



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-  
**UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID-El-Tarf-**  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



***Faculté des Sciences Economiques, Commerciales, et Sciences de Gestion***

السنة الجامعية: 2022/2021

الرقم التسلسلي: .....

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
تحت عنوان:

**تسيير الكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية**

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت إشراف:  
الأستاذ/ شكري ملياني

إعداد الطالبين:  
• سلام عبد المطلب عمارة  
• طارق بن كرميش



## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور تسيير الكفاءات (الذي تم قياسه من خلال: استقطاب الكفاءات، تنمية وتطوير الكفاءات، التقييم والمحافظة على الكفاءات) كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة عين بوقلاز للمياه المعدنية بولاية الطارف.

وللوصول إلى تحقيق هدف الدراسة، تم تصميم استمارة الاستبيان، والتي سمحت لنا بجمع البيانات والمعلومات الأولية عن عينة الدراسة المكونة من 40 عاملا بالمؤسسة، ومن خلال ذلك تم تحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V26)، وتم اعتماد الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة منها: المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، تحليل التباين للانحدار، تحليل الانحدار الخطي البسيط، معامل الثبات ألفا كرونباخ.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو أن بناء وتثمين الكفاءات وتسييرها في مؤسسة عين بوقلاز للمياه المعدنية يساهم بشكل إيجابي في تحقيق المزايا التنافسية، كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية ذات دلالة إحصائية بين آليات تسيير الكفاءات وأبعاد الميزة التنافسية بالمؤسسة، وبالتالي يمكن القول أن هناك مساهمة كبيرة لآليات تسيير الكفاءات في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين في نفس المجال.

**الكلمات المفتاحية:** الكفاءات، تسيير الكفاءات، الميزة التنافسية.

## **Résumé :**

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle de la gestion des compétences (qui a été mesuré à travers : l'attraction, le développement, l'évaluation et la conservation des compétences) au sein de l'entreprise d'eaux minérales Salsabil Ain Bouglez dans la wilaya d'El Tarf, et sa contribution à la réalisation de l'avantage concurrentiel.

Et afin d'atteindre l'objectif de l'étude, un questionnaire a été conçu, ce qui nous a permis de collecter des données et des informations primaires à partir de l'échantillon de l'étude composé de 40 employés de l'entreprise, et à travers cela, les données et les informations obtenues ont été analysées et les hypothèses de l'étude ont été testés à l'aide du programme statistique (SPSS V26), et des méthodes statistiques ont été adoptées pour atteindre les objectifs de l'étude, notamment : Les moyennes arithmétiques, l'écart type, l'analyse de la variance de régression, l'analyse de régression linéaire simple, coefficient de stabilité Alpha Cronbach.

L'une des conclusions les plus importantes de l'étude est que la construction et la valorisation des compétences et leur gestion au sein de l'entreprise d'eaux minérales Ain Bouglez contribuent positivement à l'obtention d'avantages concurrentiels. L'étude a montré aussi qu'il y a une forte relation de corrélation et d'influence d'une signification statique entre les mécanismes de gestion des compétences et les dimensions de l'avantage concurrentiel, on peut dire qu'il existe un grand apport des mécanismes de la gestion des compétences dans la réalisation et le soutien de l'avantage concurrentiel par rapport aux concurrents dans le même domaine.

**Mots clés :** Compétences, Gestion des compétences, Avantage concurrentiel

## \*\*\* إهداء \*\*\*

إلى روحها الطاهرة، إلى التي وضعتني على طريق الحياة، وأنارت لي درب النجاح..

\*\*\* أمي الغالية رحمها الله \*\*\*

إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير، مثالي الأول..

\*\*\* والدي الحبيب \*\*\*

إلى سدي ومتكفي في الشدائد والصعاب..

"إخوتي وأخواتي".

إلى اللتين لم تفارق صورتكما مخيلتي..

أختاي الراحلتين: "سهام" و"هدى" رحمهما الله.

إلى أم البنات، عطر النسائم، ومن تقاسمت معها طعم الحياة..

"زوجتي العزيزة"

إلى فلذات كبدي وأعز ما أملك في الوجود..

"أسيل"، "أريج"، والكتكوتة "آلاء"

إلى أخي ورفيق دربي في الدراسة، العزيز على قلبي ..

"طارق بن كرميش"

إلى الذين أحبهم وأجلهم وأحترمهم... كل باسمه.. أصدقائي، وزملائي في العمل

\*\*\* إليكم جميعا... أهدي بحت تخرجي \*\*\*

سلام عبد المطلب عمارة -

\*\*\* إهداء \*\*\*

إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد، إلى كل من يحمل لقب "بن كرميش"،  
إلى الصديق والأخ الفاضل الذي لم تنجبه والدتي "جدعي سمير" وأفراد عائلته  
الكريمة هنا وفي ديار الغربة وإلى الصغيرة ببشينة ألف تحية حفظها الله ورعاها.

الشكر كل الشكر لله عز وجل الذي أكرمنا بنعمة الدين  
والعلم والنعم الأخرى، وكل الامتنان والتقدير للأستاذ  
المشرف الدكتور شكري ملياني على قبوله الإشراف  
على هذا المذكرة وعلى ما قدمه لنا من توجيهات  
ونصائح.

ونتقدم بالشكر الجزيل أيضا لأساتذتنا الكرام الذين أشرفوا  
علينا طوال مدة دراستنا، فتقبلوا منا فائق التقدير

والاحترام.

قلاز بولاية  
قدموه لنا من  
دراستنا.

شُكْرُهُ وَعِرْفَانُهُ

كما لا ننس  
الطارف و  
مساء

الملخص:

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
(14)	الأبعاد الثلاثة للكفاءة	1-1
(17)	التطور التاريخي لتسيير الكفاءات	2-1

(18)	التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات	3-1
(29)	نموذج Gordon	4-1
(40)	ركائز التنافسية حسب مؤشر التنافسية العالمي 4.0	1-2
(41)	نموذج القوى الخمس لبورتر	2-2
(43)	الاستراتيجيات العامة للتنافس	3-2
(49)	الأبعاد الثلاثة للجودة	4-2
(50)	أسس بناء الميزة التنافسية	5-2
(52)	سلسلة القيمة لمايكل بورتر	6-2
(54)	دورة حياة الميزة التنافسية	7-2
(62)	نموذج الميزة التنافسية	8-2
(70)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوقلاز	1-3
(76)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	2-3
(76)	توزيع أفراد العينة حسب السن	3-3
(77)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	4-3
(77)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	5-3
(78)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	6-3

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
(40)	المكونات الأساسية للبيئة	1-2
(71)	المكونات الكيميائية لماء عين بوقلاز	1-3

(73)	درجات مقياس ليكارت الثلاثي	2-3
(74)	المتوسطات المرجحة لمقياس ليكارت الثلاثي	3-3
(75)	معامل الثبات الكلي لأداة البحث	4-3
(76)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	5-3
(76)	توزيع أفراد العينة حسب السن	6-3
(77)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	7-3
(77)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	8-3
(78)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	9-3
(78)	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف-سمرنوف)	10-3
(79)	النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة حول قسم استقطاب الكفاءات	11-3
(80)	النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة حول قسم تطوير وتنمية الكفاءات	12-3
(81)	النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة حول قسم تقييم الكفاءات	13-3
(82)	النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة حول قسم المحافظة على الكفاءات	14-3
(83)	النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة حول محور الميزة التنافسية	15-3
(84)	عامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير الثابت	16-3
(84)	نتائج تحليل التباين لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع	17-3
(85)	نموذج الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع	18-3

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
(i)	ملخص
(ii)	Résumé
(iii-iv)	إهداء

(v)	شكر وعرfan
(vi)	قائمة الأشكال
(vii)	قائمة الجداول
(viii)	فهرس المحتويات
1	المقدمة العامة
6	الفصل الأول: مدخل نظري لتسيير الكفاءات
7	تمهيد
8	المبحث الأول: ماهية الكفاءات
8	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات وخصائصها
10	المطلب الثاني: أهمية الكفاءات
12	المطلب الثالث: أنواع الكفاءات ومؤشرات قياسها
13	المطلب الرابع: أبعاد الكفاءات وعناصرها
16	المبحث الثاني: أساسيات حول تسيير الكفاءات
16	المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم تسيير الكفاءات
17	المطلب الثاني: تعريف تسيير الكفاءات وأهدافه
19	المطلب الثالث: مقاربات تسيير الكفاءات
20	المطلب الرابع: آليات تسيير الكفاءات ومعيقاته
23	المبحث الثالث: التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات وقراءة لتجاربه وممارساته
23	المطلب الأول: التسيير الحديث للكفاءات من خلال إدارة المعرفة والابداع
25	المطلب الثاني: موازنة الكفاءات
27	المطلب الثالث: الطرق الحديثة في تحديد وتقييم الكفاءات
30	المطلب الرابع: قراءة لتجارب وممارسات معاصرة في تسيير الكفاءات
33	خاتمة الفصل

34	الفصل الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية
35	تمهيد
36	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التنافسية

36	المطلب الأول: مفهوم التنافسية.
38	المطلب الثاني: أصناف التنافسية وركائزها
40	المطلب الثالث: البيئة التنافسية ونموذج Porter.
43	المطلب الرابع: الاستراتيجيات العامة للتنافس
45	المطلب الخامس: مؤشرات قياس التنافسية
47	المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية
47	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها
49	المطلب الثاني: مصادر وأسس بناء الميزة التنافسية.
51	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية.
52	المطلب الرابع: سلسلة القيمة والميزة التنافسية.
53	المطلب الخامس: أبعاد الميزة التنافسية
56	المبحث الثالث: علاقة الكفاءات بالميزة التنافسية
56	المطلب الأول: خصائص الكفاءات القادرة على تحقيق الميزة التنافسية
57	المطلب الثاني: : تأثير أنواع الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية
59	المطلب الثالث: الميزات التنافسية الناتجة عن تسيير الكفاءات
61	المطلب الرابع: التفاعل بين الموارد والقدرات والكفاءات لتحقيق الميزة التنافسية
63	خلاصة الفصل

64	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي لدور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية-
65	تمهيد:
66	المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة

66	المطلب الأول: تقديم مؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية ومبررات اختيارها
67	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة السلسبيل عين بوقلاز
71	المطلب الثالث: نشاط المؤسسة ومزاياها التنافسية
73	المبحث الثاني: تحليل الدراسة الميدانية
73	المطلب الأول: أداة الدراسة (استمارة الاستبيان)
74	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.
76	المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي.
79	المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان واختبار الفرضيات
79	المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان
84	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتفسير نتائجها
86	خلاصة الفصل
88	الخاتمة العامة
92	قائمة المراجع
96	قائمة الملاحق

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة:

إن المتتبع لتاريخ المنظمات الناجحة عبر أنحاء العالم، ونموها وكبر حجمها وفتح فروع لها هنا وهناك وجوده منتجاها، يجد أن من ورائها عمالا ومسيرين جمعوا بين الكفاءة وحسن القيادة إلى أن وصلوا بمنظمتهم إلى الشهرة والنجاح والتميز. وذلك بالرغم مما يعرفه المحيط من تقلبات مستمرة ومفاجآت وما يفرضه من قيود وأخطار وتهديدات.

وفي ظل هذه التغيرات، فإن تحقيق فاعلية الأداء في المؤسسات لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد، سواء كانت مادية، بشرية أو تنظيمية، وإنما يتحدد بقدرة تلك المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة، ومن كفاءاتها البشرية بصفة خاصة.

إن أهم ما أحدثته التحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر التسييري هو الاهتمام المتنامي بالموارد البشري، باعتباره موردا استراتيجيا وطاقة ذهنية وقدرة فكرية وابداعية، ومصدرا للمعلومات والاقتراحات والابتكارات والمعرفة الكامنة، وعنصرا فعالا قادرا على المشاركة الايجابية.

وعليه فإن التسيير الجيد للكفاءات شرط أساسي لنجاح المؤسسات، خاصة التي تحاول خلق وامتلاك ميزة تنافسية في تقديم خدماتها من خلال اعتمادها على مجموعة من الموارد البشرية القادرة على تقديم خدمات ترضي الزبون، مما يؤثر بشكل ايجابي على مردودها ويحقق أهدافها، وبالتالي يضمن بقاءها واستمرارها في السوق.

## أولا/ إشكالية البحث:

تعد الكفاءات البشرية محددات أساسية لأداء ونجاعة المؤسسة، الأمر الذي يتطلب من هذه الأخيرة تحسين الاستغلال الأمثل لها و جذب هذا النوع من الموارد البشرية ذات القدرات و المهارات و المعرفة والمساهمة في تفجير مواهبها و مهاراتهما.

ومما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

- ما مدى مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل جملة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم تسيير الكفاءات؟
- ماذا نعني بالميزة التنافسية؟ وما الفرق بينها وبين التنافسية؟
- هل هنالك علاقة بين تسيير الكفاءات والميزة التنافسية؟

## ثانيا/ الفرضيات:

لمحاولة الإجابة عن التساؤلات المطروحة سابقا يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- ✓ تعتبر الكفاءات مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسات الميزة التنافسية.
- ✓ تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تطمح كل مؤسسة إلى تحقيقه من خلال مواردها وكفاءاتها.
- ✓ يساهم تسيير الكفاءات في خلق القيمة وتحسين أداء مؤسسة السلسيل عين بوقلاز للمياه المعدنية وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

## ثالثا/ منهج البحث:

بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها، وللإلمام بأهم جوانبها اعتمدنا على المنهج الوصفي في جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة في الجانب النظري، حيث استعنا في ذلك بمجموعة من الدراسات والبحوث المتوفرة سواء كانت في شكل كتب، مذكرات أو رسائل ماجستير أو مقالات منشورة في المجالات العلمية، كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على معلومات تخص دراستنا.

## رابعا/ أهداف البحث:

حاولنا من خلال هذا البحث الوصول للأهداف التالية:

- إبراز أهمية الكفاءات بالنسبة للمؤسسة، ومدى مساهمتها في نمو وتطور المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- تحسيس المؤسسات الجزائرية بضرورة الاستعداد للمنافسة العالمية، من خلال السعي لاكتساب الكفاءات الإستراتيجية التي تسمح لها بفرض وجودها في مجال الأعمال على الصعيد العالمي ومحاولة إبراز واقع الكفاءات في المؤسسات الجزائرية.
- الكشف على أهمية الكفاءات بالمؤسسات والدور الذي تلعبه في خلق ميزة تنافسية راسخة وغير قابلة للتقليد.
- الوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية، وإلقاء الضوء على العلاقة التي تربط الكفاءات البشرية والعملية.
- محاولة التأكد من دور الكفاءات كأحد أهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد وهل هي مسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية.

### خامسا/ أهمية البحث:

تظهر أهمية دراستنا في عدة جوانب منها:

- الاتجاه الفكري الداعي إلى ضرورة الاهتمام بالكفاءات البشرية والعمل على رفع مكانتها من أجل تحقيق التميز والقدرة على التنافس؛
- معرفة مدى تبني المنظمة محل البحث لمفهوم تسيير الكفاءات وتأثيره على المزايا التنافسية؛
- المساهمة في تحسيس المؤسسات بأهمية تسيير الكفاءات قصد تحقيق التميز التنافسي؛
- فتح مجال البحث للمهتمين بمثل هذه المواضيع لمناقشة جوانبه المتعددة والمتداخلة.

### سادسا/ أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب ومبررات دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع والتي يمكن إيجازها كالآتي:

- رغبتنا في الاطلاع أكثر على موضوع تسيير الكفاءات والتعرف على المفاهيم المتعلقة به وبالميزة التنافسية؛
- البحث الدائم عن سبب فشل المؤسسات الجزائرية، وعدم قدرتها على ضمان مكانة لها في ظل المنافسة، رغم الإمكانيات المالية والموارد التي تزخر به؛
- اختيار موضوع يتماشى والتحولات التي يشهدها العالم في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة.

### سابعا/ حدود البحث:

يمكن إبراز حدود البحث في الآتي:

- أ- **الحدود الموضوعية:** انحصرت على متغيرين أساسيين يتمحوران حول تسيير الكفاءات والدور الذي تلعبه كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات.
- ب- **الحدود المكانية:** تم اختيار مؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية، التي تقع بولاية الطارف لإجراء دراسة تطبيقية وإسقاط الجانب النظري عليها، حيث تم التعرف على المؤسسة ومصالحها وعدد العاملين لديها وكذا مهامها وأهدافها، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع بعض العاملين بهدف جمع المعلومات الخاصة بمهامها وهيكلتها.
- ت- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2022/2021 بمؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية بولاية الطارف في الفترة الممتدة من 2022/03/15 إلى غاية 2022/05/15.

## ثامنا/ هيكل البحث:

من أجل معالجتنا لهذا الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الواردة، تم عرض المقدمة، وبعدها تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول كالتالي:

- الفصل الأول خصص كمدخل نظري لتسيير الكفاءات تمحور حول ماهية الكفاءات وأساسيات حول تسيير الكفاءات إضافة إلى التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات وقد حاولنا من خلاله الإجابة على الفرضية الأولى.
- الفصل الثاني وكان عنوانه "الإطار العام للميزة التنافسية" تناولنا فيه مفهوم التنافسية وماهية الميزة التنافسية، وحاولنا من خلاله الإجابة على الفرضية الثانية.
- الفصل الثالث حيث تم فيه إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على إحدى المنظمات الاقتصادية وهي مؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية بولاية الطارف من خلال دراسة العلاقة التأثيرية بين آليات تسيير الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية، وقد حاولنا من خلاله الإجابة على الفرضية الثالثة.
- وأخيرا عرض الخاتمة متضمنة النتائج المتوصل إليها، وتقديم بعض الاقتراحات والتوصيات والتي نعتقد أنها قد تساهم في إثراء حقل الدراسة في هذا المجال.

## تاسعا/ صعوبات البحث :

- صعوبة الحصول على مراجع متخصصة ومرتبطة بالموضوع نظرا لحدائته إذ نجد مراجع تتناول إما الموارد البشرية وتعمق فيها، ومراجع أخرى تتناول الميزة التنافسية وجوانبها المختلفة.
- انعدام وسائل النقل باتجاه المؤسسة لكونها تقع في منطقة بعيدة عن الوسط الحضري في طريق ريفية.

الفصل الأول:  
مدخل نظري لتسيير الكفاءات



لقد أصبح الاهتمام بالكفاءات يمثل الانشغال الأساسي لكل منظمة حريصة على ضمان بقائها واستدامة نموها، خاصة وأن المرحلة الراهنة من تاريخ منظمات الأعمال تتسم باشتداد الاضطرابات والتعقيدات، مما يفرض على هذه الأخيرة الاعتماد بشكل كبير على الموارد غير الملموسة ( المعارف والكفاءات بالخصوص).

هذه الظروف والملايسات الجديدة تدفعنا إلى التأكيد على ضرورة الاعتناء بالموارد البشري بصفة عامة والكفاءات منها بشكل خاص كحل أمثل لمواجهة مختلف التحديات التي تعترض المنظمة، وتجاوز المخاطر التي تترتب بها، لا سيما وأن الظروف الحالية المتسمة بالسير الحثيث نحو الاندماج العالمي أو بالأحرى الانخراط القصري في نظام عالمي جديد تمسك خيوطه وتحدد قواعده قوى اقتصادية عظيمة.

وسنحاول في هذا الفصل التركيز على دراسة المباحث التالية:

- ماهية الكفاءات.
- أساسيات حول تسيير الكفاءات.

## المبحث الأول: ماهية الكفاءات

على الرغم من طبيعته غير الدقيقة، بل والمتغيرة حسب الأشخاص الذين يستخدمونه، فإن مفهوم الكفاءة قد فرض نفسه في أدبيات الإدارة على مدى السنوات العشرين الماضية. فالعديد من الشركات تقوم بإنشاء خزان الكفاءات، ويتعلق غالباً بالإطارات والمديرين التنفيذيين فيها، وأحياناً بالعمال المؤهلين للغاية. وسنتناول في هذا المبحث مفهوم الكفاءات وخصائصها، ثم نعرض على أهميتها، أنواعها وأبعادها.

### ❖ المطلب الأول: مفهوم الكفاءات وخصائصها

#### أولاً/ مفهوم الكفاءات:

لقد ظهر مفهوم الكفاءة لأول مرة سنة 1957 من خلال عالم النفس الأمريكي **R. White** حيث بين العلاقة التفاعلية بين الفرد وبيئته. كما أظهر وجود "كفاءة التحفيز" التي تضاف إلى الكفاءة بصفتها "كفاءة منجزة". هذه المقاربة تم تعميقها في السبعينيات من طرف **McClelland** الذي قام بتطوير اختبارات قادرة على تحديد الخصائص المعرفية، أنماط التفكير وسلوكيات أصحاب الأداء المتميز (Dietrich, Gilbert, & Pigeys, 2010, p. 20).

وحتى تتمكن من تحديد تعريف الكفاءة بشكل أكثر وضوحاً يتعين علينا الإشارة إلى بعض المصطلحات والمفاهيم التي تتداخل مع هذه المفاهيم نذكر ما يلي (بوزناق، 2020، صفحة 4):

- **المهارة:** وهي القدرة على التعبئة، مزج وتنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة معينة تكون معترف بها وقابلة للتقييم. كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية.
- **الدراية:** مجموعة المعلومات المستوعبة، المهيكلة والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمنظمة بقيادة أنشطتها في إطار خاص.
- **القدرة:** هي إمكانية النجاح ضمن مجال عملي أو نظري، وهي بعض الإنجازات التي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة.

وعليه يمكننا سرد التعريفات التالية للكفاءة:

- **التعريف الأول:** الكفاءة حسب الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية **AFNOR** هي " استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط" (ثابتي و بن عبو ، بدون سنة نشر، صفحة 74).
- **التعريف الثاني:** " الكفاءة هي عبارة عن دليل أو قائمة بالسلوكيات التي يتقنها بعض الأفراد أكثر من الآخرين، والتي تجعلهم أكثر فعالية من غيرهم في ظرف معين. هذه السلوكيات تلاحظ في الواقع اليومي للعمل، وكذا أثناء

الاختبارات، وتقوم بتنفيذ المهارات والسمات الشخصية والمعارف المكتسبة بطريقة متكاملة (LÉVY- LEBOYER, 2009, p. 35).

- **التعريف الثاني:** الكفاءة هي " مزج نظري، تطبيقي وعملي لمجموعة من الموارد غير الملموسة المتمثلة في المهارات والخبرات والمعارف، بغية إحكام التصرف في الظروف المحيطة بالمؤسسة المتميزة بالتغيير المستمر، لتظهر فيما بعد أثناء وبعد انجاز العمل المطلوب والمحدد عن طريق تقييم الأداء وبالتالي الشخص الكفاء هو من يستطيع التحكم في التصرف بالشكل الصحيح وينجز الأعمال الموكلة إليه بمهارة ودقة" (حريق، 2017، صفحة 11).

- **التعريف الثالث:** "كفاءة الفرد هي تلك التوليفة المكونة من: المعرفة، المهارة، السلوكيات المستعملة والمجسدة في الميدان تهدف من خلال تحريكها (mobilisation) إلى تحقيق هدف معين" (أبو القاسم، 2005، صفحة 33).

- **التعريف الرابع:** الكفاءة هي "القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميم ووضع الموارد (المعارف، المعارف العملية، معارف التحلي) في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل" (صولح، 2012، صفحة 100).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج أن الكفاءة هي " مجموعة المعارف والمهارات والسلوكيات التي يتقنها البعض أكثر من غيرهم، والتي يتم تجسيدها في العمل بغية أداء الوظيفة بالشكل الأمثل ولبلوغ هدف معين".

## ثانيا/ خصائص الكفاءات:

تتميز الكفاءات حسب (حريق، 2017، الصفحات 31-32) بالخصائص التالية:

- **الكفاءة عبارة عن نظام:** الكفاءة هي نظام يتمثل في دمج المعارف، فهذا يعني أن لها مدخلات وتتمثل في كل الموارد التي تساهم في خلق الكفاءة من مهارات ومعارف، ولها عمليات تتمثل في تنظيم وتنسيق تلك الموارد وتوجيهها عن طريق التفكير، واستدلالها واستقرائها وبالتالي فهم المعارف وبناءها لمعارف جديدة.

- **الكفاءة مكتسبة:** لا تنشأ الكفاءة بالفطرة وإنما بالتعلم والتأقلم مع ظروف العمل.

- **الكفاءة افتراضية:** لا يمكننا ملاحظتها وتقييمها لأنها عبارة عن مؤشرات مرتبطة بالإنجازات، فهي لا تظهر إلا من خلال انطلاق النشاط.

وحسب (خذري، 2019، صفحة 11) فالكفاءة تتميز بأنها:

- **عملية موجهة:** فهي مرتبطة بوضعية معينة، بمعنى عمل معين، وتطمح إلى تحقيق هدف معين كتنفيذ مهمة ما أو نشاط معين، وهي ترتبط بوضعيات العمل وتغييره بتغييره.
- **عملية مهيكلية:** إذ تقوم بمزج عناصرها المكونة لها من معارف savoirs وممارسات savoir-faire فهي تلي مختلف متطلبات الشغل في إطار خطط وبرامج وأهداف واضحة ومحددة.

- مفهوم مجرد: إذ لا يمكن لمسها أو ملاحظتها وإنما تظهر من خلال نتائجها وآثارها.

## ❖ المطلب الثاني: أهمية الكفاءات

يحتل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة، بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى المؤسسة التنظيمي.

### أولا/ أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي (بو يحياوي و بن أحمد، 2017، صفحة 18):

- ✓ زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح، نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.
- ✓ تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد.
- ✓ لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى، إضافة إلى ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.
- ✓ تشكل الكفاءة أهمية بالغة في عدة مجالات منها القيادة الكفاءة للفريق، حسن وضمان سيره على النحو المراد.

### ثانيا/ أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي:

تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المؤسسة عنصرا مهما لحسن سير عملها. وتتجلى أهمية كفاءات الأفراد الجماعية على هذا المستوى فيما يلي (أبو القاسم، 2005، الصفحات 47-48):

- تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو للمدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعاقد الكفيل بتجنب النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.
- الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتعاقد بين الأفراد وهي تضمن بذلك إقامة الاعتمادية (علاقات التأثير المتبادل، ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده).

- تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات، إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية.
- أمام تعقد الأوضاع والحالات المهنية وإدارتها، كان ولا بد من ضبط سيرها وحركتها وذلك بضمان (الجودة، الأمن، الانتاجية، البيئة... إلخ) وأمام الكم الهائل المتدفق من المعلومات والبيانات على المؤسسة من داخلها وخارجها، أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المؤسسة، وذلك لن يتأتى إلا بالعمل الجماعي للفرق حيث بدأت بعض المؤسسات بتخصيص عمال خاصين بإدارة هذه المعلومات وصياغتها، ولخدمة هذه العملية لا بد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءة خاصة وبكل أنواعها نظرا للدور الذي تقوم به في اختصار وتخفيض التكاليف وضمان نجاعة العمل والسير الحسن لظروف العمل.

### ثالثا/ أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة:

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

- تعتبر الكفاءات عنصرا أساسيا في إستراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية على دعمها للميزة التنافسية التي تميزها عن باقي المنافسين.

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

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

## ❖ المطلب الثالث: أنواع الكفاءات ومؤشرات قياسها.

### أولا/ أنواع الكفاءات:

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل فيما يلي:

**1- الكفاءات الفردية:** وتعرف على أنها "مجموعة منظمة ووظيفية (معارف، قدرات، مهارات) تسمح بحل مشاكل وتنفيذ نشاطات وإنجاز أعمال أمام جملة من الوضعيات. كما تعرف على أنها مجموعة المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد، والتي تسمح بإنجاز بشكل منسجم ومتوافق مهمة أو مجموعة من المهام" (خذري، 2019، صفحة 13). وهي كذلك "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 اكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي (قدرات مخفية) حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي "Iceberg" (صولح، 2012، صفحة 103)

**2- الكفاءات الجماعية:** إن مجموعة الكفاءات الفردية تؤدي إلى نشأة الكفاءات الجماعية، والتي تعد من أهم انشغالات وتساؤلات المنظمات المعاصرة، وتعرف على أنها "قدرة الجماعة على التحكم في طرق ووسائل العمل وتتكون من الكفاءات الفردية لكل شخص إضافة للكفاءات التي تسمح بالتحكم في طرق ووسائل العمل" (مخلوف، 2015، صفحة 41).

وهي أيضا "محصلة التعاون والتآزر بين الكفاءات الفردية والتفاعل مع التكنولوجيا والموارد الأخرى الموجودة في المؤسسة، على أن تكون القيمة المحققة أعلى من تلك المحققة لو تم تأدية العمل بصفة فردية" (شوشان و بجاوي، صفحة 314).

**3- الكفاءات التنظيمية:** لقد جاءت الدراسات لتؤكد وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المنظمات العاملة في محيط مستقر حيث تكون هناك مركزية في أخذ القرار وهناك درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد، وتنظيم آخر عضوي يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد ويتميز بالمرونة واللامركزية (خذري، 2019، صفحة 15).

**4- الكفاءات الاستراتيجية:** "الكفاءة الأساسية (الكفاءة الإستراتيجية/المركزية)، هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتوج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة (صولح، 2012، صفحة 104).

5- الكفاءات التقنية: أثناء ممارسة مهنة ما أو نشاط ما، يعتمد على التحكم والسيطرة في التقنيات التي تتلاءم مع تلك الوظيفة أو بالوظائف المشابهة، وتتضمن القدرة على الفهم والاستعمال الأمثل لمسار، إجراء أو تقنية معينة، وتترجم واقعياً في المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لانجاز عمل خصوصي (حريق، 2017، صفحة 16).

