



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique Et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère De L'engrènement Supérieur Et De La Recherche Scientifique

جامعة الشاذلي بن جديد

Université CHADLI BENDJEDID-El-Taref

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

Faculté Des Science Economique, Commerciales Et Sciences De Gestion

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

دور إدارة الكفاءات في خلق المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة

مؤسسة اتصالات الجزائر-الطارف.

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت اشراف الأستاذ:

حدادة فريد

من اعداد الطالب:

- دردار مراد

لجنة المناقشة

رئيسا

-الأستاذ : بوسيف سيد أحمد

مقرا

-الأستاذ : حدادة فريد

مناقشا

-الأستاذة : عمارة نورة

الموسم الجامعي: 2021-2022

## الملخص:

من خلال هذه الدراسة نهدف الى تحديد الدور الذي تلعبه إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال معرفة اتجاهات الباحثين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف، حول دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، ولتحقيق اهداف البحث استخدمنا استبانة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة لغرض تحليلها واستخلاص النتائج واعتمدنا على برنامج SPSS .V21 للمعالجات الإحصائية.

حيث أظهرت الدراسة تحديد الأهمية الكبرى للكفاءات البشرية ودورها المؤثر في تحقيق متغيرات الميزة التنافسية للمؤسسة وهذا مكننا من التوصل الى أن وجود استقطاب وتوظيف للكفاءات البشرية مع مراعاة التحفيزات المادية والمعنوية في المؤسسة وذلك في ظل التقييم والمتابعة الدورية لهذه الكفاءات يمكن مؤسساتهم من تحقيق مزايا تنافسية أكثر، بالإضافة الى انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين تبني نهج الإدارة بالكفاءات وخلق مزايا تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر

وقد تم تقديم مجموعة من التوصيات منها لا بد من تحقيق التوازن بين الموارد المادية والبشرية وإعطاء هذه الأخيرة أهمية، و ان المؤسسة تبني كفاءاتها البشرية من خلال جذب ودمج الافراد المتميزين والاحتفاظ بالكفاءات القدامى وتنمية خبراتهم من خلال برامج تكوين وتدريب وتطوير، كونها تساهم في تعزيز ميزتها التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الكفاءات، المورد البشري، التنافسية، الميزة التنافسية، مؤسسة اتصالات الجزائر.

**Résumé :**

À travers cette étude nous cherchons à déterminer le rôle joué par la gestion des compétences humaines dans l'obtention d'un avantage concurrentiel, en connaissant les tendances des répondants de la Société Algérie Télécom et de l'Agence El Tarf, sur le rôle de la gestion des compétences humaines dans l'obtention d'un avantage concurrentiel. Avantage, et pour atteindre les objectifs de la recherche, nous avons utilisé un questionnaire pour collecter les données liées à l'étude dans le but de Nous les avons analysées et extrait les résultats, et nous nous sommes appuyés sur le programme SPSS V21 pour les traitements statistiques.

Là où l'étude a montré l'identification de la grande importance des compétences humaines et de leur rôle influent dans la réalisation des variables de l'avantage concurrentiel de l'institution, et cela nous a permis de conclure que la présence d'attirer et d'employer des compétences humaines, en tenant compte du matériel et des stimuli moraux dans l'organisation, à la lumière de l'évaluation et du suivi périodique de ces compétences permet à leurs institutions d'obtenir des avantages plus compétitifs, De plus, il existe une relation positive statistiquement significative entre l'adoption de l'approche de gestion des compétences et la création d'avantages concurrentiels pour Algérie Télécom.

Un ensemble de recommandations ont été formulées, notamment la nécessité d'atteindre un équilibre entre les ressources matérielles et humaines et de donner de l'importance à ces dernières, et que l'institution renforce ses compétences humaines en attirant et en intégrant des personnalités éminentes, en conservant les compétences anciennes et en développant leur expertise par des programmes de formation, de formation et de développement, car il contribue à renforcer son avantage concurrentiel .

**Mots clés :** gestion des compétences, ressource humaine, Compétitivité, avantage

concurrentiel. Société Algérie Télécom.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَالْوَيْلُ لِمَنْ كَانَ لِأَعْمَالِهِ  
إِنَّمَا أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

صِدْقَ اللَّهِ الْعَظِيمِ

---

# شكر وعرفان

قال الله تعالى : ﴿ يرفع الله الذين امنوا منكم والذين اوتوا العلم درجات والله بما

تعملون خبير ﴾ المجادلة 11

صدق الله العظيم.

الحمد لله الذي أنار طريقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف "الدكتور حداثة فريد" على ما قدمه لي من توجيهات ومساعدات ونصائح قيمة واسهاماته المفيدة التي تركت انطبعا على صفحات الموضوع .

ونتوجه بالشكر الجزيل الى الأستاذة الافاضل أعضاء اللجنة الذين حملوا على عاتقهم شرف مناقشة المذكرة .

وأخيرا نشكر جميع الزملاء والأصدقاء والى كل من له الفضل في مساعدتنا من قريب او بعيد حيث كانوا بمثابة الدعم المعنوي حتى نهاية انجاز هذا العمل المتواضع .

# إهداء الى

اهدي هذا العمل المتواضع الى الوالدين الكريمين اطال

الله اعمارهما بالخير والبركة.

كما اهديه الى رفيقة دربي الزوجة الغالية، و الى ابني محمد

وبناتي ونور عيني الاء الرحمان و رنيو .

كما لا انسى من ساعدني في انجاز البحث اختي ريان .

## أهدي ثمرة جهدي



قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة	شكل (1-1)
13	مميزات الكفاءات	شكل (2-1)
14	عناصر الكفاءة	شكل (3-1)
24	مصفوفة لتخطيط الوظائف والكفاءات	شكل (4-1)
26	خطوات الاستقطاب	شكل (5-1)
52	دورة حياة الميزة التنافسية	شكل (1-2)
71	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالطرف	شكل (1-3)
72	الهيكل التنظيمي للوكالة المركزية	شكل (2-3)
81	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	شكل (3-3)
82	توزيع مفردات العينة حسب العمر	شكل (4-3)
83	توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي	شكل (5-3)
84	توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة	شكل (6-3)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	مقارنة بين الكفاءة المكتسبة والكفاءة المطلوبة	جدول (1-1)
79	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	جدول (1-3)
80	توزيع مفردات العينة حسب العمر	جدول (2-3)
81	توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي	جدول (3-3)
82	توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة	جدول (4-3)
83	توزيع مفردات العينة حسب المستوى الإداري	جدول (5-3)
83	توزيع مفردات العينة حسب الدورات التدريبية	جدول (6-3)
84	يوضح إجابات أسئلة الاستبيان ودلالاتهم	جدول (7-3)
85	معامل الثبات والصدق	جدول (8-3)
85	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد استقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية	جدول (9-3)
87	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد عمليات تعليم وتطوير المورد البشري	جدول (10-3)
88	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التحفيزات المادية والمعنوية في المؤسسة	جدول (11-3)
89	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تقييم ومتابعة الكفاءات البشرية في المؤسسة	جدول (12-3)
91	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الميزة التنافسية	جدول (13-3)

96	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	جدول (3-14)
96	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى	جدول (3-15)
97	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية	جدول (3-16)
98	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة	جدول (3-17)
99	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة	جدول (3-18)

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الملخص
	<b>Résume</b>
	الشكر
	الاهداء
	قائمة الاشكال
	قائمة الجداول
	فهرس المحتويات
أ-و	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: إدارة الكفاءات في منظمات الأعمال (المؤسسة الاقتصادية)</b>	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: ماهية الكفاءات
9	المطلب الأول: مفهوم ومميزات الكفاءات
13	المطلب الثاني: أبعاد ومستويات الكفاءات
15	المطلب الثالث : أنواع الكفاءات .
18	المبحث الثاني: ماهية إدارة الكفاءات
18	المطلب الأول: مفهوم إدارة الكفاءات.
19	المطلب الثاني: مقاربات إدارة الكفاءات
21	المطلب الثالث: تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية
22	المبحث الثالث: سيرورة إدارة الكفاءات
22	المطلب الأول: توظيف الكفاءات
27	المطلب الثاني: تقييم الكفاءات
29	المطلب الثالث: تطوير الكفاءات
33	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: إدارة الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة</b>	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: مفاهيم حول تنافسية المؤسسة

## فهرس المحتويات

36	المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأسبابها
38	المطلب الثاني: أنواع التنافسية
39	المطلب الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس
42	المطلب الرابع: مؤشرات قياس التنافسية ومحدداتها
44	المبحث الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
44	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية، خصائصها وشروطها
47	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها
52	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية وأبعادها
56	المطلب الرابع: أهداف خلق الميزة التنافسية وأسباب تنميتها وتطويرها
57	المبحث الثالث: مساهمة إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.
57	المطلب الأول: خصائص الكفاءات التي تسمح بخلق الميزة التنافسية
59	المطلب الثاني: دور الكفاءات في تحقيق التميز بالجودة الشاملة
61	المطلب الثالث: أهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية
65	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دور الإدارة بالكفاءات في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.	
67	تمهيد
68	المبحث الأول : تقديم شركة مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.
68	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة والهيكل التنظيمي.
72	المطلب الثاني: نشاط المؤسسة وأهدافها.
73	المطلب الثالث: تنظيم المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالطارف.
73	المطلب الرابع: واقع تسيير الكفاءات البشرية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالطارف.
74	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة.
75	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة.
76	المطلب الثاني: عرض الاستبيان و الأدوات الإحصائية المستعملة.
79	المبحث الثالث: عرض و تحليل النتائج و اختبار الفرضيات.
79	المطلب الأول: تصميم الإستبيان

## فهرس المحتويات

---

85	المطلب الثاني: تحليل فقرات محاور الاستبيان
95	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
100	خلاصة الفصل
102	الخاتمة العامة
107	قائمة المراجع
112	الملاحق

# المقدمة

### المقدمة:

يعتبر العنصر البشري في منظمات الأعمال من العناصر الهامة، إذ يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات و أساس فعاليتها و خاصة إذ تميز هذا المورد بمهاراته و معرفته و قدرته و قابليته للتكيف مع محيطه الداخلي و الخارجي الذي يتميز بالتغير السريع، الأمر الذي فرض على المنظمات إعادة النظر بتركيبة الموارد البشرية، المهارة و المعرفة و تطوير قدراتها الأدائية، لأنها تعتبر أهم عوامل الإنتاج على الإطلاق، فهي المحرك الذي يدفع بقية عوامل الإنتاج الأخرى، لذلك فنجاح المنظمات و تميزها مرتبطان بمدى امتلاكها لموارد بشرية عالية الكفاءة، الأمر الذي استدعى ضرورة الاهتمام لها و تنميتها لتحقيقها لأعلى مستوى أداء ممكن .

و من هذا المنطلق عملت المنظمات على تطوير العنصر البشري و الإرتقاء به لكي تحقق وتكسب ميزة تنافسية في بيئة شديدة المنافسة.

إن خلق ميزة تنافسية غاية إستراتيجية، و لا يمكن للمنظمة الحصول عليها إلا من خلال تبني إستراتيجية تسمح لها بمواجهة التهديدات من جهة و إستغلال الفرص المتاحة من جهة أخرى، و ذلك للمحافظة على موقعها التنافسي مما يؤدي إلى تحقيق الاهداف المسطرة و التفوق، فالمنظمات الناجحة هي المنظمات التي تتميز بجودة منتجاتها، من خلال الإبداع و الابتكار و استغلال التطور التكنولوجي الحاصل في بيئة الاعمال .

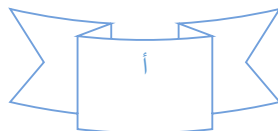
إن أهم العناصر التي تحقق الرهان للمنظمات في ظل العولمة والانفتاح على الأسواق هي إدارة الموارد البشرية من خلال أنشطتها المختلفة وعلى رأسها إدارة الكفاءات التي تمثل الإطار العام لموضوع بحثنا هذا والذي يحمل عنوان " دور إدارة الكفاءات في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

### الإشكالية الرئيسية:

وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

- ما هو الدور الذي تساهم به الإدارة بالكفاءات في خلق ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟ وما واقع ذلك في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف؟

وانطلاقاً من الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:



## المقدمة

- هل يمكن مقارنة الإدارة بالكفاءات كمصدرا رئيسيا لخلق المزايا التنافسية للمؤسسة؟
- ماهي المعايير التي تتبناها مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف لتحقيق التميز انطلاقا من كفاءاتها؟
- ما مدى تبنى مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف لنهج الإدارة بالكفاءات لتحقيق ميزة تنافسية لها؟

### فرضيات الدراسة:

#### الفرضية الرئيسية:

- يعتبر نهج الإدارة بالكفاءات من أهم المقاربات الحديثة لخلق مزايا تنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر العوامل التنظيمية والتحفيزية المناسبة لأسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف والحصول على الكفاءات المطلوبة.

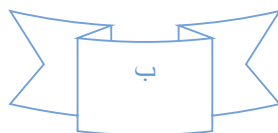
#### الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد نهج الإدارة بالكفاءات (الاستقطاب و التوظيف ، التعليم و التطوير، التحفيزات، التقييم و المتابعة) وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

### اسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة اسباب دفعت بنا الى اجراء هذه الدراسة منها :

- الميل الشخصي للبحث في مجال الموارد البشرية وقناعة منا بالأهمية المتزايدة التي تلعبها الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والأداء المتميز .
- اهتمامنا بالمواضيع الحديثة ذات العلاقة بتسيير الموارد البشرية واعتبار تسيير الكفاءات البشرية احد هذه المواضيع .
- التجارب العالمية التي اثبتت على أهمية الموارد البشرية في المؤسسات والرغبة في التعرف على واقعها في المؤسسة الجزائرية ، ولفت الانتباه الى عوامل من الممكن ان تساهم في رفع مكانة المورد البشري بالمؤسسات الجزائرية .



### أهداف الدراسة :

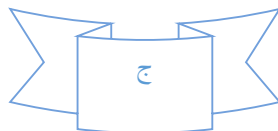
- نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى جملة من الأهداف أبرزها:
- تحديد أثر إدارة الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية
- محاولة التأكيد على الدور المتنامي للكفاءات باعتبارها أحد الركائز التفوق التنافسي في ظل التغيرات المستمرة .
- الكشف عن الأهمية الكبرى للكفاءات والمهارات البشرية بالمؤسسات والدور الذي تلعبه في خلق ميزة تنافسية
- التعريف بالميزة التنافسية وتوضيح المجالات التي تحقق للمنظمة مزايا تنافسية
- تشخيص واقع تطبيق المؤسسة محل الدراسة إتصالات الجزائر - الطارف - لإدارة الكفاءات كأساس تعتمد عليه في تحقيق الميزة التنافسية .

أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة في ما يلي:

- محاولة إبراز أثر إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية؛
- يكتسي هذا الموضوع أهمية بالغة كونه يعالج جانبين أساسيين للمؤسسة، الأول إدارة الكفاءات باعتبارها تهدف إلى تحسين قدرات الموارد البشرية والجانب الثاني الميزة التنافسية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة تحقيق النجاح والتفوق؛
- نسعى لأن تكون الدراسة بمثابة عملية تحسين لأصحاب المؤسسات بأهمية الكفاءة ذات القدرة والتي تساهم في خلق التميز للمؤسسة.

### الدراسات السابقة:

1/دراسة لمسغوني منى(2013) أطروحة دكتوراه على العلوم الاقتصادية بعنوان تسيير الكفاءات و الدواء التنافسي المتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، دراسة تطبيقية لواقع تسيير الكفاءات و الأدواء التنافسي المتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور وفعالية تسيير الكفاءات و تنمية القدرات البشرية و مدى مساهمتها في تحقيق الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ، و من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو أن الموارد البشرية تشكل موردا أساسيا في المنظمة من خلال



## المقدمة

مساهمته الفعالة في رفع المهارة و تحسين الأداء ، كما اقترحت هذه الدراسة ضرورة تبني استراتيجيات تحالف بين المنظمات الصغيرة و المتوسطة على حسب طبيعة النشاط لرفع قدرتها التنافسية .

### 2-دراسة سملالي يحضيه : أطروحة دكتوراه 2004 جامعة الجزائر بعنوان : أثر التسيير الإستراتيجي

الموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .

-ارتكزت هذه الدراسة على معرفة الارتباط بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام مدخل

الكفاءات والمعرفة والجودة الشاملة، وبين مصادر المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر.

### 03/ دراسة أبو القاسم حمدي (2004): بعنوان: تنمية كفاءة الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية

للمؤسسات:

دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالأغواط دار موضوعها حول مدى مساهمة تنمية الكفاءات في

تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، وتوصل صاحب هذا البحث إلى النتائج التالية :

- تنمية كفاءة الموارد البشرية تلعب دورا كبيرا في دعم الميزة التنافسية للمنظمة .
- يتمتع بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالأغواط على كفاءات تقنية و بشرية عالية .

### 4/دراسة : نورة عبد الله حزام الشهري . مذكرة ماجستير في التربية ،جامعة الملك خالد ، كلية التربية

،المملكة العربية ،السعودية (2017)،بعنوان :دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة

الملك خالد ،هدف هذا البحث إلى التعرف على واقع دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة

الملك خالد من خلال تعرف دور الاستقطاب و الحوافز و الاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز ،و

أظهرت النتائج أن دور إدارة الكفاءات جاء بدرجة مرافقة كبيرة من خلال الاستبانة ،و خلص البحث إلى

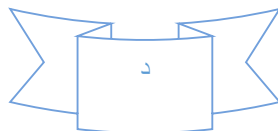
عدد من التوصيات من أبرزها التأكيد على أهمية إعداد الكفاءات الأكاديمية و المهنية للأدوار المستقبلية ،و

تطوير نظام الحوافز.

### 5-دراسة :لامع نورمان، بعنوان تأثير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (2020) جامعة

محمد خيضر بسكرة ، شملت هذه الدراسة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بولاية بسكرة، و هدفت إلى التعرف

على تأثير الكفاءات و الذي تم قياسه من خلال ( الكفاءات الفردية ،الجماعية ،التنظيمية في تحقيق الميزة



التنافسية الذي تم قياسه من خلال (التميز في الجودة، التكنولوجيا ) ، و أكدت النتائج على وجود أثر في دلالة إحصائية، للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية .

6- أطروحة دكتوراه :حسن بوزناق ، بعنوان : التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل

لتحقيق الميزة التنافسية

وشملت هذه الدراسة: المجمع الصناعي "صيدال"، (2020) جامعة باتنة، 1- الحاج لخضر، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التسيير الحديث للكفاءات و مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي "صيدال" و من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن بناء الكفاءات و تسييرها وفق متطلبات العصر الحديث يساهم بشكل كبير و إيجابي في تحقيق المزايا التنافسية ، كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود علاقة ارتباط و تأثير قوية ذات دلالة إحصائية بين آليات تسيير الكفاءات و أبعاد الميزة التنافسية .

وبالتالي هناك مساهمة كبيرة للآليات تسيير الكفاءات في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي

"صيدال" مقارنة بالمنافسين.

### هيكل الدراسة :

لتحقيق اهداف الدراسة والاجابة على الإشكالية وكذلك معرفة صحة او خطأ الفرضيات التي انطلقنا

منها قمنا بتقسيم هذه الدراسة الى ثلاث فصول بدءا بالمقدمة وصولا الى الخاتمة العامة .

ويتم التطرق في الفصل الأول من الدراسة الى إدارة الكفاءات في منظمات الاعمال من خلال ثلاثة

مباحث، يتناول المبحث الأول ماهية الكفاءات بتحديد مفهومها ومميزاتها وابعاد ومستويات الكفاءة، أنواع

الكفاءات ، اما المبحث الثاني تم تخصيصه لماهية إدارة الكفاءات ، تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية ،

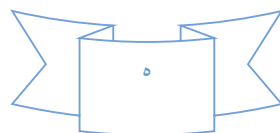
المبحث الثاني خصص للحديث عن سيرورة إدارة الكفاءات من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في

التوظيف ، التقييم ، التطوير .

اما الفصل الثاني فسنتناول فيه إدارة الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة ، الذي يحتوي على

ثلاث مباحث ، المبحث الأول مفاهيم حول تنافسية المؤسسة ، أنواع التنافسية ، الاستراتيجيات العامة للتنافس

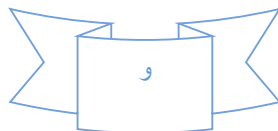
، ومؤشرات قياسها ، ومحدداتها ، اما المبحث الثاني فخصص للميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، من خلال



## المقدمة

تعريف الميزة التنافسية ، ومحدداتها وانواعها وابعادها ، إضافة الى مصادرها واهداف خلق الميزة التنافسية وأسباب تنميتها وتطويرها ، المبحث الثالث سنتناول فيه مساهمة إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال خصائص الكفاءات التي تسمح بخلق ميزة تنافسية ودورها في تحقيق التميز بالجودة الشاملة ، واهمية الابداع في تحقيق الميزة التنافسية .

اما الفصل الثالث فهو دور الإدارة بالكفاءات في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة وهي اتصالات الجزائر وكالة الطارف ، من خلال ثلاث مباحث ، بداية بتقديم المؤسسة ، والهيكلة التنظيمي ، نشاط المؤسسة ، واقع تسيير الكفاءات البشرية بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بالطارف ، المبحث الثاني فخصص للاطار المنهجي للدراسة ، من خلال الإجراءات المنهجية للدراسة ، عرض الاستبيان والأدوات الإحصائية المستعملة ، اما المبحث الثالث فخصص لعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات ، وفي الأخير سيتم عرض نتائج الدراسة والاقتراحات .



## الفصل الأول:

إدارة الكفاءات في منظمات الاعمال

(المؤسسة الاقتصادية)

تمهيد:

في ظل المنافسة الشديدة والانفتاح على الأسواق وسعي المؤسسات إلى تحقيق تكاليفها من أجل الحصول على حصص سوقية أكبر، بالإضافة إلى التغيرات الكبرى والسريعة في طبيعة علاقات المؤسسات ببيئتها الخارجية والداخلية وبالتحديد علاقتها بمواردها البشرية، وإدراك المؤسسات أهمية تطوير وتنمية هذا المحور اللامادي في تحقيق التفوق التنافسي، في ظل سياق عالي التنافسية، ازداد الاهتمام بكل الأنشطة التي تعمل على الرفع من أداء هذا المورد الاستراتيجي من بينها تسيير المعارف، تطوير رأس المال الفكري وغيرها.

وتمثل إدارة الكفاءات أحد الأقطاب المهمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية، ومن خلال هذا البحث سنتطرق في هذا الفصل إلى المحطات التالية:

- ماهية الكفاءات، (الأبعاد، المميزات، الأنواع)

- إدارة الكفاءات، مفهومها ومقارباتها.

- سيورة إدارة الكفاءات، من خلال (التوظيف، التطوير، التقييم)

## المبحث الأول : ماهية الكفاءات

تمثل الكفاءات المتميزة أحد الأقطاب المهمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية باعتبارها طرح حديث التغيرات والتطورات باعتبارها رأس مال نادر الحصول عليه ومصدر رئيسي في تحقيق أهداف المنظمات.

-إن إدارة الموارد البشرية أصبحت الآن تعني إدارة الخبرة والكفاءة، لأن الكفاءات وأصحاب الخبرة والمهارة، هم الذين يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويعملون على تحقيقها.

ولقد أصبحت الكفاءات في عصرنا الحاضر تمثل أعلى مستوى من الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، ولأنها السبب الرئيس لتحقيق التفوق والتميز.

## المطلب الأول: مفهوم ومميزات الكفاءات

تعتبر الكفاءات دليلاً للمنظمات حول مجالات ومستويات الأداء في العمل عن الأفراد، إذ أنها تركز على السلوكيات التي يتم تقييمها وتقديرها وفي بعض المنظمات يكافئ الموظف عليها، وتعتبر عن النتائج المتوقعة من مل الفرد والظروف التي جرت فيها الأنشطة.

### أولاً : مفهوم الكفاءة

- يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم متعددة الأوجه، اختلف من حيث التصور و المجالات المطبقة و المقترحة، و قد تطور كثيرا في العقدين الأخيرين و اصبح من الصعب تحديد و حصر مفهوم مشترك له، إلا أنه يمكننا القول أن هذا المفهوم يرتبط بوضعية العمل، فلا يمكننا التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي، و أغلب التعاريف رغم اختلافها فهي تشترك في مكوناتها أو الموارد المشكلة لها و المتمثلة عموما في الثلاثية الكلاسيكية:

المعارف، المعرفة العملية، المعارف السلوكية<sup>1</sup>

-وحتى نتمكن من تحديد تعريف الكفاءة بشكل أكثر وضوحا يتعين علينا الإشارة إلى بعض المصطلحات والمفاهيم التي تتداخل معه ومن هذه المفاهيم نذكر ما يلي:

<sup>1</sup> قرون نورهان، أكن لطفي: التدريب الإلكتروني ودوره في تنمية الكفاءات البشرية -المؤتمر العلمي الثاني والعشرين، ديسمبر 2018، ص439

- المهارة: القدرة على التعبئة، مزج وتنسيق الموارد فمن عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة معينة، تكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية، ويظهر هذا المفهوم أن المهارات حقيقة ديناميكية، تتعلق بالموارد وبالهدف المحدد بشكل مسبق، أي أنها عملية تنطلق من كيفية اختيار الموارد إلى غاية تحقيق الاهداف وهذا يعني توافر المعارف.<sup>1</sup>

-القدرة: إمكانية النجاح و كفاءة ضمن مجال عملي أو نظري و القدرة حسب قانيني تتمثل في بعض الإنجازات التي ترتبط معها في خاصية معينة.<sup>2</sup>

-الاستعداد: قدرة ممكنة أو أداء متوقع سيتمكن الفرد و النضج، أو عامل التعليم أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية، و الاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل، و الاستعداد هو نجاح كل نشاط سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فإنه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات و التحفيزات الملائمة.<sup>3</sup>

-الإنجاز: يتمكن الفرد من تحقيقه أنيا من سلوك محدد، و هو بهذا المعنى يقترن نوعا ما بمفهومي الاستعداد والقدرة في مفهوميهما السابق، و إذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي يسجله بأعلى درجة من الوضوح و الدقة، فإنها تشير إلى إمكانيات الفرد المتعددة في الإنجاز.<sup>4</sup>

-السلوك: وهو يشمل نشاط الإنسان وحتى الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها.<sup>5</sup>

-الدوافع: هي مجموعة من المحددات الداخلية التي تقود وتوجه وتختار السلوك الخاص بالفرد اتجاه العمل أو الآخرين.

-الكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على إستعمال المهارات و المعارف في إطار مهني، و في هذا الإطار نورد بعض التعاريف للكفاءات و هي:

<sup>1</sup>-إسماعيل حجازي، سعاد معالم، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ط1بعة، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2013،ص81

<sup>2</sup>-توماس وهلين دافيد هنجر الإدارة الاستراتيجية، ترجمة عبد الحميد مرسي، زهير نجم الصباغ -معهد الإدارة العامة، الرياض 1996-ص 333.

<sup>3</sup>-طالب أحمد دنيا - مساهمة الكفاءات البشرية، في التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة -جامعة بسكرة، 2014-ص04.

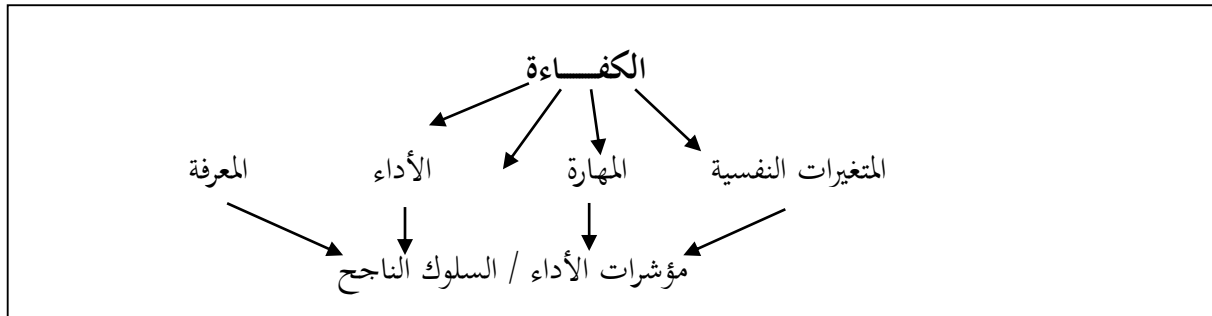
<sup>4</sup>-عادل محمد زايد -إدارة الموارد البشرية: ط2، جامعة القاهرة للطباعة -القاهرة -مصر 2003-ص 113

<sup>5</sup>-عادل محمد زايد -مرجع سابق ص 113.

تعريف أندري جث: هو مختص في المجال المهني أن مفهوم الكفاءة يقصد به تطبيق المعرفة و المعرفة الفعلية لتحقيق ناط عملي كما يمكن ملاحظة الكفاءة بموضوعية انطلاقا من منصب العمل حيث يمكن تثبيتها من خلال الاداء المهني<sup>1</sup>.

حسب (1992caird) يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين ويدعم ذلك بالشكل التالي:

الشكل (1-1): بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة



المصدر: كمال منصور، سماح صولح: تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى -مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية العدد، 07-جامعة بسكرة جوان 2010-ص50.

- و تعرف أيضا على أنها: القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة و هي قابلة للقياس و الملاحظة في النشاط، و يشكل أوسع الكفاءة هي إستعداد لتجنيد و تجميع و وضع الموارد (المعرف، المعارف العملية، معارف التحلي) في العمل، و الكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل<sup>2</sup>.
- عرف (oxford) الكفاءة على أنها القدرة على فعل شيء بطريقة صحيحة و يعتبر الشخص الكفاء هو الذي يمتلك القدرة السلطة المهارة المعرفية اللازمة للقيام بشيء ما بالشكل الصحيح<sup>3</sup>.
- عرفت المجموعة المهنية الفرنسية (medef) الكفاءة la competence بالقول الكفاءة هي تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد و تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول و من تم يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها وتطويرها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>-فاطمة الزهراء بوكرة، الكفاءة مفاهيم ونظريات، دار هومة للنشر الجزائر 2008، ص139

<sup>2</sup>-كمال منصور-سماح صولح، مرجع سابق ذكره ص50

<sup>3</sup>-عذراء بن شارف -التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية -مذكرة ماجستير في علم المكتبات، جامعة متنوري-قسنطينة -الجزائر ص 230.

<sup>4</sup>-LEBOYER-LA GESTION DES COMPETENCES k2009-Pm30

- يرى لوكدان (LOC.CADIN) وآخرون أن الكفاءة هي حصيلة المزج بين معارف علمية (SAVOIRS) و معرف عملية (SAVOIRS.FAITS) ممارسات و براهين من أجل تحقيق إستجابة الموارد البشرية لمتطلبات الوظائف و لا تظهر الكفاءة إلا أثناء العمل<sup>1</sup>.
- يعرف الباحثان : "جيان مارك و دانيال هيلد "JEAN.MAR.DANIEL HELD" الكفاءة بأنها: القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو في المجتمع ، و إذا أردنا فهي مجموع المعارف النظرية و المعارف العلمية و المعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين<sup>2</sup>.
- و عرف جين ماري بيروتي (JEAN .MARI PERETTI) الكفاءة بأنها مجموعة المعارف: العلمية، العملية و السلوكية ،سواء كانت هذه المعارف مستخدمة في العمل أو قابلة للاستخدام مستقبلا و التي تضعها الموارد البشرية، قيد التنفيذ من أجل أداء مهامها، أي أنها تكون تحت تصرف المنظمة<sup>3</sup>.
- من خلال التعاريف السابقة نستخلص بأن الكفاءة هي مجموعة من المعارف العلمية و العملية و السلوكية التي تميز بين الموارد البشرية و التي خلالها تهدف المنظمة إلى العمل أو كمنحزون لدى الموارد البشرية يمكن الاستفادة منها مستقبلا .

#### ثانيا : مميزات الكفاءات :

- لا يمكن لأي تعريف مهما كانت دقته أن يحدد مفهوم الكفاءة بسهولة، و لذا فإن التعرف على الكفاءة يحتاج إلى تحديد و معرفة مميزاتها و التي نحددها في الآتي :
- الكفاءة ذات غاية ( هادفة ) حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين ،فالشخص يكون كفؤ إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة<sup>4</sup>.
  - الكفاءة مفهوم مجرد: فهي غير ملموسة وغير مرئية ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، حيث أن تحديدها تم من خلال تحليل الأنشطة<sup>5</sup>.
  - الكفاءة مكتسبة : فالفرد لا يولد كفؤ لأداء نشاط معين و إنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه<sup>6</sup>.

