



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم اقتصادية
التخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

أثر تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة
التنافسية في البنوك التجارية
- دراسة عينة من بنوك الوادي -

تحت إشراف الدكتور:

- تي أحمد

من إعداد الطالبات:

أحلام علال

منيرة داودي

هدى ضريف

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
أ. روضة جديدي	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	رئيسا
د. أحمد تي	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مشرفا ومقررا
أ. مصعب بالي	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2018 / 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من كلله الله بالهبة والوقار... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... أبي الغالي... أرجو أن يمد الله في عمره.

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي... وحنانها بلسم جراحي... إلى زينة حياتي... أمي الغالية حفظها الله.
إلى من يطيب القلب بقلبيهم... وتقر العين لرؤياهم... إخواني وأخواتي... عبد الرؤوف، نور الدين، بلقاسم،
خالد، رشيد، عتيقة، زهرة.

إلى من تحلوا بالإخاء... وزرعوا المحبة والوفاء... زوجات إخوتي: عائشة، وفاء، منال.

إلى براعم وكناكيت العائلة... ابتهاج، الأاء.

إلى كل الأرواح الغالية... إلى جدتي... رحمها الله وسهل لها طريقا إلى الجنة بإذنه.

إلى من تنبتهم الحياة بوجودهم... إلى كل الأقارب والأصدقاء... كل بواحد باسمه.

إلى كل من علمني حرفا في هذه الحياة... إلى كل أساتذتي الكرام... زعبي رجب، صبيشي فضيلة...

إلى من زرعوا التفاؤل في دمي... إلى أصدقائي... سليمة وهناء ديلي، هدي ضريف، منيرة داودي، سوسن، هناء، رحيمة،

سميرة.

أحلام

الإهداء

إلى الحبي الذي لا يموت . . إلى من خلقني فسوانى ورسم روحي وكيانى . . إلى من أكرمني بنور العلم وزينه في قلبي اللهم صلِّ . . .
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة . . إلى حبيب وقرّة عين الجميع سيدنا محمد ﷺ . . .
إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب . . إلى من حصّد الأشواك عن دربي لمهد لي طريق العلم . . إلى من كلت أنامله لي قدم
لنا لحظة سعادة . . إلى القلب الكبير والدي العزيز . . أدعو الله أن يشفيه وأن يمد في عمره وتدوم البسمة على شفّيه . . أبي
الغالي . .

إلى معنى الحب ومعنى الحنان والتفاني . . إلى بسمة الحياة وسر الوجود . . إلى القلب الناصع بالبياض . . إلى من كان دعاءها سر
نجاحي . . إلى أغلى الحباب أمي العزيزة . . .
إلى الروح التي سكنت روحي والقلب الذي سكن قلبي زوجي الحبيب . . .
والكل أفراد عائلتي التي اختارها لي القدر أن تكون عائلتي الثانية . . أدامهم الله على فعل الخير .
إلى القلوب الطاهرة الرقيقة . . والنفوس الطيبة البريئة . . إلى رباحين حياتي وإخوتي وأخواتي . . .
إلى الإخوة والأخوات الذين لم تلدهن لي أمي . إلى من تحلوا بالإخاء . . وتميزوا بالعطاء والوفاء . . إلى كل طلبة دفعة إقتصاد نقدي
وبنكي . .
إلى كل من حملته ذاكرتي ولم تحمله مذكرتي . .

منيرة

الإهداء

إلى الحى الذى لا يموت . . إلى من خلقني فسوانى ورسم روحي وكيانى . . إلى من أكرمني بنور العلم وزينه في قلبي الله عز وجل . . .

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة . . إلى حبيب وقرّة عين الجميع سيدنا محمد ﷺ . . .

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب . . إلى من حصّد الأشواك عن دربي لمهد لي طريق العلم . . إلى من كلت أنامله لي قدم

لنا لحظة سعادة . . إلى القلب الكبير والدي العزيز . . أدعو الله أن يشفيه وأنمّد في عمره وتدوم البسمة على شفتيه . . أبي

الغالي . .

إلى معنى الحب ومعنى الحناز والتفاني . . إلى بسمة الحياة وسر الوجود . . إلى القلب الناصع بالبياض . . إلى من كان دعاؤها سر

نجاحي . . إلى أغلى الحبايب أمي العزيزة . . .

إلى الروح التي سكنت روحي والقلب الذي سكن قلبي زوجي الحبيب . . .

وإلى كل أفراد عائلتي التي اختارها لي القدر أن تكون عائلتي الثانية . . أدامهم الله على فعل الخير .

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة . . والنفوس الطيبة البريئة . . إلى راحلين حياتي إخوتي وأخواتي . . .

إلى الإخوة والأخوات الذين لم تلدهن لي أمي . . إلى من تحلوا بالإخاء . . وتميزوا بالعطاء والوفاء . . إلى كل طلبة دفعة إقتصاد نقدي

وبنكي . .

إلى كل من حملته ذاكرتي ولم تحمله مذكرتي . .

هدى

شكر وعرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل .

بداية نشكر الله العليّ القدير القائل في محكم التنزيل: ﴿ولفوق كل ذي علم عليم﴾

(يوسف: 76)

وقال رسول الله عليه أفضل الصلاة والسلام: "من صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه، فادعوا له حتى تروا أنكم كافئتموه".

توجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا، وإلى كل من وقف على المنابر ليعطي من حصيلة علمه، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف: تمي أحمد الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا العمل .

وكذلك نشكر كل من ساعد في إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد .



الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تأثير تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية إذ أن الكفاءات البشرية هي مكون إنساني من أهم ما تعتمد عليه البنوك التجارية للوصول إلى الهدف المسطر, حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة هذا الموضوع، وقد قسمنا ذلك إلى فصلين حسب طريقة IMRAD وكان الفصل الأول يتحدث على الجانب النظري لتسيير الكفاءات والميزة التنافسية وبعض الدراسات السابقة التي كانت لها علاقة بالموضوع، أما بالنسبة للفصل الثاني هو عبارة عن دراسة تطبيقية للجانب النظري حيث تم إستخدام أداة الإستبيان وتوزيعه على عينة من البنوك كأداة رئيسية لجمع البيانات تتضمن بعض الأسئلة المقدمة إلى عمال البنك، ومن خلال ذلك توصلنا إلى أن الميزة التنافسية لا يكمن تحقيقها إلا بوجود كفاءات بشرية تمتلك المهارات والمعارف المتميزة عن باقي البنوك، وأن تسيير الكفاءات لها دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الكفاءة ، التنافسية، الميزة

Résumé:

Cette étude a visé d'identifier la manière de l'effet de la gestion des compétences dans la réalisation d'un avantage Concurrentiel, en tant que les compétences humaines sont la composante humaine la plus important dont les banques commerciale comptent pour atteindre l'objectif souhaité, où nous sommes appuyées sur l'approche descriptive et analytique pour étudier ce sujet et nous l'avons divisé en deux chapitre selon la méthode IMRAD.