### ثانياً/ مؤشرات قياس الكفاءات:

تعتبر مؤشرات الكفاءة من أكثر المؤشرات الاقتصادية استحوذاً على اهتمام الاقتصاديين، وهناك مؤشران أساسيان هما:

1- **المؤشرات المباشرة:** وهي تلك المؤشرات التي تتضمن مقارنة المخرجات من السلع والخدمات مع عمليات المنظمة خلال مدة زمنية معينة وتتمثل في:

✓ المقاييس الكلية للكفاءات مثل الربح الصافي؛

✓ المقاييس الجزئية للكفاءات مثل: قسم المبيعات وهذا بقياس المبيعات المحققة بعدد الموظفين؛

✓ المقاييس النوعية للكفاءة كتحسين جودة مخرجات المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار المواد المستخدمة ذاتها.

إلا أن هذه المؤشرات محددة في القياس كالمخرجات التي لا يمكن أن تكون ملموسة كالمخرجات.

2- **المؤشرات غير المباشرة:** قد تكون المؤشرات المباشرة ناقصة بسبب عدم الدقة في البيانات المتعلقة بالمخرجات والمدخلات وعدم دقة قياس الكفاءة، هذا ما يجعل المؤشرات غير المباشرة في بعض الحالات أفضل طريقة من خلال قياس الرغبة في العمل أو تحديد رضا الأفراد إضافة إلى ذلك الروح المعنوية لدى الأفراد.

### ❖ المطلب الرابع: أبعاد الكفاءات وعناصرها.

#### أولاً: الأبعاد الأساسية للكفاءات:

إنطلاقاً من تعريف الكفاءة المقدمة في المطلب الأول يمكن القول أن هناك إشارة صريحة وواضحة على أن الكفاءة هي توليفة من ثلاث أبعاد أساسية وهي (بوزناق، 2020، الصفحات 9-10)

1- **المعارف النظرية (Savoirs):** مجموعة من المعلومات المتكاملة والمتقاربة في إطار مرجعي تسمح للفرد بالقيام بأنشطته. فهي تشمل مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات الإنتاج، السكرتارية... وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر؛

2- **المعارف العملية -الممارسات- (Savoir-faire):** تتمثل في القدرة على تسيير العمل بطريقة ملموسة وفقاً لأهداف محددة، والمعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية لكن لا تحتاج إليها بالضرورة. وتتكون المعارف النظرية بالتجربة، فهي تعبر عن التوازن الجيد بين المعرفة والتصرف، أي مجموع المعارف التي تستخدم عندما تكون بصدد

التصرف، سواء كان ذلك لأجل الإنتاج، التصميم، الاتصال، البيع، التخطيط أو الإدارة والتوجيه، فكل هذه الأنشطة تتطلب مهارات (معارف فنية)، وهي بذلك تتضمن جانبا تجريبيا (الخبرة) تنتج عن التجارب المعاشة من قبل الفرد.

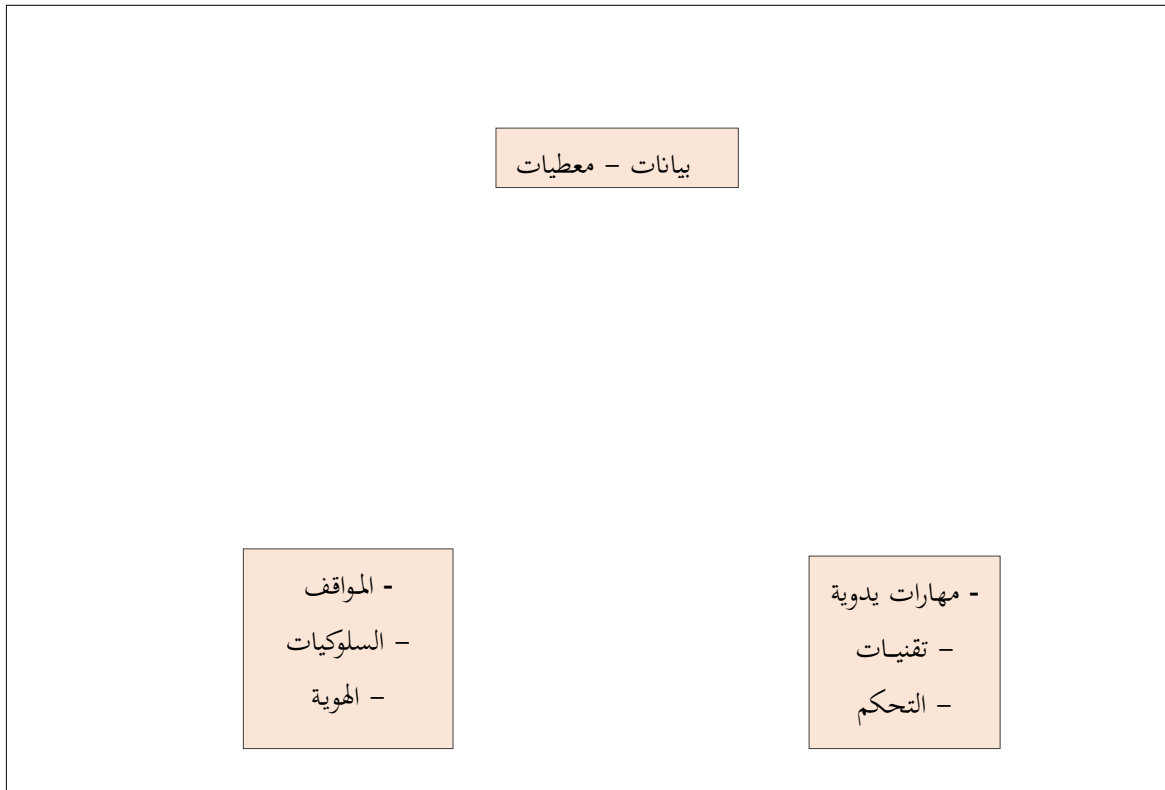
**3- المعارف السلوكية (Savoir-être):** تتمثل في مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك عند ممارسة نشاط معين، وتشمل السلوكيات، المواقف، والمميزات الشخصية المرتبطة بالعمل، حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى وتظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملائه في العمل ومع كل من له علاقة به أثناء العمل، فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة الآتية:

✓ معرفة السلوك والتصرف السليمين؛

✓ المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين؛

✓ طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبله

الشكل رقم (1-1): الأبعاد الثلاثة للكفاءة



المصدر: من إعداد الطالبين

ثانيا/ عناصر الكفاءة:

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجميع العديد من العناصر وهي البيانات، المعلومات، المعارف، والخبرة. وفيما يلي شرح مبسط لهذه العناصر (بوزناق، 2020، صفحة 10):

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

**2- المعلومات:** هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية، ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش.

**3- المعرفة:** يرى **P. Drucker** المعرفة على أنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.

**4- الخبرة:** هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية.

## المبحث الثاني:

### أساسيات حول تسيير الكفاءات

نظرا للأهمية البالغة التي باتت تحتلها الكفاءات في المؤسسة، أصبح لزاما على هذه الأخيرة تسييرها وفقا لاحتياجاتها ونشاطها والقطاع الذي تعمل فيه، كما أن بروز الكفاءات كمدخل استراتيجي ومعقد لتميز المنظمات يظهر الحاجة الى ممارسات تسييرية حديثة من أجل مواكبة التطورات السريعة التي تحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسة.

#### ❖ المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم تسيير الكفاءات

ظهر تسيير الكفاءات في بداية الأمر كمجموعة متفرقة من التجارب في ثمانينيات القرن الماضي من أجل الاستجابة إلى احتياجات المرونة في اليد العاملة، لذا وضعت أنظمة عمل فردية جديدة ثم اختيارها في ورشات صناعية، وفي هذه الفترة ظهر نوعان من المؤسسات: إحداهما التي تمارس تسيير الكفاءات المبتكر المرتكز على منهجيات وممارسات الموارد البشرية من أجل خلق مرونة في اليد العاملة، والأخرى التي تطبق تسيير الكفاءات ضمن التسيير التنبئي و الوقائي للوظائف والكفاءات خصوصا في المؤسسات كبيرة الحجم (سلامة، 2015، صفحة 77).

وقد مر تسيير الكفاءات بثلاث مراحل رئيسية هي (الوافي، 2018، الصفحات 57-58):

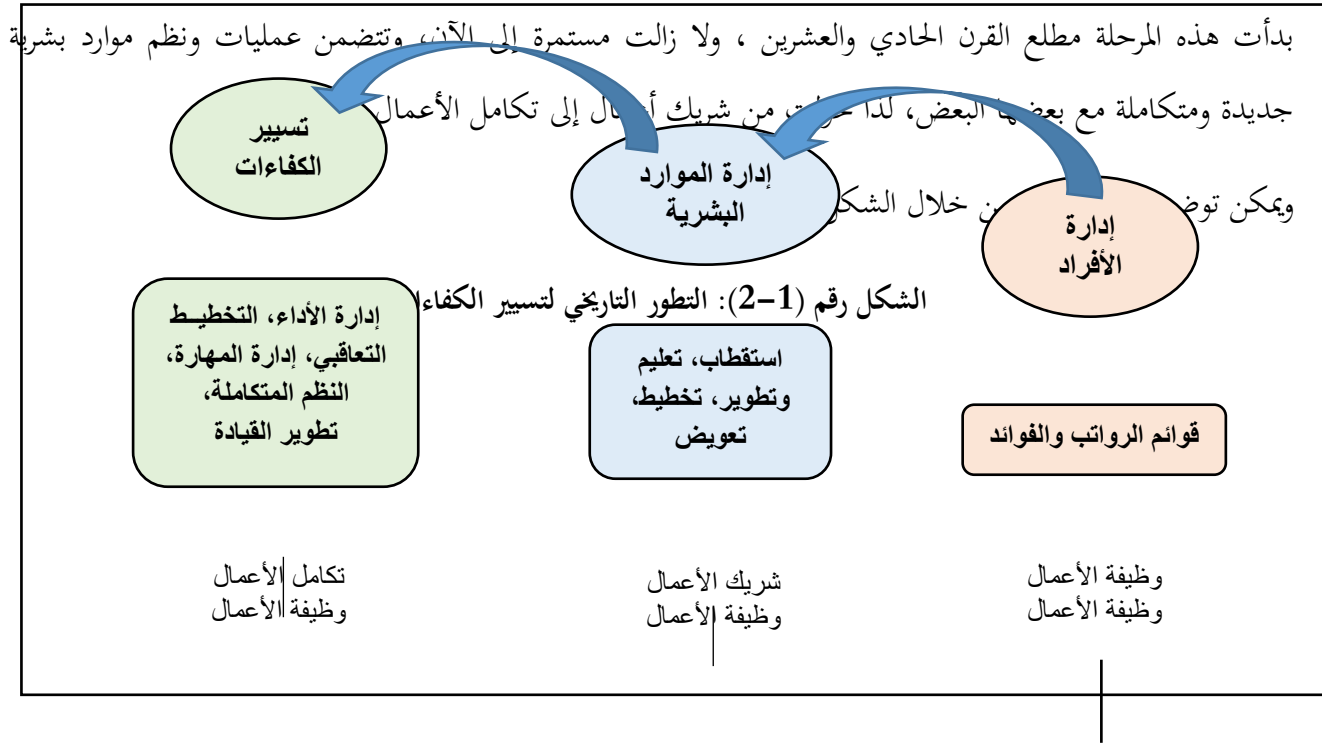
#### أولا/ مرحلة قسم الأفراد:

حيث امتدت هذه المرحلة من سبعينيات القرن الماضي إلى الثمانينات منه، واتسمت بتوظيف الأفراد وتقديم الأجور لهم، مع مراعاة التأكد من استلامهم للتعويضات الضرورية، إذ كان قسم الأفراد يمثل وظيفة أعمال.

#### ثانيا/ مرحلة تسيير الموارد البشرية:

بدأت هذه المرحلة من ثمانينات القرن الماضي إلى التسعينات منه، وفيها أدركت منظمات الأعمال بأن وظيفة الموارد البشرية أصبحت أكثر أهمية من الماضي، وبالتالي تحولت إلى وظيفة إستراتيجية ومن ثم تطورت إلى شريك أعمال بعد أن كانت وظيفة أعمال. وقد شهدت هذه الفترة العديد من التجارب المبتكرة خصوصا في الورشات الصناعية الكبرى مثل IBM التي وضعت سنة 1985 نموذجا لتسيير الكفاءات من أجل إعادة توجيه المسار المهني للعمال.

ثالثا/ مرحلة تسيير الكفاءات البشرية:



المصدر: (الوافي، 2018، صفحة 58)

الشكل السابق يظهر أن تسيير الكفاءات البشرية كانت وظيفة أعمال تعد قوائم الرواتب والفوائد للعمال، ثم تطورت وأصبحت شريك أعمال تعمل على استقطاب، تعليم، تطوير، تخطيط، اتصال وتعويض الأفراد، وهذا ما يسمى بتسيير الموارد البشرية، والآن تمثل تكاملا للأعمال من خلال، إدارة الأداء، التخطيط التعاقبي، إدارة المهارة، النظم المتكاملة، تطوير القيادة.

❖ **المطلب الثاني: تعريف تسيير الكفاءات وأهدافه**

أولا/ تعريف تسيير الكفاءات:

ظهر مصطلح تسيير الكفاءات سنة 1988 على يد عالم الاجتماع الفرنسي Zarifian في كتابه " L'émergence du model de la compétence " من أجل وصف ظهور نموذج جديد لتسيير اليد العاملة (خذري، 2019،

صفحة 17) وقد عرف المصطلح على غرار باقي المصطلحات العديد من التعاريف نورد بعضها فيما يلي:

- إن تسيير الكفاءات هو "التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل" (بوزناق، 2020، صفحة 28).

- تسيير الكفاءات هو "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة

المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها **استراتيجية المنظمية** وليست أهدافا في حد ذاتها، ويكون هناك تكامل عمودي وأفقي" (حريق، 2017، صفحة 48).

- تسيير الكفاءات هو "عملية خاصة لجذب وتطوير وتحسين والاحتفاظ **بعديد كبير من الموظفين الأكفاء** لتحقيق الأهداف وضمان النمو" (غربي و عاشوري، 2017، صفحة 89).

الشكل رقم (1-3): التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات



تكامل أفقي

المصدر: حسن بوزناق 2020 ص 29

ثانيا/ أهداف تسيير الكفاءات:

تسعى عملية تسيير الكفاءات إلى تحقيق الأهداف التالية:

✓ **تحديد وتقويم الكفاءات:** يحدد ويقيم تسيير الكفاءات مختلف المهارات التي تشكل كفاءة الفرد المهنية أو التنظيمية الضرورية.

✓ **خلق القيمة:** تسيير الكفاءات لا يكون فقط على مستوى الموارد البشرية، بل له بعد استراتيجي، إذ يعتبر مولدا للقيمة، وهذا ما يجعل المؤسسة تتكيف مع محيطها الخارجي وتضبط مواردها الداخلية. ويعتبر خلق القيمة على المستوى الفردي موقفا طبيعيا بالنسبة ل"عامل المعرفة" شريطة تمكينه من تسيير كفاءاته المهنية الاستراتيجية بالتركيز على المجالات التي يرى أنها أكثر فاعلية.

- ✓ **تقويم الكفاءة وتحديدها:** حيث أنه يحدد ويقوم الكفاءات التي تكوّن كفاءة الفرد العامة، والتي تضم مختلف الكفاءات المهنية والتنظيمية اللازمة.
- ✓ **تحسين تنافسية المؤسسة:** حيث يتم البحث عن أفضل الكفاءات البشرية الضرورية وتكييفها مع الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة من أجل تحسين تنافسياتها.
- ✓ **التعريف بكفاءة المؤسسة:** المؤسسة الكفؤة هي ميزة تكتسبها من خلال الكفاءات التي تمتلكها، إذ أن هذه المؤسسات من مزاياها الأساسية هي تسيير الكفاءات، حيث تمنح للعمال حرية في العمل واتخاذ القرار.

### ❖ المطلب الثالث: مقاربات تسيير الكفاءات

لم يعد مضمون الكفاءات – بمنظورها الجديد – ذا مدلول بسيط، أي قدرة المورد أو الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت مفهوما شاملا ومركبا لما فرضته عليها رهانات العولمة فأصبحت تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، حيث أن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم تساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق خمس مقاربات هي:

#### أولا/ المقاربة التسييرية (Approche gestionnaire) :

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

إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة.

إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية (منصوري و صولح، 2010، صفحة 57).

#### ثانيا/ المقاربة العملية (Approche opérationnelle) :

تعد الكفاءات من وجهة نظر المقاربة العملية نتيجة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والعمليات التنظيمية والتكنولوجية، وكذا قدرة المؤسسة على تحقيق التفاعل الايجابي بينها، فالقدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية و هي نسبية و متغيرة. وبهذا لا يمكن أن تتحقق الميزة التنافسية للكفاءات إلا بالتفاعل الدائم و المستمر بين تلك المكونات (سليمان، 2011، صفحة 89).

### ثالثا/ المقاربة الاستراتيجية (Approche stratégique) :

تحدد فيها تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي لتحقيق المؤسسة أهدافها المسطرة، وعليها أن تكون قادرة على استقطاب الكفاءات وتوظيفها وتنميتها والحفاظ عليها، وكذلك ضمان التبادل والتعاون بين الميسرين والعاملين بها، ومن ثم بناء المهارات الجماعية التي تعتبر أساس التفوق والتميز.

### رابعا/ المقاربة المعرفية (Approche cognitive) :

تبرز أهمية هذه المقاربة من خلال اعتمادها على إستراتيجية لحل كل عمل معين، ويرتكز تقييم الكفاءات فيها على تحليل المناهج الفكرية، ومن خلالها يتم ضبط الكفاءات اللازمة لوظيفة معينة.

### خامسا/ مقارنة الكفاءات المهنية (Approche des compétences professionnelles) :

الكفاءات المهنية هي كل المكتسبات التي يتحصل عليها الفرد من معارف علمية وإدارية، وتحديد هذه الكفاءات من الأمور الصعبة، فهي تتطلب بطاقة مفسرة وموجزة وواضحة لمختلف الكفاءات المهنية المتوفرة للفرد من معرفة وإرادة ومعرفة علمية في المؤسسة (زرنوخ، 2020، صفحة 261).

## ❖ المطلب الرابع: آليات تسيير الكفاءات ومعيقاته.

### أولا/ آليات تسيير الكفاءات:

اتفق العديد من الباحثين على عدد من الآليات التي يتم التسيير الفعال للكفاءات من خلالها وتمثل فيما يلي:

**1- تشخيص الكفاءات:** يمثل تشخيص الكفاءات (إعداد مواصفات الكفاءات) واحدة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها (المطلوبة) من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو عائلة من الوظائف، وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات، ويمكن القول أنه على المستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات حكر الزاوية في تسيير الكفاءات، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، تطويرها ورواتبها. وتوجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، وكذا مهام ومسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك، من بينها الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية

والجماعية، استمارات الكفاءات، تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف، بطاقات الكفاءات،... (منصوري و صولح، 2010، صفحة 58).

**2- استقطاب الكفاءات:** يشير الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة. وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة، ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة، ومن وجود تحليل وتصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة.

وتقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات متخصصة في وظائف إدارة الموارد البشرية، ومنها ما يسمى بقسم التوظيف، أو (مكتب التوظيف) حيث يعمل به عدد من المتخصصين في الإعلان عن الوظائف وجذب العمالة، واجراء المقابلات المبدئية مع المتقدمين وحتى مرحلة الاختيار النهائي والتي يشارك فيها المرء التنفيذيون. (ماهر، 2004، صفحة 141)

إن سياسة استقطاب الموارد والكفاءات البشرية للعمل تعني تحديد المصادر التي تحصل منها المنظمة على العنصر البشري، والعمل على استكشاف مصادر جديدة وتنميتها، وكذلك العمل على تقويم تلك المصادر بصورة مستمرة لكي تتمكن من الحصول على أفضل الموارد والكفاءات البشرية في الوقت المناسب، وهذه المصادر هي (بوزناق، 2020، صفحة 48):

- **المصادر الداخلية:** وتنوع هذه المصادر لتشمل الترقية، النقل والتحويل، الموظفين السابقين، مخزون المهارات وقاعدة المعلومات،... إلخ، ويتجسد ذلك بالموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة.
- **المصادر الخارجية:** ومن أهم هذه المصادر، مكاتب العمل الحكومية، وكالات التوظيف الخاصة، الإعلان، الجامعات والمعاهد والمدارس، الترشيحات من قبل عاملين في المنظمة، منظمات مهنية،... إلخ.

**3- تنمية وتطوير الكفاءات:** هو عبارة عن "مجموعة من النشاطات التي تقوم بها المؤسسة من أجل زيادة كفاءات أفرادها وضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط، وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها من أجل انجاز المهام على أكمل وجه" (مولودي ، مشحاط ، و قبي، 2019، صفحة 12).

ومن أساليب التطوير نجد ما يلي (منصوري و صولح، 2010، صفحة 63):

- **التكوين المرتكز على الكفاءات:** يهدف إلى اكساب سلوكيات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، ويستعمل من قبل مكونين قادرين على ملاحظة الكفاءات.

- التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات: قديماً المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، أما مدربي الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم.

4- المحافظة على الكفاءات: يعد الاحتفاظ بالكفاءات أحد الأنشطة الهامة لنجاح المنظمة، وتلجأ الكثير من المنظمات لاستخدام العديد من الوسائل للإبقاء على أصحاب المهارات والقدرات من خلال ما يلي:

- بيئة العمل: هي نشاط يشتمل على مجموعة من الأعمال والإجراءات الفنية والإدارية، يهتم بدراسة الظروف المناخية والنفسية السائدة في أماكن تنفيذ الأعمال داخل المنظمات بوجه عام والصناعية بشكل خاص.
- التحفيز: تؤدي أنظمة الأجور والحوافز دوراً هاماً في احتفاظ المنظمة بكفاءاتها فوجود مستوى مرتفع من الأجور أو الحوافز مقارنة بالمنافسين يؤدي إلى ضمان الحفاظ على أفضل العناصر.
- تخطيط المستقبل الوظيفي للكفاءات: هو "عملية خلق مجموعة نموذجية من الوظائف في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد وغالباً ما يطلق عليها تنمية المستقبل الوظيفي". فالمنظمة التي ترغب بالاحتفاظ بأفضل موظفيها عليها أن تعمل على تنمية مستقبلهم الوظيفي، وهذا يحقق لهم الرضا ويحفزهم.

5- تقييم الكفاءات: هو "محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك لتحقيق فعالية المنظمة" (رضوان، 2012، صفحة 58). ويمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وأحد مجالات تسيير الكفاءات لأنه يوضح جوانب الضعف والقوة في الكفاءات ويكون التقييم من أجل تطوير تقنيات التسيير بالمؤسسة من خلال الموارد البشرية المتواجدة بمركز التقييم وجداول الكفاءات الجماعية. وهناك بعض الأدوات المستعملة لتقييم الكفاءات نذكرها كما يلي (سلامي، 2014، صفحة 28):

- ✓ مقابلة النشاط السنوية: تسمح بوضع النقطة السنوية أو السادسة للعمال ...
- ✓ المرافقة الميدانية: وتسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري للكفاءات وتقديم لهم النصائح وتساعدهم على التطوير.
- ✓ مرجعية الكفاءات: تعد مصدراً يوضح مجموع الكفاءات المفيدة للمنظمة في الحاضر والمستقبل لاستكمال وتنمية المستوى، وهو الملجأ الذي يشمل الكفاءات المطلوبة لأجل إدارة الأعمال والكفاءات الضرورية الحقيقية بوضوح.
- ✓ طريقة مركز التقييم: وتعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم حيث تعرف بأنها العملية التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات مثل: المحاكاة أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، وصيانة جزء مهم من التقنيات المستعملة، ويحسب تقييم التباعدات من خلال العلاقة التالية:  $\text{تقييم التباعد} = \text{الكفاءات المكتسبة} + \text{الكفاءات الحقيقية}$ .

## ثانيا/ معيقات تسيير الكفاءات:

أكدت العديد من الدراسات على أن تطبيق منهج التسيير بالكفاءات على أرض الواقع تعترضه العديد من العوائق والصعوبات التي من الممكن أن تتسبب في فشله، ومن هذه العوائق نذكر مثلا (سالمي و قويدري، 2020، الصفحات 18-19):

- عدم وجود نموذج موحد لمنهج الكفاءات وكذلك للتسيير بالكفاءات فكل مؤسسة لها تطبيق خاص بها تبعا لأوضاعها وإمكانياتها والأهداف التي تسعى إليها من خلال اعتماد هذا الأسلوب في التسيير؛
- الاختلاف الموجود في تحديد مصطلح الكفاءة في حد ذاته، وعدم تجزئتها في ثقافة بعض المؤسسات؛
- ضعف في التزام المسيرين والمديرين بالمنهج، فمديرو المؤسسات يجب أن يدعموا ويؤيدوا ويساندوا منهج التسيير المتمحور حول الكفاءات وإلا فالفشل سيكون حتميا؛
- نقص تناسق تطبيقات التسيير التي يجب إعادة النظر فيها تبعا للتكامل المستويات المختلفة المنهج الكفاءة ككل، ودرجة الاندماج فيما بينها؛
- النموذج المختار لا يتلاءم والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءات المختارة يجب أن تكون ضرورية للإنتاج وتحقيق عائد مرتفع وميزة التنافسية؛

## المبحث الثالث:

### التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات وقراءة لتجاربه وممارساته

أثرت إفرزات التحولات الراهنة، وفي مقدمتها العولمة على تسيير الكفاءات داخل المنظمة، والذي انعكس مباشرة على المؤسسات ومنه الأفراد باعتبارهم المؤثر والمتأثر في نفس الوقت بهذه العناصر، خاصة مع ظهور التقنيات المتطورة والذكية.

### ❖ المطلب الأول: التسيير الحديث للكفاءات من خلال إدارة المعرفة والإبداع

نظرا لما تقتضيه رهانات العصر الحديث من تطوير وتحديث مستمر، فإن الاهتمامات والتوجيهات الحديثة لتسيير الكفاءات ارتبطت بكل من إدارة المعرفة وإدارة الإبداع.

#### أولا/ إدارة المعرفة:

تعرف إدارة المعرفة على أنها "العملية التي تقوم بتعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع". كما تعرف أيضا على أنها "العملية التي يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال سواء أكان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين لإضافة القيمة للمنظمة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة عن طرق غير مسبقة". فالهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو إدارة الأصول التنظيمية مثل رأس المال الفكري، معارف ومهارات المستخدمين، وهي تستند على فكرة أساسية مفادها أن

أكثر موارد المؤسسة قيمة هي معارف أفرادها، وأن تحقيقها لأفضل أداء يعتمد بدرجة كبيرة على الكيفية التي يعمل بها الأفراد على تكوين وتوليد المعارف وخزنها وتنظيمها ونقلها ومشاركتها وتوظيفها. (بوزابد، 2012، صفحة 66).

تعد مقارنة إدارة المعرفة امتدادا لمقاربات تسيير الكفاءات، بحيث تهدف المقاربة المرتكزة على الموارد الداخلية والكفاءات إلى دمج مفاهيم الموارد والكفاءات والمعرفة ضمن رؤية استراتيجية تمكن المنظمة من امتلاك واستدامة المزايا التنافسية، وتركز هذه المقاربة على الموارد الداخلية للمنظمة باعتبارها مصدرا لإنتاج المعرفة وأداة لتجديد الكفاءات البشرية، إضافة إلى تأثير التطور التكنولوجي لوسائل الإعلام والاتصال وأساليبها المتنوعة في نقل ونشر المعلومات، فالمعرفة والكفاءة تندمجان بشكل مشترك ضمن موارد المنظمة الداخلية، بحيث أن قدرة إنتاجها وتجنيدها تساهم في تحقيق مزايا تنافسية متميزة، وهو الدور الذي تلعبه كل من تسيير الكفاءات وإدارة المعرفة.

وتعتبر إدارة المعرفة من أبرز المجالات التي يتم الاستفادة فيها بالعقول البشرية عالية التميز، خاصة في المنظمات التي تعتمد على المعلومات أو ما تسمى بمنظمات المعرفة، وتتمتع منظمات الأعمال الناجحة في هذا العصر بالمعلومات، وتقدر العقول الخبيرة بما على أنها أهم مورد وأهم قيمة للمنظمة، وهناك عديد من مصادر القيمة لمنظمات المعلومات أهمها:

- الابتكار الذي يتم بواسطة الكفاءات المتميزة،
- الابتكارات المزدوجة الناتجة عن الأصول المختلفة في هيكل المنظمة،
- قدرة المنظمة على استخدام والتعاون مع المنظمات الأخرى في مجال التبادل والاستفادة من العقول والخبرات المتميزة لفائدة الطرفين.

وعليه فقد أصبح من بين اهتمامات تسيير الكفاءات من خلال ارتباطها بإدارة المعرفة الحصول على الكفاءات البشرية المتميزة والموهوبة وتطويرها والحفاظ عليها. (غربي و عاشوري ، 2017 ، الصفحات 95-96).

