



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



القسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الموضوع:

إدارة الكفاءات العنصر البشري وأثرها على مستوى الأداء التنافسي في

المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة صناعة القفازات TOP GLOVES

– بعين تموشنت –

مذكرة للحصول على شهادة ماستر أكاديمي

تحت إشراف الاستاذ :

د. نايت إبراهيم بوسعد

من إعداد الطالبين :

▪ شراك محمد

▪ دادة بلحاج سعيد

لجنة أعضاء المناقشة

الاسم واللقب	جامعة الانتساب	الصفة
سيد حياة	جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب	رئيسا
نايت إبراهيم بوسعد	جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب	مشرفا
غلاي نسيمة	جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب	ممتحنا

السنة الجامعية 2022-2023

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم وميزنا بالعقل الذي يسر طريقنا الحمد لله الذي أعطانا من موجبات رحمته الإرادة والعزيمة، على إتمام عملنا نحمدك ربنا حمدا يليق بمقامك وجلالك العظيم.

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان وأوفر التقدير الى استاذنا المحترم " د. نايت إبراهيم بوسعد " الذي منحنا شرف الإشراف على هذه المذكرة ولم يبخل علينا بنصائحه القيمة ولجميل صبره

معنا وحسن تواضعه راجين من المولى عز وجل ان يزيده بهما رفعة.

كما نتقدم بخالص الشكر الى إطارات وعمال مؤسسة صناعة القفازات **TOP GLOVES**

-بعين تموشنت- على تجاوبهم وتعاونهم معنا.

والى كل من ساهموا من قريب او من بعيد في انجاز هذا العمل وامدنا بيد العون والمساعدة.

إِهْلَاء

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء المرسلين أما بعد:

أسأل الله تعالى أن يتقبل مني هذا العمل وأن يبارك فيه

منذ وجد الإنسان على وجه البسيطة لم يعيش بمعزل عن باقي البشر

وفي جميع مراحل الحياة يُوجد أناس يستحقون منا الشكر

وأولى الناس بالشكر هما الأبوان؛ الوالد والوالدة أطل الله تعالى عمرهما بالصالحات

لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء؛

فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.

إلى أصدقائي الذين أشهد لهم بأنهم نعم الرفقاء في جميع الأمور.

✚ شراك محمد

✚ دادة بلحاج سعيد

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إدارة كفاءات العنصر البشري بأبعاده الخمسة (التوظيف، والتدريب والتطوير، وتقييم الكفاءات، التحفيز، والتمكين الإداري) وأثره على الأداء التنافسي حيث اتبع الطالبان المنهج الوصفي التحليلي،

وقد تم جمع البيانات بالاعتماد على الاستبيان الذي استهدف عمال مؤسسة صناعة القفازات TOP GLOVES بعين تموشنت حيث تم توزيعه على عينة قدرها 102 عامل ليتم استرجاعها كاملة دون استبعاد أي منها، ولتحليل بيانات الاستبيان أستخدم الباحث الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS version 26.

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن إدارة كفاءات العنصر البشري بمؤسسة TOP GLOVES لصناعة القفازات محل الدراسة بعين تموشنت هو مستوى متوسط، أما بالنسبة لمستوى للأداء التنافسي بالمؤسسة محل الدراسة فوجد أنه مستوى قريب من الجيد.

الكلمات المفتاحية:

إدارة كفاءات العنصر البشري، الأداء التنافسي، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الكفاءات، التحفيز، التمكين الإداري

Summary

This study aimed to know the management of the competencies of the human element in its five dimensions (recruitment, training and development, competency assessment, motivation, and administrative empowerment) and its impact on competitive performance. In Ain Temouchent, the questionnaire was distributed to a sample of 100 individuals to be retrieved in full without excluding any of them. To analyze the questionnaire data, the researcher used the statistical package for social sciences. SPSS26.

The study reached a set of results, the most important of which is that the management of the competencies of the human element in the TOP GLOVES institution for the manufacture of gloves under study in Ain Temouchent is a medium level.

As for the level of competitive performance in the institution under study, it was found to be close to good.

Key Words:

managing the competencies of the human element, competitive performance, recruitment, training and development, assessing competencies, motivation, administrative empowerment

فهرس المحتويات

البسمة

شكر وتقدير

الاهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال.

الملخصات.

مقدمة.

أ-و

01

الفصل الأول: الادبيات النظرية إدارة الكفاءات العنصر البشري وأثرها
على مستوى الأداء التنافسي

02

تمهيد

03

المبحث الأول: إدارة الكفاءات البشرية

05-03

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الكفاءات البشرية

09-06

المطلب الثاني: تطور إدارة لكفاءات البشرية

12-10

المطلب الثالث: أنواع إدارة الكفاءات البشرية

14-12

المطلب الرابع: اليات إدارة الكفاءات البشرية

15

المبحث الثاني: الأداء التنافسي

16-15

المطلب الأول: مفهوم الأداء التنافسي

17	المطلب الثاني: مصادر الأداء التنافسي
18	المطلب الثالث: وإبعاد الأداء التنافسي
19	المطلب الرابع: استراتيجيات الأداء التنافسي
21	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
24-21	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
24	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
27-25	المطلب الثالث: اختلاف دراستنا عن الدراسات السابقة
29	الفصل الثاني: دراسة إدارة الكفاءات العنصر البشري وأثرها على مستوى الأداء التنافسي في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة صناعة القفازات TOP GLOVES - بعين تموشنت -
30	المبحث الأول: مدخل عام حول مؤسسة صناعة القفازات TOP GLOVES - بعين تموشنت -
30	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وموقعها الجغرافي
30	المطلب الثاني: نشاطات المؤسسة
31	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
32	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة
32	المطلب الأول: حدود الدراسة
32	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
32	المطلب الثالث: أداة جمع البيانات
33	المبحث الثالث: تحليل النتائج و عرض الفرضيات

38-33	المطلب الأول: التحليل الوصفي وعرض البيانات
46-38	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج البيانات
52-38	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
56-55	الخاتمة
57	قائمة المراجع
61	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان	رقم
32	توزيع مقياس ليكارت الخماسي	01
33	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء التوظيف	02
34	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء التدريب والتطوير	03
34	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء تقييم الكفاءات	04
35	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء التحفيز	05
36	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء التمكين الإداري	06
37-36	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء المحور الثاني الاداء التنافسي	07
37	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	08
38	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	09
39	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	10

40	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	11
41	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	12
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد التوظيف الجزئي الأول	13
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الجزئي الثاني	14
44-43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الجزئي الثالث	15
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الجزئي الرابع	16
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الجزئي الخامس	17
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمحور الثاني	18
47	تحليل نتائج الانحدار المتدرج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	19
48	مجالات معامل التحديد	20
49-48	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	21
49	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	22
50	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	23
51	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	24
52	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة	25

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان	رقم
31	الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة القفازات TOP GLOVES	01
39	توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	02
40	توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	03
41	توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	04



مقدمة

مقدمة

في مشهد الأعمال التنافسي والمتغير بسرعة اليوم، تدرك المنظمات بشكل متزايد الأهمية الحاسمة لإدارة العنصر البشري بفعالية للحفاظ على أدائها التنافسي وتعزيزه. يعتبر العنصر البشري، الذي يشتمل على معارف ومهارات وقدرات ومواقف الموظفين، أحد الأصول القيمة التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها واكتساب ميزة تنافسية. تشير إدارة الكفاءات إلى العملية المنهجية لتحديد وتطوير ونشر الكفاءات المطلوبة للأفراد والفرق لأداء أدوارهم بفعالية. يتضمن تقييم الكفاءات الحالية للموظفين، وتحديد فجوات الكفاءة، وتصميم برامج التدريب والتطوير المستهدفة، ومواءمة الكفاءات الفردية مع الأهداف التنظيمية.

لا يمكن المبالغة في تأثير إدارة الكفاءة على مستوى الأداء التنافسي في المؤسسات الاقتصادية. من خلال إدارة الكفاءات بشكل استراتيجي، يمكن للمؤسسات تحقيق العديد من النتائج الحاسمة التي تساهم بشكل مباشر في ميزتها التنافسية، تمكن إدارة الكفاءات المؤسسات من مواءمة مواردها البشرية مع إستراتيجية أعمالها. من خلال تحديد الكفاءات الرئيسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، يمكن للمنظمات ضمان أن القوى العاملة لديها تمتلك المهارات والمعرفة المناسبة لدفع النجاح، تسهل إدارة الكفاءات اكتساب المواهب والاحتفاظ بها بشكل فعال. من خلال تحديد الكفاءات المطلوبة بوضوح لأدوار مختلفة، يمكن للمنظمات جذب واختيار المرشحين الذين يمتلكون المهارات والقدرات المطلوبة. علاوة على ذلك، من خلال توفير الفرص للموظفين لتطوير كفاءاتهم وتعزيزها، يمكن للمنظمات تعزيز ثقافة التعلم والتطوير المستمر، مما يزيد من مشاركة الموظفين ورضاهم وولائهم.

علاوة على ذلك، تمكن إدارة الكفاءات المؤسسات من تعزيز الكفاءة التشغيلية والإنتاجية. من خلال تحديد ومعالجة فجوات الكفاءة، يمكن للمؤسسات تحسين أداء القوى العاملة لديها وتقليل الأخطاء وإعادة العمل وتحسين الكفاءة العامة. تضمن برامج التدريب والتطوير القائمة على الكفاءة أن يتمتع الموظفون بالمهارات والمعرفة اللازمة لأداء مهامهم بفعالية، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ونتائج الجودة.

في النهاية، تلعب إدارة الكفاءة للعنصر البشري دورًا محوريًا في تشكيل الأداء التنافسي للمؤسسة. من خلال إدارة وتطوير كفاءات القوى العاملة بشكل استراتيجي، يمكن للمؤسسات الاقتصادية تعزيز خفة

الحركة والإنتاجية والابتكار والفعالية الشاملة. في عصر يتم فيه الاعتراف بشكل متزايد برأس المال البشري كمصدر أساسي للميزة التنافسية، تكون المنظمات التي تعطي الأولوية لإدارة الكفاءات في وضع أفضل لتزدهر في السوق الديناميكي والمتطلب.

وعليه وجدنا من الأهمية دراسة إدارة الكفاءات العنصر البشري وأثرها على مستوى الأداء التنافسي على مستوى مؤسسة TOP GLOVES.

1. إشكالية الدراسة:

ومن هنا تتبلور إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ماهي انعكاسات تطبيق إدارة الكفاءات العنصر البشري على مستوى الأداء التنافسي لمؤسسة

؟TOP GLOVES

الأسئلة الفرعية:

- ❖ ما هو أثر التوظيف والاختيار على أداء التنافسي لمؤسسة TOP GLOVES؟
 - ❖ ما هو مستوى التدريب والتطوير وانعكاسه على الأداء التنافسي في TOP GLOVES؟
 - ❖ ما هو أثر تقييم الحوافز على الأداء التنافسي في مؤسسة TOP GLOVES؟
 - ❖ ما هو أثر التحفيز على الأداء التنافسي في مؤسسة TOP GLOVES؟
 - ❖ ما هو مستوى التمكين الإداري وأثره على الأداء التنافسي بمؤسسة TOP GLOVES؟
- هذه التساؤلات الفرعية تدفعنا إلى طرح علت فرضيات وذلك للإجابة عليها وتحديد ماهيتها.

2. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية

➤ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات العنصر البشري و أثرها على مستوى

الأداء التنافسي على مستوى مؤسسة TOP GLOVES؟

الفرضيات الفرعية

1) الفرضية الفرعية الاولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف والاختيار على الأداء التنافسي في مؤسسة TOP GLOVES

2) الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على الأداء التنافسي في مؤسسة TOP GLOVES

3) الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الحوافز على الأداء التنافسي في مؤسسة TOP GLOVES

4) الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء التنافسي في مؤسسة TOP GLOVES؟

5) الفرضية الفرعية الخامسة :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الأداء التنافسي في مؤسسة TOP GLOVES

3. أهداف الدراسة:

نهدف من خلال الدراسة إلى ما يلي:

- ابراز أهمية إدارة الكفاءات وأثرها على أداء الموارد البشرية.

- معرفة أهم أبعاد الأداء التنافسي ومحدداته.

- اظهار أثر إدارة الكفاءات على الأداء التنافسي.

