



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

التخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات

الموضوع

دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،

دراسة حالة مؤسسة القفزات الطبية STGLI – عين تموشنت

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماستر أكاديمي

تحت إشراف:

أ.د. غرزي سليمة

إعداد الطالبين:

ضيف العربي

بن ديبش امينة

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا

صباح فاطمة

الأستاذ (ة):

مشرفا

غرزي سليمة

الأستاذ (ة):

ممتحنا

بن وسعد زينة

الأستاذ (ة):

السنة الجامعية: 2023-2024





﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ النمل الآية

19

صدق الله العظيم

ونسأل الله التوفيق و النجاح

# شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

( إن أشكرَ الناسَ لله عز وجل أشكرهم للناس )

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذة " غرزي سليمة " التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها القيمة وأراءها السديدة لإنجاز هذا التقرير فلها منا كل العرفان وصادق الشكر.

كما نشكر المؤطر في مؤسسة القفازات الطبية و الجراحية بعين تموشنت السيد

على حسن إستقباله و كرمه في تزويدنا بالمعلومات اللازمة .

و نشكر كل من قدم لنا يد العون من أساتذة (أ.د حولية يحي ، أ.د مراد إسماعيل ، أوجامع إبراهيم) و زملاء (رضوان طالب، لورميل ايمن سعيد، ميراوي دنيا، حاجعلي نسرين) وبالأخص من كانت لنا نور دربنا رئيسة المصلحة (دحمان سارة أمينة) من أجل إنجاز هذا العمل و تقديمه .

شكرا

# الإهداء

الفضل و الشكر كله لله ، أحمدده حمدا يليق بعظيم جاهه و سلطانه ، فلولا توفيقه لما وصلت إلى ما أنا فيه .

أهدي ثمرة جهدي ، و عصارة سنين الدراسة و الكفاح إلى من قال فيهما جل شأنه :

" واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا "

إلى نبع الحنان ، إلى من حملتني وهنا على وهن ، إلى التي ربّت وعلّمت وكبّرت و تتعب ولا تبالي ، أعجز عن ذكر فضلها فقد غمرني حبها و إحتواني عطفها ، إلى غاليتي و حبيبتي إليك يا أمي .

و إلى مصدر قوتي و عزيمتي ، إلى من ضحى بشبابه من أجلنا ، إلى من أعطى دائما دون مقابل ، و كان شمعة تذوب لتنير درب حياتي ، و مهما قلت فيه فلن تُوفيه كل كلمات العالم حقه إليك يا أبي ، أدامكما الله و أطال عمريكما .

إلى إخوتي " رفيق ، فاطمة ، عثمان ، سمية ، إكرام و روجينة " أسأل الله أن يحفظهم و يوفقهم و يرعاهم .

شكرا

بن حبيبش أمينة

# الإهداء

الفضل و الشكر كله لله ، أحمدته حمدا يليق بعظيم جاهه و سلطانه ، فلولا توفيقه لما وصلت إلى ما أنا فيه .  
إلى من لا يضاهيها أحد في الكون، إلى من أمرنا الله ببرّها، إلى من بذلت الكثير، وقدمت ما لا يمكن أن يردّ،  
و كانت معي في كل خطوة خطوتها، أُمي الحنونة ، أهدي لكي هذا البحث المتواضع الذي يعتبر ثمرة نجاحي  
فقد كنتي خير داعم لي طوال مسيرتي الدراسية ، وخير الصديقة و الرفيقة ، أطال الله في عمرها .

إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير، إلى من اعتمدت عليه في كل كبيرة وصغيرة (والدي الحبيب  
السيد ضيف سيدي محمد) سندي في الحياة أطال الله في عمره ...  
دون نسيان عائلة من ابي و امي (عائلة ضيف و عائلة جلاذ )  
دون استثناء .

إلى جميع أصدقائي الذين كان لهم فضل كبير في دعمي و إعانتي، و أخيرا جميع زملائي الطلبة دفعة 2024  
خاصة زملائي في شعبة تسيير و إقتصاد المؤسسات ...

اتمنى لكم التوفيق و السداد في حياتكم و المزيد من النجاحات انشاء الله .

العربي ضيف



# الفهرس



فهرس المحتويات	
الفهرس	
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-د	المقدمة العامة
1	الفصل الأول الدراسة النظرية لتسيير الكفاءات و الميزة التنافسية
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية
3	المطلب الأول : اساسيات تسيير الكفاءات
14	المطلب الثاني : الميزة التنافسية للمؤسسة
23	المطلب الثالث : تسيير الكفاءات مصدر للميزة التنافسية
25	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
25	المطلب الأول : الدراسات المحلية
27	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية
29	المطلب الثالث : الفرق بين الدراسة السابقة و الدراسة الحالية
30	خلاصة الفصل
31	الفصل الثاني الدراسة الميدانية بمؤسسة قفازات الطبية و الجراحية STGLI بعين تموشنت
33	المبحث الأول : بطاقة تعريفية حول مصنع القفازات الطبية و الجراحية
33	المطلب الأول : عموميات حول مصنع القفازات الطبية و الجراحية



34	المطلب الثاني : التعريف بمصنع القفازات الطبية و الجراحية عين تموشنت
36	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي
38	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للبحث الميداني
38	المطلب الأول: منهجية البحث
40	المطلب الثاني : التحليل الوصفي وعرض البيانات
46	المطلب الثالث :دراسة وتحليل الاستبيان
57	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية في اختبار الفرضيات
63	خلاصة الفصل
	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان	رقم
41	توزيع مقياس ليكارت الخماسي	01
43	صدق الاتساق الداخلي لبعء التخطيط و التوظيف.	02
44	صدق الاتساق الداخلي لبعء التنمية و التدريب .	03
45	صدق الاتساق الداخلي لبعء التقييم و التحفيز.	04
46	صدق الاتساق الداخلي لمحور الميزة التنافسية .	05
47	اختبار الفا كرومباخ مقياس ثبات الاستبانة.	06
48	توزيع افراد العينة حسب متغير السن.	07
49	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس.	08
49	توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	09
50	توزيع افراد العينة حسب متغير الاقدمية.	10
51	توزيع افراد العينة حسب متغير المنصب.	11
53-52	استجابات أفراد العينة الدراسة لبعء التخطيط و التوظيف.	12
54	استجابات أفراد العينة الدراسة لبعء التنمية و التدريب.	13
56	استجابات أفراد العينة الدراسة لبعء التقييم و التحفيز.	14
58-57	استجابات أفراد العينة الدراسة لمحور الثاني الميزة التنافسية.	15
60	نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية للنموذج الانحدار للفرضية الرئيسية.	16
61	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط.	17
62	نتائج تحليل الانحدار البسيط اختبار الفرضية الفرعية 01.	18
63	نتائج تحليل الانحدار البسيط اختبار الفرضية الفرعية 02.	19
64	نتائج تحليل الانحدار البسيط اختبار الفرضية الفرعية 03.	20

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان	رقم
5	تمثيل الكفاءة الفردية	01
7	بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة	02
8	التكامل الأفقي و العمودي لتسيير الكفاءات	03
9	مراحل تسيير الكفاءات	04
15	أنواع التنافسية	05
19	أنواع الميزة التنافسية	06
21	دورة حياة الميزة التنافسية	07
38	الهيكل التنظيمي	08
39	نموذج الدراسة	09

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان	رقم
74	CERTIFECATE(ISO9000.2015 : الملحق رقم 01	01
74	CERTIFECATE(EUROFINS) : الملحق رقم 02	02
75	CERTIFECEATE(ISO13485.2016) : الملحق رقم 03	03
80-76	الملحق رقم 04 : الاستبيان	04



# المقدمة العامة



### المقدمة

يشهد العالم موجات من التغيرات التطورات السريعة في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية. ويرجع ذلك إلى التقدم الهائل في التطور العلمي وتكنولوجيا المعلومات، مما أدى إلى تحول وتغير قواعد المنافسة، وكان لهذه التغيرات تأثيرات كبيرة على المؤسسات المختلفة التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح. نظام يتسم بتحويلات عميقة وسريعة، غالبا ما تكون عدوانية ومفاجئة، تستهدف بقاء وإستمرارية هذه المؤسسات.

إن أهم أثر جذري للتحويلات العالمية الجديدة على الفكر الإداري هو الإهتمام المتزايد بالموارد البشري، باعتباره موردا إستراتيجيا، وطاقه ذهنية، وقدرة فكرية وإبداعية، ومصدرا للمعلومات والاقتراحات والابتكارات والمعرفة الكامنة، وعنصر فعال قادر على المشاركة الإيجابية .

يعتبر التسيير الفعال لرأس المال الفكري محددًا أساسيا لكفاءة وفعالية الأداء، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات الرغبة في التميز وتحقيق التميز التنافسي تحسين الإستثمار في أصولها الفكرية وإستقطاب الكفاءات ذات القدرات والمهارات والمعرفة.

في ظل هذه الظروف المحيطة بالمنظمة أصبح تحقيق الميزة التنافسية هو أهم ركائز نظام الأعمال الذي كان يعتمد في السابق على رأس المال المادي والذي أصبح الآن يعتمد على رأس المال غير الملموس، وذلك من خلال الإبداع والإبتكار والإعتماد في الإنتاج على التكنولوجيا. والآلات المتقدمة، والعمل من منظور الجودة الشاملة. العمل على أن المنافسة أصبحت لا تقتصر على الدخول و الخروج من السوق البقاء والإستمرارية والإستجابة الدائمة لبيئتها، وتميزها عن نظيراتها، والتميز في كافة الجوانب.

### 1. إشكالية الدراسة :

وبناء على ماسبق فإن اشكالية الموضوع يمكن حصرها في طرح السؤال الرئيسي التالي :

**كيف تساهم تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟**

### 2. الأسئلة الفرعية :

ينبثق من التساؤل الأسئلة الفرعية التالية :

- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط و التوظيف في تحقيق الميزة التنافسية ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتنمية و التدريب في تحقيق الميزة التنافسية ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتقييم و التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية ؟

### 3. فرضيات البحث :

للإجابة على إشكالية البحث ثم وضع الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات والميزة التنافسية لمؤسسة محل الدراسة.

الفرضيات الثانوية :

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط والتوظيف في تحقيق الميزة التنافسية.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتنمية والتدريب في تحقيق الميزة التنافسية.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتقييم والتحفيز في تحقيق الميزة التنافسية.

### 4. أهمية البحث :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال:

- تحظى الكفاءات بأهمية كبيرة للمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات السائدة.
- الحاجة الماسة إلى إدارة فعالة وجيدة للكفاءات في المؤسسة الاقتصادية لأنها تساعد على تحقيق التقدم النمو والإستمرارية.

- تعتبر إدارة الكفاءات من المجالات التي حظيت و تحظى باهتمام كبير في مجال الإدارة والتنظيم. على الرغم من التطور الذي حدث في أسس نظريات إدارة الموارد البشرية إلا أنه لا يزال هناك مجال للبحث والتجديد.

### 5. أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى :

- تحديد مفهوم الكفاءات البشرية وأنواعها.
- إبراز الجوانب الهامة لتسيير الكفاءات من خلال عرض مفهومه وأهم مراحلها.
- الوقوف على أهم مفاهيم الميزة التنافسية وذكر محدداتها.

### 6. أسباب إختيار الموضوع :

- الميل الشخصي والرغبة في الإطلاع أكثر على هذا الموضوع و لتعرف على المفاهيم المتعلقة به.
- غياب إهتمام المؤسسات الإقتصادية بالكفاءات البشرية .
- تسليط الضوء على محور مهم جدا وهو تسيير الكفاءات .

### 7. حدود البحث :

تتمثل فيما يلي :

حدود المكانية : لقد حاولنا إسقاط الجانب النظري على مؤسسة القفازات الطبية SARL TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES بولاية عين تموشنت وذلك لتناسبها مع موضوع الدراسة حدود الزمنية : من أجل الإحاطة بإشكالية بحثنا والوصول إلى أهم النتائج التي تثبت صحة الفرضيات أو نفيها قد إختارنا الفترة الممتدة من 17 إلى 23 مارس 2024

### 8. منهج و أدوات الدراسة :

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها وجوانبها، والإجابة على تساؤلات الإشكالية، وإثباتها وللتحقق من صحة الفرضيات، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المتعلقة بالموضوع والمعرفة.

### 9. هيكل البحث :

قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين ويمكننا صياغتها كما يلي :

الجانب النظري يشمل :

الفصل الأول : تسيير الكفاءات والميزة التنافسية و الدراسات السابقة.

الجانب الميداني :

يتمثل في الفصل الثاني : دراسة حالة في مؤسسة القفازات الطبية STGLI عين تموشنت.

### 10. صعوبات البحث :

- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة بحجة الحفاظ على سرية المعلومات أو ضيق الوقت.





# الفصل الأول



تمهيد :

اليوم نجد المؤسسات نفسها في مواجهة عولمة الاقتصاد وعولمة المنافسة، فضلا عن الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة والإبداع الذي يعتمد على أساليب الإدارة الحديثة، والأهم من ذلك الاهتمام بالكفاءات البشرية أصبح من أولويات كل مدير، لأن المورد الكفاء هو السمة الأساسية لأي مؤسسة لما يمتلكه من معارف ومهارات و قدرات للمساهمة في تحقيق أهدافها ومن أجل التعرف على الجوانب المختلفة للكفاءات، سنتناول في هذا الفصل مفهومها، كما سنناقش كيفية إدارتها بما يحقق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول : نظريات أدبية للجانب النظري.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة.

### المبحث الأول : نظريات أدبية للجانب النظري

في ظل التغيرات التي يشهدها العالم، بدأت المؤسسات في التركيز على أهمية الكفاءات و كيفية إدارتها لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها. و سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على الجوانب المتعلقة بتسيير الكفاءات.

### المطلب الأول : اساسيات تسيير الكفاءات

#### الفرع الأول: ماهية الكفاءات

تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى. و سنحاول فيما يلي التطرق إلى مفهومها، أهدافها و أنواعها.

#### تعريف الكفاءات

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم مشترك للكفاءات، مما يمنحها معاني مختلفة رغم اتفاقهم تقريبا فيما يتعلق بمكوناتها أو الموارد المشكلة لها، والمتمثلة عموما في الثلاثية الكلاسيكية أو ما تسمى بالأبعاد الثلاثة وهي بعد المعرفة (Savoir) البعد المهاري (Savoir faire)، وبعد السلوكي (Savoir être)

الكفاءة هي التي تصف مهام العمل وقد نشأ هذا المفهوم في 1988 حيث تعرف على أنها: "مدى قدرة الشخص على إظهار المعارف والمهارات لتقديم خدمة أو منتج معين، وذلك حسب المعايير المطلوبة<sup>1</sup> وعرفها "peritti marie geams" على أنها: تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة أو القابلة للتحريك بغية القيام بمهمة محددة<sup>2</sup>

وكذلك عرفها "zarifian.p" على أنها: القدرة على تجنيد شبكات من الفاعلين حول نفس الوضعيات، وتقاسم الرهانات، وتحمل مجالات المسؤولية المشتركة<sup>3</sup>

وكمفهوم شامل للكفاءات يمكننا القول بأنها : مجموعة من القدرات والمهارات والسلوكيات من أجل القيام بمهمة محددة و تحقيق أهداف مشتركة .

الكفاءات هي مجموعة من المهارات والمعارف والقدرات التي يمتلكها الشخص والتي تتيح له أداء مهام معينة بكفاءة وفعالية.

<sup>1</sup> محمد خيضر كاظم ، روان منير الشيخ ، إدارة المواهب و الكفاءات البشرية ، زمزم ، عمان ، الأردن ، طبعة 01 ، 2013 ، ص 79

<sup>2</sup> نور الدين شنوفي ، مرزوقي عبد المومن ، دور التكوين في تنمية الكفاءات و تحقيق الإبداع ، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي اقتصاديات المعرفة و الإبداع -الممارسات و التحديات -، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة سعد دحلب ، بليدة ، الجزائر ، 17-18 أفريل، 2013، ص 09

<sup>3</sup> ثابتي لحبيب ، تسيير الموارد البشرية من منظور الممارسين ، ملتقى الوطني الأول حول وظيفة الموارد البشرية ، مخبر التحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات ، جامعة معسكر ، الجزائر ، 4 مارس 2014 ، ص 08

### أنواع الكفاءات :

اختلف الباحثون في وضع العديد من تصنيفات الكفاءة، لكن أبرزها هو التصنيف وفق ثلاثة مستويات و هو: **الكفاءات الفردية** : ذكر "Guy le boterf" في أحد مقالاته أن الكفاءة الفردية هي: القدرة على تجميع وتعبئة الموارد الشخصية للفرد المعرفة ، المهارات ، الموارد الفيزيولوجية ، الثقافة ، القيم... إلخ ، و الموارد البيئية ، بنك البيانات ، الثقافة المهنية... إلخ ، حيث تشكل المعرفة الفردية لموارد الداخلية لكل عامل وتمنحه القدرة على الحركة ، ولا يمكن التعبير عنها إلا إذا امتلك العامل الإرادة والرغبة و القدرة على التصرف و تتطلب المناصب التي يشغلونها كفاءات معينة تحقق أهداف المؤسسة.<sup>4</sup>

و يمكن القول أن الكفاءة تمثل مزيجاً من الموارد الداخلية و الخارجية التي يمتلكها الفرد وهي القدرات و المعرفة العملية و السلوكيات و القيم الاجتماعية التي يمكن إظهارها أثناء العمل، و التي يجب على المؤسسة استكشافها واكتشاف الكفاءات الفردية و معرفة أساليب تطويرها. والكفاءة لها جزء ظاهري (القدرات الظاهرة) و جزء مخفي (القدرات المخفية) . و يجسد الباحثون هذه الخاصية بجبل الجليدي،<sup>5</sup> كما يوضح الشكل التالي :

### الشكل رقم 01: تمثيل الكفاءة الفردية



Sources : Cécile Dejoux, op.cit, p.159

<sup>4</sup> لحسن بن فرحات مولاي ، إدارة الكفاءات و دورها في عصرة الوظيفة العمومية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2012 ، ص 54/53

<sup>5</sup> بن جدو محمد الأمين ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة سطيف 1 ، الجزائر ، 2013 ، ص 08

الكفاءات الجماعية : ويقصد بها نتيجة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم الفريق المهني، مما يسمح أو يسهل تحقيق النتائج و من أجل الحصول على الكفاءات يجب توافر الشروط التي يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>6</sup>:

- 1 - تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء العاملين، وتحسين أساليب العمل والتنمية الجماعية و العلاقات بين أعضاء الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى الحفاظ على التنوع في الكفاءات والمعارف.
- 2 - اختيار الأنماط التنظيمية التي تسهل التآزر بين الاختصاصات المختلفة من خلال إنشاء الهياكل المناسبة.
- 3 - التأكد من معالجة الخطوط الفاصلة من خلال التأكد من وجود طريقة جيدة لخلق الكفاءات.
- 4 - خلق و الحفاظ على علاقات التضامن ، مما يسمح بخلق الانسجام بين أفراد المجموعة.
- 5 - إنشاء منصب مناسب للإدارة من أجل تفعيل مجموعات العمل وتحديد الخبرات والتطبيقات المهنية وتكامل القيمة و خصوصيات كل فرد ، بالإضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

**الكفاءات التنظيمية :** و تعرف بمدى استجابة المؤسسة للتغيرات المحيطة بها وفي نفس السياق يمكن القول أن اكتساب الميزة التنافسية والقدرة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل يرتبط بمدى اهتمام المؤسسات بالاستثمار في خلق وتطوير الكفاءات النادرة التي يصعب التقليدها، وهذا يتطلب التركيز على الكفاءات الفردية التي تمثل الركيزة الأساسية للانتقال إلى الكفاءات الجماعية و التنظيمية بما يعكس معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم على المستوى الجماعي و بالتالي على المستوى العام للمؤسسة. لا شك أن هذا التحول يعتمد على تبادل المعرفة و الذي يعتمد على التفاعلات الاجتماعية، أي التعلم الجماعي و التعاون بين الكفاءات الفردية. مما يؤدي إلى خلق كفاءات جماعية قادرة على خلق قيمة مضافة.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> هاجر غانم، "مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة و فعالية المنظمة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم

الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص 57/56

<sup>7</sup> عبد المالك حجيقي ، سارة عبيدات ، "تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية" ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، جامعة باجي مختار، عنابة

، الجزائر ، العدد 06 ، 2014 ، ص 131

### الفرع الثاني: مفهوم و أهداف تسيير الكفاءات

تعد إدارة الكفاءات أحد المناهج المنفصلة عن منهج إدارة الموارد البشرية، حيث أنها تمكن المؤسسة من الحفاظ على أحد أهم مواردها، و السيطرة عليها للاستفادة منها في مواجهة الظروف و المتطلبات الجديدة، بالإضافة إلى متطلباتها للمساهمة في خلق القيمة في المؤسسة .

