



جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

## أثر إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية

دراسة حالة للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA عين تموشنت

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير - تخصص: تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذة:

أ. عمير فضيلة

من إعداد الطلبة:

- جباري بوزيان
- حاج صافي شيماء

لجنة التقييم:

الرئيس	أوكبدان سناء	أستاذة محاضرة -أ-	جامعة عين تموشنت
المتحن	بن زعيمة فاطمة الزهراء	أستاذ مساعد -ب-	جامعة عين تموشنت
المشرف	عمير فضيلة	أستاذ محاضر -أ-	جامعة عين تموشنت

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1438

# الشكر والتقدير

نحمد الله العليّ القدير، ونشكر فضله وآلاءه، أن وفقنا إلى سبيل البحث والمعرفة ويسرهما لنا ، وألهمنا الطموح

وسدد خطانا..

نتقدم بخالص الشكر وجزيل الامتنان للأستاذة عميمر فضيلة

التي شرفتنا بقبول الإشراف على هذه المذكرة، ولم تدخر جهداً أو تبخل بنصيحة فلها منا فائق الاحترام والتقدير

والعرفان...

ولا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بجزيل الشكر وفائق التقدير

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل ومد يد العون من أجل إتمامه

## الإهداء

إلى أمي الغالية، وإخوتي الأعزاء، فوزية وأمينة وزينب ومحمد وخالد، وخالتي العزيزة، التي هي

بمثابة أم لي وهي بعيدة عن الأنظار لكن قريبة من القلب،

وإلى روح عمتي الطاهرة، وبناتها أمينة والزهرة، اللتان تركتا بصمة لا تُنسى،

وإلى صديقي خليل، الذي كان لي السند في أصعب الأوقات،

وإلى كل الأحباب والجيران، الذين كانوا لي العائلة الكبيرة. في هذا اليوم المبارك، يوم تخرجي،

أقدم لكم جزيل الشكر وعميق الامتنان، فأنتم من أعطيتموني القوة والإلهام، وساندموني في

رحلتي نحو العلم والمعرفة. أمي، يا مصدر الحنان والعطاء، إخوتي، يا رفاق الدرب والسند، خالتي،

يا من شاركت في تربيتي وتعليمي، بنات عمتي، يا من تبقى ذكراكن في قلبي، خليل،

يا صديق العمر والمحن، وكل من له بصمة في حياتي،

أهديكم هذا النجاح، فهو ثمرة جهودكم،

وأدعو الله أن يجمعنا دائماً على الخير والمحبة،

وأن يديم علينا نعمة الأسرة والصدقة الصادقة. شكراً لكم جميعاً،

فبكم ومعكم، تحققت الأحلام وتكملت الجهود بالنجاح.

بوزيان

## الإهداء

إلى روح أبي الغالي، حاج صافي عبد القادر رحمك الله واسكنك فسيح جناته الذي زرع في حب العلم

والمثابرة، وإلى أمي الحبيبة، بن عاشور سيهام، التي كانت لي السند والمهمة في كل خطوة،

وإلى خالاتي وعماتي العزيزات، اللواتي أحاطني بالحب والرعاية،

وإلى إخوتي محمد وزوليخة سيرين، الذين شاركوني أفراحي وتحدياتي، في هذا اليوم المبارك،

يوم تخرجي، أقدم لكم جزيل الشكر وعميق الامتنان، فأنتم من أعطيتموني القوة والإلهام،

وساندموني في رحلتي نحو العلم والمعرفة.

أبي العزيز، يا من كنت لي القدوة والمرشد، أمي الحبيبة، يا مصدر الحنان والعطاء، خالاتي

وعماتي،

يا من كنتن لي الأمهات الثانيات، إخوتي الأعزاء، يا رفاق الدرب والسند،

أهديكم هذا النجاح، فهو ثمرة جهودكم ودعائكم،

وأدعو الله أن يجمعنا دائماً على الخير والمحبة،

وأن يديم علينا نعمة الأسرة والصدقة الصادقة.

شكراً لكم جميعاً، فبكم ومعكم، تحققت الأحلام وتكملت الجهود بالنجاح.

شيمااء

## فهرس المحتويات:

الشكر والتقدير

الإهداء

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المقدمة العامة: ..... أ

## الفصل الأول: الإطار النظري

### أثر إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية

تمهيد: ..... 4

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الكفاءات ..... 5

المطلب الأول : ماهية الكفاءة و أهميتها ..... 5

الفرع الأول: مفهوم الكفاءة ..... 5

الفرع الثاني: أهميتها ..... 8

المطلب الثاني: أنواع الكفاءة ..... 9

المطلب الثالث: خصائص الكفاءة ..... 10

المطلب الرابع: أبعاد إدارة الكفاءات ..... 11

المبحث الثاني: الميزة التنافسية ..... 15

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية ..... 15

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية ..... 16

المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية ..... 17

المبحث الثالث: أثر إدارة الكفاءات على الميزة التنافسية ..... 18

- المطلب الأول :علاقة تسيير الكفاءات بالميزة التنافسية .....18
- المطلب الثاني: تحقيق الميزة التنافسية من خلال الكفاءات .....19
- المطلب الثالث:خطوات تطبيق مدخل الموارد كأساس للميزة التنافسية.....20
- خلاصة الفصل:.....28

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

### دراسة أثر إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية بمؤسسة الصندوق

#### الجهوي للتعاون الفلاحي

#### CRMA عين تموشنت

- تمهيد:.....29
- المبحث الأول: تقديم عام عن الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA عين تموشنت .....30
- المطلب الأول: نشأة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA عين تموشنت وتعريفه.....30
- المطلب الثاني: مهام وهيكل مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA عين تموشنت .....31
- الفرع الأول: مهام الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.....31
- الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.....32
- المبحث الثاني: الطريقة المتبعة وأدوات البحث في الدراسة.....35
- المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة.....35
- الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....35
- الفرع الثاني : تحديد متغيرات و نموذج الدراسة.....36
- المطلب الثاني: تحديد مصادر وأدوات جمع البيانات.....37
- الفرع الأول: تحديد مصادر البيانات.....37
- الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات.....37

41.....	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
41.....	المطلب الأول : عرض النتائج الوصفية لأفراد العينة وتحليلها
44.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الإحصائية للدراسة.
54.....	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
60.....	خلاصة الفصل:
62.....	الخاتمة العامة:
66.....	قائمة المصادر والمراجع:
72.....	الملاحق



## قائمة الجداول:

- الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....64
- الجدول رقم 02: توزيع عينه الدراسة حسب السن.....65
- الجدول رقم 03: أفراد العينة حسب الخبرة.....65
- الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....66
- الجدول رقم 05: تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو بعد الاستقطاب والتوظيف لمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) عين تموشنت.....67
- الجدول رقم 06: تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات بعد التدريس والتطوير بمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) عين تموشنت.....69
- الجدول رقم 07: تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات بعد التقييم لمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي - CRMA عين تموشنت - .....71
- الجدول رقم 08: تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات بعد التحفيز لمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA عين تموشنت.....72
- الجدول رقم 09: تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات بعد الإبداع والجودة المتفوقة المؤسسة CRMA عين تموشنت.....74
- الجدول رقم 10: نتائج اختبار أنوفا - ANOVA (ف1).....76
- الجدول رقم 11: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.....76
- الجدول رقم 12: نتائج اختبار أنوفا - ANOVA (ف2).....77
- الجدول رقم 13: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....78
- الجدول رقم 14: نتائج اختبار أنوفا - ANOVA (ف3).....79
- الجدول رقم 15: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....80
- الجدول رقم 16: نتائج اختبار أنوفا - ANOVA (ف4).....81

الجدول رقم 17: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.....81

### قائمة الأشكال:

الشكل رقم 1: تعدد تعاريف الكفاءة.....05

الشكل رقم 2: نموذج مقارنة الموارد والكفاءات.....45

الشكل رقم 03 : الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي عين تموشنت.....54



# المقدمة

المقدمة العامة:

في ظل اقتصاد المعرفة التنافسي و تكنولوجيا المعلومات، أصبح الاهتمام بالكفاءات أحد أهم الأمور التي توليها المنظمات أهمية بالغة، و أصبحت الكفاءات (رأس المال الفكري) هي الثروة الحقيقية للمنظمات، باعتبارها أهم عنصر في تفعيل العملية الابتكارية، و القادر على تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة، لان الكفاءات البشرية هي عبارة عن رأس المال الذي لا ينفذ مع مرور الوقت، بل يزداد بزيادة الاستثمار فيه.

كما تعرف بيئة الأعمال تحولات كبيرة و عميقة بسبب التطورات المتسارعة في عامل منظمات الأعمال، بسبب تأثير اقتصاد المعرفة على بيئة و محيط منظمات العمال في شتى جوانبها، وهو ما أدى إلى ظهور توجهات إدارية جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية، لكون هذه الأخيرة تعد الأكثر تفاعلا و بالتالي تأثرا و تأثيرا مع بيئتها المحيطة سواء البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، إذ أضحت المنظمات المعاصرة على اختلاف أشكالها لا تعبأ بالعنصر البشري غير المؤهل و غير الكفاء، حيث أصبح الاتجاه السائد في عامل منظمات اليوم هو البحث عن الكفاءات التي يحتمل لواء البحث والاستكشاف والتغيري والابتكار، لما لها من مهارات و معارف وقدرات، تستطيع بفضل كفاءتها أن تحولها إلى منتجات ذات قيمة معرفية كبيرة تؤهل المنظمة للمنافسة في ظل هذه البيئة .

و نظرا للدور الاستراتيجي الذي أصبحت تتميز ب الكفاءات البشرية و ما تحقق من تميز للمنظمات، فإن هذه الأخيرة جعلت الاستثمار في الكفاءات البشرية أولى أولوياتها لانها تعتبره الاستثمار الدائم و الحقيقي، و علي أصبح موضوع الكفاءة يمثل أبرز المواضيع التي جلبت اهتمام الباحثين والمنظمات إلى الدور الفعال الذي باتت تلعب الكفاءات في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز مكانتها التنافسية في السوق .

وفي ظل اقتصاد المعرفة أصبحت الكفاءات بالمنظمة ميزة تنافسية هلا تميزها عن غيرها من المنظمات، وتتمثل هذه الكفاءات يف توافر أفراد لديهم مهارات وقدرات وإبداعات ومعارف كامنة لديهم، ونتيجة لذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها، والذين لديهم هذه المهارات التي تمكنهم من تحقيق القيمة للمنظمة من خلال إبداعاتهم وابتكاراتهم، كما أن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تهتم بعملائها وحاجاتهم ورغباتهم، ولذلك فإن التحدي الرئيسي أما المنظمات اليوم هو التأكد من توافر الأفراد المهرة والكفاءات المتميزة وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة للكفاءات. .

إشكالية البحث:

1-من خلال ما قمنا بتقديمه يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية : كيف يمكن لإدارة الكفاءات أن تساهم في تعزيز الميزة التنافسية ؟

من خلال الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ماهية الكفاءات و أهميتها و المبادئ التي تعتمد عليها ؟
- و ماهية الميزة التنافسية و مصادرها ؟
- ما هي العلاقة بين إدارة الكفاءات والميزة التنافسية؟
- كيف تؤثر إدارة الكفاءات على الميزة التنافسية ؟

## 2- الفرضيات الفرعية:

- يوجد علاقة ارتباطية بين إدارة الكفاءات من خلال بعد الاستقطاب و التوظيف و الميزة التنافسية.
- يوجد علاقة ارتباطية بين إدارة الكفاءات من خلال بعد التدريب و التطوير و الميزة التنافسية.
- يوجد علاقة ارتباطية بين إدارة الكفاءات من خلال بعد التقييم والميزة التنافسية.
- يوجد علاقة ارتباطية بين إدارة الكفاءات من خلال بعد التحفيز و الميزة التنافسية.

## 3- مبررات اختيار الموضوع :

لقد قمنا بالتطرق إلى هذا الموضوع لعدة اعتبارات منها :

- تناسب الموضوع مع التخصص .
- الرغبة الشخصية في الحصول على معلومات أكثر حول هذا الموضوع .
- إبراز العلاقة بين الكفاءة والميزة التنافسية .
- الاهتمام الكبير والمتزايد لموضوع إدارة الكفاءات في المنظمات من طرف الكتاب والباحثين والمنظرين، وتوجه أصحاب المنظمات إلى الاستثمار في هذا المجال ، مجال إدارة وتسيير الكفاءات بالأساليب الحديثة لتحقيق التميز .
- التزايد المتنامي لأهمية الكفاءات والتسابق اللامتناهي لاستقطابها والاستثمار فيها، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية التي يشهدها العامل والصناعة على وجه الخصوص، نظرا لكونها (الكفاءات) تحدد فرص المنظمات في البقاء والنجاح، وتحدد قدرتها على المنافسة والتفوق.
- 4- أهداف البحث :

تمثل في الأهداف المنتظرة في تناول الموضوع :

- أبرز تأثير الكفاءة على الميزة التنافسية من خلال دراسات و نتائج المتحصل عليها في الجانب التطبيقي

- التعمق في دراسات باحثين ومنظرين في مجال إدارة وتسير الكفاءات وتحليلها، ومحاولة طرح أفكار جديدة فيما يتعلق بأسلوب إدارة الكفاءات في منظمات الأعمال وربط بتحقيق التميز.

#### 5- أهمية الدراسة :

تتلخص أهمية هذا الموضوع في كونه يعالج جانب مهم المتمثل في مواكبة التطور الفكري، حيث أن هناك اهتمام واسع في الفترة الأخيرة بموضوع إدارة الكفاءات على مستوى المنظمات العالمية، ومحاولة العديد من المنظمات تبين برامج بحثية حول إدارة وتنمية و المحافظة على الكفاءات الخاصة بهذه المنظمات، باعتبارها الثروة الفاعلة في تحقيق التفوق والتميز لما لها من قدرة على التطور والإبداع والابتكار

#### 6- إطار الدراسة :

- الإطار المكاني: المؤسسة الوطنية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) لولاية عين تموشنت
- الإطار الزمني : تمة تصنيف الدراسة من 2023-2024.

#### 7-المنهج المتبع :

حتى نتمكن من الإجابة على الإشكالية واختيار صحة الفرضيات المصاغة اعتمدنا على المنهج الوصفي وذلك باستعراض مختلف المفاهيم الأساسية سواء المتعلقة بإدارة الكفاءات أو الميزة التنافسية تم القيام بالدراسة التطبيقية للبحث المتمثلة في المؤسسة الوطنية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) بولاية عين تموشنت باعتمادنا على المنهج التحليلي.

#### 8-صعوبات الدراسة :

- ❖ نقص في المراجع خاصة الكتب المتعلقة بإدارة الكفاءات في عين تموشنت والمذكرات على مستوى جامعة عين تموشنت.
- ❖ صعوبة إيجاد مكان التريص الذي يتوافق مع طبيعة الموضوع.
- ❖ صعوبة الحصول على الوثائق من طرف عمال المركز وذلك لسرية المهنة.
- ❖ ندرة في الدراسات التي تربط بين إدارة الكفاءات كمتغير مستقل واستدامة الميزة التنافسية كمتغير تابع، مما شكل صعوبة.

#### 9-أدوات الدراسة :

- الكتب والمقالات والمذكرات المتعلقة بالموضوع.
- استمارة استبيان.

## 10-الدراسات السابقة :

1. دراسة أحمد إسماعيل المعاني بعنوان "أثر تمكين الكفاءات على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد اهلل الثاني للتميز"، دكتوراه في الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن 2008 :حاول صاحب الدراسة الإجابة على إشكالية التمكين للكفاءات وأثر ذلك على تحقيق التميز من خلال دراسة وصفية تحليلية للكفاءات وأثر ذلك على تحقيق التميز من خلال دراسة وصفية تحليلية للكفاءات، أنواعها ومصادرها، وكذا تحديد مفهوم التمكين وتحديد مستلزمات الهيكلية
2. دراسة مصطفى رجب علي شعبان بعنوان "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة 2011 هدفت هذه الدراسة إلى تعريف رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة الاتصالات الفلسطينية(جوال)، حيث قامت الدراسة بالتعرف على مدى توفر متطلبات رأس المال الفكري بكافة أبعاده (البشري والهيكلية والعلاقات )لدى الشركة، وكذلك دراسة العالقة بين مدى توفر تلك المتطلبات للميزة التنافسية للشركة ودراسة ما إذا كان هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.
3. دراسة عبد الرحمن إبراهيم أحمد المقادمة بعنوان "دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة" رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين 2013 :هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية ، وكذلك التعرف على أنواع الكفاءات ومكونات الكفاءة والميزة التنافسية و محدداتها ومؤثراتها وأبعادها، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة حيث اختار عينة مكونة من 211 فردا، وخلصت الدراسة إلى أن هنا علاقة ارتباط بين توفر الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية ..
4. دراسة ( Chain Orphan ) و التي هي بعنوان :

Multinational Corporation Strategies, Human Resource Management Practices and Competitive Advantage : The Rubber Industry in Thailand» PHD, University of Otaru Malaysia, UUM,2010

استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسيات، ممارسات الموارد البشرية والميزة التنافسية، دراسة حالة قطاع صناعة المطاط في تايلاند» هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى استعراض بعض الاستراتيجيات الخاصة بالشركات متعددة الجنسيات في مجال إدارة وتسيير الموارد البشرية لتحقيق ميزة أو مزايا تنافسية في صناعة المطاط في تايلاند حيث استعرض الباحث المفاهيم النظرية المتعلقة بالشركات متعددة الجنسيات واستراتيجياتها وكذا ممارسات إدارة الموارد البشرية وأساليب إدارتها إضافة إلى الميزة التنافسية وطرق اكتسابها عن طريق ممارسات الموارد البشرية بما تحمله من قدرات ومهارات وكفاءات، ولقد كانت أهم نتيجة توصلت إليها هذه الدراسة هي أن الشركات المتعددة الجنسيات تعتمد أساليب إدارية حديثة في تعاملها مع مواردها البشرية واعتبارهم كشركاء وليسوا كأجراء فقط، واعتماد أساليب التنمية والتطوير والتعلم المستمر لهؤلاء من أجل استدامة الميزة التنافسية في صناعة المطاط في تايلاند.

5.دراسة ( Sharma Rakesh ) والتي هي بعنوان:

«Talen Management–Competency Development : Key to Global Leadership», Industrial and Commerial Training, Management–Development Institute, India 2009

« :إدارة المواهب وتنمية الكفاءات، مفتاح القيادة العالمية» وقد هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى استخلاص الدروس حول كيفية بناء إستراتيجية لإدارة المواهب والكفاءات من خلال التركيز على قضية جذب واستقطاب وتطوير واستبقاء أو المحافظة على المواهب الرئيسية واليت بدورها تعمل على تنمية وتطوير مواهب والكفاءات المتوسطة والحديثة التعيين، وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تركزت حول سعي المنظمة الدائم إلى استقطاب المواهب والكفاءات ولو من الشركات المنافسة، والعمل على تحفيزهم للحفاظ عليهم من التسرب الوظيفي وكذا تنمية وتطوير مواهبهم وقدراتهم من خلال التعلم والتدريب المستمرين

## 11-هيكل الدراسة:

من اجل الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم البحث الى فصلين :

الفصل الأول : نظري تحت عنوان الإطار المفاهيمي اثر إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية و قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول :عموميات حول إدارة الكفاءات

المبحث الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة

المبحث الثالث:اثر إدارة الكفاءات على الميزة التنافسية

الفصل الثاني:دراسة اثر إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية بمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

CRMA عين تموشنت و قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول: تقديم عام عن صندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA عين تموشنت



المبحث الثاني: الطريقة المتبعة و أدوات البحث في الدراسة  
المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة و تحليلها

## الفصل الأول: الإطار النظري

## تمهيد:

اصبحت الموجودات غير الملموسة (الكفاءات) تشكل الدعامة الأساسية و المورد الاستراتيجي لثروة المنظمة و ازدهارها في ظل اقتصاد المعرفة، و أن جناح المنظمات في بيئة المنافسة الحادة أصبح مرهونا بقيمة هذه الموجودات (الكفاءات) و إستراتيجية إدارتها ، و ذلك بسبب دورهم الفاعل في توظيف قدراتهم و مهاراتهم وخبراتهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وخلق القيمة ولقد أطلق الباحثون على هذه الموجودات مصطلح الكفاءات<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> -Thomas Stewart. " Intellectual capital : The new wealth of organization ", Doubleday, New York, 1997, P5

## المبحث الأول: عموميات حول إدارة الكفاءات

## المطلب الأول : ماهية الكفاءة و أهميتها

يعتبر مفهوم الكفاءات من المفاهيم المتعلقة أساسا بتسيير الموارد البشرية ورأس المال الفكري، نظرا لارتباط هذا المفهوم بشكل كبير بخصائص العاملين مقارنة بما يتطلب تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وعلى الرغم من ارتباط الكفاءة بشكل كبير بمعارف ومهارات و سلوك الأفراد إلا أن موضوع الكفاءة يتعدى هذا بشكل كبير ، ليصل إلى مفهوم الكفاءة الأساسية للمنظمة والتي تتكون من شبكة من العلاقات بين مختلف موارد المنظمة ضمن نظرة نظامية.

