثاني مع إهمال للمتغير الثالث بالرغم من أهميته الإستراتيجية، و هذا بالنظر إلى أن أداء الموارد البشرية والكفاءات لمهامها يؤثر بشكل حاسم في الإنتاجية، و بالتالي فالأداء المعياري يعد الأساس الذي يمكن بموجبه تمييز العاملين و الكفاءات و هذا من خلال مساهمتهم في تحسين الجودة أو الكمية أو وفر في وقت العمل، أو أي مورد مالي آخر، بحيث يمكن اعتبار الأداء فوق العادة، أو الأداء المتميز أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير تقدير الحوافز الممنوحة للأفراد العاملين.

ب. **إستراتيجية التحفيز على أساس المهارة:** ضمن هذه الإستراتيجية يتم تثمين ما تملكه الكفاءات الفردية من قدرات معرفية و معرفة في أداء العمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي في تحديد المهارات، و هي " المهارات العميقة ذات الصلة بالمجال التخصصي للكفاءات له بما يجعلها خبيرة في حقلها، و المهارات الأفقية المرتبطة بالأعمال الأخرى ضمن المؤسسة، و المهارات العمودية التي تعبر عن قابلية القيام بوظائف بالتنسيق و التدريب و القيادة"، و هنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد، بغض النظر عن طول الخدمة في المؤسسة. و تساعد هذه الاستراتيجية المؤسسة في الحصول على الإبداعات و التقليل من المستويات التنظيمية.

<sup>1</sup> سماح صوخ، مرجع سابق، ص 75

<sup>2</sup> منى مسغوني، مرجع سابق، ص 278-279

## ثانياً/ مساهمة تنمية الكفاءات في تدعيم الميزة التنافسية

تعتبر تنمية الكفاءات أحد المصادر المنتهجة من قبل المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية، و لتحقيق ذلك لا بد من توفر هذه الموارد على مجموعة من الخصائص حتى يمكن اعتبارها موارد مؤثر على تحقيق الميزة التنافسية.

### 1. خصائص الكفاءات التي تسمح بخلق الميزة التنافسية

إن إعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة بما يتوفر عليه من كفاءات فكرية أو مهنية موردا استراتيجيا مسئولا عن خلق الميزة التنافسية، و هو ما يتطلب منه أن يتصف بمجموعة من الخصائص، التي يجب أن تعمل أي مؤسسة من توفر مواردها على هذه الصفات و ذلك من خلال عملية التوظيف والتنمية للموارد و تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

➤ **خاصية القيمة:** تخلق المؤسسات القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات، حيث يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع و تحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب و مظاهر الهدر و الفقد في الموارد الأخرى، مثل إعداد برامج تهدف إلى استغلال وقت العمل استغلالا اقتصاديا، و تخفيض الفاقد في الموارد و اللوازم خلال تنفيذ مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، أما زيادة الإيرادات فيتحقق من خلال التركيز على الفلسفة التالية: رضا العميل يبدأ من رضا العامل، فلقد اكتشفت إحدى الدراسات بأن هناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية و تقارير العميل حول الخدمة التي يحصل عليها، لذلك يجب أن تلتزم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ الملائم و الحوافز المناسبة، و ذلك حتى ترتقي باتجاه العاملين و تحسين رضاهم الوظيفي.

➤ **خاصية الندرة:** إن خاصية قيمة الموارد البشرية الضرورية للمؤسسة و لكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة، و في هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة، لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية أن تفحص كيف يمكن تنمية و استثمار الخصائص النادرة من موارد المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية.

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

➤ **خاصية عدم القابلية للتقليد:** يمكن للمورد البشري ذات القيمة و الندرة أن توفر للمؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، و مع ذلك عندما تستطيع مؤسسة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص فإنه يمضي الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تنمية و تغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة على تقليدها بسهولة.

<sup>1</sup> أحمد مصنوعة، مرجع سابق، ص 10

إن أهم ما يصعب من إمكانية تقليد خصائص الموارد البشرية المنشئة للقيمة طبيعة ثقافة المؤسسة و معايير الأداء التي لا يمكن تجسيدها في بيئة تنظيمية مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد و بدقة مساهمة كل كفاءة في إنتاج و تدعيم القيمة التي خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة و صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات المتميزة.

➤ **خاصية التنظيم:** حتى توفر آية خاصة من خصائص الموارد البشرية للمؤسسة مصدر للميزة فإن على المؤسسة أن تظم من اجل استثمار مواردها البشرية، حيث يتطلب التنظيم وجود النظم و الممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تؤتي ثمار مزاياها المحتملة.

➤ **خاصية عدم قابلية للتبديل:** يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدرا للميزة التنافسية، ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، ذلك أن كفاءة ومهارة و فعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الاقدر على الإبداع و التصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير.

## 2. تجسيد تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

ان تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تنمية الكفاءات تتجسد في العنصرين التاليين:

### أ. ميزة التكلفة الدنيا<sup>1</sup>

✓ تنمية الكفاءات التقنية من شأنها أن تدعم قدرة المؤسسة ضمان فعالة في التقنية التي تتطلبها تحقيق ميزة التكلفة الدنيا عن طريق مضاعفة كمية الإنتاج.

✓ إن تنمية الكفاءات التصورية من شأنها أن تساهم في تحقيق ميزة تنافسية عبر مساهمتها الإستراتيجية القيادية في خفض التكلفة، عن طريق ترشيد التكلفة و الذي يصب في تحديد أسعار تنافسية محليا و عالميا.

✓ عبر تنمية الكفاءات التقنية و التي تساهم في ضمان التدقيق و عن طريق ضمان الجودة.

✓ إن تحقيق ميزة التكلفة أقل تتطلب استثمارات مالية ضخمة و مجموعة حسابات و قوائم تحليلية لتحليل طبيعة و حجم الكم الهائل من عمليات البيع و الشراء، و لا يتوفر هذا إلا بتنمية الكفاءات التقنية.

✓ و كذلك تتطلب ميزة التكلفة الدنيا توفر تكنولوجيا رقمية حديثة تتم بتزويد العاملين في مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية بأجهزة الكمبيوتر والحزم البرمجية، حيث يتم تحويلهم إلى صناع

<sup>1</sup> حمدي أبو القاسم، مرجع سابق، ص 143

معرفيين يساهمون في رسم إستراتيجية المؤسسة و خططها التشغيلية التي تتميز عادة بالإنتاج الكبير أو المستمر و هذا لا يتأتى إلا بتنمية الكفاءات التقنية على جميع المستويات الهرمية.

✓ إن تنمية الكفاءات التصورية لدى المدراء خصوصا من شأنها أن تساعد في ترشيد القرارات القيادية الخاصة بتخفيض التكلفة.

### ب. ميزة التمايز<sup>1</sup>

✓ تتمتع المؤسسة بميزة التمايز إذا اختلفت عن باقي المنافسين في السوق، و لكنها دائما معرضة للتقليد، التكيف مع تكنولوجياتها، و كذلك مع زبائنها، لذلك فمن واجب المؤسسة في هذه الحالة أن تتبنى تغيرات سريعة و صعبة التحصيل من طرف المنافسين و هذا لا يتأتى إلا بتدريب الأفراد على التفاعل السريع و مع ما هو جديد و هو يتدرج تحت التحسين المستمر.

✓ تعتبر الكفاءات التصورية و البشرية من بين أهم كفاءات الفرد التي تعتمد على عنصر التخيل، و في حالة تنمية هذه الكفاءات قد تصل المؤسسة إلى ميزة التمايز بصفة جيدة.

إن جوهر تنمية و تطوير الكفاءات يتمثل في صيانة و تحديث الكفاءات المستمر لضمان تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة و الحفاظ عليها، و هذا يحتاج اهتمام من طرف جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة من خلال:<sup>2</sup>

- تطوير نمط إداري يشجع على الصراحة و الثقة و التعاون.

- تصميم و تطوير نظام الحوافز.

- تصميم و تطوير برامج التدريب.

- التقييم الموضوعي للجهود الفردية و الجماعية

<sup>1</sup>حمدي أبو القاسم، مرجع سابق، ص 144

<sup>2</sup>مصطفى أحمد سيد، التحسين المستمر: مفهومه و آلياته، مجلة أخبار الإدارة العربية، عدد 29، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 19

## الفرع الثاني: تقييم الكفاءات

تسمح عملية التقييم من معرفة جوانب الضعف و القوة في الكفاءات مما يفرض على المؤسسات الاهتمام بهذا الجانب قصد تطوير الكفاءات بما يخدم هذه المؤسسات و هذا وفقا لإستراتيجياتها.و تعتمد عملية تقييم الكفاءات على مجموعة من المقاربات السالفة الذكر في الفصل الأول وهي: مقارنة المعرف النظرية و العلمية والمهارات القدرات .....الخ.

أولاً/ البحث عن الكفاءات الفردية و تقييمها: و تشمل عملية البحث عن الكفاءات و تقييمها ما يلي:

➤ **التقييم الدائم و المستمر للكفاءات:** تتم من طرف إدارة الموارد البشرية و تشمل جميع أفراد العاملين بالمؤسسة، و هذا بصورة دائمة و مستمرة سواء أثناء عملية التوظيف الترقية، و إعادة ترتيب و تصنيف العمال، أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم و هذه العملية تتم باستعمال الأدوات التسييرية و التقنية،منها الاختبارات المتعددة التي تقيس المستويات الذهنية و النفسية و حتى المعرفية، و تتم هذه العمليات في مستويات عديدة و من طرف مهنيين مختصين لقياس القدرات والمهارات و كذا المؤهلات الفردية.

➤ **الكشف عن الكفاءات النادرة:** و يتم من خلا لها البحث و تحديد الأفراد الذين يمتلكون قدرات عالية ونادرة، كالخبراء و المتخصصين في مجالات دقيقة و إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة من أجل العمل على المحافظة على هذه الكفاءات و الخبرات سواء كأشخاص أو كرأس مال معرفي، و في حالة ذهاب هؤلاء الأفراد و الخبراء بشكل أو بآخر فهذه العملية تشمل مرحلتين :

- المرحلة الأولى : تعمل على تحديد مكانتهم و مجالات تخصصهم و خبرتهم و دورهم الإنتاجي أو الإستراتيجي
- المرحلة الثانية: تعمل على تحديد طريق تسيير هذه المعارف و كيفية المحافظة عليها و نشرها أو نقلها لأشخاص آخرين مؤهلين لذلك من داخل المؤسسة.

### ➤ **الكشف و التنقيب على الكفاءات الفردية غير المعروفة:**

تهدف إلى البحث على الكفاءات غير المعروفة بالنسبة للهيئات التسييرية للمؤسسة و ذلك راجع لأسباب عديدة و مختلفة منها:

- أن البيئة التنظيمية القائمة لم تسمح لهم أن يبرزوا مواهبهم و إمكانياتهم و قدراتهم الأكيدة والخبرات التي يتمتعون بها في المجالات المختلفة بالمؤسسة.
- أن هؤلاء الأفراد يشغلون وظائف تتطلب قدرات قدرات و كفاءات كبيرة لكن في نشاطات تعتبر حالياً ثانوية بالنسبة للمؤسسة.

فهذه الكفاءات الخفية و غير المرئية للهيئات التسييرية تشكل في الحقيقة حقل كبير يجب على المؤسسة أن تنقب عنه و تستغله أحسن استغلال سواء من أجل تحقيق النجاعة الداخلية و تحسينها أو من أجل الحصول

<sup>1</sup> يحضيه سمالي، مرجع سابق، ص 143

على الميزة التنافسية، والمحافظة عليها لأنه يمكن أن تشكل لها كفاءة جماعية تستطيع أن تؤسس لمنتوج جديد أو نشاط جديد.

### ثانيا/ البحث و تقييم الكفاءات الجماعية:

تتعلق المؤسسة في عملية البحث عن الكفاءات الجماعية من فرضية أن الكفاءات لست فردية أو مشخصة في أفراد فقط بل أن فرق و مجموعات العمل داخل المؤسسة يمكن أن تكون لديها كفاءة نوعية و خاصة موزعة على الأفراد المنتمين إليها و التي تشكلت بفعل تفاعل بين العوامل الثلاثة التكنولوجية و البيئية التنظيمية وخبرة الأفراد فيما بينهم عبر مجال زمني معين تعطي لهم كفاءات نوعية و خاصة كفريق عمل و ليسوا كأفراد من حيث<sup>1</sup>:

- روح التعاون و التساند لديهم.
- التكامل المهني بينهم .
- القدرة على التنظيم و الابتكار و التطوير و إدارة التغيير.
- العلاقات الاتصالية العالية في كل الاتجاهات بمختلف الأشكال التي تساهم في تنقل المعلومة بالرغبة المطلوبة.
- القدرة على التغيير و التطور الموجود لديهم.

هذه المجالات نعطي للفريق القدرة و الكفاءة العالية التي يجب على المؤسسة أن تبحث عنها، و نحافظ عليها و نوظفها بما يحقق مشاريعها و الأهداف الإستراتيجية ، و بعد تحديد الكفاءات الجماعية يجب على المؤسسة و ضع خريطة بيانية تبين موطن تلك الكفاءات و تخصصها و مجالات عملها، بالإضافة إلى مؤشرات النجاح في أدائها الحالي و المستقبلي....الخ.

بحيث تختلف الخريطة البيانية من مؤسسة إلى أخرى حسب حجمها و طبيعة نشاطها.

إن تقييم الكفاءات عملية مهمة و تعبر الحلقة الأخيرة من سلسلة تسيير الكفاءات، من خلال البحث عن الكفاءات الفردية بالمؤسسة و متابعتها، و لها دور في معرفة مدى نجاح عملية التوظيف و التنمية و تحديد مدى نجاح المنظمة لما خططت له في المستقبل، و أي خروج عن المسار المخطط له و تحديد الثغرات التي قد تظهر أو عدم الحصول على الكفاءة المرغوبة او هناك نقص في المهارات و العارف والسلوكيات في الأفراد والواجب تفاديها مستقبلا ومعالجتها و ذلك يستلزم عملية التقييم و تطوير برامج التنمية و تغيير الإستراتيجيات المتبعة ، والإيجابيات والعمل على تدعيمها و الاستفادة منها، و هو ما يؤثر مباشرة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة اي أن نجاح عملية التقييم يعني التمكن و القدرة على تحقيق ميزة تنافسية، والفشل في هذه العملية يعني منح فرصة للمنافسين في ذلك و لذا يجب على المنظمة إعطاء أولوية لهذه العملية.

<sup>1</sup> محمد مهدي بن عيسى ، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق رأس المال الإستراتيجي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة ، 09-10/03/2004، صص71-72

### المطلب الثالث: تسيير الكفاءات مصدر للميزة التنافسية

إن البحث على الميزة التنافسية و الاستحواذ على أكبر قطاع من السوق، أصبحت السمة السائدة في يومنا هذا، بحيث أصبحت البحث و الرغبة في تحقيق المزايا التنافسية التحدي الأكبر الذي تواجهه المنظمات مهما كانت إمكاناتها و حجمها في ظل العولمة و التطورات المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات التي أصبحت لا تشبع رغبة المنظمات في تحقيق أهدافها، و إن تحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة مرتبط بقدراتها التنافسية أي قدرتها على تقديم منتجات و خدمات للمستهلك ذات كفاءة و فعالية عن باقي المنافسين المرتبطة بتقليل التكلفة، الإبداع، الجودة، سرعة التسليم. وكما أن التطورات الذي عرفته المجتمعات و تعقيدها المرتبطة بالتطورات العلمية و التكنولوجية التي أدت إلى تعدد الأدوار و الوظائف داخل المؤسسة، و هذا ما أدى إلى البحث عن الكيفية و الطرق الناجعة و البحث على الأساليب العلمية للتحكم في سير المؤسسات و التوجه بها نحو تحقيق الميزة التنافسية.

فالمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق الإبداع و الجودة و المردودية و زيادة الإنتاج بالاعتماد على رأس المال المادي من موارد المالية الضخمة و التكنولوجيا الحديثة والطرق التنظيمية و العلمية في التسيير أضحت لم تحقق ذلك اليوم، ذلك نظرا للتطورات و القدرة على التقليد وانخفاض نسبة الاحتكار و ذلك لما تعرفه البيئة التنافسية. و تعتبر امتلاك المنظمة لموارد أو القدرة على بناء كفاءات لا تكون متوفرة لدى المؤسسات المنافسة من بينها الابتكار و الإبداع و المهارات الذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية.

و هذا ما أكده Porter في إطار تحليله للنشاطات الداخلية للمنظمة المسؤولة استراتيجيا من خلق القيمة، و بالتالي عن الميزة التنافسية و فق أسلوب القيمة، و يرى Porter أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة في المنظمات، لذلك يتعين تنمية كفاءات تلك الموارد و تدعيمها، بحيث تصبح موردا استراتيجيا، يسمح بتحقيق الأداء الفعال و التفوق التنافسي، إضافة إلى ذلك قال الكاتب جيفري فيفر<sup>1</sup> إن نجاح المؤسسات يعتمد على طاقاتها البشرية التي تعتبر مصدرا للميزة التنافسية، لهذا يجب الاستثمار في المورد البشري و الاعتناء به<sup>1</sup>

و منه نجد ان الكثير من الدراسات التي بحثت في هذا المجال، تؤكد على الدور الفعال الذي تلعبه الكفاءات البشرية في أداء المنظمات الفعال، حيث تلعب الكفاءات البشرية دورا جوهريا في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، و تعتبر الكفاءات البشرية أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة، فمثلا إن إستراتيجية التمييز لا يمكن أن تتبناها المنظمة أو تحقيقها دون أن تكون لها كفاءات عالية القادرة على الإبداع و البحث والتطوير للأفكار و المنتجات و هنا قد يمكن حصر دور تسيير الكفاءات البشرية في النقاط التالية:

- توفير الكفاءات البشرية المؤهلة و الخبيرة، ذات الأداء الفعال.
- الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي و تقنياته.

