

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER-Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences Economiques  
Réf : ..... / D.S.E / 2019



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية  
المرجع: ..... / ق.ع.إ / 2019

# الموضوع

دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل

فرع كوندور - condor - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

إشراف الأستاذ(ة):

د/ السبتي وسيلة

إعداد الطالب(ة):

ميمون موني

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم ﴿ لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ ﴾  
صدق رسول الله

(رواه أحمد والبخاري وصححه الألباني)

الشكر لله الذي وفقني على مواصلة طريقي آملة  
أن يتقبل مني هذا العمل و يبارك لي فيه إن شاء الله

ويطيب لي بعد الانتهاء من إعداد الدراسة أن أتوجه بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى:  
الأستاذة المشرفة "السبتي وسيلة" التي لم تبخل علي بإرشاداتها ونصائحها القيمة وتوجهاتها  
السديدة وحرصها الدائم لإتمام هذا العمل

والى كل من الأساتذة الكرام "فريد بن عبيد" و "بوزاهر نسرين" وكذا الأساتذة المحكمين  
الذين كانوا عوناً لي في موضوع بحثي دون أن أنسى جميع أساتذة مشواري الدراسي

كما أتقدم بالشكر للسيد "سلوم هاني" رئيس مصلحة الموارد البشرية على حسن تعاونه

# إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا  
بذكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين وسيدنا ونبينا  
محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من علمني العطاء دون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار...  
إلى من حصد الأشواك على دربي ليمهد لي طريق العلم... إلى القلب الكبير  
والذي العزيز

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء... إلى القلب الأصفى من زرقة السماء... إلى بسمة الحياة وسر  
الوجود والذتي الحبيبة

إلى شموع تنير ظلمة الحياة... إلى من أجدهم بجانب أوقات ضعفي وحاجتي... إلى من قاسمني  
لحظات فرحي وحزني وأخوتي وإخوتي

إلى أصدقائي وصديقاتي اللذين ولدوا من لحظات الحياة... إلى من كانوا معي سندا في طريق  
النجاح والخير

إلى من أسقطه القلم سهوا دون أن ينسأه القلب ذكرا

إللكم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع آملة أن يكون فيه الخير والمنفعة لمن يطلع عليه  
من بعدي



## الملخص:

تعتبر الكفاءات أصل المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى، وفي هذا الإطار نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور إدارة الكفاءات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة و توضيح مساهمة الكفاءات في خلق ميزة تنافسية، حيث تم إجراء دراسة لعينة من موظفي مؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور- بسكرة، حيث اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان وكانت نسبة الاستجابة 70% .

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة وجود علاقة طردية بين مجالات تسير الكفاءات والميزة التنافسية، لذا من أجل تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على الكفاءة يجب أن تركز المؤسسة على كيفية استقطاب هذه الموارد الإستراتيجية وكيفية تكوينها وصولاً إلى كيفية تطويرها وتمييزها.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الكفاءات، الميزة التنافسية، المورد البشري، مؤسسة صناعة الكوابل- فرع كوندور- بسكرة

## Résumé

Les compétences sont à l'origine de l'institution car elles sont de nature cumulative et difficiles à imiter par les concurrents. Dans ce contexte, nous visons à faire la lumière sur le rôle de la gestion des compétences et son impact sur l'obtention d'un avantage concurrentiel au sein de l'organisation et à clarifier la contribution des compétences à la création d'un avantage concurrentiel. , Où une étude a été réalisée pour un échantillon d'employés de la société de câblodistribution - Condor - Biskra branche, où l'étude était basée sur le questionnaire et le taux de réponse était de 70%

Les résultats les plus importants obtenus dans cette étude sont une relation positive entre les domaines de compétence et l'avantage concurrentiel, de sorte que, pour obtenir un avantage concurrentiel fondé sur l'efficacité, l'institution doit se concentrer sur les moyens d'attirer ces ressources stratégiques, de les former et de les développer.

**Mots-clés:** gestion des compétences, avantage concurrentiel, Ressources humaines Cable Industry Corporation - succursale de Condor - Biskra.

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية.	66
02	الطاقة الإنتاجية	91
03	أهم منتجات المؤسسة .	92
04	تقسيم العمال	93
05	تعداد العمال في السنوات 4 الأخيرة.	93
06	عدد موظفي مؤسسة صناعة الكوابل فرع كوندور -بسكرة	96
07	توزيع الاستبيان على عينة الدراسة	97
08	صدق وثبات الدراسة	99
09	مقياس ليكارت الخماسي	100
10	المعلومات الشخصية لعينة الدراسة	100
11	اتجاهات آراء أفراد العينة اتجاه إدارة الكفاءات(توظيف الكفاءات)	103
12	اتجاهات آراء أفراد العينة اتجاه إدارة الكفاءات(تقييم الكفاءات)	104
13	اتجاهات آراء أفراد العينة اتجاه إدارة الكفاءات( تطوير الكفاءات)	105
14	اتجاهات آراء أفراد العينة اتجاه إدارة الكفاءات(اجور وحوافز).	406
15	اتجاهات آراء أفراد العينة اتجاه الميزة التنافسية (التكلفة)	107
16	اتجاهات آراء أفراد العينة اتجاه الميزة التنافسية (الجودة)	108
17	اتجاهات آراء أفراد العينة اتجاه الميزة التنافسية (الوقت والتسليم)	108
18	اتجاهات آراء أفراد العينة اتجاه الميزة التنافسية (الابتداع والابتكار)	109
19	اتجاهات آراء أفراد العينة اتجاه الميزة التنافسية (المرونة)	110
20	ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	111
21	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	111
22	معامل الارتباط بين أبعاد إدارة الكفاءات والميزة التنافسية.	112
23	ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	113

## قائمة الجداول

114	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	24
115	ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.	25
116	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.	26
117	ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	27
117	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	28
118	ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	29
119	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	30

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	دورة حياة الكفاءات	01
6	خصائص الكفاءة	02
8	أبعاد الكفاءات.	03
10	مستويات الكفاءة.	04
11	الكفاءة الفردية.	05
14	التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات.	06
27	مصادر الاستقطاب	07
37	التعلم ذو حلقة بسيطة.	08
38	التعلم ذو حلقتين.	09
38	التعلم ذو ثلاث حلقات.	10
60	دورة حياة الميزة التنافسية.	11
67	نموذج القوى الخمسة التنافسية.	12
70	نموذج قوى التنافس المعدل.	13
71	نموذج سلسلة القيمة	14
74	الخطوات الأساسية لتجسيد نظرية الموارد.	15
76	جذور الميزة التنافسية.	16
81	قاعدة تصنيف الكفاءات.	17
89	الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع كندور-condor بسكرة	18
91	شبكة التوزيع.	19

## قائمة الملاحق.

---

اسم الملاحق	رقم الملاحق
الاستبيان	1
نتائج الاستبيان	2
الهيكل التنظيمي	3
ورقة تقييم الكفاءات	4

## المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة. شكر وتقدير. إهداء. الملخص
II-I	قائمة الجداول.
III	قائمة الأشكال.
IV	قائمة الملاحق.
V	قائمة المحتويات.
أ- و	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الكفاءات</b>	
2	تمهيد.
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات.
3	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الكفاءات
7	المطلب الثاني: أبعاد ومستويات الكفاءة.
10	المطلب الثالث: أنواع الكفاءات.
14	المبحث الثاني: ماهية إدارة الكفاءات
14	المطلب الأول: مفهوم إدارة الكفاءات.
16	المطلب الثاني: مقاربات إدارة الكفاءات.
17	المطلب الثالث: تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية.
21	المبحث الثالث: المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات.
21	المطلب الأول: توظيف الكفاءات
30	المطلب الثاني: تقييم الكفاءات
33	المطلب الثالث: تطوير الكفاءات

## المحتويات

39	المطلب الرابع: أجور وحوافز الكفاءات
45	خلاصة الفصل.
<b>الفصل الثاني: الكفاءات مصدر للميزة التنافسية</b>	
47	تمهيد.
48	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية.
48	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الميزة التنافسية .
52	المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية.
53	المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.
54	المبحث الثاني: آليات الميزة التنافسية.
54	المطلب الأول: أنواع و مصادر الميزة التنافسية.
60	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية.
64	المطلب الثالث: نموذج porter و الميزة التنافسية.
73	المبحث الثالث: مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.
73	المطلب الأول: المقاربات النظرية لتحقيق الميزة التنافسية.
76	المطلب الثاني: خصائص الكفاءات التي تسمح بخلق ميزة تنافسية.
79	المطلب الثالث: الكفاءات مصدر لخلق الميزة التنافسية.
82	خلاصة الفصل.
<b>الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور - بسكرة.</b>	
84	تمهيد.
85	المبحث الأول: تقديم مؤسسة صناعة الكوابل Enicab - فرع كوندور - بسكرة.
85	المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة صناعة الكوابل Enicab - فرع كوندور - بسكرة.
86	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

## المحتويات

90	المطلب الثالث: موردي و زبائن المؤسسة و مواردها البشرية.
96	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.
96	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.
97	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة وأداة الدراسة.
99	المطلب الثالث: صدق الأداة وثباتها.
101	المبحث الثالث: تحليل البيانات وتفسير نتائج الدراسة المتوصل إليها
101	المطلب الأول: النتائج المتعلقة بوصف خصائص عينة الدراسة .
103	المطلب الثاني: تحليل اتجاه آراء العينة بالنسبة للمتغير الأول إدارة الكفاءات.
107	المطلب الثالث: تحليل اتجاه آراء العينة بالنسبة للمتغير الثاني الميزة التنافسية.
110	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات.
120	خلاصة الفصل.
123 - 122	خاتمة.
131-125	قائمة المراجع.
	الملاحق.



مقدمة

## مقدمة

عرف العالم تغيرات وتطورات جذرية على مختلف المستويات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية و الثقافية، كنتيجة لما أفرزته العولمة في مختلف المجالات ، ولقد كان لسرعة وديناميكية هذه التغيرات الأثر الكبير على مختلف المؤسسات ، التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح ، تميزه تحولات عميقة وسريعة كثيرا ما تكون عدوانية و مفاجئة تستهدف بقاء واستمرارية هذه المؤسسات.

انطلاقا من فكرة النظام المفتوح لا يمكن للمؤسسات في ظل هذه التطورات أن تبقى بمعزل عن تأثير هذه التغيرات، الأمر الذي يفرض عليها السعي الجاد لاكتساب ميزة تنافسية قصد التفوق على منافسيها، مع التأكيد على ضرورة اكتساب الأفضلية التنافسية، لأنه حتى وان تمكنت من تحقيق تميز تنافسي إلا أنها تبقى مهددة بفقدانه خاصة مع اشتداد المنافسة .

من هذا المنطلق تتبلور فكرة البحث عن مصدر للميزة التنافسية، وذلك بتركيزها على الكفاءات حيث أصبحت المؤسسات تعطي أهمية أكبر للمورد البشري لسبب واحد باعتباره المورد الدائم والمتجدد لخلق ميزة تنافسية أين بدأت الدراسات والنظريات تأخذ طريقها في سبيل معرفة ما هو العامل الرئيسي الذي يحتويه المورد البشري والذي يؤثر أكثر من غيره في خلق الميزة التنافسية ودعمها فيما بعد.

فاختلفت بذلك الدراسات حسب طبيعة كل حقبة وأحداثها، أين بدأ التركيز في الأول على اعتبار موارد المؤسسة ( الملموسة والغير الملموسة) هي المصدر في تحقيق الميزة التنافسية ، ثم تلتها دراسات أخرى اهتمت بعنصر المعرفة وأكدت مقولة أن المعرفة هي أساس تحقيق الميزة التنافسية، ثم نفذت هذه الدراسة، إلى أن ظهرت دراسة جديدة تؤكد بأن الكفاءات هي السبيل الأكثر تأثيرا في خلق الميزة التنافسية ودعمها، ومنذ ذلك الوقت ازداد الاهتمام بالكفاءات بجميع أنواعها وازدادت معه عملية التنمية لهذا العنصر الفعال نظرا لتأثيره بصورة معتبرة في درجة تنافسية المؤسسة، فكان البحث عن كيفية إدارة و تنمية هذه الكفاءات يشكل أكبر اهتمامات المفكرين والباحثين .ومن بينها الدراسة التي نحن بصدد إنجازها لتساهم بشكل بسيط في إثراء هذا الموضوع.

### 1- الإشكالية:

هل يوجد أثر لإدارة الكفاءات على الميزة التنافسية في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور -بسكرة؟

ومن خلال هذه الإشكالية الرئيسية يمكننا صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما المقصود بإدارة الكفاءات ؟

✓ ماذا نعني بالميزة التنافسية؟

## مقدمة

✓ هل يمكن اعتبار الكفاءات مصدر للميزة التنافسية؟

### 2- الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية محل الدراسة يمكن صياغة الفرضية التالية :

"يوجد أثر لإدارة الكفاءات على الميزة التنافسية في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور - بسكرة؟"

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للميزة التنافسية على إدارة الكفاءات من خلال التوظيف لدى مؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور - بسكرة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للميزة التنافسية على إدارة الكفاءات من خلال التقييم لدى مؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور - بسكرة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للميزة التنافسية على إدارة الكفاءات من خلال التطوير لدى مؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور - بسكرة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للميزة التنافسية على إدارة الكفاءات من خلال الأجور والحوافز لدى مؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور - بسكرة.

### 3- أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ ارتباط الموضوع بمجال تخصصي، مع رغبتني في الإطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به.
- ✓ قلة الدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولت بالتحليل إشكالية بناء ميزة تنافسية من خلال مدخل إدارة الكفاءات، وهذا ما جعلنا نعتد القيام بهذا البحث بغية تشجيع هذا النوع من المواضيع، وإتاحة مقاربات نظرية تمكن باحثين آخرين مدى صحتها وتصحيح ما يدر منا من خطأ .
- ✓ زيادة الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية ، خاصة مع التحولات الاقتصادية التي يشهدها العالم والتوجهات العالمية الجديدة، نظرا لكونه يحدد فرص المنظمات في البقاء والنجاح، ويحدد قدرتها على المنافسة والتفوق.
- ✓ تجارب المؤسسات العالمية الرائدة في مجال استغلال الكفاءات وما حققته من نتائج مذهلة وتحقيقها التفوق شجعنا إلى تسليط الضوء على هذا الموضوع لإظهار أهمية الاهتمام به من قبل المؤسسات.

## مقدمة

### 4- أهمية الدراسة:

وبخصوص أهمية البحث وقيمه العلمية والعملية، فالبحث يعتبر بمثابة محاولة لتسليط مزيدا من الاهتمام بموضوع إدارة الكفاءات، باعتباره من أحدث الأساليب الإدارية التي يجب أن تحظى بالاهتمام لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، وعليه يمكن إبراز أهمية البحث بشقيها النظري والميداني في الجوانب التالية:

- ✓ الاتجاه الفكري الذي يدعوا إلى الاهتمام بالموارد البشري والعمل على رفع كفاءاتها من أجل تحقيق التميز و القدرة على التنافس.
- ✓ تكتسي الدراسة أهمية خاصة في مجال التعرف على العوامل المساعدة للمؤسسات على تحقيق أرباح و البقاء في السوق بتحقيق الميزة التنافسية من خلال الكفاءات.
- ✓ محاولة اقتراح تسيير الكفاءات، كنموذج تسييري يمكن المؤسسة الاقتصادية من مواجهة تحديات الانفتاح المتزايد للأسواق العالمية، من خلال التسيير الفعال لمواردها البشرية وتثمين المعرفة الكامنة لدى كفاءاتها الفردية و الجماعية.
- ✓ بما أن المنظمات دخلت مرحلة جديدة من المواجهة المكشوفة والمنافسة غير المتكافئة مع منظمات ذات خبرة في التعامل مع التغيرات السريعة والمستمرة في كافة النواحي وخاصة في مجال المعرفة، فهذا يتطلب منها الاستعانة بمواردها البشرية وكفاءاتها حتى يتسنى لها ضمان بقاءها وحماية مواقعها التنافسية.

### 5- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى جملة من الأهداف :

- ✓ الكشف على أهمية الكفاءات والمهارات البشرية بالمؤسسات والدور الذي تلعبه في خلق ميزة تنافسية راسخة وغير قابلة للتقليد و المحاكاة.
- ✓ التعرف على مختلف الآليات الجديدة للتعامل مع التغيرات الجديدة في البيئة التنافسية، وذلك من خلال تعميق الفهم بموضوع إدارة الكفاءات، وإلقاء الضوء على مستلزمات تطبيقه في بناء وتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة.
- ✓ محاولة التأكد من الدور المتنامي لإدارة الكفاءات باعتبارها احد ركائز للتفوق التنافسي في الاقتصاد الجديد.
- ✓ الوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية وإلقاء الضوء على العلاقة التي تربطها الكفاءات البشرية .

## مقدمة

### 6- منهج الدراسة:

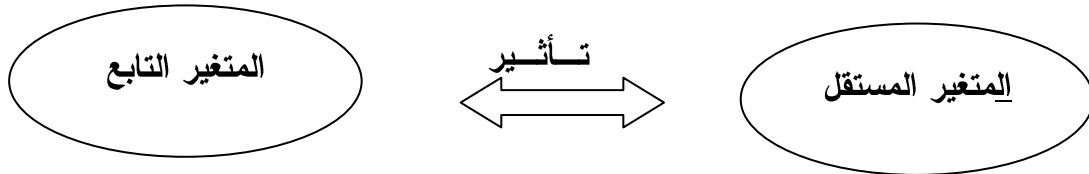
يهدف الإجابة على الإشكالية المقدمة واختبار الفرضيات المقترحة نتبع المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بدراسة موضوع إدارة الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، إذ يسمح لنا بوصف وبدليل كامل جوانب هذا الموضوع بشقيه ( إدارة الكفاءات و الميزة التنافسية)، كما سيتم إتباع منهج دراسة الحالة حيث نقوم بدراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع كوندور- بسكرة .

من أجل اختبار صحة الفرضيات فقد اعتمدنا على البرنامج الإحصائي **SPSS** لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من جميع الاستبيانات.

ويمكن تلخيص الدراسة في النموذج التالي:

المتغير المستقل: إدارة الكفاءات.(توظيف ، تقييم، تطوير، أجور وحوافز الكفاءات).

المتغير التابع: الميزة التنافسية.(التكلفة ،الجودة ،الوقت والتسليم ، الإبداع والابتكار، المرونة).



### 7- صعوبات الدراسة:

كان ولا بد لكل عمل فكري أكاديمي أن يواجه مجموعة من المصاعب، ومن بينها الدراسة التي بين أيدينا حيث واجهتنا صعوبات عدة نذكر منها :

✓ ندرة المراجع والمصادر الخاصة بموضوع الكفاءات والمقاربات الجديدة .

✓ وجود مراجع أجنبية والتي كان سببها حداثة الموضوع.

✓ صعوبة إيجاد مؤسسة محل دراسة حالة.

## مقدمة

### 8- الدراسات السابقة:

✓ دراسة لأحلام خان بعنوان " تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية " مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة 2005 حيث تطرقت هذه الدراسة إلى أهمية عقله تدوير الموارد البشرية والاهتمام بتجديد معارفهم وسلوكياتهم وعلاقتها بتحسين الأداء العام للمؤسسة الاقتصادية.

✓ دراسة لرحيل آسيا بعنوان " دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية "مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال جامعة بومرداس سنة 2011 ، حيث تناولت كيفية استغلال المؤسسة لمواردها الداخلية وخاصة البشرية منها لتحقيق المزايا التنافسية مرتكزة على المصادر التي تخلق الميزة التنافسية للمنظمة.

✓ دراسة لبن جد و محمد الأمين بعنوان "دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز في المنظمة" مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية جامعة سطيف 2013، حيث تهدف هذه الدراسة الى إبراز أهمية إدارة الكفاءات ودوره في تحقيق إستراتيجية التميز؛ وتوضيح المهارات التي تحقق للمنظمة مزايا تنافسية.

✓ دراسة لرحمون رزيقة بعنوان " مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية " أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات جامعة بسكرة 2016 ، جاءت هذه الدراسة بهدف تحديد طبيعة وعلاقة الارتباط بين أبعاد رأس المال الفكري و الميزة التنافسية للمؤسسة بالإضافة إلى تحديد العوامل المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية.

### 9- هيكل البحث:

✓ لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها ، وكذلك معرفة مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي انطلقنا منها، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول بدءا بالمقدمة ووصولاً إلى الخاتمة العامة.

✓ وفي هذا الصدد جاء في الفصل الأول "الإطار النظري لإدارة الكفاءات" في المؤسسة من خلال ثلاثة مباحث يتناول مفاهيم أساسية حول الكفاءات بتحديد مفهوم الكفاءات وخصائصها، أبعاد و مستويات الكفاءة أنواع الكفاءات .اضافة الى تشخيص الكفاءات الفردية و الجماعية ،وكذا المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات

✓ أما الفصل الثاني فجاء تحت عنوان "الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية" حيث تناولنا فيه مختلف الجوانب المتعلقة بمفهوم الميزة التنافسية ،من خلال تعريفها وأهميتها ، ومعايير الحكم عليها

## مقدمة

---

و أنواعها ومحدداتها وكذا إستراتيجياتها ، كما قمنا في هذا الفصل بإبراز مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.

✓ أما الفصل الثالث دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور- بسكرة ،حيث تم تقديم المؤسسة و هيكلها التنظيمي وكذا أهم منتجاتها ، ثم عرض المنهجية المتبعة في جمع وتحليل البيانات وصولا الى اختبار الفرضيات . وفي الاخير قدمنا حوصلة عامة لخصت أهم النتائج التي تم التوصل إليها في جميع جوانب البحث ، وكذا أهم التوصيات.

الفصل الأول:  
الاطار النظري  
لإدارة الكفاءات



### تمهيد:

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

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

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

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات.

تعتبر الكفاءات أصل المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى، حيث حضي هذا المفهوم نصيب كبير من اهتمام الباحثين عن التفوق والنجاح، حتى وإن اختلفت رؤاهم فهي تشترك في عدة نقاط أساسية وسنحاول توضيحها في هذا المبحث من خلال التطرق إلى مفهوم الكفاءات، خصائصها وأهميتها، أبعاد الكفاءات وكذا أنواعها.

### المطلب الأول: مفهوم وخصائص الكفاءات.

#### الفرع الأول: مفهوم الكفاءات:

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم والمواضيع الشائكة باعتباره مصطلح حديث التداول، يجعلنا نصطدم بعدة مصطلحات ومفاهيم تتداخل معه بشكل أو آخر.. حتى نتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل أكثر وضوحا يتعين علينا الإشارة إلى بعض المصطلحات و المفاهيم التي تتداخل معه ومن هذه المفاهيم نذكر ما يلي:

1- **المهارة:** قدرة على التعبئة، ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة ويكون معترفا بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية.<sup>1</sup>

2- **القدرة:** أن يقوم العامل بأداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة في الإتقان، فعندما يشغل إمكانية النجاح وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، وكما تتمثل في بعض الإنجازات التي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة.<sup>2</sup>

3- **الاستعداد:** الاستعداد قدرة ممكنة، والاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ لقدرة في المستقبل، والاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهنة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فإنه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات والتحفيزات الملائمة.<sup>3</sup>

4- **السلوك:** السلوك أو التصرف، وهو يشمل نشاط الإنسان في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها.

<sup>1</sup>-إسماعيل حجازي، المساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 10، نوفمبر 2010 ص 401.

<sup>2</sup>- مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 239.

<sup>3</sup>-أحمد مصنوعة-تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي 7 الصناعة التأمينية-الواقع العملي وأفاق التطوير-تجارب الدول-جامعة الشلف 3-4/12/2012، ص 6.

تطورت الكفاءة تطوراً كبيراً في سنوات، حيث يستعمل خارج المؤسسة، كما يستعمل داخلها، وهو مفهوم متعدد الأوجه، من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، مما يجعل وضع تعريف محدد له أمر يختلف فيه الباحثون، لكن يمكن القول أنها ترتبط بوضعيات العمل، أي أنه لا يمكن التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي، كما أن أغلب التعاريف تشترك في وضع ثلاثة أبعاد للكفاءة هي: المعارف (**Savoirs**)، المعارف العملية (**Savoirs-faire**) ومعارف التحلي أو المعارف السلوكية أو التنظيمية (**Savoirs-être**)، وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

✓ **التعريف الأول:** حسب الجمعية الفرنسية Modef هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وتطويرها.<sup>1</sup>

✓ **التعريف الثاني:** "القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع في العمل الموارد (المعارف، المعارف العملية، معارف التحلي)، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل".<sup>2</sup>

✓ **التعريف الثالث:** وحسب (Caird 1992) يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين.<sup>3</sup>

فمفهوم الكفاءة إذن يدل على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، فهي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها، كما يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة.

<sup>1</sup> - رحيب حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات-مدخل التنظيم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 7 فيفري 2005، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 184.

<sup>2</sup> - Bernard Galambaud, **Si La GRH était de la gestion**, édition liaisons, Paris, 2002, p 2002.

<sup>3</sup> - كمال منصور، صولح سماح، تسير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، -العدد 7، جوان 2010، جامعة محمد خيضر، بسكرة ص 50.

### الفرع الثاني: خصائص الكفاءات.

تعتبر الكفاءات من بين أهم ما يميز المورد البشري حيث تعد من أهم السمات التي يمكن للمورد البشري أن يتصف بها لما لها من قدرة على إكسابه قدرات كبيرة لرد الفعل في ظل التغيرات الكبيرة التي يتسم بها محيط المؤسسة، لهذا تعتبر مصدرا هاما للتميز بالنسبة للمؤسسة عن غيرها وبالتالي إكساب المؤسسة ميزة تنافسية يصعب تقليدها من قبل منافسيها.

وان هذه الكفاءات تتميز بجملة من المميزات فحسب J. Leplat فإن للمهارات أربع خصائص هي: <sup>1</sup>

✓ **عملية موجهة:** أي أنها مرتبطة بوضعية معينة، أي عمل معين، وتطمح بالتأكد لتحقيق هدف معين، كتتنفيذ مهمة ما أو ممارسة نشاط معين، ونجد أن الكفاءات ترتبط ارتباط مباشر بوضعيات العمل وتتغير بتغير هذه الوضعيات.

✓ **عملية مهيكلة:** فهي تقوم بمزج مختلف العناصر المكونة لها من معارف وممارسات، وبالتالي فهي تلبي مختلف متطلبات الشغل في إطار خطط واضحة وأهداف محددة.

✓ **مفهوم مجرد:** إذ لا يمكن لمسها أو ملاحظتها وإنما يمكن ملاحظة نتائجها وآثارها.

✓ **مكتسب:** فالمورد البشري يكتسب كفاءات من خلال التعلم والتكوين والخبرة، وان المهارات تكون مفيدة للمؤسسة إذا تم الحفاظ عليها وتطويرها وبالتالي الاستفادة منها.

وبالإضافة إلى هذه الخصائص فإن الكفاءات تتميز بالخصائص التالية:<sup>2</sup>

✓ **صعبة التقليد أو النقل.**

✓ **لديها القدرة على التكيف والتطور وهي مصدر التحسين في سلسلة القيم.**

✓ **أن الكفاءات لا تكون مفيدة للمؤسسة إلا إذا كانت واعية، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره ومن ثم الاستفادة الدائمة منه.**

✓ **الكفاءات ليست النشاط لكنها تسمح بالقيام بالنشاط.**

✓ **الكفاءات ليست الأداء لكنها احد مكوناته.**

✓ **إن الكفاءات يجب أن تخضع للصيانة أي توفير الشروط الضرورية لاستمرارها.**

✓ **الكفاءات لا بد أن يعترف بها من طرف آخرين.**

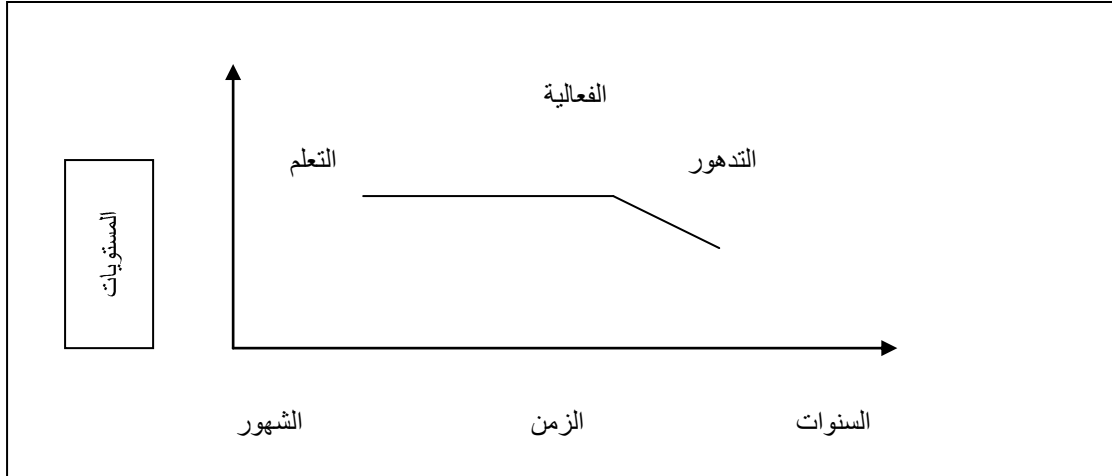
<sup>1</sup>- Anne Dietrich et autres, **Management des competences: enjeux, modèles et perspectives**, ed: Dunod, 3émeed, Paris,2010 , p11.

<sup>2</sup>-إسماعيل حجازي، سعاد معالم، سكانير المهارات: كأداة للتخفيف من العجز المهاري، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية : مساهمة المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة 23/22 فيفري 2012.

✓ أن الجسر بين التشغيل والفرد هو المهارات.

✓ تمثل الكفاءة بدورة الحياة تتخللها فترات للتعلم و الفعالية ثم التدهور.

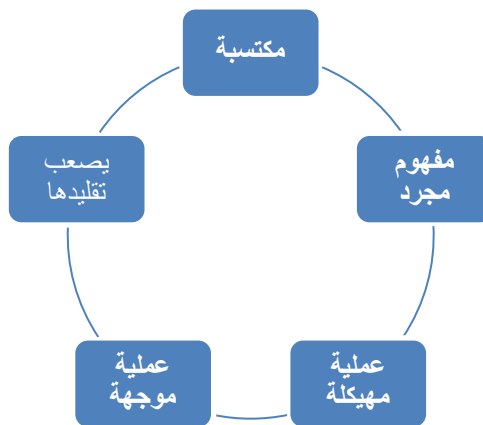
الشكل رقم 1: دورة حياة الكفاءات



المصدر: المرهون نسرين، إدارة المعارف وتسيير الكفاءات توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علم التسيير (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، 2008، ص 67.

ويمكن تلخيص أهم الخصائص التي تتسم بها الكفاءات في الشكل التالي:

الشكل رقم 1: خصائص الكفاءة



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: أبعاد ومستويات الكفاءة.

### الفرع الأول: أبعاد الكفاءات.<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة نجد أن هناك إشارة صريحة على أن الكفاءة هي توليفة من ثلاث مكونات أساسية:

✓ **المعرفة (savoir):** تعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص.

كما يمكن اعتبارها مجموعة من المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء، فهي مجموعة من المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات الإنتاج، السكرتارية،...، وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر.

✓ **المعارف العملية (savoir faire):** وتسمى بالمهارات وتعرف على أنها مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، وتشير المهارة الى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، وتحدد المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل والتفكير والتكيف والابتكار، و القدرة على التدريب..الخ، وهي أحست توازن بين المعارف والعمل بمعنى مجموع المعارف الضرورية لمباشرة العمل سواء كان إنتاجي أو غير ذلك.

✓ **المعارف السلوكية (savoir être):** تتمثل في مجموع المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف، والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة..الخ، وسواء كان سلوك الإنسان في علاقة بالمؤسسة ايجابيا حيث يتفق مع توجهات المؤسسة ويساعد على تحقيق أهدافها، أو سلبيا أي يكون عكس توجهات المؤسسة ، أو محايدا فهو يتميز بمجموعة من الخصائص هي:

✓ السلوك الإنساني يسعى إلى تحقيق أهداف يريدها الإنسان.

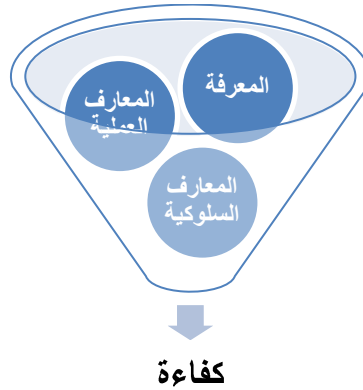
✓ السلوك الإنساني يتشكل بفعل تأثير مجموعة متنوعة من العوامل.

✓ السلوك الإنساني متجدد ومتغير بحسب تغير الأهداف و الظروف المحيطة .

وتتضح الأبعاد الثلاثة الأساسية المكونة للكفاءة في الشكل التالي:

<sup>1</sup>- صولح سماح ، كمال منصور، مرجع سابق، ص50.

الشكل رقم 3: أبعاد الكفاءات.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على كمال منصور، صولح سماح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، جوان 2010، جامعة محمد خيضر، بسكرة ص 51.

#### الفرع الثاني: مستويات الكفاءات.

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجميع العديد من العناصر وهي البيانات، المعلومات، المعرفة، والخبرة.

أولاً: البيانات<sup>1</sup> :

هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تحليلها وتخزينها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي، كما تعتبر مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة.

ثانياً: المعلومات<sup>2</sup> :

هي عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية، ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقى المكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض المقارنة، أو المشاركة في حوار أو نقاش.

<sup>1</sup> - الطيب الداودي، الأمين حموس، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية- الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة بسكرة، 2013، ص 2

<sup>2</sup> - بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، مذكرة ماجستير تخصص إدارة إستراتيجية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2013، ص 7.

### ثالثاً: المعرفة:<sup>1</sup>

إن المعرفة تعني الفهم الإدراك والتعلم، والمعرفة ترتبط بحالة أو واقع أو جانب أو مشكلة معينة واستناداً إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عنها والمتصلة بها، ولذلك فإن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة.

أما فيما يتعلق بأنواع المعرفة فقد قدمت تصنيفات عديدة لها من أهمها تصنيف Nonaka 1991، وهو الأكثر استخداماً حيث صنف المعارف إلى صنفين:

1- **المعرفة الصريحة (الظاهرة أو المرزمة):** وهي المعرفة الرسمية، المرزمة، الصلبة المعبر عنها كميًا وقابلة للنقل والتعليم، وتسمى أيضاً المعرفة المتسربة لإمكانية تسريبها إلى خارج المؤسسة، نجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونياً كما في براءات الاختراع، حقوق النشر.<sup>2</sup> أي هي المعارف التي يمكن إيصالها وإيلاجها إلى الآخرين بشكل رسمي أو صريح.

2- **المعرفة الضمنية (الباطنية):** وتمثل الأساس المعرفي لبقية المعارف، إذ أنها المصدر لأي معرفة أخرى وبدونها لا يمكن نقل أو توليد أي معرفة، ويمكن التعبير عنها بمهارات وممارسات فردية وجماعية من تجسيدها في المهام الموكلة للأفراد، وهي الأكثر صعوبة من حيث الاستقرار والثبات لأنها تمثل قواعد التفكير المنظم والحديث والقدرة على الحكم، وهذا ما يحول دون ترميزها، أو إيصالها للآخرين. فقد عرفها Allen بأنها المعارف التي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم لأنها تشمل ما يكمن في نفس الفرد أي المعارف الفنية، المعارف الإدراكية، المعارف السلوكية، أي أن المعرفة الضمنية يصعب إيصالها إلى الآخرين في مكان العمل ومحيطه، وهي بذلك ثمينة للغاية، وممتلك فريد يصعب على مؤسسات أخرى تقليده.<sup>3</sup>

### رابعاً: الخبرة:

هي تلك الدرجة العالية المشككة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعرفة، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفني.

<sup>1</sup> - الطيب الداودي، الامين حلموس، مرجع سابق، ص6.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة " المفاهيم والاستراتيجيات"، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ط2، ص ص 42 -43.

<sup>3</sup> - علاء فرحان طالب، أميرة الحناي، إدارة المعرفة: دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص58.



الشكل رقم 4 : مستويات الكفاءة.



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: أنواع الكفاءات.

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات وهي:

الفرع الأول: الكفاءات الفردية<sup>1</sup>.

تمثل الكفاءة الفردية توليفة من الموارد الباطنية، والظاهرية التي يمتلكها الفرد، وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات، والمعرفة العملية، والسلوكيات، والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها .

وعبر عنها " Medef " بأنها " : توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها"

فالكفاءة الفردية ترتبط بسلوكيات ومهارات وأداء الفرد في محيطه الوظيفي، وتتضمن ثقافته الاجتماعية وإدراكاته، ومواقفه المختلفة، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تلاحظ وتكتشف هذه الكفاءة وتقوم بتقويمها، وتمييزها وتوجيهها وفق أهداف المؤسسة ، وقد عرفها " Jean Marie Peretti " على أنها: " تلك المعارف والسلوكيات المهارات المتحركة أو القابلة للتحرك بعد القيام بمهمة محددة"

أما Bayatzis يرى أن الكفاءة الفردية هي "مجموعة من المعارف المكتسبة التي تشكل

<sup>1</sup> - كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق، ص.52.