#### أولا : المفهوم تسيير الكفاءات :

يعتبر تسيير الكفاءات البشرية كغيره من المصطلحات عرف عدة تعاريف وستتطرق إلى بعضها كما يلي:  
تعريف الأول : لقد عرف على " أنه عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين " .<sup>8</sup>

تعريف الثاني : عرفها Boye و Ropert " أنها القدرة على التحرك (العمل) في محيط مهني معطى و تتمثل في المقارنة بين المهارات المتحكم فيها و القدرات الفردية الكامنة و تنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفة معينة فهي مرتبطة بالفرد أكثر من ارتباطها بتنظيم العمل".<sup>9</sup>

تعريف الرابع : " هو نظام يهدف إلى تحقيق الإستثمار الفعال للقدرات و المهارات البشرية، من خلال اعتماد إستراتيجية ملائمة، و تطبيق أنظمة و تنفيذ خطط و برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، و تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل " .<sup>10</sup>

تعريف الخامس : يعرفها العالم Caird: " على أنها هي مجموعة المعرفة و المهارة و التغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين " و يدعم ذلك بالشكل التالي : <sup>11</sup>

<sup>8</sup> أ. بوجمل أحمد، *humaines ressources des Performance*، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج

في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص 2

<sup>9</sup> مزوزي ربيع، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014 ص 16

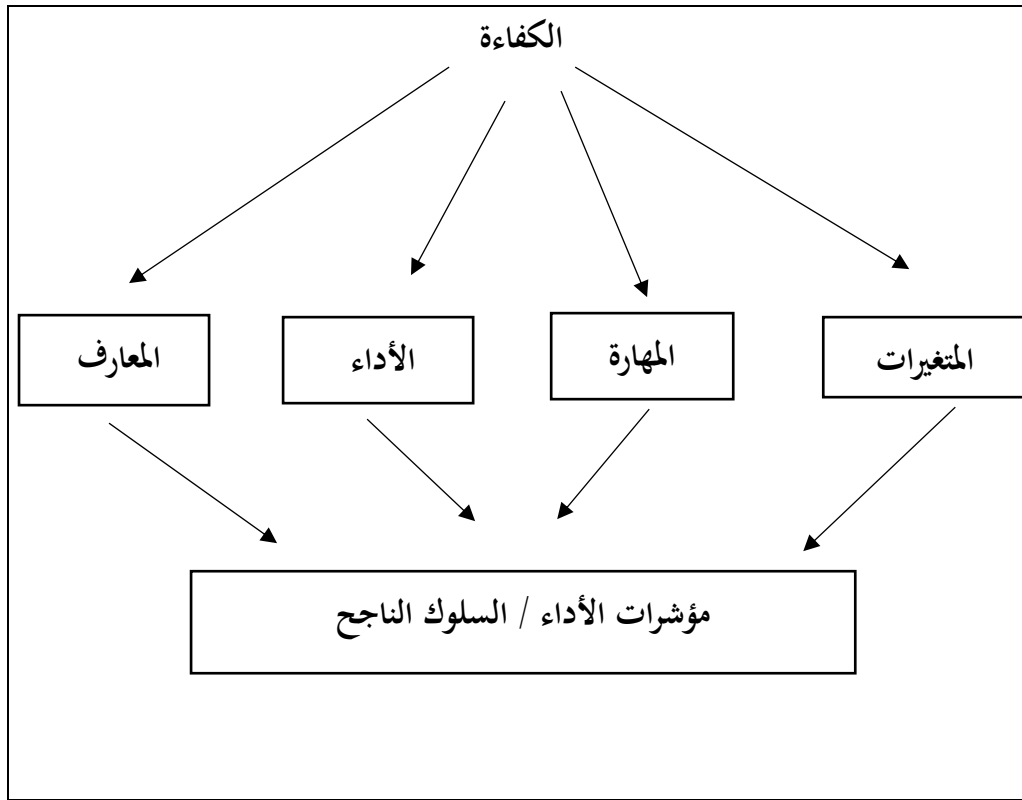
<sup>10</sup> سليم طوابيية، تسيير الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي علي كافي تندوف، الجزائر، المجلد 07،

العدد 01، 2021، ص 354

<sup>11</sup> ربيع مزوزي، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير،

جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص 15

الشكل رقم 02 : بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة



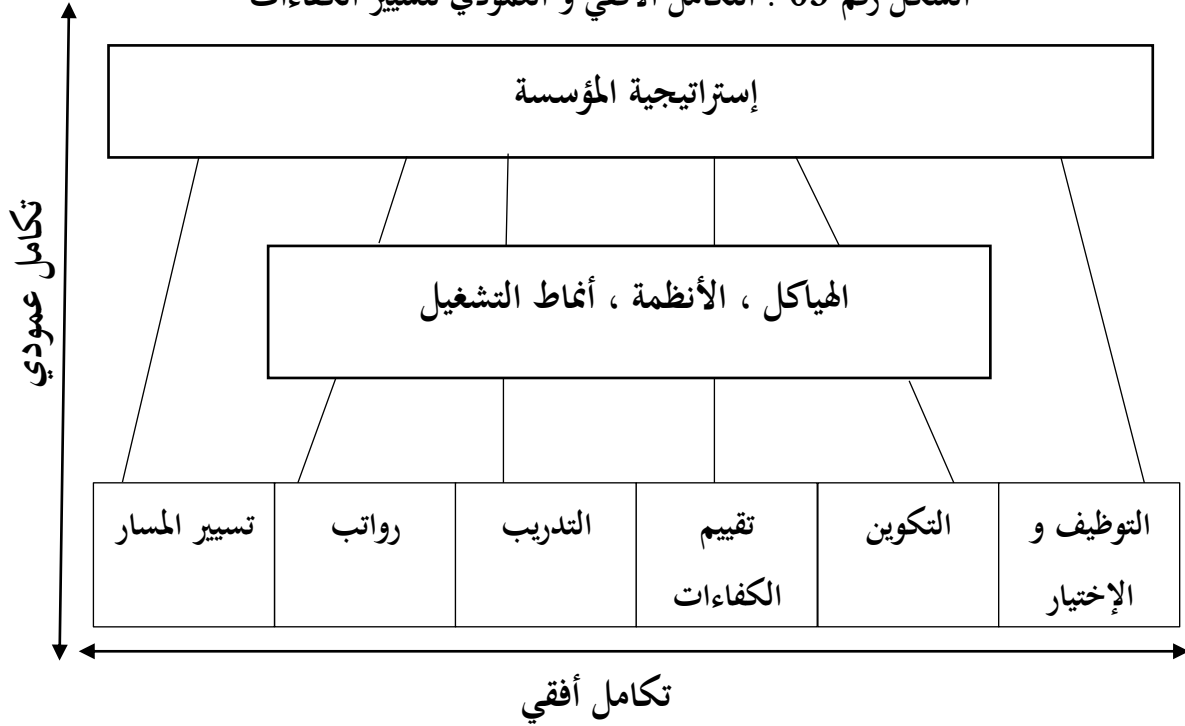
المصدر : ربيع مزوزي ، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2014 ، ص 16

من هنا يمكننا إعطاء تعريف شامل لتسيير الكفاءات : هو عملية إدارية تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنظيم و تطوير القدرات و المهارات لدى موظفيها، و ذلك من خلال عمليات إختيار و توظيف و تحفيز الموظفين لتحقيق أداء متميز يسهم في نجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة و فعالية .

و يمكن القول أن تحقيق إدارة الكفاءات الناجحة يرتبط بتطبيق التكامل الأفقي أكثر من التكامل العمودي، حيث يسعى التكامل العمودي إلى تكييف الكفاءات البشرية مع رسالة المؤسسة و نظرتها و إستراتيجيتها، حيث يجب اختيار هذه الكفاءات و تنظيمها تم تطويرها بطريقة محددة تساهم في تحقيق رسالة المؤسسة. أما التكامل الأفقي فهو البحث عن تكييف مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض، و تعد الكفاءات هنا وسيلة مثالية لهذا التكييف، أي أن جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية أصبحت تتمحور حول الكفاءة. و هو ما يوضحه الشكل

التالي

الشكل رقم 03 : التكامل الأفقي و العمودي لتسيير الكفاءات



Sources: Lou Van Beirendonck : Tous Compétents, Le Management Des Compétences Dans L'entreprise, Edition de Boeck, Belgique, 2006, p33

ثانيا : الأهداف :

هناك بعض الأهداف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتمثل فيما يلي :

- زيادة فرص الإبداع و الابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة لجلب الكفاءات من الخارج.
- ترقية و تحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية و التأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة اليها.
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي الى زيادة ولائهم لها فيحس العامل بالإنتماء.
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، و تحديد أنسب نظام للتحفيز.
- وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.
- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة وحتى المستقطبة التي تسمح بتجسيد إستراتيجيتها.<sup>12</sup>
- إختيار و برمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل.

<sup>12</sup> عائشة الشلال، عمار درويش، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 2012،

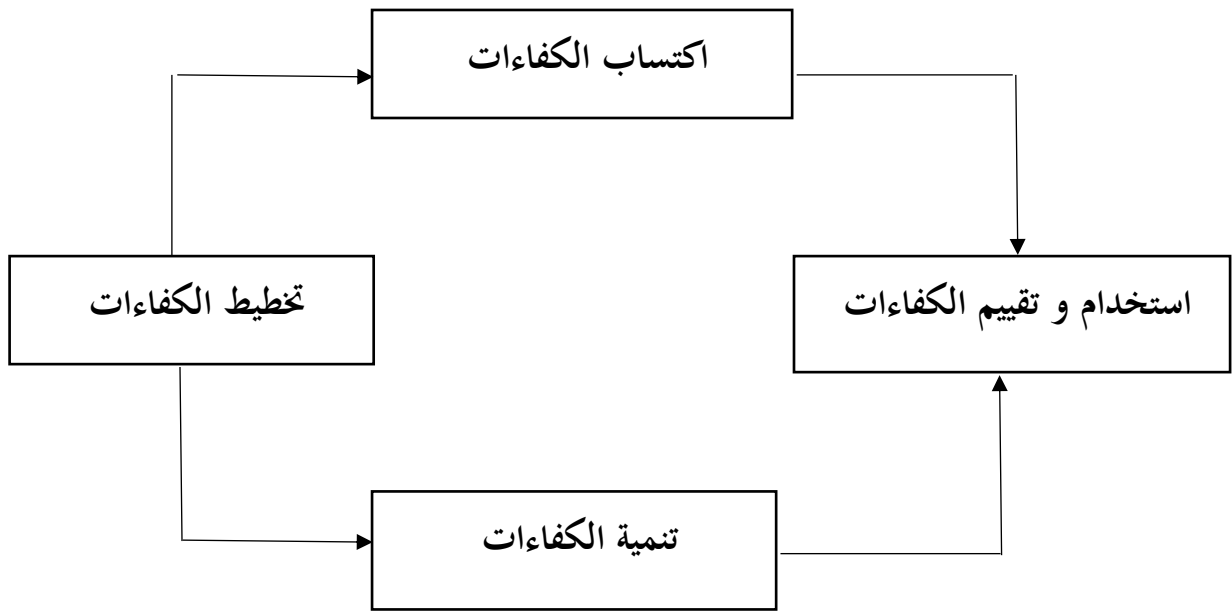


- تقليل المخاطر و التكاليف الناجمة عن الإختلالات.<sup>13</sup>

### الفرع الثالث : مراحل تسيير الكفاءات

من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لا بد لها من تخطيط وتنظيم و تقييم أي لا بد من تسييرها. و تتمثل مراحل تسيير الكفاءات في العناصر التالية و الموضحة في الشكل:

#### الشكل رقم 04 : مراحل تسيير الكفاءات



المصدر : بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم و اتجاهات ، مداخلة مقدمة المنتدى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004 ص 249

**تخطيط الكفاءات :** ويتم ذلك من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالمنصب الحالي في المؤسسة، و يكون نتيجة لفجوة في الكفاءات التي تحاول المؤسسة سدها، من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف المعرفية و العملية. المعرفة و السلوكيات اللازمة لهم، وتستخدم المؤسسة تسيير التوقعي لتشغيل الكفاءات GPEC لتوقع احتياجاتها من الكفاءات<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> سليم طوايبيّة ، تسيير الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 356

<sup>14</sup> . <https://travail-emploi.gouv.fr/> GPEC: la gestion prévisionnelle d'emploi et des compétences 08/01/2024 -12:10

**اكتساب الكفاءات :** يشمل اكتساب الكفاءات جذب أفراد جدد أو من ينتمون إلى نفس المؤسسة (داخليا)، أو شراء خدمات استشارية، أو التعاون مع منظمات أخرى.

**تنمية الكفاءات :** و التي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى التعلم. يعرف التعلم بأنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية : المعرفة، و المعرفة العملية، و السلوكيات، يتم تطوير الكفاءات أثناء أداء المهام .

**استخدام و تقييم الكفاءات :** و هي المرحلة التي يتم فيها استخدام و توظيف الكفاءات المكتسبة التي من خلالها يتم جني ثمار جهود التدريب و اكتساب المهارات و التعلم. تساعد هذه المرحلة أيضا في الإجابة على ما هي الفائدة التي تم تحقيقها من جهود التدريب ، مما يؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة، و يتم ذلك من خلال تقييم الأنشطة و المهام المنجزة، من خلال تحديد و إظهار النقص في المهارات بشكل محدد المناصب و لأشخاص محددين، و التي من شأنها أن توجه مرحلة تخطيط الكفاءة، و بالتالي استكمال دورة حياة إدارة الكفاءة.<sup>15</sup>

### الفرع الرابع : مجالات و المقاربات تسيير الكفاءات

#### 1 مجالات تسيير الكفاءات

و في ظل التحديات التي تفرضها العولمة، فإن الكفاءات تحتاج إلى إدارة و متابعة من خلال التقييمات الدورية، كما تحتاج إلى تعزيزها و صقلها من خلال عمليات التطوير القائمة على التكوين و التدريب و التعليم، فضلا عن المجالات الرئيسية الأخرى لإدارة الإنسان. و هي الكفاءات التي نحن بصدد معالجتها من خلال أربعة عناصر هي: إعداد مواصفات الكفاءات البشرية : هناك العديد من الأساليب لتحليل الكفاءات و جمع المعلومات عن الوظيفة و مجال العمل. و من هذه الأساليب نجد الملاحظة الميدانية، و المقابلات الفردية و الجماعية، و الاستثمار في الكفاءات، و بطاقات الكفاءة... إلخ .

**تقييم الكفاءات :** يمثل التقييم مرحلة مهمة في إدارة الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة نقاط القوة و الضعف في الكفاءات الملموسة المتوفرة. و من الأدوات المستخدمة في هذا الصدد: مقابلة النشاط السنوية، و المرافقة الميدانية، و مراجعة الكفاءة.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> سالمى أسماء ، قويدري أسياء ، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، جامعة المسيلة ، الجزائر ،

2020 ، ص 16-17

<sup>16</sup> مصنوعة أحمد ، تنمية الكفاءات البشرية ، مدخل لتعزيز التنافسية لمنتج التأميني الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي و آفاق التطور، تجارب الدول جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية ، يومي 03-04، ديسمبر 2012 ، ص 8

\* **مقابلة النشاط السنوية** : و تجرى في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و تسمح بتحديد النقطة السنوية أو النقطة السادسة للعاملين. لقد أصبح هذا الأسلوب كلاسيكيا، لذا يجب على المؤسسات الرائدة في مجال إدارة تسيير الكفاءات إدخال الوسائط الآلية في استخدام مقابلات النشاط السنوية، مما يسمح لها بتشكيل حلقة وصل مهمة بين المشاركة في التدريب و التكوين و تطوير الكفاءات.

\* **المرافقة الميدانية** : تتيح للمسؤولين تقييم كفاءات أعضاء الفريق بشكل دوري و تقديم المشورة و المساعدة لهم في التطوير. يعتمد هذا التقييم على معايير كفاءة محددة و يسمح لهم بفحص التطورات التي تم تحقيقها من خلال التدريب. هناك بعض العيوب في هذه العملية و هي أن قرارات الإدارة قد تكون ذاتية إذا لم يتم تدريب المدير بشكل جيد مسبقا

\* **مرجعية الكفاءات** : يحتل مرجع الكفاءات مكانة هامة في التقدم الإيجابي للمؤسسات، حيث يعتبر مرجع الكفاءات مصدرا يوضح الكفاءات التي تحتاجها المنظمات في الحاضر و المستقبل، مما يساعدها على تطوير و تعزيز مستواها، بمعنى آخر يعتبر مرجع الكفاءات الأداة الضرورية لتحديد الكفاءات و المهارات و القدرات الأساسية اللازمة لإدارة و توجيه عمليات المؤسسة بشكل فعال. و بعبارة أخرى فهو ملجأ يتضمن بوضوح الكفاءات المطلوبة لإدارة الأعمال الناجحة و القدرات الأساسية.