<sup>1</sup> جيفري فيفر، الموارد البشرية كقوة تنافسية، خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال، السنة 03، العدد 12، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، 1994، ص 3

- توفير المورد البشري الذي يعتبر أساس الإبداع و لإبكار.
- إعداد العنصر البشري الذي يعتبر أساس التنظيم و التنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية.

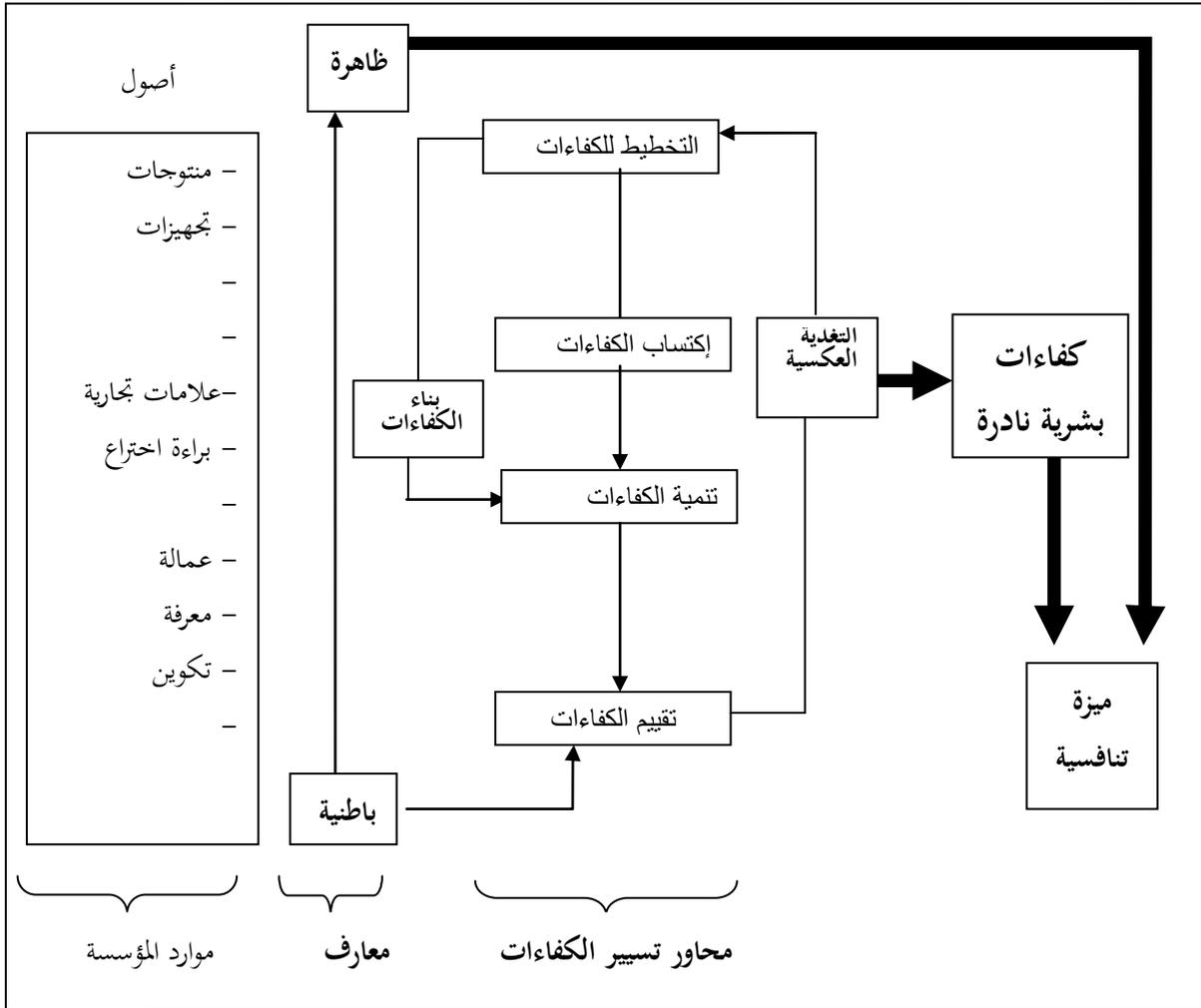
و من هنا نستنتج أن الموارد البشرية هي المسؤولة على خلق القيمة في المنظمات، لذلك يجب تنمية الكفاءات تلك الموارد و تحفيزها من اجل الوصول إلى الميزة التنافسية، و لقد أدركت المنظمات و خاصة ذات الطابع العالمي في ظل هذه التحولات في البيئة التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد المؤثر و الذي يمكن أن يحقق لها الميزة التنافسية هو امتلاكها لكفاءات بشرية، لذلك وجب عليها العمل على زيادة المعرفة و المهارة والخبرة لتلك الكفاءات.

إن امتلاك الكفاءات البشرية ليس كاف لامتلاك الميزة التنافسية للمؤسسة لا بد من التسيير الجيد و الفعال لهذه الكفاءات و تسيير الكفاءات فهي تعبر عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية و كفاءاتها.

إذا كانت للمنظمات الرغبة في تحقيق التفوق من خلال قوة العمل فلا بد من بنائها بطريقة يصعب تقليدها، فعلى المنظمات الحصول على موظفين على مستوى عال و تكافئهم بما يستحقون لأن ذلك يجذب عدد أكبر من العمالة و هو ما يعطي للمنظمة مجالاً أوسع للاختيار، إضافة على ذلك لا بد من الإقرار بحق العاملين و تمنح لهم حوافز تعبر عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد للمنظمة، و لا بد من المنظمة الاهتمام بالتدريب و تنمية المهارات و تمنح لهم الفرصة لتطبيق ما تعلموه، و تمنح لهم فرصة قيام بأعمال متنوعة لما له العديد من المزايا و ذلك باعتبار التنوع عاملاً مكملاً للأمان الوظيفي، لأنه من السهل الاحتفاظ بالعاملين متعددي المهارات، إذ يمكن استخدامهم في أكثر من مكان عند الضرورة، و اعتماد الترقية من الداخل و تجنب الفوارق من لأجور لما يؤثر على أداء الأفراد و تكون للمنظمة رؤية إستراتيجية طويلة المدى و منح وقت و جهد في الاستثمار في جانب المورد البشري، و يعتبر القياس و التقييم من أهم العمليات فهو يمد المنظمة بالإفادة المرندة اللازمة لمعرفة مستوى أدائها بالنسبة للسياسات التي تنتهجها.

و بالتالي فإن المنظمة التي تحتاج و تبحث عن الكفاءات البشرية تحتاج إلى القيام بمجموعة من الأنشطة وإضافة إلى ذلك بذل مجهودات كبيرة على سبيل تطويرها و المحافظة عليها و تقييمها و تلعب التغذية العكسية لهذه الأنشطة على تصحيح الثغرات و الأخطاء التي من الممكن أن تحدث في عملية تسيير الكفاءات و هو ما يبرزه الشكل التالي:

الشكل رقم (18) مخطط توضيحي لتسيير الكفاءات و موارد المؤسسة في بناء الميزة التنافسية



من إعداد الطالب إعتقادا على سماح صولح مرجع سابق، ص 78

## خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يمكن أن نجد أن مفهوم الميزة التنافسية له أهمية كبرى بالنسبة للسياسة الاقتصادية والمنظمات ذلك لدور الذي تلعبه في الحياة الاقتصادية، و لايزال المفكرين يطرحون جملة من المفاهيم والمصادر الجديدة للميزة التنافسية، لاتزال و كما ان امتلاك الميزة التنافسية يعتبر هدفا تسعى الكثير من المنظمات للوصول اليه و تحقيقه في ظل التحولات العالمية و التأثير بالعولمة و هو ما يفرض على المنظمات تطبيق و التوجه نحو مصادر جديدة لتحقيق الميزة التنافسية، بحيث تتميز هذه الاخيرة بمجموعة من الخصائص منها إمكانية الدفاع عنها، الديمومة، حاسمة ، وهذا يعني ان للميزة التنافسية دورة حياة و التي تتمثل في مراحل التقديم، التنبؤ، التقليد، الضرورة، و كما انها تظهر في نوعين هما ميزة التكلفة الأقل و ميزة الاختلاف ( التميز)، و تتأثر الميزة التنافسية بمجموعة من العوامل الخارجية و لا يمكن للمنظمة التحكم فيها وعوامل داخلية وقد تكون للمنظمة القدرة على التحكم فيها و العمل على امتلاكها مثل الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.

ويعتبر بورتر من المفكرين الذين تطرقوا الى الميزة التنافسية بشكل موسع و حيث قدم مجموعة من الاستراتيجيات و الطرق التي يمكن من خلالها تحقيقها و تتمثل سلسلة القيمة و القوى التنافسية الخمسة والاستراتيجيات التنافسية الشاملة، إضافة إلى ذلك تعتبر تسيير الكفاءات أحد المداخل الفعالة التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال التخطيط الفعال للكفاءات البشرية و العمل على توظيفها و تنميتها و تطويرها وتقييمها و ذلك لمعرفة أي ثغرة قد تحدث و العمل على تصحيحها و بالتالي الفعالية و تحقيق الميزة التنافسية.

## تمهيد

تدعيما لما تم التطرق إليه في الجانب النظري من عموميات حول تسيير الكفاءات البشرية و مفاهيم عامة وحول الميزة التنافسية من خلال الفصلين السابقين، نقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع وذلك بإجراء دراسة ميدانية على مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة آريس، مبرزين في ذلك الدور الذي تلعبه تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، باعتبارها مؤسسة اقتصادية متكاملة، إنما ليست مجرد مؤسسة إنتاجية منعزلة عن محيطها.

حيث نقدم وصفا لمنهجية الدراسة و إجراءاتها و الأداة المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات وإجراءات التأكد من صدقها و ثباتها، و أساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها و لقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن الأوراس.
- المبحث الثاني: منهج الدراسة الميدانية و بناء الاستبيان.
- المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة.

## المبحث الأول : تقديم مؤسسة مطاحن الأوراس

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الجزء التعريفي بالمؤسسة محل الدراسة و المتمثلة في مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة آريس، من خلال نظرة شاملة من نشأتها و هيكلها التنظيمي والمنتجات التي تنتجها الوحدة.

### المطلب الأول: نشأة و تقديم المؤسسة

سنطرق في هذا المطلب إلى المؤسسة التي تفرعت منها الوحدة محل الدراسة، و بعض الوحدات المنتشرة بشرق البلاد التابعة لنفس المؤسسة .

#### أولا/ تقديم المؤسسة الأم "الرياض"

المؤسسة الوطنية للصناعات الغذائية من الحبوب و مشتقاتها، مؤسسة وطنية لها عدة فروع في عدة ولايات ، و نظرا لأهميتها في تطوير الاقتصاد الوطني و تطوير مستلزمات المجتمع عملت الدولة الجزائرية على تطويرها و إنشاء مؤسسات و وحدات عبر القطر الوطني لتغطية الطلب المحلي و هذا أثر المرسوم رقم 375-82 المؤرخ في 27 نوفمبر 1982 حيث ظهرت إلى الوجود عدة مؤسسات منها: باتنة ، قسنطينة، سطيف

فالوحدة الإنتاجية تقوم بتحويل المادة الأولية المتمثلة في القمح بنوعيه الصلب و اللين إلى منتج نهائي أما الوحدات التجارية تقوم بنقل و تخزين و توزيع المنتج النهائي.

بعد اتجاه الاقتصاد الوطني نحو الدخول في اقتصاد السوق و الرفع الجزئي لقيود الوصايا فيما يتعلق بتسيير المؤسسات و تحديد الأسعار ترك لهذه الأخيرة حرية المبادرة حيث أصبحت هذه المؤسسة هي التي تقوم ببعض الوظائف مثل : تموين ، إنتاج ، تخزين، تسويق...الخ.

و لهذه المؤسسة وحدات تابعة لها منها من تقوم بالإنتاج و منها من تقوم بالتسويق أما القرارات المتعلقة بتسييرها فهي مركزية للمؤسسة الأم Eryad الكائن مقرها بقسنطينة.

و الجدول التالي يبين الوحدات الإنتاجية و التجارية المنتشرة بشرق البلاد التابعة لـ Eryad

الجدول رقم (01) الوحدات التجارية و الإنتاجية المنتشرة بشرق البلاد

المنطقة	نوعية الوحدة	العدد	ملاحظة
قسنطينة	وحدة تجارية	01	/
الحامة	وحدة إنتاجية	02	سميد + دقيق
الخروب	وحدة إنتاجية	01	دقيق + حلويات
باتنة	وحدة تجارية	01	/
باتنة	وحدة إنتاجية	01	سميد + دقيق
آريس	وحدة إنتاجية	01	سميد + دقيق
خنشلة	وحدة تجارية	01	/
أم البواقي	وحدة تجارية	01	/
لعوينات	وحدة إنتاجية	01	سميد + دقيق + عجائن
الحروش	وحدة إنتاجية	01	سميد + دقيق + عجائن
سكيكدة	وحدة تجارية	01	/
سكيكدة	وحدة إنتاجية	01	سميد + دقيق
عناية	وحدة تجارية	01	/
عناية	وحدة إنتاجية	02	سميد + دقيق
قالمة	وحدة تجارية	01	/
بوشقوف	وحدة إنتاجية	01	سميد + دقيق + مركب خميرة
بوشقوف	وحدة تجارية	01	سميد + دقيق + مركب خميرة
تبسة	وحدة تجارية	01	سميد + دقيق + مركب خميرة
الطارف	وحدة تجارية	01	سميد + دقيق + مركب خميرة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معلومات متحصل عليها من الإدارة

## ثانيا/ تقديم مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس

و تعتبر مطاحن الأوراس التي تحمل اسم "مصطفى بن بولعيد" من بين المؤسسات الإنتاجية القديمة التابعة لمجموعة الرياض، أو ما يسمى بمجموعة سميد، التي تأسست سنة 1965 لتأخذ طابعا صناعيا وتجاريا، و مع هيكله مؤسسات الرياض انبثقت مطاحن لأوراس كشركة فرعية تابعة لمجمع سميد في تاريخ 24 ديسمبر 1997، ذات رأسمال اجتماعي يقدر بـ 120.000.000 و تضم إلى جانب الوحدة الإنتاجية باتنة و حدة أريس و سنطرق إلى هذه الأخيرة بالتفصيل .

### 1. نشأة الوحدة و الموقع

الوحدة الإنتاجية مصطفى بن بولعيد و حدة تابعة للمؤسسة الوطنية الصناعية الغذائية من الحبوب ومشتقاتها تقوم بإنتاج ثلاثة أنواع من المنتجات سميد ، دقيق و منتوج ثانوي يطلق عليه المستخلصات الأخرى و تعتبر مطاحن الأوراس و حدة أريس من بين المؤسسات الإنتاجية القديمة التابعة لمجموعة الرياض، بدأت أشغال إنجاز الوحدة سنة 1977 و دامت 11 سنة و أنجزت من طرف المؤسسة الوطنية لأشغال العمومية يسنلري، و مؤسسة بيلار السويسرية التي قامت بتركيب المطحنة ، و تقع غرب مدينة أريس على الطريق الوطني رقم 31 الرابط بين باتنة و بسكرة مرورا بأريس، يبعد على مدينة أريس بحوالي 3 كلم و تبعد بدورها عن الولاية باتنة بحوالي 60 كلم ، و تقدر المساحة الإجمالية للوحدة ب 09 هكتارات منها 1.5 هكتار نغطي.

### 2. بداية النشاط

و بدأت نشاطها الإنتاجي في 1988 رأسمال قدره 5000.000.00 دج و بعدد عمال قدره 154 عامل و طاقة إنتاجية مقدرة ب 2000 قنطار / 24 ساعة ( 1000 قنطار سميد و 1000 قنطار /دقيق) و سنة 1999 تم رفع رأسمالها ب 115.000.000.00 دج ليصبح 120.000.000.00 دج

### 3. الطاقة التشغيلية و احتياجات الوحدة من الطاقة

- الطاقة التشغيلية: عدد العمال في الوحدة حسب آخر إحصائية بلغ 94 عامل حسب الاختصاصات

▶ الإطارات : 04 إطارات

▶ عون التحكم: 34 عون

▶ عامل منفذين: 52 عامل

و تحتوي الوحدة على آلة عملاقة مركبة يشرف عليها عاملين إثنين (02) بالتناوب

- احتياجات الوحدة : تستهلك الوحدة مل من

▶ الماء 1000 متر مكعب يوميا

▶ الطاقة الكهربائية: 3150 كيلواط يوميا

## المطلب الثاني : أسباب إنشاء الوحدة ، أهدافها و مشاكلها

سنوضح في هذا المطلب أهم الأسباب التي دفعت إلى إنشاء المؤسسة، و أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، و كما سنحاول التطرق إلى بعض المشاكل التي تواجهها الوحدة.

### أولاً/ أسباب إنشاء الوحدة:

يعود السبب الرئيسي لإنشاء الوحدة إلى أسباب سياسية بالدرجة الأولى في إطار تنمية المنطقة التاريخية اقتصادياً و سياسياً و لفك العزلة عنها تحت ما يسمى اسم سياسة التوازن الجهوي العام على مستوى الوطن و توزيع الأقطاب الاقتصادية الكبرى و طنيا و جهويا.

جاء قرار إنشاء الوحدة في إطار المخطط الرباعي الثاني 1979/1975 لتبدأ عملية البناء في أكتوبر 1977 لتتوقف بعد ذلك بسبب الإفلاس و يعطي الدفع لمواصلة الأشغال وفق المرسوم الوزاري 82/375 المؤرخ في 27 نوفمبر 1982 لتنتهي سنة 1988.