<sup>1</sup>-حمود جبير--تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، جامعة سطيف، الجزائر، 2018-أطروحة دكتوراه، ص36.

<sup>2</sup>-ثابتي الحبيب و بن عبو الخيالي: تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية الإسكندرية . 2009، ص113، 112.

<sup>3</sup>-حمود جبير ، مرجع سابق، ص35.

<sup>4</sup>-موساوي زهية ،خالدي خديجة: نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات ،الكفاءات كعامل لتحسين الاداء المتميز مداخلة

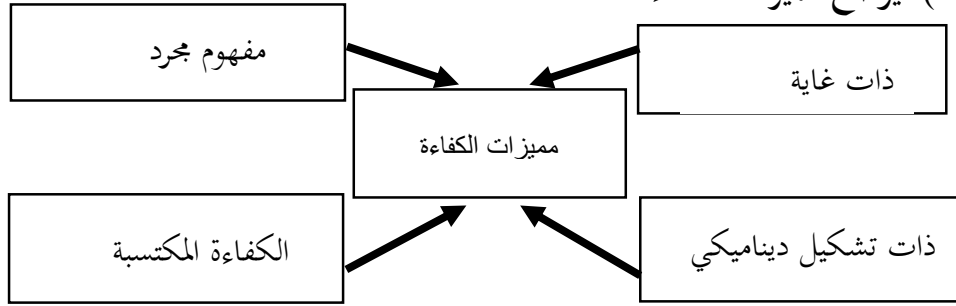
ضمن المؤتمر العلمي الدولي -جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص177.

<sup>5</sup>-المصدر نفسه، ص 177

<sup>6</sup>-المصدر نفسه، ص 177

- الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي: أي أنها يتم تحصيلها من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها وضمن أبعادها (المعارف العملية، المعارف السلوكية) عبر الزمن.<sup>1</sup>
- الكفاءة تمكن من التحول من وضعية عمل إلى أخرى وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءات وهما مستوى الإبداع، مستوى الإسقاط، فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع. أما إذا كانت متشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء إلى القياس مع العلم أنه يوجد مستوى آخر هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط.<sup>2</sup>
- الكفاءات لا تكون مفيدة للمنظمة إلا إذا كانت مدركة لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه و تطويره و من ثم الاستفادة منه.<sup>3</sup>

الشكل (1-2): يوضح مميزات الكفاءة<sup>4</sup>



المصدر: لامع نريمان، تأثير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، جامعة محمد خيضر - بسكرة-الجزائر، 2020، ص07

### المطلب الثاني: أبعاد ومستويات الكفاءات

للکفاءات أبعاد ومستويات، سنتطرق إليها بالتفصيل:

#### أولاً: أبعاد الكفاءات

إنطلاقاً من تعاريف الكفاءة المقدمة في المطلب الأول أن هناك إشارة صريحة على أن الكفاءة هي توليفة من ثلاث أبعاد أساسية وهي:

<sup>1</sup>- بن جدو ومحمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التمييز، جامعة سطيف 1-الجزائر، 2013، ص03.  
<sup>2</sup>- المصدر نفسه، ص3، ص4  
<sup>3</sup>- بن جدو ومحمد الأمين، مرجع سابق ص4  
<sup>4</sup>- لامع نريمان، تأثير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، جامعة محمد خيضر - بسكرة-الجزائر، 2020، ص07

1-المعارف النظرية (savoir) هي مجموعة من المعلومات المتكاملة والمتقاربة في إطار مرجعي تسمح للفرد بالقيام بأنشطة فهي تشمل مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات الإنتاج، السكرتارية، وهي معلومة قابلة للنقل من شخص لآخر.

2-المعارف العملية : الممارسات (savoir faire) تتمثل في القدرة تسيير العمل بطريقة ملموسة وفقا لأهداف محددة ،و المعارف العملية لا تقضي ..المعارف النظرية لكن لا تحتاج إليها بالضرورة و قد تكون المعارف النظرية بالتجربة ،فهي تعبر عن التوازن الجيد بين المعرفة و التصرف ،أي المعارف التي تستخدم عندما تكون بصدد التصرف سواء كان ذلك لأجل الإنتاج التصميم ،الاتصال ،البيع ،التخطيط، الإدارة و التوجيه ،كل هذه الانشطة تتطلب مهارات (معارف فنية ) و هي بذلك تتضمن جانبا تجريبيا ( الخبرة) تنتج عن التجارب المعاشة من قبل الفرد .

المعارف السلوكية : (savoir etre) تتمثل في مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك عند ممارسة نشاط معين ،و تشمل السلوكيات ،المواقف و المميزات الشخصية المرتبطة بالعامل ،حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى و تظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملائه في العمل و مع كل من له علاقة به أثناء العمل ، فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة الآتية :

- معرف السلوك والتصرف السليمين.
- المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين
- طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها.

### ثانيا : مستويات الكفاءات :

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم و تجميع العدد من العناصر و هي البيانات، المعلومات، المعارف و الخبرة<sup>1</sup>.

1/البيانات : هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة ،يتم إبرازها و تقديمها دون أحكام أولية مسبقة ،وتصح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها ،تنقيتها ،تحليلها ووضعها في إطار واضح و مفهوم للمتلقي ،كما تعتبر مواد وحقائق خام أولية ،ليست ذات قيمة يشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة و مفيدة.

<sup>1</sup> لامع نزيهان، المرجع السابق، ص 9.

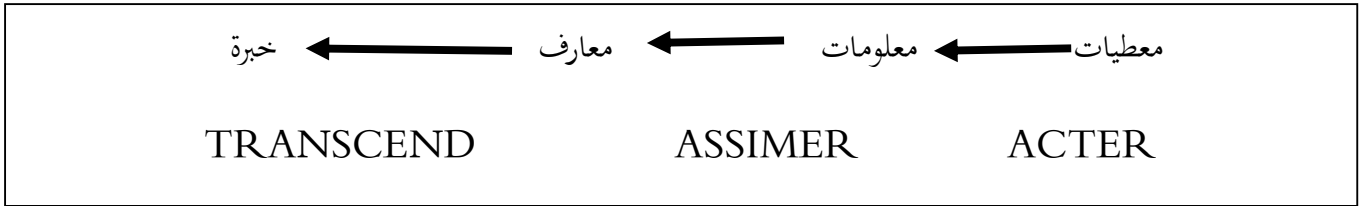
2/ المعلومات: هي في حقيقة الامر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية و يتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها و ترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة و تقييم نتائج مسبقه و محددة، أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش .

3/ المعرفة: يرى (drucker) المعرفة على أنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد و هذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول و المهارات الفكرية .

4/ الخبرة : هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة و تنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف ، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية .

و يمكننا توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :<sup>1</sup>

شكل (1-3) عناصر الكفاءة :



المصدر : حسن بوزناق ، مرجع سابق ذكره ص:10

### المطلب الثالث: أنواع الكفاءات

يختلف الباحثون في وضع من التصنيفات للكفاءات إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاث مستويات و هي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردي، المستوى الجامعي و يوافق الكفاءات الجماعية و المستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية و التي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.<sup>2</sup>

الكفاءات الفردية: و هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظ، حيث تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي و تزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعمة، فهي أيضا تسمى

<sup>1</sup>-حسين بوزناق ،مرجع سبق ذكره ص:10-11.

<sup>2</sup>-كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق، ص 51،ص52.

بالكفاءة المهنية ، و تدل على المهارات العملية المقبولة ، و يتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية و تقنية كالتجارب المهنية <sup>1</sup> .

كما يمكن أن نعرف الكفاءات الفردية بأنها مجموعة من المعارف النظرية والمعارف العملية تتطور نتيجة ممارسة الأفراد الأنشطة المختلفة و عليه فإن هذا النوع من الكفاءات يكتسب بالتكوين و الممارسة و التجربة و يمكن ملاحظتها أثناء الوضعية المهنية<sup>2</sup>.

مما سبق يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنة و الظاهرة التي يمتلكها الفرد و تتمثل في القدرات و المعارف والإستطاعات و السلوكيات و القيم الإجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل ،فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدرايات و المعارف العملية المكتسبة معا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة و تحقيق النتائج المنتظرة .

## 2/ الكفاءات الجماعية :

حسب ( 2000 LOTEEF ) الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ إنطلاقا من التعاون و أفضلية التجمع الموجودة بين الكفاءات الفردية و تتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك ،معرفة الإتصال ، معرفة التعاون ،معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا <sup>3</sup> .

-إن الكفاءات الجماعية لا تشكل فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تتركز أيضا على التفاعلات الداخلية القوية ما بين أعضاء الجماعة، بمعنى أن ما يميز الكفاءات الجماعية هو طريقة التفاعل والإتصال و التعاون بين أفراد المجموعة و قدرتها على تنفيذ المهام المسندة إليها بحيث لا يكفي فقط إمتلاك كفاءات فردية لوحدها <sup>4</sup> .

- و تعرف على أنها ، تلك المعرف الناجمة عن تظافر و تداخل بين مجموعة من أنشطة المنظمة ،حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة ،فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها و تراكمها <sup>5</sup> .

<sup>1</sup>-إبراهيم عباس الجليلي ، تنمية الموارد البشرية و استراتيجيات تخطيطها ط1، دار الفكر العربي للطباعة و النشر ،القاهرة ،مصر ،2013ص13

<sup>2</sup>- حسن بوزناق ،مرجع سبق ذكره ص 11.

<sup>3</sup>-كمال منصوري ،سمح صولح ،ص 53

<sup>4</sup>-حسن بوزناق ص12

<sup>5</sup>-حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المتهيجة الحديثة استثمار و تسيير كفاءة الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة ،مجلة جامعة بسكرة ،الجزائر-العدد 14

جوان 2016،ص334

-إذن الكفاءات الجماعية تعبر عن إنصهار و تفاعل الكفاءات الفردية، في قالب تنظيمية موحد من خلال دمج و تعاون و تواصل العمال و تبادل مهاراتهم و هذا يتوقف على طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة و قدرته على تنمية بشبكة الإتصالات التفاعلية بين الأفراد و دور القيادة في تشجيع فرق العمل .

وروح الفريق ووضع الأنظمة التحفيزية على أساس الأداء الجماعي<sup>1</sup>.

3/الكفاءات الإستراتيجية : بالنسبة ل (1994pramalad,amel)الكفاءة الأساسية (الكفاءة الاستراتيجية /المركزية )هي توليفة من المهارات و التكنولوجيات 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.

و قدما ثلاثة فروض تتمكن من خلالها من معرفة كفاءاتها الاستراتيجية<sup>2</sup>.

-الكفاءة الأساسية تمكن من دخول أسواق واسعة و متنوعة .

-الكفاءة الأساسية يجب أن تخلف مساهمة هامة للمنتوج.

-الكفاءة الأساسية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.

- كما يمكن القول أن الكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع و نادر أدرج عميقا في تنظيم و تشغيل المنظمة و في هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل و التقليد و التبديل، و الكفاءة الإستراتيجية لا تفترق عن المنظمة التي تضعها في العمل و قيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمنظمات التي تستعملها و تطورها و هذا ما يجعل المنظمات تتنافس بإيجاد و تطوير الكفاءات بهدف الوصول إلى التميز و تحقيق ميزة تنافسية<sup>3</sup>.

من خلال ما تم التطرق إليه نستنتج ان الكفاءة البشرية في المؤسسة يمثل محور اهتمام غالبية المؤسسات، اذ يضمن التفوق الدائم والمستمر للمؤسسة وتحسين أدائها مقارنة لما كانت عليه ، وبالتالي للكفاءة في المؤسسة دور كبير في التسيير الجيد ، كما تساهم في زيادة النتاج وتطوير منتجاتها .

<sup>1</sup>-خلفي مريم حسناء، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، جامعة أم البواقي 2012،ص8.

<sup>2</sup>-كمال منصوري ، سماح صولح، مرجع سابق ص-54.

<sup>3</sup>-حسن بوزناق ، مرجع سابق، ص -14

المبحث الثاني : ماهية إدارة الكفاءات

أدى التطور الذي شهده علم الإدارة بصفة عامة، و إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة في السنوات الأخيرة إلى استحداث مفاهيم و مصطلحات و مداخل تنظيمية جديدة في هذا المجال و من أهم هذه المفاهيم الجديدة إدارة الكفاءات .

و تحمل إدارة الكفاءات مسؤولية أكبر من منظور إستراتيجي و تهدف إلى حسن استثمار الكفاءات من خلال الاستقطاب و التنمية المستمرة للعاملين، و القيادة الواعية لمهاراتهم و تحفيزهم لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها . بدرجة عالية من التميز ، و في هذا المبحث سيتم تناول مفهوم إدارة الكفاءات و مقارباتها و كذلك سيتم عرض تشخيص للكفاءات الفردية و الجماعية .

المطلب الأول: مفهوم إدارة الكفاءات

يندرج موضوع إدارة الكفاءات ضمن مقارنة إدارة الموارد البشرية وقد ارتبط هذا الموضوع بدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة التنافسية للمنظمة، وقد وضعت عدة تعاريف لإدارة الكفاءات من بينها نجد :

-تعرف إدارة الكفاءات على أنها عملية بناء و تطوير القدرات و كفاءات العاملين، لتحقيق التميز و المنافسة وذلك من خلال الاختيار الدقيق للعاملين الجدد و تطويرهم و تدريبهم، و العمل على المحافظة على العاملين الحاليين، و جذب العاملين الأكفاء من ذوي الخبرات العالية في المنظمات.<sup>1</sup>

و تعرف أيضا بأنها مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام و تطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة و هدف المؤسسة و تحسين أداء الأفراد، و هذا يعني استعمال و تطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن لتحسين أداء المنظمة و هذا من أجل المحافظة على هذه الكفاءات و ذلك بدعمها و تحفيزها.<sup>2</sup>

-و عرفت أيضا على أنها بعد خاص في إدارة الموارد البشرية يبحث عن التوفيق بين تنافسية المنظمة و بين التوظيف لدى الموارد البشرية و بذلك تعبئة و تدعيم قدرات العاملين لديها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-نور عبد الله حزام الشهري-مرجع سبق ذكره ص 13.

<sup>2</sup>-ورداني تسعديت ،عميار خديجة ،إدارة الكفاءات في المؤسسات العمومية ،جامعة مولود معمري ،تيزوزو-كلية الحقوق و العلوم السياسية قسم العلوم السياسية ،الجزائر 2018-ص 21.

<sup>3</sup>-عذراء بن شارف ،مرجع سابق ،ص 273

- وهناك تعريف آخر لمفهوم إدارة الكفاءات : عملية تطوير و تكامل بين كافة ممارسات إدارة رأس المال الفكري التي يتم تبنيها داخل المنظمة ،من أجل ضمان أفضل لإستقطاب و جذب العناصر البشرية التي تمتلك قدرات ومهارات و معارف متميزة للعمل داخل منظمة ما ، و من ثم توظيف قدرات هذه العناصر سعيا للمحافظة عليهما، بهدف رفع كفاءة الاداء داخل المنظمة و التأثير من خلالها على الآخرين.<sup>1</sup>

و قد تم وضع تعريف شامل لإدارة الكفاءات و هو: تلك الجهود و الأنشطة التي تهتم بتوفير تلك الكفاءات والمحافظة عليها و تميتها و توفير لها الظروف المناسبة للعمل و المحفزات الضرورية لبقائها و دفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن شكل يدعم تنافسية المنظمة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مقاربات إدارة الكفاءات

لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط أي قدرة المورد أو الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة و الناجحة لمتطلبات الوظائف ،بل أصبحت ذات مفهوم شامل و مركب لما فرضته عليها رهانات العولمة فأصبحت تتوقف على قدرة الفرد و المجموعات و البيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام ،الأمر الذي جعلها تحتل مكانة دورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية و تسيير الموارد البشرية ،حيث فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم تساهم في الانتقال من تسيير المحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي :

**المقاربة التسييرية للكفاءات:** تتمثل الكفاءات من وجهة نظر هذه المقاربة في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال هذه المعارف والخبرات في وضعيات مهنية مختلفة في هذا المنطلق تصبح الكفاءة متكونة من رأس مال يشمل المعرفة والمهارة أو المعرفة العملية وحسن التصرف.<sup>3</sup>

وفق هذه المقاربة لا بد أن تكون هذه المكونات الثلاث للكفاءة جاهزة وقابلة للتعبئة والاستغلال أمام أي وضعية مهنية أو وضعية عمل محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات ووفق هذا المنظور تعد أداة متطورة و ملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه و رغم هذا تبقى الكفاءة غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل، أي

<sup>1</sup>-نور عبد الله حزام الشهري، مرجع سابق ، ص 13.

<sup>2</sup>-بركاني صبرينة، دور إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية -جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي. 2015، ص 26.

<sup>3</sup>-كمال منصورى -سمح صولخ ص -56.

توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية و الرغبة على الفعل التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمنظمة.<sup>1</sup>

إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل الموارد البشرية ( أفراد و مجموعات ) بسبب امتلاكها للمعرفة و الخبرة و الإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة و المنظومة التحفيزية.<sup>2</sup>

2/ المقارنة العملية : من منظور المقارنة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين تدريب الجماعي و السيورة التنظيمية و التكنولوجيا و قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي ، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تحقق إلا بتفاعل دائم و مستمر بين تلك المكونات.<sup>3</sup>

-فالقدره حسب المقارنة العملية ليست فردية بل جماعية وليست مطلقة بل نسبية. ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.<sup>4</sup>

3/ المقارنة الإستراتيجية : وفق هذه المقارنة تحقق الكفاءات للمنظمة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع و تحقيق الاهداف الإستراتيجية فالكفاءات بهذا المعنى تتحدد في تلك القدرات المعرفية و العملية و التنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدهما من طرف المنافسين و يستحيل تعويضها بواسطة آلية تكنولوجية جديدة ، كما يستحيل تعويضها بواسطة ابتكار طرق تنظيمية جديدة أو كفاءات أخرى.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>-سملاي محضيه : أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، 2003، ص31.

<sup>2</sup>-بن جدو محمد الأمين ، مرجع سابق، ص15

<sup>3</sup>-كمال منصورى -سماح صولح :مرجع سابق ص 57

<sup>4</sup>-كمال منصورى - سماح صولح :مرجع سابق ص 57.

<sup>5</sup>- حسين منصورى بوزناق :مرجع سابق ص 31.

### المطلب الثالث: تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية

يمكن تحديد الآليات الأساسية لتسيير الكفاءات وفقا لدراسات بعض الباحثين، والتي من بينها تشخيص الكفاءات.

تشخيص الكفاءات: هو أسلوب يركز على تحقيق مقابلات لمجموع المعارف الموجودة لدى العاملين المعنيين وعلى تحليل الوثائق الداخلية للمؤسسة وينفذ تشخيص الكفاءات الفردية و الجماعية عمليات متكاملة تتم بالتوازي. تسمح بتحليل الكفاءات في إطار فهم وتحقيق واكتساب الكفاءات الناقصة، أو تدعيم النقص.<sup>1</sup>

حيث يتعلق تشخيص الكفاءات الفردية بالتوافق أو التلاؤم الفردي بين (العامل /المنصب) ويتم التحليل هنا بالإعتماد على مواصفات المناصب التي تقدمها مرجعية العمل أو المهنة.

و تمثل هذه الأخيرة قاعدة تسمح بتوضيح أو إعداد مرجعية الكفاءات المنتظرة (المطلوبة) التي تتضمن مواصفات هذه الأخيرة و من جهة أخرى تمكن ميزانية الكفاءات من تحليل الخبرة واكتشاف الكفاءات و تقييم إمكاناتها و بالتالي معرفة الكفاءات الموجودة أو المكتسبة لدى المؤسسة.<sup>2</sup>

-و بتحليل و قياس الفرق بين الكفاءات المنتظرة (المطلوبة) و الكفاءات المكتسبة تتضح الكفاءات الناقصة لكل فرد النجاح في وظيفة الحالية أو المستقبلية و تتضح مخططات العمل التي تسمح باكتساب و تطوير الكفاءات من تكوين و تدريب و غيرها.<sup>3</sup>

أما تشخيص الكفاءات الجماعية فيتعلق بالتوافق الجماعي بين (المؤسسة /و المهمات) و يتم ذلك في تحديد الكفاءات المنتظرة (المطلوبة) من خلال الإطار المرجعي للكفاءات، كما يتم تحديد الكفاءة المكتسبة و من ثم قياس الفرق بينهما الذي يسمح بتوقع أنظمة إكتساب مختلفة مما ينعكس على تميز المؤسسة ، و للتمييز بين مفهوم كل من الكفاءة المكتسبة و الكفاءة المطلوبة يقدم الجدول التالي مقارنة بين طبيعة (مواصفات) و تموقع و ملكية كل منها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-صوّل سماح: دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التمييز للمؤسسة المتعلمة أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر

،بسكرة،الجزائر 2013-ص 115.

<sup>2</sup>-صوّل سماح، مرجع سابق ص 115،

<sup>3</sup>-صوّل سماح، مرجع سابق ص 115.

<sup>4</sup>- صوّل سماح، مرجع سابق ص116.

جدول (1-1) مقارنة بين الكفاءة المكتسبة و الكفاءة المطلوبة

البيان	الطبيعية /المواصفات	التموقع	الملكية
الكفاءة المطلوبة Requise	محددة ب: قادر على العمل+متطلبات السياق	المرجعيات أو الدراسات المهنية (واضحة)	للمؤسسة أو للتنظيم
الكفاءة المكتسبة Aquise	معرفة عملية أو معرفة التصرف مثبتة		الفرد

المصدر : صولح سماح، مرجع سابق ص116

المبحث الثالث : سيورة إدارة الكفاءات

تعتبر الموارد و الكفاءات البشرية أساس تنافسية و أداء المنظمات كما تعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها ، ذلك أن هذه الموارد و الكفاءات هي مصدر الإبداع و التطوير و بالتالي فهي بحاجة إلى إدارة و متابعة و سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى سيورة إدارة الكفاءات من خلال أربعة عناصر هي (تخطيط و اكتساب الكفاءات ، تطوير الكفاءات ، أجور و حوافز الكفاءات ، تقييم الكفاءات ).

المطلب الأول : توظيف الكفاءات

يعرف (s.p.citeam) التوظيف بأنه مجموعة من القواعد و الإرشادات الموجهة لضمان أحسن تطابق ممكن بين المؤهلات الشخصية للفرد (مهارات ، قدرات ، طموحات)<sup>1</sup>

و تتم عملية التوظيف في المنظمة عبر ثلاث مراحل هي تخطيط الموارد و الكفاءات، الإستقطاب، التعيين.

أولاً: تخطيط الكفاءات

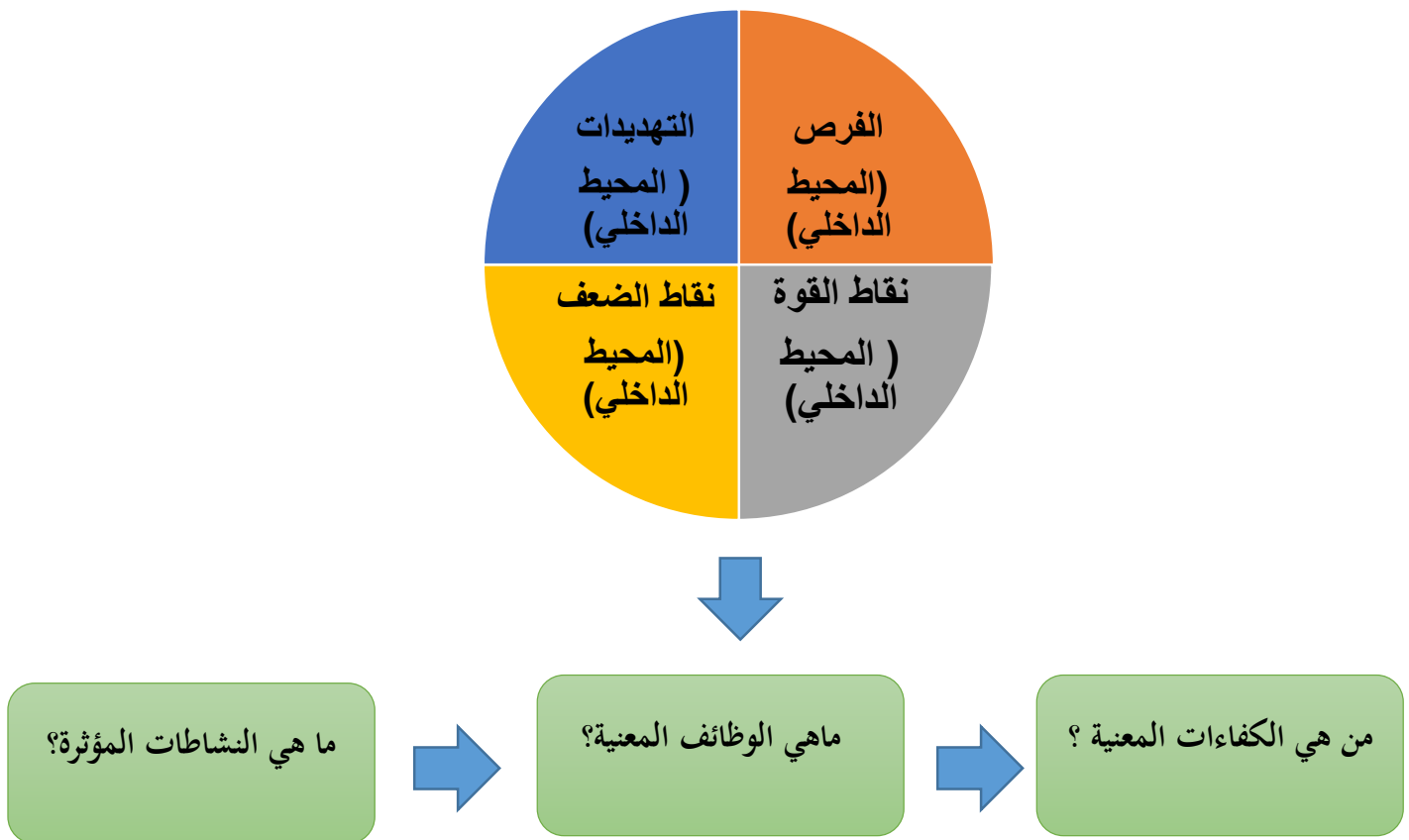
تقوم المؤسسة بتشخيص وضعيتها الحالية و ذلك بدراسة محيطها الداخلي و الخارجي من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها و كذا منافستها في القطاع و ميزاتها التنافسية إلى غيرها ، ثم تقوم بتحديد أهدافها الحالية و المستقبلية و الوضعية المثلى التي ترغب في الوصول إليها ، ثم تقوم بتحديد كل أنواع الوظائف الضرورية لذلك و أنواع الكفاءات

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

التي يحتاجها الموظفون لشغل هذه الوظائف، ثم القيام بتحليل تشكيلية الموظفين المتواجدين لديها و دراسة كفاءة وخبرة و مهارة و عوائد كل واحد منهم و كذا تطلعاتهم و مشاريعهم المهنية، ثم بعد ذلك، تقارن الإحتياجات من الكفاءات التي تحقق لها الأهداف، مع ما هو متوفر لديها من كفاءات موظفيها، و بذلك يمكننا تحديد الإنحرافات بين ما هو متطلب و ما هو موجود، تم تخطط لنقل و ترقية بعض الموظفين أو إعادة تدريبهم أو إعادة توزيع الوظائف، و إن كان هناك نقص في الكفاءات فتخطط لتوظيف أفراد جدد يمتلكون هذه الكفاءات .

ويمكن تلخيص هذه المراحل في مصفوفة أموف EMOFF. GNILLE للكفاءات، و هي أداة تشخيص إستراتيجية تحدد نقاط قوة و ضعف و الفرص و التهديدات الداخلية و الخارجية لمحيط المؤسسة، من أجل تحديد متطلبات العمل و الكفاءة اللازمة، و الفجوة الكامنة فيها و هي موضحة في الشكل التالي: <sup>1</sup>

شكل (1-4) مصفوفة EMOFF التخطيط الوظيف و الكفاءات



المصدر: لامع نزيهان، مرجع سابق، ص 17.

<sup>1</sup> -طالب أحمد دنيا، مرجع سابق، ص 17

ثانيا : استقطاب الكفاءات

يعرف الاستقطاب على أنه عملية بحث و جذب الأفراد للالتحاق بالعمل في المؤسسة من خلال تحديد المصادر التي تحصل منها المؤسسة على الموارد البشرية و العمل على اكتشاف مصادر جديدة و تقييمها باستمرار كي تتمكن من الحصول على أفضل الموارد في الوقت المناسب ، و تختلف هذه المصادر فمنها ما هو داخلي بالنسبة للمؤسسة و منها ما هو خارجي .<sup>1</sup>

ويعرف أيضا الاستقطاب أنه عملية البحث والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك للعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب، حتى يمكن أن نختار من بينهم الأكثر ملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها.<sup>2</sup>

و يهدف استقطاب الكفاءات البشرية إلى ما يلي :<sup>3</sup>

-توفير مجموعة كافية من المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف و بأقل تكلفة ممكنة المناصب بالمنظمة من خلال جذب المرشحين المناسبين و الاحتفاظ بأصحاب الكفاءة و تحفيزهم للبقاء في المنظمة .<sup>4</sup>

-تحقيق المسؤولية الاجتماعية و القانونية و الأخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة و تأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة .<sup>5</sup>

-الحصول على قوى عاملة مؤهلة و ذات كفاءة عالية ، مما يؤدي إلى استقرار العمالة و زيادة فعالية المؤسسة .

-الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذي يتم الاختيار من بينهم:<sup>6</sup>

**خطوات عملية الاستقطاب :** تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات و هي كما يلي :

<sup>1</sup>-تقوى حمادي ، مساهمة التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية -أطروحة دكتوراه -جامعة فرحات عباس ،سطيف 1-الجزائر،2018ص-86.

<sup>2</sup>-بدر بن أحمد علي العمري :إستقطاب الموارد البشرية :المجلة العربية للنشر العلمي ،العدد 15 -المملكة العربية السعودية 2020،ص343

<sup>3</sup>-حميرة رابع ، دور عملية الإستقطاب في جذب الكفاءات العمالية ، مذكرة ماستر جامعة المسيلة الجزائر -2014ص-28.

<sup>4</sup>-خالد عبد الرحيم الهيئي :مرجع سابق ص 125

<sup>5</sup>-نور عبد الله الشهراني، مرجع سابق ص 23.

<sup>6</sup>-بدر بن أحمد بن علي العمري، مرجع سابق، ص346.

01 تخطيط القوى العاملة: حيث تم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج و العمل في الفترة القادمة.

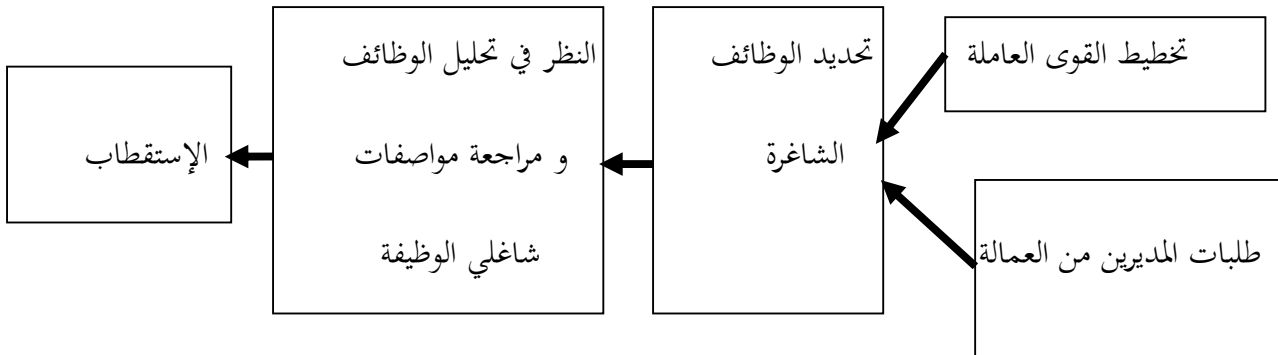
02 طلبات المديرين من العمالة: وتتضمن هذه الخطوة تحديد أعداد ونوعيات العمال المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية والقدرات والمهارات.

03 تحديد الوظائف الشاغرة: بناء على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل من أعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها وفي أي الإدارات والأقسام أيضا في أي المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.

04 النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة: بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات أيضا المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها.

5- الإستقطاب: وهو بداية العملية لجذب العمالة، و تتضمن هذه الخطوات عددا من الأنشطة<sup>1</sup>

#### الشكل (1-5): خطوات الاستقطاب



المصدر : بدر بن احمد بن علي العمري ، مرجع سابق ، ص 347.

