



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب  
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم : علوم التسيير  
تخصص : تسيير الموارد البشرية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

أثر كفاءة المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية  
دراسة حالة شركة الإسمنت SCIBS بني صاف

تحت إشراف الأستاذة:  
د.العشاي فاطيمة زهرة

من إعداد الطلبة:  
بوراس فاطمة الزهرة  
بريكي مسعود

الرئيس	توزان فاطمة	أستاذ محاضر ب	جامعة بلحاج بوشعيب ع-ت
المشرف	د.العشاي فاطيمة زهرة	أستاذ محاضر ب	جامعة بلحاج بوشعيب ع-ت
مناقشا	توزان أحمد	أستاذة مساعد أ	جامعة بلحاج بوشعيب ع-ت

السنة الجامعية: 2023 - 2024

# دعاء

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا باليأس إذا أخفقنا وذكرنا أن الإخفاق وهو صورة التجربة الاولى التي تسبق النجاح.

اللهم :

إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ تواضعنا

إذا أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ عزتنا

إذا أعطيتنا مالا فلا تأخذ سعادتنا

إذا أعطيتنا قوة فلا تأخذ عقولنا

# شكر

قال تعالى: "ولئن شكرتم لأزيدنكم"

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل،  
نهدي ثمرة جهدنا هذا إلى الوالدين الكريمين وجميع الإخوة والأخوات الذين كانوا لنا العون والسند.  
نتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة : د. العشابي فاطيمة زهرة لمساعدتها لنا وإشرافها على انجاز  
هذا العمل.

الشكر موصول إلى جميع الأساتذة الذين لم ييخلوا علينا بمساعدتهم ونصائحهم وتوجيهاتهم وإلى كل من  
ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهنا من صعوبات.

# إهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث.

كما قيل وكل فتاة بأبيها معجبة، أبي أنت الانسان العظيم الذي لم اندم علي انني افتخرت به يوما  
كنت قد اردت رأيك لي بكاب التخرج وكنت قد أردت تقبيل جنبيك علي كل ما فعلته لأجلي وشاء  
القدر وقدر الله وما شاء فعل ليأخذك بجانبه حياة يستحقها قلبك الطاهر وعينك المبهجة.  
أفتقدك في يومي هذا، لكن لا اعتراض علي حكمه رحمك الله يا قطعة من الجنة.

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، وقمت بدور الام والاب معا  
التي رعتني حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد، وكانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعني خطوة خطوة في  
عملي، إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان أمني أعز ملاك على القلب والعين جزاها  
الله عني خير الجزاء في الدارين؛ إليهما أهدي هذا العمل المتواضع.

الى جدتي العزيزة التي لم تبخل علي يوما بالدعاء والحب اطال الله في عمرها،  
الى اخواتي حبيباتي وصديقات عمري: دينا وصوفيا وكوثر،  
الى من رافقني وساندي طول السنة : زوجي مسطور قدور  
إلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى.  
قال الله تعالى: "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم". الآية 11 من سورة الرعد.  
إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

فاطمة

# إهداء

أهدي مذكرة التخرج هذه إلى أسرتي وأصدقائي الأعزاء الذين دعموني  
وشجعوني طوال فترة دراستي.

هذه المذكرة تمثل العمل الشاق والجهد المستمر والتفاني الذي قمت به  
لتحقيق هذا الإنجاز.

أشكركم على كل الدعم والتشجيع وأتمنى أن يكون هذا الإنجاز هو  
بداية لمستقبل مشرق وناجح بإذن الله تعالى.

مسعود

# الفهرس

الشكر

الاهداء

المقدمة العامة.....أ.

## الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول تسيير الكفاءات والميزة التنافسية

تمهيد

المبحث الأول : الأدبيات النظرية ..... 3

المطلب الأول : كفاءة المورد البشري ..... 3

المطلب الثاني: أهداف ومراحل تسيير الكفاءات البشرية..... 14

المطلب الثالث: توظيف وتقييم الكفاءات البشرية..... 21

المبحث الثاني: الميزة التنافسية ..... 14

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية ..... 14

المطلب الثاني:مصادر وانواع التنافسية..... 15

المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية ..... 20

المبحث الثالث:الدراسات السابقة ..... 22

المطلب الأول :الدراسات باللغة العربية ..... 22

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية ..... 25

المطلب الثالث: الفجوة البحثية

## الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة..... 29

المطلب الأول: التعريف بشركة الإسمنت بني صاف ونشاطها ..... 29

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة ..... 32

المطلب الثالث: أهداف الشركة ومهامها ..... 32

المبحث الثاني : منهج الدراسة الميدانية وبناء الاستبيان..... 50

المطلب الأول: منهجية الدراسة..... 51

المطلب الثاني: مصادر وأدوات الحصول على البيانات ..... 51

40	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
40	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
55	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
61	خلاصة الفصل
62	الخاتمة
65	قائمة المراجع والمصادر



## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
16	مصادر الميزة التنافسية	1
38	نتائج صدق الاستبيان	2
39	عدد عمال المؤسسة	3
39	التوزيع مفردات العينة على المجتمع الأصلي	4
40	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس	5
41	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالعمر	6
42	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل العلمي	7
43	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بأساس الالتحاق بالمنصب	8
44	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بعدد السنوات الخبرة	9
45	قيمة معامل الالتواء لجميع المتغيرات تسيير الكفاءات البشرية	10
46	اختبار التوزيع الطبيعي ومجروف - سمرنوف	11
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية المحور تسيير الكفاءات البشرية	12
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية المحور الميزة التنافسية	13
55	حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد تسيير الكفاءات البشرية والميزة التنافسية	14
56	معامل الارتباط بين تسيير الكفاءات و الميزة التنافسية	15
56	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج اختبار الفرضية الرئيسية	16
57	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الفرعية الأولى	17
58	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الفرعية الثانية	18
59	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الفرعية الثالثة	19
60	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الرابعة	20

## قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
06	التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات	1
07	الكفاءة محور تركز أنشطة غير الموارد البشرية	2
10	مراحل تسيير الكفاءات في المؤسسة	3
13	عملية التخطيط في المؤسسة	4
18	تحليل القوى التنافسية	5
31	الموقع الجغرافي للشركة	6
32	الهيكل التنظيمي	7
40	تمثيل الأجوبة الخاصة بالجنس	8
41	تمثيل الأجوبة الخاصة بالعمر	9
42	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل العلمي	10
43	تمثيل الأجوبة الخاصة بالمستوى التعليمي	11
44	تمثيل الأجوبة الخاصة بأساس الوظيفة	12

# المقدمة العامة

ان التغييرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي ككل تأثير كبير سواء على اختلاف المؤشرات خصوصا بعد شراكة اقتصاديات الدول ، والمبني أساسا على الجودة والمعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد حيوي يضمن للمؤسسات الصناعية ديمومة ميزاتھا التنافسية، وبذلك أصبحت الموارد البشرية أحد أهم عوامل نجاعة وتنافسية المؤسسة حيث أصبحت هذه الأخيرة بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية وهو ما تملكه وتصنعه الكفاءات مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى كفاءة تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات، حيث من أهم ما أحدثته التحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري فالفكر الإداري، هو الاهتمام المتنامي بالموارد البشري باعتباره موردا حيويا وطاقه ذهنية وقدرة فكرية ومصدرا للمعلومات.

من هنا تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مؤثرا في الوفاء بمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما أكسبها أهمية وحيوية خاصة والذي غير من طبيعتها وعملياتها، فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات.

وفي ضوء ما تقدم يتضح الدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات من توفير القوى العاملة الضرورية ذات الكفاءة والتخصص، بجانب القيام بالعديد من المهام والمسؤوليات كالتخطيط لها واستقطابها وتدريبها وتقييم أداءها، ووضع نظام الأجور والحوافز العادلة وتوفير الصحة والسلامة المهنية، وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

لقد دلت الدراسات السابقة على أن إدارة الموارد البشرية تواجه تحديات كبيرة حالية ومستقبلية جراء ما أحدثته العولمة وآلياتها من تغيير واسع في نطاق الأعمال والقدرات المطلوبة للموارد البشرية، ولمواجهة هذه التحديات لا بد لها من توظيف أفراد مؤهلين، وقادرين على مواجهة هذه التحديات، ولضمان استمرار أنشطة المنظمة الفعالة والتمكن من المنافسة مع المنظمات الأخرى لا بد لها من امتلاك رؤى مستقبلية، تعنى بالمزايا التنافسية.

واستنادا لما ذكر يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر وضوحا من خلال إثارة سؤالنا الرئيسي التالي:

◀ هل هناك أثر لكفاءة المورد البشري على تحقيق الميزة التنافسية على مستوى مصنع الاسمنت بني صاف ؟

وتدرج تحت هذه الإشكالية تساؤلات جزئية وهي:

- ✓ فيما تتمثل إدارة الموارد البشرية؟
- ✓ هل تعتمد المؤسسة على الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية؟
- ✓ كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تحقق الميزة التنافسية؟

### فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بطرح الفرضية الرئيسية التالية :

◀ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

وتتفرع إلى فرضيات جزئية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتساب الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

### مبررات اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع أسبابا موضوعية وأخرى ذاتية وهيكلية نستطيع أن نلخصها فيما يلي:

- الاهتمام المتزايد بموضوع الدراسة من قبل الاقتصاديين،
- موضوع البحث يتناسب ويخدم مجال تخصصنا (تسيير الموارد البشرية)؛
- الميول الشخصي لهذا النوع من المواضيع العلمية.

### أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا إلى تحقيق جملة من الأهداف، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- إعداد إطار نظري خاص بالدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات المعاصرة ذات الصلة بالموضوع واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية والسير على نهجها لبناء الإطار العلمي للدراسة؛
- محاولة تأكيد الدور الفعال الذي يقوم به المورد البشري كأحد عوامل التفوق التنافسي ونجاعته أمام المنافسين في مختلف المجالات؛

- توضيح طبيعة العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية والمزايا التنافسية في المؤسسات؛
- محاولة التوصل إلى توصيات تخدم المؤسسات ككل فيما يخص إدارة الموارد البشرية.

### أهمية الدراسة:

للموضوع المعالج أهمية بالغة، نذكر:

- توضيح مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة؛
- إعطاء صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها في الموارد البشرية وإعطائها الأولوية لتحقيق الميزة التنافسية.

### حدود الدراسة:

لكل دراسة علمية أو نظرية حدود مكانية وحدود زمنية، تتمثل الحدود المكانية في المؤسسات عينة الدراسة، أما الحدود الزمنية فتتمثل في الفترة الزمنية التي طبقت فيها الدراسة وبناءً عليه فإن حدود دراستنا تتمثل فيما يلي:

- الحدود المكانية : شركة الاسمنت ببني صاف ولاية عين تموشنت،
- الحدود الزمنية : السداسي الثاني من السنة الجامعية 2024/2023.

### منهج الدراسة:

قصد الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة، والتمكن منه، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية، والذي يهتم بتجميع المعلومات وتنظيمها والإحاطة بكافة المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، والدراسات السابقة من جهة وهذا على مستوى الفصل الأول، وتحليل دراستنا في الفصل الثاني لأنه يوافق طبيعة موضوع البحث.

### صعوبات الدراسة:

تمثلت أهم العوائق في صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء الدراسة من خلال الاستبيان المعد لذلك، وذلك بسبب قلة عدد المؤسسات الاقتصادية على مستوى الولاية وكذا انشغال الكوادر من المديرين ورؤساء الأقسام التي تساعدنا في الإجابة عن تساؤلاتنا.

### خطة البحث:

قسمنا بحثنا الي فصلين حيث تناولنا في الفصل الأول تطرقنا إلى المفاهيم الأساسية حول تسيير الكفاءات والميزة التنافسية وقسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تناول المبحث الأول الأدبيات النظرية، أما المبحث الثاني الأدبيات النظرية أما فيما يخص المبحث الثالث تناولنا فيه الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فعالجنا فيه الدراسة الميدانية وفي الاخير ختمنا بحثنا بخاتمة.

# الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول تسيير الكفاءات والميزة التنافسية





## تمهيد

تكمّن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية شركات الدول الصغيرة فرصة الخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالم، لأن هذه الدول الصغيرة والنامية أصبحت مجبرة على مواجهة هذا النظام، بصفته إحدى تحديات القرن الواحد والعشرين.

وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل الي مبحثين :

المبحث الاول: الأدبيات النظرية.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق الى التعريف على الكفاءات البشرية وأهداف ومراحل تسيير الكفاءات البشرية.

## المطلب الأول: كفاءة المورد البشري

سنتطرق في هذا المطلب الى تعريف الكفاءات البشرية و مؤشرات قياس الكفاءات .

## 1. تعريف الكفاءات البشرية:

إن جميع الاقتصاديين ورغم اختلاف وجهات نظرهم، إلا أنهم اتفقوا على الثلاثية التقليدية الشهيرة: المعارف العلمية، المعارف العملية، المعارف السلوكية (الكيوننة). ومن أهم التعاريف ما يلي<sup>1</sup>:

يعتبر مفهوم الكفاءات الاستراتيجية من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فالكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط بالموارد البشرية فقط فكفاءة الفرد تتكون من خلال مجموعة الصفات الفردية (معرفة، مهارة، استعداد) المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، وبعبارة أخرى فالكفاءة الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، فالكفاءة الاستراتيجية هي كفاءة جماعية<sup>2</sup>.

بالنسبة ل HOMEL و PRAHALAD: فإنّ الكفاءات الاستراتيجية هي توليفة من المهارات والتكنولوجيا التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الاستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة<sup>3</sup>.

يمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية من ثلاثة أنواع للموارد فهي<sup>4</sup>:

- الموارد المادية: المعدات التكنولوجية، المباني... إلخ.

<sup>1</sup>. يوسف بن شني، أمين محفني، 'إشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية'، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21/22 فيفري 2012.

<sup>2</sup>. طواهرية الشيخ، 'الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال في اقتصاد المعرفة'، مداخلة مقدمة خلال ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 2011، ص 6.

<sup>3</sup>. Marcel Coté, Marie-Claire Malo, « *La gestion stratégique : une approche fondamentale* », Gaetanmorin édition, Canada, 2003, P.100.

<sup>4</sup>. سمائل يحيضية، 'أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية'، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص 127.

- الموارد البشرية: القدرات، المهارات، المعرفة ... إلخ.
- الموارد التنظيمية: الهيكلة والرقابة ... إلخ.

## 2. مؤشرات قياس الكفاءات :

لقياس الكفاءة هناك العديد من المؤشرات نذكر منها<sup>1</sup>:

### 1.2. المؤشرات المباشرة :

تتضمن هذه المؤشرات مقارنة المخرجات من سلع وخدمات مع عمليات المؤسسة خلال فترة زمنية معينة وتتمثل في :

- ✓ المقاييس الكمية للكفاءة كالربح الصافي.
- ✓ المقاييس الجزئية للكفاءة مثل: قسم المبيعات وهذا لقياس المبيعات المحققة بعدد الموظفين.
- ✓ المقاييس النوعية للكفاءات مثل: تحسين جودة مخرجات المؤسسة.

### 2.2. المؤشرات غير مباشرة :

✓ نقص المؤشرات الغير المباشرة قد يسبب عدم الدقة في البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات.

✓ عدم دقة قياس الكفاءة يجعل المؤشرات غير مباشرة في بعض المجالات أفضل طريقة من خلال قياس الرغبة في العمل أو تحديد رضا الأفراد إضافة إلى ذلك الروح المعنوية لدى الأفراد.<sup>2</sup>

يرتبط موضوع تسيير الكفاءات المؤسسة بدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة على مستوى محيط المؤسسة، وبالتالي فإن وجود كفاءة الأفراد داخل المؤسسة أو نقصها سوف يؤدي حتما بالمؤسسة للقيام بعدة عمليات من أجل الاستغلال الأمثل لهذه الكفاءات أو الحصول عليها، لأن نجاحها لا يرتبط فقط بتوفر وجود الكفاءات لوحدها، بل وجب على المؤسسة التسيير الجيد لهذه الكفاءات من أجل تحقيق الاهداف المسطرة وضمان بقاء الكفاءات البشرية في المنظمة.

<sup>1</sup>. يوسف بن شي، أمين مخفي، مرجع سبق ذكره، ص 06.

<sup>2</sup>. يوسف بن شي، أمين مخفي، مرجع سبق ذكره، ص 06.

### 3. مفهوم تسيير الكفاءات البشرية :

عرف تسيير الكفاءات كغيره من المصطلحات عدة تعاريف وستتطرق الى بعض التعاريف الاتية :

❖ يقصد بتسيير الكفاءات "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد".<sup>1</sup>

❖ هي عملية خاصة لجذب وتطوير وتجنيد والاحتفاظ بعدد كافي من الموظفين الأكفاء لتحقيق الأهداف وضمان النمو".<sup>2</sup>

❖ لقد تطرقنا إلى تسيير الكفاءات على أنها تصميم، تنفيذ ومتابعة خطط عمل متجانسة بهدف تقليص الفروق بين الاحتياجات والموارد البشرية في المنظمة، مع تضمين العاملين في إطار مشروع التطوير الوظيفي".<sup>3</sup>

من هنا يمكن إعطاء تعريف شامل لتسيير الكفاءات "وهي تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير كل الظروف المناسبة لها للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة".<sup>4</sup> أي أن تسيير الكفاءات يتعلق بالاستعمال الكلي للكفاءات المتوفرة، مع إعطاء الفرصة للعمال الجدد لإبراز كفاءاتهم وإمكانياتهم، بالإضافة إلى تنمية الموارد البشرية قصد تطوير الكفاءات وهذا عن طريق التكوين التحفيز... إلخ، من أجل تحقيق الأهداف المحددة من طرف المؤسسة، ومنه يمكن القول أن تسيير الكفاءات لا تعتبر هدفا في حد ذاتها، وإنما وسيلة لتحسين أداء المؤسسة.