Le premier chapitre parle du côté théorique de la gestion des compétences et l'avantage Concurrentiel et quelques études précédentes qui ont une relation avec l'objet de la recherche.

Le deuxième chapitre c'est une étude pratique de la côté théorique où nous avons utilisé le questionnaire et le distribué à un échantillon des banques comme un outil principal pour collecter des données. Ce questionnaire contient des questions proposées aux travailleurs de la banque et à travers de ça nous avons obtenu comme résultat. que l'avantage concurrentiel ne peut être réalisé qu'à travers de l'existence des compétences (capacités) et des connaissances distinctives d'une banque à d'autre et que la gestion des compétences a une signification statistique dans la réalisation de l'avantage concurrentiel.

les mots clés: L'efficacité. La compétitivité. Caractéristique

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	الأبعاد الرئيسية لنطاق التنافس	1-1
21	مراحل تطور الميزة التنافسية	2-1
23	متطلبات، مزايا ومخاطر الإستراتيجيات التنافسية لPorter	3-1
48	مقياس ليكارت الثلاثي	1-2
48	معايير تحديد الاتجاه	2-2
49	الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان	3-2
50	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	4-2
50	توزيع عينة الدراسة حسب السن	5-2
51	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	6-2
52	توزيع لعينة الدراسة حسب الخبرة	7-2
54	العلاقة الارتباطية بين المحاور	8-2
55	تحليل محور تسيير الكفاءات	9-2
59	تحليل محور الميزة التنافسية	10-2
61	العلاقة الارتباطية بين المحاور	11-2
62	قيمة t ومستوى المعنوية لمحور الدراسة	12-2
62	قيمة t ومستوى المعنوية لمحور الدراسة	13-2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	التكامل الأفقي و العمود	1-1
10	الكفاءات محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية	2-1
13	مراحل تسيير الكفاءات	3-1
18	دورة حياة الميزة التنافسية	4-1
22	نموذج بورتر للإستراتيجيات التنافسية	5-1
26	خصائص القدرات المتميزة	6-1
26	مركز تحليل موارد المؤسسة وتربطها	7-1
42	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	1-2
44	الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي	2-2
46	الهيكل التنظيمي لبنك البركة وكالة الوادي	3-2

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
82-78	استمارة الاستبيان	01
84-83	العلاقة بين المحاور	02
85-84	التكرار والنسب المؤوية لفقرات الاستبيان	03
86	اختبار برسون لإتساق المحاور	04
87-86	اختبار One- Sample Test	05

مقدمة

تمهيد:

نظرا لسرعة التغيرات الحاصلة في الإقتصاد العالمي والتي كان لها أثر على معظم إقتصاديات الدول المتقدمة منها أو النامية ولكن بدرجات متفاوتة وبغية مواجهة هذه التحولات الجديدة أصبح من الضروري إنتهاج سبيل المنافسة وتحقيق مزايا تنافسية من طرف المؤسسات، وهذا من أجل تحقيق هدف البقاء والإستمرارية .

ومن أهم الإستراتيجيات التي تعتمد عليها البنوك في هذا الشأن هو إستقطاب المورد البشري والحفاظ عليه وعدم التفريط فيه مهما كانت تلك التكاليف بإعتباره مصدر للمعلومات والقدرة الإبتكارية والعمل على تأهيله وتنمية قدراته الإبداعية ومهاراته الفكرية والذهنية من خلال التدريب والتكوين المستمر هذا ما يمنحه كفاءة وخبرة وتجربة ذات درجة عالية من أجل تحديد وتغير أساليب وطرق العمل.

كما تزداد الحاجة إلى الإهتمام بالتسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسات بسبب زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل إستراتيجي من أصول المؤسسة وكذلك الإهتمام المتنامي بالمورد البشري بإعتباره موردا إستراتيجيا وطاقه ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والإقتراحات والإبتكارات والجودة الشاملة وعنصرا فعالا وقادرا على المشاركة الإيجابية فهو يبحث عن المبادرة والسعي للتطوير والإنجاز.

حيث أن البنوك الناجحة هي تلك التي تمتلك كفاءة بشرية ذات قدرة عالية ومناسبة لنشاطها وقدرتها على التحكم فيها بالإستغلال الأمثل وتسييرها تسييرا فعالا.

فتسيير الكفاءات يعد محدداساسيا لأداء ونجاعة المؤسسة، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات أن تحسن لإستغلال أمثل للكفاءات وجذب هذه الأنواع من الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات والمعرفة والمساهمة في تفجير مواهبها ومهاراتها.

الإشكالية الرئيسية:

مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما هو أثر تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية محل الدراسة؟.

الأسئلة الفرعية:

ويندرج ضمن هذا التساؤل جملة من الأسئلة الفرعية:

- ماهي العلاقة بين تخطيط الكفاءات والميزة التنافسية.
- ماهي العلاقة بين إستقطاب الكفاءات والميزة التنافسية.
- ماهي العلاقة بين تنمية الكفاءات والميزة التنافسية.
- ماهي العلاقة بين تقييم الكفاءات والميزة التنافسية.

الفرضيات:

للإجابة على هذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الكفاءات والميزة التنافسية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستقطاب الكفاءات والميزة التنافسية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات والميزة التنافسية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الكفاءات والميزة التنافسية.

مبررات اختيار الموضوع:

- رغبتنا في الإطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به.
- لقد تم إختيار هذا الموضوع نتيجة لزيادة إهتمام الكفاءات البشرية في مختلف البنوك التجارية.

أهداف الدراسة:

بناءً على تحديد مشكلة موضوع البحث والإفتراضات الأساسية فإن الغرض من هذا البحث لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على طبيعة تسيير الموارد والكفاءات في البنوك التجارية.
- محاولة التأكد من أثر تسيير الكفاءات كأحد أهم عوامل تحقيق الميزة التنافسية.
- أصبحت الميزة التنافسية محور إهتمام معظم البنوك التجارية خاصة من خلال جودة الخدمة المقدمة.
- تشخيص واقع تطبيق إستراتيجيات الميزة التنافسية من طرف البنوك التجارية.
- محاولة إبراز دور جودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للبنك التجاري.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة نتيجة إلى عدة اعتبارات نذكر منها ما يلي:

- حسن تسيير الموارد بصفة عامة وتسيير الكفاءات بصفة خاصة يمكن للبنك من الاستعداد لمواجهة التغيرات والتطورات التي تحدث
- يعتبر تسيير الكفاءات من أكثر المواضيع التي لقيت وتلاقي اهتماما كبيرا في ميدان التسيير والإدارة، وبرغم من التطور الذي طرأ على أسس نظريات تسيير الموارد البشرية إلا أنه مزال هناك مجال للبحث والتجديد
- يمكن أن يساهم هذا البحث في تحسين مسيري البنوك بأهمية تسيير الكفاءات كأداة جوهرية لتحقيق التميز والتفوق