إن سياسة استقطاب الموارد و الكفاءات البشرية للعمل تعني تحديد المصادر تحصل منها المنظمة على العنصر البشري و العمل على اكتشاف مصادر جديدة و تنميتها و كذلك العمل على تقويم تلك المصادر بصورة مستمرة لكي تتمكن من الحصول على أفضل الموارد و الكفاءات البشرية في الوقت المناسب. و هذه المصادر هي :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -زياد يوسف المعشر، صلاح الدين حسين الهيبي، تأثير الاستقطاب و البقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا، جامعة مؤتة، المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة جامعة دمشق المجلد 20-العدد1-2004-ص18.

المصادر الداخلية: و تتنوع هذه المصادر لتشمل الترقية النقل و التحويل، الموظفين السابقين، مخزون المهارات وقاعدة المعلومات ،و يتجسد ذلك بالموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة .

المصادر الخارجية: ومن أهم هذه المصادر مكاتب العمل الحكومية، وكالات التوظيف من قبل عاملين في المنظمة، منظمات مهنية .

### ثالثا: التعيين وتوجيه الكفاءات

بعد عملية اختيار الشخص المناسب لشغل الوظيفة الشاغرة يتخذ قرار تعيينه على مستوى تلك الوظيفة بمعنى يتم تعيين الشخص لشغل تلك الوظيفة في حالة ما إذا كانت تتناسب مع قدراته وإمكانيته، بمعنى أن يكون توافق بين مؤهلات الشخص مع ما تتطلبه الوظيفة هذا الذي ينتج عنه حالة الشعور بالرضى الوظيفي للشخص، ما يفتح له مجال إبراز كل قدراته وإظهار فعاليته عند قيامه بعمله ومن جهة أخرى تخفف الأعباء التدريبية على كامل المنظمة.<sup>1</sup>

ويقصد بالتعيين أيضا عملية إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة بقسم أو إدارة محددة إعتبارا من تاريخ محدد و يترتب على هذا القرار حقوقا للموظف أو الموظفة في الأجر والمزايا الإضافية وأيضا واجبات ومسؤوليات الوظيفة.<sup>2</sup>

وتعتبر هذه المرحلة آخر مراحل الاختيار وهي تتضمن إلحاق من تم اختيارهم بالوظائف الشاغرة وعادة ما تحتفظ الإدارة العليا بسلطة إصدار القرارات النهائية لتعيين شاغلي الوظائف الرئيسية بالمنظمة.

### المطلب الثاني: تقييم الكفاءات

مصطلح التقييم عامة هو مرادف لكلمة التقدير و التي تحدد مجموعة إجراءات مخصصة للحكم على كفاءات الأفراد في المنظمة لاتخاذ القرارات فيما يخص تعيين الأفراد ، الاختيار، الترقية ،التمويل ،التسريح و توجيه القرارات فيما يخص المكافآت و التكوين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-فؤاد محمد الطاهر ، الإدارة بالكفاءات و أثرها في تحضير المورد البشري داخل المنظمة ،جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر 5، 2021ص 25.

<sup>2</sup>-بن ديلم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، السعودية، ط4، 2015، ص 42.

<sup>3</sup>-هاملي عبد القادر ،وظيفة تقييم كفاءات الأفراد على المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ،جامعة ،أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر ، 2011،ص39.

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وواحدة من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف و القوة في الكفاءات .<sup>1</sup>

- و سنحاول فيما يلي التعرف على مقاربات تقييم الكفاءات و كذا الادوات المستعملة في التقييم .

**أولا -مقاربات تقييم الكفاءات:** و تتضح أبرز تقييم الكفاءات فيما يلي:

**1-مقاربة المعارف:** تتمثل هذه المقاربة في التقييم من خلال المعارف النظرية و ذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد و الوضعيات المهنية التي يرتبط بها ، كما هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية التي ليست سوى أحد مكونات الكفاءات .

**2-مقاربة المعارف العملية:** هذه المقاربة عكس سابقتها ، حيث يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة للأفراد و وضعيات العمل .

**3-مقاربة المعارف السلوكية :**

تعد هذه المقاربة غامضة و غير واضحة لأنها تفتح المجال لمعايير إجتماعية باعتمادها على بعد سلوكي بحت ، باعتبارها أن أداء المنظمة أساسه السلوكيات الفردية و الجماعية المطورة ، و تجدر الإشارة أن الفصل بين المعارف السلوكية و المعارف العلمية لا يسهل إطلاقا عملية تقييم مساهمة الفرد التي هي نتيجة توليفة من الموارد المجددة.

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

**5-مقاربة المواهب (الميزات الشخصية):** الميزات الشخصية مثل المواهب مظهر يندر إلتماسه لتوظيف الكفاءات و الميزات الشخصية هي مجموعة عناصر التدخل أكثر منها معارف ، و كذلك معارف وراثية أكثر منها مكتسبة ، و تظهر هذه المقاربة خصوصا في بعض أنواع النشاط و هذه المقاربة لم تلقي تطبيقا واسعا ، رغم أن الميزان.

<sup>1</sup>-كمال منصورى -صوّل سماح ، مرجع سابق ،ص 60.

الشخصي و الكفاءات يمكن بأنها تمكن الفرد من كسر حدود التشغيل ، و بالتالي فهي تعرف من خلال الفوارق المحققة في حين الكفاءات تعرف بالمطابقة <sup>1</sup>.

### -ثانيا: أدوات تقييم الكفاءات

توجد العديد من أدوات تقييم الكفاءات و تتركز في مجملها على تحضير مرجعية معتمدة للكفاءات و سنحاول ذكر بعضها : <sup>2</sup>

**مقابلة النشاط السنوية:** يجري تطبيق مقابلة النشاط السنوية اليوم في المؤسسات الكبيرة و المتوسطة و هي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو أحيانا السداسية للعمال، و لقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية ،لذلك فإن المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في إستعمال المقابلات السنوية للنشاط ، مما يسمح لهم بتكوين إرتباط مهم بين المشاركة في التكوين و تطوير الكفاءات.

**المرافقة الميدانية:** المرافقة الميدانية تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري للكفاءات أعضاء الفريق ، و كذا تقديم لهم النصائح و مساعدتهم على التطوير و يعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة و تسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين ،لكن هناك بعض السلبيات المرافقة الميدانية تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم ، إذ لم يكن مكونا قبلا على مثل هذه التقنيات ، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة مسئولهم الذي وضع لتقسيمهم

**مرجعية الكفاءات:** ان مرجعية الكفاءات مفهوم مركب من مفهومين ، فالنسبة للكفاءات قد خلصنا فيما سبق الى انها جملة من المعارف النظرية ، العلمية والسلوكية المبينة في وضعية مهنية معينة ، اما عن مفهوم المرجعية فهي مشتقة من كلمة مرجع والتي يقصد بها من الناحية اللغوية "محل الرجوع" لذلك يمكن ان تعرف مرجعية الكفاءات بانها ما نرجع اليه في تحديد الكفاءات <sup>3</sup>.

وعند استخدامها في مجال إدارة الموارد البشرية بشكل عام فتعني تلك الأداة او الوثيقة الرسمية التي تسمح بالكشف عن الكفاءات المرغوبة وتمكن أهميتها في انها " تمكن من إعطاء الترتيب السلمي للكفاءات الضرورية للتشغيل والموارد

<sup>1</sup>-حسن بوزناق ، مرجع سابق ،ص-34.

<sup>2</sup>- كمال منصورى ، سماح صولح ، مرجع سابق ،ص 62.

<sup>3</sup>-إسماعيل حجازي ، ص 124 .

البشرية للمنظمة بالإضافة الى انها الأداة القاعدية التي تمكن من تعديل الكفاءات تبع المتطلبات سياسة التكوين والحركية الداخلية".<sup>1</sup>

**طريقة مركز التقييم :** تعبر هذه العبارة عن اسم مركز التقييم في السابق ،حيث كان المترشحون يخضعون لإختبارات و فروض للحكم على قدراتهم لشغل وظائف معينة و بعدها اختفى المركز و بقيت العبارة (ASSESSMENT.CENTRE)تعبر عن المنهجية المستعملة في التقسيم حيث تعرف بأنها عملية التقييم التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات المحاكاة ،أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم ،صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة... الخ .

### المطلب الثالث: تطوير الكفاءات

اجمع الكثير من المفكرين والباحثين على ان الكفاءات أصبحت حلقة وصل بين الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة وبين العامل البشري والتي اصبح لزاما على المؤسسات العمل على تطوير الكفاءات قصد تحقيق التقدم.<sup>1</sup>

تعرف عملية التطوير مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام و تطور الأفراد و تحسين أداء الأفراد ،حيث تمثل أنشطة تطوير المسار ،التكوين ،التوظيف ،التحفيز و غيرها من الوسائل لتحسين أداء المنظمة و ليست أهداف في حد ذاتها .<sup>2</sup>

تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر و عليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة ،أو المشاركة في إحداث تغييراته و دون شك تغيرات المحيط المتسارعة تستدعي تطوير و تنمية الموارد البشرية و كفاءاتها ،حيث أصبح تطوير و صيانة الكفاءات خصوصا الأساسية تمثل أهمية إستراتيجية نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانية لإحتلال وضعيات جديدة في السوق .<sup>3</sup>

باعتبار الكفاءات الأساسية تمثل الميزة التنافسية ،كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة ،و بما أن حاملوا المعرفة الاساسيون في المؤسسات هم عمالها ،فإن هذا يستدعي ضرورة صيانة و تطوير هذا المورد الإستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم و التكوين و التدريب .

<sup>1</sup>-لامع..نومان ، مرجع سابق ،ص20

<sup>2</sup>-لامع..نومان ، مرجع سابق ،ص25

<sup>3</sup>-كمال منصور ، سماح صولح ، مرجع سابق ،ص62 ص63.

أساليب تطوير الكفاءات : سنتناول بعض أساليب تطوير الكفاءات :<sup>1</sup>

-التدريب : و يعرف التدريب بأنه عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب و أدوات بهدف خلق ،تحسين و صقل المهارات و القدرات لدى الأفراد و توسيع نطاق معرفتهم للأداء الكفاء ،من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته و بالتالي كفاءة المنظمة التي يعمل بها .

-و يعرف كذلك بأنه عملية تعديل إيجابي ذي إتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية التي يحتاج إليها الإنسان و تحصيل المعلومات التي تنقصه و الإتجاهات الصالحة للعمل و الإدارة و الأنماط السلوكية و المهارات الملائمة.<sup>2</sup>

#### فوائد التدريب :

و من أجل توضيح مساهمة التدريب في عملية تطوير الكفاءات نذكر أهم فوائد التدريب و المتمثلة في :

-يكتسب المتدرب مهارات و معارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يرفع إنتاجهم .

-يكسب الفرد ثقة بنفسه و قدرته على العمل و يرفع المعنوية لديه

-يكسب الفرد مهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء

-تنمية المرونة لدى الفرد و قدرته على التكيف مع ظروف العمل .

-التدريب جهد منظم و مخطط له يعمل على تحسين الاداء الحالي و المستقبلي

-التدريب يؤدي إلى تخفيض التكاليف في المستقبل

-التدريب يسهل عملية الإشراف و كذلك يقلل مخاطر العمل

-يساعد التدريب على إستقرار الإنتاج في المنظمة .

<sup>1</sup>-مرزوقي و بن ديب:،تنمية و تطوير الكفاءات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمتجات الدوائية ، مجلة ميراف للبحوث والدراسات ، جوان

2018،ص 13،ص 14.

<sup>2</sup>-لامع نزيهان ، مرجع سابق ،ص 21.

التكوين: عرف (LAKHDAR-SEKIAU) التكوين بأنه مجموعة من الأفعال الوسائل، الطرق و الدعائم التي تحت العمال على تحسين معارفهم سلوكياتهم و اتجاهاتهم و قدراتهم الذهنية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، الشخصية و الإجتماعية مع عدم إهمال الإنجاز الملائم لوظائفهم الحالية و المستقبلية.<sup>1</sup>

و يعتبر التعليم حيز الزاوية في عملية التكوين، و حتى يحقق التعليم ما ينبغ منه لا بد من قيامه على أركان أساسية تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

-تعليم الكفاءات نظام التفكير: بموجب هذا النظام يتعلم الفرد كيف يفكر في الأمور و المسائل بشكل صحيح، و ذلك عن طريق دراسة و تحليل مكوناتها و إيجاد العلاقة بينهما و فهمها بشكلها الصحيح ليصل إلى استنتاجات حولها.

-تعليم الكفاءات كيف تستخدم قدراتها في عملية الإبداع و خلق أشياء جديدة.

-تعليم الكفاءات النموذج الذهني الصحيح الذي بموجبه يتعلم الفرد كيف ينظم عملية التخيل و التصور في ذهنه، لتمكينه من التنبؤ بالأمور بشكل صحيح، و معرفة ما سوف يؤول إليه و تشكيل تصور حولها.

-تعليم الكفاءات الرؤية المشتركة للأمور، أي الأمور العامة المشتركة مع الآخرين.

-تعليم الكفاءات كيف تعمل ضمن فريق العمل، فيتعلم الفرد كيف يفكر مع الآخرين، وكيف يفهمهم وكيف يتصل بهم وكيف يتعلم و يناقش و يصل إلى حلول و أشياء جديدة مذكورة معهم وكيف يتم التنسيق الجماعي.

-تعليم الكفاءات كيفية التعامل مع المواقف حسب الظروف المحيطة، فيتعلم الفرد كيف ينقل الموقف و ظروفه المحيطة به و أسباب حدوثه إلى عقله بشكل صحيح و يأمر تفكيره أن يتخذ ما هو مناسب للتعامل معه بشكل إيجابي.

-أن تكون الكفاءات مهيأة نفسياً و معنوياً و لديها الإستعداد و القابلية لتعلم للأشياء الجديدة و الحديثة.

-يتوجب نجاح برامج تعلم الكفاءات و إلى حد كبير، على ما توفره المنظمة من دعم مادي و معنوي، فعليها تهيئة المناخ المناسب و إتاحة الفرصة للمتعلمين و مساعدتهم على تطبيق ما تعلموه.

<sup>1</sup>-لامع نزيهان، مرجع سابق، ص22.

<sup>2</sup>-عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، عمان دار وائل للنشر، 2005، ص148، ص 149.

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل الإطار المفاهيمي لإدارة الكفاءات و طرق تطويرها على إعتبار أن الكفاءات تمثل جوهر المنظمة و بالتالي الإستغلال الأمثل لها و تسييرها بفعالية بالإضافة إلى البحث الدائم عن الطرق المختلفة لتطويرها لضمان بقاء و استمرارية الميزة التنافسية للمنظمة ،حيث أشرنا إلى ماهية الكفاءات وذلك بتوضيح مفهومها ،خصائصها بالإضافة إلى استعراض أهم أبعادها و أنواعها ، كما تناولنا في هذا الفصل أهم المقاربات النظرية لتسيير الكفاءات .

- كما يمكن القول أن أهم مصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الحالية هو ما تمتلكه من كفاءات تحقق لها التفوق على المنافسين .

- كما يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم الحديثة والذي يركز على ثلاثة أبعاد هي المعارف، المعارف العلمية، المعارف السلوكية وتصنف إلى ثلاثة أنواع:

الكفاءات الفردية، الجماعية والتنظيمية أو المتميزة.

كما توصلنا أيضا أن تسيير الكفاءات يتمثل في مجموعة من التطبيقات لوظائف إدارة الموارد البشرية بالتحديد إدارة الكفاءات التي تهتم باستقطاب الافراد ذوي الكفاءات العالية وتعمل على تطوير كفاءاتهم واستثمارها من أجل تحقيق الميزة التنافسية، كذلك تناولنا عملية تشخيص الكفاءات وتطويرها من خلال عملية التدريب والتكوين مما يساهم في تحقيق التمييز للمنظمة.

الفصل الثاني:

إدارة الكفاءات كمصدر للميزة

التنافسية للمؤسسة

تمهيد:

تواجه منظمات الاعمال في إطار الضغوط البيئية والتنافسية، المتزايدة مشكلات جوهرية تتمثل في سعيها المستمر للبحث عن المصادر التي تتمكن من خلالها إلى تحقيق التفوق في الميدان التنافسي، لذلك نجدها تسعى لتحقيق معدلات قياسية في الأداء وتحشد كافة طاقاتها ومواردها لبناء قدرات استراتيجية وتحقيق مزايا تنافسية للمنظمة من خلال التفوق على المنافسين والتأقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيئة التنافسية التي تعمل فيها.

- إن نجاح إدارات المنظمات الحديثة واستمرارها وبقائها في بيئة تنافسية سريعة التغير والتقلب يعتمد بصورة أساسية على نجاحها في إدارة كفاءاتها، مستثمرة القدرات الهائلة لديهم وتوظيفها، واكتساب القيمة المضافة والميزة التنافسية المستدامة ومن ثم الوصول إلى الزيادة.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى تنافسية المؤسسة، ثم التعرف على مفهوم الميزة التنافسية، خصائصها، شروطها، مصادرها، كما سنحاول إبراز مساهمة إدارة الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

### المبحث الأول: مفاهيم حول تنافسية المؤسسة

ان مفهوم التنافسية ذو أهمية كبيرة بالنسبة للسياسة الاقتصادية، وقد برز هذا المفهوم مع تفجر قضية العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية في الفترة الممتدة ما بين 1981 و 1987 وزيادة الديون الخارجية 0 - ظهر كنتيجة لما اطلق عليه بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد في بداية التسعينيات خاصة بعد انهيار الكتلة الشيوعية .

### المطلب الأول: مفهوم التنافسية و أسبابها

لقد عرفت التنافسية على عدة مستويات وكل مستوى يرى التنافسية من وجهة نظر تختلف عن الآخر، و للتنافسية أهمية كبيرة في النشاط الاقتصادي في عصرنا هذا لما اثرت عليه العولمة والتطورات الحديثة التي يعرفها النشاط الاقتصادي .

### أولاً: مفهوم التنافسية:

-عموما يصعب تقديم تعريف محدد ودقيق حول التنافسية ولهذا الإختلاف و جهات نظر و تجربة الممارسين في الميدان و كذلك يختلف مفهوم التنافسية وفقا لمستوى التحليل، إذا كان على مستوى المنظمة أو على مستوى الصناعة (القطاع) و نستغرق فيما يلي بعض التعاريف.

-تعرف التنافسية على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف، الربحية ونمو واستقرار وتوسيع وابتكار وتجديد.<sup>1</sup>

التنافسية على مستوى المنظمة تعني "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية و الإبتكارية و التطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر و رقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها."<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-فريد النجار :إدارة الإنتاج و العمليات و التكنولوجيا ،مدخل تكاملي تجربي، دار المطبوعات ،مصر 1997-ص123.

<sup>2</sup>-علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر 2001-ص101

- كما عرفت على أنها: إمكانية تقديم منتجات ذات جودة عالية و بأسعار مقبولة من طرف الزبائن.<sup>1</sup>
- وتعرف التنافسية على مستوى القطاع على أنها قدرة المنظمات القطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق المحلية و العالمية دون الإعتماد على الدعم و الجماعة الحكومية و من ثم تتميز هذه الدولة في هذه الصناعة.<sup>2</sup>
- و يوجد تعريف آخر للتنافسية هو: أن المنظمة تصبح تنافسية عندما تكون قادرة على الحفاظ باستمرار و بطريقة طوعية في سوق تنافسي و متغير بتحقيق معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل أهدافها.<sup>3</sup>
- نجد هذا التعريف مرتكز على مدى قدرة المؤسسة الحفاظ على مكانتها في سوق تنافسي و عدم التأثر أو الاستسلام لعناصر البيئة التنافسية.

- ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن مفهوم التنافسي متعدد الجوانب و يختلف مفهومه حسب مستوى التحليل سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى القطاع، كهدف المؤسسات من خلال التنافسية احتلال موقع أكبر من السوق لأطول فترة ممكنة.

### ثانيا: أسباب التنافسية:

- تعددت الأسباب التي جعلت التنافسية ركنا أساسيا في نظام الأعمال الجديد، و التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة و حركة المتغيرات و من أهم الأسباب نجد :

- 1-تعدد الفرص في السوق العالمي نتيجة تحرير التجارة الدولية.
- 2-وفرة المعلومات في مختلف الأسواق نتيجة تطور أساليب بحوث السوق و التنافسية التي تتعامل بها مختلف المؤسسات.

<sup>1</sup>- هشام هويو، عبد الرحمان بوشمال: التسويق كمدخل لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة - ط1 مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر 2014- ص136.

<sup>2</sup>- أحمد زغدار : المنافسة، التنافسية و البدائل الإستراتيجية، ط1، دار للنشر و التوزيع - عمان - الأردن، 2011- ص28.

<sup>3</sup>- حباينة محمد: دور الرأس مال الهيكلية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3-2018- ص22.

3-سهولة الإتصالات و تبادل المعلومات بين مختلف وحدات و فروع المؤسسات بفضل شبكة الانترنت و غيرها من آليات الاتصالات الحديثة .

4-تدفق نتائج البحوث التقنية و تسارع مختلف عمليات الإبداع و الابتكار.

5-مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة و السهولة النسبية في دخول منافسين جدد، تحول السوق إلى سوق مشتري تتركز على القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار و المفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة و بأيسر الشروط، و من ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة، الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب و تنمية القدرات التنافسية .

### المطلب الثاني: أنواع التنافسية

يمكن الإعتماد على مجموعة من المعايير للتمييز بين الأنواع المختلفة التنافسية و التي تتمثل فيما يلي :

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

**تنافسية المنتج:** و تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة و لكنه غير كافي، فكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، و يعد ذلك أمرا مظللا باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة و الخدمات ما بعد البيع، و عليه يجب إختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق صيغة المنتج في الأسواق في وقت معين.

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

<sup>1</sup> - علي حسن الزغي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص141.

2-المعيار الزمني : و تنقسم التنافسية وفق هذا المعيار إلى :

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

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

### المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس

قبل التطرق لأنواع الاستراتيجية التنافسية .

-تعريف الإستراتيجية التنافسية: تعرف على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين وتتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية:<sup>3</sup>

حلبة التنافس: وتتضمن إختيار ميدان التنافس (السوق والمنافسين)

طريقة التنافس: تتضمن إختيار إستراتيجية (المنتج ، الموقع ، التسعير ، التوزيع )

أساس التنافس: ويشمل المهارات المتوفرة لدى المنظمة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المستمرة، والأداء في الأجل الطويل.

تميز ضمن الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة تبينها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى ما بين إستراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز واستراتيجية التركيز .

1-محمد عدنان وديع:،القدرة التنافسية و قياسها،المعهد العربي للتخطيط،الكويت،العدد24،ديسمبر 2003،ص08.

2-إسماعيل زغلول، محمد الهزائم، القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية في الاسواق العالمية،صندوق النقد العربي،أو ضبي 1999.ص-72.

3-إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث الإسكندرية 1999-ص51.

### 1- استراتيجة قيادة التكلفة :

في ظل مواجهتها لمنافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع تلجأ المؤسسة إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلعتها والمقصود بتكلفة الوحدة هو السعر الذي يأخذ بعين الإعتبار تكلفة الإنتاج والتوزيع، فإذا ما تمكنت المؤسسة من بيع منتجاتها بسعر منخفض فيمكنها الفوز بحصة من السوق.

-يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى تخفيض تكلفتها عندما تتوفر لها جملة من الشروط هي:

-القدرة على توفير المعلومات الكافية على عناصر التكلفة المختلفة.

-القدرة على التأثير على عناصر التكلفة من خلال الروابط التجارية المختلفة التي تربطها بالموردين.

إن اعتماد المؤسسة إستراتيجية الحد من التكلفة وبيع منتجاتها بأسعار منخفضة و الإكتفاء بهامش ربح منخفض تمكنها من الحصول على نصيب كبير من السوق يسمح لها ببيع كميات كبيرة من منتجاتها.<sup>1</sup>

### 2- استراتيجة التمييز :

تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الزيادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة.

وتتزايد نجاح هذه الإستراتيجية كزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.<sup>2</sup>

ومن ثم يتعين توفير جملة من الشروط التي تضمن التفوق هذه الشروط هي:

-أن يكون الاختلاف واضحا ما بين المنتج المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجودة في السوق، بحيث يتسنى للمستهلك أن يحسن بهذا الفرق والتمييز، ومن ثم يقبل على اقتناء السلعة أو الخدمة ويمكن تحقيق هذا الشرط باستعمال مواد خام جديدة، وهنا لا بد من بذل مجهودات كبيرة في مجال البحث والتطوير والتصميم وتجنب العيوب

<sup>1</sup>-سلامي فتحية، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014، ص39.

<sup>2</sup>- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر 1998، ص ص 118-120.

المختلفة التي يمكن أن تقلل من قيمة المنتج، ولا يقتصر الأمر على المنتج في حد ذاته بل يقتضي الأمر بتسليم السلع في أحسن الظروف من خلال تسليمها في الوقت المناسب.<sup>1</sup>

- من الجيد أن يتمتع المنتج الواحد بعدة استخدامات، و أن تكون تلك الاستخدامات تستجيب لرغبات المستهلك.

- قلة عدد المنافسين الذين يتبعون إستراتيجية التمييز لأنه في محاكم تعدد المنتجين فإن القدرة التنافسية سوف تتقلص.<sup>2</sup>

### 3- إستراتيجية التركيز:

في ظل هذه الإستراتيجية تسعى الشركة إلى العمل في جزء محدود من السوق، بغية العمل بكفاءة وفعالية من خلال إنتاج منتج يتميز عن بقية المنتجات بقدرته على إشباع حاجات المستهلك بشكل أفضل، وقد تعمل المؤسسة على تدنيه تكلفة إنتاج منتوجاتها بشكل يجعل منه أكثر قدرة على منافسة منتجات المنتجين الآخرين، وقد تعتمد المؤسسة سياسة الجمع بين السياسيتين السابقتين أي الخروج بمنتوج متميز نوعا وسعرا.

- إن نجاح المؤسسة في تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب منها توفير جملة من الشروط نوجزها في النقاط التالية:

- تعدد حاجات المشترين بحيث يمكن التركيز على جزء منهم.

- عدم وجود منافسة في نفس المجال تخصص المؤسسة.

- أن تكون حدة المنافسة كبيرة ما بين المنافسين، بحيث تصبح بعض القطاعات أكثر إغراء وجذب من قطاعات أخرى وتقوم المؤسسة بتحديد القطاع الذي يعمل فيه إنطلاقا من جاذبية التي تبني على معرفة المؤسسة به، الأرباح التي يمكن تحقيقها فيه، شدة المنافسة فيه، هذا بالإضافة إلى مدى توفر المؤسسة على الإمكانيات التي تسمح لها بمواجهة الطلب في هذا الجزء من السوق.

<sup>1</sup>- زغدا أحمد: المنافسة التنافسية، دار جدير للنشر، الأردن 2011-ص50.

<sup>2</sup>- سلامي فتحي، مرجع سبق ذكره، ص40.

المطلب الرابع: مؤشرات قياس تنافسية ومحدداتها

أولاً: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

- يمكن معرفة موقع المؤسسة من التنافسية من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها.

1- **الحصة من السوق:** تعتبر الحصة من السوق المؤشر الأول الذي يعكس تنافسية المؤسسة حيث تعتمد هنا على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق، ويمكن تقويم هذا الأداء من خلال حساب حصة السوق النسبية، والتي هي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة سوق المنافس الأحسن أداء حيث نجد (03) ثلاث حالات:

أ/- حصة السوق النسبية أكبر من الواحد، هذا يعني أن أداء المؤسسة أكبر من أداء المنافس.

ب/- حصة السوق النسبية تساوي الواحد، هذا يعني أن المؤسسة أداء مماثل أداء المنافس.

ج/- حصة السوق النسبية أقل من الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء أقل من أداء المنافس.

تنجم عن هذه المقارنة نتيجتين إيجابيتين:<sup>1</sup>

تسمح بالتموقع الجيد للمؤسسة

تدفع بالمؤسسة للعمل على تحسين أدائها ومن ثم تنمية تنافسيها.

وأيضاً المؤشر الحصة من السوق نسب تتعلق بمردوديتها (النسب المالية) إنتاجيتها وربحيتها التي تسمح بقياس:

1- قدرة المؤسسة على مراقبة تكاليفها وتثبيت أسعارها

2- تمييز سيرورة الإنتاج (نوعية، مرونة الأمان وغيرها).

3- كفاءاتها فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية.

<sup>1</sup>- زكية بوسعد، أثر تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة 2008، ص 11.

## 2-الربحية :

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها، أما لا تتنازل عن الربح مجرد عرض رفع حصتها من السوق، و لكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، و بذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية، و إذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية بها.

ويمكن قياس تنافسية المؤسسة بواسطة مؤشر torin's والذي يقارن بين: الدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمؤسسة مع تكلفة إحلال الأصول، وإذا كانت تلك النسبة أقل من الواحد الصحيح فإن المؤسسة لا تعتبر تنافسية.<sup>1</sup>

## 3-تكلفة الصنع:

تعتبر تكلفة الصنع المتوسطة قياسا على تكلفة المنافسين مؤشرا كافيا عن التنافسية في أي نوع من فروع الإنتاج المتجانس، ما لم تكن تدنية التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.<sup>2</sup>

## 4- الإنتاجية الكلية للعوامل :

تعتبر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج مؤشرا لقياس فاعلية تحويل عوامل الإنتاج الخاصة بالمؤسسة إلى منتجات مع أن هذا المؤشر لا يوضح الإنتاجية الإجمالية للعوامل عند قياس الإنتاج بالوحدات مثل الأطنان و الكيلوغرامات وغيرها و لا يظهر مدى جاذبية المنتجات المعروضة في السوق، و لكن من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات محلية بمؤسسات أجنبية و يمكن بالتالي إرجاع النمو إلى التقنية أو إلى وفرة الحجم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-سلامي فتحية، مرجع سابق، ص ص 41-42.

<sup>2</sup>- سلامي فتحية، مرجع سابق، ص 42.

<sup>3</sup>- نفس المرجع، ص42.

### المبحث الثاني : الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

شهد العالم الاقتصادي موجة من البحوث و الدراسات كان محورها ماهية الميزة التنافسية وظهر لدى البعض غموض فيما يخص هذا المفهوم ، وفي هذا المبحث سنتطرق الى لتعاريف المتعددة التي أسندت للميزة التنافسية ، خصائصها وشروطها ، إضافة الى مصادرها وابعادها ، أنواعها ، أهدافها وأسباب تنميتها وتطويرها

#### المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية ، خصائصها و شروطها

##### أولا :تعريف الميزة التنافسية :

-يعد مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم الحديثة الذي نال إهتمام الكثير من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية عكسوا طبيعة الاختلافات في وجهات نظرهم حول مفهوم التنافسية وفيما يلي عرضا لوجهات النظر المختلفة ورؤى الباحثين لمفهوم الميزة التنافسية.

-**التعريف الأول:** يعرف (m.porter) "بوتر" الميزة التنافسية، بأنها مجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرف جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.<sup>1</sup>

-**التعريف الثاني:** عرفها نبيل مرسي خليل: على أنها ميزة أو عنصر تفوق المنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس سواء تعلق الأمر باستراتيجية التمييز وبالتالي تحقيق ميزة الجودة الأعلى.<sup>2</sup>

-**التعريف الثالث:** يعرفها مصطفى محمود أبو بكر بأنها قدرة المنظمات على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى و العاملة في نفس النشاط و التي تتحقق من خلال الإستغلال الأمثل للإمكانيات و الموارد بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و المعرفة و غيرها التي تتمتع بها المنظمة و التي تمثلها من تصميم و تطبيق إستراتيجياتها التنافسية .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -m. porter avantage concurrentiel des nations. Inter .édition-1993.p.84.

<sup>2</sup>-نبيل مرسي خليل: الإدارة الاستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجية التنافس ،ط1-دار المعارف ،الإسكندرية ،مصر 1999-ص37.

<sup>3</sup>-مصطفى أبو بكر محمود : الموارد البشرية ،مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر2003-2004 ، ص 19.