### ثانياً/ أهداف الوحدة:

تسعى الوحدة لتحقيق الأهداف التالية على المدى المتوسط و الطويل:

- ✓ زيادة الإنتاج من الدقيق و السميد في المنطقة خاصة في الوطن عامة.
- ✓ تموين السوق الوطنية بالمنتجات الرفيعة الجودة.
- ✓ إشباع فئة عريضة من المستهلكين.
- ✓ توفير أكبر عدد ممكن من مناصب الشغل.

### ثالثاً/ المشاكل التي تعترض نشاط الوحدة:

هناك مجموعة من المشاكل تواجه الوحدة و نوجز أهمها فيما يلي :

- **مشكل متعلقة بالموقع الجغرافي:** إن الوحدة تقع في منطقة جبلية شبه معزولة، و بعيدة عن الولايات المستهلكة لهذه المنتجات و خاصة الولايات التي تتواجد فيها مثل هذه الوحدات، كما أن الطريق المؤدية إلى الموقع كثيرة الالتواء مما يصعب عملية التموين و التوزيع .
- **مشاكل متعلقة بالنقل:** تعتبر وسائل النقل عاملاً هاماً و مؤثراً بشكل كبير على التموين، حيث تعتبر الوحدة عاجزة في هذا المجال لمحدوديتها ، 20 شاحنة مصنفة كما يلي:

جدول رقم (02) أنواع و عدد الشاحنات بالمؤسسة

نوع الشاحنة	20 طن	10 طن	03 طن	سيارة Expres
العدد	06	11	02	01

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معلومات متحصل عليها من الإدارة

يلاحظ من الجدول السابق الذكر أن وسائل النقل مقارنة بحجمها و بإنتاجها فهي لا تكفي لتموين المؤسسة وتوزيع منتجاتها بشكل كامل، و خاصة و إن هذه الوسائل تتعرض للعطل بين المرة و الأخرى و هو ما يؤثر على أداء الوحدة من ناحية الإنتاج .

➤ **مشاكل من ناحية الأحوال الجوية:** نلاحظ أن نشاط التموين و التوزيع و نشاط الوحدة يتأثر عموما بشكر كبير بالأحوال الجوية خاصة في فصل الشتاء، حيث أن تساقط الثلوج و الأمطار تعزل المنطقة انعزالا شبه كلي خلال فترات قد تتجاوز الأسبوعين أو اكثر ، و هذا مما يؤدي إلى توقف نشاط التموين و التوزيع خلال فصل الشتاء و هو ما يؤثر سلبا على الوحدة من ناحية الأرباح و الخسائر التي تكبدها المؤسسة و التأثير مكانتها السوقية.

**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومنتجات المؤسسة**

**أولا/ الهيكل التنظيمي**

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم الأشكال التي توضح الوحدات و الأقسام المتواجدة بالوحدة، و من خلاله يمكن التمييز بين الرئيس و المرؤوس و فصل المهام بين كل فرد بالمؤسسة



1. **مدير الوحدة:** و هو المشرف على إدارة الوحدة و يقوم بتسييرها و يهتم بمصالحها الداخلية و الخارجية، و يطبق القوانين الأساسية داخل المؤسسة.
2. **الأمانة :** وهي تقوم بتسيير شؤون الإدارة بالتنسيق مع المدير، كما تسجل و ترتب المواعيد و المصالح الأخرى داخل المؤسسة
- أ. **مصلحة المستخدمين:** تقوم بتسيير المستخدمين و ذلك من أنها تتكفل بجميع ملفات المستخدمين و تحرير مختلف القرارات المختلفة مثل العطل و التثبيت و الترسيم و العلاوات والنقل و الأجور... الخ. و تشرف على النظام العام للعمال من حيث الانضباط في العمل و الغيابات، وكذا تسيير و تنظيم العمال و فق القانون الداخلي و الاتفاقيات التي تتم على مستوى المديرية و نقابة العمال، و تهتم أيضا بتكوين العمال سواء بمركز التكوين أو بتكوينهم في الميدان أو من خلال مراكز التكوين، و يتولى تسيير هذه المصلحة الرئيس و 14 موظفين آخرين موزعين على فروع الرسائل العامة و تسيير المستخدمين و الأجور .
- ب. **مصلحة الصيانة:** تتكفل بإصلاح الآلات و المعدات و تقوم بالصيانة التي تحتاج إليها الوحدة لضمان السير الحسن للعمل، و يشرف عليها رئيس المصلحة و 11 عاملا عامل ذوي خبرة في الميكانيك، ويسهرون على القيام بجميع الإصلاحات و الصيانة التي تحتاجها الوحدة موزعين على فروع كهربوميكانيك و ميكانيك و تسيير الصيانة، و لها علاقة ببعض المصالح حسب وظيفتها كمصلحة الإنتاج و مصلحة التموين.
- ج. **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** تقوم بجميع المساعدات و الخدمات التي يحتاجها العامل مثل الأكل، لباس العمل، كما تقوم بتنظيم الرحلات و توفير الإمكانيات و الوسائل للممارسة بعض الرياضات، وذلك لضمان استقرار العمال و تحفيزهم على الإنتاج و العمل، حيث يشرف عليها رئيس المصلحة و يساعده في ذلك 05 عمال موزعين على مكاتب العيادة و التعاضدية و المطعم و النادي.
- د. **مصلحة الوقاية و الأمن:** تقوم بمهمة الحفاظ على أمن الوحدة من الحوادث المختلفة كما تقوم بتوعية العمال حول الأخطار المتعلقة بالعمل مثل : الحرائق و النظافة و القواعد الصحية، العمل على تطبيق التعليمات بحفظ الأمن و الصحة و متابعة حركة و سائل النقل الداخلية و الخارجية من الوحدة سواء التابعة لها أو غير التابعة لها ، حيث يشرف عليها رئيس المصلحة و يساعده في أداء القيام بالعمل 11 عاملا موزعين على فروع الأمن و النظافة و الصحة.
- هـ. **مصلحة التموين:** تتمثل وظيفة هذه المصلحة في القيام بعمليات التموين الخاصة بقطع الغيار، الأغلفة، و الحاجيات الأخرى، عدا المادة الأساسية تقوم بشرائها مصلحة الإنتاج و تربطها علاقة مع بعض المصالح الأخرى، مصلحة المحاسبة و المالية من ناحية تسديد و تسجيل فواتير العمليات المختلفة للتموين، بالإضافة إلى كمصلحة الصيانة تمدها بقطع الغيار و مصلحة الإنتاج التي تمدها بالأغلفة،

يؤطر هذه المصلحة رئيسها و يشرف على خمسة عمال موزعين على فروع تسيير المخازن والمشتريات

و. **مصلحة الإنتاج:** تقوم مصلحة الإنتاج بمهمة التموين بالمادة الأولية ( القمح بنوعيه اللين و الصلب) واستقبالها و تخزينها بعد التأكد من جودتها و معايرتها في المخبر ، و بعد ذلك تمر إلى مرحلة الإنتاج وذلك بعد التصفية لتصبح منتجات تامة الصنع، و بعد الإنتاج تأتي عملية التعبئة في الأكياس وشحنها و إرسالها إلى مراكز التوزيع بعد التأكد من جودتها و معايرتها مرة ثانية في المخبر، يتولى عملية تسيير المصلحة الرئيس و 81 عاملا موزعين على فروع البرمجة و الورديات إرسال المادية التامة.

ز. **مصلحة المخبر:** مختبر الوحدة مجهز بأحدث الوسائل و الأجهزة و يتولى مهمة التحليل الخاصة بالمادة الأولية و المنتج النهائي لمعرفة صلاحيتها و جودتها و مدى مطابقته للمواصفات المرغوبة وكمية الرطوبة اللازم توفرها في المادة الأولية لتسهيل عملية الطحن و التحويل، و يؤطر المصلحة رئيس المصلحة بمساعدة عامل واحد.

ح. **مصلحة التجارة:** تتمثل مهمتها الأساسية فيبيع و نقل منتجات من سميد و دقيق و نخالة لزبائنها المتمثلين في تجارة الجملة و الشركات و دواوين تغذية الأنعام و التعاونيات الفلاحية و يؤطرها رئيس المصلحة و 165 عاملا و تحتوى على أربعة فروع و هي:

- فرع التجارة: و التي تتمثل مهمتها في تسويق منتج الوحدة واستقبال الزبائن و فتح ملفات خاصة لهم

- فرع الفوترة : الذي يقوم بتحرير جميع الفواتير و إرسالها إلى قسم المحاسبة

- فرع التوزيع: يتم نقل المادة الأولية و نقل منتجات الوحدة بها كما يتم إيصال المنتجات لنقاط البيع التابعة للوحدة

- نقاط البيع: من اجل التقرب من المستهلك قصد بيع منتجاتها بنفسها

ط. **مصلحة المحاسبة:** تعتبر من أهم المصالح في المؤسسة، وهذا راجع إلى أهمية النشاط الذي تقوم به وما تحتاجه من دقة و متابعة مستمرة لجميع العمليات التي يجب ترجمتها إلى أرقام و الحسابات التي بواسطتها يمكن معرفة ما حققته المؤسسة من ربح أو خسارة، وتضم قسم الخزينة و هو مسؤول عن التدفقات النقدية الواردة أو الخارجة خزينة الوحدة و قسم المحاسبة العامة يقوم بتسجيل مجمل العمليات التي تخص الوحدة ويشرف عليها رئيس المصلحة و موظفين اثنين موزعين على فروع الخزينة والمبيعات محاسبة عامة.

### ثانيا/ منتجات المؤسسة و مراحل الإنتاج

تتمثل منتجات المؤسسة في الدقيق بنوعيه العادي و الممتاز، السميد بنوعيه أيضا العادي و الممتاز، منتوج النخالة و منتوج السمولات، وهذه الأخيرة عبارة عن خليط من الدقيق و السميد ينتج عندما يتبقى الدقيق و السميد في خلايا التخزين للتصفية، و يمكن عرض منتجات المؤسسة وفق الجدولين التالي:

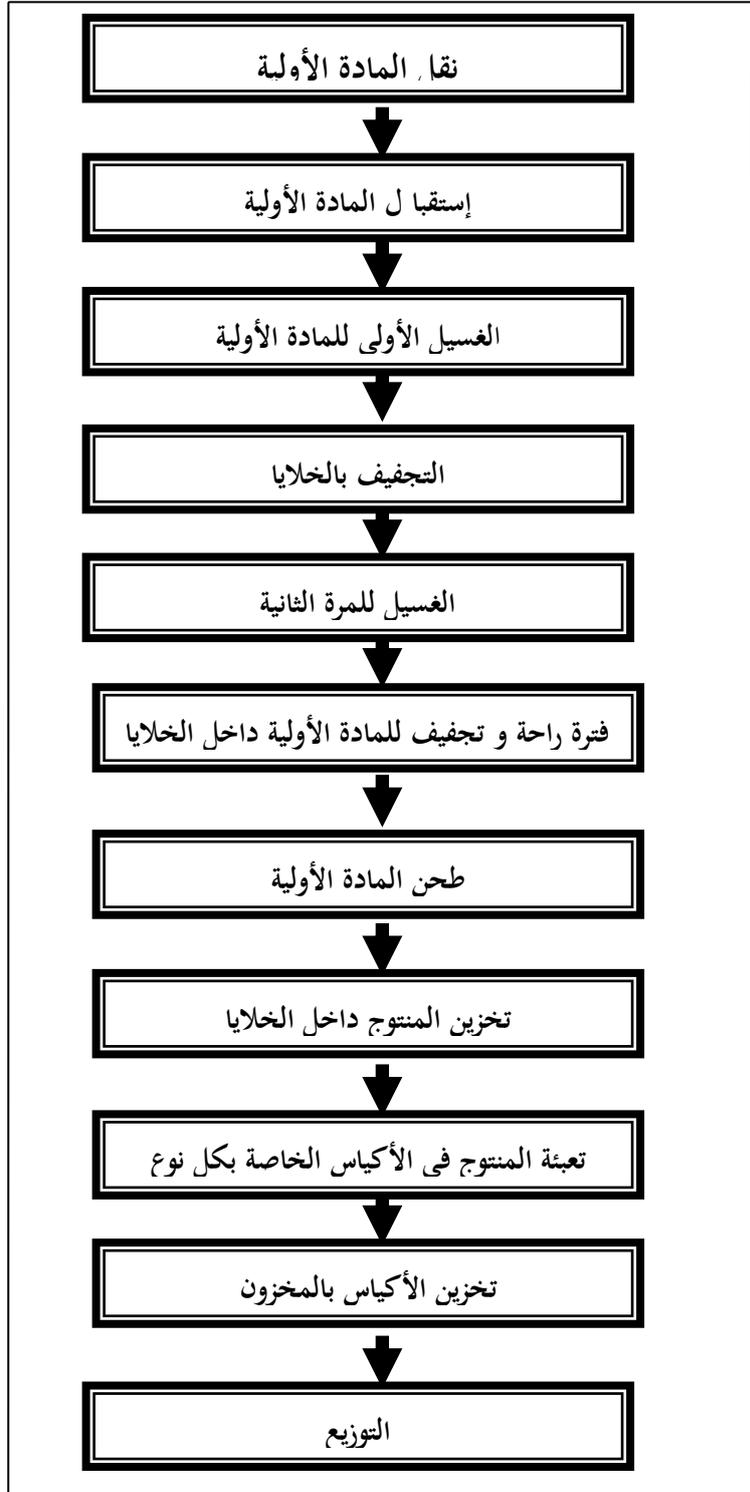
#### جدول رقم (03) أنواع منتجات المؤسسة

المنتج	النوع	السعة
الدقيق	عادي	50/25 كلغ
	ممتاز	50/25/10/05 كلغ
السميد	عادي	25 كلغ
	ممتاز	25/20 كلغ
النخالة		100/25 كلغ
سمولات		100/25 كلغ

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معلومات متحصل عليها من الإدارة

و تتم عملية إنتاج المنتج النهائي من خلال عدة مراحل تمر بها المادة الأولية و ذلك من الحصول على منتج ذو جودة عالية و تتمثل هذه المراحل في الشكل الموالي:

الشكل الرقم (20) مراحل الإنتاج



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معلومات متحصل عليها من الإدارة

## المبحث الثاني : منهج الدراسة الميدانية و بناء الاستبيان

سنتناول في هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة ثم الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة و أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة .

### المطلب الأول : منهجية الدراسة

و نحاول التطرق على المنهج المتبع في الدراسة و نموذج الدراسة و حدود الدراسة

#### أولا / منهج الدراسة

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى معرفة دور تسير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، قمنا باختيار مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس نظرا لتناسبها و متطلبات البحث، و للإجابة على الإشكالية المطروحة مسبقا وبغية التعرف والإلمام بجميع جوانب الموضوع اخترنا المنهج الوصفي، و ذلك يعود إلى أن إشكالية الدراسة و فرضياتها تتماشى و هذا النهج الذي يسمح بجمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة، كما يقدم وصفا للنتائج المتوصل إليها و تحليلها و تفسيرها.

#### ثانيا/ نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين، متغير مستقل تسيير الكفاءات البشرية و متغير تابع الميزة التنافسية، الذي يساند الافتراض كون أن تسيير الكفاءات البشرية لها علاقة بتحقيق الميزة التنافسية ، و ذلك أن تطبيق و تبني المؤسسة لتسيير الكفاءات البشرية يضمن لها بناء نقاط قوة من مواردها الداخلية غير الملموسة، تمكن من خلالها بناء و تحقيق الميزة التنافسية، و هذا يلزم و يتطلب من المؤسسة معرفة كيفية الحصول و المحافظة و استغلال هذه الموارد الغير مادية ذات العلاقة بالميزة التنافسية، و من هنا يمكن أن نلخص هذه العلاقة في شكل معادلة التالية:

$$(y) = f (x)$$

حيث أن : (y) :الميزة التنافسية و هو المتغير التابع

(x) : تسيير الكفاءات و هو المتغير المستقل

### ثالثا/ حدود الدراسة

- الحدود المكانية : مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس
- الحدود الزمانية : تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال السداسي الثاني 2013/2014.
- الحدود البشرية : اشتملت الدراسة على عدد من العمال لمؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس.

### المطلب الثاني: مصادر و أدوات الحصول على البيانات

سنطرق إلى اهم المصادر التي تم الاعتماد عليها في الدراسة من أجل الحصول على المعلومات و أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة للحصول على النتائج الدراسة .

### أولا/ مصادر الحصول على البيانات

لقد تم جمع البيانات بإتباع أساليب مختلفة حيث:

تم تحديد الإطار النظري للدراسة بالاعتماد على المراجع و الدوريات و التقارير و الدراسات الجامعية ذات العلاقة بالموضوع .

أما في الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد ادوات البحث التالية:

1. **الملاحظة:** تعبر وسيلة مساعدة على التحليل و التفسير من خلال التواجد بمكان محل الدراسة
2. **الاستبانة:** تعتبر أداة القياس الرئيسية و المعول عليها في هذه الدراسة لجمع البياناتوقد صممت خصيصا لتغطي جميع المتغيرات النموذج ضمن ثلاثة أقسام على النحو التالي:
  - أ. **القسم الأول:** حيث شمل هذا القسم المعلومات الشخصية للعمال و تتمثل في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، أساس الالتحاق بالمنصب، عدد السنوات في الوظيفة. و تتضمن مجموعة من الأسئلة والمقدرة بـ (05) أسئلة
  - ب. **القسم الثاني:** حيث شمل هذا القسم على تسيير الكفاءات و المتضمنة أربعة محاور و هي تخطيط الكفاءات البشرية، إكتساب الكفاءات البشرية، تنمية الكفاءات البشرية، تقييم الكفاءات البشرية و تتضمن مجموعة من الأسئلة و المقدرة بـ (19) سؤالا
  - ج. **القسم الثالث:** حيث شمل هذا القسم على الميزة التنافسية و تتضمن مجموعة من الأسئلة قدرت بـ (13) سؤالا

لقد تم اختيار مقياس Likert الخماسي، و ذلك لأنه يعتبر أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء بسهولة فهمه و توازن درجاته، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار على مدى موافقتهم على كل من العبارات التي يتكون منها مقياس الاتجاه المقترح، و لقد ترجمت الاستجابات كما هو موضح في الشكل التالي:

التصنيف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
الدرجة	5	4	3	2	1

### ثانيا/ الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاستفادة من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) في تحليل البيانات التي جمعت، وفي ما يلي أهم الأساليب التي تم استخدامها والغاية من استخدامها:

- النسب المئوية والتكرارات: و ذلك لوصف مجتمع البحث و إظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية و التكرارات.
- معادلة Alpha Cronbaches لتحقيق من ثبات أداة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية لتحديد معدل استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.
- استخدام معامل الالتواء و كولمجروف- سمرنوف لاختبار التوزيع الطبيعي .
- الانحرافات المعيارية لقياس درجة التشتت المطبق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
- تحليل الانحدار البسيط و ذلك لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة و التابعة.