تعرف أيضا بأنها أداة تتيح حصر الكفاءات اللازمة لكل نموذج عمل في الفرع المهني، و يقوم بها المسؤولون عن حركة العمل المكلفون بإعداد قائمة بالمهن المختلفة، و من ثم تحديد نماذج العمل الأساسية، و أخيرا تسليط الضوء على الكفاءات اللازمة للقيام بهذه الوظائف بشكل جيد.

\* **طريقة مركز التقييم** : تعبر عن المنهجية المستخدمة في التقييم، حيث تعرف بأنها العملية التي يتم من خلالها تقييم فرد أو مجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستخدمون مجموعة متكاملة من التقنيات مثل : المحاكاة أو ملاحظة السلوكيات كأساس للتقييم، و صيانة جزء مهم من التقنيات المستخدمة، و يتم حساب التقييم التباعدي من خلال العلاقة التالية : تقييم التباعدي يساوي الكفاءات المكتسبة + الكفاءات الحقيقي<sup>17</sup> .

**تطوير الكفاءات** : الكفاءات تأخذ معناها من التطوير المستمر، و لذلك يجب تطوير الكفاءات لإعطائها فرصة التكيف مع المتغيرات الموجودة في البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة أو المشاركة في أحداث تغيراتها. مما لا شك فيه أن التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة تستدعي تطوير و تنمية الموارد البشرية و كفاءاتها حيث أصبح التطوير

<sup>17</sup> نذيرة بوزيد ، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم

التسيير، جامعة ورقلة ، 2012 ، ص 74

و الصيانة للكفاءات، و خاصة الكفاءات الأساسية، تمثل أهمية استراتيجية، نظرا للقدرات التي توفرها لشغل مناصب جديدة في السوق نظرا لأن الكفاءات الأساسية تمثل ميزة تنافسية. كما أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في بيئة ذات قوى كثيفة المعرفة، و بما أن أصحاب المعرفة الأساسيين في المؤسسات هم العاملون فيها. و هذا يستدعي ضرورة صياغة و تطوير هذا المورد الاستراتيجي المتمثل بالكفاءات باستخدام الأساليب الحديثة في الرقابة و التكوين و التدريب، و من هذه الأساليب نذكر :

التكوين المرتكز على الكفاءات : هذا النوع من التكوين يهدف إلى اكتساب سلوكيات خاصة و قد يعتمد على تقنيات المقابلة و تحليل المشاكل و المرونة و الإدارة المرتكزة على الفرد.

التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات: قديما المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح و الاقتراحات، يقدم الدروس و التعليمات و كذا المساعدة، يشجع و يحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في التعلم، أما مدربوا الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات و يحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات و تحفيزهم على التعلم.

**تحفيز الكفاءات:** توجد مجموعة من الإجراءات و السياسات التي يجب على ادارة الموارد البشرية إتباعها حيث تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين و قامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل اشباع لها، حيث تشكل التعويضات و الكفاءات لدى ادارة الموارد البشرية متغير مهما ضمن السياسات و الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات، لما لها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالكفاءات العالية و المتحركة التي تدفعها المؤسسات للأفراد، و بعضها الآخر يتعلق باستقرار و ازدهار المؤسسات، فالتعويضات تشكل بامتياز الدوافع الرئيسية لإنضمام الأفراد إلى المؤسسات و المحفز الأكثر أهمية لتحسين جودة أدائهم.<sup>18</sup>

## 2 مقاربات تسيير الكفاءات :

إن محتوى الكفاءات في منظورها الجديد لم يعد له معنى بسيط و هو قدرة المورد أو الموارد البشرية على الاستجابة بفعالية و كفاءة لمتطلبات الوظيفة، بل أصبح مفهوما شاملا و معقدا بسبب رهانات العولة المفروضة عليه. لقد أصبحت تعتمد على قدرة الفرد و الجماعات و البيئة التنظيمية للمنظمة على الانسجام، مما جعلها تحتل مكانة محورية داخل نظام الإدارة بسبب ارتباطها بمفاهيم الاستراتيجية و إدارة الموارد البشرية، حيث فهم علاقة الكفاءات

<sup>18</sup> أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،

بتلك المفاهيم تساهم في الانتقال من إدارة محفظة التكنولوجيا إلى إدارة محفظة الكفاءات وفق مقاربات تتمثل في :

19

المقاربة التسييرية للكفاءات :

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

تفترض المقاربة التسييرية أن جاهزية الكفاءات للتعبئة و استغلالها عالية في مواجهة أي موقف وظيفي محتمل ولذلك تعتبر الكفاءات وفق هذا المنظور أداة متقدمة ملازمة للمواقف المهنية للعامل أثناء قيامه بمهامه. ومع ذلك تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تقترن بالقدرة على العمل، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفعالية، و الرغبة في العمل، و هي نتيجة للقدرة التحفيزية للمؤسسة.

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

و تتمثل المقاربات الأخرى فيما يلي :<sup>20</sup>

**المقاربة العملية :** و من وجهة النظر المقاربة العملية فإن الكفاءات هي نتيجة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي و العملية التنظيمية و التكنولوجيا، و قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينهما. ولا يمكن تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات إلا من خلال التفاعل الدائم و المستمر بين هذه المكونات، فالقدرة وفق المنهج العملي ليست فردية بل جماعية، و ليست مطلقة بل نسبية و متغيرة، مثل قدرة المجموعة على التحكم و السيطرة على التكنولوجيا المتاحة، و كذلك القدرة على التكيف و التفاعل مع العمليات التنظيمية المطبقة من قبل المؤسسة بهدف تحسين الفعالية و مواكبة التغيرات في البيئة الداخلية و البيئة التنافسية.

**المقاربة الاستراتيجية :** وفقا للنهج الاستراتيجي فإن الكفاءات توفر للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال إنجاز المشاريع و تحقيق الأهداف الاستراتيجية. و تتحدد الكفاءات في تلك القدرات المعرفية و العملية و التنظيمية التي يصعب

<sup>19</sup> كمال منصور، سماح صولح، "تسيير الكفاءات- الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى -"، جملة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر،

بسكرة، الجزائر، العدد، 07، 2010، ص 56 57

<sup>20</sup> سمالي محضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمي الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات

نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص 142 143

على المنافسين تقليدها، أو التعويض عنها بنمط تكنولوجي جديد، أو التعويض عنها بابتكار أساليب تنظيمية حديثة أو غيرها من الكفاءات المشابهة.

### المطلب الثاني : الميزة التنافسية للمؤسسة

تحتل الميزة التنافسية مكانة هامة في الدراسات الحديثة، حيث تعتبر المحرك الأساسي و نقطة الانطلاق لتحقيق مكانة اقتصادية في السوق لكل مؤسسة. بدأ مفهوم الميزة التنافسية في الظهور في أوائل ثمانينات القرن العشرين، و ازدادت شهرته و انتشاره بعد أن تناوله الأستاذ و الكاتب مايكل بورتر في كتاباته و أبحاثه بجامعة هارفارد. تعتمد فكرة الميزة التنافسية على فهم كيفية تحقيق الفروق التنافسية و تفضيلات العملاء في السوق، و كيف يمكن للشركات تحقيق هذه الميزة لتحقيق النجاح و الاستدامة في السوق .

### الفرع الاول : مفهوم و خصائص الميزة التنافسية

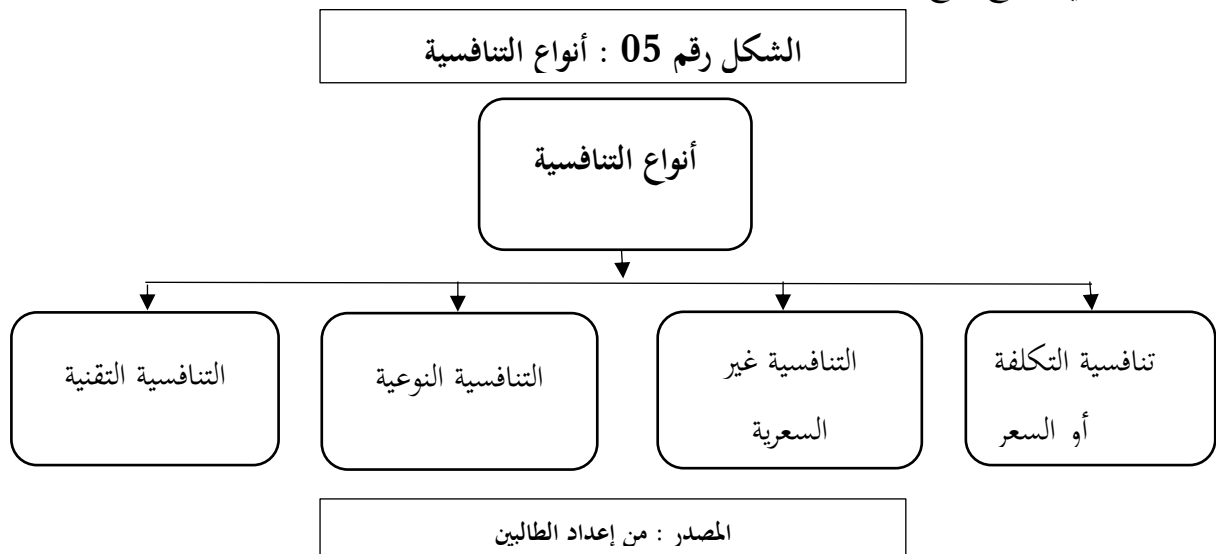
قبل التطرق لمفهوم الميزة التنافسية يجب التعرف على مفهوم التنافسية أولاً وتحديد أهم أسبابها وأنواعها.

#### مفهوم التنافسية :

يعبر مصطلح التنافسية يشمل مفاهيم واسعة، حيث يمكن أن يراه بعض الأشخاص على أنه يتعلق بالإنتاجية الكلية و النمو الاقتصادي و تحسين مستويات المعيشة. بينما يركز البعض الآخر على تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مع اعتبارها العنصر الأساسي لتنافسية القطاع و الاقتصاد بشكل عام.<sup>21</sup>

#### أنواع التنافسية :

الشكل الآتي يوضح أنواع التنافسية



<sup>21</sup> عامر ملايكية ، واقع الابتكار و دوره في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ، مكتبة الوفاء القانونية ، الاسكندرية مصر ، الطبعة الأولى

**تنافسية التكلفة أو السعر :** الدولة ذات التكلفة الأقل هي التي تتمتع بقدرة تنافسية عالية فيما يتعلق بصادراتها إلى الأسواق العالمية، و هذا النوع من التنافسية يشمل تأثير السعر، أي تركيز في قدرة المؤسسة على تقديم السلع والخدمات المقايضة بالعملة الوطنية بسعر أقل من المنافسين و بتكاليف إنتاج أقل.

**التنافسية غير السعرية :** و يقصد بها العوامل غير الفنية و غير السعرية التي يندرج ضمن مفهوم التنافسية (مثل الموقع و المناخ و العادات و التقاليد و غيرها) و التميز في الخدمات المصاحبة رغم ارتفاع سعرها.

**التنافسية النوعية :** تتضمن بالإضافة إلى جودة المنتجات و ملائمتها عنصر الابتكار التكنولوجي، إن الدولة التي تتمتع بمنتجات مبتكرة ذات نوعية جيدة، و الأكثر ملائمة للمستهلك، و حيث تتمتع مؤسسات التصدير بسمعة جيدة في السوق، قادرة على تصدير سلعة ما حتى لو كان سعرها أعلى من السلع المنافسة.<sup>22</sup>

**التنافسية التقنية :** تعتبر القدرة التنافسية التقنية من أهم اهتمامات المفكرين مثل: مارشال وشومبيتر، حيث لا تقوم المنافسة على السعر و التكلفة، بل على أساس المنتجات نفسها، و يعود ذلك إلى البحث و الابتكار، أي أن المنافسة تعتمد على إنتاج التكنولوجيا الفائقة و المعرفة و الكفاءات التقنية الأكثر تعقيدا.<sup>23</sup>

### أولا / مفهوم الميزة التنافسية ( Competitive advantage )

للميزة التنافسية مفاهيم عديدة تصب مجملها في مصب واحد وسنعرض أهم التعاريف كالتالي:

يرى " Porter.M " أن الميزة التنافسية في قوله " تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع." <sup>24</sup>

ويرى أيضا أن: " الميزة التنافسية تختص فقط بالمؤسسة، تنشأ أساسا من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل الزيادة السعرية المفروضة". <sup>25</sup>

<sup>22</sup> محمد الطيب دويس ، براءة إختراع لقياس تنافسية المؤسسات و الدول ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية الحقوق و

العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2005 ، ص 7

<sup>23</sup> S. Marniesse et E. Filipiak, Compétitivité et mise à niveau des entreprises , opcit, p 46

<sup>24</sup> مراد سكاك ، تسيير الموارد البشرية و التميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات ، المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية و التميز ، جامعة سطيف ، الجزائر ، يومي 26-27 نوفمبر 2007 ، ص 166

<sup>25</sup>Michael Porter, l'avantage concurrentiel, traduit de l'américain par :phillipe de lanergene ,dunod, paris,1999, p07, 08 .

يؤكد "السلمي" على أنها: "مجموعة المهارات و التكنولوجيات و القدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها و استثمارها بهدف إنتاج قيم و منافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز و الإختلاف فيما بين المؤسسة و منافسيها".<sup>26</sup>

و كتعريف آخر بأنها " :عنصر تفوق الشركة أو القطاع على منافسيهم، و يتم تحقيق ذلك جراء إتباع أساليب محددة للتنافس تتضمن تحديد طريقة و ميدان و أساس التنافس".<sup>27</sup>

و كتعريف شامل للميزة التنافسية فهي: تميز الشركة في تقديم جميع خدماتها و مهاراتها من سلع و موارد، بما يجعلها تتفوق على الشركات الأخرى التي تقدم نفس الخدمات، و ذلك لتحقيق زيادة ولاء العملاء لها و رضاهم عن مستوى خدماتها، و بالتالي زيادة حجم أرباحها و تحسين سمعتها في المجال سوق العمل. الميزة التنافسية هي القدرة التي تمتلكها الشركة أو المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات تتفوق على تلك التي يقدمها منافسوها في السوق، مما يجعلها تحقق التفوق النسبي و تحافظ على مكانة متميزة في القطاع الذي تعمل فيه.

### ثانيا / خصائص الميزة التنافسية

يؤكد الخبراء على ضرورة فهم خصائص ميزات التنافسية ضمن سياق منظور صحيح و شامل و مستمر، و قد تم تجسيد هذه الخصائص فيما يلي :

أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل و ليس على المدى القصير فقط.<sup>28</sup> تبنى على الاختلاف و ليس التشابه ، بمعنى أنه لا يمكن للمؤسسة أن تتمتع بميزة تنافسية من خلال التقليد و التقليد للمؤسسات الأخرى، بل يجب عليها خلق خصائصها و مزاياها الخاصة مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها. يجب أن تكون متجددة وفقا لمعطيات البيئة الخارجية من جهة و إمكانيات المؤسسات و مواردها الداخلية من جهة أخرى .

يجب أن يتوافق استخدام هذه المزايا التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على المدى القصير و الطويل.

<sup>26</sup> وليد بن تركي ، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية ، مكتبة الوفاء القانونية ، الاسكندرية ، مصر ، الطبعة الأولى ، 2016 ، ص

<sup>27</sup> محسن عبد الله الراجحي وآخرون ، الميزة التنافسية للنشاط السياحي ، دار الأيام ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2016 ، ص 22

<sup>28</sup> طاهر محسن منظور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل لنشر ، الطبعة ، 12 ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 309



تؤدي إلى تحقيق الميزة و التفوق على المنافسين، أي أنه من خلال الميزة التنافسية تصبح المؤسسة هي الرائدة في تحقيق أهداف الميزة التنافسية.<sup>29</sup>

- وهناك من يرى أن الخصائص التي يجب أن تتميز بها الميزة التنافسية هي:<sup>30</sup>
- بناء الميزة التنافسية على أساس الاختلاف و ليس على أساس التشابه.
  - أنشئت على المدى الطويل حيث أنها تهتم باقتناص الفرص في المستقبل.
  - غالباً ما يتركزون جغرافياً.

### الفرع الثاني : أهداف و أنواع الميزة التنافسية

#### 1 أهداف الميزة التنافسية :

- و من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال خلق ميزة تنافسية نجد :<sup>31</sup>
- خلق فرص تسويقية جديدة، كما هو الحال مع شركة (Motorola) التي كانت أول من اخترعت الهاتف المحمول ، و (Appel) التي اخترعت أول جهاز كمبيوتر شخصي.
  - الدخول في مجال تنافسي جديد، مثل دخول سوق جديد، أو التعامل مع نوع جديد من العملاء، أو نوع جديد من السلع و الخدمات.
  - خلق رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها و الفرص الكبيرة التي تريد اغتنامها

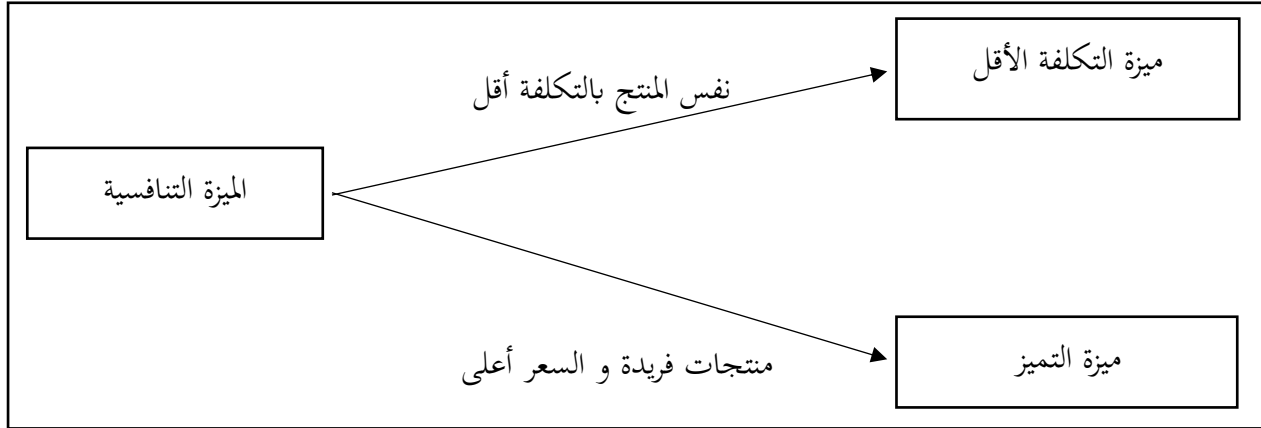
<sup>29</sup> زغدار أحمد ، المنافسة التنافسية ، دار جدير لنشر ، الأردن ، 2011 ، ص 50

<sup>30</sup> مصنوعة أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 4

<sup>31</sup> علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار الغريب لنشر ، القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص 104-105

## 1. أنواع الميزة التنافسية

الشكل رقم 06 : أنواع الميزة التنافسية



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

290

### ميزة التكلفة الأقل :

و المقصود بها بقدرة المؤسسة على تصميم و تصنيع و تسويق المنتجات بأقل تكلفة مقارنة مع منافسيها، مما يعني أنها تشارك في أنشطة إنتاجية تنتج قيمة أقل من نظيراتها المنافسة. مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة، كما أن الأسعار المنخفضة تعطي فرصا للبيع بأسعار تنافسية مما يمكن ذلك أن تقوم المؤسسة بحساب ميزة التكلفة المنخفضة على أساس المراقبة و محاولة التحكم في عوامل تطور الشركة بالمقارنة مع المنافسين.<sup>32</sup>

و الشروط الواجب توفرها تطبيق ميزة التكلفة الأقل هي<sup>33</sup>:

- وجود طلب مرن على السلعة، حيث أن انخفاض السعر يؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلك من السلع
- نوعية البضائع المقدمة.
- لا توجد طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- هناك طريقة واحدة لاستخدام المنتج لجميع المشترين.