حدود الدراسة:

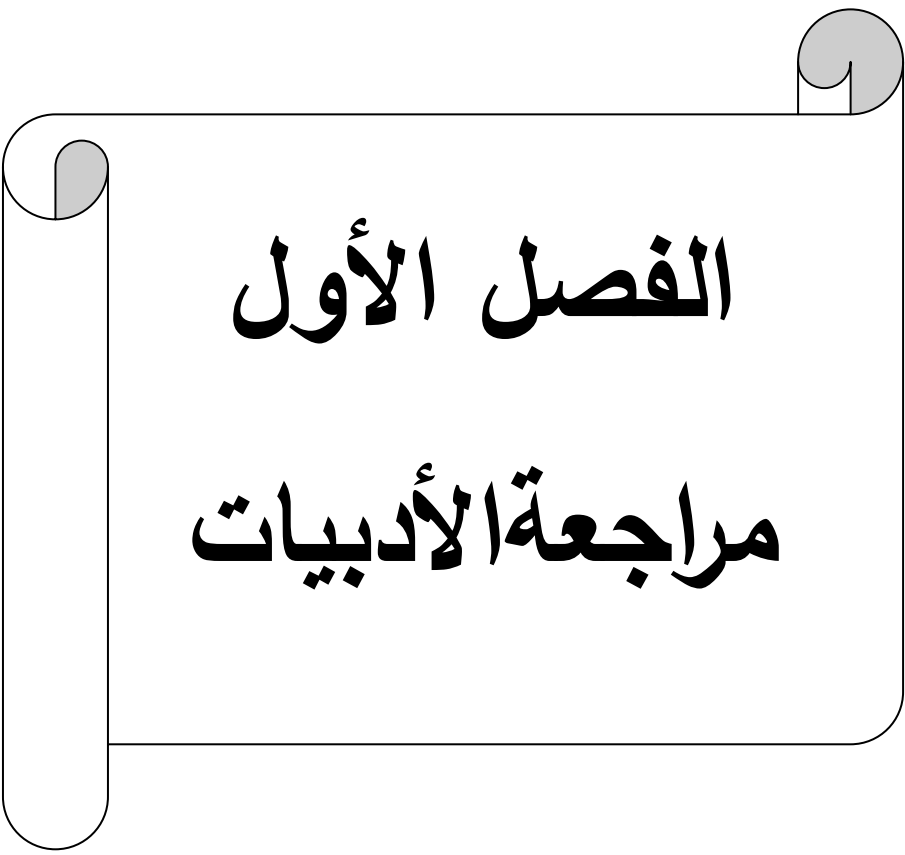
تتمثل الحدود المكانية لدراسة أثر تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية حيث تشمل كل من: بنك البركة-الوادي-، بنك الفلاحة والتنمية الريفية- فرع الديلة- والبنك الخارجي -الوادي- بدراسة عينة الموارد البشرية في هذه البنوك، أما الإطار الزمني فكان خلال الفترة الممتدة بين فيفري وماي 2019.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

من أجل التطرق إلى جميع نواحي الموضوع إختارنا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي المطابق للدراسة، كما تم أيضا التطرق إلى الدراسة الميدانية في البنوك المدروسة ومعالجة الفرضيات عن طريق طرح الإستبيان الموجه لموضفي البنك، كما تمت دراسته بواسطة SPSS لإختبارها والخروج بنتائج دقيقة وواضحة.

هيكل الدراسة:

لقد قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى فصلين، حيث تناول الفصل الأول مراجعة الأدبيات، ويتكون هذا الفصل من ثلاث مباحث، عالجنا في المبحث الأول الإطار النظري لتسيير الكفاءات وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى تسيير الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية، أما المبحث الثالث يحتوي على الأدبيات التطبيقية، و بالنسبة للفصل الثاني كان على شكل دراسة ميدانية وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، درسنا في المبحث الأول عموميات حول البنوك محل الدراسة وفي المبحث الثاني قمنا بإجراءات الدراسة والأدوات المستخدمة وتم في المبحث الثالث عرض النتائج ومناقشتها.



الفصل الأول

مراجعة الأدبيات

تمهيد :

كان ولا زال اكتساب ودعم وتطوير الميزة التنافسية الشغل الشاغل للكتاب، لكن مع التطورات المتسارعة ظهر نموذج حديث يعرف البنوك على أنها حافظة من الموارد والكفاءات البشرية الأمر الذي يقتضي عليها تجميع هذه الموارد الداخلية والبشرية خصوصاً.

ومن أبرز التأثيرات التي أحدثتها المتغيرات والتوجهات العالمية في تسيير وتنمية الموارد البشرية (الكفاءات) هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها الحجر الأساسي الذي يعتمد عليه البنك في تحقيق ميزة تنافسية عالية والوصول إلى أهدافها المرغوبة.

وبغية التفسير أكثر تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

- الإطار النظري لتسيير الكفاءات والميزة التنافسية.
- تسيير الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية.
- الأدبيات التطبيقية.

المبحث الأول: الإطار النظري لتسيير الكفاءات والميزة التنافسية

يشهد العالم تنامي كبير لدور المعرفة والمعلومات واستخدام ذلك في شتى الميادين، فالمعرفة أصبحت محرك الإنتاج والنمو الاقتصادي كما أصبح العنصر البشري هو العنصر الحاسم في تطوير وتحسين الأداء داخل المؤسسة، حيث يقوم بأنشطة تطوير الفرد عن طريق التكوين، التوظيف وغيرها، ومن هنا تظهر روح المنافسة بين البنوك وذلك بتطوير وتنمية روح المعرفة لدى العنصر البشري، وضمن هذا المبحث نوضح المفاهيم الخاصة بتسيير الكفاءات وخصائصها وأهم أهدافها، المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات وكذلك متطلبات تسييرها، كما سنتطرق لكل من مفهوم ومحددات الميزة التنافسية وأهم مراحل تطويرها وإستراتيجياتها.

المطلب الأول: ماهية تسيير الكفاءات

إن نجاح البنوك في ظل مستجدات والتغيرات المستحدثة باستمرار لا يرتبط فقط بتوفر ووجود الكفاءات لوحدها، ولكي تؤدي دورها بصفة فعالة لا بد من تسييرها بما يضمن لها نجاحها وديمومتها وبقائها.