## الفرع الأول:

## أ- مفهوم الكفاءة

-إن مصطلح الكفاءة في عصرنا هذا هو مصطلح كثير التداول بالشكل الذي لا يمكن الاستغناء عنه في جميع العلوم سواء كانت إنسانية أو اجتماعية أو علمية، حيث يقصد بهذا الأخير " تطبيق المعرفة". والمعرفة الفعلية، لتحقيق نشاط علمي يجعل الكفاءة تنتج عن الخبرة المهنية، ويمكن ملاحظتها بموضوعية انطلاقا من منصب عمل، كما يمكن إثباتها من خلال الأداء المهني<sup>2</sup>.

-كما تعتبر الكفاءات من أهم المجالات البحثية التي نالت ولا زالت تنال اهتمام الباحثين في مجال التسيير منها أبحاث (Clelland Mc) الذي أوضح أن القدرات الأكاديمية و اختبارات المعرفة و الشهادات لا تمكن من التقدير الجيد لأداء العمل، وفيما يلي التعريفات المتعلقة بالكفاءة :

-يعرف أندري ( Andi J ) وهو متخصص في المجال المهني أن مفهوم الكفاءة يقصد ب "تطبيق المعرفة و المعرفة الفعلية لتحقيق نشاط علمي، كما يمكن ملاحظة الكفاءة بموضوعية انطلاقا من منصب العمل، حيث يمكن تثبيتها من خلال الأداء المهني<sup>3</sup>.

-كما تم تعريف الكفاءة في القاموس التجاري لسنة 1930 على أنها " مجموعة المعارف والمميزات والقرارات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة و فحص واتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة، فهي تفترض معارف مبررة

<sup>2</sup> - Guitet André, "Développer les compétences par une ingénierie de la formation", école formation permanente en science humaine, Paris, 1994, P11.

<sup>3</sup> -فاطمة الزهراء بوكرمة، " الكفاءة مفاهيم ونظريات"، دار هومة للنشر، الجزائر 2008، ص 139

بصفة عامة تعتبر أن لا يوجد كفاءة تامة إذا لم يواكب المعارف النظرية و الميزات والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة".<sup>4</sup>

-كما تعرف الكفاءات حسب ( Lauriol )على أنها تمثل : "قوائم أو بيانات للسلوكيات التي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين، مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض الوضعيات و قد تكون تلك السلوكيات في حالة الأداء اليومي أو في حالات الاختبار، الأمر الذي يؤدي بالكفاءات من خلال الخصائص الفردية و المواصفات المطلوبة إلى القيام بالمهام المهنية بدقة".<sup>5</sup>

-أشار S. Edmond أن للكفاءة أربعة مفاهيم:<sup>6</sup>

- ❖ الكفاءة كسلوك، ويعني هذا المفهوم عمل أشياء محددة وقابلة للقياس
- ❖ الكفاءة هي التمكن من المعلومات، أي استيعاب وفهم المعلومات
- ❖ الكفاءة كدرجة المقدر، يؤكد هذا المفهوم على ضرورة الوصول إلى درجة معينة من القدرة على عمل شيء في ضوء معايير ومقاييس معينة
- ❖ الكفاءة على أساس نوعية الفرد، ويتصل هذا المفهوم بالخصائص الشخصية للفرد

-أما شركة الطيران طومسون THOMSON، فقد باشر المدير العام لشركة الطيران الفرنسية طومسون عام 1996 في استخدام أداة تخطيط جديدة أطلق عليها اسم المخطط الاستراتيجي للكفاءات، الذي يسمح للمسؤولين التنبؤ وضمان مطابقة احتياجات العمل والموارد في إطار الكفاءات، إذ لم يرد تعريف هذا المصطلح بشكل مباشر، و لكن تم من خلال تحديد بعض المعارف التقنية و الإدارية والميزات الشخصية التي تميز العامل الكفاء.<sup>7</sup>

<sup>4</sup> - موساوي زهية و آخرون، " التسيير بالكفاءات نموذج نوعي لتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية في المنظمات"، المؤتمر العلمي لإدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005، ص7.

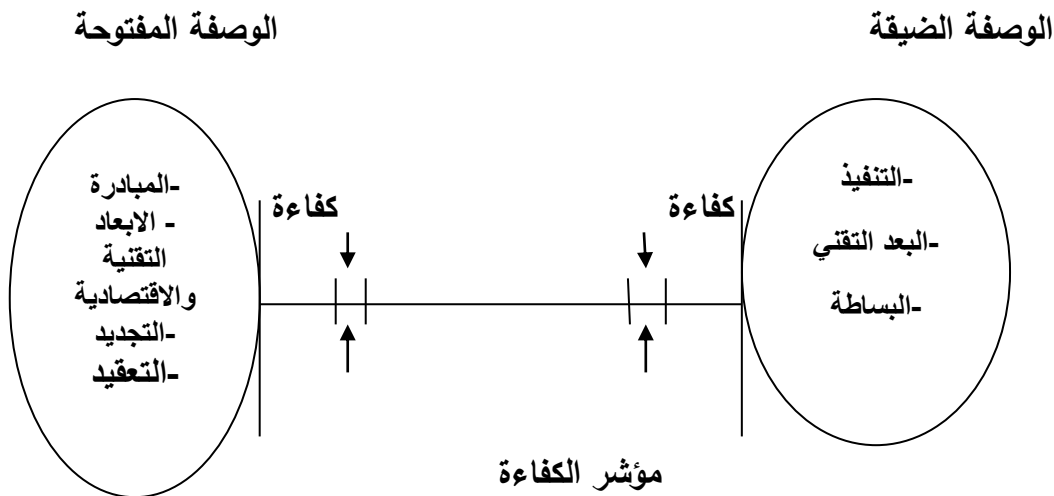
<sup>5</sup> - سملاي يحيضة، " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص137.

<sup>6</sup> زين الدين محمد محمود، " كفايات التعليم الالكتروني"، دار خوارزم للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2006، ص 52.

<sup>7</sup> -مقدود وهيبية، " أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة"، مرجع سبق ذكره، ص182

-كما يرى (GUY.B) "ان الكفاءة هي المهارة أو معرفة التصرف السليم"، وأكد أن تعريف الكفاءة يتعدد بحسب المنظمات وظروف العمل وهذا ما وضح من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم 1: تعدد تعاريف الكفاءة



المعرفة العلمية ( تنفيذ عملية الموصوفة - المعرفة السلوكية و التفاعلية مواجهة الوقائع - التنسيق )  
(تسيير وضعيات معقدة )

Source :Guy le Boterf, Construire Les Compétences Individuelles Et Collectives: La Compétence N'est Plus Ce Qu'elle Etait, Edition D'organisation, 3eme éd, Paris 2004,p 56

-انطلاقا من هذا الشكل يكون تعريف الكفاءة تابعا متغيرا لظروف العمل و خصائص المنظمات، فعندما يقترب مؤشر الكفاءة من القطب الأول (الوصفة الضيقة) تعرف الكفاءة على انها المهارة بمعنى المعرفة العلمية فقط، ويتضح ذلك من خلال التنفيذ الصارم للأوامر والتعليمات، أما عندما يكون مؤشر الكفاءة قريب من القطب الثاني(الوصفة المفتوحة) يمكن تعريف الكفاءة بأنها معرفة التصرف ورد الفعل يف مراحل مختلفة (قبل، أثناء وبعد الظرف)، أي أنها تعرف على أنها المعرفة السلوكية والتفاعلية، ولهذا فمفهوم الكفاءة عن (B.GUY) متغير حسب وضعيات العمل وتباين وضعيات المنظمة، ويقوم على أساس قدرة الكفاءات على تنفيذ العمل بالتنسيق مع موارد المنظمة في وضعية عمل.

ب-تعريف إدارة الكفاءات:

**التعريف الاول :** هي عبارة عن ادارة وظيفه من الموارد البشرية التي تعمل على زيادة تنافسية المنظمة عن طريق احداث التوازن والتطابق بين الكفاءات التي تحتاجها المنظمة، وكفاءات الموارد البشرية المتاحة .

**التعريف الثاني :** هي عبارة عن استراتيجية شاملة لإدارة الموارد البشرية تضم ، الاستقطاب ، التوظيف ، ادارة المسار المهني ، تقييم الكفاءات والاداء،التدريب ، وتهدف عموماً الى تنمية الكفاءات الجماعية للمنظمة ، ويضم هذا الهدف بعدين البعد الاول هو هدف تنبئي والهدف الثاني هو هدف عملي بحث يتجلى ذلك بتنبؤ بالكفاءات المستقبلية والبحث عنها ( داخل او خارج المنظمة ) وفي نفس الوقت العمل على اكتشاف وتطوير الكفاءات الحالية التي تمتلكها المنظمة.

**التعريف الثالث :** هي عبارة عن جهاز يسمح بالادارة المسبقة والتنبئية للموارد البشرية الذي يستهدف تحديد وحل الصعوبات التي تواجه تطور المهن والوظائف والكفاءات الضرورية.

**التعريف الرابع :** هي عبارة عن تنبؤ وكفاية بين احتياجات والموارد المنظمة سواء كانت كمية او كيفية.

الفرع الثاني: أهميتها

-هناك العديد من الأسباب التي تدفع بالمنظمات إلى التركيز على الكفاءات واعتبارها احد أهم البني التحتية لإدارة الكفاءات ويمكن تقسيمها إلى مجموعة من الأسباب تتعلق بالامور المنظمة ومجموعة أخرى تتعلق بالعاملين أنفسهم:

- ✓ يتميز الاقتصاد العالمي اليوم بعدد من التغيرات السريعة والابتكارات التقنية ومع ذلك تستمر المنظمات بتطوير كفاءات العاملين بغرض النجاح من خلال التركيز على الأداء المتميز الذي يمكن تحقيقه فقط من خلال الاستثمار بقوى العمل المؤهلة.
- ✓ طموح المنظمات في السوق لا يتم تحقيقها لا من خلال قوى عمل متعددة المهارات والتي تملك في الوقت ذاته حرية التنقل بين الوظائف.
- ✓ عدم الرضا عن جودة مخرجات التعليم قادت العدد من المنظمات إلى تحمل مسؤولية تعليم وتدريب عاملها بغرض الحفاظ على قوى عمل جاهزة عند الحاجة.
- ✓ إن وجود لغة موحدة وفهم موحد للكفاءات في المنظمة يسمح بوجود لغة مشتركة بين جميع العاملين والدوائر لوصف مقاييس الأداء والفاعلية.

✓ لقد اختلف مفهوم التوظيف ومر في تغييرات كثيرة ،إذا لم تعد الوظيفة تستمر طيلة فترة حياة العامل، بل تستمر الوظيفة طالما كانت المهارات ملائمة لبيئة العمل<sup>8</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع الكفاءة

يمكن تقسيم الكفاءات إلى كفاءات أساسية وكفاءات تفاضلية، ويتحدد كل منهم كما يلي :

#### أولاً: الكفاءات الأساسية

وتسمى بالكفاءات الجوهرية وتمثل ما تقوم به المؤسسة "على نحو أفضل مما تقوم به أية جهة أخرى ألا وهي الكفاءة المميزة للمؤسسة، ويمكن أن تكون كفاءة الشركة الجوهرية على شكل خدمة مميزة ذات نوعية أفضل أو سرعة اكبر في التسليم أو تكون التكلفة اقل<sup>9</sup> "، قد تبذل مؤسسة ما جهداً لكي تكون الرائدة في السوق بتصميمات إبداعية في حين تبحث مؤسسات أخرى عن النجاح ولكن تصل إليه بعد المؤسسة الأولى ولكن بنوعية أفضل، والكفاءات الأساسية يحتاج إليها الأفراد لكي يكونوا فعالين (أفراد فعالين) في أعمالهم، وتكتسب هذه الكفاءات بالتكوين والتطوير وهي :

- **المعارف:** تستخلص من مصادرها الإنسانية، كالمعرفة الموجودة عند الخبراء والمعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية ونقلها وتخزينها لتصبح في الأخير تشكل قاعدة للمعرفة .
- **المؤهلات:** وتخص التثبيت السلوكي عن خبرة ما، مثل المؤهلات المتعلقة بتنظيم عتاد ورشة بطريقة منطقية، حيث يحتاج ذلك إلى "تنمية المهارات السلوكية وخبرات العمل الجماعي والمهارات القيادية والمرونة في تطبيق أساليب الإدارة وتنمية المهارات الفنية وأساليب وطرق العمل والمهارات الإشرافية وممارسة الأعمال اليومية وتقييم الأداء وتحديد المهارات الوظيفية وأساليب ونظم ترقية الافراد<sup>10</sup>"

-وبناء على الخبرة والمعرفة تقدم الكفاءات الجوهرية "مزايًا تنافسية قابلة للاستمرار ولهذا فمن النادر أن يطلق على المنتجات والتقنيات اسمكفاءات جوهرية \*لان الفائدة المقدمة من طرف المنتجات والتقنيات قصيرة الأجل ويمكن للمؤسسة الأخرى شراؤها أو منافستها أو إدخال تحسينات عليها<sup>11</sup>"

<sup>8</sup> - خيضر كاظم محود، روان منري الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، دار زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2013، ص 83+84

<sup>9</sup> - د. محمد عبد العال النعيمي، "إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 91-92.

<sup>10</sup> - د. محمد عبد العال النعيمي، "إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات"، مرجع سبق ذكره، ص 92.



## ثانيا: الكفاءات التفاضلية

وتسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط وتشمل :

- إدراك الذات: وتتعلق بالمواقف والقيم وصورة الذات، مثل إدراك الشخص لذاته كقائد وعضو في فريق العمل .
- صفات العبقريّة: وتمثل مجموعة من الصفات تقود السلوك بطريقة معينة كالمثابرة المرونة والمبادرة .
- الدوافع: الدوافع لها "دور كبير في انجاز الأعمال لما لها من دور كبير في الحصول على الرضا<sup>12</sup> ، وهي القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها سلوكيات، كالدافع للإنجاز أو الانتماء، ونظرا لاختلاف النفسي للأفراد، ومهما كان الفرد في الإدارة لديه قدرات فنية عالية ومهارة غير عادية لإنجاز الأعمال وتباين مفاهيم الكفاءات يمكن تصنيفها باختلاف استعمالاتها المختلفة ونوضح أنواعها لاحقا.

## المطلب الثالث: خصائص الكفاءة

تتمتع الكفاءات بمجموعة من الخصائص وهي<sup>13</sup>:

❖ الكفاءة ذات غاية: حيث يتم توظيف معارف مختلفة قصد تحقيق هدف معني أو تنفيذ نشاط معني، فالنشاط يكون كفؤا إن استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

-صياغتها تتم بطريقة ديناميكية: وذلك بتفاعل العناصر المكونة في حلقة مفرغة من المعارف والدراسات الفنية.

❖ مفهوم مجرد: لا يمكن رؤيته، بل ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة.

❖ مكتسبة: هي مكتسبة بالفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معني و إنما يكتسب ذلك من خلال التدريب الموجه.

❖ ليست أصولا: بالمعنى المحاسبي مثل براءات الاختراع وغيرها....

❖ تقادم الكفاءات عند عدم استخدامها لان مصدرها الأفراد، فإذا لم تسمح لهم بإظهار كفاءتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل ومن ثم يتراجع موقع المنظمة التنافسي لصالح المنافسين .

❖ صيغة التقليد والمحاكات.

<sup>12</sup> -د. علي محمد منصور، "مبادئ الإدارة: الأسس والمفاهيم"، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص 209.

<sup>13</sup> - بو سعد نذيرة، دور الملسري في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغرى والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قاصدي مزاب، ورقلة، الجزائر، 2003، ص30

- ❖ تساهم في تحقيق قيمة مضافة يمكن أن يلتبسها الزبون في المنتج.
- ❖ تتيح الوصول إلى أسواق متعددة، بسبب صفة المرونة التي تكتسبها وتسمح لها بتوليد منتجات وخدمات جديدة من خلال النمو المرتبط<sup>14</sup>.

### المطلب الرابع: أبعاد إدارة الكفاءات

#### 1- الاستقطاب

يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة. ببساطة الاستقطاب هو جذب المرشحين لشغل الوظيفة الشاغرة وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة، ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة، ومن وجود تحليل وتصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة<sup>15</sup>.

#### خطوات استقطاب واختيار الموارد البشرية:

تمر عملية استقطاب اختيار الموارد البشرية بعدة خطوات تبدأ من تخطيط القوى العاملة وتنتهي بالتعيين:

- 1/ تخطيط القوى العاملة: حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقاً لخطة الإنتاج والعمل في الفترة القادمة.
- 2/ طلبات المديرين من العمالة: وتتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسدية والذهنية والقدرات والمهارات.
- 3/ تحديد الوظائف الشاغرة: بناء على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن أعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، وفي أي الإدارات والأقسام، وايضاً في أي المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.

<sup>14</sup> - ملهون نسرين، إدارة المعارف و تسيير الكفاءات: توجه جديد يف إدارة الموارد البشرية ومدخل إستراتيجي لبناء ميزة تنافسية

مستدامة للمنظمة الاقتصادية، جامعة الجزائر، مذكرة ماجستير، 2009 ص135

<sup>15</sup> سنان الموسوي، ادارة الموارد البشرية وتأثراته العولمة عليها، ط1، دار محمد 3وب، كوفة، 2008، ص 25

4/ النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة: بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات، وايضاً مراجعة المواصفات التي ينبغي توافرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل، وعدد سنوات الخبرة ونوعها<sup>16</sup>.

5/ الاستقطاب: وهو البداية العملية لجذب العمالة، وتتضمن هذه الخطوة عدداً من الأنشطة التي سيرد ذكرها بالتفصيل فيما بعد.

6/ الاختيار والتعيين: وهذه الخطوة هي خلاصة كل الخطوات السابقة حيث تتضمن المرحلة النهائية التي يتم فيها تصفية المتقدمين إلى عدد أقل يتم الاختيار من بينهم، ثم التعيين.

## 2- التدريب :

ويتمثل دور تطوير وتدريب الموارد البشرية في أنشطة تهدف إلى تنمية نماذج التفكير وأنماط الأفعال وتغيير سلوك الفرد وعاداته ومهاراته وقدراته اللازمة في أداء العمل، وذلك من خلال نقل المعرفة وتنميتها ومواكبة التغييرات .

كما تتمثل أهمية برامج وأنشطة التدريب والتطوير في حاجة مهارات وقدرات ومعارف الموظفين إلى استمرارية التطوير بحسب المستجدات والمتغيرات، وذلك كونها تكون محدودة عند استلام الموظف لوظيفته والبدء فيها.

وتقوم برامج التدريب والتطوير على تحليل الفرص والتحديات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة، وتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في العوامل البشرية والمادية والمعلوماتية.

و يستوجب وجود قاعدة بيانات للكفاءات والمؤهلات المطلوبة لكل دور في المنظمة وظيفياً وقيادياً، وكذلك وجود قاعدة بيانات للبرامج التدريبية المتوفرة في المنظمة والبرامج التدريبية المطلوبة، ما يساعد المنظمة في تحديد حاجاتها وحاجات موظفيها من البرامج التدريبية، وبالتالي وضع خطط مناسبة تضمن تنمية مهارات الموظفين وتحسين أدائهم.

ويمكن تحديد أهمية برامج التدريب والتطوير من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها هذه البرامج وتنعكس على الموظف إيجاباً، أبرز هذه الأهداف على النحو التالي<sup>17</sup>:

<sup>16</sup> صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن ، ادارة الموارد البشرية ، ط1، الازاربطة، الاسكندرية، 2007، ص 124

<sup>17</sup> صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن ، ادارة الموارد البشرية ، ط1، الازاربطة، الاسكندرية، 2007، ص 126

• تحسين مستوى أداء الموظفين لرفع كفاءاتهم الإنتاجية.