### المطلب الثالث: صدق الإستبيان و مجتمع الدراسة

و سنحاول في هذه الدراسة إلى التأكد من أن الأداة المستخدمة في الدراسة يمكنها ان تعطينا معلومات الصحيحة و أن محتواها معبر و مفهوم و بالإمكان أن نحصل من خلالها على المعلومات اللازمة لإجراء الدراسة ، و كما سنطرق إلى العينة التي تمت من خلالها تم الحصول على أهم المعلومات التي تعتبر أساس الدراسة .

#### أولا/ صدق و ثبات الإستبيان

##### 1- صدق المحكمين:

لقد تم عرض أداة الدراسة على (5) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة محمد خيضر بسكرة، في كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و التجارية، من ذوي الاختصاص لتحقيق من مدى صدق ووضوح أداة الدراسة، و قد أجرى المحكمون الملاحظات المختلفة على أداة الدراسة و تم أخذها بعين الاعتبار عند إعداد النموذج بشكله النهائي، و وافق المحكمون على فقرات الاستبانة لأبعاد الدراسة مع إجراء تغيير في صياغة بعض الفقرات .

و أخذ الطالب معظم الملاحظات التي أبداهها المحكمون بالاعتبار عند اعتماد النموذج النهائي بشكله النهائي، و من خلال ما سبق من اجراءات يؤكد صدق أداة الدراسة التي تم استخدامها في الرسالة.

##### 2- ثبات الإستبيان

إن الثبات يعني استقرار الإستبانة و عدم تناقضها مع نفسها ، أي أن الإستبانة تعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة. لاختبار أداة القياس فقد تم استخدام اختبار Alpha Cronbaches لقياس الاتساق الداخلي، حيث بلغت Alpha Cronbaches بالنسبة لجميع فقرات المتغير الأول المستقل قيمة (0.876) أما قيمة Alpha Cronbaches لجميع فقرات المتغير الثاني التابع الكلية فقد بلغت (0.900) و أما قيمة Alpha Cronbaches الكلية فهي ( 0.936 ) يلاحظ أن جميع فقرات قيم Alpha Cronbaches أكبر من النسبة المقبولة 60% مما يعكس ثبات أداة القياس.

##### 3- صدق المحك

أي أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، إذ قمنا بحساب الجذر التربيعي لمعمل الثبات Alpha Cronbaches و ذلك لتأكد من صدق المقياس بحيث وجدنا أن معامل الصدق الكلي بلغ ( 0.961 ) ومعامل جيد و مناسب لأغراض و أهداف البحث، وكما نلاحظ الشيء نفسه لمحاور البحث و أبعادها .

والجدول التالي يبين نتائج إختبار الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة الخاصة بالاستبيان:

جدول رقم(04): نتائج صدق الاستبيان

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
تخطيط الكفاءات البشرية	05	0.613	0.782
إكتساب الكفاءات البشرية	05	0.616	0.784
تنمية الكفاءات البشرية	05	0.730	0.854
تقييم الكفاءات البشرية	04	0.704	0.839
تسيير الكفاءات البشرية	19	0.876	0.935
الميزة التنافسية	13	0.900	0.948
المجموع الكلي	32	0.936	0.961

المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على برنامج Spss V16.

### ثانيا/ مجتمع عينة البحث

قمنا بإجراء بمؤسسة مطاحن الأوراس و حدة أريس حيث يعود هذا الاختيار لهذه المنظمة الصناعية ،كونها مؤسسة اقتصادية متكاملة، إنما ليست مجرد مؤسسة إنتاجية منعزلة عن محيطها ، حيث هذه الميزة تبين أن للمؤسسة ميزة تنافسية ناتجة عن نمط تسييرها، وخاصة بما يتجلى ذلك في التسيير الكفاء لمواردها البشرية كما أن لها مسيرين خاصة بها، تعمل على تعزيز ودفع تلك السلوكيات التي تبني بها ميزتها ، هذا ما قد يمكن الباحث من إيجاد ميدان يتوافق مع أهداف دراسته في معرفة دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

إذ يتوقف قرب البيانات التي يحصل عليها الباحث حول مجتمع البحث على أسلوب الباحث في اختيار عينة بحثه، و باعتبار مجتمع الدراسة يتكون من عدة فئات اجتماعية مهنية ( إطارات، أعوان تحكم ،أعوان التنفيذ)، فإنه العينة المناسبة لهذا المجتمع، العينة الطبقية العشوائية، إحدى الأنواع الأساسية التي تعطينا عينة ممثلة لمجتمع البحث.

يقوم هذا النوع من العينات على تصنيف مجتمع البحث إلى مجموعات، وفقا للفئات التي يتضمنها متغير معين أو عدة متغيرات، ثم اختيار وحدات عينة البحث عشوائيا من كل مجموعة.

يتكون مجتمع البحث 94 عامل، لجأنا إلى عملية المعاينة الطبقية العشوائية، حسب الفئات الاجتماعية المهنية المكونة لمجتمع الدراسة، كما هو مبين في الجدول الآتي :

جدول رقم (05) عدد عمال المؤسسة

الفئات	العدد
إطارات	08
أعوان تحكم	34
أعوان تنفيذ	52
المجموع	94

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معلومات متحصل عليها من الإدارة

تم اعتماد عينة العشوائية في إختيار أفراد العينة ، و قد توزع لأفراد العينة على الفئات الثلاثة ( إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) الموجودة في المؤسسة على النحو التالي:

الجدول رقم ( 06 ) التوزيع مفردات العينة على المجتمع الأصلي

الفئة	العدد	نسبة العينة	عدد أفراد العينة
الإطارت	08	50 %	4
أعوان تحكم	34	64.70 %	22
أعوان التنفيذ	52	59.61 %	31
المجموع	94	60.63 %	57

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معلومات متحصل عليها من الإدارة

### المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

و نتطرق في هذا المبحث إلى تحليل و تفسير ما تم تفرغه من الاستمارة التي تم توزيعها على موظفي المؤسسة.

#### المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

فيمايلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

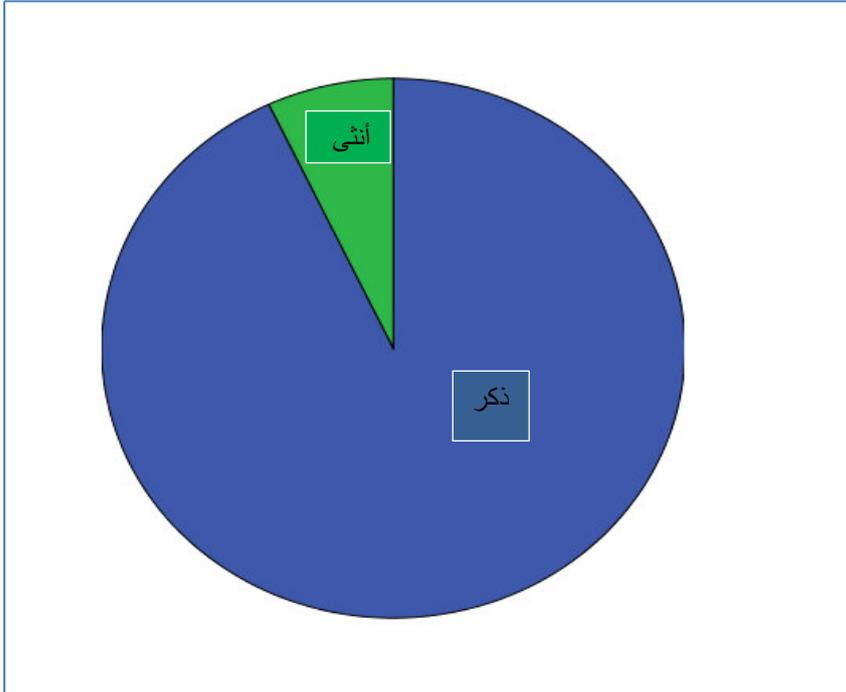
#### أولاً:الجنس

جدول رقم (07) تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس

البيان	العدد	النسبة المئوية
- ذكر	53	92.98
- أنثى	4	7.01

المصدر : من إعداد الطالب باعتماد على إفراغ استمارة البحث

الشكل رقم(21): تمثيل الأجوبة الخاصة - الجنس -



المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على برنامج Spss V16.

يتضح من الجدول و الشكل السابقان أن توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الجنس أن 92.98% من أفراد العينة ذكور و 7.01% إناث و بالتالي نستنتج أن أغلبية الموظفين في مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس هم ذكور، و هذا راجع إلى موقع المؤسسة المنعزل البعيد عن المنطقة العمرانية و طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب مجهود جسماني.

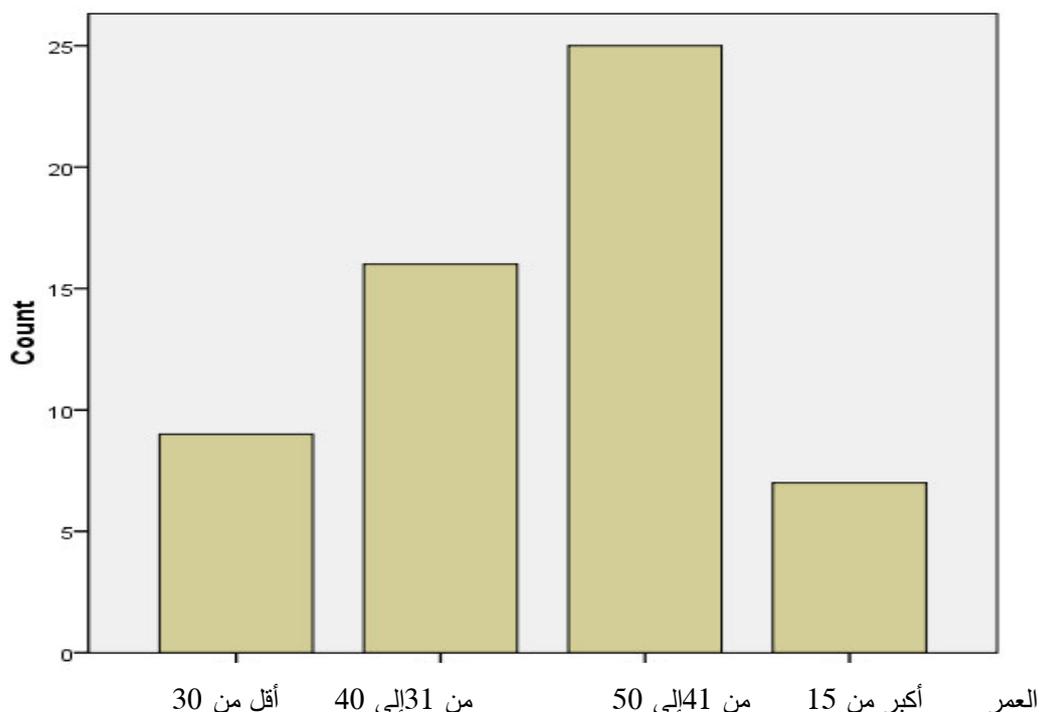
### ثانياً: العمر

جدول رقم ( 08 ) تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالعمر

البيان	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	09	15,8
30 سنة إلى 40 سنة	16	28,1
من 41 سنة إلى 50 سنة	25	43,9
أكبر من 51 سنة	07	12,3

المصدر : من إعداد الطالب باعتماد على إفراغ استمارة البحث

الشكل رقم(22) : تمثيل الأجوبة الخاصة - العمر -



المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على برنامج Spss V16.

يتضح من الجدول السابق و الشكل البياني المتمثل في الأعمدة أن توزيع أفراد العينة الدراسة حسب العمر يتبين أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم (من 41 سنة إلى 50 سنة ) بنسبة 43,9% و يليهم الذين تتراوح أعمارهم (من 31 سنة إلى 41 سنة) و ذلك بنسبة 28.26% و يليهم الذين أعمارهم أقل من 30 سنة و ذلك بنسبة 15,8% و يليهم بعد ذلك الذين أعمارهم بأكثر من 50 سنة بنسبة 12,3%، ما نلاحظه من نتائج الجدول أن معظم العمال في أوج عطائهم ذلك راجع أنهم يعتبرون ضمن فئة الشباب، و اهتمام المؤسسة بذوي الخبرة ومحاولتها الإحتفاظ بهم.

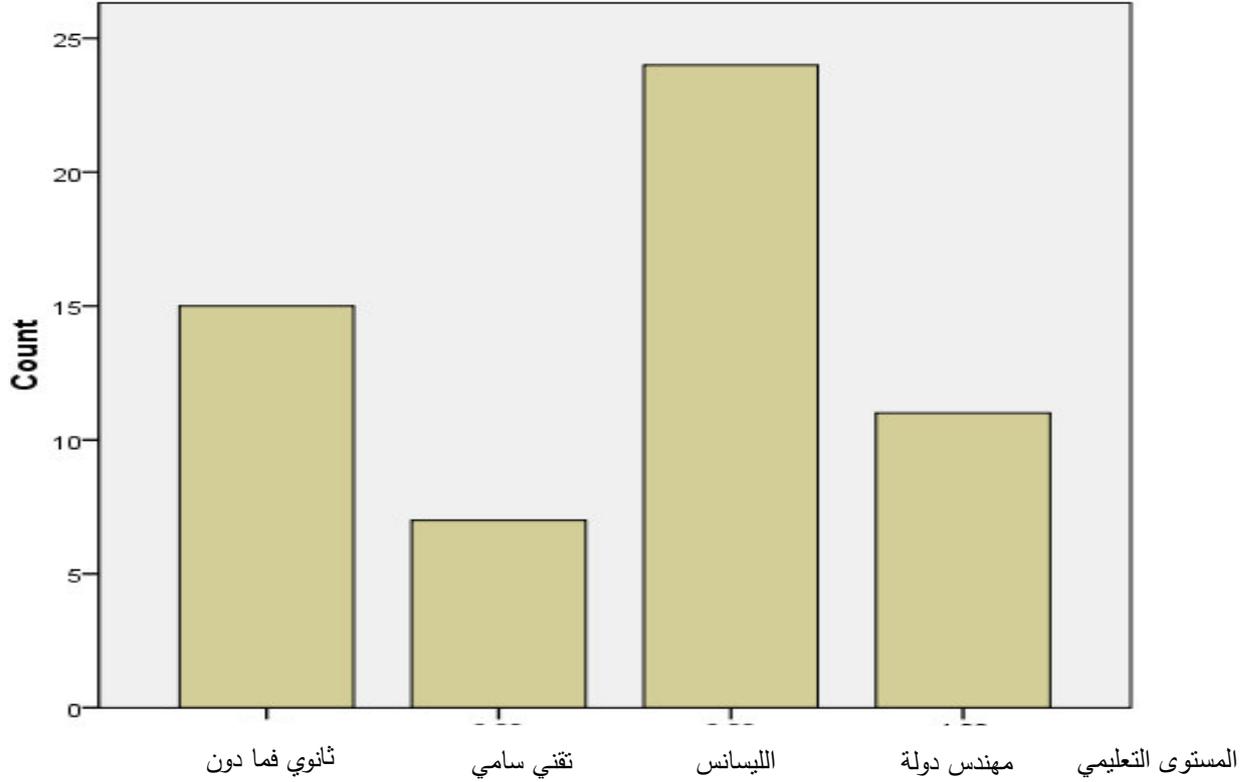
### ثالثا: المستوى التعليمي

جدول رقم (09) تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل العلمي

البيان	العدد	النسبة المئوية
ثانوي فما دون	15	26,3
تقني سامي	7	12.3
شهادة الليسانس	24	42,1
شهادة مهندس دولة	11	19.3
ماجستير	0	0.00
شهادات دراسات عليا	0	0.00

المصدر : من إعداد الطالب باعتماد على إفراغ استمارة البحث

الشكل رقم (23): تمثيل الأجوبة الخاصة - المؤهل العلمي -



المصدر : من إعداد الطالب باعتماد على إفراغ استمارة البحث

يتضح من الجدول و الشكل البياني المتمثل في الأعمدة أن توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المستوى التعليمي أن أغلب أفراد العينة مستواهم الليسانس و ذلك بنسبة %42,1 و يليهم الذين لديهم مستوى ثانوي فما دون و ذلك بنسبة %26,3 و المستوى تقني سامي كانت نسبتهم %19,3 كما و الأفراد ذوي المستوى شهادة مهندس دولة بنسبة %12,3 ، و ما نلاحظه من تحليل الجدول أن المؤسسة بدأت في استقطاب العمال ذوا المستوى العالي و ذلك مقارنة بالإحصائيات السابقة، و هو ما يساعدها على بناء ميزة تنافسية. و بينما نلاحظ غياب في المؤسسة غياب الأفراد المتحصلين على شهادة ماجستير أو شهادات دراسات عليا و ذلك يرجع إلى نوعية الوظائف بالمؤسسة و كيفية أداء العمل .