1-1. مفهوم الكفاءات وأنواعها:

1-1-1 مفهوم الكفاءات:

هناك بعض التعريفات وردت لأجل مفهوم الكفاءة لمحاولة الوصول إلى الصورة التقريبية وهي:¹
يعرف G.Le Boterf الكفاءات بأنها " القدرة على التعبئة، مزج وتنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة معينة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم ، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية".
يظهر في هذا التعريف أن المهارات الحقيقية ديناميكية تتعلق بالموارد وبالهدف محدد بشكل مسبق، أي أنها عملية تنطلق من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الهدف وهذا يعني ضرورة توافر الداربات النظرية، الداربات العملية و الداربات السلوكية، كما أن طبيعة النتيجة النهائية يحكمها أيضا عنصر أساسي في المهارات وهو الخبرة والتي تحظى بأهمية كبيرة عند دراسة مكونات والمهارات ويرجع ذلك لكونها لا تحول من منظمة إلى أخرى، لذلك تظهر كنقطة محورية في التعريف الذي يقترحه MEDEF "إن المهارات هي مزيج للدرايات النظرية والدرايات العملية والخبرة الممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى أساس تقييمها وتطويرها".

ومن أهم ما يميز الخبرة هو اتصافها بالعملية إذ أن تراكم الأعمال السابقة يشكل الخبرة والتي بدورها تساهم في إنتاج وتحقيق المهارات الحالية والمستقبلية، وذلك عن طريق الاختبارات و هذه الأخيرة هي التي تكون ما يسمى مشاريع المهارات، وذلك بعد أن يتم تحديد الشكل الحالي لها ، وهذه التحولات تجعل مفهوم المهارات أكثر عملية ووظيفية أيضا.

¹-إسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار السلام لنشر والتوزيع، عمان الأردن، صص 81-82.

وكما يلاحظ في التعريفين السابقين فالمهارات يعترف بها في مكان العمل وهو التصور الذي يبقى صحيحا من خلال وجهة نظر الاجتماعية، أي عبر العلاقات القائمة الشركاء الاجتماعيين والهيئات، وهذا يعني أن المهارات الاجتماعية والفردية لا يعترف بها إلا من طرف الأوساط المهنية، وهو ما يلقي عائقا في حالة ما إذا أردنا إسقاط هذا المفهوم من وجهة النظر الإستراتيجية، ليكون الاعتراف في هذه الحالة يتعلق بمهارات المؤسسة ويتم من طرف المستعملين النهائيين، وعليه فالارتباط يكون بصفة جزئية مع مهارات فردية، لذلك نجد LE MEDEF يقدم تعريفا آخر في هذا الإطار وهو " أن المهارات هي ترجمة لاختيار سياسة معينة وأن المقاربة من خلال المهارات لا تختزل إلى نموذج لتسيير الموارد البشرية فحسب بل يلزم المؤسسة بكامل أبعادها خاصة التنظيمية منها".

1-1-2. أنواع الكفاءات:

اختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق ثلاث مستويات وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية، وهي كالتالي:¹

■ **الكفاءات الفردية:** يقصد بالكفاءة الفردية أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة. وهناك من يرى على أنها " مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها Medef (2002) بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات و السلوكات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمنظمة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها.

حسب Cécile Dejoux فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر وهيكل من الممارسات المتحكم فيها والمتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة.

■ **الكفاءات الجماعية:** تعتبر الكفاءات الجماعية انشغالا وأحد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات. حسب le boterf الكفاءات الجماعية هي " نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن الكفاءات الجماعية

¹ - بن جدو محمد لبن، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز - دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor برج بوعرييج - مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية، جامعة سطيف 1، 2013/2012، ص 8-9.

جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض وتقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا".

■ **الكفاءات التنظيمية:** وتتمثل في مجموعة المعارف الأساسية للمؤسسة خاصة في المجال التكنولوجي والقدرات الخاصة والممارسات التي توفر النوعية في العمل أي أنها توفيق إستراتيجية ومزيج لعناصر مختلفة من المهارات فردية، جماعية، عوامل تنظيمية والشروط الاقتصادية والتكنولوجية. وتتميز هذه المهارات بأنها عمل مشترك مقدم من طرف الأفراد وبعمليات تنظيمية تلبي حاجات السوق وتساعد على إنشاء القيمة، كما أنها تتجسد من خلال شبكة علاقات تضامنية ما بين مختلف الموارد ويستعصي على المنافس تقليدها ما يعني أن قيمتها تظهر إلا بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها وتطورها¹.

1-2. مفهوم تسيير الكفاءات:

يعتبر تسيير الكفاءات كغيره من المصطلحات عرف عدة تعاريف وستتطرق إلى بعضها كما يلي²:
يعرف تسيير الكفاءات بأنه "التأثير في مهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده، والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط".

يطلق مصطلح تسيير الكفاءات على " مجموعة من الأنشطة التي يحددها الاستعمال والتي تستخدم المهارات (تقييمها) كحلقة وصل بين مختلف عمليات الموارد البشرية (التوظيف، التكامل، الأجر المسار الوظيفي) كما يرتبط مع وظائف أخرى مثل تنظيم العمل والتفكير الاستراتيجي للمؤسسة"³.
كما أنه "يمثل مجموع أنشطة موجهة لاستغلال وتنمية بشكل مثالي كفاءات الأشخاص أو الأفراد وذلك بهدف تحقيق أهداف المؤسسة"⁴.

يعرف تسيير الكفاءات على أنه " مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي"⁵.

ومن أجل تحقيق تسيير كفاءات ناجح لابد من تطبيق تكامل أفقي، وآخر عمودي، والذي يبين الروابط بين النشاطات الإستراتيجية، والعملية، وكذا التكتيكية، كما هو موضح في الشكل التالي:

¹- شنانني نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية -دراسة حالة المؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة- ، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص56.

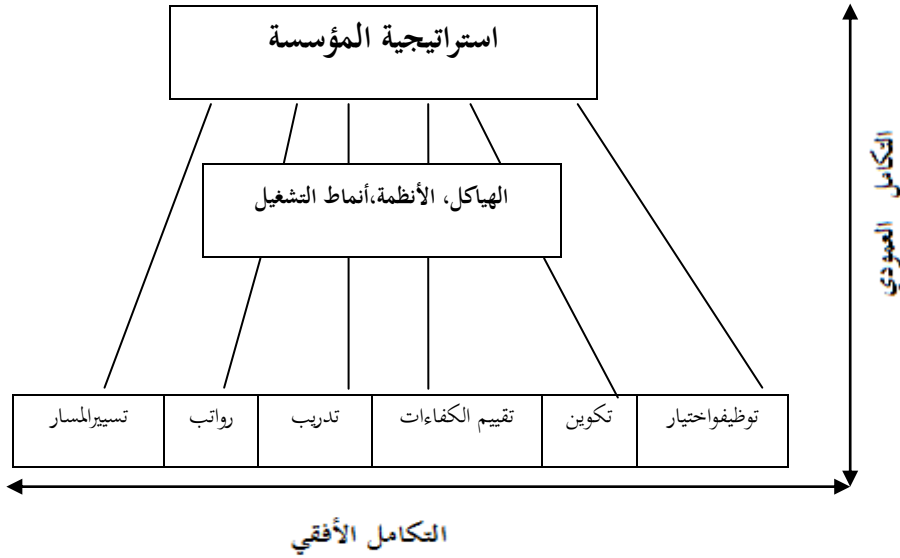
²- بوقرة رايح، بن سالم آمال، دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها - دراسة حالة مصحة سيدي ثامر بوسعادة- ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة لمسيلا العدد 8-2012، ص31.