4. أهمية الدراسة:

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى ما يلي

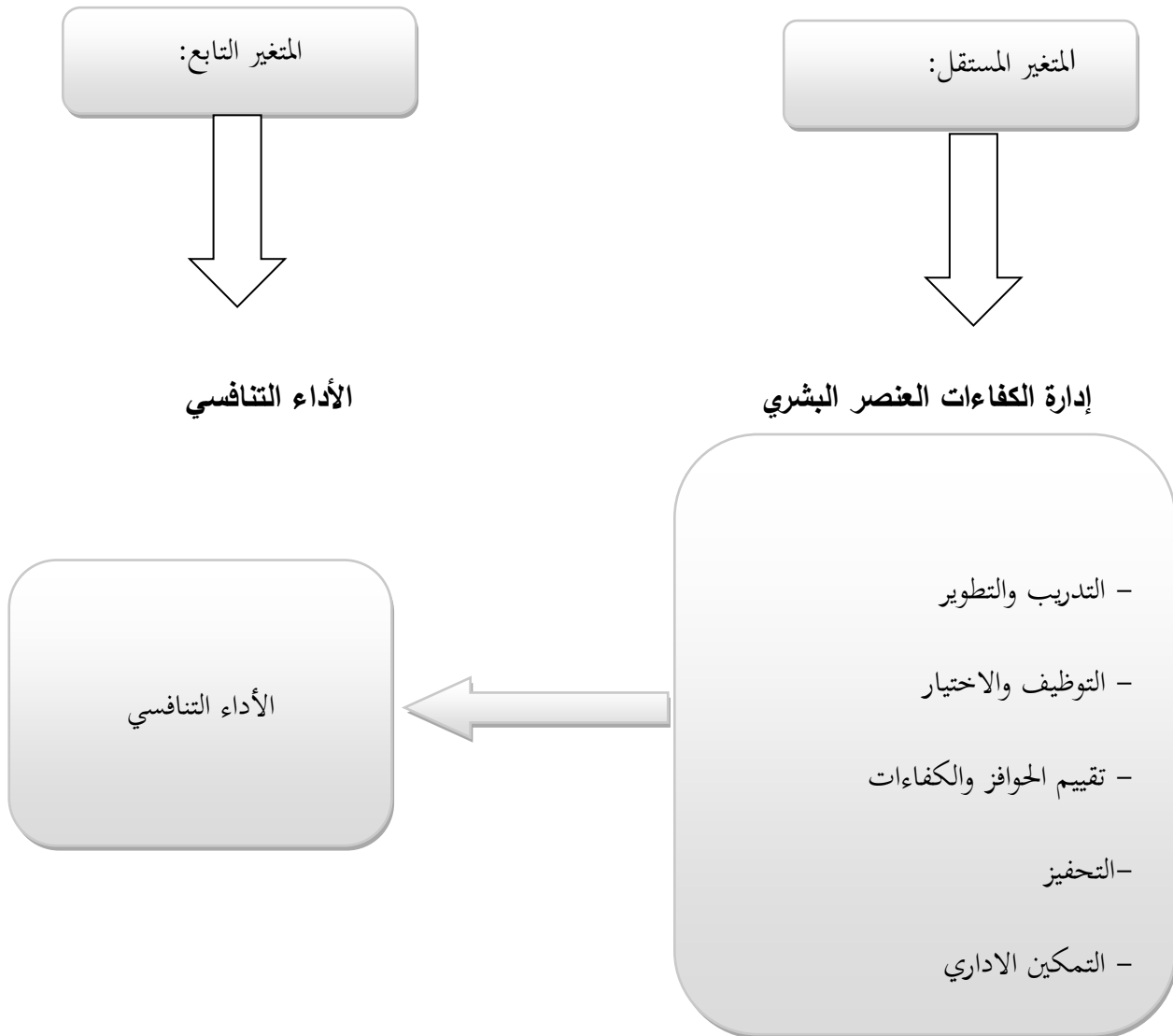
❖ محاولة جادة لتطبيق مفاهيم إدارة الكفاءات العنصر البشري داخل المؤسسات الاقتصادية اثرها علي اداء تنافسي .

❖ تعتبر إدارة كفاءات الموارد البشرية جزءا مهما جدا في لإدارة الحديثة لما لها من أثر على رفع الأداء العام للمؤسسات.

❖ تعتبر الكفاءات البشرية حجر أساس في المؤسسات الكبرى حيث تعطي عنصر الإضافة والميزة الجوهرية للتنافس.

5. نموذج الدراسة:

يمثل الشكل التالي نموذج مقترح لتوضيح متغيرات الدراسة المتمثلة في:



6. أسباب اختيار الموضوع:

- ❖ طبيعة الموضوع المتعلق بالإدارة الكفاءات العنصر البشري.
- ❖ وجود خبرة لدى الطالبين في مؤسسة الدراسة
- ❖ الرغبة الشديدة في معالجة هذا الموضوع للإجابة على جملة من الأسئلة التي تدور في أذهاننا نحن طلبة كلية العلوم الاقتصادية.

7. مناهج وأساليب البحث:

لقد تم الاعتماد على هذه المناهج وذلك لمعالجة الإشكالية المطروحة والتحقق من صحة الفرضية وهي كالاتي:

تم اعتماد المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي.

حدود الدراسة:

أما حدود دراستنا

- ❖ الحدود البشرية: الموظفين في مؤسسة TOP GLOVES
- ❖ الحدود الزمنية: أجريه هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022-2023.
- ❖ الحدود المكانية: مؤسسة TOP GLOVES
- ❖ الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة مفاهيم كل من إدارة الكفاءات، والأداء التنافسي.

الفصل الأول:

الادبيات النظرية إدارة الكفاءات العنصر البشري
وأثرها على مستوى الأداء التنافسي

تمهيد

تلعب إدارة الكفاءة للعنصر البشري دوراً محورياً في تحديد مستوى الأداء التنافسي داخل المؤسسات الاقتصادية. إنها تمثل مهمة صعبة حيث يجب على المنظمات تحديد وتطوير وتسخير مهارات ومعارف وقدرات القوى العاملة لديها لدفع النجاح في مشهد تنافسي متزايد. لا يمكن المبالغة في تأثير إدارة الكفاءة الفعالة على الأداء التنافسي. من خلال موازنة الكفاءات الفردية استراتيجياً مع الأهداف التنظيمية، يمكن للشركات تحسين رأس مالها البشري وتعزيز الإنتاجية وتعزيز الابتكار. علاوة على ذلك، يمكن إدارة الكفاءات القوية للمؤسسات من التكيف بسرعة مع ظروف السوق الديناميكية، والحفاظ على ميزة تنافسية، واغتنام فرص النمو. لكن، تكمن التحديات في التقييم الدقيق للكفاءات المطلوبة ورسم خرائط لها، وضمان التدريب الفعال وبرامج التطوير، وخلق ثقافة تقدر التعلم والتحسين المستمر. يتطلب التغلب على هذه التحديات قيادة استباقية، وفهماً شاملاً لاتجاهات الصناعة المتطورة، والالتزام بالاستثمار في العنصر البشري، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز الأداء التنافسي والنجاح المستمر في المشهد الاقتصادي المتغير باستمرار.

يهدف هذا الفصل إلى توفير فهم شامل لأهمية إدارة الكفاءات في سياق العنصر البشري وتأثيرها على مستوى الأداء التنافسي في المؤسسات الاقتصادية. من خلال التأكيد على الصلة الحاسمة بين الكفاءات وأداء الموظفين والقدرة التنافسية الشاملة، فإنه يقدم رؤى قيمة وتوصيات عملية للمنظمات التي تسعى إلى تحسين رأس مالها البشري والازدهار في بيئة الأعمال الصعبة اليوم.

المبحث الاول: ماهية الكفاءات البشرية :

أخذ مصطلح الكفاءة بفرض نفسه في أغلب الدراسات الجادة التي تتناول موضوع عوامل تميز ونجاح مؤسسات الأعمال المعاصرة، باعتباره أحد أهم المداخل التي تشكل مفاتيح التألق والتميز.

المطلب الاول: مفهوم الكفاءات البشرية

انه من الصعب الخروج بمفهوم مشترك للكفاءة، باعتباره من المصطلحات والمفاهيم التي يصعب الإجماع. على التحديد تعريف واحد وشامل لها حتى أن (Boter وصفها بالحرباء الفكرية¹ ، إلا أنه توجد بعض المحاولات الجادة والهادفة إلى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن، ولعل أهمها المبادرة التي أقدم بها المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين (conseil national du patronat français) الذي أعدت تسميته منذ سنة 1998 بحركة المؤسسات الفرنسية (mouvement des entreprises de France) (MEDEF) في الفترة من أبريل إلى ديسمبر 1997 والتي جمع من حلاها حوالي 1500 ممثل المؤسسات اقتصادية من . جنسيات وقطاعات نشاط مختلفة، بهدف توسيع دائرة التشاور بشأن المفاهيم والآليات المتعلقة بهذا المدلول، ليخلص في النهاية أن الصعوبة تكمن في²:

1. الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات يحتمل معان كثيرة، مما يضيف الكثير من اللبس والتباين في المحتوى.
2. تعدد مجالات التطبيق أو الاستعمال فتجد أنها تستعمل في الإدارة - التسويق و الإنتاج.... الخ ، وهذا مما ينعكس باختلاف مضامينها واتساع معانيها.

¹ ثابتي الحبيب، بن عبو جيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية (دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة) ، مؤسسة الثقافة الجامعية، القاهرة، 2009 ، ص 111 .

² كيكوط صلاح الدين، صالحى ابراهيم، دور ادارة الكفاءات في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة مؤسسة كوندور للصناعة الالكترونية و الكهرومنزلية برج بوعرييج، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة الموارد البشرية، 2017، ص03.

3. من بين أهم الصعوبات التي حالت دون تضيق وحضر المحال التعريفي لمفهوم الكفاءة هو تعدد أنواع الكفايات، حيث يمكن التمييز بين الكفاءات العلمية، والكفاءات التقنية والكفاءات الإنسانية بالإضافة إلى تعدد أنواع المستويات التركيبية للكفاءات (الفردية، الجماعية، التنظيمية).
4. تعدد المشارب الفكرية والمقاربات النظرية لدى المؤلفين المهتمين بقضايا إدارة وتطوير الكفاءات.

- تعاريف معجمية: وردت للكفاءة مجموعة من التعريفات نوردتها أهمها في مايلي:

1. هي استعداد على قوة القيام ببعض الأفعال، مثل كفاءة إدارة ما، والتي تمارس في حدود القانون.
2. الكفاءة استعداد معروف قانونيا لسلطة اجتماعية، تقوم بموجبة، بهذا الفعل أو ذاك ضمن شروط معينة. وبهذا المعنى يمكن القول كفاءة المدرس وكفاءة القاضي وكفاءة الشرطي.
3. الكفاءة قدرة الفرد أو المؤسسة على إنتاج، وكلما كانت كفاءة الإنتاجية عالية دل ذلك على إن الإنتاج يتصف بالوفرة وبالتوعية الجيدة.
4. عرفت الكفاءة على أنها معرفة تطبيق على أساس الحركة والاستعمال الفعال فحمل الموارد.
5. الكفاءات ليست هي نفسها المعارف، بل إنها تقوم بدمج وتحرك المعارف المعلنة والمنتقاة والمشروطة

- تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية **AFNOR** الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط.¹
- تعرف المجموعة المهنية الفرنسية الكفاءة بالقول: "الكفاءة المهنية هي تركيبية من المعارف والمهارات والخبرة، والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها.²

¹ نفس المرجع، ص 111.

² نفس مرجع، ص 112.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكننا القول بأن الكفاءة هي المعارف و المهارات و المؤهلات و الخبرات التي يحوزها الفرد و القابلة للتطوير ،حيث تجعله مؤهلاً لشغل وظيفة أو أداء مهمة، و ذلك بتوافر الرغبة والقدرة، و أن يكون جدير بذلك.

من التعاريف السابقة، نجد أن أهم خصائص الكفاءات تتمثل في

1. الكفاءات محطات النهائية لسلك دراسي أو مرحلة تكوينية معينة في إطار منهاج مبني على الكفاءات.
2. الكفاءات شاملة ومدمجة للمعارف ولمختلف المجالات.
3. الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها وضمن أبعادها (المعارف، المعارف العلمية، المعارف السلوكية،) عبر الزمن.¹
4. الكفاءات مرتبطة بالسلوكيات وبالإنجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها و تقييمها.
5. الكفاءة مفهوم مجرد فهي غير ملموسة و غير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة حيث أن تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة.²

¹ أحمد بلالي ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية ، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر، الجزائر2007، ص 96.

² سعيد عيمر ، التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات ، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى الدولي حول الاقتصاد المعرفي ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، يومي و 12 13 نوفمبر،2005ص 98

المطلب الثاني: أنواع الكفاءات البشرية

لقد تعدد التصنيفات و تقسيمات للكفاءات ، الا انه يمكن حصرها في انواع التالية: ¹

1. تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية: تحتاج كل مؤسسة لأداء مهامها على أحسن وجه إلى ثلاثة أنواع من الكفاءات وهي:
 - الكفاءات الفكرية أو التصورية : وتشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف والقدرة على إدراك علاقاتها بالمحيط الخارجي بكل عناصره .
 - الكفاءات الإنسانية: وتتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفعالية باعتباره عضوا في مجموعة ،وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وعلاقاته بمسؤوليه ومعاونيه .
 - الكفاءات التقنية : تفترض الإلمام والتحكم في معارف خصوصية تندرج ضمن نطاق التخصص وبعبارة أكثر وضوحا ، تتضمن القدرة على الفهم والاستعمال الأمثل لمسار ، إجراء أو تقنية معينة .
2. تصنيف الكفاءات من حيث مدى لزوميتها للمهام المختلفة : ونميز نوعين من الكفاءات هما :

- الكفاءات الخصوصية : هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي ، بشكل لا يتسنى معه لهذا المنصب من انجاز المهام المنوطة الا به بتوافر هذه الكفاءات مما ، يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطا ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المؤسسة .
- الكفاءات المشتركة : هي الكفاءات التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام ، وهي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل .

3. تصنيف الكفاءات بحسب سعة ومستوى الحياة : تم وقد تصنيفها إلى فردية وجماعية :

- الكفاءات الفردية : تعرف على أنها حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من ، أجل الأداء الحسن لمهام معينة محددة ، فالمعارف التي يمتلكها الفرد هي حوصلة للمعارف المكتسبة بالتكوين ، والتعلم والمعارف في العمل كالخبرات والممارسات². وبغرض التبسيط فان

¹ ثابتي الحبيب ، بن عبو الجليلي ، مرجع سبق ذكره، ص120.

² مهديد فاطمة الزهراء ، قبائلي أمال ، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية ، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية : تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم.

- الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل ، التجربة المهنية والتجارب الشخصية ، والتي يستعملها في نشاطه لمهني لا نجاز أهداف محددة وبصورة فعالة، ويقترح بعض الباحثين والاستشاريين تفصيل هذا النوع من الكفاءات في إطار ما يسمونه بالكفاءات الفردية الأصلية حسب مجموعة (Hay) حيث توجزها فيما يلي:¹
- كفاءات عمل وتضم دافعية الأداء والاهتمام بالنظام ، والجودة إلى جانب المبادرة و البحث عن المعلومات .
 - كفاءات الإعانة والخدمة ، وتشير إلى التفاهم بين الأفراد و التوجه نحو خدمة الزبون.
 - كفاءات التأثير من خلال النفوذ و التأثير على روح التنظيم و إقامة العلاقات .
 - كفاءات إدارية و ، التي تظهر من خلال تطوير معاونين، التوجيه، العمل الجماعي و التعاون و ، إدارة الفريق
 - كفاءات معرفية و ؛ تتجلى في القدرة على التصور والتصميم و الخبرة التقنية بالإضافة إلى التفكير التحليلي .
 - كفاءات الفعالية الشخصية التي تتبع من القدرة على التحكم في الذات، الثقة في النفس، القابلية للتكيف.
- الكفاءات الجماعية: الكفاءات الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون و أفضلية التجميع الموجود بين الكفاءات الفردية ، و تتضمن الكفاءات الجماعية جملة من المعارف : معرفة تحضير عرض و تقديم مشترك معرفة الاتصال ،معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً²، أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات و نشأتها فإن المر يتطلب توفر الشروط التالية
1. تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة .

- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة .

¹ الحبيب ثابتي، عبو الجليلي مرجع سبق ذكره ، ص121.

² بن جلدو محمد الأمين ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد(كوندور) بيرج بوعريج، رسالة الماجستير في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013، ص 9 .

- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات .
- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة .
- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتثمين التكامل و خصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي .

4. تصنيف الكفاءات من حيث الدور: هذا التصنيف يشمل الآتي :

□ الكفاءات المحورية: تعرف على أنها " ا نتيجة نسق تعلم جم اعى للمؤسسة ، خاصة فيما يتعلق بالتنسيق بين مختلف أنشطة الانتاج و إدماج لمختلف الانماط التكنولوجية "1من أجل وصول للمؤسسة إلى تحقيق الاهداف المرغوبة من الكفاءات من لها بد لا تخطيط وتنظيم وتقييم من بد ولا ، إدارتها.²

□ الكفاءات الاستراتيجية : فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي لم ما تساهم في تكيف المؤسسة مع بيئته التنافسية، فالمؤسسة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المترابطة عبر الزمن ، وتكنولوجياتها وعملياتها الروتيني ، والعلاقات ما بين مواردها البشرية، حيث يمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية انطلاقا من ثلاثة أنواع للموارد هي³: الموارد المادية، الموارد البشرية و الموارد التنظيمية . وبعبارة أخرى فان الكفاءة الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة مما ، يؤكد أن على الكفاءات الاستراتيجية تعد بالضرورة كفاءات جماعية .

□ الكفاءات التنظيمية: لكفاءات التنظيمية أو كفاءة المؤسسة تتعلق أساسا بمدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، و مدى مرونتها من خلال تقليل الإجراءات الرسمية بغية فسخ المجال للإفراد

² كمال منصوري، الهام منصور ي، مساهمة مهارات القطب المهارات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية ، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية : تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، الجزائر، أيام و 21 22 فيفري 2012 .

³ سمالي يحييه، بلال أحمد، الأهمية الاستراتيجية للموارد والكفاءات ودورها في تحقيق التنافسية ، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 09/ 10 مارس 2004 ، ص 140 .

لإبراز إبداعاتهم، وزيادة تطوير الكفاء تهم الفردية و الجماعية، هذا الامر يسمح بزيادة القدرة هذه المؤسسات على تكيف مع بيئتها.

وهي تشمل عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، و حسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة.) إذن يمكن القول أنها تتمثل في الكفاءة التقنية، وكفاءة العلاقات الإنسانية و الكفاءة الفنية الإدارية من جهة، و من جهة أخرى نرى ، على أنها تتمثل في كفاءة التخطيط والتنفيذ، وحتى الرقابة أو التقييم؛ إذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة ونوع عملها و مدى فهمها للعلاقات القائمة بينها.

المطلب الثالث: تطور الكفاءات البشرية

يقصد بتطوير الكفاءات البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات ويمكن تعريفها بـ: " مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم واستعداداتهم".¹

ومن أهم أدوات تطوير الكفاءات نجد:

أولاً: التدريب: يمكن أن نعتبر التدريب وسيلة لتحقيق الأداء الجيد وكفاءة الفرد و يعمل على تنمية المقدرة الذهنية والجانب المعرفي ويمكن من تشجيع الإبداع وتنشيطه و ، يعرف التدريب بأنه "هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنمية و تطوير ما لديه من مهارات و معارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده في أداء عمله الحالي او يعده لأداء عمله ذات مستوى أعلى في مستقبل القريب" .

¹ shimon Idolon et autres ,la Gestions des Ressources Humaines – Rendence en JEUX ET Pratiques Actuelles–, 3ème édition, village mondial, canada, 2002, p307.

تأتي أهمية التدريب من كونه مدخلا علميا يزيد من فعالية الأفراد ويساعد على رفع كفاءاتهم فضلا عن إكسابهم المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة، حيث يساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم أو الوظائف التي سيأهلون لها بالإضافة إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل والعاملين نحو الأفضل، وإكسابهم المعرفة الجيدة وتنمية القدرات وصقل مهارتهم.¹

و التدريب يعد من الوسائل الكفيلة بتغيير الأنماط السلوكية للأفراد داخل المؤسسة إن إذ ، تزويد المتدربين بالمهارات و القدرات من شأنه أن يمكن السلوك الإنساني من الانسجام مع مجمل التغييرات التي يمارسها التدريب في اطار العمليات الجارية في تحسين الكفاءة و فعالية المؤسسات الانسانية . فالتدريب لا يقتصر على مجرد تلقي المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بالممارسة، بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثم نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون ويطبّقون أساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون طريقا يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونها قبل التدريب.²

ثانيا: التعلم كدعامة للتدريب: التعلم هو العملية التي يكتسب بها الفرد خبرات و تجارب جديدة تساعد ه على تعديل سلوكه بحيث يصبح أكثر قدرة على مواجهة مواقف الحياة، أو التكيف لمقتضيات البيئة التي يعيش فيها ، و الحواس هي أبواب المعرفة ولذا نلمس آثار التعلم من خلال ما يكتسبه الفرد من خبرات عن طريق هذه الحواس، وعملية التعلم تحدث دائما سواء كان الشخص يتعلم أو لا يتعلم فهي عملية مستمرة مدى الحياة، هذا و يتضمن التعلم سلسلة العمليات العقلية اي تعلم ليس عملية بسيطة بل انه يتقضى:³

1. لإحساس والإدراك للخبرات والتجارب والمؤثرات المختلفة التي يتعرض لها الفرد في البيئة التي يعيش فيها.
2. الربط بين ما يدركه الشخص وبين خبراته القديمة التي يحتفظ بها عادة في الذهن.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 272 .

² .خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الحرشة، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة، عمان، الأردن 2007، ص 126.

³ مدحت محمد أبو النصر ، الإدارة بالمعرفة و منظمات التعلم ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، مصر، بدون سنة نشر، ص 157 .

3. الاحتفاظ بالخبرات الجديدة بحيث تكون مستعدة للظهور في الوقت المناسب لمعاونة الشخص على

التصرف في المواقف الجديدة

4. استدعاء أو تذكر هذه الخبرات في الوقت المناسب.

ويعتبر التعلم حجز الزاوية في عملية التدريب، وحتى يحقق التعلم ما ينبغي منه لا بد من قيامه على

أركان أساسية تتمثل في ما يلي:¹

- تعليم الكفاءات البشرية كيفية التفكير في مختلف المسائل المتعلقة بالعمل بشكل صحيح، وذلك عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها، وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكل صحيح، ليصل إلى استنتاجات حولها.

- تعليم الكفاءات البشرية كيفية استخدام قدرتها في عملية الإبداع، وكذا النموذج الذهني الصحيح الذي يسمح لها بتنظيم تخيلاتها وتصوراتها للتنبؤ بالشكل الصحيح.

- تعليم الكفاءات البشرية الرؤيا المشتركة للأمر وكيفية العمل ضمن فريق العمل عن طريق التفكير مع الآخرين، الاتصال بهم، التعاون معهم الخ.

- تعليم الكفاءات البشرية كيفية فهم الأشياء الجديدة، إدراك محتواها، عدم الخوف منها، وكذا عدم مقاومتها بل العمل على تحديها، ويكون التعامل مع هذه المواقف حسب الظروف المحيطة.

- تعليم الكفاءات البشرية كل ما هو جديد ومتطور يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية، مع التركيز على الأمور ذات الصلة بمجالات أعمالهم.

- أن تكون الكفاءات البشرية مهيأة نفسياً ومعنوياً، ولديها استعداد والقابلية للتعلم الأشياء الجديدة والحديثة كما يجب أن تكون المادة التعليمية قابلة للتطبيق في واقع العمل، أي أن تكون مجرد نظريات وفرضيات لا يمكن للمتعلم أن ينقلها أو يطبقها في الواقع.

- يتوجب نجاح برامج التعلم وتوفير المؤسسة للدعم المادي والمعنوي، وكذا تهيئة المناخ المناسب وإتاحة الفرصة للمتعلمين و مساعدتهم على تطبيق ما تعلموه.

¹ وعمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005 ، ص 449-

المطلب الرابع : أبعاد وآليات بناء الكفاءات

1. أبعاد الكفاءة: عند التعمق في تحليل الكفاءة نجد أنها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي، حيث يلعب المستوى 2 التنظيمي دور المنسق والمتمثل للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة عدة أبعاد، وهناك من الباحثين من يرى بأن الاختلاف في مكونات الكفاءة لا يرجع فقط إلى مجالات الدراسة والاهتمام، وإنما تبعاً كذلك للاختلاف الإيديولوجي بين الشرق والغرب، حيث يرى "بارند سير" بأن مكونات الكفاءة تختلف على أساس اختلاف الفكري التسيير بين أوروبا وأمريكا وقد استطاع (T Durand) الجمع بين عدة دراسات وبحوث والاستخلاص أن هناك ثلاثة أبعاد الكفاءة الأبعاد وفق المدرسة الفكري التسيير في فرنسا، وهي على النحو التالي:¹

- المعرفة: تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة، والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة جزئية وحتى متناقضة. كما ترتبط المعرفة أيضاً بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقاً من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضاً الهيكل وأسلوب الحصول عليها.

- المهارة: القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقاً. لا تلغي هذه المهارة المعرفة (هذه المهارة لا تلغي المعرفة ولكنها أيضاً ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة السير، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها وتداولها سواء بين الكفاءات الفردية أو المنظمات.

- السلوكيات: وتتعلق السلوكيات بالمواقف والقيم، وصورة الذات، واستعداد الفرد لتنفيذ المهام الموكلة وممارسة كفاءة يتفوق والتي ترتبط بهوية وسلوك الفرد.

فالكفاءة حسب النموذج الفرنسي لأبعاد الكفاءة، هي مزيج بين المعرفة، المهارة، والسلوكيات، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة.

¹ مداح عرابي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، ديسمبر 2011 ص 3.

2. آليات بناء الكفاءات: تعتبر الكفاءات أحد أهم الموارد التي تضمن أو تعزز القدرة التنافسية للمنظمة في ظل اقتصاد المعرفة، ولهذا تعمل المنظمات على توظيف واستثمار الكفاءات لصالحها وفق آليات مختلفة نذكر منها ما يلي:¹

- استقطاب الكفاءات: وتكمن عملية استقطاب الكفاءات فيما يلي:

✓ شراء العقول من سوق العمل: يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتابع عملية جلب العقول النادرة، بغض استقطابها كمهارات وخبرات وكفاءات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي، مما ينعكس على زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار.

✓ شجرة الكفايات: إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين أساسيين هما: المكون المعرفي، والمكون السل وكي، يتضمن المكون المعرفي المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بكفاءة الفرد، أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الفرد أثناء تأدية عمل، والذي يمكن ملاحظة وتقييم، أما شجرة الكفايات فهي إحدى تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية المتمثلة في مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمؤسسة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين واستراتيجية شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية (الاستقطاب الالكتروني) للكفاءات عن طريق الحواسيب.

✓ مراجعة منظمات المعرفة والتعلم: تركز رؤية هذه الاستراتيجية على أن المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم، بدلا من الاكتفاء بالتعيين من خارج المنظمة ثم خضوعهم لفترة تدريبية.

✓ صناعة الكفاءات: أكدت دراسة (Nahpiet& Ghoshal) ضرورة صناعة الكفاءات لأن يمثل مصدرا للميزة التنافسية، والتي تمثل تراكم إمكانيات منظمة ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها، بما يجعلها تتفوق على المنظمات المنافسة لها في السوق، حيث أكد الباحثون أن عملية صناعة الكفاءات تتطلب استخدام طرق فعالة للربط بين أدوات العمل الجديدة، والأنظمة المبتكرة، والتصاميم التنظيمية الملائمة، ومن بين استراتيجيات صناعة الكفاءات ما يلي:²

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صلاح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال دار اليازوري العملية النشر و التوزيع، عمان ، الاردن ص 288 . 2009

² سعد علي العنزي، أحمد علي صلاح، نفس المرجع السابق ، ص 267 – 273 .

✓ **خريطة المعرفة:** هي "تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال ومن ثم تركيز على نوع المعرفة والتي تأمل بمشاركتها، وعلى هذا الأساس فإن المنظمة ترسم خريطة المعرفة، الاستراتيجية للتعرف على محفظة المعرفة فيها ومستوى الفجوة بداخلها، وتهدف المنظمة عند استخدام خريطة المعرفة إلى تحديد المركز المعرفي لها مقارنة بمنافسيها، وتحديد فجوات بصناعة المطلوب منها" طبعاً يكون هذا من خلال استقطاب وتعيين الكفاءات التي تحمل حلاً لهذه الفجوة.

✓ **بناء الأنسجة الفكرية:** تمثل الأنسجة الفكرية مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض ث تتحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر. وتؤكد رؤية استراتيجية الأنسجة الفكرية أن توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات المتنوعة بين مختلف المهنيين والابتكاريين، تؤدي إلى التعلم السريع ومن أبرز ممارسات هذه الاستراتيجية ما قامت به شركة (Microsoft) إذ أن bill gates هو ضابط إيقاع علي فاعلية لأن مرؤوسي المباشرين يتمتعون بمهارات فنية عالية وتحفيزية ولديهم دوافع ذاتية، وبدورهم فإن مرؤوسي يميلون إلى استخدام أنماط القيادة القادرة على إحداث التأثير التجاوب داخل أقسامهم، إذ أن نسقا كهذا يعد ضروريا لتشكيل عمل الفريق الذي تعتمد علي الشركة لتحقيق نتائجها.