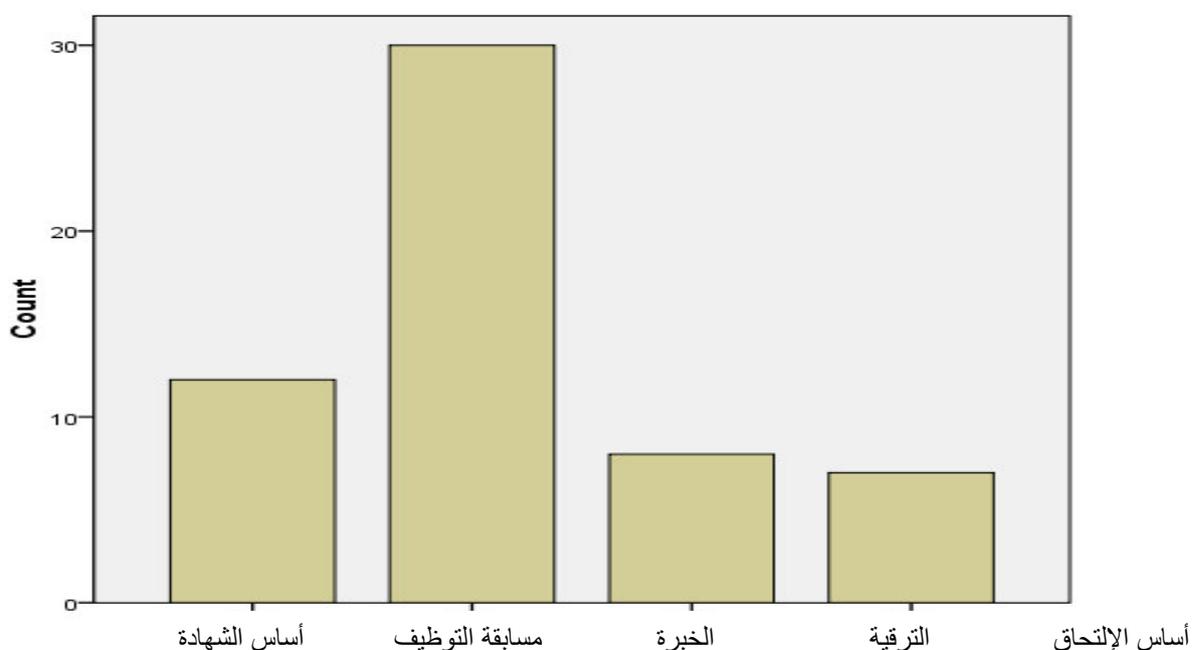
رابعاً: أساس الالتحاق بالمنصب

جدول رقم (10) تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بأساس الالتحاق بالمنصب

البيان	العدد	النسبة المئوية
على أساس الشهادة	12	21,1
مسابقة توظيف	30	52,6
الخبرة	8	14,0
الترقية	7	12,3

المصدر : من إعداد الطالب باعتماد على إفراغ استمارة البحث

الشكل رقم (24): تمثيل الأجابة الخاصة - أساس الالتحاق بالمنصب -



المصدر : من إعداد الطالب باعتماد على إفراغ استمارة البحث

يتضح من الجدول و الشكل البياني المتمثل في الأعمدة لأن توزيع أفراد العينة الدراسة حسب أساس الالتحاق بالمنصب أن العمال الذين تم إلتحاقهم بالمنصب بمسابقة التوظيف يقدر بـ 52,6 أما من تم التحاقهم على أساس الشهادة فيقدرون بنسبة 21,1 أما من إلتحقوا على اساس الخبرة فيقدرون بنسبة 14,0 أما على اساس الترقية فهم بنسبة 12,3، و من هنا نستنتج ان معظم العمال إلتحقوا بمناصبهم على اساس الشهادة و هو ما يمنح الوحدة قدرات تنافسية من خلال أصحاب المستوى العالي الذين تم توظيفهم في الوحدة.

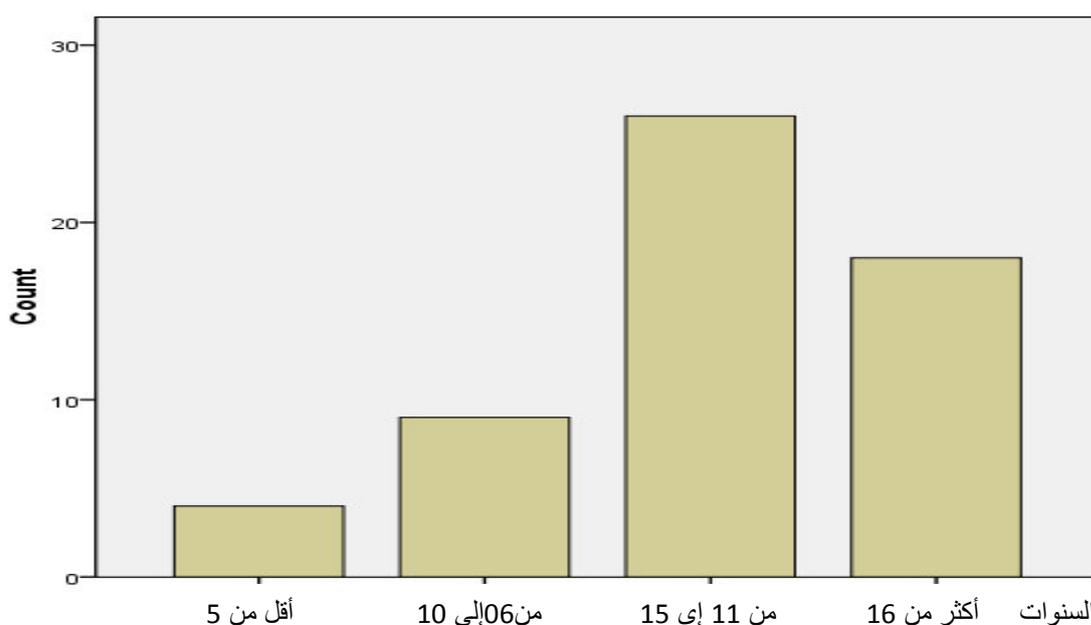
خامسا: سنوات الخبرة

جدول رقم (11) تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بعدد السنوات الخبرة

البيان	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	04	7,0
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	09	15,8
من 11 سنة إلى 15 سنة	18	45,6
أكثر من 16 سنة	26	31,6

المصدر : من إعداد الطالب باعتماد على إفراغ استمارة البحث

الشكل رقم (25): تمثيل الأجوبة الخاصة - عدد السنوات الخبرة-



المصدر : من إعداد الطالب باعتماد على إفراغ استمارة البحث

يتضح من الجدول و الشكل البياني المتمثل في الأعمدة أن توزيع أفراد العينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة أن أغلبهم يشتغلون بخبرة أكثر من 16 سنة و تقدر نسبتهم بـ 45,6% و هو ما يعود بالنفع على المؤسسة، و الأفراد الذين يشتغلون بخبرة تقدر من 11 سنة إلى 15 سنة عمل تقدر بنسبة 31,6% و يليهم الأفراد الذين يشتغلون من 6 سنوات إلى 10 سنوات خبرة و تقدر نسبتهم بـ 15,8% و في الأخير نجد الأفراد ذو الخبرة التي تقدر بـ 5 سنوات فأقل بنسبة 7,0%، و هذا يعني ان العمال في المؤسسة يتمتعون بخبرة كبيرة وهو ما يمنح الوحدة قفزة نوعية نحو الأمام في أداء و تحقيق الاستراتيجيات المرسومة من طرف المؤسسة.

## المطلب الثاني : تحليل و تفسير صحة الفرضيات

قبل البدء في تحليل محاور الإستبانة لا بد من التأكد من ان المجتمع خاضع لتوزيع طبيعي، و ذلك لكي تكون التحليلات و التفسيرات أكثر مصداقية

### أولا/ اختبار التوزيع الطبيعي

لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. لذلك نقوم باحتساب قيمة معامل الالتواء "Skewness" للمتغيرات المستقلة و ذلك من اجل اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أو لا، و لتحقيق ذلك يجب ان تكون قيم معامل الالتواء محصورة بين القمتين (-1 ، 1) و الجدول التالي يظهر نتائج معامل الإلتواء للمتغير المستقل.

جدول رقم (12): قيمة معامل الالتواء لجميع لمتغيرات تسيير الكفاءات البشرية

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفرطح
تخطيط الكفاءات البشرية	0,6020	-0,262
توظيف الكفاءات البشرية	0,3300	-0,359
تنمية الكفاءات البشرية	-0,224	-0,735
تقييم الكفاءات البشرية	0,3060	-0,731

المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على برنامج Spss V16.

و من خلال نتائج الظاهرة في الجدول نجد أن نتائج معامل الإلتواء محصورة بين (- 1،1)، و ذلك يدل على أن بيانات البحث تتوزع توزيعا طبيعيا .

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، و ذلك لتأكيد قيم الجدول رقم (12)

لجدول رقم(13) إختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف- سمرنوف

المحور	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة (sig.)
تخطيط الكفاءات البشرية	,760	0,610
إكتساب الكفاءات البشرية	0.765	0,602
تتمية الكفاءات البشرية	0,854	0,459
تقييم الكفاءات البشرية	1,149	0,142

المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على برنامج Spss V6.

ويوضح الجدول (13) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) (أي  $\text{sig.} > 0.05$ )، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

**ثانيا/ تحليل وتفسير محاور الإستبانة**

تمت دراسة نتائج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لكل سؤال من فقرات المحور و تحديد الأهمية النسبية و مستوى القبول، و ذلك بهدف التعرف على اتجاهات المستجوبين ، سوف نقوم بتحليل محاورا لاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث.

و قد تم تقسيم قيم الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري(على مقياسل يكرت 1-5) إلى مجالات كما يلي:

1-1.79 غير موافق بشدة

1.80-2.59 غير موافق

2.60-3.39 حيادي

3.40-4.19 موافق

4.20-5 موافق بشدة

حيث مسافة الفئات تساوي 0.8

1- تحليل وتفسير أبعاد محور تسيير الكفاءات البشرية

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لمحور تسيير الكفاءات

البشرية

رقم العبارة	أبعاد تسيير الكفاءات البشرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	<b>تخطيط الكفاءات البشرية</b>	,84597	3,3930	04	موافق
01	تقوم المؤسسة بتحديد أسس و معايير لتخطيط الكفاءات البشرية	1,46983	3,0175	05	حيادي
02	يتم إعداد الدراسات و الأبحاث الخاصة عن الكفاءات البشرية	1,00000	4,0000	02	موافق
03	توجد معلومات كافية تسمح بالتنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية	1,04773	4,2105	01	موافق بشدة
04	يتم تحديد أهداف المنظمة انطلاقا من ما تملكه من الكفاءات البشرية	1,72189	2,4386	06	غير موافق
05	تقوم المنظمة بدراسة وظائفها المستقبلية جيدا لتحديد إحتياجاتها المستقبلية من الكفاءات البشرية	1,37536	3,2982	03	حيادي
	<b>إكتساب الكفاءات البشرية</b>	,82126	3,6351	02	موافق
06	يتم التوظيف في المؤسسة على أساس احتياجات المنظمة من الكفاءات	1,81749	2,6491	05	حيادي
07	تتبع المؤسسة في عملية البحث و الكشف عن الموارد البشرية على الكفاءة والمؤهل المناسب لشغل الوظائف الشاغرة	1,19628	3,8772	02	موافق
08	تحتفظ المؤسسة بالموظفين القدامى الذين يتمتعون بالكفاءة و الخبرة	1,09767	3,7895	04	موافق
09	تملك المؤسسة المعلومات الكافية للتمييز بين المؤهلات والخبرات التي يتمتع بها كل موظف	1,13583	3,8246	03	موافق
10	تعد الاختبارات التي تقوم بها المؤسسة للاختيار	1,14899	4,0351	01	موافق

متخصصة ذات علاقة وثيقة بالوظيفة الشاغرة				
موافق	01	3,9228	,76602	تنمية الكفاءات البشرية
موافق	01	4,1754	,888880	11 هناك تقاسم للمعلومات و المعرفة و الخبرة بين العمال فيما بينهم
موافق	04	3,7193	1,29221	12 توفر لك البرامج التدريبية تشكيلة من المعارف و المهارات و الخبرات
موافق	05	3,5965	1,17807	13 تحرص المنظمة على عقد دورات تدريبه بشكل مستمر
موافق	03	4,0526	1,09252	14 نظام الحوافز يساعدكم على تنمية مهارتكم و تحسين أدائكم
موافق	02	4,0702	1,03267	15 توزع المكافآت على العمال و فقا للكفاءة التي يتمتعون بها
موافق	03	3,5351	,93355	تقييم الكفاءات البشرية
موافق	02	3,4561	1,21111	16 عملية التقييم للكفاءات بالمؤسسة تتم خلال فترات معينة بانتظام
موافق	01	4,0351	1,16443	17 تساعد طرق التقييم على قياس حقيقي لمعارف و مهارات العاملين
حيادي	04	3,2632	1,30283	18 تتميز عملية تقييم مستوى الكفاءات بالشفافية والموضوعية والعدالة
حيادي	03	3,3860	1,43620	19 يساعد تقييم الكفاءات على تحسين وتطوير أداء الكفاءات.
موافق	—	3,6260	,70386	تسيير الكفاءات البشرية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج Spss V16.

### 1. تخطيط الكفاءات البشرية

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (14) حول بعد "تخطيط الكفاءات البشرية" من حيث الأهمية النسبية في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي و انحراف معياري ( 3,39 ) و (0,84) و هذا بصفة كلية ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى اتجاه إجابات أفراد العينة موافق و هو ما يعني أن هناك توجه نحو تخطيط للكفاءات البشرية بالمؤسسة.

• يشير اتجاه إجابات أفراد العينة موافق بشدة نحو العبارة "توجد معلومات كافية تسمح بالتنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي و انحراف معياري (4,21) و (1,04) و هو ما يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لعملية جمع و توفير المعلومات حول الكفاءات التي توجد بالمؤسسة و الكفاءات التي ستحتاجها في المستقبل .

• يشير اتجاه إجابات أفراد العينة موافق نحو العبارة "يتم إعداد الدراسات و الأبحاث الخاصة عن الكفاءات البشرية" ، ومن حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي و انحراف معياري (1,00) و (4,00) و هو ما يدل على أن المؤسسة تهتم بإجراء الدراسات و أبحاث و ذلك لما تقدمه من معلومات تفيد المؤسسة و تحقيق أهدافها.

• يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالحياد نحو العبارة "تقوم المنظمة بدراسة وظائفها المستقبلية جيدا لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات البشرية" ، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3,29) و انحراف معياري (1,37) و ذلك يرجع إلى عدم توفر المعلومات لدى أفراد العينة فيما يخص بعض وظائف إدارة المستخدمين، وذلك مقارنة بأجوبتهم حول العبارتين السابقتين.

• يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالحياد نحو العبارة "توجد معلومات كافية تسمح بالتنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3,01) و انحراف معياري (1,46) ، و الحياد قد يرجع إلى عدم وجود علاقة لغالبية العمال و معرفتهم لطريقة وأساليب المتبعة في تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية .

• يشير اتجاه إجابات أفراد العينة نحو غير موافق للعبارة "يتم تحديد أهداف المنظمة انطلاقا من ما تملكه من الكفاءات البشرية"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (2,43) و انحراف معياري (1,72) و هو ما يدل على أن المؤسسة تحدد الكفاءات التي تناسب تلك الأهداف المسطرة، أي أن تحديد الاحتياجات من الكفاءات يتم في ضوء ما تسطره المؤسسة من أهداف مستقبلية.

## 2. إكتساب الكفاءات البشرية

من خلال الجدول (14) نلاحظ أن بعد "اكتساب الكفاءات" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,63) بانحراف معياري (0,82). و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول موافق، و هو ما يعني أن المؤسسة لها اهتمام باتجاه التوظيف و ذلك لتحقيق الاكتفاء من ناحية الكفاءات التي تحتاجها لتحقيق أهدافها.

- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو العبارة " تعتبر الاختبارات التي تقوم بها المؤسسة للاختيار متخصصة ذات علاقة وثيقة بالوظيفة الشاغرة"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4,03) و انحراف معياري (1,14)، و هو ما يدل على أن المؤسسة تعطي الأهمية الكبيرة لنوعية الاختبارات التي تقوم بها أثناء عمليات التوظيف وذلك من أجل الاختيار لأفضل الكفاءات.
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة موافق نحو العبارة " تتبع المؤسسة في عملية البحث و الكشف عن الموارد البشرية على الكفاءة والمؤهل المناسب لشغل الوظائف الشاغرة::، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي(3,87) و انحراف معياري (1,19)، بحيث يعتبر المؤهل مهما في عمليات التوظيف و ذلك لما يلعبه من دور في تحديد مستوى الكفاءة
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو عبارة "تملك المؤسسة المعلومات الكافية للتمييز بين المؤهلات والخبرات التي يتمتع بها كل موظف"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي(3,82) و انحراف معياري (1,13)، و هذا يعتبر ذو أهمية كبيرة و ذلك لما تلعبه المعلومات في تحديد نوعية الكفاءات و أي مكان مناسب لها في المؤسسة، منه يمكن رفع تنافسية المؤسسة.
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة موافق نحو عبارة "تحتفظ المؤسسة بالموظفين القدامى الذين يتمتعون بالكفاءة و الخبرة" ، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي(3,78) و انحراف معياري (1,09)، يعتبر الموظفون القدامى ذاكرة المنظمة و يتمتعون بمعارف و معلومات المتراكمة جراء سنوات العمل بالمؤسسة و من المهم أن تحتفظ بهم المؤسسة.
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة حيادي نحو عبارة "يتم التوظيف في المؤسسة على أساس احتياجات المنظمة من الكفاءات"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي(2,64) و انحراف معياري (1,81)، وقد يرجع ذلك اساسا لكون الموظفون بالمؤسسة ليست لهم المعلومات الكافية عن أسباب و الدوافع حول كيفية التوظيف بالمؤسسة.