ومن أجل تحقيق تسيير كفاءات ناجح لا بد من تطبيق تكامل أفقي، وآخر عمودي، والذي يبين الروابط بين النشاطات الاستراتيجية والعملية وكذا التكتيكية.<sup>5</sup>

ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل التالي :

<sup>1</sup> . Louvanbeirendouck, « *Tous compétents :le management des compétents dans l'entreprise*», édition bock , Belgique , 2006, P.33.

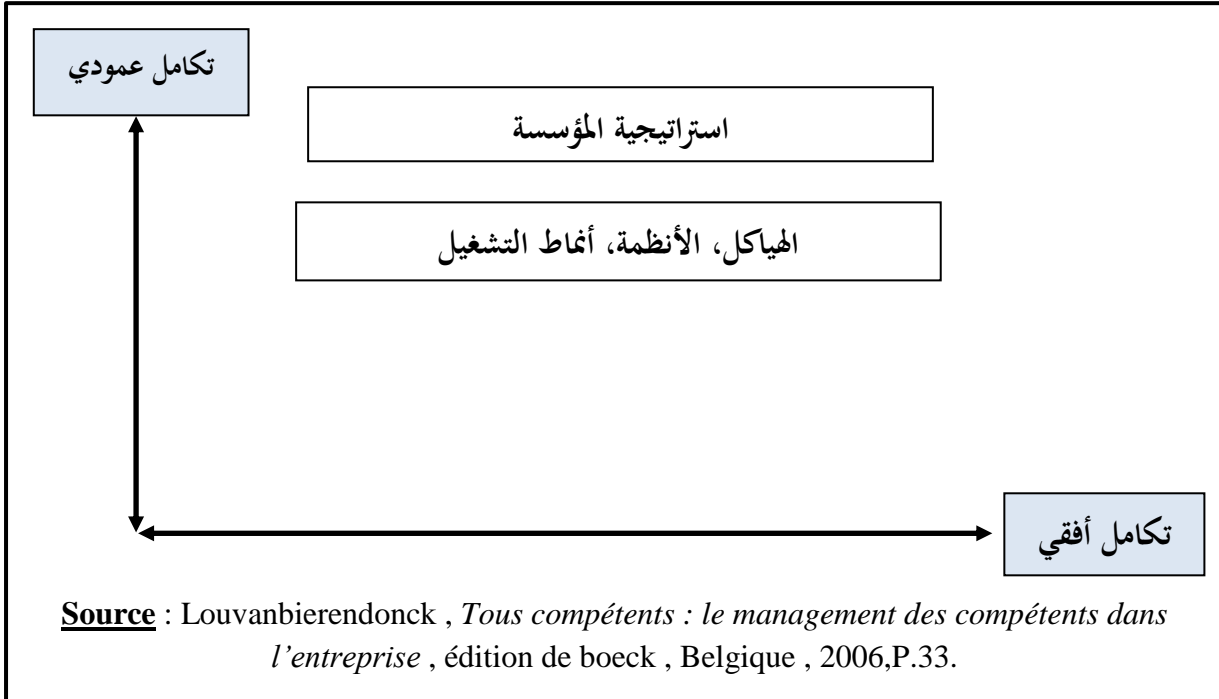
<sup>2</sup> حمزة الغري، عاشور ابراهيم، " *نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات* "، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، خيضر، بسكرة، 22/21 فيفري 2012، ص 09.

<sup>3</sup> نسرين المرهون، " *إدارة المعارف وتسيير الكفاءات توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية* " رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص 144.

<sup>4</sup> زكية بوسعد، مرجع سبق ذكره، ص 42.

<sup>5</sup> رحيل آسية، " *دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية* " دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء "، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011/2010، ص 26.

الشكل رقم (01) : التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات

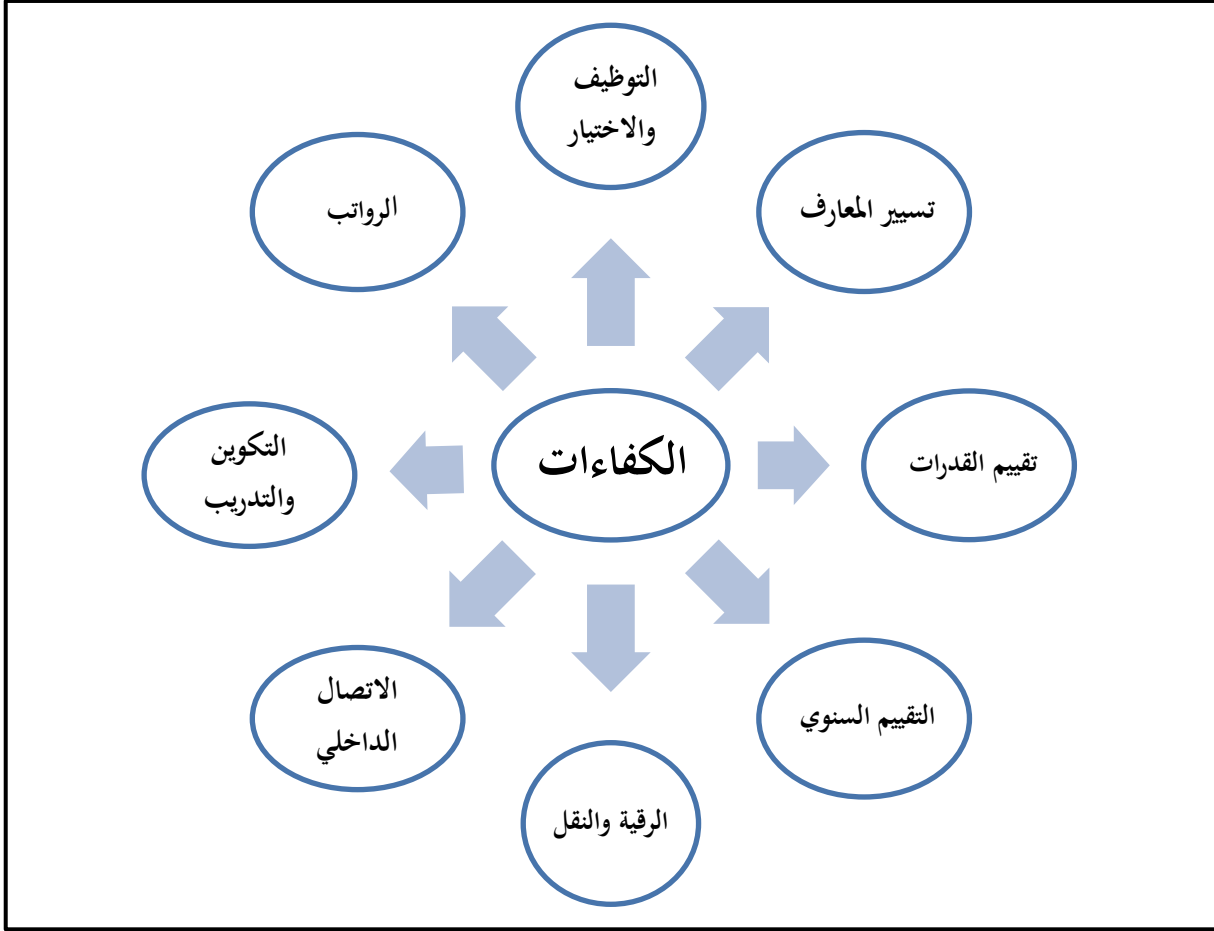


من خلال التكامل العمودي يتم البحث عن كيفية تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، رؤيتها وكذا استراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي يتم تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلها لهذا التكيف، أي تصبح الكفاءة محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية.<sup>1</sup>

وهو ما يوضحه الشكل التالي :

<sup>1</sup>. Louvanbierendonck , Op-cite , P.34.

الشكل رقم (02) : الكفاءة محور تركز أنشطة غير الموارد البشرية



المصدر: كمال منصور، سماح صولح، "تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية لجامعة بسكرة، العدد 07، جوان، 2010، ص 55.

من خلال الشكل يمكن القول أن الكفاءات أساس للقيام بمختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، ومن أجل بلوغ الأهداف، لا بد على المؤسسات التي تطبق تسيير الكفاءات الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- ◀ قبول هذا النظام على جميع المستويات المؤسسة، والذي يعتبر مفتاح النجاح
- ◀ خصوصيات الكفاءات مع استراتيجية المؤسسة، والذي يكتسي أهمية كبيرة من أجل بقائها على المدى الطويل.

﴿ تسيير الكفاءات الميداني (العلمي) يقتضي بحث دائم في التنسيق ما بين أحسن نظام فكري والتطبيق الواقعي المدروس.<sup>1</sup>

المطلب الثاني : أهداف ومراحل تسيير الكفاءات البشرية

### 1. أهداف تسيير الكفاءات :

باعتبار الكفاءات إحدى العوامل المؤثرة في تنافسية المؤسسة وتأثيرها على تحقيق الأهداف ومنه يمكن للكفاءات أن تضع الفرق بين المؤسسات، فإدارتها تهدف إلى<sup>2</sup>:

✓ وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.  
 ✓ تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، بالتأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.

✓ تنمية قدرات الكفاءات من خلال التكوين المستمر.  
 ✓ التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، تحديد أسس نظام للتحفيز .  
 ✓ خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم فيحس العامل بالانتماء.  
 ✓ زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.  
 ✓ متابعة مسار الافراد داخل المؤسسة والمناخ الاجتماعي المناسب لما وتحسينه بصفة دائمة  
 ✓ العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق التعاون المشترك.

وهناك من يرى أن أهداف تسيير الكفاءات تتمثل في:

- تقدير أفضل المهارات اللازمة للوظائف.
- تحكّم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية.
- الجمع بين عوامل: المهارة، المؤسسة (المؤهلة)، وتنمية مهارات العاملين بشكل أفضل.
- الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع.
- إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل.

<sup>1</sup>. كمال منصور، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 56.

1. منى مسغوبي، " تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012/2013، ص 259.

- تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الاختلالات.
- اختيار وبرمجة التصحيحات الضرورية بشكل أفضل<sup>1</sup>.

ومن هنا يمكن القول بأن الهدف من تسيير الكفاءات البشرية يمكن في اهتمام المؤسسة بالعنصر البشري الكفاء، باعتباره يمثل رأس المال الفكري لأي مؤسسة، وذلك من خلال توفير المؤسسة الجو المناسب للعمل والعمل على تشخيص وتمييز جهوده من خلال قيامها بعمليات التحفيز والاهتمام بالعاملين ومشاركتهم خاصة ما يتعلق بالأجور، فال مورد البشري كما لقي اهتمام أكثر كلما أحس بالانتماء إلى مؤسسة وولائية لها، وتعزز كذلك روح التعاون والسعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

## 2. مراحل تسيير الكفاءات:

في يومنا هذا أغلب المؤسسات تتحدث عن تسيير الكفاءات وتتبنى ذلك وهناك رؤى مختلفة حول عدد المراحل التي تمر من خلالها تسيير الكفاءات وعددها وهناك من يرى أن المراحل تتمثل في:

- **المعرفة الجيدة هيكل الموارد البشرية:** ويتم ذلك من خلال الاعتماد على المؤشرات الكمية لهرم الأعمال كمستوى الاجور وتوزيع مستويات التكوين...، ومقارنتها بالمنافسين لهرم الأعمال، ومن خلال المؤشرات النوعية كنظام التقييم ونظام المقابلات وموازنة الكفاءات، من أجل وضع سجل للكفاءات الموجودة في المؤسسة.
- **توقع الأعمال المستقبلية:** يعتبر عنصر أساسي، حيث يفترض أن تكون النظرة الاستراتيجية للمؤسسة واضحة والتي تسمح بترجمة توجهاتها إلى احتياجاتها من الكفاءات الاستراتيجية ووضع تراكم للوظائف المستهدفة ( التوظيف )<sup>2</sup>.

- **وضع المخططات:** من خلال ما سبق يمكن وضع مخططات الثلاث أساليب العمل الأساسية لسير الكفاءات، وليس من السهل وضع هذه المخططات للاعتبارات التالية<sup>3</sup>:

✓ اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير.

✓ صعوبة التوازن بين اكتساب الطرق الجديدة للتسيير والذي يفترض التكوين الاستراتيجي الي تفرضه الوظائف الجديدة للمؤسسة.

<sup>1</sup> منى مسغوني، المرجع السابق، ص 259.

<sup>2</sup> بن موسى مجّد، "تسيير الكفاءات كأحد روافد تنمية وتدعيم الطاقات البشرية في منظمات الأعمال"، جامعة زيان عاشور، الحلقة "، مجلة البحوث والعلوم الانسانية، العدد 33 (2)، 2018/01/01، ص. 06.

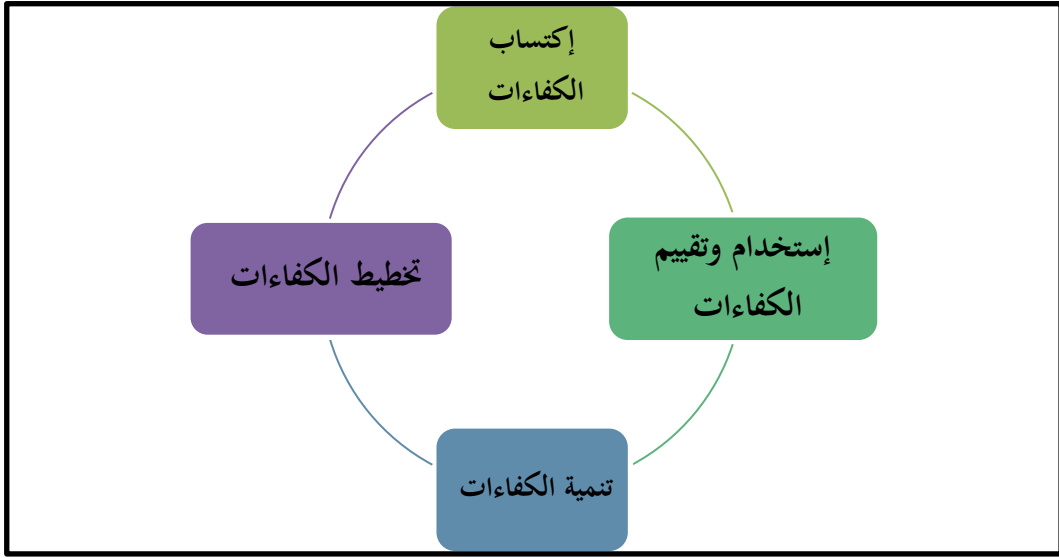
<sup>3</sup> رحيل آسيا، مرجع سبق ذكره، ص 30-31.



✓ صعوبة تنظيم مخطط الحركة بين الوظائف خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث معدل دوران العمل ضعيف، أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة فلا بد من وجود حوافز مهمة لذلك. على اعتبار أن هذه الحركة تساهم كثيرا في إيجاد روح الإبداع والابتكار وتقضي على الجانب الروتيني للمهام، حيث يلعب التكوين في هذا الإطار دورا مهما في عملية تطوير الكفاءات وتجديدها.

وهناك من يرى أن مراحل تسيير الكفاءات تتمثل في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03) : مراحل تسيير الكفاءات في المؤسسة



المصدر: بوزيان عثمان، "اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص 249.

1. **تخطيط الكفاءات:** وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، تم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف العملية.<sup>1</sup>
2. **اكتساب الكفاءات:** يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب الأفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المنطقة أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منطقيات أخرى.

<sup>1</sup>. فراح خالد، "تسيير الكفاءات ودورها في عصنة الوظيفية العمومية الجزائرية دراسة استكشافية"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد 04، 2014/12، ص 316.

3. تنمية الكفاءات: والتي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم، ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العلمية، السلوكيات.<sup>1</sup>

4. استخدام وتقييم الكفاءات: وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب واكتساب المهارات والتعلم، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية، والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة ويتم ذلك تقييم النشاطات والمهام المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة التخطيط الكفاءات، وبذلك نكمل دورة حياة سير الكفاءات.<sup>2</sup>

اذن من خلال هذه المرحلة نعمل على التقييم المستمر والدائم لما قام به الافراد وذلك عن طريق استخدام المؤشرات التي تسمح بتقييم مردودية الكفاءات البشرية داخل المنظمة، وبالتالي التمكن من تحديد نقاط القوة ومحاوله التركيز عليها ونقاط الضعف ومحاوله معالجتها، وتحديد نظام الأجور والحوافز الثابت بناء على هذه النتائج، بالإضافة إلى اتخاذ الإجراءات التوضيحية كلما لزم الأمر لذلك.

### 3. متطلبات تسيير الكفاءات :

حتى تستطيع المؤسسة من اعتماد المنهج الكفاءة في تسيير مواردها البشرية وتتمكن من وضعية حيز التنفيذ، لا بد عليها أن تتوفر بعض المتطلبات ويجب عليها كذلك أن تتقاضى على بعض العوامل التي من الممكن أن تؤدي إلى الفشل وعدم وصولها إلى تحقيق الأهداف المرجوة التي تسعى إليها من وراء تسيير الكفاءات، (من الناحية العلمية نشر تسيير الكفاءات إلى مجموعة الطرق والتقنيات والوسائل الضرورية والمستخدمه تتطلب عملية تسيير الكفاءات جملة من الشروط أهمها :

1. **التدريب والتطوير المستمر:** إن المنظمات اليوم تبحث عن المعرفة والمعلومات بصورة أكبر وذلك من خلال التدريب والتعليم والتعلم المستمر، ومن خلال تطوير وتخطيط المسار المهني ورصد الميزانيات المخصصة لذلك.