<sup>32</sup> شريف غياط ، فيروز رجال ، رأس المال الفكري و دوره في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس : رأس المال

الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة شلف ، 13-14/2011 ، ص 10

<sup>33</sup> أحمد سيد مصطفى ، التسويق العالمي : بناء القدرة التنافسية للتصدير ، طبعة 1 ، القاهرة ، 2001 ، ص 129

### ميزة التميز :

و يقصد بها قدرة المؤسسة على تقديم منتجات ذات خصائص متميزة و فريدة من نوعها، مما يجعلها ذات قيمة أكبر من المنتجات المقابلة لها من وجهة نظر المستهلك (الجودة، خصائص الاستخدام، خدمات ما بعد البيع... الخ). في هذه الحالة، يجب أن نفهم المصادر المحتملة لتمييز المنتجات من خلال سلسلة القيمة.<sup>34</sup> و الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التميز تتمثل في<sup>35</sup> :

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج {السلعة أو الخدمة}، و مدى تميزه عن المنتجات الأخرى.
- تعدد استخدامات المنتج و مدى توافقه مع احتياجات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبعون نفس استراتيجية التميز.

### الفرع الثالث : محددات الميزة التنافسية و العوامل المؤثرة فيها

#### أولا / محددات الميزة التنافسية :

يتم تحديد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين مهمين، و هما على النحو التالي:

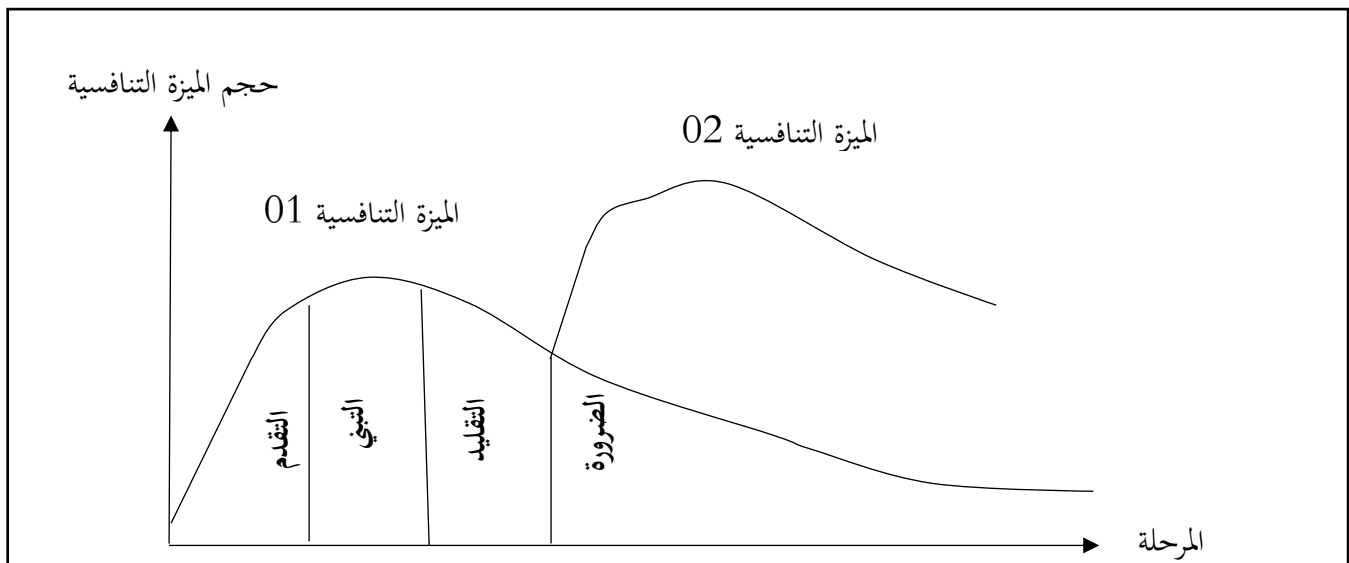
**حجم الميزة التنافسية :** تتحقق الميزة التنافسية بخاصية الاستمرارية إذا تمكنت المنظمة من الحفاظ على ميزة انخفاض التكلفة أو تميز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة. و بشكل عام كلما زادت الميزة يتطلب جهداً أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها، و كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن الميزة التنافسية أيضا لها دورة حياة، كما يوضح الشكل التالي :

<sup>34</sup> دلال عظيمي ، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات

عباس ، سطيف ، العدد 10 ، 2010 ، ص 4

<sup>35</sup> حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مصادرها و دور الابداع التكنولوجي في تنميتها ، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة 20 أوت ، سكيكدة ، 2007/2006 ، ص 17

الشكل رقم 07 : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998 ، 87

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

**مرحلة التقدم:(Introduction Stage)**

هذه المرحلة الأولى من دورة حياة الميزة التنافسية، والتي قد تكون قصيرة أو طويلة حسب الموقف خصوصية المؤسسة أو المنتجات التي تقدمها، وطبيعة السوق الذي تعمل فيه، وحجم المنافسة السائدة فيه، وكلما استمرت هذه الفترة كلما يتطلب المزيد من الاستثمارات واستخدام التقنيات المتقدمة التي تمكن فرصة التفوق على منافسيها في نفس الصناعات.<sup>36</sup>

**مرحلة التبني:(Growth Stage)**

تحدد هذه المرحلة الميزة التنافسية حيث يبدأ التأكيد عليها و تشهد استقرارا نسبيا، أما من حيث الاستثمار حيث أنه من التحليل السابق يتضح أن حجم الميزة التنافسية هو الحد الأقصى، في هذه المرحلة، و نظرا لحجم الميزة التنافسية، يبدأ المنافس في القطاع بالتحرك من أجل معرفة ذلك مصدر أو مصادر الميزة التي تم الحصول عليها.<sup>37</sup>

<sup>36</sup> آسيا رحيل ، آسيا رحيل ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق ، جامعة أحمد بوقرة

بومرداس، 2011/2010 ، ص 52

<sup>37</sup> حجاج عبد الرؤوف ، مرجع سبق ذكره ، ص 21

مرحلة التقليد: (Maturity Stage) هي المرحلة التي تدخل فيها الميزة التنافسية مرحلة الاستقرار و تباطؤ النمو، مع زيادة في المنافسة و انخفاض في الأسعار، مما يتطلب تطوير استراتيجيات جديدة للحفاظ على الميزة وتميزها عن المنافسين.<sup>38</sup>

### مرحلة الضرورة: (Decline Stage)

و هنا تأتي ضرورة تحسين الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع، أو خلق ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية. إذا لم يتم تحسين المؤسسة أو حصولها على ميزة جديدة، فإنها تفقد أولويتها تماما، ومن ثم يصعب عليها العودة إلى المنافسة مرة أخرى.

من الممكن أن تتمتع المؤسسة بميزة تنافسية إلى الأبد، ولذلك يتعين عليها أن تتبع دورة الحياة الميزة، و معرفة الوقت المناسب لتحسين أو تطوير أو خلق ميزة جديدة. الميزة التنافسية هي طبيعة ديناميكية، تجعل مراجعتها أمرا طبيعيا يندرج ضمن البحث عن التحسين المستمر و النشاط المؤسسي<sup>39</sup>.

### 2 نطاق التنافس أو السوق المستهدف :

يقصد به مدى أنشطة المؤسسة و عملياتها بغرض تحقيق المزايا التنافسية. إن نطاق النشاط على نطاق واسع يمكن المؤسسة من تحقيق (Leadership Cost) و توفير التكاليف مقارنة بالمؤسسات المنافسة. وكمثال على ذلك الاستفادة من توفير مرافق الإنتاج المشترك، باستخدام منافذ التوزيع لخدمة قطاعات مختلفة من الأسواق أو مناطق مختلفة. ومن ناحية أخرى يمكن للنطاق الضيق (Narrow Market) تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي محدد وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج أو خدمة مميزة له. هناك<sup>40</sup> أربعة أبعاد لنطاق المنافسة وهي:

### قطاع السوق: (Market Sector)

يعكس تنوع منتجات المؤسسة و العملاء الذين تخدمهم. و هنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو تقديم خدمة ما.<sup>41</sup>

<sup>38</sup> نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص 100

<sup>39</sup> آسيا رحيل ، مرجع سبق ذكره ، ص 53

<sup>40</sup> نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 101

<sup>41</sup> منى مسغوني ، تسيير الكفاءات و الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2012/2013 ، ص 145

### النطاق الرأسي: (Vertical Scope)

يعبر عن مدى قيام المؤسسة بأداء أنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء). قد يحقق النطاق الرأسي العالي مقارنة بالمنافسين مزايا أو تميزا أقل تكلفة، و من ناحية أخرى يسمح بدرجة أقل من النطاق من المرونة التنظيم في تغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي.<sup>42</sup>

### النطاق الجغرافي: (Geographical Scope)

يعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية أو الدول التي تنشط فيها المؤسسة و بالتالي تتنافس فيها، و يتيح هذا النطاق تحقيق المزايا من خلال توفير نوع واحد من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، و يبرز أهمية ميزة تنافسية للمؤسسات العالمية ، حيث أنها تعرض منتجاتها أو خدماتها في أي دولة من العالم.<sup>43</sup>

### نطاق النشاط: (Operational Scope)

يمثل مدى الترابط بين القطاعات العاملة داخل العمل. إن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة قطاعات من شأنه أن يخلق فرصا لتحقيق العديد من المزايا التنافسية، ويمكن استخدام نفس المرافق التنظيمية و الأفراد والخبرات عبر القطاعات المختلفة التي ينتمون إليها.<sup>44</sup>

### ثانيا / العوامل المؤثرة :

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

- **العوامل الخارجية :** تغير احتياجات العملاء أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد يخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة سرعة استجابتها للتغيرات. فالتاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة المطلوبة في السوق بشكل أسرع من غيره استطاع أن يخلق ميزة تنافسية من خلال سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق.<sup>45</sup>

من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للمتغيرات الخارجية، ويعتمد ذلك على مرونة المؤسسة و قدرتها على متابعة التغيرات من خلال تحليل المعلومات و توقع التغيرات، و وجود نظام معلومات في المقام الأول.

<sup>42</sup> آسيا رحيل ، مرجع سبق ذكره ، ص 53

<sup>43</sup> حجاج عبد الرؤوف ، مرجع سبق ذكره ، ص 22

<sup>44</sup> نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص 101

<sup>45</sup> محمد صفوت قابل ، التنافسية و أثرها على الاستثمارات العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، أعمال المؤتمرات ، مصر ، 2011، ص 288

- العوامل الداخلية : قدرة المؤسسة على امتلاك الموارد و بناء أو شراء القدرات غير المتوفرة لدى المنافسين الآخرين، بما في ذلك الابتكار و الإبداع، و التي لها دور كبير في خلق الميزة التنافسية. ولا يقتصر الإبداع هنا على تطوير المنتج أو الخدمة، بل يشمل الإبداع في الإستراتيجية، أو الإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة، أو الإبداع في خلق منفعة جديدة.<sup>46</sup>

### المطلب الثالث : تسيير الكفاءات مصدر للميزة التنافسية

أصبح البحث عن الميزة التنافسية و الاستحواذ على أكبر قطاع من السوق هو السمة السائدة اليوم، بحيث أصبح البحث و الرغبة في تحقيق المزايا التنافسية هو التحدي الأكبر الذي تواجهه المؤسسات مهما كانت قدراتها و حجمها، في ظل العولمة و التطورات المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات و التي أصبحت لا تشجع لرغبة المؤسسات في تحقيق أهدافها. إن تحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة يرتبط بقدراتها التنافسية، أي قدرتها على تقديم منتجات وخدمات للمستهلك تتميز بالكفاءة و الفعالية عن المنافسين الآخرين، و ترتبط بخفض التكلفة و الإبداع و الجودة و سرعة التسليم، كما أن التطورات التي تشهدها المجتمعات و تعقدتها ترتبط بالتطورات العلمية و التكنولوجية التي أدت إلى تعدد الأدوار و الوظائف داخل المؤسسة، و هذا ما أدى إلى البحث عن أساليب فعالة و البحث عن أساليب علمية للسيطرة على أداء المؤسسات و توجيهها نحو تحقيق الميزة التنافسية.

إن المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق الإبداع و الجودة و الربحية و زيادة الإنتاج من خلال الاعتماد على رأس المال المادي من الموارد المالية الضخمة و التكنولوجيا الحديثة و الأساليب التنظيمية و العلمية للإدارة لم تحقق ذلك اليوم بسبب التطورات و القدرة على التخفيض و التقليل نسبة الاحتكار و هو ما تحدده البيئة التنافسية و يعتبر أن المؤسسة تمتلك موارد أو قدرة على بناء كفاءات غير متوفرة للمؤسسات المنافسة، بما في ذلك الابتكار و الإبداع و المهارات، و التي لها دور كبير في خلق الميزة التنافسية، و هذا ما أكد عليه بورتر "PORTER" في سياق تحليل الأنشطة الداخلية للمؤسسة المسؤولة استراتيجيا عن خلق القيمة، و بالتالي تحقيق الميزة التنافسية وفق منهج القيمة، ويرى بورتر أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة في المنظمات، لذا يجب تطوير و تعزيز كفاءات تلك الموارد، حتى تصبح موردا.

<sup>46</sup> مصطفى رجب علي شعبان ، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، غزة ، 2011 ، ص 70

ومن الناحية الاستراتيجية ، فإنه يسمح بتحقيق الأداء الفعال و التفوق التنافسي فيقول الخبير الاقتصادي جيفري فايفر: « إن نجاح المؤسسات يعتمد على طاقتها البشرية التي تعتبر مصدرا للميزة التنافسية، لذا يجب استثمار الموارد البشرية و العناية بها ». 47

و من هذا نجد أن العديد من الدراسات التي تناولت هذا المجال تؤكد على الدور الفعال الذي تلعبه الكفاءات البشرية في الأداء الفعال للمنظمات، إذ تلعب الكفاءات البشرية دورا أساسيا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتعتبر الكفاءات البشرية هي العامل الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة إذ تعتبر أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة على سبيل المثال : لا يمكن للمنظمة اعتماد أو تحقيق استراتيجية التمايز بدون وجود كفاءات عالية قادرة على الإبداع و البحث و تطوير الأفكار و المنتجات ، هنا يمكن أن يقتصر دور تسيير الكفاءات البشرية على النقاط التالية<sup>48</sup>:

- توفير الكفاءات البشرية المؤهلة و الخبيرة ذات أداء فعال.
  - الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي و تقنياته.
  - توفير المورد البشري الذي يعتبر أساس الإبداع و الابتكار.
  - يعد إعداد العنصر البشري أساس التنظيم و التنسيق بين عناصر الإنتاج المادي و البشري المختلفة.
- ومن هنا نستنتج أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة في المؤسسات، لذا يجب تطوير و تحفيز كفاءات هذه الموارد لتحقيق الميزة التنافسية لقد أدركت المنظمات و خاصة ذات الطابع العالمي في ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية، أن العامل الإنتاجي الوحيد المؤثر الذي يمكن أن يحقق الميزة التنافسية لها هو امتلاكها للكفاءات البشرية

و لذلك يجب العمل على زيادة المعرفة و المهارة و الخبرة لهذه الكفاءات. إن امتلاك الكفاءات البشرية لا يكفي لإمتلاك الميزة التنافسية للمؤسسة، و يجب أن تكون هناك إدارة أو تسيير جيد و فعال لهذه الكفاءات، لأنها تعبر عن الاتجاه العام للمنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية و كفاءتها.

47 جيفري فايفر، الموارد البشرية كفاءة تنافسية، خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال، السنة 3 ، العدد 12 ، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، 1994 ، ص 3

48 ربيع مزوزي، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر 2013\_2014، ص 101-102



المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول : الدراسات المحلية

- دراسة سملاي يحيضيه ، " أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، و تتمحور إشكالية الدراسة في هل يمكن للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير الكفاءات و تنمية الكفاءات و تسيير المعرفة و تسيير الجودة الشاملة أن تؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية؟، حيث تناولت هذه الدراسة على تحليل التأثير الذي يمكن أن يحققه التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. تبحث الدراسة في مدى فعالية التسيير الاستراتيجي وتشخيصه في تحقيق الميزة التنافسية، وتحليل النظريات التي تسعى لتفسير أصول هذه الميزة وكيفية استخدام الموارد البشرية كمصدر لها.

تناقش الدراسة أيضاً أثر التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات، وكيف يمكن للمعرفة ونظام الجودة الشاملة أن يسهما في تحقيق الميزة التنافسية. وتوصلت الدراسة إلى أن الميزة التنافسية ليست مجرد هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه، ولكنها تمثل أيضاً استراتيجية يمكن للموارد الداخلية والكفاءات أن تلعب دوراً حاسماً في تحقيقها. بشكل عام، تؤكد الدراسة على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري لتعزيز مهارات الأفراد، زيادة إبداعهم، وتحسين الإنتاجية، مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق .

- دراسة أنيس كشاط، " دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير سطيف، 2006.