• إكساب المتدرب خبرات ومهارات إدارية أو قانونية فنية أو سلوكية أو عملية.

• تنمية المعارف لدى الموظفين وخاصة في مجال التنظيم والاختصاص والتشريع والإجراءات.

• تقوية مهارات الموظفين وقدراتهم على التخطيط والتنسيق والقيادة وحل المشكلات.

• إيجاد علاقات إيجابية بين الموظفين المتدربين ودوائرهم ومؤسساتهم.

• تحسين المناخ العام للعمل وتمكين الموظفين من الإلمام بالجديد في مجالات عملهم.

• التغيير في الاتجاهات العامة والخاصة للموظفين من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير لديهم.

بالتالي، تساعد ممارسات التطوير والتدريب المنظمة على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتوفير فرص التطوير الشخصي لهم، كما يمكن أن يؤدي تطوير الموظفين من خلال التدريب والمهارات والتعلم إلى جعل الموظفين أكثر انخراطاً فيما يتعلق بالوظيفة والمنظمة

### 3- التحفيز

إن عملية التحفيز من العمليات الهامة في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، كونها تسعى لتنمية رغباتهم وإشباع حاجاتهم لزيادة الجهد المبذول في الأداء وإنجاز المهام، وذلك من خلال الأجور والمكافآت والخدمات الاجتماعية والمعنوية كالترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات ولتصميم البرامج والسياسات التحفيزية الفاعلية، يجب على إدارات المنظمة تحديد الدوافع الخاصة بكل فرد داخل المنظمة ودرجة أهميتها بالنسبة له، وذلك لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وبالتالي زيادة دافعيتهم للأداء والإنتاجية وتتمثل برامج التحفيز في ممارسات تستند إلى فهم احتياجات الموظفين واستخدام الأساليب التحفيزية المناسبة التي تنشط السلوك وتوجهه وتحافظ عليه، كما أنها عملية إدارية تعمل على تحسين وتطوير الموظفين في بيئة العمل وتتمثل الحوافز في الوسائل المادية والمعنوية والعوامل الخارجية التي تلجأ إليها المنظمة لإشباع حاجات ورغبات الموظفين، وذلك من أجل توجيه سلوكهم باتجاه يضمن زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> سنان الموسوي ، ادارة الموارد البشرية وتأثيراته العولمة عليها ، ط1، دار محمد 3وب، كوفة ، 2008 ، ص 28

وتتحدد أهمية برامج التحفيز والحوافز من خلال أثرها على الموظفين، وذلك من خلال زيادة في العوائد المحققة للمنظمة برفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، وتحقيق الربط بين المصالح الذاتية والشخصية للعاملين ومصالح المنظمة، وكذلك الرفع من مستوى الإنتاجية وتحسين الجودة مع خفض التكاليف وارتفاع نسبة المبيعات

ويساهم توفر الحوافز في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء، وكذلك تحقيق التفاعل الإيجابي بين الموظف والمنظمة، حيث يتم إثارة حماس ودافعية ورغبة الموظف تجاه العمل بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة ويؤدي لتحقيق أهدافها ولا تتم عملية التحفيز إلا بتوافر ثلاثة عناصر رئيسة تتمثل في:

**القدرة:** حيث أن الشخص المؤهل والقادر على إنجاز الأعمال ومهما يمكن تحسين أدائه وزيادة فاعليته من خلال التحفيز الذي يشبع رغبته وحاجته.

**الجهد:** ويتمثل في الطاقة والوقت اللازمين لإنجاز عمل معين، حيث إن القدرة لوحدها لا تكفي لإنجاز العمل، فالحافز يساعد الموظف على بذل الوقت والطاقة بفاعلية لإنجاز المهام والأعمال.

**الرغبة:** حيث يساهم الحافز في زيادة رغبة الموظف تجاه العمل والإنجاز ببذل الجهد والوقت لتحقيق الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة<sup>19</sup>.

#### 4- تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء أحد أهم ممارسات وأدوات إدارة الموارد البشرية، كونه أداة قياس لمستوى أداء الموظف بناءً على معايير منتظمة تقارن الأداء الحالي للموظف بأدائه السابق أو المتوقع منه وتتمثل أهمية عملية تقييم الأداء في قياس إنجازات المنظمة التي تم تحقيقها بشكل فعلي من خلال مؤشرات معينة، والتي تعطي نتائج مقارنت بين النتائج الفعلية والنتائج المتوقعة لتحديد أداء المنظمة ككل ومدى تحقيق إنجازاتها.

كما تتمثل أهمية ممارسة تقييم الأداء في مساعدة المنظمة على استغلال مواردها بشكل أفضل وأمثل، ومساعدة المنظمة على اكتشاف الانحرافات وممارسة الرقابة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها، كما تساهم نتائج عملية تقييم الأداء في تحديد الاستراتيجية التي تسير عليها المنظمة، إضافة إلى تحسين عملية اتخاذ القرارات.

<sup>19</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية" ط1، سنة 2008، ص 196/197

وتكشف عملية وممارسة تقييم الأداء عن مكامن ونقاط قوة وضعف المنظمة، ما يساعدها في تعزيز نقاط قوتها والعمل على معالجة نقاط ضعفها، حيث يتم تحديد نقاط القوة والضعف من خلال قياس أداء الفرد وإنتاجيته خلال فترة زمنية معينة ومدى المساهمة في تحقيق الأهداف.

### المبحث الثاني: الميزة التنافسية

#### المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية

أصبح لزاما على منظمات الأعمال البحث في كيفية التفوق على منافسيها والمحافظة على استقرارها ونجاحها في أسواقها التي تخدمها، وهذا لا يتأتى إلا من خلال البحث عن جمالات تتفوق فيها وتميزها عن غيرها من المنظمات.

#### مفهوم الميزة التنافسية:

-برز مفهوم الميزة التنافسية في مطلع الثمانينات حيث قدم "مايكل بورتر" مفهوم الإستراتيجية التنافسية وأشار إلى أن العامل المحدد لنجاح المؤسسة. هو الموقع التنافسي في الصناعة التي تنشط فيها وقد برز هذا المفهوم نتيجة زيادة شدة المنافسة. من ضمن أهم التعريفات نذكر<sup>20</sup>.

-عرفها كل من Strickland et Thompson بأنها "شي ما تفعله المؤسسة جيدا مقارنة بمنافسها وترتبط بوظائفها أو أي نشاط آخر له شكل تنافسي لخلق وإنتاج أو تسويق منتجات وخدمات المؤسسة.

-يعرفها "Barney هي تطبيق المؤسسة استراتيجيه خلق أو ايجاد قيمة لا يطبقها في نفس الوقت المنافسون الحاليون والمرتبون والذي قد يتم من خلال التنفيذ الكفاء أو المتميز او الفريد لاستراتيجية "

-يعرفها بورتر " أنها مركز متميز تحققه المؤسسة يساعد على جذب العمال إليها ويصعب تقليده، يتحقق من خلال تقديم قيمة متفوقة ورفيعة المستوى واتحاد عناصر الجودة والسعر والخدمة"، وفي تعريف آخر له "تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه<sup>21</sup> الواسع". تتمثل أهمية امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية في:

<sup>20</sup>-بن واضح الهاشمي، عماري عمار، "تقييم البيئة الخارجية وأثرها على فعالية المؤسسة الاقتصادية"، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي 4 و 1 ماي، 8002، ص ص 4، 6.

<sup>21</sup>-الرشدي بدر عوض لزام، "مدخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها: دراسة تحليلية ورؤية تكاملية"، مجلة كلية التربية ببنها، كلية التربية، جامعة بنها، مصر، العدد 480، أكتوبر 2019، ص 391

- رفع قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعملائها والحصول على عمال جدد نظري ما تقدمه من خدمات تتميز بها عن المنافسين
- تحقيق رضا المستهلك، مما يمكن المؤسسة من رفع حصتها السوقية بما يتوافق مع خططها الإستراتيجية
- تحقيق رضا المستهلك يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية واستمرار أرباح المؤسسة في ازدياد مما يحقق عوائد مالية مجزية وأرباح معتبرة

### المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية المنظم وكالاتي :<sup>22</sup>

- ❖ **الإبداع** : إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمى أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية.
- ❖ **الزمن** : يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية ، وهنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:
  - تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج
  - تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات
  - تخفيض زمن الدورة للزبون ( الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم)
  - الالتزام بجدول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع
- ❖ **المعرفة**: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة و معلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة " انفجار المعرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، و منه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب و سلع وخدمات جديدة . و هناك مجموعة مصادر أخرى نخص بالذكر ما يلي:
  - لمصادر الداخلية والمرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة والغير الملموسة مثل العوامل الأساسية إنتاج الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات وغيرها .

<sup>22</sup> -ثابت حسان ثابت، سيد أحمد حاج عيسى، سنان عبد اهل حرجان، "الستراتيجيات التنافسية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 02 و 01 نوفمبر 2010 ،جامعة الشلف، ص 06.

- قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة كأساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والمعرفة.
- لمصادر الخارجية وهي كثيرة وتشكل من متغيرات البيئة الخارجية مما يؤدي إلى إيجاد فرص و ميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها ظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة و غيرها
- يمكن للمؤسسة أن تبين ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

### المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية

تتطلب الفوائد المرجوة من تطبيق الميزة التنافسية التركيز على النتائج و وجود التناغم والتركيز في كل شركة، ومجال التركيز على الزبائن والاحتفاظ بهم، إضافة لمجال القيادة وثبات الأهداف، و أخيرا مجال تطوير وإشراك الأفراد.

-ويرى النسور (2010) أن خصائص الميزة التنافسية تتمثل بما يلي:

- ❖ أن تكون دائمة أي تكون السباق على المدى البعيد.
- ❖ تتسم الميزة التنافسية بالنسبية مقارنة بالشركات المنافسة والفترة الزمنية التي تحقق فيها الميزة المنافسة
- ❖ أن الميزة التنافسية مواكبة للمستجدات العصرية والتكنولوجية المتطورة في قدرات وموارد الشركة.
- ❖ أن تتناسب الميزة التنافسية مع أهداف الشركة الموضوعة لتحقيق النتائج المرجوة.

-كما ويرى (al. et, Dirisu 2013) أن هناك العديد من الخصائص التي تتفرد بها الميزة التنافسية، كما يلي:

- ❖ إتباع سياسة التغيير المستمر، الذي يسعى لتطوير الشركة، وتحسين الأداء فيها، وتعظيم أرباحها.
- ❖ تتسم الميزة التنافسية بقدرتها على جذب واستقطاب الموظفين المهرة، والذين يملكون القدرات والمهارات الاستثنائية، والمبدعين، القادرين على ابتكار خطط وسياسات جديدة للشركة.
- ❖ من أهم خصائص الميزة التنافسية بأنها تراعي وتنتهج الابتكار في سياستها، وتسعى للتفرد في تقديم الخدمات والسلع للزبائن
- ❖ المرونة في تصميم وتطبيق الخطط، بما يتناسب مع التغيرات والتحولات التي تجري في البيئة السوقية، وبما يحقق للشركة سمعة جيدة، واتساع في السوق المستهدفة.
- ❖ الاستمرار والإقدام في تحقيق الأهداف والغايات التي تصبو لها الشركة، والسعي نحو وضع ورسم خطط إستراتيجية ذو رؤية بعيدة المدى، يحقق للشركة التميز والتفرد المستدام

-ومما سبق يتضح أن الميزة التنافسية تتسم بكونها مرنة، وذو رؤية بعيدة المدى، وأنها ترسم خطط مبتكرة، وتصمم منهج دقيق للشركات، كما تتصف بكونها تواكب التكنولوجيا، والتقنيات الحديثة حتى تحقق للشركة الأهداف والغايات التي ترونها .



## المطلب الرابع: مؤشرات الميزة التنافسية

هنا العديد من مؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل: الربحية، الحصة السوقية، حجم مبيعات و هي كما يلي<sup>23</sup>:

**الربحية:** تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة الصافي الدخل الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، و استخدامات التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل

**الحصة السوقية:** يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الربحين والخاسرين في السوق ، حيث إن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة في السوق و مقارنته مع المنافسين الرئيسيين ؛

**حجم المبيعات:** يعتبر حجم مبيعات مؤشرا على نجاح أعمال المنظمة وعلى الحصة السوقية لها وتسعى معظم المنظمات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه ، وذلك لإتباع أداء المنظمة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها

## المبحث الثالث: اثر إدارة الكفاءات على الميزة التنافسية

## المطلب الأول :علاقة تسيير الكفاءات بالميزة التنافسية

- بينت الكثير من الدراسات مدى الترابط الموجود بين تسيير الكفاءات والأداء التنافسي، مما يسمح تحقيق أداء تنافسي على نحو متباين من المقاييس والنتائج، ففي دراسة ل (Stewart) وجد أن الموارد البشرية تعد أهم موارد المؤسسة وان تسييرها بشكل فعال يحقق الأداء عملي المؤدي إلى التفوق التنافسي<sup>24</sup>.

- كما أوضح (Pfeffer) أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير والمتسمة بعولمة الأسواق وشدة المنافسة، وتغير أنواق الزبائن وتعدد حاجاتهم، وبدورها تدفع بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، وبالتالي تحسين إنتاجيتها وجودة

<sup>23</sup>بمد فوزي على العتو، رسالة المنظمة وأثرها في تطبيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في إدارة العلوم والأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2009 ، ص 29

<sup>24</sup>محمد زبير وشوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسية بن بوعلي، شلف، 13-14 ديسمبر 2011 ،ص

منتجًا عن طريق الابتكار وتطوير الوظائف والعمليات، من خلال توظيف رأس مالها المورد البشري، وهو ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المؤسسة وميزاتها التنافسية<sup>25</sup>.

وقد بين ( Gwan ) أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تمكن في رأس مالها الفكري، وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه، وتحويلها إلى تطبيقات تحقيق الأداء العالي، وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية. بينما أشار ( Youndt ) إلى أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري والكفاءات، يعد محددًا أساسيًا لنجاح المؤسسة ويتطلب الأمر من المنظمات الراغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في ومجوداتها الفكرية والقدرة على جذب الكفاءات ذات القدرات و المهارات التي تفوق ما هو موجود لدى المنافسين. وبالتالي فإن المطلوب من العمال هو الانتقال من العمل التقليدي ذي المسؤوليات محددة التنفيذ إلى العمل المعرفي حيث تتوسع مسؤولياتهم لمجموعة أوسع وأعمق من النشاطات .

مما سبق نستنتج أن هناك علاقة طردية بين تسيير الكفاءات والأداء داخل المؤسسة، فكلما كان تسيير الكفاءات فعال في المؤسسة من خلال عوامل التي تساعد على تحسين أداء المؤسسة، أصبح أداء المؤسسة جيد يساهم في تطوير منتجًا وزيادة فعليتها<sup>26</sup>.

### المطلب الثاني: تحقيق الميزة التنافسية من خلال الكفاءات

إن التنافسية تتحقق من خلال توظيف كفاءات ثمينة صعبة التقليد غير قابلة للإحلال نادرة، ودائمة وحتى تساهم هذه الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية يجب أن تتسم بالخصائص التالية:

**1- الندرة :** بمعنى يمكن لعدد محدود من المؤسسات فقط الحصول عليها حتى لا يتمكن المنافس من نقلها أي غير متاحة للمنافسين بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد نادرة المهارات والقدرات وال يمكن لغيرها الحصول على مثلها، كان يتوفر لدى هذه الموارد القدرة على الابتكار والإبداع والقبول بالتحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.

<sup>25</sup> -مناصيرية رشيد، الكفاءات البشرية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 139 . نقلًا عن: بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري، العلمية، الأردن، 1998، ص 28

<sup>26</sup> -نذيرة بوزيد، دور الميسير في تسيير الكفاءات البرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، 2011- 2012، ص 74

- 2- عدم القابلية للإحلال : حتى يحافظ المورد على قيمته لا يجب أن يكون له بديل حتى لا يتسنى للمنافس نقله  
 لأن التنافسية المحققة يصعب استمرارها في حالة تبديل الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها<sup>27</sup>.
- 3- التقليد : يجب أن يكون المورد صعب التقليد سواء التدريب أو التأهيل وهذا لمنع المنافسين من اكتسابه وتكمن  
 هذه الصعوبة نتيجة الأسباب التالية:

- طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بنية مغايرة.
- صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.
- صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات مثال العلاقات بين الأفراد سمعة المنظمة، هي ظواهر اجتماعية يصعب تقليدها .
- لكن كيف يمكن حماية الكفاءات من التقليد ؟ "وذلك يكون بإحاطتها بنوع من الضبابية والإبهام، ويطلق على هذه الضبابية السبب المبهم والذي يقصد به الغموض الذي يكثف العاقلة بين السبب والنتيجة، مما يجعل عملية تنفيذ هذه الكفاءات من طرف المنافسين صعب الأمر الذي يقود إلى صعوبة تقليد الميزة التنافسية المحققة من طرف المؤسسة.

### المطلب الثالث: خطوات تطبيق مدخل الموارد كأساس للميزة التنافسية

هناك عدة خطوات منها :

#### ✓ التحديد والتصنيف الدقيق لموارد المؤسسة:

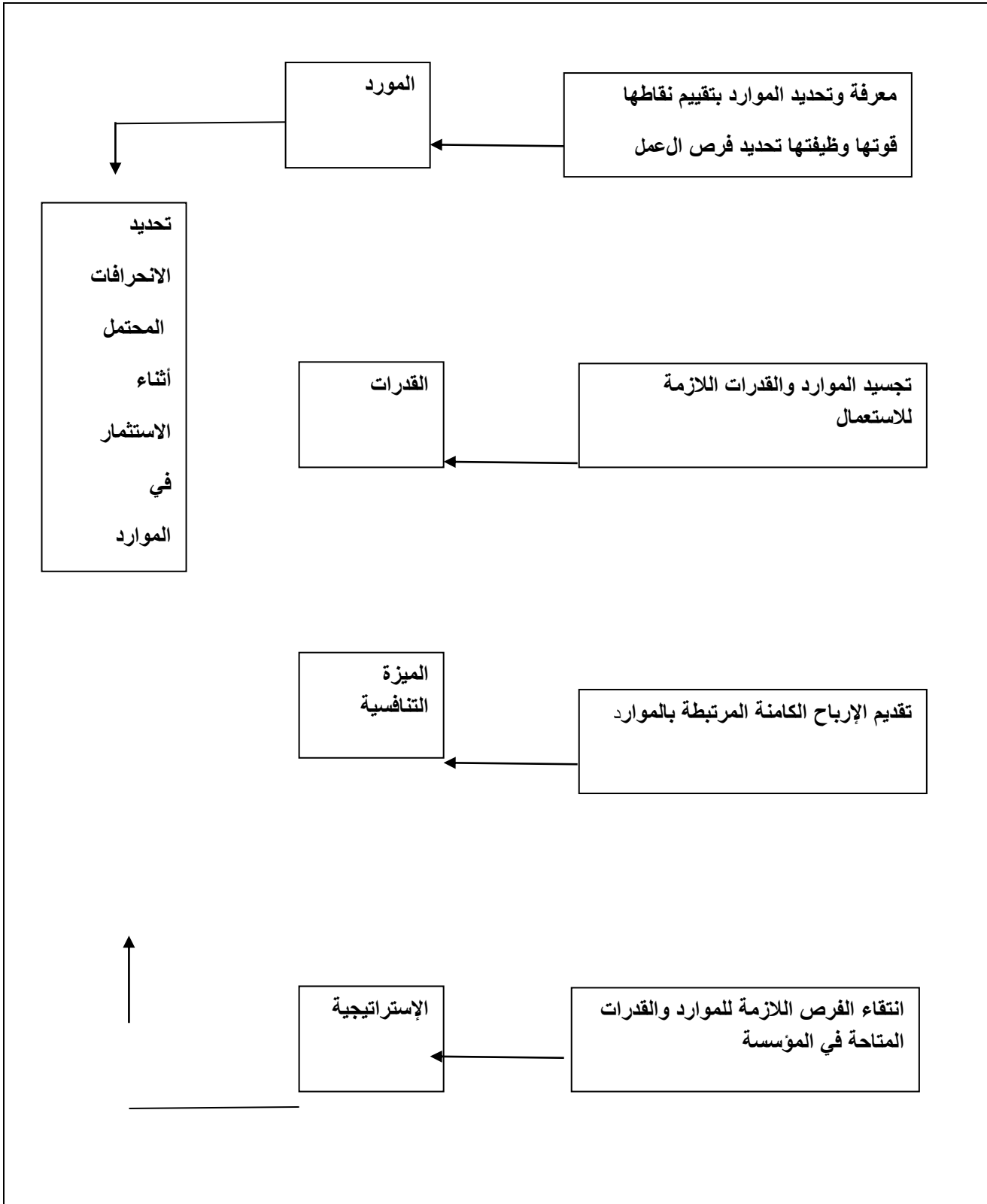
يتأتى ذلك لمؤسسة من خلال الاعتماد على مجموعة من العوامل الأساسية من أهمها أنظمة المعلومات الإدارية ويمكن تقسيم الموارد في المؤسسة إلى عدة أقسام رئيسية وهي : الموارد المالية المادية، البشرية والتكنولوجية.