المبحث الثاني: الاداء التنافسي

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال و لا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، ويعتبر الأداء التنافسي العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

المطلب الاول: مفهوم الاداء التنافسي

لقد أشارت الكثير من الدراسات حول ماهية الأداء التنافسي أو مفهومه كمتغير تنافسي مهم وكمقياس للميزة التنافسية، ويرتبط الأداء التنافسي بقدرة المؤسسة على تحقيق أهداف البقاء والنمو.

قد أشار العالم (Simon) إلى أن الأداء التنافسي هو قدرة المؤسسة على استخدام مواردها وإمكانياتها المادية والبشرية والمعرفية بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.¹

كما يعرف الأداء التنافسي بأنه يعكس رغبة الشركة في النمو والبقاء وبناء الموقع التنافسي الريادي في الأسواق، حيث أن الأداء التنافسي يمثل المنظور الاستراتيجي أو منظور السوق.

لقد تم تعريف الأداء من خلال المقاييس الكمية التي تستخدم من أجل تقييم البيانات التي يتم جمعها رقمياً من أجل استخلاص النتائج منها لتحديد أداء المؤسسة الفعلي وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية، و من أهم تلك المقاييس:

□ العائد على الأصول: يتم حسابه من خلال قسمة صافي الأرباح على قيمة الموجودات ومقارنة النتيجة مع المؤسسات المنافسة.

□ تدقيق ملاحظات المستفيدين (المساهمين): المهتمون بأداء المؤسسة حيث أنهم يتأثرون بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها.

□ القيمة السوقية المضافة: وهي عبارة عن الفروق بين القيمة السوقية للمساهمين وبين رأس المال المزود من قبل المساهمين، بمعنى أن الأداء المؤسسي ينعكس مباشرة على القيمة السوقية للمؤسسة.²

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء التنافسي على أنه: قدرة المنظمة على إنجاز أعمالها بطريقة فعالة عن طريق المزج بين نقاط القوة التي تمتلكها وما يوجد في البيئة الخارجية من فرص وتهديدات بما يسمح لها من المنافسة في هذه البيئة وتحقيق الأهداف المخطط لها.

عناصر اداء التنافسي:

تتمثل عناصر الأداء التنافسي فيما يلي:³

¹ عبد الحكيم عبد الله النصور، الاداء التنافسي لشركات الصناعية الادوية الاردنية في ظل انفتاح الاقتصاد رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الاقتصاد وتخطيط، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص 46 .

² رياض ضياء عزيز الصفو، عناصر الاستراتيجية العمليات واتها في بعض مجالات الاداء، رسالة المقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الموصل، العراق 2009، ص 68 .

³ سين حريم، إدارة المنظمات (المنظور الكلي)، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 92-93.

الكفاءة: تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد الخام والأموال والأفراد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين، وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأن تكون المؤسسة كفاه يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه، وتستخدم الإنتاجية لقياس الكفاءة أي العلاقة بين المخرجات (سلع وخدمات) وبين المدخلات موارد بشرية ومادية.

الفاعلية: حيث تعرف بأنها قدرة المؤسسة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة، حيث أنها قد تكون المؤسسة فعالة ولكنها ليست كفاه أي تحقيق أهدافها بخسارة، وعدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلبا على فعاليتها، حيث يكمن اعتبار الكفاءة على أنها إنجاز العمل بشكل صحيح، بينما الفعالية تعتبر بأنها الوصول للنتائج من خلال العمل بشكل صحيح.

المطلب الثاني: مؤشرات الاداء التنافسي

وقد حدد سيمون Simon عدة مجالات لتقييم الأداء التنافسي هي على النحو التالي:¹

1. لحصه السوقية: وهي تشير إلى نسبة الأعمال والمبيعات للمؤسسة على حجم الأعمال والمبيعات في السوق، بحيث تتم مقارنة نسبة تلك المؤسسات بالمؤسسات الكبيرة والمتميز.
2. الربح وهو من أهم المؤشرات التي تقيس الأداء التنافسي للمؤسسة وعادة ما يتم حسابه من خلال العائد على الاستثمار ويتم حسابه عن طريق نسبة الأرباح إلى إجمالي الاستثمارات.
3. الإنتاجية وهي من أدق مقاييس أداء المؤسسات وهي مؤشر يتمثل في العلاقة ما بين مدخلات المؤسسة ومخرجاتها، وهي تعبر عن الاستخدام الأمثل للموارد (عناصر الإنتاج).

كما حدد ولين (Whelan) سنة 1990 عدة مجالات أخرى لتقييم الأداء التنافسي ومن أهمها²

1. الربحية وتشمل نسب الربحية التي يمكن معرفتها من خلال العائد على الموجودات الاستثمار المبيعات وحقوق المساهمين .

¹ عبد الحكيم عبد الله النسور، مرجع سبق ذكره، ص 46 .

² عبد الحكيم عبد الله النسور، مرجع سبق ذكره، ص 47

2. المركز السوقي وهي تمثل الحصة التسويقية التي غالبا ما يتم مقارنتها بأقوى المنافين.
3. الإنتاجية وهي تمثل العلاقة ما بين المدخلات والمخرجات وهي تدل على الاستخدام الأمثل للموارد.
4. قيادة المنتجات وذلك من خلال تقويم التكاليف والجودة والمركز السوقي لكل منتج من المنتجات الحالية والمنتجات المخطط لها مستقبلا .
5. تنمية اتجاهات الأداء والعاملين وقياس اتجاهاتهم بشكل مباشر وغير مباشر، وذلك لتقييم الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة.

المطلب الثالث: مقاييس الأداء التنافسي

ومن أهم المقاييس المعتمدة في قياس الأداء التنافسي هي مقاييس¹:

1. السوق Market Measures وترتبط بمؤشرات النمو في الحصة السوقية وتشير إلى قدرة الشركة في الدخول إلى قطاعات سوقية جديدة من خلال النمو في المبيعات أو زيادة عدد المكائن.
2. مقاييس القيمة المضافة Added Value Measures ويعد من المؤشرات المفضلة في قياس ما تحققه الشركة من عوائد مقارنة بالكلف المباشر لتحقيق تلك العوائد وتدخّل في إطار القيمة المضافة مؤشرات الابتكار والتعلم وتطوير الخدمات وقيادة التقنية ومعدلات التحسين والإبداع.
3. مقياس الرضا Satisfaction Measures عرف كوتلر (Kotler) سنة 2000 رضا الزبون بأنه إحساس بالسعادة أو الإحباط ينتج عن مقارنة الأداء المتحقق للمنتج مع المتوقع، وأكد أندرسون (Anderson) على أن رضا الزبون يكون على نوعين، النوع الأول رضا الزبون عن كل صفقة ويشير إلى رضا الزبون عن حالة شراء معينة وتقييم نتائجها، أما النوع الثاني فهو رضا الزبون المتراكم الذي يكون بناء على المشتريات والتعاملات الكلية للزبون مع الشركة وهو يشير إلى تعامل الزبون مع الشركة في الماضي والحاضر والمستقبل

¹ رياض ضياء عزيز الصفو، ناصر الاستراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء، رسالة ماجستير، جامعة الوصل، العراق، 2009، ص 69.

4. مقاييس الموقع التنافسي Competitive Position Measures ويشير الموقع التنافسي للصناعة إلى قدرتها في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة على منافسيها في السوق أي أن مصدر تلك المزايا التنافسية، سواء كان في القدرة على التكيف والبقاء أو في النمو السريع في بيئة الصناعة.

المطلب الرابع: استراتيجيات الاداء التنافسي

وفيما يلي توضيح الاستراتيجيات التنافسية وآلية عملها:

1. استراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل والتي تتمثل في: توافر اقتصاديات الحجم الآثار المترتبة على منحنى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيرا سوق مكون من مشتريين واعيين تماما للسعر ومدى ملائمته بعد هذا الطرح الموضوعي يتضح لنا بشكل جلي عدة مزايا لهذه الاستراتيجية والتي من بينها نجدها تحقق عدة مزايا من بينها:

- ما يتعلق بالمنافسين: فالمؤسسات المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- ما يتعلق بالمشتريين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث ال يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار. ما يتعلق بالموردين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح له بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة و الحرجة.
- ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.¹

2. استراتيجية التمييز: هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المؤسسات عن المؤسسات المنافسة، وهي تشكيلات مختلفة للمنتج وسمات خاصة به، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار والتصميم

¹ محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1 دار الجديد للنشر، عمان ، ص18، 2008 .

الهندسي والداء، جودة غير عادية (متميزة)، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من خطأ متكاملًا من المنتجات، وأخيرا سمعة جيدة، وتزايد درجات الخدمات المقدمة، وجود نجاح استراتيجي التمييز في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة. ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق قدرة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول نجد:

- التمييز على أساس التفوق التقني.
- التمييز على أساس الجودة.
- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

كقاعدة عامة يمكن القول بأن استراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منه:

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
 - تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
 - عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمييز.¹
3. استراتيجية التفكير: تهدف استراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء قدرة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لاستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق وتعتمد هذه على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل ويتم تحقيق القدرة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز من خلال:
- إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
 - أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
 - التمييز والتكلفة الأقل معا.

وبالنسبة ألي من الطريقتين يتم استخدام المداخل المناسبة لكل طريقة، ففي ظل الطريقة الأولى يتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتخفيض التكلفة في ظل استراتيجية قيادة التكلفة، أما في ظل

¹ بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم

التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، ص 14، 2004

الطريقة الثانية فيتم استخدام أنواع المداخل المتبعة لتمييز المنتج في ظل استراتيجية تميز المنتج للسوق واسع.¹

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

- دراسة (ملوكي عبد العالي بوقلقولة 2020) بعنوان: "يوسف تسيير الكفاءات ودوره تحقيق الانتماء التنظيمي"

سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور الذي يلعبه تسيير الكفاءات في تحقيق الانتماء التنظيمي بالوكالة الولائية للتشغيل بأدرار ولتحقيق هذه الدراسة قمنا بإسقاط الدراسة هذه على الدراسة الميدانية على عينة من وكالة الولائية للتشغيل بأدرار والذي يبلغ 73 أفرادها موزعة على ملحقات تابع لها، حيث تم استخدام برنامج **spss** لتحليل البيانات الاستنباطية بالاعتماد على أدوات الاحصائية كمتوسط الانحراف المعياري معامل الارتباط معادلة الانحدار وغيرها من الاختبارات قد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقدير الكفاءات بأبعاده مجتمعة والانتماء التنظيمي في الوكالة الولائية للتشغيل بأدرار عدم وجود أثر ذات دلالة معنوية بين تسيير الكفاءات وأبعاده والانتماء التنظيمي بالوكالة الولائية للتشغيل بأدرار.

- دراسة (قادري محمد 2019) بعنوان: "دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية"

لقد قمنا في هذه الدراسة إلى تبيان مدى تأثير إدارة الكفاءات البشرية في تطوير الموارد البشرية خاصة في ظل التطورات الاقتصادية الجديدة والمتسارعة، حيث يعتبر هذا الموضوع حديثا حيث قمنا بدراسة أهم ممارسات إدارة الكفاءات متبعين في هذا على منهج الاستنباط انطلاقا من مجموعة من الفرضيات، والتي تمثلت في أن لإدارة الكفاءات وإدارة المعرفة وإدارة المواهب وإدارة السلوك دورا هاما في تطوير الموارد البشرية. ولقد تم إثباتها من خلال اختبار تطبيقها في أحد أكبر المؤسسات الجزائرية وهي مطاحن عمر

¹ فالح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، ص.184. 2000

بن عمر بالفجوة بولاية قالمة وقد خلصت الدراسة إلى النقاط التالية: الإدارة الكفاءات دور ذو دلالة إحصائية في تطوير الموارد البشرية، لإدارة المعرفة دور ذو دلالة إحصائية في تطوير الموارد البشرية. الإدارة الموهبة دور ذو دلالة إحصائية في تطوير الموارد البشرية الإدارة السلوك دور ودلالة إحصائية في تطوير الموارد البشرية.

• دراسة (حسن بوزناق 2019) بعنوان: "التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق ميزة التنافسية"

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور السّير الحديث للكفاءات ومساهمته في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال، وفي ظلّ التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة، والتي أدت إلى تصادم مصالح المنظمات لبلوغ أهدافها والتي النمو والبقاء؛ فإذا كان للمجمع الصناعي صيدال الرغبة في تحقيق التفوق من خلال قوة العمل فلا بد من بنائها بطريقة يصعب تقليدها دون إهمال المعرفة وما توفره من كفاءات ومهارات متجددة باستمرار، تمكنه من خلق المزايا التنافسية والعمل على استدامتها، إضافة إلى أن توجهات البيئة التنافسية مرتبطة بشكل واضح على الحصول على المورد البشري وإعداده وتحفيزه والمحافظة عليه أي بإدارة كفاءاته المتميزة والقادرة على الإبداع وتحقيق التميز مقارنة بمنافسيه وذلك من خلال إضافة قيمة للزبائن الحماية مركزه التنافسي.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو أن بناء وتثمين الكفاءات وتسييرها وفق متطلبات العصر الحديث في المجمع الصناعي صيدال يساهم بشكل إيجابي في تحقيق المزايا التنافسية، كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية ذات دلالة إحصائية بين آليات تسيير الكفاءات وأبعاد الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال؛ وبالتالي يمكن القول أن هناك مساهمة كبيرة لآليات تسيير الكفاءات في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال مقارنة بالمنافسين.