تضمنت الدراسة الإشكالية التالية هل يمكن لإدارة الكفاءات أن تكون وسيلة فعالة لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية؟، تناولت الدراسة موضوع الميزة التنافسية، مع التركيز على المداخل الحديثة لتحقيقها، وأهمية إدارة الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المفهوم الواسع للكفاءات، سواء كان على المستوى الإستراتيجي أو إدارة الموارد البشرية، وإبراز آثار إدارتها على مستوى المؤسسة الاقتصادية، دراسة مفصلة لمنهجية خلق الميزة التنافسية من خلال إدارة الكفاءات والتحكم في المهارات، تشخيص واقع المؤسسة الجزائرية فيما يخص تطبيقها لهذا البرنامج، و محاولة اقتراح بعض التعديلات والإضافات وفي منهج علمي لتطبيقه الميداني على مستوى هذه المؤسسة .

وتوصلت إلى النتائج التالية :

تنحصر إدارة الكفاءات على مستوى المؤسسة محل الدراسة على الجانب الفردي فقط .

إدارة الكفاءات الفردية، في حين تبقى إدارة الكفاءات الجماعية وإدارة الكفاءات التنظيمية أمراً غير معروف، رغم الأهمية الكبيرة لهما على المستوى الإستراتيجي للمؤسسة .

ساهم مسار إدارة الكفاءات على مستوى المؤسسة في تحسين نوعية المورد البشري بشكل معتبر، و في الرفع و بشكل طفيف لفعالية التسيير بها .

لم تحسن المؤسسة من موقفها التنافسي، وهذا لغياب سياسة متكاملة لإدارة الكفاءات، و لغياب قناة و إرادة المسؤولين في الإدارة العليا للمؤسسة ( المجمع ) عن أهمية برامج إدارة الكفاءات .

- دراسة حجاج عبد الرؤوف ، " الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، 2006/2007، حيث قام بطرح التساؤل التالي كيف يمكن للمؤسسة الإقتصادية الحصول على الميزة التنافسية ؟ و ما هو دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها ؟ حيث تناولت هذه الدراسة نظرة شاملة حول الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية للمؤسسات، أنواعها و محدداتها وأثر البيئة الخارجية عليها، و تسلط الدراسة الضوء على أهمية الميزة التنافسية و ضرورة توفير مصادر داخلية وخارجية لتحقيقها، و تظهر كيف يمكن للإبداع التقني أن يسهم بشكل كبير في تطوير و تعزيز هذه الميزة. و تبرز الدراسة أيضاً الأثر الإيجابي الذي يمكن أن يحققه الإبداع التقني على مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات.

بشكل عام، تؤكد الدراسة على أهمية الإبداع التقني كعنصر محوري يمكنه تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، و تسهم في توفير مصادر داخلية وخارجية تحقق لها التفوق في السوق.

- دراسة الموهون نسرين، " إدارة المعارف و تسيير الكفاءات توجه جديد في إدارة الموارد البشرية و مدخل استراتيجي لبناء الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة الإقتصادية" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2008/2009، و تم طرح الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن أن تساهم كل من إدارة المعارف و تسيير الكفاءات كتوجه جديد من إدارة الموارد البشرية ؟ تسعى الدراسة لفهم مدى أهمية الرأس المال البشري والمالي كمحورين أساسيين يؤثران في ميزة التنافسية للمؤسسات. تتناول الدراسة أيضاً الدور الحيوي للمعرفة الاستراتيجية في تحقيق تميز تنافسي، مع التركيز بشكل خاص على أهمية تسيير و تنظيم القوى العاملة. و تضيف الدراسة تحليلاً عميقاً للموارد الداخلية، من الرأس المال البشري والمالي، محاولة فهم كيفية استغلالها وإدارتها بفعالية لتحقيق الأداء المتميز و التفوق التنافسي. تتمثل أهمية تنظيم وإدارة هذه الموارد في القدرة على تحقيق التكيف و الابتكار

والاستجابة السريعة لتحديات السوق، مما يسهم في بناء وتعزيز ميزة تنافسية مستدامة تسهم في نجاح وازدهار المؤسسات في السوق.

- دراسة مسغوني منى، " تسيير الكفاءات و الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، حيث قامت بطرح إشكالية التالية إلى أي مدى يساهم تسيير الكفاءات وتنمية القدرات البشرية في تحقيق الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر؟ إذ تناولت الدراسة بتقييم وتحليل مؤشرات نمو وأداء هذه المؤسسات في الإقتصاد الوطني و بتحديد الأسس و المقاربات النظرية و الإيديولوجية للأداء التنافسي المتميز في المؤسسة وتحليل أثر التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري و الكفاءات على الميزة التنافسية كمدخل للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و لقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة النتائج أهمها إعطاء الأولوية للإستثمار في القدرات و المهارات التسييرية من خلال إعتقاد إستراتيجيات ملائمة و ضرورة التعامل مع الموارد البشرية و الكفاءات الفردية كشركاء في المؤسسة بدل وضعهم كأجراء.

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

- دراسة ( Chow Siu2008 ) بعنوان **An Empirical Investigation of Coherent Human Resource Practices and High Performance Work Systems**

هدفت إلى بيان فحص العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية و الأداء العالي لأنظمة العمل. تكونت عينة الدراسة من 248 فردا من المنظمات العاملة في هونج كونج والتي لديها أنظمة لممارسات الموارد البشرية تدعم الأداء فيها. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية وبين الأداء العالي للمنظمات عينة الدراسة

- دراسة ( Vlachos,2009 ) بعنوان **The effects of human resource practices on firm growth**

هدفت إلى بيان مدى مساهمة ممارسات الموارد البشرية في نمو المنظمة. بالإضافة إلى بيان الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء المنظمة. تكونت عينة الدراسة من 74 مدير موارد بشرية في شركات الأغذية برومانيا. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها: أن سياسة التعويضات ترتبط بشكل إيجابي بنمو المبيعات، وان هناك علاقة ارتباط غير إيجابية بين كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية بنمو المنظمة باستثناء الأمن الوظيفي.

### - دراسة ( Edralin2010 ) بعنوان : **Human Resource Management Practices Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines.**

هدفت إلى تحديد درجة حفز ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الريادة بالإضافة إلى بيان أي وظائف إدارة الموارد البشرية هي الأكثر توجيهها لريادة المنظمة في كبرى الشركات في الفلبين. تكونت عينة الدراسة من 300 موظف يعملون في 11 منظمة كبيرة في الفلبين. وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات عينة الدراسة تطبق العديد من ممارسات الموارد البشرية ترتبط هذه الممارسات بوظائف إدارة الموارد البشرية. و ان كلا من علاقات العاملين؛ والتدريب والتطوير، الإستقطاب والإختيار تساهم بشكل متساوي إلى حد ما في تحقيق الريادة لعمل هذه المنظمات.

- دراسة عبد المحسن أحمد حاجي حسن، " ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية " رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2010. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية .

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت 40 فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 253 مفردة. وفي ضوء ذلك قام بجمع و تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة ، ومنها تحليل الإنحدار البسيط و المتعدد. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي .

### المطلب الثالث : الفرق بين الدراسة السابقة و الدراسة الحالية

مايميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن إنجازه فيما يلي :

من حيث بيئة الدراسة : قد أجريت دراسات سابقة في بعض الدول العربية (الكويت و الأردن)، وأخرى أجنبية (الصين، الفلبين، رومانيا)، و أخرى هنا في الجزائر. بينما تم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة مؤسسة SARL

### TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES AIN TEMOUCHENT

من حيث هدف الدراسة: تعددت مناهج البحث في الدراسات السابقة، إذ هدفت إلى شرح واقع الموارد والكفاءات في المؤسسات، بينما هدفت أخرى إلى شرح واقع أنشطة و سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة و الخاصة و دورها في تحقيق المنافسة أو التميز المؤسسي. بينما تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على الدور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية و التي تم قياسها بمجالات الجودة، الإبداع، المعرفة و التكنولوجيا في مؤسسة قفارات الصحة

من حيث المنهج : يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية و تحليلية لأنها تتناول وجهة نظر أطر المستويات

### الإدارية المختلفة في مؤسسة SARL TOP GLOVES

من حيث المتغيرات و المقياس المستخدم : قد عدت المتغيرات المعتمدة في دراسات الموارد البشرية و التميز في المؤسسات إلا أن الدراسة الحالية تعتمد على توضيح المتغيرات تسيير الكفاءات المتمثلة في: تقييم، تطوير و تحفيز، أما ما يتعلق بالتمييز فقد تم الإعتماد على المجالات التالية: الجودة، المعرفة و التكنولوجيا.

لقد تناولت الدراسات السابقة بعض جوانب موضوعنا بشكل منفصل، إلا أنها لم تشر إلى دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، و هنا تكمن القيمة المضافة التي نسعى للوصول إليها و تحقيقها من خلال بحثنا.

إن التغيير المستمر الذي تشهده و تعيشه المؤسسة الاقتصادية يحتم عليها ضرورة التكيف معه من خلال تطوير كفاءاتها، من أجل بقائها و إستمراريتها ونموها، و بالتالي الوصول إلى قمة التميز.

### خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى مفهوم الكفاءات، و كذلك أنواعها وأهدافها وصولاً إلى تسيير الكفاءات من أهم مفاهيمها وأهدافها ومجالاتها، ومن هنا نستنتج أن المؤسسات تمر بتحولات عميقة بسبب ما يحدث في محيطهم بكل مكوناتهم على كافة الأصعدة، وهو ما يفرض ضرورة اليقظة من أجل الحفاظ على مكانتها، وتعتبر كافة أنواع الكفاءات من عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة .

كما تطرقنا إلى الميزة التنافسية و الأسس العامة لبنائها وتطويرها، ولا يكفي أن تتمتع المؤسسة بميزة تنافسية، بل يجب أن تكون قادرة على أداء هذه الميزة و الحكم على جودتها بناء على معايير معينة يتم إختيارها وفقاً للقواعد المعمول بها في القطاع .

و لذلك يجب أن تعمل المؤسسة على إستقطاب وبناء المتميزين والمبدعين من خلال تطوير الخبرات وتسهيل نشر الكفاءات الجديدة بالشكل المناسب مهما كان مصدرها، فهي الثروة الأساسية و الذخر الحقيقي الذي يمكن أن يعزز المنافسة بين المؤسسات.



## الفصل الثاني



تمهيد :

بعد اطلاع على ماهية تسيير الكفاءات وما تقدمه من اجل تحقيق الميزة التنافسية في جانب النظري نصل من خلال هذا الفصل إلى دراسة التطبيقية من اجل التعرف على دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. فقد جاء هذا الفصل ليشمل ثلاث مباحث، يتمثل المبحث الأول في بطاقة تعريفية حول مصنع القفازات الصحية أما المبحث الثاني الإجراءات المنهجية للمبحث الميداني و المبحث الثالث يتم فيه عرض و مناقشة نتائج الدراسة



المبحث الأول : بطاقة تعريفية حول مصنع القفازات الطبية و الجراحية

يتم التعرف في هذا المطلب إلى التعريف بالمصنع الرئيسي بوهران ثم مصنع النشاط الثانوي بعين تموشنت

المطلب الأول : عموميات حول مصنع القفازات الطبية و الجراحية

أولا / العرض العام للمصنع

السبب الإجتماعي : ش ذ م م

الوضع القانوني : ش ذ م م برأسمال قدره 533220000.00 دج

المكتب الرئيسي : طريق ناشت عبد القادر رقم 268 الطابق 1 المبنى 5 حي العثمانية وهران ، الجزائر

غرض العمل الرئيسي :

تصنيع القفازات الطبية الجراحية

تصنيع المنتجات الصيدلانية المعدات الأجهزة و الأدوات الطبية الجراحية

تاريخ إنشاء الشركة : 25 يناير 2011

تاريخ بداية النشاط : 22 مارس 2011

تاريخ بدء التشغيل : 21 نوفمبر 2016

السجل التجاري الرئيسي: 11-0112054B-00-31/00 من 25 مارس 2011

السجل التجاري الثانوي : 11-0112054B-01-46/01 من 08 مارس 2012

عنوان النشاط الثانوي : رقم 288 ، المنطقة الصناعية بعين تموشنت

رقم التعريف الجبائي : 001131011205470

عدد العمال : ما يزيد عن 700 عامل

الشهادات تلتزم شركة TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES بالامتثال للمعايير الدولية

لتقدم لك منتجات عالية الجودة

- حاصلون على شهادة ISO 9001:2015 في إدارة الجودة (انظر الملحق1)

- شهادة EUROFINS (انظر الملحق2)

- ايزو ISO 13485:2016 medical device-quality management (انظر الملحق3)

### ثانيا / الموقع و المرافق :

يقع المجمع الصناعي للشركة في المنطقة الصناعية للحركة على بعد 62 كم من وهران و 2 كم من محور الطريق السريع المؤدي إلى هذه المدينة من حيث المنفعة، يحتوي هذا المجمع على جميع المرافق اللازمة للتشغيل السليم للكهرباء، المياه، الغاز الطبيعي، شبكة الصرف الصحي، شبكة الإتصالات السلكية واللاسلكية .

**المطلب الثاني : التعريف بمصنع القفازات الطبية و الجراحية عين تموشنت**

**أولا / تقديم عام حول المصنع :**



يعتبر مصنع القفازات الطبية SARL TOP GLOVES Lates

Industries الكائن بالمنطقة الصناعية بعين تموشنت الأول من نوعه في

القطر الوطني، تم إنشاؤه نشهر جوان 2016 ويعمل هذا المصنع بالقطاع

الخاص الوطني، ويوفر هذا الأخير إنتاج القفازات الطبية والجراحية المعقمة لفائدة

القطاع الصحي بإعتباره يوفر نسبة 60 من إحتياجات الوطن في صنع

القفازات الطبية الوطنية .

يقوم المصنع بتوفير المواد الأولية المتمثلة في المادة الأساسية وهي مادة المطاط Latex والتي يقوم بإستردادها من

الدول الآسيوية. ويعمل المصنع وفق برنامج العمل الآتي :

يعمل فريق العمل 3\*8 لأن المصنع يعمل على مدار 24 ساعة

بالنسبة لطاقم الإداري يعمل 8 ساعات خلال 5 أيام في الأسبوع



ثانيا / إدارة الموارد البشرية :

**عقود العمل :** يلتزم جميع الموظفين بما في ذلك الموظفين التشغيلين بالشركة بعقود دائمة CDI بهدف إشراكهم في نموها وإستدامتها

**تنظيم العمل :** في ورش الإنتاج يتم تنظيم العمل في ثلاث فرق تتناوب كل منها 7 أيام في الأسبوع يعمل كل فريق تحت إشراف كبير المهندسي و مدير التحول

شهر واحد في السنة تلاحظ الشركة إيقاف تشغيل فني بديل للآلات بهدف فحصها و صيانتها

**قانون الداخلي :** يتم وضع اللوائح الداخلية في مكانها بمجرد تشغيل الشركة و تقديمها إلى مفتشية العمل

**وصف الوظيفة :** يتم وضع أوراق توضح بالتفصيل جميع المهام التي يتعين إنجازها لكل محطة عمل

**دليل الإجراءات :** جميع وظائف الشركة تخضع لصياغة إجراءات الإدارة. أما بالنسبة لعملية الإنتاج تحكمها

توصيات الشركة المصنعة و المواصفات. في هذا المستوى من الضروري التوقيع على اعتماد الشركة

Iso 9001-2015

**سياسة التوظيف و التدريب :** جندت الشركة مهندسين من بين تخصصات الترقية في جامعتي وهران، سيدس

بلعباس و تلمسان و جهلتهم يتابعون تدريباً قدمه فنين أجانب على التكنولوجيا المستخدمة

ثالثا / أصول الشركة

**الأرض الموجودة :** تتكون الأصول العقارية للشركة من ثلاث قطع أرض كبيرة بمساحة إجمالية قدرها 30.600

متر مربع تشكل جزءاً منها يبدو في المنطقة الصناعية بعين تموشنت تم تخصيصها للشركة بموجب صك امتياز من

قبل إدارة الولاية

**المساحة 1 :** يتكون من طابقين أرضيين متدرجين بمساحة 8100 متر مربع و 3600 متر مربع تم تخصيصها في

23 مارس 2014

**المساحة 2 :** مؤلفة من قطعة أرض مساحتها 3600 متر مربع تم تخصيصها بتاريخ 9 ديسمبر 2015

**المساحة 3 :** مكونة من قطعة أرض مساحتها 15300 متر مربع مخصصة في 22 مارس 2017

**مبنى التشغيل :** أقيمت على هذه الأراضي المباني و الهياكل التالية :

ثلاثة هياكل معدنية من النوع الصناعي، أحدها يضم بالفعل نشاط الشركة ، وتبلغ مساحتها الإجمالية 2578

متر مربع .

مبنى إداري يضم جميع الأقسام إدارة الشركة بمساحة 450 متر مربع .

