



المركز الجامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت-

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية



الموضوع:

أثر الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - بعين تموشنت -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تحت إشراف الأستاذ:

● محمد كش

إعداد الطالبين:

- جامعي عبد الكريم

- بوري إكرام

لجنة المناقشة

الأستاذ: جديدن لحسن رئيسا

الأستاذ: محمد كش مشرفا

الأستاذ: زناقي سيد أحمد ممتحنا

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دعاء

لا إله إلا الله وحده لا شريك له، له الملك و له الحمد و هو على

كل شيء قدير .

اللهم إني أسألك علما نافعا و رزقا طيبا و عملا متقبلا سبحانك اللهم

و بحمدك عدد خلقك و رضا نفسك و زنة عرشك و مداد كلماتك .

اللهم رب السموات السبع و رب الأرض و رب العرش العظيم ربنا و رب كل

شيء خالق الحب و النوى و منزل الثورات و الإنجيل و الفرقان أعوذ بك

من شر كل شيء آخذ بناصيته اللهم أنت الأول فليس قبلك شيء

و أنت الآخر ليس بعدك شيء أفض عنا الدين و أغننا من الفقر و أرزقنا

من العلم ما رزقت به من قبلنا .

اللهم أنا بك من شر ما عملنا و علمنا أنك مولانا

فلا تؤاخذنا أن خفقنا و تهاونا.

شكر و عرفان

بسم الله الذي بفضلته تتم الصالحات و بفضلته يرفع الذين
أوتوا العلم درجات و بفضلته يدخل المؤمنون الجنات.
الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء
هذا الواجب .

ووفقنا إلى انجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا
من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل
وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر
الأستاذ المشرف " كش محمد " الذي لم يبخل علينا
بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث.
ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي و أساتذتنا الذين رافقونا في دراستنا

و الى كافة طلبة

العلوم الاقتصادية و التسيير السنة الثانية ماستر تخصص
" تسيير الموارد البشرية "

دفعة 2017-2018

و في الأخير نسأل الله التوفيق و السداد

إهداء

لوجه الله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع...

إلى التي سهرت من اجل رعايتي و ربتي نعم التربية فعلمتني معنى أن أكون للعلم
وفي و للحياة متعطش. إلى التي كانت قوتي في ضعفي و رجائي في يأسني و عزائي
في حزني إلى أمني الحنونة "الحاجة حليلة".

إلى من أنار قلبي فكان مثال في الحياة و غرس بذرة الخير و الأخلاق في قلبي
فكانت أفاضه أنوارا و معانيه ثمارا . إلى كل من تحمل عناء الدنيا لأجلي : إلى
قدوتي الحسنة إليك أبي العزيز الغالي أطال الله في عمره "الحاج محمد".

عبد الكريم

إهداء

إلى الذي عايش معي تفاصيل هذا العمل آلامه و آماله زوجي الفاضل.

إلى قرّة عيني ابني "محمد يونس" و المولود المنتظر إن شاء الله .

إلى والدي العزيزين أسأل الله لهما الصحة و العافية.

إلى كل من ساهم في إخراج هذا العمل إلى حيز الوجود سواء بالقول أو الفعل

أو الدعوة الصالحة.

إكرام



الفهرس

فهرس المحتويات

I	البسمة
II	شكر و عرفان
III	إهداء
IV	فهرس المحتويات
V	قائمة الأشكال والجداول
أ-ث	المقدمة العامة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات

01	مقدمة الفصل
02	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للكفاءات
02	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات
06	المطلب الثاني: أنواع الكفاءات
10	المطلب الثالث: خصائص الكفاءات
12	المبحث الثاني أهمية الكفاءات في مواجهة التحديات الراهنة
12	المطلب الأول : أبعاد الكفاءات
15	المطلب الثاني : الأهمية المتنامية للكفاءات لمواجهة التحديات الراهنة
17	المطلب الثالث: علاقة الكفاءات بالأداء
19	المبحث الثالث: العمليات الخاصة بالكفاءات
19	المطلب الأول: تسيير الكفاءات
24	المطلب الثاني: تقييم الكفاءات
26	المطلب الثالث: تطوير الكفاءات
31	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية	
33	مقدمة الفصل
34	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للميزة.

فهرس المحتويات

34	المطلب الأول : مفهوم لميزة التنافسية
36	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية
41	المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية
41	المبحث الثاني: بناء و تطوير الميزة
41	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية
44	المطلب الثاني: أهداف الميزة التنافسية
45	المطلب الثالث: محددات الميزة و معايير الحكم على جودتها
48	المبحث الثالث: مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة
48	المطلب الأول: إستراتيجية المنظمة في استقطاب الكفاءات المتميزة
51	المطلب الثاني: التفاعل بين الموارد، القدرات و الكفاءات لتحصيل الميزة التنافسية
54	المطلب الثالث: الكفاءات أساس لربحية المؤسسة و خلق القيمة
56	خلاصة الفصل
<p>الفصل الثالث : دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر لولاية عين تموشنت</p>	
58	مقدمة الفصل
59	المبحث الأول : المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر لولاية عين تموشنت
59	المطلب الأول : ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر
62	المطلب الثاني : المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر لولاية عين تموشنت
63	المطلب الثالث: التنظيم الهيكلي لاتصالات الجزائر
68	المبحث الثاني : دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت
68	المطلب الأول: تقييم كفاءات الأفراد
69	المطلب الثاني: تكوين الأفراد
71	المبحث الثالث: إعداد استمارة الاستبيان و تحليلها
71	المطلب الأول: حدود الدراسة
72	المطلب الثاني: تحليل الاستبيان
75	المطلب الثالث: نتائج الدراسة

فهرس المحتويات

79	المبحث الثالث: تحليل الإحصائي لأداة الدراسة
79	المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان
86	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
89	خلاصة الفصل
91	الخاتمة العامة
94	قائمة المراجع
98	الملاحق



قائمة الأشكال والجداول

الصفحة	الشكل	الرقم
06	أهم الأبعاد التي حددها LE BOTERF في تعريفه للكفاءة	1-1
07	تمثيل الكفاءات الفردية	2-1
14	إبعاد الكفاءات	3-1
20	التكامل الأفقي و العمودي لتسيير الكفاءات	4-1
21	الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية	5-1
46	دورة حياة الميزة التنافسية	1-2
49	شكل دائرة اندماج و التزام العنصر البشري في العمل	2-2
53	نموذج الميزة التنافسية	3-2
62	المديرية العمليانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لعين تموشنت	1-3
67	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت	2-3
75	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3-3
76	توزيع أفراد العينة حسب العمر	4-3
77	توزيع أفراد العينة حسب الشهادات	5-3
78	توزيع أفراد العينة حسب عدد السنوات	6-3

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الجداول:

69	معايير تقييم الكفاءات البشرية في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بعين تموشنت	1-3
72	مقياس ليكرت الخماسي	2-3
73	معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان	3-3
74	معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach)	4-3
74	اختبار التوزيع الطبيعي	5-3
75	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	6-3
76	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب	7-3
77	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	8-3
78	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	9-3
79	درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت	10-3
80	تحليل عبارات البعد الأول تقييم الكفاءات:	11-3
81	تحليل عبارات البعد الثاني معايير تقييم الكفاءات	12-3
82	تحليل عبارات البعد الثالث تكوين الأفراد	13-3
84	تحليل عبارات البعد الأول التميز في الجودة	14-3
85	تحليل عبارات البعد الثاني التميز في التكنولوجيا	15-3
87	نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الرئيسية	16-3
87	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية	17-3



المقدمة العامة

عرف العالم تغيرات وتطورات جذرية على مختلف المستويات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية كنتيجة لما أفرزته العولمة في مختلف المجالات، ولقد كان لسرعة وديناميكية هذه التغيرات الأثر الكبير على مختلف المؤسسات التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح تميزه تحولات عميقة وسريعة كثيرا ما تكون عدوانية ومفاجئة تستهدف بقاء و استمرارية هذه المؤسسات.

و من أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا الشأن هو استقطاب المورد البشري و الحفاظ عليه و عدم التفريط فيه مهما كانت تلك التكاليف باعتباره مصدر للمعلومات و القدرة الابتكارية، و العمل على تأهيله و تنمية قدراته الإبداعية و مهاراته الفكرية و الذهنية من خلال التدريب و التكوين المستمر هذا ما يمنحه كفاءة و خبرة و تجربة ذات درجة عالية من أجل تجديد و تغيير أساليب و طرق العمل.

حيث أن المنظمة الناجحة هي تلك التي تملك كفاءة بشرية ذات قدرة عالية و مناسبة لنشاطها و قدرة على التحكم فيها بالاستغلال الأمثل و تسييرها تسييرا فعالا.

و في ظل الظروف المحيطة اشتدت ساحة المنافسة بالتركيز على الرأس المال الغير الملموس بدلا من الرأس المال المادي باعتباره السبيل الأكثر تأثيرا في خلق الميزة التنافسية من خلال الإبداع و الابتكار و الاعتماد في الإنتاج على التكنولوجيا و الآلات المتطورة و العمل بالجودة الشاملة حيث لا تقتصر المؤسسة بالدخول و الخروج من السوق و إنما تكون حريصة على بقاء يقظتها و استمرارها بالتصدي الدائم لبيئتها و التفوق و التميز على نظيراتها من جميع النواحي و تحقيق أهدافها و درجة تنافسية عالية.

و مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

أولا : إشكالية الدراسة:

- ما مدى مساهمة الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .؟
و يندرج ضمن هذا التساؤل جملة من الأسئلة الفرعية :
- ما المقصود بالكفاءات البشرية ؟
- ماذا نعني بالميزة التنافسية و ما هي مصادرها ؟
- هل يمكن اعتبار الكفاءات مصدر للميزة التنافسية ؟
- كيف تساهم الكفاءات في خلق القيمة و تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة؟
- ما هو واقع الكفاءات البشرية في المؤسسة قيد الدراسة؟

وللإجابة على كل هذه الإشكالات التي يثيرها موضوع دراسة الكفاءات و الميزة التنافسية اعتمدنا المنهج التحليلي معتمدين على الخطة المقسمة إلى ثلاث فصول حيث تمت دراسة الفصل الأول تحت عنوان الإطار المفاهيمي للكفاءات، والفصل الثاني تحت عنوان الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية، أما الفصل الثالث تمثل في الدراسة التطبيقية.

ثانيا :فرضية الدراسة : تتمثل في :

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للكفاءات على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

ثالثا : أهداف الدراسة

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى جملة من الأهداف

- محاولة التأكد على دور المتنامي لتسير الكفاءات باعتبارها احد ركائز للتفوق التنافسي في الاقتصاد الجديد.
- الكشف على أهمية الكفاءات و المهارات البشرية بالمؤسسات والدور الذي تلعبه في خلق ميزة تنافسية راسخة وغير قابلة للتقليد و المحاكاة.
- الوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية وإلقاء الضوء على العلاقة التي تربط الكفاءات البشرية بهذه العملية .
- محاولة التأكد من دور الكفاءات كأحد أهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد و هل هي مسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية.

رابعا :أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في العناصر التالية:

- الاتجاه الفكري الذي يدعوا إلى الاهتمام بالموارد البشري والعمل على رفع كفاءاتها من اجل تحقيق التميز والقدرة على التنافس.
- تكتسي الدراسة أهمية خاصة في مجال التعرف على العوامل المساعدة المؤسسات على تحقيق أرباح والبقاء في السوق بتحقيق الميزة التنافسية من خلال الكفاءات.

- بسبب بعدم إدراك المؤسسات لأهمية الموارد البشرية والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بسبب إهمال المؤسسات في الدول النامية و منها الجزائر لكفاءاتها و اعتبارها كموارد بشرية عادية و تركيزها على الموارد المادية الأخرى .
- محاولة التأكد من دور الكفاءات كأحد أهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد و هل هي مسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية.

خامسا :أسباب اختيار الموضوع

- الميل الشخصي للبحث في مجال الموارد البشرية وقناعتنا الخاصة بأهمية الميزة التي تلعبها الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والأداء المميز.
- اهتمامنا بالمواضيع الحديثة ذات العلاقة بتسيير الموارد البشرية واعتبار تسيير الكفاءات البشرية احد هذه المواضيع الحديثة.
- بحث المؤسسات بشكل متواصل عن تطور ميزتها التنافسية والتحول الواضح حاليا إلى تنمية الكفاءة البشرية.

سادسا :منهجية الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري لدور الكفاءات و الميزة التنافسية، أما في الجانب التطبيقي و للإجابة على إشكالية الدراسة و محاولة اختبار صحة الفرضية فقد تم استعمال منهج وصفي تحليلي و بأسلوب دراسة حالة اتصالات الجزائر عين تموشنت ، عن طريق الاستعانة باستبيان لجمع المعلومات من اجل تحليلها إحصائيا مستعملين البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss.

سابعا :الدراسات السابقة :

- سلامي يحضية "" اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية "" أطروحة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 2005 .هذه الدراسة إعتبرت أن الموارد الداخلية و الكفاءات تعتبر مصدرا يمكن من المؤسسة الإقتصادية من تحقيق الميزة التنافسية ، وقد ركزت هذه الدراسة على التميز في الجودة ،الكفاءة،و المعرفة قصد تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة

- حجاج عبد الرؤوف "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ومصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها" مقدمة لنيل شهادة ماجستير التكنولوجي في علوم التسيير « جامعة سكيكدة 20 أوت 2006-2007

حيث قام بطرح التساؤل التالي كيف يمكن للمؤسسة الجزائرية الحصول على ميزة تنافسية و ماهو دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها حيث تناول في هذه الدراسة الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية أنواعها محدداتها واثر المحيط عليها إلى مصادرها و الإبداع التكنولوجي في تنميتها وستصل الدراسة إلى أهمية ميزة التنافسية ولتوفيرها يتكل مصادر داخلية و خارجية وان الإبداع التكنولوجي يؤدي إلى تنميتها و ذلك من خلال تأثيره على مصادرها.

- مقدار أصيلة ' بطيب عائشة' دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة "حليب النجاح" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير - جامعة تلمسان 2015-2016

- سلامي فتيحة ' دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ' دراسة حالة المديرية العملاقية لاتصالات الجزائر مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير جامعة البويرة 2013-2014.

وهي دراسة ارتكزت على معرفة الارتباط بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية باستخدام مدخل الكفاءات والمعرفة والجودة الشاملة وبين مصادر المازيا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر.

الفصل الأول



مقدمة:

لقد تزايد الاهتمام بالعنصر البشري منذ منتصف القرن العشرين، و يرجع ذلك أساسا إلى اعتبار أن هذا المورد الذي يمثله العاملون و رجال الإدارة بمثابة العنصر الجوهرى فى نجاح أى مؤسسة و العامل الأساسى فى كسب الخبرة التنافسية و الحفاظ عليها .هذا ما مكن عدة مؤسسات من أن تبرز كقوة اقتصادية مؤثرة و فعالة على المستوى المحلى و العالمى .

كما أن إدارة الوارد البشرية أصبحت بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة ،فهذا العصر مبني على الكفاءة كأحد الأولويات التى فرضتها العولمة و كذا الاقتصاد العالمى الجديد القائم على المعرفة و الإبداع و على طرق تسيير حديثة و الأدوات المتعلقة بالتكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال . كما أن التنافس أصبح فى ظل عالمية السوق يعتمد على تنمية الموارد و الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع و التطوير و التجديد التكنولوجى و استثمار المعلومات من جهة، و على صياغة و تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية الملائمة للتحديات الجديدة و المستمرة من جهة أخرى .

فقد أصبحت الكفاءات تمثل رأسمال فكرى و بشرى فاق فى أهميته رأس المال المادى،هذا ما فرض على المؤسسات تجنيد كل إمكانياتها للحصول عليها، و العمل على تطويرها بشكل دائم و مستمر، سعيًا منها لبلوغ التميز و الإبداع و الابتكار، الذى يحقق لها مكانة مرموقة فى الاقتصاد المحلى، و من ثم اندماج فعال فى الاقتصاد العالمى .

وفي هذا الفصل سنحاول الوقوف على مفهوم الكفاءات، أنواعها وخصائصها و طرق تسييرها داخل المؤسسة.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للكفاءات

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الأوجه باعتباره مصطلح حديث التداول، اختلف من حيث التصور و المجالات المطبقة و المفتوحة له، احتل مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة في تسيير و تأهيل و تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول : مفهوم الكفاءات

الكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات و المعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني فهي تشمل التنظيم و التخطيط و التجديد و القدرة على التكيف مع النشاطات الجديدة، يطلق الكفاءة على أداء الأفراد أو ما يسمى الكفاءات البشرية.

أولا : أصل مصطلح الكفاءات :

يرجع أصل مصطلح الكفاءة إلى علم النفس ،حيث استخدم سنة 1920م في مضامين تربوية، ثم تجسد استعمال هذا المصطلح أكثر في العمل، و أن أقدم مفهوم للكفاءة الذي جاء في القاموس التجاري سنة 1930، و قد ترسخ مصطلح الكفاءة في كتب الإدارة و التسيير في المؤسسة و دوره في تحسين الأداء بها، كما استعمل مفهوم الكفاءة خلال السبعينيات من القرن العشرين في أمريكا و بعدها في أوروبا نتيجة المنافسة الشديدة التي ترتبت عن بزوغ العولمة، و بزيادة تعقد المحيط زاد الاهتمام بالكفاءات و أصبحت أساسية في إستراتيجية المؤسسات و مؤشر لقياس فاعلية الموارد غير الملموسة و الاعتماد عليها في تحقيق ميزة تنافسية¹.

1_ المعنى اللغوي للكفاءة:

تكثر معاني الكفاءة في المعاجم اللغوية ،وفيما يلي سنحاول أن نورد أهم التعاريف التي جاءت فيه² يقال : " إن أصل كلمة كفاءة من الاكتفاء ،وفي أدبيات أخرى نجد في باب (كفأ) و الكفء ،هو النظر، ومنها الكفاء، و الكفوء، والمصدر "الكفاءة".

¹ " يوسف بن شني " ، "أمين مخفي " ، إشكالية نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية ،_مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية ،جامعة محمد

خيضر، بسكرة، 21 / 22 فيفري 2012، ص 05.

² "كمال عبد الحميد زيتون" ، التدريس: نماذجه و مهاراته، عالم لكتب، القاهرة، مصر ، الطبعة الأولى، 2003، ص 49، 50.

الكفاءة تشير إلى معاني "المناظرة والمماثلة و التساوي". وقد جاء الاستعمال العربي مؤكداً ذلك، ففي القرآن الكريم يقول تعالى في سورة الإخلاص، الآية 4، " ولم يكن له كفواً أحد" أي ليس له نظير، ولذلك كان من الأفضل استخدام هذا اللفظ كفاءة، وجمعها كفاءات.

وكلمة competence: لغويًا تعني المهارة و القدرة، أو الإمكانية، وبالفرنسية competent تعني الجدارة في التخصص، و الصلاحية و الأهلية. و في كتابات أخرى تعني المهارة أو القدرة على فعل أو أداء فعل ما، و بالنظر إلى الفعل منها competere: بنحده يعني محاولة اكتساب بعض الأشياء بالمنافسة.

2 المعنى الاصطلاحي للكفاءة :

حتى تتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة يتعين علينا الإشارة إلى بعض المصطلحات و المفاهيم التي تتداخل معها ومن هذه المفاهيم نذكر ما يلي 1:

المهارة: محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموماً عن حالة التعلم، و هي عادة ما تظهر كنتيجة لاستعدادات وراثية. وعادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقليدية و التقنية، ومع الانجازات الفنية و الاكتسابات المدرسية، و أيضاً مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجريدًا.

القدرة: أن يقوم العامل بأداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة في الإتقان و النجاح، كفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، أو في بعض الانجازات التي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة فمثلاً يمكن للمتعلم حفظه لقطعة شعرية و حفظه لأحداث تاريخية، أو انجازه سلوكيات متعددة، كل هذه الانجازات مختلفة مظهرها و من حيث الموضوع، تدخل ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التذكر.

الاستعداد: قدرة ممكنة أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من انجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو و النضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر الشروط الضرورية. و الاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فإنه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات و التحفيزات الملائمة.

السلوك: السلوك أو التصرف وهو يشمل نشاط الإنسان في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها.

1 "مصنوعة أحمد"، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة للملقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع و أفاق

التطوير- تجارب الدول-، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 2012، ص6.

4 - مفهوم الكفاءات :

هناك بعض التعاريف وردت لأجل مفهوم الكفاءة لمحاولة الوصول إلى الصورة التقريبية وهي 1:

- **تعريف "P.Zaritian":** الكفاءة هي اتخاذ الفرد المبادرة وتحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه.
- **تعريف 01:** الكفاءات "les competences" تعرف بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات المكتسبة عن طريق استيعاب معارف وخبرات مرتبطة فيما بينها في مجال معين 2.
- **تعريف 02:** "G. Le boterf": الكفاءات بأنها القدرة على التعبئة ، مزج و تنسيق الموارد في إطار عملية محددة ، بغرض بلوغ نتيجة محددة و تكون معترف بها وقابلة للتقييم ، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية .ويمكن القول أن الكفاءات هي عملية تعبئة كفاءات فردية ومزجها مع مختلف موارد المحيط و توجيهها لتحقيق مستوى محدد من الأداء.
- **تعريف 03:** "Le medef" فيعرف الكفاءات على أنها مزيج المعارف النظرية و العلمية و الخبرة الممارسة ، و الوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها و الاعتراف بها على المؤسسة لتقييمها و تطويرها 3.
- **تعريف 04:** يقصد بالكفاءة حسن الاستفادة من الموارد ، فالإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشرية و المالية و المادية أحسن استخدام، أي بكفاءة و كذلك تشير الكفاءة إلى قدرة الفرد على تطبيق تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة و الإتقان مع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين.
- من بين أولى التعاريف التي تطرقت لمفهوم الكفاءة ذلك الذي قدم عالم اللسانيات (1973) N.Chomeskey للكفاءة بأنها " الدراية Savante ". فالدراية هي أساس الكفاءة ، حيث تمثل " مزيجا تطوريا من :التجارب، القيم، المعلومات، والخبرات التي تشكل بدورها إطارا لتقييم و إدماج تجارب و معلومات جديدة ، إذن الدراية هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة، هذه الأخيرة تدخل كعنصر جوهري في الكفاءة، وتنقسم إلى:

معرفة ضمنية : تبنى من التجارب الشخصية يصعب نقلها من شخص لآخر، هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية و معرفية إدراكية و معرفة سلوكية ، والتي يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة

1" يوسف بن شني " أمين مخفي ، المرجع السابق.

2" عبد الحميد برحومة و طلال زغبة ، تدريب و تنمية المهارات البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات ،مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير

المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة، 21 و 22/02/2012.

3" مهديد فاطمة " و قبالي أمال " دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية ، مداخلة في الملتقى الأول حول تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة

بسكرة، 21، و 22/02/2015.

و من هنا يمكن القول أن هناك أفرادا متميزين يمتلكون معرفة ضمنية ، و تستطيع المنظمة أن تزيد من فعاليتها و أن تحقق الأداء المتميز و تعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أيا من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة 1.

معرفة صريحة : تتعلق بالمعلومات الموجودة و المخزونة في أرشيف المنظمة و منها الوثائق المتعلقة بالسياسات و الإجراءات و المستندات، يمكن تداولها و استخدامها بسهولة بين الأفراد كذلك بفضل المزايا التي توفرها استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

تعريف لويس دينوا: الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية ، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال .

تعريف لوك بايور : الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة ، وهي قابلة للقياس و الملاحظة في النشاط و بشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد و تجميع و وضع الموارد في العمل، و الكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل .

الكفاءة حسب مواصفة ISO 9000:2000 هي القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ.

فمفهوم الكفاءة إذن يدل على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، فهي تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، و الذي يعطي لها صفة القبول، و من ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها و تطويرها ، كما يمثل مفهوم كفاءة المؤسسة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية و المالية و المادية و المعلومات المتاحة 2.

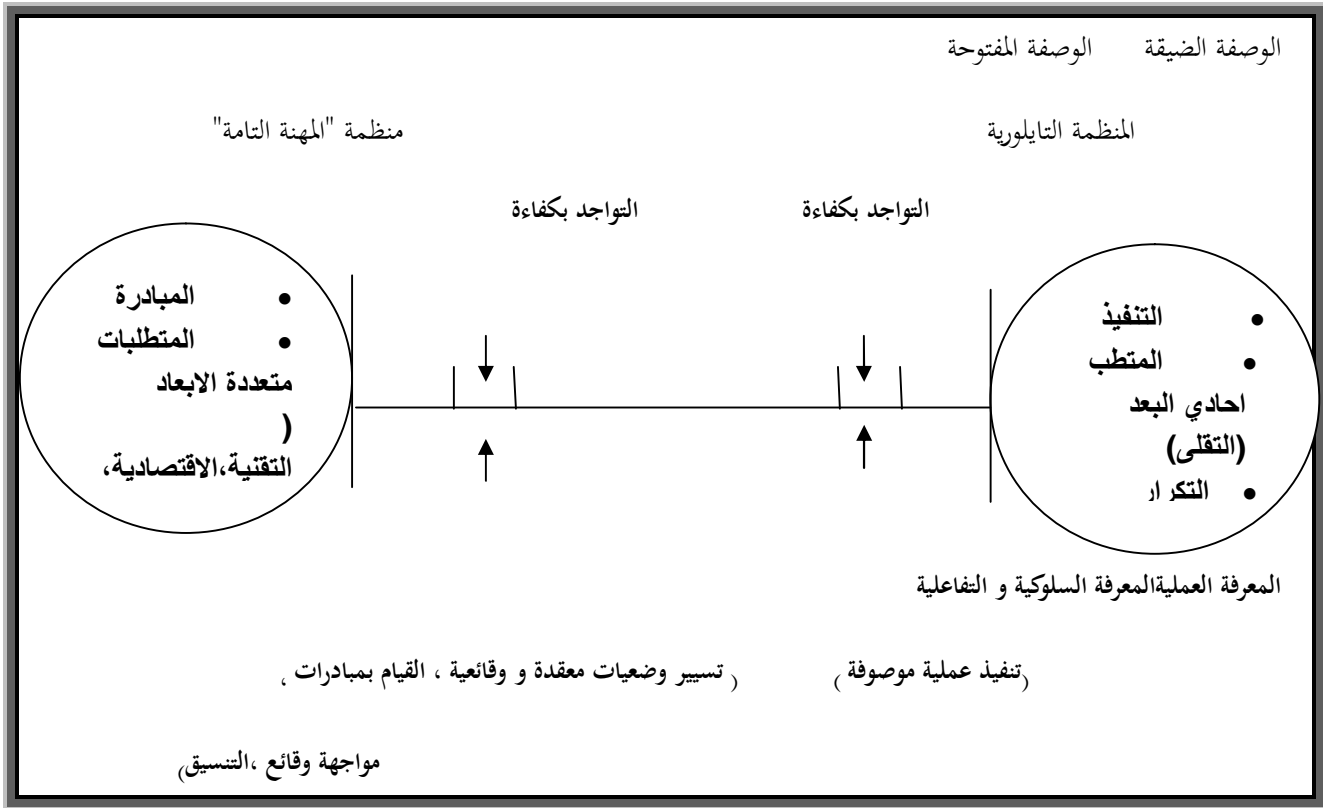
و الشكل الموالي يوضح أهم الأبعاد التي حددها LE BOTERF في تعريفه للكفاءة :

1 " علي عبد الله ، بوسهون نذير : أثر إدارة المعرفة على أداء و فعالية المنظمة ،مداخلة مقدمة ضمن التلقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة

10/11/2009، ص4.