³- حمادي نبيل، رقي نذيرة، أثر الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية-دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية أنسيوتيكال-، مجلة الاقتصاد والتنمية-محيز التنمية المحلية المستدامة- جامعة يحي فارس المدية، العدد8، جوان2017، ص154.

⁴ - مجاوي سليمان، تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، 2007/2008، جامعة تلمسان، ص67.

⁵- كمال منصوري، سماح صوالح، تسيير الكفاءات: إطار مفاهيمي ومجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، بسكرة، العدد السابع، 2010، ص55.

الشكل رقم (1-1): التكامل الأفقي و العمودي

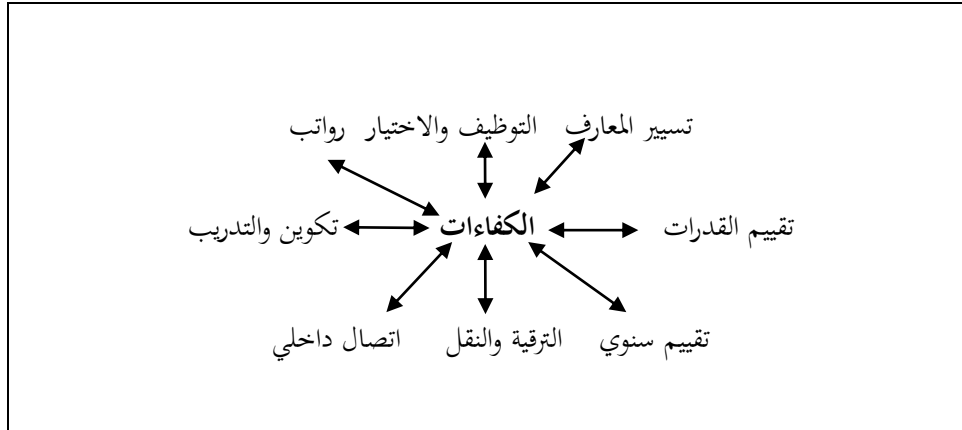


المصدر: رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء- مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010/2011، ص27.

إلا أنه يمكن القول أن تحقيق تسيير الكفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي وأكثر من العمودي، حيث نبحث في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، نظرتها وكذا إستراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة وبطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل التالي¹:

¹ - مقدار أصيلة، بطيب عائشة، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح-، مذكرة ماستر تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة أبي بكر بالكايدي، تلمسان، ملحقه مغنية، 2015/2016، ص25.

الشكل رقم (1-2): الكفاءات محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية



المصدر: مقدار أصيلة، بطيب عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 25

كما ترى CelileDejoux أنه لكي تشتغل عملية تسيير الكفاءات يجب أن¹:

- يكون الفرد محفز بشكل كافي من أجل تطوير قدراته الفكرية التي تسمح له بتحقيق تعلم عملي انطلاقا من الحالات التي تصادفه في حياته المهنية.

- أن تمتلك المؤسسة تجميع لرأس المال الكفاءات (التي تعلم نفسها بنفسها).

تسيير الكفاءات طريقة تفكير وتسيير لا يتجزأ لمختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية ومنهجية طبقا

لمهمة وإستراتيجية المؤسسة، كما أنه يصبح حقيقة فقط إذا اتبع بتنفيذ، ولا تعتبر مؤسسة أنها تطبق تسيير

الكفاءات إلا إذا كان يوجه ربط بين نتائج التقييم الدورية للفرد وتكوينه من جهة وبين ترقيته من جهة أخرى،

حيث نبحث في تسيير الكفاءات عن المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير قابلية الشغل لدى الأفراد.

3-1. خصائص تسيير الكفاءات

إن اعتبار العنصر البشري داخل البنك بما يتوفر عليه من كفاءات فكرية أو مهنية موردا إستراتيجيا مسئولا

عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، يتطلب منه أن يتصف بمجموعة من الخصائص²:

■ خاصية القيمة:

تخلق المؤسسة القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات، حيث يتحقق تراجع التكلفة من

خلال تشجيع وتحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب ومظاهر الهدر والفقد في الموارد الأخرى مثل إعداد

برامج تهدف إلى استغلال وقت العمل استغلالا اقتصاديا، وتخفيض الفاقد في الموارد واللوازم خلال تنفيذ مختلف

الأنشطة داخل المؤسسة، أما زيادة الإيرادات فيتحقق من خلال التركيز على الفلسفة التالية:

¹ - كمال منصوري، سماح صواخ، مرجع سبق ذكره، ص 56.

² - جامعي عبد الكريم، بردي إكرام، اثر الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، مركز الجامعي بالحاج بوشعيب، عين تيموشنت، 2018/2018، ص 12.

رضا العميل يبدأ من رضا العامل، فلقد اكتشفت إحدى الدراسات بأن هناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية وتقارير العميل حول الخدمة التي يتحصل عليها، لذلك يجب أن تلتزم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ الملائم والحوافز المناسبة، وذلك حتى ترتقي باتجاهات العاملين وتحسين من رضاهم الوظيفي.

■ 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 واستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية.

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 .

■ 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 فإنه يمضي الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تنمية وتغذية 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 ومعايير الأداء التي لا يمكن تجسيدها في بيئة تنظيمية مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد وبدقة مساهمة كل كفاءة في إنتاج وتدعيم القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات المتميزة.

■ **خاصية التنظيم:** حتى توفر أي خاصية من الخصائص الموارد البشرية للمؤسسة مصدرا للميزة المتواصلة فإن على المؤسسة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية، حيث يتطلب التنظيم وجود والممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تؤتي ثمار مزاياها المحتملة¹.

¹ - مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول - جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، يومي 03-04 ديسمبر 2012، ص 8.

■ خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل:

يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة ألا يكون قابلاً للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، ذلك أن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الأقدر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير¹.