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

#### التنظيم الداخلي

يتكون المخطط التنظيمي للشركة من ثلاثة أقسام هيكلية تقدم تقاريرها مباشرة إلى رئيس مجلس الإدارة والمدير العام. ويظهر المخطط التنظيمي أدناه بشكل تخطيطي :

- قسم الإدارة العامة: وهي المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية، التمويل والمحاسبة، الخدمات اللوجستية، التجارة والتسويق، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعمليات التصدير
- قسم البحوث وتطوير الصادرات: هي المسؤولة عن البحث والتطوير التقنيات المتعلقة بنشاط الشركة وتطوير الإجراءات والبحث عن الأسواق الدولية
- إدارة التقنية : تتكون من أقسام مراقبة الجودة في قسم الصحة والسلامة، قسم الصيانة و قسم العمليات
- كما أن هناك 5 هياكل مرتبطة مباشرة بالرئيس التنفيذي :
- قسم إدارة الجودة
- وحدة المراجعة الداخلية
- وحدة الدراسات والاستشارات
- وحدة القانونية
- الأمانة العامة<sup>49</sup>

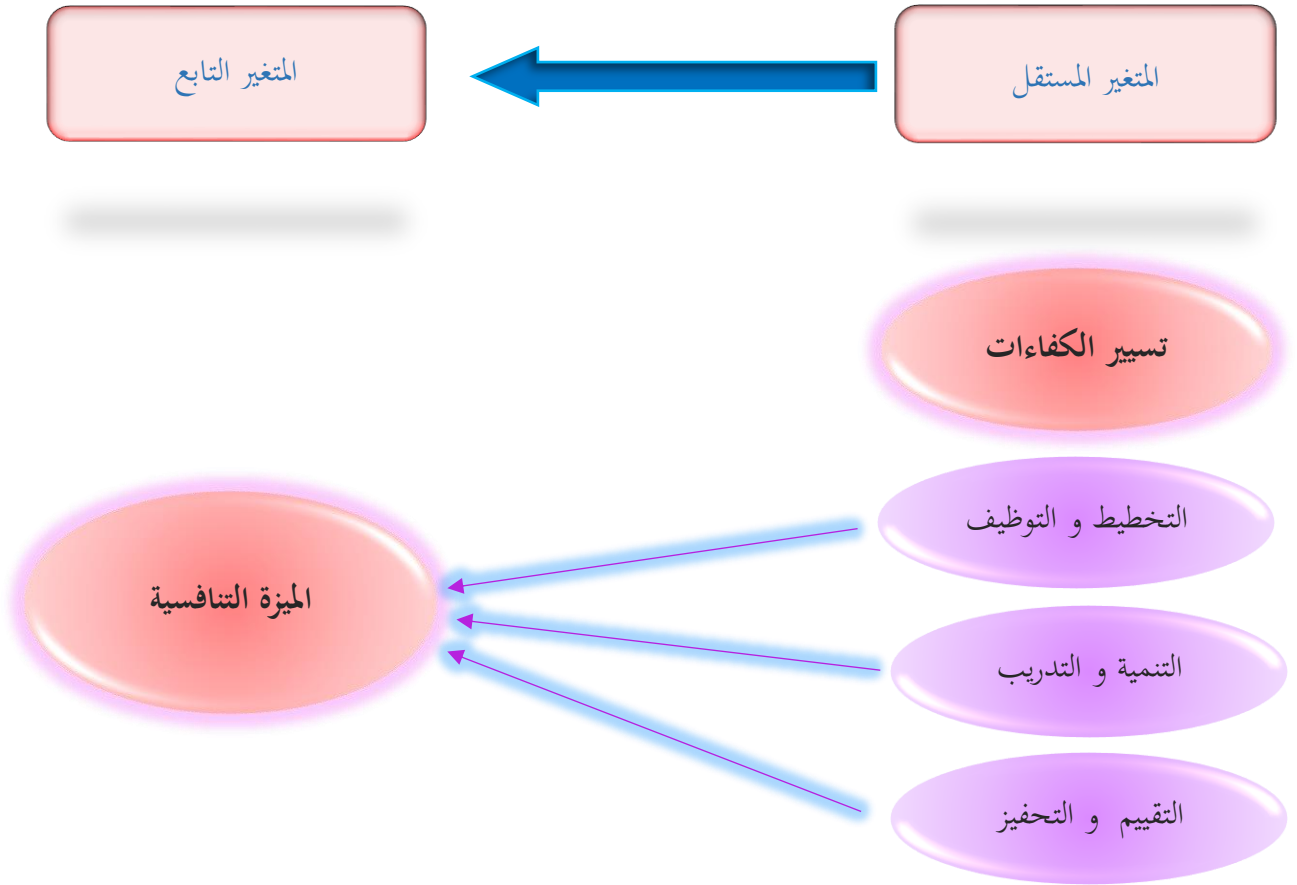


المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للبحث الميداني

المطلب الأول: منهجية البحث

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الطريقة الكمية الذي تعتمد على جمع وتحليل البيانات بشكل رقمي،<sup>50</sup> والعمل على تعميمها على ظاهرة او مجتمع البحث العلمي. لأن هذا الأسلوب يتناسب مع طبيعة وأهداف الدراسة أي تحديد العلاقات بين متغيرات البحث المستقلة مع متغير أو متغيرات البحث التابعة وإجراء عملية اختبار الفرضيات متغيرات الدراسة المتمثلة في نموذج الدراسة الموضح :

1. نموذج الدراسة :



المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على المعلومات السابقة

<sup>50</sup> Naresh Malhotra, Etudes Marketing, Edition Pearson, 6ieme édition, Paris, France, 2011, p 92.

### 2. : مصادر جمع البيانات.

اعتمدت الدراسة على نوعين من المصادر لجمع البيانات وهما البيانات الثانوية و الأولية:

#### البيانات الأولية (Primary Data)

من خلال الدراسة قمنا باستخدام مقابلة شخصية مباشرة مع المدير ادارة الموارد البشرية TGLI فرع عين تموشنت من اجل الحصول على بيانات أولية تساعدنا في التحليل ثم قمنا بتطوير الاستبيان الذي وزع على أفراد عينة الدراسة وذلك من أجل جمع البيانات من عينة الدراسة و لقياس متغيرات الدراسة ولمعرفة قوة العلاقة التي تربط بين هذه المتغيرات من أجل رفض أو قبول الفرضيات .

#### البيانات الثانوية (Secondary Data)

من خلال البحث في مصادر لها علاقة بموضوع الدراسة من كتب ودوريات ومقالات باللغات العربية،الفرنسية، والإنجليزية وكذلك من خلال البحث في قواعدات البحث المعتمدة عن مواضيع تتعلق بموضوع الدراسة، ومن ثم البحث في الدراسات السابقة سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية بهدف الاستفادة منها في تكوين الإطار النظري للدراسة والاستفادة مما تم التوصل إليه.

### 3. مجتمع و عينة الدراسة

- مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة في كل موظفي مؤسسة TGLI عين تموشنت .
- 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 وبلغت 45 والمقصية 5.

### 4. أداة جمع البيانات

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

#### 1- بيانات الاستبيان:

لقد قمنا بتصميم استبيان و توزيعه ( أنظر الملحق) يتكزن من معلومات شخية و 30سؤال، يتكون الاستبيان من محورين و هذا للإلمام بموضوع الدراسة و إيجاد إجابة مناسبة للفرضيلت المطروحة و كانت محاور الدراسة مقسمة على النحو التالي:

المحور الأول:تسيير الكفاءات

المحور الثاني: الميزة التنافسية

وبالرغم من تنوع الأساليب القياس، فإن الدراسة الحالية اتبعت أسلوب القياس المستند على مقياس ليكرت الخماسي والجدول رقم (01) يوضح توزيع مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول رقم 01 : توزيع مقياس ليكرت الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح
غير موفق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

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

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام اختبارات الأساليب الإحصائية لتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات والمعلومات وكانت على النحو التالي:  
عامل ألفا كروباخ: لتقدير ثبات أداة الدراسة .

2- صدق الاستبيان :

معامل الارتباط بيرسون **Pearson** : ثم استخدامه لقياس قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والمعدل الكلي للمحور الذي تنتمي إليه أي صدق الاتساق الداخلي.  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: ثم استخدام المتوسطات الحسابية للتعرف على مدى توجه عينة الدراسة نحو الفقرات التي من خلالها يتم قياس المتغيرات، كما استخدمت الانحرافات المعيارية لبيان مدى تشتت وتقارب إجابات عينة الدراسة.

التكرارات والنسب المئوية : ثم استخدامه لإظهار نسب إجابات أفراد عينة الدراسة.

تحليل التباين **ANOVA** : لاختبار العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع.

تحليل الانحدار الخطي البسيط ( **Régression** ) : لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المطلب الثاني : التحليل الوصفي وعرض البيانات :



### 1) المعالجة الاحصائية :

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 في الجدول التالي :

### - دراسة صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول: تسيير الكفاءات

الجدول رقم 02 : يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول التخطيط و التوظيف .

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
1	تقوم مؤسستكم بدراسة وظائفها المستقبلية لتحديد إحتياجاتها من الكفاءات البشرية.	**0.544	0.000
2	تستقطب المؤسسة الكفاءات البشرية وفقا لخطة معدة مسبقا.	**0.781	0.000
3	تقوم مؤسستكم بالإعتماد على الكفاءة والمؤهلات المناسبة لتعبئة الوظائف الشاغرة خلال عمليات التوظيف	**0.732	0.000
4	تعتمد مؤسستكم على مصادر داخلية في الحصول على موظفيها.	**0.410	0.000
5	تعتمد مؤسستكم على مصادر خارجية في الحصول على موظفيها	**0.449	0.000
6	تمتلك مؤسستكم كفاءات بشرية لا يمكن تعويضها بسهولة	**0.676	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

**(\*\*) علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.01 و (\*) علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.05**

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط البعد الأول التخطيط و التوظيف " الخاصة بمحور (تسيير الكفاءات) تدل على وجود علاقة ارتباطية إيجابية. أي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول.

الجدول رقم 03 : يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني التنمية والتدريب

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	تعتبر عملية تنمية الكفاءات إستثمار يعود بالفائدة على المؤسسة.	**0.703	0,000
02	يعتبر التعليم، التكوين والتدريب من الاساليب المعتمد عليها في تنمية الكفاءات في مؤسستكم.	**0.851	0,000
03	تعمل مؤسستكم على تطوير الكفاءات بما يتماشى مع أهدافها	**0.873	0,000
04	تحدد مؤسستكم إحتياجات الموظفين لتربصات أو تكوين معين كاللغات أو استخدام التكنولوجيا بصفة مستمرة	**0.777	0,000
05	التكوين والتدريب من الاساليب المعتمد عليها في تنمية الكفاءات في مؤسستكم.	**0.862	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

**\*\* علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.01**

**\* علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.05**

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط للبعد الثاني " التنمية والتدريب " الخاصة بمحور ( تسيير الكفاءات ) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية. أي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01، وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني.

الجدول رقم 04 : يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث التقييم والتحفيز

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	تتم عملية تقييم الكفاءات بمؤسستكم بصورة منتظمة ومستمرة.	**0.789	0,000
02	تعمل برامج التكوين المقدمة على زيادة المعارف والمهارات والخبرات للموظفين	**0.867	0,000
03	تقوم عملية التقييم بمؤسستكم على أسس عادلة	**0.763	0,000
04	تستخدم نتائج تقييم الكفاءات بمؤسستكم لاغراض الترقية	**0.781	0,000
05	يتم تحفيز الكفاءات تحديدا فريدا يتطلب استراتيجيات مخصصة مقارنة بباقي العاملين.	**0.756	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

**\*\* علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.01**

**\* علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.05**

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط البعد الثالث التقييم والتحفيز " الخاصة بمحور ( تسيير الكفاءات ) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية. أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارة البعد الثالث.

- دراسة صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني: الميزة التنافسية

الجدول رقم 05 : يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحور الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	تسعى مؤسستكم الى وضع استراتيجية واضحة في خلق الميزة التنافسية	**0.507	0.000
02	تمتلك مؤسستكم كفاءات قادرة على التحكم في التكنولوجيا	**0.690	0.000
03	تؤمن مؤسستكم مستلزمات الانتاج من مصادر تموين متميزة	**0.742	0.000
04	تعمل مؤسستكم على تطبيق معايير الجودة في جميع المراحل الانتاجية.	**0.791	0.000
05	تتبنى مؤسستكم إستراتيجية تدنية التكاليف لدخولها إلى أسواق جديدة.	**0.598	0.000
06	تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحددة في تسليم منتجاتها لعملائها باستمرار	**0.669	0.000
07	لمؤسستكم القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في منتجاتها	**0.573	0.000
08	تركز مؤسستكم على نشاط البحث و التطوير في تمييز منتجاتها.	**0.712	0.000
09	تعكس جودة منتجات مؤسستكم معارفها المتميزة.	**0.672	0.000
10	حققت مؤسستكم نتائج جيدة أرباح من خلال كفاءتها البشرية	**0.650	0.000
11	يعامل الافراد المتميزين بمؤسستكم معاملة خاصة لاعتبارهم مصدر لتحقيق التفوق	**0.529	0.000
12	تقوم مؤسستكم بتقديم الابتكارات الجديدة الى السوق.	**0.680	0.000
13	ساهمت كفاءة الموارد البشرية بمؤسستكم في نجاح تخفيض التكلفة	**0.608	0.000
14	يقدم الموظفين بمؤسستكم أعمالهم بشكل متقن وخال من الاخطاء	**0.609	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

**\*\* علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.01**

**\* علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.05**

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات ارتباط المحور الثاني (الميزة التنافسية) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عباراته. أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني.

### (2) ثبات الاستبيان:

تم استخدام معامل الارتباط الفا كرونباخ « **ALPHA CRONBACH** » لقياس الثبات الكلي للاستبيان حيث كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم **06** : اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة:

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
التخطيط و التوظيف	<b>06</b>	65.4%
التنمية و التدريب	<b>05</b>	87.8%
التقييم و التحفيز	<b>05</b>	84.5%
الميزة التنافسية	<b>14</b>	88.8%
القيمة الاجمالية	<b>30</b>	93.4%

المصدر: من إعداد اللطالين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

استخدمنا ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول بحيث وجدناه يتراوح بين ( 0.654 و 0.888 ) و هذه القيمة مرتفعة. و قيمة الكلي أي لكل من المحورين محور "تسيير الكفاءات" و محور "الميزة التنافسية" بلغة 0.934 أي 93.4% وهي قيمة تدل على ان أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات و بالتالي يمكن الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

المطلب الثالث :دراسة وتحليل الاستبيان

الفرع الأول : عرض وتحليل نتائج محور البيانات

أولاً: عرض وتحليل نتائج محور المعلومات الشخصية: والتي نبينها في الجداول و الأشكال التالية  
في هذا العنصر سنقوم بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المتطرق إليها في الاستبيان الموزع عليهم.

(1) تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

الجدول رقم 07 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	العدد	السن
51.1%	23	من 20 الى 30 سنة
33.3%	15	من 31 إلى 40 سنة
15.6%	7	من 41 إلى 50 سنة
0%	0	أكثر من 50 سنة
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد اللطالين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين الذي سنهم من 20 الى 30 سنة بلغ عددهم 23 وهي بنسبة (51.1%)، تليها نسبة الموظفين الذين يبلغ سنهم من 31 الى 40 والتي بلغت بنسبة 33.3%، ثم بنسبة 15.6% تليها نسبة الموظفين الذي يتراوح سنهم من 41 الى 50 ،التي بلغت 7 اشخاص بنسبة 15.6% ، ثم تليها نسبة الموظفين الذي يتراوح سنهم أكثر من 50 والتي بلغت 0 بنسبة 0%.

تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

الجدول رقم 08 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	23	51.1%
انثى	22	48.9%
المجموع	45	100%

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS V26 .

يتضح من خلال الجدول أن الطابع الذكوري 23 شخص بنسبة (51.1%) أما الإناث عددهم 22 بنسبة (48.9%) و الغالب على أفراد العينة هو الذكور.

تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم 09: توزيع عينة حسب الدراسة متغير المستوى التعليمي

المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	12	26.7%
	جامعي	29	64.4%
	دراسات عليا	4	8.9%
	المجموع	45	100%

المصدر : من إعداد اللطالين اعتمادا على مخرجات SPSS V26 .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد الموظفين ذو مستوى جامعي بلغ عددهم 29 في العينة أي بنسبة 64.4% ، ثم يليه الموظفون ذو المستوى ( ثانوي او اقل ) والذي بلغ عددهم ( 12 ) أي بنسبة 26.7% ، وأخيرا يليه الموظفين ذو المستوى ( دراسات عليا ) الذي بلغ عددهم ( 4 ) بنسبة 8.9%.

تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير المنصب

الجدول رقم 10 : توزيع عينة حسب الدراسة متغير المنصب

المتغيرات	النوع	العدد	النسبة المئوية
المنصب	عون تنفيذ	14	31.1%
	عون تحكم	9	20%
	إطار	16	35.6%
	إطار سامي	6	13.3%
المجموع		45	100%

المصدر: من إعداد اللطالين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد الموظفين في المنصب إطار بلغ عددهم ( 16 ) بنسبة 35.6% ثم يليه الموظفين اللذين لديهم منصب عون تنفيذ وعون تحكم في نفس العينة (14) بنسبة 31.1% ، ثم يليه الموظفين اللذين لديهم منصب عون تحكم ( 9 ) بنسبة 35.6 % واخيرا الموظفين الذين في منصب إطار سامي حيث بلغ عددهم (6) حيث بلغت النسبة 13.3% .



تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية :

الجدول رقم 11 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية .

المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الاقدمية	أقل من 5 سنوات	23	51.1%
	من 5 إلى 10 سنوات	20	44.4%
	أكثر من 10 سنوات	2	4.4%
	المجموع		100%

المصدر: من إعداد اللطالين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والشكل المرفق معه أن عدد الموظفين اللذين لديهم ( أقل من 5 سنوات ) بلغ عددهم ( 23 ) في العينة أي بنسبة 51.1 % ثم يليه الموظفين اللذين لديهم ( من 5 إلى 10 سنوات ) والذي بلغ عددهم ( 20 ) أي بنسب 44.4 %، وأخيرا ليه الموظفين اللذين لديهم ( أكثر من 10 سنوات ) الذي بلغ عددهم ( 2 ) بنسبة 4.4 % .

## الفصل الثاني

### الفرع الثاني: البيانات الموضوعية

سنتطرق إلى تحليل نتائج محاور الدراسة المتمثلة في محور "تسيير الكفاءات" والذي يتكون من ثلاث أبعاد: التخطيط و التوظيف، التنمية و التدريب ، التقييم و التحفيز و المحور الثاني المتمثل في الميزة التنافسية و قمنا بالتحليل عن طريق استخدام التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري .

#### - اولا : عرض وتحليل نتائج المحور الأول

#### الجدول رقم 12 : يوضح تحليل نتائج بعد "التخطيط و التوظيف"

الرقم	العبارات	غير					موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
		موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة							
01	تقوم مؤسستكم بدراسة وظائفها المستقبلية لتحديد إحتياجاتها من الكفاءات البشرية	00	01	01	28	10	4.04	0.673	02	مرتفعة			
		00	2.2	13.3	62.2	22.2							
02	تستقطب المؤسسة الكفاءات البشرية وفقا لخطة معدة مسبقا	02	02	03	21	17	3.82	0.936	03	مرتفعة			
		4.4	4.4	6.7	46.7	37.8							
03	تقوم مؤسستكم بالإعتماد على الكفاءة والمؤهلات المناسبة لتعبئة الوظائف الشاغرة خلال عمليات التوظيف	00	22	13	06	04	4.09	1.019	01	مرتفعة			
		00	13.3	28.9	48.9	8.9							
04	تعتمد مؤسستكم على مصادر داخلية في الحصول على موظفيها .	00	06	13	22	04	3.53	0.842	05	مرتفعة			
		00	13.3	28.9	48.9	8.9							
05	تعتمد مؤسستكم على مصادر خارجية في الحصول على موظفيها	00	06	12	24	03	3.53	0.815	05	مرتفعة			
		00	13.3	26.7	53.5	6.7							
06		02	04	09	06	14	3.80	1.120	04	مرتفعة			

				31.1	35.6	20	8.9	4.4	تمتلك مؤسستكم كفاءات بشرية لا يمكن تعويضها بسهولة
مرتفعة	0.551 96	3.80 37	الإجمالي						

المصدر: من إعداد اللطالين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

بالنسبة للعبارات من 01 الى 06 فهي تمثل البعد الأول والذي يتعلق بمحور " تسيير الكفاءات "، وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين (3.53- 4.09)، و الانحراف المعياري ( 0.673 – 1.120)، وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في المؤسسة تميل الى قيمة مرتفعة، أي يتجه نحو الموافقة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولى اهتمام لبعـد "التخطيط و التوظيف".