2. **المشاركة :** وتتضمن العديد من الجوانب:

• ينبغي على الإدارة المنظمة أن تشارك العقول البشرية في تحديد المعارف والمعلومات اللازمة لهم وأيضاً تحديد مصادر الحصول عليها، وأن تتيح لهم الاستفادة بالمعارف والمعلومات المتاحة لهم .

<sup>1</sup>. فراح خالدي، المرجع السابق، ص 316.

<sup>2</sup>. عثمان بوزيان، مرجع سبق ذكره، ص 247-248.

- ينبغي جعل الأفراد المتميزين جزء من المنظمة بدلا من إجبارهم على العمل فيها وذلك من خلال إعطائهم الحرية في التفكير والرأي والإدارة هؤلاء الأفراد بكفاءة للحصول على مخرجات فعالة.
- مشاركة العقول المتميزة في الأرباح والعوائد الناتجة من ثمار تفكيرهم وابتكارهم المتميزة، لذا يجب ربط نظم المكافآت بالقدرة على الإبداع والابتكار.<sup>1</sup>

**3. قيادة الإبداع والابتكار:** إن إدارة العقول والخبرات البشرية تحتاج إلى حساسية شديدة لذلك فهم يحتاجون لأنماط قيادية ديمقراطية تتميز بالمرونة والفعالية والقدرة على معالجة الأمور الحيرة والمواقف الحرجة.<sup>2</sup>

**4.** إن عملية تسيير الكفاءات البشرية لها أهمية كبيرة وتتسم بالخطورة في نفس الوقت ولكي تنمو وتتطور وتعظم لا بد على المؤسسة أن تسعى جاهدة في ترسيخ القيم والثقافة التنظيمية الأساسية بين الموظفين لديها، وتقوم كذلك بتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتبادل الآراء فيما بينهم والنقد والتوصل والقيام بالعمل الجماعي بروح الفريق الواحد، وهذا ما تتطلع إليه إدارة الموارد البشرية من خلال قيامها بوضع استراتيجيات فعالة تستهدف تنمية الكفاءات البشرية لديها، وروح الإبداع لدى الموظفين.

### 3. توظيف وخطيط الكفاءات البشرية :

#### 1.3. توظيف الكفاءات :

- يرى كل من P.LAURENT ET F. BOUARD " أن عملية التوظيف هي جذب المترشحين الذين يمتلكون الكفاءات والمهارات والسمات الشخصية اللازمة لشغل وظيفة شاغرة في المنظمة، واختيار الأفضل منهم لتلبية متطلبات الوظيفة، إذن التوظيف يهدف للحصول على اليد العاملة الملائمة، النادرة، صعبة التقليد والاستبدال، وإلا لن تكون هناك أهمية للاستقطاب والاختيار، وفي الحالة العكسية تكون أمام عملية سد للفراغات وليس التوظيف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. حرز الله محمد لخضر، " المتطلبات المنهجية الحديثة للاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة بسكرة (الجزائر)، العدد 14، جانفي 2016، ص 339.

<sup>2</sup>. قوي بوحنية، "تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات"، الجزائر، مركز الكتاب الأكاديمي، 2010، ص 246.

<sup>3</sup>. علي عبد الله، بطويل رقية، "التوجه نحو التوظيف القائم على أساس الكفاءات في الوظيفة العمومية"، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، بحوث ودراسات دولية، جامعة الجزائر، 2015/12/21، ص 14.

وقبل التوظيف يجب على المؤسسة ان تقوم بعملية تحليل وتصميم الوظائف لما تحقيق أهدافها، وذلك بجمع معلومات عن خصائص الوظيفة (اسم الوظيفة، الادارة أو القسم الذي تتبعه الوظيفة، التصنيف التنظيمي للوظيفة، ... الخ).

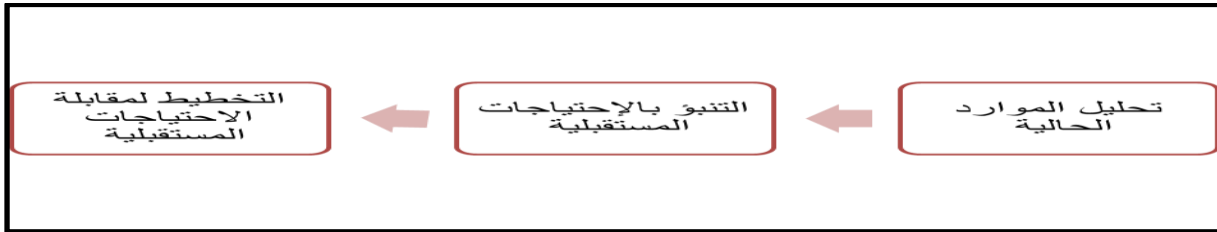
وهذا فيما يخص تحليل الوظائف، أما تصميم الوظائف فيهدف إلى تحديد محتوى الوظيفة أخذاً في الاعتبار نمط التكنولوجيا المستخدم في الإنتاج أو الأداء من ناحية والأهداف الشخصية لشاغل الوظيفة من حيث الرضا الوظيفي والرغبة في المومن ناحية أخرى، حيث يستخدم تحليل وتصميم الوظائف كأساس لوضع نظام سليم لاختيار وتعيين الأفراد يساهم في تحديد وتخطيط الاحتياج الفعلي من الموارد البشرية أيضاً.<sup>1</sup>

### 2.3. تخطيط الكفاءات :

تخطيط الكفاءات البشرية، استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية

وتكون هذه المرحلة من خلال تخطيط الاحتياجات المستقبلية في المؤسسة نتيجة وجود فجوة تحاول المؤسسة سدها من خلال وصف المناصب التي تكشف عن المعارف العملية والسلوكيات اللازمة لها.<sup>2</sup> ويمكن تمثيل عملية التخطيط في الشكل التالي:

الشكل رقم (04) : عملية التخطيط في المؤسسة



المصدر: بوزيان عثمان، "اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص 249.

<sup>1</sup>. مُجد الفاتح، محمود بشير المغربي، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، العبدلي، مملكة الأردنية الهاشمية، 2016، ص 88-96.

<sup>2</sup>. خالد فراح، "تسيير الكفاءات ودورها في عصنة الوظيفة العمومية الجزائرية، دراسة استكشافية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 04، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014، ص 316.

وتكمن أهمية تخطيط الموارد والكفاءات البشرية فيما يلي:

- يساعد المؤسسة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات البشرية بالعدد والنوع المناسب لعدم مواجهة حالة النقص أو الفائض في اليد العاملة.
- يهيئ المؤسسة لمواجهة أي تغييرات قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، ولمواجهة أي انعكاسات قد تحدث في محتوى العمل أو نوعية الأفراد، نتيجة لتلك المتغيرات.
- يساعد المؤسسة على التأكد من حسن توزيع واستخدام لكفاءاتها البشرية في كافة المجالات الأدائية.<sup>1</sup>
- يساعد المؤسسة في إعداد ميزانية الكفاءات البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمة أو إنهاء الخدمة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: الميزة التنافسية

#### 1. مفهوم الميزة التنافسية :

يتميز مفهوم الميزة التنافسية بالحدائثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، وأول ظهور له كان خلال الفترة 1981-1987 التي عرفت عجزا كبيرا في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية (خاصة في تبادلاتها مع اليابان) وزيادة حجم الديون الخارجية، وظهر الاهتمام مجددا.

بمفهوم الميزة التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق.

ويتداخل مفهوم الميزة التنافسية مع عدة مفاهيم أخرى، من بينها النمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول وهذا ما يصعب من تحديد تعريف دقيق ومضبوط للميزة التنافسية، إضافة إلى عامل مهم ألا وهو ديناميكية التغير المستمر لمفهوم الميزة التنافسية، ففي بداية السبعينات كانت ترتبط بالتجارة الخارجية ثم ارتبطت بالسياسة الصناعية خلال سنوات الثمانينات، أما في سنوات التسعينات فارتبطت بالسياسة التكنولوجية للدول، وحاليا تنافسية الدول تعني مدى قدرتها على رفع مستويات معيشة مواطنيها.

<sup>1</sup>. عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2008، ص 164.

<sup>2</sup>ريم مشاط، "إدارة الموارد البشرية"، ملخص، 1430هـ/2009م، ص 25.

اختلف معظم الاقتصاديين والهيئات الاقتصادية الدولية على تحديد مفهوم محدد ودقيق للميزة التنافسية، فينطلق بعضهم من مفهوم ضيق ويختصرها في تنافسية السعر والتجارة، ويستعمل البعض الآخر مفهوم واسع يكاد يشمل جميع مناحي النشاط الاقتصادي، وهذا ما يظهر جلياً في التعداد الكبير للمؤشرات المستعملة لقياس القدرة الميزة التنافسية.

✓ **تعريف M.Porter<sup>1</sup>** : تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، ومعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

✓ **تعريف علي السلمي<sup>2</sup>** : الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومناافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

✓ **تعريف نبيل مرسي خليل** : تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.

## 2. مصادر التنافسية وانواعها<sup>3</sup>

### 1.2. المصادر :

تعددت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد مصادر الميزة التنافسية مثلما تعددت وجهات نظرهم في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، وفي هذا الإطار يمكن الإشارة إلى بعض الجهود التي طرحها الباحثين في هذا المجال والتي عرضت في طياتها تباين تلك الآراء في تحديد تلك المصادر والأسس، ويمكن أن يتضح ذلك التباين من خلال الجدول الآتي :

<sup>1</sup> .M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48.

<sup>2</sup> . علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص104.

<sup>3</sup> . غالب عوض الرفاعي الأكرم، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، مشاركة في المؤتمر العلمي السابع، إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، ص.06

## الجدول رقم 01 : مصادر الميزة التنافسية

المصادر	السنة	الباحث (الكاتب)	
هيكل الصناعة، ومكانة المنظمة في الصناعة، والمشتريين، والموردين، والداخلي بالجدد، والسباق التنافسي، وتحديد المنتجات البديلة، وأصحاب المصالح الآخرون.	1985	Porter	01
الشهرة للنوعية، وخدمة المستهلك/دعم المنتج، الاسم المدرك، إدارة وكادر هندسي جيدين، إنتاج بكلف منخفضة، موارد مالية، الأسبقيات التقنية، توفر أسس إرضاء المستهلك، تقسيم السوق/التركيز، خصائص المنتج/التميز، ابتكار منتجات مستمر، الحصة السوقية، الحجم/الموقع التوزيعي، أسعار منخفضة/قيمة عالية معروضة، معرفة الأعمال، منتجات مرنة كفاءة، قوة بيع فاعلة، مهارات تسويقية واسعة، رؤية مشتركة/الثقافة، أهداف استراتيجية، الموقع، تصورات (رؤى) إعلانية قوية، تعاون جيد، بحث وتطوير هندسي، تخطيط قصير الأجل، علاقات توزيع جيدة.	1989	Aaker	02
التدفق النقدي، إيجاد القيمة.	1990	Marsh	03
الشهرة أو السمعة، والمعمارية، والإبداع، والموجودات الاستراتيجية.	1993	Kay	04
الجودة المتميزة، والكفاءة المتميزة، ورد الفعل المتميز تجاه حاجات الزبون، والابتكار.	1999	HAL WANGUNZE	05

المصدر : المعاضيدي، معن وعداالله، (2006)، "إسهامات نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة نظرية"، مجلة بحوث مستقبلية، العدد (15)، تموز، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، الموصل، العراق.

## 2.2. أنواع التنافسية :

تميز العديد من الكتابات بين عدة أنواع من التنافسية هي :

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

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

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

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

ويميز تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي WEF 2000 التنافسية الظرفية أو الجارية ودليلها CCI، وتركز على مناخ الأعمال وعمليات المؤسسات واستراتيجياته، وتحتوي على عناصر مثل: التزويد، التكلفة، النوعية، والحصة من السوق الخ...، وبين التنافسية المستدامة ودليلها GCI، وتركز على الإبداع التكنولوجي ورأس المال البشري والفكري، وتحتوي على عناصر مثل التعليم ورأس المال البشري والإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير، الطاقة الإبداعية، الوضع المؤسسي، وقوى السوق.

تدفع الأبعاد الأساسية في التنافسية إلى الاهتمام بجوانب عديدة منها:

1) **مستوى التحليل:** اعتباراً من مستوى المشروع أو المنتج إلى مستوى القطاع ثم مستوى البلد وحتى على مستوى الإقليم.

2) **الشمول:** هي تحقيق الأهداف بأقل التكاليف، والفعالية والاختيار الصحيح للغايات.

3) **النسبية:** حيث أن التنافسية في جوهرها تعني مقارنة نسبية بين الاقتصاديات سواء كانت بلدانا أو مؤسسات أو أقسام في المؤسسة الواحدة، أو بين فترتين زمنيةتين وهو ما يثير مسألة فقدان التنافسية والديناميكية، كما يفسر اهتمام تقرير WEF بجانب نمو التنافسية مقابل التنافسية الجارية في عديده الأخيرين، أو تعني المقارنة النسبية بالقياس إلى وضعية افتراضية مستهدفة وتكون معرفة جيداً.

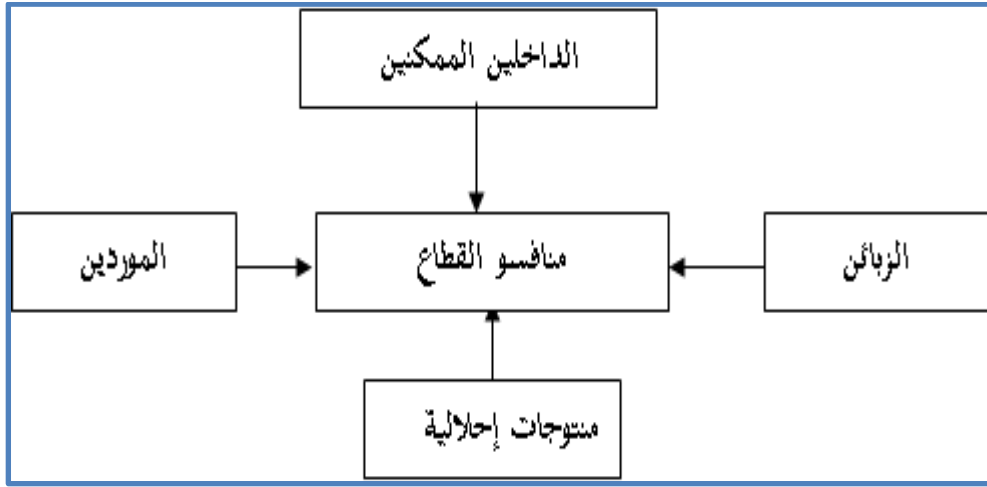
وتنعكس هذه القضايا على المؤشرات المنتقاة أو المتغيرات وعلى تركيب أدلة التنافسية.

### 3. تحليل القوى التنافسية :

إن تحليل القوى التنافسية في قطاع صناعي كما يشير إليه M. Porter في معظم مراجعه، ويهدف إلى تحديد ومعرفة جاذبية القطاع. إن هذه تتوقف على التأثير الذي تحدثه القوى التنافسية، حيث أشملها M.Porter في خمسة قوى كما موضح من خلال الشكل رقم (04).



الشكل رقم (05): تحليل القوى التنافسية



**Source** : M. Porter, "*Choix stratégiques et concurrence technique*", Economica, Paris, 1982, P.04

- إن الضغط الذي تحدثه هذه القوى، هو الذي يحدد جاذبية القطاع نظرا للعلاقات التي تنتج عن ذلك، ومن أجل أن تتكيف المؤسسة مع القواعد الجديدة، عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عدة إجراءات منها ما يلي:
- تحديد ومعرفة أصل تلك التهديدات والضغوطات بدقة.
  - ترتيبها حسب تأثيرها.
  - توقع الاستراتيجيات الممكنة إتباعها لمواجهة هذه القوى.

**1.3. تهديدات الداخلين الجدد:**

إن ضغط هؤلاء على القطاع الصناعي بصفة عامة والقطاع السوقي بصفة خاصة قد يخلق قواعد جديدة ويغير من الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسات. إن هذا التأثير قد يتمثل في انخفاض هوامش الربح، مما يشجع على حرب الأسعار أو ارتفاع في التكاليف. وتقييم درجة ضغط هؤلاء يتوقف على حواجز الدخول الموجودة في هذا القطاع.

هناك عدة متغيرات يمكن مراقبتها لتقييم تهديد الدخول منها: الوفرة الاقتصادية، أثر التجربة، مستوى الاستثمارات، امتلاك التكنولوجيا، التميز في المنتجات، الحصول الصعب على القنوات التوزيعية، تكاليف التحويل، ... إلخ.

### 2.3. تهديدات المنتجات الإحلالية:

- إن المنتجات الإحلالية لها تأثير على سياسة المنتج للمؤسسة وهذا من ناحية النوعية، والسعر، والتكلفة، وهامش الربح، وتحليل درجة تأثير ذلك ومعرفته يتم من خلال القيام بما يلي:
- معرفة المنتجات التي تقوم بإشباع نفس الحاجات ولكن تتطلب استعمال تكنولوجيا مغايرة.
  - تحليل العلاقات من خلال النسب الملائمة بين السعر والتكاليف بالنسبة لمنتجات القطاع السوقي.
  - القيام بتقدير تطور نسب الملائمة على تحسن المنتجات الإحلالية.