2 " مصنوعة احمد ،مرجع سابق،ص6.

الشكل 1-1 الابعاد التي حددها LE BOTERF



المصدر: Gay Le BOTERF, Ingénierie et évaluation des compétences, 6^{ème} édition

édition d'organisation, groupe eryrolles ,paris,2011,p27.

المطلب الثاني: أنواع الكفاءات

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات و هي : المستوى الفردي،المستوى الجماعي،و المستوى التنظيمي أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية.

أولاً : الكفاءات الفردية: les compétences individuelles

يقصد بالكفاءة الفردية أخذ المبادرة و تأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل و الأحداث التي تواجهه ضمن وضعيات مهنية¹،فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة.

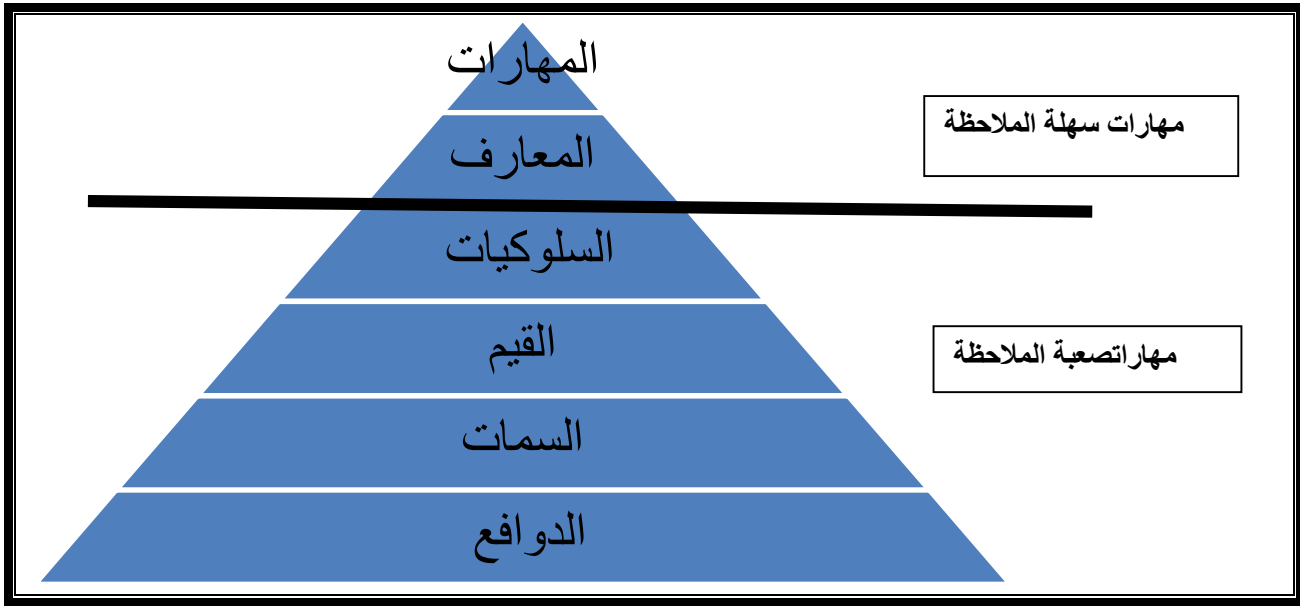
¹"Philippe Zarifian" :le modele de la competence,edition liaisons,paris,2001,p.78.

هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، حيث تتضمن: المعرفة الفردية، المهارات و السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي و تزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية.

يمكن القول أن الكفاءة تمثل توليفة من الموارد الباطنية و الظاهرية التي يمتلكها الفرد و تتمثل في القدرات و المعارف و الاستطاعات و المعرفة العملية و السلوكات و القيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل و على المؤسسة التنقيب و اكتشاف الكفاءات الفردية و معرفة أساليب تطويرها لان للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) و آخر مخفي (قدرات مخفية)، فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدرايات و المعارف العملية المكتسبة معا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة و تحقيق النتائج المنتظرة.

حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي Iceberg كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 1-2: تمثيل الكفاءات الفردية



المصدر: رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، دليل علمي، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط2003، 1، ص176.

يمكن التعبير عن الكفاءات الفردية بالجبل الجليدي، إذ أن بعض الكفاءات تكون واضحة و مرئية للجميع و يمكن اكتشافها و ملاحظتها بسهولة، مثل المعرفة و المهارات، بينما تقع باقي الكفاءات في الجزء المستتر تحت الماء، و هي غير مرئية، ولا يمكن ملاحظتها و اكتشافها بسهولة مثل السلوك و طريقة التفكير و مهارات التواصل و السمات، و خصائص أخرى مختلفة.

- فهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فان المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة، و فيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد:
- المثابرة و القدرة على العمل و التأقلم مع الظروف المتغيرة و الصعبة.
 - قدرة التعلم و التحكم السريع في التقنيات العملية و التجارية.
 - القدرة على اتخاذ القرار ، وإدارة ، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
 - توظيف المواهب، وإرساء العلاقات الجيدة بينهم.
 - إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين، و مواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة.
 - العمل بمرونة و تحقيق التوازن بين العمل و الحياة الخاصة.

ثانيا : الكفاءات الجماعية: les compétences collectives

تعتبر الكفاءات الجماعية انشغالا وأحد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات فهي تنشأ من خلال تعاون و تآزر الكفاءات الفردية و الاتصال الفعال بتنظيم فرق العمل (مصلحة،وحدة،شبكة،مجموعة،مشروع...) القادر على إدارة مهامها بشكل كفى للوصول إلى الأهداف و النتائج المسطرة.

و أفضلية التجمع و التعاون الموجودة بين الكفاءات الفردية وكذا توفير المعلومات الملائمة بينهم، و التعلم الجماعي تسمين التطبيقات المهنية و العودة إلى التجارب و توظيف النتائج و اكتساب الخبرة جماعيا.فالكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تركز على الديناميكية و التفاعل بين المجموعة.

فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، وعلى مستواها نميز بين:

❖ **الكفاءات الخاصة أو النوعية :** هي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة ، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بالكفاءات خاصة المرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

❖ **الكفاءات الممتدة أو المستعرضة :** و هي التي يمتد مجال تطبيقها و توظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات و الوضعيات و السياقات التي توظف و تطبق فيها الكفاءة واسعة و مختلفة عن المجال و الوضعية الأصلية كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة.

¹ "Le Boterf G " : L'ingénierie des compétences, les éditions D'organisations, Paris, 2^{ème} édition ,2000, pp.123-133.-

كما يمكن اعتبار الكفاءات الجماعية على أنها: مجموع معارف التسيير savoir agir التي تنشأ عن طريق عمل و هي عبارة عن مزج للموارد الداخلية و الخارجية لكل فرد من الأعضاء و الذي ينشأ كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد combinaison synergique و تنشأ الكفاءات الجماعية و تتكون أثناء العمل الجماعي²، و على مستوى هذه الكفاءات نجد معايير و قيم و معارف جماعية تتموضع على مستوى المنظمات .

أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات و نشأتها فان الأمر يتطلب توفر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي و العلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات و المعرفة .
- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر synergie بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة.
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات.
- إيجاد علاقات التضامن و المحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة.
- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل ، وترسيم التجارب و التطبيقات المهنية و تمييز التكامل و خصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

ثالثا : الكفاءات الإستراتيجية: les compétences stratégique

إن مفهوم الكفاءات يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات و القدرات التي يتمتع بها العاملون و مقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المنظمة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المنظمة من خلال درجة الاعتمادية L'interdépendence فيما بينها و محيطها، فالمنظمة تحاول التأثير على محيطها¹، و نجاحها في ذلك يكون مشروطا بقدرتها على استغلال و تنمية الموارد الداخلية الأصلية.

ووفق Leonard – Barton فان الكفاءات الأساسية للمنظمة تتكون من أربع عناصر²:

- معارف و مهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي و التكنولوجي للمنظمة.
- الأنظمة التقنية و المعارف.
- أنظمة التسيير و كذا اليقظة الإستراتيجية.
- القيم و المعايير التي تسمح بها ترسخ عملية إنشاء و تطوير الكفاءات الأساسية.

¹ الهادي بوقلقول: "الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة اندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص. 207.

² "Marcel Coté, Marie"-Claive Malo :La gestion stratégique :une approche fondamentale, Gaéton Morin, édition, canada, 2002, p. 102.

إن المنظمة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، والمتجددة في بيئتها و تكنولوجياتها، وعملياتها الروتينية، والعلاقات ما بين الموارد البشرية، والذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدرا للتميز التنافسي، حيث يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية انطلاقا من ثلاثة أنواع للموارد هي 1 :

الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني،...)

- الموارد البشرية (كفاءات الأفراد)

- الموارد التنظيمية (الهيكلة، نظام التنسيق و الرقابة،...)

إن الكفاءات الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، وان إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية و الأصول الخاصة و القواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمنظمة. يمكن القول أنها تتمثل في : الكفاءة التقنية، وكفاءة العلاقات الإنسانية و الكفاءة الفنية الإدارية من جهة، و من جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط و الإدارة، كفاءة التنفيذ، وكفاءة الرقابة أو التقييم، إذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة و نوع عملها و مدى فهمها للعلاقات القائمة بينها و بين البيئة المحيطة.

المطلب الثالث : خصائص الكفاءات

إن اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة بما يتوفر عليه من كفاءات فكرية أو مهنية موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، يتطلب منه أن يتصف بمجموعة من الخصائص :

أولا - خاصية القيمة:

تخلق المؤسسات القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات، حيث يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع و تحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب و مظاهر الهدر و الفقد في الموارد الأخرى مثل إعداد برامج تهدف إلى استغلال وقت العمل استغلالا اقتصاديا، وتخفيض الفاقد في الموارد و اللوازم خلال تنفيذ مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، أما زيادة الإيرادات فيتحقق من خلال التركيز على الفلسفة التالية: رضا العميل يبدأ من رضا العامل، فلقد اكتشفت إحدى الدراسات بان هناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية و تقارير العميل حول

¹ "أسمالي يحضيه" أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة) "أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2005، ص.4.

الخدمة التي يتحصل عليها، لذلك يجب أن تلتزم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ الملائم و الحوافز المناسبة، و ذلك حتى ترتقي باتجاهات العاملين و تحسن من رضاهم الوظيفي.

ثانيا - خاصية الندرة:

إن خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة ولكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة، وفي هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة أي يجب أن يكون فريدا أو مميزا ضمن المنافسين الحاليين أو المحتملين للمؤسسة، وأخذنا بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية "الإدراكية" في الموارد البشرية التي تمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة لذلك على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية و استثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية¹.

إن امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع في مجال عملها يحقق لها أساسا للتفوق في عالم الأعمال خاصة إذا أحسنت هذه المؤسسة استغلال هذه القدرات بما تحققه من ممارسات إستراتيجية.

ثالثا - خاصية عدم القابلية للتنفيذ:

يمكن للموارد البشرية ذات القيمة والندرة أن توفر للمؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، ومع ذلك عندما تستطيع مؤسسة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص فانه يمضي الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تنمية و تغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة.

إن أهم ما يصعب من إمكانية تقليد خصائص الموارد البشرية المنشئة للقيمة طبيعة ثقافة المؤسسة و معايير الأداء التي لا يمكن تجسيدها في بيئة تنظيمية مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد و بدقة مساهمة كل كفاءة في إنتاج و تدعيم القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة و صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات المتميزة².

¹سملالي محضيه"، مرجع سبق ذكره، ص.160.

²عبد الحكيم أحمد الخزامي "إدارة الموارد البشرية اناين؟التحديات،التحارب و التطلعات" دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع مصر2003، ص.133.

رابعاً - خاصية التنظيم:

حتى توفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمؤسسة مصدراً للميزة المتواصلة فإن على المؤسسة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية، حيث يتطلب التنظيم وجود النظم و الممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تؤتي ثمار مزاياها المحتملة.

خامساً - خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل:

يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدراً للميزة التنافسية المستدامة ألا يكون قابلاً للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، ذلك أن كفاءة و مهارة و فعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الأقدر على الإبداع و التصور و التكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير¹.

المبحث الثاني: أهمية الكفاءات في مواجهة التحديات الراهنة

المطلب الأول: أبعاد الكفاءات

من خلال تعريف الكفاءات نجد أنها مرتبطة بالمستوى الفردي و التنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق و المضمن للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي هي توليفة من ثلاث مكونات أساسية هي:

أولاً : المعارف النظرية : **savoir ou connaissance**

تتعلق بمجموع معارف المؤسسة العامة و الخاصة، سواء أكانت معارف نظرية أو تطبيقية ذات طابع علمي أو تقني²، المستوعبة و المدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها و العمل في ظروف خاصة، و يمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية و حتى متناقضة. كما ترتبط المعرفة أيضاً بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها و تحويلها إلى معلومات مقبولة، فهي مجموعة من المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات الإنتاج، السكرتارية،...، وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر. كما يمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقاً من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن هيكل و أسلوب الحصول عليها.

¹"jacques Grisé" « les Ressources humaines entant que source d'avantage concurrentiel durable » édition organisation 2001.p.61.

²"Bernard Martory", Daniel Crozet ,Gestion des Ressources Humaines :pilotage sociale et performances, ED Dunod, Paris,2002,p17.

1- المعارف العملية (المهارات) : savoir faire

المهارات هي مجموعة من القدرات الفطرية و المكتسبة تحتاجها المؤسسات لضمان الأداء الفعال، وهي قابلة للتغيير، التطور و التنمية المستمرة. تتمثل في القدرة على التحليل و التفكير و التكيف و الابتكار، و القدرة على التدريب، وكذا القدرة على التنفيذ و العمل بشكل ملموس وفق سيرورة و أهداف محددة مسبقا. لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير طريقة إتقانها. وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية و فنية يصعب نقلها 1.

وتختلف أنواع المهارات باختلاف المستويات التنظيمية وهي أنواع ثلاثة: الفكرية ومهارات التعامل والفنية، و تتوسع أو تضيق في المستويات حسب حاجتها 2.

أ- **المهارات الفكرية (العقلية)** : مهارات خاصة بالقدرة على تحليل للمواقف الصعبة والتصور الدقيق للأشياء، و اكتشاف بدائل عديدة لها، وتحليل و تقييم هذه البدائل لتحديد انسبها.

ب- **مهارات التعامل** : وهي القدرة على العمل وفهم و تحفيز الأفراد الآخرين على المستوى الشخصي، و على مستوى المجموعة.

ت- **المهارات الفنية** : و هي تعني القدرة على استخدام الأدوات، الإجراءات و هيئات المجال المعروفة .

2- المعارف السلوكية: être savoir

تتمثل في قدرة الفرد على تنفيذ المهام، و ممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية و إرادة الفرد و تحفيزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع، حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا، وتظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملائه في العمل و مع كل من له علاقة به أثناء العمل.

فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة الآتية:

- معرفة السلوك و التصرف السليمين.
- المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين.
- طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد و التي يستقبلها.

وعليه الكفاءة هي مزيج بين المعرفة، المهارة و السلوكيات، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة كما يظهر في الشكل البياني (3) حيث نلاحظ أن الكفاءة رقم (2)

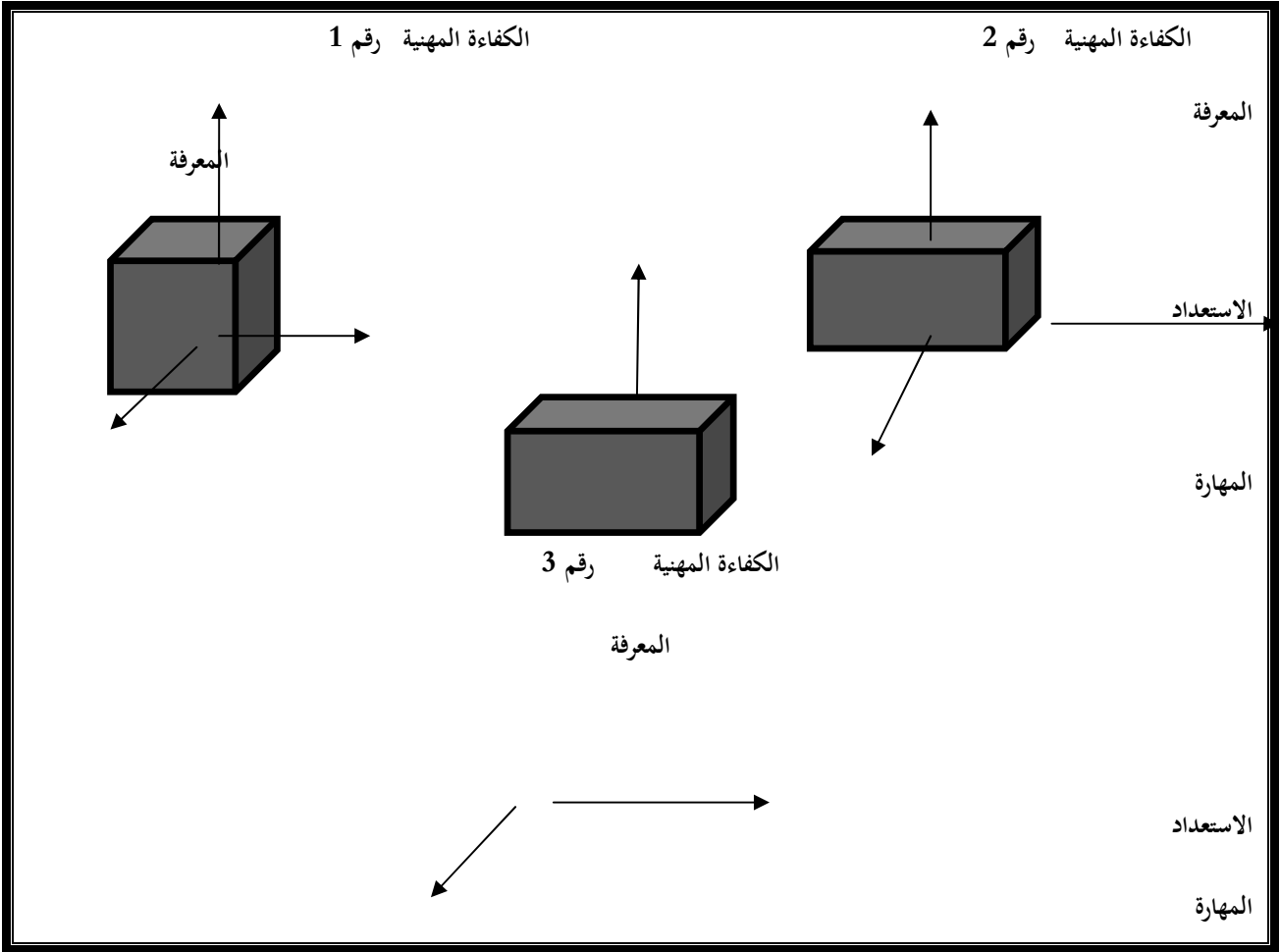
¹مقراش فوزية،"أقضي جوهره، اثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة: دراسة تطبيقية في مؤسسة الاتصال، مداخلة في المنتدى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات و مساهمة في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23، 22، فيفري 2001.

²عبد الستار العلي،"و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، 2012، ص 329، 330.

تختلف عن الكفاءة رقم (1) فقط من حيث مستوى المهارة أما بالنسبة للكفاءة رقم (3) فهي تختلف عليها من حيث مستوى المهارة و المعرفة 1.

و الشكل الموالي يوضح الأبعاد المختلفة للكفاءات :

الشكل رقم 1-3: أبعاد الكفاءات



المصدر: الحاج مداح عرابي، المرجع السابق، ص6.

¹ "لحاج مداح عرابي"، البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، ديسمبر 2011، ص5

المطلب الثاني : الأهمية المتنامية للكفاءات لمواجهة التحديات الراهنة :

أهم ما يميز المرحلة الراهنة من تاريخ المجتمعات البشرية هو التسارع المذهل لوتيرة التغيرات في شتى المجالات ،وعلى جميع الأصعدة ،حيث عرفت نهاية القرن الماضي تقلبات عميقة و تحولات جذرية و مستجدات متلاحقة ،انعكست نتائجها على مختلف المؤسسات في جميع أقطار العالم ،فلا بد على هذه المؤسسات من مراجعة واقعها و استشراف مستقبلها ،و يمكن حصر أهم مجالات التغيير التي شملتها هذه التحولات في النقاط التالية:

1 تحديات العولمة و التحولات الاقتصادية :

التغيرات الاقتصادية الاجتماعية المتسارعة المتمثلة خصوصا في تحول مجموعة كبيرة من دول العالم باتجاه نظام اقتصاد السوق،و تنامي ظاهرة العولمة الاقتصادية بالموازاة مع تكثف عمليات التكتل الاقتصادي الإقليمي،جعلت الدول و المؤسسات مرغمة على مسايرة هذه التغيرات أن أرادت البقاء في الواجهة و يمكن اعتبار العولمة من أبرز هذه الظواهر و التي تحمل في طياتها معان كثيرة يصعب حصرها ،فهناك من يصفها بالسرعة الكبيرة في المبادلات الدولية، وأخر يسميها تجارة دولية بلا حدود،أو تجارة بلا حواجز أو اقتصاد سوق عالمي، أو الرأسمالية العالمية،و منهم من يفهمها على أنها الهيمنة للقوى العظمى على البلدان المختلفة... الخ، و أصبحت تمس جميع الجوانب، الثقافية،السياسية،الاتصالية... الخ

واهم الانعكاسات التي خلفتها هذه التحولات و في مقدمتها العولمة ما يلي :¹

- لجوء المستهلكين إلى منتجات و خدمات خارجية أكثر جودة و اخص ثنا ،بدل المنتجات المحلية في ظل إزالة الرسوم الجمركية ،مما ترتب عنه مباشرة تسليم الاقتصاديات الوطنية بدون أي شكل من أشكال الحماية ،و عليه فعلى المؤسسات التي تود أن تعمل في ظل العولمة أن تتقبل فكرة المنافسة.
- المؤسسات في الدول النامية أصبحت أكثر عرضة للصدمات القوية من مؤسسات الدول المتقدمة ،كون هذه الأخيرة لديها الإمكانيات الأفضل من اجل إنتاج الأرحص و الأجود ،ومنه إزاحة المؤسسات الأقل كفاءة .
- هجرة الأدمغة و كذا رأس المال إلى أوطان جديدة ،لها بيئة خصبة من المواد الخام و الأسواق و الفرص مما يؤدي إلى زيادة معاناة الدول النامية ما لم تتخذ الإجراءات الضرورية لإيجاد الحلول اللازمة.

¹ "ثابتي الحبيب" ،تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية :التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة ،مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ،جامعة ورقلة ،08-09

- تدخل الدول المتقدمة في شؤون الدول الأخرى عن طريق وزارات الاقتصاد و التجارة بإيعاز من مجالس إدارات المؤسسات الكبرى.

وفي ظل هذه الانعكاسات يجزم أن الضحية الأساسية لهذه التحولات هي المؤسسة الاقتصادية التي دخلت مرحلة من المواجهة المكشوفة و المنافسة الغير المتكافئة مع منشآت عملاقة ذات خبرة و انتشار كبيرين يعطيها تفوقا و امتيازاً منقطع النظير، لذا وجب الاهتمام بالكفاءات الداخلية للمؤسسة لتحقيق النجاح و التفوق، بدل الاعتماد على الموارد و الظروف الخارجية غير المتكافئة.

2 التطورات التكنولوجية للإعلام و الاتصال :

نتيجة لظهور تكنولوجيا المعلومات على ساحة الاقتصاد عموماً و على الإدارة خصوصاً، كان و لابد أن تستفيد الإدارة من هذه الفرصة لتطوير و تنمية أفرادها عن طريق تنمية كفاءاتهم للاستجابة لهذه التحديات نو نذكر منها :

- ضغط و تراكم المعلومات، خاصة مع ظهور و انتشار الانترنت.
- تحتم التنقل من مكان لآخر و العمل عن بعد في بعض النشاطات.

الوسط التنافسي الذي يتسم بالحدة و الذي كان نتيجة ظهور ما يسمى بمرحلة ما بعد المادية أي مجتمع المعلومات.

حيث أدى تزايد معدلات الابتكار التكنولوجي إلى تخفيض زمن دورة حياة المنتج و الذي يعني ضرورة إصرار المؤسسات في تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق مع تشجيع و زيادة حماس المصممين للابتكار المستمر للمنتجات بسرعة و كفاءة أعلى.