• دراسة (ناصر حورية وصياد نادية 2014) بعنوان: "تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل -"

ولقد تناولت هذه الدراسة مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-والهدف منها هو التعرف على مدى سعي المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في ظل اشتداد المنافسة وتغير البيئة وكذلك التعرف على الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتنمية مواردها البشرية وأجريت الدراسة على عينة قدرت بـ 40 عامل اقتصر على المديرية العملية بالصومام- جيجل- حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لقياس هذه الدراسة وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن هناك مساهمة متوسطة لتنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة.

• دراسة (فيروز زعطوط 2017) بعنوان: "دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء التنافسي

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة "حالة مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب ورقلة"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهمية تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحسين الأداء التنافسي، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قمنا باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، بلغ حجم العينة (44) عامل في مؤسستي البلاستيك بولاية ورقلة، ولغرض وصف واختبار نتائج الدراسة اعتمدنا على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم هدف الدراسة و المتمثل في احتمالية وجود علاقة بين تسيير الكفاءات والأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. خلصت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها: يتوفر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تسيير فعال للكفاءات الذي يساهم في تحسين أداؤها، وهذا من خلال وضع برامج تدريبية فعالة والاعتماد على سياسات تحفيزية ونظام اتصال فعال وتشجيع الأداء الفردي والأداء الجماعي في المؤسسة، كما يعتبر الأداء التنافسي هدف استراتيجية تطمح كل مؤسسة إلى تحقيقه من خلال مواردها وكفاءاتها البشرية. كما توصلنا الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات والأداء التنافسي في المؤسسة محل الدراسة، كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تسيير الكفاءات تغزي للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، اسم الوظيفة) والأداء التنافسي.

• دراسة (رحيل آسية 2011) بعنوان: "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة

المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء"

حيث قامت الباحثة بدراسة الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المؤسسات؟، إذ ركزت الباحثة على الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية، من خلال تناولها الجوانب المتعلقة بمفهوم الميزة التنافسية من خلال تعريفها، أنواعها، محدداتها، ثم قامت بإسقاط الجانب النظري على المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، حيث تطرقت إلى واقع الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال إبراز أهمية الكفاءات بالنسبة للمؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية وكذلك التعرف على كيفية تسيير، تقييم، وتطوير الكفاءات من أجل استمرارية التميز ثم محاولة إبراز واقع الكفاءات في المؤسسة الجزائرية.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

- دراسة Ayman Bahjat abdallah and others 2011 بعنوان:

Quality Management Pratices and Competitive Performance

هدفت هذه الى معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة والأداء التنافسي في شركات التصنيع اليابانية، حيث تم دراسة 27 شركة تصنيع يابانية وملاحظة تطورها خلال فترة التسعينات 2000، وأهم نتيجة توصلت اليها هذه الدراسة هو أن الاستقرار والاتساق لإدارة الجودة أن تستخدم كوحدة من الأسلحة الاستراتيجية للمحافظة على الميزة التنافسية.

- دراسة Richard Lacoursiere et Bruno Fabi et Josee st-pierre بعنوان:

Impact de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et fianciere des PME

تناولت الدراسة نظام تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية، وأثر بعض التطبيقات على الأداء التنظيمي و المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هذا من خلال عرض مقاربتين، الأولى تقديم التطبيقات التي تخص تسيير الموارد البشرية، التي تؤكد على وجود علاقة طردية بين الأداء التنظيمي و المالي للمؤسسات و الموارد البشرية، و الثانية تطرح الدراسات و التطبيقات لتسيير

الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء التنظيمي و المال من خلال استراتيجيات الأعمال التي تتبناها .حيث توصلت هذه الدراسة، أن هناك علاقة إيجابية بين الأداء التنظيمي والمال للمؤسسات ووجود أساليب مثل: التكوين الملائم ، سياسة التوظيف، توصيف المناصب، تقييم العائد، الرواتب و الأجور الفردية(منح و علاوات)، تقاسم الأرباح، التسيير بالمشاركة.

المطلب الثالث: اختلاف دراستنا عن الدراسات السابقة

• دراسة ملوكي عبد العالي 2020:

- تتشابه دراستنا مع الدراسة السابقة للمتغير الأول من حيث المتغير الأول (الكفاءات البشرية) وأداة الدراسة ألا وهي spss.
- واختلفت في محل الدراسة حيث تناولت "تسيير الكفاءات في تحقيق الانتماء التنظيمي الوكالة الولائية للتشغيل بأدرار"، أما دراستنا فتناولت "إدارة كفاءات العنصر البشري وأثرها على مستوى الأداء التنافسي في المؤسسة الاقتصادية لصناعة القفازات Top gloves -عين تموشنت-"، واختلفت أيضا من حيث عينة الدراسة حيث شملت الدراسة السابقة 78 موظف، أما دراستنا فكانت العينة تساوي 102 موظف، واختلفت أيضا في المتغير التابع حيث تناولت الدراسة السابقة الانتماء التنظيمي.

• دراسة قادري محمد 2019:

- تشابهت دراستنا مع الدراسة السابقة من حيث المتغير الأول وهو (الكفاءات البشرية).
- واختلفت من حيث محل الدراسة حيث تناولت "دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية في مطاحن عمر بن عمر ولاية قالمة"، بينما تناولت دراستنا "إدارة كفاءات العنصر البشري وأثرها على مستوى الأداء التنافسي في المؤسسة الاقتصادية لصناعة القفازات Top gloves -عين تموشنت-"، واختلفت أيضا في المتغير التابع حيث تناولت الدراسة السابقة (تطوير الموارد البشرية) أما الدراسة الحالية (الأداء التنافسي).

• دراسة حسين بوزناق 2019:

- تشابهت دراستنا مع الدراسة السابقة من حيث المتغير التابع وهو (الأداء التنافسي)، وأيضاً من حيث المتغير المستقل وهو (كفاءات العنصر البشري).

- واختلفت من حيث محل الدراسة حيث شملت الدراسة السابقة "التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية-المجمع الصناعي صيدال-الجزائر-"، أما دراستنا الحالية فشملت "إدارة كفاءات العنصر البشري وأثرها على مستوى الأداء التنافسي في المؤسسة الاقتصادية لصناعة القفازات Top Gloves -عين تموشنت-".

• دراسة ناصري حورية:

- تشابهت دراستنا مع الدراسة السابقة من حيث المتغير المستقل (كفاءات العنصر البشري) والمتغير التابع (الأداء التنافسي)، وتشابهت أيضاً من حيث أداة الدراسة وهي الاستبيان.

- واختلفت من حيث محل الدراسة، حيث تناولت الدراسة السابقة "مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر-فرع جيجل-"، أما دراستنا فتناولت "إدارة الكفاءات العنصر البشري وأثرها على مستوى الأداء التنافسي في المؤسسة الاقتصادية Top Gloves-عين تموشنت-"، واختلفت أيضاً من حيث عينة الدراسة حيث شملت الدراسة السابقة 40 عامل أما دراستنا فشملت 102 عامل.

• دراسة فيروز زعطوط 2017:

- تشابهت دراستنا مع الدراسة السابقة من حيث المتغير المستقل (كفاءات العنصر البشري) والمتغير التابع (الأداء التنافسي)، وأيضاً تشابهت من حيث أداة الدراسة وهي الاستبيان.

- واختلفت من حيث محل الدراسة، حيث تناولت الدراسة السابقة "دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء التنافسي دراسة حالة مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب -ورقلة-"، أما دراستنا فتناولت "إدارة كفاءات العنصر البشري وأثرها على مستوى الأداء التنافسي في المؤسسة الاقتصادية Top Glove -عين توشنت-"، واختلفت أيضاً من حيث حجم العينة حيث بلغت الدراسة السابقة 40 عامل أما دراستنا فشملت 102 عامل.

• دراسة رحيل اية 2011:

- تشابهت دراستنا مع الدراسة السابقة من حيث المتغير المستقل (كفاءات العنصر البشري) والمتغير التابع (الأداء التنافسي).

- واختلفت من حيث محل الدراسة، حيث تناولت الدراسة السابقة "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء" أما دراستنا فتناولت "إدارة كفاءات العنصر البشري وأثرها على مستوى الأداء التنافسي في المؤسسة الاقتصادية Top Gloves-عين تموشنت".

• دراسة **2011 Ayman Bahjat abdallah and others**:

- تشابهت دراستنا مع الدراسة السابقة من حيث المتغير التابع (الأداء التنافسي).
 - واختلفت دراستنا عن الدراسة السابقة من حيث المتغير المستقل (الكفاءات البشرية)، وأيضاً في محل الدراسة حيث تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة والأداء التنافسي في شركات التصنيع اليابانية"، أما دراستنا فتناولت "إدارة كفاءات العنصر البشري وأثرها على مستوى الأداء التنافسي في المؤسسة الاقتصادية Top Gloves-عين تموشنت"، واختلفت أيضاً من حيث عينة الدراسة حيث شملت الدراسة السابقة 27 شركة تصنيع يابانية أما دراستنا فشملت 102 عامل في مؤسسة صناعة القفازات Top Gloves.

• دراسة **Richard Lacoursiere et Bruno Fabi et Josee st-pierre**:

- تشابهت دراستنا مع الدراسة السابقة من حيث المتغير المستقل وهو (الكفاءات البشرية).
 - واختلفت من حيث المتغير التابع، حيث في دراستنا هو (الأداء التنافسي)، أما الدراسة السابقة (التنظيم المالي) واختلفت أيضاً من حيث محل الدراسة حيث شملت الدراسة السابقة مجموعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما دراستنا فشملت المؤسسة الاقتصادية لصناعة القفازات top gloves -عين تموشنت-.

خلاصة الفصل الأول:

وفي الختام، ألقى الفصل الضوء على الدور الحيوي لإدارة الكفاءات في دفع الأداء التنافسي داخل المؤسسات الاقتصادية. يعمل العنصر البشري ، الذي يتألف من أفراد من جميع مستويات المؤسسة ، كعامل حاسم في تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها. من خلال إدارة الكفاءات بفعالية ، يمكن للمؤسسات تعزيز أداء الموظفين والإنتاجية والقدرة على التكيف ، مما يؤثر في النهاية على القدرة التنافسية الشاملة للمؤسسة .

توفر إدارة الكفاءات نهجًا منظمًا لتحديد وتطوير والاستفادة من معارف ومهارات وقدرات وسلوكيات الموظفين. يتضمن ممارسات إستراتيجية مثل اكتساب المواهب والتدريب والتطوير وإدارة الأداء وتخطيط التعاقب. تضمن هذه الممارسات أن الأشخاص المناسبين هم في الأدوار المناسبة ، ومجهزين بالكفاءات اللازمة للمساهمة في نجاح المؤسسة.

الفصل الثاني:

دراسة إدارة الكفاءات العنصر البشري وأثرها على مستوى الأداء التنافسي في المؤسسة الاقتصادية

حالة مؤسسة صناعة القفازات TOP GLOVES

-بعين تموشنت-

المبحث الأول : التعريف بمصنع القفازات

المطلب الأول : تعريف المؤسسة و موقعها الجغرافي

مصنع القفازات الطبية الكائن بالمنطقة الصناعية لولاية عين تموشنت، الأول من نوعه في القطر الوطني، باعتباره يوفر 60 بالمائة من متطلباته، المصنع يغطي نسبة 60 بالمائة من احتياجات الوطن في صنع القفازات الوطنية.