### التعريف الرابع:

يعرفها (IGOR ANSOFF) على أنها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بشئانية منتج السوق يتجه للنمو فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة للمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمنظمة وضعية تنافسية قوية.<sup>1</sup>

**التعريف الخامس:** عرفت الميزة التنافسية بأنها أي ميزة أفضل من المنافسين يمكن للمنظمة الفوز بها من خلال تقديم قيم أكبر للزبائن أو تخفيض في الأسعار أو من خلال تقديم عوائد أكبر خاصة عند إرتفاع الأسعار.<sup>2</sup>

**-التعريف السادس :** عرفها (CEPPIEL) بأنها القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن و تكون هذه المدة في أقل تقدير أطول من دورة التصميم /الصنع/السوق و الخاصة بالصناعة ،بمعنى تقديم منتجات و خدمات بصورة أكثر كفاءة و فاعلية مقارنة بالمنافسين .<sup>3</sup>

**-التعريف السابع :** ويرى (KOLTER.PHILIP) الميزة التنافسية هي تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل .<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة للميزة التنافسية يمكن أن نلخص أن الميزة التنافسية: هي مجموعة من العمليات والأنشطة والكفاءات التي تملكها المنظمة والتي تقوم بتنفيذ إستراتيجية تقدم قيمة للزبون لا يستطيع أحد المنافسين إستنساخها أو الإستفادة منها وتساهم في تحقيق التفوق على المنافسين.

### ثانيا :خصائص الميزة التنافسية

بصورة عامة يجمع كتاب الإدارة الإستراتيجية على أن الميزة التنافسية للمنظمة تتصف وتميز بعدد من الخصائص وهي:

<sup>1</sup>-حسن بوزناق ، مرجع سابق ص123.

<sup>2</sup>-سيد محمد ..:إدارة الإبداع و التمييز التنافسي ،دار الكتب المصرية ،مصر 2013-ص315.

<sup>3</sup>-علاء فرحات ،أميرةالجنابي:إدارة المعرفة -إدارة معرفة الزبون ط1،دار صفاء للنشر و التوزيع -عمان ،الأردن2009-ص136.

<sup>4</sup> -PHLIP.KOLTER-BERNARD.DUBAIS.ET DELPHINE.NANCEAU.NANGEMENT  
MARKETING.11EM .EDITION PEARSON -PARIS.FRANCE.2004 p265.

- 1- عدم إمكانية تقليدها على طول الوقت وضمن هذا الإطار فإن نجاح المنظمات مستقبلا سوف يعتمد على إيجاد نماذج جديدة للميزة التنافسية، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل سريع.
  - 2- تتسم كذلك الميزة التنافسية بكون الأداء الناجم عنها بأنه متفوق في عدد من المقاييس والأبعاد المختلفة، إذ أن تحقيق الميزة التنافسية ستولد عنه وبشكل ضمني أو مباشر أداء بشكل أعلى.
  - 3 - وفي ضمن التوجه نفسه فإن الميزة التنافسية تعمل على خلق القيمة للمنظمة وزبائنها، فالقيمة المدركة للزبون تعد أحد العناصر الأساسية التي تقوم عليها الميزة التنافسية.<sup>1</sup>
- ومن أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الاوضح فذلك يظهر من خلال الخصائص التي يمكن ان تستخدم من قبل المنظمة لتقييم ميزتها التنافسية ويمكن حصر هذه الخصائص فيما يلي:<sup>2</sup>
- . انها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة .
  - إنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين
  - إنها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
  - إنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كلاهما.
  - إنها يجب أن تؤدي للتأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفيزهم للشراء منها
  - إنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.
- وكذلك توجد خصائص أخرى مهمة وهي:<sup>3</sup>
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات و موارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.

1- محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2012، ص81.

2- محي الدين القطب، المرجع سابق، ص82.

3- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2009، ص 302.

- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال مميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المنظمة من جهة أخرى.

- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المنظمة تحقيقها في المدين القصير و البعيد.

### ثالثا: شروط الميزة التنافسية :

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية:<sup>1</sup>

- حاسمة أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس

- الاستمرارية: معنى أن تستمر خلال الزمن

- إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

و تتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية لأن كل شرط مرهون بالآخر، حيث شرط الحسم مقرون بشرط الإستمرارية، و هذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع ، فكيف للميزة التنافسية أن تستمر و هي هشّة يمكن إلغائها و كيف أن تكون حاسمة و هي لم تستمر طويلا .

### المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية وأبعادها

-إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات يبين أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرّة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية و التي تعد الكفاءات و المعرفة و الجودة أحد عناصرها الأساسية<sup>2</sup>.

وفيما يلي نستعرض مصادر الميزة التنافسية وهي

التفكير الاستراتيجي: تستند المنظمات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة تنافسية ، و تعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المنظمة لتحقيق

<sup>1</sup>- حبانة محمد ،دور رأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية -أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ،جامعة الجزائر 2012-ص35.

<sup>2</sup>-حريق خديجة : استراتيجية التدرب في ظل إدارة الجودة الشاملة،مذكرة ما سستير ،تسيير الموارد البشرية -جامعة تلمسان ،2011،ص123.

أهداف دقيقة و التي تتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المنظمة ، و صنف (M.PORTER) إستراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف :<sup>1</sup>

أ- إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز (الإختلاف)، إستراتيجية التركيز أو التخصص.

### 2-الإطار الوطني:

-إن الإطار الوطني الجيد للمنظمات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية لذلك نجد منظمات بعض الدول متفوقة و رائدة في قطاع نشاطها عن بعض المنظمات في الدول الأخرى ، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة و المتمثلة في الموارد البشرية ، الفيزيائية ، العرضية و المالية و البنية التحتية ، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية ، و تشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته ، و من نتائجه إطار وطني محفز و مدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية بالإضافة إلى الطلب و الذي يعتبر العنصر الثاني المشكل للإطار الوطني بحيث تحدد تركيبة الطلب الداخلي بالتعرف على أجزاء السوق المشكلة لهذا الطلب و تترجم و تلبي المنظمات حاجات المستهلكين من خلال التنبؤ باحتياجاتهم ، فهذا يجد ذاته مصدر للميزة التنافسية للمنظمات المحلية ، و بالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها .<sup>2</sup>

### مدخل الموارد:

إن تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة يتطلب توافرها على مجموعة من الموارد و الكفاءات الضرورية لذلك ، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة و حسن استغلالها يضمن لنا و يشكل كبير نجاح الإستراتيجية و يمكن التمييز بين الموارد التالية:

### أ-الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع:<sup>3</sup>

-المواد الأولية: لها تأثير على جودة المنتجات، لذا يجب على المنظمة أن تحسن اختيار موردها و التفاوض على أسعارها و جودتها.

<sup>1</sup>-القطب محي الدين يحي توفيق :الخيار الإستراتيجي و أثره في الأداء المالية و تحقيق الميزة التنافسية ،دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الاردنية ،أطروحة دكتوراه ،الجامعة المستنصرية .دون سنة النشر ص56.

<sup>2</sup>-سمية بوران ، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية المعاصرة ، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي ،عمان ،الاردن ،2016، ص123.

<sup>3</sup>-سلامي فتيحة:، مرجع سابق ص49

-معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول الإنتاج والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات.

يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فاعليتها لأطول وقت ممكن.

-الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار و تحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

ب/ الموارد غير الملموسة: وتميز فيها ما يلي:

**الجودة** : تشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك على ما تم دفعه للحصول عليه من منافع و قد تكون أحد الأسباب الرئيسية لانخفاض الجودة في منظمتها راجع إلى تركيز معظم المنظمات على التكلفة، والإنتاجية أكثر من اهتمامها بموضوع الجودة و أهمية الجودة أصبحت ذات اهتمام عالمي و معالجتها ليست على أساس نظرة أصبحت ذات إهتمام عالمي و معالجتها ليست على أساس نظرة مؤقتة و لكنها على أساس أنها جزء لا يتجزأ من المنتجات و الخدمات و أن تبنى اعتبارات الجودة في تصميم المنتج أو الخدمة و ذلك بمراعاة الإعتبارات الخاصة بالجودة المتميزة.<sup>1</sup>

**المعرفة**: تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة، بحيث تستمدتها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.<sup>2</sup>

**معرفة كيفية العمل**: وتعني ثقافة الإتقان المتواجدة في المنظمة والتي يتجلى العمل بها في تحقيق مختلف المستويات، الإنتاج، التنظيم، التسويق، وذلك من أجل القيام بالعمل المطلوب.

<sup>1</sup>-سونيا محمد البكري: إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2004، ص14

<sup>2</sup>- لويذة قويدر، حبيبة كشيده، دور الميزة التنافسية في بيئة الاعمال و مصادرها و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية ،مداخله ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي للبلدان العربية ، جامعة الشلف 2007، ص 08.

التكنولوجيا: في ظل التطور الرهيب الذي عرفه العالم أصبح للتكنولوجيا دورا هاما، لكونها تتحكم في الساحة الإقتصادية فامتلاك تكنولوجيا متطورة يعني إمتلاك مصدر قوة.

المعلومات: تلعب المعلومات دورا مهما في حالة حسن استغلالها من حيث الانتقاء، التوقيت، ومجال وطرق الاستخدام لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم، وكذا متغيرات الأسواق، مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.<sup>1</sup>

### ج/ الكفاءات:

تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين وكما تتمثل في الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستعملة لإنتاج مخرجات محددة، فكلما كانت الكفاءة الإنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها يسمح لها ذلك ببناء مزايا تنافسية.<sup>2</sup>

### ثانيا: محددات الميزة التنافسية:

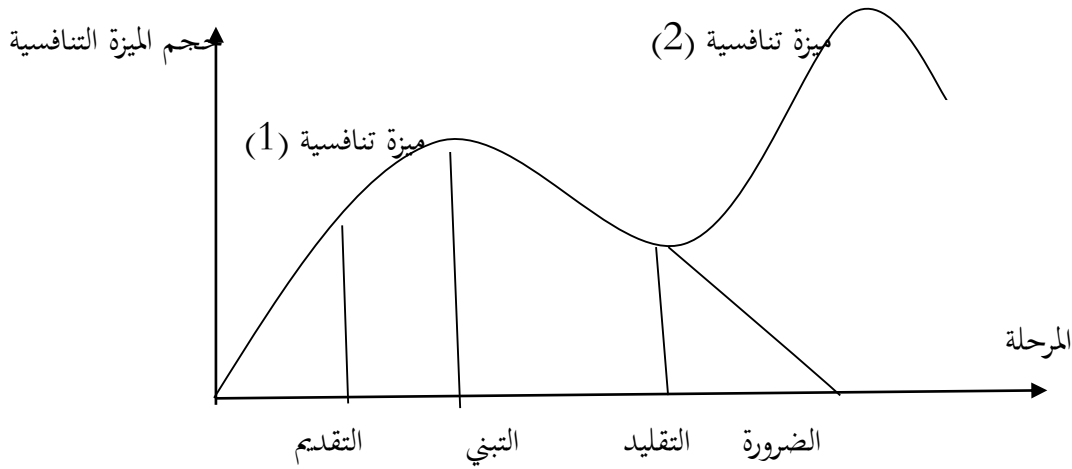
-تحدد الميزة التنافسية بمحددات وذلك من خلال متغيرين أو بعددين هامين وهما:

**01-حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية إذ أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة، و بشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب جهودا أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها، و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات فإن للميزة التنافسية دورة حياة.

<sup>1</sup>-لويزة فويدر، حبيبة كشيدة: نفس المرجع ص 09

<sup>2</sup>-ربيع مزوزي: دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-ص68.

شكل (2-1) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 86.

و تتمثل مراحل دورة حياة الميزة التنافسية في :<sup>1</sup>

**1-1 مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار أكثر فأكثر ويعود ذلك إلى القبول التي تمتاز به قبل عدد متزايد من الزبائن

**1-2 مرحلة التبني:** تعرف الميزة التنافسية هنا الإستقرار نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها و تكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن

**1-3 مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة تنافسية للمنظمة وبالتالي تراجع أسبقيتها تماما وعندما يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

**1-4 مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها أو تقديم الإبداع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-نبيل مرسي خليل : مرجع سابق ص86.

<sup>2</sup>-زيد جابر ، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية ،دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة ،أطروحة دكتوراه ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الجزائر ،2019، ص 98.

### 02- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يعبر النطاق على مدى إتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

**2-1 القطاع السوقى:** يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمات وكذا تنوع العملاء الذين يتم خدمتهم.

**2-2 درجة التكامل الأساسى:** يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية.

**2-3 البعد الجغرافى:** يسمح هذا البعد بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق مختلفة.

**2-4 قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل من خلاله المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة يمكن استخدام نفس التسهيلات أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

### المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية وأبعادها

ان الميزة التنافسية لها أنواع سنتطرق اليها في هذا المطلب ، كذلك لها ابعاد .

#### أولاً: أنواع الميزة التنافسية:

حدد M.PORTER الميزة التنافسية إلى صنفين رئيسيين تكون المنظمة من خلالها في موقع متميز مقارنة بالمنافسين ويتمثل هذين النوعين في: ميزة التكلفة الأقل وميزة التمييز.

#### 1-ميزة التكلفة الأقل:

تلعب التكاليف دورا هاما في تحقيق إستراتيجيات التميز فعلى المنظمة التي ترغب في أن تتميز عن منافسيها أن تحافظ على تكاليفها قريبة من تكاليفهم.

مما يستدعي تقييم مركزها الخاص بمجال التكاليف بالمقارنة مع منافسيها، ويمكن للمنظمة الحيازة على ميزة التكلفة الأقل إذا ما تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة وفق تكاليف متراكمة أقل من مشكالاتها لدى المنافسين.<sup>1</sup>

-بمعنى 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 الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث لا تتمكن المنظمة من إكتساب ميزة التكلفة الأقل إلا إذا توصلت إلى التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين الآخرين.<sup>2</sup>

ويتم الحيازة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية:<sup>3</sup>

- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق.
- مراقبة التعليم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.
- مراقبة إستعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج.
- مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الانشطة المنتجة للقيمة ومن ثم إستغلالها.
- مراقبة الإتصال بين وحدات المؤسسة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة.
- مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة.
- مراقبة الرزنامة بمعنى المفاضلة بين كون المؤسسة السابقة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك أنه تختلف الإمتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منها.
- مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التمييز.
- مراقبة التموضع أو التركيز الخاص بالأنشطة بالموردين وبالعلاء والذي من شأنه تقليص التكاليف.

<sup>1</sup>-منال جبار سرور ،حسام أحمد محمد ،دور الذكاء التنافسي و الهندسة العكسية في تحقيق الميزة التنافسية ،مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ،المجلد

19-العدد 72،جامعة بغداد 2013-ص388.

<sup>2</sup>-حسن بوزناق :مرجع سابق -ص127.

<sup>3</sup>-زيد جابر، مرجع سابق ، ص83.

–مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعية لتنظيم النشاط الإقتصادي.

## 2-ميزة التمييز:

تميز المنظمة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفرة والتي يوليها العملاء قيمة هامة، كما تتميز أيضا عندما تقدم شيئا مميذا يتعدى العرض العادي لسعر مرتفع قليلا، وتمنح ميزة التمييز للمنظمة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبيا وضمان وفاء العملاء لمنتجاتها، كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق إحتياجات محددة.<sup>1</sup>

–بمعنى قدرة المنظمة على تقديم منتجات متميزة وفريدة ولها قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون (جودة أعلى – خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع)، لذا أصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المنظمة لتحقيق جوانب التمييز.<sup>2</sup>

## –ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية:

**1-بعد التكلفة:** إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر تأسس لتحقيق نجاحها و تفوقها و هي التي تقدم منتجات بتكلفة أدنى من المنافسين لها .

–إن الحركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها، فضلا عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وثقافة العمليات، إذ يعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلا عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد استراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال الكلفة.<sup>3</sup>

**2-بعد الجودة:** إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة و التي تشير إلى أداء الاشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع إحتياجات الزبائن، إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلي الخصائص المطلوبة من قبلهم، و هي الخصائص التي تعوضها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلي حاجات ورغبات الزبائن و توقعاتهم لا تتمكن من البقاء أ النجاح في سلوك المنافسة .

<sup>1</sup>–منال جبار سرور :حسام أحمد محمد :مرجع سابق ص388.

<sup>2</sup>–نبيل مرسي خليل :مرجع سابق ص ص85، 86.

<sup>3</sup>–عبد الحليم بيزاك، الاستثمار في الرأس المال البشري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مجلة الاقتصاد الصناعي العدد14، المجلد1، مارس

**3-بعد المرونة:** تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن.

-إن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائف أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير متطلبات هي:<sup>1</sup>

مرونة المنتج: هي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة

مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات

مرونة الحجم: و تعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لغير أوقات تسليم المنتجات.

**4- بعد التسليم:** يشمل بعد التسليم ثلاثة أسبقيات تتعلق بالوقت المحدد، سرعة التطوير مما يجعل هذا البعد بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الاسواق وذلك من خلال التركيز على خفض الفترات الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها على الزبائن بأقصر وقت ممكن.<sup>2</sup>

**5- بعد الإبداع:** يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعدا من أبعاد الميزة التنافسية مع تنوع آرائهم في تعريفه، فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع منها على سبيل المثال: أنه عمل ذهني يقوم به الفرد باستخدام قدراته للوصول إلى أفكار جديدة أو استعمالات غير مألوفة أو تفصيل خبرات محدودة إلى ملامح مفصلة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-عبد الحليم بيلزك: نفس المرجع ، ص121.

<sup>2</sup>-حجاجي بثينة، دور الثقافة التنظيمية في خلق الميزة التنافسية مذكرة مكمة لنيل شهادة ماستر ،تخصص علم الاجتماع، جامعة 08ماي 1945  
قالمة،الجزائر 2021، ص98.

<sup>3</sup>- حجاجي بثينة:مرجع سابق ، ص.98

### المطلب الرابع: أهداف خلق الميزة التنافسية وأسباب تنميتها وتطويرها

تسعى المنظمة من خلال الميزة التنافسية للوصول الى مجموعة من الأهداف.

#### أولاً: أهداف خلق الميزة التنافسية

. خلق فرص تسويقية جديدة

. دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة او التعامل مع نوعية جديدة من العملاء او نوعية جديدة من السلع والخدمات.

. تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة الوصول اليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتنائها لأنها أساس تحقيق الجودة، تعد القيمة أكبر ما يهم المنظمة كونها امر معقد لا نستطيع معرفته الا من خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك.

. تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة للوصول الى رضا العميل بهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

#### ثانياً: أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية

تقوم المنظمات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو إكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة وذلك بواسطة إبتكار تحسينات وتطورات مستمرة في التكنولوجيا، في المنتج، في أساليب التسويق وفي أساليب العمليات الإنتاجية والتي لا تتم إلا باستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الأفراد.<sup>1</sup>

ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى التجديد في الميزة التنافسية ما يلي:<sup>2</sup>

1- ظهور **تكنولوجيات جديدة**: ساهمت في توفير فرص جديدة في عدة مجالات وظهور حاجات جديدة للمستهلك

أو تغير حاجاته الأولية والتي تؤدي إلى خدمة تعديل الميزة التنافسية المالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.

2-حسن بوزناق :مرجع سابق -ص 151

2-سمية بوران ، مرجع سابق ، ص110.

-وتظهر حاجة المنظمة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، ومن المرحلة الاخيرة تبدأ المنظمة في تجديد وتطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون.

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

في ظل تصاعد التنافس بين المؤسسات على مكانة الزيادة الذي لا يعترف إلا بالمؤسسة المتفوقة و المتميزة في مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الديناميكية و سرعة التغيير الحاصل في مجال الأعمال، مما يجعل الحفاظ على الميزة التنافسية أمر صعب تحقيقه، إلا إذا أدركت المؤسسة المصدر الحقيقي و المستمر للميزة التنافسية، و خاصة أن التميز لم يعد يقتصر على تميز المنتجات لأنه بالإمكان تقليدها من قبل المنافسين و أصبح البحث عن الميزة التنافسية الشاملة و المستمرة و صعبة التقليد من خلال تميز المؤسسة ككل.

### المطلب الأول: خصائص الكفاءات البشرية التي تسمح بخلق الميزة التنافسية

-إن إعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة بما يتوفر لديه من كفاءات فكرية ومهنية موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب منه أن يتصف بمجموعة من الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية.

-وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي: <sup>1</sup>

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

<sup>1</sup>-مصنوعة أحمد ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السابع،جامعة حسينية بن بوعلي بالشلف، يومي 03.04 ديسمبر 2012.ص 73.

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

-إن إمتلاك المؤسسات للكفاءات الموهوبة ذات القدرات الحالية على الإبداع في مجال عملها يحقق لها أساسا للتفوق في عالم الأعمال خاصة إذا أحسنت هذه المؤسسة إستغلال هذه القدرات بما تحققه من ممارسات إستراتيجية.

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

إن أهم ما يصعب من إمكانية تقليد خصائص الموارد البشرية المنشئة للقيمة ثقافة المؤسسة ومعايير الأداء التي يمكن تجسيدها في بيئة تنظيمية مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد وبدقة مساهمة كل كفاءة في إنتاج وتدعيم القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة وصعوبة تكرار العلاقات الإجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الإجتماعي للعلاقات المتميزة.

**4-خاصية التنظيم:** حتى توفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمؤسسة مصدرا للميزة التنافسية فإن على المؤسسة أن تنظم من أجل إستثمار مواردها البشرية، حيث يتطلب التنظيم وجود النظم والممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تؤدي ثمار مزاياها المحتملة.

**5-خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل:** يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدرا للميزة التنافسية المستدامة ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، ذلك أن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الأقدر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغيير.

### المطلب الثاني: دور الكفاءات في تحقيق التميز بالجودة الشاملة

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

وهي تعتمد على الإتجاه الفكري وكذا الالتزام المهني لدى العاملين بالمؤسسة من خلال القيام بتصميم وتنفيذ ومتابعة وتقوم مختلف الأنشطة والوثائق والتقارير... الخ.

-ولتصبح إدارة الجودة الشاملة سلوك عادي و دائم ينتهجه طاقم المؤسسة، لا بد من التمكن من تحقيق التوافق والتماثل بين ما تم تصميمه و خطط الأداء، و الاداء الفعلي القائمين به و يمكن تمثيله بالبناء الذي يحتاج إلى القاعدة الصلبة، أي الأساس المتمثل في جودة التصميم، الذي على أساسه ننتقل إلى جودة التنفيذ، لأن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن نظام فرعي في نظام المؤسسة ككل، و بالتالي فهي متكاملة مع باقي الانظمة و نجد نوعين من التكامل للجودة:<sup>1</sup>

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

**2- التكامل الأفقي للجودة:** مشاركة جميع الوظائف من خلال هذين النوعين من التكامل، دعا "إيشكاوا" إلى التخلص من جميع أنواع وجوانب إهدار الطاقات والوقت وبعث روح الفخر بالأداء المتميز بين العاملين ذوي المعرفة و المهارة.

و يبرز دورهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال الموقع الوسطي الذي تلعبه المؤسسة في كونها تربط بين القطبين الأول و المتمثل في المدخلات التي يتم استقطابها من المحيط الخارجي و القطب الثاني في المخرجات الموجهة أيضا للمحيط الخارجي و دور المؤسسة هو الحلقة الرابطة بينهما بمختلف العمليات و المهام التي يقوم بها العاملين التي تبدأ بمجموعة معلومات و قرارات تترجم عن طريق أدائهم إلى منتجات و خدمات تؤدي إلى إشباع حاجات

<sup>1</sup>- سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر 2011، ص116، ص117.

و رغبات طالبيها ، و هذا الإشباع لا يمكن أن يتحقق إلا بتوفر المعرفة لدى مؤدي المهام ، لأنهم القادرين على استيعاب ما هو مطلوب ، و كيف يتم إنجازه ، من حيث الجودة و الوقت .<sup>1</sup>

-وفي إطار أفكار الجودة الشاملة التي تعتبر أن العملاء ينقسمون إلى قسمين الخارجيين طالبي السلع والخدمات أو الموردون والداخليين بالنسبة للعاملين وذلك من خلال الترابط والتسلسل الموجود بين المهام، فتحقيق جودة شاملة بتضافر جودة مختلف مراحل المنتج أو الخدمة من البداية إلى النهاية.

حيث أن الهدف الأساسي لتحقيق التميز التنافسي هو لسعي لاكتساب رضى العميل ، و بتوفر المعرفة و المهارات في العاملين المدركين لأهمية هذه العلاقة فإن الكل يحاول أن يطبع التميز في العمل من خلال ما يمتلكه من معارف و مهارات وفيرة السرعة في الإنجاز ، بمنطلق التفكير في فعالية الرقابة الذاتية كما ونوعا وزمنا سيحقق عوائد للمؤسسة من خلال إمتصاص التكاليف الممكن تحملها في حال حدوث الأخطاء مما يعرقل مسار العمل خاصة وأن العالم اليوم يعرف بعالم السرعة التي كلما توفرت بين الطلب والعرض كلما زاد كسب المتعاملين مع المؤسسة .<sup>2</sup>

وبالتالي فإن اشتراك ومساهمة أصحاب المهارات في تطبيق وتحقيق الجودة الشاملة يؤدي إلى:<sup>3</sup>

-بيئة تدعم وتحافظ على تطور المستمر وهو أحد الأساليب التي تطلبها المنافسة من خلال إشراك العاملين في التطوير والعمل فيه باستمرار.

-تحسين نوعية المخرجات وذلك لدور الذي تقوم به الكفاءات عند أدائها لمهامها بإتقان.

-إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء انطلاقا من العميل الداخلي وصولا

-العميل الخارجي وباعتبارها جانبان متكاملان لتحقيق نظام المؤسسة نظاما له مداخلاته ومخرجاته.

-تحسين الربحية والإنتاجية

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

<sup>1</sup>- سليمان عائشة مرجع سابق ص 117.

<sup>1</sup>- سلامي فتيحة -مرجع سابق ص ، 61.2

<sup>2</sup>- سليمان عائشة ، مرجع سابق ص-118<sup>3</sup>

-رفع الثقة في روح العاملين يمكن من استغلال عطائهم أفضل خاصة فيما يخص المهارات والمعارف الكامنة لديهم.  
-وصول المؤسسة إلى فهم واستيعاب معنى الجودة الشاملة خاصة لدى عاملها لتصبح ثقافة أصلية يداخلها يمكنها تحقيق التميز التنافسي فمن جهة تحقيق قيمة للعميل بمعنى تقديم المنفعة بأقل التكاليف وبالتالي اكتسابه من خلال رضاه ومن جهة أخرى جو الرضا السائد بداخلها الذي يخلق الحماس والدفاعية لإنجاز والاستمرار في العطاء والتميز.

### المطلب الثالث: أهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية.

. يعتبر الإبداع أحد دعائم التنافسية، الذي يقوم على أساس تقديم الجديد وتحقيق القيمة المضافة لما يخدم ويشبع حاجات ورغبات العملاء المطلوبة وحتى المتوقعة، حيث ان هذه الأخيرة تؤدي الى تحقيق التفوق الذي يضمن للمؤسسات التميز.

**أولاً: تعريف الإبداع:** سنقوم فيما يلي بعرض بعض التعاريف للإبداع.

. عرف الإبداع على انه إيجاد فكرة جديدة أو منتج جديد أو نظرية جديدة أو طريقة جديدة مع تطبيق هذه الأفكار أو النظريات والمنتجات ونشرها الى أوسع نطاق للحصول على التميز عن الآخرين.<sup>1</sup>

. وعرفه **GALTON**: الإبداع عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما و تقبله على انه مفيد<sup>2</sup>.

. كما عرف أيضا : الإبداع تفاعل عدد من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية تؤدي إذا ما وجدت البيئة المناسبة الى إنتاج أصيل ومفيد وجديد يساهم في تقديم وتطوير الحياة الإنسانية في الميادين المتعددة في العلم والتقنية والإدارة والتعليم والأدب والفن.<sup>3</sup>

. يعرف كذلك : التفوق في فهم الأمور والقدرة على تقديم حلول غير مسبقة لمشكلات قائمة أو ابتكار وإنجاز أساليب وطرق توصل الى نتائج متفوقة ومتميزة<sup>4</sup>.

1- سهيلة عباس، القيادة و الابتكار و الأداء المتميز. دار وائل للنشر و التوزيع. عمان. الاردن ط.1 2004ص 150.

2- كحموس نجاة قرس مروة دور الابداع و الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية. ماستر علوم التسيير. المركز الجامعي. عبد الحفيظ بوصوف ميله. الجزائر. 2021ص 14.

3- جمال خير الله. الابداع الإداري. دار أسامة للنشر و التوزيع. عمان الأردن ط 1, 2008/2009. ص.ص 7.9

2- كحموس نجاة قرس مروة، نفس المرجع ص 14

أبعاد الإبداع: و تتمثل فيما يلي: <sup>1</sup>

- \* **الأصالة:** تشير الى ان الشخص المبدع يتميز بأفكار جديدة ومختلفة وبعيدة عن أفكار المحيطين به.
- \* **المرونة:** وتعني قدرة الشخص المبدع على تحويل وتغيير الحالة الذهنية بتغيير المواقف والظروف.
- \* **الطلاقة:** هي إعطاء توفير أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين وفي فترة زمنية معينة.
- \* **التنبؤ:** هي معرفة وقدرة الفرد على اكتشاف المشكلات في المواقف المختلفة وكذلك رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يغطي الأخطاء ونواحي القصور.
- \* **المخاطرة:** ونعني بها اخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة ولديه الاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها والمسؤوليات المترتبة على ذلك.
- \* **التحليل:** يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية اختيار وتفتيت اي عمل جديد الى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.
- \* **الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه:** ان الشخص المبدع هو الذي لديه القدرة على عدم تنازله عن قراراته وأفكاره والإصرار على ما يراه مناسباً من الأهداف ويمتلك نوع المرونة بحيث يستغني عن بعض الأفكار التي يكشف انها لا حاجة لها من خلال مراحل تحقيق الأهداف الإبداعية ولا يعتبر ذلك تنازل عن أهدافه بل يتمسك بأهدافه ويسعى لتحقيقها.

ثانياً: الكفاءات والقدرة على الإبداع:

- في ظل بيئة عدم التأكد وتصاعد التنافس، فان البقاء أصبح رهان، إما الطموح في تحقيق التفوق فهو يعتمد على ان تكون المؤسسة هي من تسبق وتبادر لتقديم الجديد واغتنام الفرص لصالحها من خلال استغلالها لطاقاتها المعرفية المتاحة التي تلعب دوراً هاماً في التعامل مع القضايا الجوهرية التي تجاهد المؤسسة من إثبات وجودها . وبذلك

<sup>1</sup>زهرة غاتي ، غوتية بن سعيد ، اثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية ، شهادة ماستر ، علوم اقتصادية ، جامعة احمد دراية ، ادرار الجزائر ، 2019، ص 13.

يكون تحقيق ميزة تنافسية بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا من خلال ما يلي <sup>1</sup>:

**الابداع التكنولوجي:** هو تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج، حيث ان الابداع التكنولوجي يتيح تحقيق جودة عالية للميزة التنافسية من خلال تقديم المنتجات الجديدة في كل مرة، ويمكن ان تكون إضافة بعض التغيرات المؤدية الى تجديد المنتج، فالإبداع التكنولوجي بقدرات المنظمين المهرة القادرين على إعادة استغلال ما هو قديم بصورة جديدة في العمل.

**الابداع التنظيمي:** يتعلق الامر بإدخال إجراءات وتطبيقات جديدة للتسيير او التعديل او التأقلم، إجراءات وتطبيقات قديمة في المؤسسة، ويهدف الابداع التنظيمي أساسا الى تحويل وإعادة تنظيم الطرائق والمعارف المكتسبة حتى تكون سلوكيات وعمليات المؤسسة والافراد الأكثر إيجابية وذات مردودية، والابداع التنظيمي يمكن المؤسسة من تحقيق التميز من خلال إمكانية التكيف مع التغيرات الحاصلة.

**الابداع التسويقي :** ويقصد به البحث عن الكيفيات الجديدة والمتجددة لتلبية حاجات ورغبات العملاء ، كما انه يتعدى توليد الحاجات لديهم ، وذلك من خلال ان المؤسسة تفكر بتفكير العميل وتحاول الوصول اليه بشتى الطرق والأساليب ليس فقط بالعمل على اشباع الحاجات الظاهرة فقط ، بل المؤسسة المتفوقة هي التي تستطيع ان تصل الى خبايا تفكيره وما يطمح اليه من رغبات وذلك من خلال الاحتكاك الدائم معه والاستماع اليه ورفع صوته الى عمالي المؤسسة وجعله شريكا وصاحب راي في بناء الأفكار المولدة للإبداع ونتيجة المشاركة يكون تحقيق الرضا للطرفين .