و تكمن العلاقة بين كفاءات الأفراد و تكنولوجيا المعلومات في تلك العلاقة المتبادلة أي أن تنمية الكفاءات زادت في قوة و درجة الابتكار و الإبداع و بالتالي ظهور و انتشار تكنولوجيا المعلومات، و العكس فهذه الأخيرة فرضت على المتعاملين مع هذه التكنولوجيا ضرورة التكيف و التعليم. حيث أن تكنولوجيا المعلومات هي نموذج تقني اقتصادي جديد يقصد به مجموعة من التقنيات التي تسمح بادخال، معالجة، تخزين، و إرسال المعلومات تؤثر على مراقبة و تسيير الأنظمة الإنتاج و الخدمات.

و في ظل هذا الوضع الذي تقاس فيه قوة المؤسسات و درجة تفوقها بقدراتها و مؤهلاتها الابتكارية، لا يمتلكاتها و ثرواتها المالية و المادية، فقد انقضت مرحلة من التاريخ حصرت فيها عوامل الإنتاج و خلق الثروة في الموارد

الطبيعية، البشرية، و الرأسمالية ليقترح العالم مرحلة جديدة يولى الاهتمام الأكبر للموارد المعرفية، و في ظل هذا الوضع الجديد أضحت الدعامة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات هي القدرة على التعلم و الابتكار بصفة مستمرة.

3 التغيرات التنظيمية و تحولات أنظمة العمل :

هذا الواقع الجديد جعل من التسيير الفعال للتغيير احد الصعوبات الأساسية التي تواجهها المؤسسات حيث أضحى التكيف السريع للمؤسسة مع مستجدات المحيط مسألة مصيرية يتحدد على أساسها البقاء أو الزوال . كما أن سرعة و تعقد التغيرات وضعت كفاءات المديرين و المستخدمين على المحك ، و غيرت كل المعطيات و القواعد التي حكمت أنظمة العمل و التسيير و فرضت قواعد عمل جديدة تتسم خصوصا بالقابلية للتكيف ، المرونة ، التفتح و الاستقلالية.

و نتيجة للسرعة المذهلة التي يعرفها التطور التكنولوجي في شتى المجالات، فإننا نلاحظ اليوم ميلا عارما للمؤسسات نحو الاستخدام المكثف للتكنولوجيات المتطورة في مجالي التصنيع و التجميع .و لا يخفى ما لهذا الميل من تأثير على طبيعة العمل و على التركيبة العمالية ،أقربها تصورا هو تلاشي زوال بعض المهارات التقنية القاعدية أو الأساسية لصالح المهارات الفكرية و الإدارية. إن الانتقال إلى المجتمع المعلوماتي فرض على المؤسسات الاهتمام أكثر بالموارد المعرفية و المعلوماتية و الاستثمار بشكل أكبر في الموارد غير المادية التي تساهم بشكل فعال في خلق القيمة المضافة.

هذه العوامل فرضت على المؤسسات منطلقا جديدا في تعاملها مع الموارد البشرية من حيث التوظيف ،التكوين،التحفيز...الخ،و أحدثت أنماطا جديدة من العلاقات المهنية تسهل إلى حد كبير حركية العمالة ، و انتقل مركز الاهتمام من التأهيل الوظيفي إلى تقييم الكفاءات و المؤهلات الإبداعية ، أي أن النظرة إلى العامل (إطارا كان أو منفذا) لم تعد تقتصر على ما بحوزته من شهادات و مؤهلات، و إنما ما يمكنه أن يقدم للمؤسسة حاليا و مستقبلا، و من هنا أصبح التكوين استثمارا هاما في مجال التطوير التنظيمي.

المطلب الثالث : علاقة الكفاءات بالأداء

قبل الخوض في العلاقة الرابطة بين الأداء وكفاءات البشرية،نعطي تعريفا للأداء :

يعرف الأداء في القاموس بأنه :نتيجة كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد،بعد بذل جهد معين ويتم الحكم عليه ب: الأمثل،الجيد،الكفء...الخ، كما يقصد بمفهوم "الأداء" المخرجات و الأهداف التي يسعى النظام

لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها، أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها 1.

فهو أولا يجمع بين الفاعلية و الفعالية و هي درجة تحقيق الأهداف مهما كانت، فالمستوى الأول يتعلق بالفاعلية و هي العلاقة بين النتائج المحصلة و الوسائل المستعملة، و الثاني بالفاعلية المستعملة لتحقيقها، فهي ترتبط مباشرة بانخفاض التكلفة و يستمد الأداء الكلي للمؤسسة مصادره من مصدرين :

الأول داخلي : وهو الأداء البشري، المالي، و الثاني خارجي : وهو وضع المؤسسة في السوق والذي يسمح لها بتحقيق إيرادات.

وبما إن الكفاءات تساهم هي الأخرى في تحقيق أهداف المؤسسة فإنها ترتبط بشكل أو بآخر بالأداء، فتوجد نقاط اتفاق و اختلاف بين المفهومين، أما النقاط المشتركة فتتمثل التالي :

- وجود الأداء العالي يستوجب توفر كفاءات جيدة.
- الأداء هو نتيجة تطبيق للكفاءات.

فحسب Noam Chomsky لغة كفاءة الفرد هي قدرته على إنتاج اللغة، و أداءه هو الاستعمال الفعال لتلك اللغة في حالات مختلفة. أما عن نقاط الاختلاف فهي :

- مستوى الأداء لا يدل على مستوى الكفاءة دائما، فقد يكون هناك عوامل أخرى غير الكفاءة سببا في ذلك الأداء.

- تناسب كفاءات الأفراد طرديا دائما مع الأداء، فقد تتوفر لدى المؤسسة كفاءات جيدة لأفرادها و لكن الأداء ضعيف، وقد يرجع ذلك لعدة أسباب منها:

- عدم توازن بين الكفاءة و المهنة: فقد تتطلب المهنة كفاءات قد لا تتوفر في الأفراد، أو سوء توزيع الأدوار و المهام بين الوظائف و الأفراد.

- غياب عنصر التحفيز لدى الأفراد، و يعتبر من أهم عوامل النجاح.

- عدم تكامل و تعاضد كفاءات الأفراد بعضها ببعض (الكفاءات الجماعية).

¹ "عايدة خطاب"، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1989، ص35.

المبحث الثالث: العمليات الخاصة بالكفاءات

أصبحت المؤسسات تعطي أهمية كبيرة للكفاءات ،وهذا في ظل التغيرات التي يشهدها العالم ، الأمر الذي أدى بها إلى تركيز نشاطها على كيفية تسيير هذه الكفاءات ،و كذا كيفية تقييمها و تطويرها ،وهذا قصد الوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال محاولة استغلال هذه الكفاءات بصفة كاملة ،حيث سنحاول من خلال هذا المبحث إبراز مختلف الجوانب المتعلقة بتسيير ،تقييم،وكذا تطوير الكفاءات.

المطلب الأول: تسيير الكفاءات

يرتبط تسيير الكفاءات للمؤسسة بدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة على مستوى محيط المؤسسة، إن العقول البشرية والخبرات المتميزة والكفاءات هي أحد أصول المؤسسة و عندما يترك لها حرية التفكير و الابتكار و المشاركة، فإنها تحقق العديد من المزايا و تساهم في بقاء المؤسسة و زيادة تنافسيتها لذا وجب تجميعهم و تأهيلهم و إدارتهم بطريقة جيدة.

1- مفهوم تسيير الكفاءات:

يقصد بتسيير الكفاءات "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام و تطوير الكفاءات الفردية و الجماعية بطريقة مثلى،بهدف تحقيق مهمة المؤسسة و تحسين أداء الأفراد"¹.

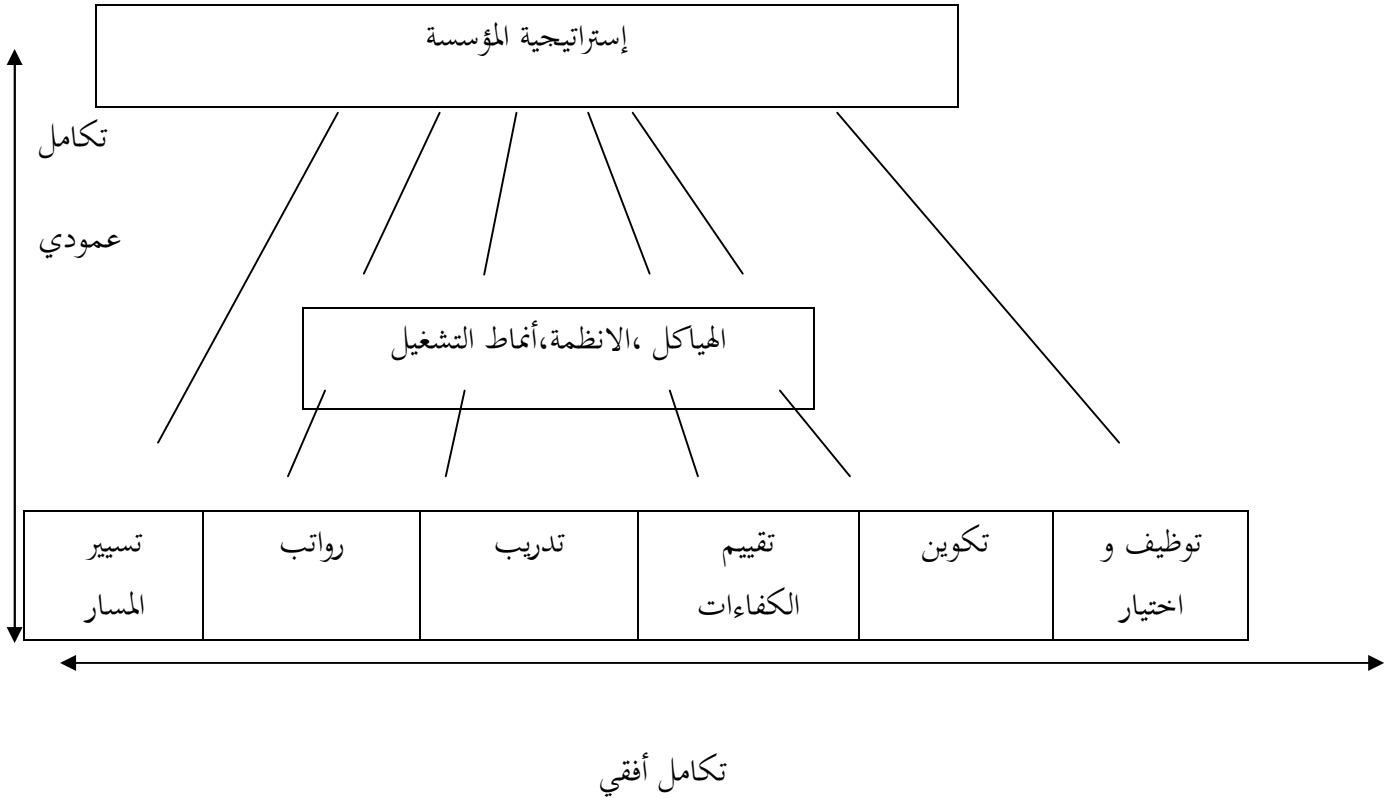
كما يمكن تعريفها على أنها "استعمال و تطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن"²،

أي أن تسيير الكفاءات يتعلق بالاستعمال الكلي للكفاءات المتوفرة،مع إعطاء الفرصة للعمال الجدد لإبراز كفاءاتهم و إمكانياتهم، بالإضافة إلى تنمية الموارد البشرية قصد تطوير الكفاءات وهذا عن طريق التكوين،التحفيز...الخ،من أجل تحقيق الأهداف المحددة من طرف المؤسسة،ومنه يمكن القول أن تسيير الكفاءات لا تعتبر هدفا في حد ذاتها، وإنما وسيلة لتحسين أداء المؤسسة.

و من اجل تحقيق تسيير كفاءات ناجح لابد من تطبيق تكامل أفقي، وأخر عمودي، كما هو موضح في الشكل

التالي:

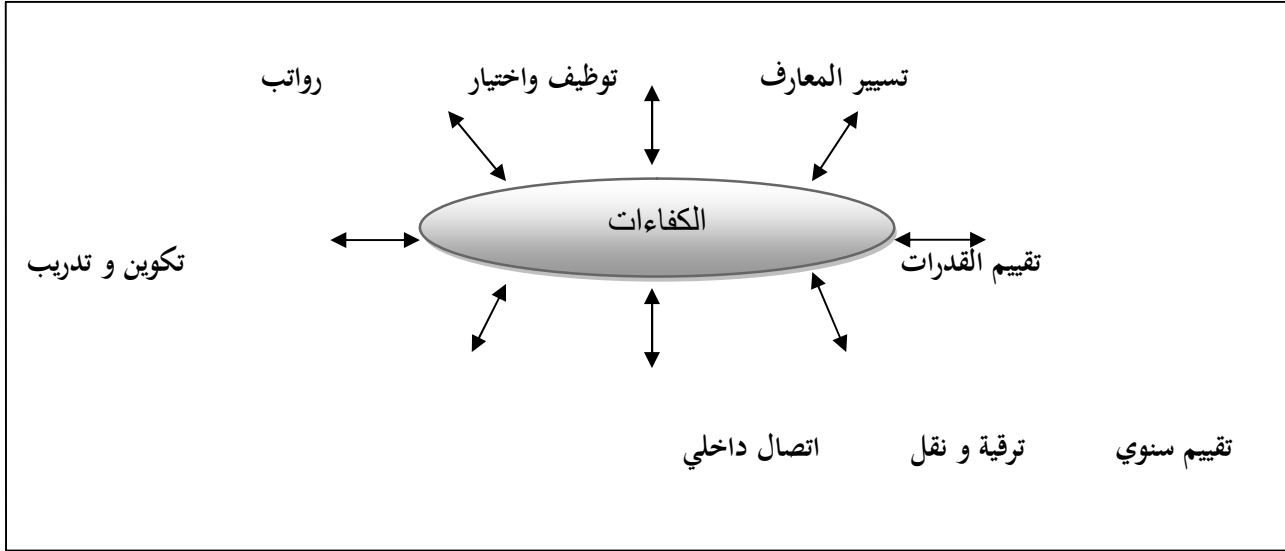
الشكل (1-4): التكامل الأفقي و العمودي لتسيير الكفاءات



Source : Lou Van Beirendock, **Tous compétents :Le management des compétences dans l'entreprise** ,édition de boeck,Belgique,2006,p33.

من خلال التكامل العمودي يتم البحث عن كيفية تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، رؤيتها، وكذا إستراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة و منظمة و مطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي يتم تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، و الكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح الكفاءة محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية ، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-5): الكفاءة محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية



Source : Lou Van Beirendock, **Tous compétents :Le management des compétences dans l'entreprise** ,édition de boeck,Belgique,2006,p34.

- من خلال الشكل يمكن القول أن الكفاءات أساس للقيام بمختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية .
- و من خلال بلوغ الأهداف ،لابد على المؤسسات التي تطبق تسيير الكفاءات الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:
- قبول هذا النظام على جميع مستويات المؤسسة، و الذي يعتبر مفتاح النجاح.
- تسيير الكفاءات الميداني (العملي) يقتضي بحث دائم في التنسيق .
- التكيف المستمر لإستراتيجية المؤسسة و الذي يكتسي أهمية كبيرة من أجل بقائها على المدى الطويل.

2 مقاربات تسيير الكفاءات:

لم يعد مضمون الكفاءات - بمنظورها الجديد - ذات مدلول بسيط، أي قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة و الناجحة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل و مركب، فهي تتوقف على قدرة الفرد و المجموعات، و البيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام، الأمر الذي يجعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير

لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية و تسيير الموارد البشرية، حيث أن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم تساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي: 1:

1-2 المقاربة التسييرية : (L'approche gestionnaire)

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

إن المقاربة التسييرية تفترض جاهزية الكفاءات للتعبئة و الاستغلال بدرجة عالية أمام أي وضعية وظيفية محتمة، و بالتالي فان الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة و ملازمة للوضيعات المهنية للعامل أثناء أداءه لمهامه بسبب امتلاكه للمعرفة و الخبرة، و الإدارة هي التي تقع على عاتقها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفعالية، و الرغبة على الفعل و التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة.

2-2 المقاربة العملية (L'approche opérationnelle):

من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، و السيورة التنظيمية و التكنولوجيا، و قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الايجابي، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم و مستمر بين تلك المكونات.

فالقدره حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، و ليست مطلقة بل نسبية و متغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة و التحكم في التكنولوجيا المتاحة، و كذا القدرة على التأقلم و التفاعل مع السيورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية و مسايرة تغيرات البيئة الداخلية و البيئة التنافسية.

2-3 المقاربة الاستراتيجية (L'approche stratégique):

وفق المقاربة الإستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال انجاز المشاريع و تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، و العملية، و التنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى متشابهة.

" 1 بن عيسى محمد المهدي"، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الأعمال الاستراتيجي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص 69-70.

3 - مراحل تسيير الكفاءات:

تتمثل المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات فيما يلي: 1:

1-3 المعرفة الجيدة لهيكل الموارد البشرية :

يتم ذلك بالاعتماد على المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، و توزيع مستويات التكوين، مستوى الأجور... الخ، و مقارنة ذلك مع المنافسين، بالإضافة إلى المؤشرات النوعية (الكيفية) لمواردها من خلال أنظمة التقييم و موازنات الكفاءات، من أجل وضع سجل لكفاءات المؤسسة.

2-3 توقع الأعمال المستقبلية :

يعتبر عنصر أساسي، حيث يفترض أن تكون النظرة الإستراتيجية للمؤسسة واضحة، و التي تسمح بترجمة توجهاتها إلى احتياجاتها من الكفاءات الإستراتيجية، و وضع قوائم للوظائف المستهدفة (التوظيف).

3-3 وضع المخططات :

من خلال ما سبق يمكن وضع مخططات التوظيف و التكوين و الحركية بين الوظائف، حيث تعتبر هذه المخططات الثلاث أساليب العمل الأساسية لتسيير الكفاءات، و ليس من السهل وضع هذه المخططات للاعتبارات التالية:

- اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير.

- صعوبة التوازن بين اكتساب الطرق الجديدة للتسيير و الذي يفترض التكوين الجماعي و الفردي للتقنيات المستعملة، هذا من وجهة و من جهة ثانية التكوين الاستراتيجي الذي تفرضه الوظائف الجديدة للمؤسسة.

- صعوبة تنظيم مخطط الحركية بين الوظائف خاصة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث معدل دوران العمل ضعيف، أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة فلا بد من وجود حوافز مهمة لذلك، على اعتبار أن هذه الحركية تساهم كثيرا في إيجاد روح الإبداع و الابتكار و تقضي على الجانب الروتيني للمهام، حيث يلعب التكوين في هذا الإطار دورا مهما في عملية تطوير الكفاءات و تجديدها.

- تتطلب عملية تسيير الكفاءات اهتمام المؤسسة بتطويرها، وهو ما يفرض على المؤسسة ضرورة العمل على تقييمها قصد كشف جوانب الضعف و القوة لهذه الكفاءات.

¹"Jean Brilman", Les meilleurs pratique de management, édition d'organisation, Paris 1998, p386.

المطلب الثاني: تقييم الكفاءات

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل إدارة الكفاءات وواحدة من العمليات الكبرى لإدارة الكفاءات لأنها تسمح بتحديد نقاط القوة و نقاط الضعف في الكفاءات بما يسمح بتطويرها و كذا منح المكافآت و العلاوات...، و سنحاول التعرف على بعض المقاربات لتقييم الكفاءات، و كذا الأدوات المستعملة في التقييم.

1- مقاربات تقييم الكفاءات:

تتمثل أهم مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي¹ :

1. **مقاربة المعارف** : وفق هذه المقاربة يكون التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف النظرية المحققة التي يمتلكها الفرد و الوضعيات المهنية التي يرتبط بها إلا أن هذه المقاربة غير مستخدمة بشكل واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية، و التي لا تمثل سوى أحد أبعاد و مكونات الكفاءة.
2. **مقاربة المعارف العملية (المهارات)**: وفق هذه المقاربة يكون التقييم على أساس الملاحظة المباشرة للأفراد أثناء أداء المهام و الأعمال، لأن قدرات و مهارات الأفراد لا يمكن افتراضها مسبقا و لهذا يجب ملاحظتها لتحديدتها.
3. **مقاربة المعارف السلوكية** : حسب هذه المقاربة يتم التقييم وفق معايير اجتماعية تستند على البعد السلوكي للفرد، لذا فهي غير واضحة و غامضة و مما يصعب عملية تقييم مساهمة الفرد هو الفصل بين المعارف السلوكية و المعارف العملية و التي هي في الواقع توليفة من مجموعة من الموارد ووفق هذه المقاربة أداء المنظمات مرتبط بالسلوكيات الفردية و الجماعية المطورة.
4. **المقاربة الإدراكية** : تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن إستراتيجية حل مسائل معينة و بالتالي فان تقييم الكفاءات يركز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة و من خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لوظيفة معينة.

2- أدوات تقييم الكفاءات:

أ - تقييم الأفراد أثناء قيامهم بمهامهم : و هذا عن طريق :

¹ « Vélerie Marbache », évaluer et rémunérer les compétences, édition d'organisation Paris pp20-23

- التقييم على أساس المعارف النظرية التي يمتلكها الأفراد، و على أساسه يتم توجيه كل فرد إلى عمل معين حسب الكفاءات التي يمتلكها.

- التقييم على أساس سلوك الأفراد أثناء أدائهم للمهام الموكلة له.

- التقييم على أساس مهارات الأفراد حيث لا بد أن تكون هناك مرافقة، حتى يتمكن المسؤولين من تقييم دوري لهذه الكفاءات.

ب - تقييم الأفراد قبل التحاقهم بمناصبهم: حيث يتم إخضاع الأفراد إلى اختبارات للحكم على قدراتهم للحصول على المنصب قبل التحاقهم به.

توجد العديد من الأدوات لتقييم الكفاءات تركز مجملها على تحضير مرجعية معتمدة لهذه الكفاءات و من هذه الأدوات نجد ما يلي:

1- **مقابلة النشاط السنوية :** تجري في المؤسسات الكبيرة و المتوسطة، و تتم بين الفرد و المسؤول المباشر عنه لتوضيح محصلة السنة المنصرمة، و تحليل وضعية وظيفة الشخص الذي تم تقييمه، وتحديد الأهداف المهنية للسنة القادمة و هي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو السادسة للعمال، وقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فان المنظمات الرائدة في مجال إدارة الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين و التطوير للكفاءات¹¹.

2- **المرافقة الميدانية :** تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، و كذا تقديم النصائح لهم و مساعدتهم على التطوير، و يعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، و تسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية، تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكونا من قبل على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة المسؤول المشرف على التقييم².

3- **مرجعية الكفاءات :** مفهوم مركب من مفهومين، فبالنسبة للكفاءات أنها جملة المعارف النظرية، العملية و السلوكية المبينة في وضعية مهنية معينة، أما عن مفهوم المرجعية فهي مشتقة من كلمة مرجع و التي يقصد بها من الناحية اللغوية " محل الرجوع " لذلك يمكن أن تعرف مرجعية الكفاءات بأنها ما نرجع إليه في تحديد الكفاءات. و عند استخدامها في مجال إدارة الموارد البشرية بشكل عام فتعني : تلك الأداة أو الوثيقة الرسمية التي تسمح بالكشف عن الكفاءات المرغوبة و تكمن أهميتها في أنهما " تمكن من إعطاء الترتيب السلمي للكفاءات الضرورية للتشغيل،

¹¹ "بن عيسى محمد المهدي" مرجع سبق ذكره ص 71-73.

كما تعتبر مفتاح نظام إدارة الموارد البشرية، نقطة ارتكاز لدراسة التشغيل و الموارد البشرية للمنظمة بالإضافة إلى أنها الأداة القاعدية التي تمكن من تعديل الكفاءات تبعاً لمتطلبات سياسة التوظيف و التكوين و الحركية الداخلية".¹

و تظهر مرجعية الكفاءات في شكلها العملي كقاعدة معطيات تحت تصرف مسيري المنظمة بشكل عام و مسيري الموارد البشرية، و تمثل في بطاقة تسمى بطاقة مرجعية الكفاءات وتتكون من عدة بطاقات إذ لكل عمل خاص بطاقة مرجعية خاصة به .

و تتشكل من ثلاث أجزاء أساسية:

- معلومات عن العمل (نوعيته، تحديده،...).
 - معلومات متعلقة بالكفاءات (وصف الكفاءات الضرورية لانجاز العمل حسب أبعادها، مستوى التكوين الضروري، الخبرة الضرورية).
 - معلومات عن الحركية (مدة البقاء المرغوبة للعامل، أمثلة عن المناصب، عوامل تطور العمل،...).
- 4- طريقة مركز التقييم: تعرف بأنها العملية التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات، المحاكاة أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة،...

و تسعى من خلالها المنظمة إلى بلوغ الأهداف التالية:

- تعزيز ثقة المتعاملين و المساهمين في الكفاءات الفردية و الجماعية للمنظمة.
- ضمان التحسين المستمر للأداء الوظيفي للعمال من خلال تنمية كفاءاتهم.
- ضمان التحكم في إدارة الموارد البشرية و الكفاءات على مستوى المنظمة بجميع وحداتها.

المطلب الثالث: تطوير الكفاءات

أجمع الكثير من المفكرين و الباحثين على أن الكفاءات أصبحت حلقة وصل بين الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة، و بين العامل البشري، و بالتالي أصبح لزاماً على المؤسسات العمل على تطوير هذه الكفاءات قصد تحقيق التقدم و الازدهار.

1- تعريف عملية تطوير الكفاءات:

في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغيير المستمر و التقدم التكنولوجي السريع، أصبحت عملية تطوير الكفاءات تكتسي أهمية بالغة، و هذا من أجل السماح للكفاءات البشرية من التأقلم مع عوامل تطور المحيط

¹ "عمر وصفي عقيلي" إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي دار وائل للنشر عمان 2005 ص 448-449.

الداخلي و الخارجي للمنظمة، حيث أصبح تطوير الكفاءات البشرية و صيانتها يمثل إستراتيجية ، نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق وتحقيق التميز و التفوق.