## ثانيا/ إدارة الإبداع:

الإبداع هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة، وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل إضافة إلى أن الإبداع نتاج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون (خيري، 2012، صفحة 39)

لقد أصبح الإبداع والابتكار ضرورة حتمية للوصول إلى النجاح والاستقرار في زمن متغير ومتطور، فلم يعد الواقع يتحمل أصحاب الأفكار والطرق التقليدية، ولم تعد المنظمات تستطيع الصمود في ظل الظروف الاقتصادية العالمية المتغيرة والمنافسة الشديدة والحادة، لهذا تسعى المنظمات العالمية إلى البحث عن تعيين موظفين متميزين يملكون مواهب فذة ويقودون المنظمة للنجاح المباشر. ويمكننا ذكر أنواع الإبداع التالية:

**1- الابداع التكنولوجي:** وهو تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الايجابية، والتي تخص المنتجات بمختلف انواعها وكذلك اساليب الانتاج، حيث ان الابداع التكنولوجي يتيح فرصة تحقيق جودة عالية للعميل. من خلال تقديم المنتجات الجديدة في كل مرة.

**2- الابداع التنظيمي:** يتعلق الامر بإدخال اجراءات و تطبيقات جديدة للتسيير او التعديل والتأقلم مع الاجراءات والتطبيقات القديمة في المؤسسة، ويهدف الابداع التنظيمي أساسا الى تحويل و إعادة تنظيم الطرق والمعارف المكتسبة حتى تكون سلوكيات و عمليات المؤسسة و الافراد اكثر إيجابية و ذات مردودية وتتكيف مع التغيرات الحاصلة.

**3- الابداع التسويقي:** ويقصد به البحث عن الكيفيات الجديدة والمتجددة لتلبية حاجات ورغبات العملاء كما انه يتعدى توليد الحاجات لهم. فالمؤسسة المتفوقة هي التي تستطيع ان تصل الى خبايا تفكيره و ما يطمح اليه من رغبات وذلك من خلال الاحتكاك الدائم معه، والاستماع اليه و رفع صوته الى عاملي المؤسسة و جعله شريكا و صاحب رأي ، ونتيجة المشاركة يكون تحقيق الرضا للطرفين.

**4- الابداع السلوكي:** هذا النوع من الابداع يتمثل في التصرفات التي يقوم بها الفرد العامل في المؤسسة اتجاه ما يوجهه من مشاكل في العمل نفسه، او مع زملائه، بحيث يكون الفرد ذو المعرفة ايجابية في تصرفاته، و العمل بهذا الاسلوب يكون في اكتشاف المشاكل و البحث عنها، و ذلك بالعود على التفكير المطلق و الكامل و التقصي لإيجاد المشكلة الحقيقية.

### ❖ المطلب الثاني: موازنة الكفاءات (Bilan des compétences)

ينبغي على كل فرد إدراك وتصنيف "رأسمال كفاءاته" والخصائص التي تميزه للتمكن من استثمارها في مجالات مهنية أو وظائف مختلفة، والسبيل إلى ذلك هو أن يتعلم كيفية تقييم الذات وتأمين الأصول والمكتسبات لتحقيق أفضل الإنجازات. وفي سبيل معرفة الذات، توفر موازنة الكفاءات فحصا كاملا لنقاط القوة وأوجه القصور، وجرذا شاملا للمعارف (النظرية، العملية والسلوكية) المتوفرة لدى الفرد.

#### أولا/ مفهوم موازنة الكفاءات:

تأسست موازنة الكفاءات بموجب اتفاقية ما بين المهن الصادرة في فرنسا بتاريخ 03 جويلية 1991، وتعرف بموجب المادة L900-2 من قانون العمل الفرنسي بأنها "العملية التي تسمح للمستخدمين من تحليل كفاءاتهم المهنية والشخصية فضلا عن قدرتهم ودوافعهم بغية تحديد مشروع مهني ومشروع التكوين عند الاقتضاء".

كما يعلق J.M Peretti بأنها "تسمح هذه الموازنة للعمال، في إطار آلية قانون 1991 بتحليل كفاءاتهم المهنية والشخصية وكذلك مهاراتهم ومحفزاتهم بغرض تحديد مشروع مهني أو شخصي، ومشروع تكوين عند الاقتضاء، تتضمن

تحليلاً للدوافع والمصالح الشخصية والمهنية، تحديداً للكفاءات والمهارات المهنية والشخصية وتقييماً لإمكانيات التطور المهني". (ثابتي و لقام، 2021، صفحة 40).

فموازنة الكفاءات إذن هي عملية تسمح للمستخدم بتقييم مهارات ودوافع وطموحات الفرد المهنية من أجل تحديد مشروع مهني معين. حيث يضع المستخدم قائمة بجميع المهارات والكفاءات التي اكتسبها العامل خلال حياته المهنية ويقيم قدراته ونقاط ضعفه، وبالتالي يمكنه بناء أو تحديد مشروع مهني متماسك، وفقاً لملفه الشخصي، ولكن وفقاً لسوق العمل الحالي.

وتجدر الإشارة إلى أن موازنة الكفاءات لا تعتبر مسابقة أو اختباراً للاختيار بغرض التوظيف، كما أنها لا تستهدف تقييم أحد الأفراد مقارنة بالآخرين أو بالنسبة لمعيار محدد. لذا تختلف موازنة الكفاءات عن باقي الممارسات المرتبطة بتقييم الكفاءات المهنية في ثلاث نقاط أساسية هي:

- ✓ موازنة الكفاءات ليست عملية إلزامية بل تجرى بصفة طوعية حتى وإن تم اقتراحها على المستفيد.
- ✓ كل عملية يتم إجراؤها في إطار موازنة الكفاءات ينبغي الاعتراف بما من طرف المستفيد على أن يكون لها معنى بالنسبة له.
- ✓ المستفيد هو المسؤول الوحيد عن استخدام النتائج التي تم التوصل إليها.

## ثانياً/ مدخلات موازنة الكفاءات:

لتنفيذ موازنة الكفاءات بطريقة فعالة، من الضروري مراعاة أربعة مكونات أساسية هي (ثابتي و لقام، 2021، صفحة 48):

- 1- الكفاءات:** من الصعب تحديد المستقبل المهني لأي فرد دون الاعتماد على الكفاءات التي يتحكم بها، والتي ينبغي أن يكون قادراً على تخصيصها، وعدم حصرها في الكفاءات التي تم توصيفها في بطاقات المناصب.
- 2- الدوافع:** لا قيمة للكفاءات إذا لم يتم "تنشيطها وجعلها قابلة للتجسيد عن طريق الرغبة/الإرادة، إذ لا تمثل الكفاءات إلا مجرد أدوات على الفرد أن يدرك كيفية استخدامها من خلال توظيف الطاقات الكامنة التي تسمح بتحريكها، فمن المستحيل إجراء موازنة الكفاءات دون معرفة الدوافع أي الرغبة أو الحاجة إلى تغيير الوظيفة، الفرع أو تغيير المسار الوظيفي.
- 3- الشخصية:** شخصية الفرد هي " مجموعة من السمات المعبر عنها في خطابه، اتجاهاته وسلوكه وفقاً لنماذج وأدوار معترف بها ومقبولة كتوقعات من طرف الآخرين، سواء بشكل فردي أو جماعي، في سياق بيئة ووقت محددين".

من الصعب تحديد معالم وسمات الشخصية، على الرغم من الجهود البحثية التي أجراها علماء النفس لتطوير مجموعة متنوعة من الاختبارات النفسية لقياسها. لذلك من الضروري تقييم العناصر الأساسية للشخصية لكونها تسمح بتفضيل سياقات مهنية عن غيرها والعمل بفعالية في بيئة مهنية دون أخرى.

**4- السوق:** بعد تحديد الهوية، التجارب المهنية السابقة، الرغبات والتطلعات المستقبلية، يتم بناء مشروع مهني يتسم بالواقعية وقابلية التطبيق في سوق مهني غير كامل، يجعل المتعاملين فيه يخضعون لعقلانيته وقوانينه الخاصة.

### ثالثا/ استخدامات موازنة الكفاءات:

**1- قياس القابلية للاستخدام والحفاظ عليها:** يعد قياس القابلية للاستخدام والحفاظ عليها من أهم دوافع الأجراء للاستفادة من موازنة الكفاءات، حيث أن بقاء الفرد (إطارا أو مستخدما) في نفس المنصب وفي نفس المنظمة لمدة طويلة تجعله يجد صعوبة في العثور على وظيفة جديدة بسبب تقادم كفاءاته وضمور قدراته أحيانا.

**2- البحث عن وظيفة جديدة:** مع الارتفاع المتزايد لنسبة البطالة، يستفيد الباحثون عن الشغل من موازنة الكفاءات بشكل أفضل، حيث تلعب الموازنة دورا بناءا في جعل الأفراد يعيدون النظر في مساراتهم الوظيفية ومكتسباتهم المهنية، وتمكنهم من إعادة تحديد أهدافهم وتوضيح نطاق البحث عن الوظيفة المناسبة.

**3- تقييم المسار المهني:** يرغب العديد من المستخدمين، بعد انقضاء سنوات من العمل، في تقييم المكتسبات والكفاءات التي تم تطويرها خلال مسيرتهم المهنية، لذا تتيح موازنة الكفاءات (في سياق مهني محايد) الفرصة لتقييم القدرات، المكتسبات والكفاءات المراد الوصول إليها، دون أن يستهدف ذلك تغيير المنصب، فهو يسمح بتحديد الوضعية، التعريف بالكفاءات، الاعتراف بالإمكانات وتثمينها في مكان العمل نفسه.

**4- تجسيد المشروع المهني:** تعرف AFNOR المشروع على أنه "المنهج الخاص الذي يسمح بالهيكلية التدريجية والممنهجة للواقع المستقبلي"، وباعتباره منهجا خاصا، فإنه يرتبط برغبة المستفيد في بناء قدرات جديدة، إعداد مستقبل مهني جديد وتصميم واقع مستقبلي وجعله يتماشى مع إمكانياته وتطلعاته".

**5- تغيير المهنة:** يرغب العديد من الأفراد في تغيير وظائفهم، فمنهم من يدرك ما يريد الوصول إليه، ومنهم من يجهل إلى ما سيؤول إليه هذا التغيير. لذا تعمل موازنة الكفاءات على دعم الفئة الأخيرة من خلال توضيح المؤشرات الأولية عن نوع المهنة التي يمكن شغلها، عن طريق توجيههم بشكل صحيح لإدراك القدرات وكيفية استغلالها من جهة وإحصاء التفضيلات والرغبات من جهة أخرى. كما تساعد موازنة الكفاءات المستفيد في العثور على بعض المسالك المهنية قبل تطوير المشروع المهني وتحديد وسائل تحقيقه (استئناف الدراسات، متابعة التكوين المهني ... إلخ).

## ❖ المطلب الثالث: الطرق الحديثة في تحديد وتقييم الكفاءات.

### أولا/ الطرق الحديثة في تحديد الكفاءات:

خلافًا للطريقة التقليدية، تتبنى الطرق الحديثة منهجا نظميا Méthode systémique من خلال تناول النشاطات كمجموعات مهام مندمجة وفي تفاعل دائم بينها وذات أهداف مشتركة. ومن أبرز المناهج المستعملة حاليا طريقة ETED المبتكرة من طرف مركز CEREQ سنة 1990، و طريقة ADAC (تحليل النشاطات و الكفاءات) المبتكرة من طرف المرصد الوطني للفنون و المهن بفرنسا سنة 1996.

والتركيز على الكفاءات هنا مرده إلى أن الكفاءة لا تنفصل عن العمل، ولا يمكن بالتالي إدراك أو استكشاف الكفاءات إلا من خلال النشاطات التي تعبر عنها وتنجز بفضلها. ومهما كانت الطريقة المستعملة فإن تحديد الكفاءات يمر لزوما عبر تحليل النشاط ... لذلك نجد عددا كبيرا من المدونات المرجعية للكفاءات ليست في حقيقتها سوى مدونات للنشاطات " (ثابتي، بدون سنة نشر، صفحة 37).

و تتضمن طريقة ADAC (Analyse Des Activités et Compétences) عدة مراحل :

أ- تحليل النشاط: بواسطة حوارات تجرى مع عدد معتبر من شاغلي الوظائف المعنية ومع المشرفين عليهم ونظرائهم، بالإضافة إلى الملاحظات الميدانية (المباشرة) لكيفيات أداء هذه النشاطات.

ب- إعداد قائمة المهام الأساسية: عقب إنجاز المرحلة الأولى يمكن إعداد قائمة من 8 إلى 12 نشاط تعطي صورة واضحة عن المنصب المعني، تصنف هذه النشاطات بحيث تميز تلك التي تشكل قلب المهنة أي التي تعتبر خصوصية بالنسبة للمهنة المدروسة، عن تلك التي تشغل وقتنا أطول.

ت- إعداد المدونة المرجعية للنشاطات: على ضوء ما سبق يمكن رسم خريطة حيث تتركز في الدائرة المركزية النشاطات الأساسية، وخارجها النشاطات الهامشية Activités Periphériques، وتسمى هذه الخريطة غالبا بالمدونة المرجعية للنشاطات.

ث- إعداد المدونة المرجعية للكفاءات: ينصب الاهتمام بعد ذلك على دراسة العوامل التي تسمح بإنجاز النشاطات، ويتولى هذه العملية مختصون مدربون على ذلك، وتتمثل في فحص كل نشاط على حده والبحث عن شروط إنجازه ونوعية المعارف والمهارات الواجب توافرها لذلك، وتتوج هذه المرحلة بإعداد المدونة المرجعية للكفاءات.

### ثانيا/ الطرق الحديثة في تقييم أداء الكفاءات:

تعتبر الطرق الكلاسيكية التي سادت لمدة طويلة والتي يتم فيها تقييم أداء الكفاءات كخطوة أولى للقيام بالتحفيز المادي تنصب حول ما يسمى بالمنصب، وتحليل العمل أو الوظيفة بغض النظر عن شغلها فالتقييم على هذا الأساس يتأثر بالمسؤوليات والاختار والسلطة المخولة مما يجعلها لا ترتبط بشكل أو بآخر بالكفاءات خصوصاً والموارد البشري عموماً. فيما يلي بعض الطرق البديلة (خذري، 2019، صفحة 32):

**1- طريقة حلقة الرجوع العكسي 360°:** تنطلق فكرة تقييم أداء الكفاءات بواسطة حلقة الرجوع العكسي من أنها طريقة تمكن من استخدام عدة طرق في آن واحد، وفي أزمنة متعددة من جهة، وبواسطة ذوي العلاقة من المهتمين، ما يجعلها توفر معلومات دائمة ومحينة عن العاملين مما يساهم في نجاحها. أما عيبها فيتمثل في اعتراض البعض عليها، وعلى الأخص اعتراض الرؤساء على أن يتم تقييمهم بواسطة رؤوسهم، كما يعاب عليها أنها تستحوذ على وقت كبير من العاملين على حساب إنتاجية العمل.

**2- طريقة التقييم بالإدارة بالأهداف:** لقد كان بيتر دروكر Peter Drucker أول من أشار إلى مصطلح الإدارة بالأهداف، كأسلوب إداري يستمد فلسفته على الجانب الإنساني من خلال كتابه ممارسة الإدارة، وتستخدم فلسفة الإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء واسع النطاق، ويرى أوديون Odiorne أن الإدارة بالأهداف عملية يقوم المدير ورئيسه بمقتضاها بتعريف الأهداف العامة وتحديد المجالات الرئيسية لمسؤولية كل منهما في صورة نتائج متوقعة، ثم استخدام معايير تقيس مستوى إنجاز الأهداف". فهي طريقة تعتمد على أسلوب العبرة بالنتائج، فالرئيس المباشر لا يهتم بسلوك وصفات مرؤوسيه بل بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج. ومن أجل التطبيق الناجع لهذا الأسلوب لابد أن تكون الأهداف قابلة للقياس، ووجود الرهان أي وجود تكافؤ بين الأهداف والقدرات والطاقات، وتتسم بالمرونة أي إمكانية التعديل، وموثقة وبجدول زمني محدد ومشاركة الأفراد.

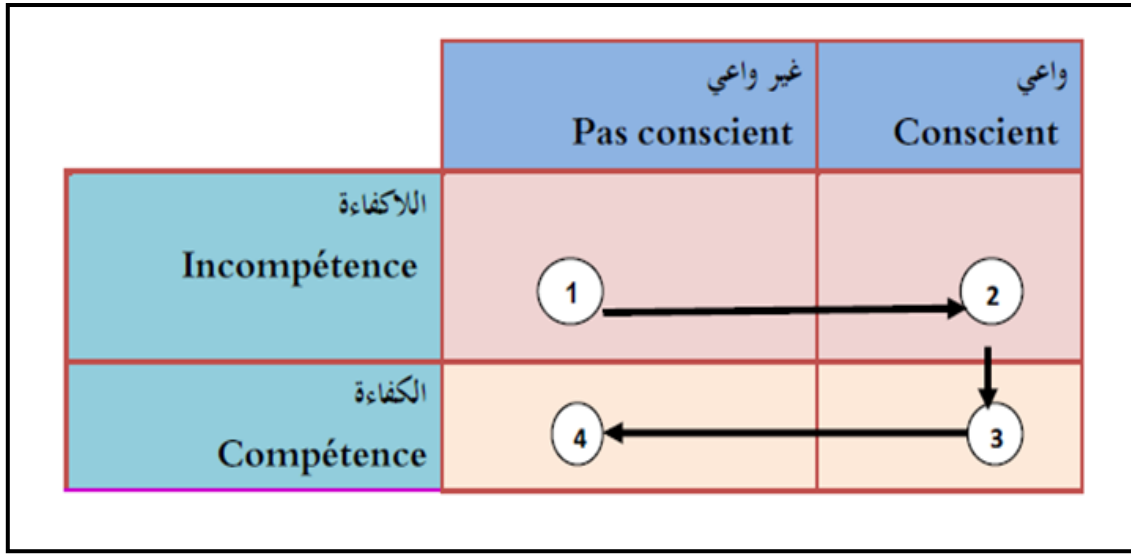
**3- طريقة تقييم الأحداث المخرجة:** تعتمد هذه الطريقة على التدوين في السجلات، حيث تعتبر من أهم الوسائل المستخدمة في تقييم الأداء، حيث تتطلب سجلات يقوم المقيم من خلالها بتدوين الأحداث والسلوكيات التي يقوم بها الأفراد أثناء تأدية الأنشطة والوظائف والأعمال بحيث يقوم بتدوين نوعين من السلوك؛ المرضي وغير المرضي. وتتسم هذه الطريقة بأنها:

- تقلل من عنصر التحيز في التقييم؛
- تحسن من مستوى الاشراف، لأنها تجبر الرئيس المباشر (المقوم) على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق، لتحديد أي الوقائع حدثت في أدائه لوظيفته.
- تعطي فكرة واضحة ودقيقة عن أداء الموظف؛ لأنها تحدد نقاط القوة والضعف في أدائه، وذلك من خلال ملاحظته لأدائه بشكل دقيق، وتحليل أدائه في أثناء ملاحظة حدوث الوقائع.

ويعاب على هذه الطريقة "بأنها تتطلب من المقيم أن يقوم بتسجيل الاحداث بانتظام وهذا يشكل عبئا وجهدا ووفقا لغرض متابعة وتدوين تلك الاحداث او الوقائع، وأحيانا قد يشكل هذا الاسلوب حاجزا نفسيا بين العامل والمقيم خصوصا إذا شعر العامل بان المدير أو المقيم يحتفظ ويتابع تدوين ما يتعلق به من احداث ووقائع بصورة مستمرة.

**4- نموذج GORDON:** يهدف نموذج Gordon الى انشاء نظام متكامل مبني على علاقات فعالة بين الافراد في المنظمة والحفاظ عليها، ويتضمن أربع خطوات لنقل الكفاءة كما يوضح المخطط الموالي:

الشكل رقم(1-4): نموذج Gordon



المصدر: (خذري، 2019، صفحة 35)

يتضح من خلال الشكل السابق وجود أربع محطات أو مراحل يمر بها خلال عملية نقل الكفاءة أو استقبالتها:

- **المرحلة الاولى:** الفرد فيها لا يعي وجود الكفاءة عنده من عدمه، إلا عند وضعه في حالة عملية، لم يسبق له أن مارسها، وهذا ما يسمى بـ: "اللاكفاءة"، ويعبر عنه بالوضعية رقم (1) في الشكل.
- **المرحلة الثانية:** في هذه المرحلة يعي الفرد بعدم قدرته على انجاز الاعمال، نتيجة عدم امتلاكه للكفاءة المطلوبة لذلك، وهو ما تشير اليه الوضعية رقم (2).
- **المرحلة الثالثة:** وهو ما يشار اليه في الشكل رقم (3) من محاولات الافراد لاكتساب الكفاءات والمهارات.
- **المرحلة الرابعة:** وفيها يقوم الافراد باكتساب الكفاءات المستهدفة والتي كان لا يملكها، وبالتالي يعود للمرحلة الأولى (مرحلة الوعي) التي تشعره بانه يمتلك الكفاءات كما تشير اليه الوضعية رقم (4).

❖ **المطلب الرابع: قراءة في تجارب وممارسات معاصرة في تسيير الكفاءات**

أولا/ تجربة شركة CLINITEX PROPLETE :

أنشئت هذه المؤسسة عام 1980، وهي متخصصة في تنظيف المحلات المهنية إضافة إلى تخصصها في التنظيم والإدارة التحفيزية. حيث صرح المدير التنفيذي للشركة أنه راهن كثيرا على الجودة منذ توظيفه لأول عامل، وبعث الرغبة لدى العمال، على اعتبار أن مهنة التنظيف تتطلب تأهيلا قليلا ورغبة كبيرة في حسن أداء العمل. وعليه كان الرأي الراسخ لدى المؤسس هو تشجيع إرادة العمل بدل المهارة في العمل، أو على حد قوله: "أحتاج إلى التحفيز أكثر من التكوين".

وهكذا ظل الإهتمام منصبا في مرحلة أولى على الدافعية من خلال اعتماد علاوة الجودة التي تمثل 15 % من أجر العامل وتمنح مقابل إلتزام هذا الأخير بعدد من الشروط والمواصفات، وشريطة عدم إبداء الزبون لأي احتجاج؛ وبعد ذلك بسنوات وأمام تراكم مبالغ العلاوات غير المدفوعة، أنشئت حصالة Une cagnotte تدفع مع وسام شرطي للعامل الأحسن أداء من حيث الجودة خلال السنة. غير أن المؤسسة اضطرت للإعتراف بالكفاءة بسبب تنامي مطالب الزبائن واشتداد حدة المنافسة، بحيث "لم يعد كافيا أن تكون ودودا وذوي إرادة حسنة بل يجب الآن أن تكون محترفا حقيقيا".

قامت المؤسسة بعدها، بمشاركة مكونين خارجيين، بتصميم برنامج تكويني يتضمن ست وحدات، أتبعته بامتحان تقييمي يكلل بمنح وحدة قيمة تسمح للعامل برفع معامل أجره من 150 (المعامل عند التوظيف) إلى غاية 175 (عند الحصول على الوحدات الست)، وعند حصول أي احتجاج من طرف الزبائن تسحب وحدة قيمة من العامل. ويعاد برمجة التكوين في المقاييس الستة مرة كل سنة، وبذلك أصبحت المهارات الحلقة الثانية المقاسة والمعترف بها والمثمنا في سياق بناء الكفاءات.

ويخلص المدير عقب ذلك إلى القول: "قيمة الإنسان وكفاءته هما في كل مهنة الدعامتان الحقيقيتان لنجاح المؤسسة، لقد اكتشفنا ذلك في مهنتنا في 1980، وبذلك فإننا نتحور سبعا تنافسيا فعليا في هذا المجال، وأن عوامل نجاحنا في السنوات القادمة تتمثل في نقل هذا التميز وتطويره".

### ثانيا/ تجربة مؤسسة INFOCOM :

هي مؤسسة صغيرة أنشئت في بداية التسعينيات لتقديم الخدمات في مجال الإعلام الآلي، كانت تضم 28 أجيورا. أعدت المؤسسة منذ البداية وثيقتين مرجعيتين سلمتا إلى كافة الأجراء:

- ميثاق المؤسسة الذي يوضح الخطوط الكبرى التي تقود المنظمة وتحدد كفاءات سيرها وتعاملها مع الزبائن والمستخدمين ومع المؤسسة نفسها.
- المخطط الاستراتيجي يقدم رؤية على عدة سنوات من حيث الأهداف وخطط العمل.

يقول مديرها "مؤسستنا تتموقع في السوق كناقلة كفاءات وحلول في مجالات جد خاصة وفي إطار شراكات محددة، مما يجعل نجاح المؤسسة رهين بالكفاءات وبالذواضع الشخصية وبالنظام التطويري المعمول به، وهو ما دفعني بصفتي مسؤولا

عن المؤسسة إلى الاهتمام مبكرا بتسيير الكفاءات لا في إطار طريقة مخططة وإنما باعتبار ذلك سبيلا لا مناص منه بالنسبة إلى رؤيتنا لنشاط المؤسسة ومستقبلها".

أدرك المسؤول الأول في المؤسسة أن تطويرها لن يكفل بالنجاح إلا إذا تمكنت من حيازة كفاءات دقيقة ودائمة المراجعة بغرض الإستجابة للتطورات المستمرة للسوق وللإحتياجات الخصوصية للزبائن وخاصة بغرض دمج مهارات ومعارف جديدة. و أمام استحالة توظيف محترفين ذوي خبرات عالية لأسباب مالية بالدرجة الأولى و حفاظا على سمعة المؤسسة تم اللجوء منذ البداية إلى شباب ذوي قدرات احتمالية كبيرة و متحمسين لتنفيذ استراتيجية المؤسسة . التي اعتمدت على عدد من التدابير العملية المتمثلة خصوصا في:

**1- التكوين التحضيري La formation d'intégration :** يتلقى كل موظف جديد تكويننا تحضيريا يهدف إلى دمجهم في المؤسسة. ويجري بوضع أدوات التكوين الذاتي في متناول الموظفين الجدد، و إقحامهم في وضعية العمل الفعلية، و يستمر التكوين التحضيري من 3 إلى 6 أشهر .

**2- التقييم المستمر L'évaluation continue :** يوجه المستخدمون إلى مهام ومدد طويلة نسبيا (سنة أشهر على الأقل) تسمح لهم بتنمية كفاءاتهم بصورة فعلية ، بحيث يكتسب كل مستخدم خلال مهمته كفاءات جديدة ليست في المجال التكنولوجي بالضرورة، و تتعاون المؤسسة مع المستخدم في رسملة هذه الكفاءات الجديدة .

**3- التكوين المتواصل Formation continue :** بغرض البقاء في سوق دائم التحول تعمل المؤسسة على إعادة النظر في كفاءاتها باستمرار، وعلى حد قول مديرها: " إن التكنولوجيات تتطور بسرعة كبيرة، وبالتالي يصبح التكوين وظيفة أساسية في المؤسسة، لقد أصبح التكوين المتواصل بالنسبة لنا مسارا لتطوير القيمة المضافة".

### ثالثا/ تجربة مؤسسة ALCATEL SPACE DIVISION :

هي إحدى المؤسسات الرائدة عالميا في مجال أنظمة الاتصالات عن بعد وملاحظة الأرض بواسطة الأقمار الاصطناعية، تأسست في الثمانينات، واستطاعت أن تحقق نموا كبيرا بفضل اتساع سوق المواصلات بحيث سجل رقم أعمالها خلال السنوات الأخيرة نسبة نمو سنوية تقدر ب 20 إلى 25% . وأمام النجاحات الكبيرة التي تحققت في العديد من المجالات امتد تطبيق سياسة الجودة إلى الموارد البشرية حيث انطلق عام 1992 مشروع "مناصب / كفاءات" مرفوقا بمجموعة من الأدوات الملائمة بهدف مطابقة الموارد البشرية لاحتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية واحترام شخصية كل فرد في مؤسسة يعرف تعدادها البشري تضاعفا مستمرا.

ويهدف التحكم الجيد في تطور المستخدمين والتوقع المسبق لتحولات السوق والمهنة الفضائية، أعدت المؤسسة ثلاث أدوات تمكن من تحقيق شعار "الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب"، وهي: "دليل المناصب"، و "قاموس الكفاءات" و "دليل الحركية"، كي تسهل المعرفة الفردية لكل أجير من حيث تقييم الكفاءات اللازمة لمنصبه والكفاءات الكامنة لديه. وقد حظي تسيير الكفاءات داخل المؤسسة بعناية كبيرة فاقت الإعتناء بجودة الإنتاج حسب Michel Burgan مسؤول إدارة الموارد البشرية، وتطلب ذلك في مرحلة أولى تغيير الذهنيات بهدف إحلال مفهوم الكفاءة محل مفهوم المستوى التأهيلي بحيث لم يعد توظيف شخص مثلاً يتوقف على منصب محدد وإنما على عموم كفاءاته وقدراته على النمو داخل المؤسسة. وفي هذا السياق تأسست لجنة A.C.E للمطابقة بين أعباء العمل وتعداد العمال من جهة، والمطابقة بين الكفاءات والمناصب من جهة أخرى. هذه اللجنة ينشطها كل من مدير الموارد البشرية ومدير مراقبة التسيير الذين يتوليان معا تسيير رغبات التوظيف المعبر عنها من قبل مختلف المديرين، ويدرسان على المستويين الكمي والنوعي مدى مطابقة هذه الرغبات للمخططات متوسطة المدى، مع السهر على مبدأ الحاجة المضبوطة والأولوية للحركية الداخلية.

وحتى تؤتي التدابير السابقة ثمارها تلجأ المؤسسة إلى إجراء محاورات سنوية Entretien annuel d'activité تسمح بتحديد وضبط الكفاءات العاملة والكفاءات النائمة لكل أجير، بالإضافة إلى إجراء المرافقة L'accompagnement لكل الموظفين الجدد الذين يتراوح عددهم بين 100 إلى 250 تنتقيهم سنويا من حوالي 10000 مترشح (طالب توظيف). ويخلص M. Burgan في الختام إلى القول أن "مجموع مسؤولي المؤسسة يتفاهمون بلغة مشتركة بفضل التعريف الدقيق للمناصب، الأشغال و الكفاءات اللازمة، مما يسهل كثيرا العلاقات ويمنح الرؤية الضرورية لقيادة المنشأة.