الجدول رقم 13 : يوضح نتائج تحليل بعد التنمية و التدريب

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة					موافق بشدة				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
07	تعتبر عملية تنمية الكفاءات إستثمار يعود بالفائدة على المؤسسة .	01	01	06	17	20	2.2	2.2	2.2	37.8	44.4
		01	02	09	16	17	2.2	4.4	20	35.6	37.8
08	يعتبر التعليم، التكوين والتدريب من الاساليب المعتمد عليها في تنمية الكفاءات في مؤسساتكم.	01	03	08	16	17	2.2	6.7	17.8	35.6	37.8
		03	05	06	22	09	6.7	11.1	13.3	48.9	20
09	تعمل مؤسساتكم على تطوير الكفاءات بما يتماشى مع أهدافها	01	03	08	16	17	2.2	6.7	17.8	35.6	37.8
		02	03	08	23	09	4.4	6.7	17.8	51.1	20
10	تحدد مؤسساتكم إحتياجات الموظفين لتربصات أو تكوين معين كاللغات أو استخدام التكنولوجيا بصفة مستمرة	03	03	08	16	17	6.7	6.7	17.8	51.1	20
		02	03	08	23	09	4.4	6.7	17.8	51.1	20
11	التكوين والتدريب من الاساليب المعتمد عليها في تنمية الكفاءات في مؤسساتكم .	02	03	08	16	17	4.4	6.7	17.8	51.1	20
		02	03	08	23	09	4.4	6.7	17.8	51.1	20
الإجمالي											
مرتفعة		0.855	3.94				59	22			

المصدر : من إعداد اللطالين اعتمادا على مخرجات SPSS V26 .

بالنسبة للعبارات من 07 الى 11 فهي تمثل البعد الثاني والذي يتعلق بمحور " تسيير الكفاءات "، وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين ( 4.20 – 3.64 )،

والانحراف المعياري ( 0.919 – 1.258 )، وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في المؤسسة تميل الى قيمة مرتفعة، أي يتجه نحو الموافقة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولى اهتمام لبعء " التنمية و التدريب

."

جدول رقم 14 : تحليل نتائج بعد "التقييم و التحفيز" الخاصة بمحور تسيير الكفاءات

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة					موافق بشدة					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
	بعد " التقييم و التحفيز "											
12	تتم عملية تقييم الكفاءات بمؤسستكم بصورة منتظمة ومستمرة.	01	03	11	19	11	2.2	6.7	24.4	42.2	24.4	
13	تعمل برامج التكوين المقدمة على زيادة المعارف والمهارات والخبرات للموظفين	01	02	09	21	12	2.2	4.4	26.7	46.7	20	
14	تقوم عملية التقييم بمؤسستكم على أسس عادلة	02	01	16	16	10	4.4	2.2	22.2	35.6	35.6	
15	تستخدم نتائج تقييم الكفاءات بمؤسستكم لاغراض الترقية	03	05	15	11	11	6.7	11.1	24.4	24.4	33.3	
16	يتم تحفيز الكفاءات تحديدا فريدا يتطلب استراتيجيات مخصصة مقارنة بباقي العاملين .	03	04	11	19	08	6.7	8.9	17.8	42.2	24.4	
	الإجمالي											
مرتفعة												0.815
												3.68

المصدر : من إعداد اللطالين اعتمادا على مخرجات SPSS V26 .

بالنسبة للعبارات من 12 الى 16 فهي تمثل البعد الثالث والذي يتعلق بمحور " تسيير الكفاءات "، وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين ( 3.49 – 3.91 )، والانحراف المعياري ( 0.925 – 1.180 )، وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في المؤسسة تميل الى قيمة مرتفعة، أي يتجه نحو الموافقة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما لبعـد " التقييم و التحفيز".

– ثانيا: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: الميزة التنافسية

جدول رقم 15 : يوضح تحليل نتائج المحور الثاني: الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	الترتيب حسب	درجة الاستجابة	الميزة التنافسية					
												5	4	3	2	1	
17	تسعى مؤسستكم الى وضع استراتيجية واضحة في خلق الميزة التنافسية	01	07	13	16	08	3.51	1.036	10	مرتفعة			02.2	15.6	28.9	35.6	17.8
		02	04	10	18	11							24.4	40	22.2	8.9	4.4
18	تمتلك مؤسستكم كفاءات قادرة على التحكم في التكنولوجيا	04	03	07	24	07	3.60	1.116	08	مرتفعة			8.9	6.7	15.6	53.3	15.6
		03	03	06	24	09							20	53.3	13.3	6.7	6.7
19	تؤمن مؤسستكم مستلزمات الانتاج من مصادر تموين متميزة	04	03	07	24	07	3.73	1.074	05	مرتفعة			8.9	6.7	15.6	53.3	15.6
		03	03	06	24	09							20	53.3	13.3	6.7	6.7
20	تعمل مؤسستكم على تطبيق معايير الجودة في جميع المراحل الانتاجية .	04	03	07	24	07	3.53	1.100	09	مرتفعة			4.4	13.3	26.7	35.6	20
		02	06	12	16	09							20	35.6	26.7	13.3	4.4
21	تتبنى مؤسستكم إستراتيجية تدنية التكاليف لدخولها إلى أسواق جديدة .	01	02	07	17	18	4.09	0.973	01	مرتفعة			2.2	4.4	15.6	37.8	40
		01	02	07	17	18							40	37.8	15.6	4.4	2.2
22	تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحددة في تسليم منتجاتها لعملائها باستمرار	01	04	05	22	13	3.93	0.986	02	مرتفعة			2.2	8.9	11.1	48.9	28.9
		01	04	05	22	13							28.9	48.9	11.1	8.9	2.2
23	لمؤسستكم القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في منتجاتها .	01	04	05	22	13	3.93	0.986	02	مرتفعة			2.2	8.9	11.1	48.9	28.9
		01	04	05	22	13							28.9	48.9	11.1	8.9	2.2

مرتفعة	07	0.848	3.69	08	21	14	01	01	تركز مؤسستكم على نشاط البحث و التطوير في تمييز منتجاتها .	24
				17.8	46.7	31.1	2.2	2.2		
مرتفعة	03	0.852	3.84	05	26	10	03	01	تعكس جودة منتجات مؤسستكم معارفها المتميزة .	25
				11.1	57.8	22.2	6.7	2.2		
متوسطة	13	0.852	3.33	09	23	11	01	01	حققت مؤسستكم نتائج جيدة أرباح من خلال كفاءاتها البشرية .	26
				20	51.1	24.4	2.2	2.2		
مرتفعة	11	1.011	3.42	08	12	16	05	04	يعامل الافراد المتميزين بمؤسستكم معاملة خاصة لاعتبارهم مصدر لتحقيق التفوق	27
				17.8	26.7	35.6	11.1	8.9		
مرتفعة	12	0.939	3.40	06	16	16	05	02	تقوم مؤسستكم بتقديم الابتكارات الجديدة الى السوق .	28
				13.3	35.6	35.6	11.1	4.4		
مرتفعة	04	0.857	3.76	05	16	17	06	01	ساهمت كفاءة الموارد البشرية بمؤسستكم في نجاح تخفيض التكلفة .	29
				11.1	35.6	37.8	13.3	2.2		
متوسطة	14	1.205	2.96	05	10	14	10	06	يقدم الموظفون بمؤسستكم أعمالهم بشكل متقن وخال من الاخطاء .	30
				11.1	22.2	31.1	22.2	13.3		
مرتفعة		0.653	3.61	الإجمالي						

المصدر: من إعداد اللطالين اعتمادا على مخرجات SPSS V26 .

بالنسبة للعبارات من 17 الى 30 فهي تمثل المحور الثاني " الميزة التنافسية "، وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين ( 3.40 – 4.09 ) بدرجة استجابة مرتفعة الا السؤالين رقم 30 و 26 فكانت بين ( 2.96 – 3.33 ) بدرجة استجابة متوسطة، و الانحراف المعياري ( 0.848 – 1.205 )، وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في المؤسسة تميل الى قيمة مرتفعة، أي يتجه نحو الموافقة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولى اهتمام للميزة التنافسية.



المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية في اختبار الفرضيات

الإشكالية الرئيسية: كيف تساهم تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟

الفرضية الرئيسية:

➤ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات و الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

الفرضيات الثانوية :

1. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط و التوظيف في تحقيق الميزة التنافسية.

2. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية التمية للتدريب في تحقيق الميزة التنافسية.

3. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية التقييم و التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية.

اولا: اختبار الفرضيات الفرعية:

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (variance of Analyses) للتأكد من صلاحية النموذج واختبار الفرضيات الفرعية.

- الفرضية الفرعية 1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط و التوظيف في تحقيق الميزة التنافسية.

إختبار الفرضيات الفرعية:

لمعرفة أثر التخطيط و التوظيف في الميزة التنافسية، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدتين الآتيتين:

● لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط و التوظيف في تحقيق الميزة التنافسية.

● يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط و التوظيف في تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم 16: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 01

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار.			القدرة التفسيرية .		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار.		
مستوى الدلالة Sig	T	B	الثابت	R2	R	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة
0.000	1.548	0.848	الثابت	0.376	0.613	0.00	25.913
0.000	5.090	0.726	التخطيط و التوظيف				

المصدر: من إعداد اللطالين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

نلاحظ من الجدول أن قيمة  $T=5.090$  عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يشير الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط و التوظيف و مؤسسة " TGLI " كما يظهر من الجدول أن قيمة  $F=25.913$ , وهي أكبر من قيمتها الجدولية، أما قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.376$  هذا يعني ان 37.6 % من التغير الحاصل في المتغير التابع " الميزة التنافسية " راجع إلى التغير في المتغير المستقل " تسيير الكفاءات".

- وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين "التخطيط والتوظيف" في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0,05 .

- الفرضية الفرعية 2 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمية للتدريب في تحقيق الميزة التنافسية.

إختبار الفرضيات الفرعية:

لمعرفة أثر التمية للتدريب في تحقيق الميزة التنافسية، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدة الآتيتين:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية التمية و التدريب في تحقيق الميزة التنافسية.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية التمية و التدريب في تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم 17 : نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 02

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		
مستوى الدلالة Sig	T	B	R2	R	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	
0.000	5.010	1.975	الثابت				
0.000	4.234	0.414	للتمية للتدريب	0.294	0.542	0.000	
						17.926	

المصدر : من إعداد اللطالين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

نلاحظ من الجدول أن قيمة  $T=4.234$  عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يشير الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمية للتدريب و مؤسسة " TGLI " كما يظهر من الجدول أن قيمة  $F=17.926$  , وهي أكبر من قيمتها الجدولية، أما قيمة معامل التحديد  $R^2=0.294$  هذا يعني ان 29.4% من التغير الحاصل في المتغير التابع " الميزة التنافسية " راجع إلى التغير في المتغير المستقل " تسيير الكفاءات " .

- وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين " التمية للتدريب " في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0,05 .

- الفرضية الفرعية 03 : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية للتقييم و التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية. اختبار الفرضيات الفرعية:

لمعرفة أثر التقييم و التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية ، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين:

- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتقييم و التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتقييم و التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية.

### الجدول رقم 18: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية 03

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار		القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		
مستوى الدلالة Sig	T	B	R2	R	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة
0.000	5.078	1.927	الثابت			
0.000	4.534	0.456	التقييم و التحفيز	0.323	0.569	0.000
						20.558

المصدر: من إعداد اللطالين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

نلاحظ من الجدول أن قيمة  $T=4.534$  عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يشير الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقييم و التحفيز و مؤسسة " TGLI " كما يظهر من الجدول أن قيمة  $F=20.558$  , وهي أكبر من قيمتها الجدولية، أما قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.323$  هذا يعني ان 32.3% من التغير الحاصل في المتغير التابع " الميزة التنافسية " راجع إلى التغير في المتغير المستقل " تسيير الكفاءات " .

وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين " التقييم و التحفيز " في تحقيق لميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0,05 .

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات و الميزة التنافسية مؤسسة محل الدراسة.  
يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات و الميزة التنافسية مؤسسة محل الدراسة.  
للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتأكد من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1 X_1$$

حيث:

المتغير التابع ( الميزة التنافسية ).

$X_1$ : المتغير المستقل ( تسيير الكفاءات ).

$a_0$ : الثابت وتمثل قيمة المتغير التابع ( الميزة التنافسية ) عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

$a_1$ : معامل الانحدار للمتغير المستقل ( تسيير الكفاءات ).

الجدول رقم 19: نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الرئيسية:

قيمة الارتباط R	معامل $R^2$	معدل التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	F قيمة	مستوى الدلالة sig
0.632 <sup>a</sup>	0.400	بين المجموعات	7.506	7.506	1	28.649	0.000 <sup>b</sup>
		داخل المجموعات	11.266	0.262	43		
		المجموع	18.772		44		

المصدر: من إعداد اللطالين اعتماداً على مخرجات SPSS V26.

يبين الجدول أعلاه إن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع و المتغير المستقل ، حيث تشير R إلى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 63.2% وهي درجة ارتباط مرتفعة، كما أن معامل التحديد  $R^2$  تشير إلى أن المتغير المستقل تسيير الكفاءات يفسر 40% من التباين الحاصل في المتغير التابع الميزة التنافسية. تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة sig 0.000 اقل من 0.05 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج

الجدول رقم 20 : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

مستوى الدلالة sig	قيمة t المحسوبة	معامل Bêta	معاملات المعادلة	النموذج	المتغير التابع
0.010	2.696		1.220	الجزء الثابت	الميزة التنافسية
0.000	5.352	0.632	0.627	تسيير الكفاءات	

المصدر: من إعداد اللطالين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين تسيير الكفاءات و الميزة التنافسية حيث بلغ معامل الانحدار تسيير الكفاءات 0.627 الذي يعني التغيير في قيمة المتغير المستقل تسيير الكفاءات بوحدة واحدة يقابله التغير بمقدار 1.220 من المتغير التابع الميزة التنافسية كما أن قيمة t المحسوبة تساوي 5.352 وهي أكبر من t الجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ان تسيير الكفاءات هو متغير مفسر للميزة التنافسية وبالتالي نقول انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية .

- اذن نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات و الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

$$Y = 1.220 + 0.627 X_1$$

Y : المتغير التابع ( الميزة التنافسية ).

X1: المتغير المستقل ( تسيير الكفاءات ).

### خلاصة الفصل:

يحظى مصنع القفازات الطبية والجراحية بعين تموشنت بالقبول العام وهذا من خلال الدور الفعال الذي يقوم به لما يقدمه للسوق من منتجات للزبائن وكذا التوجه نحو تصدير المنتج إلى الأسواق الأجنبية، هذا لا يعني أنه غير معرض للخطر في ظل التنافس في السوق الداخلي و الخارجي الأمر الذي يجعله دائما يسعى جاهدا للتأقلم مع مختلف الظروف البيئية المحيطة و هذا عن طريق تنمية مهارات المؤسسة بالقدر الكافي الذي يمكن من التعرف على المخاطر ومعالجتها والسيطرة عليها و يكون هذا بالاعتماد على تسيير الكفاءات البشرية من أجل هدف واحد ووحيد و هو الاستمرارية والحفاظ على مكانته بين المنافسين.

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور مؤسسة TOP GLOVES LATEX INDUSTRIE ، وكذا الهيكلة الإدارية التي تتم وفقها وقد اعتمدنا في الحصول على البيانات التي وزعناها على الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة والتي تحتوي على محورين تسيير الكفاءات و الميزة التنافسية ، هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا والمتمثلة في السؤال التالي: كيف تساهم تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ؟

وبعد استرجاع الاستبيان قمنا بتفريغها ثم استخدام اختبارات الأساليب الإحصائية لتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V26 لمعالجة البيانات حيث توصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها حيث استنتجنا أن:

- نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية "للتخطيط و التوظيف" في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0,05 .
- نرفض الفرضية العدمية نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية " للتنمية والتدريب" في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0,05 .
- نرفض الفرضية العدمية نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية " للتقييم و التحفيز" في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0,05 .
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتسيير الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.



# الخاتمة العامة





لقد حاولنا من خلال هذا البحث أن نتناول أحد المواضيع الحديثة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ألا وهي " دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة". وقد توصلنا إلى أن الرهان الحقيقي لأي منظمة هو كفاءاتها مهما كان مصدرها، فينبغي إعطاء أهمية أكبر للعنصر البشري. لذلك يجب تسييرها بطريقة سليمة تمكنها من استغلال الطاقة المتاحة لها فهي أهم مصدر لتمييز المؤسسة عن غيرها. فالاستثمار في رأس المال البشري من خلال التكوين والتحفيز والتدريب... الخ. يمكن أن تؤدي إلى مكاسب ضخمة واكتساب ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشرسة، ركزنا في دراستنا على إحدى المؤسسات الاقتصادية وهي مؤسسة القفازات الطبية والجراحية بعين تموشنت، وذلك بهدف التعرف على كيف تساهم عملية تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل المنافسة والاقتصاد العالمي المبني على جودة الكفاءات.

### نتائج البحث

من خلال التطرق لأهم جوانب الموضوع النظرية و التطبيقية توصلنا إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة، حيث يمكن إبراز النتائج فيما يلي:

### نتائج الجانب النظري:

يمكن النظر إلى المؤسسة على أنها مجموعة من الموارد والكفاءات التي تسيطر عليها المؤسسة بما يمكنها من الاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ استراتيجيتها، بما يعزز كفاءتها وفعاليتها ويخدم قدرتها التنافسية.

لا معنى للكفاءات إذا لم تتميز بالمرونة التي تتيح لها الاستجابة لمختلف المتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم ودرجة تعقيدها وعدم استقرارها.

الميزة التنافسية مفهوم إستراتيجي يعكس وضعاً تنافسياً مميزاً للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، و يتجلى ذلك بتقديم قيمة لعملائها سواء على مستوى التكلفة، جودة المنتجات، أو مرونة عملياتها... إلخ، مما يكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز.

يقوم نجاح المؤسسة في تبني تسيير الكفاءات وتحقيق مزايا تنافسية على إمكانياتها التنظيمية والمتمثلة في امتلاكها للكفاءات التي تستطيع من خلالها خلق مسارات جديدة.

تتعدد مصادر التي تستمد منها الميزة التنافسية، الأمر الذي يفرض على المؤسسات تحديدها بدقة لتوجيه الجهود نحو أهداف واضحة، قصد الوصول إلى نتائج المرجوة بأقل جهد و أقل تكلفة، خاصة وأن المؤسسات أصبحت لا تعتمد على مصدر واحد للميزة التنافسية، و إنما على مجموعة متكاملة، و تعد الكفاءات أبرز هذه المصادر.

### نتائج الجانب التطبيقي:

تولي مؤسسة قفازات الطبية و الجراحية اهتماما كبيرا لكفاءاتها البشرية وبطريقة تسييرها بسبب إدراك مسؤوليها لأهمية العنصر البشري والعائد الذي يمكن أن يتحقق إذا سير بطريقة فعالة.