### 3. تنمية الكفاءات البشرية

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن بعد "تنمية الكفاءات البشرية" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (3,92) بانحراف معياري (0,76). وفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق، و هو يشير إلى أن هناك اهتمام بالمؤسسة بعملية التدريب التي تعتبر أساس بناء و تطوير مستوى الكفاءات بالإضافة إلى التعلم

المستمر و ذلك لعدم فقدان المعارف و المعلومات و الخبرات الموجودة بالمؤسسة، و هنا نجد أن المؤسسة لها استراتيجيات متبعة في عملية تنمية كفاءاتها .

- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة موافق نحو العبارة "هناك تقاسم للمعلومات و المعرفة و الخبرة بين العمال فيما بينهم"، و من حيث الأهمية النسبية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4,17) و انحراف معياري (0,88)، و هذا ما يدعم التراكم المعرفي لدى كفاءات المؤسسة مما يحسن أدائهم.
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو عبارة "توزع المكافآت على العمال و فقا للكفاءة التي يتمتعون بها"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي(4,07) و انحراف معياري (1,03)، بحيث يعتبر توزيع المكافآت على أساس الكفاءات دافعا للأفراد نحو التوجه لتدريب، مما يرفع مستوى الكفاءات العاملة بالمؤسسة.
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة موافق نحو العبارة "نظام الحوافز يساعدكم على تنمية مهارتكم وتحسين أدائكم"، حيث الأهمية النسبية تأتي في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (4,05) و انحراف معياري (1,09) و هو ما يدل على أن نظام الحوافز بالمؤسسة ذو علاقة بالكفاءات، و يكون ذلك من أجل الدفع بالأفراد نحو تحسين مستواهم المعرفي و كما يساعد على التشارك في المعرفة بين العمال.
- ويشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو عبارة "توفر لك البرامج التدريبية تشكيلة من المعارف و المهارات و الخبرات" ، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي(3,71) و انحراف معياري (1,29) و هو ما يدل على أن المؤسسة تتبنى برامج تدريبية بدقة، و كما أن المدربون لهم كفاءة عالية في عملية التدريب و القدرة العالية على إيصال المعلومات و هو يعتبر أمر مهم في بناء و تطوير الكفاءات بالمؤسسة.
- ويشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو عبارة "تحرص المنظمة على عقد دورات تدريبه بشكل مستمر"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي(3,59) و انحراف معياري (1,17) و هو ما يدل على أن المؤسسة لها اهتمام بتطوير الكفاءات البشرية و ذلك من خلال عقد دورات تكوينية ، و هو يعتبر امر مهم و يساعد على رفع مستوى الكفاءات إلى جانب ذلك نجاعة الدورات التدريبية لإكساب المعلومات و المعرفة للأفراد وتخفيض تكاليف التدريب و التعلم الخاصة التي تعتبر في الغالب مكلفة.

#### 4. تقييم الكفاءات البشرية

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن بعد "تقييم الكفاءات البشرية" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (3,53) بانحراف معياري (0,93). ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى توجه أفراد العينة بالموافقة، و ذلك لأهمية عملية التقييم و لما تلعبه من دور في تحديد مسار الذي تتبعه المؤسسة في ما يخص عمليات تخطيط و توظيف و تنمية الكفاءات.

- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة موافق نحو العبارة "تساعد طرق التقييم على قياس حقيقي لمعارف مهارات العاملين"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4,03) و انحراف معياري (1,16) و هو ما يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لعملية جمع و توفير المعلومات حول الكفاءات التي توجد بالمؤسسة و الكفاءات التي ستحتاجها في المستقبل و كما أن أفراد العينة يرون أن التقييم بإمكانه إعطاء نظرة حقيقية على الخبرات و المعارف التي يتمتع بها العاملون في المؤسسة.
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة موافق نحو العبارة "عملية التقييم للكفاءات بالمؤسسة تتم خلال فترات معينة بانتظام" ، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3,45) و انحراف معياري (1,21) ، مما يعني أن المؤسسة مهتمة بمعرفة مستوى الكفاءات لديها بما يسهل اتخاذ الإجراءات المستقبلية المتعلقة بكفاءات المؤسسة.
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالحياد نحو عبارة "يساعد تقييم الكفاءات على تحسين وتطوير أداء الكفاءات"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3,38) و انحراف معياري (1,43) ، و ذلك لما له من تأثير سلبي معنوي على الأفراد في حالة ما إذا شعروا أن هناك انحياز في عمليات التقييم .
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالحياد نحو عبارة "تتميز عملية تقييم مستوى الكفاءات بالشفافية والموضوعية والعدالة"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3,26) و انحراف معياري و (1,30) ، و هنا قد يرجع إلى عدم معرفة العاملين بطريقة التقييم أو المعايير المأخوذة في عين الاعتبار و التي في غالب الاحيان ترتبط بمدى العمل بالمؤسسة (الأقدمية) ، إذ يعتبر هذا المعيار غير كافي و غير موضوعي في عملية التقييم.

بناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى تسيير الكفاءات بمؤسسة مطاحن الأوراس وحدة آريس جيدا بالنسبة لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن تسيير الكفاءات ككل (3,62). ويشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالموافق وهذا يدل على أن هناك اهتمام بالكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة في جميع المستويات ومختلف الأقسام بالمؤسسة و هو من شأنه أن يساعد المؤسسة على تحقيق و تحسين فعالية أداء المؤسسة و حل المشاكل وطرح الأفكار الجديدة، والتي من شأنها أن تطور وتحسن مستوى كفاءات الأفراد المؤسسة ككل .

## 2- تحليل وتفسير محور الميزة التنافسية

جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لمحور الميزة التنافسية

رقم العبارة	أبعاد الميزة التنافسية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	مستوى القبول
20	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا جديدة مقارنة بالمنافسين	1,31861	3,1053	12	حيادي
21	تتبنى المؤسسة الاستراتيجيات المبدعة و المبتكرة	0,987070	4,2456	01	موافق بشدة
22	تحاول المؤسسة تقليد عمليات الإبداع للمؤسسات المنافسة	1,34681	3,1579	10	حيادي
23	المؤسسة تشجع الاقتراحات و الابتكارات المقدمة من قبل العاملين	1,23392	3,3684	07	حيادي
24	استعمال أساليب متنوعة وواسعة للإبداع في العمليات في المؤسسة	1,08591	3,4386	06	موافق
25	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة و تحسينات مختلفة عن لمنافسين	1,20176	3,1404	11	حيادي
26	تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية	1,14571	3,7193	04	موافق
27	تعمل المؤسسة على تطبيق معايير الجودة في جميع المراحل الإنتاجية	1,02628	3,6491	05	موافق
28	تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف	1,17541	3,8947	03	موافق

29	تقلل المنظمة تكلفة المواد والخامات والطاقة بالاعتماد على كفاءاتها	1,34075	3,3333	08	حيادي
30	اتبعت المنظمة أساليب معينة و محددة لتقليل تكاليفها	1,47557	3,2982	09	حيادي
31	كفاءة إدارة الشركة و العاملين تؤثر على نجاح في تقليل التكلفة	1,17966	4,0351	02	موافق
32	تسعى المنظمة لجعل تقليل التكلفة ثقافة	1,46983	3,0175	13	حيادي
	الميزة التنافسية	0,80935	3,5304		موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على برنامج Spss V16.

- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق بشدة نحو عبارة "تتبنى المؤسسة الاستراتيجيات المبدعة والمبتكرة"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4,24) و انحراف معياري (0,98) و هو ما يدل على أن المؤسسة تعمل على تشجيع المبدعين لماله من أهمية في رفع جودة المنتجات و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية .
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو عبارة "كفاءة إدارة الشركة و العاملين تؤثر على نجاح في تقليل التكلفة"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4,03) و انحراف معياري (1,17) و هو ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على الافراد ذوي الأداء الجيد في العمليات الإدارية و كفاءاتها و بالتالي التأثير المباشر على أداء الأفراد في الورشات.
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو عبارة "تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف"، من حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3,89) و انحراف معياري (1,17) ، و ذلك يشير أن المؤسسة تقوم بدراسة السوق و ذلك من أجل تقديم أفضل الأسعار و بالتالي تحقيق ميزة السعر .
- ويشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق حول عبارة "تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية"، ومن حيث الأهمية النسبية في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3,71) و انحراف معياري (1,14) ، وقد يرجع ذلك أساسا لكون المؤسسة قديمة النشأة لها خبرة في المجال و ذلك يساعدها على تقديم المنتجات بجودة عالية.

- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو عبارة "تعمل المؤسسة على تطبيق معايير الجودة في جميع المراحل الإنتاجية"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (3,64) وانحراف (1,02)، إن تحقيق الجودة في المنتجات غير كاف لتحقيق التميز و لذلك أن المؤسسة تتبع إجراءات الجودة في جميع المراحل الإنتاجية و أداء الوظائف بالمؤسسة .
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو عبارة " استعمال أساليب متنوعة وواسعة للإبداع في العمليات في المؤسسة "، حيث الأهمية النسبية في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (3,43) وانحراف معياري (1,08)، ذلك يرجع إلى قدرة المنافسين على تقليدها و هو ما يدفع بالمؤسسة إلى استعمال أساليب متنوعة و ذلك ما يساعدها على الحفاظ على الميزة التنافسية.
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالحياد نحو عبارة "المؤسسة تشجع الاقتراحات و الابتكارات المقدمة من قبل العاملين"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (3,36) و انحراف معياري (1,23)، و قد يرجع ذلك إلى نوعية نشاط المؤسسة.
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالحياد نحو عبارة "تقلل المنظمة تكلفة المواد والخامات والطاقة بالاعتماد على كفاءتها"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (3,33) وانحراف معياري (1,34) ، و يرجع ذلك إلى موقع المؤسسة الجغرافي التي يجبرها على تحمل أعباء إضافية و ما يعتبر خارج قدراتها.
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالحياد نحو عبارة "اتبعت المنظمة أساليب معينة و محددة لتقليل تكاليفها"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي (3,29) و انحراف معياري (1,47)، و سبب الحياد قد يعود إلى المشاكل التي تواجهها المؤسسة في هذا المجال مما يجعل المؤسسة ليس لها القدرة على التحكم في بعض التكاليف .
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالحياد نحو عبارة "تحاول المؤسسة تقليد عمليات الإبداع للمؤسسات المنافسة"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب العاشر بمتوسط حسابي (3,15) و انحراف معياري (1,34)، و ذلك يرجع إلى نوعية منتجات المؤسسة، إضافة الريادة في مجال نشاطها، فهي ليست بحاجة الى ذلك.
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالحياد نحو عبارة "تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة و تحسينات مختلفة عن المنافسين"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الحادي عشر بمتوسط

- حسابي (3,14) و انحراف معياري (1,20) ، إن سيطرة المؤسسة على السوق في المنطقة و معرفتها الجيدة لأذواق المستهلكين و طلبياتهم و كما أن لها زبائن أوفياء لها.
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالحياد نحو تستخدم المؤسسة تكنولوجيا جديدة مقارنة بالمنافسين، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثاني عشر بمتوسط حسابي (3,10) و انحراف معياري (1,31) و قد يرجع ذلك أن نشاط المؤسسة ليس بحاجة إلى تكنولوجيا جديدة .
  - ويشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالحياد نحو العبارة تسعى المنظمة لجعل تقليل التكلفة ثقافة، و من حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثالث عشر بمتوسط حسابي (3,01) و انحراف معياري (1,46) و قد يرجع ذلك إلى الثقافة التنظيمية بالمؤسسة، كما أن تخفيض التكاليف بالمؤسسة متعلق بالدرجة الأولى بالموقع الجغرافي أكثر مما هو متعلق بالأفراد.

بناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى الميزة التنافسية بمطاحن الأوراس وحدة آريس جيدا وفقا لمقياس الدراسة حيث غالبية الأفراد موافقين، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن الميزة التنافسية ككل (3,53). و هذا يدل على أن هناك اهتمام في المؤسسة محل الدراسة بتحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين نوعية المنتجات وذلك بتقديم منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين ، فضلا عن محاولتها لتقليل التكاليف والأعباء التي تتحملها.

### المطلب الثالث : إختبار الفرضيات

#### أولا/ اختبار العلاقة بين محاور الإستبيان

لمعرفة بوجود دور لتسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس فإننا سنوضح ذلك من خلال حساب معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بين كل بعد من المتغير المستقل تسيير الكفاءات البشرية و المتغير التابع الميزة التنافسية وسنقبل الفرضية التي تكون دالة إحصائيا. و ذلك إعتادا على قيمة معامل بيرسون و مستوى الدلالة، حيث يتم قبول صحة الفرضيات التي يكون فيها معامل بيرسون يفوق 50%.

الجدول رقم (16): حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد تسيير الكفاءات البشرية والميزة التنافسية.

	الأبعاد	تخطيط الكفاءات البشرية	إكتساب الكفاءات البشرية	تنمية الكفاءات البشرية	تقييم الكفاءات البشرية
الميزة التنافسية	معامل بيرسون	0,760**	0,742**	0,832**	0,823**
	مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000
	المجموع	57	57	57	57

المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على برنامج Spss V1.6

\*\*مستوى الدلالة (a=0.05).

يتبين من خلال الجدول رقم (15) أن جميع فرضيات الدراسة لديها دلالة إحصائية عند مستوى (a=0.05)،

- ✓ تخطيط الكفاءات البشرية ترتبط مع الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة (a=0.05).
- ✓ اكتساب الكفاءات البشرية يرتبط مع الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة (a=0.05).
- ✓ تنمية الكفاءات البشرية ترتبط مع الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة (a=0.05).
- ✓ تقييم الكفاءات البشرية يرتبط مع الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة (a=0.05).

الجدول رقم (17): معامل الارتباط بين تسيير الكفاءات البشرية و الميزة التنافسية

الأبعاد	تسيير الكفاءات البشرية	الميزة التنافسية
معامل بيرسون	0,717 **	1**
مستوى الدلالة	0,000	
المجموع	57	57
معامل بيرسون	1**	0,717 **
مستوى الدلالة		0000,
المجموع	57	57

المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على برنامج Spss V16.

\*\*مستوى الدلالة (a=0.05).

من خلال الجدول رقم (16) نجد هناك علاقة ارتباط قوية بين أبعاد تسيير الكفاءات البشرية والميزة التنافسية، حيث قدر معامل الارتباط بـ (0.717) وهو دال إحصائياً عند مستوى (a=0.05).

### ثانياً/ إختبار صلاحية النموذج

سنقوم بتحليل تباين الانحدار و ذلك لتأكد من صلاحية نموذج الدراسة

#### 1. الفرضية الرئيسية

يوجد دور معنوي تخطيط الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة (a=0.05).

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (18): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مستوى الدلالة	F	قيمة المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
*0.000	22,277		4,024	4	16,096	الانحدار
			0,181	52	9,393	الخطأ
				56	16,096	المجموع الكلي

المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على برنامج Spss V16.

\*مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

معامل التحديد  $R^2 = 0,631$

معامل الارتباط  $R=0,795$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (17) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (22,277) بقيمة احتمالية (0.000) و هي اقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، و يتضح من خلال الجدول وباعتماد على قيمة  $R^2$  أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي و هو تفسير الكفاءات البشرية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 63 % من التباين في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية و هي قوة تفسيرية مرتفعة نسبيا مما يدل على أن هناك دور لتفسير الكفاءات البشرية بأبعاده المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار صحة الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الكفاءات البشرية و تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إكتساب الكفاءات البشرية و تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات البشرية و تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الكفاءات البشرية و تحقيق الميزة التنافسية.

2. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية

جدول رقم (19): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الفرعية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة	F	مستوى الدلالة
الانحدار	5,864	1	5,864	16,434		*0.000
الخطأ	19,626	55	0,357			
المجموع الكلي	25,489	56				

المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على برنامج Spss V16.

مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

معامل التحديد  $R^2 = 0,230$

معامل الارتباط  $R = 0,480$

من خلال الجدول السالف الذكر نجد أن معامل التباين بين بعد تخطيط الكفاءات البشرية و تحقيق الميزة التنافسية تبلغ قيمته (0.480) وهو ما يدل على وجود ارتباط قوية بين المتغيرين، كما نلاحظ من الجدول أن معامل التحديد يساوي (0,230) وهذا يعني أن 23% من التغيرات التي تحل على الميزة التنافسية يفسرها تخطيط الكفاءات البشرية.

ولدينا من الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (16,434)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعني وجود دلالة إحصائية، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية أي أن هناك دور لتخطيط الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

3. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إكتساب الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية

جدول رقم (20): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة	F	قيمة المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
*0,000	7,112		2,918	1	2,918	الانحدار
			,410	55	22,571	الخطأ
				56	25,489	المجموع الكلي

المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على برنامج Spss V16.

مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

معامل التحديد  $R^2 = 0,114$

معامل الارتباط  $R = 0,338$

من خلال الجدول السالف الذكر نجد أن معامل التباين بين بعد إكتساب الكفاءات البشرية و تحقيق الميزة التنافسية تبلغ قيمته (0,338) وهو ما يدل على وجود ارتباط قوية بين المتغيرين، كما نلاحظ من الجدول أن معامل التحديد يساوي (0,114) وهذا يعني أن 11 % من التغيرات التي تحل على الميزة التنافسية يفسرها إكتساب الكفاءات البشرية.