" إن قاموس الكفاءات ودليل الحركية يوجدان في متناول جميع المستخدمين كي يمكنهم من التمتع الجيد، كما تسمح المحاورات السنوية لكل واحد من الإلتقاء بمسؤوله المباشر وإبرام إلتزام متبادل يخص السنة القادمة... " وعليه يمكن القول إن تسيير الكفاءات هو تطوير الأشغال ولمناصب ... و نه لعبة، الكل فيها رابح: العمال، المؤسسة و كذلك الزبون".

## خاتمة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل المدخل النظري لتسيير الكفاءات، على اعتبار أن الكفاءات تمثل جوهر المنظمة وبالتالي وجب البحث الدائم عن الاستغلال الأمثل لها وتسييرها بفعالية، بالإضافة إلى البحث عن الطرق المختلفة لتطويرها وتحديدتها والمحافظة عليها. حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الكفاءات، فبيننا أن مفهوم الكفاءة من المفاهيم الحديثة والذي يركز على ثلاثة أبعاد هي: المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية، وتصنف الكفاءة إلى ثلاثة أنواع: الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية والكفاءات التنظيمية، إضافة إلى الكفاءات الاستراتيجية والتقنية.

كما توصلنا أيضا إلى أن تسيير الكفاءات يتمثل في مجموعة من التطبيقات لوظائف إدارة الموارد البشرية بحيث تعنى بكفاءات الأفراد العاملين فهي تهتم باستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية للمنظمة وتطوير كفاءاتهم واستثمارها والمحافظة عليهم وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة على المدى القريب والبعيد؛ أما فيما يخص آليات تسيير الكفاءات يمكن القول أنه من خلال عملية تشخيص الكفاءات يتم تحديد الكفاءات المطلوبة من أجل استقطابها وجذبها كما يمكن تقييمها من أجل معرفة جوانب القوة وجوانب الضعف فيها والعمل على تطويرها وتثمينها وجعلها أكثر تحفيزا من خلال حوافز وأجور مبنية على الكفاءات أيضا، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية وتحقيق التميز للمنظمات.

## الفصل الثاني:

### الإطار العام للميزة التنافسية

## تمهيد:

تؤثر البيئة التنافسية في سلوك الزبائن، حيث توفر لهم اختيارات متنوعة من المنتجات، فيختارون منها ما يوافق ذوقهم ودخلهم، وتؤثر كذلك على المؤسسة فتعتمد هذه الأخيرة إلى تعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية والتنظيمية، وتتخذ قرارات هيكلية قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه.

ويستدعي التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية، يتم إنشائها بعد إدراك وتفكير عميقين، حتى تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية، وتؤمن البقاء ضمن جماعة المنافسين والنمو في السوق.

وستتطرق في هذا الفصل إلى الإطار العام للميزة التنافسية من خلال المباحث الثلاثة التالية:

- ✓ مفاهيم حول التنافسية.
- ✓ ماهية الميزة التنافسية.
- ✓ علاقة الكفاءة بالميزة التنافسية

## المبحث الأول:

### مفاهيم عامة حول التنافسية

إن التغيرات التي يفرزها محيط منظمات الأعمال مهما كانت طبيعتها، يفرض عليها بناء استراتيجيات متنوعة لضمان بقائها واستمراريتها في الأسواق، وكل الخطط والاستراتيجيات التي تقوم ذات المؤسسات بنائها واستخدامها لتحقيق ذلك تصب في مجرى كسب ميزة تنافسية تميزها عن المؤسسات الأخرى، هذا ما يستدعي التطرق خلال هذا المبحث إلى مفهوم التنافسية من منظور المؤسسة نظرا لاختلافه من حيث الطبيعة والمضمون عن باقي أشكال التنافس السائد في المحيط.

#### ❖ المطلب الأول: مفهوم التنافسية

##### أولا/ مفهوم التنافسية *Compétitivité*:

يستند مفهوم التنافسية بشكل عام إلى المنافسة، غير أن هذه الأخيرة تختلف من حيث المضمون عن التنافسية، فالمنافسة هي شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد، يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر. (الواقي، 2018، صفحة 94).

ويتميز هذا المفهوم كذلك بالحدثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، وأول ظهور له كان خلال الفترة 1981-1987، والتي عرفت عجزا كبيرا في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية (خاصة في تبادلاتها مع اليابان) وزيادة حجم الديون الخارجية، وظهر الاهتمام مجدداً بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبرزت ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق.

إن التنافسية لا تزال غير معرفة بشكل واضح ودقيق، فقد تباينت الاتجاهات التي حاولت وضع تعريف محدد لها، حيث عرفها البعض على أساس المستوى الدولي وعرّفها آخرون على مستوى المؤسسة كما يلي (الواقي، 2018، صفحة 95):

**1- تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي:** "التنافسية هي القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة". وفي نص آخر عرف المنتدى التنافسية على أنها "مقدرة الاقتصاد الوطني على التوصل إلى معدلات مستدامة من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدلات التغير السنوي لدخل الفرد".

**2- تعريف المعهد الدولي للتنمية الإدارية:** "التنافسية هي مقدرة البلد على توليد القيم المضافة، ومن ثم زيادة الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول والعمليات وبالجاذبية والهجومية، وبالعولمة والاقتراب، ويربط هذه العلاقات في نموذج

اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف". ويربط هذا التعريف تحقيق النمو بمقدرة البلد على إدارة أصوله بطريقة فعالة تسمح له بالتفوق في الأسواق الدولية.

**3- تعريف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي:** التنافسية هي "قدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية". ويعكس هذا التعريف الرسمي رؤية الدول المتقدمة للتنافسية باعتبارها وسيلة لتحقيق رفاهية السكان والتنافس فقط في المجالات التي تحقق ذلك.

**4- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:** التنافسية الدولية هي: "المقدرة على توليد المداخل من عوامل إنتاج قد تكون مرتفعة نسبياً بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج وفي الوقت نفسه المقدرة على التعرض للمنافسة الدولية". كما تعرفها المنظمة في وثيقة أخرى على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المزاومة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي". كما تعرف التنافسية على أنها "قدرة البلد على توسيع حصصه في الأسواق المحلية والدولية.

كما أن التنافسية على مستوى المؤسسة هي "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية ( العمل ورأس المال والتكنولوجيا)" (جلد، 2021، صفحة 70).

و هناك فرق واضح بين مفهومي التنافسية والتنافس حيث أن الأول يمكن أن يعرف على أنه قدرة البلد على تصريف بضائعه في الأسواق الدولية، أما الثاني فيتمثل في الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في البلد المعني وبالتالي تصف تلك السوق المعنية. لكن كلا المفهومين من العناصر الأساسية لأي تحليل للإنتاج والتجارة الدولية.

#### ثانياً/ أهمية التنافسية:

تنبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق تخفيض التكاليف والأسعار.

بالإضافة إلى أن التنافسية تساعد على القضاء على أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية، ألا وهي مشكلة السوق المحلي، والتي تحول دون الاستفادة من وفورات الحجم الكبير وعليه فإن توفير البيئة التنافسية تعتبر وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز نمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة.

ولقد حدد تقرير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي تعريف للقدرة التنافسية، يتمثل في قدرة الاقتصاد الوطني على تحقيق مكاسب سريعة ومستدامة في مستويات المعيشة، حيث تعكس القدرة التنافسية الصفات الهيكلية الأساسية لكل اقتصاد وطني.

## ❖ المطلب الثاني: أصناف التنافسية وركائزها

أولاً: أصناف التنافسية:

تصنف التنافسية على عدة معايير، من أهمها (الوافي، 2018، الصفحات 98-99):

✓ **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافٍ وكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، وبعد ذلك أمراً غير صحيحاً، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

✓ **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية من جهة أخرى.

✓ **تنافسية التكلفة أو السعر:** فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل، ويدخل هنا أثر سعر الصرف.

✓ **التنافسية غير السعرية:** باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية و غير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية.

✓ **التنافسية النوعية:** وتشمل بالإضافة إلى النوعية و الملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك و حيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسة.

✓ **التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

ويميز تقرير التنافسية العالمية للمنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Forum) بين التنافسية الظرفية أو الجارية ودليلها CCI، والتي تركز على مناخ الأعمال وعمليات المؤسسات وإستراتيجياتها، وتحتوي على عناصر مثل: التزويد، التكلفة، النوعية، والحصة من السوق الخ...، وبين التنافسية المستدامة و دليلها GCI، والتي تركز على الإبداع التكنولوجي ورأس المال البشري والفكري، وتحتوي على عناصر مثل التعليم ورأس المال البشري و الإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير، الطاقة الإبداعية، الوضع المؤسسي، وقوى السوق. (جلد، 2021، صفحة 71).

## ثانياً/ ركائز التنافسية:

تم تقديم الإصدار الجديد من مؤشر التنافسية العالمي ( 4.0 ) في عام 2018 وقد تم تجميع اثنا عشر ركيزة للتنافسية في أربعة مجالات رئيسية هي:

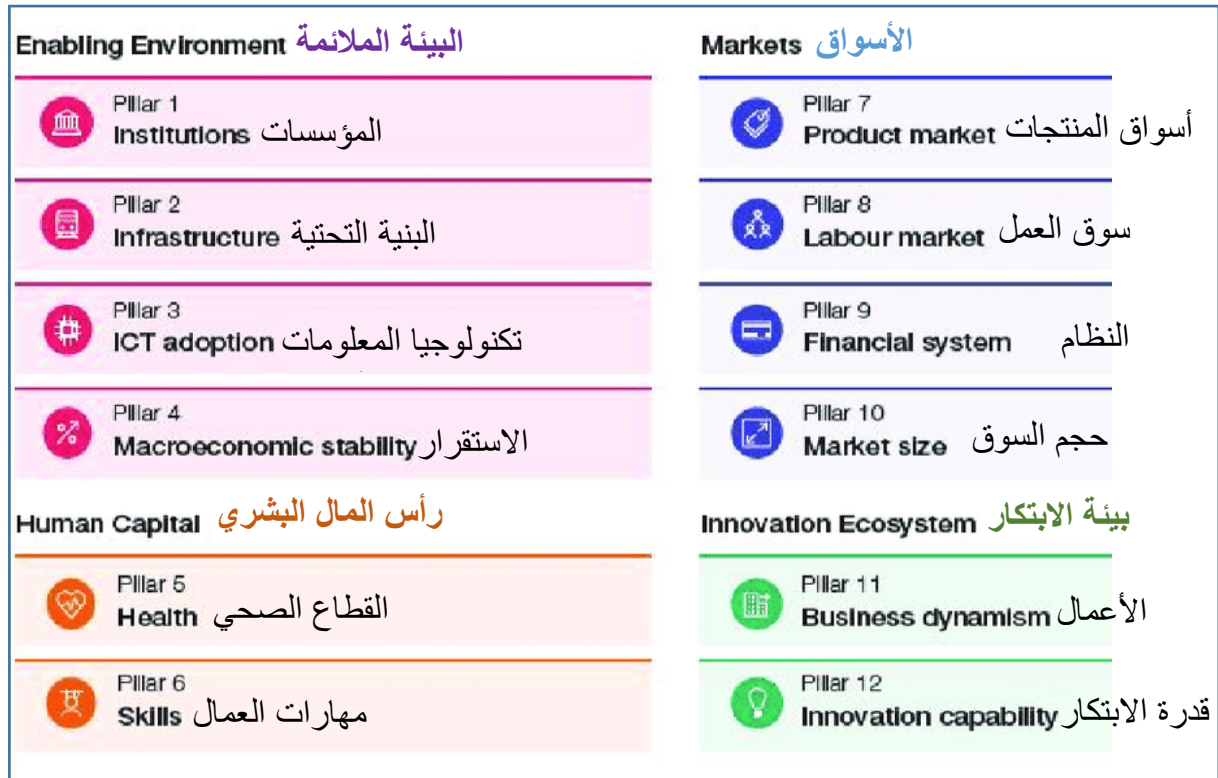
**1- توفير البيئة المواتية:** هو أول هذه المجالات الأربعة، حيث يركز على: المؤسسات، البنية التحتية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستقرار الاقتصاد الكلي. وترسم حدود البيئة المؤسسية من خلال الهيكل الإداري التي تتفاعل فيه الشركات والمؤسسات الحكومية والافراد من أجل خلق الثروة وإنتاج السلع والخدمات. ويعكس هذا المحور أداء مؤسسات القطاعين العام والخاص، كما أن للبيئة المؤسسية أثراً كبيراً على التنافسية والنمو، حيث تؤثر على قرارات الاستثمار، وعمليات الإنتاج، وتوزيع المنافع، وكيفية دعم تكاليف التطوير والتقنيات.

**2- الحفاظ على " رأس المال البشري":** والذي يشمل: تطوير القطاع الصحي ومهارات العمال. رأس المال البشري - قدرات ومهارات الأفراد والسكان - هو المحرك الرئيسي للازدهار الاقتصادي والإنتاجية. يمكن تطويره من خلال ضمان قدرة الأفراد على الحفاظ على صحة جيدة، وامتلاكهم المهارات والقدرات المطلوبة. تتحقق قيمة رأس المال البشري في سوق العمل من خلال العمالة المنتجة، ويتم تطويرها من خلال التعليم خلال العقدتين الأولين من حياة الفرد وكذلك من خلال استثمارات التدريب في منتصف الحياة المهنية.

**3- الأسواق:** والذي ينطوي على: تطوير أسواق المنتجات، تعزيز أسواق العمل، الأنظمة المالية، وتوسيع حجم السوق. ويقاس هذا المحور مدى سرعة تبني الاقتصاد للتقنيات الحالية من أجل تحسين إنتاجية الصناعات الخاصة به، مع التركيز بشكل خاص على قدرة الاقتصاد على الاستفادة الكاملة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أنشطته اليومية وعمليات الإنتاج لزيادة الكفاءة وتخفيض الابتكار

**4- بيئة للابتكار:** من خلال: الأعمال وتعزيز قدرات الابتكار. ويعكس هذا المحور أداء وسياسة الدولة على مستوى الاقتصاد الكلي، فاستقراره يعتبر من أهم عناصر البيئة السليمة لممارسة الأعمال، وبالتالي يلعب دوراً أساسياً في تحفيز القدرة التنافسية للدولة. وكذلك، يجد العجز المالي للدولة من قدرة بيئة الأعمال على الاستجابة أو التفاعل مع الدورات التجارية والاقتصادية العالمية، كما أن ارتفاع معدل التضخم يحد من قدرة الشركات على العمل بكفاءة وتحقيق الأرباح. وعليه، فإنه يصعب على الدولة تحقيق التنمية المستدامة عند عدم توفر استقرار في الاقتصاد الكلي.

والشكل التالي يوضح ركائز ومؤشرات التنافسية الدولية:



المصدر: تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي لسنة 2020 [www.weforum.org](http://www.weforum.org)

### ❖ المطلب الثالث: البيئة التنافسية ونموذج PORTER

أولاً/ مفهوم البيئة التنافسية:

اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم للبيئة، إلا أنهم عمدوا إلى التمييز بين مستويين: مستوى داخلي وآخر خارجي كما هو موضح في الجدول التالي (بودحوش ، 2008 ، صفحة 2):

البيئة الخارجية الخاصة	البيئة الخارجية العامة
المنافسون	البيئة الاقتصادية
المستهلكون	البيئة الاجتماعية
الموردون	البيئة السياسية والقانونية
التقنيات العمالية	البيئة الدولية

**المؤسسة**

البيئة الداخلية

المصدر: (بودحوش ، 2008 ، صفحة 2)

1- البيئة الداخلية: ترتبط هذه الأخيرة ارتباطا مباشرا بنشاطات الأداء داخل المؤسسة، مما يستدعي إلى تسميتها بالمجموعة التنظيمية حسب Miles أو بالبيئة العملية حسب M. Porter، وترتبط هذه البيئة ارتباطا عضويا بكيفية صياغة وتشكيل أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت بكيفيات تحقيقها من خلال المنتجات التي تقدمها والأساليب الفنية المستعملة في الإنتاج.

2- البيئة الخارجية: وتتمثل في مختلف التغيرات التي تحدث خارج نطاق المؤسسة، وبعيدا عن سيطرتها، والتي من شأنها أن تؤثر على نشاط المؤسسة، ويمكن تقسيم عناصر البيئة الخارجية إلى مجموعتين أساسيتين:

- عناصر البيئة الخارجية العامة: وهي تلك العوامل التي تتأثر بها جميع المؤسسات بغض النظر عن طبيعة نشاطها، وتتمثل في العوامل السياسية، الثقافية، الديمغرافية، الاقتصادية.
- عناصر البيئة الخارجية الخاصة: تتمثل في مختلف العوامل التي من شأنها التأثير بشكل خاص على المؤسسة أخذًا بعين الاعتبار لطبيعة نشاطها والمتمثلة في قوى التنافس عند Porter.

ثانيا/ نموذج بورتر:

اقترح الباحث M. Porter سنة 1982 نموذجه لتحسين التحليل التنافسي، حيث لخص لعبة المنافسة في خمس قوى والمتمثلة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-2): نموذج القوى الخمس لبورتر

المصدر: (حريق، 2017، صفحة 79)

**1- شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع:** يشير مفهوم المنافسة إلى حالة الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما لتحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر، يمكن أن يتم هذا الصراع باستخدام أساليب مختلفة كالتركيز على الأداء، الجودة، السعر، التصميم، خدمات ما بعد البيع...، وأن كثافة وحدة المنافسة في صناعة ما تعتبر محددًا مهمًا لجاذبية وربحية تلك الصناعة على اعتبار أنها تتطلب التخفيض في الأسعار وزيادة في النفقات وبذلك فهي تشكل تهديدًا قويًا للربحية (بوزايد، 2012، صفحة 26).

**2- المنافسون الجدد:** المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تنافس حاليًا في الصناعة، لكن لديها القدرة إذا ما رغبت في ذلك. إن دخول منافسين محتملين يمثل تهديدًا لربحية المؤسسات الحالية على اعتبار أنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في صناعة معينة كلما صعب الأمر على المؤسسات القائمة في حماية حصتها من السوق. وكلما انخفض خطر دخول منافسين جدد أمكن ذلك المؤسسات الحالية رفع أسعارها وتحقيق عائدات أكبر.

**3- المنتجات البديلة:** ويحدد مدى توفر بدائل الربح المتوقع من الصناعة، وتقليل خطر المنتجات البديلة، وينبغي على المنظمة تمييز منتجاتها بشكل يقلل من احتمالية وجود البدائل التي تحقق نفس الاشباع للعملاء، وبرغم ذلك فإن هنالك نوعان من البدائل التي تواجه المنظمات هما: التحسن السريع نتيجة التغير التكنولوجي المستمر، والصناعات ذات الأرباح العالية، حيث تستطيع تقديم أسعار منخفضة وهو ما يشكل تحديًا للمنظمات (بعلوثة، 2016، صفحة 33).

**4- قوة العملاء:** يؤثر العملاء على المؤسسة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة أعلى، وتتأثر بالعناصر التالية (حريق، 2017، صفحة 81):

- إذا شكلت مشتريات العميل حصة مهمة من رقم أعمال المؤسسة، فإن قوته التفاوضية ستزداد خصوصًا إذا كانت السلعة المشتراة تمثل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي يتحملها، وهذا ما يؤدي بالعميل للبحث عن أسعار أقل، أما إذا كانت المشتريات تمثل جزءًا بسيطًا من تكاليفه فسيكون أقل حساسية للسعر.

- تسمح نطية المنتجات بسهولة انتقال العميل من بائع لآخر بدون صعوبة، لأن الباعة يملكون نفس المنتج، وهذا ما يزيد من قوته التفاوضية من خلال فرضه تنازلات على البائعين.

- عندما يكون هامش ربح العميل منخفضاً، فإن ذلك يدفعه إلى تخفيض تكلفة المشتريات مما يجعله شديد الحساسية للاختلافات في السعر.

- ترتبط جودة المنتجات والخدمات المقدمة إلى العملاء ارتباطاً وثيقاً بمنتجات المؤسسة، لذلك فعندما تكون الجودة عالية فإن العميل يكون أقل حساسية للسعر.

**5- قوة المورد:** يمكن للموردين ممارسة قوى تفاوضية بمستوى عال على المؤسسات التي تتنافس ضمن الصناعة من خلال وسائل أساسية هي: زيادة السعر، تخفيض مستوى الجودة للسلع أو الخدمات المقدمة.

وقد يصبح الموردون أصحاب نفوذ عال إذا تحققت بعض من العوامل منها (الوافي، 2018، صفحة 106):

- ✓ عدم وجود بدائل للمواد الأولية التي يقدمها الموردون؛
- ✓ عندما تشكل المواد الأولية الداخلة في الإنتاج نسبة كبيرة من إنتاج السلع؛
- ✓ تهديد الموردین بالتكامل الأمامي وعدم قدرة المؤسسة على التكامل الخلفي؛
- ✓ عدم تمتع القطاع بجاذبية لدخول موردين جدد؛ تميز منتج المورد أو جودة تكلفة التبديل.

#### ❖ المطلب الرابع: الاستراتيجيات العامة للتنافس.

نعني بالاستراتيجيات التنافسية "الأدوات التي تستخدمها المنظمات بهدف بناء ميزة تنافسية والحفاظ عليها، وفي حال نجاح المنظمة في استراتيجياتها التنافسية بما يتناسب مع أهدافها ورسالتها فإن هذا يعني أن المنظمة قد خططت لتحقيق ميزة تنافسية لها" (عبد الهادي، 2018، صفحة 35).

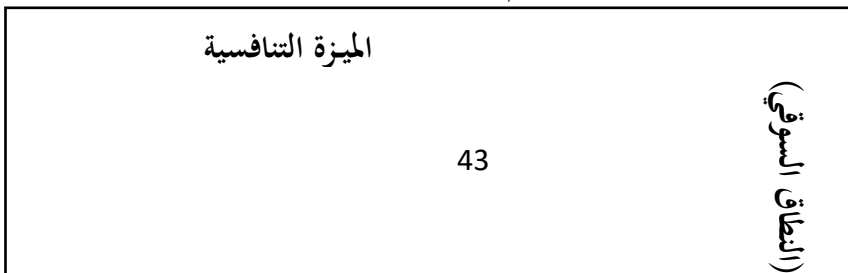
فأي منظمة ستقوم بتحديد قراراتها الإستراتيجية استناداً إلى موقعها التنافسي في السوق، أي المكانة التي تحتلها فيه. وتتأثر أهداف المنظمة بطبيعة المنافسة التي تواجهها، ولذا يتوجب عليها التعرف على المنافسين وعلى استراتيجياتهم التنافسية التي يتبعونها حتى تستطيع صياغة إستراتيجية مناسبة لمواجهةهم.

إن الإستراتيجيات العامة للتنافس ترتبط بـ:

- فيما إذا كانت السوق المستهدفة تركز على الصناعة ككل، أو أن المؤسسة تستهدف قطاع سوقي معين؛
- فيما إذا كانت المؤسسة تتبع ميزة مرتبطة بالتكاليف المنخفضة، أو تتبع ميزة مرتبطة بتميز المنتجات وجودتها.

وبذلك يمكن التمييز بين أربع إستراتيجيات عامة للتنافس كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): الاستراتيجيات العامة للتنافس



التمايز	التكلفة الأقل	الصناعة ككل
التمايز	الريادة بالتكلفة	
التركيز بالتمايز	التركيز على التكلفة	سوق معين

يؤكد هذا التصنيف على أن هناك مصدرين فقط للتنافسية هما الريادة بالتكلفة أو التمايز، وأن المؤسسة يمكن أن تتبع إستراتيجية سوق موسعة أو إستراتيجية مركزة.

وبالرغم من أن ذلك يقود إلى وجود أربع إستراتيجيات عامة للتنافس، فإن بورتر قد عرف ثلاث إستراتيجيات عامة فقط لتحقيق الميزة التنافسية وتتمثل في:  
أولاً/ إستراتيجية الريادة بالتكلفة:

وتعني قيام المنظمة بتخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من منتجاتها أو خدماتها، ويقصد بتكلفة الوحدة السعر النهائي الذي تصل به السلعة أو الخدمة إلى العميل، ويأخذ بعين الاعتبار تكاليف الإنتاج والتوزيع، وعند قيام المنظمة بالبيع بسعر منخفض يمكنها توسيع حصتها السوقية، غير أن تخفيض التكلفة هذا مرتبط بعدة شروط يجب توافرها للمنظمة وهي:

- قدرة المنظمة على توفير معلومات بخصوص عناصر التكلفة المختلفة؛
  - قدرة المنظمة على التأثير في سعر التكلفة وذلك من خلال الروابط التجارية التي تربطها بالموردين.
- ومن مخاطر هذه الإستراتيجية أنها لا تدوم طويلاً نظراً لإمكانية تقليدها من قبل المنافسين بالإضافة إلى أنها قد تؤدي إلى الخسارة على المدى الطويل (عبد الهادي، 2018، صفحة 36).

#### ثانياً/ إستراتيجية التركيز :

تستند على تضيق المجال التنافسي ضمن الصناعة، فالمؤسسة التي تنتهجها تقوم باختيار تجزئة أو مجموعة من التجزئات بدلاً من التعامل مع السوق ككل، فهي تركز على خدمة فئة معينة من العملاء أو قطاع سوقي معين، إذ تسعى المؤسسات إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين، أو منتجات متميزة من حيث الجودة، المواصفات أو خدمة العملاء أو كلاهما معاً (بوزايد، 2012، صفحة

ومن مخاطر تطبيق هذه الإستراتيجية :

- عدم الاستفادة من وفورات الحجم الكبير وبالتالي تضيق أرباح نتيجة عدم خدمة شرائح سوقية أكثر؛
- إمكانية اتجاه المنافسين إلى القطاع السوقي للمؤسسة مما يؤثر على الأرباح خاصة مع عدم وضوح الفرق بين منتجات المؤسسة ومنتجات المنافسين الذين يخدمون السوق بالكامل؛
- ضالة فرق التكاليف بين المنافسين الذين يخدمون السوق ككل والمؤسسة التي تعمل على خدمة جزء منه.

### ثالثاً/ إستراتيجية التمايز :

تسعى المنظمات من خلال هذه الإستراتيجية إلى تقديم منتجات أو خدمات مختلفة (متميزة) عن المنافسين، ويتمثل هذا التمايز في المنتجات أو الخدمات من وجهة نظر العملاء بالقيمة المضافة التي يقدمها هذا المنتج أو الخدمة مما يؤثر على قراره الشرائي ودرجة الرضا المتحققة له، ويتم تمييز المنتج أو الخدمة من خلال تقديم خدمات ما بعد البيع أو من خلال خلق استخدامات جديدة للمنتج أو الخدمة الحالية أو من خلال تبني سياسة توزيع تقوم على توفير المنتج أو الخدمة في المكان المطلوب وغيرها، كما أن نجاح هذه الإستراتيجية مرتبط بعدة شروط وهي (عبد الهادي، 2018، صفحة 36) :

- صعوبة التقليد للمنتجات والخدمات؛
  - تدعيم القيمة المدركة عن المنتج والخدمة لدى الزبون؛
  - خلق منفعة للزبون.
- ومن مخاطرها أن أساليب التميز التي تتبعها المنظمة تصبح غير ذات أهمية للعملاء مع مرور الوقت.

### ❖ المطلب الخامس: مؤشرات قياس التنافسية.

إن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحاً يبدو على مستوى المؤسسة، فالمؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية، وحسب النموذج النظري للمزاومة الكاملة فإن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن ثروتها تتضاءل أو تبدد، وضمن فرع النشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها، وقد يعود ذلك إلى أن إنتاجيتها أضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلفها أكثر أو للسببين معاً.

ويقدم اوستن Austin نموذجاً لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة من خلال القوى الخمس المؤثرة على تلك التنافسية، ويشكل هذا النموذج عنصراً هاماً في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة. فجادية منتجات مؤسسة ما يمكن أن تعكس الفاعلية في استعمال الموارد وعلى الأخص في مجال البحث والتطوير أو الدعاية، لهذا فإن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة السوقية تشكل جميعاً مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة (دويس، 2005، صفحة 9).

1- **الربحية:** تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية. وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

ويمكن قياس ربحية مشروع ما بواسطة مؤشر توبن Tobin والذي يمثل:

النسبة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمشروع / تكلفة استبدال الأصول

فإذا كانت هذه النسبة أقل من 1 فإن المشروع ليس تنافسياً (مسعداوي، 2005، صفحة 129).

2- **تكلفة الصنع:** تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيراً، أو السببين معاً، فإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

3- **الإنتاجية الكلية للعوامل:** تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل (PTF : Productivité Totale des Facteurs) الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

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

## المبحث الثاني:

### ماهية الميزة التنافسية

ما الذي يفسر أن شركة ما تحقق داخل نفس الصناعة أو في نفس الأسواق أرباحاً أعلى بشكل ملحوظ من منافسيها؟ الإجابة هي لأن لديها "ميزة تنافسية". فالميزة التنافسية هي أحد الأصول أو أدوات التفوق الذي تمتلكها مقارنة بمنافسيها. وسنتناول في هذا المبحث مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها، إضافة إلى مصادرها، أنواعها وأبعادها.

#### ❖ المطلب الأول: الأول مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها

##### أولاً/ مفهوم الميزة التنافسية

- **التعريف الأول:** حسب مايكل بورتر فإن الميزة التنافسية " تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوّض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة" (مصنوعة، 2012، صفحة 3).