1-4. أهداف تسيير الكفاءات

بما أن الكفاءات هي من بين العوامل الرئيسية التي تصنع الفرق والتميز بين البنوك، فيهدف تسييرها إلى تحقيق الأهداف التالية²:

- وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.
 - تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، وحتى المستقبلية التي تسمح بتجسيد إستراتيجيته.
 - ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات، بالتأكيد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.
 - تنمية قدرة الكفاءات من خلال التكوين المستمر.
 - التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، وتحديد أنسب نظام للتحفيز.
 - خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها، فيحسن العامل بالانتماء.
 - زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.
 - متابعة مسار الأفراد داخل المؤسسة، وخلق المناخ الاجتماعي المناسب لها وتحسينه بصفة دائمة.
 - انتهاز سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي الإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.
 - العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك.
- وذلك يتأتى بتوزيع عادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التعاقد أو المرض.
- إذن يمكن الهدف من تسيير الكفاءات حول الاهتمام بالعنصر البشري الكفاء باعتماد رأس مال فكري لأي مؤسسة وذلك من خلال توفير الجو المناسب للعمل وتشجيع وتثمين جهود العاملين من خلال تحفيزهم وتطويرهم والاهتمام بمشاكلهم خاصة ما يتعلق بالأجور، فالمورد البشري كلما لقي اهتمام أكثر كلما أحس بالانتماء وتعزز عنده روح التعاون وسعى لتحقيق أهداف المؤسسة .

¹ - نفس المرجع السابق، ص 8.

² - زهرة شنكامة، تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة -، مذكرّة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2013، ص 32-33.

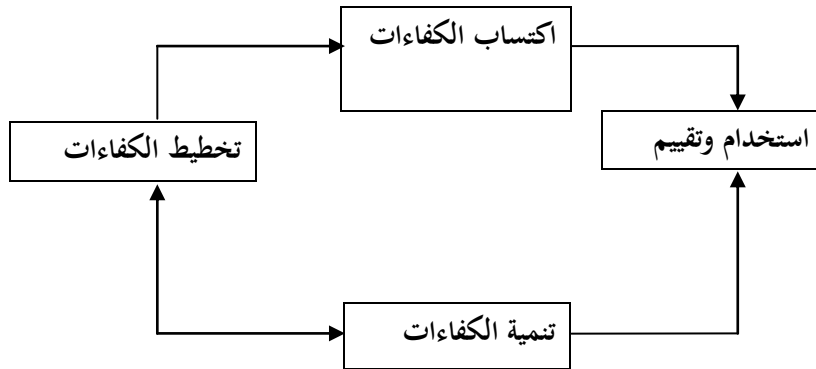
المطلب الثاني: مراحل ومتطلبات تسيير الكفاءات

من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لابد من المرور بمراحل تسيير الكفاءات ومعرفة متطلباتها، وفيما يلي سوف نتطرق إلى كل من المراحل ومتطلبات تسيير الكفاءات.

2-1. مراحل تسيير الكفاءات:

من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لابد لها من تخطيط وتنظيم وتقييم أي لابد لها من تسييرها وتتمثل مراحل تسيير الكفاءات في العناصر التالية والموضحة في الشكل¹:

الشكل رقم (1-3): مراحل تسيير الكفاءات



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

■ **تخطيط الكفاءات:** وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف والمعارف العلمية والسلوكيات اللازمة لها، وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات.

■ **اكتساب الكفاءات:** يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المنظمة أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى.

■ **تنمية الكفاءات:** والتي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم، ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العلمية، السلوكيات.

■ **استخدام وتقييم الكفاءات:** وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب واكتساب المهارات والتعلم، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ما هي المنفعة التي حققت من الجهود التدريبية، والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام

¹-بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص اندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص 249-250.

المنحرفة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات وبذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات.

2-2. متطلبات تسيير الكفاءات:

من الناحية العلمية تشير الكفاءات إلى مجموعة الطرق والتقنيات والوسائل الضرورية والمستخدمه تتطلب عملية تسيير الكفاءات جملة من الشروط أهمها¹:

■ إدماج تسيير الكفاءات في إستراتيجية المؤسسة:

فتسيير الكفاءات يكون أكثر فعالية عندما تكون مرتبطة بشدة بعمليات التخطيط الإستراتيجي مع معايير مردودية التنظيم الممكن قياسها.

تسيير الكفاءات عبارة عن نظام متكامل تتفاعل فيه كل مستويات المؤسسة، إنه أداة ديناميكية للتغيير الذي يحدث في إدارة المؤسسة بشكل عام وعلى العموم يشكل تسيير الكفاءات أحد التطبيقات العملية الإدارية فهو توجه من طرف الإدارة ويتمثل في الأجراء الذين يتم وضعهم في ترابط بين قواعد التسيير وقواعد المنظمة، وإشراف الإدارة على تسيير الكفاءات يساهم في منحها بعدا استراتيجيا أو على الأقل أن يسجله ضمن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة التي يعبر عنها من خلال توجهات وتصرفات إدارة الموارد البشرية أثناء القيام بوظائفها المختلفة ولهذا يمكن اعتبار تسيير الكفاءات الجزء المتتم للتسيير الكلي لمؤسسة ما.

■ إشراك العمال في عملية تسيير الكفاءات:

من خلال محاولة ضبط تعريف الكفاءة لا توجد من العدم إنما هي نتاج فرد أو جماعة في وضع مهني معين، ولهذا يؤدي تسيير الكفاءات إلى تركيز سياسة تسيير الموارد البشرية على العمال (أفراد وجماعات) باعتبارهم حاملي الكفاءات فدور العامل جوهري خاصة في إعداد وتنفيذ نظام تسيير الكفاءات يصبح الأخير هو العامل الأساسي، فكفاءته هي محور تسيير الكفاءات.

■ تجنيد العوامل البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة:

تحتاج عملية تسيير الكفاءات على تجنيد العوامل الداخلية والخارجية فهي من جهة تعبر عن مجموع التطبيقات المتعلقة بتسيير الأفراد في المؤسسة منذ توظيفهم إلى منحهم رواتب مرور بتقييم وحركتهم وهي أيضا تضمن تلاهمهم، ومن جهة أخرى أنها نادرا ما تأتي لوحدها فهي غالبا ما ترافقها التغيرات التكنولوجية والتنظيمية التي تسمح لمسير المؤسسة من الاستجابة إلى تحولات محيطهم.

فتسيير الكفاءات يمنح الوسائل النظرية والتطبيقية لبرنامج عمل يحسن تكييف المؤسسة مع محيطها، وهذا من خلال ضبط الموارد الداخلية فيما بينها والعمل على مواءمة الموارد البشرية وهذا عن طريق معرفة ما هي

¹ - بركاني بنية، دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - قلمة-، ملكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، 2016/2015، ص57.

الكفاءات اللازمة المطلوبة ومقارنتها بالكفاءات المتوفرة على مستوى المؤسسة فيبح من الممكن توجه عمليات تسيير الموارد البشرية بوضوح فيما يتعلق بالأجور التوظيف، الترفيه، التكوين والثقافة التنظيمية.

■ اختيار مقارنة الكفاءة التي تتلاءم مع توجهات المؤسسة:

عمليات أكدت "سوندرا ميشال" 1993 على أنه يوجد ستة أنواع من المقاربات التي يعتمد عليها في تسيير الكفاءات وتتمثل في:

- مقارنة المعرفة والعلم.

- مقارنة المهارات.

- مقارنة السلوكات

- مقارنة إدماج المعرفة، المهارات، التصرفات.