يقصد بها " مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية و المستقبلية للكفاءات، برفع

قدراتهم الخاصة بانجاز المهام الموكلة إليهم و ذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم و اتجاهاتهم"

1- **التكوين** : يعد أهم النشاطات التعليمية، حيث يعتبر التكوين عملية مستمرة تتطلب من الموظف

التعلم باستمرار لتطوير قدراته على مدى حياته العملية ، و بمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر¹، يجب أن يكون مطلعا على كل جديد مدركا لأسرار مهنته و ما يطرأ عليها من تغيير .

ومنه يمكن القول أن مفهوم التكوين يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد العاملين المعارف

و الأفكار الضرورية لمزاولة العمل و القدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك و اتجاهات الأفراد أو الأشياء و المواقف بطريقة جديدة.

و يعتبر التعلم الحجر الزاوية في عملية التكوين ، وحتى يحقق التعلم ما ينبغي منه لا بد من قيامه على أركان أساسية تتمثل فيما يلي²

- تعليم الكفاءات نظام التفكير ، أي التعلم كيفية التفكير في مختلف المسائل المتعلقة بالعمل ، وذلك عن طريق دراسة و تحليل مكوناتها و فهمها ليصل إلى استنتاجات حولها بشكل صحيح.
- تعليم الكفاءات كيفية استخدام قدراتها في عملية الإبداع، وكذا النموذج الذهني الصحيح الذي يسمح لها بتنظيم تخيلاتها وتصوراتها للتنبؤ بالشكل الصحيح.
- تعليم الكفاءات الرؤية المشتركة للأمر، وكيفية العمل ضمن فرق العمل عن طريق الاتصال و التعاون معهم .
- تعليم الكفاءات كيفية فهم الأشياء الجديدة ، إدراك محتواها، عدم الخوف منها، وكذا عدم مقاومتها بل العمل على تحديها حاليا و مستقبلا ، و يكون التعامل مع هذه المواقف حسب الظروف المحيطة.
- أن تكون هذه الكفاءات مهياة نفسيا و معنويا، ولديها الاستعداد و القابلية لتعلم الأشياء الجديدة و الحديثة، كما يجب أن تكون المادة التعليمية قابلة للتطبيق في الواقع العملي، أي أن لا تكون مجرد نظريات و فرضيات لا يمكن للمتعلم أن ينقلها و يطبقها في الواقع.

¹ " عبد الرحمن الشقاوي ، التدريب الإداري للتنمية، معهد الإدارة العامة، مصر ، 1985، ص 09.

² "عمر وصفي عقيلي " ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر ، عمان، 2005، ص ص 448-449

- يتوجب نجاح برامج التعلم توفير المؤسسة للدعم المادي و المعنوي، وكذا تهيئة المناخ المناسب و إتاحة الفرصة للمتعلمين و مساعدتهم على تطبيق ما تعلموه.

2- التدريب:

- من المتفق عليه أن للتدريب أهمية كبيرة في مجال إعداد الكفاءات البشرية العاملة و تأهيلها فالمنظمة التي تريد أن تتميز عن مثيلاتها عليها أن توفر الكفاءات البشرية الماهرة، ذلك أن التدريب هو وسيلة لتحقيق الأداء الجيد و كفاءة الفرد و لأنه ينمي المقدرة الذهنية، و الجانب المعرفي و يمكن من تشجيع الإبداع و تنشيطه.

- تأتي أهمية التدريب من كونه مدخلا علميا يزيد من فاعلية الأفراد و يساعد على رفع كفاءاتهم، فضلا عن إكسابهم المعلومات و المهارات الوظيفية اللازمة، حيث يساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم أو الوظائف التي سيؤهلون لها، بالإضافة إلى إحداث تغيرات ايجابية في سلوكهم و اتجاهاتهم في علاقتهم بالعمل و العاملين نحو الأفضل،¹ و إكسابهم المعرفة الجيدة و تنمية قدراتهم و صقل مهاراتهم².

كما تتمثل أهمية التدريب في الجوانب التالية³:

1- أهمية التدريب للمنظمة : و يحقق لها الفوائد التالية :

- زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي، حيث أن اكتساب العاملين المهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة و تقليص الوقت الضائع و الموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل و المؤسسة.
- يؤدي التدريب إلى ترشيد القرارات الإدارية و تطوير أساليب و أسس و مهارات القيادة الإدارية.
- يساعد التدريب في تحديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع التغيرات المختلفة في البيئة.

2- أهمية التدريب للعاملين : و يحقق لها الفوائد التالية:

- يساعد في تحسين فهمهم للمؤسسة و توضيح أدوارهم فيها.
- يساعد في حل مشاكلهم في العمل.
- يطور و ينمي الدافعية نحو الأداء و يخلق فرصا للنمو و التطور لدى العاملين.

¹ "زكية بوسعد"، مرجع سبق ذكره، ص 34.

- يساهم في تطوير القدرات الذاتية للإدارة و الرفاهية لدى العاملين.
- 3- أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية : و يحقق لها الفوائد التالية:
 - تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
 - تمتين العلاقة و توثيقها بين الإدارة و الأفراد العاملين لديها.
 - يساهم في تنمية و تطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة .
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.
- و لا يقتصر التدريب على مجرد تلقي المعلومات مهما بلغت قيمتها و أهميتها بالممارسة، بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، و من ثمة نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون و يطبقون أساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون طريقا يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب و تشمل التغيرات في سلوك العاملين على:
 - تغيير المعارف و المعلومات.
 - تغيير المفاهيم و القيم و الاتجاهات.
 - تغيير المهارات و القدرات.

مراحل التدريب: إن عمليات التدريب في المنظمة تمر عادة بأربع مراحل:

- 1- تحديد الاحتياجات التدريبية: تتضمن هذه المرحلة تحديد ما هو مطلوب من تغييرات و تطورات ينبغي إيجادها لدى العاملين و في مهاراتهم و سلوكياتهم لأجل رفع كفاءتهم وفقا لمتطلبات أعمالهم، و من ناحية أخرى يساعدهم في التغلب على المشكلات التي تعترض أدائهم إن وجدت.
- 2- تحديد الأهداف التدريبية: تتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف الكمية و النوعية و الترتيب الزمني لها على ضوء ما تم تحديده من احتياجات في المرحلة الأولى، وتشمل هذه المرحلة أيضا تحديد الأهداف الفرعية و التي هي سلسلة النتائج التي تؤدي إلى تحقيق الهدف الأساسي أو الأولي.
- 3- تصميم البرامج التدريبية: في هذه المرحلة يجري تصميم البرامج التدريبية للشروع بتنفيذها فعلا. إن التصميم يضم كل من محتوى البرنامج التدريبي، اختيار الأساليب التدريبية، المدرسين، و تحديد مدة البرامج و مكانه و جداول تنفيذه.

4- **تقييم البرامج التدريبية:** بالنظر لأهمية البرامج التدريبية عموماً للمنشأة فلا بد من آلية تضمن النجاح للبرامج للوقوف على مدى فاعليتها في تحقيق الأهداف و الغايات المنشودة منه.

مستويات التدريب : يمكن التدريب المنظمة من تنمية معارف أفرادها بواسطة نمط تدريبي معين حيث يلاحظ ثلاث مستويات: التدريب الفردي، الجماعي و الخاص بالمنظمة و كلها عبارة عن تدريب تعليمي¹¹ :

أ- **التدريب أو التعلم الفردي:** ينتج عن التفاعل ما بين التطبيق و المعرفة لدى الفرد.

ب- **التدريب أو التعلم الجماعي:** ينتج عن التفاعل ما بين أفراد مجموعات صغيرة تسمح من تنمية المهارات و تبادل المعلومات خلال مرحلة التطبيق. على مستوى الجماعة الكل يتعلم معا و بواسطة الآخرين.

ت- **التدريب أو التعلم التنظيمي:** فهو يعبر عن تحويل الكفاءات الفردية إلى كفاءات جماعية، بحيث أنه لا يجب فقط أن نتعلم و نراكم المعلومات بل يجب أن تتفاعل هذه المعارف على مستوى كل منظمة.

2- المزايا الناجمة عن تطوير الكفاءات :

يمكن إحصاء عدد من المزايا الناجمة عن تطوير الكفاءات في النقاط التالية:

- تبرز أهمية الكفاءات كمورد إنتاجي أساسي، بفعل ظهور أشكال جديدة للعمل، تركز على المعرفة، الخبرة، المهارة، مما جعل إنتاجية العمل لا ترتبط فقط بالاستثمار المادي فقط و قوة العمل، بل تعتمد أكثر على الموارد غير المادية، وهو ما يحول المعرفة و الكفاءة إلى موارد إستراتيجية للإنتاجية.
- في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات، وكثير الغموض، أصبح لزاماً على المؤسسة لضمان الاستمرار و النجاح حياة القدرة على رد الفعل السريع، بالاعتماد على الكفاءات و المعارف.
- في سياق يتسم بتضخم معلوماتي لم يعرف له مثيل من قبل، يحتاج المسيرون إلى درجة عالية من المهارات في تحليل و معالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة و الصائبة.
- تمكن سياسات تطوير الكفاءات و إدارة المعارف من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، تقاسم المعلومات و المعارف، و التعاون و التنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد المنتمين للمؤسسة، أو المنتمين على الأقل لنفس المجموعة.

¹¹ عبد الرحمن الشقاوي، "التدريب الإداري للتنمية، معهد الإدارة العامة، مصر، 1985، ص66.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل نستخلص أن الكفاءات أصبحت تحتل مكانة هامة في إستراتيجية المؤسسة باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة، من خلال تنمية رأس المال المعرفي و البشري بعد أن كان يعتمد على الموارد المادية، حيث أصبح البحث عن الكفاءات تسييرها و تطويرها و المحافظة عليها لما يخدم المؤسسة أمرا ضروريا في ظل ما يشهده المحيط من تعقيدات و تغيرات سريعة ، فالكفاءات بمختلف أنواعها تعتبر عامل أساسي للنجاح بالنسبة للمؤسسات و تحقيق أهدافها على المدى القريب و البعيد.

الفصل الثاني



مقدمة:

كان ولا زال اكتساب ودعم وتطوير الميزة التنافسية الشغل الشاغل للكاتب والمنظرين بدءاً من M.PORTER أول من استخدم مصطلح الميزة التنافسية، حيث أكد أن العوامل الأساسية التي تضمن للمؤسسة ميزة تنافسية تحددها القوى الموجودة في السوق، لكن مع التطورات المتسارعة ظهر نموذج حديث يعرف المؤسسة على أنها حافظة من الموارد والكفاءات البشرية الأمر الذي يقتضي عليها تجميع هذه الموارد الداخلية والبشرية خصوصاً.

وبغية التفسير أكثر سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى تنافسية المؤسسة ثم التعرف إلى مفهوم الميزة التنافسية، خصائصها، شروطها ومصادرها كما سنحاول إبراز مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

حيث أصبح الاندماج في الاقتصاد الجديد أو ما يصطلح عليه اقتصاد المعرفة يقتضي من المؤسسات الاقتصادية إلى تجميع مواردها الداخلية والبشرية خصوصاً، ورصد المعرفة الظاهرة والكامنة لدى كفاءاتها كمورد استراتيجي يضمن لها ميزة تنافسية مستدامة في ظل محيط شديد التنافسية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة

إن نشاط المنظمة في بيئة تنافسية يفرض عليها الاجتهاد قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، لاسيما ما أفرزته العولمة من اشتداد للمنافسة، فقد أصبح امتلاك و تطوير ميزة تنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المنظمات الاقتصادية لتحقيقه ليس فقط من أجل النجاح وإنما بهدف تحقيق التفوق الدائم و العمل على البقاء في الواجهة.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية و اقتصاديات الأعمال، وقد برز هذا المفهوم بشكل واضح مع مطلع الثمانينات من القرن الماضي. لقد تباينت التعريفات للميزة التنافسية بين الكتاب و الباحثين، سنحاول استعراض مجموعة من التعاريف لمجموعة من الباحثين لنخلص إلى تعريف عام لهذا المصطلح.

1- تعريف الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة يمكن تجسيدها ميدانيا، تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع¹. يعرفها آخر على أنها " المنفعة المحققة في حالة ما إذا تمكنت المؤسسة من عرض منتج تنافسي يسمح لها بتعظيم ربحيتها"².

بناء على هذا التعريف فإن الميزة التنافسية ترتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق أرباح من خلال عرض منتج له القدرة على المنافسة في الأسواق.

يعرفها نبيل مرسي خليل على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة إتباعه الإستراتيجية تنافس معينة".

¹ M ,Porter " , L'avantage concurrentiel des nations, inter-éditions,1993,p48.

² " Charlene Rowena " van Zyl ,Intellectual Capital and Marketing Strategy Intersect for Increased Sustainable competitive advantage ,Magister In Strategic Management, Faculty of Management, University of Johannesburg ,May/2006,p.19.

يرتكز هذا التعريف على مصدر من مصادر الميزة التنافسية ألا وهو إستراتيجية التنافس، إذ يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية في حالة إتباعها لإستراتيجية تنافس معينة، إما من خلال خفض التكاليف و بالتالي تحقيق ميزة التكلفة الأقل أو من خلال تمييز المنتج و تحقيق ميزة الجودة المتفوقة.

وكذلك عرفت وزارة الصناعة و التجارة في إنجلترا 1991 الميزة التنافسية لمشروع أنها " القدرة على إنتاج السلع و الخدمات المضبوطة و المطلوبة من النوعية الجيدة بالسعر المناسب و في التوقيت الملائم.

تعرف أيضا على أنها "كل شيء يمنح المؤسسة واحدة التفوق على منافسيها في المنتجات التي تعرضها أو الخدمات التي تقدمها"³.

على عكس التعريف السابق الذي يركز على الاستراتيجيات العامة للتنافس كمصدر للميزة التنافسية، وفقا لهذا التعريف نجد أن مصادر الميزة التنافسية متعددة فهي تشمل كل ما يمكن أن يمنح للمؤسسة التفوق على منافسيها، بمعنى أنها تشمل مختلف العوامل مثل مجموعة المهارات و الموارد التي تتوفر عليها المؤسسة و التي تمكنها من منافسة الغير بطريق أكثر كفاءة، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بان الميزة التنافسية تخضع إلى اجتهادات مختلفة و هذا ما يعكس تعقدها و اختلاف كيفية استخدامها أو التعامل معها من مؤسسة إلى أخرى. استنادا إلى ما سبق يمكن أن نخلص إلى إن مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة يقصد به تحقيق قيمة مضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها هذه الأخيرة و التي تعكس تفوقها النسبي مقارنة بمنافسيها في فترة زمنية معينة و يتجلى ذلك من خلال مستوى التكلفة جودة المنتجات أو مرونة عملياتها... الخ، أي تقديم المؤسسة لقيمة مضافة أو منفردة عن منتجات المنافسين باعتمادها و تميتها للقدرات الخاصة بالمنظمة التي لا يمكن تقليدها.

2- بعض المصطلحات المشابهة:

سنحاول فيما يلي التمييز بين مجموعة من المصطلحات المتشابهة:

1-2 التنافسية (la compétitive):

هي القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق، و التي تقلل من نصيب المؤسسة من السوق المحلي أو العالمي⁴، كما تعرف على أنها " قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين"¹.

³ Andrew Pearson " , " The Strategist's Choice :Competitive Strategy and the question of how to compete",UBS Unique Business

Strategies,http://www.slideshare.net/Alistercrowe/competitive-strategy-4076947,13May2010,p.1.

و هناك من يعرفها على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية و نمو واستقرار و توسع وابتكار و تجديد².

2-2 المنافسة (la concurrence):

تعبّر عن حالة التحدي أو الصراع الحاصل غالبا بين اثنين أو أكثر من الخصوم المتنافسين و المتكافئين، فهي تمثل حلقة وصل وسيطة بين التغير البيئي، أداء المؤسسة، و الصراع المتواصل من أجل البقاء، حيث أن كل منافس يهدف إلى إزاحة منافسه، و الحصول على الموارد و الانفراد بميزات تنافسية تميزه عن خصمه و تمنحه الموقع التنافسي الأفضل و تضمن له البقاء و الاستمرار.

3-2 القدرة التنافسية (la compétitivité):

هي قدرة و قوة المؤسسة على منافسة و مزاحمة مؤسسات أخرى تعمل و تنشط في نفس السوق، و تنتج نفس المنتج، أو منتجات بديلة تلي نفس الحاجة، حيث تختص بالفرص المستقبلية و بالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

4-2 التنافس (la compétition):

هي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج و التجارة في بلد ما، و بالتالي الشروط التي تصف السوق المعنية⁵.

المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية

لقد أشار بورتير إلى أن هناك شكلين للميزة التنافسية الزيادة بالتكلفة و التمايز، و من تم فالمؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج و بالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض أو من خلال تمييز المنتج.

أولا : ميزة التكلفة الأقل (cost advantage)

يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تكلفة أقل، إذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عندا لمنافسين، (1) بمعنى تحقق المؤسسة ميزة التكلفة الأقل في حالة إذا كانت تكاليف أنشطتها المنشئة للقيمة أدنى من التكلفة المحققة عند المنافسين، وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة التكلفة الأقل يجب عليها التحكم الجيد في عوامل تطور التكاليف و المتمثلة في ما يلي:

¹ "فريد راغب النجار"، إدارة الإنتاج و العمليات و التكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي، دار المطبوعات الجامعية، الاسكندرية، 1997، ص123.

¹ "كمال رزيق"، تعزيز القدرة التنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الجديد 22-23، أبريل 2003، ص203.

أ* مراقبة الحجم :controllingscale

تمثل اقتصاديات الحجم أكبر عائق للدخول أو الحركة في السوق، و للوصول إلى الحجم الملائم يمكن للمؤسسة التوسيع في تشكيلة المنتجات أو حيازة وسائل إنتاج جديدة أو التوسع في السوق و ذلك قصد تخفيض التكاليف.

ب* مراقبة التعلم :controllinglearning

التعلم هو نتاج للجهود الكثيفة و المتواصلة، المبذولة من قبل الإطارات و العمال على حد سواء.وعليه لا ينبغي حصر الاهتمام بتكاليف اليد العاملة فحسب بل يجب، أن يتعداه إلى الأخذ بعين الاعتبار لتكاليف الفضلات و المعيب و الأنشطة الأخرى المنشئة للقيمة و الناتجة عن نقص أو سوء المعرفة، بمعنى أن تخفيض التكاليف إلى حد ممكن لن يتحقق بصفة عفوية بل هو نتيجة التسيير الفعال لمعارف و قدرات و مهارات مسيرها و عمالها،وهذا بالاعتماد على مجموعة من العوامل كالتحفيز المادي و المعنوي و التكوين و ثقافة المنظمة...الخ،مما يؤدي في النهاية إلى تدني التكاليف إلى أقصى حد ممكن.

ج* مراقبة تأثيرات استعمال القدرات :controlling The effect of capacityUtilization

بمعنى المحافظة على مستويات مستقرة من النشاط التي من شأنها أن تضمن الاستخدام الأمثل لقدرات و موارد المؤسسة.

د* مراقبة العلاقات :controllingLinking

يقصد بها استغلال المؤسسة لمختلف علاقاتها مع الأطراف المكونة للمحيط بما يسمح لها من استغلال الفرص المتاحة و منه إمكانية تخفيض تكاليف العناصر المكونة لسلسلة القيمة.

ه* مراقبة الارتباطات الداخلية :controllingInterrelationships

من خلال ربط النشاطات المهمة فيما بينها،و نقل أو تحويل المعارف فيما بين الوحدات المكونة للمؤسسة بما يسمح واستغلال الإمكانيات المشتركة أحسن استغلال.

و* مراقبة التكامل :controllingintegration

بمعنى دراسة إمكانية ضم أنشطة جديدة باعتبار أنها ستخفض من مستوى التكاليف بشكل كبير.

ز* مراقبة الرزنامة :controlling Timing

في بعض القطاعات قد يكون التريث و الانتظار أفضل إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير فتدخل المؤسسات المنتظرة إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة تنافس بها المؤسسات الرائدة، و أما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين و اكتشاف نقاط القوة و الضعف لديهم و بعدها الدخول إلى القطاع بمعرفة أكبر للأوضاع التنافسية السائدة. و من جهة أخرى فانه بإمكان المؤسسة تنظيم رزنامة المشتريات في شكل دورة أعمال، فمثلا شراء مؤسسة لأصل في الفترات التي ينخفض فيها الطلب على منتجاتها، يمكنها من الاستفادة بذلك الفارق في سعر الأصل المستعمل في صنع تلك السلع.

ح* مراقبة الإجراءات التقديرية controlling Discretionary:

قد يحدث و أن تقوم المؤسسة بتطبيق إجراءات بصفة طوعية، و سرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابيا في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب، و بالتالي فان مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها و من ثمة تخفيض التكاليف.

ي* مراقبة التموقع controlling Location:

تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة التكلفة الأقل إذا ما أحسنت التموقع الجيد لأنشطتها، حيث أن التموقع الخاص بمختلف الأنشطة سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للزبائن و الموردين عادة ما يكون له تأثير على عناصر عدة من بينها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد و إمكانية الوصول إلى الموردين.

إن تحقيق ميزة التكلفة الأقل و كما ورد ذكره سابقا يتطلب مراقبة مستمرة للأنشطة المنشئة للقيمة و التحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين، ودراسة تطورها عبر الزمن لاتخاذ القرارات المناسبة. ولعل أهم عامل من بين العوامل التي ورد ذكرها يعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية، فالعامل يتعلم بالتكرار ما هي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد إنتاجيته على مدار الوقت و تنخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام و عليه يعتبر التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن الممارسة العملية.¹

ثانيا: ميزة التمييز (Differentiation):

يمكن أن تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، بمعنى أن تحقيق المؤسسة للتمييز يتم عندما تكون قادرة على تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة من خلالها يدرك

¹ عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها وتنميتها وتطويرها، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 11

العملاء و المنافسين أن المنظمة تقدم شيئا منفردا يصعب تقليده، سواء من خلال المواصفات أو التصميم الفني أو الاسم التجاري أو العلامة التجارية و غيرها من الأمور التي تستحوذ على تصور و إدراك العميل.

و حتى تتم الحيازة على هذه الميزة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى عوامل التفرد، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التمايز و المتمثلة فيما يلي:¹

* الإجراءات التقديرية Discretionary:

من بين الإجراءات التقديرية الأكثر شيوعا :

- خصائص و كفاءة المنتجات المعروضة
 - الخدمات المقدمة و كفاءة و خبرة المستخدمين في النشاط.
 - كثافة نشاط ما (كمستوى نفقات الإعلان)
 - جودة عوامل الإنتاج المسخرة لنشاط ما
 - الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفتيش...).
- هذه الإجراءات يمكن أن تعتبر كعوامل تساعد المؤسسة على تحقيق التميز و التفرد.

* الروابط Interrelationships:

يمكن للمؤسسة تحقيق التفرد من خلال العلاقات الموجودة بين الأنشطة أو من خلال العلاقات مع الموردين و قنوات المستغلة من قبل المؤسسة .

- الروابط بين أنشطة المؤسسة يشترط لتلبية احتياجات الزبائن و تحقيق الرضا تنسيقا جيدا للأنشطة المرتبطة فيما بينها.

- الروابط مع الموردين و مع قنوات التوزيع.

¹ Elavette & M.Niculescuk, Les stratégies de croissance, édition d'organisation, Paris, 1999, p220-229.

ج * الرزنامة Timing:

قد تحوز المؤسسة ميزة التمايز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها، و خلافا لذلك في بعض الأحيان أو في بعض القطاعات يمكن أن تحقق المؤسسة الريادة بسبب التأخر عن الدخول إلى السوق مما يسمح لها باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

د * الموقع Location:

قد تحوز المؤسسة ميزة التميز إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها.

هـ * اللاحق Institutional Factors:

قد تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة لكون النشاط مشترك لمجموعة من الوحدات المكونة للمؤسسة.

و * التعلم و آثاره and Spillovers learning:

قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة مثلا في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها و من ثم حيازتها بشكل مستمر و نفس الشيء بالنسبة للتكاليف، ومن ثم فان التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفييل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.¹

ز * التكامل integration:

بهدف تحقيق التفرد قد تلجأ المؤسسة إلى ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع مما يتيح لها القيام بهذه الأنشطة بشكل أحسن لتصبح الوحيدة التي تقوم بها أو حتى تجعلها غير قابلة للتقليد.

ح * الحجم scale:

يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة نشاط ما بطريقة وحيدة و منفردة، وهو ما لا يمكن تحقيقه إذا ما كان حجم النشاط صغيرا، وفي بعض الأحيان قد يؤثر الحجم الكبير للنشاط سلبا على التمايز.

¹¹ Elavette & M.Niculescuk, Les stratégies de croissance, édition d'organisation, Paris, 1999, P235-240.

لتحقيق ميزة التميز فان المؤسسة مطالبة بتحديد العوامل و المجالات التي يمكن التفرد فيها ،مع التركيز على العوامل التي تؤدي إلى تميز متواصل نفس الشيء بالنسبة للتكاليف يعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية ،بحيث أن امتلاكه من شأنه أن يؤدي إلى استمرار التميز .

المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية

تتميز الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص نبينها فيما يلي:

- ✓ تبنى وتصاغ على اختلاف و ليس على تشابه بمعنى أن الميزة التنافسية تتجسد من خلال إمكانية المنظمة عمل أشياء منفردة أفضل و أحسن من المنافسين.
- ✓ أن تكون مستمرة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل، و ليس على المدى القصير فقط.
- ✓ أن تكون مرنة أو بمعنى آخر متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات و موارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
- ✓ تؤدي إلى تحقيق الأفضلية و التفوق على المنافسين بمعنى أن من خلال الميزة التنافسية تصبح المنظمة هي رائدة في السوق.¹
- ✓ أن الميزة التنافسية تتسم بالنسبية أو مقارنتها مع فترات زمنية مختلفة، أي ليست مطلقة لأنها صعبة التحقيق.
- ✓ تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها.
- ✓ التأثير في العملاء و إدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المنظمة و تحفزهم للشراء منها من خلال خلق القيمة المضافة للعملاء مقارنة بما يقدمه المنافسون.