- **التعريف الثاني:** "تتمتع الشركة بميزة تنافسية عندما تتمكن من إنشاء قيمة اقتصادية إجمالية أكبر من تلك التي تتمتع بها الشركات المنافسة. حيث أن القيمة الاقتصادية الإجمالية التي تم إنشاؤها هي ببساطة حاصل الفرق بين ما يرغب العميل في دفعه مقابل المنتجات أو الخدمات التي تستجيب لتطلعاته، وبين التكاليف الفعلية لهذه المنتجات أو الخدمات التي تتحملها الشركة، فحجم الميزة التنافسية لأي شركة هو الفرق بين القيمة الاقتصادية الإجمالية التي تستطيع إنشاؤها والقيمة الاقتصادية الإجمالية التي أنشأها منافسوها (SENI, 2013, p. 69).

- **التعريف الثالث:** هو "قدرة الشركة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للشركات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها الشركة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية" (حسن، 2017، صفحة 19).

- **التعريف الرابع:** الميزة التنافسية هي "المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع من قدرتها على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية، فقد تتعلق بالجودة، التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية (بوخلخال، 2011، صفحة 6).

ومما سبق نستنتج أن الميزة التنافسية هي قدرة الشركة على صياغة وتطبيق استراتيجيات تمكنها من الاستغلال الأمثل لمواردها وإمكانياتها لإنشاء قيمة اقتصادية أكبر من تلك التي يمتلكها منافسوها، حيث تلبى تطلعات زبائنها من خلال الجودة، المنافع والسعر التنافسي.

وتجدر بنا الإشارة إلى أن فعالية الميزة التنافسية تستند إلى ثلاثة شروط أساسية: (بودحوش، 2008، صفحة 11)

- أن تكون حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛
- الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛
- إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغاؤها.

#### ثانيا/ خصائص الميزة التنافسية:

عند الحديث عن خصائص الميزة التنافسية لا بد من التركيز في المقام الأول على مسألة ديمومة وبقاء الميزة التنافسية لأن الميزة تنتهي بمجرد أن يستطيع المنافسون تقليدها أو محاكاة ما تستند إليه، إذ أن قابلية المنظمة على إدامة الميزة التنافسية، يعتمد على سرعة المنظمات الأخرى في تقليدها. ومن هنا كان لا بد من استمرارية التطوير والتجديد في الميزة التنافسية، بل حتى بناء إستراتيجيات تجعل من عملية تقليدها شديدة الصعوبة ومرتفعة التكلفة بالنسبة للمنافسين، مما يجعلها أكثر

استمرارية، وبالتالي المحافظة عليها. وبصورة عامة، يجمع كتاب الإدارة الإستراتيجية على أن الميزة التنافسية للمنظمة تتصف وتتميز بعدد من الخصائص وهي (بوزناق، 2020، صفحة 125) :

- ✓ عدم إمكانية تقليدها على طول الوقت، وضمن هذا الإطار فإن نجاح المنظمات مستقبلاً سوف يعتمد على إيجاد نماذج جديدة للميزة التنافسية، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل سريع؛
- ✓ تعمل على خلق القيمة للمنظمة وزبائنها، فالقيمة المدركة للزبون تعد أحد عناصر الميزة التنافسية؛
- ✓ أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.

ومن أهم خصائص الميزة التنافسية أيضاً حسب (لامع، 2020، صفحة 29):

- **الاستمرارية والديمومة**: أن تكون مستمرة ومستدامة لتحقيق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس القصير فقط.
- **النسبية**: إن الميزة التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- **التجديد**: أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- **المرونة**: أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى.
- أن تناسب استخدام هذه الميزة التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.

### ❖ المطلب الثاني: مصادر وأسس بناء الميزة التنافسية

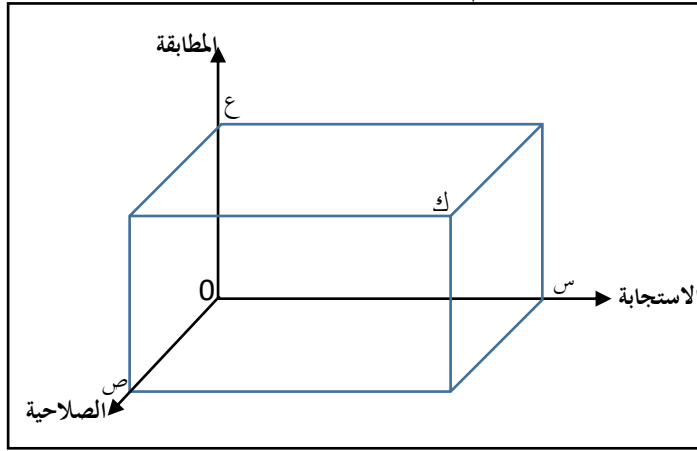
إن اعتماد المؤسسة على مصدر واحد للميزة التنافسية يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة حتى يصعب على المنافسين تقليدها، حيث تستدعي الحياة على الميزة التنافسية التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة والتي يمكن إجمالها بالآتي:

- 1- الابتكار**: يعد الابتكار مصدراً رئيسياً لبناء ميزة تنافسية عالية في البيئة الديناميكية، ونقطة محورية في استراتيجية الشركات، ويعرف بكونه الاستراتيجيات التي تستخدمها الشركات والتي تقوم على مبدأ استحداث أفكار جديدة، وتوليد ممارسات مبدعة لا مثيل لها، ومواكبة متطلبات العصر من تكنولوجيا وخطط وأساليب إدارية حديثة، وتنفيذها وتطبيقها من أجل تحقيق ميزة تنافسية تضاهاى غيرها من المنافسين (حسن، 2017، صفحة 27).

**2- الوقت:** يشكل المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية، حيث يتطلب من الشركات السرعة في تلبية احتياجات الزبائن والتأقلم مع تحولات البيئة المتغيرة، والتي تستدعي تجزئة العمل، والتنبؤ بحدوث التغيرات بشكل دائم، وتحديث الآليات لضمان حصول الزبائن على المنتج والخدمات بسرعة تلافيًا للاختناقات وزيادة زيادة التكاليف. فإدارة الوقت تؤدي إلى خفض التكاليف، وتحقيق جودة عالية ومتميزة، كما تمكن الشركة من تعظيم أرباحها، وتقوي مكانتها سوقيًا.

**3- الجودة:** تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق، وذلك بالاعتماد على الجودة التي تشير إلى قدرة المنتج على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعات المستهلك، حيث تتضمن الجودة ثلاثة عناصر يمكن تمثيلها من خلال نظام ثلاثي البعد وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-4): الأبعاد الثلاثة للجودة



المصدر: (مصنوعة، 2012، صفحة 4)

تمثل النقطة (0) الجودة المعدومة، وتمثل النقطة ك(س، ع، ص) الجودة المثلى التي يجب أن يؤول إليها كل منتج أو خدمة، حيث تؤثر الجودة الرديئة للمنتجات أو الخدمات على المؤسسات (مصنوعة، 2012، صفحة 4).

**4- الكفاءة:** وتتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، فكلما ارتفع معدل كفاءة المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمنظمة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية (بوزناق، 2020، صفحة 131).

**5- موارد المؤسسة:** من الواضح أن أي مؤسسة في سبيل تحقيق الميزة التنافسية لابد أن تتوفر على مجموعة من الموارد تساعد على تحقيق ذلك ومنها (لامع، 2020، صفحة 34).

- **المواد الأولية:** تعد المواد الأولية جد مهمة حيث تؤثر بشكل معتبر على جودة المنتجات، ولذلك فإن اختيار المؤسسة لمورديها والتفاوض معهم بأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسليمها يسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية.

- **معدات الإنتاج:** إذا تم اختيار هذه المعدات بالشكل المناسب والذي يوفر للمنظمة القدرة العالية على الإنتاج بالجودة والسرعة المناسبة بما يوفر لها التفوق والتميز عن المنافسين فبذلك ستتحقق لها الميزة التنافسية؛
- **الموارد المالية:** وهي امتلاك المؤسسة لطرق تمويل تحت ظروف وشروط خاصة، تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره.

#### 6- التحديث: هي عملية تجديد منتجات أو عمليات كما أن هناك نوعان رئيسيان من التجديد:

- تجديد المنتج: هو العمل على تطويره و ابتكار منتجات جديدة تماما، أو إكساب المنتجات الموجودة في السوق صفات متميزة.
- تحديث العمليات: فهو يشمل تطوير نظم الإنتاج وتحويلها لأنظمة مرنة تساعد في ربح الوقت ورفع الإنتاجية.

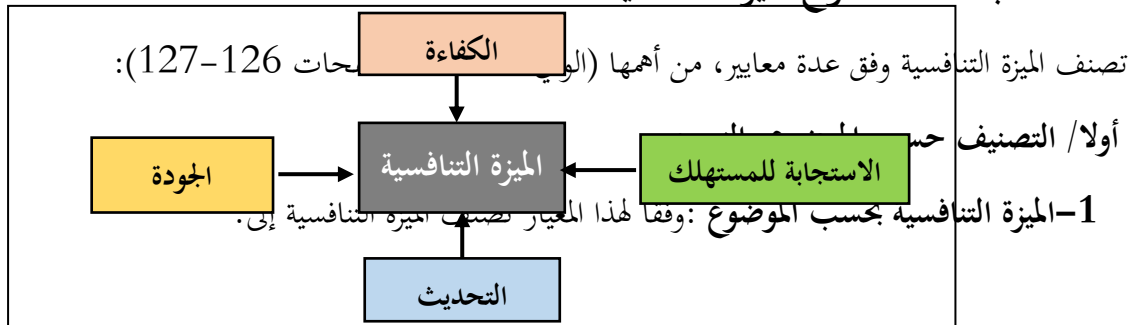
#### 7- الاستجابة للعميل: تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بسرعة الاستجابة لعملائها لإشباع احتياجاتهم ورغباتهم، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة.

هذه العوامل كلها تعتبر أسس بناء للميزة التنافسية، فهناك علاقة ترابطية بين العوامل، فمثلا الجودة يمكن أن تؤدي إلى الكفاءة، كما أن التحديث يمكن أن يدعم الكفاءة والجودة والاستجابة للمستهلكين، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (2-5): أسس بناء الميزة التنافسية

المصدر: (سليمان، 2011، صفحة 10)

#### المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية



✓ **الميزة التنافسية للمنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كاف وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقييم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمرا غير صحيحا، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

✓ **الميزة التنافسية للمؤسسة:** يتم تقييمها على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقييم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة يتم تقييمها آخذين بعين الاعتبار هامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية من جهة أخرى.

## 2- الميزة التنافسية بحسب الزمن: تصنف الميزة التنافسية وفقا لهذا المعيار إلى:

- **الميزة التنافسية اللحظية:** تعتمد هذه الميزة التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتفائل لهذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.
- **الميزة حسب القدرة التنافسية:** على خلاف التنافسية اللحظية، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

## ثانيا/ تصنيف مايكل بورتر :

قسم مايكل بورتر الميزة التنافسية إلى صنفين هما: ميزة التكلفة الأقل وميزة التمايز (بوزناق، 2020، صفحة 126):

- **ميزة التكلفة الأقل:** فعلى المنظمة التي ترغب في أن تتميز عن منافسيها أن تحافظ على تكاليفها قريبة من تكاليفهم. ويمكن للمنظمة الحيازة على ميزة التكلفة الأقل إذا ما تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة وفق تكاليف متراكمة أقل من مثيلاتها لدى المنافسين. أي قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المنظمات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر. ومن أجل الحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الإستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث لا تتمكن المنظمة من اكتساب ميزة التكلفة الأقل إلا إذا توصلت إلى التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين.
- **ميزة التمايز:** تتميز المنظمة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة والتي يوليها العملاء قيمة هامة. كما تتميز أيضا عندما تقدم شيئا مميذا يتعدى العرض العادي لسعر مرتفع قليلا، وتمنح ميزة التميز للمنظمة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبيا وضمن ولاء العملاء لها. كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق احتياجات محددة.

## ❖ المطلب الرابع: سلسلة القيمة والميزة التنافسية

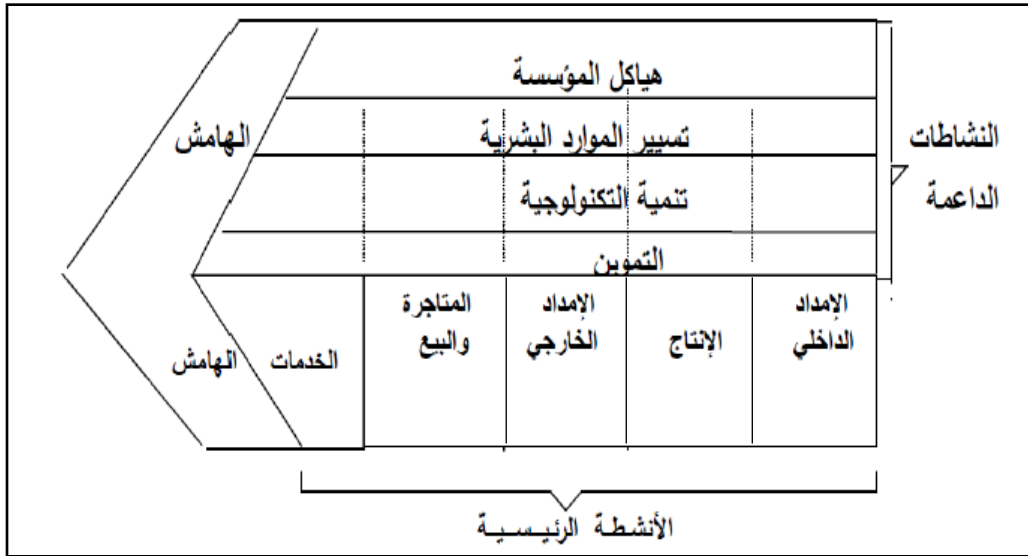
يرجع مفهوم سلسلة القيمة Value Chain إلى أن المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، وأنه من الصعب فهم الميزة التنافسية إذا أخذنا المؤسسة ككل فالميزة التنافسية تنشأ عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة؛ بحيث أن كل نشاط تقوم به يمكن أن يساهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف أو خلق قاعدة تمييزية . وعليه فإن فهم مصادر الميزة التنافسية يتم من خلال تفحص كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، والوسيلة الأساسية للوصول إلى ذلك هي سلسلة القيمة.

إن العلاقة بين سلسلة القيمة والميزة التنافسية تتضح من خلال الأدوار والأهداف التي تطمح سلسلة القيمة إلى تحقيقها، وذلك على النحو التالي (بوزايد، 2012، صفحة 30):

- تمثل المؤسسة على أنها مجموعة من الأنشطة التي يمكن من ورائها خلق قيمة لمنتجاتها / خدماتها؛
- تسمح بمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية؛
- تحديد درجة التكامل والتنسيق الداخلي بين الأنشطة؛
- التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر.

والشكل التالي يوضح مخطط سلسلة القيمة لمايكل بورتر:

الشكل (2-6) : سلسلة القيمة لمايكل بورتر



المصدر: (غول، 2014، صفحة 64)

تتكون سلسلة القيمة للمؤسسة حسب الشكل السابق مما يلي:

- 1- الأنشطة الأساسية: و تتمثل في مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج وحتى تقديمها للمشتري، ويتم تقييم هذه الأنشطة بهدف التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها. وتشمل الإمدادات الداخلية، العمليات (الإنتاج)، الإمدادات الخارجية، المبيعات والتسويق، الخدمات.

2- الأنشطة الداعمة: تتمثل في الأنشطة التي تدعم وتسهل القيام بالأنشطة الأساسية وتشمل: البنية الأساسية

للمؤسسة، إدارة الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي، المشتريات.

كما تجدر الإشارة إلى أن الأرباح تتحقق كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات، أي أن حصيلة القيمة المضافة لكل الأنشطة أكبر من التكاليف التي تحملتها المؤسسة نظير كل أنشطة سلسلة القيمة، كما أن الخطوط المتقطعة الظاهرة في الشكل تبين بأن التموين، التنمية التكنولوجية وتسيير الموارد البشرية يمكن إشراكها مع نشاطات رئيسية خصوصية أو تدعيم كل السلسلة، أو بمعنى آخر أن هناك علاقات وارتباطات بين مختلف نشاطات سلسلة القيمة، سواء الرئيسية منها أو الداعمة. ونشير إلى أن مقدار الربح الذي تحققه الشركة هو بمثابة التعبير الكمي عن القيمة المستحدثة، هذا يرجع إلى أن لكل سلسلة قيمة مدخلاتها وعملياتها لتحويل المدخلات إلى مخرجات (السلع والخدمات)، وهي القيمة الكلية المتراكمة من الأنشطة الداعمة والأنشطة الرئيسية. وبعبارة أخرى، فإن الفكرة الأساسية من وراء هذا الأسلوب أنه يمكن فحص ودراسة مصادر الميزة التنافسية. (غول، 2014، صفحة 46).

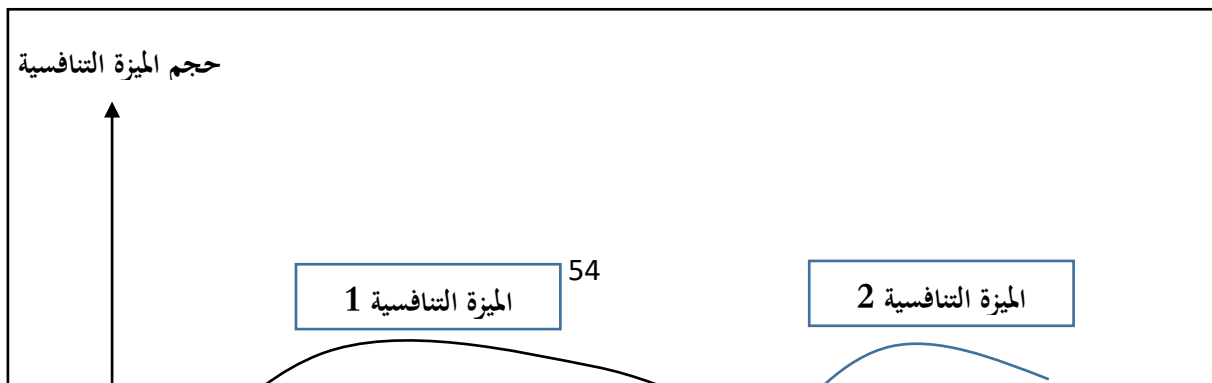
#### ❖ المطلب الخامس: أبعاد الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين أساسيين هما "حجم الميزة ونطاق التنافس":

أولا/ حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة. وبشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهودا أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها. ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية أيضا دورة حياة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-7): دورة حياة الميزة



المصدر: (الوابي، 2018، صفحة 117)

يتضح من خلال الشكل السابق أن دورة حياة الميزة التنافسية تمر بأربع مراحل أساسية (جلد، 2021، صفحة 81):

1- **مرحلة التقديم:** تعتبر هذه المرحلة من أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة التي اكتسبت ميزة تنافسية، كونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي و المالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الوقت انتشارا أكثر فأكثر لتبلغ ذروتها في نهاية هذه المرحلة.

2- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث التوسع و الانتشار، باعتبار أن المنافسين قد بدأوا في التقليد والبحث عن نقاط التميز التي تتميز بها المؤسسة.

3- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتراجع شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قد قاموا بتقليد ميزة المؤسسة.

4- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة تحاول المؤسسة الانبعاث من جديد وذلك تحسينا للميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تمام عن 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. فعلى المؤسسة إذا تتبع دورة حياة نشاطها من أجل البقاء والاستمرار.

ثانيا/ نطاق التنافس (السوق المستهدف):

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية. فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن ان يحقق وفرات في التكلفة عن الشركات المنافسة ومن أمثلة ذلك:

- الاستفادة من تقديم تسهيلات انتاج مشتركة وخبرة فنية واحدة ؛

- استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة او صناعات مترابطة .

ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

### المبحث الثالث:

#### علاقة الكفاءات بالميزة التنافسية

إن تحقيق تنافسية المنظمة لا ينحصر فقط في تخفيض التكاليف وإنما يمتد أيضا إلى توليد القيمة. ونحن اليوم في اقتصاد تتحدد فيه قيمة المنتج بالمعارف التي تدخل فيه والكفاءات التي تحرك لإنتاجه. فالقيمة التي تنتجها المنظمة مرتبطة

بأصولها غير المادية تماما كارتباطها بالأصول المادية. وحتى يتم اكتساب الميزة التنافسية فإن المنظمة تحتاج أيضا إلى تضمين العاملين في إدارة هذه الأصول غير المادية وقبولهم بتحريك وتنمية الكفاءات الضرورية لذلك. وهنا تبرز أهمية المورد البشري ودور الوظيفة المكلفة به.

### ❖ المطلب الأول: خصائص الكفاءات القادرة على تحقيق الميزة التنافسية.

ان العنصر البشري داخل المؤسسة وبما يتوفر لديه من كفاءات فكرية ومهنية يعد موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب منه ان يتصف بمجموعة من الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية وهذه الخصائص تتمثل في (صديق ، 2020، صفحة 29):

**1- القيمة العالية:** على الكفاءات البشرية المحققة للميزة التنافسية أن تتميز بقيمة عالية، حيث عليها أن تقوم بمحاربة كل اسباب ومظاهر الهدر والفق في الموارد الأخرى، كما عليها أن تعمل على إعداد برامج تهدف الى استغلال وقت العمل استغلالا اقتصاديا، وتخفيض الفقد في الموارد واللوازم خلال تنفيذ مختلف الانشطة داخل المؤسسة، اما زيادة الايرادات فيتحقق من خلال التركيز على الفلسفة التالية: "رضا العميل يبدأ من رضا العامل". فلقد اكتشفت احدى المؤسسات بان هناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية و تقارير العميل حول الخدمة التي يحصل عليها. لذلك يجب ان تلتزم ادارة الموارد البشرية بتوفير المناخ الملائم و الحوافز المناسبة، و ذلك حتى ترتقي باتجاهات العاملين وتحسن من رضاهم الوظيفي وتزيد قيمتهم".

**2- الندرة:** إن خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة ولكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة، وفي هذه الحالة لا يمكن ان تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لاي مؤسسة، لذلك على ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ان تفحص كيفية تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية فامتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الابداع في مجال عملها يحقق لها اساسا للتفوق في عالم الاعمال، خاصة إذا احسنت المؤسسة استغلال هذه القدرات بما تحفقه من استراتيجية.

**3- عدم القابلية للتقليد:** يمكن للموارد البشرية ذات القيمة والندرة ان توفر للمؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الاجل القصير، ومع ذلك عندما تستطيع مؤسسة اخرى تقليد هذه الخصائص فانه يمضي الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية. لذلك يجب على ادارة الموارد البشرية تنمية وتغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة ان تقلدها بسهولة.

**4- التنظيم:** حتى تكون الكفاءات البشرية مصدرا للميزة المتواصلة فعليها أن تتميز بخاصية التنظيم، فعلى المؤسسة ان تنظم مواردها البشرية، حيث يتطلب التنظيم وجود النظم والممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية ان تؤتي ثمار مزاياها المحتملة.

**5-عدم القابلية للتبديل:** يجب على الكفاءات التي تعتبر مصدرا للميزة التنافسية المستدامة ان لا تكون قابلة للتبديل بمورد آخر على مستوى الاستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، ذلك أن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الاقدر على الابداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير.

**6- الديمومة:** اعتبر كل من Collis و Montgomery بأن من شروط الميزة التنافسية صفة الديمومة للموارد الخالقة لها . بينما ذهب Grant إلى أن الكفاءات هي أكثر ديمومة، وقال بأن الموارد الحالية يمكن أن تستبدل بموارد مستقبلية جديدة مما يخدم ويساعد في تمديد مدة حياة الكفاءة. كما أن شرط ديمومة الموارد يتعلق بعدة عوامل أهمها: مدة دورة حياة الإبداع التكنولوجي، معدل دخول المنافسين الجدد،... الخ. وقد أكد كل من Amit et Schoemaker أن هناك بعض الموارد والكفاءات تستطيع اكتساب صفة الديمومة (مدة حياة لا نهائية) وتغني كل مرة عن طريق استعمالها. (أبو القاسم، 2005، صفحة 123).

وأخيرا يمكن اعتبار أن هذه الشروط حتى وإن تحققت مجتمعة فهي تبقى دائمة في حالة تذبذب وعدم استقرار، لأن الميزة التنافسية ظاهرة معقدة جدا، صعبة التطبيق وضعيفة في إمكانية الحصول عليها، والقليل القليل من المؤسسات تستطيع الحصول عليها (أبو القاسم، 2005، صفحة 123).

### ❖ المطلب الثاني: تأثير أنواع الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

سنتطرق في هذا المطلب إلى توضيح كيف يساهم كل نوع من أنواع الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية كما يلي (لامع، 2020، صفحة 41):

#### أولا/ الكفاءات الفردية والميزة التنافسية:

إنّ إدارة الموارد البشرية تتطلب كفاءات ومهارات تتعلق بقدرة الشخص على إدارة ذاته والسيطرة على مشاعره وأفكاره وتوجيهها نحو أهداف محددة وتشمل وضع الأهداف، اتخاذ القرارات، ترتيب الأولويات، التخطيط، تقييم وتطوير الذات. بالإضافة إلى معرفة كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة، ويكون قادرا على التفكير استراتيجيا، أن يتخذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، قادر على وضع أنظمة عمل معقدة، وأن يتبنى سلوكيات مرنة لحل المشاكل، قادر على العمل بفعالية مع إطارات عليا لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة.

إن كل هذه الكفاءات التي ذكرناها، مما لا شك فيه أنها ستكسب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من مواجهة المنافسين، وضمان بقائها واستمراريتها، فمن جهة ستسمح بالتقليل من التكاليف الخفية الناتجة عن عملية التوظيف

## الفصل الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية

الفاشلة، ومن جهة أخرى تعطي للمؤسسة فرصة ملء مناصبها، وتحقيق أرباح كبيرة ومردودية عالية نتيجة ارتفاع الإنتاجية. وبالتالي يمكن القول أن تعدد كفاءات الفرد الواحد بالمؤسسة، يساهم في زيادة سرعة العمليات ومن ثم تقديم الخدمات المتاحة في الوقت الذي يفضله العميل، وهذا يجد ذاته يمثل قيمة مضافة للمؤسسة ويساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

### ثانيا/ الكفاءات الجماعية والميزة التنافسية:

الكفاءات الجماعية (المحورية) هي عبارة عن كفاءات المنظمة الموجهة نحو تحقيق أعلى مستويات في رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم مقابل المنافسين، أو موجهة بشكل غير مباشر لتطوير مجموعة من المنتجات أو الخدمات المحورية.

ويرى (Hamel & Prahalad) أنّ المنظمات تقوم بتحويل مواردها ومهاراتها إلى كفاءات محورية متميز بهدف خلق ميزة تنافسية مستقرة، وتمكين المنظمة من تقديم مجموعة من المنتجات والخدمات المتميزة. حيث تسمح هذه الكفاءات، بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، وتسمح أيضا بتطورها وتراكمها حيث تتوفر فيها الخصائص التالية:

- تساهم بشكل كبير في إضافة قيمة أو فائدة في المنتج المقدم للزبون.
- الكفاءة المحورية فريدة من نوعها ومن الصعب على المنافسين تقليدها.
- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق.

وما يلاحظ من خلال هذه الخصائص أنّها تمثل أحد عناصر محددات الميزة التنافسية. وبالتالي يمكن القول أن الكفاءات الجماعية أو المحورية ذات تأثير هام على قرارات ومصير المنظمة، ذلك أن التحدي القادم أمام المنظمات ليس التكنولوجيا التي أصبحت متاحة بنسبة كبيرة أمام الجميع وفقدت من درجة أهميتها كمصدر للميزة التنافسية، إنّما تأتي الميزة التنافسية المستدامة من خلال ما تمتلكه المنظمات من موارد بشرية تصل إلى درجة عالية من المهارات لتصبح كفاءات محورية لا تستطيع المنظمة الاستمرار في المنافسة دون امتلاكها).

وحتى تستمر المؤسسة في تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية من خلال كفاءاتها المحورية أو الجماعية، لا بد أن تعتمد إلى إحاطة هذه الكفاءات والموارد بنوع من الضباية والايهام، حتى عملية تقليد هذه الموارد والكفاءات من طرف المنافسين.

### ثالثا/ الكفاءات الإستراتيجية والميزة التنافسية:

تتمثل الكفاءة الإستراتيجية في جميع مهارات تحويل الأفكار إلى أعمال ونشاطات ملموسة لتحقيق الأهداف المطلوبة وفق رؤية وتخطيط استراتيجيين، والقدرة على التشخيص الداخلي والخارجي وعلى التنسيق بين مختلف وظائف المنظمة بغية تحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد، ومعالجة نقاط الضعف واستثمار نقاط القوة في البيئة الداخلية مقارنة مع المنافسين، وتشكيل الإستراتيجية وتنفيذها.

ومن هذا المنطلق نلاحظ أن الكفاءة الاستراتيجية تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الهدف الاستراتيجي وبالتالي تدخل في صياغة استراتيجية المؤسسة وذلك من خلال مساهمتها في تحديد نقاط الضعف ومعالجتها واستثمار نقاط القوة في البيئة الداخلية وهذا يجد ذاته يدخل في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، و أيضا قدرتها على تسيير واستغلال مواردها بكفاءة وفعالية لتحقيق ميزة تنافسية، كما تتعلق بمهارات تحليل الأساليب والسياسات والإجراءات المتبعة في الأداء والاطلاع على الأساليب التي تستعملها المنظمات المنافسة، وتهتم بكيفية تجميع البيانات وتحديد وتحليل الفرضيات والتحديات في البيئة الخارجية.