إن معرفة المنتجات الإحلالية يدفع المؤسسات إلى البحث عن المنتجات التي تلي نفس الحاجات بأقل تكلفة ممكنة مع استعمال الكفاءات الضرورية لضمان لنفسها حصة معتبرة في القطاع السوقي.

### 3.3. قدرة التفاوض مع الزبائن:

إن تأثير الزبائن على المؤسسة يتمثل في قدرتهم على التفاوض في تدنية الأسعار، ورفع النوعية، وتنوع في الخدمات، الأمر الذي يكون له تأثير على مردودية المؤسسة، يكون لها التأثير أثر سلبي على المؤسسة في الحالات التالية :

- تجمع المشترين في عملية الشراء (توحيد مشترياتهم).
- أهمية المنتج بالنسبة للمشتريين.
- توفر الزبائن على المعلومات الكافية.
- سهولة الحصول على المنتجات المطلوبة وخاصة التي تتسم بالتمطية.
- ارتباطهم بالمستهلكين مباشرة يجعلهم في مركز قوة.

### 4.3. قدرة تفاوض الموردين:

التأثير الذي يحدثه هؤلاء الموردين على المؤسسات يمكن أن يؤثر على مردوديتهم، وذلك بتحكمهم في أسعار المواد الأولية أو النصف المصنعة، وزيادة على ذلك، فرضهم لشروط بيع معينة، أو امتلاكهم الحق في بعض الأنشطة التسويقية كالتوزيع مثلا، إن الموردين تكون لديهم قدرة على التأثير في بعض الحالات التالية:

- عندما يكون العرض مركز.
- عدم وجود منتجات إحلالية تنافس المنتجات التي يتعامل بها الموردين.

- المنتجات التي في حوزة الموردين ضرورية للمؤسسة للقيام بمهامها.

إن المؤسسة تكون في وضعية قوية في التفاوض في حالة وجود فائض في المنتجات والعكس صحيح، ونتيجة ذلك، بإمكانها أن تتبنى عدة استراتيجيات لمواجهة الوضعيات المختلفة ومنها على سبيل المثال:

- قوة التفاوض مع الموردين.

- استراتيجية التنوع وذلك بتنوع مصادر التمويل مما يقلل درجة التبعية اتجاه الموردين.
- استراتيجية الاندماج العمودي حيث تأخذ وضعية من الأعلى إلى الأسفل، فهي تحقق للمؤسسة ميزات مالية، وتقنية، واستراتيجية متنوعة منها: التقليل من الضغوطات للتبادلات الوسطية، واسترجاع هوامش الموردين، والتحكم في النوعية، والتقليص من عدد العمليات التقنية، والسيطرة على الحصص السوقية...إلخ.

### 5.3. درجة حدة المنافسة بين المنافسين:

تسعى المؤسسات الموجودة في نفس القطاع أن تحصل على وضعية جيدة تمكنها من تحقيق أهدافها، ولا يتحقق ذلك إلا بالمزاومة في بينها.

### 4. الاستراتيجيات التنافسية ل Porter :

**1.4. استراتيجية الزيادة في تخفيض التكلفة (قيادة التكاليف):** الهدف من إتباع هذه الاستراتيجية هو تقوية المركز التنافسي للشركة والسيطرة على السوق وتحقيق التفوق على المنافسين بإنتاج سلع أو خدمات بأقل تكلفة مقارنةً بالمنافسين.

ولكن هناك خلط في بعض الأحيان بين مفهوم قيادة التكاليف ومفهوم المركز الاستراتيجي للتكاليف، فحين تعتبر قيادة التكاليف هي إحدى الركائز الهامة المستخدمة في تحقيق مميزات تنافسية عن طريق تخفيض التكاليف، فإن المركز الاستراتيجي للتكاليف يمثل المفهوم الذي يحدد هذا التخفيض وخصائصه ومستوياته وفعالية كل من هذه المستويات في تحقيق مميزات تنافسية.

على هذا الأساس يعرف المركز الاستراتيجي للتكاليف بأنه : قدرة الشركة على إنتاج السلع والخدمات بتكاليف تقل من متوسط تكلفة المنافسين في الصناعة، ويتصف المركز الاستراتيجي للتكاليف على أنه مركز نسبي يتحدد في ضوء ما تسفر عنه تكاليف المنافسين، ومركز ديناميكي يتجه نحو الاستجابة للتغيرات التي تحدث في تكاليف المنافسين.

أما قيادة التكاليف فقد تم تعريفها على أنها: "القدرة على تخفيض التكاليف عند حدود تقل عن متوسط تكلفة الوحدة من هذا المنتج, في شركات الصناعة ذات المركز الاستراتيجي للتكاليف".

لذا تعتبر قيادة التكاليف أكثر مراحل المركز الاستراتيجي للتكاليف قدرة على تحقيق مزايا تنافسية وبالتبعية تحقيق الاستراتيجيات.

**2.4. استراتيجية التميز:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى تقوية المركز التنافسي للمنظمة من خلال تميز منتجاتها وخدماتها عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر، حيث تطبق هذه الاستراتيجية بهدف تقديم منتج فريد من وجهة نظر المستهلك، بالنسبة لما يقدمه المنافسون".

ولكن تكمن المشكلة الأساسية التي ترافق تطبيق استراتيجية التميز في قدرة الشركة في المدى الطويل على الاحتفاظ بتميزها في أعين العملاء، ويعود ذلك لعمل المنافسين على تقليد الشركة المتميزة.

**3.4. استراتيجية التركيز:** "تختلف هذه الاستراتيجية عن الاستراتيجيتين السابقتين، حيث أنها موجهة لخدمة شريحة محددة من المستهلكين، أو قطاع خاص من السوق".

ويرى الباحث أنه يمكن تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال تقديم خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة، ويتوقف النجاح في هذه الاستراتيجية من ناحية على ملائمة القطاع المختار مع إمكانات الشركة ومن ناحية أخرى على وجود احتمالات لنمو السوق وازدهاره، ويحقق تطبيق استراتيجية التركيز للشركة موقفاً أقل عرضة للهجوم من الخدمات المنافسة أو مركز تنافسي ممتازاً ضد المنافسين الضعفاء.

## المبحث الثاني : الدراسات السابقة

نستعرض من خلال هذا المبحث أهم الدراسات التي تتعلق بموضوع تسيير الكفاءات والميزة التنافسية لتحديد أهدافها وأبرز النتائج التي توصلت إليها، وذلك من أجل الاستفادة منها في مجال الدراسة.

## المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1. يحضية سمالي، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، تخصص التسيير، السنة الجامعية 2003/2004.

تطرقت الدراسة إلى هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة، أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ✓ أن الميزة التنافسية تعتبر هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه في ظل فعالية التسيير الاستراتيجي.
- ✓ أن الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدرا للميزة التنافسية وأصبح لها دورا استراتيجيا ضمن موارد المؤسسة.
- ✓ أهمية ودور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم الإبداعية وتحسين الإنتاجية ومنه تحقيق ميزة تنافسية.

2. فتيحة سلامي، "دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بويرة تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، السنة الجامعية 2013/2014

كانت إشكالية الدراسة: ما مدى مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟ ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

إن الميزة التنافسية لا تكمن في موارد المؤسسة وإنما في طريقة المزج بين هذه الموارد، وما ينتج عنه من فروقات محسوسة في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها، وهو ما توفره الكفاءات البشرية مما جعلها تظهر كنقطة محورية. إن الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي شهدتها العالم ودرجة تعقدها وعدو استقرارها.

3.دراسة (مُجد الأمين بن عزة، 2009) بعنوان: "التحالفات الاستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية وتنمية البشرية للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة صناعة الأدوية في الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة قلمة.

في هذه الأطروحة قام الباحث بتوضيح مساهمة التحالفات الاستراتيجية كحل وبديل في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في البلدان النامية، وبالتالي تحقيق النمو والتطور في ظل التحولات العالمية الراهنة.

وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى ما يلي:

إن التحالف الاستراتيجي يساهم في تحقيق أهداف التسويق ذات الطابع الاستراتيجي للمؤسسة، ويساعد في تقارب مستوى الأهداف من أجل الوصول إلى تجسيد علاقات التعاون طويلة المدى.

4.دراسة (غرزولي إيمان، 2010) بعنوان: "البدائل الاستراتيجية البشرية مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مؤسسة **K-Plast** بسطيف"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سطيف.

قامت الباحثة في هذه الدراسة بالتطرق إلى مختلف العناصر ذات الصلة بالبدايل الاستراتيجية والدور الذي تلعبه هذه البدائل في خلق المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تساعدها في استمراريتها وبقائها من خلال التموضع في السوق حسب الظروف البيئية المتاحة.

وقد توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

✓ أن البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تصنف على أساس مستويات الإدارة الاستراتيجية وأن الهدف الأساسي من تصميمها هو التفوق على المنافسين.

✓ إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإمكانها التفوق على منافسيها بالاعتماد على استراتيجياتها التنافسية والتي تتمثل في استراتيجية التكلفة المنخفضة، التميز والتركيز.

✓ إن مؤسسة **K-Plast** تمكنت من تحقيق صفتها الريادية في مجال نشاطها من خلال بناء مزايا تنافسية قائمة أساسا على التكلفة المنخفضة والتميز.

5. دراسة عبد الوهاب شمام، أمال بوسمينة (2014) بعنوان: "دور المورد البشري في دخول المؤسسات للأسواق الدولية"، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي.

قام الباحثان من خلال هذه الدراسة بتحليل الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اتخاذها عندما تقرر تسويق منتجاتها إلى الأسواق الدولية، وفي الأخير توصل الباحثان إلى نتائج أهمها:

✓ إن التحالفات الاستراتيجية تعتبر بديل وخيار استراتيجي من أجل اقتسام الأسواق والموارد أو الاستفادة من إمكانيات وخبرات الغير.

✓ المنافسة في الأسواق الدولية تتطور بالتطورات الحاصلة في جميع الميادين سواء كانت اجتماعية، اقتصادية أو بيئية وذلك لمسايرة هذه التطورات عن طريق استحداث معايير وطرق حديثة مثل أسلوب التحالفات الاستراتيجية.

✓ إن التحالفات الاستراتيجية أصبح اليوم أسلوب فعال للمؤسسات الاقتصادية وخاصة منها الصغيرة والمتوسطة لاخترق الأسواق الدولية ومناهضة العولمة.

✓ إن من أهم الأسباب التي أدت إلى سيادة بعض المؤسسات حتى الصغيرة والمتوسطة منه للأسواق العالمية هو قيامها بتحالفات استراتيجية.

6. دراسة عادل لعجالي، (2016) بعنوان: "أثر استراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات -دراسة حالة بعض المؤسسات"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: علوم اقتصادية، جامعة سطيف.

قام الباحث في هذه الدراسة بالوقوف على حال القدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية، وبالذات تقييم أثر استراتيجية التحالف والشراكة على القدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ لاستراتيجيات التحالف والشراكة أثر في تعزيز القدرات التنافسية في المؤسسات الجزائرية.

✓ إن استراتيجية التحالف والشراكة هي استراتيجية تعاونية.

✓ حسب طبيعة القدرات التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

✓ يتحدد شكل استراتيجية التحالف والشراكة الملائم لتعزيزها.

## المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

**1. Didier Retour, Cathy Krohmer, Study: "La Compétence Collective: Mailion clé de la gestion des compétences», Fafef Pesquisa, Fafef Pesouisa Numéro, Especial, Université Nantes, 2011.**

وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم الكفاءات والخبرة الجماعية في المنظمة. وأجريت الدراسة الميدانية على بعض المنظمات الصغيرة والمتوسطة بفرنسا، كما ركزت الدراسة على أربع عناصر أساسية لوجود الكفاءات الجماعية بالمنظمة وهي وجود مرجعيات مشتركة، ذاكرة جماعية لغة مشتركة، إلتزام مهني. و من بين ما توصلت إليه الدراسة هو أن طريقة التسيير وإدارة الموارد البشرية خصوصا تلعب دورا كبيرا في خلق وبناء الكفاءات الجماعية وتطويرها، كما أن النتائج التي تحققتها الكفاءات الجماعية أفضل من الكفاءات الفردية؛ لأنها تعمل على تحسين الأداء الجماعي للفريق وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

**2. Mitchel, H.J, Study: «A Model For Managing Intellectual Capital to Generate Wealth", A Thsis of Doctor of philosophy in business, New Zealand, Massey University, 2010.**

وهدفت الدراسة إلى تطوير واختبار نموذج لإدارة رأس المال المعرفي مستمد من رؤية وإستراتيجية المنظمة، كما لخصت الدراسة مكونات رأس المال المعرفي في العناصر الثلاثة التالية: رأس المال البشري، والهيكلية والعلاقاتي، وتلك المكونات هي التي تساهم في تميز المنظمات عن بعضها في مجال نشاطها. ومن بين ما توصلت إليه الدراسة هو أنه على الرغم من أن معظم المظاهر المحددة لنموذج الدراسة حاضرة في المنظمة إلا أنه لم يكن هناك إدراك لدى إدارة المنظمة لإدارة رأس المال المعرفي، لذلك أوصت الدراسة بأنه ينبغي إيلاء اهتمام أكبر لإحداث تغييرات سلوكية بالاضافة إلى أهمية التنشئة الاجتماعية للعاملين بالمنظمة.

**3. Memon, M, Mangi, R, Rohra, c, Study: "Human Capital a Source of Competitive Advantage: Ideas for Strategic Leadership", Australian journal of Basic & Applied Science, Vol 3, N 4, 2009.**

وهدفت هذه الدراسة إلى عرض بعض الأفكار المبتكرة للقيادة التنظيمية من خلال تقديم بعض النماذج أن الفريدة للحصول على رأس المال البشري وصيانتته واستدامته انطلاقا من قاعدة مفادها أن رأس المال البشري هو جزء لا يتجزأ من أي منظمة. والغرض من هذه النماذج هو توضيح أن رأس المال البشري يعتبر مصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية في عصرنا الحالي، كما قدمت الدراسة أهم النتائج وهي التكنولوجيا، العولمة وزيادة المنافسة بين المنظمات قد عملت على تغيير النماذج المؤدية للميزة التنافسية، لذلك من الضروري استخدام مصادر أخرى لتحقيقها في ظل هيمنة اقتصاد المعرفة.



## مميزات الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة

فيما يلي سيتم عرض مميزات الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

## 1. من حيث بيئة الدراسة:

بتمعنا في جميع هذه الدراسات نلاحظ أنها أجريت على المؤسسات العمومية مختلفة نذكر منها العربية وأجنبية دون أن ننسى الدراسات التي أجريت في الجزائر.

## 2. من حيث قطاع تطبيق الدراسة:

أغلب الدراسات أجريت على القطاع الحكومي أو بمعنى آخر على القطاع العام، وذلك بدراسة عينة واحدة فقط، فيما تعتبر الدراسة الحالية هي الدراسة التي تجرى على عينة من القطاع الخاص الصناعي

## 3. من حيث هدف الدراسة :

اختلفت أهداف بحوث الدراسات السابقة، بحيث تهدف إلى التعرف على طبيعة الموارد البشرية (الكفاءات)، وإبراز أهمية المورد البشري في تحقيق التميز لكن الدراسة الحالية سنتناول أثر تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية وأهميتها كمصدر للميزة التنافسية.

## 4. التعقيب على الدراسات السابقة:

- أغلب الدراسات لم تتطرق مباشرة إلى دراسة أثر تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في المجال الصناعي حيث كانت معظمها في القطاع العام لكن على عينة واحدة فقط إلا أن الدراسة الحالية في القطاع الخاص. تتفق الدراسة الحالية مع دراسة سلامي فتيحة في التطرق إلى متغيري الدراسة التابع والمستقل إلا أنها تختلف معها في قطاع دراسة الحالة.

## خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يمكن أن نجد أن مفهوم الميزة التنافسية له أهمية كبرى بالنسبة للسياسة الاقتصادية والمنظمات ذلك لدور الذي تلعبه في الحياة الاقتصادية، ولا يزال المفكرين يطرحون جملة من المفاهيم والمصادر الجديدة للميزة التنافسية، لاتزال و كما ان امتلاك الميزة التنافسية يعتبر هدفا تسعى الكثير من المنظمات للوصول اليه وتحقيقه في ظل التحولات العالمية و التأثير بالعملة و هو ما يفرض على المنظمات تطبيق و التوجه نحو مصادر جديدة لتحقيق الميزة التنافسية، بحيث تتميز هذه الاخيرة بمجموعة من الخصائص منها إمكانية الدفاع عنها الديمومة، حاسمة ، وهذا يعني ان للميزة التنافسية دورة حياة و التي تتمثل في مراحل التقديم، التبنى، التقليد الضرورة و كما انها تظهر في نوعين هما ميزة التكلفة الأقل و ميزة الاختلاف ( التميز)، و تتأثر الميزة التنافسية بمجموعة من العوامل الخارجية و لا يمكن للمنظمة التحكم فيها وعوامل داخلية وقد تكون للمنظمة القدرة على التحكم فيها والعمل على امتلاكها مثل الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.