الخصائص الفردية للأفراد، والتي يمكن أن تنتمي إلى مجالات مختلفة مثل سمات شخصية، القدرة، الصورة الذاتية،... إلخ<sup>1</sup> "

من خلال التعاريف السابقة نستطيع تمثيل الكفاءات في الشكل التالي:

الشكل رقم 2: الكفاءة الفردية.



المصدر: صولح سماح، كمال منصور، مرجع سابق، ص 53.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أنّ المعارف الفردية تشكل الموارد الداخلية لكل عامل والتي تمنحه القدرة على التحرك، غير أنّ هذه القدرة غير كافية لكي تكون عملاً فعلياً ولا يمكن التعبير عنها في العمل إلا إذا كان العامل له الإرادة وإمكانية التحرك، في معرفة التصرف، الرغبة في التصرف، والقدرة على التصرف فهي أساس تطبيق الكفاءة، والتي تمثل النقاط التي يتحرك فيها المسير.

فهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة، وتتمثل الكفاءات التي ينبغي أن تتوفر في الأفراد هي :

- ✓ المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة.
- ✓ القدرة على التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية.
- ✓ القدرة على اتخاذ القرار، وإدارة، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
- ✓ توظيف المواهب، وإرساء العلاقات الجيدة بينهم.

<sup>1</sup> - أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة

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

### الفرع الثاني: الكفاءات الجماعية.

وتعرف على أنها "تلك المهارات الناجمة عن تضافر، وتداخل بين مجموعة من أنشطة المنظمة، حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها " فأساس بناء الكفاءة الجماعية هو العلاقة الموجودة بين مجموع أفراد، والتي يمكن أن تعتبر كنتيجة لاجتماع ثلاث أنواع من الشروط، والمتمثلة أساسا في "معرفة كيفية التعاون، القدرة على التعاون، والرغبة في التعاون، فإذا استثمرنا في هذه الأقطاب الثلاثة بطريقة متلاحمة فإننا نضع من تطوير التعاون الفعال على مستوى أعضاء الفريق، كما أنها تساهم في زيادة القيمة المضافة للكفاءات الفردية<sup>1</sup>

إن الكفاءات الجماعية تعبر عن انصهار، وتفاعل الكفاءات الفردية في قالب تنظيمي موحد من خلال دمج، وتعاون، وتواصل العمال، وتبادل مهاراتهم، وهذا يتوقف على طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وقدرته على تنمية شبكة الاتصالات التفاعلية بين الأفراد ودور القيادة في تشجيع فرق العمل، وروح الفريق، ووضع الأنظمة التحفيزية على أساس الأداء الجماعي، فهي تشجع أداء الأعمال جماعيا لا فرديا، وهذا ما يخلق الانسجام، والقوة التي هي أساس تكوين الكفاءات الجماعية.

أما بالنسبة لوجود الكفاءات الجماعية في المؤسسة، ونشأتها فإن الأمر يتطلب توافر شروط تتمثل

فما يلي<sup>2</sup> :

- ✓ تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي، والعلاقات بين أفراد الهياكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة.
- ✓ اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات لوضع الهياكل الملائمة.
- ✓ ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات.
- ✓ إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة.

<sup>1</sup> - حرز الله محمد لخصر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 14، جوان 2016، ص 334.

<sup>2</sup> - أبو القاسم حمدي، مرجع سابق، ص 37 - .

✓ إن الكفاءات الجماعية تتطلب المعرفة الجيدة لكل فرد لنفسه، وبروح منفتحة مع الزملاء والعملاء، ومحاولة فهمهم، ففي حالة توفر هذه العناصر فإن نتائجها ستعكس إيجاباً على المؤسسة، و "يتجسد ذلك في قلة الصراعات، حلها دون اللجوء إلى السلطة، تحقيق الأهداف بفعالية".

### الفرع الثالث: الكفاءات الإستراتيجية.

إن مفهوم الكفاءة يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فعلى المسير تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين، ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتخطيط إن أمكن التسويات أو التصحيحات الواجب القيام بها، فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الإستراتيجي إلا إذا كانت متغيّراً ضروريا لتكييف المؤسسة مع محيطها ونجاحها، بحيث يكون ذلك أمراً مشروطاً بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصلية .

وهناك مقارنة تنظر إلى المؤسسة من خلال درجة الاعتمادية فيما بين المؤسسة ومحيطها فالمؤسسة تحاول التأثير على محيطها، ونجاحها في ذلك يكون مشروط بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية بصفة أصيلة، فمنطلق إستراتيجية الموارد يربط بين الخاصية الوحيدة لقدرات المؤسسة في مجال المهارة التقنية، والمهارة التجارية والإدارية والتي تعتبر مصادر مهمة للتميز، والتي تمكن من خلق ميزة تنافسية معينة، والحفاظ عليها<sup>1</sup>.

فالكفاءات الإستراتيجية يمكن تنميتها انطلاقاً من ثلاثة أنواع للموارد وهي: الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني)،...، الموارد البشرية (كفاءات الأفراد)، والموارد التنظيمية (الهيكل، نظم التنسيق، الرقابة). ، فالكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، مما يجعل من الكفاءات الإستراتيجية بالضرورة كفاءات جماعية، لهذا فإن البحث على إيجاد توليفات جديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة، والقواعد التنظيمية، هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، التي تصبح مرتبطة بدرجة التدعيم، وسرعة تحويل ونقل الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - كمال منصور، صولح سماح، مرجع سابق، ص54.

<sup>2</sup> - الهادي بقلول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى دولي حول- التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 10- 09 مارس 2004 ، ص 27 .

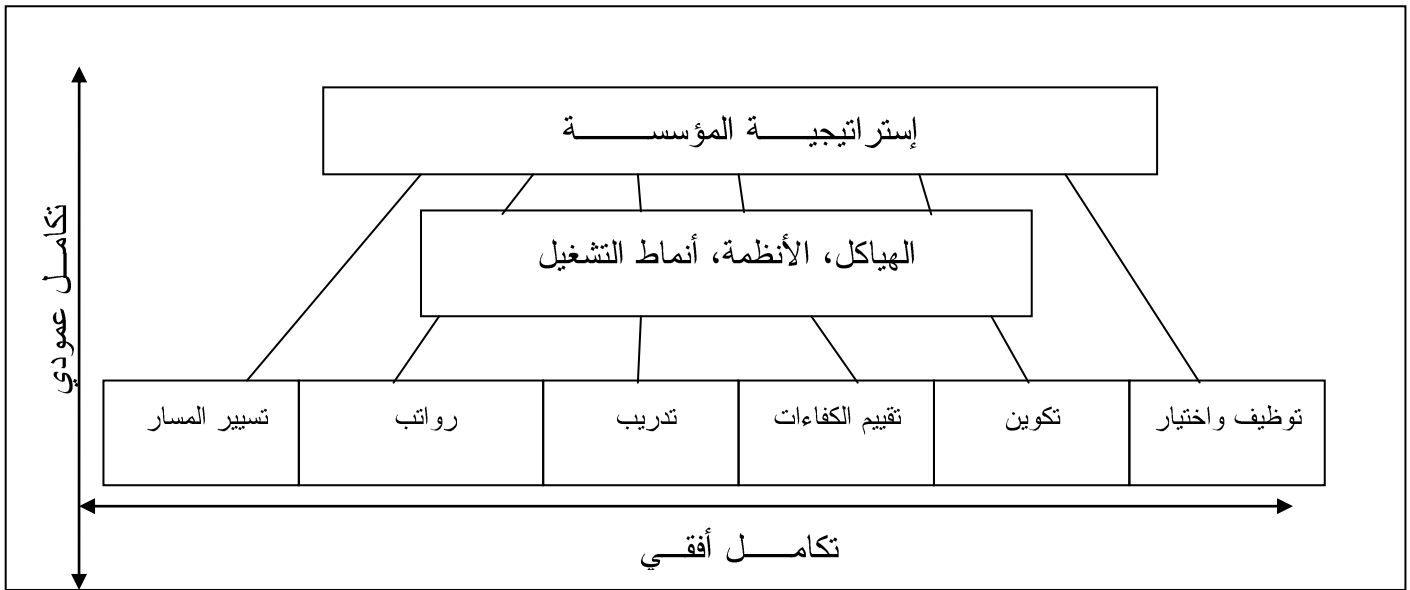
المبحث الثاني : ماهية إدارة الكفاءات.

يندرج موضوع إدارة الكفاءات ضمن مقاربة إدارة الموارد البشرية وقد ارتبط هذا الموضوع بدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة التنافسية للمنظمة، ولقد أضفت سرعة تحولات البيئة ميزة مهمة فيما يخص بعض المناصب والمهام والتي تتمثل في عدم ديمومة العديد من هذه المناصب والمهام وسرعة تطورها، وبهذا تكيف الأفراد معها يتحتم عليهم الاتصال بميزة تعدد المهام من خلال التكوين المتواصل واكتساب الدعائم والمهارات المتنوعة، كما يتطلب الأمر من المؤسسات إدارة الكفاءات وتطويرها بما يسمح ببقاء المؤسسة أولاً وتحقيق التميز ثانياً.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الكفاءات.

تعرف إدارة الكفاءات على أنها "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهذا تحقيق مهمة المؤسسة وتحسن أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 3: التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات.



المصدر: صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص47.

كما عرفت إدارة الكفاءات على أنها "بعد خاص في إدارة الموارد البشرية يبحث عن التوفيق بين تنافسية المؤسسة وقابلية التوظيف لدى الموارد البشرية وذلك بتعبئة وتدعيم قدرات العاملة لديها" وعرفت كذلك على أنها "التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده"

وتتمثل المراحل الأساسية لإدارة الكفاءات فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ معرفة جيدة لهيكل الموارد البشرية بالمنظمة من خلال المؤشرات الكمية كهر الأعمار، وتوزيع مستويات التكوين، ومستوى الأجور، ومقارنتها مع المنافسين، والمؤشرات النوعية لمواردها من خلال أنظمة التقييم.
- ✓ توقع الأعمال المستقبلية، وتحديد الاحتياجات من الكفاءات ووضع قوائم للوظائف المستهدفة.
- ✓ وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركة بين الوظائف كأحد أهم أساليب إدارة الكفاءات وليس من السهل وضع هذه المخططات للاعتبارات التالية:
- ✓ اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير.
- ✓ صعوبة إيجاد التوازن بين اكتساب طرق التسيير الجديدة التي تفتقر التكوين الجماعي والفردى للتقنيات المستعملة هذا من جهة ومن جهة ثانية التكوين للمستقبل الذي يقيد المؤسسة في الوظائف الجديدة مستقبلاً.
- ✓ صعوبة تنظيم مخطط الحركية بين المناصب في كثير من الأحيان خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث معدل الدوران ضعيف، أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة فلا بد من وجود حوافز مهمة لذلك على اعتبار أن هذه الحركية تساهم كثيراً في إيجاد روح الإبداع والابتكار وتقتل الجانب الروتيني للمهام والوظائف وضمن هذا الإطار يلعب التكوين دوراً مهماً في عملية تطوير الكفاءات، فهو يساهم في تحقيق أهداف تتعلق باكتساب المعرفة كمورد لبناء كفاءات الأفراد وتجديد الموارد والكفاءات.

وتهدف إدارة الكفاءات إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:<sup>2</sup>

- ✓ تقدير أفضل الكفاءات الملائمة للوظائف.
- ✓ تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية.
- ✓ الجمع بين عوامل: الكفاءة، المؤسسة "المؤهلة"، وتنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل.
- ✓ الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع.
- ✓ إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل

<sup>1</sup> - سملالي يحيضة، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، ص 146.

<sup>2</sup> - عبد الفتاح بو خمخام، شاونية كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير الكفاءات، جامعة بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005، ص 117.

فإدارة الكفاءات تقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى الوظيفة (منصب العمل)، فهي بدلاً من ذلك تقوم على المعرفة والخصائص المهنية (بما فيها السلوكية) الضرورية لشغل المنصب، وتهتم بكفاءات الفرد جميعها سواء كان استخدمها في منصب الحالي أم لا، بمعنى أنها جهد إداري هادف إلى تتمين كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

### المطلب الثاني: مقاربات إدارة الكفاءات... .

لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط، أي قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب فهي تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية كلها مع بعضها البعض في تزامن وانسجام مما جعلها تتبوأ مكانة محورية ضمن نظام الإدارة لكونها تربط بت ثلاث مفاهيم أساسية هي: الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، التدبير أو الإدارة بصفة عامة.

إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من إدارة الحافظة التكنولوجية إلى إدارة حافظة الكفاءات والذي يقوم على ثلاث مقاربات وهي:

### الفرع الأول: المقاربة التسييرية:

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر هذه المقاربة في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال هذه المعارف والخبرات في وضعيات مهنية لمختلفة فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءة مكونة من رأسمال يشمل: المعرفة والمهارة أو المعرفة العملية وحسن التصرف.<sup>1</sup>

وفق هذه المقاربة لا بد أن تكون هذه المكونات الثلاث للكفاءة جاهزة وقابلة للتعبئة والاستغلال أمام أي وضعية مهنية أو وضعية عمل محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعية الذهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على فعل التي تكون توفت البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سملاي يحيضة، مرجع سابق، ص 141 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 142 .

إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية .

### الفرع الثاني:المقاربة العملية.

من منظور هذه المقاربة تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب والتعلم الجماعي،البيئة التنظيمية وكذلك التكنولوجيا .فالكفاءات بهذا المنظور لا يمكن الحصول عليها أو تقليدها لأنها التفاعل المتزامن بين هذه العناصر الثلاث وليس ظرفي أو مؤقت ووليدة كذلك قدرة المؤسسة عل تعظيم التفاعل الإيجابي هذه المكونات بما يمنح لها ميزة تنافسية <sup>1</sup>.

### الفرع الثالث:المقاربة الإستراتيجية.

وفق المقاربة الإستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية المتمسة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات أخرى مشابهة<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث : تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية.

تقوم هذه المنهجية على التنقيب على الكفاءات الفردية والجماعية المخزونة داخل المؤسسة أو الكفاءات المتجذرة في ثقافة المؤسسة، والمرتبطة هيكليا بالتكنولوجيا النوعية التي تشكل رأسمال بشري إستراتيجي بالنظر إلى أنها تعمل على تحسين نجاعة وفاعلية المؤسسة، وإنجاز أهدافها ووضع خطط لنشاطات و منتجات.

### الفرع الأول: البحث عن الكفاءات الفردية وتقييمها : يتم ذلك من خلال<sup>3</sup>

**1-التقييم الدائم والمستمر للكفاءات :**من طرف إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر سواء أثناء عمليات التوظيف، والترقية، وإعادة ترتيب وتصنيف العاملين، أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم المؤسسة

<sup>1</sup> -كمال منصور، صولح سماح، مرجع سابق، ص57.

<sup>2</sup> -صولح سماح،دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،مذكرة ماجستير في علوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير

مؤسسات جامعة محمد خيضر، بسكرة،2007،ص14

<sup>3</sup> -سملاي يحيضة ، مرجع سابق، ص143



لصالحهم، وتتم هذه العملية باستعمال الأدوات والتقنيات التسييرية، منها الاختبارات المتعددة التي تقيس الملكيات المعرفية، والذهنية، والنفسية، وبطاقات التقييم إذ تتم هذه العمليات التقييمية المهيكلة، والمؤسسة في مستويات عديدة من طرف مهنيين متخصصين، لقياس القدرات، والمهارات، والمؤهلات الفردية.

**2- الكشف عن الكفاءات النادرة:** حيث يتم تحديد الأفراد ذوي القدرات والمهارات النادرة مثل الخبراء المتخصصين في المجالات الدقيقة، والإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، وتحديد مكانهم ومجالات تخصصهم، ودورهم الإنتاجي أو الاستراتيجي، بالإضافة إلى تحديد طرق تسيير المعارف الكامنة في عقولهم وكيفية المحافظة عليها ونشرها أو نقلها ك رأس مال معرفي يساهم في تحسين ميزة المؤسسة التنافسية.

**3- الكشف والتنقيب عن الكفاءات الفردية غير المعروفة من طرف الإدارة:** بسبب أن البيئة التنظيمية القائمة لم تسمح لهم من إبراز مواهبهم وإمكانيتهم وقدراتهم، ولاشتغالهم في وظائف تتطلب قدرات وكفاءات كبيرة لكن في نشاطات تعتبر حاليا ثانوية بالنسبة للمؤسسة، إن هذه الكفاءات المخفية للإدارة التسييرية تشكل حقا كبيرا من الموارد الداخلية والإستراتيجية التي يجب على المؤسسة أن تعمل على اكتشافها واستغلالها لتحقيق النجاح في الأداء وتحسينها أو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

### الفرع الثاني: البحث عن الكفاءات الجماعية وتقييمها<sup>1</sup>

تطلق المؤسسة في عملية البحث عن الكفاءات الجماعية من فرضية أنها ليست فردية أو مشخصة في أفراد فقط، بل أن فرق والمجموعات العمل داخل المؤسسة يمكن أن يكون لديها كفاءة نوعية وخاصة موزعة على مواردها البشرية والتي تشكلت بفعل تفاعل العديد من العوامل مثل البيئة التنظيمية، والتكنولوجيا، وخبرة الأفراد فيما بينهم والتي سمحت لهم بامتلاك كفاءات نوعية وخاصة كفريق عمل وليسوا كأفراد من حيث :

- روح التعاون والتكامل المهني بينهم.
  - القدرة على التنظيم والابتكار والتطوير وإدارة التغيير.
  - علاقة الاتصال العالية التي تساهم في انتقال المعلومات بنجاح وفاعلية.
- هذه المجالات تتيح لفريق العمل القدرة والكفاءة العالية التي يجب على المؤسسة البحث عنها، والمحافظة عليها وتوظيفها بما يحقق أهدافها الإستراتيجية وبعد تحديد تلك الكفاءات الجماعية يجب

<sup>1</sup>-سملاي يحبضه، مرجع سابق146.

على المؤسسة وضع خريطة بيانية تظهر موطن تلك الكفاءات من حيث نشاطها، وتخصصها ومجالات عملها، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات النجاعة في أدائها الحالي والسابق، والتعرف على طبيعة البيئة الملائمة لتوظيف قدراتها، ومهاراتها من حيث وسائل العمل وحوافز الأداء.

### 1- تشخيص الكفاءات ضمن نشاط محدد: يختلف هذا التشخيص كونه يهتم بتحديد الكفاءات التي تتوفر

عليها المؤسسة ضمن نشاط صناعي أو إنتاجي معين ضمن سلسلة عملياتها الإنتاجية، فقد يكون هذا النشاط عمل تسييري، أو أداء تشغيلي، أو تكون عملية تسيير تقني للممتلكات والتجهيزات.

كما تهدف هذه العملية إلى تحديد الكفاءات المتوفرة التي تسمح للمؤسسة بإنجاز نشاط رئيسي ضمن مسار نشاطاتها الإنتاجية، وتحديد القيم المضافة التي يمكن أن تحصل عليها، وترتبط عملية التشخيص بالعوامل التالية المستوى التكنولوجي من حيث درجة تعقيده وموقع النشاط ضمن السيرورة الإنتاجية.

ندرة الكفاءات لدى المؤسسات المنافسة وأثرها على جودة السعر والمنتج.

يمكن هذا التشخيص من تحديد الطابع الإستراتيجي لتلك الكفاءات الرئيسية من حيث ندرتها، صعوبة تقليدها والحصول عليها، أو تعويضها وكيفية توزيعها عن طريق قياس المدة الزمنية اللازمة للحصول عليها سواء عن طريق التكوين، أو الخبرة. بالإضافة إلى تحديد مدى تجذر كفاءات هذا النشاط في ثقافة المؤسسة وفي طبيعة تكنولوجياتها، وأخيرا تحديد دورة حياة الكفاءات من حيث هي في مرحلة النمو، أو النضج، أو التدهور.

### 2- التشخيص على أساس المشاريع الإستراتيجية: يهدف هذا التشخيص إلى تحديد الكفاءات التي تمكن المؤسسة من إنجاز وتحقيق أهدافها الإستراتيجية ويتم هذا التحليل من خلال ما يلي :

✓ التحليل الإستراتيجي الوظيفي بالتعرف على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الكامنة في الموارد البشرية وبصفة خاصة تحديد الكفاءات البشرية ذات المهارات، والقدرات، والمعارف، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع مخطط خاص يتعلق بإدارتها وتنميتها من خلال إدارة الموارد البشرية (التدريب، وإدارة الحياة الوظيفية).

✓ تحديد الكفاءات الإستراتيجية وإدارتها وتقدير قيمتها استراتيجيا، المحققة للميزة التنافسية.

✓ يؤدي تحليل البيئة التنافسية إلى التعرف على احتياجات الزبائن، واستراتيجيات المنافسين، وشروط الموردين، ونوع التكنولوجيا المتاحة، وحالة سوق الكفاءات من حيث العرض والطلب.

إن هذا التحليل يمكن المؤسسة من تحديد متغيرات البيئة التنافسية كالفرض الحالية، والتحديات المتوقعة، وكذلك التنبؤ بمسارها المستقبلي، إن ارتكاز الميزة التنافسية على رأس المال البشري يجعل

المؤسسة تركز جهود تحليل بيئتها التنافسية على التأكد من وجود الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق التميز التنافسي، كما يؤدي تحديد الكفاءات الأساسية إلى التعرف على المعرفة والإمكانيات الضرورية المتاحة.

ويمكن تصنيف تلك الكفاءات الإستراتيجية وفق عوامل أهمها<sup>1</sup>:

- ✓ الكفاءات ذات قدرات إنجاز المشاريع الإستراتيجية للمؤسسة، كالانتقال إلى قطاع أو نشاط آخر.
- ✓ الكفاءات التي يؤثر غيابها على إنجاز المشاريع الإستراتيجية وأنها تسهل عملية الاتصال والتحفيز.
- ✓ الكفاءات النادرة التي حققت للمؤسسة ميزة تنافسية بفضل قدرتها المعرفية، والتقنية، والتنظيمية المكتسبة من خلال خبرتها داخل المؤسسة والتي مكنتها من التعرف على آليات التأطير، والتنظيم والتكنولوجيا المتاحة.
- ✓ الكفاءات النادرة التي يصعب الحصول عليها والتي تشكل حاجزا إستراتيجيا لا يمكن اختراقه من المنافسين.

<sup>1</sup> - سملاي يحيضة، مرجع سابق، ص 145.

المبحث الثالث: المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات.

تعتبر الموارد والكفاءات البشرية أساس تنافسية وأداء المؤسسات، كما تعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها، ذلك أن هذه الموارد والكفاءات هي مصدر الميزة التنافسية، وبالتالي فهي بحاجة إلى إدارة ومتابعة.

وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مجالات إدارة الكفاءات من خلال استقطاب الكفاءات وتوظيف، تقييم الكفاءات و تطوير وكذا أجور وحوافز الكفاءات.

### المطلب الأول: توظيف الكفاءات

يعرف J.P.CITEAM التوظيف بأنه "مجموعة من القواعد والإرشادات الموجهة لضمان أحسن تطابق ممكن بين المؤهلات الشخصية للفرد (مهارات، قدرات، طموحات، ...) ومتطلبات منصبه<sup>1</sup> وتتم عملية التوظيف في المؤسسة عبر ثلاث مراحل هي تخطيط الموارد والكفاءات البشرية، استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية.

### الفرع الأول: تخطيط الكفاءات.

يتمثل تخطيط الكفاءات في ذلك النشاط الذي يتم بموجبه تحديد احتياجات المؤسسة من الكفاءات البشرية في فترة زمنية مقبلة، وذلك من حيث الكم والنوع، فتخطيط الكفاءات البشرية يكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المؤسسة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وعادة ما يتم ترجمة هذه الفجوة على أساس العدد المطلوب تعيينه والمجالات التي تحتاج لهذا العدد.

وتكمن أهمية تخطيط الموارد والكفاءات البشرية فيما يلي:<sup>2</sup>

✓ يساعد المؤسسة على توقع احتياجاتها من الكفاءات البشرية من حيث العدد والنوع وبالتالي فهو يكشف للمؤسسة ما إن كان سيقابلها نقص أو زيادة في اليد العاملة.

✓ تخطيط الكفاءات البشرية يعتبر وسيلة فعالة تساعد المؤسسات على مواجهة المتغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، لأن هذه المتغيرات لها تأثير في تغير طبيعة العرض والطلب على الموارد والكفاءات البشرية في سوق العمل.

✓ يساعد المؤسسة في إعداد الميزانية التقديرية للرواتب والأجور فيها.

<sup>1</sup>- بن جدو محمد امين ، مرجع سابق، ص20.

<sup>2</sup>- مرجع نفسه، ص20.

✓ يساعد المؤسسة في توزيع عبء العمل في المؤسسة بشكل متوازن على وحداتها الإدارية.

ويمر تخطيط الكفاءات البشرية بأربعة مراحل وهي:<sup>1</sup>

1- التنبؤ باتجاهات مجموعة من العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في تخطيط الكفاءات البشرية وتشمل المتغيرات الخارجية:

✓ الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة (فترات الرواج، الانكماش، التضخم الاقتصادي).

✓ التطور التكنولوجي.

✓ أفضليات العمل (هناك وظائف تناسب الرجال ووظائف تناسب النساء).

✓ القوانين والأنظمة الحكومية (تنظيم ساعات العمل، حماية العاملين).

✓ السياسات التي تتبعها الدولة في التعليم والتوظيف والأجرة.

أما المتغيرات الداخلية فتشمل ما يلي:

- أهداف وخطط المؤسسة (توسيع النشاط أو العكس).

- التعديلات المنتظر إدخالها على الهيكل التنظيمي للمنظمة (إضافة بعض الأنشطة أو استبعاد البعض).

- مبادئ التنظيم التي تتبعها المؤسسة.

- كفاءة القوى العاملة الحالية والتغيرات المتوقعة حدوثها عليها.

- معدل دوران العمل.

2- تقدير حجم ونوعية الطلب المتوقع على الكفاءات البشرية مستقبلاً داخل المؤسسة ويكون من خلال:

- حصر عدد وأنواع الأعمال المطلوبة.

- تقدير حجم ونوعية الكفاءات البشرية اللازمة للأعمال المطلوبة.

3- تحليل قوة العمل والمقارنة بين الحاجة والمتاح من الكفاءات البشرية.

4- معالجة نتائج تخطيط الكفاءات: إن نتائج التخطيط إما تشير إلى وجود حاجة للكفاءات البشرية إضافية أو

أن هناك فائضاً فيها، أو أن الكفاءات الحالية تكفي متطلبات العمل في المؤسسة.

<sup>1</sup> - عبد المحسن نعساني، مرجع سابق، ص 36.

الفرع الثاني: استقطاب الكفاءات.

أولاً: مفهوم استقطاب الكفاءات.

بعد تخطيط الكفاءات البشرية على مستوى المؤسسة وتحديد حاجتها منها ، فإن الخطوة التالية هي ضمان اكتساب الكفاءات والحصول عليها بالعدد المطلوب والمهارات المطلوبة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.

يعرف الاستقطاب بأنه " عملية تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظائف ، فالاستقطاب هو ذلك النشاط الذي من شأنه جذب وتوفير الأفراد العاملين الجيدين في المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة داخل المؤسسة، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب.

ثانياً: أهداف الاستقطاب<sup>1</sup>

يهدف الاستقطاب إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها ما يلي:

- ✓ تحديد مجموعات العمل أو الأشخاص والأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لسد الشواغر.
- ✓ إبراز وتسويق دور المؤسسة الاستخدامي أمام الرأي العام، وتزويد سوق العمل بالوظائف والشواغر الواعدة التي يمكن أن توفرها للمتواجدين في السوق، إضافة إلى الكشف عن الميزات والخصائص التي تتفرد بها عن سواها من المؤسسات.
- ✓ كسب رأي وثقة المرشحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة، سواء تم توظيفهم أم لا، وذلك عن طريق كشف الجوانب التوظيفية أمامهم، والاستفادة مستقبلاً من رأي وثقة هؤلاء بما يضمن اعتبارهم زبائن جدد للمؤسسة أو موظفين واعددين قيد الطلب.

- ✓ جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم واحتمالات نجاحهم في الأعمال التي يمكن أن تسند إليهم في حال صدور قرار بتوظيفهم في مرحلة لاحقة.

ثالثاً: مراحل الاستقطاب.<sup>2</sup>

بناء على مسبق يمكننا القول أن عملية استقطاب الكفاءات تمر بالمراحل التالية :

1. **تحديد الكفاءات المطلوبة:** يتم تحديد الكفاءات المطلوبة من قبل كل المصالح والوحدات ، وتحديد في كل وحدة العجز الأساسي في الكفاءات ، وتحديد الفارق بين الكفاءات المملوكة والكفاءات المطلوبة .

1-حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002 ص160 .

2-Dejoux Cécile .p53.

2. إعداد مرجعية الكفاءات: نظراً لعدم وجود نموذج موحد للكفاءات المستخدمة في كل القطاعات جعل

المؤسسات تفكر في الطريقة التي تعتمد عليها في إعداد قوائم كما يلي :

✓ استخدام المرجعيات النموذجية للمهن والوظائف من خلال التكوين الوطني .

✓ تشكيل المرجعيات على أساس المشاريع والضروريات الناتجة عن الاستراتيجيات السابقة .

3. تعيين الكفاءات الأساسية: يجب توفر لدى الأفراد الكفاءات المطلوبة لشغل الوظيفة الشاغرة ، ولهذا يجب

على المؤسسة تحديد الكفاءات كمرحلة أساسية في عملية تسيير الكفاءات ، بحيث تتوافق و أهدافها ،

صعوباتها الوظيفية ، التطورات التي تواجهها ، ويمكن لمؤسسة تحديد الكفاءات الأساسية من خلال الإجابة

على التساؤلات التالية :

- ما هي الكفاءات اللازمة لانجاز المشاريع بشكل جيد ؟

- ما هي الكفاءات الجيدة الملائمة لمواكبة التطورات التقنية المتعلقة بالوظائف المستقبلية ؟

- ما هي الكفاءات اللازمة لحل الأزمات الوظيفية ؟

لابد من تحليل ووصف النشاطات الأساسية ، مهامها ، أهدافها ومن ثم تحديد الكفاءات الضرورية لكل

نشاط ، واستقطاب الكفاءات يكون على أساس الاحتياجات الحالية و المستقبلية ، وذلك ما يحتم على المؤسسة

التنبؤ بمتطلبات السوق التي تتحكم في تحديد الكفاءة من جهة ، من جهة أخرى التغيرات السريعة والمستمرة

في البيئة فيجب على المؤسسة أن تقوم بتحليل ووصف المناصب بشكل تقديري أي تتضمن احتمال مخاطر

التغيرات، ولذلك لابد من تقنيات التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات حتى نحصل على تحديد جيد لاحتياجات

المؤسسة من الكفاءة.

رابعاً: مصادر الاستقطاب.

ويمكن تقسيم المصادر التي تلجأ إليها المؤسسة للحصول على الموارد البشرية اللازمة إلى مصادر

داخلية و مصادر خارجية:

1-المصادر الداخلية<sup>1</sup> :

و يقصد بالمصادر الداخلية، الموارد البشرية المتاحة داخل المؤسسة ، ويمكن اللجوء لهذه المصادر

في حال الوظائف الإشرافية ، أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المؤسسة ،ومن أهم هذه

المصادر:

<sup>1</sup>نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة ، ط1، عمان الأردن ، 2015، ص ص 168-172.

أ- **الترقية:** ويلجأ إلى هذا المصير ، في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا، مثل:

✓ تحفيز العاملين لرفع قدراتهم.

✓ رفع الروح المعنوية للعاملين ، لشعورهم بأمان الوظيفي ، وأن منظماتهم توفر لهم فرص الترقى والنمو في المستقبل.

✓ يوفر للمؤسسة عمالة، لديها خبرات بالعمل ، ولا تحتاج لتدريب.

ب- **لنقل الوظيفي:** ويكون هذا مصدرا للعمالة ، عندما تكون سياسات المؤسسة في إدارة الموارد البشرية ، قائمة على تنويع الخبرات العاملين فيها وأيضا عندما لا تتوفر في سوق العمل الخارجي.

ج- **مخزون المهارات:** ويستعمل هذا الأسلوب عندما يكون لدى المؤسسة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والمهارات والقدرات، والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن من تتوفر تلك المهارات و القدرات لديهم، ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية.

د- **الإعلان الداخلي:** من الملاحظ أن هناك تركيز على الإعلان كمصدر توفير انتقائي للأفراد، ويتم ذلك من خلال أنه يمكن نشر الإعلانات في الوسائل التي تقرأ فقط بواسطة مجموعات مهنية معينة، على سبيل المثال مجلة للإدارة..

ه- **عن طريق الزملاء و المعارف و الأصدقاء:** عندما تكون لدى المؤسسة الرغبة في شغل إحدى وظائف ذات التخصصات النادرة، فقد يتطلب من العاملين بها في الوظيفة نفسها، أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوفر لديهم شروط شغل تلك الوظيفة وأرائهم بالالتحاق بالعمل بالمؤسسة.

2- **المصادر الخارجية:** ويقصد بها تلك المصادر التي تمد للمؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية وقد يقصد بها أيضا سوق العمل ، حيث تنقسم إلى مصادر عديدة أهمها:<sup>1</sup>

أ- **الإعلان عن الوظيفة بلوحة الإعلانات داخل المؤسسة:** ويعتبر بمثابة وسيلة لإعلام العاملين بوجود وظائف حالية شاغرة، ويتضمن الإعلان شروط الالتحاق بالوظيفة والفترة الزمنية.

ب- **مكاتب التوظيف:** تساهم مكاتب التوظيف على كافة أنواعها، سواء كانت عامة أو خاصة، مساهمة

إيجابية في تحقيق الاتصال بين المطلوب من الكفاءات المختلفة والمعروض منها، وتتبع هذه الطريقة

<sup>1</sup>-سميرة هيشر ،دورتقييم المهارات في تمييز الموارد البشرية بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير منظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، صص 38-40.



خصوصا الدول المتقدمة، و إن كانت الوكالات العامة التابعة للدولة تقدم خدماتها مجانا، فأما الوكالات الخاصة تلزم المستفيدين ( الفرد أو المؤسسة ) من دفع مقابل خدماتها.

ت- **التقدم المباشر للمؤسسة:** تستطيع المؤسسة أن تحصل على مواردها البشرية، من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو عن طريق البريد بغرض طلب وظائف، حيث تقوم المؤسسة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملأها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، وعن مستوى تعليمهم السابقة، وقدراتهم، ومهاراتهم ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات طبقا للتخصصات الوظيفية، على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم، حيث تجري عليهم الاختبارات اللازمة للاختيار، وقد تقوم وكالات التوظيف أيضا بهذه المهمة حيث يكون لديها عدد كبير من البيانات عن طالبي (التوظيف، ويتم الرجوع إلى تلك البيانات عند طلب أي مؤسسة لتخصصات معينة.

ث- **الإعلان:** فيتمثل في نشر إعلان في صحيفة عامة تحتوي على معلومات كثيرة عن المؤسسة، والوظيفة، ومواصفات شغلها التي يمكن أن تفيد في عملية التصفية الذاتية، فمثلا في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى تخصصات نادرة يمكن الإعلان في الصحف اليومية الأكثر انتشارا التي تصل إلى أكبر عدد من الأفراد، أما في الوظائف التخصصية النادرة، فقد تلجأ المؤسسة إلى الإعلان في الدوريات المتخصصة وهي المجلات الدورية أو النشرات.