- مقارنة النشاطات.

وكل مؤسسة تعتمد على المقاربة التي تتماشى مع مفهوم وماهية الكفاءة بالنسبة لها ولهذا يجب أن يكون مفهوم الكفاءة المعتمد متفق عليه من طرف كل مستويات المؤسسة وعلى هذا الأساس هذه المقاربات يتم بناء نماذج تسيير الكفاءات.

■ نماذج تسيير الكفاءات:

النموذج هو محاكاة أو تجريد للواقع الذي يسمح برسم وتبسيط الإدراك الحسي لهذا الواقع أخذ بكل مميزاته الأساسية، ولقد اعتمدت المؤسسات على نموذج جديد لتسيير اليد العاملة وأطلق عليها نموذج عناصر نظام تسيير الموارد البشرية لمؤسسة ما فهي تساعد الإسمت على صياغة وإعداد نظامها لتسيير الموارد البشرية بطريقة متنافسة وموحدة، ولهذا اقترح "دافيد دبو" جملة من المعايير التي يجب اعتمادها في إقرار مدى صلاحية النماذج المعتمدة في تسيير الكفاءات وهي:

- نماذج الكفاءات التي تنتج عن عمليات البحث والتطوير يجب أن تتلاءم مع الأهداف المحددة وتحقيق الأهداف الإدارية للتنظيم.

- مناهج البحث والتطوير المستخدمة يجب أن تنتج نماذج كفاءة ملائمة قانونية ومناسبة للاستعمال دون مخاطر.

- مديري المؤسسات يجب أن يؤيدوا باستخدام منهج يتمحور حول الكفاءات كمقادير مفتاحية للنجاح الإستراتيجي للمؤسسة.

- الارتباط المباشر للكفاءات الخاصة بالإستراتيجيات أو بأهداف المؤسسة.

- إعداد شكل الكفاءات الملائمة لمنصب أو للأدوار الخاصة التي تسمح بربط الأفراد الجيدين لمجموعة المهام والمسؤوليات المناسبة لهم.

- تسمح بالرقابة، الإتقان والتطوير المتواصل لأشكال الكفاءات.

- مساعدة أرباب العمل على اجتذاب أفراد ذوي الكفاءات نادرة ومتفردة واقتنائها صعب وهي مكلفة.
- مساعدة المؤسسات على تصنيف الكفاءات من أجل إعداد الأجور وتسيير المردود.

المطلب الثالث: مفهوم ومحددات الميزة التنافسية

يعد مصطلح الميزة التنافسية من أكثر المصطلحات تداولاً، لاسيما ما أفرزته العولمة من اشتداد للمنافسة مما جعل البنوك في أمس الحاجة إلى محددات جديدة.

3-1. مفهوم الميزة التنافسية:

تعددت التعاريف الخاصة بالميزة التنافسية نذكر منها ما يلي:

عرف بروتر " الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها: " تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السريعة المفروضة " ¹.

تعتبر الميزة التنافسية عنصرا أساسيا وجوهريا للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة، إذ يرتبط مفهومها باستخدام المنظمة لمواردها وإمكاناتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها، ونتيجة لذلك تحرص المنظمات حسب هذا المفهوم على العمل الدؤوب والمستمر لخلق واكتساب والمحافظة والاستثمار على الميزة التنافسية لمدة أطول ².

كما تم تعريفها على أنها "على أن الميزة التنافسية تنشأ 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 الواسع" ³.

وعرفها Lynch على أن الميزة التنافسية هي "البحث عن شئ فريد ومختلف عما يقدمه المنافسون، أي أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا" ⁴.

"هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات، الموارد الفنية المادية

¹ - مجسن بن الحبيب، مقال بعنوان أنشطة قيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية-حالة المؤسسة الوطنية للأشغال والآبار-، جامعة الأمير عبد القادر، قسنطينة، ص3.

² - عز الدين علي السوسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور الإستراتيجيات التغير التنظيمي، دار الأيام لنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص70.

³ - M.porter. **L' avantage concurrentiel des nations**, inter-éditions, paris, 1993, p48

⁴ - ياسر مرزوقي، عبد الرشيد بن ديب، التدريب والتعليم المستمران للكفاءات وأثرهما على الميزة التنافسية-دراسة حالة مجمع صيدال-مقبول النشر، مجلة رؤى الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، العدد2، ص105.

والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات، الكفاءات و المعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة بحيث تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية"¹.

من خلال التعاريف السابقة الذكر نستخلص ما يلي²:

" الميزة التنافسية هي عبارة عن إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، أي أنها تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين".

بالإضافة إلى ما ورد من خلال التعاريف فإن المنظمة يمكن لها تحقيق المزايا التنافسية من خلال تحديد الأهداف للأبعاد أو الأسبقيات التنافسية والتركيز عليها من تقديم المنتج والخدمات التي ترضي حاجات الزبائن وعلى ضوء الأسبقيات تحدد أهداف الأداء التنافسي وقد صنف الباحثين هذه الأسبقيات إلى خمسة مجموعات ويعد كل منها بمثابة مصدر للميزة التنافسية:

- النوعية: وتتمثل في المواصفات والأداء الجيد للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة للحصول على نوعية عالية لعمليات التصميم والإدارة والإنتاج.
- التسليم: ونعني به توفير الإنتاج أو الخدمة في المكان والزمان المطلوبين من خلال السرعة والتهيئة والإعداد للتسليم في وقت محدد وبشكل سريع؛
- المرونة: أي تكيف الطلب والقدرة على الاستجابة من خلال مرونة الحجم؛
- التكلفة: وتعني تقديم وإنتاج الخدمات والسلع بأقل كلفة ممكنة ومقارنتها مع المنافسين؛
- الإبداع: هو إيجاد طرائق جديدة للإنتاج أو توزيع المنتج بشكل يختلف عما هو قائم حالياً.

3-2. محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين أساسيين، حيث من خلالهما يمكن معرفة مدى قوة إمكانية مواجهة المنافسين والصمود أمامهم أو تجاوزهم، يتمثل هذين البعدين في حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

■ حجم الميزة التنافسية:

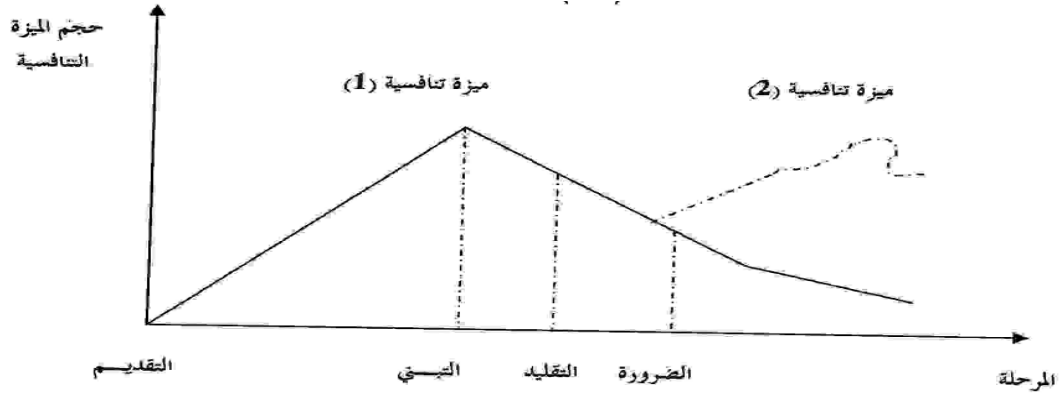
يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها وكلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما لاقت المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها أو القضاء عليها. وتملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، إذ تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم تليها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنافسين

¹ - لامية حماني، دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية -دراسة ميدانية مؤسسة نفضال- ام البواقي -، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص ماجستير مؤسسة، المركز الجامعي العربي بن مهيدي أم البواقي، 2007/2008، ص73.