<sup>27</sup>سمالي، باللي أحمد، الأهمية الإستراتيجية البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملحق الوطني حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 2004، ص 05.

ومن هنا يمكننا القول أنها الركيزة الأساسية للمدخل المعتمد على الموارد، وهو ما يدعو لضرورة البحث عن علاقة ارتباط بين كل من الموارد والقدرات أو الكفاءات التنظيمية والربحية .

يجب على المؤسسة أن تعتمد على تحديد مواردها وكفاءتها، الأمر الذي يتطلب منها تبني توجه استراتيجي تجاه الموارد والكفاءات التي سوف تشكل أساس الميزة التنافسية حاضرا ومستقبليا، كما ينبغي ألا تهمل المؤسسة ديمومة الاستثمار في الموارد والكفاءات.

شكل رقم 2: نموذج مقارنة الموارد والكفاءات.



المصدر: سملاي يحضية: المرجع السابق، ص 53.

✓ تحديد وتقييم الكفاءات المحورية لمؤسسة بدقة:

-تعد الموارد ذات أهمية كبيرة باعتبار أنها تشكل أصلا لميزة التنافسية المستدامة، فالبحث عن الميزة التنافسية في موارد وكفاءات المؤسسة يعد توجهها استراتيجيا يرتكز على أدراك دور الموارد الداخلية خاصة غير الملموسة فيخلق القيمة و تحقيق الربحية.

-فحيازة وتطوير الكفاءات المحورية يعد مفتاح النمو التنافسي المؤسس عمى الإبداع، كما إن طرق تلك الحيازة متنوعة ومختلفة حسب قطاع النشاط، غير إن شكل المنافسة هذا يأخذ مجاله خاصة في الأسواق التكنولوجية وحقوق الملكية الفكرية

-كما ان الاستغلال الذكي لموارد والكفاءات يرتكز أساسا على القدرة على احتواء الكفاءات والتكنولوجيات من مصادر أخرى.

-حيث أن المؤسسة متنوعة النشاط يمكن تسميتها بالشجرة ( Arborexents ) التي تنمو انطلاقا من جذورها حسب وصف كل من Haruel و Prahalad، كما أن الكفاءات تعد محور وأقطاب Pole تتغذى عليها المنتجات النهائية، وبالتالي إذا تحكمت المؤسسة في كفاءتها المحورية يمكنها تقديم قيمة مميزة للعملاء ومن تم تحقيق تموقع تنافسي استراتيجي.

### ✓ تجديد الموارد والكفاءات:

إن المقاربة المعالجة المبنية على الموارد لا تعد أداة فريدة لتفسير الوضعيات الإستراتيجية بل وتفسير التحويل الذي يطرأ على الميزة التنافسية خلال فترات زمنية معينة، فمن خلال حركية الكفاءة تقوم المؤسسة بتجديد مواردها وكفاءاتها المحورية ضمن بيئتها التنافسية، كما انه من الضروري أن تتمكن المؤسسة من خلال استراتيجياتها من تحليل الأسواق والتطبيقات الجديدة اعتمادا على الكفاءات المحورية، بالإضافة إلى الكشف عن العجز في الموارد المطلوب تغطيتها .

إن تدعيم الميزة التنافسية في مواجهة متنافسين و مستهلكين تعتبر سلوكياتهم عرضة لمتغير المستمر تتطلب من المؤسسة أن تطور وتتمي بشكل دائم قاعدة كفاءتها مع ضرورة التوفيق مابين استغلال الموارد المتاحة وتطوير الموارد الأساسية المسؤولة عن اكتشاف الميزة التنافسية المستدامة، إذ قد يتعلق الأمر بالاستغلال الكلي لموارد المتاحة والسعي للحصول على بقية الموارد المكملة خارجيا.

## ✓ التطوير الداخلي لموارد:

المؤسسات تلجا أكثر إلى أدوات التمهين أو الخبرة (أنظمة الخبراء، تسيير الجودة الشاملة، تسيير المعرفة... الخ) لتطوير مواردها الداخلية وكفاءتها المحورية، ويمكن للمؤسسة إن تحصل الموارد من خلال أدى الطريقتين التاليتين

➤ -تحويل الموارد والكفاءات عن طريق التحالف:

➤ الحصول على الموارد والكفاءات عن طريق النمو الخارج.

## ✓ تفويم إمكانية تحقيق الموارد والكفاءات للأرباح:

تعتمد الأرباح المحققة من موارد وكفاءات المؤسسة على عاملين أساسيين هما:

➤ مدى استمرار وتحقيق المؤسسة لميزة التنافسية في المدى الطويل

➤ قدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وكفاءاتها

## ✓ النجاح في اختيار الإستراتيجية التي تحقق التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة:

إن الأساس الذي عليه تصاغ الإستراتيجية التنافسية يتم في تصميم الإستراتيجية التي تحقق الاستخدامات للموارد والكفاءات الأكثر أهمية لمؤسسة من حيث درجة استمرارية، صعوبة تقليدها وعدم إمكانية تحويلها

## ✓ تحديد فجوات الموارد:

وهو ما يعرف من اجل توسيع حيز الميزة التنافسية وزيادة الفرص الإستراتيجية باسم فجوات الموارد الذي يعني المحافظة على الميزة التنافسية التي تتطلب من المؤسسة الاستمرار في تطوير قاعدة مواردها وكفاءتها المحورية إذ يجب على المؤسسة أن تعتمد على تحديد حصيلة مواردها وكفاءاتها، الأمر الذي يتطلب منها تبني توجو استراتيجي اتجاه الموارد والكفاءات التي سوف تشكل أساس الميزة التنافسية في الحاضر والمستقبل، وينبغي إن لا تتم أيضا ديمومة الاستمرار في الموارد والكفاءات باكتفائه بنتائج

إيجابية في المدى القصير، فذلك سيؤدي إلى تغيير مكانتها في السوق لصالح منافسيها ومن ثمة تضائل مزاياها التنافسية<sup>28</sup>

<sup>28</sup>نبيل خليل مرسي: المرجع السابق، ص 82

## ✓ حماية الموارد والكفاءات من التقليد:

من اجل إن تستمر المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية لابد أن تعتمد على إحاطة الموارد والكفاءات التي تزود الميزة التنافسية بنوع من الإبهام ، حيث يطلق على هذه الضبابية "السبب المبهم . "الذي يقصد به الغموض الذي يكشف العلاقة بين السبب والنتيجة، مما يجعل عملية تقليد هذه الموارد والكفاءات من طرف المنافسين صعبة الأمر الذي يقود بالنتيجة إلى صعوبة تفيد الميزة التنافسية المحققة من قبل المؤسسة وتوجد مجموعة من العوامل تعتمد عليها المؤسسة في عملية حماية كفاءاتها من التقليد بحيث إذا ما توفرت فإنها تجعل الكفاءات أكثر غموضاً وصعبة التقليد، وتؤدي إلى تشكيل ما يطلق : "الضبابية على الميزة التنافسية" ومن أهم هذه العوامل نذكر:

- صعوبة التمويل.
- -الضمنية أي ألا تكون الكفاءات واضحة.
- عدم إمكانية التعبير عنها أو تعميمها
- استحالة ملاحظتها أثناء العمل
- تكون مركبة أي معقدة وليست بسيطة.
- تعبر عنصر من النظام وليست عنصراً مستقلاً<sup>29</sup>

## المطلب الرابع: دور الإدارة الإستراتيجية للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

تتأثر المنظمات بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها ، و من هذه التغيرات نجد: النقص في رأس المال اللازم للتمويل، التغير في الخصائص الديموغرافية للقوى العاملة. و يترتب على هذه النتائج زيادة المنافسة بين المنظمات و زيادة مستويات الأداء بالمنظمات، وزيادة اهتمام بالبقاء و الاستمرار في السوق<sup>30</sup>. كما يترتب على زيادة المنافسة في تلك البيئة تصفية الكثير من المشروعات، وتجميد خطط القوى العاملة بها، وخفض القوى العاملة، و التغير في الهيكل التنظيمي وزيادة التعلم التنظيم، وانخفاض عدد المستويات الإدارية وزيادة نطاق الإشراف بها. ولكي تواجه المنظمات هذه التغيرات والنتائج المترتبة عليها، فإن عليها تقديم السلع والخدمات بأسعار منخفضة عن المنافسين وبجودة مرتفعة، وكذلك تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية في كافة

<sup>29</sup>-المرجع نفسه، ص 82

<sup>30</sup>-ميرفت محمد بيان الغالين، "عائلة الاستقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سبق ذكره، ص25.



مجالات العمل بالمؤسسة، ومن هذه المجالات إدارة الكفاءات و النظم الفرعية المكونة لها . مثل الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الحوافز، المكافآت... الخ<sup>31</sup>.

كما اهتم الباحثون في مجال إدارة الإستراتيجية للكفاءات ببحث و دراسة أثر السياسات و الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية و الكفاءات على أداء المنظمة، و اقترحت هذه الدراسات أن سياسات و ممارسات الكفاءات يمكن أن تؤدي إلى زيادة أداء المؤسسة وزيادة الميزة التنافسية لها، و ذلك لأن سياسات الكفاءات تعتبر متميزة وفريدة ونادرة و مختلفة عما هي علي في المنظمات الأخرى، كما أن من الصعب تقليدها ومحاكاتها . و يمكن للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق القيمة في مجالات تخفض التكاليف مقارنة بمنافسيها، أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز و تخفيض التكلفة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال ما يلي<sup>32</sup>

- كفاءة المتفوقة.
- الجودة المتفوقة.
- لإبداع المتفوق.
- الاستجابة المتفوقة لدى العملاء.

يمكن التمييز بين مستويين من مستويات ممارسة أنشطة إدارة الكفاءات مها: المستوى التشغيلي، و المستوى الاستراتيجي، حيث تشير الأنشطة التشغيلية للموارد البشرية و الكفاءات إلى الأنشطة الروتينية اليومية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، أما الأنشطة الإستراتيجية فهي أكثر تعقيدا وتتصف بعدة صفات منها:

- طويلة الأجل: وهي الأنشطة التي يتم ممارستها في الأجل الطويل الذي يمتد لعدة سنوات.
- الشمولية: وهي تشمل عدة أنشطة داخل إدارة الموارد البشرية و الكفاءات.
- مخططة: وتعين وجود خطة واضحة ومحددة لأنشطة إدارة و تسيير الكفاءات.
- التكامل: أي مدى تكامل هذه الأنشطة مع الأنشطة الأخرى في المؤسسة.
- ذات قيمة مضافة مرتفعة: وهي أنشطة هامة لنجاح المنظمة و تحقيقها لأهدافها

وفي السنوات الأخيرة ظهر مفهوم "المبادرة" و مت استخدام في مجال إدارة الكفاءات ليحل حمل مفهوم رد الفعل، ودمج هذين البعدين (التشغيلي و الاستراتيجي - المبادرة و رد الفعل) ينتج إطار ينظم أنشطة إدارة الكفاءات في المنظمة كما هو موضح في الجدول أدناه:

<sup>31</sup> - Robit Matis, "Human Resource Management", 9th édition, Pearson Prentice hall, USA, 2008, -

<sup>32</sup> - فؤاد نجيب الشيخ، فادي محمد بدر، "العلاقة بين نظم المعلومات و الميزة التنافسية في نظام قطاع الأدوية الأردني"، دورية الإدارة العامة، المجلد 22، العدد 5، الأردن، 2007، ص 64.

جدول رقم 01: أبعاد الميزة التنافسية لأنشطة إدارة الكفاءات

الاستراتيجي	رد المبادر	الفعل
	تنفيذ الإستراتيجية	تنفيذ بدائل الإستراتيجية
التشغيلي	تنفيذ وظائف الموارد البشرية والكفاءات	تحسين وظائف الموارد البشرية والكفاءات

Source: Brockbank.W, If HR Really Strategically Proactive: present and future Directions in HR's to competitive advantage, Humane Resource Management, Vol 38, N° 4, USA, 1999, P 339.

## خلاصة الفصل:

يمكن القول أن الرهان الحقيقي لأي مؤسسة يتمثل في كفاءاتها تمثل في وقتنا الحاضر الورقة الرابحة للمؤسسة، مهما يكن مصدرها حتى لو كانت الصدفة أو الحظ، وذلك من خلال تعديل وتطوير هذه الكفاءات باستمرار (اكتساب معارف جديدة، مهارات حديثة، سلوكيات جديدة) وباعتبارها الثروة الأساسية والرصيد الحقيقي الكفيل بتعزيز التنافسية رغم أن مفهوم هذه الأخيرة يبقى غير محدود بشكل دقيق لكن قلة من المؤسسات قادرة على تحقيقها خاصة إذا أدمجت الكفاءة كمصدر لها.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

دراسة أثر إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية  
بمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

CRMA عين تموشنت

## تمهيد:

لقد تم في الفصل النظري تقديم إحاطة شاملة محددة لمصطلحي الكفاءات والميزة التنافسية، والتي مكنت من تحديد مفهوم الكفاءات التي تمثل أحد أهم الموارد غير الملموسة للمؤسسة، والتي زادت أهميتها في ظل التحولات الراهنة.

وكانت لها انعكاسات على المؤسسات التي أصبحت في مواجهة مكشوفة، الأمر الذي فرض على هذه الأخيرة البحث عن ميزة التنافسية قصد تحقيق التفوق على منافسيها، مع التأكيد على ضرورة اكتساب الأفضلية التنافسية الدائمة، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المصادر المتكاملة، والتي تعتبر الكفاءات أحد أهم هذه المصادر حسب ما جاء في أحدث الإسهامات في مجال الاستراتيجية.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول إبراز دور إدارة الكفاءات في تعزيز تنافسية مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) عين تموشنت ، وذلك من خلال تقديم عام المؤسسة، والتطرق للإطار المنهجي المتبع في هاته الدراسة بغرض الوصول إلى النتائج المرجوة من هذه دراسة من خلال القيام بالتحليلات اللازمة بإبراز هذا الدور حيث سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

-الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

-تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

### المبحث الأول: تقديم عام عن الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA عين تموشنت

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى نشأة الصندوق وفيما يتمثل الهيكل التنظيمي للصندوق. الجهوي للتعاون الفلاحي كما أننا سوف نتعرف على مهام و هيكل تنظيمي لمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA عين تموشنت.

#### المطلب الأول: نشأة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA عين تموشنت وتعريفه

التعاونية الفلاحية لها أكثر من قرن من الوجود و أولى الصناديق المحلية للقروض الفلاحية التعاونية تم إنشاؤها ابتداء من سنة 1901، أما التي تختص بالتأمينات فقد أنشأت سنة 1903، بولاية تيارت وسنة 1904 بالجزائر العاصمة، كما تم إنشاء 16 صندوق بين سنتي 1906 و 1912.

كما تعتبر سنتي 1907 و 1912 سنتي إنشاء أول صندوقين مركزيين للتأمين و إعادة التأمين و هما الصندوق الجزائري للتأمينات وإعادة التأمين ضد البرد والصندوق المركزي للحريق و الحوادث .

وقد تم صهر الصندوقين سنة 1919 و بالتالي تم إنشاء الصندوق المركزي للتأمين و إعادة التأمين

للتعاونيات الفلاحية الشمال إفريقيا.

هذه الأخيرة اشتركت بحد ذاتها مع الصندوق المركزي للتعاونية الفلاحية ، المنشأة سنة 1949 ومع الصندوق التعاوني الفلاحي للتقاعد المنشأ سنة 1958 ، وقد تم هذا الاشتراك للتكوين ما تم النص عليه بالقرار رقم 64-72 المؤرخ في 02 ديسمبر 1972 الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي.

أثناء هذه الفترة الزمنية وفيما يخص ميدان التموين الفلاحي فإن صناديق القرض الفلاحي التعاوني قد تم

جلها سنة 1968 وأعمالها و ثراتها الى البنك الوطني الجزائري BNA أو بالأحرى إلى قسم التموين الفلاحي والتنمية الريفية BADR وبعد تحويل أعمال وخدمات الضمان الاجتماعي و التقاعد سنة 1995 من CNMA الى على التوالي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية و الصندوق الوطني للتقاعد.

#### تعريف الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA عين تموشنت:

ذكرنا سابقا أن للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي صناديق جهوية تمثله عبر جهات مختلفة من الوطن. من بين هذه الصناديق اخترنا وكالة عين تموشنت، وهو صندوق يقوم على جمع التحصيلات من طرف. الشركاء المؤمنين لديه بهدف تزويدهم بخدمات مالية وتقسيم الأعباء والخسارة بينهم، بهدف إلى تحقيق المصلحة العامة قبل كل شيء وهو ذو طابع غير ربحي.

✓ التسمية الاجتماعية: الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA فرع عين تموشنت.

- ✓ المقر : 48 شارع باستور - عين تموشنت
- ✓ سنة الانشاء : 1995
- ✓ الهاتف : 043 78 51 58
- ✓ الفاكس : 04378 51.61
- ✓ البريد الالكتروني : erma\_temouchent@yahoo.fr

CRMA عين تموشنت تأسست سنة 1995 وهي مؤسسة مالية تعاقدية مكونة من مكتب رئيسي بعين تموشنت و 4 مكاتب محلية وهي عبارة عن فروع له: مكتب بدائرة المالح مكتب بدائرة العامرية، مكتب بدائرة عين الكيحل، ومكتب بدائرة عين تموشنت والهدف من انشاء هذه المكاتب الفرعية هو السرعة في دراسة الملفات والتعويضات والتقرب من الزبون. وتقدر حصته السوقية ب 45% من ولاية عين تموشنت.