بإضافة إلى:

د- **الاستقطاب من الجامعات :** تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة وكذلك الجامعات

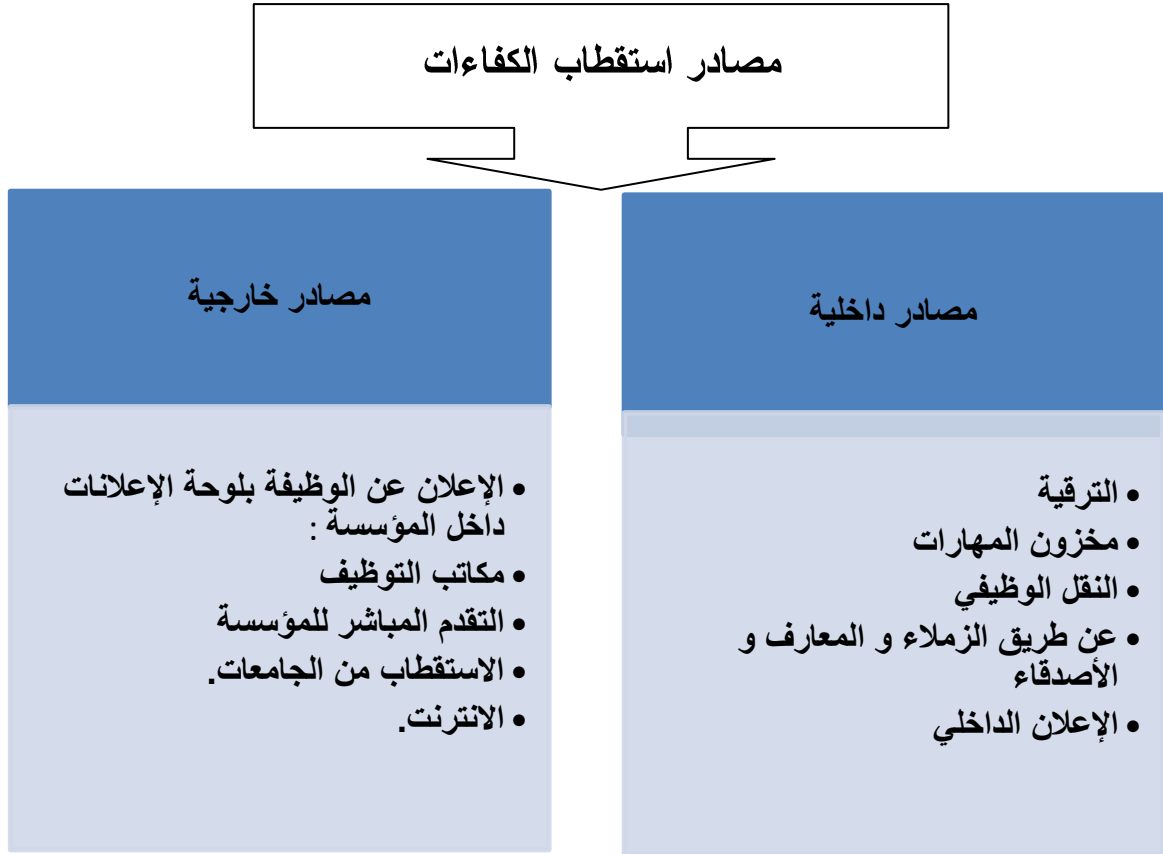
من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية، فقد تلجأ بعض المؤسسات إلى إقامة علاقات مع هذه المصادر بغرض جذب خريجها للعمل بها، ومن الأساليب التي تتبعها بعض المؤسسات الصناعية في ذلك هي تدريب تلك العمالة الفنية في المدارس والمعاهد بها خلال العطل الصيفية، أو حتى العام الدراسي، كما يتوفر للمؤسسة التي تتبع هذا الأسلوب فرصة تقييم الأفراد من خلال ملاحظة سلوكهم ورغبتهم في التعلم ودافعهم على أن تختار منهم من ترغب تعيينه وهذا الأسلوب يوفر لها عمالة دربة على أساليب و تكنولوجيا العمل بها<sup>1</sup>.

ه- **الانترنت:** فإنه لا يتم الإعلان عن الوظائف فحسب، ولكن من الممكن أيضا أن يقوم الشخص بإدخال بعض التفاصيل الخاصة به، بغية أن يراها بعض أصحاب العمل، الذين هم في حاجة على عمالة.

<sup>1</sup> -جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد ع المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2007، ص ص 182-183.

وعادة ما يتم إرسال استعلام شامل إلى أي شخص، يرغب في أن يتم تضمين اسمه في قواعد البيانات حتى يقوم بإكماله، ويتم من خلال الأسئلة الموجودة في الاستعلام، اكتشاف المؤهلات، والخبرة والخلفية التي يتمتع بها الشخص.<sup>1</sup>

الشكل رقم 4: مصادر الاستقطاب



المصدر: من إعداد الطالبة.

### الفرع الثالث: الاختيار والتعيين.

يعتبر الاختيار والتعيين من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية بالاشتراك مع الإدارة العليا في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب حسب مهاراته وخبراته واستعداداته وتحقيق الملائمة بين قدرات وميول ومؤهلات الأفراد من ناحية وبين المتطلبات الوظيفية من ناحية أخرى، مما يؤدي إلى الحصول على أعلى إنتاجية ورفع معنويات الأفراد.

<sup>1</sup> - نزار عوني اللبدي، مرجع سابق، ص172.

### أولاً مفهوم الاختيار والتعيين:

هو تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتصفية أفضل المرشحين للوظيفة وانتقائه، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار وفقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة.<sup>1</sup>

بمعنى أن نشاط الاختيار والتعيين يركز على البحث عن القدرات البشرية المتميزة وتوظيفها بما يضمن أهداف المؤسسة، وأن نجاح أو فشل المؤسسة على الأمد الطويل مرتبط بنجاح هذا النشاط لأن ذلك يعني تحقيق التناسب أو التعارض في تحقيق أهداف المؤسسة من القوى العاملة على مستوى مراكز العمل وبين الأفراد المقدمين للعمل.

### ثانياً: أهداف الاختيار والتعيين<sup>2</sup> :

إن من أهداف سياسة الاختيار والتعيين تحقيق الشروط التالية

- ✓ جذب واختيار أفضل القدرات والمهارات المتاحة في سوق العمل.
- ✓ الاحتفاظ بالقوى العمالية المنتجة وتفضيل القوى المحلية.
- ✓ حفز العاملين وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم.

### ثالثاً: مراحل الاختيار والتعيين:

يمكن النظر إلى نشاط الاختيار والتعيين على أنه يتكون من سلسلة من المراحل الأساسية المرتبطة بطريقة منطقية تبدأ بالفرز الأول للمتقدمين عن طريق المقابلة المبدئية وتنتهي بقرار التعيين النهائي أو الرفض النهائي، وتتكون عملية الاختيار والتعيين عادة من ثمان مراحل (خطوات) وهي:

#### 1-مقابلة مبدئية:

تجري مقابلات تمهيدية للمتقدمين للتعيين بهدف تصفية بعض الأفراد غير المناسبين وقد تطرح عدة أسئلة على المترشحين لمعرفة سبب رغبتهم في العمل ضمن المؤسسة وللتعرف على بعض البيانات الشخصية المتعلقة بالفرد كالمؤهلات العلمية، والخبرات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> -نزار عوني اللبدي، مرجع سابق، ص173.

<sup>2</sup> -محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2004، ص87

<sup>3</sup> - مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2001، ص112.

### 2- مليء طلب التوظيف:

وتتمثل في جمع معلومات متكاملة عن الأفراد المتقدمين للعمل، ويكون ذلك بملاء طلبات توظيف تقدم لهذا الغرض وهذا الطلب يتضمن الإجابة على تساؤلات تتعلق بالبيانات الشخصية.

### 3-الاختبارات:

تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد اختبارات للأفراد العاملين المتقدمين للتعيين في المؤسسة لأجل معرفة مؤهلاتهم وقدراتهم والكشف عن مواطن الضعف والقوة لديهم، وللتأكد على مدى القدرة على القيام بالأعمال التي سيكلفون بها بنجاح، وهذه المرحلة تعتبر من المراحل الأساسية في نشاط الاختيار والتعيين، وهناك عدة أنواع من الاختبارات التي يمكن استخدامها في هذا الخصوص وأبرزها: اختبارات الذكاء، اختبارات القدرة، اختبارات الأداء، الاختبارات النفسية.

5- المقابلات: بعد إتمام الاختبارات فإن الأفراد الذين اجتازوا هذه الاختبارات بنجاح يخضعون إلى مقابلات

بهدف اختيار العناصر الأكثر كفاءة وتناسبا مع الوظيفة وللمقابلة أنواع:

- مقابلة موجهة وهي مقابلة مخطط ومهيأ لها مسبقا.

- مقابلة غير موجهة وهي مقابلة تدور بين المترشح والمختبر وتكون دون خطة أو إعداد مسبق لها

وتتكون من مجموعة من الأسئلة والمناقشات<sup>1</sup>.

6- التحري عن طالب الوظيفة: قبل تعيين الأفراد في العمل لا بد من التحري عن سلوكهم في الماضي ومع

زملائهم وفي أماكن عملهم السابقة، وكذلك الكشف عن سوابقهم العدلية، وقد يكون ذلك من خلال ملفاتهم أو

من خلال رؤسائهم المباشرين في المؤسسات التي كانوا يعملون فيها، أو بطلب منهم تقديم سيرة ذاتية

تفصيلية عن حياتهم المهنية والاجتماعية...الخ<sup>2</sup>.

7- الترشيح للتعين: بعد انتهاء جميع هذه المراحل يتم اختيار المترشحين للعمل مبدئيا وعد اتخاذ القرار

النهائي حتى موافقة الإدارة العليا فقد تكون هناك قوانين أو تصرفات مالية تعيق عملية توظيف

المترشحين.

7-الفحص الطبي: وتهدف إلى التأكد من صلاحية المرشح للوظيفة من الناحية الطبية، حيث يتم الكشف

الطبي على المتقدمين بواسطة جهات طبية متخصصة، كالمستشفيات، الأطباء المتخصصين، وذلك للكشف

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 207.

<sup>2</sup> - مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 112.

عن بعض لأعراض أو الأمراض الجسمية أو قدرات عضلية غير كافية لشغل الوظيفة والتي تمنع الشخص من العمل داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

8- قرار التعيين النهائي: بعد انتهاء الكشف الطبي يظهر أن الفرد قادر على العمل فإنه يتم تعيينه تحت الاختبار والتجربة قبل صدور قرار تعيينه النهائي فيتم تدريبه وتوجيهه ومراقبة أدائه فإذا أظهر أن الفرد منسجم مع عمله، تتم اتخاذ قرار التعيين النهائي.

### المطلب الثاني: تقييم الكفاءات

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وواحدة من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات، وسنحاول التعرف على بعض مقاربات تقييم الكفاءات، وكذا الأدوات المستعملة في التقييم.

### الفرع الأول: مقاربات تقييم الكفاءات.

تتضح أبرز مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي:<sup>2</sup>

أولاً: مقارنة المعارف: تتمثل هذه المقاربة في التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية، التي يرتبط بها، غير أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية التي ليست سوى أحد مكونات الكفاءات.<sup>3</sup>

ثانياً: مقارنة المعارف العملية: هذه المقاربة عكس سابقتها، حيث يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل، لأن قدرات الأفراد ليست مفترضة مسبقاً ولهذا يجب ملاحظتها لمعرفة.

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

<sup>1</sup> -نزار عوني اللبدي، مرجع سابق، ص180.

<sup>2</sup> Valérie Marbach, évaluer et rémunérer les compétences, Ed, d'organisation, Paris, pp20- 23.

<sup>3</sup> - إسماعيل حجازي، مرجع سابق، ص 64.

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

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

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

- ✓ المهن التي تسيطر فيها الكفاءة (مهندس،...).
- ✓ المهن التي تسيطر فيها الموهبة (ممثل، شاعر،...).
- ✓ المهن المختلطة (صحفي،...).

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

ثانياً: أدوات تقييم الكفاءات .

توجد العديد من أدوات تقييم الكفاءات وترتكز في مجملها على تحضير مرجعية معتمدة للكفاءات وسنحاول ذكر بعضها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Marc Dennerly, évaluer la formation: des outils pour optimiser l'investissement formations, ESF édition, France, 2001, pp 65- 66.

1- **مقابلة النشاط السنوية:** يجري تطبيق مقابلة النشاط السنوية اليوم في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وهي تسمح للمسیر بوضع النقطة السنوية أو أحيانا السداسية للعمال، ولقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فإن المؤسسات المتقدمة اليوم في مجال تسيير الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات.

2- **المرافقة الميدانية:** المرافقة الميدانية تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقديم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية، تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكون قبلا على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة مسئولهم الذي وضع لتقييمهم .

3- **مرجعية الكفاءات:** مرجعية الكفاءات هي أداة تسمح بجرد الكفاءات الضرورية لكل نماذج العمل في فرع مهني، وتتنجز عموما من قبل المسؤولين عن حركية العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن (التجارية، موارد بشرية، جودة، إنتاج، تطوير...)، ثم تحديد نماذج العمل الأساسية لكل منها وأخيرا إبراز الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد، وبالتالي فإن مرجعية الكفاءات تسمح بتموضع كل فرد بالنسبة لمستويات الكفاءات الضرورية (المطلوبة) لكل عمل معين .

4- **طريقة مركز تقييم:** حيث كان المترشحون يخضعون لاختبارات وفروض للحكم على قدراتهم لشغل وظائف معينة، وبعدها اختفى المركز وبقيت العبارة "**Assessment centre**" تعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم، حيث تعرف بأنها عملية التقييم التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين (**Assesseeurs**) الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات: المحاكاة، أو ملاحظة السلوكات، كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة...<sup>1</sup>

بالإضافة الطرق أخرى:<sup>2</sup>

5- **طريقة الإشارات:** تقوم هذه الطريقة على اختبارات مجردة يعدها باحثين ومحللين نفسانيين للتعرف على إشارات، علامات وخصائص شخصية للأفراد ومن ثم قياس استعدادهم، قابليتهم، وقدرتهم. وتتضمن

<sup>1</sup> Lou Van Beirendonck, op.cit, pp80- 81.

<sup>2</sup> - شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية ، أطروحة دكتوراه تخصص التسيير، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2016، ص87.

هذه الاختبارات عدد من النشاطات التي يوضع الأفراد فيها وتكون مختلفة عن النشاطات الخاصة بالحياة المهنية والعملية للأفراد، كما تحتوي هذه الاختبارات على مجموعة من الأسئلة تطرح على الأفراد.

6- طريقة العينات: تهدف هذه الطريقة إلى أن يكون التقييم موضوعي للمهارات الموجودة في وضعية عمل معينة، وتكون خاصة بمنصب معين أو مجموعة من مناصب عمل.

7- طريقة 360°: في هذه الطريقة يكون تقييم الفرد من طرف مجموعة من الأطراف وهم: الفرد ذاته، وكل الأطراف المتعاملين معه مباشرة في الهيكل التنظيمي، كما أن وظيفة التقييم يمكن أن توزع إلى أكثر من 10 أشخاص.

هذه الطريقة في التقييم يمكن أن تختصر إلى 180°، وأن توسع على أفراد ليسوا لهم سلطة تنظيمية على الشخص المعني بالتقييم لكنهم يلعبون دورا تحويليا، أي أن الكلام يكون حول تقييم 270° كما يمكن أن توسع أيضا إلى 540° بمعنى إلى الزبائن و الموردين.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: تطوير الكفاءات .

الكفاءات ليست لها نهاية في حد ذاتها، فهي تأخذ معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في إحداث تغييراته حيث أصبح تطوير وصيانة الكفاءات خصوصا الأساسية يمثل أهمية إستراتيجية، نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبار الكفاءات الأساسية تمثل الميزة التنافسية، كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة، وبما أن حاملو المعرفة الأساسيين في المؤسسات هم عمالها، فإن هذا ما يستدعي ضرورة صيانة وتطوير هذا المورد الإستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم والتكوين والتدريب، ومن بين هذه الأساليب نذكر:

### الفرع الأول: التكوين.

#### أولا: مفهوم التكوين.

يعرف بأنه نشاط تعليمي من نوع خاص، فهو نشاط متعمد تمارسه المؤسسة يهدف إلى تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -إسماعيل حجازي، معالم سعاد، مرجع سابق، ص138.

<sup>2</sup> -بلال خلف السكارنة، تحليل وتحديد الاتجاهات التدريبية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 17



كما يعرف التكوين على أنه عملية تستهدف تحسين مؤهلات وكفاءات الفرد من أجل تشجيعه على معرفة خفايا مهنته وملاحظة كل التقنيات والتحسينات الجديدة التي فكر فيها أو واجهته، كما يجعله قادرا على الابتكار والتصور وإنجاز كل المهام المطبقة في مهنته، كما يفترض التكوين تطوير قدرات الأفراد في خمسة ميادين أساسية وهي:<sup>1</sup>

- ✓ طريقة حل المشاكل: تتركز القدرة هنا على النظرة النظامية أي الاقتناع بمساهمة جميع العمال في تحسين المنتج أو الخدمة المقدمة.
- ✓ استعمال طرق جديدة: مما يسمح باكتساب كفاءات جديدة.
- ✓ استغلال التجارب والكفاءات السابقة التي قد تسهل تثبيت الكفاءات الجديدة.
- ✓ الاستعانة بتجارب وخبرات الآخرين.
- ✓ تحويل المعارف والكفاءات لتعميم الاستفادة.

حيث يعتبر التكوين في إطار تسيير الموارد البشرية المجال الذي يعبئ الكثير من الوسائل ويفترض أن يحقق الكثير من المتطلبات أيضا، فهو من طرق تحقيق القابلية للشغل بالنسبة للفرد والتنافسية بالنسبة للمؤسسة".<sup>2</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يتبين لنا أن التكوين هو نشاط يتضمن تزويد الأفراد بمهارات ومفاهيم وقواعد جديدة وتمكينهم من ممارسة تلك الأساليب المتطورة وإجراء تطبيقات لها لزيادة أدائهم.

**ثانيا: أهمية التكوين.<sup>3</sup>**

- ✓ يحسن أداء الموارد البشرية، وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة وأقل جهد وفي وقت أقصر.
- ✓ مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المتسارعة مما يتوجب على المؤسسات تكوين موظفيها على استعمال كل ما هو حديث.
- ✓ يعمل التكوين على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة، فالفرد المكون يقوم بأداء عمله على أكمل وجه مما يؤدي إلى رضا المؤسسة عليه وتقوم بمكافأته.

<sup>1</sup> - حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، مديريةية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص106.

<sup>2</sup> Jean Marie Peretti, **gestion des ressources humaines**, éd Vuiber, Paris, 1998, P195.

<sup>3</sup> - محمد فالج صالح، مرجع سابق، ص ص101-102.

### ثالثا: مجالات التكوين<sup>1</sup>.

يمكن إيجاز مجالات التكوين فيما يلي:

- 1- **تكوين العاملين الجدد**: قد يبدو العمل للفرد الجديد مشوبا بشيء من الغرابة والرهبة في بداية الأمر، هذا ما يدعو إلى اتخاذ إجراءات تكفل استقبال العاملين الجدد وتوجيههم توجيها يجعلهم يشعرون بالطمأنينة، وبدخلهم الإحساس بأنهم يلحقون بإدارة يتوقف نجاحها وحسن سيرها في المستقبل على مقدار ما يقومون به من جهد، وما يؤديه لها من خدمات، لهذا كان التكوين ضروريا للفرد الجديد.
- 2- **تكوين العاملين القائمين بالعمل**: كذلك لابد من تكوين العاملين القائمين بالعمل إذ هم الذين يسيرون دفعة العمل، وعليهم يتوقف نجاح أو فشل المؤسسة في تأدية رسالتها، وهذا لمواكبة التطورات.
- 3- **التكوين لغرض الترقية**: إذ أنه عند ترقية العاملين إلى مراتب عليا لابد من أن نفسح لهم الفرص لزيادة مهاراتهم ومعارفهم، خاصة تلك المهارات التي تتطلبها المسؤوليات الجديدة، وطبيعة العمل الجديد الذي سيوكل إليهم.
- 4- **تكوين المكونين**: حيث يحتاج التكوين إلى مجموعة من القادة والمكونين للتخطيط لب ا رمجته والقيام بتنفيذها ونقل المعرفة والمهارة إلى المتكونين، ولهذا فإن تكوين هؤلاء المكونين على تلك المهام يمثل أحد مجالات التكوين.

### رابعا: أنواع التكوين.

لزيادة فعالية النشاط التكويني فإنه من الأفضل إتباع أكثر من أسلوب للتكوين وتنقسم أساليب إلى:

#### 1- حسب الأفراد المتكونين : وينقسم إلى<sup>2</sup>:

- أ- **التكوين الفردي**: ويقصد به أن يتم تكوين كل فرد على العمل الذي سيقوم به بغرض إعداده وتهيئته للقيام بهذا العمل أو تكوينه على العمل الذي يقوم به حاليا بغرض تعديل أدائه، وتحسين مستوى هذا الأداء لزيادة معلوماته ومعارفه من جانب ما، ويقتصر استخدام هذا النوع من التكوين عادة في بداية تعيين الفرد في عمل جديد أو نقله لعمل آخر تمهيدا لترقيته لعمل أعلى حتى يتم تكيف الفرد مع بيئة العمل الجديدة، إلا أنه مكلف ويحتاج إلى درجة عالية من الكفاءة.
- ب- **التكوين الجماعي** : ويقصد به أن يتم تجميع المتكونين في مجموعات ويقوم بتكوين كل مجموعة مكون واحد في نفس الوقت، والتكوين الجماعي قد يتم في داخل المؤسسة أو خارج المؤسسة، ويحتاج التكوين

<sup>1</sup>-مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص ص159-160.

<sup>2</sup>-منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص ص226-227.

الجماعي إلى استعدادات وتجهيزات معينة لتنفيذه من حيث التخطيط المسبق له وإجراءات التنسيق والتنظيم ورقابة ومتابعة وتقييم أعماله، و إن هذا النوع من التكوين تكلفته النسبية أقل تكلفة من التكوين الفردي ويتيح فرصة تبادل الخبرات بين المتكويين.

2- حسب المكان :ويقسم هذا النوع من التكوين إلى:

أ- التكوين في مواقع العمل :وفقا لهذه الطريقة يتم التكوين في مكان العمل عن طريق المشرف أو أحد العاملين القدامى، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تمد الأفراد العاملين بالخبرة المباشرة تحت ظروف العمل العادية كما أنها تعتبر طريقة غير مكلفة، فالتكويين يتعلمون أثناء العملية الإنتاجية ، إلا أنه من العيوب المتوقعة لهذه الطريقة هو أن يركز المشرف على الأمور المتعلقة بالإنتاج دون التركيز على أداء العامل خلال العملية التكوينية.<sup>1</sup>

ب- التكوين عن طريق القاعات الدراسية : فوفقا لهذا الأسلوب يتم إبعاد المتكون عن ضغوط العمل وتحريره من أعباء ومسؤوليات الوظيفة خلال فترة التكوين، هذا بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للمتكون لمقابلة العديد من العمال من إدارات أخرى والذي يؤدي بدوره إلى تبادل الأفكار والتجارب وتقوية العلاقات فيما بينهم، حيث تقوم كثير من المؤسسات بإعداد أماكن خاصة للتكوين وتستدعي عدد من المتخصصين سواء من داخل المؤسسة أو خارجها لإعطاء محاضرات أو دراسات بعض المشاكل أو الموضوعات أو إجراء مناقشات تؤدي إلى تبادل الأفكار والآراء مع المتكونين.<sup>2</sup>

3- حسب المضمون: ويقسم هذا النوع إلى ما يلي:<sup>3</sup>

أ- التكوين الإداري: وهو يهدف إلى تكوين رجال الإدارة بمستوياتهم المختلفة، وهذا لتزويد المديرين بما يستجد أو سيحدث في مجالات الإدارة المختلفة.

ب- التكوين الإشرافي: ويهدف هذا النوع من التكوين إلى تنمية قدرات المشرف على القيادة والتعامل مع الآخرين واكتساب التجارب معهم على تلقي وتوجيه التعليمات وعلى تبسيط وتحسين العمل وتنظيم أساليب الأداء.

ج- التكوين التخصصي: وهو التكوين الذي يعمل على تعميق المعلومات التخصصية لعملية محددة أو مهارة وظيفية خاصة تدخل في إطار عمل الفرد، ويهدف هذا النوع من التكوين إلى تنمية وتثبيت المعارف والمهارات المكتسبة خلال التكوين وتعميقها وتوسيعها.

<sup>1</sup>- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

<sup>2</sup>- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 357 .

<sup>3</sup>- منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص 229

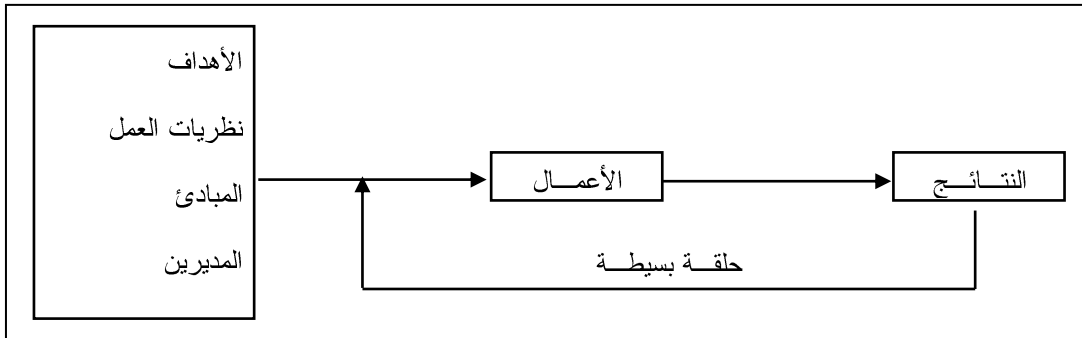
ثانياً: التعلم.<sup>1</sup>

يمثل التعلم عند J.C.Sperandio " مظهر للتغيير من حيث تنوع الأداء كما يعتبره أيضا ميكانيزم بشري لاكتساب المعارف (النظرية، العملية، السلوكية)، أما بالنسبة لـ Brintt-Mari BARTH فالتعلم يسمح لنا بالتمييز بين الأشياء المادية والمجردة "وبالتالي هو تصور مكون من التعرف والتمييز بين المواصفات المميزة لشيء ما، وللتعلم تصنيفات عديدة منها تصنيف **Le Boterf** حيث يقترح ثلاثة أنواع من حلقات التعلم:

النوع الأول: التعلم ذو الحلقة البسيطة:

يتم التعلم بتصحيح العمل وذلك بالنسبة للأهداف، لكن دون إحداث أي تغيير أساسي وهذا ما يتجلى من الشكل التالي:

الشكل رقم 5: التعلم ذو حلقة بسيطة



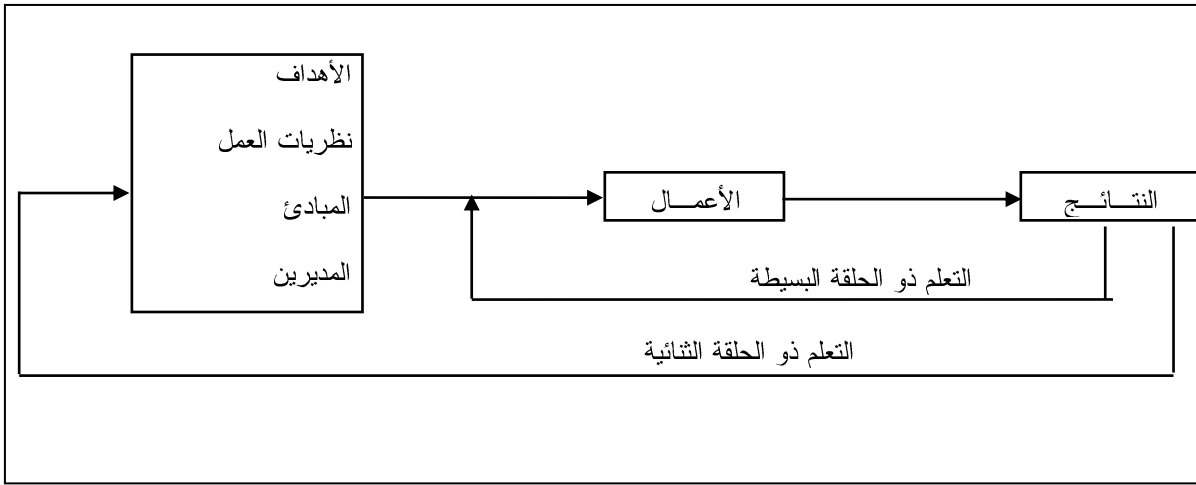
المصدر: صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة ، أطروحة دكتوراه تخصص التسيير، جامعة محمد خيضر ،بسكرة، ص118.

النوع الثاني: التعلم ذو الحلقتين:

يتم التعلم هنا بوضع الأهداف وأساسياتها في المناقشة ويسمح هذا النوع من التعلم بتطوير المخططات العملية والعروض وإعادة النظر في نظريات العمل وهذا ما يتجلى من الشكل التالي:

<sup>1</sup> -صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة ، أطروحة دكتوراه تخصص التسيير، جامعة محمد خيضر ،بسكرة، ص ص 117-120.

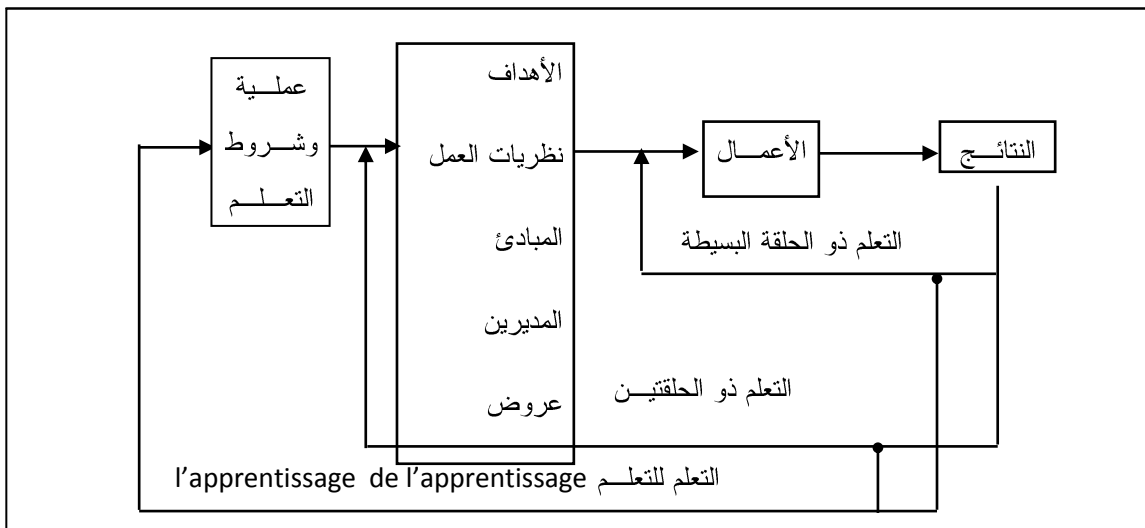
الشكل رقم 6: التعلم ذو حلقتين.



المصدر: صولح سماح، مرجع سابق ، ص118.

النوع الثالث: **التعلم ذو الحلقات الثلاث**: في هذا النوع يتم تعلم كيفية تغيير أو تطوير طريقة التعلم وأخذ الدروس من الخبرات، كما يساهم هذا النوع في تحسين عمل الحلقتين السابقتين وهنا يتم التعلم من أجل التعلم، والحلقة الثالثة تم تعيينها من قبل "Bateson" تحت عنوان "deutoro-learning" التعلم أصبح هدف التعلم وهذا ما يجسده مضمون الشكل التالي:

الشكل رقم 7: التعلم ذو ثلاث حلقات



المصدر: صولح سماح، مرجع سابق ، ص119.

يظهر النوع الثالث للتعلم أهمية العمل على تلمين استراتيجيات التعلم وتقييم فعاليتهم وذلك في إطار من الممارسة التأملية، حيث أن العمل التأملي لا ينفذ تلقائياً لأن تعلمه وتحقيقه يفترض في الغالب تدخل وسيط أو مدرب، كما يجب أن يمارس في جو من الثقة التي تسمح بالوصول إلى جلاء أو وضوح أكبر في صورة الذات.

**المطلب الرابع: رواتب وحوافز الكفاءات.**

**الفرع الأول: رواتب الكفاءات.**

تمثل رواتب الكفاءات إحدى المواضيع الحساسة في المناقشات الخاصة بتسيير الكفاءات، إذ أن هذا الأخير لديه فرص نجاح أكثر إذا لم يتم إرفاقه مباشرة بالرواتب، وعليه يجب على المسيرين أن يكونوا أكثر حذراً عند جمع الكفاءات وتطويرها في صيغة الرواتب.

فيما سبق كانت الرواتب تتعلق بالوظيفة، هذه الأخيرة التي تكون واضحة وخصوصاً مستقرة، كما أن الرواتب كانت مؤسسة على فكرة أن القدرات وتقديم خدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت تنفذ بالنسبة لأهداف قابلة للقياس ومتعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن هيكلية المؤسسات تغيرت وأصبحت صيغ العمل أكثر مرونة وظهرت مفاهيم جديدة كالعمل عن بعد، المهن الأفقية، العمل بالفريق أو المشروع الذي حمل نجاحاً غير متوقع، وفي نهاية الأمر نلاحظ أن هناك تقسيم داخل المجموعة بين الوظائف من جهة، وبين الأفراد من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات ومساهماتهم تخضع للقياس بشكل يسمح لهم بوضع قدراتهم وكفاءاتهم في العمل، إذن فإنه عادي أن ترتبط الرواتب ليس فقط بتقديم خدمات، لكن أيضاً بالكفاءات وتطورها " 1.

**أولاً: العوامل المؤثرة في الرواتب.**

- ✓ السياسة الأجرية المتوازنة يجب أن تتأسس على مبدأ العدالة داخلياً أكثر منه خارجياً، وأن تأخذ في عين الاعتبار الاحتمالات والحدود الضريبية، والعوامل المؤثرة على الرواتب الفردية يمكن أن تلخص في:
- ✓ الوظيفة أو الدور.
- ✓ القدرة على تقديم خدمات من الفرد.
- ✓ كفاءات الفرد.

<sup>1</sup> Lou Van Beirendonck, op.cit, pp 143.

✓ سوق العمل.

✓ قيم وثقافة المؤسسة .

هذه العوامل يجب أن تتكامل في نظام متوازن من أجل المؤسسة أكثر منه من أجل الأفراد، كما أن الشفافية عنصر مهم في نظام الرواتب وكل الأجزاء المعنية يجب أن تعرف بوضوح كيف تؤثر العوامل المؤثرة على أجرهم النهائي، والتوازن الجيد بين هذه العوامل يجذب الأفراد ويكسب وفاءهم ويسمح بتحفيز سلوكهم الذي يساهم في نجاح المؤسسة.

ولقد انتشر مصطلح الرواتب على أساس الكفاءات وهو سياسة أجرية متوافقة ومؤسسة على العوامل السابقة الذكر، ويتوقع إرفاق الكفاءات في ما يلي:<sup>1</sup>

✓ الأجر القاعدي.

✓ الجزء المتغير عن الأجر (العلاوة، تعويضات الأعمال الإضافية،...)

✓ الميزات المحتملة (تأمينات، سيارة الوظيفة،...)

✓ احتمالات التطوير، مرونة ظروف العمل، وأخرى.

ثانياً: إيجابيات وسلبيات الرواتب بإشراك الكفاءات.

إشراك الكفاءات أو تطويرها في واحدة من صيغ الرواتب يقدم ميزات يمكن أن تخدم ظروف عملها كما تشوبه بعض السلبيات:

1- الإيجابيات: الإيجابيات الممكنة لهذا الإشراك هي:

✓ يجب النظر لأهمية الكفاءات وطريقة عملها، يعني الكيفية.

✓ المؤسسات ذات الأداء العالي بحاجة إلى مستويات عليا من الكفاءات ويجب أن تكافأ مساهمة الكفاءات في نجاح المؤسسة.

✓ يساهم في تكامل الكفاءات النوعية والفردية مع الكفاءات القاعدية للمؤسسة.

✓ يحث على تطوير الكفاءات وتبني ثقافة التحسين والتعلم الدائم.

✓ الكفاءات تعتبر كمؤشرات للنجاح في المستقبل .

<sup>1</sup> - سملاي يحيضة، مرجع سابق، ص 229

✓ في بعض الحالات الكفاءة الفردية وتطورها تشارك بوضوح في نتائج المؤسسة (بأجر أو علاوة ترتبط بنتائج المؤسسة).

✓ بعض أنظمة الرواتب المرتبطة بالكفاءات تسهل التطورات المهنية أفقياً أو عمودياً.

2- **السلبيات:** من بين السلبيات لإشراك الكفاءات وتطورها في صيغ الرواتب نذكر:

✓ المستويات العليا سوف تمنح بسهولة، فمثلاً إذا قيم الأفراد على أساس نظام مستويات الكفاءات، الفرق بين المستويات لن يكون كافي.

✓ خطر ارتفاع التكاليف، فمثلاً الأفراد يكفؤون على أساس قاعدة الكفاءات التي ليست دوماً ضرورية.

وهناك بعض العوامل الضرورية من أجل تنفيذ الرواتب على أساس الكفاءات:<sup>1</sup>

✓ أعضاء الإدارة يجب أن تكون لديهم نظرة مشتركة مقنعة بشأن هيكل النظام الجديد.

✓ قاعدة تأييد كافية، لكن أيضاً الإطارات مسؤولين عن تطبيق النظام بطريقة احترافية.

✓ مواصفات كفاءات واضحة.

✓ أنظمة متوافقة من أجل تقييم الكفاءات وسياسة واضحة من أجل تأطير وتطوير الكفاءات.

✓ إمكانية تطوير الأفراد أفقياً في مهنتهم وليس فقط عمودياً واكتشاف طرق مختلفة.

✓ إرادة المؤسسة في وضع في العمل نظام رواتب معين.

✓ وجود نظام احترافي للتقييم وتسيير الكفاءات.

**ثالثاً: طرق دفع الرواتب:** يتم دفع الرواتب وفقاً لعدد من الطرق نذكر منها:<sup>2</sup>

1- **الأجر باليومية:** ويرتبط أجر الفرد هنا بالمدة التي يعملها، بحيث من خلال هذه الطريقة يتم دفع الأجر للفرد العامل باليوم أو بالساعة أو بالأسبوع أو الشهر، وما يعاب على هذه الطريقة أنها لا تعطي الفرصة للعمال المهرة لبذل جهد أعلى وذلك لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والراتب مع غيرهم من العمال غير الأكفاء.

2- **الراتب بالقطعة:** ويرتبط راتب الفرد العامل وفق هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية، وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالعمر، الحيوية والصحة، وتلقي هذه الطريقة عبء الإنتاج على العمال أنفسهم، فإذا زاد فهو في مصلحتهم وإذا قل انخفض أجرهم.

<sup>1</sup> Lou Van Beirendonck, op.cit, p147

<sup>2</sup> - هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، صص 26-27.