# الفصل الثاني

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة

المطلب الأول : التعريف بشركة الإسمنت بني صاف ونشاطها

1. نبذة تاريخية عن الشركة:

تأسست شركة الاسمنت ومشتقاته الثانية بني صاف شهر سبتمبر 1974 من طرف الشركة الفرنسي Creustoloire بتكلفة 1.039. 600. 000 وقد بدأ إنتاجها الفعلي في 1979 تحت اسم S.N.M.C بطاقة إنتاجية قدرت ب: مليون طن سنويا بحيث كانت تابعة للشركة الأم مقرها الجزائر عن إعادة الهيكلة للمؤسسة. في 1982 تفرعت إلى "03" مؤسسات جهوية وتضم 13 وحدة صناعية للإسمنت هي موزعة كالتالي :

- مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق E.R.C.E

- مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للوسط E.R.C.C

- مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب E.R.C.O

وابتداء من 1989 شهدت استقلالية في التسيير لتصبح تابعة للمجمع الجهوي للإسمنت E.R.C.O.

في 1997/12/28 تفرعت مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للغرب E.R.C.O إلى أربع "04" وحدات

مستقلة هي كالتالي :

- وحدة الإسمنت زهانة S.C.I.Z

- وحدة الاسمنت سعيدة S.C.I.S

- وحدة توزيع مواد البناء S.O.D.M. A.C

- وحدة بني صاف S.C.I.B.S

سنة 1998، وفي جويلية 2005 توجهت الشركة إلى نظام الشراكة مع مجمع فرعون بنسبة : 35% إنتاج

منتوج جديد و"الاسمنت الأبيض".

تعتبر شركة الاسمنت وسط تجاري بينها وبين الزبون بحيث يتوجه إليها عند رغبته في شراء الإسمنت فيتقدم طلبه و يسدد المبلغ المطلوب لتسليمه هذه الأخيرة سند التحميل والفاتورة اللذان يحملان كل المعلومات الخاصة بالزبون إلا الفاتورة تزيد عن سند التحميل يتضمن مبلغ البيع أما سند التحميل فيختلف باختلاف الوحدات فكل

وحدة لها سند التحميل الخاص بها، كما أن نوعية الزبون تلعب دورا هاما في كمية المنتج المتحصل عليها بحيث نجد المقال، المستثمر وزبون يشتري لإعادة البيع و البيع الحر.

وفي ما يلي بعض المعلومات حول شركة الإسمنت:

- الاسم : شركة الاسمنت بني صاف (S.C.I.B.S).

- النشاط الأساسي : إنتاج وبيع الاسمنت.

- العنوان : BP22 بني صاف، ولاية عين تموشنت، الجزائر .

- الهاتف : 043.06.59.71

- الفاكس: 043.64.39.74

- رأس المال: 1.800.000.000 دج

-الوضعية القانونية: شركة ذات أسهم SPA.

- القوة الكهربائية: 60 كيلو فولط.

الطاقة الإنتاجية: 1.000.000 طن من مادة الاسمنت.

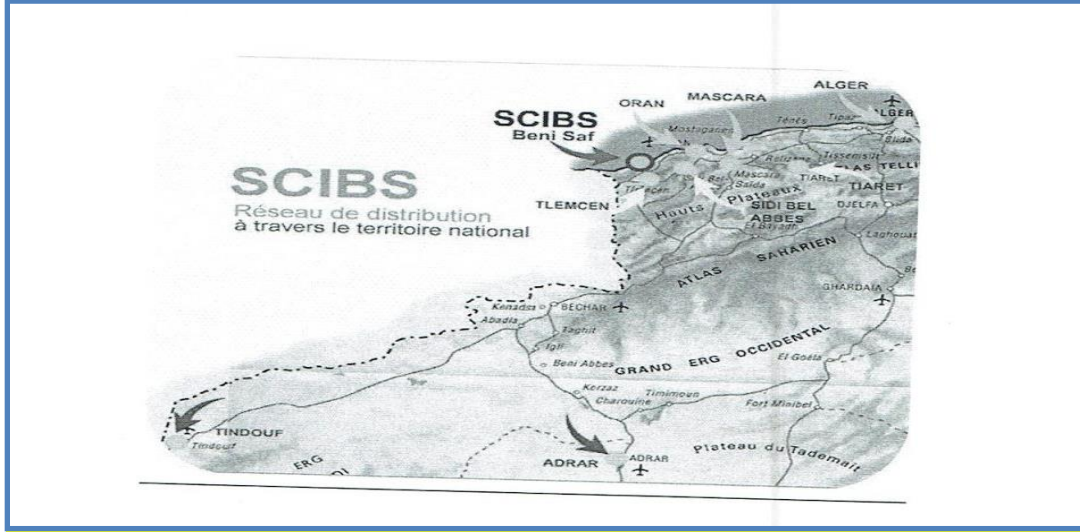
البريد الإلكتروني: gerco@gercouest.dz.com

الموقع الإلكتروني: [www.scibs.com](http://www.scibs.com)

2. الموقع الجغرافي للشركة :

تقع شركة الإسمنت على بعد 4 كلم شرق ميناء بني صاف على ارتفاع 185 متر عن سطح البحر، تقدر مساحتها الإجمالية ب: 42 هكتار، أما المواد الأولية المستعملة فهي: الحجر، الكلس، الطين وموقعها على بعد 600م جنوب المصنع، حيث تمثل نشاطها من خلال العقد التأسيسي المتمثل في إنتاج الإسمنت بحيث تبلغ الطاقة الإنتاجية 1000.0000 طن سنويا، إلا أنه أعيد برمجة الإنتاج على أساس 800.000 طن سنويا.

الشكل رقم 06 : الموقع الجغرافي للشركة



المصدر : وثائق المؤسسة

3. نشاط الشركة ودورها الاقتصادي:

1.3. نشاط الشركة:

تتمثل نشاطات الشركة وذلك من خلال العقد التأسيسي في نشاط رئيسي وحيد و المتمثل في إنتاج و بيع مادة الإسمنت تقدر طاقتها الإنتاجية 300 طن يوميا من مادة الكلانكير المتخصصة في مادة الإسمنت من نوع C.L.J45 C.L.A، 400

منجمي الكلس والطين يقعان في جنوب شرق بني صاف بقطاع بلادوريف BLADRORIF وتبلغ الطاقة الإنتاجية 1.000.000 طن سنويا إلا أنه أعيد برمجة الإنتاج على أساس 800.000 طن سنويا.

2.3. الدور الاقتصادي لمؤسسة الاسمنت:

نظرا لأهمية الاقتصادية لقطاع صناعة الاسمنت في الجزائر فهذه المؤسسات تلعب دورا هاما سواء على مستوى الاقتصاد الجزئي أو الكلي ويظهر فيما يلي :

- دورها الأول والكبير هو إنتاج الأسمنت.
- توفير المنتج في الأسواق تبعا للطلب على المادة.
- تلبية احتياجات المستهلكين الصناعيين.
- تحسين الظروف الاجتماعية للعمال وذلك بمنحهم إعانات مالية ومعنوية وكذا تحسين ظروف العمل.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت

يتوقف نجاح أي مؤسسة على مدى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يلائم ويوافق حجم نشاطها وتوزيع مهامها دون أن تحمل جانب التنسيق فيما بين مختلف هياكلها ، ويمكن توضيح التنظيم العام لشركة الاسمنت كما يلي:

الشكل رقم 07 : الهيكل التنظيمي



المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثالث : أهداف الشركة ومهامها

1. أهداف الشركة:

- تدعيم الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية.
- استغلال كل الطاقة الإنتاجية 1.000.000 طن سنويا.
- تغطية السوق الوطنية.
- تطوير و ترقية إنتاج الإسمنت من حيث الكمية والجودة.
- التسيير الأمثل للموارد البشرية وتحقيق الرقابة على جميع المستويات.
- المحافظة على صحة وأمن الموظفين.
- تحقيق عوائد من صادرات الاسمنت.
- إدخال تكنولوجيا جديدة وتقنيات صناعية وإدارية.
- تدعيم الاقتصاد الوطني و تحقيق التنمية.
- توفير الجو المناسب للعمل و ضمان استقرار المؤسسة.
- ضمان جودة الإنتاج وفقا للأهداف المرجوة.

2. مهام الشركة :

- ضمان الإنتاج وفقا للأهداف الموجودة.
- التسيير الأمثل للموارد البشرية وتحقيق الرقابة على جميع القطاعات.
- المحافظة على صحة وأمن الموظفين.
- توفير الجو المناسب للعمل و ضمان استقرار المؤسسة.
- القيام بالمحاسبة العامة للميزانية والعمليات القانونية والإدارية.
- تدعيم الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية.



المبحث الثاني : منهج الدراسة الميدانية وبناء الاستبيان

سنتناول في هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة ثم الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول : منهجية الدراسة

نحاول التطرق على المنهج المتبع في الدراسة ونموذج الدراسة وحدود الدراسة.

1. منهج الدراسة :

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى معرفة دور تسير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، قمنا باختيار مؤسسة الاسمنت ببني صاف نظرا لتناسبها ومتطلبات البحث، وللإجابة على الإشكالية المطروحة مسبقا وبغية التعرف والإلمام بجميع جوانب الموضوع اخترنا المنهج الوصفي، وذلك يعود إلى أن إشكالية الدراسة وفرضياتها تتماشى وهذا النهج الذي يسمح بجمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة، كما قدم وصفا للنتائج المتوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

2. نموذج الدراسة :

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين متغير مستقل تسير الكفاءات البشرية ومتغير تابع الميزة التنافسية، الذي يساند الافتراض كون أن تسير الكفاءات البشرية لها علاقة بتحقيق الميزة التنافسية، وذلك أن تطبيق وتبني المؤسسة لتسيير الكفاءات البشرية يضمن لها بناء نقاط قوة من مواردها الداخلية غير الملموسة، تمكن من خلالها بناء وتحقيق الميزة التنافسية، وهذا يلزم ويتطلب من المؤسسة معرفة كيفية الحصول والمحافظة واستغلال هذه الموارد الغير مادية ذات العلاقة بالميزة التنافسية ومن هنا يمكن أنتلخص هذه العلاقة في شكل معادلة التالية :

حيث أن :

(y) : الميزة التنافسية وهو المتغير التابع

(x) : تسير الكفاءات وهو المتغير المستقل

3. حدود الدراسة :

الحدود المكانية : شركة الإسمنت SCIBS

الحدود الزمانية : تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال السداسي الثاني 2024/2023.

الحدود البشرية : اشتملت الدراسة على عدد من العمال شركة الإسمنت SCIBS

المطلب الثاني: مصادر وأدوات الحصول على البيانات

سنتطرق إلى أهم المصادر التي تم الاعتماد عليها في الدراسة من أجل الحصول على المعلومات وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة للحصول على النتائج الدراسية.

1. مصادر الحصول على البيانات:

لقد تم جمع البيانات بإتباع أساليب مختلفة حيث تم تحديد الإطار النظري للدراسة بالاعتماد على المراجع والدوريات والتقارير والدراسات الجامعية ذات العلاقة بالموضوع.

أما في الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد ادوات البحث التالية:

1.1. الملاحظة : تعبر وسيلة مساعدة على التحليل والتفسير من خلال التواجد بمكان محل الدراسة.

2.1. الاستبانة : تعتبر أداة القياس الرئيسية والمعول عليها في هذه الدراسة لجمع البيانات، صممت خصيصا لتغطي جميع متغيرات النموذج ضمن ثلاثة أقسام على النحو التالي:

أ. القسم الأول: حيث شمل هذا القسم المعلومات الشخصية للعمال وتمثل في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، أساس الالتحاق بالمنصب، عدد السنوات في الوظيفة وتتضمن مجموعة من الأسئلة والمقدرة بـ 05 أسئلة.

ب. القسم الثاني: حيث شمل هذا القسم أسئلة تدور حول تسيير الكفاءات والمتعلقة بأربعة أبعاد وهي تخطيط الكفاءات البشرية، إكتساب الكفاءات البشرية، تنمية الكفاءات البشرية، تقييم الكفاءات البشرية وتتضمن مجموعة من الأسئلة والمقدرة بـ 15 سؤالاً.

ج. القسم الثالث: حيث دارت أسئلة هذا القسم على الميزة التنافسية وتتضمن مجموعة من الأسئلة قدرت بـ 09 أسئلة.

لقد تم اختيار مقياس Likert الخماسي، وذلك لأنه يعتبر أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء بسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار على مدى موافقتهم على كل من العبارات التي يتكون منها مقياس الاتجاه المقترح ولقد ترجمت الاستجابات كما هو موضح في الشكل التالي:

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

## 2. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الاستفادة من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات التي جمعت، وفي ما يليهم الأساليب التي تم استخدامها والغاية من استخدامها: النسب المئوية والتكرارات وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات.

1. معادلة Alpha Cronbaches لتحقيق من ثبات أداة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية لتحديد معدل استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.
3. استخدام معامل الالتواء وكولجروف-سمرنوف لاختبار التوزيع الطبيعي.
4. الانحرافات المعيارية لقياس درجة التشتت المطبق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
5. تحليل الانحدار البسيط وذلك لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

## المطلب الثالث: صدق الاستبيان ومجتمع الدراسة

سنحاول في هذه الدراسة إلى التأكد من أن الأداة المستخدمة في الدراسة يمكنها أن تعطينا معلومات الصحيحة وأن محتواها معبر ومفهوم وبالإمكان أن تحصل من خلالها على المعلومات اللازمة لإجراء الدراسة، وكما سنطرق إلى العينة التي تمت من خلالها تم الحصول على أهم المعلومات التي تعتبر أساس الدراسة.

### 1. صدق وثبات الاستبيان:

#### 1.1. صدق المحكمين:

لقد تم عرض أداة الدراسة على 02 من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب، من ذوي الاختصاص للتحقق من مدى صدق ووضوح أداة الدراسة، وقد أجرى المحكمون الملاحظات المختلفة على أداة الدراسة وتم أخذها بعين الاعتبار عند

إعداد النموذج بشكله النهائي، ووافق المحكمون على فقرات الاستبانة لأبعاد الدراسة مع إجراء تغيير في صياغة بعض الفقرات، كما تم أخذ معظم الملاحظات التي أبدتها المحكمون بالاعتبار عند اعتماد النموذج النهائي بشكله النهائي، ومن خلال ما سبق من اجراءات يؤكد صدق أداة الدراسة التي تم استخدامها في الرسالة.

### 2.1. ثبات الاستبيان :

إن الثبات يعني استقرار الاستبانة وعدم تناقضها مع نفسها، أي أن الاستبانة تعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة لاختبار أداة القياس فقد تم استخدام اختبار Alpha Cronbaches لقياس الاتساق الداخلي، حيث بلغت :

\* Alpha Cronbaches بالنسبة لجميع فقرات المتغير الأول المستقل قيمة (0.876)،

\* أما قيمة Alpha Cronbaches لجميع فقرات المتغير الثاني التابع الكلية فقد بلغت (0.900)،

\* أما قيمة Alpha Cronbaches الكلية فهي (0.936).

يلاحظ أن جميع فقرات قيم Alpha Cronbaches أكبر من النسبة المقبولة 60% مما يعكس ثبات أداة القياس.

### 3.1. صدق الاستبيان :

أي أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، إذ قمنا بحساب الجذر التربيعي المعمل الثبات Alpha Cronbaches وذلك للتأكد من صدق المقياس بحيث وجدنا أن معامل الصدق الكلي بلغ 0.961 وهو معامل جيد ومناسب لأغراض وأهداف البحث، كما نلاحظ الشيء نفسه بالنسبة لمحاو الاستبانة وأبعادها ، والجدول التالي يبين نتائج اختبار صدق وثبات متغيرات الدراسة الخاصة بالاستبيان.

الجدول رقم 02 : نتائج صدق الاستبيان

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	
0.782	0.613	5	تخطيط الكفاءات البشرية
0.784	0.616	5	الاكتساب
0.854	0.730	5	التنمية
0.839	0.704	4	التقييم
0.935	0.876	19	التسيير
0.948	0.900	5	الميزة التنافسية
0.961	0.936	24	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماد برنامج SPSS V.16

2. مجتمع عينة البحث:

قمنا بإجراء الدراسة بمؤسسة الاسمنت ببني صاف حيث يعود هذا الاختيار لهذه المنظمة الصناعية، كونها مؤسسة اقتصادية متكاملة، هي ليست مجرد مؤسسة إنتاجية منعزلة عن محيطها، حيث هذه الميزة تبين أن للمؤسسة ميزة تنافسية ناتجة عن نمط تسييرها، وخاصة بما يتجلى ذلك في التسيير الكفاء لمواردها البشرية كما أن لها مسيرين خاصة بها، تعمل على تعزيز ودفع تلك السلوكيات التي تبني بها ميزتها، هذا ما قد يمكن الباحث من إيجاد ميدان يتوافق مع أهداف دراسته في معرفة دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، إذ يتوقف قرب البيانات التي يحصل عليها الباحث حول مجتمع البحث على أسلوب الباحث في اختيار عينة بحثه، وباعتبار مجتمع الدراسة يتكون من عدة فئات اجتماعية مهنية (إطارات أعوان تحكم، أعوان التنفيذ)، فإن العينة المناسبة لهذا المجتمع العينة الطبقيّة العشوائية، إحدى الأنواع الأساسية التي تعطينا عينة ممثلة لمجتمع البحث.

يقوم هذا النوع من العينات على تصنيف مجتمع البحث إلى مجموعات، وفقا للفئات التي يتضمنها متغير معين أو عدة متغيرات، ثم اختيار وحدات عينة البحث عشوائيا من كل مجموعة.

يتكون مجتمع البحث (المصنع) من 94 عامل، لجأنا إلى عملية المعاينة الطبقيّة العشوائية، حسب الفئات الاجتماعية المهنية المكونة لمجتمع الدراسة، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم 03: عدد عمال المؤسسة

العقد	الفئات
08	اطارات
34	اعوان تحكم
52	اعوان تنفيذ
94	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على معلومات المتحصل عليها من الإدارة.