ومن خلال التحليل التي قمنا بها بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المختلفة و اختبار الفرضيات تبين لنا إن مؤسسة القفازات الطبية والجراحية TGLI تسعى إلى الحفاظ على تسيير كفاءاتها من خلال ( التخطيط والتوظيف، التنمية و التدريب، التحفيز و التقييم )، فقد جاءت نتائج التحليل بين موافقة وموافقة جدا و أيضا المؤسسة تسعى إلى تحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب و تحقيق الميزة التنافسية. حيث كانت النتائج على النحو التالي:

- نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية "للتخطيط و التوظيف" في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0,05 .
  - نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية " للتنمية والتدريب" في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0,05 .
  - نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية " للتحفيز و التقييم" في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0,05 .
- ❖ و بالتالي يمكننا القول بوجود اثر ذو دلالة إحصائية لتسيير الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة (STGLI) .



# قائمة المراجع



### قائمة المراجع

#### الكتب :

1. أحمد سيد مصطفى ، التسويق العالمي : بناء القدرة التنافسية للتصدير ، طبعة 1 ، القاهرة ، 2001
2. أحمد محمد عبد الحميد مصطفى الباز ، أثر عوامل تعزيز التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الدواء ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية مصر ، الطبعة الأولى ، 2018
3. جيفري فيفر، الموارد البشرية كقوة تنافسية، خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال، السنة 3 ، العدد 12 ، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، 1994.
4. زغدار أحمد ، المنافسة التنافسية ، دار جدير لنشر، الطبعة الأولى، الأردن ، 2011 .
5. طاهر محسن منظور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل لنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2009.
6. عامر ملايكية ، واقع الابتكار و دوره في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الإقتصادية ، مكتبة الوفاء القانونية ، الاسكندرية مصر ، الطبعة الأولى ، 2018 .
7. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار الغريب لنشر ، القاهرة ، مصر ، 2001.
8. محسن عبد الله الراجحي وآخرون ، الميزة التنافسية للنشاط السياحي ، دار الأيام ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2016 .
9. نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية لنشر، مصر، الطبعة الأولى، 1998
10. وليد بن تركي ، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية ، مكتبة الوفاء القانونية ، الاسكندرية ، مصر ، الطبعة الأولى ، 2016 .

#### المجلات :

1. دلال عظيمي ، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، العدد 10 ، 2010.
2. سليم طوييبة ، تسيير الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية ، مجلة مجاميع المعرفة ، المركز الجامعي علي كافي تندوف ، الجزائر ، المجلد 07 ، العدد 01 ، 2021.
3. عبد المالك حجيق ، سارة عبيدات ، "تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية" ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، جامعة باجي مختار، عنابة ، الجزائر ، العدد 06 ، 2014 .

4. كمال منصور، سماح صولح، "تسيير الكفاءات- الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى -"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد، 07، 2010.
  5. منير خروف، ريم ثوامية، القدرة التنافسية المستدامة في الجزائر، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، الجزائر، العدد 8، ديسمبر 2017.
- مؤتمرات :**
1. محمد صفوت قابل، التنافسية و أثرها على الاستثمارات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، مصر، 2011.
- ملتقيات :**
1. بوجمل أحمد، humaines ressources des Performance، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004.
  2. ثابتي لحبيب، تسيير الموارد البشرية من منظور الممارسين، ملتقى الوطني الأول حول وظيفة الموارد البشرية، مخبر التحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات، جامعة معسكر، الجزائر، 4 مارس 2014.
  3. شريف غياط، فيروز رجال، رأس المال الفكري و دوره في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 13-14/2011.
  4. عائشة الشلال، عمار درويش، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 2012.
  5. مراد سكاك، تسيير الموارد البشرية و التميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و التميز، جامعة سطيف، الجزائر، يومي 26-27 نوفمبر 2007.
  6. مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية، مدخل لتعزيز التنافسية لمنتج التأمين الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي و آفاق التطور، تجارب الدول جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية، يومي 03-04، ديسمبر 2012.

7. نور الدين شنوفي ، مرزوقي عبد المومن ، دور التكوين في تنمية الكفاءات و تحقيق الإبداع ، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي اقتصاديات المعرفة و الإبداع -الممارسات و التحديات -، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة سعد حلب ، بليدة ، الجزائر ، 17-18 أبريل، 2013 .

8. مقابلة مع مديرالموارد البشرية لمؤسسة (TOP GLOVE LATEX INDUSTRIE)  
2024/03/18

### مذكرات ماستر ماجستير دكتوراه :

1. أبو قاسم حمدي ، تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، 2004 .
2. آسيا رحيل ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، 2011/2010 .
3. بن جدو محمد الأمين ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة سطيف 1 ، الجزائر ، 2013.
4. حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مصادرها و دور الابداع التكنولوجي في تنميتها ، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة 20 أوت ، سكيكدة ، 2007/2006
5. حمزة بن زين ، دور وظيفة البحث و التطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2018
6. خديجة خنطيط ، دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة ، جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي ، الجزائر ، 2017
7. ربيع مزوزي ، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2014
8. ربيع مزوزي، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014

9. زكية بوسعد ، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2008
10. سالمى أسماء ، فويدري أسياء ، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2020
11. سلامي فتيحة ، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة البويرة ، 2014
12. سملاي يحضيه ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمي الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2004
13. لحسن بن فرحات مولاي ، إدارة الكفاءات و دورها في عصرنة الوظيفة العمومية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2012
14. محمد الطيب دويس ، براءة إختراع لقياس تنافسية المؤسسات و الدول ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2005
15. محمد حباينة ، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2012
16. مصطفى رجب علي شعبان ، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، غزة ، 2011
17. منى مسغوني ، تسيير الكفاءات و الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2013/2012
18. نذيرة بوزيد ، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2012

19. هاجر غانم، "مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة و فعالية المنظمة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013

### مراجع اجنبية

1. Michael Porter, l'avantage concurrentiel, traduit de l'américain par :phillipe de lanergene ,dunod, paris, 1999
2. Naresh Malhotra, Etudes Marketing, Edition Pearson, 6ieme édition, Paris, France, 2011
3. S. Marniesse et E. Filipiak, Compétitivité et mise à niveau des entreprises , opcit
4. <https://travail-emploi.gouv.fr/> GPEC: la gestion prévisionnelle d'emploi et des compétences 08/01/2024 -12:10





# الملاحق



CERTIFICATE(ISO9000.2015) : الملحق رقم 01 •



Certificat  
Certificate

N° 2018/78502.3

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :  
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

**SARL, TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES**

pour les activités suivantes :  
for the following activities:

**FABRICATION ET COMMERCIALISATION DE GANTS A USAGE MEDICAL  
ET CHIRURGICAL EN LATEX NATUREL ET SYNTHETIQUE  
POUDRE ET NON-POUDRE.**

**MANUFACTURING, MARKETING AND SALE OF POWDERED AND POWDER-FREE  
NATURAL OR SYNTHETIC LATEX GLOVES FOR MEDICAL AND SURGICAL USE.**

**صناعة وتسويق القفازات الطبية والجراحية من المطاط الطبيعي والصناعي باليدرة وبدون اليدرة.**

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :  
has been assessed and found to meet the requirements of:

**ISO 9001: 2015**

et est déployé sur les sites suivants :  
and is developed on the following locations:

**N° 288, ZONE INDUSTRIELLE, DZ-46000, AIN TEMOUCHEUT, ALGERIE.**

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)  
This certificate is valid from (year/month/day)

2024-03-03

Jusqu'au  
Until

2027-03-02




Ce document est signé électroniquement. Il constitue un original électronique à valeur probatoire.  
This document is electronically signed. It constitutes an original electronic document with probatory value.

**Julien NIZRI**  
**Directeur Général d'AFNOR Certification**  
**Managing Director of AFNOR Certification**

AFNOR Certification est accréditée par le Comité Français de Normalisation (Cofrac) sous le numéro 12022/2015/01.  
AFNOR Certification is accredited by the French Committee for Accreditation (Cofrac) under the number 12022/2015/01.

Plus d'infos sur QR Code  
pour vérifier la validité  
du certificat

11 rue Francis de Pressensé - 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex - France - T +33 (0)1 41 82 82 82 - F +33 (0)1 49 17 92 92  
SAC au capital de 16 197 000 € - 479 076 000 RCS Boulogne - www.afnor.org



CERTIFICATE(EUROFINS) : الملحق رقم 02 •

EU Type-  
examination  
Certificate

Number:  
UE-000070/01



**SARL TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES**  
N° 268, RUE NACHAT ABDELKADER MARAVAL 1er ÉTAGE  
ORAN – ALGERIA

Certificate issued by Eurofins Textile Testing Spain, S.L. (Unipersonal) as notified body n° 2865 in accordance with Annex V (Module B) of Regulation (EU) 2016/425 of the European Parliament and of the Council of 9 March 2016 on personal protective equipment (PPE).

PPE Type	GLOVE
Reference	Nitrile Exam Gloves GN103
Variant(s)	
Description / Sizes:	Powder-free Nitrile gloves that completely covers the hand adapting to its form with individual cover for each of the fingers Size: 6-7 S / 7-8 M / 8-9 L

The protective equipment abovementioned complies with the essential health and safety requirements applicable, according to Annex II of Regulation (EU) 2016/425 as **Category III PPE**.

Harmonised standard(s):	Performance level(s) obtained:
<ul style="list-style-type: none"> <li>EN 420:2003+A1:2009</li> <li>EN 21420:2020</li> <li>EN ISO 374-1:2016/A1:2018</li> <li>EN ISO 374-5:2016</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TYPE C: (K) SODIUM HIDROXIDE 40% LEVEL 6</li> <li>FUNGUS, BACTERIA AND VIRUSES</li> </ul>

Other technical specifications:

For Category III PPE, this EU type-examination certificate must be used in conjunction with one of the conformity assessment procedures base on internal production control plus supervised product checks at random intervals (Module C2) or based on the quality assurance of the production process (Module D), according to Regulation (EU) 2016/425.



Date of issue: 24/05/2021  
Expiry date: 24/05/2026  
Renovation date: 11/06/2021

Marta Nieto Araujo  
Certification director

Eurofins Textile Testing Spain, S.L.U.  
C/ German Bernácer 4  
03203 Elche (Alicante) - España  
Form 7195-3 Rev. 3.1



This document is subject to the Certification rules included in the Certification Agreement according to the internal procedure R&D-GP7/204. The electronic signature can verify the authenticity of this document.

• الملحق رقم 03 : CERTIFICATE(ISO13485.2016)



## CERTIFICATE

This is to Certify that the Management System of  
**SARL TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES**  
 N° 288, ZONE INDUSTRIELLE AIN TÉMOUCHENT, ALGÉRIE

Has been audited and found to comply with the requirements of:

**ISO 13485:2016**  
**(Medical Devices – Quality Management System)**

For the Scope of activities described below:

**MANUFACTURING, MARKETING AND SALE OF POWDERED  
 AND POWDER- FREE, NATURAL OR SYNTHETIC LATEX  
 GLOVES FOR MEDICAL AND SURGICAL USE.**

*Certificate No.: DZ96414H*

Date of initial registration	Date of this Certificate	Surv. audit on or before/ Certificate expiry	Recertification Due
23 May 2022	23 May 2022	22 May 2023	22 May 2025

Validity of this certificate is subject to successful completion of surveillance audit on or before due date,  
 in case surveillance audit not conducted this certificate shall be suspended/cancelled.



For verification and updated information concerning the present certificate visit to [www.lmscert.com](http://www.lmscert.com)  
 This Certificate is the property of LMS Certification Limited and shall be returned immediately when demanded.

  
 Director



  
 KAB-MC-04

  
 IAF

**LMS Certification Limited**  
 Labyrinth Business Centre, 43 Middle Hill Gate, Stockport,  
 Great Manchester, England-SK1 3DG  
 Phone: +44 208 935 9594  
 Company No.: 11029176  
[www.lmscert.com](http://www.lmscert.com)  
 Email: [info@lmscert.com](mailto:info@lmscert.com)





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب عين تيموشنت

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير .



قسم : العلوم الاقتصادية

تخصص : إقتصاد و تسيير المؤسسات

## استبيان

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته ؛ أما بعد :

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات تحت عنوان " دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية "

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من العبارات التي نرجو من سيادتكم الإجابة عليها بكل صدق و موضوعية، علما ان المعلومات المدونة كافة ستمت بالسرية و الأمانة العلمية والتي تستخدم لغرض البحث العلمي فقط . ولكم منا جزيل الشكر

### ■ المعلومات الشخصية :

1. السن: من 20 الى 30  من 31 الى 40
- من 41 الى 50  اكثر من 50
2. الجنس: ذكر  أنثى
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



## الملاحق

القسم الثاني: محاور الاستبيان.

ضع علامة {x} في الخانة التي توافق إجاباتكم

المحور 1 : تسيير الكفاءات

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>I.</b>	تخطيط و توظيف الكفاءات					
01	تقوم مؤسستكم بدراسة وظائفها المستقبلية لتحديد إحتياجاتها من الكفاءات البشرية .					
02	تستقطب المؤسسة الكفاءات البشرية وفقا لخطة معدة مسبقا .					
03	تقوم مؤسستكم بالإعتماد على الكفاءة والمؤهلات المناسبة لتعبئة الوظائف الشاغرة خلال عمليات التوظيف .					
04	تعتمد مؤسستكم على مصادر داخلية في الحصول على موظفيها .					
05	تعتمد مؤسستكم على مصادر خارجية في الحصول على موظفيها .					
06	تمتلك مؤسستكم كفاءات بشرية لا يمكن تعويضها بسهولة .					
<b>II.</b>	تنمية وتدريب الكفاءات					
01	تعتبر عملية تنمية الكفاءات إستثمار يعود بالفائدة على المؤسسة .					
02	يعتبر التعليم ،التكوين والتدريب من الاساليب المعتمد عليها في تنمية الكفاءات في مؤسستكم.					
03	تعمل مؤسستكم على تطوير الكفاءات بما يتماشى مع أهدافها .					

					04	تحدد مؤسستكم إحتياجات الموظفين لتربصات أو تكوين معين كاللغات أو استخدام التكنولوجيا بصفة مستمرة .
					05	يعتبر التكوين والتدريب من الاساليب المعتمد عليها في تنمية الكفاءات في مؤسستكم .
					.III	تقييم و تحفيز الكفاءات
					01	تتم عملية تقييم الكفاءات بمؤسستكم بصورة منتظمة ومستمرة .
					02	تعمل برامج التكوين المقدمة على زيادة المعارف والمهارات والخبرات للموظفين .
					03	تقوم عملية التقييم بمؤسستكم على أسس عادلة.
					04	تستخدم نتائج تقييم الكفاءات بمؤسستكم لاجراض الترقية .
					05	يعتبر تحفيز الكفاءات تحديا فريدا يتطلب استراتيجيات مخصصة مقارنة بباقي العاملين .

### المحور 2 : الميزة التنافسية

					01	تسعى مؤسستكم الى وضع استراتيجية واضحة في خلق الميزة التنافسية .
					02	تمتلك مؤسستكم كفاءات قادرة على التحكم في التكنولوجيا .
					03	تؤمن مؤسستكم مستلزمات الانتاج من مصادر تموين متميزة .
					04	تعمل مؤسستكم على تطبيق معايير الجودة في جميع المراحل الانتاجية .
					05	تتبنى مؤسستكم إستراتيجية تدنية التكاليف لدخولها إلى أسواق جديدة .
					06	تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحددة في تسليم منتجاتها لعملائها باستمرار .
					07	لمؤسستكم القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في منتجاتها .
					08	تركز مؤسستكم على نشاط البحث و التطوير في تمييز منتجاتها .
					09	تعكس جودة منتجات مؤسستكم معارفها المتميزة .
					10	حققت مؤسستكم نتائج جيدة أرباح من خلال كفاءتها البشرية .
					11	يعامل الافراد المتميزين بمؤسستكم معاملة خاصة لاعتبارهم مصدر لتحقيق التفوق .
					12	تقوم مؤسستكم بتقديم الابتكارات الجديدة الى السوق .
					13	ساهمت كفاءة الموارد البشرية بمؤسستكم في نجاح تخفيض التكلفة .
					14	يقدم الموظفون بمؤسستكم أعمالهم بشكل متقن وخال من الاخطاء .

## الملخص

يطرح الإقتصاد القائم على المعرفة اليوم مجموعة من التحديات فيما يتعلق بالتطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات في ظل المنافسة العالمية ، خاصة و أن إعتقاد المؤسسات على الأساليب التقليدية في أداء أنشطتها لم يعد قادر على الصمود في وجه هذه التحديات، لذلك حاولنا في هذه الدراسة تحديد الدور الذي تلعبه تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، و ذلك من خلال معرفة إتجاهات أفراد العينة في مؤسسة القفازات الطبية و الجراحية STGLI نحو دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، و لتحقيق أهداف البحث إستخدمنا إستبانة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة لغرض تحليلها و إستخلاص النتائج و إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة. حيث شملت دراستنا عينة مكونة من 45 موظف في مؤسسة قفازات الطبية STGLI فإعتدنا على التحليل الإحصائي لإختبار فرضيات الدراسة بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V26 حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مؤسسة القفازات الطبية و الجراحية STGLI تهتم بتسيير كفاءاتها بشكل جيد و مستمر مما جعلها تحتل مكانة مهمة و أكسبتها ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها في ظل الظروف التنافسية المحلية و الدولية.

**الكلمات المفتاحية :** الكفاءات، تسيير الكفاءات، الميزة التنافسية، مؤسسة القفازات الطبية و الجراحية STGLI عين تموشنت .

abstract

The knowledge-based economy of today poses a set of challenges related to the developments witnessed by the business environment in the face of global competition, especially since the reliance of institutions on traditional methods in performing their activities is no longer able to withstand these challenges. Therefore, in this study, we tried to determine the role played by competence management in achieving a competitive advantage, by identifying the trends of the sample members in the medical and surgical gloves company STGLI towards the role of competence management in achieving a competitive advantage. To achieve the research objectives, we used a questionnaire to collect data related to the study for the purpose of analyzing it and extracting the results. We relied on the descriptive analytical approach to reach the study results. Our study included a sample of 45 employees in the STGLI medical gloves company. We relied on statistical analysis to test the study hypotheses using the statistical program SPSS V26. We reached a set of results, the most important of which is that the STGLI medical and surgical gloves company is well and continuously interested in managing its competencies, which has made it occupy an important position and gave it a competitive advantage over its competitors in the face of local and international competitive conditions.

**Keywords:** Competencies, competence management, competitive advantage, STGLI Medical and Surgical Gloves Company, Ain Temouchent .