المبحث الثاني: بناء و تطوير الميزة

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية

تتعدد المصادر التي تستمد منها الميزة التنافسية، الأمر الذي يفرض على المؤسسات تحديدها بدقة لتوجيه الجهود نحو أهداف واضحة، قصد الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل جهد و أقل تكلفة، خاصة و أن المؤسسات أصبحت لا تعتمد

¹ "زغدار أحمد"، المنافسة التنافسية، دار جدير للنشر، الأردن، 2011، ص 50 .

على مصدر واحد للميزة التنافسية، وإنما على مجموعة متكاملة و هذا لضمان ميزة تنافسية قوية ، و سنحاول توضيح أبرز هذه المصادر فيما يلي:

1 - الاستراتيجيات التنافسية أساس لبناء الميزة التنافسية:

تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، و تعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، و التي يتوقف عليها نجاح أو فشل المؤسسة، و يرى "بورتر" أن الاستراتيجيات تمكن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية من خلال ثلاثة أسس مختلفة وهي: القيادة في التكلفة، التمييز و التركيز، والتي أطلق عليها الاستراتيجيات العامة، حيث يمكن للمؤسسات اختيار أي تشكيلة من بينها حسب ظروف المنافسة في صناعتها.

1-1 إستراتيجية القيادة في التكلفة :

هي الإستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين.

2-1 إستراتيجية التمييز:

هي إستراتيجية تنافسية تنطوي على الانفراد بخصائص استثنائية في المنتج أو الخدمة و بشكل يتم إدراكه من قبل المستهلك على أنه شيء فريد و متميز، أي أن هذه الإستراتيجية تقوم على تمييز المنتج بما يفرقه عن المنتجات الأخرى في السوق و يخلق له مركزا فريدا فيها.

3-1 إستراتيجية التركيز:

هي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدد من السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم و التي تكون مهمشة من طرف المؤسسات الأخرى بدل من التعامل مع السوق ككل¹⁰ من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بالتركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء....¹⁰

2- الإطار الوطني:

يتيح الإطار الوطني الجيد للمؤسسات القدرة على حيازة ميزة أمزاي تنافسية حيث نجد العديد من الدول تتميز و تتفوق في بعض القطاعات عن الدول الأخرى من خلال امتلاكه العوامل الإنتاج الضرورية و الموارد البشرية

¹⁰ فريد راغب النجار، "إدارة الإنتاج و العمليات و التكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي"، دار المطبوعات الجامعية، الاسكندرية، 1997، ص142.

الفيزيائية، المعرفية، المالية و البنية التحتية، حيث أن التزود بهذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية.

و يتمثل دور الدولة في مساعدة الإطار الوطني على التطور من خلال القوانين و السهر على إلزامية احترامها، و اعتماد نظام وطني محكم للإبداع قصد تشجيع المخترعين وحث عملية توليد الأفكار الجديدة.

3- الإبداع :

نتيجة التطورات المتسارعة و كذا عمولة النظم الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية و انعكاس كل هذا على المؤسسات أصبح اللجوء إلى تطبيق مفهوم الإبداع أمرا حتميا، حيث لم تعد تكتفي المؤسسة بالحيازة على الميزة التنافسية فقط، بل الأمر يستدعي بالضرورة الاستناد إلى الإبداع الذي مفاده الإتيان بالجديد و تطبيقه في الواقع قصد التامين المستدام على المنافسين.

ويقصد بمفهوم الإبداع القدرة على النظر للأشياء من مناظير مختلفة و جديدة التي تمكن الإنسان من فهم و تطوير ما يحيط به من أفكار، أو أشياء، أو أساليب و أنه عمل ذهني بدايته فردية و يتم تعزيزه من خلال الجماعة، عن طريق تلقيح الأفكار و تبادلها و تطويرها، و تتضمن هذه الأفكار الجدة، الأصالة، المرونة، و الخروج عن المألوف، و التي في نهاية المطاف تحسن من مكانة الفرد و المؤسسة.

يمثل الإبداع بمختلف أشكاله (إبداع تكنولوجي، تنظيمي، أو تسويقي... الخ) الضمان الرئيسي لتقوية الموقع التنافسي للمؤسسة بشكل مستمر.¹

4- مدخل الموارد :

يعتبر المدخل المبني على الموارد من المداخل الحديثة التي تشهد اهتماما متزايدا في مجال الإستراتيجية في الوقت الراهن .

أ- الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاثة أنواع:

* **المواد الأولية:** لها تأثير بالفعل بجودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تصنف اختيار مورديها و التفاوض على أسعارها وجودتها.

¹ " زكية بوسعد"، مرجع سبق ذكره، ص11 .

* **معدات الإنتاج:** تعتبر من أهم أصولا لإنتاج و التي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل مواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضم إن سلامتها، تشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فاعليتها لأطول وقت ممكن.

* **الموارد المالية:** تسمح بخلق منتجات جديدة و طرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية، باستمرار و تحافظ عليه بهدف تعزيز موقفها التنافسي و تطويره على المدى البعيد.

ب- الموارد الغير ملموسة: نميز فيها ما يلي:

* **الجودة:** تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها و تستند المؤسسة إلى مفهومها لجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية و دخولا لسوق الدولية، وكذا كسب ثقة العاملين.

* **المعلومات:** في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع و يقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدر الاكتشاف خطط لمنافسين و تحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

* **المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المنظمة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات و المعرفة، زاد اهتمام المنظمات بالمعرفة التي تتمثل في حصيلة المعلومات و الخبرات البشرية التي يتم الحصول عليها من التعلم و الممارسة و التجاوب مع المستجدات و التغيرات التي تواجهها للوصول إلى حلول أفضل.

* **التكنولوجيا:** حيث يعتبر العامل التكنولوجي أهم مورد داخلي قادر على إنشاء ميزة تنافسية و تقديم القيمة للزبون، ترتبط بمفهوم السرعة من خلال التحكم و الحيازة بشكل أسرع من المنافسين في التكنولوجيا و تحقيق الابتكارات التي يمكن تجسيدها .

* **الكفاءة:** تعتبر أصل من أصول المؤسسة ذات طبيعة تراكمية و صعبة التقليد، تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، و تقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة.

المطلب الثاني: أهداف الميزة التنافسية

تسعى المنظمة من خلال الميزة التنافسية للوصول إلى مجموعة من الأهداف و المتمثلة في:

- خلق الفرص التسويقية الجديدة.
- دخول مجال تنافسي جديد ودخول أسواق والتعامل مع عملاء جدد و تحسين نوعية السلع والخدمات

- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.
- يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة، حيث تعد القيمة أكثر ما يهم المنظمة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملائها و بالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما وجب ذلك.
- تسعى المؤسسة من خلال تحقيق و تعظيما لقيمة للوصول إلى رضا العميل بهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

المطلب الثالث: محددات الميزة و معايير الحكم على جودتها

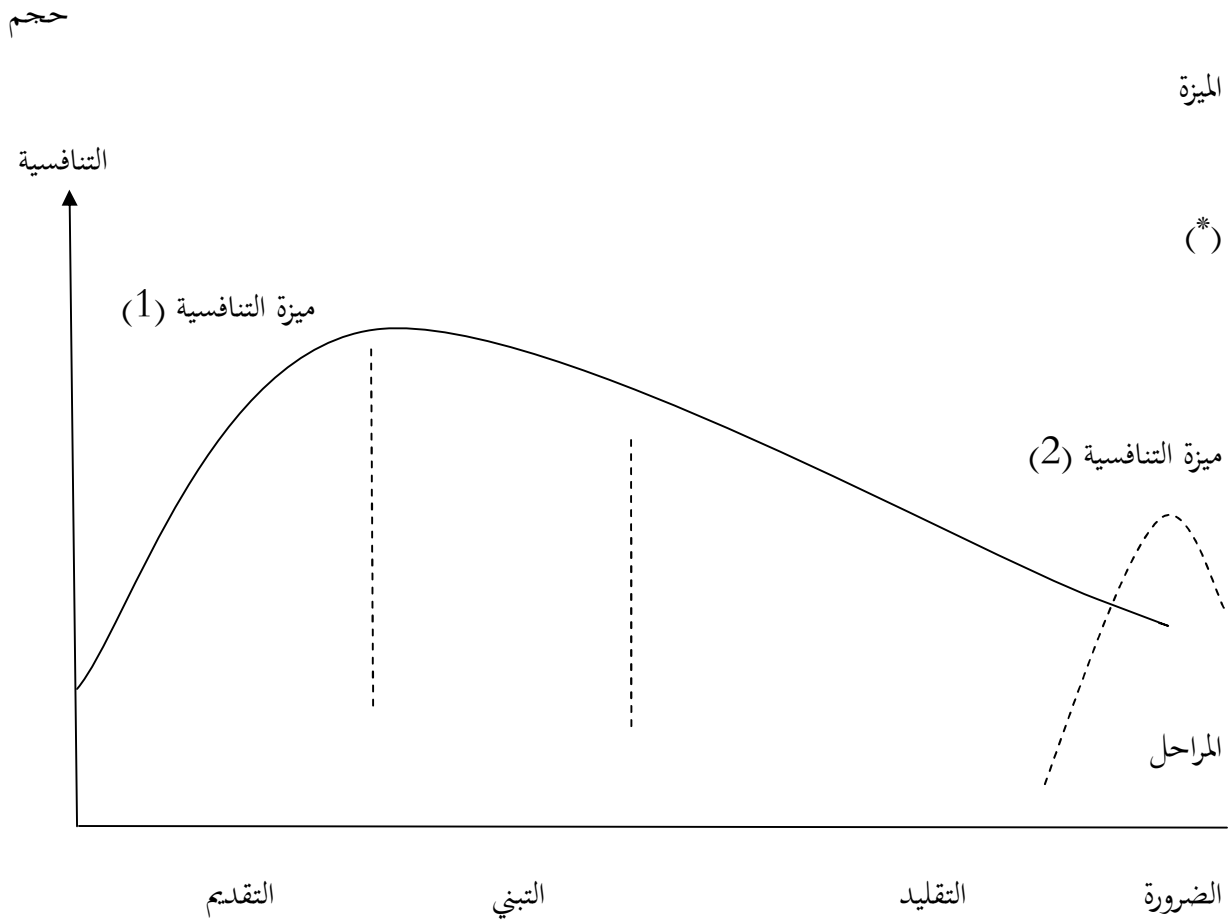
1. محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين، حيث من خلالهما يمكن معرفة مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين والصمود أمامهم والمتغيرين هما:

1.1. حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميز التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل، أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهود أكبر من المؤسسات المنافسة لتتغلب عليها أو تحييد أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة الحياة المنتجات الجديدة ، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، حيث تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم، ثم تليها مرحلة التبني ، بعدها مرحلة التقليد، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة ، وسنوضح المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في الشكل رقم (1،2).

الشكل رقم (1،2): دورة حياة الميزة التنافسية



(*) الميزة في شكل تكلفة نسبية أقل ، و/أو سعر مرتفع.

المصدر: نبيل محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية : تكوين تنفيذ الاستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية 2003، ص 86.

يتضح من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي: 1

أ. مرحلة التقديم : تعد أول مراحل التي تبدأ بها الميزة التنافسية بالظهور ، والتي قد تكون قصيرة أو طويلة وفقا إلى خصوصية المؤسسة أو المنتجات التي تقدمها ، وطبيعة السوق التي تعمل بها ، وحجم المنافسة السائدة فيها ، وكلما طالت هذه الفترة كلما تطلب المزيد من الاستثمارات واستخدام تكنولوجيا متقدمة تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها في ذات الصناعة.

¹ كمال رزيق" ، تعزيز القدرة التنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الجديد 22-23 ، أبريل 2003، ص 198 .

ب . مرحلة التنبؤ: نتيجة لاهتمام المنافسين بالميزة التنافسية وإعجابهم بالنمو الذي حققته وبالتأثير الذي أحدثته على توجهات العملاء وتوزيع الحصص السوقية في صالح المنظمة ، فأنتهم يقومون بالبحث عن كيفية تبني هذه الميزة التنافسية وتطويرها ، مما يؤدي إلى تزايد انتشارها بين المنافسين ، مما يجعل حجمها يميل إلى الثبات والاستقرار .

ج . مرحلة التقليد : يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة ميزة المؤسسة ، فتصبح شبه معمقة بين منظمات المنافسة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفرات ؛
د . مرحلة الضرورة : تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية ، وإذا لم تتمكن المؤسسة من ذلك ، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد ، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، والتعرف على الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة ، فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية ، يجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

1-2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

ويعبر عن درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد اكتسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطها أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها.
ف نطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمة بأقل تكلفة وتقديم منتجات مميزة له.

2 -معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية :

تحدد نوعية و جودة الميزة التنافسية بثلاث معايير هي:

1-2 مصدر الميزة :

من خلال هذا المعيار يمكن ترتيب الميزة وفق درجتين هما:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل و المواد الخام، حيث يسهل نسبياً تقليدها و محاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

• مزايا من مرتبة مرتفعة: مثل تميز المنتج، السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة و علاقات وطيدة مع الزبائن... و يتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توافر مهارات و قدرات من مستوى عالي ، و يترتب عن هذه الأنشطة مجموعة من الأصول الملموسة و غير الملموسة.

2-2 عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة :

في حالة عدم اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد المصادر فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

2-3 درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة:

يجب أن تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة و بشكل أسرع و هذا قبل قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة و خلق مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة، و الحكم على جودتها و استمراريتها استناداً إلى معايير معينة وفقاً لقواعد قطاع النشاط.

المبحث الثالث: مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة

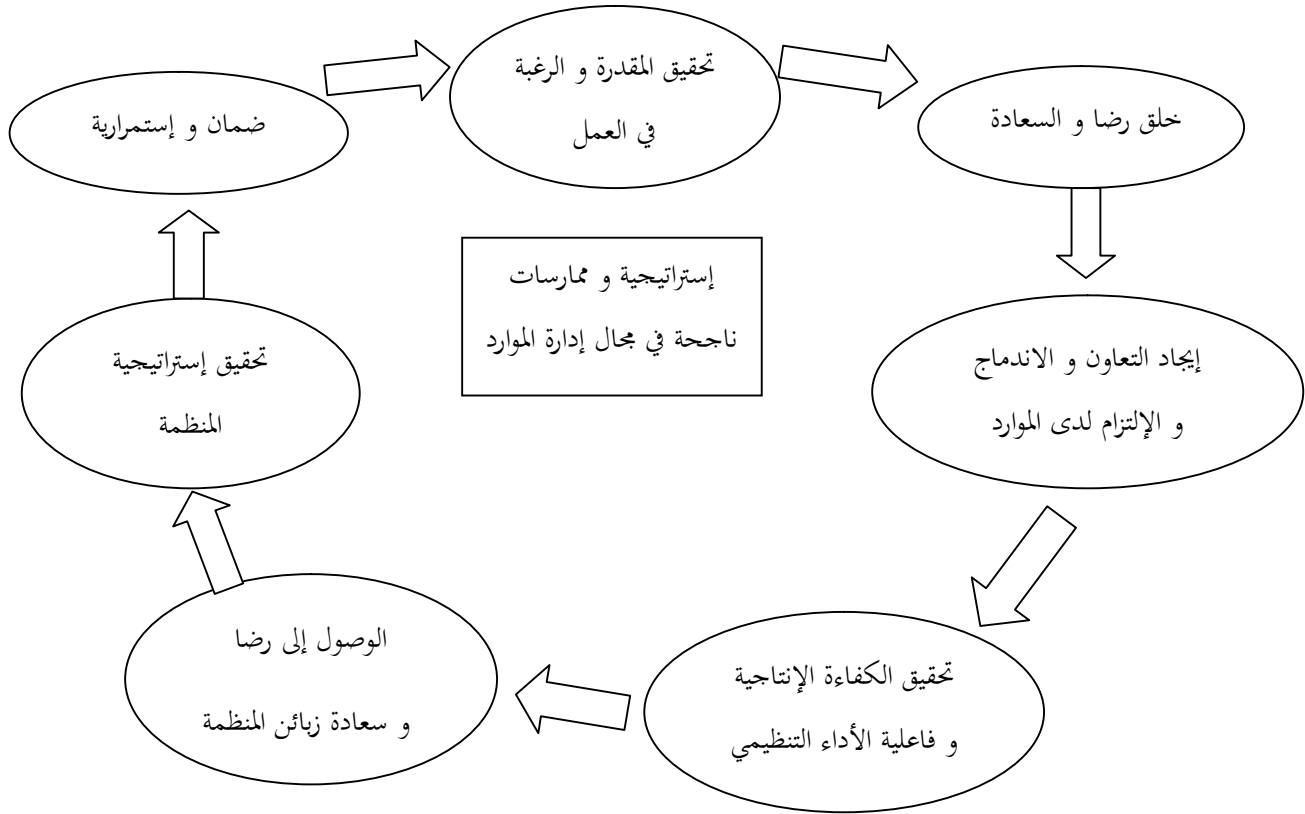
المطلب الأول: إستراتيجية المنظمة في إستقطاب الكفاءات المتميزة.

لقد عرفنا فيما سبق أن استدامة المنظمات في المجال التنافسي تكمن في إقامة علاقة وطيدة بين ما تحوزه من موارد بشرية مختلفة و ما يرغب فيه الزبائن من خدمات و سلع متنوعة ، و لتحسين هذه العلاقة ينبغي على المنظمة خلق رضا و سعادة لدى مواردها البشرية بشكل مستمر و دوري ، و قد سميت هذه العلاقة بمعيار أو دائرة الاندماج و الالتزام **Involvement Commitment Cycle** و التي تعني: العنصر البشري الذي لديه ولاء و التزام في العمل يكون أكثر إنتاجية و فاعلية في أداءه.¹

ينبغي علينا لفهم هذه الدائرة هو إدراك المتغير الحيوي الذي يؤثر على أن المعيار الأساسي للحكم على مدى نجاعة إستراتيجية المنظمة هو معرفة مدى إسهام مواردها الكفؤة في تحقيق فاعلية كبيرة في الأداء التنظيمي ، و الرفع من الولاء الخارجي لمخرجات المنظمة. و الشكل التالي يوضح مسؤولية المنظمة و مواردها البشرية في تحقيق هذا الاندماج و الالتزام.

¹ خيري مصطفى، "كتانة، أحمد عوني"، عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في إبداع المنتج، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد، 11، العراق، جوان . 2012، ص 104 .

الشكل 2-2 : دائرة اندماج و التزام العنصر البشري في العمل



الشكل 2-2: عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي متكامل ، عمان : دار وائل للنشر و التوزيع ، 2005، ص 94.

يتضح من خلال الشكل السابق أن محتوى دائرة الاندماج و الالتزام **circle of mergers**

And commitment تتميز بأن كل شبكات الاتصال و السلوك فيها تحكمها علاقة طردية ، فكلما أقيم متغير معين زاد بالإيجاب على المتغير الآخر و بالتالي يذلل ارتباط سلوك وظيفي معين على مدى الاندماج و التقدم الذي تحققه الإدارة أو المؤسسة في نهاية المطاف.

إن التعامل مع الأسواق المتقبلة لا بد من الحرص على إنجاح الإستراتيجية الإنتاجية المخصصة لهذا الشأن بالتركيز على المنتجات التي تتميز بها وجوده المخرجات ذات القيمة المضافة.

و في هذا الإطار نجد أن نجاح المنظمات التنافسية اليوم يكون مرهونا بداية بعمليات الاستقطاب و الاختيار التي تجريها لصالحها، فكلما نجحت المنظمة في الانفراد بكفاءات وظيفية متميزة زاد ذلك من سهولة الولوج و التأقلم مع

الأسواق العالمية، حيث يتم حفز و دعم هذه الأصول لتحقيق الولاء و التعاون داخل التنظيم، و بالتالي تحقيق فاعلية في الأداء و منه الوصول إلى رضا و سعادة زبائن المنظمة مما يؤدي إلى ضمان و استمرارية المنظمة بشكل فعال و ناجح و متميز. ¹

و لكي تسهل المنظمة عملية الاستقطاب و البحث عن كفاءات بشرية تتناسب و تنفيذ مخططاتها الإستراتيجية، لا بد أن تكون صورتها الداخلية و ما يوفره الجو العملي لديها واضح و ملائم و مشجع للاستمرار الوظيفي. ذلك أن مناخ العمل الداخلي يلعب دورا مهما في تشكيل القوة التنافسية لأي تنظيم، خصوصا إذا ما علمنا أن المنظمة إلى جانب كونها مكانا لتلبية رغبات الزبائن فإنها أيضا مصدر إشباع حاجيات العاملين المادية و غير المادية.

لعل التحديات المعاصرة قد فرضت على إدارة المنظمات تعزيز تواجدها ذلك في كيفية تقوية عناصرها البشرية و جذب قدرات أخرى كفؤة في مختلف الميادين أي الاختيار النوعي و الذكي لشاغلي الوظائف و مهندسي الأعمال، حيث يترتب على هذا التوجه ضرورة تامين كل مجهودات الطاقات البشرية للحصول على مخرجات تكون ذات أثر في السوق و تحظى بقبول داخلي وسط مجموع الموارد البشرية حتى يتم الاستثمار في العلاقة الموجودة بين العامل و جهده و مخرجات العملية الإنتاجية ل يتم بناء أو تأسيس قاعدة فعلية للعمل الناجح بما يعود بالنفع على الإستراتيجية العامة لبناء المنظمات التنافسية.

تعتبر عملية الاستقطاب الموجهة لطلب الحصول على هذه الموارد كتحصيل حاصل لهذا التحديد الأولي، لأن عملية الاستقطاب تعتبر حلقة الوصل بين من يرغب في ملء الوظائف و بين من يبحث عن التوظيف . وللحصول على كفاءات متميزة بالكم و النوع المطلوب يتوقف هذا الأمر على الجهود التي تبذل من قبل إدارة الموارد البشرية عند قيامها بوظيفة الاستقطاب و تترتب عنها عدة محددات لنجاحها أهمها:

- سمعة المنظمة : بناء على السمعة الخارجية الطيبة و ظروف العمل المناسبة التي تعد من أساسيات قبول أو احجام المؤهلين للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة .
- جاذبية الوظيفية : تتمتع بعض الوظائف بقدرتها على جذب الموارد الكفؤة لشغلها أكثر من غيرها ذلك لما تضيفه من تقدير و احترام لدى المجتمع و العاملين و ما تحويه من مسؤوليات و مهام.

¹ Charlene Rowena van Zyl ,Intellectual Capital and Marketing Strategy Intersect for Increased Sustainable.

- سياسة المنظمة الداخلية: أي طريقة المنظمة في التعامل مع مشاكل العمال و كفاءات تحفيزهم و ترقيةهم و تبين مساهمهم المهني بطريقة واضحة . 1

- التأثير الحكومي : التشريعات و الأنظمة و القوانين التي تضعها الدولة لها تأثير كبير على عملية الاستقطاب لما تحويه من قوانين و إجراءات صارمة في التصرف في امتلاك عناصر بشرية من سوق العمل،أو إجراءات تنقل العاملين بين المؤسسات أو الإدارات و المصالح الوظيفية.

المطلب الثاني: التفاعل بين الموارد، القدرات، و الكفاءات لتحصيل الميزة التنافسي

يمكن للكفاءات تحقيق ميزة تنافسية بتكاملها مع مجموعة من العناصر الأخرى و التي سنتطرق لها في هذا المطلب.

1- التمييز بين المصطلحات :

قبل التطرق إلى كيفية مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية سنحاول التمييز بين مجموعة من المصطلحات.

1-1 الموارد :

تشمل كافة الأصول الملموسة (كالمعدات الرأسمالية، المصانع، و التجهيزات المختلفة)، و غير الملموسة (كالمعارف، و الكفاءات و سمعة المؤسسة) للمؤسسة، و المتحكم فيها من قبلها بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في إعداد و تنفيذ استراتيجياتها تحقيقا للكفاءة و الفعالية، و خدمة لتنافسياتها.

2-1 القدرات:

هي مهارة المؤسسة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، و تتمثل في تلك الأنظمة المعتادة للمؤسسة و المتمثلة في اتخاذ القرارات و إدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف.

3-1 الكفاءات:

هي تلك التوليفة من المعارف، و المهارات، و السلوكات التي يمتلكها الفرد و المستعملة

¹ "مصنوعة أحمد"، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة للملقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع و آفاق التطوير- تجارب

الدول-، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، 2012، ص49.

و الجسدة في الميدان من خلال إلحاقها بوظيفة أو نشاط بغية تحقيق هدف معين.

2- أوجه التكامل بين الموارد، القدرات، والكفاءات لتحصيل الميزة التنافسية:

يمكن اعتبار الموارد بجميع أنواعها مدخلات تحتاجها المؤسسة لأداء أفضل على مختلف المستويات، و يعتبر المورد موردا استراتيجيا للمؤسسة أي قادر على تحقيق الميزة التنافسية و المحافظة عليها، إذا امتلك الخصائص الأربعة التالية :

- **المساهمة في خلق القيمة:** باعتباره احد نقاط القوة التي يمكن استخدامها في استغلال الفرص المتاحة أو استبعاد التهديدات المحتملة في البيئة التنافسية.
 - **الندرة و التفرد:** يجب ألا يكون المورد متاحا للعديد من المنافسين و أي يكون منفردا و متميزا، بحيث لا يكون شائعا في خصائصه و مميزاته.
 - **عدم القابلية للتقليد:** يجب أن يكون غير قابل للتقليد بشكل تام، حيث تهتم المنظمة على عرقلة هذا التقليد الذي يمثل جوهر و لب الميزة التنافسية.
 - **عدم القابلية للتبديل:** يقصد به عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له في إطار الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة، حيث تقل القيمة الإستراتيجية للمورد إذا تمكن المنافس الحصول على نفس التميز .
- و يرى " G.Lebotarf " ان الكفاءة هي نتيجة التوفيق بين الموارد، و معرفة كيفية تعبئة و التنسيق بينها، مما يدفع إلى البحث عن الشخص المالك لهذه القدرة و المعروف عند الاقتصاديين بالاحترافي **Le Professionnel** حيث تتجسد الكفاءة من خلال:¹⁷
- **معرفة كيفية التعبئة:** فامتلاك المعارف غير كاف حتى نقول بان هذا الموظف كفء، و إنما يجب أن يكون قادرا على تشغيلها بالطريقة المناسبة و في الظروف الملائمة.
 - **معرفة كيفية التنسيق:** فعلى الموظف الكفاء (الدراية الفنية و السلوك المناسب) أن يعرف انتقاء العناصر الأساسية في دفتر الموارد و كيفية تنظيمها و استعمالها لتحقيق نشاط مهني.
 - **معرفة كيفية التحويل:** على أساس أن الكفاءات قابلة للتحويل أو التكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالت مختلفة قصد الأداء الجيد.