3-الراتب على حسب الخبرة في العمل: وفي هذه الطريقة كلما كانت خبرة الفرد العامل كبيرة كلما كان راتبه عالياً، ويمكن أن يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في المؤسسة.

4-الراتب حسب احتياجات الفرد: وحسب هذه الطريقة يزداد أجر الفرد العامل بزيادة احتياجاته، ومع زيادة عدد أفراد أسرته.

### الفرع الثاني:حوافز الكفاءات.

لقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من الباحثين والمختصين لما يتسم به هذا الموضوع من أهمية بالغة في توجيه سلوك الفرد والجماعة نحو تحقيق أهداف المؤسسة، لأنه هناك فارقاً كبيراً بين أداء الفرد المحفز عن أدائه عندما لا يكون محفز، فالمورد البشري الذي يتم تحفيزه يرتقي بأدائه وتزداد إنتاجيته مما يمكن المؤسسة من تحقيق إنتاجية عالية وبالتالي أهدافها.

### أولاً: مفهوم الحوافز.<sup>1</sup>

فتعرف بأنها العوامل المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد التي تدفع سلوكه وتغريه وتهيؤه لزيادة كفاءة أدائه الإنساني في العمل، كما أنها أساليب ووسائل تستخدمها المؤسسة لحث العاملين على أداء متميز بروح معنوية عالية.

أما التحفيز فهو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والانجاز في المؤسسة.

### ثانياً: أهمية التحفيز

- ✓ المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- ✓ المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أكثر.
- ✓ تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المؤسسة وتطورها.
- ✓ كما يلعب التحفيز دور القوة التي تدفع إلى تكريس الجهد لتحقيق مستوى أداء راقى من خلال تحريك الدافعية لدى أصحاب المهارات للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية مختزنة لديهم وهو ما يحقق النجاح في الأداء وتحسينه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ط2، صص 490-491.

### ثالثاً: أنواع الحوافز.

تعددت تصنيفات الباحثين للحوافز فمنهم من اعتمد على معيار الشكل ومنهم من ركز على معيار التطبيق، ليعتقد البعض الآخر أن معيار الأثر هو الأنسب في تصنيف الحوافز.

#### 1- الحوافز حسب معيار الشكل: وتقسم إلى<sup>2</sup>

أ- الحوافز المادية: وهي حوافز خاصة بالأجر، العلاوات، المنح، التأمينات، الخدمات الاجتماعية ...

ب- الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي تشعر الفرد بكيانه وانتمائه وتقديره والاعتراف بانجازاته وتقسم إلى:

- حوافز متعلقة بالعمل في حد ذاته كإثراء العمل، توسيعه، التنقل بين الأعمال.

- حوافز متعلقة ببيئة العمل، كتوفير ظروف العمل الجيدة و المحفزة للعامل، الانسجام بين جماعات العمل، الإشراف المناسب، الأمن الوظيفي...

#### 2- حوافز حسب معيار التطبيق:

أ- الحوافز الفردية: هي تلك الحوافز التي تقدم على أساس فردي لتشجيع الفرد وحثه على العمل أكثر وتعمل على زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد ورفع روحهم المعنوية.

ب- الحوافز الجماعية: هي تلك الحوافز التي تقدم بصورة جماعية للأفراد الذين يشتركون في أداء عمل مشترك لتحقيق الانسجام والتعاون والتحسين في الأداء الجماعي.

#### 3- حوافز حسب معيار الأثر:<sup>3</sup>

أ - الحوافز الإيجابية: هي الحوافز التي تجذب الفرد إليها وتحثه على العمل أكثر لتحسين أدائه فهي عبارة عن مدعمات تمنح للفرد نتيجة قيامه بالسلوك المرغوب فيه وتضم كل الحوافز المادية والمعنوية بمختلف أشكالهما.

ب- الحوافز السلبية (حوافز التأديب والعقاب): وهي المؤدية إلى معاقبة الفرد نتيجة قيامه بالسلوك غير المرغوب فيه لقيامه بخطأ ما. ومن الأحسن تطبيقها فور وقوع الخطأ كالخصم من الأجر وتهدف إلى رد تقاعس الفرد عن عمله.

<sup>1</sup> - سملاي يحضيه، مرجع سابق، 143.

<sup>2</sup> - براء رجب تركي، نظام الحوافز الادارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص 61.

<sup>3</sup> - محمد فالج، مرجع سابق، ص ص 117-121.

حيث أن معظم الدراسات الحديثة تؤكد بأن جل المؤسسات تطبق الحوافز الإيجابية أكثر من الحوافز السلبية لأنها تنشط في محيط منافسه شرسة يتطلب الإبداع، الليونة والسبق وهو ما يحققه أفراد يخطئون يصيبون ويفشلون ويتعلمون ليبقى من أولويات المسير الحفاظ على أفرادهم وتحفيزهم أكثر ودفعهم لتوجيه سلوكهم نحو تحسين أدائهم.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يمكن استخلاص ما يلي:

✓ تعتبر الكفاءة مجموعة المعارف النظرية والعملية والسلوكية التي تتجمع في تنسيق ديناميكي يفرض لا على المؤسسات اليوم نقلة نوعية من تسيير المناصب إلى تسيير الكفاءات،

✓ تعمل المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات جنبا إلى جنب في بناء الميزة التنافسية، حيث يساهم كل من استقطاب و اختيار و تعيين في تحديد الكفاءات المنتظرة (المطلوبة) والكفاءات المكتسبة والفروق بينهما، كما يساهم تقييم الكفاءات في معرفة إمكانياتها ونواحي النقص لديها ومن ثم تطوير حافظة هذه الكفاءات بممارسات عديدة أهمها التكوين والتعلم.

✓ أن إدراك المؤسسة لقواعد تسيير الكفاءات الجماعية بتوفير الظروف والتنظيم الذي يسهل التعاون وما يضيفه هذا الأخير من قيمة و أفضلية تجميع على الوضعية يساهم مع تسيير الكفاءات الفردية داخل فرق الكفاءات الجماعية وتسهيل تدفقات المعلومات وكذا التحفيز الجيد للكفاءات مع رواتب مدروسة على أساس الكفاءات يساهم دون شك في رفع مستوى جودة الكفاءات مما له أثره الإيجابي في تدعيم تنافسية المؤسسة عن طريق حصولها على كفاءات إستراتيجية كمصدر صلب للميزة التنافسية وهذا ما سنتطرق له في الفصل الثاني.

# الفصل الثاني: الكفاءات مصدر للميزة التنافسية

**تمهيد:**

كان ولازال اكتساب ودعم وتطوير الميزة التنافسية الشغل الشاغل للكاتب والمنضرين بدءا من M.porter والذي يعد أول من استخدم مصطلح الميزة التنافسية، حيث أكد أنّ العوامل الأساسية التي تضمن للمؤسسة ميزة تنافسية تحددها القوى الموجودة في السوق، لكن مع التطورات المتسارعة في جميع لمجالات ظهر نموذج حديث حيث يعرّف المؤسسة على أنها حافظة من الموارد والكفاءات والتي تلعب الدور الأساسي في إنشاء ميزتها التنافسية وتطويرها.

حيث أصبح الاندماج في الاقتصاد الجديد أو ما يصطلح عليه باقتصاد المعرفة يقتضي من المؤسسات الاقتصادية إلى تثمين مواردها الداخلية والبشرية خصوصا، ورصد المعرفة الظاهرة والكامنة لدى كفاءاتها كمورد إستراتيجي يضمن لها ميزة تنافسية في ظل محيط شديد التنافسية.

## المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية.

أصبحت الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة تحظى باهتمام واسع، ويعود ذلك إلى مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات ، وفي ظل ذلك أصبح من الصعب على أية مؤسسة أن تعيش بمعزل عنها، بل مضطرة لامتلاك آليات لمواجهة المنافسة الحادة، وحصولها على ميزة تنافسية تعد بمثابة صمام أمان لها تضمن لها الاستمرارية والنمو .

### المطلب الأول: مفهوم وخصائص الميزة التنافسية .

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية والفرق بينها وبين بعض المصطلحات المشابهة له إضافة إلى خصائصها.

### الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

قبل التطرق إلى تعريف الميزة التنافسية لابد وان نلقي بعض الأضواء على مصدر هذا المفهوم لنعود إلى وقت ليس ببعيد حيث كان مفهوم " الميزة النسبية " هو حجز الزاوية في تحديد مسارات ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات وتجسد ذلك في كتابات ريكاردو . وفي منتصف السبعينيات من القرن الماضي ظهر مفهوم جديد يتمثل في الميزة التنافسية أين أصبح التحدي يتمثل في كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية مثل تحويل الموقع الاستراتيجي للمؤسسة إلى مركز لتجميع المكونات السلعية نتيجة القرب من الأسواق الدولية، منذ ذلك الوقت بدأ الاهتمام ينصب حول الميزة التنافسية.

وفيما يلي بعض التعريفات الخاصة بالميزة التنافسية:

✓ **التعريف الأول:** هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية، التنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. Michael Porter, *L'avantage concurrentiel*, traduit par philippe de lavergne, édition Dunod, paris, France, 1997, P13.

<sup>2</sup>- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003/ 2004، صص 13-14.

✓ **التعريف الثاني:**<sup>1</sup> هي القيمة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها لعملائها بما تسمح لها بتكاليفها وقدرتها المالية بخلقها حيث يكون العملاء مستعدون لدفع المال للحصول عليها، هذه القيمة محصلة باستخدام طرق متعددة كالسعر المنخفض<sup>2</sup>.

✓ **التعريف الثالث:** "قوة دافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة، وتؤثر بها على سلوك الزبائن والمستهلكين في إطار تعاملهم مع المؤسسة"<sup>2</sup>.

استنادا إلى ما سبق يمكن أن نخلص إلى أن مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة يقصد به تحقيق قيمة مضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها هذه الأخيرة، والتي تعكس تفوقها النسبي مقارنة بمنافسيها في فترة زمنية معينة، ويتجلى ذلك من خلال مستوى التكلفة، جودة المنتجات، أو مرونة عملياتها.. الخ، أي تقديم المؤسسة لقيمة مضافة أو منفردة عن منتجات المنافسين والتي تكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز.

## 2- الفرق بين الميزة التنافسية وبعض المصطلحات المشابهة.

### ✓ الفرق بين الميزة التنافسية والتنافسية<sup>3</sup>

تعرف التنافسية على أنها تلك القدرة المميزة التي تمتلكها المؤسسة قصد تحقيق موقع تنافسي في السوق لأطول فترة ممكنة .

كما عرفنا الميزة التنافسية على أنها التفرد بمزايا تجعل المؤسسة أكثر فعالية على خلاف منافسيها، بالتالي نجد أن الميزة التنافسية يمكن اكتسابها وهي كل ما يميز المؤسسة عن غيرها ويؤدي بها إلى زيادة الربحية خلال مدة معينة.

ومنه يتضح الفرق بين كل من التنافسية والميزة التنافسية، كون الأولى تقوم على أساس التحليل الساكن وتعتمد على وفرة الموارد مما يؤدي إلى اختلاف التكاليف بين الدول، ومن خلاله يتحدد نمط واتجاه التجارة الدولية والتخصص، أما الثانية فتخلق و يمكن اكتسابها من خلال انتقال عوامل الإنتاج كرأس المال، والتكنولوجيا والسبيل إليها الابتكار والتنويع.

غير أن التنافسية والميزة التنافسية ما يجمعهما أكثر من الذي يفرقهما، فالهدف مشترك والغاية واحدة وطريقة تحسين التنافسية أو اكتساب ميزة تنافسية طريقة واحدة متشابهة.

<sup>1</sup> - Michael Porter, **L'avantage concurrentiel**, traduit par philippe de lavergne, édition Dunod, paris, France, 1997, P13.

<sup>2</sup> - كمال رزيق، فارس مسدور، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002، ص 106.

<sup>3</sup> - عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص

اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2007، ص 9.



### ✓ الفرق بين الميزة التنافسية والقدرة التنافسية.

يعرف بعض الباحثين القدرة التنافسية على أنها مجموع التصرفات المنتظمة في تشغيل الأصول لخلق وإنتاج سلع أو خدمات في السوق من خلال دمج المهارات الفردية والجماعية والتكنولوجيا الحديثة. كما تعرف على أنها القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة سواء بالنسبة للمؤسسة أو على مستوى القطاع أو على مستوى الدولة، حيث أنه هناك من الباحثين من يرون أن القدرة التنافسية هي نفسها الميزة التنافسية، ومنه نجد أن الفرق بين الميزة التنافسية والقدرة التنافسية هو نفسه الفرق بين الميزة التنافسية والتنافسية.

### ✓ الفرق بين الميزة التنافسية والتفوق التنافسي.<sup>1</sup>

يعرف التفوق التنافسي على أنه: "القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون مقارنة بالمنافسين"، ونلاحظ أنه نفس المسعى الذي تسعى إليه الميزة التنافسية وهو تحقيق قيمة متفوقة للزبون على خلاف المنافسين.

### الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية.

من خلال التعاريف المقدمة سابقا نجد أن الميزة التنافسية تتمتع بعدد من الخصائص أهمها<sup>2</sup>:

- ✓ أن الميزة التنافسية تبنى على الاختلاف لا على التشابه بين المنافسين.
- ✓ يتم بناء الميزة التنافسية على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
- ✓ أنها تعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها وفي ممارسة مهامها وفي قيمة ما تقدمه لربائنها.
- ✓ تصدر عادة من داخل المؤسسة و تخلق قيمة لها، أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها<sup>3</sup>
- ✓ أنها نسبية تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- ✓ أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- ✓ تشتق من رغبات وحجات الربائين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> -بورباله أحمد، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - باتنة، مذكرة ماستر (غير منشورة)، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 37.

<sup>2</sup> -رحمون رزيقة، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 97-98.

<sup>3</sup> -طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل - دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2009، الطبعة 2، ص 309.

<sup>4</sup> -صولح سماح، مسعود ربيع، دور إدارة الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية والابتكار، قالمة، 2008، ص 126.

✓ أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة.

✓ تتصف الميزة التنافسية بصعوبة تقليدها، وأن الأداء الناجم عنها متفوق على أداء المنافسين.

والجدير بالذكر في هذا الصدد أنه لتكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية<sup>1</sup>:

- الندرة: أن تكون الموارد قليلة تكون مؤسسات قليلة الحصول عليها (عملية تحويلها غير ممكنة للجميع).
  - القيمة: أي قيمتها أعلى من تلك التي لدى منافسيها، وتسمح بتحويل قدرتها الكامنة إلى عائد.
  - حاسمة: أي تمنح الأسبقية على المنافسين<sup>2</sup>.
  - إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافسين محاكاتها أو تقليدها أو إلغائها.
  - الاستمرارية: بمعنى إمكانية استمرارها عبر الزمن، فالميزة التنافسية لها دورة حياة كأي منتج آخر. تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إلغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لا تستمر طويلا.
- بالإضافة إلى<sup>3</sup>:

**التملك:** هو عنصر آخر هام من شروط الميزة والذي ينبغي على المؤسسة اعتبارا عليه أن تنظم طرقها وهيكلها لإنجاز وتحصيل القيمة من الموارد والكفاءات التي تملكها، وأكد كل من Grant -Montgomer (Collis) على ضرورة حقوق الملكية وامتلاك الفائض الحاصل عن عملية تحويل الموارد والكفاءات.

<sup>1</sup> -رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، ص ص 47-48.

<sup>2</sup> -عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير في علوم التسير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2002، ص 8.

<sup>3</sup> -سملاي يحيوية، بلالي أحمد، المرجع السابق، ص 158.

المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية.

تتجسد أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- ✓ تعطي المؤسسة تفوقا كميا ونوعيا وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- ✓ تساهم في التأثير الإيجابي على مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المؤسسة، وتحفزهم لاستمرار وتطوير التعامل فيما بينهم.
- ✓ تتسم الميزة بالاستمرارية والتجدد، وهذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والنقدم على المدى البعيد.
- ✓ تعطي الميزة التنافسية حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة، وذلك نظرا لكونها مستندة على موارد المؤسسة وقدرتها ومجالاتها.
- ✓ تعد الميزة التنافسية أداة هامة لمواجهة تحديات السوق، حيث تصبح المؤسسة قادرة على تلبية الحاجات المستقبلية لزابائنها والتكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع.
- ✓ تعتبر حلقة وصل بين المؤسسة و لفرص البيئية.
- ✓ تمثل معيارا مهما للحكم على المؤسسات الناجحة، حيث تمتاز المؤسسات الناجحة بقدرتها على إيجاد نماذج عمل جديدة ومتفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار<sup>2</sup>.
- ✓ تعتبر الميزة التنافسية مؤشرا إيجابيا للحكم على توجه المؤسسة لاحتلال موقع قوي ومميز في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها إلى جانب حصولها على زبائن أكثر رضا وولاءً قياسا بالمنافسين.
- ✓ تجعل المؤسسات تعتمد على التكنولوجيا ومواكبتها لكل التطورات التكنولوجية و الاستفادة قدر الإمكان من المميزات التقنية التي تنعكس على جودة الخدمة ونوعيتها.

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس،مرجع سابق، ص309.

<sup>2</sup> - مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي، دار الكتب القانونية، مصر، 2011، ص68.

## المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

تتحدد نوعية و مدى جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث معايير هي كالتالي:<sup>1</sup>

## 1- درجة الميزة: حيث يمكن ترتيب المزايا التنافسية وفق درجتين:

أ- مزايا تنافسية ذات درجة منخفضة: مثل ميزة التكلفة الأقل لأنه يسهل نسبيا تقليدها من قبل المنافسين .

ب- مزايا تنافسية ذات درجة مرتفعة: مثل ميزة التفرد في المنتج أو الخدمة المقدمة ، سمعة العلامة، التكنولوجيا المستعملة ، العلاقات مع العملاء و الموردين.

ويتطلب هذا النوع من المزايا التنافسية ضرورة توفر موارد و مهارات ذات مستوى مرتفع، و الاستثمار في مجال البحث و التطوير ، التسويق...

وبالتالي يمكن القول أن المزايا التنافسية الناتجة عن التكاليف المنخفضة ذات عمر أقصر مقارنة بنظيرتها من المزايا الناتجة عن التفرد في المنتجات و الخدمات المقدمة.

2\_ عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط، مثل: تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحديد والتغلب على آثار تلك الميزة، ما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.

3\_ درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: يجب أن تتحرك المؤسسات نحو البحث عن جديدة وبشكل أسرع، وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة، وخلق مزايا تنافسية جديدة أو من رتبة مرتفعة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -بوازيد وسيلة مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف، 2012، ص ص 22-23.

<sup>2</sup> - عمار بوشناف، مرجع سابق، ص ص 25-26.

### المبحث الثاني: آليات الميزة التنافسية

المطلب الأول : أنواع و مصادر الميزة التنافسية.

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية.

يمكن تلخيص أنواع الميزة التنافسية في ميزتين رئيسيتين اللتين تهدف المؤسسة من خلالهما إلى احتلال موقع التميز والريادة في السوق وهذا النوعان هما: <sup>1</sup> .

#### أولاً: ميزة التكلفة.

معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق فوائد أكبر ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدراً هاماً لميزة التكلفة، أما عن إعداد الإستراتيجية التي تبنى على الميزة يجب عليها مراقبة التكاليف المتعلقة ببعض العناصر والتحكم بها مقارنة مع المنافسين، ومن بين هذه العناصر: <sup>2</sup>

- 1- مراقبة التعليم: أي مراقبته وتحديد أهدافه، ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع، إلا أنه لا ينبغي ذلك التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط، بل ضرورة النظر إلى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة والإبداع، وبالتالي فإن مراقبة التعلم تؤدي إلى تخفيض التكلفة.
- 2- مراقبة الروابط: حتى تستطيع المؤسسة أن تحسن موقعها في ميدان التكاليف يجب عليها التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة والعمل على استغلالها من جهة أخرى.
- 3- مراقبة الإلحاق: ويكون ذلك بطريقتين إما بتجميع الأنشطة المنتجة للقيمة من أجل استغلال الإمكانيات المشتركة بينهما أو نقل معرفة كيفية تسيير العمل في نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.
- 4- مراقبة الحجم: مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها، وبالتالي التوسع في الأسواق، وكذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة، مما يؤدي إلى تخفيض في التكاليف.

وينبغي الإشارة إلى أن السعي وراء زيادة حجم الإنتاج، يجب أن لا يؤثر على الأنشطة الأخرى للمؤسسة.

إضافة إلى العوامل الأربعة السابقة هناك عوامل أخرى تذكرها بإيجاز وهي:

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الاسواق ،تعلم من التجربة اليابانية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر، ص 263 262 .

<sup>2</sup> - بوزايد وسيلة، مرجع سابق، ص ص 12-13.

- ✓ مراقبة الإجراءات.
- ✓ مراقبة التكامل.
- ✓ مراقبة استغلال الطاقات المتوفرة لدى المؤسسة.
- ✓ مراقبة التمويع (التموضع) مثل: الموقع الجغرافي، الفرد من الموردين، المستهلكين... إلخ
- ✓ مراقبة العوامل المؤسسية (دور الدولة، القوانين والتشريعات).
- ✓ مراقبة الرزنامة.

ثانيا: ميزة التميز .

هي القدرة على تقديم منتج متميز أو فريد له قيمة من وجهة نظر المستهلك جودة أعلى خصائص خاصة للمنتج خدمات ما بعد البيع لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتجين خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات الشركة لتحقيق جوانب التميز ونجد أن الإستراتيجية التي تبنى على أساس ميزة التميز هي إستراتيجية التميز وتحصل المؤسسة على هذا النوع من المزايا إذا توافرت لها عوامل النفوذ التي نذكر منها:<sup>(1)</sup>

- 1- **الإجراءات التقديرية:** يمكن أن تعتبر الإجراءات التقديرية عاملا رئيسيا على تمييز المنتجات، وتتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها، وكذلك الكيفية التي تمارس بها، وقد يكون تمييز المنتج في عدة أشكال منها: خصائص وكفاءة المنتجات، الخدمات المقدمة، وجودة وسائل الإنتاج... إلخ
- 2- **الروابط:** يمكن أن يأتي تمييز المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، هذه الروابط التي الأشكال التالية:

أ. **الروابط بين أنشطة المؤسسة:** أي أن التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، وذلك من أجل تلبية حاجيات المستهلكين.

ب. **الروابط مع الموردين:** يمكن أن تتفرد المؤسسة بالمنتج المتميز، نتيجة الروابط الموجودة بين المؤسسة ومورديها، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد خلال التنسيق بينهما، أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع، ومن أمثلة هذه الروابط:

- ✓ تكوين الموزعين.
- ✓ تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع والأنشطة التمويلية.

<sup>1</sup> - حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات (غير منشورة)، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2007، ص ص 17-18.

3- **الرزنامة:** المقصود هنا أنه يمكن أن تأتي خاصية التمييز، نتيجة التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاطها، حيث نجد في الغالب أن المؤسسات كانت السبابة في الدخول إلى قطاع الصناعة تكون لها هذه الميزة.

ويجب الإشارة هنا إلى أن السبق في دخول بعض القطاعات ليس دوماً يحقق ميزة التميز، حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيداً، وهذا لكون إما التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير أو حديثة أو لأسباب أخرى.

4- **الموقع:** قد تكون ميزة التميز للمؤسسة نتيجة موقعها، وذلك من خلال قربها من المستهلكين مثلاً، حيث يمكنها تقديم المنتجات التي يحتاجها المستهلك وخدمات ما بعد البيع في أقرب الآجال.

5- **التكامل:** يؤدي التكامل إلى تحول المؤسسة على ميزة، حيث تتوجه المؤسسة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة، هذا التكامل قد يكون خلفياً، أو أمامياً مما يجنبها اللجوء إلى الغير.

إضافة إلى العوامل السابقة، هناك عوامل أخرى نوجزها فيما يلي:

- **الإلحاق:** حيث يمكن أن تنشأ خاصية التمييز لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشترك لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

- **التعليم:** حيث يؤدي التعليم الجيد إلى تمييز المنتج.

- **الحجم:** إذ يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسة بطريقة متميزة.

- **العوامل المؤسسية:** إن العوامل السابقة الذكر هي الكفيلة بحصول المؤسسة على ميزة التميز، وتختلف أهمية هذه العوامل حسب قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة التي تسعى وراء الحصول على ميزة التمييز إلى تفادي بعض الأخطاء، والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة.

و بالتالي يكون من المهم للمؤسسة أن تستوعب تلك العوامل التي تجعلها متميزة فنحافظ عليها و ننميتها ونكشف المستور منها ، و يجب أن لا نقف في حدود التكلفة الأقل أو ميزة التميز بمعنى يجب أن نراقب الجانب الديناميكي في هذه الميزات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة دار الوفاء لدنيا للطباعة، الإسكندرية مصر، 2014، ص128.

الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية.

لا يمكن لأي مؤسسة بأن تتمتع بميزة تنافسية، إلا إذا توفرت لديها مجموعة مصادر وموارد تنشأ من خلالها هذه الميزة، إذا عرفت المؤسسة استغلالها بشكل أمثل، ولكن مصادر هذه الميزة تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب المجال الذي تنشط فيه هذه المؤسسة، وحسب إمكانياتها لذا سنحاول التعرف على بعض هذه المصادر من خلال هذا المطلب وهي:<sup>1</sup>

✓ **الكفاءة** : المقصود بالكفاءة في المؤسسة درجة استغلال الموارد وعناصر الإنتاج في العملية الإنتاجية، بحيث يتم الحصول على أكبر ناتج ممكن باستخدام تلك الموارد، أو إنتاج حجم معين من الإنتاج بأقل حجم ممكن من الموارد، أي بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع منافسيها في الصناعة، وكنتيجة لذلك سوف تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال انخفاض أسعارها بناء على انخفاض تكاليفها، مما يمكنها من بيع منتجاتها بنفس الأسعار أو بأقل من مستوياتها المتوسطة السائدة في الصناعة، وهذا ما يمكنها من تحقيق قيمة أكبر مقارنة بمنافسيها، وبالتالي تحقيق أرباح أعلى.

✓ **الجودة** : نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل والمحرك لسلوك المستهلكين، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول لهم والقيمة التي يسعون للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تقدم منتجات ذات جودة عالية، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيا، بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد، ومما لا شك أن اهتمام الكثير من المؤسسات بجودة المنتج لا يمكن قصر النظر إليه على أنه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية، إذ أن ذلك أصبح في الكثير من المجالات الصناعية أمرا حتميا من أجل البقاء والاستمرار.

✓ **الاستجابة لحاجات العميل** : لكي تكون المؤسسة قادرة على مواجهة المنافسة المفروضة، يتعين عليها أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من منافسيها، في تحديد وإشباع احتياجات عملائها، وهذا سيخلق ولاء من قبل العملاء ويحقق قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التمييز القائم على المزايا التنافسية، وتكون أسبقية الاستجابة لحاجات العميل بتقديم منتجات متنوعة حسب الطلب، أي تطوير قدرات المؤسسة على تغيير نوع المنتج وفقا لحاجات العميل تبعا للتغير في طلبات السوق، والتي يطلق عليها الزبونية وتعني "القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل عميل وتغيير تصاميم المنتج، حيث يتم تقديم المنتجات والخدمات حسب تفضيلات العملاء".

<sup>1</sup> -مجانى باديس، طبول ريمة، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، دار ألفا للوثائق، قسنطينة الجزائر، ط2017، ص1، ص96،



وترتبط هذه الاستجابة بـ :

1- تحسين جودة وتطوير وتصميم المنتجات بشكل يتلاءم مع حاجات ورغبات الزبائن؛

2- تقليص وقت تقديم المنتج أو الخدمة للزبون؛

3- التفوق في تقديم خدمات ما بعد البيع وعمليات الدعم.

وهذه العوامل تدعم مبدأ الاستجابة للعميل وتمنح للمؤسسة الفرصة لتمييز نفسها عن منافسيها.

✓ **المعرفة<sup>1</sup>** : شهدت منظومات الأعمال تحول كبير في طريقة فهم عوامل النجاح، فطوال الفترة الصناعية كان العنصر البشري يقيم على أساس الجهد المادي الذي يبذله في العمل، لكن مع التطور الذي حدث بعد ذلك وإدخال الآلات الحديثة والتكنولوجيا، أصبح التقييم على هذا الأساس أقل أهمية، وصار من الضروري الاعتماد أكثر على القدرات الفكرية في تقييم الرأسمال البشري، فإذا كانت الميزة التنافسية هي نتيجة القيمة الإضافية التي تخلفها المؤسسة للعميل، وإذا كان من الممكن تجسيد هذا من خلال تمييز المنتج وانفراده بخصائص إضافية، فإنه باستطاعة المؤسسة أن تحقق تلك الأفضلية النسبية اعتماداً على قدراتها الداخلية خاصة في مجال البحث والتطوير، وتعتبر المعرفة هي الركيزة الأساسية لهذه الوظيفة، إذن فالمعرفة هي الأداة لتحقيق سبق وتقديم المكانة التنافسية للمؤسسة، ولا تقتصر مساهمة المعرفة على وظيفة البحث والتطوير، بل ترتبط بكل وظائف المؤسسة.

✓ **الإبداع** : في ظل شدة المنافسة وسرعة التغيير في رغبات واحتياجات العملاء، تسعى المؤسسات

إلى التطوير المستمر في منتجاتها لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق واكتساب مزايا تنافسية، ولقد زاد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدراً من مصادر الميزة التنافسية، ويمكن للمؤسسة تحقيق الإبداع من خلال عمليات البحث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة من جهة، ورفع مستوى جودة المنتجات من جهة أخرى، كما تستطيع عمليات البحث والتطوير الرفع من كفاءة المؤسسة بجعلها الرائدة في تطوير عمليات التصنيع والمنتجات، وهو ما يعطيها ميزة تنافسية، ومنه نجد بأن الإبداع يساهم في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات، حيث يمكنها من فرض أسعار عالية وذلك لكونها المورد الوحيد لذلك المنتج الجديد.

<sup>1</sup> - مجاني باديس، طبول ريمة، مرجع سابق، ص 97.

و هناك أيضا العديد من المصادر و من أهمها :<sup>1</sup>

**انخفاض التكاليف:** حيث تتنافس المنظمات في تقديم منتجات بأسعار مغرية.

✓ **الخدمة:** بعض المنظمات تقدم خدمات مميزة ذات خصائص عالية، وتعجز المنظمة المماثلة عن مجاراتها، مثلا تقديم خدمات مميزة من شركة Macdonald للأطعمة الجاهزة.

✓ **التركيز:** حيث تقوم المنظمة بالتوجه نحو هدف سوقي معين، وتركز جهودها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تلك السوق.

✓ **التكنولوجيا:** الوسائل المتطورة للأداء العالي بحيث تؤدي الى تطوير مستويات مرتفعة من الأداء العالي للمنظمة والذي لا يستطيع المنافسون مجاراتها بتقديم خدماتهم.

✓ **الجودة:** تسعى أغلبية المنظمات إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية لا يمكن للمنظمات المنافسة تقليدها.

✓ **النمو:** قابلية المنظمة على التوسع والنمو في تقديم خدمات الى أسواق جديدة الذي ينعكس على الخطة السوقية، وهي أحد عوامل التفوق التنافسي.

✓ **الوقت والتسليم:** يعتبر الوقت والتسليم مصدرا مهما لتحقيق الميزة التنافسية وخاصة عند تقديم خدمات جديدة الى الأسواق، حيث الوقت يلعب دورا هاما في السوق.

✓ **ثقافة المنظمة:** أساليب القيادة والدورات التدريبية واستقطاب العاملين في المنظمة تعد مصدرا من مصادر تحقيق الميزة التنافسية. حيث الاستجابة السريعة للتطورات الجديدة الحاصلة في السوق وخدمات إبداعية ومستويات استثنائية تعتبر مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية.

✓ **الموقع الجغرافي:** تعطي المنظمة أهمية للموقع الجغرافي، لأنه يعتبر مصدرا مهما للميزة التنافسية.

✓ **القنوات التسويقية:** الميزة التي تختارها بعض المؤسسات تعتبر مهمة لتميزها من المؤسسات الأخرى، بحيث يصعب على الداخلين الجدد إيجاد منافذ تسويقية لخدماتهم.

✓ **السمعة والمكانة الذهنية:** كثير من الزبائن يفضلون استخدام خدمات ذات سمعة جيدة، ولها مكانة ذهنية في ذهن الزبون.

✓ **خبرة المؤسسات:** الطويلة في الإنتاج، و التسويق، والتمويل، بحيث تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

<sup>1</sup>- مروان محمد نجيب، مرجع سابق، ص 71-72.

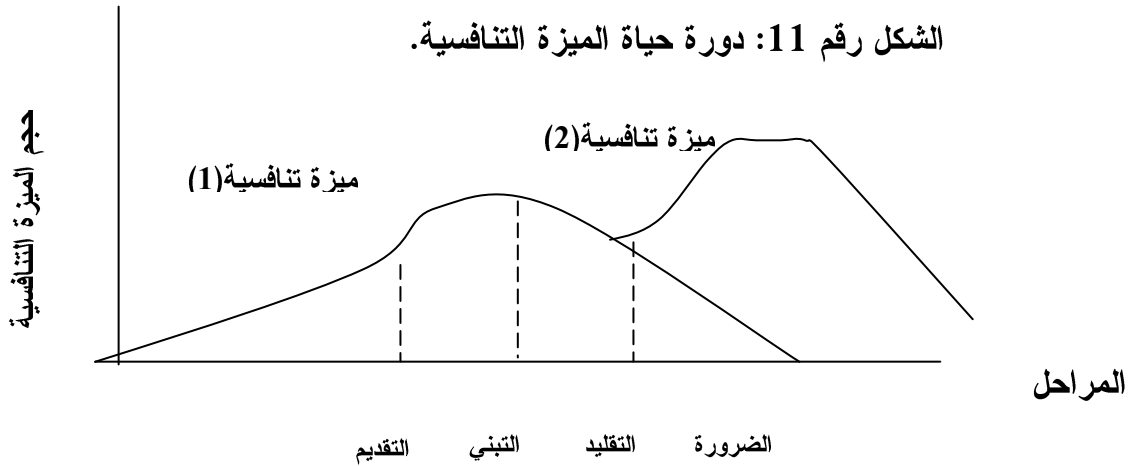
المطلب الثاني: محددات وأبعاد الميزة التنافسية .

الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية .

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال محددتين أو متغيرين أساسيين هما:

أولاً: حجم الميزة التنافسية.

تتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج، في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى.<sup>1</sup>



المصدر: مجاني باديس، طول ريمة، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، دار ألفا للوثائق، قسنطينة الجزائرية، 2017، ص 101.

وتتمثل مراحل دورة حياة الميزة التنافسية في:<sup>2</sup>

✓ **مرحلة التقديم:** وهي تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

<sup>1</sup> -هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقالة موبيليس، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة، 2009، ص 33.

<sup>2</sup> -رضا صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، السعودية ص 25-26.

✓ **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

✓ **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثم انخفاض في الوفورات.

✓ **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطورها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد. وتشير أنه لا يمكن أن تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد لذلك فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، لمعرفة الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة.

**ثانيا: نطاق التنافس.**

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة، أو صناعات مرتبطة، ومن جانب آخر لا يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتجات مميزة له. ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد هي:<sup>1</sup>

✓ **القطاع السوقي:** ويعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل سوق.

✓ **درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

✓ **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

<sup>1</sup> - صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، 2008، ص 18.

✓ **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في خلالها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتهي إليها المؤسسة.<sup>1</sup> وفي هذا الإطار تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدرتها وميدان نشاطها أي بالنظر إلى تحليل إمكانياتها الداخلية وتحليل المحيط ولقد صنف Porter العوامل المحددة للميزة التنافسية في نشاط معين بأربع مجموعات تتمثل في:

- ظروف وعوامل الإنتاج ومدى توفرها.
- ظروف الطلب من حيث حجمه وأهميته وتأثيره وأنماطه.
- وضع الصناعات المرتبطة والمساندة لذلك النشاط ومدى وجودها.
- الوضع الإستراتيجي والتنافسي للمؤسسة من حيث وجود البيئة المعززة للقدرة التنافسية.

ويمكننا تحديد القدرة التنافسية لنشاط معين من خلال هذه العوامل وطبيعة العلاقة فيما بينها وبالتالي تحديد نقاط الضعف والقوة في مقدرة هذا النشاط على المنافسة، وذلك لمعالجة نقاط الضعف والحفاظ على نقاط القوة وتعزيزها.

#### الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية .

تعتبر المؤسسات الحديثة من أهم اهتماماتها الرئيسية هو التركيز على احتياجات ورغبات العميل وتحويل هذه الاحتياجات إلى الأسواق المستهدفة أو ما يسمى بأبعاد التنافسية، وتركز المنظمات بصفة عامة على هذه الأبعاد وتوليها اهتمام كبير بتوفير هذه الاحتياجات سواء كانت إنتاجية أو خدمية وذلك لتلبية الطلب في الأسواق ويمكن أن تساعد هذه الأبعاد في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات التي تحرص على توفير احتياجات الزبون ورغباته. وتتمثل أبعاد الميزة التنافسية في:

- 1- **السعر (التكلفة):** يعد السعر الأدنى البعد التنافسي الأول الذي تسعى إليه الكثير من المنظمات التي تتمكن من السيطرة على تكلفتها وتجعلها في أدناها نسبة إلى المنافسين في الصناعة ذاتها فإنها سوف تمتلك اليد العليا في السوق وتكون في موقع يتيح لها السيطرة في السوق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلعزور بن علي، فلاق صليحة المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع، جامعة الجزائر، 15-16 ماي 2005، ص 7.