✓ الشكل القانوني: شركة المساهمة SARL

✓ رأس المال : 200.000.000,00

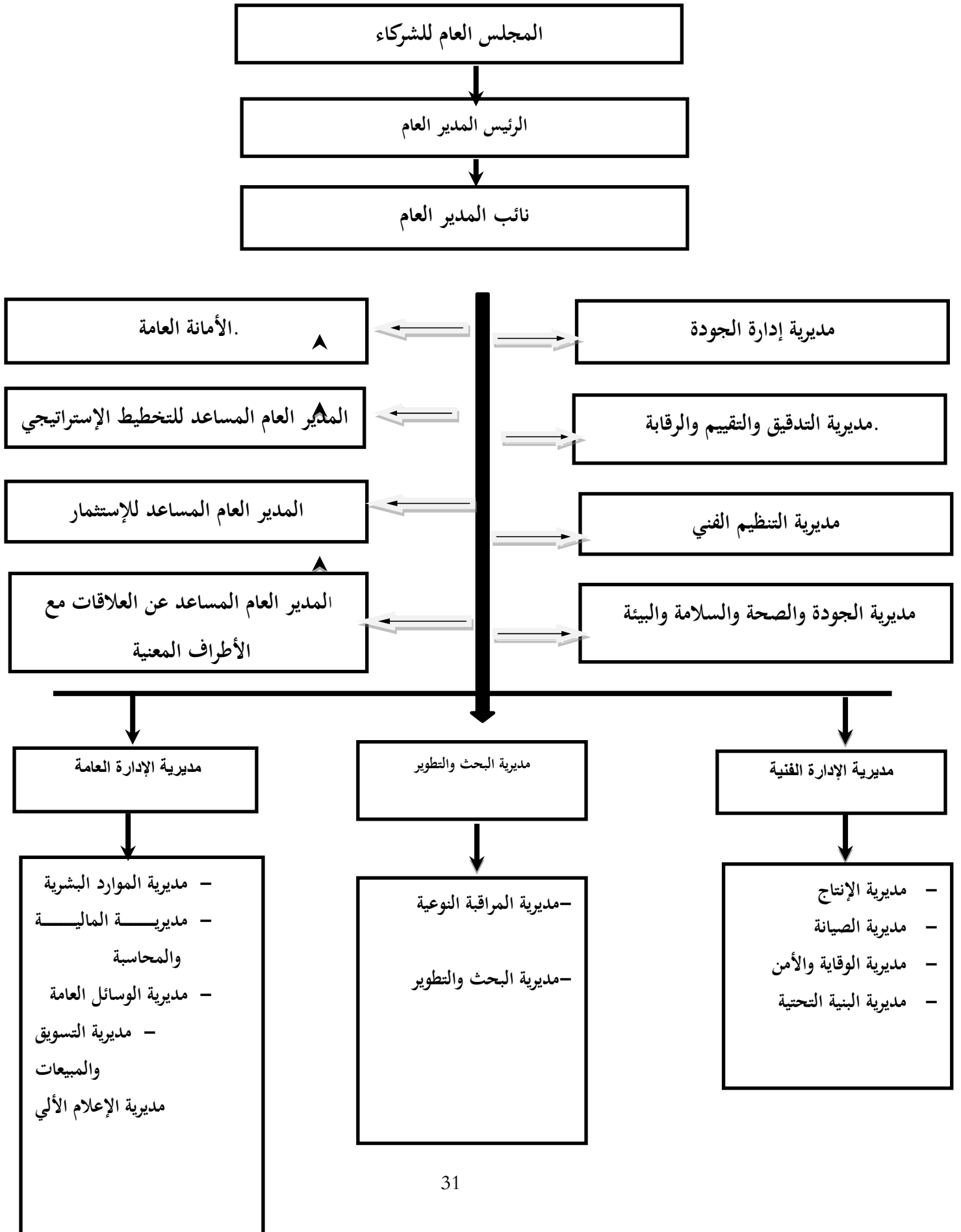
المطلب الثاني: نشاطات الشركة

أشرفت السلطات الولائية لعين تموشنت, على اعطاء الضوء الاخضر لأولى ثمرة للاستثمار كان تم إطلاقها مؤخرا والمتمثلة في صنع القفازات الطبية بمنطقة عين تموشنت, و ستسمح هذه الوحدة بإنتاج نحو 500 ألف وحدة سنويا كمرحلة أولى مع توظيف 250 عامل دائم في حين ينتظر أن تصل المرحلة الثانية من الإنتاج إلى مليونين وحدة مع توظيف أكثر من 800 عامل في هذه المجال مع طموح المؤسسة إلى تصدير هذا المنتج الى ما وراء الحدود, بعد ان يتم الحصول على اشارة (ايزو) مثل ما جاء المدير العام للشركة لمصنع القفازات الطبية الجراحية, مؤكدا أن الشركة تعتبر الثانية من نوعها على المستوى الوطني وليس ببعيد ستصبح الأولى على المستوى الإفريقي كون ان المنتج يدخل ضمن إطار الاستثمار الصحي و البداية كانت بصنع القفازات الطبية الجراحية و الحماية من انتقال فيروس كورونا, لكن الاستثمار سيتعدى ذلك في اطار التنمية الى مواد أخرى موجودة داخل الرزنامة الصيدلانية التابعة لوزارة الصحة و التي تضم نحو 2500 مادة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل(1-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة القفازات TOP GLOVES

الهيكل التنظيمي:



المبحث الثاني: الإطار منهجي لدراسة

المطلب الاول: حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة TOP GLOVES
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة على موظفي المؤسسة ما بين :
- الحدود البشرية: تقتصر على عمال المؤسسة ، لذلك فهي محدودة في نتائجها و تحليلها على وجهة النظر هذه الفئة .

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة : يتمثل عينة عشوائية لموظفي المؤسسة وكان عددها 102 .
- مجتمع وعينة الدراسة : يتشكل من عينة عشوائية لموظفي المؤسسة ، حيث تمثل هذه الدراسة تحقيق أولي من خلال عملية استطلاع آراء هذه الفئة حول الموضوع الحالي.

المطلب الثالث: أداة جمع البيانات:

وفي إطار الجمع وتحليل بيانات الدراسة تم استخدام "أداة الاستبيان" التي قومها الاعتماد على مجموعة الاسئلة.

و بالرغم من تنوع الاساليب القياس، فإن الدراسة الحالية اتبعت اسلوب القياس المستند على مقياس ليكرت الخماسي و الجدول رقم (01) يوضح توزيع مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول رقم(02-01): توزيع مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: وليد عبد الرحمن خالد الفرا ، تحليل بيانات الاستبيان ، باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS ، إدارة البرامج و الشؤون الخارجية الندوة العالمية لشباب الاسلامي ، 1430هـ ، ص 26

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المطلب الاول: التحليل الوصفي وعرض البيانات

1- المعالجة الاحصائية:

أولاً - صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاختبار

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي من خلال دراسة الارتباط لكل محور من محاور الدراسة باستخدام معامل الارتباط بيرسون كما يبني الجدول التالي

الجدول رقم (02-02) : يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعده التوظيف

الرقم	العبارة	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	المشرفين على التوظيف مؤهلين لذلك ويعتمدون على شروط واضحة ودقيقة	0,805	0,000
02	تستقطب المؤسسة الأفراد الأكثر ملائمة حسب مواصفات الوظيفة الشاغرة	0,813	0,000
03	.تستخدم أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة من سوق العمل و المنظمات المنافسة	0,785	0,000
04	تولي المؤسسة أهمية كبيرة للمصادر الداخلية في شغل الوظائف المهمة.	0,801	0,000

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط البعد الأول "التوظيف" الخاصة بمحور (ادارة الكفاءات البشرية) دالة محصورة بين 0.785 الى 0.815 على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد " التوظيف". أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم(02-03) : يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء التدريب والتطوير

الرقم	العبارات	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
05	تولي المؤسسة عناية خاصة لمجال التدريب و التطوير لكفاءات	0.850	0.000
06	تعتمد المؤسسة برنامج تكوين مستمر لأفرادها في مختلف المجالات	0.864	0.000
07	توفر المؤسسة مناخ ملائم ونماذج للتكوين والتطوير	0.869	0.000
08	البيئة تحفز على التعليم والإبداع	0.650	0.000

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط البعد الثاني "التدريب و التطوير " الخاصة بمحور (ادارة الكفاءات البشرية) دالة محصورة ما بين(0.650-0.869) على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد" التدريب والتطوير ". أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.000 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (02-04) : يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء تقييم الكفاءات

الرقم	العبارات	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
9	تعتمد المؤسسة نظام تقييم للأداء فعال يحظى بقبول كافة الأفراد	0.791	0.000
10	غرض المؤسسة من التقييم هو تشخيص مواردها البشرية	0.867	0.000
11	يتم الاعتماد على التقييم في رسم سياسة وإستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة	0.857	0.000
12	يتم الاعتماد على التقييم في تعديل برامج التدريب على مستوى المؤسسة	0.831	0.000

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط البعد الثالث "تقييم الكفاءات" الخاصة بمحور (ادارة الكفاءات البشرية) دالة محصورة ما بين (0.791-0.867) على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد" ادارة الكفاءات ". أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.000 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (02-05) : يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد التحفيز

الرقم	العبارات	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
13	تعمل المؤسسة على تحديث وتحسين نظام الأجور والحوافز حسب متطلبات بيئتها	0.879	0.000
14	يتم تحديد المكافآت والحوافز بناء على نتائج تقييم الكفاءات	0.982	0.000
15	الحوافز والمكافآت المادية و المعنوية في المؤسسة تتناسب مع الجهود التي يبذلها العاملون	0.881	0.000

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط البعد الرابع "التحفيز" الخاصة بمحور (ادارة الكفاءات البشرية) دالة محصورة (0.879-0.982) ما بين على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد" التحفيز ". أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (02- 06) يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء التمكين الإداري

الرقم	العبارات	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
16	تشجع . المؤسسة على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعاملين	0.823	0.000
17	. تفويض السلطة ونقل الصلاحيات يحظى بقبول الأفراد	0.830	0.000
18	بإمكان الموظف اتخاذ قرار حل مشكل عمل على مستواه	0.769	0.000
19	تتيح المؤسسة فرصا متساوية للجميع من تفويض بعض المهام للقيام بها	0.800	0.000

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط البعد الخامس "التمكين الإداري " الخاصة بمحور (ادارة الكفاءات البشرية)دالة محصورة ما بين (0.769-0.830على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد" التمكين الإداري ". أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول .

الجدول رقم (02-07): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعده المحور الثاني الاداء التنافسي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط pearsson	القيمة الإحتمالية sig
20	تسعى المؤسسة إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية.	0.675	0.000
21	يساهم تخفيض التكاليف في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في زيادة رضا العميل.	0.576	0.002
22	تسعى المؤسسة لإحتفاظ بالعناصر الكفوة للتخفيض من حجم التكاليف.	0.385	0.000
23	طورت المؤسسة عملياتها الخاصة بالجودة من خلال الدورات التدريبية واستقطاب الكفاءات	0.353	0.000
24	تبني المؤسسة إستراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم خدمات ذات جودة عالية.	0.459	0.000
25	تعتمد المؤسسة على إجراء التفتيش الدوري الداخلي للتأكد من جودة الخدمات التي تنتجها.	0.488	0.000

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط البعد الأول "الأداء التنافسي" الخاصة بمحور (الأداء التنافسي) دالة محصورة ما بين (0.353 - 0.675) على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد "الأداء التنافسي". أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

ثانيا - ثبات الاستبيان:

استخدام معامل الارتباط الفاكرونباخ «ALPHA CRONBACH» لقياس الثبات الكلي للاستبيان وكانت نتائج معامل الفاكرونباخ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.00 حيث كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (02-08) اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
التوظيف والاختيار	04	0.813
التدريب والتطوير	04	0.850
تقييم الحوافز و الكفاءات	04	0.859
التحفيز	03	0.859
التمكين الإداري	04	0.824
الأداء التنافسي	06	0.824
القيمة الاجمالية	25	0.897

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن ألفا كرونباخ الكلي أي لكل من المحورين محور "كفاءات العنصر البشري" و محور "الميزة التنافسية" بلغ 0.897 أي 89.7% وهي قيمة تدل على ارتفاع معدل الثبات وهو ما يؤكد ثبات أداة الدراسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محور البيانات

من خلال هذا المطلب سيتم تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة، بالاعتماد على البيانات الشخصية والموضوعية الموجودة في الاستبيان.

أولاً : عرض وتحليل نتائج محور البيانات الشخصية .

في هذا العنصر ستقوم بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المتطرق إليها في الاستبيان الموزع عليهم.

أ:تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

الجدول التالي يوضح توزيع خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

الجدول (02-09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة المئوية
السن	اقل من 30	47	46.1%
	من 30 إلى 39	38	37.3%
	من 40 إلى 49 سنة	9	8.8%
	أكثر من 50 سنة	7	6.9%
المجموع		102	100%

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والشكل المرفق أن نسبة الموظفين الذي سنهم اقل من 30 بلغت (47) وهي بنسبة (46.1%)، تليها نسبة الموظفين الذين يبلغ سنهم من (30 إلى 39) والتي بلغت (38) بنسبة 37.3%، ثم تليها نسبة الموظفين الذي يتراوح سنهم من 40 إلى 49 سنة، والتي بلغت (9) بنسبة 8.8%، ثم تليها نسبة الموظفين الذي يتراوح سنهم (أكثر من 50) والتي بلغت (7) بنسبة 6.9%.

ب: تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

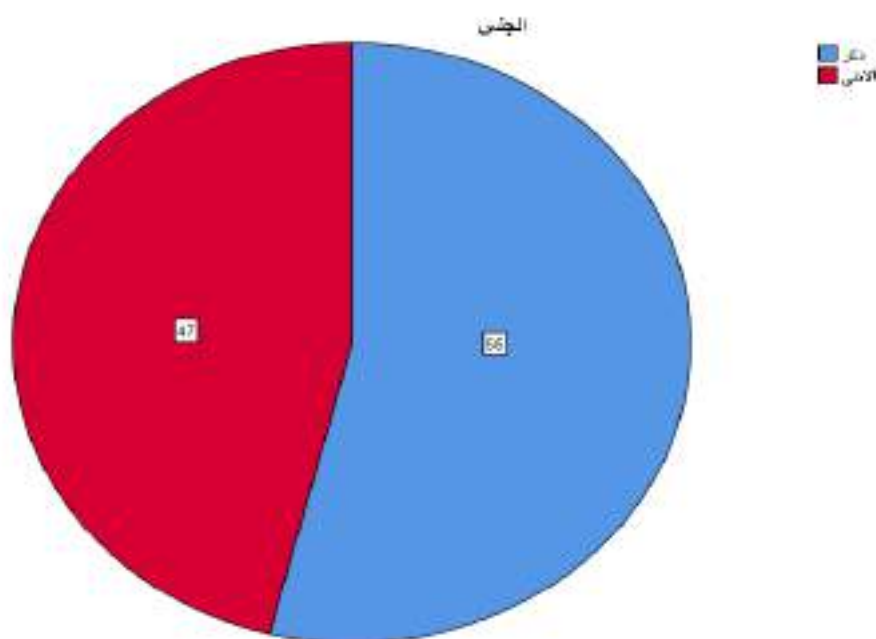
الجدول التالي يوضح توزيع خصائص عينة حسب الدراسة متغير الجنس

الجدول رقم (02-10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	55	55.8%
دكر	أنثى	47	44.2%
المجموع		102	100%

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (02-02): توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول والشكل المرفق معه أن الطابع الذكوري (55) بنسبة (55.8) أما الإناث عددهم 47 بنسبة 44.2 و الغالب على أفراد العينة هو الذكور.

ج: تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

يوضح الجدول التالي توزيع خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (02-11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	28	27.5%
	جامعي	66	64.7%
	دراسات عليا	7	6.7%
	المجموع	102	100%

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (02-03):نسب توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والشكل المرفق معه أن عدد الموظفين ذو مستوى (جامعي) بلغ عددهم (66) في العينة أي بنسبة (64.7%) ثم يليه الموظفون ذو المستوى (ثانوي أو أقل) والذي بلغ عددهم (28) أي بنسبة (27.5%)، وأخيرا ليه الموظفين ذو المستوى (دراسات عليا) الذي بلغ عددهم (07) بنسبة 6.7%.

د- تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية :

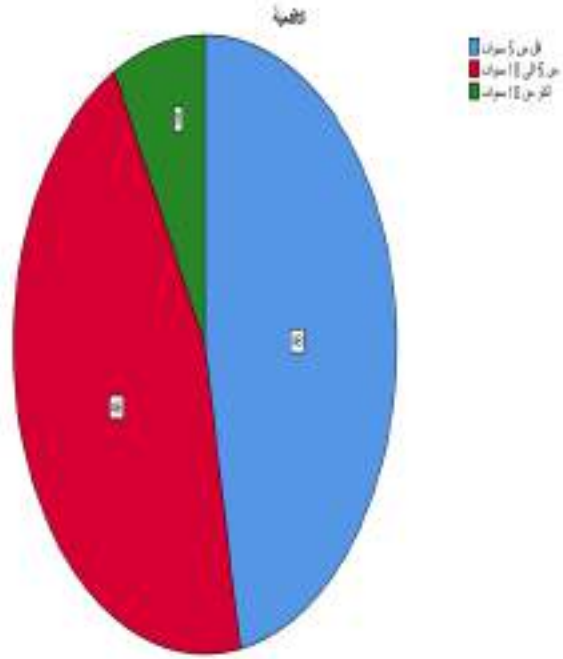
يوضح الجدول التالي توزيع خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية .

الجدول رقم (02-12) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية .

المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	48	47.1%
	من 5 إلى 10 سنوات	46	45.1%
	أكثر من 10 سنوات	08	7.8%
	المجموع	102	100%

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (02-04): نسب توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية.



المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والشكل المرفق معه أن عدد الموظفين اللذين لديهم (أقل من 5 سنوات) بلغ عددهم (48) في العينة أي بنسبة (47.1%) ثم يليه الموظفين اللذين لديهم (من 5 إلى 10 سنوات خبرة) والذي بلغ عددهم (46) أي بنسبة (45.1%)، وأخيرا ليه الموظفين اللذين لديهم (أقل من 5 سنوات) الذي بلغ عددهم (15). بنسبة (7.8%).

أولا: عرض وتحليل نتائج محور البيانات الموضوعية .

عرض وتحليل نتائج المحور الأول:

سيتم من خلال هذا المطلب عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالأبعاد الجزئية لهذا المحور، من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي **spss**.

لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات.

1- عرض وتحليل نتائج البعد الجزئي الأول: سنقوم فيما يلي بعرض وتحليل إجابات أفراد عينة على العبارات الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة "توظيف والاختبار".

الجدول رقم(02-13):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد التوظيف الجزئي الأول.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	المشرفين على التوظيف مؤهلين لذلك ويعتمدون على شروط واضحة ودقيقة	2.46	0.964	محايد	04
02	تستقطب المؤسسة الأفراد الأكثر ملائمة حسب مواصفات الوظيفة الشاغرة	2.67	0.818	محايد	02
03	.تستخدم أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة من سوق العمل و المنظمات المنافسة	2.82	1.018	محايد	01
04	تولي المؤسسة أهمية كبيرة للمصادر الداخلية في شغل الوظائف المهمة.	2.63	0.929	محايد	03
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للبعد الأول	2.64	0.597	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبين إعتاد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد بلغ 2.64 بانحراف معياري قدره 0.597، وكان اتجاه الإجابة في هذا البعد نحو " محايد "،

2- عرض وتحليل نتائج البعد الجزئي الثاني :الجدول الموالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة "التدريب والتطوير "

الجدول رقم(02-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الجزئي الثاني

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة	رتبة السؤال
05	تولي المؤسسة عناية خاصة لمجال التدريب و التطوير لكفاءات	2.42	1.118	منخفض	1
06	تعتمد المؤسسة برنامج تكوين مستمر لافرادها في مختلف المجالات	2.44	1.081	منخفض	2
07	توفر المؤسسة مناخ ملائم ونماذج للتكوين و التطوير	2.86	1.090	محايد	3
08	البيئة تحفز على التعليم و الإبداع	3.10	0.941	محايد	4
0.667 2.79					

المصدر: من إعداد الطالبين إعتد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد بلغ 2.79 بانحراف معياري قدره

0.667 وكان إتجاه أفراد عينة الدراسة لهذا البعد " محايد " مما يشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة

تهتم بجانب التدريب بنسبة متوسطة

3- عرض وتحليل نتائج البعد الجزئي الثالث: الجدول الموالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية للعبارات المتعلقة "تقييم الحوافز والكفاءات".

الجدول رقم(02-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الجزئي الثالث .

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة	رتبة السؤال
09	تعتمد المؤسسة نظام تقييم للأداء فعال يحظى بقبول كافة الأفراد	2.88	0.976	محايد	01
10	غرض المؤسسة من التقييم هو تشخيص مواردها البشرية	2.73	0.934	محايد	03
11	يتم الاعتماد على التقييم في رسم سياسة وإستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة	2.78	0.630	محايد	02
12	يتم الاعتماد على التقييم في تعديل برامج التدريب على مستوى المؤسسة	2.78	0.923	محايد	02
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للبعد الثالث 2.79 محايد 0.667					

المصدر من إعداد الطالبين إعتقاد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد بلغ 2.79 بانحراف معياري قدره 0.667 وكان إتجاه الإجابة في هذا البعد نحو " محايد ". مما يشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بجانب تقييم اداء الكفاءات بنسبة متوسطة

4- عرض وتحليل نتائج البعد الرابع: الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة المتعلقة "التحفيز"

الجدول رقم (02-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الجزئي الرابع.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة	رتبة السؤال
13	تعمل المؤسسة على تحديث وتحسين نظام الأجور والحوافز حسب متطلبات بيئتها	3.23	1.364	محايد	4
14	يتم تحديد المكافآت والحوافز بناء على نتائج تقييم الكفاءات	3.38	1.103	محايد	3
15	الحوافز والمكافآت المادية و المعنوية في المؤسسة تتناسب مع الجهود التي يبذلها العاملون.	3.40	1.2	مرتفع	2
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للبعد الرابع	3.33	1.011	محايد	

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد بلغ 3.33 بإنحراف معياري قدره 1.011 ، وكان اتجاه اجابة في هذا البعد نحو محايد مما يشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بجانب الحوافز بنسب متوسطة

- عرض وتحليل نتائج البعد الرابع: الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة المتعلقة "التمكين الإداري"

الجدول رقم(02-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الجزئي الخامس.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة	رتبة السؤال
16	تشجع . المؤسسة على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعاملين	3.02	1.188	محايد	4
17	. تفويض السلطة ونقل الصلاحيات يحظى بقبول الأفراد	3.08	1.103	محايد	2
18	بإمكان الموظف اتخاذ قرار حل مشكل عمل على مستواه	3.06	1.176	محايد	3
19	تتيح المؤسسة فرصا متساوية للجميع من تفويض بعض المهام للقيام بها	3.16	1.203	محايد	1
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للبعد الخامس	3.07	0.756	محايد	

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد بلغ 3.07 بإنحراف معياري قدره 0.756، وكان إتجاهها فاجبة في هذا البعد نحو محايد مما يشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة تهتم ببعده التمكين الإداري بنسب متوسطة "

ثانيا : عرض وتحليل نتائج المحور الثاني:

يوضح الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة " الأداء التنافسي

"بمؤسسة TOP GLOVES

الجدول رقم (02-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمحور الثاني

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة	رتبة السؤال
01	تسعى المؤسسة إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية.	2.78	0.319	محايد	03
02	يساهم تخفيض التكاليف في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في زيادة رضا العميل.	2.91	0.953	محايد	01
03	تسعى المؤسسة لإحتفاظ بالعناصر الكفوة للتخفيض من حجم التكاليف.	2.62	0.971	محايد	06
04	طورت المؤسسة عملياتها الخاصة بالجودة من خلال الدورات التدريبية واستقطاب الكفاءات	2.71	1.437	محايد	05
05	تبني المؤسسة إستراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم خدمات ذات جودة عالية.	2.75	1.281	محايد	04
06	تعتمد المؤسسة على إجراء التفتيش الدوري الداخلي للتأكد من جودة الخدمات التي تنتجها.	2.80	1.787	محايد	02
07	الإجمالي	2.76	0.692		

المصدر: من إعداد الطالبين إعتد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور بلغ 2.76 بإنحراف معياري قدره 0.692 وكان إتجاه الإجابة في هذا المحور نحو محايد مما يشير إلى أن مستوى الأداء التنافسي في المؤسسة محل الدراسة متوسطة

المطلب الثالث : 'إختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

بعد تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمحاور الرئيسية للدراسة في المطلب السابق، سيتم من خلال هذا المطلب التأكد من فرضيات الدراسة التي تم اعتمادها ، ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها.

إختبار الفرضية الرئيسية :

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى سيتم الاعتماد على تحليل الإنحدار المتدرج (stepwise Regression) من خلال إستبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع عند وجود بقية المتغيرات ، بمعنى تلك المتغيرات التي يكون لها تأثير مباشر لكن ضعيف في وجود العناصر الأخرى أو ليس لها تأثير مباشر.

الجدول رقم(02-19): تحليل نتائج الإنحدار المتدرج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى .

المتغير المستقل والتابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	معامل التصحيح	خطأ التقدير SE	F المحسوبة	مستوى الدلالة
إدارة الكفاءات البشرية و الاداء التنافسي	0.830	0.689	0.672	0.476	178.846	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين إعتقاد على مخرجات برنامج الإحصائي spss.

تشير نتائج الجدول السابق إلى وجود علاقة إرتباط قوية للمتغيرين ادارة كفاءات العنصر البشري و الاداء التنافسي (في مؤسسة القفازات عين تموشنت محل الدراسة) ، حيث بلغ معامل الإرتباط بيرسون 0.689 عند مستوى الدلالة 0.00 دليل على وجود علاقة قوية بين ابعاد المحور المستقل و التابع في المؤسسة . نتائج تحليل التباين (Anova) أن قيمة F المحسوبة قد بلغت 178.846 وهي اكبر من F الجدولية وهذا دل على وجود علاقة قوية ومنه نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 .

1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 5%.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 5%.

لإثبات الفرضية المذكورة أعلاه تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، وأيضا تحليل الانحدار الخطي البسيط للكشف عن وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى مساهمة ودور المتغيرات الفرعية في الاداء التنافسي في مؤسسة القفازات top glove عين تموشنت وذلك من خلال معامل التحديد (R^2): وهو محصور بين (0) (أدنى قيمة) و (1) (أعلى قيمة)، حيث يكشف عن النسبة التي يساهم بها المتغير المستقل في المتغير التابع. وبالنسبة لمجالات معامل التحديد فيوضح الجدول التالي ذلك:

الجدول رقم (02-20): مجالات معامل التحديد.

مجالات معامل التحديد R^2	من 0 إلى 0.33	من 0.334 إلى 0.666	من 0.667 إلى 1
دور اداة الكفاءة البشرية في الاداء بمؤسسة القفازات top glove عين تموشنت	منخفض	متوسط	مرتفع
النسبة المئوية	أقل من	من	أكثر من 0.667

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

أما بالنسبة للفرضيات الموضوعية فيتم قبولها كالتالي :

*قبول الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت قيمة F المحسوبة أصغر من قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى دلالة Sig أكبر من 0.05.

*قبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى دلالة Sig أصغر من 0.05

الجدول رقم(02-21): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار			القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار		
قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	R	R2		B	T	مستوى الدلالة Sig
69 ,_898	0.000	0.641	0.411	الثابت	0.935	4 ,110	0.00
				التوظيف	0.691	8,359	0.000

المصدر : من إعداد الطالبين إعتد على مخرجات برنامج الإحصائي .spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغير الفرعي الأول والمتغير التابع قد بلغ (0,411) وهو ارتباط طردي (قوي) بمستوى دلالة (0,00) ,وهو (أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، أما بالنسبة لقيمة F المحسوبة قد بلغت (69,868) وهي (أكبر) من قيمة F الجدولية (0,05)، مما يعني وجود علاقة بين المتغيرين .

إنطلاقاً من نتائج التحليل السابق نرفض الفرضية (H0) ونقبل الفرضية (H1) والتي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية في مجال إدارة الكفاءات البشرية على الاداء التنافسي بمؤسسة TOP GLOVES عين تموشنت .

2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الصفرية H0: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعث التدريب والتطوير على الاداء التنافسي بمؤسسة TOP GLOVES عين تموشنت.

الفرضية البديلة H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعث التدريب والتطوير على الاداء التنافسي بمؤسسة TOP GLOVES عين تموشنت

الجدول رقم(02-22): نتائج تحليل الإنحدار البسيط الفرضية الفرعية الثانية

المعنوية الجزئية لمعاملات الإنحدار			القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الإنحدار		
مستوى الدلالة Sig	T	B	R2	R	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	
0,00	4,451	0,852	الثابت	0,522	0,722	0,00	109,162
0,00	10,448	0,706	التدريب والتطوير				

المصدر : من إعداد الطالبين اعتماد على مخرجات البرنامج لإحصائي SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغير الفرعي الأول والمتغير التابع قد بلغ (0,411) وهو ارتباط طردي (متوسط) بمستوى دلالة (0,00) ,وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ،أما بالنسبة لقيمة F المحسوبة قد بلغت (69,868) وهي (أكبر) من قيمة F الجدولية (0,05)،بذلك توجد علاقة بين المتغيرين.

انطلاقاً من نتائج التحليل السابق نرفض الفرضية (H0) ونقبل الفرضية (H1) والتي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية في مجال إدارة الكفاءات البشرية على الأداء التنافسي بمؤسسة TOP GLOVES عين تموشنت

3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التقييم الكفاءات على الأداء التنافسي بمؤسسة TOP GLOVES عين تموشنت

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التقييم الكفاءات على الأداء التنافسي بمؤسسة TOP GLOVES عين تموشنت

الجدول رقم (02-23): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار			القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار		
قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	R	R2	تقييم الاداء	B	T	مستوى الدلالة Sig
85,256	0,00	0,678	0,460	الثابت	0,826	3,784	0,00
				تقييم الاداء	0,693	9,233	0,00

المصدر : من إعداد الطالبين إعتقاد على مخرجات البرنامج لإحصائي SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغير الفرعي الثالث والمتغير التابع قد بلغ (0,460) وهو ارتباط طردي (قوي بمستوى دلالة (0,00) ، وهو أكبر) من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، أما بالنسبة لقيمة F المحسوبة قد بلغت (85,256) وهي (أكبر) من قيمة F الجدولية مما يعني وجود علاقة بين المتغيرين .