من خلال هذه النقطة نلاحظ أن الكفاءة الاستراتيجية تتمتع بالقدرة على حسن استغلال وتسيير موارد المؤسسة بكفاءة بالإضافة إلى قدرتها على تحليل البيئة الخارجية من خلال اكتشاف الفرص والعمل على اقتناصها، وتحديد التهديدات والعمل على مواجهتها، وبالتالي فهي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

"كما ترتبط الكفاءات الاستراتيجية بمدى القدرة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة لزيادة قدرة المنظمة على البقاء، وهذا هو أساس الفكر الاستراتيجي الذي ينظر بشمولية إلى المتغيرات البيئية المحيطة".

### ❖ المطلب الثالث: الميزات التنافسية الناتجة عن الكفاءات البشرية

بعد أن تم التوصل فيما سبق من هذا المبحث، بأن اكتساب الكفاءات البشرية وحسن تسييرها يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيقها لمزايا تنافسية نادرة ومتعددة، سيتم فيما يلي استعراض أهم المزايا التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تحققها جراء اكتساب كفاءات بشرية. ومن أهم هذه المزايا ما يلي:

#### أولاً/ الميزات المرتبطة بالتكاليف:

تركز المؤسسات بشكل كبير على تحقيق التفوق التنافسي من خلال السيطرة على التكاليف. تمثل الكفاءات البشرية محورا أساسيا في ذلك باعتبارها تمثل نفقات وأجور المستخدمين بنسبة كبيرة في هيكل تكاليف المؤسسة، كما أن أهميتها تتحدد بالنظر الطبيعة نشاط المؤسسة، حجم النشاط، وهيكل التكاليف الثابتة بالنسبة للتكاليف المتغيرة. فالتحكم في هذه العناصر يشكل فارقا تنافسيا بين المؤسسات. وهذا ما يدفع العديد من المؤسسات إلى تغيير توظيف مصانعها في البحث عن عمالة أقل تكلفة التحقيق ميزة تنافسية هيكلية، بالإضافة إلى ذلك الميزات الناتجة عن الاستخدام الأمثل للكفاءات البشرية من أجل استغلال أثر الخبرة والتعلم الذي يحدد مستويات المهارة المحددة للكفاءات الاستراتيجية، وهي من الميزات التنافسية الاستراتيجية.

### ثانيا/ الميزات المرتبطة بأشكال الكفاءة:

لا يمكن فصل الكفاءة على التكنولوجيا أو المنتج باعتبارها الوسيلة التي فيها تتجسد وتستخدم المعرفة، المهارة والاستعدادات، وعلى هذا الأساس يربط الزبون بين قيمة المنتج أو التكنولوجيا التي تحصل عليها وقيمة الكفاءة أو الحرفية أو المهارة التي أنتجته. وبهذا تتشكل عند المؤسسة ميزة المهارة أو الحرفية التي تجعل الزبون يميز بها منتجات المؤسسة، وتعلق هذه الحرفية أساسا بمهارة الأفراد في إعطاء الصبغة الشخصية على منتجات المؤسسة.

وتتجه المؤسسة إلى استغلال هذه الحرفية والمهارة لتوسيع وتنويع نشاطاتها أفقيا وعموديا، حيث يتم نشرها وتوسيعها على كل مراحل العملية الانتاجية والتجارية بالانسجام مع استراتيجية المؤسسة. ونفس الشيء بالنسبة إلى التوسع العمودي حيث يتم نقل هذه الحرفية إلى ميادين نشاط أخرى، تجعل الزبون أيضا يدرك ويربط بين المنتجات المختلفة باعتبارها تتضمن نفس المهارة والحرفية.

### ثالثا/ ميزات تقديم الخدمات الوظيفية:

يعرف القطاع الصناعي تطورا ونموا واسعا للنشاطات الخدمائية على مستوى كل مراحل ومجال النشاطات. وتساهم الكفاءات البشرية في ذلك من خلال تقديم الخدمات بمستوى عالي في الأداء والتنفيذ مما يجعل بعض المؤسسات تتفوق على منافسيها، لأنها تمتلك وظائف ومصالح يشرف عليها موظفون وإطارات متمرسون ومهرة وذو كفاءة عالية، ففي مجال البحث والتطوير مثلا تحتاج إلى مهارات بشرية ذات قدرة إبداعية هائلة ومعارف متعددة تمكنها من تقديم الأفكار والنماذج الجديدة التي تتناسب مع متطلبات السوق، بالإضافة إلى القدرة على التواصل والتنسيق الداخلي بين مختلف المصالح. ونفس الشيء بالنسبة للوظائف الأخرى مثل التوظيف، البيع، خدمات ما بعد البيع.

ولعله، يمكن تقديم تصنيف آخر للميزات التنافسية التي يمكن للمؤسسة تحقيقها نظير اكتسابها لمهارات بشرية متخصصة، ويعتمد ذلك أساسا على الهيكل الوظيفي للمؤسسة.

حيث يمكن للكفاءات البشرية المتخصصة في التسويق من تحقيق ميزات تنافسية من خلال التميز التسويقي، و الكفاءات البشرية المتخصصة في الإنتاج من خلال تحقيق التميز في منتجات المؤسسة، وهكذا. لتصب في الأخير جميع المهارات المتخصصة في الهدف الرئيسي للمؤسسة الذي يصب بدوره في تحقيق أقصى إشباع ممكن لزبائن المؤسسة، ومنه ضمان استمرارية تعاملهم معها ووفائهم الدائم لمنتجاتها.

## ❖ المطلب الرابع: التفاعل بين الموارد والقدرات والكفاءات لتحقيق الميزة التنافسية

يمكن للكفاءات تحقيق ميزة تنافسية بتكاملها مع مجموعة من العناصر الأخرى والتي سنتطرق لها في هذا المطلب.

أولاً/ التمييز بين المصطلحات:

قبل التطرق إلى كيفية مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية سنحاول التمييز بين مجموعة من المصطلحات.

**1- الموارد :** تشمل كافة الأصول الملموسة (كالمعدات الرأسمالية، المصانع، والتجهيزات المختلفة)، وغير الملموسة

(كالمعارف، والكفاءات وسمعة المؤسسة للمؤسسة، والمتحكم فيها ممن قبلها بشكل يمكنها من الإعتماد عليها في

إعداد وتنفيذ استراتيجياتها تحقيقاً للكفاءة والفعالية، وخدمة لتنافسياتها.

**2- القدرات:** هي مهارة المؤسسة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، وتتمثل في تلك الأنظمة

المعتادة للمؤسسة والمتمثلة في اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف.

ثانياً/ أوجه التكامل بين الموارد، القدرات، والكفاءات التحصيل الميزة التنافسية:

يمكن اعتبار الموارد بجميع أنواعها مدخلات تحتاجها المؤسسة لأداء أفضل على مختلف المستويات، ويعتبر المورد مورداً

استراتيجياً للمؤسسة أي قادر على تحقيق الميزة التنافسية والحفاظة عليها إذا امتلك الخصائص الأربعة التالية (سالمي و

قويدري، 2020، صفحة 37):

● **المساهمة في خلق القيمة:** باعتباره أحد نقاط القوة التي يمكن استخدامها في استغلال الفرص المتاحة أو استبعاد

التحديات المحتملة في البيئة التنافسية.

● **الندرة والتفرد:** يجب ألا يكون المورد متاحاً للعديد من المنافسين وأن يكون منفرداً ومتميزاً، بحيث لا يكون

شائعاً في خصائصه ومميزاته.

● **عدم القابلية للتقليد:** يجب أن يكون غير قابل للتقليد بشكل تام، حيث تهتم المنظمة على عرقلة هذا التقليد

الذي يمثل جوهر ولب الميزة التنافسية.

● **عدم القابلية للتبديل:** يقصد به عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له في إطار الإستراتيجية المعتمدة من قبل

المؤسسة، حيث تقل القيمة الإستراتيجية للمورد إذا تمكن المنافس الحصول على نفس التميز.

ويرى G.Lebert أن الكفاءة هي نتيجة التوفيق بين الموارد، ومعرفة كيفية تعبئة والتنسيق بينها، مما يدفع إلى البحث

عن الشخص المالك لهذه القدرة والمعروف عند الاقتصاديين بالاحترافي حيث تتجسد الكفاءة من خلال:

✓ **معرفة كيفية التعبئة:** فامتلاك المعارف غير كاف حتى نقول بان هذا الموظف كفء، وإنما يجب أن يكون قادراً

على تشغيلها بالطريقة المناسبة وفي الظروف الملائمة.

## الفصل الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية

✓ **معرفة كيفية التنسيق:** فعلى الموظف الكفاء (الدراية الفنية و السلوك المناسب) أن يعرف انتقاء العناصر الأساسية في دفاتر الموارد وكيفية تنظيمها واستعمالها لتحقيق نشاط مهني.

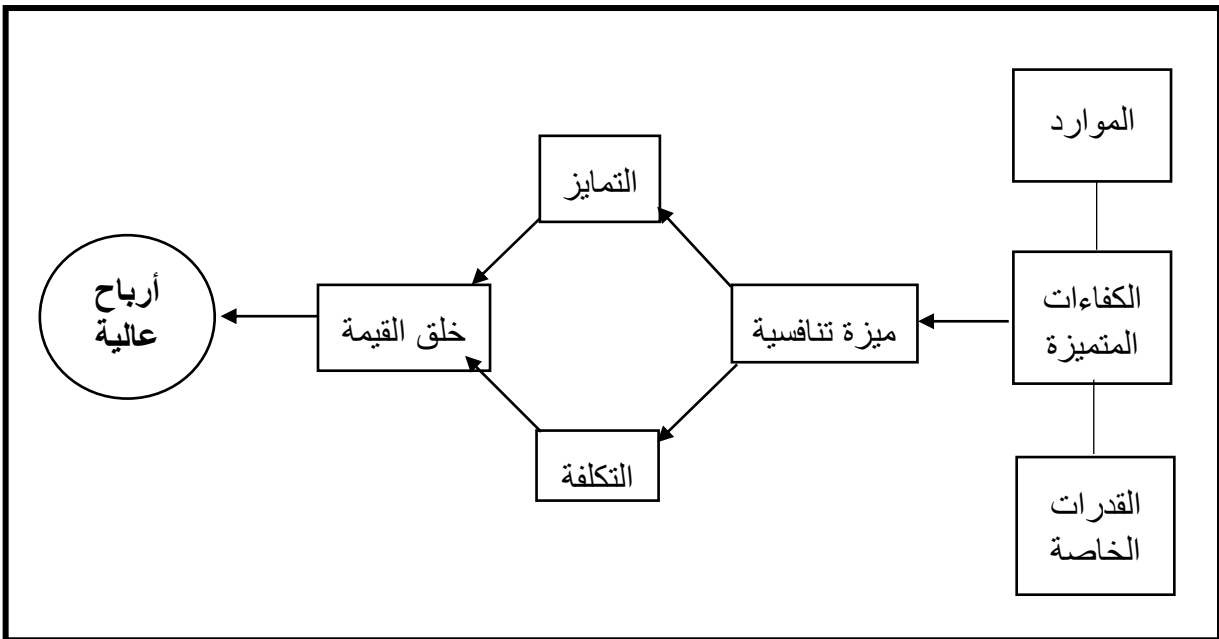
✓ **معرفة كيفية التحويل:** على أساس أن الكفاءات قابلة للتحويل أو التكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالت مختلفة قصد الأداء الجيد.

✓ **دراية فنية معترف بها ومجربة:** يفترض في الكفاءة أن يكون مصادقا عليها من طرف المحيط وقابلة للامتحان في الواقع، خاصة أنه لا يمكن ملاحظتها إلا عند تشغيلها من طرف الموظف.

كما أن المؤسسات في ضوء مواردها تقوم ببناء قدرات تنظيمية عامة، والتي تتمثل في الإجراءات والعمليات التي تحدد فعالية وكفاءة المؤسسة في تحويل مدخلاتها (الموارد) إلى مخرجات (منتجات وخدمات)، حيث أن هذه القدرات العامة تعطي للمؤسسة مساحات كافية للمنافسة في مختلف المجالات والأنشطة.

وفي ظل البيئة شديدة المنافسة، سريعة التغير، عالمية الأبعاد تحاول المؤسسات الاستفادة من هذه الموارد والقدرات والكفاءات لإيجاد مميزات تنافسية تستند عليها المؤسسات في استراتيجياتها، بمعنى أن هناك ترابط بين قدرات المؤسسة الداخلية ومواردها وما يحيط بها من متغيرات في البيئة الخارجية. والشكل الموالي يوضح نموذج الميزة التنافسية:

الشكل رقم (2-8): نموذج الميزة التنافسية



المصدر: (سالمي و قويدري، 2020، صفحة 38)

ولابد أولاً من التفريق بين الموارد والقدرات التي تؤدي إلى إيجاد الكفاءات المتميزة، فقد تمتلك المؤسسة الموارد المنفردة ذات القيمة العالية، لكن إذا لم تمتلك المؤسسة القدرة على استغلال تلك الموارد المنفردة بفعالية فقد تحقق جهودها في خلق وترسيخ عنصر الكفاءة المتميزة، كما لا بد أن تستحوذ على قدرات لا يمتلكها منافسون آخرون.

## خاتمة الفصل:

تم التعرف في هذا الفصل على أسباب ومؤشرات ومعايير التنافسية التي أصبحت اليوم تمثل السمة التي تتميز بها معظم المؤسسات. كما تم التوصل إلى تعريف لمفهوم الميزة التنافسية والتي هي قدرة الشركة على صياغة وتطبيق استراتيجيات تمكنها من الاستغلال الأمثل لمواردها وامكانياتها لإنشاء قيمة اقتصادية أكبر من تلك التي يمتلكها منافسوها.

كما تم التطرق لخصائص، مصادر وأنواع الميزة التنافسية، وكذا أبعاد، أسس ومراحل بنائها، وخلصنا إلى أن خلق هذه القيمة لا يرتبط فقط بالتموضع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية ولكي تضمن الميزة التنافسية البقاء بشكل مستدام يجب أن تستجيب بجملة من الشروط التي تضمن فعاليتها وتجديدها.

الفصل الثالث:

الجانب التطبيقي لدور تسيير الكفاءات في تحقيق  
الميزة التنافسية.

## تمهيد:

بعد عرض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول الكفاءات والميزة التنافسية والأثر الذي تلعبه الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، وتكملة لمعالجة الإشكالية المطروحة سنحاول في هذا الفصل توضيح أثر الكفاءات بكل أبعادها في تحقيق الميزة التنافسية وذلك بإسقاطه على إحدى المؤسسات وسيقع اختيارنا على مؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية-الطارف-حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث على النحو التالي:

✓ المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة.

✓ المبحث الثاني: واقع تسيير الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ المبحث الثالث: الدراسة الميدانية.

## المبحث الأول:

### لمحة عن المؤسسة محل الدراسة

تعد مؤسسة "السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية" بولاية الطارف إحدى المؤسسات التي تنشط في سوق المياه المعدنية في الجزائر، والتي تعد بأفاق اقتصادية هامة إذا ما حظيت بالرعاية اللازمة، وسنحاول في هذا المبحث عرض أهم الجوانب المتعلقة بالمؤسسة كتقديم طاقة تعريفية لها تتضمن تاريخ إنشائها مروراً بأهميتها ومختلف المهام التي تقوم بها، لنعرج في الأخير لعرض هيكلها التنظيمي.

### ❖ المطلب الأول: تقديم مؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية ومبررات اختيارها

#### أولاً/ تعريف المؤسسة:

مؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية هي مؤسسة خاصة ومستقلة ذات مسؤولية محدودة يقع مقرها بمشقة أم العقارب، التابعة إدارياً لبلدية بوتلجة بولاية الطارف. يتمثل نشاطها الرئيسي في إنتاج المياه المعدنية من الاستخراج، التعليب إلى التسويق. يقدر رأسمالها بـ: 265 مليون دج، حيث بدأت عملية الإنتاج في سنة 2000.

تتربع المؤسسة على مساحة إجمالية تقدر بـ: 1 هكتار، حيث أن وحدة الإنتاج تتربع على مساحة 1000 م<sup>2</sup>، والبنية الخاصة بالتخزين قدرت مساحتها بـ: 500 م<sup>2</sup>، أما البنية الإدارية فمساحتها حوالي 500 م<sup>2</sup>. وتقدر الطاقة الإنتاجية للمؤسسة حالياً بأكثر من 97 ألف لتر في اليوم.

تشغل المؤسسة حالياً 167 عاملاً منهم 40 إطاراً. وقد بلغ رقم أعمالها سنة 2021 ما يفوق 1.8 مليار دج. وعلى هذا الأساس وبالاعتماد على التقسيم الذي ينص عليه القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فتعتبر المؤسسة متوسطة الحجم.

#### ثانياً/ الأهمية الاقتصادية للمؤسسة:

- توفير مناصب الشغل والمساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية.
- تقديم منتج صحي ذو جودة.
- تكوين علاقات وثيقة مع الزبائن والموردين.
- إدخال تكنولوجيا حديثة ومتطورة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية
- المساهمة في تلبية احتياجات السوق الوطنية من المياه المعدنية

### ثالثا/ أهداف المؤسسة:

- تحقيق الربحية، والبحث عن البقاء في صناعة المياه المعدنية.
- تلبية الطلب المحلي من المياه المعدنية (شرق، غرب، شمال، جنوب)
- زيادة ورفع حجم الإنتاج، والاستغلال العقلاني للموارد المتاحة.
- محاولة اقتناء واستخدام التقنيات الحديثة بغرض مسايرة التطور الحاصل على المستوى العالمي.
- أن تكون نموذجا متميز ورائدا وموثوقا في مجال المياه المعدنية.
- البحث عن الأداء الجيد من خلال عقلانية سيورة القرارات والإبداع مع تحكم نسبي في الجوانب المالية.
- تحسين صورة وعلامة المؤسسة بصفة مستمرة، من خلال تقديم منتجات بأعلى مستويات الجودة واكتساب خبرات جديدة.

### رابعا/ مبررات اختيارها:

تم اختيارنا لمؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية بولاية الطارف لتطبيق مشروع دراستنا بناء على عدة عوامل تميزها وتميز محيطها الصناعي، وكان من أهمها:

- انتماء المؤسسة إلى القطاع الخاص، وما تتمتع به من استقلالية ومرونة في قراراتها؛
- أهمية المجال الذي تنشط فيه والذي يمثل ركيزة أساسية في تنمية الاقتصاد بالمنطقة؛
- سهولة إجراء الدراسات الميدانية في هذه المؤسسة؛
- حجم اليد العاملة بالمؤسسة وحاجتنا لإسقاط دراسة الجانب النظري لتسيير الكفاءات فيها؛
- التنافس الشديد في القطاع الذي تنشط به المؤسسة، ما ساعدنا في بلورة جانب الميزة التنافسية في دراستنا.

### ❖ المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية.

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه: إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، كما يحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، ويبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة، فهو يمثل الإطار العام الذي يتم من خلاله تحديد الإدارات والتقسيمات الداخلية في المنظمة وتحديد المسؤوليات لهذه الأقسام والإدارات وتحديد المستويات الإدارية وأوجه الترابط فيما بينها، ويعكس درجة المركزية والرسمية وطبيعة الاتصال، ودرجة النمطية في أعمال المنظمة. (الحنيطي و القعيد، 2019، صفحة 3).

ولتحقق مؤسسة "السلسبيل عين بوقلاز" أهدافها، تسعى إلى تصميم هيكل تنظيمي مرن (أي قادر على الاستجابة لمتغيرات البيئة).

إن محدودية حجم المؤسسة يجعل تبني الهيكل التنظيمي البسيط المقسم حسب الدوائر والمصالح هو الأجدد في هذه الحالة، كما أن بساطته تضمن:

- تدفق المعلومات بشكل سريع بين مختلف مصالح المؤسسة؛
- تكوين علاقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين؛
- وجود مرونة تنظيمية تمكن من مجابهة تقلبات المحيط.

وفيما يلي شرح لمصالح وفروع الهيكل التنظيمي لمؤسسة "السلسيل عين بوقلاز لمياه المعدنية":

**1- الإدارة العامة:** يشرف عليها مسير المؤسسة والذي يسهر على القيام بمختلف وظائف التسيير، كما يشارك أيضا في الوظائف التنفيذية كإدارة المبيعات والتعامل المباشر مع الموردين والتفاوض معهم بشأن شراء المواد الأولية. ويمكن حصر بعض نشاطاته فيما يلي:

- الإدارة والإشراف على المؤسسة، حيث له مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي، وكذا المتابعة والتوجيه؛
- إبرام الصفقات وإمضاء جميع الوثائق الخاصة بالمؤسسة؛
- وضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة والعمل على تحقيق الأهداف المسطرة.

**2- خلية نظام الإعلام:** تتبع مباشرة للمدير العام للمؤسسة ومهمتها

**3- خلية مراقبة الجودة:** تقوم بدور تقني بحت، حيث تعمل على المراقبة التقنية للمواد الأولية والمنتجات نصف النهائية والنهائية وفقا لمعايير محددة مسبقا.

**4- خلية الوقاية والأمن:** تتبع للإدارة العليا، وتتمثل مهمتها في:

- تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة؛
- تسيير الوسائل الخاصة بمكافحة الحرائق والأخطار الأخرى؛
- تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال المؤسسة.

**5- الخلية الاستشارية:** وتتكون من مساعدي ومستشاري المدير العام.

**6- دائرة المستخدمين والوسائل العامة:** وتشتمل على مصطلحين هما:

**أ- مصلحة المستخدمين:** يتم فيها متابعة كل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية، كما تسهر على متابعة حركتهم اليومية ومراقبة مدى التزامهم بقوانين العمل، ويمكن تلخيص ما تقوم به فيما يلي:

- ✓ وضع المخطط السنوي للموارد البشرية وكذا جداول عمل الفرق بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج.
- ✓ القيام بمهام التوظيف، الترقية في الدرجات والرتب لعمال المؤسسة بالتنسيق مع الإدارة العامة؛
- ✓ إعداد أجور العمال وتسجيل الغيابات إضافة إلى تسوية العطل السنوية والاستثنائية.

ب- مصلحة الوسائل العامة: وتتمثل مهامها في:

- متابعة ومراقبة وسائل وهيكل المؤسسة وإصلاح الأعطاب؛
- تزويد جميع المصالح بالوسائل الضرورية للعمل والقيام بجميع عمليات التمويل من قطع غيار ومشترىات ومواد أولية.

7- دائرة المالية والمحاسبة ومراقبة التسيير: تهتم بمعالجة ومتابعة مختلف التعاملات المالية من إعداد للميزانيات، تحرير

الفواتير، ومتابعة كل ما لها وما عليها من ديون اتجاه الغير وتهتم بتحديد الوضع المالي للمؤسسة، كما تعمل على:

- ✓ مسك السجلات المحاسبية (سجل البنك، الخزينة،...)، ومراجعة الحسابات والوثائق المحاسبية؛
- ✓ إعداد التقارير المحاسبية الشهرية والسنوية والسهر على إعداد التصريحات الضريبية؛
- ✓ تسديد أجور العمال والتزامات المؤسسات أمام الموردين.

8- الدائرة التجارية، التسويق واليقظة: وهي الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير المنتج النهائي

وتسويقه، حيث تضم هذه المصلحة الوظيفة التسويقية، كما تتم فيها مختلف التعاملات التسويقية، من تحديد الأسعار والإشهارات المناسبة بالإضافة على ذلك نجد أنها تقوم بما يلي:

- استقبال ومعالجة طلبات الزبائن؛
- تخطيطاً لأهداف التجارية السنوية والخطط التسويقية؛
- المشاركة في المعارض، الحصص التلفزيونية والإذاعية وإدارة الحملات الاعلانية.

9- دائرة الإنتاج والصيانة: تقوم مصلحة الإنتاج بالإشراف المباشر على تنظيم وتسيير العملية الانتاجية عبر

مختلف مراحلها، وتقوم أيضا باتخاذ القرارات الخاصة المناسبة للتأكد من مطابقة المواصفات المطلوبة والكميات المحددة.

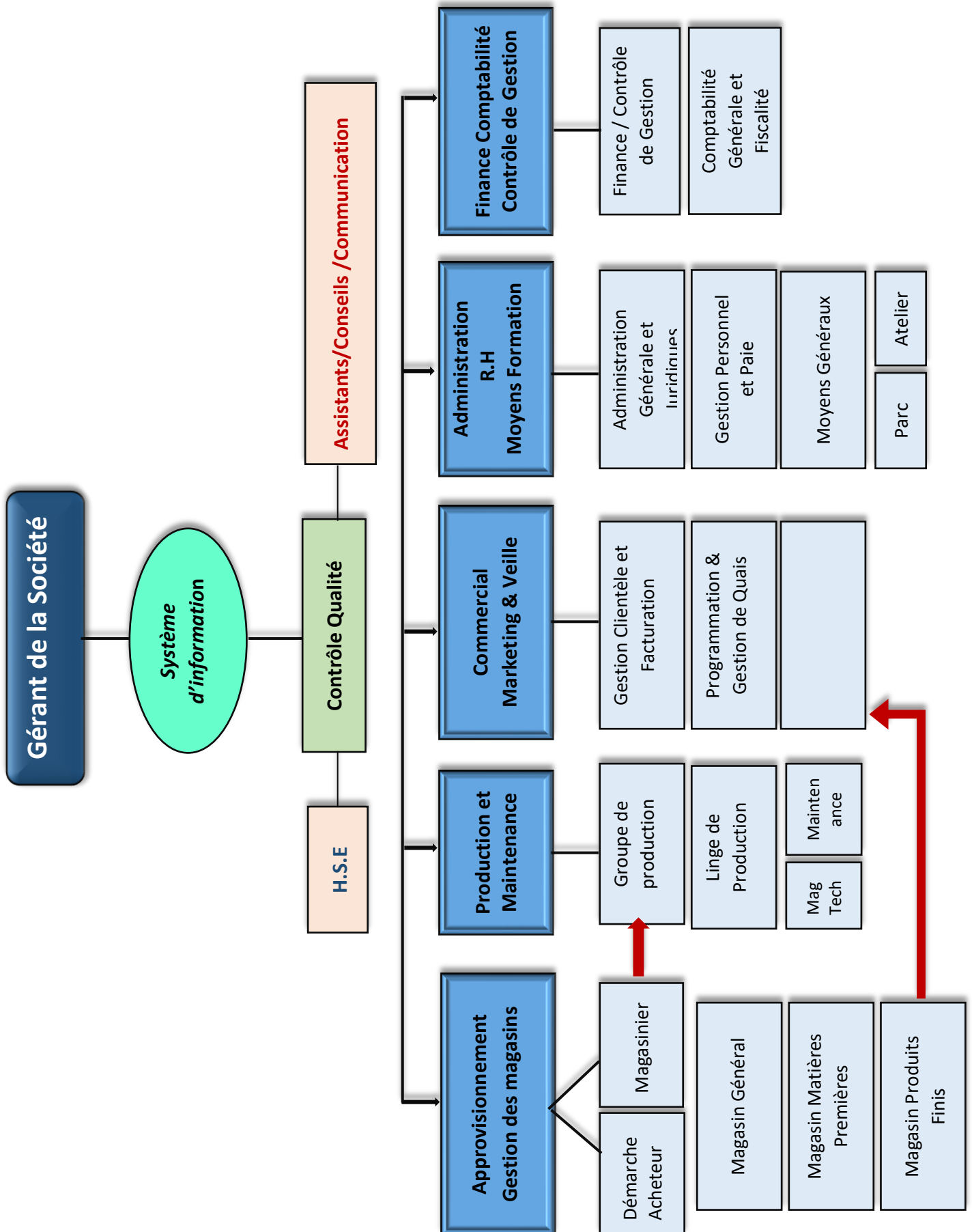
أما مصلحة الصيانة فيتمثل دورها في صيانة معدات الإنتاج الكهربائية والميكانيكية عند العطب، وكذا صيانة ومراقبة جميع المعدات والوسائل الأخرى على اختلاف طبيعتها بالمؤسسة، كما تقوم بعمليات الصيانة الوقائية.

10- دائرة التمويل وتسيير المخازن: تتمثل مهامها في:

- التنسيق مع الممولين لتنظيم الطلبات، ومتابعتها في مراكز العيور.
- معالجة الطلبات اتجاه البنك، الإمضاء على الموافقة من طرف البنك.
- فرز ملفات الشراء.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم(01-03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوقلاز



## ❖ المطلب الثالث: تحليل نشاط المؤسسة وميزتها التنافسية

### أولا/ نشاط المؤسسة:

حيث أن النشاط الرئيسي للمؤسسة هو تعبئة وتوزيع المياه المعدنية، وذلك بأحجام مختلفة ، وهي كالتالي:

عبوات: 33ل، 0.5ل، 1.5ل، 5ل.

وتتكون منتجات المؤسسة من العناصر التالية وبالمقادير المبينة كما يلي:

1- كالسيوم: مفيد في بناء العظم والأسنان وتنظيم النبض، مهدئ للأعصاب ينظم وظائف الأعضاء والجهاز العصبي.

2- مغنيزيوم: ملين ومنشط العضلات العصبية، يساعد على الاسترخاء، يزيل الإجهاد، ينشط الأنزيمات، يساعد على

تثبيت الكالسيوم في العظام، ضروري لمنع تقيؤ الأطفال أو الإسهال، حيوي للعظام.

3- بوتاسيوم: تنظيم ضربات القلب، منظم لضغط الدم، ينشط العضلات.

4- صوديوم: يعمل على توازن السوائل في الجسم، يوازن درجة الحموضة.

5- سولفات: تنظيم الهرمونات، التخلص من السموم والرواسب.