<sup>1</sup> عائشة سليمان ،مرجع سابق ، ص ص 120-123

الابداع السلوكي: هذا النوع من الابداع يتمثل في التصرفات التي يقوم بها الفرد العامل في المؤسسة اتجاه ما يواجهه من مشاكل في العمل نفسه او مع زملائه بحيث يكون الفرد ذو المعرفة إيجابيا في تصرفاته والعمل بهذا الأسلوب يكون اكتشاف المشاكل والبحث عنها وذلك بالعودة على التفكير المطلق والكامل والتقصي لإيجاد المشكلة الحقيقية. . فالإبداع يمكن المؤسسة من صنع مستقبلها وصنع أسواقها الواعدة والمرحبة بمنتجاتها والولاء لها ولأسواقها، فهي لا تكتفي بالتطلع اليه بل تسعى الى قمة التميز الذي يمكن ان يحققه الابداع الذي يجسد الترابط والتكامل بين الجهود الابتكارية والاعمال الإبداعية من جانب اخر والعمل وفق هذا السياق يمنح المؤسسة ميزة تنافسية لا مجال لتقليدها، فهي متجددة ومتطورة باستمرار اتجاه ديناميكية البيئة، وذلك بفعل الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة المنبثقة من أصحاب المعارف والمهارات.

### خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق يمكن ان نجد مفهوم الميزة التنافسية له أهمية كبرى وذلك للدور الذي تلعبه في الحياة الاقتصادية، كما ان امتلاك هذه الأخيرة تسعى الكثير من منظمات الاعمال لتحقيقها في ظل التحولات ، وتمثل الكفاءات الرهان الحقيقي للمنظمات ومصدرا للميزة التنافسية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين نظرا لخصوصيتها .

كما تطرقنا الى خصائص وأنواع الميزة التنافسية، وان لها دورة حياة، إضافة الى استراتيجياتها المتمثلة في: ميزة التكلفة الأقل، وميزة الاختلاف (التميز)، ميزة التركيز.

كما تعتبر الكفاءات أحد المداخل الفعالة التي تؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية من خلال توظيفها وتنميتها

وتطويرها وتقييمها.

## الفصل الثالث:

دور الإدارة بالكفاءات في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة  
اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

## الفصل الثالث: دور الإدارة بالكفاءات في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

تمهيد:

من خلال الفصلين السابقين من الدراسة، تطرقنا الى الإطار النظري للبحث، والذي مكننا من تحديد مفهوم الكفاءات، والتي زادت أهميتها في ظل التحولات الراهنة التي كانت لها انعكاسات على المؤسسة، التي أصبحت في مواجهة مكشوفة الامر الذي فرض عليها البحث عن التميز قصد تحقيق التفوق على منافسيها.

اما من خلال هذا الفصل سنحاول ابراز دور الإدارة بالكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالطارف. من خلال تقديم عام للمؤسسة وكذا سنتطرق الى واقع تسيير الكفاءات البشرية فيها، لنختتم هذا الفصل بإعداد استمارة الاستبيان وتحليلها.

## الفصل الثالث: دور الإدارة بالكفاءات في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

### المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر- الوكالة التجارية للطارف.

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر الرائدة في مجالها حاليا في الجزائر في ظل التغيرات السريعة التي يتميز بها الاقتصاد لذلك تسعى المؤسسة الى البقاء في الريادة وذلك من خلال مراكبة التطورات السريعة من خلال خلق ميزة تنافسية.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة والهيكل التنظيمي

#### أولا: التعريف بالمؤسسة:

- تعتبر اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية التي تطمح للتكيف مع مختلف التغيرات والتطورات الاقتصادية المتسارعة، حيث تساهم بشكل فعال في التنمية الاقتصادية وتقديم الخدمات المتعلقة بمجال الاتصال وتزويد المجتمع والاقتصاد وجميع الهيئات العمومية بشبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية حيث أصبحت عون هام وفعال في الاقتصاد الوطني، وستتطرق لتاريخ مؤسسة اتصالات الجزائر وهيكلها التنظيمي والإمام ببعض جوانبها.

#### 1- لمحة تاريخية عن نشأة شركة اتصالات الجزائر-الطارف:

- نصا لقرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريدي هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة وبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعا لقرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

#### 2- في أول جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر:

- كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد و مجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى و الأجدر مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

تأسست ثلاث وكالات تجارية لاتصالات الجزائر في ولاية الطارف في 2003/01/01 ، وتم توزيعها كما يلي:

## الفصل الثالث: دور الإدارة بالكفاءات في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

**2-1- وكالة الطارف:** و تحتوي عل فرعين فرع بوثلجة و فرع بوحجار: و تتضمن أكثر من 12000 زبون في الخط الثابت و حوالى 20000 زبون G4.

**2-2 - وكالة الذرعان:** و تتوزع إلى فرع البسباس وفرع بن مهيدي : و تتضمن أكثر من 14500 زبون.

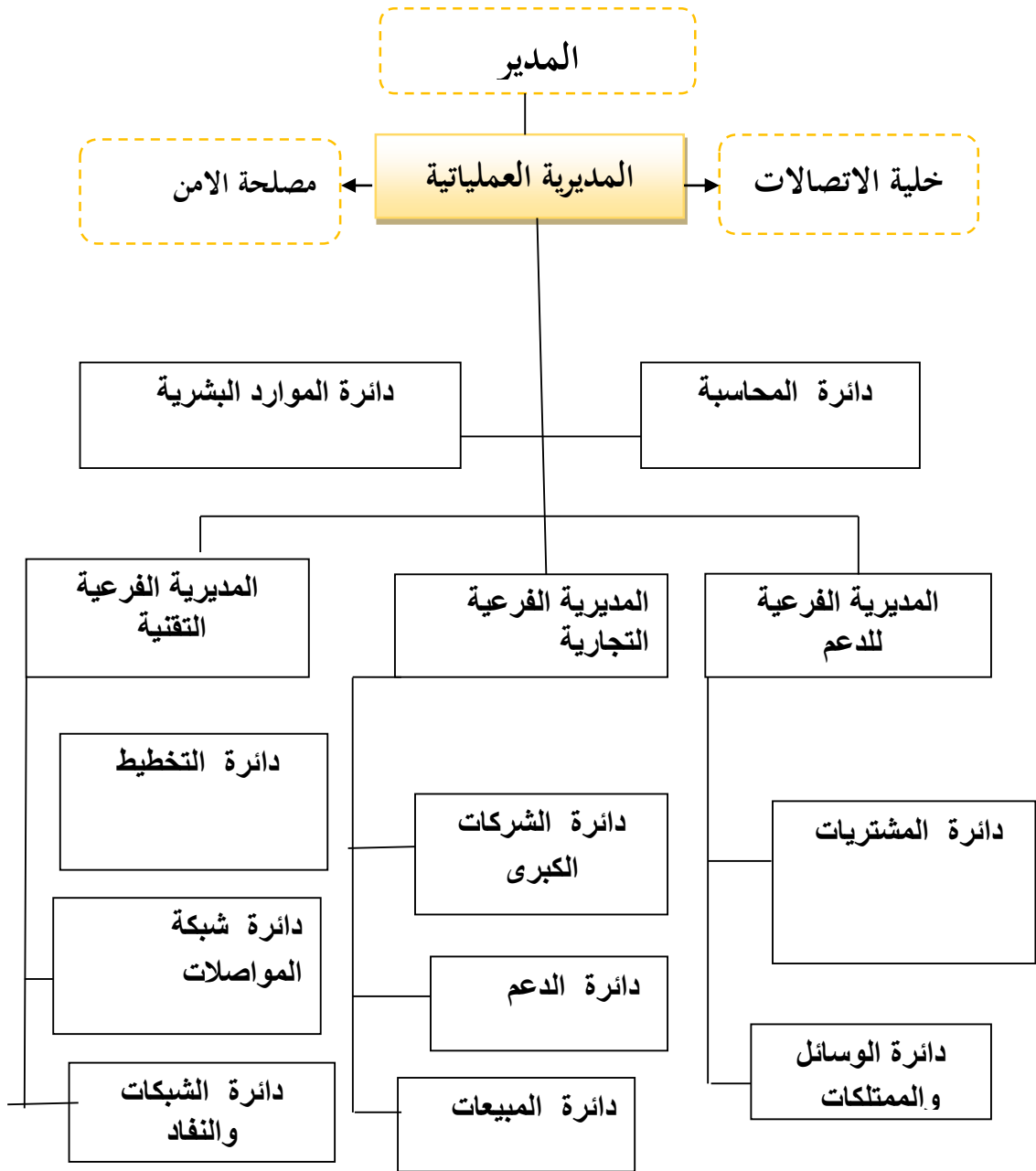
**2-3 - وكالة القالة:** لديها فرع المرجان. و تتضمن أكثر من 10000 زبون .

ثانيا: موقع المؤسسة محل الدراسة: تقع الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر الطارف وسط مدينة الطارف يحدها من اليسار بريد الجزائر(algeriePoste)بحري بلقاسم ومن اليمين صندوق التوفير و الاحتياط (CNEP) و أمامها الطريق الوطني رقم 44 و يقابلها بلدية الطارف و خلفها وكالة التامين على المعدات الفلاحية (CRMA)

الفصل الثالث: دور الإدارة بالكفاءات في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

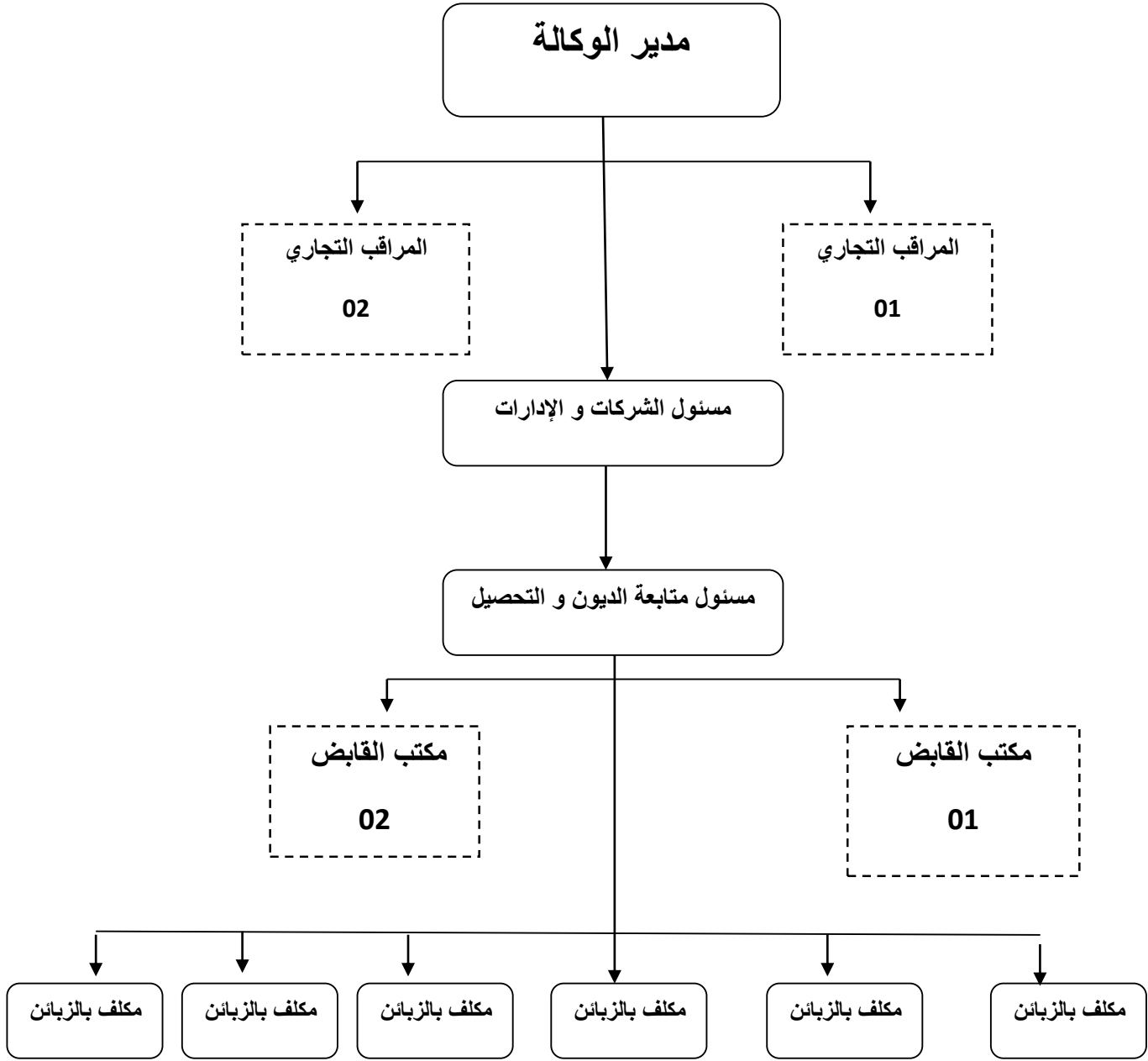
ثالثا: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية اتصالات الجزائر الطارف:

2: الشكل (3-1) يوضح: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-الطارف-بمختلف أقسامها



المصدر: من اعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة.

الشكل (3-2): الهيكل التنظيمي للوكالة المركزية.



المصدر: من اعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة.

## المطلب الثاني: نشاط المؤسسة:

### 1: الاتفاقيات:

لدى مؤسسة اتصالات الجزائر خمسة اتفاقيات مع قطاعات حيوية تستفيد بموجبها من امتياز تسديد 50% من فاتورة الانترنت. وهذه القطاعات كالتالي:

- الشرطة، وزارة الدفاع، الجمارك، الإدارة المحلية، بريد الجزائر.

### 2: مهام الوكالة التجارية:

- تقديم خدمات تجارية، تسويقية ، للزبائن.

- تزويد مناطق الظل بالانترنت فائقة السرعة من الجيل الرابع.

- التبليغ عن أي عطب يخص الزبائن في أي منطقة .

- تسديد الفواتير.

- تحصيل الديون من الزبائن.

### 3: خدمات المؤسسة:

- يتمثل نشاطها الرئيسي في تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.

- تطوير و استمرار و تسيير شبكات الاتصالات العامة و الخاصة.

- إنشاء و استمرار و تسيير شبكات الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

4: أهدافها: ان من اهداف المديرية العملية لاتصالات الجزائر ما يلي:

- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات .

## الفصل الثالث: دور الإدارة بالكفاءات في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

-ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء.

-توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق.

- الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة لاحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا .

-الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء.

-وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية (انتلسات و إنمارسات ، والمحطات الطرفية ،

ونظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية...) في الامتثال للمعايير والقواعد الدولية.

يعتمد مجتمع اتصالات الجزائر على ثلاث أهداف رئيسية (الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات) وقد سمحت هذه

الأهداف ببقائها في السوق رائدة وتحتل المرتبة الأولى في الاتصالات.

### المطلب الثالث: تنظيم المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالطارف

تنقسم المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالطارف الى 04 اقسام وهي : قسم التقنية ، القسم التجاري ، قسم

الموارد البشرية ، قسم المحاسبة و الإدارة المالية والتأمين القانوني.

**01- قسم التقنية:** يتكون من ثلاث خدمات وهي: خدمة الوصول الى الشبكة، خدمة البنية التحتية

الأساسية، خدمة شبكة البيانات وخدمة القيمة المضافة.

**02- قسم المبيعات:** يتكون من 03 ثلاث خدمات وهي: علاقات العملاء، خدمة الشبكة، خدمة

الفوترة.

**03- قسم الموارد البشرية والقدرات:** يتألف من 03 خدمات وهي: خدمة التدريب الإداري، إدارة

شؤون الموظفين والرواتب، الخدمات اللوجستية.

**04- قسم المحاسبة والإدارة المالية والتأمين القانوني:** ويتألف من 04 اربع خدمات وهي : الميزانية،

الخدمات النقدية ، خدمات المحاسبة ، قسم الشؤون القانونية والتأمين .

### المطلب الرابع: واقع تسيير الكفاءات البشرية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالطارف

- أصبح مفهوم تسيير الكفاءات يحتل مكانة أساسية في استراتيجية المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر

بالطارف، وذلك من خلال اعتماد مجموعة من الإجراءات اللازمة لتقييم كفاءات افرادها للتعرف على

## الفصل الثالث: دور الإدارة بالكفاءات في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

حاجاتهم من التكوين قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يناسب والاهداف العامة للمؤسسة ومختلف التطورات التي تشهدها.

- تقييم كفاءات الافراد: بدأت المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالطارف بوضع نظام لتقييم كفاءات الافراد بعد ان قامت بالعديد من التجارب وهذا تزامنا مع تبني شركة اتصالات الجزائر لنظام إدارة الجودة.
- الهدف من تقييم الكفاءات البشرية:
- تهدف المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالطارف من عملية تقييم الكفاءات البشرية الى احداث التناسب بين كفاءات العمال ومتطلبات المناصب التي يشغلونها. حيث تسمح بالتأكد من ان العامل يمتلك الكفاءة الازمة والمطلوبة لإتمام وظيفته على أكمل وجه، ويمكن القول ان هذه العملية تحقق للشركة والفرد الفوائد التالية:

- بالنسبة للمؤسسة: تسعى المؤسسة من تقييم كفاءاتها للحصول على ما يلي:
- التعرف على الفوارق بين الكفاءات المتوفرة والمطلوبة.
- اعداد برنامج للتطوير يهدف الى ضم الكفاءات الجديدة ومعالجة الفوارق الموجودة.
- بالنسبة للفرد: تحقق عملية تقييم الكفاءات مجموعة من الفوائد للأفراد نذكر منها:
- اقحام الفرد أكثر في اهداف المؤسسة وتحفيزه لمضاعفة الجهود.

### المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة:

بعد تسليط الضوء على أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث ادرّة الكفاءات و الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية والتطرق إلى العلاقة بينهما فيما يتعلق الدور الذي تلعبه الكفاءات في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال الفصلين الأول و الثاني ، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله نظريا على عون هام من الأعوان الاقتصاديين ألا وهو اتصالات الجزائر- فرع ولاية الطارف ، حيث اخترنا عينة عشوائية من مختلف المستويات الإدارية(إطارات، رؤساء أقسام ومكاتب ،وأعوان تنفيذيين)لنجري عليها الدراسة التطبيقية .

و لتحقيق أهداف هذه الدراسة صممنا استمارة (استبيان) تتضمن محاورها اكتشاف مصادر توظيف الكفاءات واستقطابها والتعرف على عمليات تعليم وتطوير هذه الكفاءات، و مدى مساهمة التحفيزات المادية على الأداء، وطرق تقييمها و متابعتها ، وأخيرا معرفة مدى مساهمة الكفاءات بمختلف أبعادها في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين.

## الفصل الثالث: دور الإدارة بالكفاءات في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

- حيث تم توزيع مجموعة من الاستمارات بلغ عددها أربعون (40) استمارة ب على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف ، لأخذ آرائهم حول موضوع دراستنا للحكم على واقع ذلك في العينة و بالتالي تعميم النتيجة على المجتمع الدراسة ككل.

- و بعد جمع المعلومات المطلوبة أجرينا تحليل لنتائج الاستمارة و تفسيرها و التأكد من صدق ما جاء فيها و اختبار الفرضيات باستخدام بعض الأدوات الإحصائية ، تمثلت في :برنامج SPSS .V21 للمعالجات الإحصائية حيث تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات، المعيارية، معامل الارتباط بيرسون (correlation Person)، ومعادلة الثبات ألفا كرونباخ بالإضافة إلى العديد من المتغيرات الأخرى لاختبار صحة و ثبات الاستبيان.

### المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

#### أولاً: مجتمع و حدود مجالات الدراسة:

##### 1: مجتمع الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة في عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالطارف، حيث قمنا بتوزيع 40 استمارة استبيان شملت عمال الإدارة المركزية وكذا عمال الوحدة التقنية .

- تم اختيار المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالطارف ، من اجل الدراسة كونها تنشط ميدان اقتصادي ، وهو مناسباً لإنجاز الجزء التطبيقي من هذا البحث. كما تم اختيارها باعتبارها الأقرب وكذلك لوجود بعض التسهيلات للقيام بالعمل التطبيقي.

##### 2: حدود مجالات الدراسة: تقع حدود هذه الدراسة الميدانية فيما يلي:

أ:المجال المكاني: وقع الاختيار على عينة من موظفي شركة اتصالات الجزائر ولاية الطارف كعينة للدراسة تمثل قطاع اتصالات الجزائر .

ب:المجال الزمني: تتمثل الحدود الزمانية لهذه الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 15 مارس 2022 الى غاية 05 جوان 2022

ج:الحدود المتعلقة بالمستجوبين (البشرية): شمل توزيع الاستمارات على جميع الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر (الطارف) بمختلف رتبهم و وظائفهم و توزيعاتهم على مختلف المستويات الإدارية(الادارة العليا-الادارة الوسطى و الأعاون التنفيذيين) كونها الطريقة الأنسب لدراستنا و يمثلون كفاءات تعتمد عليهم المؤسسة في تسيير نشاطها.

## ثانيا: أدوات جمع البيانات:

بغرض جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي للدراسة تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات تتمثل في : الاستبيان، المقابلة، الملاحظة، الوثائق الرسمية، شرط أن تتوافق هذه الأدوات مع مشكلة البحث ومتطلباته، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان بدرجة أولى لجمع البيانات الأولية، كما تم استخدام المقابلة من أجل تدعيم شرح الاستبيان، ولذلك ارتأينا أن نقدم فكرة توضيحية عن الأدوات:

**1: الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من الأدوات المهمة في هذه الدراسة حيث تقدم صورة واقعية عن الموضوع المدروس لأنها تسمح بمتابعة الباحثين و معاينة المشاكل التي تواجهها المؤسسة محل الدراسة.

حيث أن أول ما تم ملاحظته من خلال الزيارة الميدانية التي قمنا بها هو وجود وسائل تكنولوجية متطورة في مكان العمل بالإضافة الى التنظيم و التنسيق بين المكاتب في العمل بالإضافة الى تقييد كل موظف بمهامه و الانضباط في العمل واحترام السلم الإداري بالإضافة الى التركيز على استقبال الزبائن أحسن استقبال وذلك على مستوى القسم التجاري لكسبهم و كل هذه الملاحظات مكنت من تحليل و تفسير نتائج الاستبيان.

## 2: المقابلة الشخصية:

- حيث تم الاعتماد عليها في بحثنا و ذلك من خلال تسليم الاستمارات مباشرة للمبحوثين (المستجوبين) و محاولة شرح المحاور الرئيسية للاستبيان و إزالة أي لبس أو غموض ان وجد .

## المطلب الثاني: عرض الاستبيان و الأدوات الإحصائية المستعملة

بعدما قمنا بتحديد المجتمع واختيار عينة الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة لجمع البيانات نأتي إلى مرحلة إعداد الاستبيان كأداة أساسية تم الاعتماد عليها في جمع البيانات الأولية للدراسة مع اختيار طريقة المقابلة الشخصية لشرح و توضيح محتواه حيث تتطلب هذه إعداد مجموعة من الأسئلة تخدم أغراض وإشكالية البحث، ثم القيام باختبار يثبت مدى صدق وثبات الاستبيان كأداة قابلة للاستعمال في البحث، بالإضافة إلى توضيح لأهم الأساليب الإحصائية المستعملة في معالجة الاستبيان للوصول إلى نتائج الدراسة.

## أولاً: إعداد الاستبيان:

يعد الاستبيان من أهم الأدوات المعتمدة في جمع البيانات والمعلومات ووفقاً للإشكالية البحث وفرضيات الدراسة حيث تم اختيار مجموعة من الأسئلة التي سيتم الإجابة عنها من طرف المبحوثين لأنها الوسيلة المعتمدة لإبراز الهدف من البحث و بالتالي استخلاص النتائج ومحاولة إعطاء حلول و توصيات.

حيث تم إعداد الاستبيان بناء على محتوى و إشكالية البحث حيث تم التركيز على النقاط التالية:

## الفصل الثالث: دور الإدارة بالكفاءات في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

01: ربط الأسئلة بالأهداف المراد الوصول إليها.

02: صياغة الأسئلة بما يتناسب مع الإطار النظري و نموذج الدراسة و كذلك إشكالية الموضوع.

03: خضعت الاستمارة لعملية التحكيم من قبل الأستاذ المشرف، و هذا بهدف التأكد من سلامة المحتوى المعلوماتي للاستمارة من حيث (دقة الأسئلة ، و ابتعادها عن الغموض ، تغطية الأسئلة لجميع محاور الدراسة ، عدم حملها للتناقضات).

04: بعدها قمنا باختبار أولي قصد معرفة مدى إمكانية عملها بشكل ملائم، و استخراج النقائص و السليبات التي قد تشوبها، و خاصة التكرار أو طول الأسئلة و الغموض و التعقيد، التي قد تجعل أفراد العينة يشعرون بالملل، مما يقودهم لعدم التعامل مع الاستمارة بشكل جدي.

و بعد الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التي صدرت عن الأستاذ والمبحوثين في التجربة الأولية قمنا بضبط أسئلة الاستمارة وصياغتها بشكل نهائي.

### ثانيا: عرض محتويات الاستبيان:

- حيث قمنا خلال هذه المرحلة بفرز و تحليل الإجابات المتضمنة في الاستمارة ، وذلك بالاعتماد على الاستمارة(الاستبان) كأداة لجمع البيانات و المعلومات من أفراد العينة المبحوثة ، حيث تم توزيع 40 استبيان على موظفي الوكالة بمختلف مستوياتهم الإدارية و او تم استعادة 37 استمارة و هو العدد الذي خضع للتحليل و هي تمثل 92.50% من إجمالي الاستبيانات الموزعة ، و بعد التدقيق في محتواها تم إلغاء 03 استمارات كونها لم تستوفي الشروط ولا تخدم بجناسا كون أصحابها قاموا بوضع علامة X في أكثر من خانة من نفس السؤال ، قسم هيكل الاستبيان الى مجموعة من الأسئلة مرتبة ضمن محاور تشكل متغيرات الدراسة ، بالإضافة إلى سلم القياس المناسب للدراسة( سلم ليكارت الحماسي).

و قد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وذلك من خلال البرنامج الإحصائي SPSS .V21(Sciences Social For Package Statistical).

### ثالثا: نموذج الاستبيان:

- تم إعداد أسئلة هذا الاستبيان للتمكن من إجراء دراسة ميدانية حول دور إدارة الكفاءات في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية - حيث تم تقسيم الاستمارة المبينة في الملاحق كما يلي:

محاور الاستبيان: و يتضمن 03 محاور أساسية ، المحور الأول خصص للبيانات الشخصية، والمحوران الاخران يتمثلان في : إدارة الكفاءات والمتضمنة 04 أربعة ابعاد (بعد استقطاب وتوظيف الكفاءات ، تعليم وتطوير الكفاءات ،

## الفصل الثالث: دور الإدارة بالكفاءات في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

التحفيزات المادية والمعنوية، تقييم ومتابعة الكفاءات). ومحور الميزة التنافسية المتضمن ثلاثة ابعاد (بعد خفض التكلفة ، بعد الجودة والاهتمام بالزبون، بعد سرعة التسليم).

**المحور الأول :** تتضمن بيانات شخصية عن المبحوثين: يتضمن 6 أسئلة مغلقة للوصول بدقة لأراء المستجوبين حول المحاور المحددة والتي تتمثل في أسئلة عن نوع الجنس ذكر او انثى ، السن ، المستوى الدراسي ، سنوات الخبرة ، المستوى الإداري الذي ينتمي اليه، عدد الدورات التدريبية التي خضع لها .  
و تم تقسيمها كما يلي :

– **المحور الثاني :** يتضمن ادارة الكفاءات ويحتوي على 04 أربعة ابعاد

– **البعد الأول :** يتضمن أسئلة تهدف من خلالها الى توفر المعلومات المتعلقة باستقطاب و توظيف الكفاءات في مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

– **البعد الثاني :** أسئلة خاصة بمدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بعمليات تعليم وتطوير المورد البشري.

– و التي تقيس مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بعملية تطوير الكفاءات .

– **البعد الثالث:** يهدف إلى معرفة تأثير التحفيزات المالية والمعنوية على الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

– كما تم في الجزء طرح 05 أسئلة شاملة ومباشرة . نقيس من خلالها العلاقة بين المتغيرين التحفيزات و الميزة التنافسية.

**البعد الرابع :** يهدف الى معرفة تأثير تقييم ومتابعة الكفاءات البشرية على الميزة التنافسية .

**المحور الثالث:** خصصنا في هذا المحور أسئلة عن الميزة التنافسية ، ضمن ثلاثة أجزاء ، الأول متعلق بالتكلفة ، والثاني بجودة المنتج والخدمات ، والثالث متعلق بسرعة التسليم .

**رابعاً: المعالجة الإحصائية:**

بعد جمع بيانات الدراسة ، قام فريق البحث بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسوب، لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها وذلك بإعطائها أرقاماً معينة حسب سلم ليكارت الخماسي ، حيث أعطي كل مستوى من مستويات درجة الموافقة درجة معينة، فأعطيت بدرجة لا أوافق بشدة (1) درجة، لا أوافق (2) درجة، محايد (3) درجات، موافق (4) درجات، و أخيراً موافق بشدة (5) درجات، و بعدها تم تفرغ بيانات البحث في برنامج SPSS . V21 للمعالجات الإحصائية حيث تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات، المعيارية، معامل الارتباط بيرسون (Correlation Person)، اختبار التباين الأحادي ، ومعادلة الثبات ألفا كرونباخ بالإضافة إلى العديد من المتغيرات الأخرى لاختبار صحة و ثبات الاستبيان بمختلف عناصره.

## الفصل الثالث: دور الإدارة بالكفاءات في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

وسيتم التطرق الى تحليل الاستبيان بالتفصيل و اختبار الفرضيات باستعمال برنامج SPSS V21. والأدوات الإحصائية المختلفة للخروج بنتائج في المبحث الموالي.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

#### المطلب الأول: تصميم الإستبيان:

لقد تم في البداية تقسيم الاستبيان إلى ما يلي:

أولاً: يحتوي هذا الجزء على مجموعة من الأسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة.