<sup>2</sup> أحمد بلالي، الميزة التنافسية والإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 11، ماي، ص 252-253.

- 2- **الجودة:** بعدما كان الاهتمام منصبا على بعد التكلفة وكنتيجة لتغير أذواق المستهلكين وزيادة وعيهم أصبحوا يركزون على بعد آخر وهو الجودة التي تعني الخصائص المتفردة والتميزة في المنتج والتي يتم إدراكها وتقبلها من طرف الزبون، إذ يتوجب على المؤسسات الراغبة في البقاء في المنافسة داخل الأسواق العالمية، من أن تصبح منتجات ذات جودة عالمية.<sup>1</sup>
- 3- **المرونة:** وتعني قدرة العمليات على التغيير من المنتج إلى آخر أو من زبون إلى آخر بأول تكلفة أو تأثير، وتعرف المرونة على أنها القدرة على تكيف الطاقة الإنتاجية للتغيرات التي تحصل في البيئة وعمليات الطلب، وتتضمن المرونة، مرونة المنتج وتعني القدرة على مسايرة التغيرات في تصميم المنتجات المقدمة والمرونة الثانية هي مرونة الحجم وتعني قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيير في مستويات الطلب ويرى أن لذلك فوائد متعددة وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة وتقديم تشكيلة واسعة والتحكم بالحجم والتسليم بأوقات مختلفة.<sup>2</sup>
- 4- **الوقت (التسليم):** بعد تزايد أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المنظمات، فالكثير من المنظمات تسعى لتوسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على وقت التسليم، أي إيصال السلعة أو الخدمة للزبون، فالتنافس على أساس الوقت يتضمن ثلاث جوانب أو أسبقيات وهي:<sup>3</sup>
- أ- السرعة في التسليم والتي تقاس بمقدار الوقت الواقع بين تاريخ استلام طلب الزبون وتاريخ تلبيةه وعادة ما يطلق على هذا الوقت بفترة الانتظام.
- ب- التسليم بالوقت المحدد المتفق عليه ويقاس من خلال التكرار الذي يتم مقابلة وقت التسليم المتفق عليه معبرا عن ذلك بالسرعة المئوية للطلبات التي سلمت إلى الزبائن بالأوقات المحددة.
- ج- السرعة في التطوير وتقاس بمقدار الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد وإنتاجه، فكلما كان الوقت المنقضي لحظة توليد الفكرة من التصميم النهائي والإنتاج قصيرا كانت للمنظمات خاصية قيادية تتفوق بها على المنافسين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> -ثامر ياسر البكري، أحمد هاشم سليمان، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 2006، ص 18.

<sup>2</sup> -بلال كامل عودة، دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق ميزة تنافسية، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 6، العدد 11، 2014، العراق، ص 263.

<sup>3</sup> -نهلى محمد علي بعاره، ممارسات سلسلة التوريد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ومرونة سلسلة التوريد، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014، ص 41.

<sup>4</sup> -المرجع نفسه ، ص 42.

5- الإبداع: يعتبر بعدا للميزة التنافسية من خلال استكشافه الفرص في البيئة الخارجية ومراقبتها وسرعة الاستجابة لها باتجاه تطور معين أو عمل خلاق، سواء في محل الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة، أو إيجاد طرق جديدة أكثر خلقا للقيمة في مجال المؤسسة تختلف عن تلك الطرق القائمة.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: نموذج porter و الميزة التنافسية.

الفرع الأول: الإستراتيجيات التنافسية.

تُعرف على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تسمح للمؤسسة بخلق مواقع هجومية أو دفاعية في صناعة ثم تحقيق عائد استثمار متفوق ، وبالتالي تمكن هذه الإستراتيجيات المؤسسة من التنافس بفعالية في وتحقيق عوائد أعلى من المتوسط، وقد سميت بالعامية نظرا لإمكانية تطبيقها من قبل كل المؤسسات بغض النظر عن طبيعة نشاطها، ونميز ضمن الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى ، ما بين إستراتيجية السيطرة على التكاليف ، إستراتيجية التمييز و إستراتيجية التركيز .

أولا: إستراتيجية السيطرة على التكاليف:<sup>2</sup>

تبنى هذه الإستراتيجية على تكاليف مدخلات الإنتاج مقارنة مع منافسيها، بحيث تحقق تغيير جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة بالاعتماد على بعضا الإجراءات الهادفة، حيث تتطلب إستراتيجية قيادة الكلفة بأن تمتلك المؤسسة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى من الجودة وتسعى إلى خفض التكاليف عام، وأن تهتم بمراقبة التكاليف الإدارية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاستفادة من تراكم الخبرات في تطوير الكفاءات حتى يتسنى للمؤسسة تحقيق ربحا أكبر من منافسيها مقارنة بمتوسط أسعار الصناعة وأن تبيع بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لتكتسب حصة سوقية، وكلما أصبحت الصناعة أكثر نضجا و الأسعار في انخفاض كلما حققت ربحا عاليا، والكثير من المؤسسات التي تتجح في تعزيز الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية قيادة الكلفة، لا بد أن يكون لها المقدرة الداخلية من خلال الأتي:<sup>3</sup>

- أن يكون لهل رأسمال كبير بحيث يمكن استثماره، في الموجودات الخاصة بإنتاج

- المهارات اللازمة لتصميم منتجات جديدة.

- توفر الخبرة في مجال التصنيع.

- قنوات توفير فعالة.

<sup>1</sup> مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 23.

<sup>2</sup> عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر، الأردن، 2014، ص 75.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه ص 76.

### ثانياً: إستراتيجية التمييز.

تعد إستراتيجية التمييز من بين الإستراتيجيات الثلاث التي اقترحها " M . Porter " و التي تنشأ إنطلاقاً من تمتع المؤسسة بالتمييز في المنتجات التي تقدمها للسوق ، حيث تعرف إستراتيجية التمييز بأنها :

قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة أكبر من سلع وخدمات المنافسين الآخرين ، و تحقيق التمييز بخصائص و مواصفات معينة للمنتوج مثل : الجودة ، التصميم ، شبكة البيع ، صورة العلامة ، ... إلخ ، يتم تقديرها من طرف الزبائن و المستهلكين و يساعد هذا التمييز على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن و المستهلكين و كسب ثقتهم و وفائهم. فإستراتيجية التمييز تسعى إلى تفرد المؤسسة في بعض الجوانب المتعلقة بالمنتوج المقدم للزبائن و المستهلكين مثل : الجودة ، النوعية ، صفات خاصة ، تصميم متميز ، سمعة جيدة ، علامة رائدة ، من أجل تحقيق التمييز بذلك تنافسياً .

### ثالثاً: إستراتيجية التركيز.

تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق ، وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة ، في حين يشير على التركيز على قطاع معين من السوق وتستخدم محورين الأول تحقيق ميزة تنافسية في التكلفة ، والثاني في تميز المركز ، حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على التخصص في منتج معين او سوق معين .

كما أن هناك المبررات الداعية لإتباع هذه الإستراتيجية هي:<sup>1</sup>

1. الاستفادة من مزايا التخصص .
2. القدرة على التجديد والابتكار .
3. اكتساب مزايا تنافسية عالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين ويرى بان هناك مخاطر في إتباع هذه الإستراتيجية :

- التعرض للتوقف بسبب انخفاض او ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها في الإنتاج .
- تتعرض المنظمة للخطر بسبب تقلص الطلب على المنتجات التي تقدمها بسبب :
  - ✓ التغيير في الظروف المحيطة .
  - ✓ ظهور منافسين جدد.
  - ✓ عدم الاستفادة القصوى من الطاقات المتاحة لدى المنظمة في حال انخفاض الطلب .
  - ✓ عدم إشباع حاجات و رغبات العملاء.
  - ✓ عدم القدرة على التعامل مع مجالات الأعمال الأخرى غير المجال الذي تركز عليه .

ونرى أن هذه الاستراتيجيات هي محصلة للعديد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها ، ولها صلة بعدة أنظمة واختلاف البيئة التي تمارس فيها، كما أن المنافسة في منظمات الأعمال وعلى مستوى

<sup>1</sup>- عز الدين علي سويبي ،نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق ص ص77-78.



الشركات هي بمعنى كيف تتميز ، وتنافس الآخرين في السوق و تتفوق عليهم من خلال هذه الاستراتيجيات وهناك بعض لمؤشرات تظهر من خلال الاستراتيجيات المذكورة ويمكن إظهارها في الجدول كما يأتي:

جدول رقم 1: المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية.

إستراتيجية التركيز مع التميز	إستراتيجية التركيز مع تخفيض التكلفة	إستراتيجية التميز	إستراتيجية قيادة التكلفة
- إنتاج سلع وخدمات للحصول السوقية ذات الأسعار العالية. -تقديم منتج خاص	- تقديم خدمة. - تحسين الكفاءة. -الرقابة على الجودة -تدريب العاملين في الصف الأمامي.	- تقليل تكاليف التوزيع.	- الإبداع في التكنولوجيا والابتكار. - حصة سوقية كبيرة. - تعزيز الإبداع.

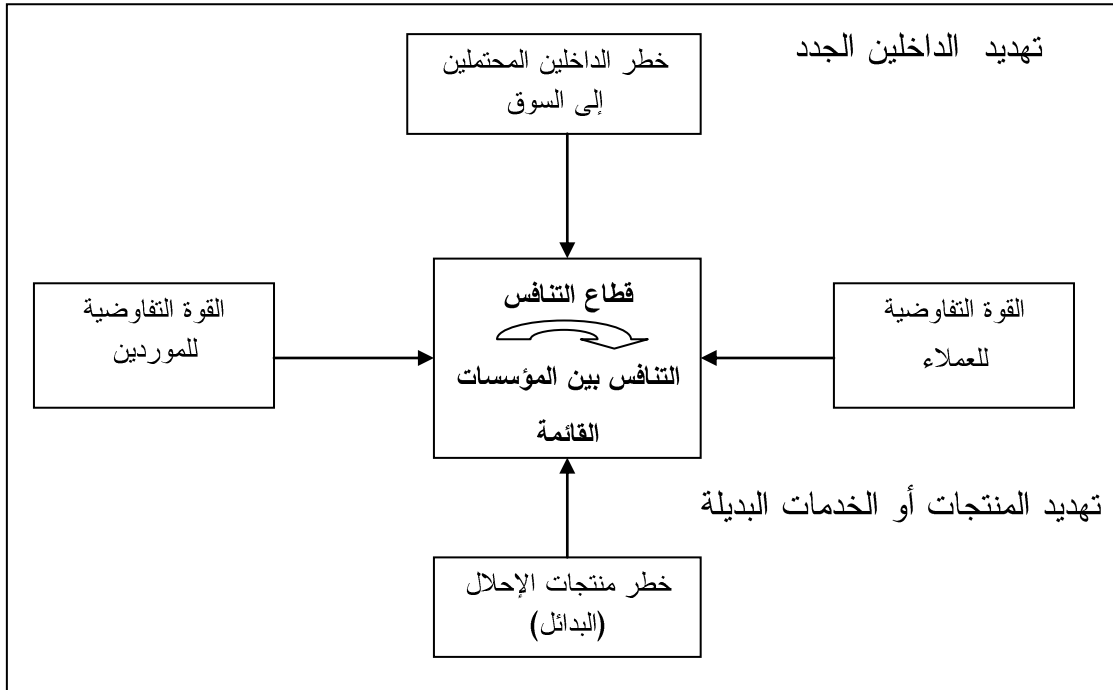
المصدر: عز الدين علي سويسي ،نعمة عباس الخفاجي،الميزة التنافسية "وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي،دار الأيام للنشر،الأردن ، 2014،ص 77.

### الفرع الثاني: القوى التنافسية الخمس لporter<sup>1</sup>.

يشير M.Porter إلى أن هناك خمسة أنواع من العوامل التي تعمل مع بعضها البعض كمحدد لنوع و طبيعة و إتجاهات التأثير على المنظمة في القطاع الذي تعمل به أطلق عليها القوى التنافسية الخمس، ولقد أكد M.Porter أن تحديد القوى التنافسية المؤثرة على مؤسسات القطاع يستند إلى فكرة أساسية هي أن قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية في سوقها يعتمد ليس فقط على المنافسة المباشرة التي تواجهها، ولكن هناك دور تمارسه قوى تنافسية خارجية ، و الشكل التالي يوضح ذلك :

<sup>1</sup>صالح سماح، مرجع سابق، ص 20-23.

الشكل رقم 12: نموذج القوى الخمسة التنافسية.



المصدر: عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، ص 4.

**أولاً: خطر الداخلين المحتملين إلى السوق:** (دخول منتج جديد) يمثل المنتجين الجدد إمكانات وطاقت إنتاجية جديدة في قطاع التنافس، بالإضافة إلى رغبتهم في السيطرة على جزء من السوق والموارد الأمر الذي قد يؤدي إلى انخفاض الأسعار نتيجة زيادة العرض وذلك إذا ما استمر الطلب على ما هو عليه مما يؤثر بالسلب على ربحية المؤسسات في القطاع، ويتوقف تهديد المنتجين الجدد على حجم الحواجز الموجودة في هذا القطاع والمعوقة للدخول فإذا كانت هذه الحواجز كبيرة وصعبة يكون التهديد ضعيفاً، أما إذا كانت الحواجز ضعيفة أو قليلة يكون التهديد كبيراً، وقد حدد Porter ستة عوائق رئيسية للدخول في الصناعة هي:<sup>1</sup>

1- **اقتصاديات الحجم:** وتحد هذه الإقتصاديات من دخول المنتجين الجدد إلى القطاع بإرغامهم على البدء بحجم كبير أو قبول نقائص من حيث تكلفة الإنتاج.

2- **تمييز المنتج:** يخلق تمييز الماركة حاجزاً آخر يضطر المنتجين الجدد إلى صرف مبالغ كبيرة للتغلب على ولاء العملاء لماركة معينة، حيث يلعب الإعلان وخدمة العملاء والفروق في المنتجات الدور الأول في تمييز المنتجات.

<sup>1</sup> وهيبة حسين داسي، مرجع سابق، ص ص 85-86.

**3- الدخول إلى قنوات التوزيع:** تسيطر المؤسسات القوية الموجودة في السوق على قنوات التوزيع وما يتصل بها من تسهيلات، لذلك فإن مسألة الدخول إلى السوق يشكل حملا على المؤسسات الداخلة التي ستضطر إلى تحمل تكاليف أعلى إذا اختارت استخدام قنوات التوزيع الموجودة في السوق، أو العمل على تكوين قنوات توزيع خاصة بها وهو خيار مكلف للمؤسسة الجديدة، وفي كل الأحوال سينعكس كل اختيار بدرجة أو بأخرى على سعر المنتج النهائي ومن ثم على حصة المؤسسة من المبيعات والأرباح.

**4- الأوضاع الغير المناسبة من حيث التكاليف فيما يتعدى أثر الحجم:** فقد تتمتع المؤسسات القائمة في القطاع بمزايا من حيث تكاليف إنتاجها مما لا تتمتع به المؤسسات التي ترغب في الدخول والتي تعود إلى:

✓ أثر منحنى التجربة.

✓ امكانية حصولها على المواد الأولية بأسعار أفضل من المنافسين.

✓ توافر تكنولوجيا معينة لها لا تتوافر لغيرها بحكم الاختراع مثلا.

✓ شراؤها لأصول ثابتة في الماضي قبل زيادة أسعاره حاليا، أو لحصولها على إعانات حكومية.

✓ مزايا ترجع لمواقع مصانعها الحالية.

**5- المتطلبات الرأسمالية:** تخلق الحاجة لاستثمار موارد مالية طائلة في القطاع من أجل التنافس حاجزا آخر للدخول، خاصة إذا كان المال مخصصا لنفقات غير قابلة للاسترجاع في الأجل القصير مثل الإنفاق على البحوث والتطوير والإعلان.

**6- سياسة الحكومة:** قد تحد الحكومة أو تمنع الدخول لبعض الصناعات من قبل المنافسين الجدد وذلك من خلال التشريعات: قوانين تلوث المياه، والقوانين الجمركية.

✓ **قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون:** تتمثل القدرات التفاوضية للموردين في مدى قدرتهم على التهديد بتخفيض جودة المواد وتقليل الخدمات التي يقدمونها، وقد تساهم تصرفات الموردين الأقوياء المتمثلة في زيادة أسعار المواد الأولية في تخفيض ربحية القطاع.

✓ **قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون (العملاء):** هناك حالات معينة يمكن فيها للعملاء إجبار المؤسسات على تخفيض الأسعار أو تقديم جودة أعلى أو خدمات أكثر أو ضرب المنافسين بعضهم ببعض، ويؤثر كل ذلك على ربحية القطاع في النهاية، وتتوقف القدرات التفاوضية للعملاء على أهمية حجم مشترياتهم وكذلك مركزهم في السوق.

✓ **خطر منتجات الإحلال (البدائل):** إن وجود بدائل للمنتجات الحالية التي يقدمها القطاع يعتبر تهديدا لهذا القطاع ما لم تكن منتجات هذه الصناعة متميزة، ويتوقف تأثير المنتجات البديلة على ربحية القطاع على مجموعة عوامل أهمها:

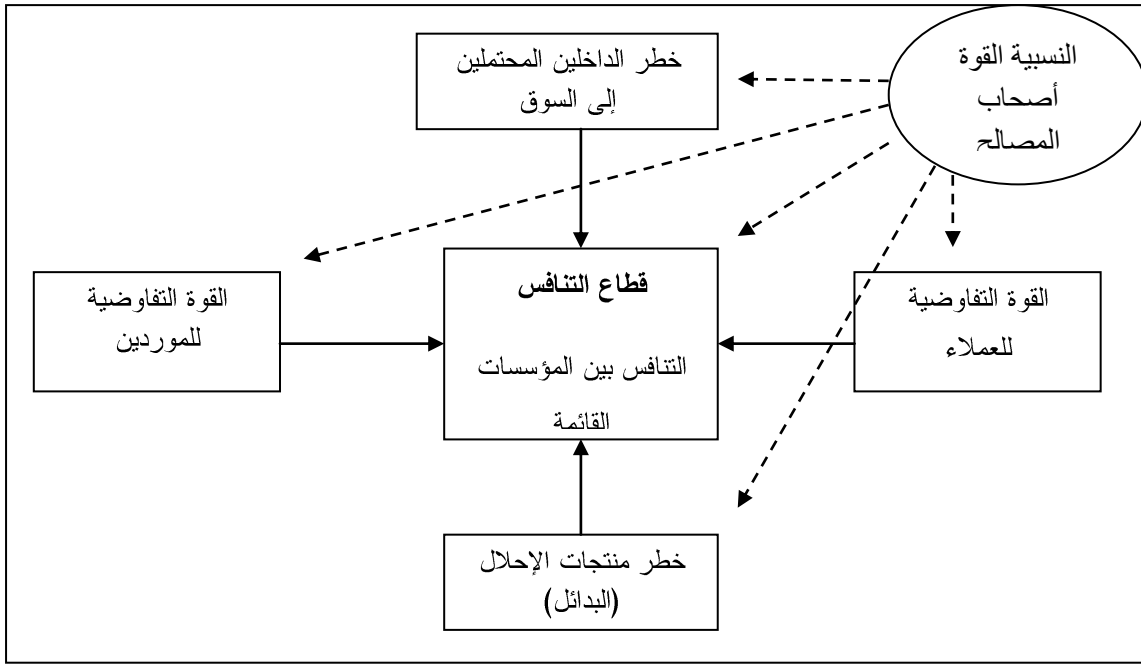
- درجة توافر البديل التام.
  - إمكانية قيام المنتج بضبط ورقابة التكاليف.
  - مدى هجومية المنتجين البدلاء.
  - القيمة السعرية فيما بين المنتجات الأصلية والبديلة.
- ✓ **حدة المنافسة بين المستثمرين الحاليين (المنافسون الحاليون في مجال النشاط):** تأخذ حدة المنافسة أشكالاً متعددة منها: حرب الأسعار، الدعاية والإعلان، الخدمات والضمان، وتؤدي في الغالب إلى تخفيض الإيرادات والأرباح لمؤسسات القطاع في الأجل القصير، وترجع شدة المنافسة إلى عدة عوامل منها:

- تعدد المنافسين أو تساويهم تقريبا في الحجم والقوة.
- بطء معدل نمو قطاع التنافس بما يدعو المنتجين إلى الصراع من أجل زيادة الحصة السوقية.
- افتقار المنتجات (السلع أو الخدمات) للتميز عن غيرها.
- عدم إمكانية زيادة الطاقة الإنتاجية إلا بكميات كبيرة في كل مرة يراد فيها ذلك.
- ارتفاع موانع الخروج من القطاع مثل استخدام أصول متخصصة جدا أو ولاء الإدارة الزائد للقطاع بما يدفع المؤسسة أحيانا للتنافس بشدة برغم عدم تحقيقها لأرباح عالية أو معقولة على استثماراتها في القطاع.
- اختلاف المنافسين في استراتيجياتهم وشخصياتهم وأصولهم الأولى وفكرتهم عن المنافسة.

وتتميز حالة المنافسة بالحاجة إلى تخفيض التكاليف وتقديم مستويات أفضل من الخدمة للعملاء أي التركيز على استراتيجيات مثل القيادة الشاملة في التكلفة والتميز والتركيز على أسواق معينة.

✓ **القوة النسبية أصحاب المصالح :** و هي تمثل القوة الجديدة التي أضيفت إلى نموذج قوى التنافس، وهي القوة السادسة، وتشمل كل من القوة النسبية للنقابات، الحكومة، حملة الأسهم، المجتمعات المحلية... الخ. وتختلف كل جماعة باختلاف طبيعة الصناعة، ولقد تم إضافتها نتيجة إهمالها في النموذج الأول لبورتر.

الشكل رقم 13: نموذج قوى التنافس المعدل.



المصدر: حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، أطروحة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات (غير منشورة)، جامعة سكيكدة، 2007، ص 35.

ومن خلال دراسة هذه القوى يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة، وما يمكن ملاحظته أن هذا التحليل يتطلب معلومات كثيرة يصعب الحصول عليها وهو ما يعاب في التحليل التنافسي للقوى الخمس لـ Porter ؛ غير أنه في ظل اقتصاد المعرفة لم يعد تحليل قطاع النشاط كافيا نظرا لانفتاح الأسواق حيث أصبحت المؤسسة مطالبة بالتركيز أكثر على الأوراق الراجعة في هذا الإقتصاد والتي تمثل المعارف والكفاءات أهمها.

### الفرع الثالث: سلسلة القيمة.

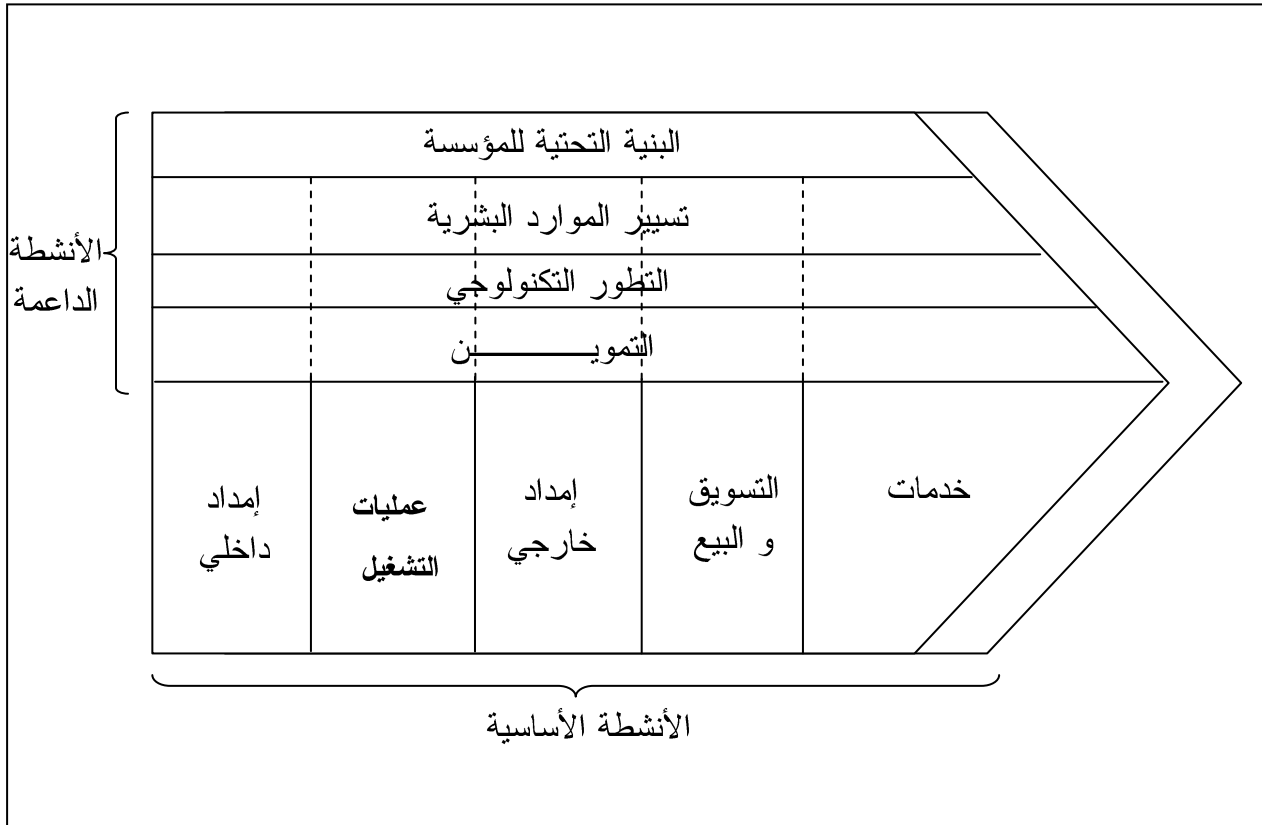
إن مفهوم سلسلة القيمة يساعد في توضيح وتشخيص النشاطات التي يمكن تحويلها وتحليلها من خلال استخدام نظم المعلومات. فسلسلة القيمة هذه تقسم نشاطات المؤسسة إلى مجموعة من نشاطات القيمة Value Activities وهي عبارة عن تلك الأنشطة الجلية وذات الملامح المميزة التي ينبغي أداؤها لتنفيذ العمل أو القيام به في المقام الأول.

وتعرف سلسلة القيمة على أنها " طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها الشركة بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية و المحتملة للميزة التي تحققها الشركة عن منافسيها"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نور الهدى بوهنتالة، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، جامعة باتنة، 2008، ص 36.

تصنف سلسلة القيمة أنشطة كل شركة الى فئتين واسعتين: أنشطة أولية و أنشطة مدعمة و الشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم 14: نموذج سلسلة القيمة.



المصدر: مجاني باديس، طبول ريمة، مرجع سابق، ص 106.

### 1- الأنشطة الأساسية: تنقسم النشاطات الرئيسية إلى:

✓ **الإمداد الداخلي:** تربط هذه الأنشطة باستلام و تخزين و توصيل المدخلات اللازمة للمنتج و تشمل مناولة المواد ، المخازن ، الرقابة على المخزون، جدولة الماكينات ، المرتجعات إلى الموردين ، الشحن ، برمجة النقل...

✓ **عمليات التشغيل (الإنتاج):** وهي الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي وتشمل التشغيل على الآلات ، التجميع والتعبئة ، وصيانة الآلات...

✓ **الإمداد الخارجي:** وهي أنشطة مرتبطة بالتجميع و التخزين و التوزيع المادي للمنتج إلى العملاء و تشمل تخزين المنتجات التامة ، و مناولة المواد ، تنفيذ و جدولة الطلبات...

✓ وتجدر الإشارة الى أن الأنشطة الثلاثة السالفة الذكر تتعلق بوظيفة الإنتاج أو التصنيع أما في حالة المنتجات الخدمية فتتمثل في التسليم الفعلي للخدمة.

✓ **التسويق والمبيعات:** هي الأنشطة المرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للعميل أن يحصل على المنتج وتحفيزه على ذلك و تشمل الإعلان، الترويج ، رجال البيع ، إختيار المنفذ و العلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير...

✓ **الخدمة:** تشمل كل الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج وتشمل خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الغيار والأجزاء وتعديل المنتج...

2- **الأنشطة الداعمة(المساعدة):** حتى تستطيع الأنشطة الرئيسية القيام بمهامها كما ينبغي لا بد من أنشطة مساعدة، و التي قسمها بورتر إلى<sup>1</sup>:

✓ **التموين (إدارة المواد):** و هي الأنشطة التي تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوبة والمستعملة في سلسلة القيمة، سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات ، و بذلك يتغلغل هذا النشاط عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة شراء ما يلزمه.

✓ **التطور التكنولوجي:** و تشمل كل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتجات و تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة و تشمل: المعرفة الفنية و الإجراءات و المدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط.

✓ **إدارة الكفاءات:** و هي تلك الأنشطة الضرورية المتعلقة بتحديد إحتياجات المؤسسة من قوى العمالة و توفيرها بالأعداد و الكفاءات المحددة و تنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة، و بالتالي تغلغل أنشطة الكفاءات عبر الحلقة ككل.

✓ **البنية الأساسية للمؤسسة (البنية التنظيمية):** و تعتبر بمثابة الوعاء الذي يستوعب كل الأنشطة الأخرى حيث تتعلق بالهيكل التي تركز عليها المؤسسة مثل: المديرية العامة ، المالية ، المحاسبية ، الشؤون القانونية و العلاقات الخارجية ، إدارة الجودة ، و كل الأنشطة الداعمة والاساسية لتشغيل سلسلة القيمة ككل.

بعد تعرضنا لمختلف الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة (أساسية ومساعدة)، يمكننا القول أنه على المؤسسة العمل بكل إمكانياتها لتدعيم الأنشطة المنشأة للقيمة و تنميتها و من ثم تحقيق التميز عن المنافسين من أجل إرضاء العملاء بصفة كاملة و شاملة في ظل الصراع التنافسي سواء المحلي أو العالمي الذي يجعل من العميل سيد السوق.

<sup>1</sup> - مجاني باديس،طبول ريمة، مرجع سابق،ص.106

### المبحث الثالث: مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.

إن نجاح المؤسسات في العصر الحديث وفي ظل المنافسة المحتدمة هو اعتمادها على مواردها وأصولها الداخلية سواء المادية وغير المادية، هذه الموارد والكفاءات سمحت لها الحصول على منتجات متميزة وعالية الجودة وكذا اكتساح الأسواق الداخلية والخارجية، ومن خلال هذا المبحث سنحاول استعراض المقاربات النظرية لتحقيق الميزة التنافسية وخصائص الموارد البشرية المسؤولة عن خلق الميزة التنافسية وأسس تنميتها وكذلك الكفاءات البشرية كمصدر لخلق الميزة التنافسية .

### المطلب الأول: المقاربات النظرية لتحقيق الميزة التنافسية.

يتبلور المدخل الحديث في نظرية الموارد التي طورت فيما بعد إلى التركيز على الكفاءات، ونحاول التمييز في هذا المطلب بين مقارنة الموارد ومقاربة الكفاءات، رغم أن الأولى هي أساس الثانية.

#### الفرع الأول: المقاربات المبنية على الموارد.<sup>1</sup>

تقوم هذه المقاربة على تحليل موارد المؤسسة سواء الملموسة وغير الملموسة في سبيل تحقيق الميزة التنافسية، وتعتمد هذه المقاربة على مجموعة من المبادئ والفرضيات الأساسية والتي تتمثل في:

أولاً: مبادئ نظرية الموارد. تتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد في:

- تصور المؤسسة على أنها محفظة من المنتجات والقطاعات الإستراتيجية المركزة على سوق معينة
- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.
- الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يمكن في طريقة المزج بين مواردها، ما ينتج عنه فروقات محسوسة في كيفية اقتحامها للأسواق وموقعها، وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد.
- تحسين الإنتاجية كنسبة بين المدخلات والمخرجات.
- الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها واشتراكها المتكامل وتوظيفها، مركزة على هدف إستراتيجي أساسي والاقتصاد فيها حيث ما يكون ممكناً، وتسريع استرجاعها بتقليص الأجل التوظيف وتحقيق العوائد.

ثانياً: فرضيات نظرية الموارد .

**1- التباين النسبي للموارد:** يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة، أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبياً من مؤسسة لأخرى حتى وان

<sup>1</sup>-رحيل أسيا،مرجع سابق،ص ص 61-63.

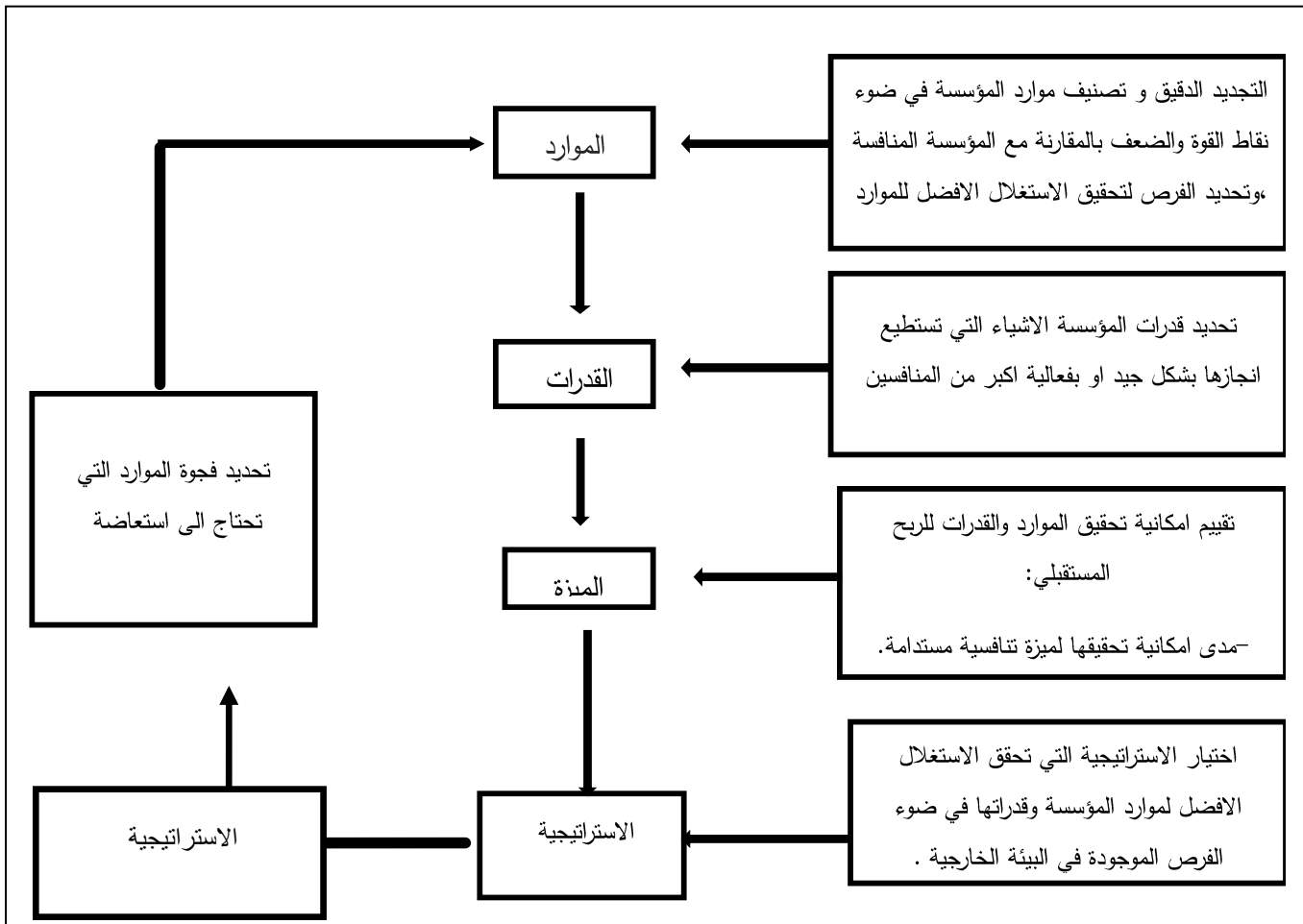


كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فإن الموارد المالية المعارف التكنولوجية ، شهرة المؤسسة ... الخ ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة لأخرى.

**2- نسبية حركية الموارد:** أن حركية الموارد ما بين المؤسسات يفترض وفقا لهذه المقاربة أنها ليست مطلقة وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما، لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل فإذا كان بالإمكان مثلا أن نقوم بنقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة ذلك .

يمكن توضيح الخطوات الأساسية لتجسيد نظرية أو مقارنة المواد من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم 15: الخطوات الأساسية لتجسيد نظرية الموارد.