**المطلب الثاني: مهام وهيكل مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA عين تموشنت**

**الفرع الأول: مهام الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي**

الهدف الأساسي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي هو مرافقة الفلاح وليس له أي غرض ربحي لكونه شركة تعاقدية، اضافة الى مجموعة من الأهداف الأخرى نذكر منها:

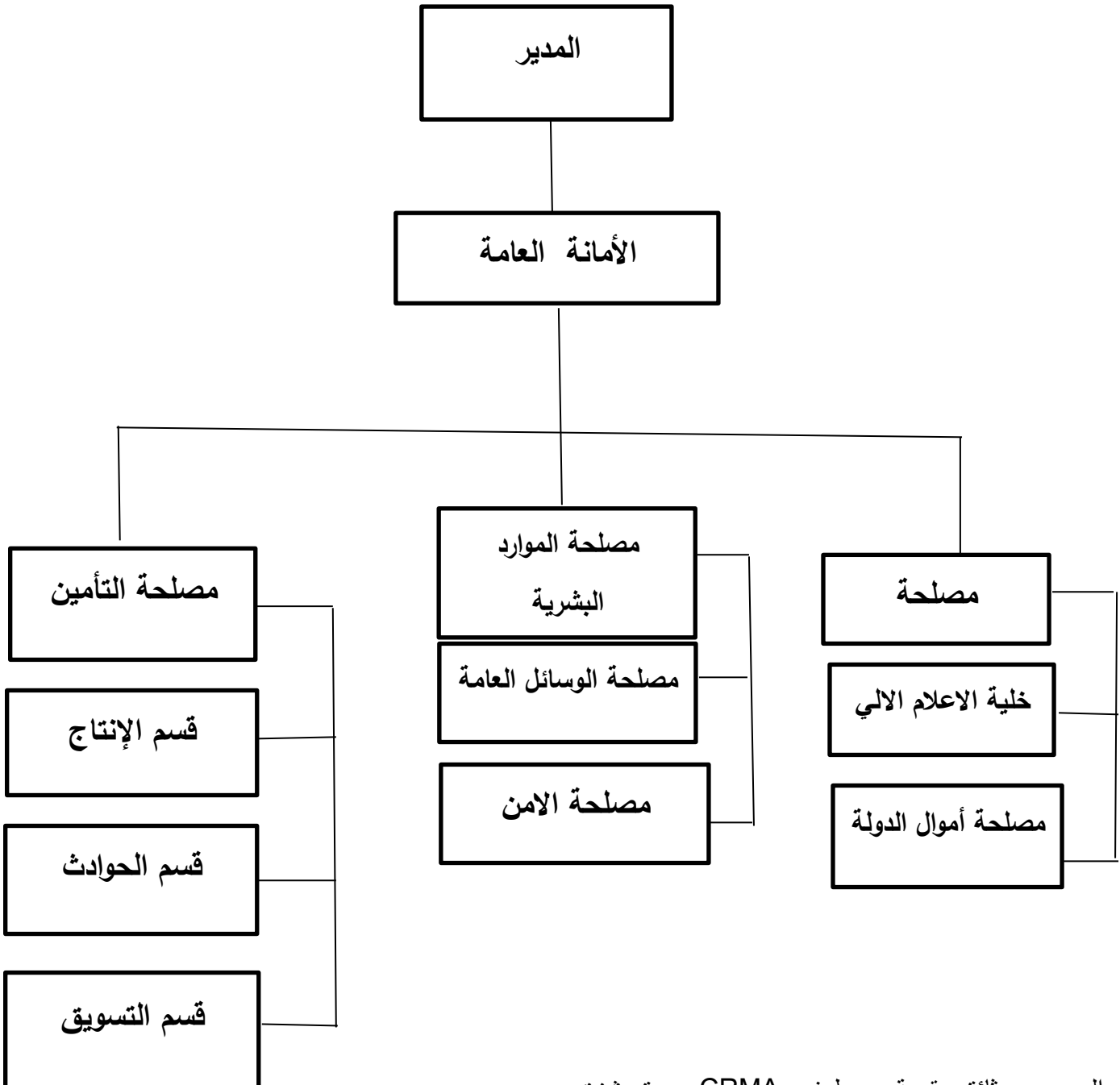
- العمل على تقديم خدمات مناسبة للزبون وتنويعها.
- وبيع أكبر عدد من وثائق التأمين.
- استلام ملفات التأمين والمتابعة التقنية للأصول المؤمنة.
- ترقية نشاطات الفلاحية.
- تطوير العلاقة مع الزبون و المحافظة عليه و ضمان ولائه.
- الإصغاء لزيون و التواصل معه لإقناعه بإقتناء أكبر عدد ممكن من الخدمات التأمينية.
- العمل على زيادة الحصة السوقية.

### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

يتكون الهيكل التنظيمي لوكالة عين تموشنت من:

مدير الوكالة على رأس الهيكل التنظيمي يتأسس مصلحة الإدارة العامة بما فيها أمانة المدير، قسم الموارد البشرية، خلية الوسائل العامة والمستخدمين، قسم المنازعات، مصلحة المحاسبة والميزانية، خلية الإعلام الآلي، مصلحة التسويق، قسم الانتاج، قسم الحوادث، منها الحوادث الفلاحية، قسم الأمن الداخلي للمؤسسة.

الشكل رقم 03 : الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي \_ عين تموشنت \_ :



المصدر: وثائق مقدمة من طرف CRMA عين تموشنت



## 1 - المدير:

يعتبر المدير المسير الأول للمؤسسة وصاحب السيادة، له كامل الحقوق في مراقبة الأعمال التابعة للوكالة، ويقوم باستقبال كل اتجاهات المديرية العامة ويقوم بتوزيعها ونشرها حسب المصالح المعنية، يعين من طرف مجلس الإدارة الذي يختاره من ضمن القائمة التي يضبطها الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، له مهام متعددة من أهمها :

- الحرص على السير الحسن للمؤسسة وإدارة شؤونها عن طريق القوانين التي تسنها الإدارة المركزية بالعاصمة.
- تمثيل الصندوق الجهوي في كل أعمال الحياة المدنية وأمام العدالة.
- يشرف على انعقاد مجلس الادارة بدورة عادية كل شهرين ودورة غير عادية كل سياسي.
- تنظيم جلسات عمل لتقييم مجهودات الصندوق.
- المصادقة على النفقات والمداويل.

## 2 - الأمانة العامة: (السكرتارية)

بالمدير. تعتبر المساعد الأول للمدير كما أنها تقوم بعدة مهام من بينها وضع برنامج الاجتماعات الخاصة. تنظيم الواردات والصادرات استقبال وارسال المكالمات الهاتفية والفاكسات استقبال وارسال البريد المحافظة على الملفات الادارية خاصة السرية منها.

3 - **مصلحة الانتاج:** هي مصلحة يتجلى دورها في بيع المنتجات التأمينية أي اكتتاب عقود التأمين وتحصيل الأقساط من الزبون سواء كان شخصا طبيعيا أو معنويا، كما تختص في حفظ السجلات الخاصة بكل العقود التي تفيد فيها.

عند شراء منتج معين للمرة الأولى يتم فتح حساب جديد للشخص الذي يريد الشراء لدى مصلحة الانتاج.

حيث يتم اتباع الخطوات التالية:

1 - تسجيل حساب شخص جديد:

- ✓ ندخل لبرنامج Panelle assurance
- ✓ اختبار المنتج الذي يريد التأمين عليه مثل التأمين على السيارات.
- ✓ اختيار ما إذا كان الزبون مؤسسة organisme أو شخص عادي تختار Personne Physique
- وإذا كانت سيارة ذات ملكية خاصة نختار بين ما إذا كانت سيارة سياحية أو سيارة نقل.

- ✓ فتح حساب جديد Creer un nouveau profile وعقد جديد Nouveau contrat ، فتكتب اسم
- ✓ ولقب وعنوان الزبون.

• ملئ المعلومات الخاصة بالسيارة من البطاقة الرمادية (القوة، النوع، الصنف، عدد المقاعد، رقم التسجيل، الطراز، الرقم التسلسلي، سنة أول استعمال، الطاقة، والهيكل .) . إختيار الضمانات حسب رغبة الزبون) جميع الاخطار ، ظالم ومظلوم ، رد زجاج، ... ( . . إختيار مدة التأمين والتي تتراوح بين 3 أشهر ، 6 أشهر او سنة كاملة ، فكل مدة لها سعر خاص . . تسجيل قيمة السيارة المؤمنة . حساب اجمالي مبلغ القسط الذي يدفعه الزبون وإختيار طريقة الدفع اما يسولة او شيك او تحويل . . تأكيد Valider ونسخ وثيقة التأمين ، وإمضاء طرفي العقد .

1- بالنسبة للمؤمن له الذي سبق له الاكتتاب عقد تأمين لدى الشركة نقوم بدخول البرنامج والبحث عن حسابه الخاص ، ثم يتم تجديد العقد .

**4-مصلحة الحوادث :** تعتبر بمثابة مصلحة ما بعد البيع حيث تقوم هذه المصلحة بمعالجة وتسيير ملفات الحوادث وتحديد مبالغ التعويضات المستحقة ، ففي حالة وقوع الحادث يتضرر من خلاله المؤمن له يتوجه هذا الاخير الى قسم الحوادث لتبليغهم بوقوع الحادث اما شفويًا او كتابيًا وذلك في الآجال المحددة ويقوم بملاً استمارة التصريح بالحادث ، فنقوم المؤسسة بتعيين خبير للتأكد من صحة الحادث وتقييم الخسارة التي لحقت بالمتضرر ، وبعد دراسة الملف ومراقبته والاطلاع على تقرير الخبرة يقوم المدير بالتوقيع على قرار التعويض ومن ثم ارجاعه الى قسم الحوادث للقيام بأمر الدفع ، ثم تقديم الشيك للمؤمن له المتضرر .

**5-مصلحة المحاسبة :** هي مصلحة تقوم بمراقبة تسيير المؤسسة وتتجمع بها جميع المعلومات والمعطيات المتعلقة بالمعطيات التي تقوم بها الشركة من إجراءات التعاقد ومختلف التعويضات ويتم ترجمتها محاسبيا ، حيث تقوم بتسجيل الإيرادات المحصل عليها من قسم الانتاج في اليوميات وتسديد التعويضات بعد التأكد من مدى قانونيتها ، اعداد الميزانية ، اضافة الى تسديد أجور الموظفين وكافة المصاريف الأخرى كالضرائب .

**6-مصلحة النزاعات :** مهمتها متابعة الجانب القانوني للمؤسسة مع الغير وتمثيلها أمام المحاكم والهيئات العليا ، الدفاع عن المؤمن له في حالة وقوع حادث جسماني وتقع عليه المسؤولية ، يكون على رأس هذه المصلحة شخص له علاقة بالقانون ومتمكن من جميع القواعد القانونية خاصة قانون 88-31 وقانون 95-07 اضافة الى 15-96 لمتابعة القضايا والمعاملات محل النزاع أو عدم التراضي بين الطرفين .

**7-قسم التسويق :** يتم العمل داخل هذه المصلحة بناء على الاتفاقيات المبرمة بين مدير الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي ووزارة الفلاحة ، حيث تقوم بمختلف عمليات الاعلان والترويج عن طريق الدعاية والمعارض والايام التحسيسية للتعريف بالشركة والخدمات المقدمة من طرفها وتحسين صورتها بين العملاء وجذب أكبر عدد ممكن منهم وبالتالي زيادة المبيعات .

8- **مصلحة الموارد البشرية** : وهي تهتم بكل ما يتعلق بالمستخدمين في ما يخص تنظيم الموظفين في مجالات التوظيف ، الترقية والاجور والعلاوات ، اضافة الى تكوين الموظفين وتدريبهم.

9- **مصلحة الوسائل العامة** : يقوم المسؤول العام عن الوسائل العامة بتحرير وصل طلب في حالة الشراء ، تقييم المخزونات ، والاهتمام بكافة المصاريف الأخرى وتوفير الوسائل المادية للقيام بنشاطها .

10- **مصلحة الصندوق** : يتم من خلال هذه المصلحة مختلف العمليات المصرفية من ايداع وسحب وكذا معرفة الوضعية المالية للوكالة .

11- **خلية الاعلام الآلي** : مهمتها تحضير الاحصائيات المطلوبة لمختلف المصالح ، كتابة وتخزين المعلومات وكذا صيانة أجهزة الإعلام الآلي .

12- **مصلحة تسيير أموال الدولة** : تتولى توزيع الاموال التي تقرها وزارة الفلاحة في إطار برنامج الدعم الفلاحي لخدمة الفلاحين بصفة خاصة .

13- **مصلحة الأمن** : تهتم بالأمن والنظافة الداخليين للشركة لخلق الجو الملائم للعمل وتوفير الراحة والطمأنينة لدى الزبائن ما يشكل حافزاً يدفعهم للتعامل مع هذه المؤسسة .

### المبحث الثاني: الطريقة المتبعة وأدوات البحث في الدراسة

تكتسي الإجراءات المنهجية دوراً هاماً في مسار البحث العلمي فهي التي تشكل معالم و آفاق البحث العلمي كما تعطي الباحث الأداة الفعالة لمتابعة مراحل بحثه و السهر على تحقيق الأهداف المتوقعة منه.

حيث تم التطرق إلى الجانب المنهجي لهذه الدراسة في محاولة الربط بين الجانب النظري بالواقع الميداني وذلك بالاعتماد على وسائل لجمع المعطيات من خلال توضيح الطريقة المتبعة في الدراسة و تحديد مصادر و أدوات جمعها.

### المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة.

يتضمن هذا المطلب عرض الطريقة المستخدمة أو المتبعة في هذه الدراسة من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وتحديد متغيرات ونموذج هذه الأخيرة.

### الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) عين تموشنت البالغ عددهم 36 مستخدم ، كما تم القيام بتحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق قبل نشر و توزيع استمارة الاستبيان حيث تم توزيع 36 استمارة و تم استرجاعها كلها ، تم الاعتماد على طريقة التسليم والاستلام.

## الفرع الثاني : تحديد متغيرات و نموذج الدراسة

### متغيرات الدراسة:

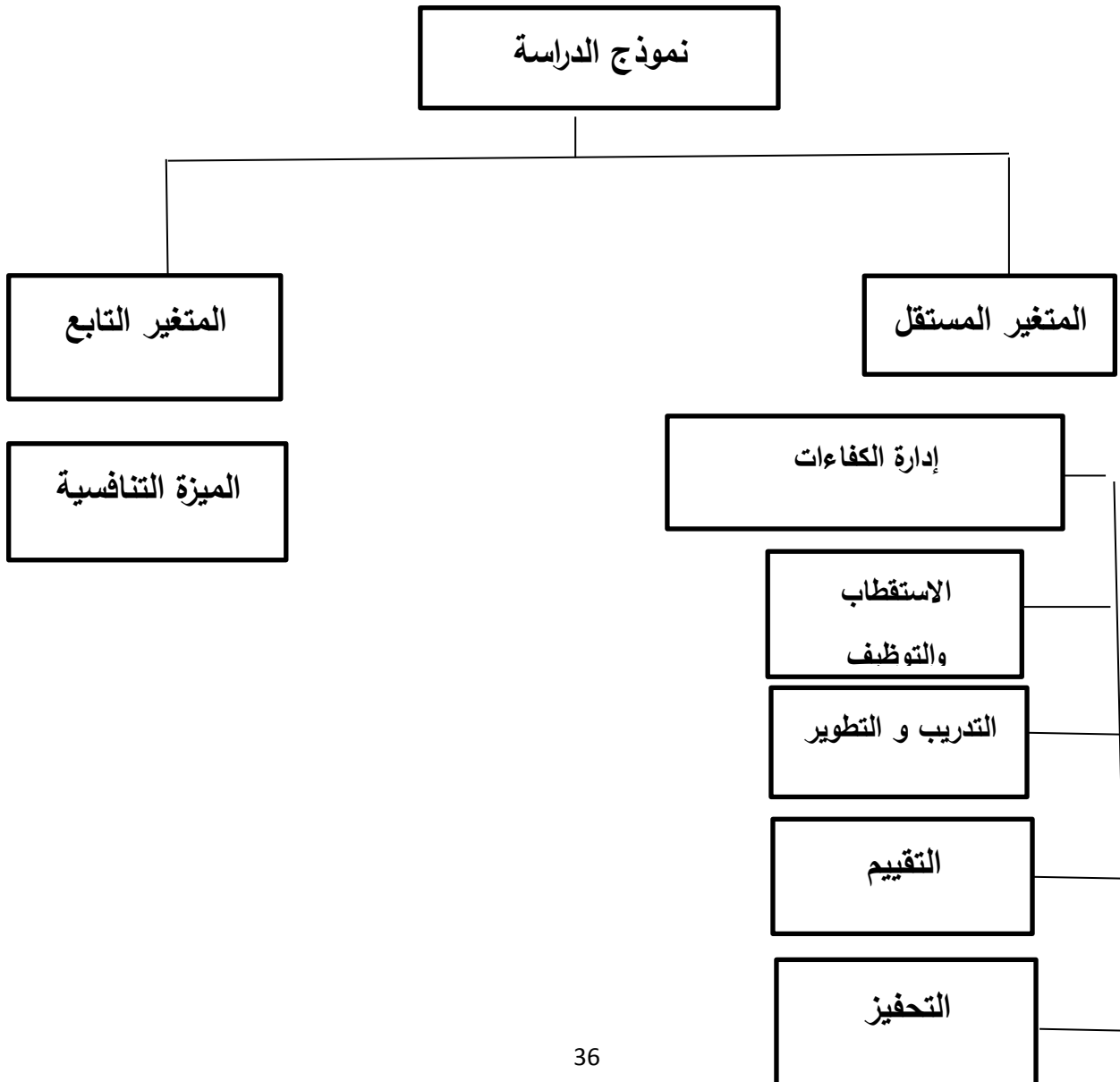
تم تقسيم متغيرات الدراسة إلى متغيرين رئيسيين متغير مستقل و هو ( إدارة الكفاءات ) و متغير تابع وهو ( الميزة التنافسية )

المتغير المستقل ( إدارة الكفاءات ) : وتتمثل الابعاد الاساسية لإدارة الكفاءات في :

بعد الاستقطاب والتوظيف، بعد التدريب والتطوير، بعد التقييم وبعد التحفيز

ب\_ المتغير التابع : الميزة التنافسية تتضمن بعد واحد وهو " الإبداع والجودة المتفوقة" .

نموذج الدراسة : للإجابة على الإشكالية المطروحة والفرضيات المقترحة والتوصل إلى الأهداف المسطرة ، تم القيام ببناء هذا النموذج التالي:



### المطلب الثاني: تحديد مصادر وأدوات جمع البيانات.

تحديد مصادر وأدوات البيانات قمنا بجمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية وأدوات جمعها بالاعتماد على:

#### الفرع الأول: تحديد مصادر البيانات.

تم جمع البيانات العامة بالدراسة الميدانية و متغيراتها بالاعتماد على:

أ\_ **المصادر الأولية:** تم الوصول إليها من خلال جمع استمارة الاستبيان التي تضمنت كل المعلومات اللازمة لموضوع البحث، حيث كان تحليلها في برنامج SPSS الإصدار رقم 26 والعمل بمختلف الأدوات الإحصائية للوصول إلى أهداف تدعم الموضوع.

ب\_ **المصادر الثانوية:** الاعتماد على المذكرات والكتب والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة

#### الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات.

تم الاعتماد في جمع البيانات الأساسية واللازمة للدراسة، من خلال وضع أسلوب الاستقصاء لعمال وموظفي الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) عين تموشنت، حيث صمم استبيان بطريقة بسيطة، وكان يحتوي على أسئلة سهلة و واضحة كما كانت الإجابة على الأسئلة وفق مناهج الاجابات المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج .

احتوى الاستبيان على ثلاثة أقسام رئيسية كالتالي:

**القسم الأول :** خصص للخصائص الديموغرافية لافراد عينة الدراسة "الجنس ، العمر ، الخبرة ، المستوى التعليمي".

**القسم الثاني :** يحتوي على عبارات المتغير المستقل ( إدارة الكفاءات) مقسمة في شكل أبعاد إدارة الكفاءات والمتمثلة في "الاستقطاب و التوظيف ، التدريب والتطوير، التقييم ، التحفيز" .

**القسم الثالث :** تحتوي على عبارات المتغير التابع ( الميزة التنافسية) تتضمن بعد واحد وهو " الإبداع والجودة المتفوقة" .

وقد تم الاعتماد على مقياس لكارث الخماسي والذي يحتمل خمسة إجابات وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء العينينة لفقرات الاستبيان وبالتالي ترميز الاجابات يكون سهلا .

كما هو مبين في هذا الجدول :

الرأي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة (الوزن)	5	4	3	2	1

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على البيانات المحصلة من الاستبيان و المعالجة باستخدام برنامج SPSS

-ويمكن توضيح ذلك بالجدول التالي:

عينة الدراسة لمجموعة من موظفي صندوق الجهوي للتعاون الفلاحي - عين تموشنت - .

عدد أفراد العينة	عدد استمارات الاستبيان الموزعة	عدد استمارات الاستبيان المسترجعة	عدد استمارات الاستبيان غير صالحة للتحليل	عدد استمارات الاستبيان صالحة للتحليل
36	36	36	0	36

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على البيانات المحصلة من الاستبيان و المعالجة باستخدام برنامج SPSS

طريقة ألفا كرونباخ : ( Alpha Cronbachs )

يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ ، للحكم على دقة القياس ، بقياس مدى توافق الاجابات مع بعضها البعض . وموثوقية النتائج بأن يعطى المقياس قراءات متقاربه عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة. وأن يكون معامل يزيد عن القيمة المعيارية ( 0.6 ) .