ولدينا من الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (7,112)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعني وجود دلالة إحصائية، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية أي أن هناك دور لإكتساب الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

4. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

جدول رقم (21): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الفرعية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	10,771	1	10,771	40,251	*0.000
الخطأ	14,718	55	0,268		
المجموع الكلي	25,489	56			

المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على برنامج Spss V16.

مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$

معامل التحديد  $R^2 = 0,423$

معامل الارتباط  $R = 0,650$

من خلال الجدول السالف الذكر نجد أن معامل التباين بين بعد تنمية الكفاءات البشرية و تحقيق الميزة التنافسية تبلغ قيمته  $(0,650)$  وهو ما يدل على وجود ارتباط قوية بين المتغيرين، كما نلاحظ من الجدول أن معامل التحديد يساوي  $(0,423)$  وهذا يعني أن 42 % من التغيرات التي تحل على الميزة التنافسية يفسرها تنمية الكفاءات البشرية.

ولدينا من الجدول قيمة F المحسوبة تقدر ب  $(40,251)$ ، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي  $(0.000)$  وهي أقل من مستوى الدلالة  $0.05$  ما يعني وجود دلالة إحصائية، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية أي أن هناك دور لتنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$

5. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الكفاءات البشرية

وتحقيق الميزة التنافسية

جدول رقم (22): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الرابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	14,678	1	14,678	74,670	*0.000
الخطأ	10,811	55	0,197		
المجموع الكلي	25,489	56			

المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على برنامج Spss V16.

مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$

معامل التحديد  $R^2 = 0,576$

معامل الارتباط  $R = 0,759$

من خلال الجدول السالف الذكر نجد أن معامل التباين بين بعد تقييم الكفاءات البشرية و تحقيق الميزة التنافسية تبلغ قيمته  $(0,759)$  وهو ما يدل على وجود ارتباط قوية بين المتغيرين، كما نلاحظ من الجدول أن معامل التحديد يساوي  $(0,576)$  وهذا يعني أن 57 % من التغيرات التي تحل على الميزة التنافسية يفسرها تقييم الكفاءات البشرية.

ولدينا من الجدول قيمة F المحسوبة تقدر ب  $(74,670)$ ، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي  $(0.000)$  وهي أقل من مستوى الدلالة  $0.05$  ما يعني وجود دلالة إحصائية، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ، أي أن هناك دور لتقييم الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

## خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة مطاحن الأوراس وحدة آريس، وكذا الهيكلية الإدارية التي تديرها، ونوعية المنتجات وطريقة إنتاجها، واعتمدنا في إنجاز هذه الدراسة على طريقة الاستبانة التي وزعناها على عمال المؤسسة، بحيث تحتوي الاستبانة على قسمين بحيث القسم الأول يحتوى على محوري المعلومات الشخصية و القسم الثاني يحوى محورين تسيير الكفاءات البشرية و الميزة التنافسية، و هدفنا منها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"، و بعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار،.....، ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات، و توصلنا إلى صحة و قبول الفرضيات التي وضعناها بنسب جيدة، حيث استنتجنا أنه :

✓ مستوى تخطيط الكفاءات كان محايدا بالنسبة لمستوى القبول وفقا لمقياس الدراسة.

✓ مستوى إكتساب الكفاءات كان موافق بالنسبة لمستوى القبول وفقا لمقياس الدراسة.

✓ مستوى تنمية الكفاءات البشرية كان موافق بالنسبة لمستوى القبول وفقا لمقياس الدراسة.

✓ مستوى تقييم الكفاءات البشرية كان موافق بالنسبة لمستوى القبول وفقا لمقياس الدراسة.

كما توصلنا إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات البشرية و أبعاده بالميزة التنافسية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

إن الاهتمام الذي أولته المنظمات للمورد البشري دفع بها إلى تخصيص إدارة خاصة به، تهتم بشؤونه وكل ما يتعلق به و سميت بإدارة الموارد البشرية، حيث تلعب الدور الرئيسي في صنع الأهداف و رصد وتحليل البيئة التنافسية و الإشراف على العمليات الداخلية و المؤثر المباشر على أداء المنظمة و منه الميزة التنافسية لها، و لتحقيق ذلك لابد من التسيير و الاستخدام الأمثل للمورد، إلا أنه في يومنا هذا مع التطورات الحاصلة، يستوجب عليها القيام بإصلاحات و إعادة هيكلة لها و ذلك لإضفاء الفعالية، و لقد أصبحت المنظمات اليوم تسيير كفاءات وليس موارد و تعتبر الكفاءات المؤثر على أهداف المنظمة ، و لقد توجهت الكثير من المنظمات نحو هذا الاتجاه و ذلك رغبة منها لتحقيق الميزة التنافسية .

### 1. نتائج الدراسة

من خلال ما تم التطرق إليه في الفصول الثلاثة يمكن أن نستخلص النتائج التالية:

#### أ. نتائج النظرية

- ❖ يعتبر مفهوم الكفاءات من المفاهيم المعقدة و التي يصعب تحديدها نظرا لاتساع مجالها و تطورها المستمر.
- ❖ تعتبر الكفاءة عبارة عن توليفة من ثلاثة مكونات تتمثل في المعارف، المهارات، حسن التصرف.
- ❖ كما تعتبر الكفاءة محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية، كما انها الكفاءات تضمحل و تزول مع مرور الزمن لذا يجب استعمالها و استغلالها للمحافظة عليها.
- ❖ تعتبر تسيير الكفاءات على انها عبارة عن مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام و تطوير الكفاءات الفردية و الجماعية بطريقة مثلى بهدف تحقيق أهداف المؤسسة و تحسين أداء الأفراد.
- ❖ تسيير الكفاءات تتم وفق اربعة مراحل و هي تخطيط و إكتساب و تنمية و تقييم.
- ❖ أصبح تحقيق الميزة التنافسية لا يعتمد على الموارد المادية فقط و إنما الحاجة إلى موارد بشرية ذو الكفاءة العالية و لما تتميز به من قدرات و مهارات القادرة على صنع الفرق بين مؤسسة و اخرى.
- ❖ ترتبط الميزة التنافسية القائمة على الكفاءات بالدرجة الأولى على طريقة استعمالها، و يرتبط هذا المفهوم بعوامل عديدة كمستوى التعليم و التكوين، روح التعاون، مستوى المعلومات و التنسيق.
- ❖ يقوم نجاح المؤسسة في تبني تسيير الكفاءات و تحقيق مزايا تنافسية على إمكانياتها التنظيمية و المتمثلة في امتلاكها للكفاءات تستطيع استغلالها لخلق مسارات جديدة.

ب. نتائج الدراسة التطبيقية

إن الدراسة الميدانية لموضوع دور تسيير الكفاءات البشرية و تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية سمح لنا من تحديد الأهمية الكبيرة للكفاءات و تسييرها، و دورها المؤثر في تحقيق متغيرات الميزة التنافسية للمؤسسة و هذا مما مكننا من التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات و الإجابة على التساؤلات المطروحة في إطار إشكالية البحث إن عملية تسيير الكفاءات البشرية تلعب دورا مهما و كبيرا في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية و عليه توصلنا إلى النتائج التالية :

❖ بالنسبة للفرضية الأولى التالية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الكفاءات البشرية و الميزة التنافسية )

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها نجد أن عينة الدراسة ترى أهمية تخطيط الكفاءات و بنسبة حسنة حيث يرى أفراد العينة على أن تواجد المعلومات الكافية تسمح بالتنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية، و هو ما يساعد على إعداد الدراسات و الأبحاث الخاصة بالكفاءات البشرية التي يستوجب الحصول عليها او المحافظة عليها و هو ما يعتبر الأساس لوضع خطة فيما يخص الكفاءات البشرية، و كما نجد أفراد العينة لهم حياد ما إذا كانت المؤسسة تقوم بدراسة وظائفها المستقبلية جيدا و ذلك راجع إلى عدم دراية و عدم توفر المعلومات لدى أفراد العينة حول بعض أنشطة و ممارسات إدارة المستخدمين بالمؤسسة ، و نجد أن المؤسسة تعتمد على التخطيط من أجل فعالية استغلال و الحصول على الكفاءات في المدى القريب او البعيد، من خلال إختيار الطريقة الواجب إتباعها للحصول على الكفاءات المبدعة ذات الخبرة و الاداء الجيد، الذي يعكس على جودة المنتج و تقليل التكاليف و السرعة في التسليم و هو ما يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها و تحقيق الريادة و الميزة تنافسية .

❖ بالنسبة للفرضية الثانية التالية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إكتساب الكفاءات البشرية و الميزة التنافسية )

ما تم التطرق إليه سابقا من النتائج المتوصل إليها حيث أعتبر الإكتساب مصدر نوا أهمية كبيرة للكفاءات البشرية حيث يرى أفراد عينة البحث أهمية الاختبارات التي تتقوم بها المؤسسة للاختيار و مدى علاقتها الوثيقة بالوظيفة الشاغرة باعتبار ذلك الفاصل في مدى قدرة الفرد المرشح لشغل الوظيفة من غير ذلك، و كما أعطوا أهمية للعملية التي تقوم بها المؤسسة في تتبع والبحث و الكشف عن الموارد البشرية من خلال إعطاء أهمية للمؤهل و المهارات و هو ما يعتبر إضافة مهمة للكفاءات البشرية للمؤسسة، و كما يرى أفراد العينة على الأهمية التي تعطيها المؤسسة في جمع المعلومات الكافية للتمييز بين المؤهلات والخبرات التي يتمتع بها كل موظف بالمؤسسة، و ذلك يساعد على استقطاب الكفاءات المطلوبة أو غير المتواجدة بالمؤسسة و هو ما يساهم على الأداء الجيد في جميع أنشطة المؤسسة و جميع أقسامها بتوفير الكفاءات

اللازمة، بالتالي الحصول على أفراد ذوا درجة كبيرة من الإبداع و لهم الخبرة و القدرة الكافية بتطوير المنتجات و رفع مستوى جودة المنتج و لها القدرة على إيجاد الطرق الأكثر فعالية في تفيض التكاليف و ذلك نظرا للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة الراجع على الموقع الجغرافي.

❖ بالنسبة للفرضية الثالثة التالية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات البشرية و الميزة التنافسية )

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها أعتبر التكوين و التدريب كأحد الطرق و الأساليب الفعالة لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة، و الطريقة التي تؤدي إلى الإبداع، حيث يرى المستجوبين أن المشاركة و تقاسم المعلومات تساهم في تحقيق الإبداع و الأداء الجيد و كما يرون أنه يمكن لتدريب توفير تشكيلة من المعارف و المهارات و الخبرات التي تساهم و بدرجة كبيرة في تكوين الكفاءات، و كما تعتبر الحوافز المادية و مصدرها تقاسم الأرباح في نهاية كل سنة و ذات علاقة بالمنصب ، مصدرا لتحسين الأداء و التوجه نحو التدريب لما يساعده هذا الأخير على الترقية، و مما يمكن تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال البحث على الأفراد ذوا الكفاءات و المهارات العالية، و إعادة تأهيل و تدريب و تعلم الافراد على التطورات و التغيرات التي تحصل على مستوى بيئتها، و هو ما يحقق لها الأداء المتميز و الإبداع و الإنتاج بجودة أعلى إضافة إلى ذلك تخفيض التكاليف و منه التفوق في مجال عملها و منه اكتساب الميزة التنافسية.

❖ بالنسبة للفرضية الرابعة التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الكفاءات البشرية و الميزة التنافسية )

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها اعتبر افراد العينة على الأهمية الكبيرة التي يمكن الحصول عليها من خلال عملية التقييم للكفاءات، بحيث يرى أفراد العينة أن طرق التقييم تساعد على القياس الحقيقي للمعارف و مهارات العاملين، و هو ما يعتبر مهما جدا لما يعطيه للمؤسسة نظرة جيدة و واضحة حول المهارات والخبرات و المعارف التي يتمتع بها أفراد المؤسسة، و هو يساعدها على بناء خطط مستقبلية والطريقة والكيفية التي يجب إتباعها في عملية التوظيف، كما يرون ان هناك عملية تقييم تتم خلال فترات ومعينة معينة و هي دالة على حرص المؤسسة على معرفة مستوى الخبرات و المهارات التي يتميز بها الأفراد، و كما أن ذلك يساعد على بناء البرامج التدريبية المناسبة للأفراد و ذلك لتدارك النقص الذي قد يحدث، إلا أن هناك حياذ حول أن عملية التقييم واضحة و تتمتع بالشفافية و الموضوعية و ذلك قد يرجع إلى المعايير التي يتم اعتمادها في عملية التقييم كعدد سنوات العمل و المستوى الدراسي للعامل و هو ما يروونه غير مناسب، إلا أنه في الأخير عملية التقييم تساعد على البناء خطط حول الكفاءات البشرية و يساعد على الاستقطاب وبالتالي بناء ميزة تنافسية للمؤسسة.

## 2. التوصيات

- ✓ في ظل تعدد و تنوع بيئة الأعمال فعلى المؤسسات الراغبة في الحصول على الميزة التنافسية، تحقيق التكامل بين الموارد البشرية و الموارد المادية، و إعطاء الأهمية للمورد البشري بحيث يحصل العمال داخل المؤسسة على التدريب و التعلم و التأهيل و التحفيز المناسب الذي يدفعهم نحو الرغبة في التحسين المستمر في الأداء.
- ✓ لا يوجد خيار امام المؤسسات لتحسين الأداء و تحقيق الميزة التنافسية، إلا بإعادة النظر في الأسلوب الذي تمارس به تسيير الموارد البشرية، إذ لم يعد دور تسيير الموارد البشرية في البحث و التكيف عن حاجيات المؤسسة من الأفراد، بل ضمان اكتساب أفراد ذوا كفاءة عالية و حمايته باعتباره مصدر ومحرك للإبداع و الميزة التنافسية.
- ✓ يجب على المؤسسات ان تعطي الأولوية للاستثمار و تنمية القدرات و المهارات و المعارف البشرية، من خلال اعتماد الإجراءات الملائمة التي تضمن العطاء الجيد للأفراد، و تحسن التعامل مع الكفاءات باعتباره رأس مال فكري و معرفي و ما ينتجه من إبداع و ابتكار و هذا من شأنه ان يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- ✓ على المؤسسات بناء كفاءات الموارد البشرية من خلال جذب و دمج الافراد المتميزين، و تنمية الخبرات التي تمتلكها المؤسسة و تسهيل حرية انتشار و انتقال و التشارك في المعلومات و المهارات و المعارف و الخبرات الجديدة بين الأفراد من خلال إقامة شبكة تواصل و اتصال بين الأفراد، و القدرة على تسييرها بالطريقة الملائمة.
- ✓ و لمواجهة المؤسسات للتحديات التي فرضتها التغيرات في المحيط من تطورات تكنولوجية و تأثيرات العولمة، و من أجل بقائها و استمرارها يستوجب على المؤسسة البحث عن الطريقة و السبيل الذي يحسن أداء و فعالية مواردها البشرية و تحسين قدرتها الفكرية و تنميتها و تكوين محفظة الرأس المال الفكري و المعرفي و ذلك ما يؤدي إلى الإبداع و الجودة و خلق فرص لتحقيق التميز.
- ✓ إن عملية تسيير الكفاءات تلعب دورا مهما في نجاح المؤسسة، و يبرز ذلك لمدى الأهمية التي يلعبها العنصر البشري في المؤسسة، باعتباره أحد داعم النجاح و التطور لما يتميز عن غيره من الموارد من قوة ذهنية و مهارة فكرية و إبداعية، و هو ما يستوجب استقطابها و تدريبها و تحفيزها بما يؤثر في نظام قيمتها، و اتجاهها و دافعيتها بما يحقق النجاح للمؤسسة و الريادة و منه الميزة التنافسية.

**3. إقتراحات البحث**

- مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.
- دور إدارة المعرفة في رفع مستوى الكفاءات البشرية.
- دور إدارة المعرفة و الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية .
- دور إدارة الإبداع و الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.

## 1. مراجع اللغة العربية

### ا. الكتب

1. أبو الكشك محمد نايف، الإدارة الإستراتيجية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
2. أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي: بناء القدرة التنافسية للتصدير، الناشر المؤلف، ط1، القاهرة.
3. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية، مصر، 2001 .
4. إسماعيل زغلول، محمد الهزيمة، القدرة التنافسية للإقتصاديات العربية في الأسواق العالمية،صندوق النقد العربي، أبو ظبي،1999.
5. توماس وهلين، دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة عبد الحميد مرسي، زهير ناعم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.
6. حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
7. حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع،ط1، الأردن، 2005.
8. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع ،ط2، الأردن، 2005.
9. سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ط1 2006 .
10. سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع و التميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2013.
11. شارلزهل و جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
12. صلاح الدين الكبيسي، خام خضير، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، 2004.
13. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية للنشر،مصر،2002 .
14. عادل حرحوش، مؤيد سعيد. إدارة الموارد البشرية جدار للكتاب العالمي. ط 3. عمان، 2009.
15. علي السلمي، إدارة المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2004.
16. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
17. الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر، الأردن،2007.
18. محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة، مصر 2004.
19. محمد دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، ط2، الرياض، 2008،
20. محمد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، ط1، مصر، 2003.
21. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط 1، الأردن، 2004.

22. مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية، الدار الجامعية، مصر، 2011.
23. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
24. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، المطبعة الجامعية، الشلف، الجزائر، 2010.
25. نبيل مرسي خليل، نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998.
26. ياسين سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2002.
27. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، الأردن، 2006.

## II. الرسائل و أطروحات

28. آسية رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2011.
29. رقية منصوري، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007/2008.
30. زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2007/2008.
31. سماح صولح ، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، اقتصاد و تسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007/2008.
32. سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004.
33. سمية بروبي، دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة و الصغيرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل الماجستير، اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2011.

34. عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه، الاقتصاد و التخطيط، جامعة تشرين ، سوريا، 2009.
35. عبد الرؤوف حجاج ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة ،2007/2006.
36. عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات و دورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري - قسنطينة 2009/2008 .
37. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية :مصادرها، تنميتها و تطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر،2002.
38. فضيل حمد عبد القادر القردوح، أثر المعلوماتية في أداء الموارد البشرية، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سنة و بلد النشر غير موجودة.
39. فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2012.
40. لمين علوي، أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007.
41. محمد الطيب دويس ، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،دراسات اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2005.
42. مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة ، 2011.
43. منى مسغوني، تسيير الكفاءات و الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013/2012.
44. نسرين الموهون ،إدارة المعارف و تسيير الكفاءات توجه جديد في إدارة الموارد البشرية و مدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2009/2008.
45. هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، رسالة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة أوبكر بلقايد - تلمسان ، 2011/2010.

### III. الملتقيات و المؤتمرات

46. أكرم بوطورة ، تأثير تكوين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية - تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23/02/2012.
47. أمين مخفي، يوسف بن شني ، إشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكر، 2012.
48. بن عيسى محمد مهدي، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطق رأس المال الاستراتيجي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة ، 09-10/03/2004.
49. الحاج مداح عرايبي، البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، 14/12/2011 .
50. حمزة غربي، عاشور إبراهيم ،نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 21/22 فيفري 2012 .
51. حنان بن عوالي، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09/11/2010.
52. الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص لاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10/03/2004.
53. رياض بن صوشة، نادية خريف، الأهمية الاستراتيجية للتدريب و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للجيو فيزياء، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية - تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23/02/2012.

54. زكريا مطلق الدوري ،أبو بكر احمد بوسالم ، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مداخلة ضمنى الملتقى الدولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14/09/2011.
55. شريف غياط، فيروز رحال، رأس المال الفكري و دوره في إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف، 13-14/12/2011 .
56. صالح بلاسكة، نورالدين مزياني، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الثاني: التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، 27-28/02/2013.
57. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات ( المهارات)، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10/03/2004.
58. طارق حمول، عبد الصمد بودي، التدريب كأحد المقومات الفعالة لتنمية المهارات بشركة التأمين، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية - تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23/02/2012.
59. الطيب الداودي، الأمين حلموس، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسة ، جامعة بسكرة، 22-23/02/2012.
60. عادل مقدم و عزي سهام ، الأساليب الكمية : كأداة للتسيير التقديري للكفاءات و الوظائف ، مداخلة في الملتقى الوطني بعنوان التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية يومي 27-28/02/2013 .
61. عائشة لشلال، درويش عمار، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية، دراسة حالة مصنع الإسمنت بني صاف، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية" تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات " جامعة محمد خيضر بسكرة، 21-22/02/2012.
62. عبد اللطيف بلغرسة، من أجل إستراتيجية تنموية للكفاءات في المؤسسات المعرفية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة تحليلية استشرافية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية جامعة و رقلة، 09-10/03/2004.

63. عقيلة صدوقي، **غموض الكفاءات المحورية: نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية**، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 22-23/02/2012.
64. فاطمة الزهراء مهديد ، أمال قبائلي ، دور تطوير الكفاءات و تنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، 22-23/02/2012.
65. لويزة قويدر، حبيبة كشيدة ، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال و مصادرها، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 04-05/12/2007 .
66. محمد المهدي بن عيسى، **العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأس مال الإستراتيجي**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية جامعة و رقلة، 09-10/03/2004.
67. محمد المهدي بن عيسى، **العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق راس المال الاستراتيجي**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة، 09-10/03/2004.
68. محمد براق، رباح بن شايب، **تسيير الكفاءات و تطويرها**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و الحقوق، جامعة ورقلة 09-10/03/2004.
69. محمد زويد العتيبي، **الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 01-04/11/2009.
70. موسى رحمانى، صباح ترغيني، **التوظيف و التكوين أحد مداخل تسيير الموارد البشرية ... مساهمة تحسين الأداء**، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية - تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23/02/2012.
71. الهادي بوقلقول، **الإستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة و اندماجها في اقتصاد المعرفة** ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الإقتصاد و الحقوق، جامعة و رقلة، 09-10/03/2004.
72. وسيلة واعر، أمال بن سالم، **دراسة تحليلية للعلاقة بين تسيير الكفاءات و إدارة المواهب**، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية" تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات " جامعة محمد خيضر بسكرة، 21-22/02/2012.
73. يوسف بن شني، أمين مخفي ، **إشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية** ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 21/22 فيفري 2012.

74. محمد صفوت قابل، التنافسية و أثرها على الاستثمارات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، مصر، 2011.
75. فيروز زروخي، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الدولي: المنافسة و الاستراتيجيات للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 08- 2010/11/09.
76. بلفضل بن عسلة، دراسة حالة تنمية الكفاءات في بنك سوسيتي جنرال الفرنسي بتلمسان، دراسة ميدانية ، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان - 2007 - 2008.

#### .IV. المجالات

1. أحمد عريقات و آخرون، دور تطبيق معايير الإستقطاب و التعيين في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية، المجلد 10- العدد 2، جامعة الزرقاء، الأردن، 2010.
2. أزهار عزيز العبيدي، أدوات التعلم التنظيمي و دورها في تبني مهارات التسويق الإبتكاري، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة الكوفة، المجلد 02، الإصدار 13، العراق، 2009.
3. إسماعيل حجازي، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة - العدد 10 ، نوفمبر 2006.
4. جيفري فيفر، الموارد البشرية كقوة تنافسية، خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال، السنة 03، العدد 12، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، 1994.
5. دلال عظيمي، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 10، 2010.
6. رجاء إبراهيم جواد، أثر التسيير التقديري في إدارة الموارد البشرية، مجلة ذي قار المجلد 08، العدد 04، حزيران 2013.
7. رحيم حسين، التغيير في المؤسسة و دور الكفاءات - مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 7 فيفري 2005، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
8. ليلي قطاف، ايمان بوشنقىير ، دور و أهمية الابتكار التكنولوجي في خلق ميزة تنافسية: نحو تحقيق تنمية مستدامة، مجلة دراسات و أبحاث، العدد، جامعة الجلفة، 2012/07.
9. محمد عدنان وديع، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات، تونس، جوان، 2001 .
10. مصطفى أحمد سيد، التحسين المستمر: مفهومه و آليته، مجلة أخبار الإدارة العربية، عدد 29، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
11. محمد الطراونة، الجودة الشاملة و القدرة التنافسية، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد 29 عدد 01، الأردن، 2002.

12. محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت، العدد 24، ديسمبر 2003.
13. كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية و إدارية- العدد السابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2010.
14. كمال آيت زيان، حورية آيت زيان، تسيير المعارف و الإبداع في المؤسسة العربية، المؤتمر العلمي الرابع: الريادة و الإبداع، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية و المالية، 15-16/03/2005 .
15. أكرم احمد الطويل، رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، جامعة الموصل، العراق، بدون سنة النشر.
16. يوسف عبد الإله احمد، فائز غازي البياتي، اثر استراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة، كلية التقنية الإدارية/قسم إدارة الجودة، بدون سنة النشر
17. بشير بن عيشي، عمار بن عيشي، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكرة، مقالة، جامعة محمد خيضر بسكرة، بدون سنة النشر
18. حمزة غربي و إبراهيم عاشور، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات - مقارنة نظرية- جامعة جيجل، بدون سنة النشر .

## v. المواقع الإلكترونية

18:36 تخطيط الموارد البشرية. مجموعة الموارد البشرية <http://www.hrm-group.com> 19.

2014/02/12

## 1. المراجع اللغة الأجنبية

### I. Lèvre

20. Drejer anders ,situations for innovation towards a contingency model, european journal of innovation management, 2002,
21. j.aubert-p.gillbert-f. pigyere, **management des compétences**, réalisation-concepts-analyses, 2eme éditions, dunod, paris, 2003,
22. jean brilman, **les meilleurs pratiques de management**, édition d'organisation, paris 1998.
23. Lioc cadin- francis guerin- frederique pigyere, **gestion de ressources humaines- pratique et éléments de théorie**, 2é édition, dunond, paris, 2002
24. lu van beirendonck, **tous competents : le management des compétences dans l'entreprise**, editionboek, belgique, 2006

25. Luo Van Beirendonck, **tous competents : le management des compétences dans l'entreprise**, editionboek, Belgique,2006
26. michael porter, "**l'avantage concurrentiel des nations**", inter edition, 48michael portr, **l'avantage concurrtil**, dunod paris,1997
27. jouy-en-josas, srategor: politique générale de l'entreprise % stratégie ,structure , decision , identité,dunod.

## II. Mémoire

28. Philipp Assens, **les competences professionnelle sddans l'Innovation**, these de doctorat, universite des sciencec sociales de toulouse,2002.

## III. Site enternet

29. [http://www.hrdiscussion.com/hr32390.html#.U1oWhFV\\_tzk](http://www.hrdiscussion.com/hr32390.html#.U1oWhFV_tzk) 21:35  
2014/04/20
30. <http://dahmane16.ahlamontada.net/t7162-topic/> -15:05 08/01/2014
31. <http://dc338.4shared.com/doc/-BIRLHpw/preview.html>. 15/10/2013- 22:47

الملحق رقم ( 01 )

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و التجارية

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

بين أيديكم استبانة هي جزء من دراسة أقوم بها بعنوان،

دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

تأتي هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير

في علوم التسيير فرع تسيير منظمات

تخصص تسيير الموارد البشرية

لذا فإن الطالب يلتمس التعاون لتحقيق غاية هذا الجهد المتواضع،

و ذلك بالتفضل بتعبئة هذا الاستبيان المرفق، منوها هنا إلى أنه سوف

يتم التعامل مع إجاباتكم بسرية الكاملة،

و لن تستخدم إلا لأغراض هذه الدراسة فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الأستاذة المشرفة:

- رقية منصور

من إعداد الطالب:

- ربيع مزوزي

يرجى التفضل بالإجابة على الأسئلة التالية بتركيز عن طريق وضع علامة (X) في الخانة التي تتوافق مع إجاباتكم

### القسم الأول: البيانات العامة

1. الجنس :  ذكر -  أنثى -

2. العمر :  (أقل من 30 سنة)  (30 سنة إلى 40 سنة)

(من 41 سنة إلى 50 سنة)  (أكبر من 50 سنة)

3. المستوى التعليمي:  - ثانوي فما دون.....  - تقني سامي.....

- شهادة الليسانس.....  - مهندس دولة.....

- ماجستير.....  - شهادات دراسات عليا.....

4. على أي أساس تم إلتحاقك بالمنصب:  على أساس الشهادة  مسابقة توظيف

الخبرة  الترقية

5. عدد السنوات الخبرة :  (5 سنوات فأقل)  (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)

(من 11 سنة إلى 15 سنة)  (أكثر من 15 سنة)

القسم الثاني: محاور الإستبيان

الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	المحور الأول: تسيير الكفاءات البشرية				
	1	2	3	4	5
	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<b>تخطيط الكفاءات البشرية</b>					
01					تقوم المؤسسة بتحديد أسس و معايير لتخطيط الكفاءات البشرية
02					يتم إعداد الدراسات و الأبحاث الخاصة عن الكفاءات البشرية
03					توجد معلومات كافية تسمح بالتنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية
04					يتم تحديد أهداف المنظمة انطلاقا من ما تملكه من الكفاءات البشرية
05					تقوم المنظمة بدراسة وظائفها المستقبلية جيدا لتحديد إحتياجاتها المستقبلية من الكفاءات البشرية
<b>إكتساب الكفاءات البشرية</b>					
06					يتم التوظيف في المؤسسة على أساس احتياجات المنظمة من الكفاءات
07					تتبع المؤسسة في عملية البحث و الكشف عن الموارد البشرية على الكفاءة و المؤهل المناسب لشغل الوظائف الشاغرة
08					تحتفظ المؤسسة بالموظفين القدامى الذين يتمتعون بالكفاءة و الخبرة
09					تملك المؤسسة المعلومات الكافية للتمييز بين المؤهلات و الخبرات التي يتمتع بها كل موظف
10					تعد الاختبارات التي تقوم بها المؤسسة للاختيار متخصصة ذات علاقة وثيقة بالوظيفة الشاغرة
<b>تنمية الكفاءات البشرية</b>					
11					هناك تقاسم للمعلومات و المعرفة و الخبرة بين العمال فيما بينهم
12					توفر لك البرامج التدريبية تشكيلة من المعارف و المهارات و الخبرات
13					تحرص المنظمة على عقد دورات تدريبيه بشكل مستمر
14					نظام الحوافر يساعدكم على تنمية مهارتكم و تحسين أدائكم
15					توزع المكافآت على العمال و فقا لكفاءة التي يتمتعون بها
<b>تقييم الكفاءات البشرية</b>					
16					عملية التقييم للكفاءات بالمؤسسة تتم خلال فترات معينة بانتظام

					17	تساعد طرق التقييم على قياس حقيقي لمعارف و مهارات العاملين
					18	تميز عملية تقييم مستوى الكفاءات بالشفافية والموضوعية والعدالة
					19	يساعد تقييم الكفاءات على تحسين وتطوير أداء الكفاءات.
<b>المحور الثاني: الميزة التنافسية</b>						
					20	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا جديدة مقارنة بالمنافسين
					21	تتبنى المؤسسة الاستراتيجيات المبدعة و المبتكرة
					22	تحاول المؤسسة تقليد عمليات الإبداع للمؤسسات المنافسة
					23	المؤسسة تشجع الاقتراحات و الابتكارات المقدمة من قبل العاملين.
					24	استعمال أساليب متنوعة وواسعة للإبداع في العمليات في المؤسسة
					25	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة و تحسينات مختلفة عن منافسين
					26	تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية
					27	تعمل المؤسسة على تطبيق معايير الجودة في جميع المراحل الإنتاجية
					28	تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف
					29	تقلل المنظمة تكلفة المواد والخامات والطاقة بالاعتماد على كفاءاتها
					30	اتبعت المنظمة أساليب معينة و محددة لتقليل تكاليفها
					31	كفاءة إدارة الشركة و العاملين تؤثر على نجاح تقليل التكلفة
					32	تسعى المنظمة لجعل تقليل التكلفة ثقافة

قائمة محكمي الإستبانة

إسم الأستاذ	الدرجة العلمية
خان أحلام	أستاذ مساعد
بوروية فهيمة	أستاذ مساعد
برني لطيفة	أستاذ مساعد
بنوناس صباح	أستاذ مساعد
زاوي سورية	أستاذ مساعد
أقطي جوهرة	استاذ محاضر

## ملخص

يطرح الاقتصاد المبنى على المعرفة اليوم مجموعة من التحديات حول التطورات الحاصلة في محيط المؤسسات في ظل التنافس العالمي، خاصة أن اعتماد المؤسسات على الطرق التقليدية لأداء نشاطها لم يعد قادراً على الصمود أمام هذه التحديات، لذلك حاولنا في هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي يلعبه تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال معرفة اتجاهات المبحوثين في مؤسسة مطاحن الاوراس وحدة اريس حول دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، ولتحقيق أهداف البحث استخدمنا استبانة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة لغرض تحليلها واستخلاص النتائج، واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، واستخدمنا عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات اعتماداً على الحزمة الاحصائية spss v16.

حيث أظهرت الدراسة سياسة واضحة تنتهجها المؤسسة لتخطيط لكفاءاتها و العمل على تطوير أساليب الاستقطاب و الاختيار و تعيين الكفاءات البشرية، و إتباع برامج تدريبية و تعلم ممنهجة و ذلك لرفع من مستوى الكفاءات بفعالية، و كما أظهرت الدراسة أن المؤسسة تتبع طرق تقييم مبنية على أساس التحفيز من أجل رفع أداء الكفاءات البشرية.

وقد تم تقديم مجموعة من التوصيات منها لا بد من تحقيق التكامل بين الموارد البشرية و المادية، و إعادة النظر في الاسلوب الذي تمارس به تسيير الموارد البشرية، و ضمان اكتساب أفراد ذوا كفاءة عالية و حمايته باعتباره مصدر و محرك للجودة و الميزة التنافسية من خلال تحسين قدرتها الفكرية و تنميتها، و تأهيلها على التطورات و التغييرات التي تحصل على مستوى بيئتها.

## Résumé

Déon jours, l'économie sasi sur la concurrence effectuer un ensemble de dedefis autour des défis développements constate au niveau des entreprises duos Cet atmosphères caractérise par une conqurence universel surtout que les entreprises sur des méthodes tradiannelles pour effectuer ses activitésce qui la rendu incapable de résister devant ces défits .

C est pour raisons que nous avons essoyer a travers cette étude de préciser le rôle que les ressources humaine jouent dans la gestion des compétences pour réaliser les connaissance ces des tendances des échantillons de recherche.

Au niveau de l'entreprise « moulins des aurès » nuitée d arris, autour de son rôle pour la gestion des compétences humaines en réalisant les caractérise ques concurrentielles, pour atteindre les objectifs de cette recherche on a constaté d'utiliser un sondage.

De plus on a utilisé d méthode de l'analyse disruptive ainsi que plusieurs méthodes pour affirmer ou confirmer cette résultante spsse v16.

L'entreprise veille pour mieux choisir et intégré des personnels qui possèdent des compétences de haut niveau en suivant des formons d'apprentissage pour améliorer le niveau et adopte déférents moyen d'évaluation et de motivation .

Nous présenter un ensemble de recommandation pour éteindre la complément arrêtt entre les ressources humaines financières et matérielles ainsi le suivi le suivi de la gestion de ses ressources, et assurer l'acquisition des membres de houle efficacité et la réhabilitation de l'évolution et des changements qui se produiront ou niveau de leur environne ment.