**المصدر:** رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس ، ص46.

## الفرع الثاني: المقاربات المبنية على الكفاءات.

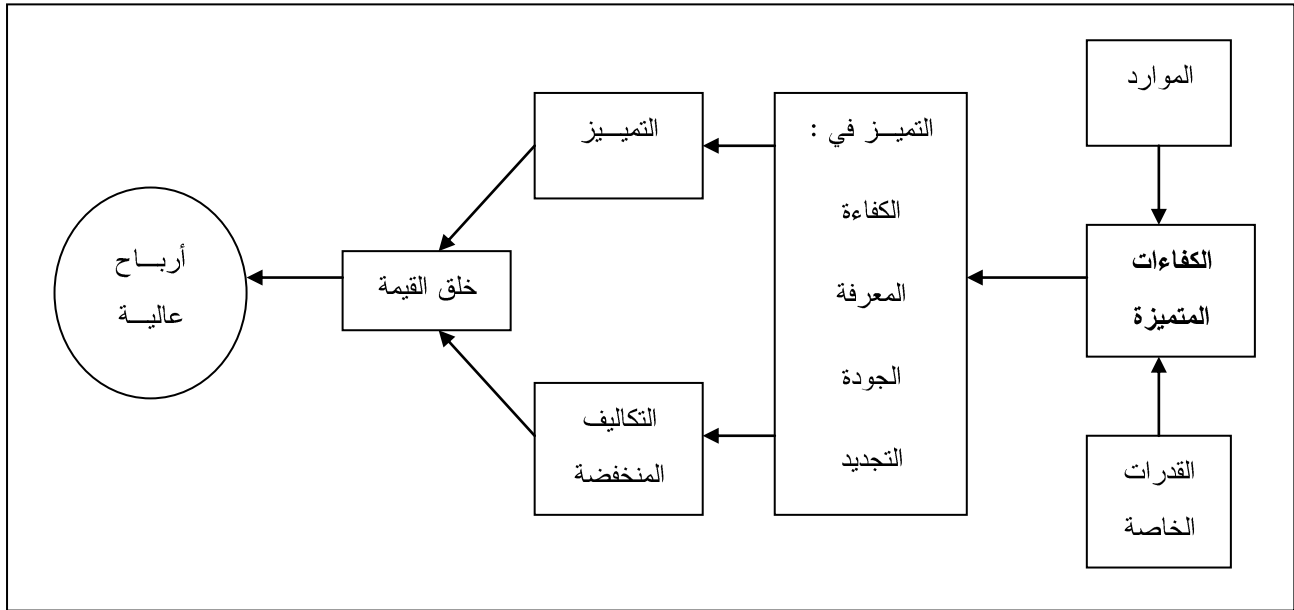
جاءت مقارنة الكفاءات كامتداد لمقاربة الموارد، حيث اعتبر مؤسسوها أن مقارنة الموارد غير كافية من حيث تطبيقاتها التجريبية ذلك أنها مؤسسة على التصورات ( الموارد، الميزة التنافسية المستدامة، الكفاءة الأساسية ) كتصورات بحتة وتجريبيا هي غير ملاحظة أو قليلة جدا، بالإضافة إلى قلة الأدوات الإستراتيجية في مواجهة تعقد وسرعة التغيرات التنافسية التي يجب على المؤسسات مواجهتها.

تمثل مقارنة الكفاءات طريقة بحث جديدة تأخذ بعين الاعتبار التصور الإجمالي للكفاءة أي هي "مقاربة كلية تأخذ في الحسبان تكامل مستويات التحليل الفردي والجماعي والإستراتيجي للكفاءة ضمن المؤسسة. ولقد أضاف التصور الاستراتيجي للكفاءات أبعادا تصورية جديدة تأخذ في الحسبان المظاهر الداخلية المعقدة في الموارد، القدرات، العمليات التنظيمية، التصورات التسييرية والعلاقات الاجتماعية الداخلية داخل المؤسسات وفيما بينها، مما جعلها تظهر كنقطة محورية في بناء الميزة التنافسية ذلك أن الميزة لا تكمن في موارد المؤسسة وإنما في القدرة على مزج هذه الموارد وخلق توفيقات جديدة.

فقط يمكن القول أنه على المؤسسة أن تسعى وراء تطوير الكفاءات المتميزة التي من شأنها أن تمنحها الميزة التنافسية وذلك بتهيئة الظروف الملائمة لنشوتها والموارد المتفردة ( أي التي لا تملكها مؤسسات أخرى)، والقدرات الخاصة والتي تتمثل في قدرة المؤسسة على تنسيق مواردها ووضعها قيد الإستخدام الإنتاجي وتشمل هذه القدرات الطريقة التي تعتمدها المؤسسة في اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف بالإضافة إلى قيم وسلوكيات المؤسسة وهذا ما يوضحه الشكل التالي :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - صولح سماح، مرجع سابق، ص 34.

الشكل رقم 16: جذور الميزة التنافسية.



المصدر: صولح سماح، مرجع سابق، ص 34.

### المطلب الثاني: خصائص الكفاءات التي تسمح بخلق ميزة تنافسية.

إن اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة بما يتوفر لديه من الكفاءات فكرية والمهنية مورد استراتيجيا مسئولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب منه أن يتصف بمجموعة من الخصائص التي تميز الموارد الإستراتيجية وتتمثل في<sup>1</sup> :

✓ **خاصية القيمة:** تخلق القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تمييز المنتجات حيث يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع وتحفيز الكفاءات على محاربة كل أسباب ومظاهر الهدر والفقد في الموارد الأخرى.

✓ **خاصية الندرة:** إن خاصية القيمة للموارد البشرية ضرورية للمؤسسة ولكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة وفي هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة، لذلك فإنه على إدارة الكفاءات الإستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على ميزة التنافسية.

إن امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع في مجال عملها يحقق لها أساسا للتفوق في عالم الأعمال خاصة إذ أحسنت هذه المؤسسة استغلال هذه القرارات بما تحققه من إستراتيجية.

✓ **خاصية عدم القابلية للتقليد:** يجب على إدارة الكفاءات تنمية وتغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة

<sup>1</sup> -سلاي يحيضة، مرجع سابق، ص ص60-61.

✓ **خاصية التنظيم**: يتطلب التنظيم وجود النظم والممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الم وارد ها المحتملة . البشرية أن تؤتي ثمار مزاياها المحتملة.

✓ **خاصية عدم قابلية الكفاءات للتبديل**: يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدر

للميزة التنافسية أن يكون قابلا للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من أي مورد آخر، فهو الأقدر من قبل المؤسسة، ذلك أن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغيير.<sup>1</sup>

**الفرع الأول: أسس تنمية القدرات التنافسية للكفاءات.**

لكي تمتلك المؤسسة الكفاءات المتميزة يجب أن توفر مجموعة من المتطلبات والأسس التي يمكن حصرها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

✓ استخدام مختلف الوسائل والطرق لاستقطاب الكفاءات المتميزة ومن ثم الاختيار الكفاء للأفراد

المرشحين لشغل الوظائف بما يساهم في بناء وتطوير ميزات تنافسية للمؤسسة، والتأكد من مدى توافق خصائص هؤلاء الأفراد مع متطلبات هذه الوظائف.

✓ الاهتمام بتدريب الكفاءات بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الكفاءات التقليدية، وذلك

بعدم انحصاره على الأفراد الذين يبدون قصوراً في مستويات أدائهم وإنما اشتماله على جميع أفراد المؤسسة بمختلف مستويات أدائهم، مما يساهم في تثمين وتعزيز معارفهم وبالتالي تحسين وتطوير أدائهم.

✓ تحويل الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات للأفراد المتميزين فيما يخص تنظيم وتفعيل الموارد المخصصة لتنفيذ المهام المسندة إليهم، وتطبيق مبدأ المحاسبة بالنتائج والمسائلة وفقاً للإنجازات، وليس على أساس الالتزام بقواعد ونظم العمل ورض النظر عن النتائج.

✓ تطبيق نظم المشاركة في الأرباح والذي يقضي بإتاحة الفرصة للعمال للمشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري وتوزيع أسهم مجانية لتحفيزهم على تحسين أدائهم.

✓ ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في المؤتمرات والفعاليات العلمية والمهنية

المختلفة، وإن اقتضى الأمر ذلك دفع رسوم الاشتراك عن هؤلاء الأفراد وكذا رسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية.

✓ تنمية واستثمار القدرات الفكرية والإبداعية للأفراد وإتاحة الفرص للمتميزين منهم لتجسيد أفكارهم

<sup>1</sup> - مجاني باديس، طبول ريمة، مرجع سابق، ص 139.

- العيهار فلة دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة أعمال غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص

<sup>2</sup> ص 141-142.

ومشروعاتهم الخلاقة، والعمل بمبدأ الابتكار أو الفناء، فالمؤسسات الأكثر نجاحًا هي التي تسعى إلى جعل كل فرد "رجل أعمال في ذاته" وتدفعه وتحفزه إلى الابتكار وتحمل المسؤولية والأخطار.

✓ تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين كافة الأفراد وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمؤسسة.

✓ مراجعة وتطوير هيكل الرواتب والتعويضات المالية للعاملين وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل.

✓ فتح قنوات الاتصال وتيسير تدفقات المعلومات والمعرفة بين أفراد المؤسسة مما يساهم في تعظيم الفائدة من تطور هذه المعرفة الناتجة عن التعامل والتداول.

✓ إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات وتطوير النظم، وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري لتحفيز العمال على الإبداع والابتكار لإثراء المعرفة التي تمتلكها المؤسسة.

✓ تطبيق إدارة الأداء التي تجمع بين العناصر البشرية، المادية، التقنية، والتنظيمية في إطار متناسق ومتكامل مع مراعاة الأبعاد الثقافية، الفكرية، والاجتماعية للموارد البشرية عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم.

### الفرع الثاني: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.

توجد ثلاث طرق أساسية يتم من خلالها تحقيق ميزة تنافسية بواسطة إدارة الموارد البشرية وهي:<sup>1</sup>

#### أولاً: إعداد وتطبيق إستراتيجية المؤسسة

فتوفير مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والوظيفية، مع تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة. ويستند التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على التحليل البيئي، وتلتزم الإدارة بضرورة تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية، ذلك أن تكاليف العمالة تشكل 80 % من تكاليف التشغيل، لذا على المؤسسة الاهتمام بالاستغلال الكفء لرأس مالها البشري لامتلاك ميزة تنافسية قوية.

#### ثانياً: القدرة على إدارة التغيير.

تحتم البيئة شديدة الديناميكية قيام المؤسسات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير، والذي لا يتحقق إلا من خلال الاستخدام السليم لمهارات وخبرات إدارة الموارد البشرية، مما يتطلب تعيين واختيار أفراد يتصفون بالمرونة، مع العمل على تنمية مهاراتهم، وكذا قدراتهم الإبتكارية.

<sup>1</sup> - العيهار فلة، مرجع سابق، ص 141.

### ثالثاً: بناء التوحد الاستراتيجي للمؤسسة<sup>1</sup>

التوحد الاستراتيجي هو درجة مشاركة جماهير المؤسسة سواء كانوا داخلها (العاملين) أو خارجها (العملاء)، أصحاب الأسهم..) في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المؤسسة، فمثلاً إذا كانت خدمة العميل من القيم الأساسية التي تحكم أداء المؤسسة فإن تلك القيمة يجب أن تكون متبناة من طرف العاملين، الإدارة، الموردين والمساهمين. ويعد خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العميل أحد المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية وذلك عن طريق إعداد وتنفيذ البرامج التي تركز على أهمية خدمة العميل خاصة فيما يتعلق بالتدريب، التحفيز وتقييم الأداء.

وقد تتعارض مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة مما يؤدي إلى صعوبة تحقيق التوحد الاستراتيجي.

إن قدرة أي مؤسسة على تدعيم قدراتهم التنافسية يعتمد على نجاحها في جذب الأفراد الذين يتوافر لديهم المهارات الضرورية والمحافظة عليهم للوصول بتلك المؤسسة إلى التنافسية، ويعد جذب هؤلاء الأفراد والمحافظة عليهم من الأنشطة الرئيسية للموارد البشرية .

### المطلب الثالث: الكفاءات مصدر لخلق الميزة التنافسية.

تعتبر الكفاءات أحد العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية ونجاحها في اختراق الأسواق العلمية وهذا نظراً إلى أن تلك الكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية تهيئ فرص النجاح أو قد تسبب في مشكلات تؤدي إلى الضعف والخسارة وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أدائها يعد سبباً رئيسياً في فشل استراتيجيات وسياسيات المؤسسة.

في إطار تحليل النشاطات الداخلية للمؤسسة المسؤولة استراتيجياً عن خلق القيمة وبالتالي عن الميزة التنافسية وفق أسلوب سلسلة القيمة، يرى بورتير (PORTER) أن الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة، وأن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين وبالتالي تعتبر عاملاً حاسماً في تطوير الميزة التنافسية.

لقد بدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع لسرعة تغيرها، إذا أصبح التنافس و التفوق المرتكز عليها أمراً صعباً ، خاصة بعد استخدام تكنولوجيا المعلومات التي جعلت قدرة تصميم العمليات الإنتاجية و التسويقية متاحاً لجميع المنافسين ، علاوة على قدرتهم على تقليد التكنولوجيا بعد مضي وقت قصير من ظهورها ، ففي ظل عالم تتحرك فيه المعلومات ، و الموارد و التكنولوجيا بحرية عبر الشركات و الحدود ، أصبحت أصول

<sup>1</sup>-العيهار فلة، مرجع سابق، ص 143

المؤسسة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المؤسسة الأخرى بخلاف عنصر وحيد يملك قوة الرجيح و المثل في الكفاءات البشرية القادرة علي خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من القدرات و المهارات المختلفة.

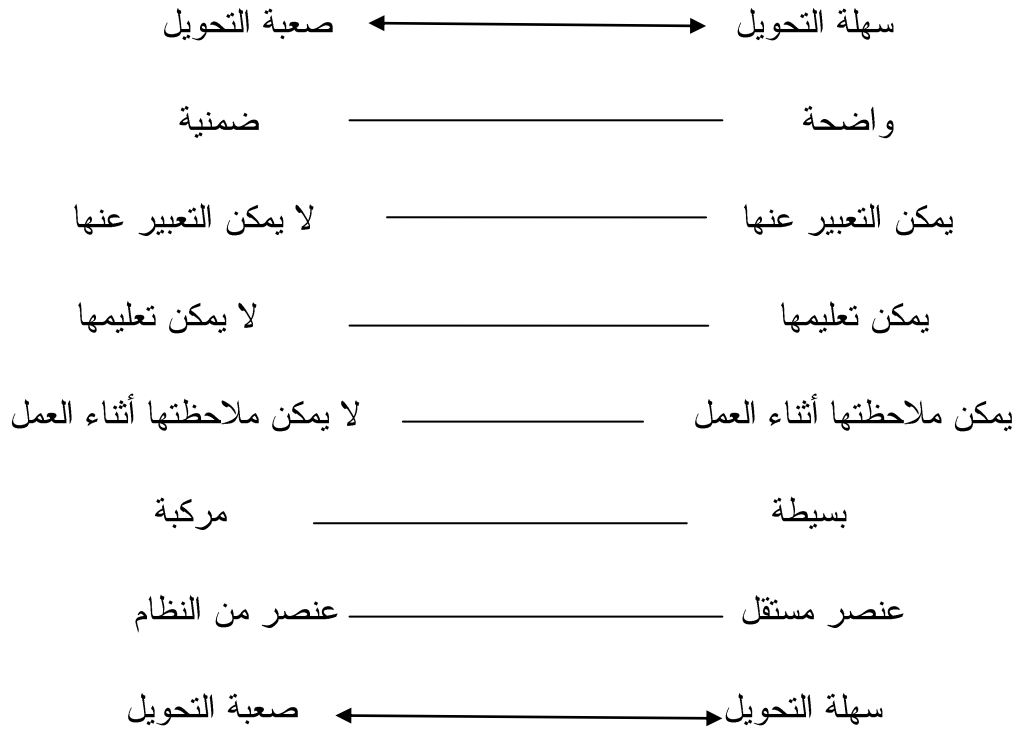
لقد أدركت الشركات العالمية في ظل تحولات البيئة التنافسية أن التعامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هي الكفاءات ذات المعرفة و المهارات العلية القادرة على الإبداع ، و منه زادت أهميتها الإستراتيجية التي تدفع للتحويل من اقتصاد المعلومات الى اقتصاد المعرفة و العقول الذكية ، ذلك لأنه في ظل اقتصاد المعلومات أدى الانخفاض المستمر لتكلفة تشغيل المعلومات الى اعتبارها سلعة متاحة للبيع و الشراء الأمر الذي أصبحت معه محدد غير أساسي للميزة التنافسية، بل أصبحت العقول الذكية المتمثلة في إجمالي المعرفة و المهارات التي تمتلكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع و التجديد للجودة الشاملة هي المصدر الجديد للميزة التنافسية<sup>1</sup>،وقصد الحيازة علي ميزة تنافسية أكثر قوة ، تعتمد المؤسسة إلي إضفاء نوع من الضبابية على الكفاءات و الموارد التي أدت إلى هذه الميزة ،و تسمى هذه الضبابية بالسبب المبهم.

هناك ثلاثة أبعاد تسمح بتقويم السبب المبهم للكفاءات والموارد وهي:

- ✓ أنها ضمنية: أي لا يوجد ترميز أو قاعدة تمكن من التدليل عليها .
- ✓ تعقيدها مرهون بعدد العناصر وعدد التفاعلات الموجودة بين العناصر المشاركة في تشغيل أو إنشاء الكفاءات أو الموارد .
- ✓ خصوصيتها ويعد البعد الأخير مهم بالنسبة للكفاءات ، حيث تم اقتراح قاعدة لتصنيف الكفاءات والهدف منها هو الحكم على هذه الأخيرة من حيث قدرتها على إنشاء ميزة تنافسية من درجة مرتفعة حيث يتم توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي :

<sup>1</sup> -سملاي يحيضة،التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية،مجلة العلوم الإنسانية العدد6 ، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2004،ص12

الشكل رقم 17: قاعدة تصنيف الكفاءات.



المصدر: : مجاني باديس، طول ريمة مرجع سابق ، ص144.

تسمع الأبعاد المذكورة في الشكل رقم 17 بتقويم درجة الحماية مقارنة بمحاولات التقليد ، وهكذا فان الكفاءات التي توفر الشروط على يسار الشكل تكون أكثر غموضا وأصعب تقليدا، لأنها تشكل ما يسمى بالضبابية على الميزة التنافسية ، والتي تحول دون فهم المنافس للمصدر الرئيس لهذه الميزة، يتطلب مدخل الموارد من المؤسسة القدرة على إحداث توليفات ذكية بين مواردها والكفاءات مما يتيح الحيابة على أنماط عديدة من المزايا التنافسية التي تمثل ورقة رابحة ازاء المنافسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 61-62.



## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل يمكن استخلاص:

✓ أن الميزة التنافسية لأي مؤسسة أصبحت مرتبطة بجودة الكفاءات البشرية التي تعتبر أهم مقياس التقدم الاقتصادي والاجتماعي.

✓ ففي ظل تزايد المنافسة الناتج عن تكاثر المؤسسات أصبح من الواجب على كل مؤسسة تحقيق مزايا تنافسية على منافسيها ، والتي تأتي نتيجة إتباع المؤسسة طرق واستراتيجيات جديدة تهدف إلى تلبية طلبات الزبون بطريقة أفضل من المنافسين ، وذلك من خلال الاستثمار في العنصر البشري.

✓ حيث تستند الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية على الموارد والكفاءات لما توفره للخدمة من قيمة من حيث الجودة العالية و المرونة والسرعة في تلبية الطلب في الوقت المناسب و الشكل المناسب.

✓ فلقد أصبح بناء قدرة تنافسية من خلال تنمية المزايا التنافسية هو سبيل المؤسسة للبقاء والنجاح فالضمان الوحيد من أجل استمرار الميزة التنافسية طويلا هو تطويرها باستمرار.

**الفصل الثالث:**  
**دراسة ميدانية المؤسسة**  
**صناعة الكوابل**  
**- فرع كوندور -**  
**بسكرة**

**تمهيد**

بعد التطرق إلى الفصلين النظريين من الدراسة، وحتى تكون دراستنا واقعية ارتأينا أن ندعمها بدراسة تطبيقية نحاول فيها إسقاط الجانب النظري على الميدان العملي ( دراسة حالة )، حيث تعتبر الدراسة الميدانية إسقاط لما جاء في الجانب النظري للدراسة ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون إتباع إجراءات منهجية تسمح بتحديد الخطوات التي يجب المرور بها والمعلومات التي يجب الحصول عليها , وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الإطار الميداني للدراسة من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية للمؤسسة - صناعة الكوابل - فرع كوندور - بسكرة - وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى:

**المبحث الأول:** تقديم مؤسسة صناعة الكوابل Enicab - فرع كوندور - بسكرة محل الدراسة.

**المبحث الثاني:** منهجية الدراسة الميدانية.

**المبحث الثالث:** مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

### المبحث الأول: تقديم مؤسسة صناعة الكوابل Enicab - فرع كوندور - بسكرة .

تعتبر مؤسسة الكوابل من المؤسسات الرائدة في مجال صناعة الكوابل الكهربائية، و تتميز بالنشاطات المتعددة، حيث خصصنا هذا الجزء إلى إعطاء صورة عامة عن هذه المؤسسة من ناحية نشأتها، أهدافها، عرض هيكلها التنظيمي، و أهم زبائنها ، بالإضافة إلى منافسيها في هذا المجال وكذا وظائف إدارة الموارد البشرية.

#### المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة صناعة الكوابل Enicab - فرع كوندور - بسكرة.

##### الفرع الأول: نشأة وتطور المؤسسة و أهدافها.

انطلقت أشغال لإنجاز مشروع وحدة صناعة الكوابل الكهربائية لبسكرة في فيفري 1980 و هذا طبقا للمخطط الرباعي (80-1984) وشاركت في هذه الأشغال عدة مؤسسات وطنية و دولية من بينها .

✓ SKET: هي مؤسسة ألمانية اهتمت بدراسة وتجهيز المشروع بأجهزة الإنتاج وتدريب اليد العاملة الوطنية بألمانيا .

✓ IMPORT-INNES: وهي مؤسسة يوغسلافية اهتمت بتركيب الآلات.

✓ VINCOTTE: هي مؤسسة بلجيكية اهتمت بالمراقبة التقنية لأجهزة الإنتاج.

✓ ENITEL: هي مؤسسة وطنية اهتمت بتجهيز الوحدة بالإنارة .

✓ BATIMETA : وهي مؤسسة وطنية اهتمت بالهياكل الحديدية .

✓ GENISIDER: هي مؤسسة وطنية اهتمت بأشغال الهندسة و الهياكل الحديدية.

✓ SOGELERG: هي مؤسسة فرنسية اهتمت بتسيير أشغال الهندسة المدنية والصناعة.

أنشأت وحدة الكوابل الكهربائية بسكرة في سنة 1983، ثم دخلت في الإنتاج سنة 1986. حيث كانت تابعة آنذاك للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل لكائن مقرها العاصمة، ثم انفصلت عنها في سنة 1998 لتصبح مؤسسة صناعات الكوابل لبسكرة . تتربع مؤسسة صناعات الكوابل على مساحة إجمالية قدرها 42 هكتار منها 12 مغطاة تشتمل على الورشات والمخازن والمباني الإدارية .... الخ ، أما الباقي فهو عبارة عن مساحة بيضاء تتضمن مواقف السيارات ومعدات الشحن و التفريغ ومختلف تجهيزات النقل الخاصة بالمؤسسة كذلك هنالك مساحة مخصصة للبكرات الخشب التي تلف عليها الكوابل . وفي ظل التطورات التي شهدتها المؤسسات الجزائرية في السنوات الأخيرة تم خصصة مؤسسة صناعات الكوابل وذلك بنسبة

70%، لصالح الشريك الأجنبي وهو مؤسسة اسبانية تدعى GENERAL CABLE وهذا في سنة 2008، وبذلك تغير اسمها و أصبحت تدعى بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

وفي سنة 2017 تغير اسمها وأصبحت تدعى بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع كوندور Condor - بسكرة. بشراكة 70% لمجمع كوندور Groupe Condor و 30% لمجمع اليك الجزائر Groupe Elec El Djazair.

#### الفرع الثاني: أهداف المؤسسة.

تسعى المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها نذكر:

- ✓ العمل على تخفيض نسبة استيراد الكوابل الكهربائية ، وذلك بالعمل على تلبية احتياجات السوق الوطنية.
- ✓ تعزيز قدرتها التنافسية وذلك من خلال التحسين المستمر في جودة منتجاتها، والتحكم في آجال التسليم، وتخفيض جميع التكاليف.
- ✓ الحفاظ على شهادة الجودة " الايزو 9001" و تكثيف الجهود من أجل الحصول على شهادات أخرى للجودة.
- ✓ زيادة كفاءة وفعالية مختلف العمليات الإدارية والإنتاجية وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة.
- ✓ الاستغلال الأفضل لمواردها البشرية ، و تدريبهم و تكوينهم بالشكل المطلوب.

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يبين الهيكل التنظيمي مختلف المستويات الإدارية والوظائف ، والعلاقة بين مختلف الوظائف الموجودة ، بشكل متسلسل حيث ظهر على شكل هرم يوضح مختلف المديرات والمصالح التي تتكون منها المؤسسة .و لقد شهد الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور - بسكرة ، عدة تغيرات و ذلك بهدف التحديد الجيد و الدقيق للوظائف و للسلطات و المسؤوليات ، و على العموم تكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل من ستة مديرات و ذلك كما يلي:

- ✓ **المديرية العامة** : يديرها الرئيس المدير العام، وتشرف هذه المديرية على مراقبة و متابعة سير المديرات إذ تتكون من الأمانة العامة و مجموعة مساعدين مكلفين بعدة مهام منها:

السكرتارية مساعد الرئيس المدير العام المكلف بمراقبة الحسابات، مساعد الرئيس المدير العام لضمان النوعية، رئيس مشروع المعلوماتية، مساعد المدير العام لمشروع، مساعد الرئيس المدير العام للشؤون القانونية والنزاعات يندرج تحت المديرية العامة خمس مديريات وهي:

✓ **المديرية التقنية** : تعتبر من اكبر المديريات في المؤسسة وتتضمن أربع دوائر:

أ- **دائرة إنتاج الكوابل** : تتمثل مهمتها في تخطيط و تسيير العملية الإنتاجية وذلك من دخول المواد الأولية للورشات إلى غاية تعبئة المنتج في البكرات الخشبة ، و تضم المصالح التالية:

- مصلحة تخطيط الإنتاج.
- مصلحة القلد والظفر.
- مصلحة العزل والتلفيف.
- مصلحة العزل PRC.
- مصلحة التجمع و التغليف.

ب- **دائرة إنتاج الملحقات** : تقوم بعملية تصنع الملحقات حسب برنامج مخطط من طرف مصلحة تخطط و تسيير الإنتاج.

ج- **دائرة التكنولوجيا و ضمان النوعية** : تقوم بمراقبة المنتج التام الصنع و مدى مطابقته للمواصفات المعمول بها، كما تهتم أيضا بمراقبة المواد المشتريات داخليا أو خارجيا، وفقا للمعايير التي تستدعيها مواصفات الشراء من أجل التأكد من أجل أنها صالحة للاستعمال.

د- **دائرة الصيانة** : تعمل على حماية و صيانة مختلف وسائل ومعدات المؤسسة و تضم أربعة مصالح هي :  
مصلحة الصيانة الميكانيكية.

- مصلحة صيانة عتاد النقل والتكييف.
- ومصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية.
- مصلحة الصيانة الكهربائية.

✓ **المديرية التقنية التجارية** : و تضم دائرتين:

أ- **دائرة تسيير المنتج النهائي** : تعمل على توجيه الكوابل حسب نوعها والحاجة إليها إلى المخازن الخاصة بكل نوع ، و ترتيبها من أجل تقديمها جاهزة للزبون.

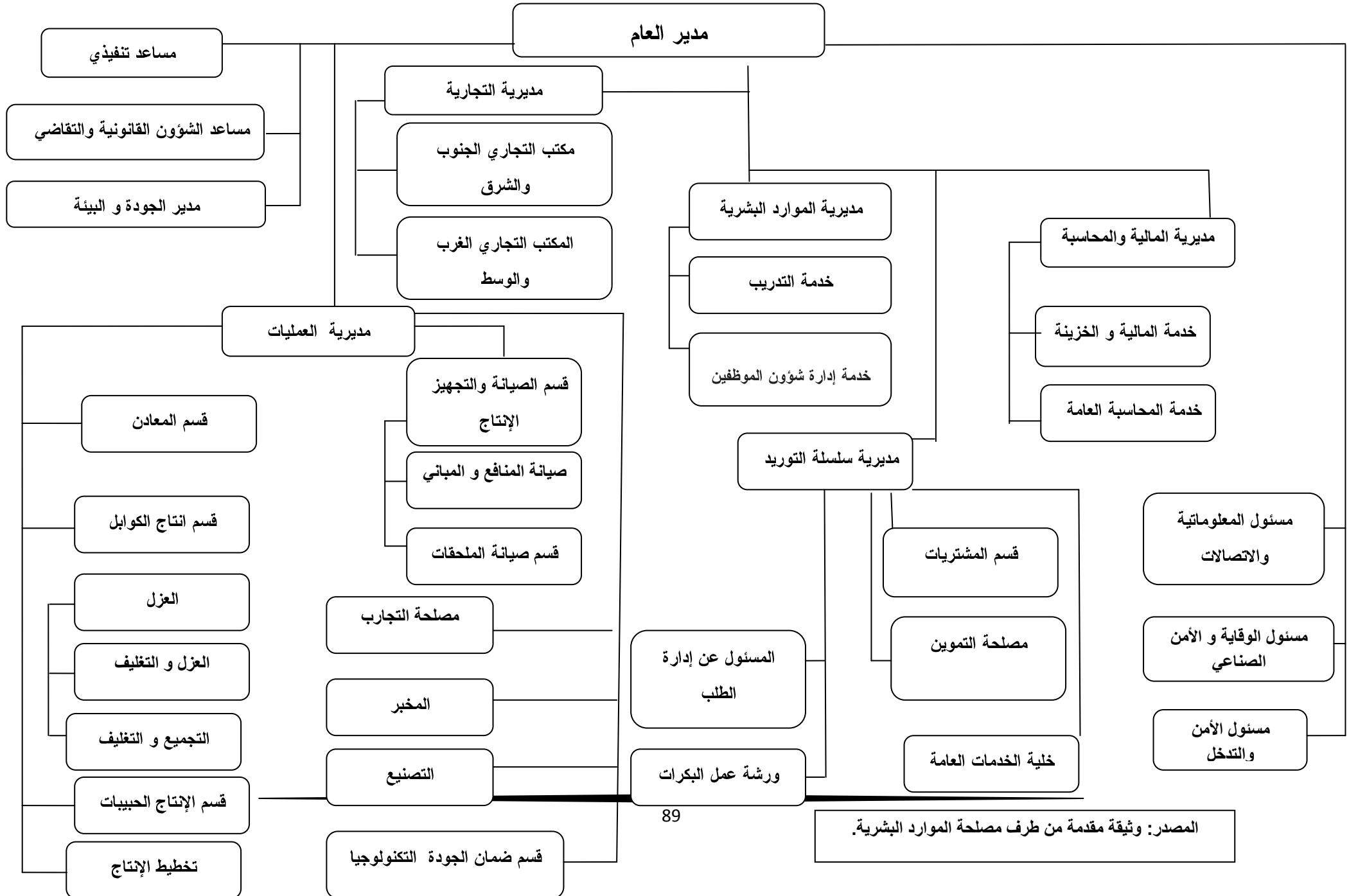
ب- **دائرة التسويق** : تهتم بتوزيع المنتج وتضم مصلحتين:

- مصلحة التسويق .
- مصلحة البيع.

✓ مديرية الشراء : حيث توسعت من دائرة إلى مديرية ،وتهتم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار من أجل تزويد المؤسسة بما تحتاجه في عملية الإنتاج.

✓ مديرية المالية والمحاسبة : تعتبر هذه المديرية الركيزة الأساسية لاستمرار المؤسسة نظرا لدورها الهام ، حيث تهتم بتسجيل العمليات المالية والمحاسبية، لكي تتمكن من إعطاء صورة واضحة عن الوضع المالي للمؤسسة.

✓ مديرية الموارد البشرية : تقوم هذه المديرية بوضع وتحديد السياسة العامة للمؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشرية والوسائل، و تحديد سياسة الحوافز و برامج تطوير الإطارات وتكونهم، والشكل التالي يوضح ذلك:  
الشكل رقم 18 :الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور- condor بسكرة.





المطلب الثالث: موردي و زبائن المؤسسة و مواردها البشرية:

الفرع الأول: موردي و زبائن المؤسسة وأهم منافسيها.

إن الحركة الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسة من عمليات شراء المواد الأولية وبيع المنتجات كونت لها عدة متعاملين منهم أجانب ومنهم محليين:

أ.موردي المؤسسة: تتعامل المؤسسة مع عدة موردين من بينهم نذكر:

**SARCUYSAN** : هي مؤسسة تركية تستورد منها النحاس.

**MIDAL CABLE** : هي مؤسسة تستورد منها الألمنيوم .

**TEKFAN** : هي مؤسسة تركية تستورد منها مادة PVC.

تستورد مادة **PRC** من مؤسسة **BOREALIS** البلجيكية ومؤسسة **PLASCOM** السعودية.

تتحصل على مادة PVC والخشب من مؤسسة **ENAB** بسكيكدة .

وكذلك تزودها مؤسسة **ENG** بالخروب بمادة PVC والنحاس

ب/الزبائن : من أهم زبائن المؤسسة نجد:

- **SONELGAZ**. المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز .

- مؤسسة كهريف **KAHRIF** .

و هناك أيضا مجموعة من المؤسسات الخاصة العمومية التي تستهلك كوابل المؤسسة أو تعيد تسويقها.

أما بالنسبة لشبكات التوزيع فللمؤسسة شبكة من الموزعين عددهم 03 منتشرين عبر كافة أنحاء الوطن وهي تسعى لتوسيعها مستقلا.

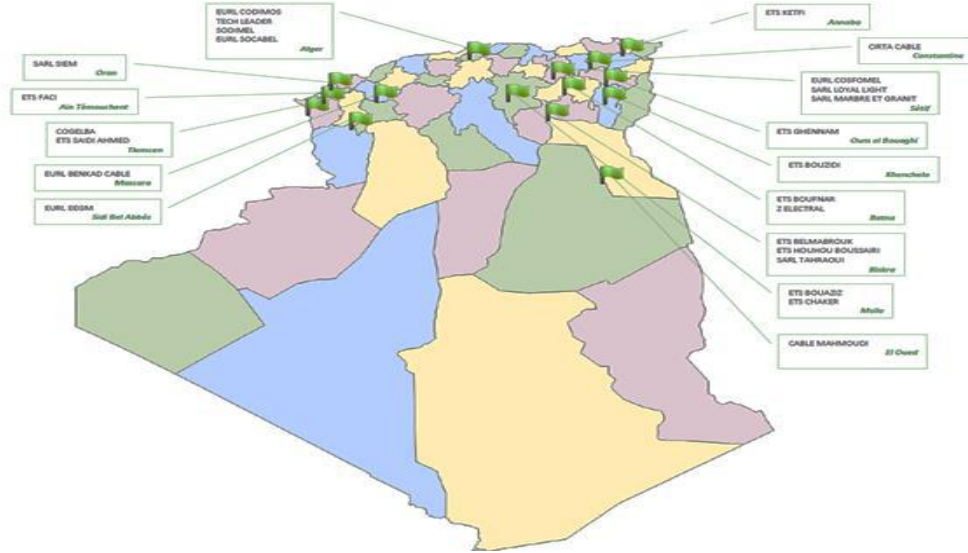
- بوزيدي .

- **Codimos** .

- **ETS Boufenar** بوفنار .

- **ETSSaidi** سعيدي .

الشكل رقم 19: شبكة التوزيع.



المصدر: وثيقة مقدمة من المؤسسة.

ج/المنافسين: و يتمثلون في:

- مؤسسة السويدي في عين الدفلى el sewedy .
- مؤسسة cabel alger بالجزائر.
- مؤسسة ben dhaiba cable بمستغانم .
- مجموعة groupe k plast بسطيف.

الفرع الثاني: الطاقة الإنتاجية للمؤسسة وأهم منتجاتها:

الجدول رقم 2: الطاقة الإنتاجية

كوابل الألمنيوم		كوابل النحاس المعزول/مغمد	
2400 طن	المعزول/مغمد	14000 طن	المعزول/مغمد
1000 طن	عار	1000 طن	عار

المصدر: وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة

2 - أهم منتجات المؤسسة:

الجدول رقم 3: أهم منتجات المؤسسة .

	الكابلات المحلية
	الكابلات الصناعية (Alu & Cu)
	كابلات الجهد المتوسط (Alu & Cu)
	الموصلات عارية
	كابل HFFR
	كابلات مقاومة للحريق
	سلك عربة
	الكابلات الشمسية (الضوئية)

المصدر: وثائق مقدمة من المؤسسة

بالإضافة إلى منتجات جديدة: 2019 و 2020

1 - أسلاك زجاجية المينا.

2- خيوط دائرية ومسطحة (ورقة معزولة).

3 - الكابلات المحورية.

4- كابلات HT / THT معزولة

الفرع الثالث: الموارد البشرية بالمؤسسة ومهامها.

أولا : الموارد البشرية بالمؤسسة

إن المورد البشري حسب تخصصه وتواجده في مختلف المستويات التنظيمية هو الدعامة الحقيقية التي تستند عليها المؤسسة من أجل تحسين تنافسيتها، وضمان مركز تنافسي جيد في السوق، ومن هنا فإن المورد البشري هو رأس مال المؤسسة الحقيقي الذي يجب الاهتمام به وتطويره واستغلاله بشكل أفضل وذلك لما له من قدرات إبداعية ومهارات عالية تمكن المؤسسة من تحقيق التميز والتفوق على المنافسين. و على العموم، يبلغ عدد الموارد البشرية العاملة في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور - بسكرة حسب الإحصائيات 462 عامل وهي مقسمة كالتالي:

الجدول رقم 4: تقسيم العمال.