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ :

المحاور	رقم العبارة	معدل الفا كرونباخ
الاستقطاب والتوظيف	من 1 الى 6	0,888
التدريب والتطوير	من 1 الى 6	0,848
التقييم	من 1 الى 4	0,580

التحفيز	من 1 الى 7	0,838
الابداع والجودة المتفوقة	من 1 الى 13	0,885
مجموع المحاور	من 1 الى 36	0,888

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على البيانات المحصلة من الاستبيان و المعالجة باستخدام برنامج SPSS

من خلال الجدول تناولنا قيمة معامل الارتباط ألفا كرونباخ لمحوري الدراسة وقيمة الاستبيان ككل ، هي أكبر من القيمة المعيارية للاختبار 0,6 ( الحد الأدنى ) وهي قدم ممتازة و مناسبة ، وتفي بأهداف وأغراض الدراسة حيث ان الاستبيان ككل تؤكد ثبات الاستبيان ما يعادل 88,8 %

#### أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة :

استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS الإصدار 26 ، وللإجابة على الاستبيان تم اعتماد مقياس ليكرت خماسي ( غير موافق تماما ، غير موافق ، محايد ، موافق ، موافق تماما )

لتحديد المحكك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس ( 5-1=4 ) ومن تم تقسيمه على أكثر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (4/5=0,80) وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية مقياس وهي واحد صحيح ) وهكذا أصبح قول الحلية 0,80 ، والجدول التالي يوضح ذلك:

درجات الموافقة	الإجابات	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	الاتجاه
1	غير موافق تماما	( 1,80 _ 1 )	( 20 % _ 36 % )	مستوى منخفض جدا من القبول
2	غير موافق	( 2,60 _ 1,80 )	( 36% _ 52 % )	مستوى منخفض من القبول
3	محايد	( 3,40 _ 2,60 )	( 52% _ 68% )	مستوى متوسط من القبول
4	موافق	( 4,20 _ 3,40 )	( 68% _ 84% )	مستوى عال من القبول

5	موافق بشدة	( 4,20 _ 5 )	( 100% _ 84 % )	مستوى عال جدا من القبول
---	------------	--------------	-----------------	-------------------------

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على البيانات المحصلة من الاستبيان و المعالجة باستخدام برنامج SPSS

كما تم جمع البيانات وترميزها ومعالجتها والتحقق من صحة فرضيات الدراسة باستخدام الأدوات الإحصائية التالية: لإخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS26)، وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية.

- 1- التكرارات والنسب المئوية لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛
- 2- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، يعبر عن مدي أهمية عبارات الاستبيان عند أفراد العينة، كما يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعا لدرجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم. ذ.
- 3- الانحراف المعياري : هو من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمه جيدة كلما اقترب من الصفر؛
- 4- معامل الثبات يختبر مدى الاعتمادية على أداة الدراسة المستخدمة
- 5- معامل الارتباط كارل بيرسون يرتبط ثنائي يستخدم في معرفة قوة العلاقة البيئية وقيمه محصورة بين ( -1 و 1 ) .
- 6- اختبار التوزيع الطبيعي : يستخدم لمعرفة واكتشاف اعتدالية توزيع البيانات من عدمها ؛
- 7- الانحدار الخطي المتعدد : (Multiple Linear Regression) يعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداما، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.
- 8- الانحدار الخطي البسيط نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.



### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

في المبحث الأخير من هذا المبحث سيتم عرض الدراسة الميدانية و تحليلها كما سيتم التبيين في المطالب المالية كل من عرض البيانات الشخصية و تحليلها و كذلك عرض أبعاد محوار المتغيرات و في الأخير سيتم كذلك اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج و تقديم بعض التوصيات لمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA عين تموشنت.

#### المطلب الأول : عرض النتائج الوصفية لأفراد العينة وتحليلها

في هذا المطلب تم عرض البيانات الشخصية للدراسة الميدانية وتحليلها.

أ\_ بيانات الشخصية:

أولا : توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

#### الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة السنوية:
ذكر	16	44,4 %
أنثى	20	55,6 %
المجموع	36	100%

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على البيانات المحصلة من الاستبيان و المعالجة باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن عينة الدراسة تضمن كلا الجنسين بنسب متقاربة حيث بلغت نسبة مشاركة الإناث. 55,6%، في حين كانت نسبة الذكور أقل من مشاركة الإناث بنسبة 44,4 % ، وهذا يشير إلى تفتح المجتمع الجزائري ودخول المرأة عالم الشغل .

ثانياً توزيع عينه الدراسة وفقاً لمتغير السن:

الجدول رقم 02: توزيع عينه الدراسة حسب السن

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	2	5,6 %
من 30 الى 35 سنة	14	38,9 %
من 35 الى 39 سنة	12	33,3 %
من 39 سنة فأكثر	8	22,2 %
المجموع	36	100%

المصدر: تم إعداد الجدول اعتماداً على البيانات المحصلة من الاستبيان و المعالجة باستخدام برنامج SPSS

قسم متغير السن إلى 4 فئات كما هو موضح في الجدول هيمنت الفئة العمرية من 30 الى 35 سنة نسبة مشاركة 38,9% ، وتلتها الفئة العمرية من 35 الى 39 سنة بسبب مشاركة 33,3% ، ثم الفئة العمرية من 39 سنة فأكثر بنسبة مشاركة 22,2% وفي الترتيب الأخير يعود لفئة أقل من 30 سنة.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة.

الجدول رقم 03: أفراد العينة حسب الخبرة

الدخل	التكرار	النسبة المئوية:
أقل من 5 سنوات	2	5,6 %
من 5 الى 10 سنوات	12	33,3 %
من 10 إلى 15 سنة	16	44,4 %
من 15 سنة فأكثر	6	16,7 %
المجموع	36	100 %

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على البيانات المحصلة من الاستبيان و المعالجة باستخدام برنامج SPSS  
 قسم متغير بسنوات الخبرة إلى (4) فئات ويلاحظ في الجدول أن الترتيب الأول يعود لفئة من 10 الى 15 سنة  
 بنسبة %44,4 وبعدها من 5 إلى 10 سنوات بنسبة %33,3 تم بعدها من 15 سنة فأكثر بنسبة %16,7 وفي  
 المرتبة الأخيرة الأقل من 5 سنوات بنسبة %5,6 .

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
% 27,8	10	متوسط
% 61,1	22	جامعي
% 11,1	4	شهادة أخرى
% 100	36	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على البيانات المحصلة من الاستبيان و المعالجة باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن أكبر نسبة كانت لفئة ذات المستوى التعليمي الجامعي بنسبة مشاركة %61,1 تم تليها الفئة ذات المستوى متوسط بنسبة مشاركة %27,8 وفي الترتيب الأخير يعود لفئة المستوى الشهادة أخرى بنسبة مشاركة %11,1 .

### المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الإحصائية للدراسة.

أولاً : تحليل اتجاهات عينة الدراسات نحو عبارات بعد الاستقطاب و التوظيف بمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA عين تموشنت

الجدول رقم 05: تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو بعد الاستقطاب والتوظيف لمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) عين تموشنت.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن السن %	الترتيب	الاتجاه
1	تقوم المؤسسة باستقطاب الكفاءات البشرية اللازمة لعملية التغيير و تحقيق التميز	4,39	0,838	87,8	1	عال جدا
2	يكون الاستقطاب في المؤسسة على أساس الكفاءات	3,38	0,845	76,6	4	عال
3	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لجذب و استقطاب الكفاءات من المنافسين	3,94	0,715	78,8	3	عال
4	تلجأ المؤسسة إلى التوظيف الخارجي لإضافة مهارات و خبرات تدعم و تحدث التغيير	4,11	1,008	82,2	2	عال
5	تلجأ المنظمة للحصول على الكفاءات الأكثر ملائمة لشغل الوظائف لمصادر أجنبية	3,44	1,027	68,8	5	عال
6	تعتمد المؤسسة على استقطاب الكفاءات لتنمية واكتساب المعارف جديدة	3,83	1,134	76,6	4	عال
المجموع		3,92	0,463	78,4	/	عال

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على البيانات المحصلة من الاستبيان و المعالجة باستخدام برنامج SPSS

تحليل الجدول : تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو بعد الاستقطاب والتوظيف لمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) عين تموشنت.

من الجدول وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد الاستقطاب والتوظيف وقد جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الأولى ضمن مجال الاتجاه (عال جدا) أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية جداً على أن مؤسستهم تقوم باستقطاب الكفاءات البشرية اللازمة لعملية التغيير وتحقيق التميز وبلغ متوسطها الحسابي (4,39) و بانحراف معياري (0,838) ووزن نسبي 87.8% .

جاءت العبارة رقم (4) في الترتيب الثاني ضمن مجال الاتجاه (عال) حسب المدك المعتمد في الدراسة (4,20) \_ 3,40 ( أي ان موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن المؤسسة تلجأ الى التوظيف الخارجي لاضافة مهارات وخبرات تدعم وتحدث التغيير، وبلغ متوسطها الحسابي (4,11) يانحراف معياري (1,008) ووزن نسبي 82,2% .

وقعت العبارة رقم (3) في الترتيب الثالث ضمن مجال الاتجاه (عال) حسب المدك المعتمد في الدراسة

[ 4,20 - 3,40 ] أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي - عين تموشنت - تولي أهمية كبيرة لجذب واستقطاب الكفاءات من المنافسين وبلغ متوسطها الحسابي (3,94) و بانحراف معياري (0,715) وورد نسبي 78,8% .

كما جاءت العبارة رقم (2) في الترتيب الرابع ضمن مجال الاتجاه (عال) ، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن يكون الاستقطاب في المؤسسة على أساس الكفاءات بلغ متوسط هما الحسابي (3.83) و انحراف معياري (0,845) ووزن نسبي 76,6% .

كما أتت كذلك العبارة رقم (6) في المرتبة الرابعة ضمن مجال (حال) كذلك ، أي موافقة أفراد العينة على أن المؤسسة تعتمد على استقطاب الكفاءات لتنمية واكتساب المعارف الجديدة ،ومتوسط حسابي (3,83) و انحراف معياري (1,134) ووزن نسبي 76,6% .

كما جاءت العبارة رقم (5) في الترتيب الخامس ضمن مجال الاتجاه (عال) ، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن المؤسسة تلجأ للحصول على الكفاءات الأكثر ملائمة لشغل الوظائف لمصادر أجنبية بلغ متوسطها الحسابي (3,44) و انحراف معياري (1,027) ووزن نسبي 68,8%

ثانيا: تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات بعد التدريس والتطوير بمؤسسة الصندوق الجهوي.

للتعاون الفلاحي (CRMA) عين تموشنت

الجدول رقم 06: تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات بعد التدريس والتطوير بمؤسسة الصندوق الجهوي.

للتعاون الفلاحي (CRMA) عين تموشنت

رقم العبارة	العبارات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الاتجاه
1	تركز الإدارة على التدريب و التطوير المستثمرين كأساس لاكتساب المهارات العلمية المتنوعة	4,56	0,504	91,2	1	عال جدا
2	توفر المؤسسة الإمكانيات اللازمة المخصصة لتدريب و تطوير مهارات و قدرات العاملين فيها	3,72	1.210	74.4	3	عال
3	تخصص المؤسسة كثيرا من الجهد و الوقت لتطوير و تحديث معرفة و مهارات الكفاءات	4,06	0,924	81,2	2	عال
4	تمنح الأولوية للموظفين في الاستفادة من تربيصات تكوينية خارج المؤسسة على أساس الكفاءة	3,56	0,909	71,2	4	عال
5	يعتمد نظام التدريب المطبق لتطوير الكفاءات في المؤسسة على التكوين في الخارج	3,56	0,909	71,2	4	عال
6	تعتمد المؤسسة برامج متطورة للتدريب مستمدة من الآخرين ( برامج عالمية ، خبرات أجنبية)	3,39	1,358	67,8	5	متوسط
المجموع	مجموع	3,81	0,544	76,2		

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على البيانات المحصلة من الاستبيان و المعالجة باستخدام برنامج SPSS

تحليل جدول : تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات بعد التدريب والتطوير بمؤسسة ( CRMA ) - عين تموشنت -

من الجدول وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعيد التدريب والتطوير :

فقد جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الأولى ضمن مجال الاتجاه (عال جدا) ، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية جدا على أن مؤسستهم تركز فيها الإدارة على التدريب والتطوير المستثمرين كأساس لاكتساب المهارات العلمية المتنوعة ، وبلغ متوسطهما الحسابي (4,56) وانحرافها المعياري (0,504) .

جاءت العبارة رقم (3) في الترتيب الثاني ضمن مجال إتجاه ( عال ) حسب المحك المعتمد في الدراسة 3,40 - 4,20 [ أي موافقة أفراد العينة " بدرجة عالية على أن المؤسسة تخصص كثيراً من الجهد والوقت لتطوير وتحديث معرفة ومهارات الكفاءات، بمتوسط حسابي (4,06) و انحراف معياري

( 0,924 ) ووزن نسبي ( 81,2 ) .

وقعت العبارة رقم (2) في المرتبة الثالثة ضمن مجال إتجاه (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة - 3,40 - 4,20 [ أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية أن المؤسسة توفر الامكانيات اللازمة المخصصة لتدريب وتطوير مهارات وقدرات العاملين فيها وبلغ متوسطها الحسابي (3,72) و انحراف معياري (1,210) ووزن نسبي %74,4 .

كما وقعت العبارة رقم (4) و (5) في المرتبة الرابعة ضمن مجال اتجاه (عال) حيث كانت الأولى بمتوسط حسابي ( 3.56 ) و انحراف معياري (0,909) والثانية بنفس الشيء، أي موافقة العينة على أن مؤسستهم تضع الأولوية للموظفين في الاستفادة من تریصات تكوينية خارج المؤسسة على اساس الكفاءة وكذلك يعتمد نظام التدريب المطبق لتطوير الكفاءات في المؤسسة على التكوين في الخارج.

-أما في المرتبة الخامسة من نصيب العبارة رقم ( 6 ) ضمن مجال الاتجاه (متوسط) حسب المحك

المعتمد في الدراسة ( 2,60 - 3,40 ) أي موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة أن المؤسسة تعتمد برامج متطورة للتدريب مستمدة من الآخرين ( برامج عالمية خبرات أجنبية ) . بمتوسط حسابي (3,39) بانحراف

معياري (1,358) ووزن نسبي 67,8 % .

أما للتقييم العلي لبعيد التدريب والتطوير، فإن معظم العبارات وقعت ضمن إتجاه (عال) إلا إثنين منها واحدة (عال جداً) والأخرى (متوسطة) ، بمتوسط حسابي (3,81) وانحراف معياري (0,544) ووزن نسبي 76,2 % ، كما أن الانحراف المعياري كان أقل من القيمة الحرجة 1 ، وهذا يشير إلى تحاسب البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد التدريب والتطوير

ما يجعلنا نقول أن أفراد العينة مجل دراسة لهم توجه إيجابي عالي لدور بعد التدريب والتطوير في إدارة الكفاءات من أجل تحسين الميزة التنافسية.

ثالثاً : تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات بعد التقييم لمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي - CRMA عين تموشنت -

الجدول رقم 07: تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات بعد التقييم لمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي - CRMA عين تموشنت -

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الاتجاه
تستخدم المؤسسة معايير واضحة لتقييم الأداء	4,50	0,697	90	1	عال جداً
ترتكز معايير تقييم الأداء المستخدمة على مدى تحقيق الأهداف الموضوعية	4,11	0,820	82,2	2	عال
تتغير المعايير المستخدمة لتقييم الأداء حسب تغير الأهداف و الخطط الموضوعية	4,00	0,014	80	3	عال
عدالة تقييم الأداء و الحكم الدقيق على مستوى الانجاز يحسن من شعور الموظفين	3,67	1,219	73,4	4	عال
المجموع	4,07	0,546	81,4		عال

المصدر: تم إعداد الجدول اعتماداً على البيانات المحصلة من الاستبيان و المعالجة باستخدام برنامج SPSS

تحليل جدول تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات بعد التقييم

( مؤسسة - CRMA عين تموشنت ) -

من الجدول العبارة وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعدها التقييم ، فقد جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الأولى ضمن مجال إتجاه (عال جداً ) أي موافقة العينة بدرجة عالية جداً على أن مؤسستهم تستخدم معايير واضحة لتقييم الأداء بمتوسط حسابي (4,50) و انحراف معياري (0,697) ووزن نسبي 90 . % .



جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (2) ضمن اتجاه (عال) أي موافقة العينة على أن مؤسستهم تركز معايير تقييم الاداء المستخدمة على مدى تحقيق الاهداف الموضوعية ، بمتوسط حسابي ( 411 ) وانحراف معياري (0,820) ووزن نسبي 82,2% .

وقعت العبارة رقم (3) بالمرتبة الثالثة ضمن اتجاه كذلك (عال) أي موافقة العينة على ان تعم تتغير المعايير المستخدمة لتقديم الأداء حسب تغير الاهداف والخطط الموضوعية ، بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0,014) ووزن نسبي 80% .

كما جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الرابعة ضمن اتجاه (عال) أي موافقة العينة على عدالة تقييم الأداء والحكم الدقيق على مستوى الإنجاز يحسن من شعور الموظفين بمتوسط ( 3,67 ) و انحراف معياري ( 1,219 ) ووزن نسبي 73,4% .

أما القسم الكلي لبعده التقييم فإن معظم العبارات جاءت ضمن اتجاه (عال) متوسط (4,07) و انحراف معياري (0,546) و وزن نسبي (81,4) ، ما يجعلنا نقول انا افراد العينة لهم توجه ايجابي كذلك عالي لدور التقييم في إدارة الكفاءات من أجل تحسين الميزة تنافسية.

رابعاً : تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات بعد التحفيز بمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA عين تموشنت .

الجدول رقم 08: تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات بعد التحفيز بمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA عين تموشنت

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الاتجاه
1	توفر المؤسسة نظم الحوافز و المكافآت و غيرها من البرامج التي تعزز الإبداع والتميز لدى الكفاءات	4.61	0,494	92,2	1	عال جدا
2	ساهم نظام الأجور المطبق في المؤسسة في زيادة الرغبة في العمل و تحسين الإنتاجية	4,00	0,828	80	4	عال
3	يساهم نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة في المحافظة على الكفاءات	4,06	0,791	81,2	3	عال
4	تهتم المؤسسة بتحديث نظام الحوافز	3,72	1,386	74,4	6	عال

استجابة للمتطلبات البيئية التنافسية						
5	تعتمد المؤسسة على نتائج التقييم من أجل تحديد المكافآت التي يستحقها العاملون المتميزون	4,11	1,008	82,2	2	عال
6	نظام الأجور المطبق في المؤسسة يجلب ذوو الكفاءات من المنافسين و المؤسسات الاخرى	3,61	1,358	72,2	7	عال
7	نظام الأجور المطبق في المؤسسة يعمل على المحافظة على الكفاءات من التسرب	3,94	1,094	78,8	5	عال
المجموع	المجموع	4,01	0,606	80,2		عال

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على البيانات المحصلة من الاستبيان و المعالجة باستخدام برنامج SPSS

#### تحليل جدول : تحليل اتجاهات الدراسة نحو بعد التحفيز لمؤسسة ( CRMA ) عين تموشنت

من الجدول وحسب ترتيب العبارات الخاصة بعد التحفيز، فقد جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الأولى ضمن اتجاه (عال جدا) أي موافقة العينة على أن المؤسسة توفر نظام الحوافز والمكافآت و غيرها من البرامج التي تعزز الابداع والتميز لدى الكفاءات، بمتوسط حسابي (4,61) و انحراف معياري (0,494) ووزن نسبي 92,2% .

جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة الثانية ضمن اتجاه (عال) أي موافقة العينة على أن المؤسسة تعتمد على نتائج التقييم من أجل تحديد المكافآت التي يستحقها العاملون المتميزون بمتوسط حسابي (4,11) و انحراف معياري (1,008) ووزن نسبي 82,2% .

وقعت العبارة رقم (3) في المرتبة الثالثة ضمن اتجاه (عال) أي موافقة العينة على ان نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة ساهم في المحافظة على الكفاءات ، بمتوسط حسابي (4,06) و انحراف معياري (0,791) ووزن نسبي 81,2% .

كما جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الرابعة ضمن اتجاه (عال) أي موافقة العينة على ان نظام الأجور المطبق في المؤسسة ساهم في زيادة الرغبة في العمل وتحسين الإنتاجية بمتوسط حسابي (4,00) و انحراف معياري (0,828) ووزن نسبي 80% .

أما بالنسبة للمرتبة الخامسة فكانت العبارة رقم (1) ضمن اتجاه (عال) أي موافقة العينة على ان نظام الأجور المطبق في المؤسسة يعمل على المحافظة على الكفاءات من التسرب بمتوسط حسابي (3,94) و انحراف معياري (1,094) ووزن نسبي % 78,8 .