تم اعتماد العينة العشوائية في اختيار أفراد العينة، وقد توزع أفراد العينة على الفئات الثلاثة ( إطارات، أعوان تحكم، وأعوان التنفيذ الموجودة في المؤسسة) على النحو التالي:

الجدول رقم 04: التوزيع مفردات العينة على المجتمع الأصلي

عدد أفراد العينة	نسبة العينة	العقد	الفئات
4	%50	08	اطارات
22	%64.70	34	اعوان تحكم
31	%59.61	52	اعوان تنفيذ
57	%60.63	94	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على معلومات متحصل عليها من الإدارة

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

نتطرق في هذا المبحث إلى تحليل وتفسير ما تم تفريره من الاستمارة التي تم توزيعها على موظفي المؤسسة.

المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

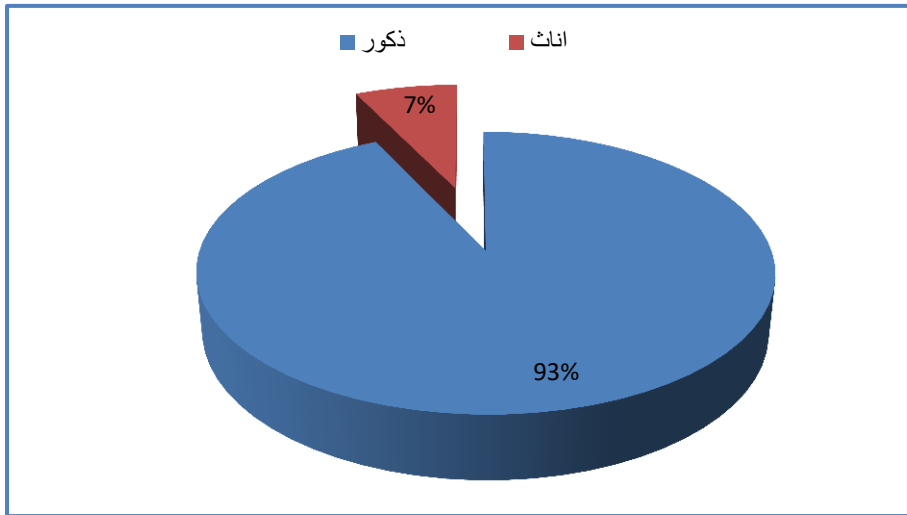
1. الجنس :

الجدول رقم 05 : تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس

النسبة المئوية	العدد	البيان
92.98%	53	ذكر
7.01%	4	أنثى
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مفرغات الاستبيان

الشكل رقم 08 : تمثيل الاجوبة الخاصة بالجنس



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مفرغات الاستبيان

يتضح من الجدول والشكل السابق أن توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الجنس أن 92.98% من أفراد العينة ذكور و 7.01% إناث وبالتالي نستنتج أن أغلبية الموظفين في مؤسسة الاسمنت هم ذكور، وهذا راجع إلى موقع المؤسسة المنعزل البعيد عن المنطقة العمرانية وطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب مجهود جسماني.

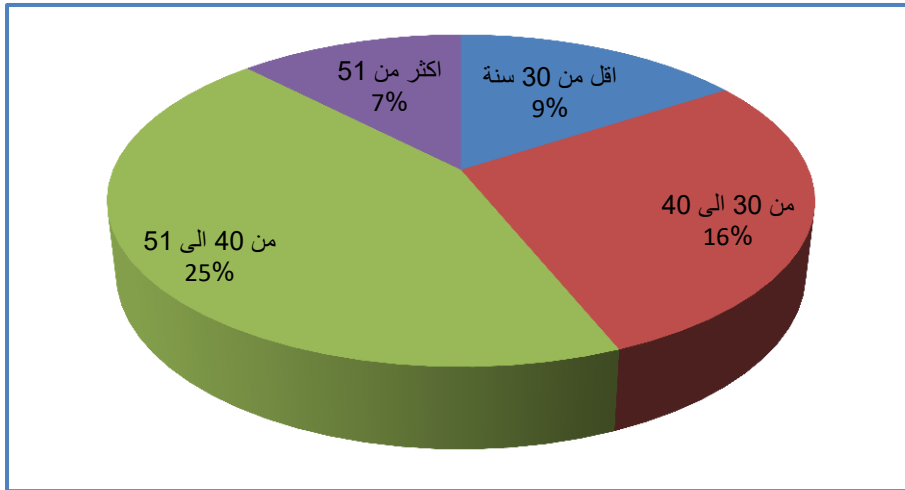
2. العمر :

الجدول رقم 06 : تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالعمر

النسبة المئوية	العدد	البيان
15.8%	09	أقل من 30 سنة
28.1%	16	30 سنة الي 40 سنة
43.9%	25	من 41 الي 51 سنة
12.3%	07	اكثر من 51 سنة
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مفرغات الاستبيان

الشكل رقم 09 : تمثيل الاجوبة الخاصة بالعمر



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مفرغات الاستبيان

يتضح من الجدول والشكل البياني السابقين لتوزيع أفراد العينة الدراسة حسب العمر أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 41 سنة إلى 50 سنة بنسبة 43.9% ويليهم الذين تتراوح أعمارهم من 31 سنة إلى 41 سنة وذلك بنسبة 28.26% ويليهم الذين أعمارهم أقل من 30 سنة وذلك بنسبة 15.8% ثم بعد ذلك الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة بنسبة 12.3%، ما يمكن استنتاجه هو أن معظم العمال في المؤسسة يعتبرون ضمن فئة الشباب واهتمام المؤسسة بدوي الخبرة ومحاولتها الاحتفاظ بهم.



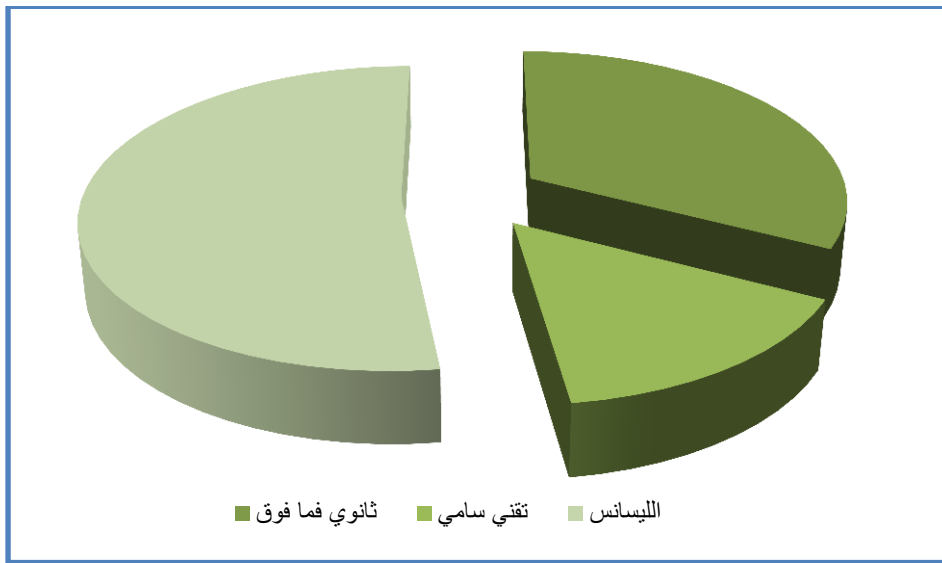
3. المستوى التعليمي:

الجدول رقم 07 : تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	البيان
26.3%	15	ثانوي فما فوق
12.3%	7	تقني سامي
42.1%	24	شهادة الليسانس
19.3%	11	شهادة ماستر أو ماجستير
100%	57	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبان اعتماد علي مفرغات الاستبيان

الشكل رقم 10 : تمثيل الاجوبة الخاصة بالمؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مفرغات الاستبيان

يتضح من الجدول والشكل البيانيين أن توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المستوى التعليمي أن أغلب أفراد العينة مستواهم الليسانس وذلك بنسبة 42.1% ويليهم الذين لديهم مستوى ثانوي فما دون وذلك بنسبة 26.3% والمستوى مهندس دولة تقني سامي كانت نسبتهم 19.3% كما والأفراد ذوي المستوى شهادة تقني سامي بنسبة 12.3%، وما نلاحظه من تحليل الجدول أن المؤسسة بدأت في استقطاب العمال ذوي المستوى العالي وذلك مقارنة بالإحصائيات السابقة، وهو ما يساعدها على بناء ميزة تنافسية.

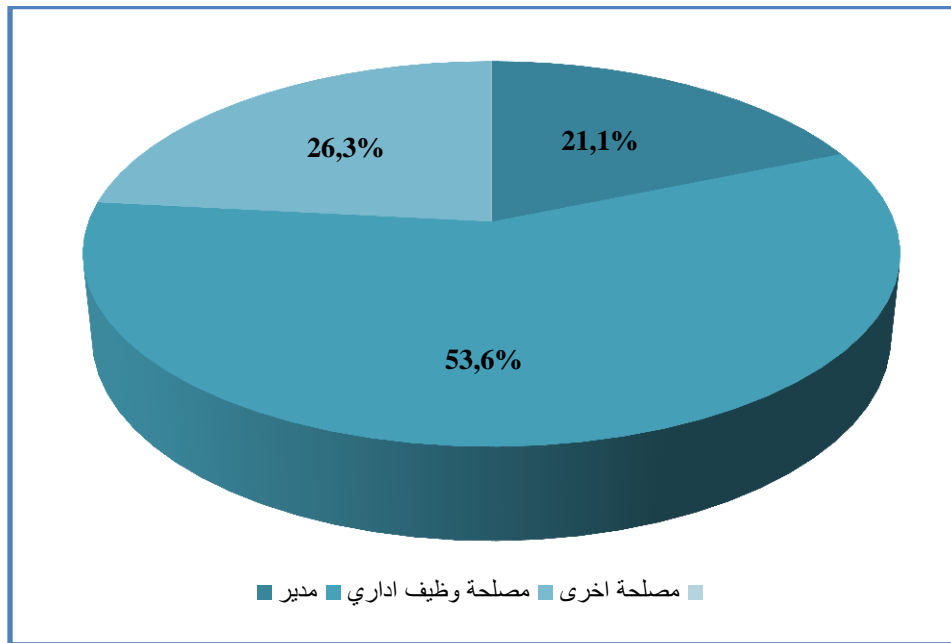
4. أساس طبيعة الوظيفة

الجدول رقم 08 : تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بأساس إلتحاق بالوظيفة

البيان	العدد	النسبة المئوية
على أساس الشهادة	12	21.1%
مسابقة التوظيف	30	53.6%
على أساس الخبرة	15	26.3%
المجموع	57	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على إفراغ استمارة البحث

الشكل رقم 11 : تمثيل الاجوبة الخاصة بأساس طبيعة الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مفرغات الاستبيان

يتضح من الجدول والشكل البيانيين بأن توزيع أفراد العينة الدراسة حسب أساس الالتحاق بالمنصب أن العمال الذين تم التحاقهم بالمنصب بمسابقة التوظيف يقدر بـ 53.6% أما من تم التحاقهم على أساس الشهادة فيقدرون بنسبة 21.1% أما من التحقوا على أساس الخبرة فيقدرون بنسبة 26.3% ، ومن هنا نستنتج ان معظم العمال التحقوا بمناصبهم على أساس الشهادة وهو ما يمنح الوحدة قدرات تنافسية من خلال أصحاب المستوى العالي الذين تم توظيفهم في الوحدة.

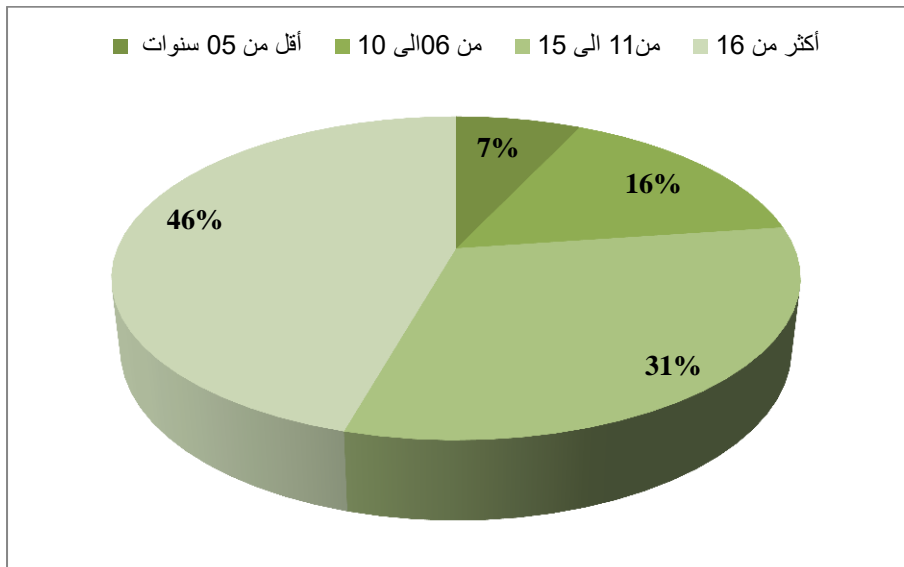
خامسا : سنوات الخبرة

الجدول رقم 09 : تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بعدد السنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	البيان
7	4	5 سنوات علي اقل
15.8	9	من 6 الي 10 السنوات
45.6	18	من 11 الي 15
31.6	26	اكثر من 16
%100	57	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبان باعتماد على إفراغ استمارة البحث

الشكل رقم 12 : تمثيل الاجوبة الخاصة بأساس عدد السنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبان باعتماد على إفراغ استمارة البحث

يتضح من الجدول والشكل البيانيين ن توزيع أفراد العينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة أن أغلبهم يشتغلون بخبرة أكثر من 16 سنة وتقدر نسبتهم بـ 45,6% وهو ما يعود بالنفع على المؤسسة، والأفراد الذين يشتغلون بخبرة تقدر من 11 سنة إلى 15 سنة عمل تقدر بنسبة 31,6% ويليهم الأفراد الذين يشتغلون من 6 سنوات إلى 10 سنوات خبرة وتقدر نسبتهم بـ 15,8% وفي الأخير نجد الأفراد ذو الخبرة التي تقدر بـ 5 سنوات فأقل بنسبة 7%، وهذا يعني أن العمال في المؤسسة يتمتعون بخبرة كبيرة وهو ما يمنح الوحدة قفزة نوعية نحو الأمام في أداء وتحقيق الاستراتيجيات المرسومة من طرف المؤسسة.

المطلب الثاني : تحليل وتفسير صحة الفرضيات

قبل البدء في تحليل محاور الإستبانة لا بد من التأكد من أن المجتمع خاضع لتوزيع طبيعي، وذلك لكي تكون التحليلات والتفسيرات أكثر مصداقية.

**1. اختبار التوزيع الطبيعي:**

المعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات العملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، لذلك نقوم بحساب قيمة معامل الالتواء Skewness للمتغيرات المستقلة وذلك من اجل اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أولاً، ولتحقيق ذلك يجب ان تكون قيم معامل الالتواء محصورة بين القمتين  $-0.224/0.6020$  والجدول التالي يظهر نتائج معامل الالتواء للمتغير المستقل.