إطار	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ
78	65	325

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة.

الجدول رقم 5: تعداد العمال في السنوات 4 الأخيرة.

2018/31/12	2017/12/31	2016/12/31	2015/12/31
462	395	423	567

المصدر: وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة.

**ثانيا : المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:**

تنفيذ استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية للشركة. في هذا السياق، تؤكد للقيادة، تحقيق جميع وظائف الموارد البشرية.

ويشمل ذلك تطوير وتنفيذ وتكييف العمليات والأنظمة المتعلقة بما يلي: التوظيف، التعويض، العلاقات الاجتماعية، إدارة الموظفين، تنمية المهارات، إشراك الموظفين، التغيير التنظيمي، حوكمة الشركات. تقييم الأداء.

في هذا السياق، تكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن:

**1- التوظيف:**

- ✓ تطوير وتنفيذ برنامج التوظيف السنوي الثابت.
- ✓ تسيير إدارة الموارد البشرية:
- ✓ ضمان الإدارة الكاملة واليومية لأنشطة الموارد البشرية.
- ✓ تطوير تقارير تحليلية دورية عن تطور الموارد البشرية.
- ✓ رصد تقييم الأداء السنوي.
- ✓ تحديد والتوصية إلى الإدارة العامة أي تحسينات مطلوبة في مسائل الموارد البشرية.

**2- العلاوات والبدلات:**

- ✓ تطبيق سياسات تعويض الشركة يوصي للفرع بالاستراتيجيات والسياسات التي ستمكن الشركة من جذب أفضل المهارات والاحتفاظ بها.
- ✓ التدريب وتطوير المهارات:
- ✓ تطوير الاحتياجات التدريبية وإعداد مشاريع البرامج والميزانيات السنوية فيما يتعلق بهياكل الشركة.
- ✓ ضمان تنفيذ برامج التدريب والتلمذة المعمول بها والتأكد من أن تكاليفها تتماشى مع الميزانيات المخططة .

**3- العلاقات الاجتماعية:**

- ✓ ضمان تفسير وتطبيق لوائح العمل والاتفاق الجماعي واللوائح الداخلية وإجراءات الموارد البشرية.
- ✓ إنشاء والحفاظ على علاقات عمل كافية والتعاون الفعال مع الحكومات والوكالات المحلية على علاقات العمل والعمالة.

4- قانوني:

✓ ضمان متابعة ومعالجة عقود التأمين والنزاعات القانونية للشركة. ضمان المراقبة التنظيمية من خلال إبلاغ هيكل الشركة بأي تغييرات في الأحكام القانونية والتنظيمية التي تتعلق بأنشطة الشركة وكذلك التزاماتها.

5- الوسائل العامة :

✓ توفير الدعم اللازم لجميع هيكل الخدمة العامة للشركة: إدارة النقل ، حجوزات شركات الطيران ، الإقامة في الفنادق ، اللوازم المكتبية ، صيانة المكاتب.

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

سنحاول في هذا الجزء التطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية التي تمت في مؤسسة صناعة الكوابل فرع كوندور بولاية بسكرة، وذلك لإبراز مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت في جمع وتحليل وعرض البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

## المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

سيتم في هذا المطلب تناول مجتمع وعينة الدراسة.

## الفرع الأول: مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مؤسسة صناعة الكوابل فرع كوندور -بسكرة- والبالغ عددهم 462 موظفي منهم 23 موظف، 06 رئيس مكتب، 06 رئيس مصلحة.

الجدول رقم 6 : عدد موظفي مؤسسة صناعة الكوابل فرع كوندور -بسكرة-

الرتبة العلمية	عدد الموظفين	النسبة المئوية%
موظف	23	65.7
رئيس مكتب	06	17.1
رئيس مصلحة	06	17.1
المجموع	35	100

المصدر: مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة.

## الفرع الثاني: عينة الدراسة.

تمثل عينة الدراسة حوالي 7.57 % من مجتمع الدراسة الميدانية، أي ما يوافق 35 موظف، فتم توزيع 50 استمارة على العينة من الموظفين، وتم استرجاع 45 استمارة، أي بنسبة 90%، وقد تم استبعاد 10 استمارات لوجود نقص في الإجابة، ومن ثم تمت معالجة 35 استبيان، أي بنسبة معالجة بلغت 70 % من العينة المختارة. والجدول التالي يوضح العدد الموزع والمسترجع والمستبعد والصالح للتحليل الإحصائي من الاستبيانات.

الجدول رقم 7: توزيع الاستبيان على عينة الدراسة

عينة الدراسة					مجتمع الدراسة
نسبة الاستثمارات القابلة للتحليل الإحصائي	الاستثمارات القابلة للتحليل الإحصائي	الاستثمارات المستبعدة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات الموزعة	
70%	35	10	45	50	مؤسسة صناعة الكوابل

المصدر: من إعداد الطالبة.

#### المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة وأداة الدراسة.

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم تحليل بيانات هذه الدراسة باستعمال برنامج التحليل الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم تحليل بيانات هذه الدراسة باستعمال برنامج حزمة البرامج الإحصائية (spss)، للتحليل وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:  
الفرع الأول: أداة الدراسة.

اعتمدنا في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة على الاستبيان باعتباره الأداة الأنسب في استخلاص اتجاهات وآراء أفراد العينة وذلك انطلاقاً من الأجوبة المتحصل عليها، حيث يمكن تعريف الاستبيان على أنه أداة تتكون من مجموعة من العبارات للتقصي المباشر وجمع المعلومات عن طريق طرح الباحث لهذه العبارات على مفردات عينة الدراسة للحصول على المعلومات والحقائق اللازمة لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة، ثم الاعتماد على برنامج الجداول EXCEL لسنة 2007 لتفريغ الاجابات.

#### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

بعد استرجاع الاستبيان والفرز النهائي له وحصر الصالح منه، قمت بترميز الإجابات وإفراغها في برنامج الجداول EXCEL لسنة 2007، كما اعتمدت على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإحصائية SPSS 19 الذي يعتبر من البرامج الإحصائية المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها ولكونه يغطي عددا كبيرا من الأساليب الإحصائية التي تساعد في تلخيص بيانات الدراسة، حيث اعتمدت على الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي: وذلك بحساب المتوسط الحسابي لكل عبارة وكذلك المحاور.



- الإحراف المعياري: للتعبير عن تشتت مفردات العينة.
- التوزيع التكراري والنسب المئوية: وذلك لوصف الإجابات المحصل عليها.
- معامل ألفا كرونباخ: وذلك لقياس مدى قوة العلاقة بين العبارات والتأكد من ثبات أداة الدراسة.

#### الفرع الثالث: عرض بيانات أداة الدراسة.

تتكون أداة الدراسة من محورين رئيسيين هما:

**المحور الأول:** وهو عبارة عن بيانات شخصية وخصائص عينة الدراسة مثل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، طبيعة العمل.

**المحور الثاني:** وهو عبارة عن متغيرات الدراسة ويتكون من متغيرين:

**1-2: المتغير الأول:** تسيير الكفاءات والذي تنقسم إلى 4 أبعاد: توظيف الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات رواتب وحوافز.

**2-2: المتغير الثاني:** المتمثل في الميزة التنافسية والذي قسم بدوره إلى 5 أبعاد: التكلفة، الجودة، الوقت والتسليم، الإبداع والابتكار، المرونة.

المطلب الثالث: صدق الأداة وثباتها.

للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة نقوم بحساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، حيث يجب أن يكون أكبر من 0,60 وحساب معامل الصدق الذي هو الجذر التربيعي لألفا كرونباخ لقياس الصدق، ويجب أن يكون أكبر من 0,70.

الجدول رقم 8: صدق وثبات الدراسة

الرمز	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
1X	إدارة الكفاءات	18	0.964	0.981
X2	الميزة التنافسية	15	0.925	0.961
إجمالي المحاور				0.963

المصدر: من إعداد الطالبة، اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 19

**التعليق:** يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات لمحاور الدراسة تجاوز الحد الأدنى له حيث بلغ الإجمالي 0.928، كما أخذ محور إدارة الكفاءات قيمة ثبات تقدر بقيمة 0.964، ومحور الميزة التنافسية قيمة ثبات أقل تقدر بقيمة 0.925 هذا يعني أن عبارات الاستمارة تتصف بثبات النتائج مع إمكانية تعميم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة.

وهنا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها في تحليل النتائج.

ولقد تم اختيار مقياس ليكارت الخماسي الذي يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء، لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يعتمد على البدائل الخمس ولقد ترجمت الاستجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 9 : مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسط الحسابي	5-4.20	4.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.80	1.79-1

المصدر: اوما سيكران، طرق البحث في الإدارة، دار المريخ لنشر والتوزيع، السعودية، 2006، ص284.

المبحث الثالث: تحليل البيانات وتفسير نتائج الدراسة المتوصل إليها.

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بوصف خصائص عينة الدراسة .

ومن خلال هذا المطلب تم الاعتماد على برنامج spss19 من اجل تحليل النتائج المتعلقة بوصف خصائص عينة الدراسة وسوف نتطرق إلى أهم النتائج المتوصل إليها. أن وصف المعلومات الشخصية لعينة الدراسة تم تمثيلها في (05) متغيرات تهدف في مجملها لتوضيح بعض الأمور التي تساعد في تحليل النتائج فيما بعد والجدول التالي يوضح بتفصيل هذه الخصائص :

الجدول رقم 10: المعلومات الشخصية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرارات Fi	النسبة %
الجنس	ذكور	29	82.9
	أنثى	6	17.1
	المجموع	35	100
العمر	اقل من 30 سنة	11	31.4
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	16	45.7
	40 إلى أقل من 50 سنة	7	20
	من 50 سنة فأكثر	1	2.9
	المجموع	35	100
المستوى التعليمي	ثانوي فما دون	5	14.3
	تقني سامي	12	34.3
	شهادة ليسانس	15	42.9
	شهادة ماستر	3	8.6
	شهادات عليا	0	0
	المجموع	35	100
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	13	37.1
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	12	34.3
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	8	22.9
		2	5.7
	المجموع	35	100
طبيعة العمل	موظف	23	65.7
	رئيس مكتب	6	17.1
	رئيس مصلحة	6	17.1
	المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

حسب الجدول، فإن أغلب أفراد مجتمع الدراسة في مؤسسة صناعة الكوابل فرع كوندور-بسكرة- ذكور بنسبة 82.9% بتكرار 29 عاملا، مقابل 6 عاملات فقط من مجموع العاملين بنسبة 17.1% كما يشير الجدول إلى أن أغلبية العاملين تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة بتكرار 16 عاملا وبنسبة 45.7% هذه الفئة من العاملين تليها الفئة التي اقل من 30 سنة والتي تضم 11 عاملا بنسبة 31.4% من مجموع العاملين، في حين يوجد 7 عاملين بين 40 و50 سنة بنسبة 20% واحد فقط تجاوز الخمسين سنة بنسبة 2.9%، و هذه المعطيات تشير إلى أن معظم العاملين في مؤسسة صناعة الكوابل فرع كوندور-بسكرة - شباب لا تتجاوز أعمارهم 40 سنة، بالإضافة إلى ذلك فإن معظم العاملين في مؤسسة صناعة الكوابل فرع كوندور- بسكرة- تتمثل مؤهلاتهم العلمية في شهادة ليسانس وذلك بتكرار 15 عاملا وبنسبة 41.9%، تليها فئة العاملين الحائزين على شهادة تقني سامي بتكرار 12 عاملا وبنسبة 33.3% ثم فئة العاملين الحائزين على " شهادة ماستر بتكرار 3 عاملين وبنسبة 8.5%.

أما عن مدة الخبرة المهنية فمعظم العاملين في مؤسسة صناعة الكوابل فرع كوندور-بسكرة- لم يتجاوزوا 5 سنوات بالمؤسسة بتكرار 13 عاملا وبنسبة 37.1% تليها الفئة التي تعمل منذ 5 إلى 10 سنوات بتكرار 12 عاملا وبنسبة 34.3% ثم الفئة ذات مدة من 10 إلى 15 سنوات بتكرار 8 عاملين وبنسبة 22.9% في حين يوجد فقط عاملين لهم أقدمية تجاوزت 15 سنة بنسبة 5.7% من مجموع مجتمع الدراسة . كل ذلك يعني أن مجتمع الدراسة معظمه ذكور، تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة، باقدمية لا تتجاوز 5 سنوات وبمؤهلات علمية أعلاها شهادة الليسانس أو شهادة تقني سامي .

بالإضافة إلى ذلك، فإن معظم العاملين في مؤسسة صناعة الكوابل فرع كوندور-بسكرة- تتمثل مؤهلاتهم العلمية في شهادة ليسانس وذلك بتكرار 15 عاملا وبنسبة 42.9% تليها فئة العاملين الحائزين على شهادة تقني سامي بتكرار 12 عاملا وبنسبة 34.3% ثم فئة العاملين الحائزين على " شهادة ماستر بتكرار 3 عاملين وبنسبة 8.6%.

أما عن مدة الخبرة المهنية فمعظم العاملين في مؤسسة صناعة الكوابل فرع كوندور-بسكرة- لم يتجاوزوا 5 سنوات بالمؤسسة بتكرار 13 عاملا وبنسبة 37.1% تليها الفئة التي تعمل منذ 5 إلى 10 سنوات بتكرار 12 عاملا وبنسبة 34.3% ثم الفئة ذات مدة من 10 إلى 15 سنوات بتكرار 8 عاملين وبنسبة 22.9% في حين يوجد فقط عاملين لهم أقدمية تجاوزت 15 سنة بنسبة 5.7% من مجموع مجتمع الدراسة .

كل ذلك يعني أن مجتمع الدراسة معظمه ذكور، تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة، باقضية لا تتجاوز 5 سنوات وبمؤهلات علمية أعلاها شهادة الليسانس أو شهادة تقني سامي .

المطلب الثاني: تحليل اتجاه آراء العينة بالنسبة للمتغير الأول إدارة الكفاءات.

الجدول رقم 11: اتجاهات آراء أفراد العينة اتجاه إدارة الكفاءات(توظيف الكفاءات)

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتغير الأول: إدارة الكفاءات
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
4	موافق	1.014	3.97	1	3	3	17	11	01
				2.9	8.6	8.6	48.6	31.4	
1	موافق تماما	0.926	4.29	1	1	2	14	13	02
				2.9	2.9	5.7	40	48.6	
2	موافق	0.550	4.14	00	1	00	27	1	03
				00	2.9	00	77.1	20	
3	موافق	0.985	4.03	2	00	4	18	11	04
				5.7	00	14.4	51.4	31.4	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS19

التعليق: يظهر الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.97، 4.29)، بانحرافات معيارية تراوحت بين ( 0.926، 1.014) بدرجة تقدير بين موافق وموافق تماما.

الجدول رقم 12: اتجاهات آراء أفراد العينة اتجاه إدارة الكفاءات (تقييم الكفاءات)

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتغير الأول إدارة الكفاءات
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
1	موافق تماما	0.658	4.9	1	00	00	28	6	05
				2.9	00	00	80	17.1	
2	موافق	0.686	4	00	1	5	22	7	06
				00	2.9	14.3	62.9	20	
3	موافق	0.648	3.86	00	1	7	23	4	07
				00	2.9	20	65.7	11.4	
4	موافق	0.868	3.80	00	1	7	23	4	08
				00	2.9	20	65.7	11.4	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 19

التعليق: يظهر الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.80، 4.9)، بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.685، 0.868) بدرجة تقدير بين موافق وموافق تماما.

الجدول رقم 13: اتجاهات آراء أفراد العينة اتجاه إدارة الكفاءات (تطوير الكفاءات)

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	المتغير الأول	إدارة الكفاءات	
				تماما	موافق	العدد	العدد	العدد			العدد
				%	%	%	%	%			
4	موافق	0.868	3.80	00	2	5	24	4	09		
				00	5.7	14.3	68.6	11.4			
2	موفق	0.781	4.09	00	1	3	22	9	10		
				00	2.9	8.6	62.9	25.7			
1	موافق تماما	0.791	4.2	00	1	2	20	12	11	تطوير الكفاءات	
				00	2.9	5.7	57.1	24.3			
2	موافق	0.891	4.03	00	1	7	16	11	12		
				00	2.9	20	45.7	31.4			
4	موافق	0.944	3.86	00	1	3	25	6	13		
				00	2.9	8.6	71.4	17.1			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 19

التعليق: يظهر الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.80، 4.9)، بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.685، 0.868) بدرجة تقدير بين موافق وموافق تماما.



الجدول رقم 14: اتجاهات آراء أفراد العينة اتجاه إدارة الكفاءات (أجور وحوافز).

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير	غير	محايد	موافق	موافق	المتغير الأول إدارة الكفاءات
				موافق	موافق		العدد	العدد	
				جدا	جدا		العدد	العدد	
				%	%	%	%		
1	موافق	0.785	4.03	00	2	4	20	9	14
				00	5.7	11.4	57.1	25.7	
3	موافق	0.891	3.97	1	1	9	15	9	15
				2.9	2.9	25.7	42.9	25.7	
2	موافق	0.728	4	00	1	3	25	6	16
				00	2.9	8.6	71.4	17.1	
4	موافق	0.985	3.83	1	00	7	16	11	17
				2.9	00	20	45.7	31.4	
3	موافق	0.822	3.97	00	7	11	6	11	18
				00	20	31.14	17.14	31.4	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS19

التعليق: يظهر الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.83، 4.03)، بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.785، 0.985) بدرجة تقدير موافق .

المطلب الثالث: تحليل اتجاه آراء العينة بالنسبة للمتغير الثاني: الميزة التنافسية.

جدول رقم 15 : اتجاهات آراء أفراد العينة اتجاه الميزة التنافسية (التكلفة)

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير	غير	محايد	موافق	موافق جدا	المتغير الثاني	الميزة التنافسية
				موافق	موافق					
				جدا	جدا					
العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	%	%	%	%	%	
1	موافق	0.758	4.1	00	00	7	17	11	19	التكلفة
			1	00	00	20	48.6	31.4		
3	موافق	0.616	4.0	00	00	6	22	7	20	
			3	00	00	17.1	62.9	20		
2	موافق	0.718	4.1	00	00	8	15	12	21	
			1	00	00	22.9	42.9	34.3		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 19

التعليق: يظهر الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (4.11، 4.03)، بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.758، 0.616) بدرجة تقدير موافق .

جدول رقم 16: اتجاهات آراء أفراد العينة اتجاه الميزة التنافسية (الجودة)

الترتيب	الاتجاه العتتم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتغير الثاني الميزة التنافسية	
				جدا	جدا	جدا	جدا	جدا		
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
				%	%	%	%	%		
2	موافق	0.838	4.06	00	00	8	17	10	22	الجودة
				00	00	22.9	48.6	28.6		
1	موافق	0.879	4.14	1	00	5	16	13	23	
				2.9	00	14.3	45.7	37.1		
2	موافق	0.725	4.06	00	00	5	19	10	24	
				00	00	14.3	54.3	28.6		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: يظهر الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (4.06، 4.14)، بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.725، 0.879) بدرجة تقدير موافق .

جدول رقم 17: اتجاهات آراء أفراد العينة اتجاه الميزة التنافسية (الوقت والتسليم)

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتغير الثاني الميزة التنافسية	
				جدا	جدا	جدا	جدا	جدا		
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
				%	%	%	%	%		
3	موافق	0.676	3.89	00	2	2	16	15	25	الوقت والتسليم
				00	5.7	5.7	45.7	42.9		
1	موافق تماما	0.611	4.26	00	2	3	21	9	26	
				00	5.7	8.6	60	25.7		
2	موافق	0.591	4.06	00	1	4	17	13	27	
				00	2.9	11.4	48.6	37.1		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 19

التعليق: يظهر الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (4.26، 3.89)، بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.676، 0.591) بدرجة تقدير بين موافق تماما و موافق .

الجدول رقم 18 : اتجاهات آراء أفراد العينة اتجاه الميزة التنافسية (الابتداع والابتكار)

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير	غير	محايد	موافق	موافق جدا	المتغير الثاني الميزة التنافسية
				موافق	موافق				
				جدا	جدا				
العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	%	%	%	%	
2	موافق تماما	0.759	4.2	00	00	5	23	7	28
				00	00	14.3	65.7	20	
3	موافق	0.765	4.06	00	00	3	20	12	29
				00	00	8.6	57.1	34.3	
1	موافق تماما	0.817	4.26	00	1	7	22	5	30
				00	2.9	20	62.9	14.3	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 19

التعليق: يظهر الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (4.26، 4.06)، بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.759، 0.817) بدرجة تقدير بين موافق تماما و موافق .

الجدول رقم 19: اتجاهات آراء أفراد العينة اتجاه الميزة التنافسية (المرونة)

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير الثاني الميزة التنافسية						
				غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا		
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
					%	%	%	%	%	
3	موافق	1.132	3.89	00	00	7	22	6	31	المرونة
				00	00	20	62.9	17.1		
2	موافق	0.781	3.91	1	00	6	22	6	32	
				2.9	00	17.1	62.9	17.1		
1	موافق	0.618	3.97	3	00	6	15	11	33	
				8.6	00	17.1	42.9	31.4		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 19

التعليق: يظهر الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.89،3.97)، بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.618، 1.132) بدرجة تقدير بين موافق تماما وموافق .

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات.

سيتم في هذا المطلب اختبار مدى ملائمة النموذج و اختبار كذلك فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرع الأول: اختبار مدى ملائمة نموذج الدراسة.

### 1. اختبار مدى ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

للتأكد من مدى ملائمة النموذج من أجل اختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام تحليل التباين للانحدار Anova يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات على الميزة التنافسية لدى مؤسسة صناعة الكوابل و يتبين من الجدول أدناه، ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (27.756) عند مستوى دلالة يساوي 0.000 و هي أقل من  $\alpha = 0.05$  مستوى الدلالة.

الجدول رقم 20 : ملائمة النموذج للاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	3.928	1	3.928	27.765	0.000
الخطأ	4.810	34	0.414		
المجموع الكلي	8.737	35	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 19

يتبين من الجدول أن هناك ثبات في صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الرئيسية حيث وصلت قيمة F المحسوبة (27.765) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الرئيسية .

## 2. تحليل علاقات الأثر للاختبار الفرضية الفرعية الرئيسية:

H: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات على الميزة التنافسية في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور - بسكرة.

للتأكد من تأثير المتغير المستقل (إدارة الكفاءات) في المتغير التابع ( الميزة التنافسية) ، يستخدم أسلوب الانحدار البسيط الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم 21 : نتائج تحليل الانحدار البسيط للاختبار الفرضية الرئيسية

R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	المعاملات النمطية Beta	المعاملات الغير نمطية		المتغير
				الخطا المعياري	B	
0.421	0.000	4.623	-	0.218	4.806	الثابت constont
	0.00	1.52	0.87	0.235	0.462	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 19

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة t المحسوبة T=4.623 و B=0.462 عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يشر إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات على الميزة التنافسية.

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.421$  وهذا يعني أن 42.1% من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (إدارة الكفاءات) وان الباقي 57.9% ترجع لعوامل أخرى.

وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسية والتي تنص على:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات على الميزة التنافسية في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور - بسكرة.

الجدول رقم 22 : معامل الارتباط بين أبعاد إدارة الكفاءات والميزة التنافسية.

الميزة التنافسية	إدارة الكفاءات	رواتب	تطوير	تقييم	توظيف	الأبعاد
0.443	0.799	0.430	0.505	0.669	1	توظيف
0.008	0.000	0.010	0.002	0.000	-	مستوى الدلالة
0.448	0.748	0.169	0.682	1	0.699	تقييم
0.001	0.000	0.331	0.000	-	0.000	مستوى الدلالة
0.685	0.863	0.510	1	0.682	0.505	تطوير
0.000	0.000	0.002	-	0.000	0.002	مستوى الدلالة
0.459	0.720	1	0.510	0.169	0.430	رواتب
0.006	0.000	-	0.002	0.331	0.010	مستوى الدلالة
0.682	1	0.728	0.863	0.748	0.799	ادارة الكفاءات
0.000	0.0000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة
1	0.682	0.459	0.685	0.548	0.443	الميزة التنافسية
-	0.000	0.006	0.000	0.001	0.008	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 19

من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الكفاءات وإبعاد الميزة التنافسية حيث:

✓ توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التوظيف والتقييم حيث بلغ معامل الارتباط.  $(R=0.669)$  عند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

- ✓ توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التطوير والتقييم حيث بلغ معامل الارتباط.  $(R=0.682)$  عند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .
- ✓ توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الرواتب و إدارة الكفاءات حيث بلغ معامل الارتباط.  $(R=0.728)$  عند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .
- ✓ توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية و إدارة الكفاءات حيث بلغ معامل الارتباط.  $(R=0.682)$  عند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

#### الفرع الثاني: تحليل علاقات الأثر لاختبار الفرضيات الفرعية لدراسة.

توجد أربع فرضيات فرعية سيتم تحليل علاقات الأثر لاختبارها.

#### 1. اختبار مدى ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

للتأكد من مدى ملائمة النموذج من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى ، يوجد أثر ذو Anova تم استخدام تحليل التباين للانحدار.

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للميزة التنافسية على ادراة الكفاءات من خلال التوظيف لدى مؤسسة صناعة الكوابل و يتبين من الجدول أدناه ، ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى حيث بلغت قيمة F المحسوبة 8.356 عند مستوى دلالة يساوي 0.000 و هي أقل من  $\alpha=0.05$  مستوى الدلالة

#### الجدول رقم 23: ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.724	1	1.724	3.356	0,07
الخطأ	7.014	34	0.206		
المجموع الكلي	8.737	35	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 19

يتبين من الجدول أن هناك ثبات في صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث وصلت قيمة F المحسوبة (8.356) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الرئيسية .



2. تحليل علاقات الأثر لاختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للميزة التنافسية على إدارة الكفاءات من خلال التوظيف في مؤسسة صناعة الكوابل- فرع كوندور-بسكرة.

للتأكد من تأثير المتغير المستقل (إدارة الكفاءات) في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، يستخدم أسلوب الانحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم 24: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	المعاملات النمطية Beta	المعاملات الغير نمطية		المتغير
				الخطا المعياري	B	
0.450	0.053	2.009	-	0.561	1.127	الثابت constont
	0.000	5.269	0.670	0.139	0.735	إدارة الكفاءات

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 19

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة t المحسوبة  $T=2.009$  و  $B=1.127$  عند مستوى دلالة 0.000 وهو اقل من 0.05 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية التوظيف على الميزة التنافسية في مؤسسة صناعة الكوابل- فرع كوندور-بسكرة

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد  $R^2= 0.450$  وهذا يعني ان 45% من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (إدارة الكفاءات)، وان الباقي 55% ترجع لعوامل اخرى.

وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للميزة التنافسية على إدارة الكفاءات من خلال التوظيف في مؤسسة صناعة الكوابل- فرع كوندور-بسكرة.

1. اختبار مدى ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

للتأكد من مدى ملائمة النموذج من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية ، تم استخدام تحليل التباين للانحدار

Anova

يوجد أثر ذو يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للميزة التنافسية على ادراة الكفاءات من خلال التقييم لدى مؤسسة صناعة الكوابل- فرع كوندور-بسكرة و يتبين من الجدول أدناه ، ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية حيث بلغت قيمة F المحسوبة 14.703 عند مستوى دلالة يساوي 0.000 و هي أقل من  $\alpha = 0.05$  مستوى الدلالة

الجدول رقم 25 : ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الاتحدار	2.638	1	2.638	14.703	0,01
الخطأ	6.100	34	0.179		
المجموع الكلي	8.737	35	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 19

يتبين من الجدول أن هناك ثبات في صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية حيث وصلت قيمة F المحسوبة (14.703) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الرئيسية .

2. تحليل علاقات الأثر لاختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للميزة التنافسية على ادراة الكفاءات من خلال التقييم لدى مؤسسة صناعة الكوابل- فرع كوندور-بسكرة.

للتأكد من تأثير المتغير المستقل (إدارة الكفاءات) في المتغير التابع ( الميزة التنافسية) ، يستخدم أسلوب الانحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم 26 : نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	المعاملات النمطية Beta	المعاملات الغير نمطية		المتغير
				الخطا المعياري	B	
0.549	0.002	3.339	-	0.569	1.899	الثابت constont
	0.001	3.834	0.543	0.144	0.551	الكفاءات التسيير

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 19

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة t المحسوبة  $T=3.339$  و  $B=0.549$  عند مستوى دلالة 0.000 وهو اقل من 0.05 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للميزة التنافسية على ادارة الكفاءات من خلال التقييم لدى مؤسسة صناعة الكوابل- فرع كوندور-بسكرة.

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد  $R^2= 0.549$  وهذا يعني أن 54.9% من التباين في المتغير التابع ( الميزة التنافسية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (إدارة الكفاءات)، وان الباقي 45.1% ترجع لعوامل أخرى.

وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للميزة التنافسية على ادارة الكفاءات من خلال التقييم لدى مؤسسة صناعة الكوابل- فرع كوندور-بسكرة.

### 1. اختبار مدى ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

للتأكد من مدى ملائمة النموذج من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ، تم استخدام تحليل التباين للانحدار .Anova

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للميزة التنافسية على التطوير لدى مؤسسة صناعة الكوابل- فرع كوندور-بسكرة لدى مؤسسة صناعة الكوابل و يتبين من الجدول أدناه ، ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة حيث بلغت قيمة F المحسوبة 29.432 عند مستوى دلالة يساوي 0.000 و هي أقل من  $\alpha= 0.05$  مستوى الدلالة

الجدول رقم 27 : ملئمة النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الاتحدار	4.054	1	4.054	29.432	0,00
الخطأ	4.683	34	0.138		
المجموع الكلي	8.737	35	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 19

يتبين من الجدول أن هناك ثبات في صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة حيث وصلت قيمة F المحسوبة (29.432) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الفرعية الثالثة .

## 2. تحليل علاقات الأثر لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

**H3:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للميزة التنافسية على ادراة الكفاءات من خلال التطوير لدى مؤسسة صناعة الكوابل- فرع كوندور-بسكرة.

للتأكد من تأثير المتغير المستقل (إدارة الكفاءات) التابع ( الميزة التنافسية) ، يستخدم أسلوب الانحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم 28 : نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	المعاملات النمطية Beta	المعاملات الغير نمطية		المتغير
				الخطأ المعياري	B	
0.681	0.000	3.894	-	0.439	1.708	الثابت constont
	0.000	5.425	0.681	0.108	0.586	الكفاءات التسيير

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 19

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة t المحسوبة  $T=3.894$  و  $B=0.586$  عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للميزة التنافسية على إدارة الكفاءات من خلال التطوير لدى مؤسسة صناعة الكوابل- فرع كوندور-بسكرة.

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد  $R^2= 0.681$  وهذا يعني أن 68.1% من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (إدارة الكفاءات)، وان الباقي 31.9% ترجع لعوامل أخرى.

وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للميزة التنافسية على إدارة الكفاءات من خلال التطوير لدى مؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور-بسكرة.

#### 1- اختبار مدى ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

للتأكد من مدى ملائمة النموذج من أجل اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، تم استخدام تحليل التباين للانحدار Anova .

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للميزة التنافسية على إدارة الكفاءات من خلال الأجور و الحوافز لدى مؤسسة صناعة الكوابل- فرع كوندور-بسكرة لدى مؤسسة صناعة الكوابل و يتبين من الجدول أدناه ، ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة حيث بلغت قيمة F المحسوبة 9.022 عند مستوى دلالة يساوي 0.000 و هي أقل من  $\alpha= 0.05$  مستوى الدلالة.

#### الجدول رقم 29 : ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.832	1	1.832	9.022	0.05
الخطأ	6.905	34	0.203		
المجموع الكلي	8.737	35	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 19

يتبين من الجدول أن هناك ثبات في صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة حيث وصلت قيمة F المحسوبة (9.022) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الفرعية الرابعة .

### 1. تحليل علاقات الأثر لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

**H4** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للميزة التنافسية على إدارة الكفاءات من خلال الأجور والحوافز لدى مؤسسة صناعة الكوابل- فرع كوندور-بسكرة.

للتأكد من تأثير المتغير المستقل (إدارة الكفاءات) في المتغير التابع ( الميزة التنافسية)، يستخدم أسلوب الانحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم 30 : نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	المعاملات النمطية Beta	المعاملات الغير نمطية		المتغير
				الخطأ المعياري	B	
0.458	0.000	5.416	-	0.485	2.625	الثابت constont
	0.005	3.004	0.458	0.122	0.365	الكفاءات التسيير

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 19

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة t المحسوبة  $T=5.146$  و  $B=0.458$  عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للميزة التنافسية على إدارة الكفاءات من خلال التطوير لدى مؤسسة صناعة الكوابل- فرع كوندور-بسكرة.

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد  $R^2= 0.458$  وهذا يعني أن 45.8% من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (إدارة الكفاءات)، وان الباقي 54.2% ترجع لعوامل أخرى.

وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للميزة التنافسية على إدارة الكفاءات من خلال الأجور والحوافز لدى مؤسسة صناعة الكوابل- فرع كوندور-بسكرة.

## خلاصة الفصل :

قمنا في هذا الفصل بإجراء دراسة ميدانية على مؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور - بسكرة حيث تطرقنا إلى من خلال المبحث الأول الذي جاء تحت عنوان تقديم المؤسسة محل الدراسة الى نشأة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور - بسكرة، ثم إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ثم عرض لتعداد العمال في المؤسسة، ثم قمنا بإعداد استبيان يتكون من مجموعة من العبارات التي تخدم هدف الدراسة، حيث قمنا بتحليل هذه النتائج بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss 19، وذلك من أجل معرفة دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور - بسكرة وتوصلنا إلى النتائج التالية :

✓ تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات بأبعادها (توظيف الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات، أجور و حوافز) على الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، الوقت و التسليم، الإبداع و الابتكار، المرونة) في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور - بسكرة حيث كانت نسبة الأثر مرتفعة جدا بالمؤسسة محل الدراسة.

خاتمة



## خاتمة

تتطلب البيئة التنافسية إدارة فعالة ووعيا مستقبليا وقدرة على التركيز لفهم واستيعاب التغيرات المعقدة، فالمؤسسة تتطلب تعليما مميزا وقدرة على توليد قدرات ومعارف جديدة، حيث تلعب الكفاءات دورا مهما في توظيف الظروف المساعدة على تحقيق الميزة التنافسية، فهي تعمل على تطبيق كل الأساليب والطرق التي تهدف إلى جعل المؤسسة مكانا محفزا للعمل.

لذا يجب أن تلقى الكفاءات التسيير المناسب من قبل الإدارة ، هذه الأخيرة تؤثر بشكل كبير في بناء المزايا التنافسية للمؤسسة والتي تعتمد عليها لتحقيق تميزها على منافسيها وضمان بقائها واستمرارها.

و من خلال هذه الدراسة، التي قمنا من خلالها بإبراز دور إدارة الكفاءات على الميزة التنافسية لدى مؤسسة صناعة الكوابل-فرع كوندور- بسكرة ، تم التوصل لمجموعة من النتائج والمقترحات والتي ارتأينا أنها مفيدة والتي لخصت كالتالي :

### النتائج :

- ✓ تعتبر الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة أصلا من بين الأصول ومصدر تنافسي جد حساس.
- ✓ تعمل المؤسسة دوما على ترسيخ و تحسين وإدامة ميزتها التنافسية من خلال التركيز على أهم مصدر لها وهو المورد البشري بصفة عامة و الكفاءات بصفة خاصة.
- ✓ يضمن تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة تجنب اكتشافها و محاكاتها من قبل المنافسين.
- ✓ تساهم سلسلة القيمة في تحديد الأنشطة الرئيسية التي تتميز بها المؤسسة على منافسيها ، والتي تساعد في بناء و تعزيز ميزتها التنافسية.
- ✓ تحرص المؤسسة على تقييم مستوى الكفاءات من خلا السهر على مراقبتهم وتشجيعهم على تحسينه.
- ✓ عدم تواجد نظام يسمح بتحفيز الكفاءات و يمنحهم مكافآت بحسب مستوى أدائهم بالمؤسسة.

## خاتمة

### التوصيات:

وفقا للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للبحث و كذلك النتائج التي تم الحصول عليها من الجانب التطبيقي نقترح بعض التوصيات كما يلي:

✓ ضرورة إتباع نظام لتقييم الأداء على درجة عالية من الكفاءة.

✓ إعادة تأهيل المؤسسة بإدراج بعض الكفاءات البشرية في سياستها للموارد البشرية.

✓ لابد من المؤسسة تبني منطقا جديدا في تعاملها مع الموارد البشرية من حيث التوظيف، التكوين، التحفيز.. والتي تحد من هروب الكفاءات إلى المؤسسات المنافسة.

✓ ضرورة غرس ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة تعزز أهمية المعارف و المهارات في تحقيق ميزة تنافسية.

✓ العمل على الاهتمام بالموارد الفكرية للمؤسسة باختلاف أشكالها، وذلك من خلال تنميتها و تطويرها و استغلالها الاستغلال الأمثل.

المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

### الكتب:

- 1- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر " الأصول و المهارات، مصر، 2002.
- 2- إسماعيل حجازي و معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2013.
- 3- اوما سيكران، طرق البحث في الإدارة، دار المريخ لنشر والتوزيع، السعودية، 2006.
- 4- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ،دار الراهة للنشر و التوزيع، الاردن، 2015،
- 5- بلال خلف السكارنة، تحليل وتحديد الاتجاهات التدريبية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 6- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد ع المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2007.
- 7- جاك فليب ،رون ستون، الاستثمار البشري ،بميك، مصر، 2002.
- 8- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ،دار النهضة العربية، لبنان، 2002 .
- 9- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
- 10- حسين وليد عباس، إستراتيجية الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار مكتبة الحامد للنشر، عمان الأردن، 2015.
- 11- خضير كاظم حمود و موسى اللوزي، إدارة أعمال، إثراء للنشر ،الأردن، 2008.
- 12- خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية ،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان.
- 13- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب و الكفاءات البشرية، دار زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2013.
- 14- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2003 .
- 15- رعد عبد الله الطائي وعيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة ،دار اليازوري، الأردن، 2008.
- 16- روان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي، دار الكتب القانونية، مصر، 2011.
- 17- سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- 18- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2008 .

## قائمة المراجع

- 19- طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل - دار وائل للنشر، الطبعة 2، عمان الأردن، 2009 .
- 20- عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،السعودية.
- 21- عز الدين علي سويسي ،نعمة عباس الخفاجي،الميزة التنافسية "وفق منظور استراتيجيات التغير التنظيمي،دار الأيام ، الأردن ، 2014.
- 22- علاء فرحان طالب، أميرة الحنابي، إدارة المعرفة،دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .
- 23- مجاني باديس،طبول ريمة، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، دار ألفا للوثائق، قسنطينة الجزائر 2017.
- 24- مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة"المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية،دار المناهج،الأردن،2014.
- 25- محمد سرور الحريري،طرق واستراتيجيات تنمية و تطوير الموارد البشرية،دار صفاء لطباعة و النشر و التوزيع ،عمان الأردن،2012.
- 26- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء ، عمان ، 2014.
- 27- محمد فالح صالح،إدارة موارد البشرية،دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن عمان،2004.
- 28- محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث،دار الحامد، الأردن،2012.
- 29- مروان محمد نجيب ،دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية،دار الكتب القانونية،مصر ، 2011.
- 30- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2004.
- 31- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة،المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003 .
- 32- مهدي حسن زويلف،إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع،عمان ،2001.
- 33- نبيل إبراهيم محمود،تحليل المتغيرات الاقتصادية "الإنتاجية والكفاءات- العمل ورأس المال-التغير التقني،دار البداية،عمان،2008.
- 34- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة" المفاهيم والاستراتيجيات"، ط2دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 35- نجم عبود نجم،إدارة اللامموسات إدارة ما لا يقاس،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان2010.

## قائمة المراجع

- 36- نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية و تنميتها، دار دجلة، عمان، 2015.
- 37- هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري، دار السحاب، مصر، 2008.
- 38- هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية مصر، 2014.
- 39- هشام محمد رضا، التدريب والتأهيل الإدارة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 40- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 41- محمد حفيان عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
- 42- مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.
- المذكرات والأطروحات:**
- 43- بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، مذكرة ماجستير تخصص إدارة إستراتيجية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2013.
- 44- بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير تخصص إدارة إستراتيجية (غير منشورة)، جامعة سطيف، 2012.
- 45- بورباله أحمد، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- باتنة، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 46- تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات (غير منشورة)، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2007.
- 47- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات (غير منشورة)، جامعة سكيكدة، 2007.
- 48- رحمون رزيقة، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل -بسكرة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

## قائمة المراجع

- 49- رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال(غير منشورة)، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس 2005.
- 50- سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير منظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- 51- شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية ، أطروحة دكتوراه تخصص التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 52- صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، 2008.
- 53- عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات(غير منشورة)، جامعة سكيكدة، 2008.
- 54- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير في علوم التسيير(غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2002.
- 55- العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005.
- 56- مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير(غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013 .
- 57- نور الهدى بوهنتالة، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير تخصص تسويق(غير منشورة)، جامعة باتنة، 2008.
- 58- هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة ،دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقال موبيليس، مذكرة الماجستير، تخصص علوم تجارية(غير منشورة)، جامعة المسيلة، 2009.
- 59- أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر.
- 60- صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، دراسة حالة مركز البحث العلمي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.

## قائمة المراجع

- 61- فرحاتي لويزة، دور رأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص، تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
- 62- علاوي نصيرة ، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في إدارة الأفراد، تخصص تسيير الموارد البشرية (غير منشورة)، جامعة تلمسان، 2015.
- 63- سملاي يحيضة، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2003.
- 64- نهلى محمد علي بعاره، ممارسات سلسلة التوريد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ومرونة سلسلة التوريد، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014.

### الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

- 65- إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، سكانير المهارات: كأداة للتخفيف من العجز المهاري، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية : مساهمة المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة 22/23 فيفري 2012.
- 66- الطيب الداودي، الامين حلموس، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية- الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة بسكرة ، 2013.
- 67- عبد الفتاح بو خمخام، شابونية كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير الكفاءات ،جامعة بسكرة، 12/13 نوفمبر 2005.
- 68- أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي 7 الصناعة التأمينية-الواقع العملي وأفاق التطوير-تجارب الدول-جامعة الشلف 3-4/12/2012.
- 69- كمال رزيق، فارس مسدور، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحويلات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002 .



## قائمة المراجع

### المجلات والبحوث:

- 70- إسماعيل حجازي، المساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد10، نوفمبر،2010،ص401 .
- 71- صولح سماح،مسعود ربيع،دور إدارة الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة،ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية والابتكار، قالمة،2008.
- 72- سملاي يحيضة،التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية،مجلة العلوم الإنسانية العدد6 ، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2004.
- 73- رضا صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية،1-4 نوفمبر2009.
- 74- الهادي بقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 10 - 09 مارس2004 .
- 75- كمال منصوري ،صولح سماح،تسيير الكفاءات:الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى،أبحاث اقتصادية وإدارية جامعة محمد خيضر ،العدد 7،جوان، 2010.
- 76- بلال كامل عودة، دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق ميزة تنافسية، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 6، العدد 11، 2014، العراق.
- 77- حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 14 ، جوان2016 .
- 78- رحيم حسين،التغير في المؤسسة ودور الكفاءات-مدخل التنظيم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد7 فيفري2005،جامعة محمد خيضر،بسكرة.
- 79- ثامر ياسر البكري، أحمد هاشم سليمان، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 2006.

- 80-** Anne Dietrich et autres, **Management des competences: enjeux, modèles et perspectives**, ed: Dunod, 3émeed, Paris,2010 –
- 81-** Bernard Galambaud, **Si La GRH était de la gestion**, édition liaisons, Paris, 2002, p 2002.
- 82-** Jean Marie Peretti, **gestion des ressources humaines**, éd Vuiber, Paris, 1998.
- 83-** Marc Dennery, **évaluer la formation: des outils pour optimiser l'investissement formations**, ESF édition, France, 2001..
- 84-** Michael Porter, **L'avantage concurrentiel**, traduit par philippe de lavergne, édition Dunod, paris, France, 1997.
- 85-** Valérie Marbach, **évaluer et rémunérer les compétences**, Ed, d'organisation, Paris.

الملاحق

# ملحق رقم : 01



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

قسم العلوم الاقتصادية.

استمارة الدراسة

تحية طيبة وبعد:

تقوم الطالبة بدراسة حول دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع كوندور Enicab - بسكرة - وذلك لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة.

يرجى من سيادتكم الإجابة على الأسئلة المرفقة في هذا الاستبيان، وإن تعاونكم سيكون سبب في نجاح هذه الدراسة والوصول إلى نتائج علمية مفيدة، وأن المعلومات التي ستدلون بها سيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

وفي الأخير دمتم في خدمة العلم والمعرفة وشكرا على تعاونكم.

الطالبة: ميمون موني.

الأستاذة المشرفة: السبتى وسيلة.

السنة الجامعية 2018/2019.

يهدف هذا المحور إلى التعرف على بعض المعلومات الشخصية والوظيفية، يرجى منكم وضع علامة (X) في الإجابة المناسبة.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1/ الجنس: ذكر  أنثى  .

2/ العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة  من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر  .

3/ المستوى التعليمي: ثانوي فما دون  تقني سامي  شهادة ليسانس  شهادة ماستر  شهادات عليا  .

4/ الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات  من 10 إلى أقل من 15 سنة  .

5/ طبيعة العمل: موظف  رئيس مكتب  رئيس مصلحة  .

محور ثاني :

الرقم	أبعاد وعبارات القياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
المتغير الاول	المحور الأول: تسيير الكفاءات.					
البعد الأول	توظيف الكفاءات					
1	تقوم المؤسسة بدراسة وظائفها المستقبلية جيدا لتحديد احتياجاتها من الكفاءات.					
2	تقوم المؤسسة باستقطاب كفاءات المؤسسات المنافسة بتقديم حوافز أحسن.					
3	توجد لدى المؤسسة إدارة متخصصة تعمل					

					على استقطاب الكفاءات وتوظيفها.	
					يتم التعيين في المناصب على أساس الاختبار.	4
					تقييم الكفاءات	البعد الثاني
					تخضع الكفاءات البشرية لتقييم دوري من قبل مسؤوليهم المباشرين.	5
					تتعرف الكفاءات البشرية على المعايير التي تم على أساسها التقييم.	6
					الكفاءات البشرية راضية عن مستوى التقييم الذي خضعت له.	7
					تقييم الكفاءات الحالية يساعد المؤسسة على اكتشاف، تحسين وتطوير كفاءاتها.	8
					تطوير الكفاءات	البعد الثالث
					تقدم المؤسسة برامج ودورات تكوينية من أجل تحسين الأداء.	9
					التكوين يتم بعد تقييم أفراد المؤسسة.	10
					مدة التدريب التي يخضع لها أفراد المؤسسة كافية.	11
					التدريبات التي أقامتها المؤسسة كان لها أثر إيجابي في زيادة مهارات ومعارف المتدربين.	12
					تسعى إدارة المؤسسة إلى تشجيع الموظفين على تطوير أنفسهم في مجال عملهم من خلال مواصلة دراستهم.	13
					رواتب و حوافز	البعد الرابع
					تحدد الرواتب على أساس الكفاءات المكتسبة لدى أفراد المؤسسة.	14

					تشجع الرواتب الكفاءات البشرية وتعمل على تطويرها وتميزها باستمرار.	15
					ربط الرواتب بالكفاءات يزيد من تحفيز الكفاءات والحث على التحسين الدائم.	16
					الكفاءات البشرية راضية عن التحفيزات المعنوية والمادية المقدمة من طرف المؤسسة.	17
					نظام الترقية في المؤسسة يدفع الموظفين إلى إبداع وبذل الجهود.	18
					أبعاد الميزة التنافسية	المتغير الثاني
					التكلفة	البعد الأول
					تتبع المؤسسة أساليب معينة ومحددة لتقليل تكاليفها.	19
					تحاول المؤسسة تقديم أفضل الخدمات لربائنها مع الحفاظ على التكلفة.	20
					تخفض المؤسسة أسعارها باعتبارها أحد العوامل المهمة لاستقطاب الزبائن.	21
					الجودة	البعد الثاني
					بقاء وإستمرار المؤسسة والتفوق على منافسيها يستوجب تقديم خدمات ذات جودة عالية.	22
					تحاول المؤسسة تقديم خدمات عالية لتحقيق الميزة التنافسية.	23
					تساهم التقنيات المستخدمة في تحسين جودة المنتجات والخدمات في بناء وتحقيق ميزة تنافسية	24
					الوقت و التسليم	البعد الثالث
					تعتمد المؤسسات في المنافسة فيما بينها على الوقت كأساس لتحقيق مزاياهم التنافسية.	25

					تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات في الوقت المناسب المحدد لإرضاء زبائنها.	26
					التزام المؤسسة بتقديم الخدمات بالوقت المحدد يؤدي إلى زيادة زبائنها.	27
					الإبداع و الابتكار	البعد الرابع
					المؤسسة تشجع الاقتراحات و الابتكارات المقدمة من قبل العاملين.	28
					تحرص المؤسسة على الإبداع لمواجهة المؤسسات المنافسة.	29
					تهتم المؤسسة بالإبداع من أجل تطوير قدرات العاملين والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية	30
					المرونة	البعد الخامس
					سرعة استجابة المؤسسة للتغيرات و الأحداث البيئية يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية.	31
					قدرة المؤسسة على تقديم خدمات سريعة ذات مرونة عالية تحقق ميزة تنافسية	32
					المرونة العالية تجعل المؤسسة أكثر قدرة على تصنيع مكونات تفوق المؤسسات المتميزة.	33



## ملحق رقم 02

```

GET DATA /TYPE=XLSX

  /FILE='C:\Users\pc\Desktop\mimoun\Classeur2.xlsx'
  /SHEET=name 'Feuill1'
  /CELLRANGE=full
  /READNAMES=on
  /ASSUMEDSTRWIDTH=32767.
EXECUTE.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
COMPUTE تسيير=MEAN(x6,x7,x8,x9).
EXECUTE.
COMPUTE تقييم=MEAN(x10,x11,x12,x13).
EXECUTE.
COMPUTE تطوير=MEAN(x14,x15,x16,x17,x18).
EXECUTE.
COMPUTE الرواتب=MEAN(x19,x20,x21,x22,x23).
EXECUTE.
COMPUTE الكفاءات=MEAN(x6,x7,x8,x9,x10,x11,x12,x13,x14,x15,x16,x17,x18,x19,x20,x21,x22,x23).
EXECUTE.
COMPUTE الميزة=MEAN(x24,x25,x26,x27,x28,x29,x30,x31,x32,x33,x34,x35,x36,x37,x38).
EXECUTE.
RELIABILITY
  /VARIABLES=x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24
x25 x26 x27 x28 x29 x30 x31 x32 x33 x34
x35 x36 x37 x38
  /SCALE('أكرونيباخ الثبات معامل') ALL
  /MODEL=ALPHA.

```

### Fiabilité

#### Remarques

		19-juin-2019 05:34:27
نتيجة متحصلة		
ملاحظات		
مدخل	مجموعة بيانات نشطة	Ensemble_de_données1
	فلتر	<aucune>
	أوزان	<aucune>
	مقطع الملف	<aucune>
	عدد السطور في الملف العمل	35
	مدخل المصفوفة	
إدارة القيم الفاصلة	تعريف قيمة فاصلة	القيم المفقودة المحددة من المستخدم تُعالج كقيم مفقودة.
	ملاحظات تؤخذ في الحسبان	الاحصائيات تعتمد على المجموعة من الملاحظات التي تحتوي على بيانات صالحة لجميع المتغيرات في الإجراء.

Syntaxe		RELIABILITY
		/VARIABLES=x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 x26 x27 x28 x29 x30 x31 x32 x33 x34 x35 x36 x37 x38 /SCALE('أكرونباخ الثبات معامل') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,016
	Temps écoulé	00 00:00:00,038

[Ensemble\_de\_données1]

## Echelle : أكرونباخ الثبات معامل

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	35	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,928	33

FREQUENCIES VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 x26 x27 x28 x29 x30 x31 x32 x33 x34 x35 x36 x37 x38  
/ORDER=ANALYSIS.

## Effectifs

### Remarques

Résultat obtenu	19-juin-2019 05:34:47	
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>

	N de lignes dans le fichier de travail	35
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 x26 x27 x28 x29 x30 x31 x32 x33 x34 x35 x36 x37 x38 /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,015
	Temps écoulé	00 00:00:00,016

[Ensemble\_de\_données1]

#### Statistiques

		الجنس	العمر	المستوى التعليمي	الخبرة المهنية	طبيعة العمل	x6
N	Valide	35	35	35	35	35	35
	Manquante	0	0	0	0	0	0

#### Statistiques

		x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13
N	Valide	35	35	35	35	35	35	35
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0

#### Statistiques

		x14	x15	x16	x17	x18	x19	x20
N	Valide	35	35	35	35	35	35	35
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0

#### Statistiques

		x21	x22	x23	x24	x25	x26	x27
N	Valide	35	35	35	35	35	35	35
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0

#### Statistiques

		x28	x29	x30	x31	x32	x33	x34
N	Valide	35	35	35	35	35	35	35
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0

## Statistiques

		x35	x36	x37	x38
N	Valide	35	35	35	35
	Manquante	0	0	0	0

### Tableau de fréquences

#### الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	29	82,9	82,9	82,9
	انثى	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

#### العمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	11	31,4	31,4	31,4
	من 30 إلى أقل من 40	16	45,7	45,7	77,1
	من 40 إلى أقل من 50	7	20,0	20,0	97,1
	من 50 سنة فأكثر	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

#### المستوى التعليمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فما دون	5	14,3	14,3	14,3
	تقني سامي	12	34,3	34,3	48,6
	مهندس	15	42,9	42,9	91,4
	ليسانس	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

#### الخبرة المهنية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	13	37,1	37,1	37,1
	من 5 إلى أقل من 10	12	34,3	34,3	71,4
	من 10 إلى أقل من 15	8	22,9	22,9	94,3
	4	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

طبيعة العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موظف	23	65,7	65,7	65,7
رئيس مكتب	6	17,1	17,1	82,9
رئيس مصلحة	6	17,1	17,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

x6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	1	2,9	2,9	2,9
غير موافق	3	8,6	8,6	11,4
محايد	3	8,6	8,6	20,0
موافق	17	48,6	48,6	68,6
موافق تماما	11	31,4	31,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

x7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	1	2,9	2,9	2,9
غير موافق	1	2,9	2,9	5,7
محايد	2	5,7	5,7	11,4
موافق	14	40,0	40,0	51,4
موافق تماما	17	48,6	48,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

x8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	2,9	2,9	2,9
موافق	27	77,1	77,1	80,0
موافق تماما	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

x9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	2	5,7	5,7	5,7
محايد	4	11,4	11,4	17,1
موافق	18	51,4	51,4	68,6

موافق تماما	11	31,4	31,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

**x10**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	1	2,9	2,9	2,9
موافق	28	80,0	80,0	82,9
موافق تماما	6	17,1	17,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

**x11**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	2,9	2,9	2,9
محايد	5	14,3	14,3	17,1
موافق	22	62,9	62,9	80,0
موافق تماما	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

**x12**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	2,9	2,9	2,9
محايد	7	20,0	20,0	22,9
موافق	23	65,7	65,7	88,6
موافق تماما	4	11,4	11,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

**x13**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	2	5,7	5,7	5,7
محايد	5	14,3	14,3	20,0
موافق	24	68,6	68,6	88,6
موافق تماما	4	11,4	11,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

**x14**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2,9	2,9	2,9
	محايد	3	8,6	8,6	11,4
	موافق	22	62,9	62,9	74,3
	موافق تماما	9	25,7	25,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**x15**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2,9	2,9	2,9
	محايد	2	5,7	5,7	8,6
	موافق	20	57,1	57,1	65,7
	موافق تماما	12	34,3	34,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**x16**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2,9	2,9	2,9
	محايد	7	20,0	20,0	22,9
	موافق	16	45,7	45,7	68,6
	موافق تماما	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**x17**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,9	2,9	2,9
	محايد	3	8,6	8,6	11,4
	موافق	25	71,4	71,4	82,9
	موافق تماما	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**x18**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	1	2,9	2,9	5,7
	محايد	9	25,7	25,7	31,4
	موافق	15	42,9	42,9	74,3

موافق تماما	9	25,7	25,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

**x19**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	5,7	5,7	5,7
محايد	4	11,4	11,4	17,1
موافق	20	57,1	57,1	74,3
موافق تماما	9	25,7	25,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

**x20**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	8,6	8,6	8,6
محايد	5	14,3	14,3	22,9
موافق	17	48,6	48,6	71,4
موافق تماما	10	28,6	28,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

**x21**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	2,9	2,9	2,9
محايد	6	17,1	17,1	20,0
موافق	20	57,1	57,1	77,1
موافق تماما	8	22,9	22,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

**x22**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	8,6	8,6	8,6
محايد	11	31,4	31,4	40,0
موافق	10	28,6	28,6	68,6
موافق تماما	11	31,4	31,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	



**x23**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,7	5,7	5,7
	محايد	6	17,1	17,1	22,9
	موافق	18	51,4	51,4	74,3
	موافق تماما	9	25,7	25,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**x24**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	8	22,9	22,9	22,9
	موافق	15	42,9	42,9	65,7
	موافق تماما	12	34,3	34,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**x25**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	17,1	17,1	17,1
	موافق	22	62,9	62,9	80,0
	موافق تماما	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**x26**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	20,0	20,0	20,0
	موافق	17	48,6	48,6	68,6
	موافق تماما	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**x27**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2,9	2,9	2,9
	محايد	5	14,3	14,3	17,1
	موافق	19	54,3	54,3	71,4
	موافق تماما	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**x28**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2,9	2,9	2,9
	محايد	5	14,3	14,3	17,1
	موافق	16	45,7	45,7	62,9
	موافق تماما	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**x29**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	8	22,9	22,9	22,9
	موافق	17	48,6	48,6	71,4
	موافق تماما	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**x30**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,9	2,9	2,9
	محايد	4	11,4	11,4	14,3
	موافق	17	48,6	48,6	62,9
	موافق تماما	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**x31**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,7	5,7	5,7
	محايد	3	8,6	8,6	14,3
	موافق	21	60,0	60,0	74,3
	موافق تماما	9	25,7	25,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**x32**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,7	5,7	5,7
	محايد	2	5,7	5,7	11,4
	موافق	16	45,7	45,7	57,1

موافق تماما	15	42,9	42,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

**x33**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	2,9	2,9	2,9
محايد	7	20,0	20,0	22,9
موافق	22	62,9	62,9	85,7
موافق تماما	5	14,3	14,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

**x34**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	3	8,6	8,6	8,6
موافق	20	57,1	57,1	65,7
موافق تماما	12	34,3	34,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

**x35**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	5	14,3	14,3	14,3
موافق	23	65,7	65,7	80,0
موافق تماما	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

**x36**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	3	8,6	8,6	8,6
محايد	6	17,1	17,1	25,7
موافق	15	42,9	42,9	68,6
موافق تماما	11	31,4	31,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

**x37**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	1	2,9	2,9	2,9

محايد	6	17,1	17,1	20,0
موافق	22	62,9	62,9	82,9
موافق تماما	6	17,1	17,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

x38

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	7	20,0	20,0	20,0
موافق	22	62,9	62,9	82,9
موافق تماما	6	17,1	17,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 x26 x27 x28 x29 x30 x31 x32

x33 x34 x35 x36 x37 x38 الميزة الكفاءات الرواتب تطوير تقييم تسيير  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

## Descriptives

### Remarques

Résultat obtenu	19-juin-2019 05:35:07	
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	35
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES=x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 x26 x27 x28 x29 x30 x31 x32 x33 x34 x35 x36 x37 x38 تسيير الميزة الكفاءات الرواتب تطوير تقييم /STATISTICS=MEAN STDDEV.	
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,016
	Temps écoulé	00 00:00:00,039

[Ensemble\_de\_données1]

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
x6	35	3,97	1,014
x7	35	4,29	,926
x8	35	4,14	,550
x9	35	4,03	,985
x10	35	4,09	,658
x11	35	4,00	,686
x12	35	3,86	,648
x13	35	3,80	,868
x14	35	4,09	,781
x15	35	4,20	,797
x16	35	4,03	,891
x17	35	4,03	,618
x18	35	3,86	,944
x19	35	4,03	,785
x20	35	3,97	,891
x21	35	4,00	,728
x22	35	3,83	,985
x23	35	3,97	,822
x24	35	4,11	,758
x25	35	4,03	,618
x26	35	4,11	,718
x27	35	4,06	,838
x28	35	4,14	,879
x29	35	4,06	,725
x30	35	4,20	,759
x31	35	4,06	,765
x32	35	4,26	,817
x33	35	3,89	,676
x34	35	4,26	,611
x35	35	4,06	,591
x36	35	3,89	1,132
x37	35	3,91	,781
x38	35	3,97	,618
تسيير	35	4,1071	,59805
تقييم	35	3,9357	,50491
تطوير	35	4,0400	,57966
الرواتب	35	3,9600	,62271
الكفاءات	35	4,0095	,45504
الميزة	35	4,0667	,50643
N valide (listwise)	35		

CORRELATIONS

/VARIABLES=الميزة الكفاءات الرواتب تطوير تقييم تسيير  
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
 /MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

### Remarques

Résultat obtenu	19-juin-2019 05:35:25	
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	35
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	CORRELATIONS تطوير تقييم تسيير الميزة الكفاءات الرواتب /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,016
	Temps écoulé	00 00:00:00,028

[Ensemble\_de\_données1]

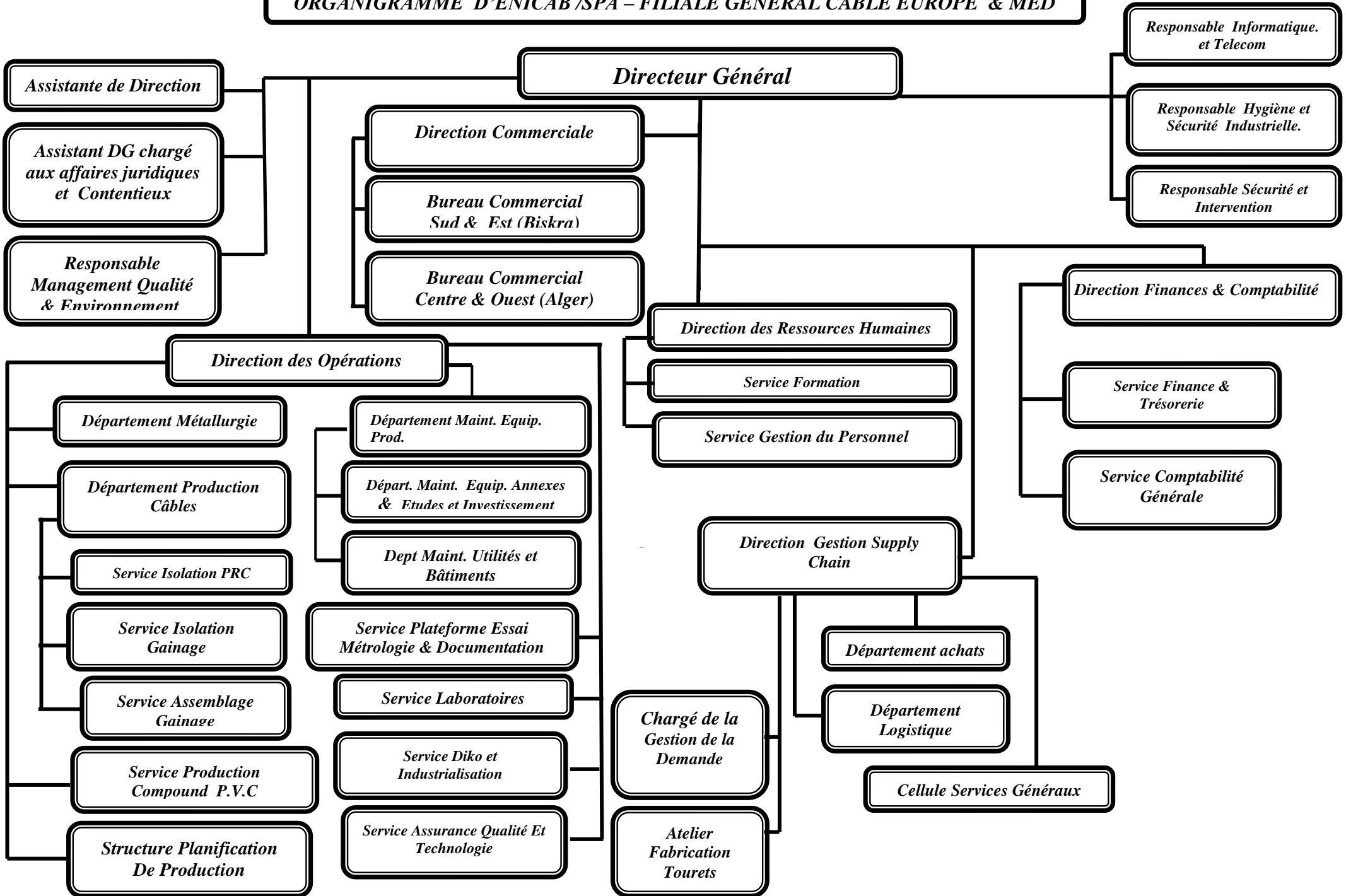
### Corrélations

		تسيير	تقييم	تطوير	الرواتب	الكفاءات	الميزة
تسيير	Corrélacion de Pearson	1	,669**	,505**	,430**	,799**	,443**
	Sig. (bilatérale)		,000	,002	,010	,000	,008
	N	35	35	35	35	35	35
تقييم	Corrélacion de Pearson	,669**	1	,682**	,169	,748**	,548**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,331	,000	,001
	N	35	35	35	35	35	35
تطوير	Corrélacion de Pearson	,505**	,682**	1	,510**	,863**	,685**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000		,002	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
الرواتب	Corrélacion de Pearson	,430**	,169	,510**	1	,728**	,459**
	Sig. (bilatérale)	,010	,331	,002		,000	,006
	N	35	35	35	35	35	35

الكفاءات	Corrélacion de Pearson	,799**	,748**	,863**	,728**	1	,682**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35	35
الميزة	Corrélacion de Pearson	,443**	,548**	,685**	,459**	,682**	1
	Sig. (bilatérale)	,008	,001	,000	,006	,000	
	N	35	35	35	35	35	35

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

**ORGANIGRAMME D'ENICAB /SPA – FILIALE GENERAL CABLE EUROPE & MED**





Période considérée : .....

Nom et Prénom du l'évalué : .....

Poste de travail : .....

Structure : .....

**EVALUATEUR :**

Nom et prénom : .....

Poste de travail de l'évaluateur : .....

**1-PARTIE RESERVÉE A LA DRH :****- BILAN DES FORMATIONS SUIVIES DURANT L'ANNEE N :**

<i>N°</i>	<i>THEME/ SUJET</i>	<i>DUREE</i>	<i>OBJECTIFS RECHERCHES</i>

**2- PERFORMANCES CONSTATEES PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXÉS DURANT L'ANNÉE N :**

<i>OBJECTIFS FIXES (N)</i>	<i>% de Réalisation</i>	<i>OBSERVATIONS</i>

**3-APPRECIATION DES COMPETENCES** : (Identifier et reporter uniquement les écarts en compétences à partir de la fiche de fonction)

Competences	Niveau de maîtrise				Niveau exigé				Niveau réel			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	<i>Savoir</i>											
<i>Savoir-faire</i>												
<i>Savoir être</i>												

**4- LES OBJECTIFS FIXES DURANT L'ANNÉE N+1 :**

<b>OBJECTIFS FIXES (N+1)</b>	<b>% de Réalisation</b>	<b>OBSERVATIONS</b>

**5- ACTIONS DE FORMATION A PREVOIR :**

<i>N°</i>	<i>THEME /SUJET</i>	<i>OBJECTIFS RECHERCHES</i>

**6-PARTIE RESERVEE A L'EVALUE :**

- COMMENTAIRE ET AVIS DE L'EVALUE : Que pensez-vous du résultat de l'entretien ?

.....

.....

- SOUHAITS DE MOBILITE :

Quels sont vos souhaits dans le domaine de la mobilité professionnelle ?

-Dans le métier.....

-Dans un autre métier .....

Quelles sont vos motivations

**7- APPRECIATION DE LA MAITRISE DE L'ACTIVITE:** (pour le personnel cadres)

<i>compétences</i>		<i>Niveaux</i>			
		<i>1</i> <i>insuffisant</i>	<i>2</i> <i>acceptable</i>	<i>3</i> <i>Professionnel</i>	<i>4</i> <i>Expert</i>
<b>SAVOIR</b>	<i>Savoir planifier et organiser</i>				
	<i>Prise de connaissance des procédures</i>				
	<i>Connaissance des aspects environnementaux et de sécurité</i>				
	<i>Connaissance des techniques d'évaluation.</i>				
<b>SAVOIR-FAIRE</b>	<i>Atteinte des objectifs et organisation</i>				
	<i>Maîtrise du système qualité (ISO 9001V2008)</i>				
	<i>Prise de décision et responsabilité</i>				
	<i>Capacité d'analyse des problèmes</i>				
<b>SAVOIR-ETRE</b>	<i>Ecoute et communication</i>				
	<i>Tolérance au stress</i>				
	<i>Esprit d'initiative et de persévérance</i>				
	<i>Veille informative et disponibilité</i>				
	<i>Adaptation aux changements</i>				

**LEGENDE:**

**Niveau 1:** Possède un savoir élémentaire, des notions de base, sans grande assurance, peut être perturbé par de nouvelles données...

**Niveau 2:** Maîtrise du domaine, autonome, n'a pas besoin d'assistance, inspire la confiance...

**Niveau 3:** Est capable de satisfaire au moindre détail de l'activité, perfectionniste, éprouve de l'autosatisfaction quand le travail est bien fait ...

**Niveau 4:** Est capable d'innover, d'améliorer les procédés, de former d'autres cadres.

**Signature de l'évalué :**

**Signature de l'évaluateur :**

**8- APPRECIATION DE LA MAITRISE DE L'ACTIVITE :** (pour le personnel maîtrises)

<i>Compétences</i>		<i>Niveaux</i>			
		<i>1</i> <i>insuffisant</i>	<i>2</i> <i>acceptable</i>	<i>3</i> <i>Professionnel</i>	<i>4</i> <i>Expert</i>
<b>SAVOIR</b>	<i>Connaissance des notions fondamentales de l'activité.</i>				
	<i>Connaissance des logiciels de son activité.</i>				
	<i>Connaissance des aspects environnementaux et de sécurité</i>				
	<i>Connaissance des techniques de coaching et d'évaluation.</i>				
<b>SAVOIR-FAIRE</b>	<i>Atteinte des objectifs et organisation</i>				
	<i>Maîtrise et contrôle la qualité</i>				
	<i>Prise de décision et responsabilité</i>				
	<i>Respect des délais</i>				
	<i>Capacité d'analyse des problèmes</i>				
<b>SAVOIR-ETRE</b>	<i>Ecoute et communication</i>				
	<i>Tolérance au stress</i>				
	<i>Adaptation aux changements</i>				
	<i>Loyauté et franchise</i>				
	<i>Esprit d'équipe</i>				

**LEGENDE:**

**Niveau 1:** Possède un savoir élémentaire, des notions de base, sans grande assurance, peut être perturbé par de nouvelles données...

**Niveau 2:** Maîtrise du domaine, autonome, n'a pas besoin d'assistance, inspire la confiance...

**Niveau 3:** Est capable de satisfaire au moindre détail de l'activité, perfectionniste, éprouve de l'autosatisfaction quand le travail est bien fait ...

**Niveau 4:** Est capable d'innover, d'améliorer les procédés, de former d'autres agents de maîtrise.

**Signature de l'évalué :**

**Signature de l'évaluateur :**

**9- APPRECIATION DE LA MAITRISE DE L'ACTIVITE: (pour le personnel exécutions)**

		<b>Niveaux</b>			
		<b>1</b> <i>insuffisant</i>	<b>2</b> <i>acceptable</i>	<b>3</b> <i>Professionnel</i>	<b>4</b> <i>Expert</i>
<b>Compétences</b>					
<b>SAVOIR</b>	<i>Connaissance des notions fondamentales de l'activité</i>				
	<i>Connaissance des aspects environnementaux et de sécurité</i>				
	<i>Connaissance des procédures de son activité.</i>				
<b>SAVOIR-FAIRE</b>	<i>réalisation des objectifs</i>				
	<i>Respect des normes de travail.</i>				
	<i>Application des instructions.</i>				
	<i>Respect des délais</i>				
<b>SAVOIR-ETRE</b>	<i>Autonomie.</i>				
	<i>Loyauté et franchise</i>				
	<i>Esprit d'équipe</i>				
	<i>Adaptabilité.</i>				
	<i>Tenue et conduite</i>				

**LEGENDE:**

**Niveau 1:** Possède un savoir élémentaire, des notions de base, sans grande assurance, peut être perturbé par de nouvelles données...

**Niveau 2:** Maîtrise du domaine, autonome, n'a pas besoin d'assistance, inspire la confiance...

**Niveau 3:** Est capable de satisfaire au moindre détail de l'activité, perfectionniste, éprouve de l'autosatisfaction quand le travail est bien fait ...

**Niveau 4:** Est capable d'innover, d'améliorer les procédés, de former d'autres travailleurs d'exécution..

**Signature de l'évalué :**

**Signature de l'évaluateur :**



LE DECANAT

الرقم : 69... / ك.ق.ت.ت/2019

إلى السيد: مدير مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل

- بسكرة -

طلب المساعدة على الاستكمال البحث

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلاب (ة): ميمون موني

المسجل (ة) : بالسنة: الثانية ماستر تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسة

و ذلك لاستكمال الجانب الميداني للمذكرة المعنونة ب: " دور ادارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية " تحت إشراف: د / وسيلة السبتى وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

بسكرة في : 2019/04/25

تأشيرة المؤسسة المستقبلية

عميد الكلية

رئيس قسم العلوم الاقتصادية

الاستاذة فريدة



Accord