بالإضافة إلى كلور والنترات والبقايا الجافة، كما تعمل المؤسسة على تجنب وجود النيتريت في المياه المعبئة لأنها تضر

بصحة الأطفال والحوامل. كما أنها تحوي على PH معتدل .

والجدول التالي يبين مكونات ماء عين بوقلاز:

الجدول رقم (3-1): المكونات الكيميائية لماء عين بوقلاز

المكونات	الرمز الكيميائي	التركيب المتوسط مع/ل
الكالسيوم	Ca	4,6
مغنيزيوم	Mg	3,75
بوتاسيوم	K	1
صوديوم	Na	29
سولفات	SO <sub>4</sub> -2	10
كلورور	Cl-	30
نترات	NO <sub>3</sub> -	9
نترت	NO <sub>2</sub> -	0,06
بقايا جافة	-	140

6,87	PH	درجة الحموضة
------	----	--------------

ثانيا/ الميزة التنافسية للمؤسسة: المصدر: مختبر مؤسسة عين بوقلاز 2022

-71-

تتمثل الميزة التنافسية بالنسبة لمؤسسة عين بوقلاز بخصائصها المتمثلة في امتلاكها، ويمكن أن تنافس بها وتصمد أمام حدة المنافسة التي يتميز بها سوق المياه المعدنية في الجزائر، لذلك فإن الميزة التي تمتلكها المؤسسة تكمن في جودة منتجاتها وقوة البيع، بحيث يتم اختبار المواد الأولية والمنتج النهائي بمصادر المؤسسة.

كما يمكن أن تشكل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة ميزة تنافسية لها، وذلك من خلال:

✓ مجال الإنتاج: نجد أن مؤسسة عين بوقلاز تستخدم تكنولوجيا عالية في العملية الإنتاجية، فمختلف الآلات والمعدات حديثة ومواكبة للتغيرات التكنولوجية.

✓ ب - مجال الإدارة: تملك المؤسسة نظام معلومات فعال يتشكل من مجموعة متكاملة من تقنيات الإعلام والاتصال الحديثة (الهاتف السلكي واللاسلكي، الانترنت) لغرض ضمان تدفق المعلومات بشكل سريع بين مختلف المصالح، إضافة إلى استخدام مجموعة من البرامج لمعالجة المعلومات.

## المبحث الثاني:

### الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

إن أداة البحث تعتبر ضرورية لتحقيق أهداف الدراسة النظرية، وبالتالي سنتطرق إلى نوع الأداة المستخدمة في الدراسة بالإضافة إلى اختبار صدق أداة البحث ومعرفة الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته.

#### ❖ المطلب الأول: أداة الدراسة (استمارة الاستبيان)

تم جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة بواسطة استمارة استبيان صممت في ضوء تساؤلات الدراسة وأهدافها، بالإضافة إلى الاعتماد على آراء وأفكار المشرف، حيث اشتملت استمارة الاستبيان على قسمين:

أ - القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية للمستطلعين والتي تمثلت في: الجنس، السن، المستوى

العلمي، والخبرة المهنية مع والمستوى الوظيفي؛

ب- القسم الثاني: وتضمن 30 عبارة تقيس مستوى آليات تسيير الكفاءات وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة

عين بوقلاز للمياه المعدنية، وتكونت هذه العبارات من محورين:

- المحور الأول: تكون من العبارات 1-20 خصص لقياس مستوى آليات تسيير الكفاءات؛

● المحور الثاني: تكون من العبارات 21-30، خصص لقياس أبعاد الميزة التنافسية.

استمارة فقرات  
الثاني طبقا لمقياس  
تم إعطاء ثلاث (03)  
وإعطاء نقتطين ( 02 )  
محايد، والإجابة غير

الرأي	المتوسط المرجح
غير موافق	1,00 - 1,66
محايد	1,67 - 2,33
موافق	2,34 - 3,00

وقد تم تحديد أوزان  
الاستبيان في القسم  
ليكرت الثلاثي حيث  
نقاط للإجابة موافق،  
( نقاط للإجابة

بنقطة

موافق

واحدة.

غير موافق	محايد	موافق	الاستجابة
1	2	3	الدرجة

(01)

تطبيق

وقد تم

أداة الدراسة من خلال توزيع 35 استمارة استبيان على إطارات وموظفي مؤسسة عين بوقلاز. وتم استعادة 30 استمارة استبيان مكتملة البيانات، من عينة الدراسة، ونظرا لأهمية موضوع الدراسة فقد تم اعتبار هذه النسبة كافية لتحقيق أهداف الدراسة. الجدول رقم(2-3): درجات مقياس ليكرت الثلاثي

المصدر: من إعداد الطالبين

الجدول رقم(3-3):المتوسطات المرجحة لمقياس ليكرت الثلاثي

المصدر: من إعداد الطالبين

❖ المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولا/ صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، أي أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد المجتمع عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. (بوزناق، 2020، صفحة 270)

وللتحقق من صدق استبانة هذا البحث نعتد على ما يلي:

### 1- صدق المحتوى (الصدق الظاهري): للتحقق من مدى صدق محتوى أداة البحث وللتأكد من أهداف البحث

تم	معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	متغيرات الدراسة
	0.975	0.952	20	المتغير الأول: الكفاءات

عرضها على الأستاذ المشرف، وذلك للنظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظات أخرى يراها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، ويعتبر أن الأخذ بملاحظات الأستاذ المشرف المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة، وبذلك اعتبرت أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

### 2- صدق المحك: هو الصدق المتعلق بمدى صلاحية أداة القياس لمعرفة سلوك الفرد في مواقف معينة، حيث تم

حساب "معامل المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث قد بلغ ( 0.964 ) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا في الجدول رقم ( 3-3 ) أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

### ثانيا/ ثبات أداة البحث:

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في نفس الظروف المتشابهة باستخدام الأداة نفسها، وقد تم قياس أداة البحث باستخدام "ألفا كرونباخ"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60)

فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-3): معامل الثبات الكلي لأداة البحث

0.873	0.763	10	المتغير الثاني: الميزة التنافسية
0.964	0.931	30	الإستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على تحليل نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ ( 0.931 ) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

ثالثا/ الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V26 كما يلي:

✓ **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب المتغيرات حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

✓ **تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance):** لقياس مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين متغيري الدراسة.

✓ **تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression):** هو طريقة حسابية لإيجاد علاقة خطية أو معادلة من الدرجة الأولى بين البيانات التي تحتوي على المتغيرين المستقل والتابع، فهي تهدف للتوقع بقيمة المتغير التابع (الميزة التنافسية) بمعرفة قيمة المتغير المستقل (الكفاءات).

✓ **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient):** وذلك لقياس مدى ثبات أداة البحث من عدمه.

✓ **معامل صدق المحك:** وذلك لإدراك مدى صدق الأداة وإمكانيتها من ترجمة الظاهرة ترجمة واقعية من عدمها.

❖ **المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي.**

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة السلسبيل عين بوقلاز للمياه المعدنية بالطارف، حيث تم اختيار عينة عشوائية من مختلف الإطارات والإداريين بالمؤسسة، حيث تم توزيع خمسة وأربعين (35) استبيانا وقد تم استرجاع منها ثلاثين (30).

وفيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

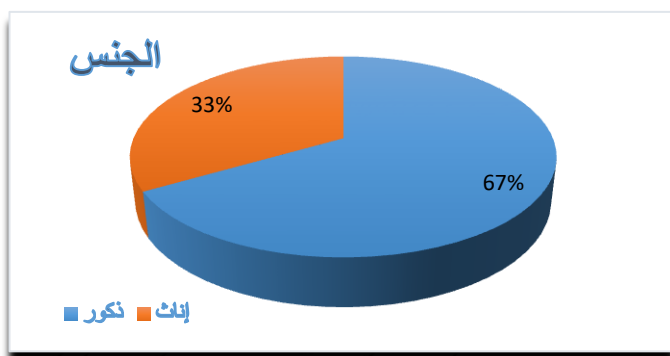
### أولاً/ خصائص عينة الدراسة:

1- الجنس: وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الشكل رقم(2-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم(3-5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة %
ذكر	20	66.67%
أنثى	10	33.33%
المجموع	30	100%



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة فيم بنسبة 66.67% في حين بلغ عدد الإناث 10 أفراد

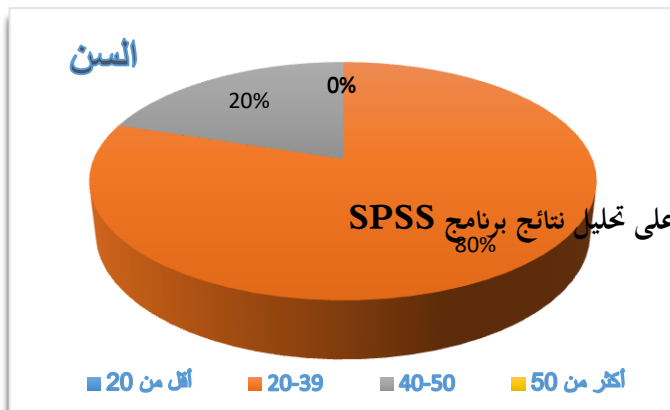
البعيد نسبياً عن الوسط الحضري، ما يناسب فئة الذكور أكثر من الإناث.

### 2- السن:

الشكل رقم(3-3): توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم(3-6): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرارات	النسبة %
أقل من 20	00	0%
20 - 39	24	80%
40 - 50	06	20%
أكثر من 50	00	0%
المجموع	30	100%



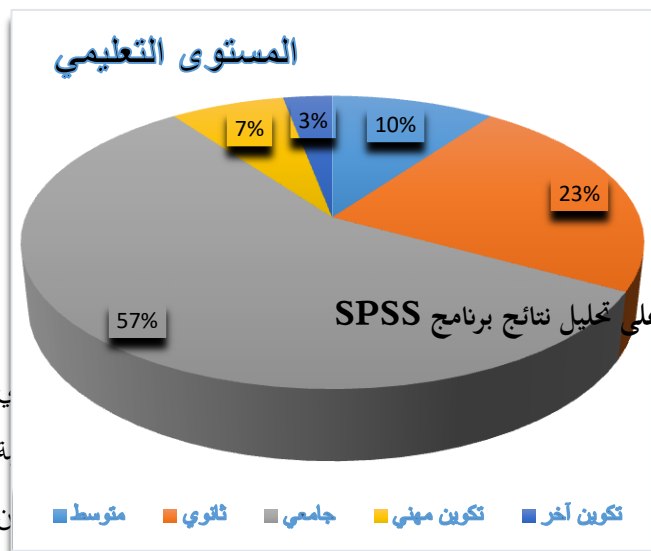
المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً

يوضح الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة فيما يتعلق بفئة تقع أعمارهم بين (20 - 39) بنسبة 80%، تليها فئة

من 50 سنة فكان التكرار فيهما صفر. هذه النسب تدل على أن أهم مكونات الجسم الإداري في المؤسسة محل الدراسة هي من فئة الشباب.

### 3- المستوى التعليمي:

الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



الجدول رقم (3-7): توزيع أفراد العينة حسب المستوى

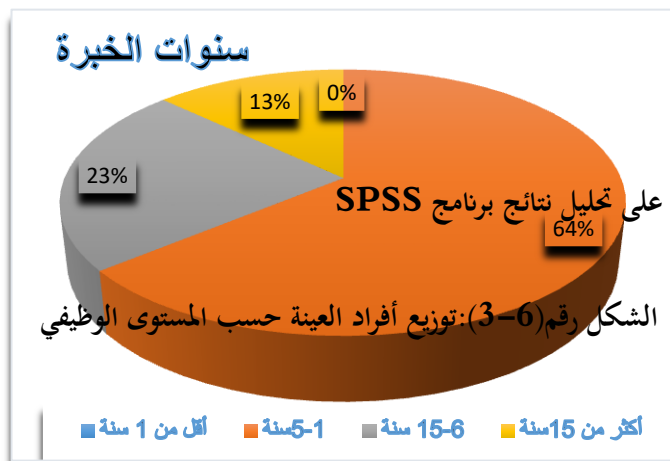
المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة %
متوسط	03	10%
ثانوي	07	23%
جامعي	17	57%
تكوين مهني	02	7%
تكوين آخر	01	3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على

تحليل نتائج برنامج SPSS من خلال بيانات الجدول رقم (3-7)، نجد أن أكبر نسبة جامعي وهي نسبة مرتفعة جدا، ثم تليها المستوى التعليمي 10%، وأخيرا المستوى تكوين آخر بنسبة 3% من إجمالي المؤسسة تهم بجاملي الشهادات بصفة كبيرة.

### 4- سنوات الخبرة:

الشكل رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



الجدول رقم (3-8): توزيع أفراد العينة حسب سنوات

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة %
أقل من 1 سنة	0	0%
1 - 5 سنة	19	64%
6 - 15 سنة	7	23%
أكثر من 15 سنة	4	13%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على

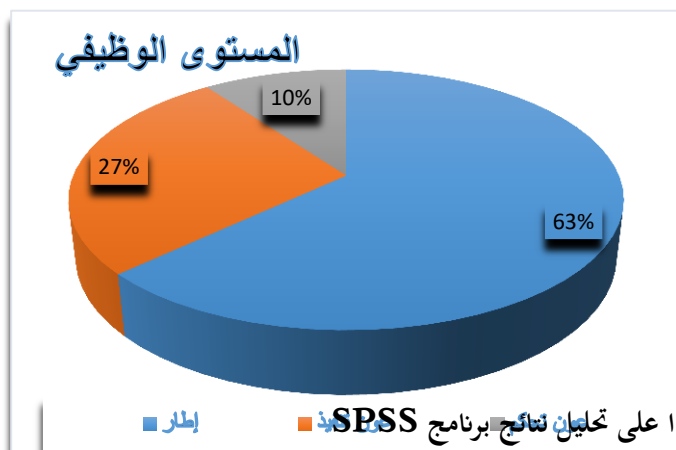
### 5- المستوى الوظيفي:

الشكل رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

الجدول رقم (3-9): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرارات	النسبة %
-----------------	-----------	----------

إطار	19	63%
عون تنفيذ	8	27%
عون تحكم	3	10%
المجموع	30	100%



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 63% من أفراد العينة هم من فئة الإطارات، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 27% ثم فئة أعوان التنفيذ بنسبة 10%. وهذا ما يدل على أن المؤسسة تحوي نسبة كبيرة من الإطارات..

#### ثانيا/ اختبار التوزيع الطبيعي:

من أجل اختبار التوزيع الطبيعي تم استخدام كوملجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث نختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن: "العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي"، مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن: "العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي". فإذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) أقل أو تساوي مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والعكس صحيح، وفي دراستنا هذه فإن مستوى الدلالة المعتمد هو ( $\alpha=5\%$ ) وهو المستوى المعتمد في أغلب البحوث الاجتماعية. والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم ( 3-10 ): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كوملجروف-سمرنوف)

متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية Sig)
الكفاءات	2,4767	0,49944	0,175	0.175
الميزة التنافسية	2,6700	0,24233	0,159	0.153

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على تحليل نتائج برنامج SPSS

### المبحث الثالث:

## تحليل محاور الاستبيان واختبار الفرضيات

إن تحليل محاور الاستبيان يعتبر ضروري للإجابة على أسئلة البحث، وتم استخدام الإحصاء الوصفي لمعرفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث حول متغيري الدراسة، ومنه اختبار فرضيات البحث.

### ❖ المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان.

يتم التطرق في هذا الجزء لتحليل البيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم وضع جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة المستخدمة لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية عن جميع الفقرات من وجهة نظر أفراد العينة.

### أولاً/ تحليل المحور الأول: تسيير الكفاءات بمؤسسة عين بوقلاز للمياه المعدنية

يحتوي هذا المحور على 20 عبارة تتعلق بالآليات المستخدمة في تسيير الكفاءات بالمؤسسة تم تقسيمه إلى 04 أقسام فرعية.

1- استقطاب الكفاءات: وتضم هذه الفقرة 05 عبارات تتعلق باستقطاب الكفاءات، وكان الهدف منه هو معرفة مختلف طرق جذب الكفاءات البشرية، وتوفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل التكاليف الممكنة.

الجدول رقم (11-3): النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة حول قسم استقطاب الكفاءات

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق			العبارة
			غ موافق	محايد	موافق	
موافق	0,711	2,67	4	2	24	ت 1-تحرص المؤسسة على استقطاب كفاءات يمتلكون مؤهلات علمية وخبرات عالية.
موافق	0,630	2,50	2	11	17	ت 2-تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية مثل الترقية لسد حاجياتها من الكفاءات البشرية.
محايد	0,803	2,10	8	11	11	ت 3-تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية كالمؤسسات التعليمية لسد حاجياتها من الكفاءات.
موافق	0,731	2,50	4	7	19	ت 4-التوظيف في المؤسسة يعتمد بشكل أساسي على الكفاءة.
موافق	0,596	2,70	2	5	23	ت 5-تعتمد المؤسسة الأساليب التحفيزية لاستقطاب الكفاءات من سوق العمل والمؤسسات المنافسة
موافق	0,47773	2,4933	استقطاب الكفاءات			

### الفصل الثالث: الجانب التطبيقي لدور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

يوضح الجدول أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات البعد (استقطاب الكفاءات) والذي يقع ضمن مجال تقييم يساوي 2,4933 وهي قيمة مقبولة تشير إلى موافقة المستجوبين حرص المؤسسة على استقطاب كفاءات يمتلكون مؤهلات علمية وخبرات عالية، واعتمادها على المصادر الداخلية مثل الترقية لسد حاجياتها من الكفاءات البشرية وعلى المصادر الخارجية كالمؤسسات التعليمية لسد حاجياتها من الكفاءات.

2- **تطوير وتنمية الكفاءات:** وتضم هذه الفقرة 06 عبارات تتعلق تنمية وتطوير حافظة الكفاءات، وكان الهدف منه هو معرفة أهم الأساليب والطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في تطوير وتحسين معارف ومهارات الأفراد العاملين والتي تساهم في بناء كفاءات تتلائم مع الظروف والأوضاع الوظيفية المعقدة وغير المتوقعة.

الجدول رقم ( 3-12 ): النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة حول قسم تطوير وتنمية

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق			العبارة	
			غ موافق	محايد	موافق		
موافق	0,776	2,47	5	6	19	ت	6-تقوم المؤسسة بإخضاع الكفاءات لتكوين تأهيلي قبل بدء العمل فيها.
موافق	0,490	2,63	0	11	19	ت	7- يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في المؤسسة.
موافق	0,466	2,70	0	9	21	ت	8-تعمل المؤسسة على التدريب والتكوين لتنمية معارف الكفاءات وتحسين أدائهم.
موافق	0,626	2,57	2	9	19	ت	9-تستخدم المنظمة تقنيات حديثة (دراسة الحالة، الحاسوب، فرق العمل..) لتكوين العاملين.
موافق	0,498	2,60	0	12	18	ت	10-تشجع المؤسسة على تطوير قدرات الأفراد من خلال التعليم والتدريب.
موافق	,45632	2,5933	تطوير وتنمية الكفاءات				

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على تحليل نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

يوضح الجدول أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات المتغير (تطوير وتنمية الكفاءات) والذي يقع ضمن مجال تقييم يساوي 2,5933 وهي قيمة مقبولة تشير إلى موافقة المستجوبين على قيام المؤسسة بإخضاع الكفاءات لتكوين تأهيلي قبل بدء العمل فيها، والتشجيع على تطوير قدرات الأفراد من خلال التعليم والتدريب.

3- **تقييم الكفاءات:** وتضم هذه الفقرة 04 عبارات تتعلق بتقييم الكفاءات، وكان الهدف منه هو الوقوف على نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين وتحديد فجوات الكفاءة قصد تطوير الكفاءات بما يخدم أهداف المؤسسة.

الجدول رقم ( 3-13 ): النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة حول قسم تقييم الكفاءات

الدرجة	درجة التطبيق	المتوسط	الانحراف	النتيجة
--------	--------------	---------	----------	---------

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق			العبارة
			موافق	محايد	غ موافق	
موافق	0,702	2,70	25	1	4	11-يساعد التقييم على تحسين أداء الكفاءات.
موافق	0,730	2,53	20	6	4	12-تستخدم المؤسسة طرقا حديثة لتقييم العمال والموظفين لديها.
موافق	0,894	2,40	20	2	8	13-تقوم المؤسسة بعملية تقييم مستمر لأداء الكفاءات.
موافق	0,776	2,47	19	6	5	14-تم عملية التقييم داخل المؤسسة بشفافية
موافق	,69589	2,5250	تقييم الكفاءات			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على تحليل نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

يوضح الجدول أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات المتغير (تقييم الكفاءات) والذي يقع ضمن مجال تقييم يساوي 2,5250 وهي قيمة مقبولة تشير إلى موافقة المستجوبين على استخدام المؤسسة طرقا حديثة لتقييم العمال والموظفين لديها، وقيامها بعملية تقييم مستمر لأداء الكفاءات وهي عملية شفافة ولها مصداقية كبيرة.

4-المحافظة على الكفاءات: وتضم هذه الفقرة 05 عبارات تتعلق بالمحافظة على الكفاءات، وكان الهدف منه هو ضمان الاستقرار الوظيفي للكفاءات البشرية العاملة بالمؤسسة، بمعنى معرفة الطرق المعتمدة للإبقاء على أصحاب المهارات والقدرات وذلك توفيراً لتكلفة التوظيف والتدريب والحفاظ على مستوى خدمة العميل.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي لدور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

	موافق	محايد	غ موافق			
15- تعتمد المؤلجدول على رقم (14-13) في نتائج التحفيز	15	10	5	المحافظة على الكفاءات	2,33	0,758
المادي.						
16- تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المعنوي.	16	13	1		2,50	0,572
17- نظام الحوافز داخل المؤسسة يساعدك على تنمية مهاراتك	18	8	4		2,47	0,730
18- تقوم المؤسسة بمكافأة الكفاءات البشرية المبدعة والخلاقة بصفة دائمة.	11	4	5		2,20	0,714
19- عملية تحفيز الكفاءات داخل المؤسسة تتم بصفة عادلة	15	10	5		2,33	0,758
20- تشعر بالرضا اتجاه نظام الحوافز في المؤسسة.	10	15	5		2,17	0,699
المحافظة على الكفاءات					2,3333	,60806

يوضح الجدول أن المتوسط الحسابي العام لفقرات المتغير (المحافظة على الكفاءات) والذي يقع ضمن مجال تقييم يساوي 2,3333 وهي قيمة حيادية تشير إلى أن المؤسسة على عملية تحفيز الكفاءات داخل المؤسسة تحتاج إلى إعادة النظر في سياستها بما يسمح بتطوير نظام حوافز يوجه نحو رضا الموظفين وبالتالي المحافظة على الكفاءات

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على تحليل نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

ثانيا/ تحليل المحور الثاني: الميزة التنافسية بمؤسسة عين بوقلاز.

يحتوي هذا المحور على 10 عبارات تتعلق بأبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة كما يلي:

الجدول رقم ( 15-3 ): النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة حول الميزة التنافسية

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق			العبرة	
			غ موافق	محايد	موافق		
موافق	0,183	2,97	0	1	29	ت 21-تعتبر الجودة ميزة تنافسية للمؤسسة.	
موافق	0,434	2,87	1	2	27	ت 22-لدى المؤسسة مواصفات واضحة تحدد على أساسها جودة المنتجات للتميز.	
محايد	0,937	1,87	15	4	11	ت 23-تعتمد المؤسسة على الابتكار كأداة لتحقيق ميزة تنافسية لمنجاتها.	
موافق	0,484	2,80	1	4	25	ت 24-تعتمد المؤسسة على أدوات متعددة للتحكم في جودة منتجاتها.	
محايد	0,887	2,20	9	6	15	ت 25-تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن	
موافق	0,346	2,87	0	4	26	ت 26-تعتمد المؤسسة على إدارة الوقت كميزة لتخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح.	
موافق	0,346	2,87	0	4	26	ت 27-تستخدم المؤسسة تقنيات تكنولوجية حديثة ومتطورة للإنتاج.	
موافق	0,490	2,63	0	11	19	ت 28-تشكل التكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسة ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها.	
موافق	0,305	2,90	0	3	27	ت 29-الكفاءات البشرية قادرة على التحكم في التكنولوجيا.	
موافق	0,450	2,73	0	2	28	ت 30-تحوز المؤسسة على الموارد اللازمة (موارد مالية ومعدات انتاج) لتحقيق الميزة التنافسية	
موافق	2,4233	2,6700	المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على تحليل نتائج البرنامج الاحصائي SPSS				الميزة التنافسية

يوضح الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات المتغير التابع (الميزة التنافسية) والذي يقع ضمن مجال تقييم يساوي 2,6700 وهي قيمة مقبولة تشير إلى موافقة المستجوبين على أن للمؤسسة مواصفات واضحة تحدد على

أساسها جودة المنتجات للتميز، وهي تعتمد على إدارة الوقت كميزة لتخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح، وحيازتها على الموارد اللازمة (موارد مالية ومعدات إنتاج) لتحقيق الميزة التنافسية.

### ❖ المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتفسير نتائجها.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

يتم استخدام أسلوب الارتباط في اختبار الفرضية الأولى القائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين تسيير الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة بوقلاز.

الجدول رقم ( 3-16 ): معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير الثابت

SIG	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R
0.000	0.662	0.703

- بلغت قيمة معامل الارتباط 0.703، هذا يعني وجود ارتباط طردي قوي تسيير الكفاءات والميزة التنافسية.
  - بلغت قيمة معامل التحديد 0.662، هذا يعني أن 66,2% من التغير في مستوى الميزة التنافسية سببه مستوى تطبيق تسيير الكفاءات، و 63,5% تفسرها متغيرات خارجية غير مدرجة بالنموذج.
- والقيمتان معنويتان حسب قيمة SIG، وبالتالي نقبل الفرضية الأولى.

### ثانياً: اختبار الفرضية الثانية

يتم استخدام أسلوب الانحدار في اختبار الفرضية الثانية القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين تسيير الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة بوقلاز.

قبل تقدير نموذج الانحدار بين المتغيرين المدروسين وجب أولاً التأكد من المعنوية الكلية للنموذج وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين ANOVA كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم ( 3-17 ): نتائج تحليل التباين لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,276	1	,276	5,425	,027 <sup>b</sup>
Résidu	1,427	28	,051		
Total	1,703	29			

a. الميزة التنافسية. Variable dépendante :

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقا من مستخرجات SPSS

بلغت قيمة F المحسوبة 5,425 هذا ما يدل على أن النموذج معنوي عند مستوى معنوية 5% في الدراسة نظرا لأن (SIG = ,027)، ويمكن الاستعانة بنتائج تقدير علاقة الانحدار بين المتغيرين للكشف عن الأثر واختبار الفرضية الثانية.

بعد التأكد من معنوية النموذج يمكن تقدير نموذج الانحدار كالتالي:

جدول رقم(18-03): نموذج الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,186	,212		10,316	,000
تسيير الكفاءات	,195	,084	,403	2,329	,027

Variable dépendante : a. الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على تحليل نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

ومن خلال الجدول يمكن كتابة معادلة الانحدار في هذا النموذج كالتالي:

$$Y=2,186+0,195x$$

من خلال قراءة بيانات الجدول، وكتقييم جزئي لمعاملات النموذج نلاحظ أن كلا من الدلالة الإحصائية SIG للميل الحدي والدلالة الإحصائية SIG للمعامل الثابت أقل من 5% وبالتالي فإنهما معنويان عند مستوى معنوية 5% ، وبناء على ذلك يتم قبول الفرضية الثانية المتعلقة بوجود اثر طردي ومعنوي وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 5% بين تسيير الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة بوقلاز، وجاء هذا الأثر متوسط قريب للقوي تبعا لمقدار معامل التحديد (0.662)، وهو ما يتوافق والنظرية الاقتصادية والتي تقرر بمدى أهمية الكفاءات البشرية في المؤسسات والتي يجب تسييرها بالشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها باعتبارها أهم مصدر للمؤسسة والتي تعتبر الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة بالمؤسسة والمحققة للميزة التنافسية، بما يضمن بقاءها واستمراريتها في السوق الداخلي والخارجي.

## خلاصة الفصل:

قمنا من خلال هذا الفصل بعرض الدراسة الميدانية حيث تم تقديم لمحة عامة حول مؤسسة عين بوقلاز للمياه المعدنية من الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة بالإضافة إلى أهداف المؤسسة ومبررات اختيارها. إضافة الهيكل التنظيمي الذي تسيير وفقه، واستعراضنا الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث لجأنا في جمع البيانات والمعلومات إلى الملاحظة والمقابلة. وبغية الوصول إلى هدف الدراسة الميدانية المتمثل في دراسة العلاقة الترابطية بين تسيير الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية، اعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية للدراسة، حيث قمنا بصياغة 30 سؤال وفق مقياس لكارث الثلاثي، وتم توزيع 35 قائمة استبيان، استعدنا منها 30 استبياناً.

بعد استرجاع القوائم تمكنا من الحصول على البيانات، فقمنا بتفريغها وتحليلها باستعمال برنامج SPSS v26 وذلك باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ وغيرها، كما تحصلنا على نتائج متنوعة من الاختبارات السابقة حيث توصلنا إلى صدق الفرضيتين التي تنصان على أن " للكفاءات علاقة ارتباط و أثر في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة عين بوقلاز للمياه المعدنية -الطارف- عند مستوى الدلالة ( $\alpha=5\%$ ).