المرتبة السادسة كانت من نصيب العبارة (4) ضمن مجال اتجاه (عال) أي موافقة العينة على أن المؤسسة تهتم بتحديث نظام الحوافر استجابة للمتطلبات البيئية التنافسية بمتوسط حسابي (3,72) و انحراف معياري (1,386) ووزن نسبي ( 74,4 ) .

أما المرتبة السابعة والأخيرة من نصيب العبارة (6) ضمن اتجاه (عال) كذلك أي موافقة العينة على أن نظام الاجور المطبق في المؤسسة يجلب ذو الكفاءات من المنافسين والمؤسسات الأخرى بمتوسط حسابي (3,61) وانحراف معياري (1,358) ووزن نسبي 72,2 % .

أما بالنسبة للتقييم الكلي لبعد التحفيز فإن معظم العبارات التي جاءت به ضمن اتجاه (عال) فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول بمتوسط حسابي (4,01) و انحراف معياري (0,606) ووزن نسبي 80,2 % والانحراف المعياري اقل كذلك من القيمة الحرجة 1 وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد التحفيز ، اي ان افراد العينة لهم توجه إيجابي كذلك حول التحفيز ودوره في إدارة الكفاءات من اجل تحسين الميزة التنافسية.

**خامسا: تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات بعد الإبداع والجودة المتفوقة المؤسسة CRMA عين تموشنت**

**الجدول رقم 09: تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات بعد الإبداع والجودة المتفوقة المؤسسة CRMA عين تموشنت**

رقم عبارات	العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	الوزن النسبي	الترتيب	الاتجاه
1	تتبنى إدارة المؤسسة ثقافة إدارية و تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والابتكار	3,83	1,134	76,9	9	عال
2	تسعى إدارة المؤسسة دوما لاستفادة من الأفكار الإبداعية مهما كان مصدرها	4,17	1,082	83,4	3	عال
3	تخصص إدارة المؤسسة ميزانية معتبرة كافية لإعمال البحث و التطوير	3,94	0,860	78,8	7	عال

4	ساهم الإبداع المستمر في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة	3,89	1,116	77,8	8	عال
5	تحقق مؤسسة ميزة التنافسية من خلال جودة خدماتها	4,33	0,828	86,6	2	عال جدا
6	تحقق مؤسسة أكبر حصة سوقية	4,56	0,607	91,2	1	عال جدا
7	المرونة في العمل و مواكبة التطورات التي تطرأ في السوق تعد العامل الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية	4,11	1,063	82,2	4	عال
8	الميزة التنافسية تتطلب استثمارات مستدامة في البحث و التطوير و الابتكار	4,06	1,040	81,2	5	عال
9	تمتلك مؤسسة ميزة تنافسية قوية جعلتها أكثر استدامة في السوق دون منافسيها	3,56	1,229	71,2	10	عال
10	تحسين الميزة التنافسية يعتبر أمراً ضروريا لاستدامة نشاط خدماتي	4,00	1,069	80	6	عال
11	تمتلك مؤسسة ميزة تنافسية قوية منحها فرصا أكبر للنجاح في سوق العمل	4,11	1,008	82,2	4	عال
12	تعتمد مؤسسة على إستراتيجية معينة تحقق من خلالها أسبقية عن منافسيها	3,89	0,950	77,8	8	عال
13	تحظى مؤسسة بدعم وطني من شأنه تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة	3,94	1,145	78,8	7	عال
	المجموع	4,03	0,454	80,6		عال

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على البيانات المحصلة من الاستبيان و المعالجة باستخدام برنامج SPSS

#### تحليل جدول : تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات بعد الإبداع والجودة المتفوقة

من الجدول وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعيد الإبداع والجودة المتفوقة، فإنه قد جاءت العبارة (6) في المرتبة الأولى ضمن اتجاه (عال جدا) أي موافقة العينة أن المؤسسة تحقق أكبر حصة سوقية بمتوسط (4,56) وانحراف معياري (10,607) ووزن نسبي 91.2 % .

وجاءت العبارة رقم (5) في المرتبة الثانية ضمن اتجاه (عال جدا) كذلك أي موافقة العينة أن المؤسسة تحقق ميزة تنافسية من خلال جودة خدماتها بمتوسط حسابي (4,33) وانحراف معياري (0,828) ووزن نسبي 86,6% .

كما جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الثالثة ضمن اتجاه (عال) ، أي موافقة العينة أن إدارة المؤسسة تسعى دوما لاستفادة من الأفكار الإبداعية مهما كان مصدرها بمتوسط حسابي (4,17) و انحراف معياري (1,082) ووزن نسبي 83.4% .

كانت العبارة رقم (7) و (11) في المرتبة الرابعة ضمن اتجاهين (عال) للاثنتين ، كما جاءت الأولى بمتوسط حسابي (4,11) والثانية كذلك وانحراف معياري للأولى (1,063) والثانية (1,008) ، أي موافقة العينة على أن المرونة في العمل ومواكبة التطورات التي تطرأ في السوق تعد العامل الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية وكذلك تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية قوية منحتها فرصا أكبر للنجاح في سوق العمل .

وقعت العبارة رقم (8) في المرتبة الخامسة ضمن إتجاه (عال) فقد أخذت مرتبة عالية من الموافقة أي أن العينة موافقة على أن الميزة التنافسية تتطلب استثمارات مستدامة في البحث والتطوير والابتكار بمتوسط حسابي (4,06) وانحراف معياري (1,040) وورد نسبي 81,2% .

كما وقعت العبارة رقم (10) في المرتبة السادسة ضمن إتجاه (عال) أي أن العينة موافقة على أن تحسين الميزة التنافسية يعتبر أمراً ضرورياً لاستدامة نشاط خدماتي بمتوسط حسابي (4,00) وانحراف معياري (1,069) ووزن نسبي 80% .

وجاءت العبارة رقم (3) و (13) في المرتبة السابعة ضمن اتجاه (عال) بمتوسط الأولى (3,94) والثانية مثلها و بانحراف معياري الأولى (0,860) والثانية (1,45) و وزن نسبي لكليهما 78.8% فان المؤسسة تخصص ميزانية لأعمال البحث وتطوير وتحظى بدعم وطني .

كما جاءت العبارة رقم (4) و (12) في المرتبة الثامنة ضمن اتجاه (عال) بمتوسط للأولى (3,89) والثانية مثلها وانحراف للأولى (1,116) والثانية (0,950) ، على أن الأرباح ساهم في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية وانه المؤسسة تعتمد على استراتيجية معينة تحقق من خلالها أسبقية عن منافسيها .

أما المرتبة التاسعة للعبارة رقم (1) ضمن اتجاه (عال) أي ان العينة موافقة على أن ادارة المؤسسة تتبنى ثقافة إدارية وتنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والابتكار بمتوسط حسابي (3,83) و انحراف معياري (1,34) ووزن نسبي 76.6% .

أما المرتبة العاشرة للعبارة رقم (3) ضمن اتجاه (عال) أي ان العينة موافقة على ان المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية قوية جعلتها أكثر استدامة في السوق دون منافسيها.

### المطلب الثالث : اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

#### أولاً : إختبار الفرضيات

أ\_ إختيار الفرضية الفرعية (الأولى) :

Ho لا يوجد علاقة ارتباطية بين إدارة الكفاءات من خلال بعد الاستقطاب التوظيف والميزة التنافسية.

H1 يوجد علاقة ارتباطية بين ادارة الكفاءات من خلال بعد الاستقطاب التوظيف والميزة التنافسية.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى ، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط الجدول التالي يوضح نتائج اختبار أنوفا - ANOVA

الجدول رقم10: نتائج اختبار أنوفا - ANOVA(ف1)

ANOVA					
modèle	Somme des carrés	ddl	Carrés moyenne	f	Sig
Régression	1.238	1	1,238	7,059	0,12°
De sludent	5 ,961	34	0,175		
Total	7,199	35			

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على البيانات المحصلة من الاستبيان و المعالجة باستخدام برنامج SPSS من الجدول الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام إختبار التوزيع (f) حيث بلغت قيمة  $F=7,059$

وبلغت قيمة  $P.value = 0,012$  وهي أقل من مستوى معنوية الاختيار المعتمدة في الدراسة ( $0.05 > \alpha$ ) أي يوجد علاقة ارتباطية بين إدارة الكفاءات من خلال بعد الاستقطاب والتوظيف والميزة التنافسية ، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات Résiduels MSE = 0,175 وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي

الجدول رقم11: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	معامل الانحدار a	Error	بيتا B	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	2,426	0,608	/	3,994	0,000

0,012	2,657	0,415	0,153	0,407	بعد الاستقطاب و التوظيف
-------	-------	-------	-------	-------	----------------------------

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على البيانات المحصلة من الاستبيان و المعالجة باستخدام برنامج SPSS

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

نلاحظ ان قيمة معامل الانحدار  $B = 0,407$  مما يشير الى ان هناك أثر إيجابي بين المتغير المستقل الفرعي بعد الاستقطاب والتوظيف و مقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع الميز التنافسية بمقدار 0,407 والمعلمة مستوى معنوية (0,012) وهي أقل من 0,06 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل . تقاطع الحد الثابت بلغت 2,426 تحت مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتهم، وبالتالي فان ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي المستقل بعد الاستقطاب والتوظيف لإدارة الكفاءات الايجابي على المتغير التابع الميزة التنافسية ( مؤسسة CRMA ) عين تموشنت )

معادلة الانحدار الخطي البسيط للميزة التنافسية الذي ترمز له بالرمز  $Y$  ويرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد الاستقطاب والتوظيف بالرمز  $x1$

$$Y = 2, 426 + 0,407x1$$

ومنه درجة المعنوية  $T = 0,012$  أصغر من 0,05 وهو مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ، أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وعليه فاننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي

يوجد علاقة ارتباطية بإدارة الكفاءات من خلال بعد الاستقطاب والتوظيف والميزة التنافسية

### ب / إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$  \_ لا يوجد علاقة ارتباطية بين إدارة الكفاءات من خلال بعد التدريب والتطوير والميزة التنافسية

$H_1$  \_ يوجد علاقة ارتباطية بين إدارة الكفاءات من خلال بعد التدريب والتطوير - والميزة التنافسية الجدول التالي

يوضح نتائج اختبار انوفا - ANOVA

### الجدول رقم 12: نتائج اختبار أنوفا - ANOVA (ف2)

ANOVA					
modèle	Somme des carrés	ddl	Carrés moyenne	f	Sig
Régression	3,660	1	3,660	35,168	0,000°

De sludent	3,538	34	0,104		
Total	7,199	35			

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على البيانات المحصلة من الاستبيان و المعالجة باستخدام برنامج SPSS

من الجدول الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث بلغت قيمة  $F=135,168$  وهي قيمة كبيرة تدل على نموذج الانحدار الخطي البسيط يفسر جزء كبير من البيانات وان الاختلافات العشوائية قليلة وبلغت قيمة (P. Valua =0,000)

وهي أقل مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ( $0.05 > \alpha$ ) أي توجد علاقة ارتباطية بين إدارة من خلال بعد التدريب والتطوير والميزة التنافسية كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE=0,104$

Residuels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي

### الجدول رقم 13: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	معامل الانحدار a	Error	بيتا B	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	1,768	0,385	/	4,590	0,000
بعد التدريب و التطوير	0,594	0,100	0,713	5,930	0,000

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على البيانات المحصلة من الاستبيان و المعالجة باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ في الجدول أن قيمة معامل الانحدار  $B= 0,594$  مما يشير الى ان هنالك أثر ايجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد التدريب والتطوير بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع الميزة التنافسية بمقدار 0,594 و للمعلمة مستوى معنوية (0,000) وفي أقل من 0,05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل معلمة تقاطع الحد الثابت وبلغت 1,768 تحت مستوى معنوية (0,000) وهي أقل من 0,05 مما يشير إلى معنوياتها و بالتالي فان ظهور معنوية معلمي الانحدار يشير إلى أهمية دور بعد التدريب والتطوير في التأثير الإيجابي على الميزة التنافسية لمؤسسة (CRMA) عين تموشنت -

معادلة الانحدار الخطي البسيط للميزة التنافسية المتوقعة التي نرمز لها بالرمز (Y) ويرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد التدريب والتطوير بالرمز X2

$$Y = 1,768 + 0,594X2$$



مما سبق وبالرجوع الى قاعدة القرار . تقول انه درجة المعنوية  $T = 0,000$  أصغر من  $0,05$  وهو مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ، أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل العرضية البديلة وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالية :

- يوجد علاقة ارتباطية بين إدارة الكفاءات من خلال بعد التدريب والتطوير والميزة التنافسية.

### ج / إختيار الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_0$  - لا يوجد علاقة ارتباطية بين إدارة الكفاءات من خلال بعد التقييم والميزة التنافسية

$H_1$  - يوجد علاقة ارتباطية من ادارة الكفاءات من خلال بعد التقييم والميزة التنافسية

-الجدول التالي يوضح نتائج اختبار أنوفا.

### الجدول رقم14: نتائج اختبار أنوفا - ANOVA (ف3)

ANOVA					
modèle	Somme des carrés	ddl	Carrés moyenne	f	Sig
Régression	1,714	1	1,714	10,628	0,003°
De sludent	5,484	34	0,161		
Total	7,199	35			

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على البيانات المحصلة من الاستبيان و المعالجة باستخدام برنامج SPSS

من الجدول الذي يوضح نتائج اختيار معنوية نموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث بلغت قيمة  $F=10,628$

وبلغت قيمة (  $P-Va = 0,003$  ) وهي أقل مستوى كذلك معنوية

الاختبار المعتمدة في الدراسة (  $0.05 > \alpha$  ): أي يوجد علاقة ارتباطية بين إدارة الكفاءات من خلال بعد التقييم والميزة التنافسية، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $Residuels MSE=0,161$  وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي .

الجدول الموالي بين نتائج اختيار الفرضية الفرعية الثالثة:

### الجدول رقم15: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير	معامل	Error	بيتا B	قيمة T	معنوية T
---------	-------	-------	--------	--------	----------

المستقل	الانحدار a				
تأبت الانحدار a	2,382	0,510	/	4,670	0,000
بعد التقييم	0,405	0,124	0,488	3,260	0,003

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على البيانات المحصلة من الاستبيان و المعالجة باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ في الجدول ان قيمة معامل الانحدار  $B=0,405$  مما يشير الى ان هناك اثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد التقييم بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع المرة التنافسية بمقدار 0,405 ، وللمعلمة مستوى معنوية (0,003) وهي أقل من 0,05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 2,382 تحت مستوى معنوية (0,000) وهي أقل من 0,05 مما يشير إلى معنويتهم ، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى الأهمية ودور بعد التقييم في التأثير الإيجابي على الميز التنافسية لمؤسسة صندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) عين تموشنت -

معادلة الانحدار الخطي البسيط للميزة التنافسية المتوقعة التي يرمز لها بالرمز Y ويرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد التقييم بالرمز X3

$$Y=2,382 +0,405 \times X3$$

ومنه درجة المعنوية  $T = 0,003$  أصغر من 0,05 وهو مستوى لحالة المعتمد في الدراسة أي نرفض الفرضية الصفوية ونقبل الفرضية البديلة وعليه فإننا نرفض الفرض الصفوي ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي :

-يوجد علاقة ارتباطية بين ادارة الكفاءات من خلال بعد التقييم والميزة التنافسية.

#### هـ\_ إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

$H_0$  \_ لا يوجد علاقة ارتباطية بين إدارة الكفاءات من خلال بعد التحفيز والميزة التنافسية .

$H_1$  \_ يوجد علاقة ارتباطية بين إدارة الكفاءات من خلال بعد التحفيز والميزة التنافسية

-الجدول التالي بوضع نتائج اختبار أنوفا.

#### الجدول رقم16: نتائج اختبار أنوفا - ANOVA(ف4)

ANOVA					
Sig	f	Carrés	ddl	Somme	modèle

	des carrés		moyenne		
Régression	2,175	1	2,175	14,725	0,001°
De sludent	5,023	34	0,148		
Total	7,199	35			

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على البيانات المحصلة من الاستبيان و المعالجة باستخدام برنامج SPSS

من الجدول الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث بلغت قيمة  $F_{14,125}$  = 0,001 وبلغت قيمة  $P\text{value} = 0,001$  وهي أقل مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ( $0.05 > \alpha$ ) أي يوجد علاقة ارتباطية بين إدارة الكفاءات من خلال بعد التحفيز والميزة التنافسية. كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $Résiduels\ MSE = 0,148$  و هي قيمة صغيرة تشير الى صغر الخطأ العشوائي .

#### الجدول رقم 17: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	معامل الانحدار a	Error	بيتا B	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	2,381	0,434	/	5,481	0,000
بعد التحفيز	0,411	0,107	0,550	3,837	0,001

نلاحظ في الجدول أن قيمة معامل الإندار  $B = 0,411$  مما يشير الى ان هنالك اثر ايجابي بين المتغيرين ، فان اي زيادة او تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد التحفيز بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع الميزة التنافسية بمقدار 0,411 وللمعلمة مستوى معنوية 0,001 وهي أقل من 0,05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل ، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 2,381 تحت مستوى معنوية (0,000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور بعد التحفيز في التأثير الإيجابي على الميزة التنافسية لمؤسسة (CRMA) عين تموشنت .

معادلة الانحدار الخطي البسيط للميزة التنافسية المتوقعة التي يرمز لها ب Y ويرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد التحفيز بالرمز X4

$$Y = 2,381 + 0,411 X4$$

ومنه نقول ان درجة معنوية  $T = 0,001$  أصغر ص 0,05 وهو مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة أي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي

يوجد علاقة ارتباطية بين إدارة الكفاءات من خلال بعد التحفيز والميزة التنافسية .

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم عرض تحليل الدراسة الميدانية و تحليل عبارات الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من العاملين بمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي- (CRMA) عين تموشنت لأجل جمع بيانات ومعلومات خاصة بالدراسة و التي تم معالجتها احصائيا عن طريق SPSS.V26

وتم التعرض إلى منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية وكذلك عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية من خلال تحليل البيانات الشخصية، وتحليل عبارات الاستبيان حيث موافقة افراد العينة كانت بدرجة عالية على محاور الدراسة : محور إدارة الكفاءات و محور الميزة التنافسية .

و كذلك تم اختبار فرضيات الدراسة الخاصة بكل بعد من أبعاد إدارة الكفاءات مع الميزة التنافسية من حيث العلاقة والتأثير.



الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

أضحى التميز والبقاء هدفين استراتيجيين للمنظمات في ظل التحولات والتطورات المتلاحقة في عصر اقتصاد المعرفة والاقتصاد الجديد الذي نعيشه اليوم ، وهذا ما نتج عنه إفرزات تتمثل في اشتداد التنافسية العالمية بين المنظمات مهما اختلف مجال نشاطها ، وانطلاقاً من هذه الحقيقة أصبح الاستثمار في الموارد البشرية جزءاً مهماً من استراتيجيات المؤسسات والمنظمات حتى تكون لها القدرة على المنافسة في ظل هذا الزخم التنافسي العالمي ، كما أصبح إمتلاك المنظمات على الكفاءات أحد مجالات التنافس بين المنظمات ، وبذلك برز الاهتمام بتطبيق استراتيجية إدارة الكفاءات في المنظمات باعتبارها أحد عناصر القوة التي لا يمكن تقليدها ، و أحد مصادر التميز التي تساهم في ضمان النمو والاستقرار من خلال حيازة ميزة تنافسية مستدامة ، فأصبح اكتشاف الكفاءات يعتبر المهمة الرئيسية والأولى لإدارة المنظمات ، من خلال إستقطابهم واختيارهم والمحافظة عليهم عن طريق تحفيزهم وتوفير الأمن الوظيفي لهم ، وكذا تدريبهم وتقييمهم وتطوير مهاراتهم ومواهبهم . وقد حاولنا من خلال دراستنا هذه والمتمثلة في أثر إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) (عين تموشنت- ، الى الاجابة على إشكالية الدراسة ومعالجتها ، وفيما يلي ملخص لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة ، وكذا بعض التوصيات المقترحة على ضوء النتائج والتي ستساهم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة لتطوير وتحسين عملية إدارة الكفاءات وتنمية مهاراتهم وكيفية المحافظة عليهم .

مناقشة النتائج.