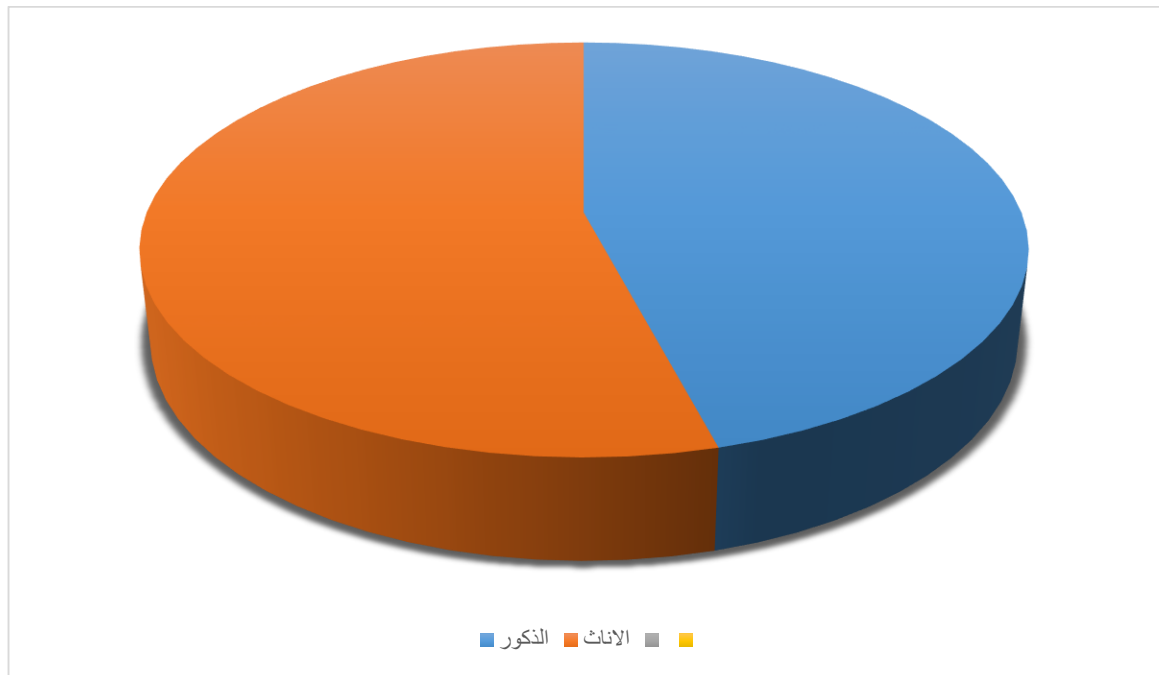
حيث يمكن تلخيص البيانات الشخصية لأفراد العينة في الجداول التالية:

#### جدول رقم (3-1): توزيع مفردات العينة حسب الجنس

الإناث		الذكور	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
54.10%	20	45.90%	17

المصدر: SPSS V21: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج

#### الشكل رقم (3-3): توزيع مفردات العينة حسب الجنس



## الفصل الثالث: دور الإدارة بالكفاءات في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

SPSS V21: المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج

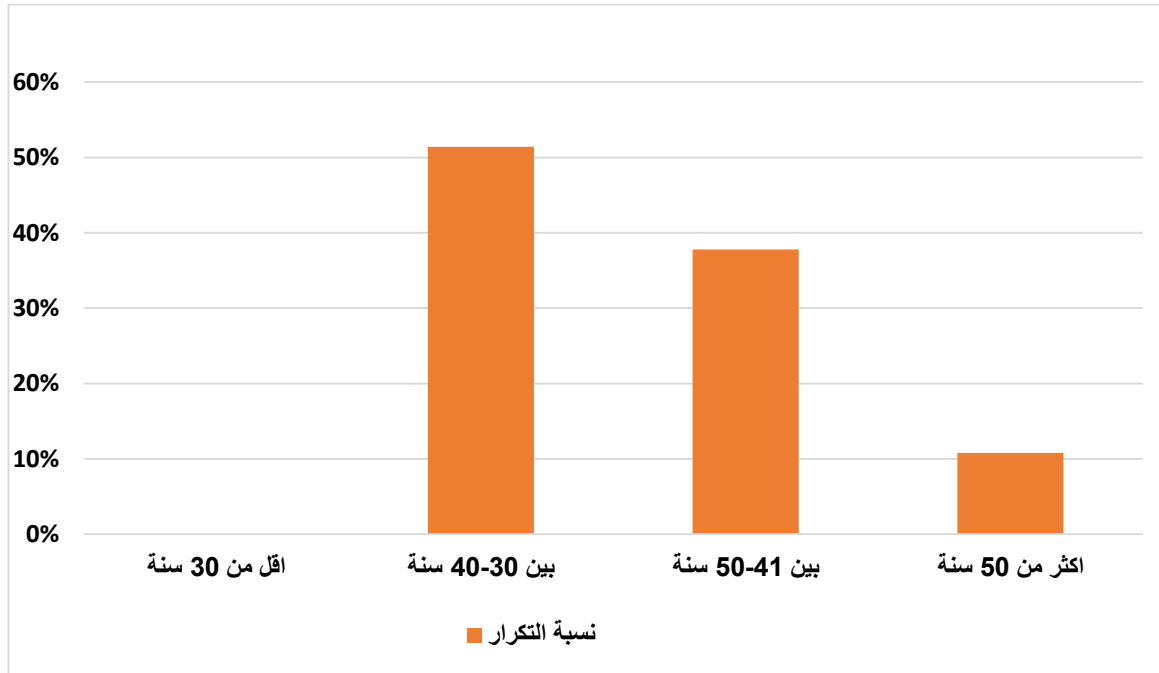
يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب الجنس (ذكر، أنثى) حيث يتضح أن 54.1% من عينة الدراسة إناث، في حين بلغت نسبة مشاركة الذكور 45.9%. كون مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف إدارية .

جدول رقم (3-2): توزيع مفردات العينة حسب العمر

أقل من 30 سنة		بين 30 - 40 سنة		بين 41 - 50 سنة		أكثر من 50 سنة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
0%	0	51.4%	19	37.8%	14	10.8%	4

SPSS V21: المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج

الشكل (3-4) توزيع مفردات العينة حسب العمر .



SPSS V21: المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج

يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث يتبين أن 51.4% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم بين 30 و 40 سنة وهي تمثل أعلى نسبة وهي تمثل نسبة الشباب ، وهذا يدل ان المؤسسة محل الدراسة

### الفصل الثالث: دور الإدارة بالكفاءات في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

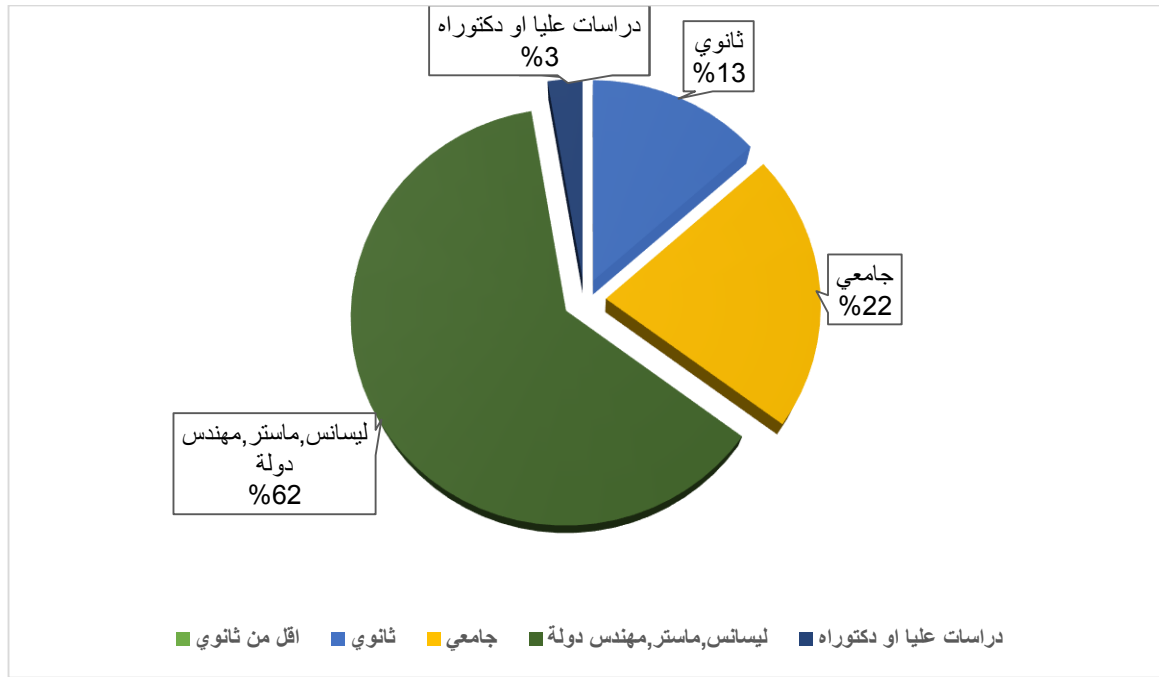
تهتم بتوظيف الشباب الذي يمتلك الطاقة ، و 37.8 % بلغت أعمارهم بين 41 - 50 سنة ، وفي الأخير أكثر من 50 سنة تقدر نسبتها ب 10.8%.

جدول ( 3-3): توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي

أقل من ثانوي		ثانوي		جامعي		ليسانس، ماستر ، مهندس دولة		دراسات عليا أو دكتوراه	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
0	%0	5	%13.5	8	%21.6	23	62.2%	1	%2.7

المصدر: SPSS V21: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج

الشكل (3-5): توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي .



المصدر: SPSS V21: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج

من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي تقدر ب 62.2% ليسانس، ثم تليها نسبة 21.6% جامعي ، تليها ثانوي بنسبة 13.5% . ثم ودراسات عليا أو دكتوراه بنسبة تقدر ب 2.7% ،

## الفصل الثالث: دور الإدارة بالكفاءات في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

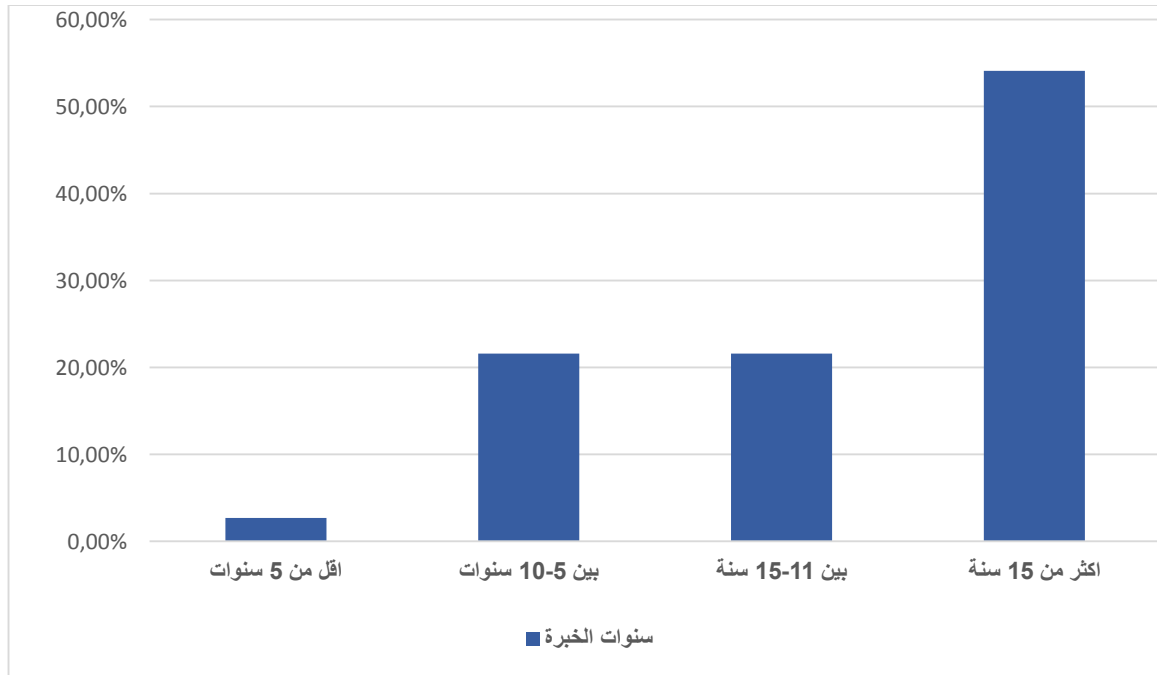
أي ان نسبة الجامعيين في العينة محل الدراسة تبلغ نسبة 86.5%. مما يدل ان مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف تهتم بتوظيف حاملي الشهادات

جدول رقم(3-4): توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات		بين 5 - 10 سنوات		بين 11 - 15 سنة		أكثر من 15 سنة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
2.7%	1	21.6%	8	21.6%	8	54.1%	20

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V21

الشكل رقم(3-6): توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V21:

من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة تقدر ب 54.1% أكثر من 15 سنة، أي ان المؤسسة لديها عمال يتمتعون بالخبرة ، ثم تليها نسبة 21.6% من لديهم خبرة بين 5-10 سنوات ، وتساويها من لديهم خبرة بين 11- 15 سنة ، وفي الأخير من لديهم مدة أقل من 5 سنوات تقدر نسبتهم ب 2.7%.

الفصل الثالث: دور الإدارة بالكفاءات في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

جدول (3-5): توزيع مفردات العينة حسب المستوى الإداري

الإدارة العليا		الإدارة الوسطى		الإدارة التنفيذية	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
8.1%	3	37.8%	14	54.1%	20

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V21

من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب المستوى الإداري، بلغت 54.1% وهي تمثل الإدارة التنفيذية، ثم تليها نسبة 37.8% تمثل الإدارة الوسطى، وفي الأخير نسبة 8.1% تمثل مستوى الإدارة العليا.

جدول (3-6): توزيع مفردات العينة حسب عدد الدورات التدريبية

أكثر من 5 دورات		بين 4 - 5 دورات		بين 1 - 3 دورات		بدون دورات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
43.2%	16	5.4%	2	43.2%	16	8.1%	3

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V21

من خلال الجدول يتضح أن تساوي نسبي عدد الدورات التدريبية لفئتي (بين 1-3 دورات) و (بين أكثر من 5 دورات) والتي بلغت نسبة 43.2%، ثم تليها نسبة 8.1% لفئة العينة الذين لم يتلقوا دورات تدريبية، وفي الأخير نسبة 5.4% تمثل فئة العينة الذين تلقوا دورات تدريبية بين 4-5 دورات.

ثانيا: يناقش هذا الجزء دور إدارة الكفاءات في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية

وتتمثل في الدراسة القياسية باستعمال برنامج SPSS.V21

- إجابات أسئلة الاستبيان: حيث بلغ إجمالي عدد الفقرات 38 فقرة وقد كانت إجابة كل فقرة من أبعاد الدراسة على أسلوب ليكارت الخماسي كما يلي:

الفصل الثالث: دور الإدارة بالكفاءات في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

5	4	3	2	1
موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقا

ولتحديد طول الخلايا لمقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) ثم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد الخلايا أي (0.8=5/4) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الخلية الأدنى الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه يتم تفسير النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم ( 3-7 ): يوضح إجابات أسئلة الاستبيان ودلالاتهم:

الإجابة	الفئة	المتوسط الحسابي
لا أوافق مطلقا	1	] 1.8 – 1 ]
لا أوافق	2	] 2.6 – 1.8 ]
محايد	3	] 3.4 – 2.6 ]
موافق	4	] 4.2 – 3.4 ]
موافق بشدة	5	] 5 – 4.2 ]

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V21:

بعد عرض أداة الدراسة على الأستاذ المؤطر لغرض تقييمها وإجراء التصحيحات المطلوبة تم القيام بقياس وصدق وثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وأيضا قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرة الاستبيان، وتعد نسبة 60% لمعامل ألفا كرونباخ مقبولة إحصائيا.

الفصل الثالث: دور الإدارة بالكفاءات في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

جدول رقم ( 3-8): معامل الثبات والصدق .

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	المحاور	الرقم
Validity c	Alpha cronbach			
0,64	0,80	20	إدارة الكفاءات	01
0,84	0,92	18	الميزة التنافسية	02
0,80	0,89	38	كل عبارات الاستبيان	03

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS.V21)

يتضح من الجدول رقم (3-8) يتضح أن معامل الثبات (ألفا كرونباخ) في جميع عباراته قدرت ب: 0.89 وهي نسبة عالية، وهو يثبت مصداقية وثبات عبارات الاستبيان في مجمل عباراته، رغم اختلاف هذه القيمة من محور لآخر، إلا أن أداة القياس تعتبر ثابتة وذات مصداقية بدرجة عالية.

الصدق : يقاس صدق الاستبيان من خلال تربيع معامل الثبات ( معامل أفا كرونباخ) والذي بلغ : 0.80 ، بما ان هذا المعامل قريب من الواحد يدل على صدق الاستبيان .

#### المطلب الثاني: تحليل فقرات محاور الاستبيان

أولاً: تحليل فقرات البعد الأول: استقطاب و توظيف الكفاءات البشرية

جدول رقم(3-9):الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد استقطاب و توظيف الكفاءات البشرية

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تؤمن المؤسسة بان المورد البشري هو مصدر قوتها	التكرار	0	2	4	20	11	4.08	0.795	موافق
		النسبة(%)	0	5.4	10.8	54.1	29.7			

## الفصل الثالث: دور الإدارة بالكفاءات في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

02	تراعي المؤسسة في عملية التوظيف توفر المؤهل العلمي الجيد	التكرار	0	2	1	31	3	3.95	0.574	موافق
		النسبة(%)	0	5.4	2.7	83.8	8.1			
03	تراعي المؤسسة في عملية التوظيف توفر عنصر الكفاءة في الفرد	التكرار	0	3	4	20	10	4.00	0.849	موافق
		النسبة(%)	0	8.1	10.8	54.1	27			
04	تركز المؤسسة بشكل كبير على التوظيف الخارجي لتوفير احتياجاتها من الكفاءات	التكرار	0	5	4	22	6	3.78	0.886	موافق
		النسبة(%)	0	13.5	10.8	59.5	16.2			
05	تركز المؤسسة بشكل كبير على التوظيف الداخلي لتوفير احتياجاتها من الكفاءات	التكرار	0	2	6	21	8	3.95	0.779	موافق
		النسبة(%)	0	5.4	16.2	56.8	21.6			
	<b>استقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية</b>									
								3.94	0.336	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V21:

نلاحظ من الجدول رقم (3-9) أن جميع الفقرات ضمن المجال موافق حيث أن الفقرة الأولى تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري مقدر ب 0.795 حيث ان المورد البشري هو مصدر قوة المؤسسة ، في حين تحتل المرتبة الثانية الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.849 بأن المؤسسة تراعي في عملية التوظيف توفر عنصر الكفاءة في الفرد ، تليها الفقرة الثانية والخامسة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.95 تراعي المؤسسة في عملية التوظيف توفر عنصر الكفاءة في الفرد و تركز المؤسسة بشكل كبير على التوظيف الداخلي لتوفير احتياجاتها من الكفاءات.

وقد جاءت جميع عبارات البعد التي تعبر استقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر لوكالة الطارف بمجموع متوسطات حسابية بلغت 3.94 وانحراف معياري قدر ب 0.336 وهي ارقام تدعم توجه المؤسسة لمراعاة شروط محددة لاستقطاب وتوظيف الافراد ذوي الكفاءات، وذلك ايماننا منها بأهمية المورد البشري

## الفصل الثالث: دور الإدارة بالكفاءات في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

مع الاهتمام ايضا بالرفع من معارف ومؤهلات الافراد القدامى المتواجدين بالمؤسسة والعمل على اعطائهم مناصب أعلى (التوظيف الداخلي).

### 2- تحليل فقرات البعد الثاني : عمليات تعليم و تطوير المورد البشري

جدول رقم (3-10): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد عمليات تعليم و تطوير المورد

البشري

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	لا أوافق مطلقا	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	عمليات التكوين والتدريب مستمرة في المؤسسة	التكرار	0	1	1	27	8	4.13	0.585	موافق
		النسبة(%)	0	2.7	2.7	73.0	21.6			
02	توجد بيئة عمل محفزة في المؤسسة على التدريب والتعليم	التكرار	0	1	7	21	8	3.97	0.725	موافق
		النسبة(%)	0	2.7	18.9	56.8	21.6			
03	يتم تخزين المعارف باستخدام الوسائل التكنولوجية	التكرار	0	0	1	28	8	4.18	0.461	موافق
		النسبة(%)	0	0	2.7	75.7	21.6			
04	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لتطوير موردها البشري	التكرار	0	2	1	28	6	4.02	0.644	موافق
		النسبة(%)	0	5.4	2.7	75.7	16.2			
05	يتم الاستفادة من عمليات تدريب وتعليم المورد البشري في المؤسسة	التكرار	0	0	1	27	9	4.21	0.479	موافق بشدة
		النسبة(%)	0	0	2.7	73.0	24.3			
	عمليات تعليم و تطوير المورد البشري									
								4.10	0.296	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V21

### الفصل الثالث: دور الإدارة بالكفاءات في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

نلاحظ من الجدول رقم (3-10) أن جميع الفقرات ضمن المجال موافق ماعدا الفقرة الخامسة ضمن مجال موافق بشدة ، وتحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري مقدر ب 0.479 حيث انه يتم الاستفادة من عمليات تدريب وتعليم المورد البشري في المؤسسة ، في حين تحتل المرتبة الثانية الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي 4.18 وانحراف معياري 0.461 بأنه يتم تخزين المعارف باستخدام الوسائل التكنولوجية ، و في المرتبة الثالثة العبارة الأولى بمتوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري 0.585 و هي ان عمليات التكوين والتدريب مستمرة في المؤسسة ، تليها الفقرة الرابعة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.02. وانحراف معياري 0.644 تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لتطوير موردها البشري، وفي المرتبة الأخيرة العبارة الثانية بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 0.725 وهي انه توجد بيئة عمل محفزة في المؤسسة على التدريب والتعليم.

وجميع عبارات بعد عمليات تعليم و تطوير المورد البشري جاءت بمتوسط حسابي جيد يقدر ب 4.10 وانحراف معياري 0.296 مما يدل ان اراء افراد العينة جاءت موافقة بدرجة عالية ان المؤسسة لها اهتمام بعمليات تعليم وتطوير موردها البشري باستمرار .

### 3: تحليل فقرات البعد الثالث : التحفيزات المادية والمعنوية في المؤسسة

جدول رقم(3-11): الوسط الحسابي والانحراف المعياري التحفيزات المادية والمعنوية في المؤسسة

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	لا أوافق مطلقا	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تفاعل الإدارة مع العمال وتشجع العمل الجماعي	التكرار	1	1	10	17	8	3.81	0.907	موافق
		النسبة(%)	2.7	2.7	27.0	45.9	21.6			
02	يراعي نظام التحفيز تحقيق اهداف الفرد في المؤسسة	التكرار	1	5	9	16	6	3.56	1.014	موافق
		النسبة(%)	2.7	13.5	24.3	43.2	16.2			
03	يراعي نظام التحفيز تحقيق اهداف المؤسسة	التكرار	1	3	7	18	8	3.78	0.975	موافق
		النسبة(%)	2.7	8.1	18.9	48.6	21.6			

### الفصل الثالث: دور الإدارة بالكفاءات في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

موافق	1.043	3.54	5	18	8	4	2	التكرار	يتم الاعتماد على التحفيز المادي بشكل كبير في المؤسسة	04
			13.5	48.6	21.6	10.8	5.4	النسبة(%)		
موافق	1.039	3.40					0	التكرار	يتم الاعتماد على التحفيز المعنوي بشكل كبير في المؤسسة	05
							0	النسبة(%)		
موافق	0.575	3.62	التحفيزات المادية والمعنوية في المؤسسة							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V21:

**4** نلاحظ من الجدول رقم (3-11) أن جميع الفقرات ضمن المجال موافق، حيث تحتل المرتبة الأولى العبارة رقم 4 رقم واحد بمتوسط حسابي 3.81 وبانحراف معياري 0.97 وهي ان إدارة المؤسسة تتفاعل مع العمال وتشجع العمل الجماعي، وفي المرتبة الثانية العبارة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.78 وبانحراف معياري 0.975، وفي المرتبة الثالثة العبارة الثانية بمتوسط حسابي 3.56 وبانحراف معياري 1.014، تليها العبارة الرابعة بمتوسط حسابي 3.54 وبانحراف معياري 1.043، وفي المرتبة الخامسة العبارة الخامسة بمتوسط حسابي 3.40 وبانحراف معياري 1.039.

من خلال الجدول نلاحظ ان المتوسط الحسابي لبعده التحفيزات المادية والمعنوية قدر بـ 3.62 و الانحراف المعياري قدر بـ 0,575 وجاء بدرجة موافقة وهذا يدل بان المؤسسة حسب اراء عينة الدراسة تهتم بالتحفيزات المادية والمعنوية

#### 4: تحليل فقرات البعد الرابع:

جدول رقم(3-12): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تقييم ومتابعة الكفاءات

#### البشرية في المؤسسة

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	لا أوافق مطلقا	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تهدف عملية التقييم لمعرفة الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الكفاءات	التكرار	0	4	5	22	6	3.81	0.844	موافق
		النسبة(%)								

## الفصل الثالث: دور الإدارة بالكفاءات في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

02	يتم تقييم عنصر المهارة لدى الفرد في المؤسسة	التكرار	0	4	7	22	4	3.70	0.811	موافق
		النسبة(%)								
03	يتم تقييم عنصر المعرفة لدى الفرد في المؤسسة	التكرار	0	5	4	19	9	3.86	0.947	موافق
		النسبة(%)								
04	يتم التمييز بين الافراد في المؤسسة على أساس كفاءتهم	التكرار	2	8	8	18	1	3.21	1.003	محايد
		النسبة(%)								
05	تطلع المؤسسة عمالها بنتائج تقييمهم بشكل دوري	التكرار	3	8	8	13	5	3.24	1.188	محايد
		النسبة(%)								
	<b>تقييم ومتابعة الكفاءات البشرية في المؤسسة</b>									
								3.56	0.401	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V21::

نلاحظ من الجدول رقم (3-12) العبارة الثالثة تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.86 وبانحراف معياري 0.947 وهي انه يتم تقييم عنصر المعرفة لدى الفرد في المؤسسة ، تليها العبارة الأولى في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 844. وهي تهدف عملية التقييم لمعرفة الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الكفاءات، وفي المرتبة الثالثة العبارة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.70 وبانحراف معياري 0.811 انه يتم تقييم عنصر المهارة لدى الفرد في المؤسسة ، وفي المرتبة الرابعة العبارة الخامسة بمتوسط حسابي 3.54 وبانحراف معياري 1.188 ، تليها العبارة الرابعة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.21 وبانحراف معياري 1.003، وهي يتم التمييز بين الافراد في المؤسسة على أساس كفاءتهم ، وقد جاءت عبارات بعد تقييم ومتابعة الكفاءات البشرية في المؤسسة بمتوسط حسابي 3.56 وانحراف معياري 0.401 وهي في مجال موافق ، وهذا يدل على ان المؤسسة تولي أهمية لتقييم ومتابعة كفاءاتها .

الفصل الثالث: دور الإدارة بالكفاءات في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

5: تحليل فقرات المحور الثاني: الميزة التنافسية (خفض التكلفة ، الجودة والاهتمام بالزبون ، سرعة التسليم)

جدول رقم (3-13): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	لا أوافق مطلقا	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تسعى المؤسسة الى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج	التكرار	0	2	5	23	7	3.94	0.743	موافق
		النسبة(%)	0	5.4	13.5	62.2	18.9			
02	كفاءة إدارة المؤسسة وكفاءة العاملين تساعد على النجاح في التقليل من التكاليف	التكرار	0	2	5	24	6	3.91	0.721	موافق
		النسبة(%)	0	5.4	13.5	64.9	16.2			
03	تعمل المؤسسة على توفير الموارد والقدرات التي تدعم الكفاءة والتميز	التكرار	0	3	4	24	6	3.89	0.774	موافق
		النسبة(%)	0	8.1	10.8	64.9	16.2			
04	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا من اجل توفير الجهد والوقت	التكرار	0	1	0	29	7	4.13	0.535	موافق
		النسبة(%)	0	2.7	0	78.4	18.9			
	<b>بعد خفض التكلفة</b>									
05	تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتج لتكون الأفضل في السوق	التكرار	0	1	3	24	9	4.10	0.657	موافق
		النسبة(%)	0	2.7	8.1	64.9	24.3			
06	المؤسسة تقدم منتجات مناسبة وتنافسية بالنسبة للزبون	التكرار	1	0	3	23	10	4.10	0.774	موافق
		النسبة(%)	2.7	0	8.1	62.2	27.0			

الفصل الثالث: دور الإدارة بالكفاءات في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

07	تعمل المؤسسة على تطبيق معايير الجودة في جميع المراحل الإنتاجية	التكرار	1	1	2	23	10	4.08	0.829	موافق
		النسبة(%)	2.7	2.7	5.4	62.2	27.0			
08	تهتم المؤسسة بزيائنها والمتعاملين معها لتعرف ارائهم بشأن جودة المنتجات المقدمة	التكرار	1	2	4	21	9	3.94	0.911	موافق
		النسبة(%)	2.7	5.4	10.8	56.8	24.3			
09	تساهم الكفاءات البشرية للمؤسسة في تطوير وتحسين المنتجات	التكرار	0	2	3	22	10	4.08	0.759	موافق
		النسبة(%)	0	5.4	8.1	59.5	27.0			
10	تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات اذواق الزبائن وتفضيلاتهم	التكرار	0	2	9	15	11	3.94	0.880	موافق
		النسبة(%)	0	5.4	24.3	40.5	29.7			
11	للمؤسسة نظرة استشرافية ومطلعة على أحوال السوق الذي تنشط فيه	التكرار	0	3	3	27	4	3.86	0.713	موافق
		النسبة(%)	0	8.1	8.1	73.0	10.8			
12	المؤسسة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال للترويج لمنتجاتها	التكرار	0	1	0	24	12	4.27	0.607	موافق بشدة
		النسبة(%)	0	2.7	0	64.9	32.4			
13	للمؤسسة القدرة على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية أي تتميز بالمرونة	التكرار	1	2	6	21	7	3.83	0.897	موافق
		النسبة(%)	2.7	5.4	16.2	56.8	18.9			
14	تعتبر المؤسسة الابداع أولوية استراتيجية لتكون الأفضل في السوق	التكرار	0	4	4	19	10	3.94	0.911	موافق
		النسبة(%)	0	10.8	10.8	51.4	27.0			

الفصل الثالث: دور الإدارة بالكفاءات في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

		بعد الجودة والاهتمام بالزبون								
موافق	0.554	4.01								
موافق	1.004	3.86	8	22	3	2	2	التكرار	15	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم الطلبات الى الزبائن
			21.6	59.5	8.1	5.4	5.4	النسبة(%)		
موافق	0.779	4.05	9	23	4	0	1	التكرار	16	تعتمد المؤسسة على برامج صيانة دقيقة ودورية للألات لفنادي الاعطاب المحتملة في الإنتاج والتوزيع
			24.3	62.5	10.8	0	2.7	النسبة(%)		
موافق	0.849	4.00	9	22	4	1	1	التكرار	17	تتميز المؤسسة بسرعة تسليم المنتجات للزبائن مقارنة بالمنافسين
			24.3	59.5	10.8	2.7	2.7	النسبة(%)		
موافق	0.809	3.89	6	25	2	4	0	التكرار	18	المؤسسة تقوم بالرد السريع على شكاوى الزبائن
			16.2	67.6	5.4	10.8	0	النسبة(%)		
موافق	0.814	3.95	بعد سرعة التسليم							
موافق	0.527	3.99	محور الميزة التنافسية							

نلاحظ من الجدول رقم(3-13) بالنسبة لبعء خفض التكلفة الذي يحتوي على 04 عبارات (من 01 الى 04)، ان العبارة الرابعة تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.13 وبانحراف معياري 0.535 تستخدم المؤسسة التكنولوجيا من اجل توفير الجهد والوقت، تليها العبارة الأولى في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.91 وبانحراف معياري 0.743 وهي ان المؤسسة تسعى الى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج، وفي المرتبة الثالثة العبارة الثالثة بمتوسط حسابي 3.89 وبانحراف معياري 0.774 ان المؤسسة تعمل على توفير الموارد والقدرات التي تدعم الكفاءة، وفي المرتبة الرابعة العبارة الثانية بمتوسط حسابي 3.91 وبانحراف معياري 0.21 كفاءة إدارة المؤسسة وكفاءة العاملين تساعد على النجاح في التقليل من التكاليف، نجد ان كل عبارات بعد خفض التكلفة متوسطها الحسابي

## الفصل الثالث: دور الإدارة بالكفاءات في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

3.97 وانحرافها المعياري 0.548 وكلها في مجال موافق ، مما يدل ان المؤسسة تتبع استراتيجية خفض التكلفة وذلك بالاعتماد على كفاءاتها .

- بالنسبة لبعدها الجودة والاهتمام بالزبون الذي يحتوي على 10 عبارات (من 05 الى 14) ، العبارة رقم اثني عشر تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.27 وانحراف معياري 0.607 وهي ان المؤسسة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال للترويج لمنتجاتها، تليها في المرتبة الثانية العبارة الخامسة بمتوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 0.657 وهي ان المؤسسة تعمل على تحسين جودة المنتج لتكون الأفضل في السوق ، وفي المرتبة الثالثة العبارة السادسة بمتوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 0.774 وهي ان المؤسسة تقدم منتجات مناسبة وتنافسية بالنسبة للزبون، في المرتبة الرابعة العبارة رقم تسعة بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 0.759 وهي ان الكفاءات البشرية للمؤسسة تساهم في تطوير وتحسين المنتجات. في المرتبة الخامسة العبارة السابعة بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 0.829 وهي تعمل المؤسسة على تطبيق معايير الجودة في جميع المراحل الإنتاجية، المرتبة السادسة العبارة رقم عشرة بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 0.880 وهي ان تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات اذواق الزبائن وتفضيلاتهم، في المرتبة السابعة العبارتين رقم ثمانية ورقم أربعة عشر بمتوسط حسابي لكل منها 3.94 وانحراف معياري 0.911 وهما على التوالي : تعتبر المؤسسة الابداع أولوية استراتيجية لتكون الأفضل في السوق، تهتم المؤسسة بزيائنها والمتعاملين معها لتعرف آرائهم بشأن جودة المنتجات المقدمة ، في المرتبة التاسعة العبارة الحادية عشر بمتوسط حسابي 3.86 وانحراف معياري 0.713 وهي ان للمؤسسة نظرة استشرافية ومطلعة على أحوال السوق الذي تنشط فيه، في المرتبة الأخيرة بالنسبة لهذا البعد العبارة رقم ثلاثة عشر بمتوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري 0.897 وهي ان للمؤسسة القدرة على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية أي تتميز بالمرونة، وكانت عبارات بعد الجودة والاهتمام بالزبون بمتوسط حسابي 4.01 وانحراف معياري 0.544 وهي في مجال موافق وهذا يدل على ان المؤسسة تولي اهتمام فيما يخص جودة المنتجات المقدمة وكذلك اهتمام بالزبون وذلك بالاعتماد على الكفاءات التي تعمل على تطوير وتحسين المنتجات .