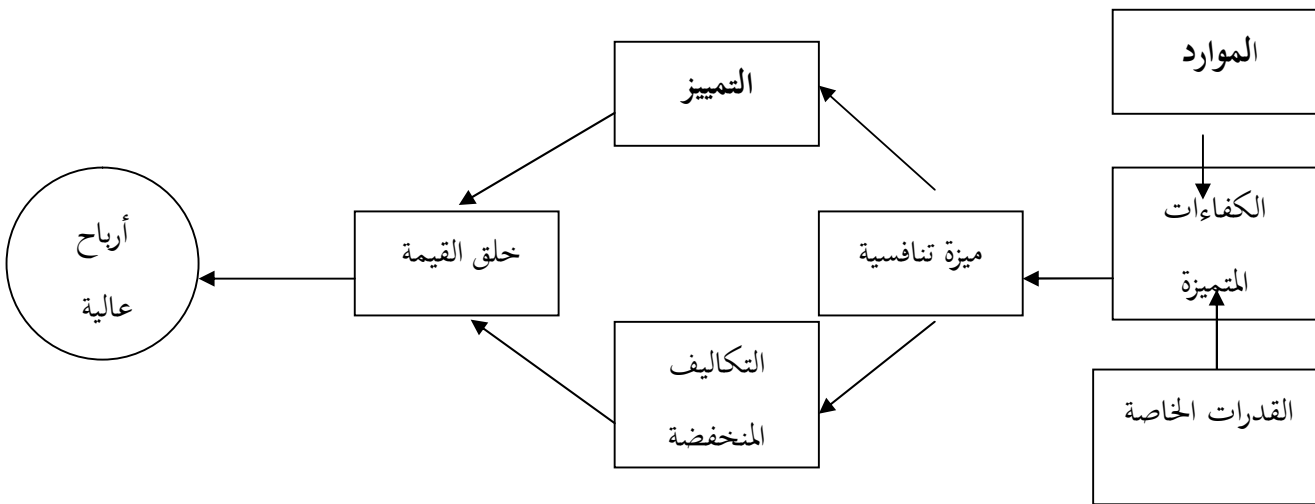
¹⁷ "خيري مصطفى"، "أحمد عوني"، عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في إبداع المنتج، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد، 11، العراق، جوان 2012 . ص 104 .

- دراية فنية معترف بها و مجربة : يفترض في الكفاءة أن يكون مصادقا عليها من طرف المحيط و قابلة للامتحان في الواقع ،خاصة أنه لا يمكن ملاحظتها إلا عند تشغيلها من طرف الموظف. ¹

كما أن المؤسسات في ضوء مواردها تقوم ببناء قدرات تنظيمية عامة ،و التي تتمثل في الإجراءات و العمليات التي تحدد فاعلية و كفاءة المؤسسة في تحويل مدخلاتها (الموارد) إلى مخرجات (منتجات و خدمات)،حيث أن هذه القدرات العامة تعطي للمؤسسة مساحات كافية للمنافسة في مختلف المجالات و الأنشطة.

و في ظل البيئة شديدة المنافسة ،سريعة التغير ،عالمية الأبعاد تحاول المؤسسات الاستفادة من هذه الموارد القدرات و الكفاءات لإيجاد ميزات تنافسية تستند عليها المؤسسات في استراتيجياتها ،بمعنى أن هناك ترابط بين قدرات المؤسسة الداخلية و مواردها و ما يحيط بها من متغيرات في البيئة الخارجية.

الشكل رقم (2-3) : نموذج الميزة التنافسية



المصدر : تشارلز جاربتجونز، الإدارة الإستراتيجية :مدخل متكامل ،ترجمة رفاعي محمد رفاعي ،محمد سيد احمد عبد المعتال ،الرياض دار المريخ 2006 نص 212، بتصرف.

و لا بد أولاً من التفريق بين الموارد و القدرات التي تؤدي إلى إيجاد الكفاءات المتميزة ،فقد تمتلك المؤسسة الموارد المتفردة ذات القيمة العالية ،لكن إذا لم تملك المؤسسة القدرة على استغلال تلك الموارد المنفردة بفعالية فقد تخفق جهودها في خلق و ترسيخ عنصر الكفاءة المتميزة، كما لا بد أن تستحوذ على قدرات لا يمتلكها منافسون

¹ " زكية بوسعد"، مرجع سبق ذكره، ص 24.

آخرون، و تكون الكفاءات المتميزة للمؤسسة أقوى عندما يتوافر لها الموارد المنفردة ذات القيمة العالية، بالإضافة إلى القدرات الخاصة لإدارة تلك الموارد.

و يمكن القول أنه يجب على المؤسسة السعي إلى اكتساب كفاءات متميزة و التي من شأنها أن تمنح الميزة التنافسية و ذلك بتهيئة الظروف الملائمة لنشوتها من خلال الموارد المنفردة (أي التي لا تملكها مؤسسات أخرى) و استغلال القدرات الخاصة و تنسيقها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي و تشمل هذه القدرات الطريقة التي تعتمدها المؤسسة في اتخاذ القرارات و إدارة عملياتها الداخلية من اجل تحقيق الأهداف.بالإضافة إلى قيم و سلوكيات المؤسسة الذي ستسمح للمؤسسة بالوصول إلى التميز عن المؤسسات الأخرى و الذي ينتج عنه خلق للقيمة و تحقيق أرباح عالية.

المطلب الثالث: الكفاءات أساس لربحية المؤسسة و خلق القيمة.

تعد الكفاءات ذات أهمية كبيرة باعتبارها تشكل أصلا للميزة التنافسية ،كلما امتلكت المؤسسة القدرة على السيطرة عليها و مراقبتها،فالبحث عن الميزة التنافسية في كفاءات المؤسسة يعد توجهها استراتيجيا يركز على إدراك دور الموارد الداخلية خاصة غير الملموسة في خلق القيمة و تحقيق الربحية.

تحدد طاقة المؤسسة على تحقيق معدلات ربحية مرتفعة من خلال تحقيق أرباح تفوق الموارد المستخدمة، أي تفوق تكلفة رأس المال المستثمر، وهذا وفق العوامل التالية:

1-1- مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها المؤسسة :

يقصد بهذا العامل البيئة الخارجية للمؤسسة،و على وجه التحديد بيئة الصناعة،حيث تعد أحد العوامل المحددة للاختلافات في الربحية بين المؤسسات ،فحواجز الدخول للسوق مثلا تعتمد على براءات الاختراع ،وآثر الخبرة ، و اقتصاديات الحجم ،وغيرها من الموارد التي تحوزها هذه المؤسسات و يتعذر على الداخلين المحتملين مواجهتها.

حيث أن قوة جاذبية الصناعة (أو قوة السوق) وما يمكن أن تقدمه من ربح احتكاري،تستمد جذورها من موارد المؤسسة و التي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية و التي يصعب الحصول عليها أو تقليدها بتكاليف مناسبة من قبل المنافسين،وفي ضوء هذه المنافسة بالإمكان تفسير ربحية المؤسسة بدرجة أقل من منظور العوائد الاحتكارية حيث تتحقق ميزة تنافسية أكبر من التكاليف الحقيقية لتلك الموارد. 1

¹"عمر وصفي عقيلي"، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص ص 470-467.

1-2- مدى قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية :

تعتبر الميزة التنافسية المحدد الأول لربحية المؤسسة و ليس البيئة الخارجية ، حيث تؤكد فرضية هذا العامل على تركيز المؤسسات على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل و بين مزايا التمييز بين منتجاتها من خلال تقديم منتج ذو جودة عالية بتكلفة أقل ، فقد يتطلب الأمر أن تمتلك المؤسسة مصانع على درجة عالية من الكفاءة بخصوص اقتصاديات الحجم،التفوق التكنولوجي،أو الحصول على عمالة رخيصة ،وجود سمعة جيدة بشأن العلامة ،أو الجهود البيعية المكثفة لتقديم الخدمات،ويتحقق مع ذلك معدل الربحية الذي يزيد على المستوى التنافسي في المدى الطويل.

ومنه يمكن القول أن مدخل الموارد وان اهتم بالعوامل الهيكلية، فانه لا يرى فيها سوى محصلة للموارد من ضمنها الكفاءات، التي تعتبر ركيزة أساسية للإستراتيجية التنافسية باعتبارها أساس الربحية و التنافسية.

خلاصة:

لقد جاء هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الأساسية المتعلقة بالتنافسية، حيث تم التطرق بداية إلى فهم بعض المفاهيم الأساسية التي لها علاقة لميزة التنافسية، فالتنافسية تتعلق بقدرات المؤسسة لها بالمجابهة في السوق وتحقيق موقع تنافسي جيد، أما الميزة التنافسية فتتمثل في السمات أو الخصائص التي توفر تنافسا مدعما في السوق وأيضا تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة ها المصدر الأساسي الذي يمد المؤسسة بمختلف المعلومات التي تساعد في وضع الإستراتيجيات.

كما تناولنا كلا من أنواع الميزة التنافسية ومعداتها وأهدافها حيث خلصنا إلى أن الميزة التنافسية تتجسد في خلق قيمة جديدة لدى الزبون سواء كان ذلك من خلال تخفيض التكلفة مع مراعاة عنصر الجودة أو من خلال عرض منتج متميز، كما خلصنا أنه كلما زاد حجم الميزة التنافسية كلما تطلب على المنافسين جهودا أكبر للتغلب على هذه الميزة.

كما تطرقنا إلى مصادر الميزة التنافسية والأسس العامة لبنائها وتطويرها، كما أنه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية بل يجب أن يكون بمقدورها الأداء هذه الميزة والحكم على جودتها وذلك استنادا إلى معايير معينة تختار وفقا للقواعد المعمول في القطاع.

ويعتبر " بورتر " من المفكرين الذين تطرقوا إلى الميزة التنافسية بشكل موسع، حيث قدم مجموعة من الإستراتيجيات والتي تمكن من خلالها وتمثل سلسلة القيم والقوى التنافسية الخمسة والإستراتيجيات التنافسية الشاملة.

وفي الأخير استخلصنا أن تحقيق الميزة التنافسية لا ترتبط فقط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة المؤسسة على استغلال مواردها الغير المادية والتي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية، لذا استدعى الأمر الاهتمام بدور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا ما سنبرزه في الفصل الموالي.

الفصل الثالث



مقدمة:

لقد حاولنا في الفصلين السابقين من هذا البحث تقديم الإطار النظري له، والذي مكنا من تحديد مفهوم الكفاءات، و التي زادت أهميتها في ظل التحولات الراهنة التي كانت لها انعكاسات على المؤسسات التي أصبحت في مواجهة مكشوفة، الأمر الذي فرض على هذه الأخيرة البحث عن ميزة تنافسية قصد تحقيق التفوق على منافسيها.

أما من خلال هذا الفصل فسنحاول إبراز أثر تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بعين تموشنت من خلال تقديم عام لهذه المؤسسة، وكذا واقع تسيير الكفاءات البشرية فيها، لنختتم هذا الفصل بإعداد استمارة الاستبيان وتحليلها.

المبحث الأول : المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر ولاية عين تموشنت

وقع اختيارنا على مؤسسة اتصالات الجزائر نظرا لما لها من مميزات عن باقي المؤسسات ، من أهمها أنها خدماتية و تنشط على المستوى الوطني ، كما أنها تسعى في الآونة الأخيرة إلى إحداث تطوير خدماتها في مجال الاتصالات في ظل المنافسة الشرسة.

المطلب الأول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم بطابع تجاري في المجال الخدمي بالأخص في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية ، وهي تنشط على المستوى الوطني ، يقدر رأس مالها الافتتاحي بـ 100 مليون دينار جزائري إلى غاية 2005 ثم رفع إلى 50 مليار دينار جزائري ، و المقيدة في السجل التجاري برقم B001808302 و مقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة ، بالطريق الوطني رقم 5 الديار الخمس المحمدية 16211 الجزائر ، و عمر المؤسسة قانونا محدد بتسع و تسعين سنة ، ويبلغ عدد عمالها حوالي 23 ألف عامل منهم 45 % تقنيين ، كما بلغ رقم إعمالها خلال سنة 2010 بـ 60 مليار دينار حوالي 40 % منها مداخيل الهاتف الثابت ، ADSL ، 15 % انترنيت و تنفرع عن المديرية العامة مفوضيات جهوية إقليمية و تنقسم هذه الأخيرة إلى مديريات ولائية كما تنقسم المديريات إلى وكالات تجارية و هذا ما سنتطرق إليه فيما بعد و تسعى المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية :

- تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات السلكية و اللاسلكية و ضمان توصيل هذه الخدمات بالجودة و السرعة الفائقة.
- إنشاء و تشغيل قاعدة الاتصالات و إدارة جميع أوجه الترابط الشبكي بين البنوك و المؤسسات المالية و الإدارية عبر الوطن.¹
- رفع نوعية و نطاق الخدمات المقدمة للوصول لثقة العميل و خدمته بشكل متميز بما يسمح للمؤسسة من رفع قدراتها و مكائنتها التنافسية، و تقديم الخدمات المساعدة التقنية لرفع قيمة المبيعات.

¹-بالاعتماد على وثائق المؤسسة من مصلحة إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: نشأة و تطور المؤسسة

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال سعت الجزائر منذ الاستقلال إلى تطوير مستمر في قطاع الاتصالات ، حيث مرت مؤسسة اتصالات الجزائر لتصل إلى شكلها الحالي بعدة مراحل تميزت كل مرحلة خصائص معينة تحاول اختصارها قدر الإمكان في النقاط التالية :

- من 1962 إلى 1974 : تعتبر بمثابة الانطلاقي للمؤسسة بعد الاستعمار ، سميت مؤسسة البريد و الاتصالات و تميزت هذه الفترة بجملة من الصعوبات نظرا للظروف السياسية و الاقتصادية التي كانت سائدة ، حيث ورثت الجزائر عن الاستعمار الفرنسي هياكل و أنظمة في مجال الخدمات بصفة خاصة مؤسسة البريد و المواصلات ، و تأهيل الإطارات الجزائرية و انعدام التجربة في التسيير أدى ذلك إلى ضعف فاعلية الأداء و انخفاض المردودية مما اقتضى إصلاحات هيكلية شاملة في المؤسسة بما يتماشى مع التوجه الاقتصادي و الإمكانيات و الظروف العامة .
- من 1975 إلى 1990 : عرفت هذه الفترة إصدار مرسوم رقم 75-89 المؤرخ بتاريخ 1975/12/30 و يشتغل تبعا لقرارات هذا الأمر الذي يمدد و يغير تخصصاته و صلاحياته في ميدان الإدارة و ممارسة احتكار خدمة البريد و الاتصالات ، لكن هذه المرحلة لم تخلوا من بعض السلبيات في عدم كفاية مؤسسة البريد و الاتصالات في تنفيذ مهام الوكالة لها .
- من 1991 إلى 1999 : نظرا لنتائج المرحلة السابقة تم إدخال بعض التغييرات و الإصلاحات التي تتماشى نوعا و كما مع التغييرات الداخلية و الخارجية لاقتصاد الجزائر ، فشهدت هذه المرحلة إعادة هيكلة القطاع حيث يتم تقسيم المديرية الولائية إلى ثلاث مجموعات ، و ذلك حسب المنطقة بحيث عين لكل مجموعة هيكل تنظيمي خاص ، و هذا طبقا للمرسوم 129/92 المؤرخ في 28 مارس 1992.
- و ما بعد 2000 أهم ما يميز هذه المرحلة هو بروز إصلاحات اقتصادية في ظل التعامل مع الاقتصاد الحر و المنافسة ، و استعداد للدخول في المنظمة العالمية للتجارة و مواكبة التطورات العالمية المتجهة نحو تحرير الأسواق ، و فتح المجال أمام الاستثمار الأجنبي المباشر في جميع الميادين ، و من بينها الخدمات بما في ذلك قطاع الاتصالات و بناء على ما تقدم يمكن القول أن قانون 2000-03 المؤرخ بـ 2002/08/06 إعادة تحديد القواعد العامة للبريد و المواصلات حيث جاء في المادة الأولى :

- يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية بهدف هذا القانون لاسيما إلى وثائق داخلية مقدمة من طرف رئيس مصلحة المستخدمين لمؤسسة اتصالات الجزائر.
- 1- تطوير و تقديم البريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية ذات نوعين في ظروف موضوعية و شفافة و بدون تميز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة.
- 2- تحديد إطار و كفاءات ضبط النشاطات ذات صلة بالبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية.
- 3- تحديد الإطار المؤسسي لسطة مستقرة و حرة.

يطبق هذا القانون على نشاطات البريد و الموارى .صلات السلوكية و اللاسلوكية مما فيها البث التلفزيوني و الإذاعي في مجال الإرسال و البث و الاستقبال باستثناء المضمون الذي يخضع لإطار تدريجي و تنظيمي ملائم.

و جعلها هذا القانون في السياق المعمول به كما أقر نظام التسيير المركزي بحيث تصدر القرارات من المديرية العامة للاتصالات بالجزائر و تطبق تسلسليا على باقي مستويات الهيكل التنظيمي.

و قد سعت اتصالات الجزائر ابتداء من سنة 2010 إلى إعادة هيكلتها التنظيمي بحيث توزيع المراكز الدنيا و أعطيت الوحدة العلمية مسؤوليات و مهام المديرية الجهوية للاتصالات الجزائر سعيا منها إلى لامركزية القرار ، هذا من الجانب الإداري ، أما الجانب التقني فلقد قامت بخطوات كبيرة في تطوير التكنولوجيا المستعملة حيث انتقلت من نظام الصوتي إلى نظام بصري .

الفرع الثاني: فروع مؤسسة اتصالات الجزائر

- فرع اتصالات الجزائر موبيليس مختص في الهاتف الخليوي ،حيث تعتبر موبيليس اهم تعاملات الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 % و ذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.
- فرع اتصالات الجزائر للانترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الانترنت، و حيث أوكلت له مهمة تطوير و توفير الانترنت ذو السرعة الفائقة.

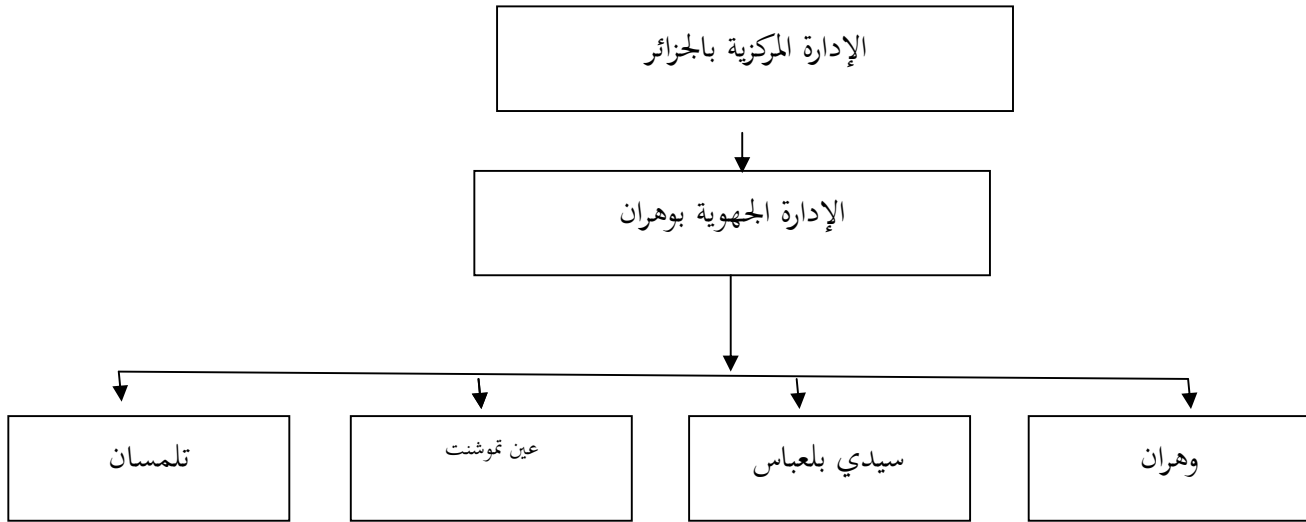
و للإشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي ، البحث ، التربية الوطنية ، التكوين المهني ، الصحة ، الإدارة ، المحروقات ، المالية.....الخ) مبروطة حاليا بشبكة الانترنت.

- فرع اتصالات الجزائر الفضائية : المختصة في تكنولوجيات الساتل و الأقمار الصناعية .

المطلب الثاني : المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر ولاية عين تموشنت

يقع فرع مؤسسة اتصالات الجزائر لعين تموشنت ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة ، و الإدارة الجهوية لوهران ، وهي عبارة عن وحدة عملياتية للاتصالات ، و تتفرع منها ثلاث و كالات تجارية.

الشكل : (1.3) المديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر لعين تموشنت



المصدر : من إعداد الطالبين الاعتماد على المقابلة الشخصية لعمال مكتب المستخدمين

و تعد الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر الواجهة الأمامية للمؤسسة ، حيث تعتبر الفضاء الذي يمكن للزبون من خلاله الحصول على مختلف الخدمات الاتصالية ، من خدمة الهاتف إلى خدمة الانترنت و الشبكات المتخصصة ، و بظل الاستخدام الواسع لتكنولوجية الإعلام و الاتصال في جميع مجالات الحياة في تزايد مستمر ، من أجل هذا عملت مؤسسة اتصالات الجزائر على أن تكون متواجدة عبر التراب الوطني ممثلة في وكالاتها التجارية بغية خدمة أكبر عدد ممكن من الزبائن ، سواء كانوا أفراد أو مؤسسات .

المطلب الثالث: التنظيم الهيكلي لاتصالات الجزائر

تتمثل مختلف وظائف الهيكل التنظيمي للمؤسسة في :

- المدير العام : هو رئيس مجلس الإدارة و بعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة بالمؤسسة ، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة ، و من مهامه السهر على ما يلي:
- الحفاظ على الحصص في السوق و العمل على رفعها .
- تطوير قنوات التوزيع.
- السهر على تطبيق البرامج المرافق عليها و التنسيق بين المصالح.
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف مصالح المؤسسة.
- المحافظة على السير الحسن في السرعة.

بالإضافة إلى المصالح التالية:

- 1- مصلحة الأمن و النظافة: تعمل هذه المصلحة على ضمان الأمن و النظافة داخل المؤسسة و تسهر على حماية تجهيزات و مباني المؤسسة، و الحفاظ على نظافتها
- 2- خلية الاتصال و العلاقات الخارجية: هي مكلفة بالاتصال و العلاقات الخارجية و تعزيزها
- 3- مصلحة التقارير و مراقبة التسيير
- 4- مصلحة الشؤون القانونية.
- 5- مصلحة نظم المعلومات
- 6- خلية المفتشية المحلية : هي تحت الرقابة المباشرة للمدير ، و هي مكلفة بـ:
 - مراقبة قاعدة الأعمال السنوية
 - تنفيذ مهام التفتيش بطلب من المدير
 - القيام بتحقيقات في أي حالة استعجالية بالمؤسسة

و بالإضافة إلى المديرية العامة العملية، فان هناك أربعة دوائر تتمثل فيما يلي:

1- قسم الموارد البشرية :

تقوم هذه الدائرة بتنسيق و توجيه و مراقبة مختلف الأنشطة المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، و كذا توفير الملفات الإدارية للعمل و معالجة المشاكل الاجتماعية المتعلقة بهم، و تتكون هذه الدائرة من:

- مصلحة تسيير العمال و الأجور : هذه المصلحة مسؤولة عن الأجور ، الحضور و الغياب ، الساعات الإضافية و الاقتطاعات من الرواتب.
- مصلحة تسيير التكوين: تهتم المصلحة بمجال التكوين إذ أنها تعمل على:
- تحليل الاحتياجات و تكوين عمال المؤسسة
- ضمان توفى جميع الوسائل و الإمكانيات اللازمة لحسن سير التكوين
- ضمان و متابعة تطور العمال بعد تكوينهم
- ضمان تسيير تعهدات التربص و التأهيل.
- تنظيم تحبين و توزيع المتربصين و المتعلمين المؤهلين إلى العمل.
- مصلحة الاجتماعية و المهنية: تقديم دورات التكوين مما يتجاوب مع احتياجات المؤسسة.