نتائج الجانب النظري:

- 1- اعمار الكفاءة أهم الركائز التي تستند عليها المنظمة اليوم في تحقيق رؤيتها الاستراتيجية واستدامة ميزتها التنافسية من خلال مواصلة إثراء على هذا المخزون من الكفاءات باستمرار حتى لا تتلاشى موهبة كامنة لدى الكفاءات لان مايعتبر متميزاً اليوم قد يصبح عادياً في العقد وبالتالي لابد من التدريب والتعلم المستمرين من اجل استدامة الإفادة وتميزها.
- 2- يعتبر تدريب وتطوير الكفاءات احد اهم الوسائل تنمية مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي وبالتالي رفع مستوى وأداء الكفاءة ويعتبر تدريب احد اهم وسائل لضمان المحافظة على عدم تلاشي وتقادم هذه المهارات بما تحقق للمنظمة التفوق وتميز على منافسين.
- 3- تعتبر إدارة الكفاءات مفهوم إداري جديد تسعى كل منظمة الى تبنيه كاسلوب هدفه الرئيسي هو تحقيق التميز للمنظمة على بقية منظمات الأخرى من خلالها تمتلكه من كفاءات متميزة ومهارات نادرة وكفاءات قادرة على الابداع والابتكار مما يتيح للمنظمة خلق مزايا تنافسية.
- 4- وضع سياسة واضحة لتقييم أداء الكفاءات وتحفيزهم وتمكينهم من اجل تحسين شعورهم وتبني سياسة عادلة حسب مبادئ واضحة تطبق على جميع الكفاءات.

5- تتمثل الأساليب الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية بالنسبة لاي منظمة هي كفاءة متفوقة ، جودة تفوقية ، والابداع متفوق لاستجابة متفوقة لحاجات الزبائن مقارنة مع منافسيها .

### نتائج الجانب التطبيقي:

من خلال عينة الدراسة التي كانت فيها نسبة الاناث أكثر من نسبة الذكور بمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي \_ عين تموشنت \_ يمنح فرص التوظيف لكلا الجنسين (الذكور والاناث)، كما بفسر ذلك الى انفتاح المجتمع الجزائري ودخول المرأة عالم الشغل بقوة.

1- أغلبية العاملة في المؤسسة من 30 الى 39 سنة و هذا يشير على اعتماد مؤسسة CRMA . عين تموشنت سياسة تشغيل الفئات الشبابية واستغلال طاقاتهم الابتكارية و الإبداعية .

2- أغلبية العاملين في مؤسسة - CRMA عين تموشنت - يملكون خبرة من 10 إلى 15 سنة

3- أغلبية العاملين في مؤسسة - CRMA عين تموشنت - شهادة جامعية

4- توصلت نتائج تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو بعد الاستقطاب والتوظيف بمؤسسة - CRMA عين تموشنت أن التقييم الكلي لهذا البعد معظم الاتجاهات جاءت ضمن (عال) فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول متوسط حسابي على (3,92) وانحراف معياري (0,463) ووزن نسبي 78,4%.

5- كانت نتائج اتجاهات عينة الدراسة نحو بعد التدريب والتطوير بمؤسسة - CRMA عين تموشنت - ان تقييم الكلي لهذا البعد كذلك خاذت الاتجاهات ضمن (عال) وأخذ درجة عالية من الموافقة بمتوسط حسابي كلى (3,81) و انحراف معياري 0,544 ووزن نسبي 76,2% .

6- كذلك التقييم الكلي لبعد التقييم كانت معظم عباراته في اتجاه ( عال ) أي اخذ درجة عالية من الموافقة بمتوسط حسابي (4,07) وانحراف معياري (0,546) ووزن نسبي (81,4) . أي افراد العينة لهم توجه الجانبي لدور التقييم في ادارة الكفاءات من اجل تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة - CRMA عين تموشنت .

7- التقييم الكلي لبعد التحفيز كذلك اتجاهاته ضمن تجوه (عال) بمتوسط (4,01) و انحراف معياري (0,606) ( ووزن نسبي 80,2% اي التوجه إيجابي لدور كذلك التحفيز في إدارة الكفاءات من اجل تحسين الميزة التنافسية بالنسبة لعينة الأفراد .

8- كانت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى بالاعتماد على جدول ANOVA ودرجة المعنوية T حيث تم قبول الفرضية البديلة لان الدرجة المعنوية T كان أصغر من 0,05 . . وكانت الفرضية انه يوجد علاقة ارتباطية بين إدارة الكفاءات من خلال بعد الاستقطاب والتوظيف وميزة التنافسية

9- كانت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية بالاعتماد كذلك على جدول ANOVA ودرجة المعنوية T تم قبول كذلك الفرضية البديلة لأن T كانت تساوى 0,000.

- 10- كانت اقل من 0,05 و الفرضية هي يوجد علاقة ارتباطية بين بعد التدريب و التطوير و الميزة التنافسية.
- 11- اما نتائج اختبار الفرضيتان الثالثة والرابعة كذلك تم قبول فيها الفرضيتان البديلتان باعتماد نفس مستوى الدلالة المعتمد في دراسة الفرضيات الثالثة : هي يوجد علاقة ارتباطية من خلال بعد التقييم والميزة التنافسية .
- 12- والميزة الرابعة ، يوجد علاقة ارتباطية من خلال بعد التحفيز و الميزة التنافسية.

#### التوصيات:

- 1- ضرورة منح الأولوية للموظفين في الاستفادة من تریصات تكوينية خارج المؤسسة .
- 2- ادراج نظام تدريب الكفاءات في المؤسسة على التكوين في الخارج .
- 3- الاعتماد على برامج متطورة للتدريب والتطوير (البرامج عالمية ، خبرات أجنبية ) .
- 4- ربط المؤسسة بالبحوث الجامعية و مصالح البحث و تطوير بالجامعة و الاستفادة منها .



## قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

1. باس حسن جواد، عبد السالم علي حسن، " أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري: دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة"، جملة جامعة أهل البيت، المجلد 05 العدد 03، جامعة أهل البيت، العراق، 2007.
2. بن واضح الهاشمي، عماري عمار، "تقييم البيئة الخارجية وأثرها على فعالية المؤسسة الاقتصادية"، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي 4 و 1 ماي، 8002.
3. تأليف ميسرا ( misra )، ترجمة د. حيدر محمد العمري، "استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة"، ط 1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011 .
4. ثابت حسان ثابت، سيد أحمد حاج عيسى، سنان عبد اهل حرجان، "الاستراتيجيات التنافسية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 02 و 01 نوفمبر 2010، جامعة الشلف.
5. ثراي عبد الرحيم اخلزرجي، شريين بدري البارودي، "اقتصاد المعرفة"، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الأردن، 2012.
6. جيمس هنخر، " 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإبداعية"، سلسلة بأميك، مصر، 2005 .
7. خيضر كاظم محود، روان منري الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، دار زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2013.
8. د. عبد الرحمان العيسوي، "الكفاءة الإدارية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1999.
9. د. علي محمد منصور، "مبادئ الإدارة: الأسس والمفاهيم"، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999 .
10. د. عمار بن عيشي، "اتجاهات التدريب وتقييم اداء الأفراد"، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012 .
11. د. محمد سويلم، "الإدارة في القرن الحادي والعشرين"، دار الهاني للطباعة والنشر، مصر، 1997 .
12. د. محمد عبد العال النعيمي، "إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .
13. د. محمد عبد العال النعيمي، "إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .

14. د. طاهر محمود الكلالدة، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
15. عبد الله الخلف، التخطيط الاستراتيجي مركز آفاق للجودة بدون بلد نشر، بدون سنة نشر، ص12.
16. زين الدين محمد محمود، "كفايات التعليم الالكتروني"، دار خوارزم للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2006.
17. صالح الدين الكبيسي، "إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، عامل الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
18. سمالي، باللي أحمد، الأهمية الإستراتيجية البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الوطني حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 2004.
19. فاطمة الزهراء بوكرمة، "الكفاءة مفاهيم ونظريات"، دار هومة للنشر، الجزائر 2008.
20. مجال داود سلمان، "اقتصاد المعرفة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
21. محمد زبير وشوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 13-14 ديسمبر 2011.
22. محمد نائف محمود، "الاقتصاد المعرفي الاكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الأردن، 2011.
23. ياسين سعد غالب، "إدارة المعرفة المفاهيم والنظم والتقنيات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
24. يحيى سليم ملحم، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
25. سمالي، باللي أحمد، الأهمية الإستراتيجية البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الوطني حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 2004.

### المذكرات:

1. أديب محمد حسن بزايبو، أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة، أطروحة دكتورا الفلسفة في الإدارة، جامعة عمان العربية، الأردن . 2011.
2. بو سعد نذيرة، دور امسري في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغرى والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قاصدي مراح، ورقلة، الجزائر، 2003.

3. حجاج عبد الرؤوف" الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية :مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تمهيتها: دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 80 أوت 4122 ،سكيدة، الجزائر، 2008.
4. حسني رحيم، " التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات: مدخل النظم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد07، فيفري. 2006 .
5. د.حباينة محمد، "دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، ( أطروحة دكتورة علوم في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر )3 ، الجزائر، السنة الجامعية 2011/2012.
6. د.سملالي يحيية، "اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- مدخل الجودة والمعرفة"، (أطروحة دكتورة دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر)، الجزائر، السنة الجامعية 2003/2004.
7. د.كمال منصور، ا. سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2010 .
8. سملالي يحيية ، " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.
9. عبد الحميد حامدي، "دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة"، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2015 .
10. مناصرية رشيد، الكفاءات البشرية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 139 . نقلا عن: بشير العلق، أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري، العلمية، الأردن، 1998.
11. نذيرة بوزيد، دور الميسير في تسيير الكفاءات البرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، 2011- 2012 .
12. □بمد فوزي على العتو. رسالة المنظمة وأثرها في تطبيق الميزة التنافسية ،مذكرة ماجستير في إدارة العلوم والأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2009 .
13. جمال محمود درويش عابد(أثر التدريب على استراتيجية في حل المسألة الرياضية لطلبة الصف الأول الثانوي العلمي في تحصيلهم للرياضيات في محافظة نابلس)، مذكر ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين، 2009.7.
14. عبد الصمد مسرية، "دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات"، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2016.

15. ملهون نسرين، إدارة المعارف و تسيير الكفاءات: توجه جديد يف إدارة الموارد البشرية ومدخل إستراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية، جامعة الجزائر، مذكرة ماجستير، 2009.

### المجلات:

1. حاجي كريمة، "تطبيق إستراتيجية التوقع التسويقي في محيط تنافسي: دراسة حالة مؤسسة أوراسكوم"، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد الثالث، مارس 2016 .
2. د. حباينة محمد، "تفاعل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية داخل المؤسسة ودوره في إنشاء القيمة"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة ، العدد 30 ،جامعة الجزائر 03 ،الجزائر، ديسمبر 2014 .
3. الرشيد بدر عوض لزام، "مدخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها: دراسة تحليلية ورؤية تكاملية"، مجلة كلية التربية ببنها، كلية التربية، جامعة بنها، مصر، العدد 480 ،أكتوبر 2019.
4. سيد عيد، "التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية"، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة يف المؤسسات الحكومية والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، فيفري 2008.
5. شريف عبد المعطي العربي، أمجد حسن القشلان، "تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي والجودة الشاملة"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 04 ،العدد 05 ،صنعاء، اليمن، 2009.
6. صالح عبد القادر النعيمي، باسم فيصل نايف، "دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، جامعة الأردن، المجلد د03 ،العدد 55 ،الأردن، 2012.
7. عاطف عوض، "أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي"، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 43 ،العدد 05 ، سوريا، 2013.
8. فؤاد نجيب الشيخ، فادي محمد بدر، "العلاقة بين نظم المعلومات و الميزة التنافسية في نظام قطاع الأدوية الأردني"، دورية الإدارة العامة، المجلد 22 ، العدد 5 ،الأردن، 2007.
9. محمد نايف الرفاعي وآخرون، "مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتهما كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة أريد"، المجلة الأردنية يف إدارة الأعمال، جامعة الأردن، المجلد 03 ،العدد 05 ،الأردن، 2013.
10. موساوي زهية و آخرون، " التسيير بالكفاءات نموذج نوعي لتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية في المنظمات"، المؤتمر العلمي لإدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005 ..

### المراجع بالأجنبية:

1. Blland. S, Bouvier.A.M, " Management des entreprises en 24 Fiches", Paris 2009.

2. Dejours. C, "Les Compétences au cœur de l'entreprise", Edition d'organisation, Paris 2001.
3. Gérard Garibaldi, Stratégie concurrentielle: choisir et gagner, les Editions d'organisation, Paris, 1994.
4. Guitet André, "Développer les compétences par une ingénierie de la formation", école formation permanente en science humaine, Paris, 1994.
5. laetitia lethielleux, "l'essentiel de la gestion des ressources humaines", gualino éditeur, eja-Paris, 2006.
6. Leboyer. C.L, " La gestion des Compétences", 2eme éditions d'organisation, Paris 2009.
7. Olalla Marta Fossas, " the Resource Based Theory and Human Resources", International Advances in Economic Research, vol5, 1999.
8. Peretti .M, " dictionnaire des ressources humaines", Edition Vuibert, Paris, 1999.
9. Robit Matis, "Human Resource Management", 9th édition, Pearson Prentice hall, USA, 2008.
10. Thomas Stewart. " Intellectual capital : The new wealth of organization ", Doubleday, New York, 1997.

## المواقع:

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الخاص بموظفي إدارة الموارد البشرية، دولة الإمارات العربية،  
[www.Bahr.gov.ae. الخط على 201820/04].



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب

عين تموشنت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

- استبيان -

المقدمة

يسرنا أن نقدم لكم هذه الاستبيان الذي صمم خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي

حيث نقوم حاليا بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة المستار في كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم تسيير تخصص إدارة موارد البشرية تحت عنوان اثر إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية .

- نرجوا من سيادتكم التكرم بالإجابة على هذه العبارات التي يحتويها الاستبيان علما أن المعلومات التي ستدلون بها لنا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

- نشكركم على حسن تعاونكم بجوابكم رغم كثرة انشغالاتكم المهنية

- بيانات عامة لملا استمارة : بصراحة رأيك في الاحابة على الأسئلة المقترحة بوضع إشارة داخل مربع الذي يمثل رأيك



البيانات الشخصية

النوع الاجتماعي :

أنثى

ذكر

العمر :

من 35/30 سنة

30 سنة فأقل

39 سنة فأكثر

من 39/35

الخبرة :

10-5

أقل من 5 سنوات

15 سنة فأكثر

15-10 سنة

المستوى التعليمي :

جامعي

متوسط

شهادة أخرى

## المحور: إدارة الكفاءات

## البعاد الأول : الاستقطاب و التوظيف

الموافقة					العبارة	رقم العبارة
درجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
					تقوم المؤسسة باستقطاب الكفاءات البشرية اللازمة لعملية التغيير و تحقيق التميز	1
					يكون الاستقطاب في المؤسسة على أساس الكفاءات	2
					تولي المؤسسة أهمية كبيرة لجذب و استقطاب الكفاءات من المنافسين	3
					تلجأ المؤسسة إلى التوظيف الخارجي لإضافة مهارات و خبرات تدعم و تحدث التغيير	4
					تلجأ المنظمة للحصول على الكفاءات الأكثر ملائمة لشغل الوظائف لمصادر أجنبية	5
					تعتمد المؤسسة على استقطاب الكفاءات لتنمية و اكتساب المعارف جديدة	6
مدى توفر سياسة استقطاب للكفاءات						

## البعد الثاني : التدريب و التطوير

رقم العبارة	العبارة	الموافقة				
		درجة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1	تركز الإدارة على التدريب و التطوير المستثمرين كأساس لاكتساب المهارات العلمية المتنوعة					
2	توفر المؤسسة الإمكانيات اللازمة المخصصة لتدريب و تطوير مهارات و قدرات العاملين فيها					
3	تخصص المؤسسة كثيرا من الجهد و الوقت لتطوير و تحديث معرفة و مهارات الكفاءات					
4	تمنح الأولوية للموظفين في الاستفادة من تریصات تكوينية خارج المؤسسة على أساس الكفاءة					
5	يعتمد نظام التدريب المطبق لتطوير الكفاءات في المؤسسة على التكوين في الخارج					
6	تعتمد المؤسسة برامج متطورة للتدريب مستمدة من الآخرين ( برامج عالمية ، خبرات أجنبية)					
التدريب و التطوير						

## البعد الثالث : التقييم

درجة الموافقة					العبارة	رقم العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
					تستخدم المؤسسة معايير واضحة لتقييم الأداء	1
					ترتكز معايير تقييم الأداء المستخدمة على مدى تحقيق الأهداف الموضوعية	2
					تتغير المعايير المستخدمة لتقييم الأداء حسب تغير الأهداف و الخطط الموضوعية	3
					عدالة تقييم الأداء و الحكم الدقيق على مستوى الانجاز يحسن من شعور الموظفين	4
تقييم						

## البعد الرابع : التحفيز

درجة الموافقة					العبارة	رقم العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
					توفر المؤسسة نظم الحوافز و المكافآت و غيرها من البرامج التي تعزز الإبداع والتميز لدى الكفاءات	1
					ساهم نظام الأجور المطبق في المؤسسة في زيادة الرغبة في العمل و تحسين الإنتاجية	2
					يساهم نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة في المحافظة على الكفاءات	3
					تهتم المؤسسة بتحديث نظام الحوافز استجابة للمتطلبات البيئية التنافسية	4
					تعتمد المؤسسة على نتائج التقييم من اجل تحديد المكافآت التي يستحقها العاملون المتميزون	5
					نظام الأجور المطبق في المؤسسة يجلب ذوو الكفاءات من المنافسين و المؤسسات الأخرى	7
					نظام الأجور المطبق في المؤسسة يعمل على المحافظة على الكفاءات من التسرب	8
سياسة الأجور و الحوافز						

## المحور الثاني : ميزة التنافسية

رقم العبارة	العبارة	الموافقة					درجة
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1	تتبنى إدارة المؤسسة ثقافة إدارية و تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والابتكار						
2	تسعى إدارة المؤسسة دوما لاستفادة من الأفكار الإبداعية مهما كان مصدرها						
3	تخصص إدارة المؤسسة ميزانية معتبرة كافية لإعمال البحث و التطوير						
4	ساهم الإبداع المستمر في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة						
5	تحقق مؤسسة ميزة التنافسية من خلال جودة خدماتها						
6	تحقق مؤسسة أكبر حصة سوقية						
7	المرونة في العمل و مواكبة التطورات التي تطرأ في السوق تعد العامل الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية						
8	الميزة التنافسية تتطلب استثمارات مستدامة في البحث و التطوير و الابتكار						
9	تمتلك مؤسسة ميزة تنافسية قوية جعلتها أكثر استدامة في السوق دون منافسيها						
10	تحسين الميزة التنافسية يعتبر أمرا ضروريا لاستدامة نشاط خدماتي						

					تمتلك مؤسسة ميزة تنافسية قوية منحتها فرصا أكبر للنجاح في سوق العمل	11
					تعتمد مؤسسة على إستراتيجية معينة تحقق من خلالها أسبقية عن منافسيها	12
					تحظى مؤسسة بدعم وطني من شأنه تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة	13

## الملخص:

كان لسرعة وديناميكية التغيرات التي عرفها العالم الأثر الكبير على المؤسسات التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح ، وحتى تضمن هذه المؤسسات استمرارها في ظل محيط عالي التنافسية تلجأ الى الاعتماد على استراتيجية تنافسية محددة الاهداف وواضحة المعالم مرتكزة على الكفاءات ، خاصة في ظل التحول الى ما يعرف باقتصاد المعرفة الذي يقوم بتنمين الموارد غير الملموسة ، فمصدر الميزة التنافسية يرتبط بالتوقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية ، و بقدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الكفاءات - الكفاءات - الميزة التنافسية - ميزة تنافسية مستدامة.

### **Abstract :**

The speed and dynamism of the changes that the world has witnessed has had a great impact on the institutions that today are active in an open global system, and in order for these institutions to ensure their continuity in a highly competitive environment, they resort to relying on a competitive strategy with specific and clear objectives based on competencies, especially in light of the transformation to... It is known as the knowledge economy, which values intangible resources. The source of competitive advantage is linked to a good position in the face of external environmental conditions, and the ability of institutions to exploit their internal resources, of which competencies are one of the basic elements.

**Keywords:** competency management - competencies - competitive advantage - sustainable competitive advantage.