- بالنسبة لعبارات بعد سرعة التسليم يحتوي هذا البعد على اربع عبارات (من 15 الى 18)، نلاحظ من الجدول ( ) انه في المرتبة الأولى العبارة رقم ستة عشر بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري يقدر بـ 0.779 وهي تعتمد المؤسسة على برامج صيانة دقيقة ودورية للآلات لتفادي الاعطاب المحتملة في الإنتاج والتوزيع، وفي المرتبة الثانية العبارة رقم سبعة عشر بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف 0.849 وهي ان المؤسسة تتميز بسرعة تسليم

## الفصل الثالث: دور الإدارة بالكفاءات في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

المنتجات للزبائن مقارنة بالمنافسين ، وفي المرتبة الثالثة العبارة رقم ثمانية عشر بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 0.809 وهي ان المؤسسة تقوم بالرد السريع على شكاوى الزبائن، تليها العبارة رقم خمسة عشر بمتوسط حسابي 3.86 وانحراف معياري 1.004 ، ان المؤسسة تلتزم بالمواعيد المحددة عند تسليم الطلبات الى الزبائن، وجاءت عبارات بعد سرعة التسليم بمتوسط حسابي 3.95 وانحراف معياري يقدر بـ 0.814 وهو في مجال موافق وهذا يدل على ان للمؤسسة وزن من خلال وضع برامج لصيانة الآلات من اجل احترام مواعيد التسليم كذلك سرعة الرد على الشكاوي ، وتولي أهمية متزايدة بالزبون ، وهذا لا يأتي إلا من خلال الكفاءات التي تزخر بها المؤسسة .

وكان محور الميزة التنافسية بأبعاده الثلاثة : خفض التكلفة ، جودة المنج والاهتمام بالزبون ، سرعة التسليم بمتوسط حسابي 3.99 وانحراف معياري يقدر بـ 0.527 و هو في مجال موافق ، واحتلت المرتبة الأولى في هذا المحور العبارة الثانية عشر بمتوسط حسابي 4.27 وهي في مجال موافق بشدة ، وهذا يدل ان المؤسسة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال للترويج لمنتجاتها ، وهذه التكنولوجيا تتحكم فيها الكفاءات من ذوي المهارات ، وهذه العبارة تنتمي الى بعد الجودة ، أي ان اتجاه المؤسسة تبني استراتيجية التركيز.

كذلك نلاحظ من خلال الجدول ان معظم المتوسطات الحسابية للعبارات أكبر من او تساوي 4 وهي تدل ان المؤسسة تولي اهتمام بمقومات ميزتها التنافسية.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى: للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسية والتي مفادها:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد نهج الإدارة بالكفاءات وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد نهج الإدارة بالكفاءات وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

الفصل الثالث: دور الإدارة بالكفاءات في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

جدول رقم (3-14): يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية .

نتائج التحليل الاحصائي			الفرضية
مستوى الدلالة (Sig)	معامل التحديد ( $R^2$ )	الارتباط (R)	
0.016	0.155	0.394	تقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS.V21)

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين (المتغير المستقل) والمتمثل في "الإدارة بالكفاءات" و(المتغير التابع) خلق مزايا تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث بلغ معامل بيرسون (R): 0.394، وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، في حين جاء معامل التحديد ( $R^2$ ): 0.155 وهي ما يفسر وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، كما أن مستوى الدلالة (Sig) = 0.016 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، وهو ما يعزز صحة هذه الفرضية.

**الفرضية الجزئية الأولى:** للتأكد من صحة وثبوت الفرضية والتي مفادها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب وتوظيف الكفاءات وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

**الفرضية الصفرية ( $H_0$ ):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب وتوظيف الكفاءات وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف .

**الفرضية البديلة ( $H_1$ ):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب وتوظيف الكفاءات وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف .

جدول رقم (3-15) نتائج الفرضية الجزئية الأولى .

نتائج التحليل الاحصائي			الفرضية
مستوى الدلالة (Sig)	معامل التحديد ( $R^2$ )	الارتباط (R)	
0.029	0.128	0.358	تقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS.V21)

### الفصل الثالث: دور الإدارة بالكفاءات في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين (المتغير المستقل) والمتمثل في "استقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية" و(المتغير التابع) خلق مزايا تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث بلغ معامل بيرسون ( $R$ ): 0.358، وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، في حين جاء معامل التحديد ( $R^2$ ): 0.128 وهي ما يفسر وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين و مستوى الدلالة ( $Sig$ )=0.029 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، وهو ما يعزز صحة هذه الفرضية.

الفرضية الجزئية الثانية: للتأكد من صحة وثبوت الفرضية والتي مفادها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات تعليم وتطوير المورد البشري وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات تعليم وتطوير المورد البشري وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

. الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعليم وتطوير المورد البشري وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

جدول رقم (3-16): يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثانية .

نتائج التحليل الاحصائي			الفرضية
مستوى الدلالة ( $Sig$ )	معامل التحديد ( $R^2$ )	الارتباط ( $R$ )	
0.01	0.173	0.417	تقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS.V21)

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين (المتغير المستقل) والمتمثل في "تعليم وتطوير المورد البشري" و(المتغير التابع) خلق مزايا تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث بلغ معامل بيرسون ( $R$ ): 0.417، وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، في حين جاء معامل التحديد ( $R^2$ ): 0.173 وهي ما يفسر وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين و مستوى الدلالة ( $Sig$ )=0.01 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، وهو ما يعزز صحة هذه الفرضية.

### الفصل الثالث: دور الإدارة بالكفاءات في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

الفرضية الجزئية الثالثة : للتأكد من صحة وثبوت الفرضية والتي مفادها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيزات المادية والمعنوية في المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات تعليم وتطوير المورد البشري وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

. الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعليم وتطوير المورد البشري وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

جدول رقم (3-17): يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثالثة .

نتائج التحليل الاحصائي			الفرضية
مستوى الدلالة (Sig)	معامل التحديد ( $R^2$ )	الارتباط (R)	
0.021	0.142	0.378	تقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS.V21)

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين (المتغير المستقل) والمتمثل في "التحفيزات المادية والمعنوية في المؤسسة " و(المتغير التابع) خلق مزايا تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث بلغ معامل بيرسون (R): 0,378، وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، في حين جاء معامل التحديد ( $R^2$ ): 0.142 وهي ما يفسر وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين و مستوى الدلالة (Sig)=0.021 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، وهو ما يعزز صحة هذه الفرضية.

الفرضية الجزئية الرابعة: للتأكد من صحة وثبوت الفرضية والتي مفادها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم ومتابعة الكفاءات البشرية في المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم ومتابعة الكفاءات البشرية في المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

### الفصل الثالث: دور الإدارة بالكفاءات في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

. الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم ومتابعة الكفاءات البشرية في المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

جدول رقم (3-18) يوضح نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة

نتائج التحليل الاحصائي			الفرضية
مستوى الدلالة (Sig)	معامل التحديد ( $R^2$ )	الارتباط (R)	
0.029	0.128	0.359	تقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS.V21)

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين (المتغير المستقل) والمتمثل في "تقييم ومتابعة الكفاءات البشرية في المؤسسة" و(المتغير التابع) خلق مزايا تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث بلغ معامل بيرسون (R): 0,358، وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، في حين جاء معامل التحديد ( $R^2$ ) : 0.128 وهي ما يفسر وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين و مستوى الدلالة (Sig) = 0.029 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، وهو ما يعزز صحة هذه الفرضية.

### خلاصة الفصل:

تم تناول في هذه الدراسة الميدانية الموسومة بعنوان: " دور إدارة الكفاءات في خلق المزايا التنافسية لمؤسسة اقتصادية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف"؛ وذلك من وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف، وذلك اعتمادا على استبيان تم توزيعه على موظفي المؤسسة.

وقد تم التركيز في هذه الدراسة على أدوات التحليل الاحصائي التالية: معامل ألفا كرونباخ، استخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بالإضافة لاستخدام الارتباط ومعامل التحديد للكشف عن مدى ارتباط هذا الأسلوب بكسب مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف لمزايا تنافسية.

قدرت قيمة معامل (ألفا كرونباخ) في جميع عباراتها ب: 0.89 وهي نسبة عالية ، وهو ما يثبت مصداقية وثبات عبارات الاستبيان في مجمل عباراته، رغم اختلاف هذه القيمة من محور لآخر، إلا أن أداة القياس تعتبر ثابتة وذات مصداقية بدرجة عالية؛ كما جاءت جميع عبارات البعد التي تعبر استقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر لوكالة الطارف بمجموع متوسطات حسابية مرتفعة، وهي ارقام تدعم توجه المؤسسة لمراعاة شروط محددة لاستقطاب وتوظيف الافراد ذوي الكفاءات. كذلك جاءت بقية محاور الدراسة بمعظم فقراتها بمتوسطات حسابية متوسطة ومرتفعة وهو ما يدعم آراء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر لوكالة الطارف في ان مؤسستهم تسعى لكسب وخلق مزايا تنافسية، وذلك ايماننا منها ومن المؤسسة بأهمية المورد البشري، مع الاهتمام أكثر بالرفع من معارف ومؤهلات الافراد القدامى المتواجدين بالمؤسسة والعمل على اعطائهم مناصب أعلى (التوظيف الداخلي).

وجاءت نتائج التحليل الاحصائي لأغلب وجهة نظر العينة المبحوثة، على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين تبني نهج الإدارة بالكفاءات وخلق مزايا تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر، إذ تشير هذه العلاقة الموجبة إلى أنه كلما زاد اعتماد هذا الأسلوب الإداري كلما حققت مزايا تنافسية أكثر ، وتبين أن وجود استقطاب وتوظيف للكفاءات البشرية مع مراعاة التحفيزات المادية والمعنوية في المؤسسة وذلك في ظل التقييم والمتابعة الدورية لهذه الكفاءات يمكن مؤسساتهم من تحقيق مزايا تنافسية أكثر (خفض التكلفة وسرعة التسليم، الاهتمام بالجودة والزبون).

الخاتمة العامة

لقد حاولنا من خلال هذا البحث معالجة احد المواضيع حداثة بتسيير الموارد البشرية ألا وهو " دور إدارة الكفاءات في خلق مزايا تنافسية للمؤسسة الاقتصادية " وكانت الدراسة بالمديرية العملياتية اتصالات الجزائر بالطارف ،فمن خلال هذا البحث توصلنا الى ان الكفاءات البشرية هي تلك التوليفة من المعارف ، المهارات ، والسلوكيات التي يمتلكها الفرد والمستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين ، كمات انها تمثل احد اهم الموارد الاستراتيجية والاساسية للمؤسسة ، حيث تحتل حيزا هاما من اهتمام الراغبين في تحقيق مستوى اعلى من النجاعة والفعالية ، مما استلزم الامر على المؤسسات التفتن الى استقطاب وجذب افراد ذوي كفاءات عالية وهذا ما قادنا الى القول ان الفرضية الجزئية الأولى التي كانت تعتبر استقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية يساهم في خلق ميزة تنافسية ، كما توصلنا أيضا الى ان الميزة التنافسية هي مفهوم استراتيجي يعكس وضعا تنافسيا مميزا للمؤسسة مقارنة بالمنافسين ، ومصادرها متعددة الامر الذي يفرض على المؤسسة تحديدها بدقة قصد الوصول الى النتائج المرجوة باقل تكلفة ، وان المؤسسات لم تعد تعتمد على مصدر واحد للميزة التنافسية ونما على مجموعة من المصادر ، وتعد الكفاءات البشرية ابرز هذه العناصر . فنجد المؤسسة تهتم بتعليم وتدريب وتطوير كفاءاتها والمحافظة عليها واستغلالها اقصى استغلال من اجل التغلب على منافسيها ، وهذا ما تؤكدته فرضية الدراسة في الدور الذي تلعبه تعليم وتطوير الكفاءات في خلق مزايا تنافسية .

و قد اصبح من الضروري على كل منظمة تحقيق مزايا تنافسية ويتحقق ذلك باتباعها استراتيجيات تهدف الى تقديم منتج غير قابل للتقليد من قبل المنافسين، وامتلاك المرونة اللازمة لذلك ، بالإضافة الى ان القيمة الحقيقية للمنظمات تعتمد على ما تملكه من كفاءات بشرية تحقق من خلالها التفوق والتميز . حيث تعد الكفاءات البشرية في المنظمة المورد الأساسي لاستراتيجياتها التنافسية .

من خلال ما سبق يمكن استخلاص بان الكفاءات البشرية تعتبر من العناصر المهمة والاساسية التي ينبغي ادارتها وتسييرها بالشكل الذي يمكن من تفجير الطاقة لديها، باعتبارها اهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها، لأن لها القدرة على امتلاك المعارف والمهارات التي تمثل ثروة حقيقية بواسطتها تنشأ القيمة المضافة وتحقق التميز .

## 1-نتائج الدراسة :

### 1-1 نتائج الدراسة النظرية:

- يعتبر مفهوم الكفاءات من المفاهيم المعقدة والتي يصعب تحديدها نظريا لاتساع مجالها وتطورها المستمر .
- الكفاءة عبارة عن توليفة من ثلاث مكونات تتمثل في المعارف ، المهارات ، حسن التصرف.
- كما ان الكفاءات تضحل وتزول مع مرور الزمن لذا يجب استغلالها واستعمالها .
- تسيير الكفاءات عبارة عن مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية بطريقة مثلى بهدف تحقيق اهداف المؤسسة ، وتحسين أداء الافراد .
- تسيير الكفاءات يتم وفق اربع مراحل وهي : تخطيط واكتساب ، وتنمية وتقييم .
- تحقيق الميزة التنافسية لا يعتمد على الموارد المادية فقط وانما الحاجة الى موارد بشرية ذو كفاءة عالية لما تتميز به من قدرات ومهارات قادرة على صنع الفرق بين مؤسسة وأخرى.
- ترتبط الميزة التنافسية القائمة على الكفاءات بالدرجة الأولى على طريقة استعمالها، ويرتبط هذا المفهوم بعوامل عديدة كمستوى التعليم والتكوين وروح التعاون على مستوى المعلومات والتنسيق.
- يقوم نجاح المؤسسة في تبني ادارة الكفاءات والتي تحقق لها مزايا تنافسية.

### 1-2 نتائج الدراسة الميدانية:

ان الدراسة الميدانية لموضوع دور ادارة الكفاءات في خلق مزايا تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، سمح لنا من تحديد الأهمية الكبرى للكفاءات البشرية ودورها المؤثر في تحقيق متغيرات الميزة التنافسية للمؤسسة وهذا مكننا من التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والاجابة على التساؤلات المطروحة في اطار إشكالية البحث : ما مدى مساهمة الإدارة بالكفاءات في خلق ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟ وما واقع ذلك في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف؟

وعليه توصلنا الى النتائج التالية: بالنسبة للفرضية الرئيسة ( توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالكفاءات والميزة التنافسية ) توصلنا من خلال النتائج انه توجد علاقة طردية بين الإدارة بالكفاءات والميزة التنافسية وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسة .

-بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى التالية: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية والميزة التنافسية)

من خلال النتائج التي تم التوصل اليها انه توجد علاقة طردية بين توظيف واستقطاب الكفاءات والميزة التنافسية للمؤسسة وهذا يثبت صحة الفرضية.

- بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعليم وتطوير الكفاءات البشرية والميزة التنافسية ) من خلال النتائج المتوصل اليها وجدنا علاقة ارتباط طردية بين تعليم وتطوير الكفاءات والميزة التنافسية وهذا يدل على صحة الفرضية .

- بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحفيزات المادية والمعنوية في المؤسسة والميزة التنافسية ) من خلال النتائج المتوصل اليها وجدنا علاقة ارتباط طردية بين التحفيزات المادية والمعنوية في المؤسسة والميزة التنافسية ( وهذا ما يدل على صحة الفرضية .

- بالنسبة للفرضية الرابعة ( توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم ومتابعة الكفاءات البشرية في المؤسسة والميزة التنافسية ) ، حيث من خلال النتائج البحثية المتوصل اليها واعتمادا على مخرجات spss توصلنا الى انه توجد علاقة طردية بين تقييم ومتابعة الكفاءات البشرية في المؤسسة والميزة التنافسية مما يدل على صحة الفرضية .

## 2-الاقتراحات والتوصيات:

### 2-1التوصيات

في ظل تعدد وتنوع بيئة الاعمال فعلى المؤسسات التي ترغب في الحصول على الميزة التنافسية تحقق التوازن بين الموارد البشرية والموارد المالية، مع إعطاء الأهمية للمورد البشري بحيث يتحصل الافراد داخل المؤسسة على التدريب والتعليم والتحفيز المناسب الذي يدفعهم نحو الرغبة في تحسين الأداء.

يجب على المؤسسات ان تعطي الأولوية للاستثمار تنمية قدرات ومهارات معارف الافراد الذين ينتمون اليها من خلال اعتماد الإجراءات الملائمة التي تضمن العطاء الجيد، وتحسن التعامل مع الكفاءات باعتباره راس مال فكري معرفي وما ينتجه من ابداع وابتكار الذي من شأنه ان يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

على المؤسسات بناء كفاءاتها البشرية من خلال جذب ودمج الافراد المتميزين وتنمية الخبرات التي تمتلكها المؤسسة وتسهيل انتشار وانتقال والتشارك في المعلومات والمهارات والمعارف بين الافراد.

يستوجب على المؤسسة من اجل المحافظة على بقائها واستمرارها، البحث عن الطريقة التي تحسن من أداء وفعالية موردها البشري وتحسين قدرته الفكرية وتنميتها وتطويرها من خلال برامج تدريبية وتكوينية، وتربصات ميدانية، والحصول على التكنولوجيا الجديدة واستخدامها من طرف افرادها.

### 2-2 الاقتراحات:

01. أثر استخدام إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
02. دور القدرات المعرفية في كسب المحافظة على الميزة التنافسية.
03. الراس المال الفكري كآلية لبناء وتحقيق الاسبقيات التنافسية في منظمات الاعمال.
04. دور الابداع في تحقيق الميزة التنافسية

# قائمة المراجع

**1- باللغة العربية :**

1. إبراهيم عباس الجليلي ، تنمية الموارد البشرية و استراتيجيات تخطيطها ط1، دار الفكر العربي للطباعة و النشر ،القاهرة ،مصر ،2013.
2. أحمد زغدار : المنافسة ،التنافسية و البدائل الإستراتيجية ،ط1، دار للنشر و التوزيع -عمان الأردن ،2011.
3. إسماعيل حجازي، سعاد معالم، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع ،عمان الأردن 2013.
4. إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية ،المكتب العربي الحديث الإسكندرية 1999.
5. بن ديلم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، السعودية، ط4، 2015 .
6. توماس وهلين دافيد هنجر ،الإدارة الإستراتيجية ،ترجمة عبد الحميد مرسي ،زهير نجم الصباغ -معهد الإدارة العامة ،الرياض 1996.
7. ثابتي الحبيب و بن عبو الجليلي ، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية ،ط1،مؤسسة الثقافة الجامعية الغسكندرية . 2009 .
8. جمال خير الله .الابداع الإداري. دار أسامة للنشر و التوزيع. عمان الأردن ط 1،2008/2009.
9. سمية بوران ،إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة ط1،مركز الكتاب الأكاديمي ،عمان الأردن 2016
10. سهيلة عباس، القيادة و الابتكار و الأداء المتميز. دار وائل للنشر و التوزيع.عمان.الاردن ط.1 2004
11. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية :الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر 2004
12. سيد محمد، إدارة الإبداع و التمييز التنافسي ،دار الكتب المصرية ،مصر 2013.
13. طاهر محسن منصور الغالي ،وائل محمد صبحي إدريس،الإدارة الإستراتيجية ،منظور منهجي متكامل ،ط2،دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن 2009

## قائمة المراجع

14. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، ط2، جامعة القاهرة للطباعة، القاهرة، مصر 2003
15. علاء فرحات، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة، إدارة معرفة الزبون ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع –عمان الأردن 2009،
16. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر 2001
17. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، عمان دار وائل للنشر، 2005
18. فاطمة الزهراء بوكومة، الكفاءة مفاهيم و نظريات، دار هومة للنشر الجزائر 2008
19. فريد النجار، إدارة الإنتاج و العمليات و التكنولوجيا، مدخل تكاملي تجريبي، دار المطبوعات، مصر 1997
20. محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2012
21. مصطفى أبو بكر محمود، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية –مصر 2003-2004.
22. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر 1998
23. نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ إستراتيجية التنافس، ط1-دار المعارف، الإسكندرية، مصر 1999
24. هشام عبد الرحمان بوشمال، التسويق كمدخل لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، ط1 مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر 2014

## 2- باللغة الاجنبية:

1. .porter.avantage concurrentiel des nation.inter .édition-1993
2. LEBOYER-LA GESTION DES COMPETENCES k2009-Pm30
3. PHILIP.KOLTERBERNARD.DUBAIS.ET.DELPHINE.NANCEA 3 U.NANGEMENT MARKETING.11EM .EDITION PEARSON – PARIS.FRANCE.

ثانيا: المجالات و الدوريات العلمية:

1. بدر بن أحمد علي العمري، إستقطاب الموارد البشرية ،المجلة العربية للنشر العلمي ،العدد 15 ،المملكة العربية السعودية 2020،ص343
2. حوز الله محمد لخضر ،المتطلبات المثيجه الحديثة إستثمار و تسيير كفاءة الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة ،مجلة جامعة بسكرة ،الجزائر،العدد 14 جوان 2016
3. زياد يوسف المعشر ،صلاح الدين حسين ،تأثير الإستقطاب و البقاء على الأداء الوظيفي في الغدارة العليا ،جامعة مؤتة ،المملكة الأردنية الهاشمية ،مجلة جامعة دمشق المجلد 20،العدد2004،1.
4. عبد الحلیم بيزاك،الإستثمار في الرأس المال البشري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ،مجلة الإقتصاد الصناعي العدد14،المجلد1،مارس 2018
5. كمال منصور ،سماح صولح ، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى ،مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية العدد ،07،جامعة بسكرة جوان 2010
6. مرزوقي وبن ديب،تنمية و تطوير الكفاءات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية ، المنتجات الدوائية-مجلة ميراث للبحوث و الدراسات جوان 2018.
7. منال جبار سرور ،حسام أحمد محمد ،دور الذكاء التنافسي و الهندسة العكسية في تحقيق الميزة التنافسية ،مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية ،المجلد 19-العدد 72،جامعة بغداد 2013

ثالثا:الاطروحات و المذكرات الاكاديمية:

1. بركاني صبرينة ،دور إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية ، مذكرة ماستر ، تخصص علوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي ،أم البواقي، 2015.
2. بن جدو و محمد الأمين ،دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التمييز ،مذكرة ماستر، جامعة سطيف 1-الجزائر، 2013.
3. تقوى حمادي ،مساهمة التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ،أطروحة دكتوراه ،جامعة فرحات عباس ،سطيف 1-الجزائر،2018.
4. حباينة محمد، دور الرأس مال الهيكلية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ،أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ،جامعة الجزائر 3-2018.

## قائمة المراجع

5. حجازي بثينة، دور الثقافة التنظيمية في خلق الميزة التنافسية مذكرة مكمة لنيل شهادة ماستر ،تخصص علم الاجتماع ،جامعة 08ماي 1945 قالمة ،الجزائر 2021.
6. حريق خديجة ،استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة ،مذكرة ماستير ،تسيير الموارد البشرية ،جامعة تلمسان ،2011.
7. حمود جبير، تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة ،اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1 ، الجزائر ،2018،
8. حميرة رابع ،دور عملية الإستقطاب في جذب الكفاءات العمالية ،مذكرة ماستر علوم التسيير، جامعة المسيلة الجزائر ،2014.
9. خلفي مريم حسناء، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماستر ،جامعة أم البواقي 2012
10. ربيع مزوزي ،دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ،مذكرة ماستر ، علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر ،2014.
11. زكية بوسعد ،أثر تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الإقتصادية ،مذكرة ماجستير ،جامعة باتنة 2008.
12. زيد جابر ، دور إدارو المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية ،دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة ،أطروحة دكتوراه ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الجزائر ،2019.
13. سلامي فتحية، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ،مذكرة ماستر، تخصص علوم التسيير ،جامعة أكلي محمد أولحاج ،البويرة –الجزائر ،2014
14. سليمان عائشة ، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل الماجستير في علوم التسيير ،جامعة أبو بكر بلقايد ،تلمسان ،الجزائر 2011.
15. صولح سماح ،دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز فالمؤسسة المتعلمة أطروحة دكتوراه ،علوم اقتصادية و علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الجزائر 2013.
16. طالب أحمد دنيا ،مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية ،مذكرة ماستر –جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر 2014

## قائمة المراجع

17. فراد محمد طاهر، الإدارة بالكفاءات و أثرها في تحفيز المورد البشري داخل المنظمة، مذكرة ماستر ،تخصص تسيير الموارد البشرية ،جامعة مولود معمري تيزي وزو-الجزائر-2021
18. كحموس نجاة قرس مروة دور الابداع و الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية .ماستر علوم التسيير .المركز الجامعي .عبد الحفيظ بوضوف ميله .الجزائر .2021.
19. لامع نريمان ،تأثير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ،مذكرة ماستر، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-الجزائر،2020
20. هملي عبد القادر -وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة ، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية جامعة ،أبو بكر بلقايد ،تلمسان ،الجزائر ،2011،
21. ورداني تسعديت، عميار خديجة ،إدارة الكفاءات في المؤسسات العمومية ،جامعة مولود معمري ،تيزيوزو، كلية الحقوق و العلوم السياسية قسم العلوم السياسية ،الجزائر 2018.

### رابعا: المؤتمرات و الملتقيات العلمية:

- 1-قرون نورهان ،أكن لطفي ،التدريب الإلكتروني و دوره في تنمية الكفاءات البشرية ،المؤتمر العلمي الثاني و العشرين ،ديسمبر 2018
- 2-لويزة قويدر ،حببية كشدة، دور الميزة التنافسية في بيئة الاعمال و مصادرها و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية ،مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي للبلدان العربية ،جامعة الشلف 2007
- 3-مصنوعة أحمد ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني ،مداخلة ضمن الملتقى الدولي السابع ،جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف ،يومي 03.04 ديسمبر .2012
- 4-موساوي زهية ،خالدي خديجة :نظرية الموارد و التجديد في التحليل الغستراتيجي للمنظمات ،الكفاءات كعامل لتحسين الاداء المتميز مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي ،جامعة ورقلة ،الجزائر ،2005

## قائمة الملاحق

## المحور الأول: البيانات الشخصية

## Effectifs

Remarques		
Résultat obtenu		02-JUN-2022 18:20:33
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\badis\Desktop\الاول.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= الجنس العمر المؤهل الخبرة مستوى دورات /STATISTICS=STDDEV VARIANCE SEMEAN MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,04

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\badis\Desktop\الاول\المحور\مراد\الاول.sav

## Statistiques

	الجنس	العمر	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة	المستوى الإداري
N	37	37	37	37	37
	0	0	0	0	0
Moyenne	1,5405	2,5946	3,5405	3,2703	1,8378
Erreur std. de la moyenne	,08306	,11270	,12613	,14831	,15746
Médiane	2,0000	2,0000	4,0000	4,0000	1,0000
Mode	2,00	2,00	4,00	4,00	1,00
Ecart-type	,50523	,68554	,76720	,90212	,95782

## ملاحق

Variance	,255	,470	,589	,814	,917
Somme	57,00	96,00	131,00	121,00	68,00

### Statistiques

		عدد الدورات التدريبية
N	Valide	37
	Manquante	0
Moyenne		2,8378
Erreur std. de la moyenne		,17973
Médiane		2,0000
Mode		2,00
Ecart-type		1,09325
Variance		1,195
Somme		105,00

a. Il existe de multiples modes

### Tableau de fréquences

#### الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	17	45,9	45,9	45,9
Valide انثى	20	54,1	54,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

#### العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بين 30-40 سنة	19	51,4	51,4	51,4
Valide بين 41-50 سنة	14	37,8	37,8	89,2
أكبر من 50 سنة	4	10,8	10,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

#### المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	5	13,5	13,5	13,5
جامعي	8	21,6	21,6	35,1
Valide ليسانس – ماستر – مهندس دولة	23	62,2	62,2	97,3
دراسات عليا أو دكتوراه	1	2,7	2,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

## ملاحق

### سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	1	2,7	2,7	2,7
بين (5-10) سنوات	8	21,6	21,6	24,3
Valides بين (11-15) سنة	8	21,6	21,6	45,9
أكثر من 15 سنة	20	54,1	54,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

### المستوى الإداري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الإدارة التنفيذية	20	54,1	54,1	54,1
Valides الإدارة العليا	3	8,1	8,1	62,2
الإدارة الوسطى	14	37,8	37,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

### عدد الدورات التدريبية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بدون دورات	3	8,1	8,1	8,1
من 1 إلى 3 دورات	16	43,2	43,2	51,4
Valides من 4 إلى 05 دورات	2	5,4	5,4	56,8
أكثر من 05 دورات	16	43,2	43,2	100,0
Total	37	100,0	100,0	

## - المحور الثاني: استقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية .

### Statistiques

	تؤمن المؤسسة بان المورد البشري هو مصدر قوتها	تراعي المؤسسة في عملية التوظيف توفر العنصر المؤهل العلمي الجيد	تراعي المؤسسة في عملية التوظيف توفر عنصر الكفاءة في الفرد	تركز المؤسسة بشكل كبير على التوظيف الخارجي لتوفير احتياجاتها من الكفاءات
N Valide	37	37	37	37
N Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3,9730	3,9459	4,0000	3,7838
Erreur std. de la moyenne	,15249	,09449	,13971	,14568
Médiane	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Mode	4,00	4,00	4,00	4,00
Ecart-type	,92756	,57474	,84984	,88616
Variance	,860	,330	,722	,785
Somme	147,00	146,00	148,00	140,00

Statistiques

		تركز المؤسسة بشكل كبير على التوظيف الداخلي لتوفير احتياجاتها من الكفاءات
N	Valide	37
	Manquante	0
	Moyenne	3,9459
	Erreur std. de la moyenne	,12820
	Médiane	4,0000
	Mode	4,00
	Ecart-type	,77981
	Variance	,608
	Somme	146,00

Tableau de fréquences

تؤمن المؤسسة بان المورد البشري هو مصدر قوتها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق	4	10,8	10,8	10,8
محايد	4	10,8	10,8	21,6
Validه اوافق	18	48,6	48,6	70,3
اوافق بشدة	11	29,7	29,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

تراعي المؤسسة في عملية التوظيف توفر العنصر المؤهل العلمي الجيد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق	2	5,4	5,4	5,4
محايد	1	2,7	2,7	8,1
Validه اوافق	31	83,8	83,8	91,9
اوافق بشدة	3	8,1	8,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

تراعي المؤسسة في عملية التوظيف توفر عنصر الكفاءة في الفرد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق	3	8,1	8,1	8,1
محايد	4	10,8	10,8	18,9
Validه اوافق	20	54,1	54,1	73,0
اوافق بشدة	10	27,0	27,0	100,0
Total	37	100,0	100,0	

## ملاحق

تركز المؤسسة بشكل كبير على التوظيف الخارجي لتوفير احتياجاتها من الكفاءات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق	5	13,5	13,5	13,5
محايد	4	10,8	10,8	24,3
Validه اوافق	22	59,5	59,5	83,8
اوافق بشدة	6	16,2	16,2	100,0
Total	37	100,0	100,0	

تركز المؤسسة بشكل كبير على التوظيف الداخلي لتوفير احتياجاتها من الكفاءات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق	2	5,4	5,4	5,4
محايد	6	16,2	16,2	21,6
Validه اوافق	21	56,8	56,8	78,4
اوافق بشدة	8	21,6	21,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

### المحور الثالث

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\badis\Desktop\المحور الثاني\مراد\دردار.sav

### Statistiques

	عمليات التكوين والتدريب مستمرة في المؤسسة	توجد بيئة عمل محفزة في المؤسسة على التدريب والتعلم	يتم تخزين المعارف باستخدام الوسائل التكنولوجية	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لتطوير مواردها البشري
Validه	37	37	37	37
N				
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	4,1351	3,9730	4,1892	4,0270
Erreur std. de la moyenne	,09619	,11935	,07591	,10602
Médiane	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Mode	4,00	4,00	4,00	4,00
Ecart-type	,58510	,72597	,46175	,64492

## ملاحق

Variance	,342	,527	,213	,416
Somme	153,00	147,00	155,00	149,00

### Statistiques

		يتم الاستفادة من عمليات تدريب وتعليم المورد البشري في المؤسسة
N	Valide	37
	Manquante	0
	Moyenne	4,2162
	Erreur std. de la moyenne	,07880
	Médiane	4,0000
	Mode	4,00
	Ecart-type	,47930
	Variance	,230
	Somme	156,00