2- القسم التقني: تتمثل مهمتها في متابعة السير الحسن للهاتف الثابت و الانترنت و مراقبة جودتها و تنفرع

هذه الدائرة إلى المصالح التالية:

- مصلحة الصيانة و استغلال الشبكات : تقوم هذه المصلحة بتحميل دراسات من اجل مراقبة المعدات الخاصة بشبكات الاتصال.
- مصلحة الصيانة و استغلال المعدات: ضمان وجود كمية من المعدات في مختلف الوحدات.
- مصلحة الهندسة و التخطيط : تعمل هذه المصلحة على وضع مخططات و هندسة العمليات مما يسهل اكتشاف الأعطاب و إصلاحها .
- مصلحة توزيع و تحقيق المشاريع
- مصلحة شبكة البنية التحتية للمؤسسة
- مصلحة رئيس المشروع MSAN

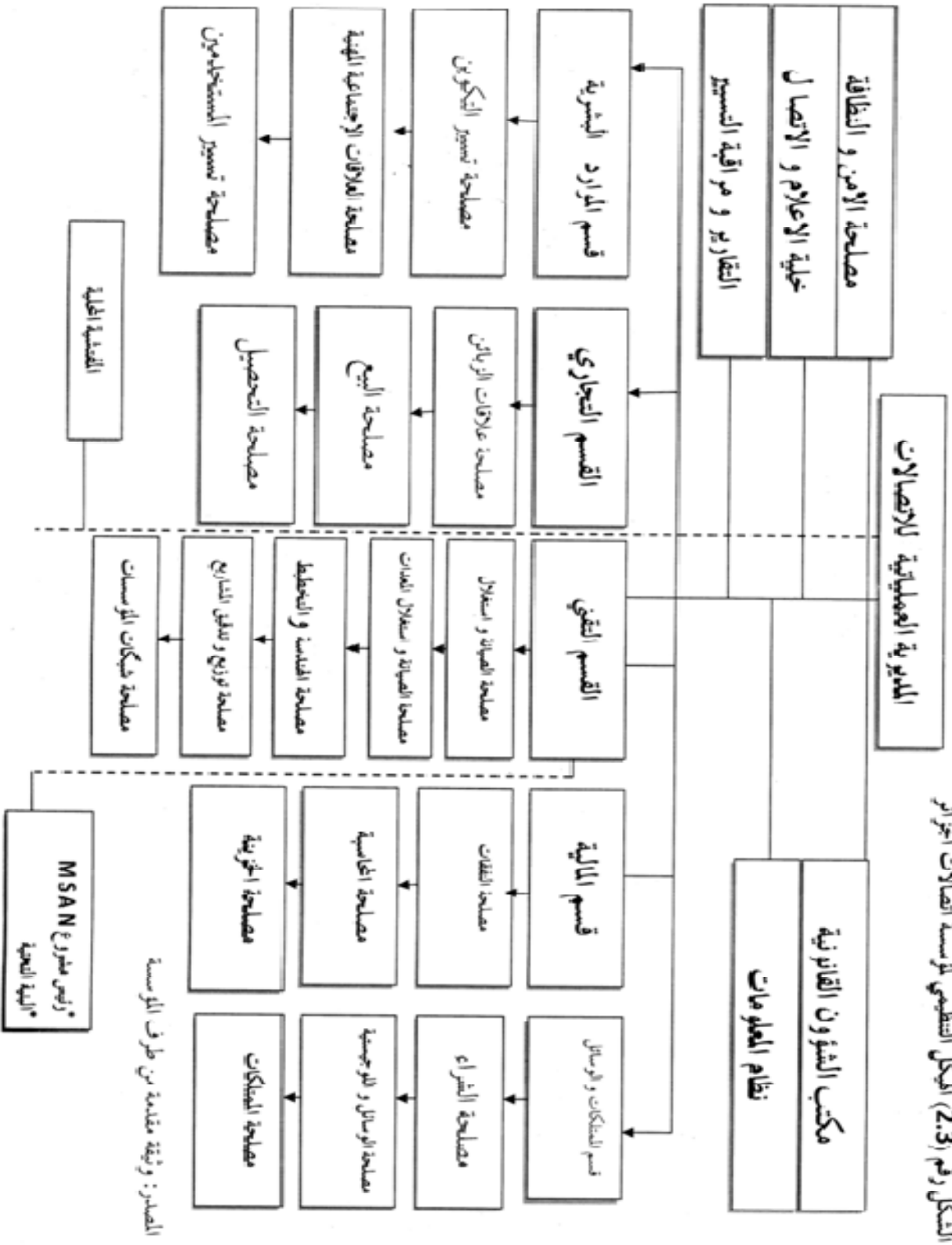
- 3- القسم التجاري : تتمثل مهام هذه الدائرة في تنظيم و تسيير مبيعات المؤسسة و تتفرع إلى :
- مصلحة التحصيل : الفوترة و ما قبل الفوترة ، حيث تعمل هذه المصلحة على تحصيل ما استهلكه العميل و إعداد الفاتورة سواء خاصة بالهاتف السلكي و اللاسلكي أو الانترنت .
 - مصلحة علاقة العملاء :تقوم هذه المصلحة بالاهتمام بالمعلومات الواردة من الزبائن في شكل شكاوي و استفسارات أو اقتراحات ... و العمل على معالجتها بتقديم الخدمات حسب طلبات و شكاوي كل العملاء .
 - مصلحة البيع :
 - دراسة التوقعات المنتظرة
 - الإشراف على عملية البيع.
 - مصلحة التحصيل.
- 4- قسم المالية :

- مصلحة تتمثل مهامها في إعداد و متابعة الميزانيات و استخراج الانحرافات و تسجيل العمليات المحاسبية و تتفرع إلى:
- مصلحة الشؤون القانونية : تهتم بمتابعة القضايا القانونية و التأمينية للمؤسسة.
- مصلحة الميزانية : تعمل على إعداد ميزانية المؤسسة .
- مصلحة الخزينة : تتمثل مهامها في :
- ✓ ضمان معالجة جميع العمليات الخاصة بالخزينة
- ✓ تمويل أنشطة المؤسسة و الاستعمال الرشيد و العقلاني للموارد المالية.
- مصلحة المحاسبة : تتمثل مهامها في :
- إعداد تقارير حل الوضعية المالية من خلال متابعة المصاريف و الإيرادات.
- تسوية وضعية الخزينة أسبوعيا.
- إعداد الميزانية و جدول حسابات النتائج.
- مسك الوثائق و الدفاتر المحاسبية القانونية و تسجيل مختلف العمليات وفقا للمخطط المحاسبي الجديد
- مصلحة الخزينة.

5- قسم الممتلكات و الوسائل

- مصلحة الشراء.
- مصلحة الوسائل و اللوجستيك.
- مصلحة الممتلكات.

و يمكن تلخيص الهيكل التنظيمي للمديرية العمليانية لعين تموشنت اتصالات الجزائر في المخطط التالي :



المبحث الثاني: دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر - عين تموشنت -

أصبح مفهوم تسيير الكفاءات يحتل مكانة أساسية في استراتيجية المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بعين تموشنت وذلك من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات اللازمة لتقييم كفاءات أفرادها للتعرف على حاجياتهم من التكوين قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب و الأهداف العامة للمؤسسة و مختلف التطورات التي تشهدها.

المطلب الأول: تقييم كفاءات الأفراد

بدأت المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بعين تموشنت بوضع نظام لتقييم كفاءات الأفراد بعد أن قامت بالعديد من التجارب و هذا تزامنا مع تبني شركة اتصالات الجزائر لنظام إدارة الجودة.

1-الهدف من تقييم الكفاءات البشرية:

تهدف المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بعين تموشنت من عملية تقييم الكفاءات البشرية إلى إحداث التناسب بين كفاءات العمال و متطلبات المناصب التي يشغلونها، حيث تسمح بالتأكد من أن العامل يمتلك الكفاءات اللازمة والمطلوبة لإتمام وظيفته على أكمل وجه، و يمكن القول أن هذه العملية تحقق للشركة و الفرد الفوائد التالية:

أ/بالنسبة للمؤسسة : تسعى المؤسسة من تقييم كفاءاتها للحصول على ما يلي:

-التعرف على الفوارق بين الكفاءات المتوفرة و المطلوبة

-إعداد برنامج للتطوير يهدف إلى ضم الكفاءات الجديدة و معالجة الفوارق الموجودة

-تحسين الأداء الفردي مما يؤثر على أداء المؤسسة ككل.

ب /بالنسبة للفرد :تحقق عملية تقييم الكفاءات مجموعة من الفوائد للأفراد نذكر منها:

المشاركة في عملية تقييم الكفاءات هناك مراحل يقوم بها الفرد

إقحام الفرد أكثر في أهداف المؤسسة و تحفيزه لمضاعفة الجهود

2-معايير تقييم الكفاءات البشرية: هناك مجموعة من المعايير التي تلجأ إليها المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر

بعين تموشنت في تقييم كفاءات أفرادها و المتمثلة في الآتي:

-حجم و نوعية العمل.

-المعارف و فهم التوجيهات.

-مسؤولية و تنظيم العمل.

-الاتصال الداخلي و الخارجي.

- اتخاذ القرار و الحكم الذاتي.

و يمكن توضيح هذه المعايير في الجدول التالي:

الجدول رقم 3-1: معايير تقييم الكفاءات البشرية في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بعين تموشنت .

المعايير	العلامة	الملاحظة
حجم و نوعية العمل	10/	
المعارف و فهم التوجيهات	10/	
مسؤولية و تنظيم العمل	10/	
الاتصال الداخلي و الخارجي	10/	
اتخاذ القرار و الحكم الذاتي	10/	
	50/	

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة من مصلحة إدارة الموارد البشرية.

و تجدر الإشارة إلى أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بعين تموشنت تقوم بتقييم كفاءاتها البشرية كل شهرين، بحيث إذا تحصل العامل على علامة أقل من 30 من 60 فانه يخضع لدورة تكوينية لتطوير كفاءاته بهدف الرفع من أداء المؤسسة / ككل.

المطلب الثاني: تكوين الأفراد

تهتم المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بعين تموشنت ببرامج التكوين ، لأنها تعد استثمارا في مواردها البشرية، تظهر عوائده في تحسين الأداء، فهو يهدف إلى الرفع من كفاءات الأفراد لأداء عمل معين.

1- أنواع التكوين:

يمكن القول أن المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لعين تموشنت ، أولت اهتماما ملحوظا ببرامج التكوين، و هي تهدف من ذلك للرفع من مستويات أداء عمالها عن طريق تحسين كفاءاتهم المختلفة، حيث تتبع المؤسسة في هذا المجال ثلاثة أنواع من التكوين :

التكوين قصير المدى: يقصد به التكوين الذي يهدف إلى تحسين أداء العامل للاستجابة لمهمة معينة و مدته لا تتجاوز شهر.

التكوين متوسط المدى: و هو يستغرق مدة تتراوح ما بين شهر إلى 12 شهر، يتمثل عادة في تربصات تحسين الكفاءات (Stage de perfectionnement) .

التكوين طويل المدى: و هو التكوين الذي تتجاوز مدته 12 شهرا.

مصادر احتياجات التكوين:

يتم اختيار نوع و طبيعة التكوين حسب احتياجات التكوين لدى الأفراد، و يمكن القول أن هذه الاحتياجات تتبع من مصادر رئيسية:

احتياجات ناتجة عن تقييم الكفاءات: بعد الإتمام من عملية تقييم كفاءات الأفراد يتم استخراج النقائص و بالتالي طبيعة التكوين المطلوب.

احتياجات نابعة من الأهداف التي ترسمها و تحددتها الإدارة العامة: يتطلب تحقيق الأهداف التي تحددها الإدارة توفر مجموعة من الكفاءات، مما يؤدي إلى ظهور حاجة لوضع برامج للتكوين تساعد على توفير تلك الكفاءات قصد تحقيق الهدف العام.

احتياجات مرتبطة بتحديات داخلية أو خارجية: حيث أن المؤسسة تعيش وسط محيط يفرض عليها مجموعة من التحديات و التي تؤدي إلى ظهور احتياجات لتكوين العمال و الرفع من كفاءاتهم على مواجهة مختلف التغيرات والتطورات التي يفرضها المحيط

احتياجات مرتبطة بالمنصب المقلد: قد تكون حاجة التكوين صادرة من العامل نفسه بهدف رفع كفاءاته لأداء وظيفته على أكمل وجه بشرط أن تكون هذه الحاجة مرتبطة مباشرة بمنصب الشغل الذي يتقلده.

المبحث الثالث: إعداد استمارة الاستبيان وتحليلها

سنحاول في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية لهذا الموضوع قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى الحقائق و النتائج و سنعرف بالأدوات المستعملة في الدراسة وكذا مجتمع الدراسة والعينة المختارة.

المطلب الأول: حدود الدراسة

تمت هذه الدراسة في إطار حدود زمنية، مكانية، بشرية سنوضحها بالتفصيل الآتي:

أولا: مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في عمال المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بعين تموشنت و البالغ عددهم 50 موظفا، حيث قمنا باختيار عينة عشوائية من مجموع العمال و المقدرة ب 30 عامل ووزعنا عليها استمارات الاستبيان.

ثانيا : أداة الدراسة :

تعرف أداة الدراسة على أنها الوسيلة المعتمدة لجمع البيانات والمعلومات أو الحقائق عن مشكلة ما أو ظاهرة معينة، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على الاستبيان لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في المتغير المستقل (الكفاءات)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية). ويحتوي الاستبيان على جزأين هما على النحو الآتي:

-الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.

-الجزء الثاني : دور الكفاءات و الميزة التنافسية: حسب الإستبيان

✓ المحور الأول: الكفاءات ويتكون من ثلاثة أبعاد وهي:

1-تقييم الكفاءات: ويتكون من (06) عبارات.

2- معايير تقييم الكفاءات: ويتكون من (06) عبارات.

3- تكوين الأفراد: ويتكون من (06) عبارات.

✓ المحور الثاني : الميزة التنافسية : ويتكون من بعدين هما:

1- التميز في الجودة: ويتكون من (06) عبارات.

2- التميز في التكنولوجيا: ويتكون من(06) عبارات

وقد تمّ تبني في إعداد الاستبيان الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، وقد تمّ استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس العبارات، والسبب في ذلك أنّه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يعبر الأفراد المجهين عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات وفق خمسة درجات وهي على النحو التالي:

جدول رقم (03-02) مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المعلومات السابقة.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

يتم التطرق في هذا المطلب إلى تأكيد صدق أداة الدراسة (الاستبيان)، من خلال توضيح الصدق الظاهري (آراء المحكمين)، والصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي)، وكذلك قياس ثبات أداة الدراسة من خلال معامل الثبات ألفا (كرونباخ)، ثم اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

أولاً: صدق أداة الدراسة

صدق أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان يعني أنّها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، ويقصد بالصدق شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها ومفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. وقد تمّ التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

-الصدق الظاهري للأداة(صدق المحكمين): تمّ عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة بغية التحقق من صدق المحتوى من خلال طلب من الأساتذة إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور أو البعد الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة.

-الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) لأداة الدراسة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قمنا بقياس الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون (Corrélation de Pearson) بين كل محاور الدراسة ويوضح الجدول التالي معاملات الارتباط لكل محاور الاستبيان.

جدول رقم(03-03) معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان

معاور الاستبيان	العبارات	الارتباط pearson	القيم الاحتمالية sig
المحور الأول: دور الكفاءات			
تقييم الكفاءات	6-1	**0.655	0.000
معايير تقييم الكفاءات	12-7	**0.644	0.000
تكوين الافراد	18-13	**0.875	0.000
المحور الثاني: الميزة التنافسية			
التميز في الجودة	30-19	**0.626	0.000
المجموع	30	**0.731	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss. **دال عند مستوى الدلالة 0.01.

من خلال الجدول يتبين لنا أنّ قيم معاملات الارتباط محصورة ما بين (0.644-0.875) وهي موجبة، بحيث يأخذ معامل الارتباط بيرسون قيم محصورة بين (0-1)، وكلما اقترب معامل الارتباط من 1 كان الارتباط قوي وإيجابي، وإنّ القيم الاحتمالية كلها أقل من مستوى الدلالة أو المعنوية، وعليه فالمعامل الارتباط الكلي لمجموع محاور الاستبيان يقدر ب 0.731 أي درجة الارتباط هي (73.1%) وهذا ما يدل على وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين محاور الاستبيان.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بثبات أداة الدراسة الاستبيان التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، ولقياس مدى ثبات الاستبيان تم استخدام معامل ألفا كرونباخ والجدول التالي يوضح نتائج قياس الثبات لمحاور الاستبيان:

جدول رقم (03-04) معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach)

ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.810	6-1	تقييم الكفاءات
0.661	12-7	معايير تقييم الكفاءات
0.893	18-13	تكوين الأفراد
0.727	24-19	التميز في الجودة
0.832	30-25	التميز في التكنولوجيا
0.784	30	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

تعد قيم ألفا كرونباخ، مقبولة إحصائيا عندما تكون هذه القيم أكبر من (0.6) أي 60% ومن خلال الجدول نلاحظ أن معاملات ألفا كرونباخ تأخذ قيم تتراوح ما بين (0.661-0.893) وهي نسبة مقبولة وبذلك يعد الثبات مرتفعا، كما أن معامل الثبات الكلي يساوي 0.78 أي بنسبة (78%)، وهي نسبة عالية وأعلى من النسبة المقبولة إحصائيا، وبذلك تكون أداة القياس صالحة و يمكننا من خلالها الحصول على بيانات صادقة.

✓ اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف-سمرنوف) Sample Kolmogorov- Smirnov

جدول رقم (03-05) اختبار التوزيع الطبيعي

قيمة مستوى الدلالة Sig	قيمة Z	المحاور الاستبيان
0.076	1.589	تقييم الكفاءات
0.514	0.712	معايير تقييم الكفاءات
0.087	1.271	تكوين الافراد
0.548	0.821	التميز في الجودة

0.076	1.263	التميز في التكنولوجيا
-------	-------	-----------------------

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول يتضح لنا أنّ قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) أي $\text{Sig.} > 0.05$ ، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

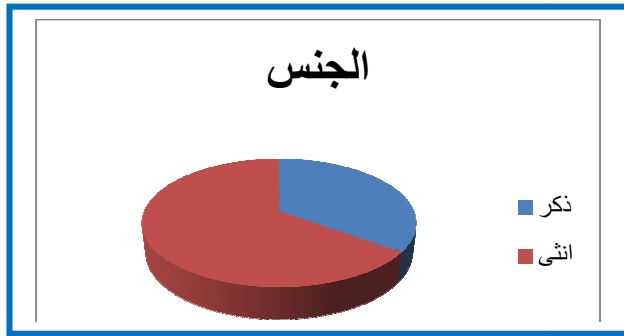
المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

نلخص في هذا المطلب النتائج المتوصل إليها عن طريق تحليل الجزء الأول من الاستبيان والمتمثل في المعلومات الشخصية لعينة الدراسة وهي على النحو التالي:

1- الجنس:

كانت نتائج الدراسة كما يلي:

جدول رقم (06-03) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس. الشكل (3-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



النسبة %	التكرارات	الاجابة
33.3	10	ذكر
66.7	20	أنثى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

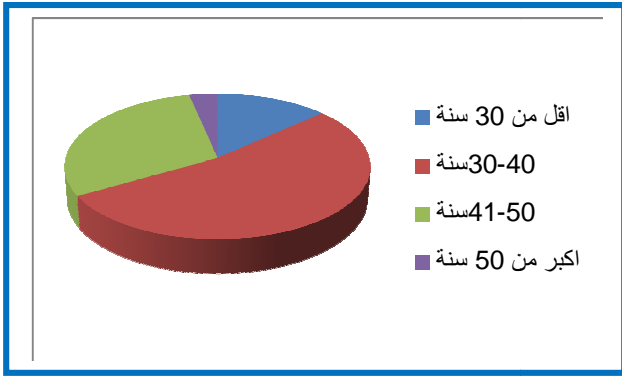
من خلال الجدول لتكرارات العينة المدروسة من المجتمع نلاحظ من خلال نتائج الجدول (الجنس) أن نسبة الإناث من العين المدروسة تقدر بـ 66.7 % أي ما يعادل 20 موظفة فيما نسبة الذكور تقدر بنسبة 33.3 %

أي ما يعادل 10 موظفين و منه نستنتج نسبة الإناث أكثر من نسبة الذكور و هذا راجع إلى أن الإناث يعملن بالإدارة أكثر من الذكور .

2- السن:

لخصنا نتائج الإجابات في الجدول الموالي:

جدول رقم (07-03) توزيع أفراد العينة الدراسة حسب العمر - الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المتغير	العمر	التكرار	النسبة %
	أقل من 30 سنة	4	13.33
	30-40 سنة	16	53.33
	41-50 سنة	9	30
	أكبر من 50 سنة	1	3.33
	المجموع	30	100

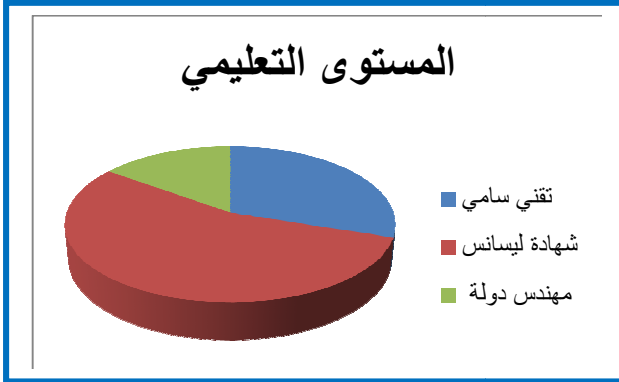
المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 13.33 % من أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية الأقل من 30 سنة ، نسبة 53.33% من أفراد العينة في الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة ، و نسبة 30% من أفراد العينة في الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة ، أما الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة نسبتها 3.33 %

3- المستوى التعليمي:

كانت نتائج الدراسة موضحة في الجدول

جدول رقم (08-03) توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المؤهل العلمي. الشكل (3-5): توزيع أفراد العينة حسب الشهادات



المتغير	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
	تقني سامي	10	33.33
	شهادة ليسانس	16	53.33
	مهندس دولة	4	13.34
المجموع		30	100

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج excel

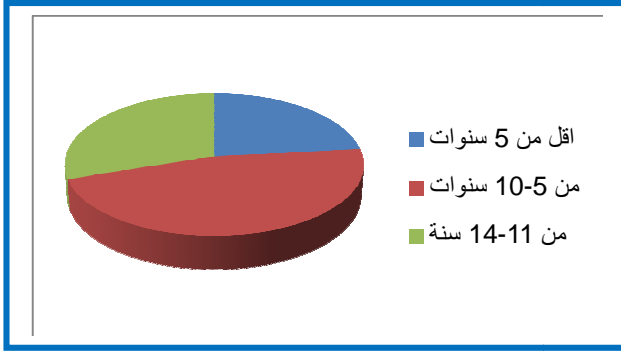
من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 33.33% من أفراد عينة الدراسة هم من حاملي شهادة تقني سامي، وتقدر نسبة الأفراد الحاصلين على شهادة ليسانس في مؤسسة اتصالات الجزائر بـ 53.33%، وتأتي في الأخير نسبة الحاصلين على شهادة مهندس دولة والتي تعادل 13.34%، مما يدل على العموم هذا الاختلاف والتنوع من وجود مستوى أكاديمي عالي ضمن المستويات الإدارية المختلفة للمؤسسة محل الدراسة وعليه فالمؤسسة اتصالات الجزائر تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات وقدرات اللازمة لشغل الوظائف.

الأقدمية : (الخبرة)

كانت نتائج الدراسة ملخصة في الجدول كما يلي:

جدول رقم (09-03) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

الشكل (3-06): توزيع أفراد العينة حسب عدد السنوات



المتغير	التكرار	النسبة %
عدد	7	23.34
سنوات الخبرة	14	46.66
المجموع	30	100

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن 46.66% من أفراد عينة الدراسة تتراوح مدة عملهم في مؤسسة اتصالات الجزائر ما بين (5 سنوات إلى 10 سنوات)، وتليها نسبة 30% من أفراد عينة الدراسة الذين يتمتعون بخبرة (من 11 سنوات إلى 14 سنوات)، و 23.34% من عينة الدراسة تقل خبرتهم عن (5 سنوات)، وعلى العموم نستطيع القول أنّ هناك تراكم للخبرة والمعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل الإحصائي لأداة الدراسة

نتناول في هذا المبحث التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة بنوعيتها المستقلة والتابعة من خلال تحليل محاور الاستبيان عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات الاستبيان، وكذلك اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل الانحدار البسيط.

المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة، وتمّ التعرف على القبول أو رفض عينة الدراسة لكل عبارة اعتمادا على المتوسط الإجابات، فإذا تجاوز متوسط الحسابي للإجابات درجة الموافقة "المتوسطة" فيكون هناك موافقة من قبل عينة الدراسة على محتوى العبارة، وفي حال إذا كان المتوسط الحسابي أقل من درجة الموافقة "المتوسطة" فيعني هذا رفض أفراد عينة الدراسة للعبارة المطروحة.

جدول رقم (10-03) درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت

من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5	مجال المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا	درجة الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المعلومات السابقة.

- تمّ تحديد درجة الموافقة بالاعتماد على المتوسط الحسابي وقيمة المدى لتحديد طول الفئة (درجة الموافقة)

- الحد الأعلى للمقياس "5" - الحد الأدنى للمقياس "1" / عدد الدرجات المقياس "5" = 0.8 (ومن ثم إضافة قيمة 0.8 على نهاية كل مجال).

أولا: تحليل المحور الأول للاستبيان

يتمثل المحور الأول في أبعاد رأس المال الفكري

✓ السؤال الأول: ما هو مستوى اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر-عين تموشنت- بكفاءتها البشرية بأبعاده

الثلاثة (تقييم الكفاءات ، معايير تقييم الكفاءات ، تكوين الأفراد)؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجداول التالية:

- البعد الأول: تقييم الكفاءات

جدول رقم (11-03) تحليل عبارات البعد الأول تقييم الكفاءات:

رقم العبارة	أبعاد تقييم الكفاءات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
	تقييم الكفاءات				
01	تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط قوة الكفاءات البشرية.	4.300	2.303	1	مرتفعة جدا
02	تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط ضعف الكفاءات البشرية	3.466	1.270	3	مرتفعة
03	تتم عملية تقييم للمعارف لمعرفة الاحتياجات الحالية	3.366	1.048	4	متوسطة
04	يقدم نظام التقييم المتبع في المؤسسة معلومات للعاملين أنفسهم عن مستوى أدائهم.	3.200	0.998	5	متوسطة
05	تتم الاستفادة من نتائج التقييم في تخطيط سياسة المؤسسة للموارد البشرية	3.022	1.066	6	متوسطة
06	تتميز عملية التقييم بالشفافية و العدالة	3.800	1.303	2	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يتضح من الجدول (11-03) أن بعد تقييم الكفاءات جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له، من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.527) بانحراف معياري (1.331)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول أو درجة الموافقة، "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.033-4.300) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (2.303-0.998) وهذا ما يدل على الاهتمام الواضح للمؤسسة محل الدراسة بتقييم كفاءاتها البشرية وسعيها لتقييم موظفيها و أداءهم بكل عدالة و شفافية ، وكذلك سعيها أيضا إلى تقييم للمعارف لمعرفة الاحتياجات الحالية.