إنطلاقاً من نتائج التحليل السابق نرفض الفرضية (H0) ونقبل الفرضية (H1.) والتي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية الإدارة الإلكترونية في مجال تقييم الكفاءات على الاداء التنافسي بمؤسسة GLOVESTOP عين تموشنت .

4- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة .

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز على الأداء التنافسي بمؤسسة TOP GLOVES عين تموشنت.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز على الأداء التنافسي بمؤسسة TOP GLOVES عين تموشنت .

الجدول رقم (02-24): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		
مستوى الدلالة Sig	T	B	R2	R	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	
0,00	5,474	1,359	الثابت	0,258	0,508	0,00	34,760
0,00	5,896	0,420	التحفيز				

المصدر : من إعداد الطالبين إعتقاد على مخرجات البرنامج لإحصائي SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغير الفرعي الرابع والمتغير التابع قد بلغ (0,258) وهو ارتباط طردي (ضعيف) بمستوى دلالة (0,00) , وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، أما بالنسبة لقيمة F المحسوبة قد بلغت (37,760) وهي (أكبر من قيمة F الجدولية مما يعني وجود علاقة بين المتغيرين .

إنطلاقاً من نتائج التحليل السابق نرفض الفرضية (H0) ونقبل الفرضية (H1) والتي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات في مجال التحفيز على الأداء التنافسي بمؤسسة TOP GLOVES عين تموشنت .

الجدول رقم(02-25):نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة .

المعنوية الجزية لنموذج الانحدار			القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		
مستوى الدلالة sig	T	A	R	R	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	
0,001	3,299	0,731	ثابت	0,475	0,689	0,00	90,418
0,000	9,509	0,660	التمكين				

المصدر : من إعداد الطالبين إعتقاد على مخرجات البرنامج لإحصائي SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغير الفرعي الخامس والمتغير التابع قد بلغ (0,475) وهو ارتباط طردي (متوسط) بمستوى دلالة 0,00، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، أما بالنسبة لقيمة F المحسوبة قد بلغت (90,418) وهي (أكبر) من قيمة F الجدولية مما يعني وجود علاقة بين المتغيرين .

إنطلاقاً من نتائج التحليل السابق نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية (H1) والتي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات في مجال التمكين الإداري على الأداء التنافسي بمؤسسة TOP GLOVES عين تموشنت

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي تم القيام بها على مستوى شركة **TOP GLOVES** صناعة القفازات بعين تيموشنت وبعد تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها أن اتجاه أفراد عينة الدراسة حول إدارة الكفاءات العنصر البشري بالمؤسسة محل الدراسة ذات مستوى متوسط.

ورغم الاهتمام الذي توليه المؤسسة سواء في احترام معيار التوظيف والاختيار وكذلك التزامها بمهمة التدريب والتطوير وكذلك جانب تحفيزها للكفاءات رغم قيامها بدورات تكوينية لصالح العنصر البشري إلا أنه (يبقى غير كافي)، مما أوضحت النتائج وجود مستوى (مقبول) للأداء التنافسي بالمؤسسة محل الدراسة ، حيث كانت إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الأداء التنافسي (بالموافق)، بالإضافة إلى ذلك أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) حول مدى مساهمة إدارة الكفاءات العنصر البشري في تحسين الأداء التنافسي في المؤسسة محل الدراسة كما توصلنا إلى إن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لدور إدارة كفاءات العنصر البشري على مستوى الأداء التنافسي بمؤسسة صناعة القفازات **TOP GLOVES** بعين تيموشنت.

خاتمة

الخاتمة

بعد تطرقنا في دراستنا هذه الى بعض المفاهيم في الجانب النظري والمتعلقة بإدارة الكفاءات العنصر البشري وأثرها على الأداء التنافسي، وبعد القيام بالدراسة الميدانية وعرض وتحليل البيانات التي تم تجميعها من ميدان الدراسة للاختبار الفرضيات والإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية، فتوصلنا إلى أن إدارة الكفاءات العنصر البشري وأثرها على الأداء التنافسي حيث انها تكسب المؤسسات قوة وتعزز من ثقتها وتمنحها فرص جديدة لمواكبة التطور الحاصل في جميع المجالات.

تعد إدارة الكفاءات العنصر البشري من أهم العوامل التي أحدثت ثورة حقيقة في عالم المورد البشري من خلال أبعاد إدارة الموارد البشرية وتنمية السلوك العنصر البشري ، بما يسهم من دعم ومساندة لأجل تبسيط الإجراءات الإدارية وتسريع عملية صنع القرار بأسرع وقت وبأقل تكلفة وتمكن الإدارة من التخطيط بكفاءة وفاعلية، وقد أصبح المعيار الوحيد الذي يميز المنظمات عن غيرها هو الأداء التنافسي بينها وبين المؤسسات المنافسة لها فعلى المؤسسات أن تركز على العمل والاهتمام بالمورد البشري ، وأن تحافظ على مستواها اتجاه الأداء ويجب على المؤسسات تبني استراتيجية مثلى ومدروسة .

ومن خلال دراستنا حول إدارة الكفاءات العنصر البشري وأثرها على الأداء التنافسي والتي انطلقت من أربع فرضيات وقمنا بإجرائها ميدانيا بمؤسسة صناعة القفازات **TOP GLOVES** بعين تموشنت تبين لنا أن الاهتمام بإدارة كفاءة العنصر البشري بالمؤسسة محل الدراسة متوسط نسبيا وأن الأداء التنافسي للمؤسسة محل الدراسة ليس في المستوى المتوقع أو المعهود.

وانطلاقا من النتائج المتوصل إليها سوف نقدم بعض التوصيات والنتائج:

أ) النتائج:

- يعتبر الاهتمام بإدارة كفاءة العنصر البشري بمؤسسة صناعة القفازات ضعيف وغير كافي.
- مستوى الأداء التنافسي ليس بالمستوى المطلوب.
- المؤسسة تبرمج دورا تكوينية وتدريبية للمورد البشري، إلا وأن هناك نقص في الاهتمام بالعنصر البشري.

إن هذه النتائج المتوصل إليها سواء على المستوى التطبيقي أو النظري يمكن الاستفادة منها للرفع من الأداء التنافسي للمؤسسة محل الدراسة.

ب) التوصيات:

- زيادة الاهتمام بالكفاءات العنصر البشري فهو المورد الأساسي للرفع من الأداء التنافسي
- عقد دورات تكوينية وتدريبية لصالح العمال .
- تسطير استراتيجية ملائمة لإدارة كفاءات العنصر البشري بالمؤسسة محل الدراسة .
- استقطاب العنصر البشري الكفاء و المؤهل

قائمة المراجع

- 1) ثابتي الحبيب، بن عبو جيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية (دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة) مؤسسة الثقافة الجامعية، القاهرة، 2009 .
 - 2) يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 .
 - 3) خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة، عمان، الأردن 2007، .
 - 4) مدحت محمد أبو النصر ، الإدارة بالمعرفة و منظمات التعلم ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، مصر، بدون سنة نشر،
 - 5) وعمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005 ،
 - 6) سعد علي العنزي، أحمد علي صلاح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال دار اليازوري العملية النشر و التوزيع، عمان ، الاردن 2009.
 - 7) سين حريم، إدارة المنظمات (المنظور الكلي)، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزع، الأردن، 2010، ص 92-93.
 - 8) محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1 دار الجديد للنشر، عمان ، 2011، ص 88 .
 - 9) فالح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، ط2 دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص.184.
- ثانياً: المذكرات والأطروحات

- 1) أحمد بلالي ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية ، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر، الجزائر، 2007،

(2) بن جدو محمد الأمين ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد(كوندور) بـيرج بوعريـريـج، رسالة الماجستير في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013،

(3) عبد الحكيم عبد الله النور، الإداء التنافسي لشركات الصناعة الادوية الاردنية في ظل انفتاح الاقتصادي رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الاقتصاد وتخطيط ، جامعة تشرين ، سوريا ، 2009، ص 46 .

(4) رياض ضياء عزيز الصفو، عناصر الاستراتيجية العملياتيات وأثرها في بعض مجالات الاداء، رسالة المقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة الموصل، العراق 2009 ،ص 68 .

(5) رياض ضياء عزيز الصفو، ناصر الاستراتيجية العملياتيات وأثرها في بعض مجالات الأداء، رسالة ماجستير ، جامعة الموصل، العراق، 2009، ص69.

(6) بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 0240 ص.14.

ثالثا: المجالات والمؤتمرات

(1) سعيد عيمر ، التكوين الالكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات ، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الاقتصاد المعرفي ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ،يومي و 12 13 نوفمبر،2005.

(2) مهدي فاطمة الزهراء ء، قبائلي أمال ، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية ، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية : تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم.

(3) كمال منصوري، الهام منصوري، مساهمة مهارات القطب المهارات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية ، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية : تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، الجزائر، أيام و 21 22 فيفري 2012

4) سملاي يحضيه، بلال أحمد، الأهمية الاستراتيجية للموارد والكفاءات ودورها في تحقيق التنافسية ، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 09/ 10 مارس 2004 ،

5) مداح عرابي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة "، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، ديسمبر 2011.

المراجع باللغة الأجنبية

- 1) shimon Idolon et autres ,la Gestions des Ressources Humaines – Rendance en JEUX ET Pratiques Actuelles–, 3éme édition, village mondial, canada, 2002.

قائمة الملاحق

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والاقتصاد

تخصص إدارة موارد بشرية

استبيان

في الآونة الأخيرة عرفت إدارة الكفاءات البشرية تغيير كبيراً في أنماط تسييرها وذلك ناتج عن أهمية هذه الممارسات وتطوير القدرات ومن طرق التسيير نجد الأداء التنافسي التي تعتبر احد التقنيات الجديدة التي تعتمد عليها كبرى المؤسسات الاقتصادية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

السيد/ السيدة :

في إطار التحضير لمذكرة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ، و من اجل انجاز هذه الدراسة نرجو من سيادتكم التعاون معنا حتى نتحصل على أفضل النتائج.

موضوع البحث حول:

إدارة الكفاءات العنصر البشري وأثرها على مستوى الأداء التنافسي في المؤسسات الاقتصادية

إن معلومات البحث سيتم التعامل معها بسرية تامة و في إطار الدراسة فقط ولا يطلب منكم ذكر أسمائكم و لا عناوينكم.

من إعداد الطالبين

■ دادة بلحاج سعيد

■ شراك محمد

تحت إشراف

■ الأستاذ نايت إبراهيم

الإجابة عن الأسئلة المقترحة للبحث يكون بوضع علامة (x) في المكان المناسب

الجزء الأول : إدارة الكفاءات البشرية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	عبارات القياس	
					التوظيف والاختيار	
					المشرفين على التوظيف مؤهلين لذلك ويعتمدون على شروط واضحة ودقيقة	01
					تستقطب المؤسسة الأفراد الأكثر ملائمة حسب مواصفات الوظيفة الشاغرة	02
					تستخدم أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة من سوق العمل و المنظمات المنافسة	03
					تولي المؤسسة أهمية كبيرة للمصادر الداخلية في شغل الوظائف المهمة.	04
					التدريب والتطوير	
					تولي المؤسسة عناية خاصة لمجال التدريب و التطوير لكفاءات	05
					تعتمد المؤسسة برنامج تكوين مستمر لأفرادها في مختلف المجالات	06
					توفر المؤسسة مناخ ملائم ونماذج للتكوين و التطوير	07
					البيئة تحفز على التعليم و الإبداع	08
					تقييم الحوافز الالكفاءات	
					تعتمد المؤسسة نظام تقييم للأداء فعال يحظى بقبول كافة الأفراد	09
					غرض المؤسسة من التقييم هو تشخيص مواردها البشرية	10
					يتم الاعتماد على التقييم في رسم سياسة وإستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة	11

					12	يتم الاعتماد على التقييم في تعديل برامج التدريب على مستوى المؤسسة
						التحفيز .
					13	تعمل المؤسسة على تحديث وتحسين نظام الأجور والحوافز حسب متطلبات بيئتها
					14	يتم تحديد المكافآت والحوافز بناء على نتائج تقييم الكفاءات
					15	الحوافز والمكافآت المادية و المعنوية في المؤسسة تتناسب مع الجهود التي يبذلها العاملون.
						التمكين الإداري
					16	تشجع المؤسسة على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعاملين
					17	تفويض السلطة ونقل الصلاحيات يحظى بقبول الأفراد
					18	بإمكان الموظف اتخاذ قرار حل مشكل عمل على مستواه
					19	تتيح المؤسسة فرصا متساوية للجميع من تفويض بعض المهام للقيام بها

الجزء الثاني : الأداء التنافسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	عبارات القياس أداء التنافسي	
					تسعى المؤسسة إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية.	20
					يساهم تخفيض التكاليف في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في زيادة رضا العميل.	21
					تسعى المؤسسة لإحتفاظ بالعناصر الكفؤة للتخفيض من حجم التكاليف.	22
					طورت المؤسسة عملياتها الخاصة بالجودة من خلال الدورات التدريبية واستقطاب الكفاءات	23
					تبني المؤسسة إستراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم خدمات ذات جودة عالية.	24
					تعتمد المؤسسة على إجراء التفتيش الدوري الداخلي للتأكد من جودة الخدمات التي تنتجها.	25
					يعزز وجود التنافسية في المؤسسة على الترويج لخدماتها التجارية في الأسواق.	26
					تقدم المؤسسة خدمات جديدة بشكل أسرع عن منافسيها	27

					التنوع في استخدام تطبيقات التكنولوجيا داخل المؤسسة زاد من إحكام السيطرة على السوق المحلي.	28
--	--	--	--	--	---	----

■ المعلومات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن من 20 إلى 30 من 31 إلى 40 من 41 إلى 50 أكثر من 50
3. المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل جامعي دراسات عليا
4. المنصب: عون تنفيذي عون تحكم إطار إطار سامي
5. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