### Tableau de fréquences

عمليات التكوين والتدريب مستمرة في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق	1	2,7	2,7	2,7
محايد	1	2,7	2,7	5,4
Validé اوافق	27	73,0	73,0	78,4
اوافق بشدة	8	21,6	21,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

توجد بيئة عمل محفزة في المؤسسة على التدريب والتعلم

## ملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق	1	2,7	2,7	2,7
محايد	7	18,9	18,9	21,6
Validé اوافق	21	56,8	56,8	78,4
اوافق بشدة	8	21,6	21,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

يتم تخزين المعارف باستخدام الوسائل التكنولوجية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	1	2,7	2,7	2,7
Validé اوافق	28	75,7	75,7	78,4
اوافق بشدة	8	21,6	21,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لتطوير موردها البشري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق	2	5,4	5,4	5,4
محايد	1	2,7	2,7	8,1
Validé اوافق	28	75,7	75,7	83,8
اوافق بشدة	6	16,2	16,2	100,0
Total	37	100,0	100,0	

يتم الاستفادة من عمليات تدريب وتعليم المورد البشري في المؤسسة

## ملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	1	2,7	2,7	2,7
أوافق	27	73,0	73,0	75,7
اروافق بشدة	9	24,3	24,3	100,0
Total	37	100,0	100,0	

### - المحور الرابع : التحفيز المادية والمعنوية في المؤسسة .

#### Statistiques

	تتفاعل الإدارة مع العمال وتشجع العمل الجماعي	يراعى نظام التحفيز تحقيق اهداف الفرد في المؤسسة	يراعى نظام التحفيز تحقيق اهداف المؤسسة	يتم الاعتماد على التحفيز المادي بشكل كبير في المؤسسة
N	37	37	37	37
Valide	37	37	37	37
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3,8108	3,5676	3,7838	3,5405
Erreur std. de la moyenne	,14926	,16685	,16040	,17153
Médiane	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Mode	4,00	4,00	4,00	4,00
Ecart-type	,90792	1,01490	,97568	1,04335
Variance	,824	1,030	,952	1,089
Somme	141,00	132,00	140,00	131,00

#### Statistiques

	يتم الاعتماد على التحفيز المعنوي بشكل كبير
N	37
Valide	37
Manquante	0
Moyenne	3,4054
Erreur std. de la moyenne	,17093
Médiane	3,0000
Mode	3,00
Ecart-type	1,03975
Variance	1,081
Somme	126,00

a. Il existe de multiples modes

### Tableau de fréquences

## ملاحق

### تفاعل الإدارة مع العمال وتشجيع العمل الجماعي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق بشدة	1	2,7	2,7	2,7
لا اوافق	1	2,7	2,7	5,4
محايد	10	27,0	27,0	32,4
أوافق	17	45,9	45,9	78,4
اوافق بشدة	8	21,6	21,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

### يراعي نظام التحفيز تحقيق اهداف الفرد في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق بشدة	1	2,7	2,7	2,7
لا اوافق	5	13,5	13,5	16,2
محايد	9	24,3	24,3	40,5
أوافق	16	43,2	43,2	83,8
اوافق بشدة	6	16,2	16,2	100,0
Total	37	100,0	100,0	

### يراعي نظام التحفيز تحقيق اهداف المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق بشدة	1	2,7	2,7	2,7
لا اوافق	3	8,1	8,1	10,8
محايد	7	18,9	18,9	29,7
أوافق	18	48,6	48,6	78,4
اوافق بشدة	8	21,6	21,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

### يتم الاعتماد على التحفيز المادي بشكل كبير في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق بشدة	2	5,4	5,4	5,4
لا اوافق	4	10,8	10,8	16,2
محايد	8	21,6	21,6	37,8
أوافق	18	48,6	48,6	86,5
اوافق بشدة	5	13,5	13,5	100,0
Total	37	100,0	100,0	

## ملاحق

يتم الاعتماد على التحفيز المعنوي بشكل كبير

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق بشدة	2	5,4	5,4	5,4
لا اوافق	4	10,8	10,8	16,2
محايد	13	35,1	35,1	51,4
أوافق	13	35,1	35,1	86,5
اوافق بشدة	5	13,5	13,5	100,0
Total	37	100,0	100,0	

## المحور الخامس:

### Statistiques

	يتم الاعتماد على التحفيز المادي بشكل كبير في المؤسسة	يراعي نظام التحفيز تحقيق اهداف الفرد في المؤسسة	يراعي نظام التحفيز تحقيق اهداف المؤسسة	تتفاعل الإدارة مع العمال وتشجع العمل الجماعي
N	37	37	37	37
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3,8108	3,5676	3,7838	3,5405
Erreur std. de la moyenne	,14926	,16685	,16040	,17153
Médiane	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Mode	4,00	4,00	4,00	4,00
Ecart-type	,90792	1,01490	,97568	1,04335
Variance	,824	1,030	,952	1,089
Somme	141,00	132,00	140,00	131,00

### Statistiques

## ملاحق

		يتم الاعتماد على التحفيز المعنوي بشكل كبير
N	Valide	37
	Manquante	0
	Moyenne	3,4054
	Erreur std. de la moyenne	,17093
	Médiane	3,0000
	Mode	3,00
	Ecart-type	1,03975
	Variance	1,081
	Somme	126,00

a. Il existe de multiples modes

## Tableau de fréquences

تتفاعل الإدارة مع العمال وتشجع العمل الجماعي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق بشدة	1	2,7	2,7	2,7
لا اوافق	1	2,7	2,7	5,4
محاييد	10	27,0	27,0	32,4
أوافق	17	45,9	45,9	78,4
اوافق بشدة	8	21,6	21,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

يراعي نظام التحفيز تحقيق اهداف الفرد في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق بشدة	1	2,7	2,7	2,7
لا اوافق	5	13,5	13,5	16,2
محاييد	9	24,3	24,3	40,5
أوافق	16	43,2	43,2	83,8
اوافق بشدة	6	16,2	16,2	100,0
Total	37	100,0	100,0	

يراعي نظام التحفيز تحقيق اهداف المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا اوافق بشدة	1	2,7	2,7	2,7

## ملاحق

لا اوافق	3	8,1	8,1	10,8
محايد	7	18,9	18,9	29,7
أوافق	18	48,6	48,6	78,4
اوافق بشدة	8	21,6	21,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

يتم الاعتماد على التحفيز المادي بشكل كبير في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق بشدة	2	5,4	5,4	5,4
لا اوافق	4	10,8	10,8	16,2
محايد	8	21,6	21,6	37,8
أوافق	18	48,6	48,6	86,5
اوافق بشدة	5	13,5	13,5	100,0
Total	37	100,0	100,0	

يتم الاعتماد على التحفيز المعنوي بشكل كبير

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق بشدة	2	5,4	5,4	5,4
لا اوافق	4	10,8	10,8	16,2
محايد	13	35,1	35,1	51,4
أوافق	13	35,1	35,1	86,5
اوافق بشدة	5	13,5	13,5	100,0
Total	37	100,0	100,0	

## المحور السادس: الميزة التنافسية (خفض التكلفة، الجودة، الاهتمام بالزبون، سرعة التسليم)

### Statistiques

	تسعى المؤسسة الى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج	كفاءة إدارة المؤسسة وكفاءة العاملين تساعد على النجاح في التقليل من التكاليف	تعمل المؤسسة على توفير الموارد والقدرات التي تدعم الكفاءة والتميز	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا من اجل توفير الجهد والوقت
N	Valide Manquante	37 0	37 0	37 0
Moyenne	3,9459	3,9189	3,8919	4,1351
Erreur std. de la moyenne	,12220	,11867	,12725	,08804
Médiane	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Mode	4,00	4,00	4,00	4,00
Ecart-type	,74334	,72182	,77401	,53552
Variance	,553	,521	,599	,287
Somme	146,00	145,00	144,00	153,00

## ملاحق

### Statistiques

		تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتج لتكون الأفضل في السوق	المؤسسة تقدم منتجات مناسبة وتنافسية بالنسبة للزبون	تعمل المؤسسة على تطبيق معايير الجودة في جميع المراحل الإنتاجية	تهتم المؤسسة بزيائنها والمتعاملين معها لتعرف آرائهم بشأن جودة المنتجات المقدمة
N	Valide	37	37	37	37
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		4,1081	4,1081	4,0811	3,9459
Erreur std. de la moyenne		,10811	,12725	,13633	,14980
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Mode		4,00	4,00	4,00	4,00
Ecart-type		,65760	,77401	,82927	,91122
Variance		,432	,599	,688	,830
Somme		152,00	152,00	151,00	146,00

### Statistiques

		تساهم الكفاءات البشرية للمؤسسة في تطوير وتحسين المنتجات	تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات اذواق الزبائن وتفضيلاتهم	للمؤسسة نظرة إستراتيجية ومطلعة على أحوال السوق الذي تنشط فيه	المؤسسة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال للترويج لمنتجاتها
N	Valide	37	37	37	37
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		4,0811	3,9459	3,8649	4,2703
Erreur std. de la moyenne		,12483	,14471	,11729	,09991
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Mode		4,00	4,00	4,00	4,00
Ecart-type		,75933	,88021	,71345	,60776
Variance		,577	,775	,509	,369
Somme		151,00	146,00	143,00	158,00

		للمؤسسة القدرة على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية أي تتميز بالمرونة	تعتبر المؤسسة الإبداع أولوية إستراتيجية لتكون الأفضل في السوق	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم الطلبات إلى الزبائن	تعتمد المؤسسة على برامج صيانة دقيقة ودورية للألات لتفادي الاعطاب المحتملة في الإنتاج او التوزيع
N	Valide	37	37	37	37
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,8378	3,9459	3,8649	4,0541
Erreur std. de la moyenne		,14762	,14980	,16514	,12820
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Mode		4,00	4,00	4,00	4,00

## ملاحق

Ecart-type	,89795	,91122	1,00449	,77981
Variance	,806	,830	1,009	,608
Somme	142,00	146,00	143,00	150,00

### Statistiques

		تميز المؤسسة بسرعة تسليم المنتجات للزبائن مقارنة بالمنافسين	المؤسسة تقوم بالرد السريع على شكاوى الزبائن
N	Valide	37	37
	Manquante	0	0
Moyenne		4,0000	3,8919
Erreur std. de la moyenne		,13971	,13302
Médiane		4,0000	4,0000
Mode		4,00	4,00
Ecart-type		,84984	,80911
Variance		,722	,655
Somme		148,00	144,00

### Tableau de fréquences

تسعى المؤسسة الى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق	2	5,4	5,4	5,4
محايد	5	13,5	13,5	18,9
أوافق	23	62,2	62,2	81,1
اوافق بشدة	7	18,9	18,9	100,0
Total	37	100,0	100,0	

كفاءة إدارة المؤسسة وكفاءة العاملين تساعد على النجاح في التقليل من التكاليف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق	2	5,4	5,4	5,4
محايد	5	13,5	13,5	18,9
أوافق	24	64,9	64,9	83,8
اوافق بشدة	6	16,2	16,2	100,0
Total	37	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على توفير الموارد والقدرات التي تدعم الكفاءة والتميز

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق	3	8,1	8,1	8,1

## ملاحق

محايد	4	10,8	10,8	18,9
أوافق	24	64,9	64,9	83,8
اوافق بشدة	6	16,2	16,2	100,0
Total	37	100,0	100,0	

### تستخدم المؤسسة التكنولوجيا من اجل توفير الجهد والوقت

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق	1	2,7	2,7	2,7
أوافق	29	78,4	78,4	81,1
اوافق بشدة	7	18,9	18,9	100,0
Total	37	100,0	100,0	

### تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتج لتكون الأفضل في السوق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق	1	2,7	2,7	2,7
محايد	3	8,1	8,1	10,8
أوافق	24	64,9	64,9	75,7
اوافق بشدة	9	24,3	24,3	100,0
Total	37	100,0	100,0	

### المؤسسة تقدم منتوجات مناسبة وتنافسية بالنسبة للزبون

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق بشدة	1	2,7	2,7	2,7
محايد	3	8,1	8,1	10,8
أوافق	23	62,2	62,2	73,0
اوافق بشدة	10	27,0	27,0	100,0
Total	37	100,0	100,0	

### تعمل المؤسسة على تطبيق معايير الجودة في جميع المراحل الإنتاجية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق بشدة	1	2,7	2,7	2,7
لا اوافق	1	2,7	2,7	5,4
محايد	2	5,4	5,4	10,8
أوافق	23	62,2	62,2	73,0
اوافق بشدة	10	27,0	27,0	100,0
Total	37	100,0	100,0	

## ملاحق

تهتم المؤسسة بزيارتها والمتعاملين معها لتعرف آرائهم بشأن جودة المنتجات المقدمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق بشدة	1	2,7	2,7	2,7
لا اوافق	2	5,4	5,4	8,1
محايد	4	10,8	10,8	18,9
أوافق	21	56,8	56,8	75,7
اوافق بشدة	9	24,3	24,3	100,0
Total	37	100,0	100,0	

تساهم الكفاءات البشرية للمؤسسة في تطوير وتحسين المنتجات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق	2	5,4	5,4	5,4
محايد	3	8,1	8,1	13,5
أوافق	22	59,5	59,5	73,0
اوافق بشدة	10	27,0	27,0	100,0
Total	37	100,0	100,0	

تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات أذواق الزبائن وتفضيلاتهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق	2	5,4	5,4	5,4
محايد	9	24,3	24,3	29,7
أوافق	15	40,5	40,5	70,3
اوافق بشدة	11	29,7	29,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

للمؤسسة نظرة إستراتيجية ومطلعة على أحوال السوق الذي تنشط فيه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق	3	8,1	8,1	8,1
محايد	3	8,1	8,1	16,2
أوافق	27	73,0	73,0	89,2
اوافق بشدة	4	10,8	10,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

## ملاحق

المؤسسة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال للترويج لمنتجاتها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق	1	2,7	2,7	2,7
أوافق	24	64,9	64,9	67,6
اوافق بشدة	12	32,4	32,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

للمؤسسة القدرة على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية أي تتميز بالمرونة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق بشدة	1	2,7	2,7	2,7
لا اوافق	2	5,4	5,4	8,1
محايد	6	16,2	16,2	24,3
أوافق	21	56,8	56,8	81,1
اوافق بشدة	7	18,9	18,9	100,0
Total	37	100,0	100,0	

تعتبر المؤسسة الإبداع أولوية إستراتيجية لتكون الأفضل في السوق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق	4	10,8	10,8	10,8
محايد	4	10,8	10,8	21,6
أوافق	19	51,4	51,4	73,0
اوافق بشدة	10	27,0	27,0	100,0
Total	37	100,0	100,0	

تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم الطلبات إلى الزبائن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق بشدة	2	5,4	5,4	5,4
لا اوافق	2	5,4	5,4	10,8
محايد	3	8,1	8,1	18,9
أوافق	22	59,5	59,5	78,4
اوافق بشدة	8	21,6	21,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة على برامج صيانة دقيقة ودورية للآلات لتفادي الاعطاب المحتملة في الإنتاج او التوزيع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

## ملاحق

لا اوافق بشدة	1	2,7	2,7	2,7
محايد	4	10,8	10,8	13,5
أوافق	23	62,2	62,2	75,7
اوافق بشدة	9	24,3	24,3	100,0
Total	37	100,0	100,0	

### تتميز المؤسسة بسرعة تسليم المنتجات للزبائن مقارنة بالمنافسين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق بشدة	1	2,7	2,7	2,7
لا اوافق	1	2,7	2,7	5,4
محايد	4	10,8	10,8	16,2
أوافق	22	59,5	59,5	75,7
اوافق بشدة	9	24,3	24,3	100,0
Total	37	100,0	100,0	

### المؤسسة تقوم بالرد السريع على شكاوى الزبائن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق	4	10,8	10,8	10,8
محايد	2	5,4	5,4	16,2
أوافق	25	67,6	67,6	83,8
اوافق بشدة	6	16,2	16,2	100,0
Total	37	100,0	100,0	

## Statistiques

	عمليات التكوين والتدريب مستمرة في المؤسسة	توجد بيئة عمل محفزة في المؤسسة على التدريب والتعلم	يتم تخزين المعارف باستخدام الوسائل التكنولوجية	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لتطوير مواردها البشري
Valide	37	37	37	37
N	0	0	0	0
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	4,1351	3,9730	4,1892	4,0270
Erreur std. de la moyenne	,09619	,11935	,07591	,10602
Médiane	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000

## ملاحق

Mode	4,00	4,00	4,00	4,00
Ecart-type	,58510	,72597	,46175	,64492
Variance	,342	,527	,213	,416
Somme	153,00	147,00	155,00	149,00

## Statistiques

		يتم الاستفادة من عمليات تدريب وتعليم المورد البشري في المؤسسة
N	Valide	37
	Manquante	0
	Moyenne	4,2162
	Erreur std. de la moyenne	,07880
	Médiane	4,0000
	Mode	4,00
	Ecart-type	,47930
	Variance	,230
	Somme	156,00

## Tableau de fréquence

### عمليات التكوين والتدريب مستمرة في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق	1	2,7	2,7	2,7
محاييد	1	2,7	2,7	5,4
أوافق	27	73,0	73,0	78,4
اوافق بشدة	8	21,6	21,6	100,0

## ملاحق

Total	37	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

توجد بيئة عمل محفزة في المؤسسة على التدريب والتعلم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق	1	2,7	2,7	2,7
محايد	7	18,9	18,9	21,6
Validé اوافق	21	56,8	56,8	78,4
اوافق بشدة	8	21,6	21,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

يتم تخزين المعارف باستخدام الوسائل التكنولوجية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	1	2,7	2,7	2,7
Validé اوافق	28	75,7	75,7	78,4
اوافق بشدة	8	21,6	21,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لتطوير موردها البشري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق	2	5,4	5,4	5,4
Validé محايد	1	2,7	2,7	8,1
اوافق	28	75,7	75,7	83,8

## ملاحق

وافق بشدة	6	16,2	16,2	100,0
Total	37	100,0	100,0	

يتم الاستفادة من عمليات تدريب وتعليم المورد البشري في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	1	2,7	2,7	2,7
أوافق	27	73,0	73,0	75,7
وافق بشدة	9	24,3	24,3	100,0
Total	37	100,0	100,0	

## - المحور الخامس: تقييم ومتابعة الكفاءات البشرية في المؤسسة .

### Statistiqu

	تهدف عملية التقييم لمعرفة الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الكفاءات	يتم تقييم عنصر المهارة لدى الفرد في المؤسسة	يتم تقييم عنصر المعرفة لدى الفرد في المؤسسة	يتم التمييز بين الأفراد في المؤسسة على أساس كفاءاتهم
N	37	37	37	37
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3,8108	3,7027	3,8649	3,2162
Erreur std. de la moyenne	,13884	,13347	,15578	,16501
Médiane	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Mode	4,00	4,00	4,00	4,00
Ecart-type	,84452	,81189	,94757	1,00375
Variance	,713	,659	,898	1,008
Somme	141,00	137,00	143,00	119,00

### Statistiques

	تطلع المؤسسة عمالها بنتائج تقييمهم بشكل دوري
N	37
Manquante	0
Moyenne	3,2432
Erreur std. de la moyenne	,19531
Médiane	3,0000
Mode	4,00
Ecart-type	1,18803

## ملاحق

Variance	1,411
Somme	120,00

### Tableau de fréquences

تهدف عملية التقييم لمعرفة الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الكفاءات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق	4	10,8	10,8	10,8
محايد	5	13,5	13,5	24,3
Validé أوافق	22	59,5	59,5	83,8
اوافق بشدة	6	16,2	16,2	100,0
Total	37	100,0	100,0	

يتم تقييم عنصر المهارة لدى الفرد في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق	4	10,8	10,8	10,8
محايد	7	18,9	18,9	29,7
Validé أوافق	22	59,5	59,5	89,2
اوافق بشدة	4	10,8	10,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

يتم تقييم عنصر المعرفة لدى الفرد في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق	5	13,5	13,5	13,5
محايد	4	10,8	10,8	24,3
Validé أوافق	19	51,4	51,4	75,7
اوافق بشدة	9	24,3	24,3	100,0
Total	37	100,0	100,0	

يتم التمييز بين الأفراد في المؤسسة على أساس كفاءتهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق بشدة	2	5,4	5,4	5,4
لا اوافق	8	21,6	21,6	27,0
Validé محايد	8	21,6	21,6	48,6
أوافق	18	48,6	48,6	97,3
اوافق بشدة	1	2,7	2,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

## ملاحق

### تطلع المؤسسة عمالها بنتائج تقييمهم بشكل دوري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق بشدة	3	8,1	8,1	8,1
لا اوافق	8	21,6	21,6	29,7
محايد	8	21,6	21,6	51,4
أوافق	13	35,1	35,1	86,5
اوافق بشدة	5	13,5	13,5	100,0
Total	37	100,0	100,0	

### Corrélations

	استقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية	عمليات تعليم وتطوير المورد البشري	التحفيزات المادية والمعنوية في المؤسسة
استقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,985** 37	,843** ,000 37
عمليات تعليم وتطوير المورد البشري	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,985** ,000 37	1 ,844** 37
التحفيزات المادية والمعنوية في المؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,843** ,000 37	,844** ,000 37
تقييم ومتابعة الكفاءات البشرية في المؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,956** ,000 37	,968** ,000 37
الميزة التنافسية (خفض التكلفة، الجودة، الاهتمام بالزبون، سرعة التسليم)	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,358* ,029 37	,417* ,010 37

### Corrélations

	تقييم ومتابعة الكفاءات البشرية في المؤسسة	الميزة التنافسية (خفض التكلفة، الجودة، الاهتمام بالزبون، سرعة التسليم)
استقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,956 ,000 37
عمليات تعليم وتطوير المورد البشري	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,968** ,000 37
التحفيزات المادية والمعنوية في المؤسسة	Corrélation de Pearson	,806**

## ملاحق

	Sig. (bilatérale)	,000	,021
	N	37	37
	Corrélation de Pearson	1**	,359**
تقييم ومتابعة الكفاءات البشرية في المؤسسة	Sig. (bilatérale)		,029
	N	37	37
	Corrélation de Pearson	,359*	1*
الميزة التنافسية (خفض التكلفة، الجودة، الاهتمام بالزبون، سرعة التسليم)	Sig. (bilatérale)	,029	
	N	37	37

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		الميزة التنافسية (خفض التكلفة، الجودة، الاهتمام بالزبون، سرعة التسليم)	ادارة الكفاءات
الميزة التنافسية (خفض التكلفة، الجودة، الاهتمام بالزبون، سرعة التسليم)	Corrélation de Pearson	1	,394*
	Sig. (bilatérale)		,016
	N	37	37
ادارة الكفاءات	Corrélation de Pearson	,394*	1
	Sig. (bilatérale)	,016	
	N	37	37

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الميزة التنافسية (خفض التكلفة، الجودة، الاهتمام بالزبون، سرعة التسليم) <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : استقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية :

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,358 <sup>a</sup>	,128	,103	,39292

## ملاحق

a. Valeurs prédites : (constantes), (الميزة التنافسية) خفض التكلفة، الجودة، الاهتمام، (بالزبون، سرعة التسليم)

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,795	1	,795	5,151	,029 <sup>b</sup>
1 Résidu	5,404	35	,154		
Total	6,199	36			

a. Variable dépendante : استقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية

b. Valeurs prédites : (constantes), (الميزة التنافسية) خفض التكلفة، الجودة، الاهتمام بالزبون، سرعة التسليم

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
	A	Erreur standard	Bêta	
1 (Constante)	2,680	,500		5,362
1 الميزة التنافسية (خفض التكلفة، الجودة، الاهتمام بالزبون، سرعة التسليم)	,282	,124	,358	2,270

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Sig.
1 (Constante)	,000
1 (الميزة التنافسية) خفض التكلفة، الجودة، الاهتمام بالزبون، سرعة التسليم	,029

a. Variable dépendante : استقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية

Copie.sav

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الميزة التنافسية (خفض التكلفة، الجودة، الاهتمام بالزبون، سرعة التسليم) <sup>b</sup>		Entrée

a. Variable dépendante : استقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,358 <sup>a</sup>	,128	,103	,39292

a. Valeurs prédites : (constantes), (الميزة التنافسية) خفض التكلفة، الجودة، الاهتمام (بالزبون، سرعة التسليم)

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,795	1	,795	5,151	,029 <sup>b</sup>
1 Résidu	5,404	35	,154		
Total	6,199	36			

a. Variable dépendante : استقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية

b. Valeurs prédites : (constantes), (الميزة التنافسية) خفض التكلفة، الجودة، الاهتمام (بالزبون، سرعة التسليم)

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الميزة التنافسية (خفض التكلفة، الجودة، الاهتمام بالزبون، سرعة التسليم) <sup>b</sup>		Entrée

a. Variable dépendante : عمليات تعليم وتطوير المورد البشري

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,417 <sup>a</sup>	,174	,151	,38845

a. Valeurs prédites : (constantes), (الميزة التنافسية) خفض التكلفة، الجودة، الاهتمام (بالزبون، سرعة التسليم)

**ANOVA<sup>a</sup>**

## ملاحق

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,114	1	1,114	7,385	,010 <sup>b</sup>
1 Résidu	5,281	35	,151		
Total	6,396	36			

a. Variable dépendante : عمليات تعليم وتطوير المورد البشري

b. Valeurs prédites : (constantes), (الميزة التنافسية) خفض التكلفة، الجودة، الاهتمام بالزبون، سرعة التسليم

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	الميزة التنافسية (خفض التكلفة، الجودة، الاهتمام بالزبون، سرعة التسليم) <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : التحفيزات المادية والمعنوية في المؤسسة

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,378 <sup>a</sup>	,143	,118	,47641

a. Valeurs prédites : (constantes), (الميزة التنافسية) خفض التكلفة، الجودة، الاهتمام

(بالزبون، سرعة التسليم)

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,323	1	1,323	5,830	,021 <sup>b</sup>
1 Résidu	7,944	35	,227		
Total	9,267	36			

a. Variable dépendante : التحفيزات المادية والمعنوية في المؤسسة

## ملاحق

b. Valeurs prédites : (constantes), سرعة التسليم, الاهتمام بالزبون, خفض التكلفة, الجودة, الميزة التنافسية (الميزة التنافسية)

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	الميزة التنافسية (خفض التكلفة, الجودة, الاهتمام بالزبون, سرعة التسليم) <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : تقييم ومتابعة الكفاءات البشرية في المؤسسة

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,359 <sup>a</sup>	,129	,104	,39321

a. Valeurs prédites : (constantes), الميزة التنافسية (خفض التكلفة, الجودة, الاهتمام بالزبون, سرعة التسليم)

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,800	1	,800	5,177	,029 <sup>b</sup>
1 Résidu	5,411	35	,155		
Total	6,212	36			

a. Variable dépendante : تقييم ومتابعة الكفاءات البشرية في المؤسسة

b. Valeurs prédites : (constantes), سرعة التسليم, الاهتمام بالزبون, خفض التكلفة, الجودة, الميزة التنافسية (الميزة التنافسية)

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	37	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	37	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	38

RELIABILITY

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\badis\Desktop\15 06در دار مرادالمحور الثاني Copie.sav

**Echelle : TOUTES LES VARIABLE**

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,801	20

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	18

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استمارة الدراسة

لسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

سيدي سيدتي

- في إطارا لتحضير لمذكرة ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، بجامعة الشاذلي بن جديد - الطارف ، يجري الباحث دراسته تحت عنوان :

\* دور إدارة الكفاءات في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية\* - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر  
- فرع الطارف-

ولكون الموضوع يخص مؤسستكم نرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة الواردة في الإستبانة بكل موضوعية ، وذلك بوضع الإشارة (X) في المربع الذي يتفق مع رأيكم .

- وأن إجاباتكم ستكون موضوع العناية والاهتمام والسرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .  
وأخيرا لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر التقدير لكل من ساهم معنا وأعاننا في التوصل إلى النتائج والتوصيات لهذه الدراسة، متمنيا أن تحقق الأهداف المرجوة منها

- تقبلو منا فائق الاحترام و التقدير

من إعداد الطالب: دردار مراد

السنة الجامعية: 2021-2022

تحت إشراف الدكتور: فريد حدادة

-المحور الأول: البيانات الشخصية:

1: الجنس:  ذكر  أنثى

2: العمر:

- أقل من 30 سنة.

- بين 30-40 سنة

- 41 بين -50 سنة

- أكبر من 50 سنة

3: المؤهل العلمي:

- أقل من الثانوي

- ثانوي

- جامعي

- ليسانس ، ماستر ، مهندس دولة

- دراسات عليا أو دكتوراه

4: سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات

- بين (5-10) سنوات

- بين (11-15) سنة

- أكثر من 15 سنة:

5-المستوى الإداري:

الإدارة التنفيذية  الإدارة العليا  الإدارة الوسطى

6-عدد الدورات التدريبية:  -بدون دورات  -من 1 الى 3 دورات

-من 4 الى 5 دورات  -أكثر من 5 دورات

– البعد الأول : استقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية .

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1	تؤمن المؤسسة بان المورد البشري هو مصدر قوتها					
2	تراعي المؤسسة في عملية التوظيف توفر العنصر المؤهل العلمي الجيد					
3	تراعي المؤسسة في عملية التوظيف توفر عنصر الكفاءة في الفرد					
4	تركز المؤسسة بشكل كبير على التوظيف الخارجي لتوفير احتياجاتها من الكفاءات					
5	تركز المؤسسة بشكل كبير على التوظيف الداخلي لتوفير احتياجاتها من الكفاءات					

– البعد الثاني : عمليات تعليم وتطوير المورد البشري .

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1	عمليات التكوين والتدريب مستمرة في المؤسسة					
2	توجد بيئة عمل محفزة في المؤسسة على التدريب والتعلم					

ملاحق

					3	يتم تخزين المعارف باستخدام الوسائل التكنولوجية
					4	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لتطوير موردها البشري
					5	يتم الاستفادة من عمليات تدريب وتعليم المورد البشري في المؤسسة

– البعد الثالث : التحفيز المادية والمعنوية في المؤسسة .

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	تتفاعل الإدارة مع العمال وتشجع العمل الجماعي				
2	يراعي نظام التحفيز تحقيق أهداف الفرد في المؤسسة				
3	يراعي نظام التحفيز تحقيق أهداف المؤسسة				
4	يتم الاعتماد على التحفيز المادي بشكل كبير في المؤسسة				
5	يتم الاعتماد على التحفيز المعنوي بشكل كبير				

– البعد الرابع : تقييم ومتابعة الكفاءات البشرية في المؤسسة .

ملاحق

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1	تهدف عملية التقييم لمعرفة الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الكفاءات					
2	يتم تقييم عنصر المهارة لدى الفرد في المؤسسة					
3	يتم تقييم عنصر المعرفة لدى الفرد في المؤسسة					
4	يتم التمييز بين الأفراد في المؤسسة على أساس كفاءتهم					
5	تطلع المؤسسة عمالها بنتائج تقييمهم بشكل دوري					

المحور الثالث : الميزة التنافسية (خفض التكلفة، الجودة، الاهتمام بالزبون، سرعة التسليم)

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
	خفض التكلفة					
01	تسعى المؤسسة الى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج					
02	كفاءة إدارة المؤسسة وكفاءة العاملين تساعد على النجاح في التقليل من التكاليف					

					03	تعمل المؤسسة على توفير الموارد والقدرات التي تدعم الكفاءة والتميز
					04	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا من اجل توفير الجهد والوقت الجوده(بالنسبة للمنتج، جودة الخدمات )
					05	تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتج لتكون الأفضل في السوق
					06	المؤسسة تقدم منتوجات مناسبة وتنافسية بالنسبة للزبون
					07	تعمل المؤسسة على تطبيق معايير الجودة في جميع المراحل الإنتاجية
					08	تهتم المؤسسة بزيائنها والمتعاملين معها لتعرف آرائهم بشأن جودة المنتوجات المقدمة
					09	تساهم الكفاءات البشرية للمؤسسة في تطوير وتحسين المنتجات
					10	تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات اذواق الزبائن وتفضيلاتهم
					11	للمؤسسة نظرة إستراتيجية ومطلعة على أحوال السوق الذي تنشط فيه
					12	المؤسسة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال للترويج لمنتجاتها

ملاحق

					13	للمؤسسة القدرة على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية أي تتميز بالمرونة
					14	تعتبر المؤسسة الإبداع أولوية إستراتيجية لتكون الأفضل في السوق
						سرعة التسليم
					15	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم الطلبات إلى الزبائن
					16	تعتمد المؤسسة على برامج صيانة دقيقة ودورية للآلات لتفادي الاعطاب المحتملة في الإنتاج او التوزيع
					17	تتميز المؤسسة بسرعة تسليم المنتجات للزبائن مقارنة بالمنافسين
					18	المؤسسة تقوم بالرد السريع على شكاوى الزبائن