جدول رقم (12-03) تحليل عبارات البعد الثاني معايير تقييم الكفاءات

رقم العبارة	أبعاد معايير تقييم الكفاءات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
	معايير تقييم الكفاءات	3.188	1.021	3	متوسطة
07	ترى أن الخدمات التي تقدمها اتصالات الجزائر ذات جودة عالية مقارنة بالشركات المنافسة	2.833	1.081	6	متوسطة
08	تسعى المؤسسة التي تعمل بها إلى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع المواصفات القياسية الدولية	3.033	1.119	4	مرتفعة
09	للمؤسسة التي تعمل بها القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها	3.366	0.999	2	مرتفعة
10	تقوم بمشاركة رؤسائك في اتخاذ بعض القرارات الإدارية	3.233	0.876	3	متوسطة
11	مشاركتك في اتخاذ القرارات الإدارية فعليه	2.866	1.382	5	متوسطة
12	يقوم مسؤولك المباشر بتقييم أدائك	3.800	1.270	1	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول (12-03) أن بعد معايير تقييم الكفاءات جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.188) بانحراف معياري (1.021)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة الموافقة أو نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد معايير تقييم الكفاءات أنها تشكل "قبول متوسط" حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.30-3.300) وتراوحت انحرافات المعيارية (0.999-1.382)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر-عين تموشنت- تعتمد على معايير هامة لتقييم كفاءاتها و تستطيع من خلالها أخذ قرارات الإستراتيجية التي تمكنها من إنجاز أعمالها بكفاءة عالية من خلال اعتمادها على أنظمة المعلومات وتفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين.

– البعد الثالث: تكوين الأفراد

جدول رقم (13-03) تحليل عبارات البعد الثالث تكوين الأفراد

رقم العبارة	أبعاد تكوين الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
	تكوين الأفراد	3.677	1.336	1	مرتفعة
13	يخضع العمال لدورات تدريبية في مجال وظيفتهم .	3.800	0.663	2	مرتفعة
14	يتم التدريب داخل المؤسسة و خارجها	3.700	0.966	3	مرتفعة
15	بعد تلقيكم لدورات تدريبية هل ترون أن أدائكم لوظائفكم سيكون بسهولة أكثر	3.333	0.933	5	متوسطة
16	ترون تحسن في مستوى أدائكم بعد التدريب	4.066	0.822	1	مرتفعة
17	أنت مستعد بأن يتم خصم جزء من مرتبك ليصرف على التدريب	3.366	0.924	6	متوسطة
18	ترون بأن التدريب أمر روتيني لا يمكن أن يزيد في مهارتك شيء	3.800	0.711	4	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول (13-03) أن بعد تكوين الكفاءات جاء بترتيب "الأول" من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.677) بانحراف معياري (1.336)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة القبول أو درجة الموافقة "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفعا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.333-4.066) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.711-0.966)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر –عين تموشنت– تسعى إلى الاهتمام بتكوين و تدريب موظفيها عن طريق تقديمها لدورات تدريبية داخلية و خارجية لتحسين أدائهم.

و نستنتج أن التدريب في المؤسسة له عدة أسباب ، كما أن سياسة و برامج التدريب في المؤسسة تقوم بتحسين جودة الخدمات الداخلية للمؤسسة بالرفع من كفاءات عمالها.

✓ بالنسبة للمحور الأول الكفاءات ككل بلغ المتوسط الحسابي (3.464) وبانحراف معياري (1.232) مما يشير إلى تقارب إجابات عينة الدراسة حيث كانت درجة الموافقة "مرتفعة" على عبارات المحور الأول وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - عيّن تموشنت - تهتم بكفاءاتها البشرية بأبعاده الثلاث.

ثانيا: تحليل المحور الثاني للاستبيان

يتمثل المحور الثاني في الميزة التنافسية

✓ السؤال الثاني: ما هو مستوى التميز الحاصل في مؤسسة اتصالات الجزائر - عيّن تموشنت؟ وللإجابة على هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجداول التالية

أولاً: تمييز المؤسسة

الجدول رقم (14-03) تحليل عبارات البعد الأول التميز في الجودة

رقم العبارة	التميز في الجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
	التميز في الجودة	3.804	0.962	1	مرتفعة
19	تقوم المؤسسة بنشر مفاهيم الجودة بين العاملين لجعلهم كعناصر فاعلة في عملية التحسين المستمر للجودة	4.233	0.980	3	مرتفعة جدا
20	تعد الجودة بمثابة ميزة تنافسية في المؤسسة.	4.633	0.984	1	مرتفعة جدا
21	تركز المؤسسة على الاستجابة لتطلعات زبائنها في السوق من خلال تقديم خدمات ذات جودة متميزة.	3.866	1.015	2	مرتفعة
22	تتميز مؤسسة اتصالات الجزائر بالتطوير السريع لخدماتها مقارنة بمنافسيها في 3G و 4G.	3.300	0.918	5	متوسطة
23	تعمل اتصالات الجزائر على تحديث وتطوير وسائل الاتصال بالعملاء لتزويدهم بالمعلومات عن مزاي الخدمات.	3.166	0.906	6	متوسطة
24	لدى المؤسسة مواصفات واضحة تحدد على أساسها جودة المنتجات للتميز في السوق	3.800	0.971	4	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول (14-03) نلاحظ أن بعد "تمييز المؤسسة من خلال الجودة" جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة. إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.804) بانحراف معياري (0.962). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة القبول أو درجة الموافقة "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تمييز المؤسسة أنها تشكل قبولا

مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.166-4.633)، وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.906-1.015) وهذا ما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر عيّن تموشنت - تنتهج إستراتيجية التميز في جودة خدماتها من أجل بقائها في الصدارة عن طريق جلب أكبر عدد من الزبائن.

ثانياً: التميز في التكنولوجيا

جدول رقم (03-15) تحليل عبارات البعد الثاني التميز في التكنولوجيا

رقم العبارة	التميز في التكنولوجيا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
	التميز في التكنولوجيا				
25	تساير المؤسسة التطورات الحاصلة في المحيط التكنولوجي	3.766	0.36	1	مرتفعة
26	التقنيات المستخدمة في الخدمات لدى المؤسسة متطورة جداً مقارنة بالمنافسين	3.766	0.52	6	متوسطة
27	تمتلك المؤسسة تكنولوجيا الإعلام والاتصال المتطورة تتحكم من خلالها في معالجة مشاكل التنظيم والتسيير	3.300	0.72	4	مرتفعة
28	تشكل التكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسة ميزة تنافسية	3.400	0.40	2	مرتفعة
29	التحكم على قدرة المؤسسة في البشرية الكفاءات التكنولوجية في	3.766	1.04	3	مرتفعة
30	تحوّز المؤسسة على آلات وتكنولوجيا متميزة مقارنة بالمنافسين	3.566	0.44	5	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول (15-03) أن بعد التمييز في التكنولوجيا جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.594) بانحراف معياري (0.580)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التمييز في التكنولوجيا أنها تشكل قبولا "مرتفعا"، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.300-3.766)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.36-1.40)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر -عين تموشنت- تبدي اهتماما للتقنيات التكنولوجية تتحكم من خلالها لعلاج مشاكل التنظيم و التسيير التي تخص اعتبار التكنولوجيا بمثابة ميزة تنافسية ، و هذا مؤشر جيد يبين أن هناك إدراك جيد لأهمية التكنولوجيا في تحقيق التمييز في المؤسسة.

بالنسبة للمحور الثاني الميزة التنافسية ككل بلغ المتوسط الحسابي (3.682)، بانحراف معياري (0.771)، مما يشير إلى تقارب إجابات عينة الدراسة حيث كانت درجة الموافقة مرتفعة على عبارات المحور الثاني، وهذا ما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر -عين تموشنت- تهتم بالجانب التكنولوجي كميزة تنافسية لها ، من خلال طرح خدمات تكنولوجيا الإعلام و الاتصال المتطورة والتي من شأنها أن تطور وتحسن أداء المؤسسة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

سنقوم في هذا المطلب باختبار فرضية الدراسة الرئيسية، ثم اختبار الفرضيات الفرعية.

أولاً: اختبار الفرضية

سنحاول من خلال هذا الاختبار أن نبين هل يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للكفاءات على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -عين تموشنت-

الفرضية H0: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للكفاءات على الميزة التنافسية عند مستوى المعنوية 0.05 لدى مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت.

الفرضية H1: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للكفاءات على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05 لدى مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت.

Y: الميزة التنافسية (المتغير التابع): تقييم الكفاءات ، معايير تقييم الكفاءات، تكوين الأفراد.

X: دور الكفاءات (المتغير المستقل): التمييز في الجودة، التمييز في التكنولوجيا.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج تحليل التباين الانحدار لتحقيق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وجدول (03-15) يبين هذا

جدول رقم (03-16) نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية

مستوى الدلالة Sig	قيمة المحسوبة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
0.000	58.56	1	48.006	48.006	بين المجموعات	0.677	0.731
		28	0.820	22.954	داخل المجموعات		
		29		70.959	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول (03-16) يتبين لنا ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (58.56) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (a=0.05)، حيث بلغ معامل التحديد (R²) 0.677 أي أن المتغير المستقل للكفاءات يفسر ما مقداره (67.7%) من التباين في المتغير التابع و المتمثل في الميزة والباقي (32.3%) تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة وهي نسبة مرتفعة وبناء على صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية وبفروعها المختلفة.

الجدول رقم (03-17) نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية

متغير التابع	النموذج	A معامل	Beta معامل	المحسوبة قيمة T	Sig مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	الجزء الثابت	2.261		3.291	0.003
	دور الكفاءات	0.491	0.823	7.652	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أنّ القيمة الاحتمالية هي 0.000 و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الكفاءات و المتغير التابع الميزة التنافسية من خلال المعامل A الذي يساوي (0.491) والذي يعني أن التغير في قيمة الكفاءات بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.491) في الميزة التنافسية، وكانت قيمة $T=7.652$ عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لدور الكفاءات على الميزة التنافسية.

وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنّه يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للكفاءات على الميزة التنافسية عند مستوى المعنوية 0.05 لدى مؤسسة اتصالات الجزائر عيّن تموشنت.

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين دور الكفاءات و الميزة التنافسية:

$$Y=2.261+0.491X$$

ثانيا: نتائج الدراسة

يؤكد تحقق الفرضية في هذا المطلب تناول مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من صحتها.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية

أظهرت النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية باستخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين دور الكفاءات والميزة التنافسية وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي 73.1% عند مستوى المعنوية 0.05 ، ويرجع هذا إلى تركيز المؤسسة محل الدراسة على تجسيد أبعاد كل من: تقييم الكفاءات، معايير تقييم الكفاءات، و تكوين الأفراد داخل المؤسسة.

خلاصة:

تتمحور أهم النتائج التي توصلنا إليها في هذا الفصل أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بعين تموشنت تولي اهتماما بالغا بالعنصر البشري و ذلك من خلال تدريب و تنمية كفاءاته و هي على وعي تام بأن هؤلاء الأفراد هم الركيزة الرئيسية للتنمية و التميز.

لذا فقد اعتمدت إدارة الموارد البشرية سياسة تنموية قائمة على أساس التكوين المستمر للعمال دون

إغفال العملاء بحيث تولي اهتماما موازيا أيضا بهم، حيث كانت النتائج المستخلصة كما يلي:

- تتوفر المؤسسة محل الدراسة على متطلبات رأس المال البشري من خلال امتلاكها لأفراد ذوي القدرات والمهارات العالية التي تساهم في تكوين كفاءاتها البشرية لأن هذا الأخير يشكل الورقة الراجحة تمتلكها المؤسسة من أجل مواجهة المنافسة.

- تتوفر المؤسسة محل الدراسة على متطلبات الميزة التنافسية، فهي تبذل كل الجهد من أجل تطوير نظم المعلومات، وجلب التكنولوجيا الحديثة، وتحديث قواعد البيانات بها.

- تتوفر المؤسسة محل الدراسة على متطلبات الجودة و التكنولوجيا، فهي تسعى جاهدة لتحسين خدماتها من أجل كسبها لزيائن جدد وهذا ما يوسع حصتها السوقية.

الخاتمة العامة

أصبح اهتمام المؤسسات في ظل احتدام المنافسة وتحرير التجارة العالمية خاصة في إطار العولمة و تكنولوجيا المعلومات يركز على إيجاد الطرق التي من شأنها أن تخلق لها ميزة تنافسية مستدامة، حيث أن التغيرات السريعة والمتلاحقة للمؤسسة طرح عليها العديد من التحديات خصوصا في ظل التحول إلى ما يعرف باقتصاد المعرفة الذي يقوم على تامين الموارد غير الملموسة.

إن الأهمية الاستراتيجية للكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية لا تنعكس فقط من خلال تمتع هذه الكفاءات المسؤولة عن خلق القيمة بالخصائص والمميزات الواجب توفرها في الموارد الاستراتيجية وهذا باعتبار الكفاءات مورد غير ملموس، وإنما أيضا من خلال فعالية الاستثمار في ترقية وتطوير الكفاءات وما يحققه هذا الاستثمار من اندماج إيجابي وما يترتب عنه من تموقع يساهم بشكل مستمر في تحسين قدرات المؤسسة التنافسية.

أولا: نتائج الدراسة

من أهم النتائج المتوصل إليها من الجزء النظري والتطبيقي ما يلي:

1. نتائج الجزء النظري

توصلنا إلى إن الميزة التنافسية هي مفهوم استراتيجي يعكس وضعا تنافسيا مميذا للمؤسسة مقارنة بمنافسيها و مصادرها متعددة الأمر الذي يفرض على المؤسسات تحديدها بدقة قصد الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل جهد و أقل تكلفة خاصة و إن المؤسسات أصبحت لا تعتمد على مصدر واحد من الميزة التنافسية و إنما على مجموعة متكاملة و تعد الكفاءات البشرية ابرز هذه العناصر.

كما اتضح لنا بان التسيير الفعال و الجيد للكفاءات البشرية و قدرة المؤسسة على انتقاء أفضل النظم التسييرية الحديثة و المرنة تمكنها من تامين ما تملك من موارد و كفاءات ذات قدرات و معرفة و مهارات و اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشرسة و الاقتصاد العالمي المبني على جودة الكفاءات .

من خلال ما سبق يمكن استخلاص بان الكفاءات البشرية تعتبر من العناصر المهمة و الأساسية التي ينبغي إدارتها و تسييرها بالشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها باعتبارها أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها لأنها الأصل الوحيد المالك و القادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة و المحققة للميزة التنافسية.

نتائج الجزء التطبيقي :

- مستوى اهتمام بالكفاءات في مؤسسة اتصالات الجزائر جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة،
- مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة
- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لدور الكفاءات على الميزة التنافسية عند مستوى المعنوية 0.05 لدى مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت.

ثانيا: التوصيات و الاقتراحات:

- أن تدرك المؤسسة أهمية و فعالية قدراتها و طاقاتها البشرية المتمثلة في الأصول الفكرية و تعمل على بنائها و تفعيلها و حمايتها من التقليد لتضمن التفوق عن طريق المزايا التنافسية التي تحققها .
- الاهتمام بالكفاءات لا يقتصر في اعتبارها كمورد و كفى، بل يجب الاهتمام بها فهي مورد يجب الحفاظ عليها و مراعاتها خاصة و أن العقل المفكر و المبدع بحاجة إلى التدعيم و الاهتمام و التشجيع و التغذية الفكرية.
- القدرات العالية للابتكارات و الإبداعات لا يمكن استخدامها استخداما امثل إذا عملت في بيئة مقيدة تتميز بالبيروقراطية في اتخاذ القرارات، و إنما لابد من توفير الجو المناسب للتصريح بالطاقات الإبداعية الكاملة.
- تشجيع الاتصال الغير الرسمي باعتباره وسيلة لتحسين و تدفق المعلومات.
- إتاحة الفرصة للمشاركة في تسيير المؤسسة قد يؤدي إلى تلبية مجموعة من الحاجات متمثلة في إبراز المواهب و القدرات و الإمكانيات التي يتمتع بها الأفراد و التي يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها.

ثالثا : آفاق الدراسة :

- رغم محاولتنا معالجة إشكالية بحثنا المرتكزة على التعرف على الدور الذي يمكن أن يتركه تسيير الكفاءات البشرية على الميزة التنافسية ظهرت لنا العديد من جوانب النقص التي لا تزال بحاجة إلى البحث و الدراسة:
- التسيير الاستراتيجي للمعرفة للمؤسسة.
- رأس المال الفكري و الميزة التنافسية.

قائمة المراجع



- بن عيسى محمد المهدي "،العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي ، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004،.
- ثابتي الحبيب ،تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية :التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة ،جامعة ورقلة ،08-09 مارس،2005.
- سملاي يحضيه أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(مدخل الجودة و المعرفة)"أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة الجزائر 2005،.
- عايدة خطاب "،التخطيط الاستراتيجي ،دار الفكر العربي،القاهرة مصر 1989
- عبد الحكيم أحمد الخزامي إدارة الموارد البشرية التحديات ،التجارب و التطلعات"دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع مصر2003،
- عبد الحميد بورحومة و طلال زغبة -تدريب و تنمية المهارات البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية في ظل المداخل الحديثة في تسيير الكفاءات - جامعة بسكرة -2012
- عبد الرحمن الشقاوي" ،التدريب الإداري للتنمية،معهد الإدارة العامة،مصر ،1985،.
- عبد الستار العلي،و آخرون ،المدخل إلى إدارة المعرفة،دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،الطبعة الثالثة،عمان الأردن،2012،.
- علي عبد الله ، بوسهوة نذير:أثر إدارة المعرفة على أداء و فعالية المنظمة ،،جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 10/11/2009.
- عمر وصفي عقيلي " ،إدارة الموارد البشرية المعاصرة:بعد استراتيجي،دار وائل للنشر،عمان،2005،
- "فريد راغب النجار" ،إدارة الإنتاج و العمليات و التكنولوجيا:مدخل تكاملي تجريبي،دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- كمال رزيق ،تعزيز القدرة التنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ل2003.

قائمة المراجع

- كمال عبد الحميد زيتون ، التدريس ، نماذجه و مهاراته ، عالم الكتب القاهرة مصر الطبعة الأولى 2003.
- لحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة جامعة الشلف، ديسمبر 2011،
- مصنوعة احمد ن تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني الواقع و آفاق التطوير -تجارب الدول - حسيبة بن بوعلي الشلف 2012 .
- مقراش فوزية،أقطي جوهرة، اثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة :دراسة تطبيقية في مؤسسة الاتصال، ،جامعة بسكرة ،23،22 فيفري 2001.
- مهديد فاطمة وقبايلي أمال، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية ، جامعة بسكرة ،2015.
- الهادي بوقلقول:الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة اندماجها في اقتصاد المعرفة، ،جامعة ورقلة،10مارس2004،
- يوسف بن شني أمين مخفي ، إشكالية نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية ، جامعة محمد خيضر ، 2012 ،

المراجع باللغة الأجنبية :

- Charlene Rowena.vanZyl ,Intellectual Capital and Marketing Strategy Intersect for Increased Sustainable competitive advantage ,Magister In Strategic Management, Faculty of Management, University of Johannesburg ,May/2006.
- Andrew Pearson , " The Strategist's Choice :Competitive Strategy and the question of how to compete",UBS Unique Business
- Bernard Martory", Daniel Crozet ,Gestion des Ressources Humaines :pilotage sociale et performances, ED Dunod, Paris,2002.

- Charlene Rowena" van Zyl ,Intellectual Capital and Marketing Strategy Intersect for Increased Sustainable
- jacques Grisé les Ressources humaines entant que source d'avantage concurrentiel durable édition organisation 2001.
- Jean Brilman, Les meilleurs pratique de management,édition d'organisation,Paris1998.
- Le Boterf : L'ingénierie des compétences,les éditions D'organisations,Paris,2ème édition ,2000
- M ,Porter", L'avantage concurrentiel des nations, inter-éditions,1993..
- Marcel Coté,Marie"-Claive Malo :La gestion stratégique :une approche fondamentale,Gaéton Morin,édition,canada,2002.
- Philipe Zarifian :lemodele de la competence,edition liaisons,paris,2001.

المواقع الالكترونية:

- Strategies,<http://www.slideshare.net/Alistercrowe/competitive-strategy-4076947>,13May2010.



الملاحق

المركز الجامعي بلحاج بوشيعب-عين تموشنت-



معهد علوم الاقتصاد والتسيير



قسم: علوم اقتصادية

تخصص: تسيير الموارد البشرية

استمارة الاستبيان

سيدي الفاضل.. سيدي الفاضلة؛ تحية طيبة وبعد.

في إطار التحضير لمذكرة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير الموارد البشرية تحت عنوان "دور الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ولمساعدتنا في إتمام الدراسة نرجو الإجابة بصدق وموضوعية على أسئلة الاستبيان، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة مع العلم انه سيتم التعامل مع الإجابات بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في إثراء هذه الدراسة.

يرجى وضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب:

البيانات الوصفية العامة:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

اقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة اكبر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي : ثانوي فما دون تقني سامي شهادة ليسانس

مهندس دولة ماجيستر شهادة دكتوراه

4- ماهو عدد سنوات خبرتك بالمؤسسة ؟ 5 سنوات فاقل من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 14 سنة

- دور الكفاءات و الميزة التنافسية :

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تقييم الكفاءات						
1	تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط قوة الكفاءات البشرية.					
2	تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط ضعف الكفاءات البشرية					
3	تتم عملية تقييم للمعارف لمعرفة الاحتياجات الحالية					
4	يقدم نظام التقييم المتبع في المؤسسة معلومات للعاملين أنفسهم عن مستوى أدائهم.					
5	تتم الاستفادة من نتائج التقييم في تخطيط سياسة المؤسسة للموارد البشرية					
6	تتميز عملية التقييم بالشفافية و العدالة					
معايير تقييم الكفاءات						
7	ترى أن الخدمات التي تقدمها اتصالات الجزائر ذات جودة عالية مقارنة بالشركات المنافسة					
8	تسعى المؤسسة التي تعمل بها إلى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع المواصفات القياسية الدولية					
9	للمؤسسة التي تعمل بها القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها					
10	تقوم بمشاركة رؤسائك في اتخاذ بعض القرارات الإدارية					

					مشاركتك في اتخاذ القرارات الإدارية فعلية	11
					يقوم مسؤولك المباشر بتقييم أدائك	12
تكوين الأفراد						
					يخضع العمال لدورات تدريبية في مجال وظيفتهم	13
					يتم التدريب داخل المؤسسة و خارجها	14
					بعد تلقيكم لدورات تدريبية هل ترون أن أدائكم لوظائفكم سيكون بسهولة أكثر	15
					ترون تحسن في مستوى أدائكم بعد التدريب	16
					أنت مستعد بأن يتم خصم جزء من مرتبك ليصرف على التدريب	17
					ترون بأن التدريب أمر روتيني لا يمكن أن يزيد في مهارتك شيء	18

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التميز في الجودة						
19	تقوم المؤسسة بنشر مفاهيم الجودة بين العاملين لجعلهم كعناصر فاعلة في عملية التحسين المستمر للجودة					
20	تعد الجودة بمثابة ميزة تنافسية في المؤسسة.					
21	تركز المؤسسة على الاستجابة لتطلعات زبائنها في السوق من خلال تقديم خدمات ذات جودة متميزة.					
22	تتميز مؤسسة إتصالات الجزائر بالتطوير السريع لخدماتها مقارنة بمنافسيها في 3G و 4G.					
23	تعمل إتصالات الجزائر على تحديث وتطوير وسائل الاتصال بالعملاء لتزويدهم بالمعلومات عن مزايا الخدمات.					
24	لدى المؤسسة مواصفات واضحة تحدد على أساسها جودة المنتجات للتميز في السوق					

التميز في التكنولوجيا						
					25	تساير المؤسسة التطورات الحاصلة في المحيط التكنولوجي
					26	التقنيات المستخدمة في الخدمات لدى المؤسسة متطورة جداً مقارنة بالمنافسين
					27	تمتلك المؤسسة تكنولوجيا الإعلام والاتصال المتطورة تتحكم من خلالها في معالجة مشاكل التنظيم والتسيير
					28	تشكل التكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسة ميزة تنافسية
					29	الكفاءات البشرية في المؤسسة قادرة على التحكم في التكنولوجيا
					30	تحوز المؤسسة على آلات وتكنولوجيا متميزة مقارنة بالمنافسين

الملخص:

كان لسرعة و ديناميكية التغيرات التي عرفها العالم الأثر الكبير على المؤسسات التي أصبحت اليوم تنشط في نظام مفتوح و حت تضمن هذه المؤسسة استمرارها و بقاءها في ظل محيط عالي التنافسية تلجأ الى الاعتماد على استراتيجية تنافسية واضحة المعالم و محددة الاهداف مركزة على الكفاءات ، خاصة في ظل التحول الى ما يعرف باقتصاد المعرفة الذي يقوم على تجميع الموارد الغير الملموسة ، فمصدر الميزة التنافسية لا يرتبط فقط بالتوقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية ، بل بقدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات أحد عناصرها الاساسية و بتنوع الكفاءات التي نجدها في المؤسسة و لتحقيق ميزة تنافسية تعتبر الكفاءات التنظيمية و التي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها العامل المحقق للتميز

الكلمات المفتاحية : الكفاءات البشرية –تسيير الكفاءات –الميزة التنافسية

Abstract:

The fast and dynamic changes which the world knew had a big impact on the institutions which became active in one word system opened today , and so that these institutions assure their continuity in an atmosphere of competitiveness , they competencies , and essentially the passage in the economy of knowledge based on resources which have a non-concrete nature .

The source of the competitive advantage does not become attached to the location in front of outside.

Environmental conditions , but of the capacities of institutions to exploit their internal resources the competencies of which are one its basic elements, and seen the variety of the competencies which we find.

Within the institution and to obtain a competitive advantage , the organizational competencies are connect.

With the degree of reaction to the changes which are made at the level of his environment , is the factor which realizes the peculiarity .

The key-words : human resources , management of human resources , competitive advantage