# الخاتمة العامة



## الخاتمة العامة:

تعتبر الكفاءات البشرية في المؤسسة المورد الأساسي لاستراتيجياتها التنافسية، حيث تحقق لها النجاح والتميز في بيئة شديدة التنافس. ولقد تبين لنا من خلال دراسة موضوع تسيير الكفاءات ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة أن الكفاءات باتت بعداً هاماً في عالم اليوم، من يملكها يملك السيطرة والقوة، كما أن إدارة الكفاءات البشرية تعد وظيفة مهمة وأساسية وضرورة ملحة، ومنه فقد أصبح الأمر مرتبطاً بمدى فعالية تلك المنظمات في إدارة هذه الكفاءات، فكلما كانت للمنظمة إدارة فعالة لكفاءاتها، كلما مكنتها من تحقيق مزايا تنافسية والصمود في وجه المنافسين. كما أنه كلما زادت معدلات المعرفة لدى الأفراد العاملين بالمنظمة زادت قدراتهم المعرفية والإبداعية وبالتالي تحصيل نخبة من الكفاءات القادرة على الإبداع والابتكار والتطوير والأداء الجيد من خلال زيادة الرصيد المعرفي، مما يضيف قيمة لمنتجات المنظمة.

من خلال هذه الدراسة وبالخصوص الجانب العملي منها والتي جرت على مؤسسة السلسيل عين بوقلاز للمياه المعدنية بولاية الطارف، والتي حاولنا من خلالها التعرف على دور الكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، وبعد التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة فقد تم التوصل إلى مايلي:

## أولاً: نتائج الجزء النظري:

يعتبر مفهوم الكفاءات من المفاهيم المعقدة والتي يصعب تحديدها نظراً لاتساع مجالها وتطورها المستمر، فهي تلك التوليفة من المعارف، المهارات، والسلوكيات التي يمتلكها الفرد والمستعملة والسائدة في الميدان بنية تحقيق هدف معين، حيث يتضح من خلال عمليات الكفاءات أن تسييرها يعمل على تحديد الكفاءات المطلوبة والعمل على تقييمها وتطويرها لتساهم في خلق ميزة تنافسية وتحقيق التميز للمؤسسات.

الميزة التنافسية مفهوم استراتيجي يعكس وضعاً تنافسياً مميزاً للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، ويتجلى ذلك بتقديم قيمة لربائتها سواء على مستوى التكلفة، جودة المنتج أو مرونة مما يكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز.

حيث أن مصادر الميزة التنافسية لا ترتبط فقط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية، لذا استدعى الأمر الاهتمام بدور الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

من خلال ما سبق يمكن استخلاص بأن الكفاءات البشرية تعتبر من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي وتسييرها بالشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها باعتبارها أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها الأصل الوحيد المالك والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحققة للميزة التنافسية.

## ثانيا/ نتائج الجزء التطبيقي:

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج والاقتراحات التي اتضحت من خلال تحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة ما يلي:

- النتائج الخاصة بالمتغير المستقل (الكفاءات): إن مستوى الكفاءات في مؤسسة "بوقلاز" للمياه المعدنية مرتفع، وهذا وفقا لإجابات العاملين في هذه المؤسسة، كما أن أبعاد الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة متسلسلة وهذا حسب المتوسطات الحسابية للكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية، الكفاءات التنظيمية.
- النتائج الخاصة بالمتغير التابع (الميزة التنافسية): إن مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة بوقلاز للمياه المعدنية مرتفع، وهذا وفقا لإجابات العاملين في هذه المؤسسة، كما أن أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة متسلسلة وهذا حسب المتوسطات الحسابية لبعدها المتميز في الجودة والتميز في التكنولوجيا.
- نتائج اختبار الفرضيات:

أ- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة عين بوقلاز للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=5\%$ ).

## ب- الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الأولى: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة عين بوقلاز للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=5\%$ ). صحيحة
- الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة عين بوقلاز للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=5\%$ ). صحيحة

## ثالثا/ الاقتراحات:

- استغلال الكفاءات الفردية والجماعية في تحقيق مزاياها التنافسية.
- المحافظة على الكفاءات التنظيمية والعمل على تطويرها أكثر.
- إتاحة الفرصة للمشاركة في تسيير المؤسسة قد يؤدي إلى تلبية مجموعة من الحاجات متمثلة في إبراز المواهب والقدرات و الإمكانيات التي يتمتع بها الأفراد والتي يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها.
- استقطاب الأفراد العاملين في مجال التسويق وذلك بالاستعانة بذوي الكفاءات العلمية والمهنية العالية في مجال التسويق، للتعريف أكثر بمنتجات المؤسسة خصوصا وأنها بصدد دخول سوق العصائر.
- العمل على تجهيز المؤسسة ببرنامج ERP لتسيير المؤسسات وذلك لتسيير جميع الأقسام والمصالح، وإعطاء معلومات شاملة وآنية (لوحة قيادة) مما يسمح لمسير المؤسسة باتخاذ القرار في الوقت المناسب.

#### رابعاً/ آفاق البحث:

- رأس المال الفكري والميزة التنافسية؛
- التسيير الاستراتيجي للمعرفة في المؤسسة؛
- أثر التحفيز في بناء كفاءات إستراتيجية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### أولا/ الكتب:

#### 1- باللغة العربية:

- محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1 القاهرة 2012.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر 2004.
- أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان-الأردن 2012.

#### 2- باللغات الأجنبية:

- Dietrich, A., Gilbert, P., & Pigeys, F. Management des compétences, Enjeux, modèles et perspectives 3ème édition. Paris, France. Dunod. 2010.
- LÉVY-LEBOYER, C. La gestion des compétences, Edition Eyrolles, Paris France 2009.
- SENI, D. Analyse stratégique et avantage concurrentiel, Presses de l'Université du Québec, Canada 2013.

### ثانيا/ المجلات والدوريات العلمية:

#### 1- باللغة العربية:

- ابراهيم بوجياوي ، نوال بن أحمد، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البلدة 02، الجزائر العدد 1، فيفري 2017..
- أحمد الحنيطي، مرزوق القعيد، أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، "دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 1، 2019.
- أمجد زرنوخ، قراءة لدور الكفاءات البشرية في التنمية والتطوير داخل المؤسسة، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والانسانية المعمقة، جامعة الجلفة -الجزائر العدد الثامن سبتمبر 2020.
- حمزة غربي، ابراهيم عاشوري، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسير الكفاءات، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر العدد 21 جوان 2017.

- كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة- الجزائر، العدد 7 جوان 2010.
- الحبيب ثابتي، الجيلالي بن عبو، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية، مؤسسة الثقافة الجامعية، جامعة معسكر، الجزائر 2013.
- حمزة غربي، ابراهيم عاشوري، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات مقارنة نظرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة- الجزائر، جوان 2017
- سهام شوشان، نعيمة يحيوي، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، دراسات اقتصادية، جامعة الجلفة-الجزائر، العدد 3، أوت 2015.
- سماح صولح، تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-مساهمة بنموذج نظري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة-الجزائر، العدد 7، جوان 2012.
- فرحات غول، سلسلة القيمة ومساهمتها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، جامعة الجزائر، العدد 1 سنة 2014.

### ثالثا/ الأطروحات والمذكرات الأكاديمية:

#### 1- باللغة العربية:

- أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2005.
- أحمد بعلوشة، أثر الترويج الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة غزة، فلسطين 2016.
- أحمد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2017.
- أسماء سامي، آسيا قويدري، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة-الجزائر 2020.
- أسماء صديق، تسيير الكفاءات و أثرها على الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مستغانم، الجزائر 2020.
- أمينة سلامة، إشكالية تسيير وانتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سيدي بلعباس-الجزائر 2015.

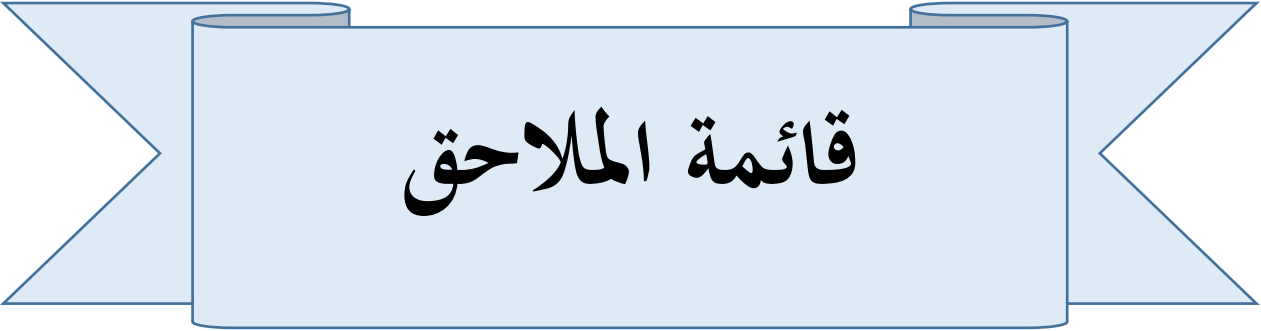
- توفيق خذري، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر 2019
- حسني عبد الهادي، أثر استراتيجيات الترويج في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في التسويق، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، عمان-الأردن 2018.
- حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مجمع صيدال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة- الجزائر 2020.
- حمزة الوائي، دور تسيير المهارات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أم البواقي -الجزائر 2018.
- خديجة مولودي، صابرة مشحاط، مليكة قبي، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر 2019.
- خديجة حريق، دور التسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر 2017.
- عائشة سليمان، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية-عامل الكفاءات في المؤسسة-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر 2011.
- عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة-الجزائر 2008.
- فتيحة سلامي، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البويرة-الجزائر 2014.
- كلثوم مخلوف، إشكالية تسيير الكفاءات في المؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم- الجزائر 2015.
- مُحمَّد جلد، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة بسكرة-الجزائر 2021.
- مُحمَّد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات الدول، رسالة ماجستير في الدراسات الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة -الجزائر 2005.

- نريمان لامع، تأثير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة-الجزائر 2020.
- وسيلة بوازيد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، رسالة ماجستير في الادارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1-الجزائر 2012.

### رابعاً/ المؤتمرات والملتقيات العلمية:

#### **1- باللغة العربية:**

- أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول - جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف- الجزائر، 03-04 ديسمبر 2012.
- يوسف بوخلخال، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف-الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
- يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراته، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة الجزائر، 08-09 مارس 2005.



قائمة الملاحق

## 1- الإستبيان:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



### إستمارة الإستبيان

أخي الفاضل، أختي الفاضلة، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛

يشرفنا ان نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم في إطار التحضير لمذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير،

تخصص إدارة استراتيجية بعنوان: {تسيير الكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة

بوقلاز للمياه المعدنية-}.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال آمل منكم التكرم بالإجابة على الاسئلة بدقة وتركيز، حيث أن صحة نتائج

الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على مساهمتكم بالإجابة الدقيقة، مع العلم بأن المعلومات المحصل عليها ستبقى

لغرض البحث العلمي وسوف تحظى بالسرية التامة، شاكرين لكم حسن تعاونكم.

إشراف الأستاذ:

د. شكري ملياني

إعداد الطالبين:

- سلام عبد المطلب عمارة

- طارق بن كرميش

المحور الأول: معلومات حول المجيب على الاستبيان:

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: أقل من 20  20-39  40-50  أكثر من 50
- 3- المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي  تكوين مهني  آخر .....
- 4- سنوات الخبرة: أقل من 1  1-5  6-15  أكثر من 15
- 5- المستوى الوظيفي: إطار  عون تحكم  عون تنفيذ
- 6- هل منصب عملك الحالي يلائم مؤهلاتك العلمية والعملية؟: نعم  لا   
في حالة الإجابة بـ (لا)  
لماذا؟:.....
- 7- هل طبيعة عملك تحتاج إلى التكوين؟: نعم  لا   
في حالة الإجابة بـ (نعم) ما هو هذا  
التكوين:.....

المحور الثاني: تسيير الكفاءات.

الرجاء وضع علامة (X) في المكان الذي ترونه مناسباً والاجابة على جميع العبارات.

غير موافق	محايد	موافق	العبارات
<b>أولاً/استقطاب الكفاءات</b>			
			1- تحرص المؤسسة على استقطاب كفاءات يمتلكون مؤهلات علمية وخبرات عالية.
			2- تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية مثل الترقية لسد حاجياتها من الكفاءات البشرية.
			3- تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية مثل المؤسسات التعليمية لسد حاجياتها من الكفاءات.
			4- التوظيف في المؤسسة يعتمد بشكل أساسي على الكفاءة
			5- تعتمد المؤسسة الأساليب التحفيزية لاستقطاب الكفاءات من سوق العمل والمؤسسات المنافسة
<b>ثانياً/ تطوير وتنمية الكفاءات:</b>			
			6- تقوم المؤسسة بإخضاع الكفاءات لتكوين تأهيلي قبل بدء العمل فيها.
			7- يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في المؤسسة.
			8- تعمل المؤسسة على وضع برامج التدريب والتكوين لتنمية معارف الكفاءات وتحسين أدائهم.
			9- تستخدم المنظمة تقنيات حديثة (دراسة الحالة، الحاسوب، فرق العمل ..) لتكوين العاملين
			10- تشجع المؤسسة على تطوير قدرات الأفراد من خلال التعليم والتدريب
			11- توفر لك مؤسستك المناخ الملائم لك للإبداع أو التفكير في طرق جديدة.
<b>ثالثاً/ تقييم الكفاءات:</b>			
			12- يساعد التقييم على تحسين وتطوير أداء الكفاءات
			13- تستخدم المؤسسة طرقاً حديثة لتقييم العمال والموظفين لديها
			14- تقوم المؤسسة بعملية تقييم مستمر لأداء الكفاءات.
			15- توفر لك المؤسسة المناخ المناسب للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة.
<b>رابعاً/ المحافظة على الكفاءات (التحفيز):</b>			
			16- تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المادي.
			17- تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المعنوي.
			18- نظام الحوافز داخل المؤسسة يساعدك على تنمية مهاراتك

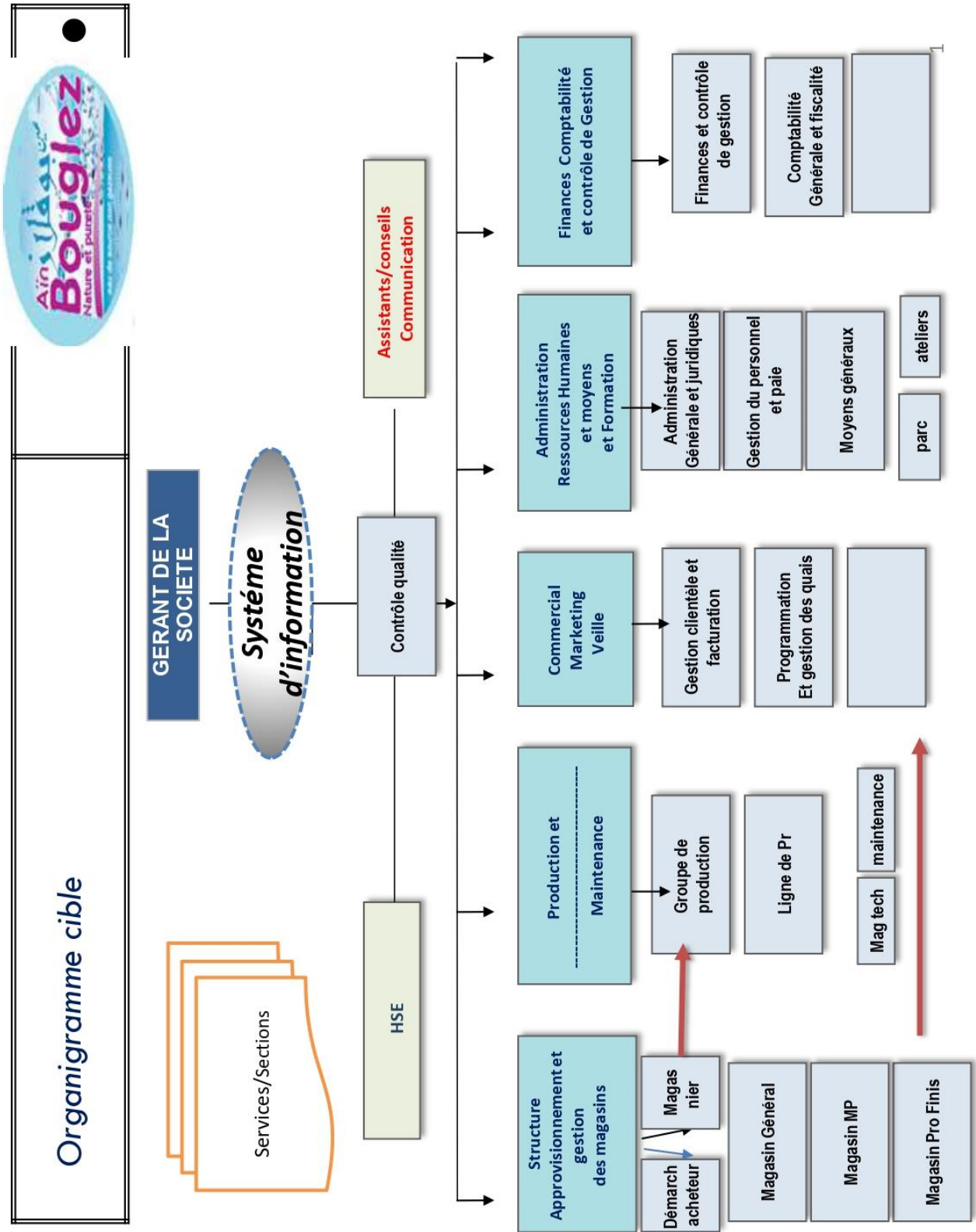
قائمة الملاحق

			19- تقوم المؤسسة بمكافأة الكفاءات البشرية المبدعة والخالقة بصفة دائمة.
			20- تشعر بالرضا اتجاه نظام الحوافز في المؤسسة.

غير موافق	محايد	موافق	العبارات
			21- تعتبر الجودة ميزة تنافسية للمؤسسة.
			22- لدى المؤسسة مواصفات واضحة تحدد على أساسها جودة المنتجات للتميز.
			23- تعتمد المؤسسة على الابتكار كأداة لتحقيق ميزة تنافسية لمنتجاتها
			24- تعتمد المؤسسة على أدوات متعددة للتحكم في جودة منتجاتها
			25- تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن
			26- تعتمد المؤسسة على إدارة الوقت كميزة لتخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح
			27- تستخدم المؤسسة تقنيات تكنولوجية حديثة ومتطورة للإنتاج.
			28- تشكل التكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسة ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها.
			29- الكفاءات البشرية قادرة على التحكم في التكنولوجيا
			30- تحوز المؤسسة على الموارد اللازمة (موارد مالية ومعدات إنتاج) لتحقيق الميزة التنافسية

المحور الثالث: الميزة التنافسية

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة عين بوقلاز:



### 3- مخرجات برنامج SPSS v26:

التحليل الاحصائي:

أولا الثبات والصدق

#### الاستمارة ككل

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,931	30

#### محور تسيير الكفاءات

##### Statistiques de fiabilité

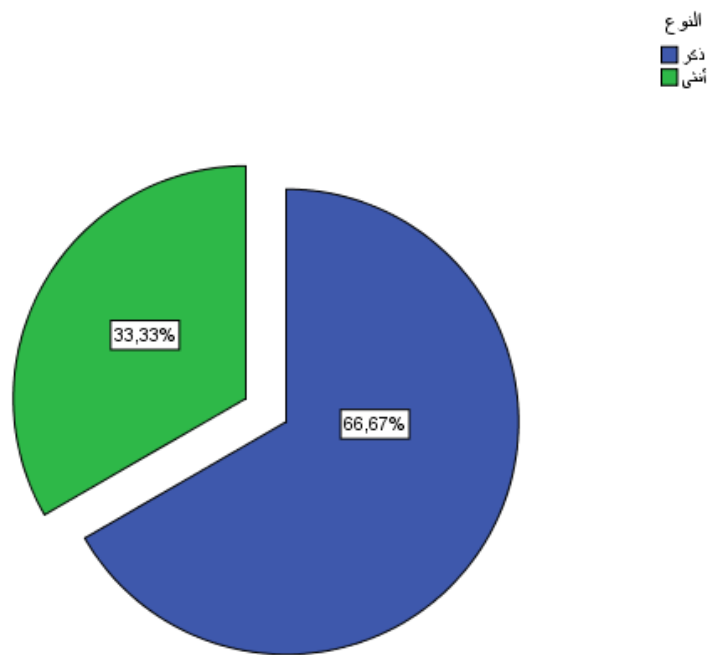
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,952	20

#### محور الميزة التنافسية

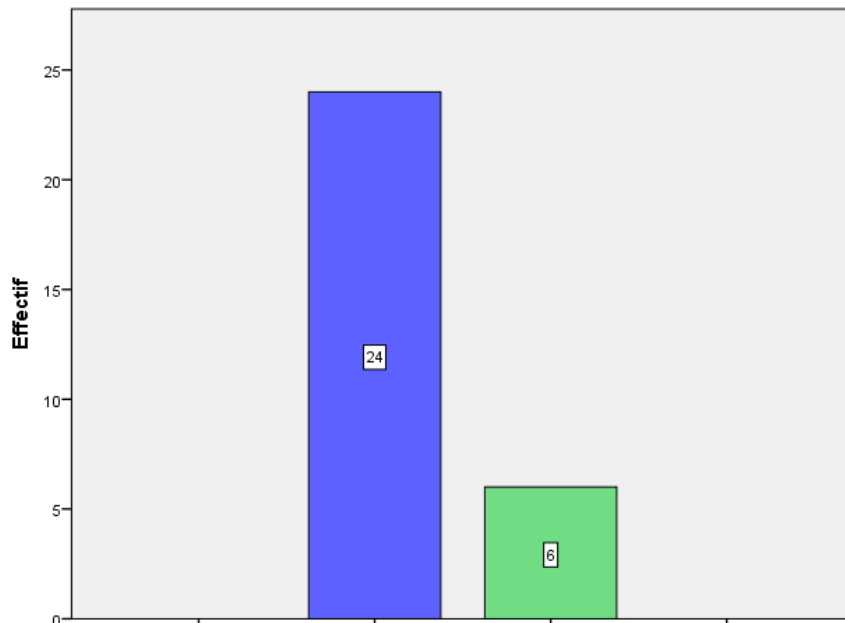
##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,763	10

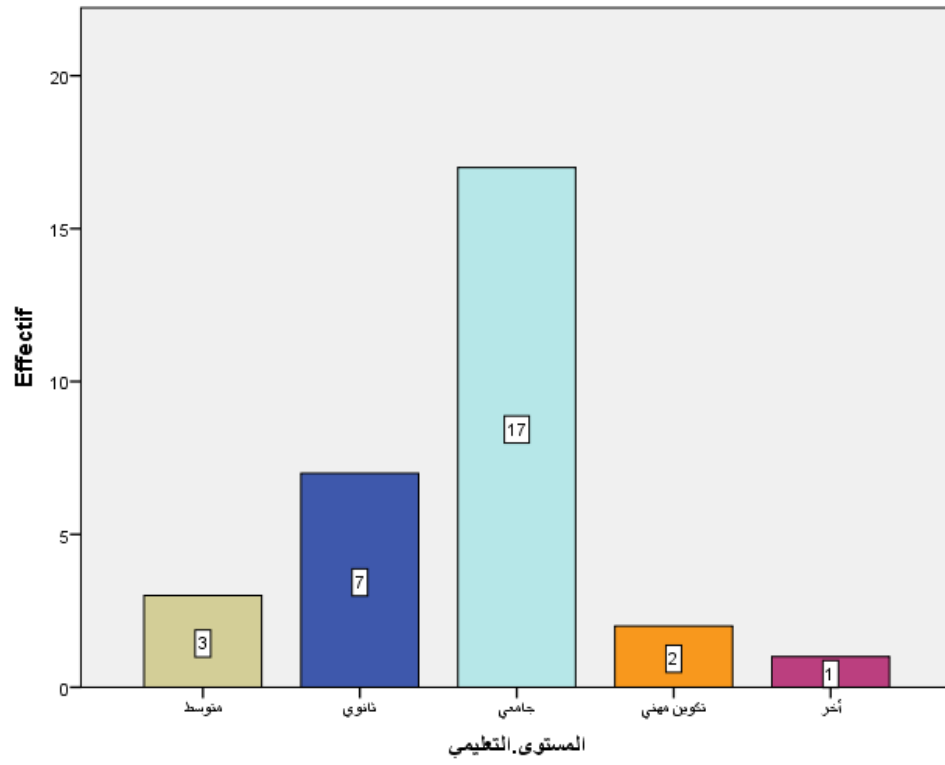
الصدق: الجذر التربيعي  
ثانياً: وصف متغيرات الدراسة  
النوع:



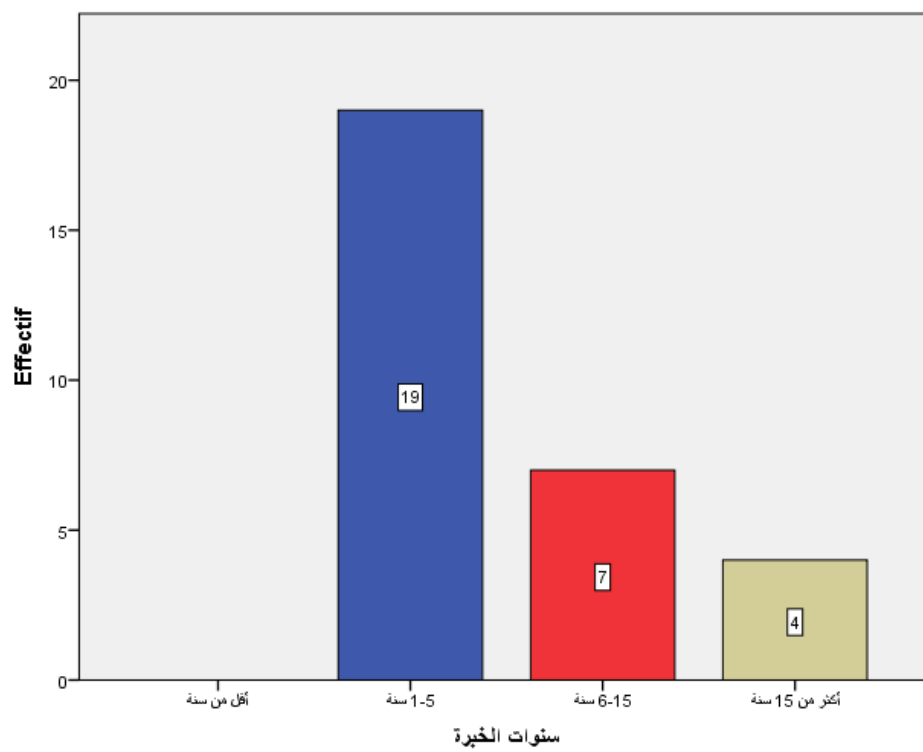
السن:



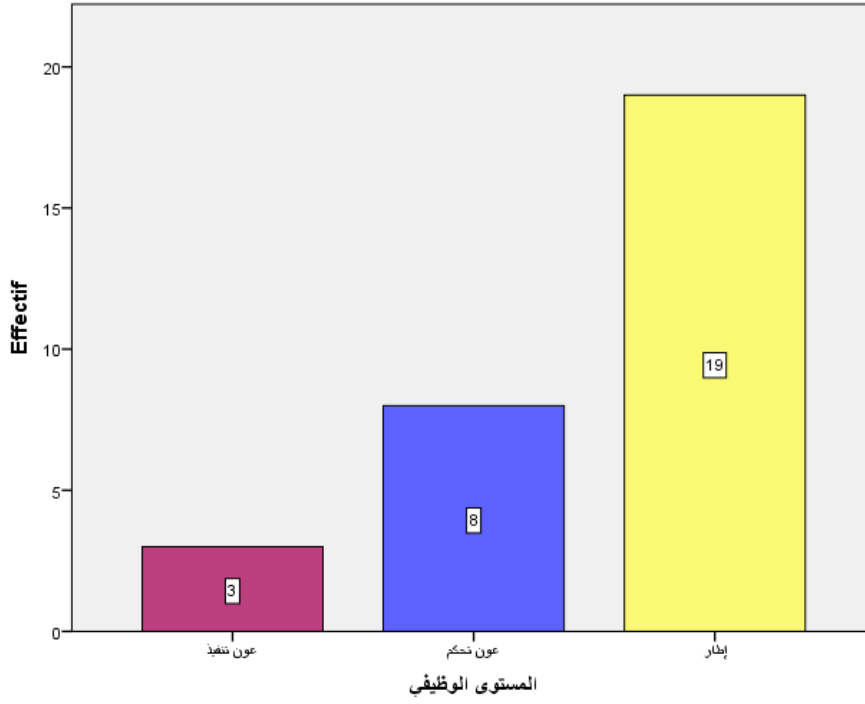
## المستوى التعليمي:



## الخبرة:



الوظيفة:



النوع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	20	66,7	66,7	66,7
أنثى	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 20-39	24	80,0	80,0	80,0

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متوسط	3	10,0	10,0	10,0
ثانوي	7	23,3	23,3	33,3
جامعي	17	56,7	56,7	90,0
تكوين مهني	2	6,7	6,7	96,7
أخر	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	
سنة 40-50	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 1-5	19	63,3	63,3	63,3
سنة 6-15	7	23,3	23,3	86,7
أكثر من 15 سنة	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide عون تنفيذ	3	10,0	10,0	10,0

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الميزة التنافسية	,159	30	,153	,909	30	,214

a. Correction de signification de Lilliefors

عون تحكم	8	26,7	26,7	36,7
إطار	19	63,3	63,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
تسيير الكفاءات	,175	30	,420	,854	30	,301

a. Correction de signification de Lilliefors