الجدول رقم 10: قيمة معامل الالتواء لجميع المتغيرات تسيير الكفاءات البشرية

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل لتفرطح
تخطيط الكفاءات البشرية	0.6020	-0.262
اكتساب وتنمية الكفاءات البشرية	0.330	-0.395
تدريب الكفاءات البشرية	-0.224	-0.735
تقييم الكفاءات البشرية	0.3060	-0.731

المصدر : من إعداد الطالبان اعتماد على برنامج SPSS16

من خلال نتائج الظاهرة في الجدول نجد أن نتائج معامل الالتواء محصورة بين  $-0.224/0.6020$  ، وذلك يدل على أن بيانات البحث تتوزع توزيعاً طبيعياً، سنعرض اختبار كالمجروف- سمرن وف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك لتأكيد قيم الجدول رقم 10

الجدول رقم 11: اختبار التوزيع الطبيعي قيمة Z

المحور	قيمة Z	قيمة مستوي دلالة
تخطيط الكفاءات البشرية	760.	0.610
اكتساب الكفاءات البشرية	0.075	0.602
تدريب وتنمية الكفاءات البشرية	0.854	0.459
تقييم الكفاءات البشرية	1.149	0.142

المصدر : من إعداد الطالبان اعتماد على برنامج SPSS 25

يوضح الجدول (13) نتائج الاختيار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكثر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

## 2. تحليل وتفسير محاور الاستبانة :

تمت دراسة نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال من فقرات المحور وتحديد الأهمية النسبية ومستوى القبول، وذلك بهدف التعرف على اتجاهات المستجوبين، سوف تقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث كما يلي:

وقد تم تقسيم قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت (1-5) إلى مجالات :

1.79-1 غير موافق بشدة

1.80-2.59 غير موافق

2.60-3.39 حيادي

3.40-4.19 موافق

5-4.20 موافق بشدة

حيث مسافة الفئات تساوي 0.8

1.2. تحليل وتفسير أبعاد محور تسيير الكفاءات البشرية:

الجدول رقم 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية المحور تسيير الكفاءات البشرية

الرقم	أبعاد تسيير الكفاءات البشرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	<b>تخطيط الكفاءات البشرية</b>	<b>,84597</b>	<b>3,3939</b>	<b>04</b>	موافق
العبارة 01	تقوم المؤسسة بتحديد أسس ومعايير لتخطيط الكفاءات البشرية	1,46983	3,0175	05	حيادي
العبارة 02	يتم إعداد الدراسات والأبحاث الخاصة عن الكفاءات البشرية	1,00000	4,0000	02	موفق
العبارة 03	توجد معلومات كافية تسمح بالتنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية	1,047730	4,2105	01	موفق بشدة
العبارة 04	يتم تحديد أهداف المنظمة انطلاقاً من ما تملكه من الكفاءات البشرية	1,72189	2,4386	06	غير موافق
	<b>اكتساب الكفاءات البشرية</b>	<b>,82126</b>	<b>3,6351</b>	<b>02</b>	موافق
العبارة 05	يتم التوظيف في المؤسسة على أساس احتياجات المنظمة من الكفاءات	1,81749	2,6491	05	حيادي
العبارة 06	تتبع المؤسسة في عملية البحث والكشف عن الموارد البشرية على الكفاءة والمؤهل المناسب لشغل الوظائف الشاغرة	1,19828	3,8772	02	موافق
العبارة 07	تحتفظ المؤسسة بالموظفين القدامى الذين يتمتعون بالكفاءة والخبرة	1,09767	3,7995	04	موافق
العبارة 08	تملك المؤسسة المعلومات الكافية للتمييز بين المؤهلات والخبرات التي يتمتع بها كل موظف	113583	3,8246	03	موافق
	<b>تدريب وتنمية الكفاءات البشرية</b>	<b>,76602</b>	<b>3,9228</b>	<b>1</b>	موافق
العبارة 09	يعتبر التكوين والتدريب من الاساليب المعتمد عليها في تنمية الكفاءات	1,21111	3,5461	04	موافق

العبارة 10	تحرص المؤسسة لعقد دورات تدريبية بشكل مستمر	,888880	4,1754	5	موافق
العبارة 11	تعتبر عملية التنمية الكفاءات استثمار يعود بالفائدة علي المؤسسة	1,29221	3,7193	3	موافق
العبارة 12	تعمل برامج التكوين والتدريب المقدمة علي زيادة المعارف والمهارات والخبرات للموظفين	1,17807	3,9565	2	موافق
<b>تقييم وتحفيز الكفاءات البشرية</b>					
العبارة 13	تم عملية تقييم الكفاءات بالمؤسسة بصورة منتظمة ومستمرة	1,21111	3,6461	2	موافق
العبارة 14	تساهم الحوافز التي تقدمها المؤسسة علي تنمية مهارتكم وتحسين أدائكم	1,16443	4,0351	1	حيادي
العبارة 15	يساعد تقييم الكفاءات علي تحسين وتطوير اداء الكفاءات	1,30283	3,2632	4	حيادي

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماد على برنامج SPSS16

## 2.2. تخطيط الكفاءات البشرية :

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (12) حول بعد تخطيط الكفاءات البشرية من حيث الأهمية النسبية في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي وانحراف معياري ( 3.39 ) و(0.84) هذا بصفة كلية ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى اتجاه إجابات أفرانا العينة موافق وهو ما يعني أن هناك توجه نحو تخطيط للكفاءات البشرية بالمؤسسة.

يشير اتجاه إجابات أفراد العينة موافق بشدة نحو العبارة توجد معلومات كافية تسمح بالتنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي وانحراف معياري (4.21) و(1.04) وهو ما يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة العملية جمع وتوفير المعلومات حول الكفاءات التي توجد بالمؤسسة والكفاءات التي ستحتاجها في المستقبل.

يشير اتجاه إجابات أفراد العينة موافق نحو العبارة يتم إعداد الدراسات والأبحاث الخاصة بالكفاءات البشرية، ومن حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي وانحراف معياري (1.00) و(4.00) وهو

ما يدل على أن المؤسسة تهتم بإجراء الدراسات وأبحاث وذلك لما تقدمه من معلومات تنفيذ المؤسسة وتحقيق أهدافها.

يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالحياد نحو العبارة لتقوم المنظمة بدراسة وظائفها المستقبلية جيدا التحديد احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات البشرية، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.37) وذلك يرجع إلى عدم توفر المعلومات لدى أفراد العينة فيما يخص بعض وظائف إدارة المستخدمين، وذلك مقارنة بأجوبتهم حول العبارتين السابقتين.

يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالحياد نحو العبارة توجد معلومات كافية تسمح بالتنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (1.46)، والحياد قد يرجع إلى عدم وجود علاقة الغالبية العمال ومعرفتهم الطريقة وأساليب المتبعة في تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

يشير اتجاه إجابات أفراد العينة نحو غير موافق للعبارة يتم تحديد أهداف المنظمة انطلاقا من ما تملكه من الكفاءات البشرية، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (1.72) وهو ما يدل على أن المؤسسة تحدد الكفاءات التي تناسب تلك الأهداف المسطرة، أي أن تحديد الاحتياجات من الكفاءات يتم في ضوء ما تسطره المؤسسة من أهداف مستقبلية.

### 3.2. اكتساب وتنمية الكفاءات البشرية:

من خلال الجدول (12) تلاحظ أن بعد اكتساب الكفاءات " جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.63) بالانحراف معياري (0.82)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول موافق، وهو ما يعني أن المؤسسة لها اهتمام باتجاه التوظيف وذلك لتحقيق الاكتفاء من ناحية الكتابات التي تحتاجها لتحقيق أهدافها. يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو العبارة " تعتبر الاختبارات التي تقوم بها المؤسسة للاختيار متخصصة ذات علاقة وثيقة بالوظيفة الشاعرة، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.14)، وهو ما يدل على أن المؤسسة تعطي الأهمية الكبيرة النوعية الاختبارات التي تقوم بها أثناء عمليات التوظيف وذلك من أجل الاختيار الأفضل الكفاءات.



يشير اتجاه إجابات أفراد العينة موافق نحو العبارة "تتبع المؤسسة في عملية البحث والكشف عن الموارد البشرية على الكفاءة والمؤهل المناسب لشغل الوظائف الشاعرة، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.19)، بحيث يعتبر المؤهل مهما في عمليات التوظيف وذلك لما يلعبه من دور في تحديد مستوى الكفاءة.

يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو عبارة تملك المؤسسة المعلومات الكافية للتمييز بين المؤهلات والخبرات التي يتمتع بها كل موظف، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.13)، وهذا يعتبر ذو أهمية كبيرة وذلك لما تلعبه المعلومات في تحديد نوعية الكفاءات وأي مكان مناسب لها في المؤسسة منه يمكن رفع تنافسية المؤسسة.

#### 4.2. تنمية الكفاءات البشرية:

من خلال الجدول رقم (12) تلاحظ أن بعد تنمية الكتابات البشرية جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (3.92) بانحراف معياري (26) (0) وفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق، وهو يشير إلى أن هناك اهتمام بالمؤسسة بعملية التدريب التي تعتبر أساس بناء وتطوير مستوى الكفاءات بالإضافة إلى التعلم المستمر وذلك لعدم فقدان المعارف والمعلومات والخبرات الموجودة بالمؤسسة وهذا نجد أن المؤسسة لها استراتيجيات متبعة في عملية تنمية كفاءاتها.

يشير اتجاه إجابات أفراد العينة موافق نحو العبارة "يعتبر التكوين والتدريب من الاساليب المعتمد عليها في تنمية الكفاءات ومن حيث الأهمية النسبية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.88)، وهذا ما يدعم التراكم المعرفي لدى كفاءات المؤسسة مما يحسن أدائهم.

يشير اتجاه إجابات أفراد العينة موافق نحو العبارة تعمل المؤسسة بتكوين والتدريب المقدمة علي زيادة المعارف والمهارات والخبرات للموظفين، حيث الأهمية النسبية تأتي في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (1.09) وهو ما يدل على أن نظام الحوافز بالمؤسسة ذو علاقة بالكفاءات، ويكون ذلك من أجل الدفع بالأفراد نحو تحصين مستواهم المعرفي وكما يساعد على التشارك في المعرفة بين العمال.

ويشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو العبارة تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية بشكل مستمر حيث الأهمية النسبية في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.29) وهو ما يدل على أن

المؤسسة لها اهتمام بتطوير الكفاءات البشرية وذلك من خلال عقد دورات تكوينية، وهو يعتبر أمر مهم ويساعد على رفع مستوى الكفاءات إلى جانب ذلك نجاعة الدورات التدريبية لإكساب المعلومات والمعرفة للأفراد وتخفيض تكاليف التدريب والتعلم الخاصة التي تعتبر في الغالب مكلفة.

ويشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو العبارة حيث تعتبر عملية تنمية الكفاءات استثمار يعود بالفائدة على المؤسسة مستمر، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (117) وهو ما يدل على أن المؤسسة لها اهتمام بتطوير الكفاءات البشرية وذلك من خلال عملية التنمية والتحفيز التكوينية.

## 5.2. تقييم الكفاءات البشرية :

من خلال الجدول رقم (12) تلاحظ أن بعد تقديم الكفاءات البشرية " جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (3.53) بالانحراف معياري (0.93)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى توجه أفراد العينة بالموافقة، وذلك لأهمية عملية التقييم ولما تلعبه من دور في تحديد مسار الذي تتبعه المؤسسة في ما يخص عمليات تخطيط وتوظيف وتنمية الكفاءات.

يشير اتجاه إجابات أفراد العينة موافق نحو العبارة تساهم الحوافز التي تقدمها المؤسسة على تنمية مهارات وتحسين أداء العاملين، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.16) وهو ما يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة العملية جمع وتوفير المعلومات حول الكفاءات التي توجد بالمؤسسة والكفاءات التي ستحتاجها في المستقبل وكما أن أفراد العينة يرون أن التقييم بإمكانه إعطاء نظرة حقيقية على الخبرات والمعارف التي يتمتع بها العاملون في المؤسسة.

يشير اتجاه إجابات أفراد العينة موافق نحو العبارة "عملية التقييم للكفاءات بالمؤسسة تتم خلال فترات معينة بانتظام، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.21)، مما يعني أن المؤسسة مهتمة بمعرفة مستوى الكفاءات لديها بما يسهل اتخاذ الإجراءات المستقبلية المتعلقة بكفاءات المؤسسة.

يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالحياد نحو عبارة يساعد تقييم الكفاءات على تحسين وتطوير أداء الكفاءات، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري و(1.30)، وذلك لما له من تأثير سلبي معنوي على الأفراد في حالة ما إذا شعروا أن هناك انحياز في عمليات التقييم.

بناء على ما تقدم تستنتج أن مستوى تسيير الكفاءات بمؤسسة الاسمنت ببني صاف جيدا بالنسبة لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن تسيير الكفاءات ككل (3.62)، ويشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالموافق وهذا يدل على أن هناك اهتمام بالكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة في جميع المستويات ومختلف الأقسام بالمؤسسة وهو من شأنه أن يساعد المؤسسة على تحقيق وتحسين فعالية أداء المؤسسة وحل المشاكل وطرح الأفكار الجديدة، والتي من شأنها أن تطور وتحسن مستوى كفاءات الأفراد المؤسسة ككل.

### 3. تحليل وتفسير محور الميزة التنافسية:

الجدول رقم 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية المحور الميزة التنافسية

الرقم	أبعاد الميزة التنافسية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	مستوى القبول
العبارة 01	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا جديدة مقارنة بالمنافسين	1,31861	3,1053	12	حيادي
العبارة 02	تتبنى المؤسسة الاستراتيجيات المبدعة والمبتكرة	0,987070	4,2456	01	موافق بشدة
العبارة 03	تحاول المؤسسة تقليد عمليات الابداع للمؤسسات المنافسة	1,34681	3,3684	10	موافق
العبارة 04	المؤسسة تشجع الاقتراحات والابتكارات المقدمة من قبل العاملين	1,23392	3,4386	06	غير موافق
العبارة 05	تستعمل المؤسسة أساليب متنوعة وواسعة للإبداع	1,08591	3,1404	11	حيادي
العبارة 06	تعمل المؤسسة في تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين	1,20176	3,7193	04	حيادي
العبارة 07	تقديم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية	1,02628	3,8947	05	موافق
العبارة 08	تعمل المؤسسة للحصول علي مزايا سعرية من الموردين للتخفيض التكاليف	1,17541	3,7995	03	موافق

العبرة 09	تقلل المنظمة تكلفة المواد والخدمات والطاقة بالاعتماد علي كفاءاتها	1,34075	3,3333	08	حيادي
الميزة التنافسية		0,80935	3004,53		موافق

### من إعداد الطالبان اعتماد على برنامج SPSS16

يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق بشدة نحو عبارة تتبنى المؤسسة الاستراتيجيات المبدعة والمبتكرة، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.98) وهو ما يدل على أن المؤسسة تعمل على تشجيع المبدعين من أهمية في رفع جودة المنتجات وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو عبارة كفاءة إدارة العاملين تؤثر على نجاح في تقليل التكلفة، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.17) وهو ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على الأفراد ذوي الأداء الجيد في العمليات الإدارية وكفاءتها وبالتالي التأثير المباشر على أداء الأفراد في الورشات.

يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو عبارة تسعى المؤسسة للحصول على مزايا السعرية من الموردين التخفيض التكاليف، من حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (1.17)، وذلك يشير أن المؤسسة تقوم بدراسة السوق وذلك من أجل تقديم أفضل الأسعار وبالتالي تحقيق ميزة السعر.

يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق حول عبارة تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية ومن حيث الأهمية النسبية في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.14) وقد يرجع ذلك أساسا لكون المؤسسة قديمة النشأة لها خبرة في المجال وذلك يساعدها على تقديم المنتجات بجودة عالية.

يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو عبارة تعمل المؤسسة على تطبيق معايير الجودة في جميع المراحل الإنتاجية، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1,02)، إن تحقيق الجودة في المنتجات غير كاف لتحقيق التميز ولذلك أن المؤسسة تتبع إجراءات الجودة في جميع المراحل الإنتاجية وأداء الوظائف بالمؤسسة.

يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو عبارة : استعمال أساليب متنوعة وواسعة للإبداع في العمليات في المؤسسة، حيث الأهمية النسبية في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1,08) ذلك

يرجع إلى قدرة المنافسين على تقليدها وهو ما يدفع بالمؤسسة إلى استعمال أساليب متنوعة وذلك ما يساعدها على الحفاظ على الميزة التنافسية.

يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالحياد نحو عبارة المؤسسة تشجع الاقتراحات والابتكارات المقدمة من قبل العاملين، حيث الأهمية النسبية في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.23)، وقد يرجع ذلك إلى نوعية نشاط المؤسسة.

يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالحياد نحو عبارة تقلل المنظمة تكلفة المواد والخامات والطاقة بالاعتماد على كفاءتها"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (3.33) والانحراف معياري (1.34)، ويرجع ذلك إلى موقع المؤسسة الجغرافي التي يجبرها على تحمل أعباء إضافية وما يعتبر خارج قدراتها.

يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالحياد نحو عبارة اتبعت المنظمة أساليب معينة ومحددة لتقليل تكاليفها، حيث الأهمية النسبية في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.47)، وسبب الحياد قد يعود إلى المشاكل التي تواجهها المؤسسة في هذا المجال مما يجعل المؤسسة ليس لها القدرة على التحكم في بعض التكاليف.

يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالحياد نحو عبارة تحاول المؤسسة تقليد عمليات الإبداع للمؤسسات المنافسة، حيث الأهمية النسبية في الترتيب العاشر بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.34)، وذلك يرجع إلى نوعية منتجات المؤسسة، إضافة الريادة في مجال نشاطها فهي ليست بحاجة إلى ذلك.

يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالحياد نحو عبارة تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الحادي عشر بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.20) إن سيطرة المؤسسة على السوق في المنطقة ومعرفتها الجيدة لأذواق المستهلكين وطلبائهم وكما أن لها زبائن أوفياء لها. يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالحياد نحو تستخدم المؤسسة تكنولوجيا جديدة مقارنة بالمنافسين حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثاني عشر بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (1.31) وقد يرجع ذلك أن نشاط المؤسسة ليس بحاجة إلى تكنولوجيا جديدة.

ويشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالحياد نحو العبارة تسعى المنظمة لجعل تقليل التكلفة ثقافة، ومن حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثالث عشر بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (1.46) وقد يرجع ذلك إلى الثقافة التنظيمية بالمؤسسة، كما أن تخفيض التكاليف بالمؤسسة متعلق بالدرجة الأولى بالموقع الجغرافي أكثر مما هو متعلق بالأفراد.

بناءً على ما تقدم نستنتج أن مستوى الميزة التنافسية لشركة الاسمنت جيداً وفقاً لمقياس الدراسة حيث غالبية الأفراد موافقين، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن الميزة التنافسية ككل (3.53)، وهذا يدل على أن هناك اهتمام في المؤسسة محل الدراسة بتحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين نوعية المنتجات وذلك بتقديم منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين، فضلاً عن محاولتها لتقليل التكاليف والأعباء التي تتحملها.

### المطلب الثالث : اختبار الفرضيات

#### 1. اختبار العلاقة بين محاور الاستبيان :

لمعرفة وجود دور لتسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الاسمنت بني صاف فإننا سنوضح ذلك من خلال حساب معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بين كل بعد من المتغير المستقل تسيير الكفاءات البشرية والمتغير التابع الميزة التنافسية وسنقبل الفرضية التي تكون دالة إحصائياً. وذلك اعتماداً على قيمة معامل بيرسون ومستوى الدلالة، حيث يتم قبول صحة الفرضيات التي يكون فيها معامل بيرسون يفوق 50%.

الجدول رقم 14: حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد تسيير الكفاءات البشرية والميزة التنافسية

	الابعاد	تخطيط الكفاءات البشرية	اكتساب الكفاءات البشرية	تنمية الكفاءات البشرية	تقييم الكفاءات البشرية
الميزة التنافسية	معامل بيرسون	0,760	0,742	0,832	0,823
	مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000
	المجموع	57	57	57	57

المصدر : من إعداد الطالبان اعتماد على برنامج SPSS16

مستوى الدلالة 0,05

يتبين من خلال الجدول رقم (14) أن جميع فرضيات الدراسة لديها دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

تخطيط الكفاءات البشرية ترتبط مع الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05)

اكتساب الكفاءات البشرية يرتبط مع الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05)

تنمية الكفاءات البشرية ترتبط مع الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05)

تقييم الكفاءات البشرية يرتبط مع الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05)

الجدول رقم 15: معامل الارتباط بين تسيير الكفاءات والميزة التنافسية

الابعاد	تسيير الكفاءات البشرية	الميزة التنافسية
معامل بيرسون	0,717	1
مستوي الدلالة	0,000	0,000
المجموع	57	57
معامل بيرسون	1	0,717
مستوي الدلالة	0,000	0,000
المجموع	57	57

المصدر : من إعداد الطالبان اعتماد على برنامج SPSS16

من خلال الجدول رقم (16) نجد هناك علاقة ارتباط قوية بين أبعاد تسيير الكفاءات البشرية والميزة التنافسية حيث قدر معامل الارتباط بـ (0.717) وهو دال إحصائياً عند مستوى (0.05).

## 2. اختبار صلاحية النموذج:

سنقوم بتحليل تباين الانحدار وذلك للتأكد من صلاحية نموذج الدراسة.

### 1.2. الفرضية الرئيسية:

يوجد دور معنوي تخطيط الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05- $\alpha$ ).  
تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم 16: نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صاحبة النموذج اختبار الفرضية الرئيسي

التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة T المحسوبة	مستوي الدلالة
الانحدار	16,096	4	4,024	22,277	0,000
الخطأ	0,000	52	0,181		
المجموع الكلي	16,096	56	57		

المصدر : من إعداد الطالبان اعتماد على برنامج SPSS16

مستوى الدلالة (0.05)

معامل التحديد 2 - 0,631

معامل الارتباط 0,795

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (16) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (22,277) بقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويتضح من خلال الجدول وبالاعتماد على قيمة R أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو تسيير الكفاءات البشرية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 63% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً مما يدل على أن هناك دور لتسيير الكفاءات البشرية بأبعاده المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار صحة الفرضيات الفرعية التالية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إكتساب الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم 17: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الفرعية الأولى

مستوي الدلالة	قيمة T المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين
0,000	7,112	2,918	1	2,918	الانحدار
		,410	55	22,571	الخطأ
		57	56	25,489	المجموع الكلي

مستوى الدلالة (0.05)

معامل التحديد 2 - 0,230

معامل الارتباط 20,480



من خلال الجدول السالف الذكر نجد أن معامل التباين بين بعد تخطيط الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية تبلغ قيمته (0.480) وهو ما يدل على وجود ارتباط قوية بين المتغيرين، كما نلاحظ من الجدول أن معامل التحديد يساوي (0) 230 وهذا يعني أن 23% من التغيرات التي تحل على الميزة التنافسية يفسرها تخطيط الكفاءات البشرية.

ولدينا من الجدول قيمة F المحسوبة تقدر ب (16,434)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعني وجود دلالة إحصائية، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية أي أن هناك دور لتخطيط الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05).

◀ الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتساب الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية

الجدول رقم 18: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الفرعية الثانية

التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	10,771	1	10,771	40,251	0,000
الخطأ	14,718	55	0,268		
المجموع الكلي	25,489	56	57		

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماد على برنامج SPSS16

مستوى الدلالة (0.05)

معامل التحديد 2 - 0,114

من خلال الجدول السالف الذكر نجد أن معامل الارتباط بين بعد اكتساب الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية تبلغ قيمته (0.338) وهو ما يدل على وجود ارتباط ضعيف بين المتغيرين، كما نلاحظ من الجدول أن معامل التحديد يساوي (0.114) وهذا يعني أن 11% من التغيرات التي تحل على الميزة التنافسية يفسرها إكساب الكفاءات البشرية.

ولدينا من الجدول قيمة F المحسوبة تقدر ب (40.251)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعني وجود دلالة إحصائية، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية أي أن هناك دوراً لإكساب الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم 19: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الفرعية الثالثة

التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	14,678	1	14,678	74,670	0,000
الخطأ	10,811	55	0,197		
المجموع الكلي	25,489	56			

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على برنامج SPSS V16

مستوى الدلالة (0.05)

معامل التحديد 2 - 0,423

معامل الارتباط 20,650

من خلال الجدول السالف الذكر نجد أن معامل الارتباط بين بعد تنمية الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية تبلغ قيمته (0,650) وهو ما يدل على وجود ارتباط قوية بين المتغيرين، كما نلاحظ من الجدول أن معامل التحديد يساوي (0,423) وهذا يعني أن 42% من التغيرات التي تحل على الميزة التنافسية يفسرها تنمية الكفاءات البشرية.

ولدينا من الجدول قيمة F المحسوبة تقدر ب (74.670)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعني وجود دلالة إحصائية، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية أي أن هناك دور لتنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية

الجدول رقم 20 : نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الرابعة

التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	14.587	1	14,678	74,670	0,000
الخطأ	10.711	55	0,197		
المجموع الكلي	25,489	56			

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على برنامج SPSS V16

مستوى الدلالة (0.05)

معامل التحديد - 0,576

معامل الارتباط 20,759

من خلال الجدول السالف الذكر نجد أن معامل الارتباط بين بعد تقييم الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية تبلغ قيمته (0,759) وهو ما يدل على وجود ارتباط قوية بين المتغيرين، كما نلاحظ من الجدول أن معامل التحديد يساوي (0,576) وهذا يعني أن 57% من التغيرات التي تحل على الميزة التنافسية يفسرها تقييم الكفاءات البشرية.

ولدينا من الجدول قيمة F المحسوبة تقدر ب (74,670)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعني وجود دلالة إحصائية، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، أي أن هناك دور تقييم الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05).

خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة شركة الاسمنت ،وكذا الهيكلة الإدارية التي تدير وفقها ونوعية المنتجات وطريقة إنتاجها، واعتمدنا في انجاز هذه الدراسة على طريقة الاستبانة التي وزعناها على عمال المؤسسة، بحيث تحتوي الاستبانة على قسمين بحيث القسم الأول يحتوي على محوري المعلومات الشخصية والقسم الثاني يحوى محورين تسيير الكفاءات البشرية والميزة التنافسية، وهدفنا منها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، وبعد استرجاعها فمننا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ تحليل الانحدار .

قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها بنسب جيدة، حيث استنتجنا أنه مستوى تخطيط الكفاءات كان محايدا بالنسبة لمستوى القبول وفقا لمقياس الدراسة.

مستوى اكتساب الكفاءات كان موافق بالنسبة لمستوى القبول وفقا لمقياس الدراسة.

مستوى تنمية الكفاءات البشرية كان موافق بالنسبة لمستوى القبول وفقا لمقياس الدراسة.

مستوى تقييم الكفاءات البشرية كان موافق بالنسبة لمستوى القبول وفقا لمقياس الدراسة.

كما توصلنا إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات البشرية وأبعاده بالميزة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05).

# خاتمة

## الخاتمة العامة

إن المصدر الرئيسي لدى المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية هو الموارد البشرية العاملة فيها، حيث تتوقف فعالية المنظمة وكفاءتها على الطريقة التي يتم فيها الحصول على هذه الموارد الاستراتيجية، واختيارها، وتوظيفها وتنميتها وتدريبها وحسن تأهيلها وتطويرها، أي على مدى كفاءة وفعالية ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية الممثلة في أنشطة التوظيف التدريب التطوير إدارة المواهب، التحفيز تقييم الأداء، علاقات العاملين.

### نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. هناك فعالية كبيرة في تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية التوظيف التدريب التطوير، إدارة المواهب، تقييم الأداء، العلاقة مع العاملين تم إدراكها من طرف المبحوثين في شركة الاسمنت.
2. اتضح بأن لدى شركة الاسمنت اهتمام كبير وعالي باكتساب أبعاد الميزة التنافسية (الجودة، الإبداع، المرونة، كفاءة العمليات الكفاءات المحورية) حسب العاملين فيها.
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية التوظيف التدريب، التطوير، إدارة المواهب، تقييم الأداء،

العلاقة مع العاملين في الميزة التنافسية (الجودة، الإبداع، المرونة، كفاءة العمليات، الكفاءات المحورية).

### توصيات الدراسة:

بناء على هذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

◀ القيام بدراسة مستمرة للتغيرات الاقتصادية، وأوضاع السوق والمنافسين، حتى تتمكن شركة الاسمنت من وضع الاستراتيجيات التنافسية المناسبة، وتحديد سياسة إدارة الموارد البشرية الموافقة لها مما يسمح لها بتقديم خدمات تنافسية.

◀ ضرورة مواصلة شركة الاسمنت تطوير استراتيجياتها وممارستها المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع مواردها الداخلية والخارجية من خلال تحديث سياساتها وتطبيق الاتجاهات الحديثة التي من شأنها العمل على استقطاب أصحاب الكفاءات العلمية والعملية والعمل على تطويرهم باستمرار من خلال التدريب والتطوير وإدارة المواهب وتقييم الأداء، والمحافظة عليهم من خلال تحفيزهم وتشجيعهم، لزيادة ولائهم للشركة وقيمها، مع العمل على زيادة إتاحة الفرصة لحديثي التخرج من الجامعات.

## الخاتمة العامة

---

العمل على تطوير منظومة الحوافز المقدمة للعاملين، وتوفير تدريب مستمر لجميع العاملين طيلة حياتهم الوظيفية، وربط نظام الحوافز والبرامج التدريبية وجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية، بعملية تقييم الأداء.

## قائمة المصادر والمراجع



المراجع :

باللغة العربية :

I. الكتب :

1. علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001،
2. غالب عوض الرفاعي الأكرم، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، مشاركة في المؤتمر العلمي السابع- إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة
3. عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، " إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، عمان، 2008.
4. قوي بوحنية، " تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات"، الجزائر، مركز الكتاب الأكاديمي، 2010.
5. محمد الفاتح، محمود بشير المغربي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، مملكة الأردنية الهاشمية، 2016.
6. ريم مشاط، " إدارة الموارد البشرية"، ملخص، 1430هـ/2009م.

II. الملتقيات والمداخلات :

7. بن موسى محمد، "تسيير الكفاءات كأحد روافد تنمية وتدعيم الطاقات البشرية في منظمات الأعمال"، جامعة زيان عاشور، الجلفة، مجلة البحوث والعلوم الانسانية، العدد 33 (2)، 2018/01/01.
8. حرز الله محمد لخضر، " المتطلبات المنهجية الحديثة للاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة بسكرة ( الجزائر)، العدد 14، جانفي 2016.
9. حمزة الغربي، عاشور ابراهيم، "نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات"، مداخلة في المنتدى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد، خيضر، بسكرة، 22/21 فيفري 2012.
10. خالد فراح، "تسيير الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية الجزائرية"، دراسة استكشافية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 04، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014.
11. سملاي يحضة، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، 2004/2003.

12. طواهرية الشيخ، "الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال في اقتصاد المعرفة"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 2011.
13. علي عبد الله، بوطويل رقية، "التوجه نحو التوظيف القائم على أساس الكفاءات في الوظيفة العمومية"، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، بحوث ودراسات دولية، جامعة الجزائر، 2015/12/21.
14. فراح خالدي، "تسيير الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية الجزائرية دراسة استكشافية"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد 04، 2014/12.
15. يوسف بن شني، أمين محفي، "إشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية"، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21/22 فيفري 2012.

### III. المذكرات :

16. نسرین المرهون، "إدارة المعارف وتسيير الكفاءات توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008.
17. رحيل آسية، "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011/2010.
18. منى مسغوني، "تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013/2012.

باللغة الأجنبية :

19. M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993.
20. Marcel Coté, Marie-claivemalo, "La gestion stratégique : une approche fondamentale", Gaetanmorin édition , Canada , 2002.
21. Louvan Beirendouck, "Tous compétents : le management des compétant dans l'entreprise", édition Bock , Belgique, 2006.



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

السادة:

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية بعنوان **دور كفاءة المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية** ، نقدم لكم هذا الاستبيان، ونرجو منكم التكرم بمساعدتنا فيه عن طريق الإجابة عن الأسئلة بوضع علامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة ابتداء من البيانات الشخصية من الصفحة الأولى إلى آخر صفحة.

كما نعلمكم أن هذه المعلومات التي تتضمنها الاستمارة ستحظى بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

من إعداد الطالبين:

- بوراس فاطمة الزهرة
- بريكي مسعود

## لبانات الشخصية:

\*الجنس:  أنثى  ذكر

\*السن: 21 أو اقل سنة  22-31 سنة

32-41 سنة  42-51 سنة  52 سنة أو أكثر

## مستوى التعليمي

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

### كفاءة المورد البشري

العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق بشدة
تساهم إدارة الموارد البشرية في مؤسسة scibs بمواجهة التحديات التي تعرضها المنافسة.				
يحقق إنفاق مؤسسة scibs على الاستثمار في المورد البشري العائد المرغوب وهو رفع مستويات الإنتاجية				
لتحقيق التميز توفّر مؤسسة scibs للعاملين بها مجالاً من الحرية مما يقلل من الخطأ ويزيد من الإنتاج.				
تعمل مؤسسة scibs على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات مما يحسن من أدائها.				
تعتقد مؤسسة scibs أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من شأنه أن يحقق التميز.				
يساهم توظيف أفراد ذوي الخبراء والمهارات في تحسين خدمات المؤسسة.				
تعتمد المؤسسة على تدريب الموظفين داخلها وخارجها لزيادة كفاءتهم.				
يملك الأفراد القدرة على التعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل أي تطور فيها				

### الميزة التنافسية

تتوافر مؤسسة scibs على موارد بشرية بكفاءة عالية.				
تتم عملية التوظيف على أساس الكفاءة.				

					تقوم مؤسسة scibs بتشجيع العمال الأكفاء دوما وتحفزهم على المبادرة.
					تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لاستقطاب ذوي الكفاءات
					. تتابع المؤسسة بعناية كبيرة العنصر البشري الكفاء لديها.
					تعتمد المؤسسة إلى استقدام الكفاءات لتنمية واكتساب معارف جديدة.
					تقوم إدارة المواهب على وضع الموهبة المناسبة في المنصب المناسب.
					تعتمد مؤسسة scibs على مخططات لاستغلال المواهب
					من أجل اكتشاف إبداعات جديدة لصالح المؤسسة. تختار المؤسسة بعناية المواهب لاستغلالها في تحقيق أهدافها.
					ينقلد الموهوبون مراكز مسؤولية لتدريب الموظفين والعمال الجدد.
<b>كفاءة المورد البشري و الميزة التنافسية</b>					
					تؤمن مؤسسة scibs بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها
					تقوم المؤسسة بتوفير الاحتياجات اللازمة من الكفاءات البشرية بصورة مستمرة
					تقوم المؤسسة بتطوير إمكانيات أفرادها (المعارف والمهارات) للتكيف مع أساليب

					العمل الجديدة والتكنولوجيا الحديثة ومختلف التغيرات الحاصلة
					تقوم المؤسسة بإعطاء حرية أكبر للكفاءات للاستفادة من مزايا الإبداع والابتكار لتحقيق التفوق
					تقوم المؤسسة بتوفير الإمكانيات اللازمة للأفراد ذوي المؤهلات والكفاءات لتطوير منتجات تعزز مركزها التنافسي
					المؤسسة تحقق ميزة تنافسية من خلال دمجها للمهارات والموارد التي تمتلكها بطريقة فريدة لا يمكن للمنافسين محاكاتها
					تساهم خبرة ومهارة أفراد المؤسسة في تفادي الأخطاء المكلفة

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في موضوع تسيير الكفاءات التي أصبحت اهتمام كل المؤسسات الاقتصادية و الصناعية بصفة عامة ومؤسسة الإسمنت ببني صاف بصفة خاصة حيث كان الهدف الرئيسي منها هو معرفة الدور الذي تلعبه عملية تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية.

حيث شملت دراستنا على عينة بلغت 94 موظف في مؤسسة الإسمنت ببني صاف وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات في حين اعتمدنا على التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مؤسسة الإسمنت ببني صاف تهتم بتسيير كفاءاتها بصورة جيدة ومستمرة مما جعلها تحتل مكانة هامة واكسابها ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها في ظل ظروف المنافسة المحلية والدولية.

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

## Absract

The aim of this study was to investigate the management of competencies, which became the interest of all economic and industrial institutions in general and the cement enterprise in a clear structure in particular. The main objective was to know the role played by the management of competencies in achieving a competitive advantage.

Our study included a sample of 94 employees of the Cement Foundation in Beni Safi. The questionnaire was used as a tool for data collection while we relied on statistical analysis to test the study hypotheses using the statistical programme. We reached a set of results, the most important of which is that the Cement Foundation is concerned with the good and continuous functioning of its competencies.

and international.

**Keywords:** human competencies, competency management, competitive advantage.