² - جواد رحيل، دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مؤسسة سيقانكو لصناعة البيوت الصحراوية-، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة قادي مرياح ورقلة، 2014/2015، ص8-9.

بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج مما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل¹.

الشكل رقم (1-4): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: لامية حمازية، مرجع سبق ذكره، ص77.

■ نطاق السوق أو السوق المستهدف: يعبر عن درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، بحسب نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدفها المؤسسة، هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة كما سنوضحه في الجدول الموالي²:

¹-لامية حمازية، مرجع سبق ذكره، ص77.

²- لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتقوت)، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي، جامعة أبي بكر بالقائد تلمسان، 2014/2015، ص51.

الجدول رقم (1-1): الأبعاد الرئيسية لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، والعملاء الذين يتم خدمتهم، هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل سوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها الداخلية (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أي منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول تنافس فيها المؤسسة، يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، تبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل أرجاء العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسات، فوجود روابط من الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتفرت-، مذكرة لماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بالفايد تلمسان، 2015/2014، ص51.

المطلب الرابع: مراحل تطوير الميزة التنافسية واستراتيجياتها

تحدد مراحل الميزة التنافسية وكذا إستراتيجيتها في البنوك على النحو التالي:

1-4. مراحل تطور الميزة التنافسية:

من خلال مراجعة الأدبيات يتبين أن مفهوم الميزة التنافسية يرجع إلى (Chamberlin,1939)، ثم إلى (Selznich,1959) الذي ربط الميزة التنافسية بالقدرة كمرادف للكفاءة والخبرة، بعدها حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف كل من (Schendel&Hofer) الميزة التنافسية بأنها " الوضع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد"، ثم وضع كل من (Porter 1984 & Day 1985) إذا اعتبر أنها هدف إستراتيجي، ويعد (Michael Porter) أول من صاغ نظرية الميزة التنافسية، إذ صمم نموذجاً لقياسها يستند إلى المتغيرات الجزئية للاقتصاد، ويعد من أوائل الكتاب والباحثين الذين ركزوا على مفهوم الميزة التنافسية في كتابه (Competitive Advantage) سنة 1985، وبعدها أصبح هذا المصطلح يستخدم بشكل واسع في الكثير من مجالات الإدارة والاقتصاد، والتجارة والتسويق، وبرز مفهوم الميزة التنافسية بشكل واسع في منتصف السبعينات، وأصبح التحدي الكبير الذي يواجه رجال الإدارة هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية من خلال القدرة على خلق عوامل الإنتاج التي تستند إلى مهارات البشرية، وبمرور الوقت ونتيجة لتراكم رأس المال

المادي والبشري والتقدم التكنولوجي، أصبح من الضروري استخدام مصطلح الميزة التنافسية من قبل المنظمات بدلا من الميزة النسبية¹.

وقد استحوذ مصطلح الميزة التنافسية اهتمام متزايد منذ أن شكل رئيس الأمريكي السابق (رونالد ريغان) لجنة لبحث تنافسية الصناعات الأمريكية وتدهورها أمام منافسيها اليابان، ثم قام بعد ذلك بتأسيس مجلس السياسية التنافسية الذي يعرف بمجلس التنافسية. ومن جهة أخرى يمكن تحديد مجموعة من الأسباب التي أدت إلى زيادة مفهوم الميزة التنافسية كالاتي²:

■ ظهور تكنولوجيا حديثة:

يمكن لتغيير التكنولوجيا أن يخلص فرصا جديدة في مجالات عديدة، كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب، وطرق التسويق عبر الانترنت، وهذا ما يدفع بالمنظمة إلى تقلم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة ميزتها التنافسية من أجل تدعيم ميزة تميز المنتج أو تخفيض التكلفة، وهنا تبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية أو تقدم الميزة.

■ ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها:

عندما يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتها، فإن هذا يدفع بالمنظمة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها، ولم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليتم هذا الإشباع، بل يتعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة، وإلى درجة الارتقاء بالحاجة، ونظرا لهذا الاتجاه الحديث تظهر حدة المنافسة بين المنظمات للتسابق على إشباع الحاجات واختراع الرغبات

■ تغير تكاليف المدخلات:

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المنظمة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، زمن ثم تحقيق التميز مرة أخرى.

■ التغير في القيود الحكومية:

عندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث وقيود الدخول إلى السوق، فإن المنظمة ملزمة على مواجهة هذه التغيرات البقاء في السوق، ومن ثم الصمود في وجه المنافسين. كما يمكن تحديد أهم مراحل تطور الميزة التنافسية على وفق وجهات نظر عدد من الباحثين والكتاب من خلال الجدول التالي:

¹ - أم الخير مرداسي، أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة فنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، ص 64.

² - حريري بشعور، صليحة فلاحي، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ضل اقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، أيام 13-14 ديسمبر، ص 9.

الجدول رقم (1-2): مراحل تطور الميزة التنافسية

المراحل	الفترة الزمنية	الأفكار	الباحثين والكتاب	السنة
الأولى	من نهاية الثلاثينيات إلى نهاية الستينيات	- ربط الميزة بالكفاءة الميزة=الكفاءة=الخبرة -الميزة متغير مستقل والأداء متغير تابع	ChamberlinSeznick Alderson	1939 1959 1973
الثانية	من السبعينيات إلى منتصف الثمانينيات	-الميزة=الفرص -التركيز على الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف - ضرورة تقويم الموارد والمهارات	HoverGuth Andrews Christensen	1978
الثالثة	من 1984 إلى 1995	الميزة= هدف استراتيجي -تحقيق الميزة سيؤدي إلى أداء متميز -الميزة هي المتغير المعتمد والأداء هو المتغير المستقل. -الميزة= القيمة المضافة.	Day Porter FaheyMu	1984 1985 1989 1995

المصدر: أم الخير مرداسي، مرجع سبق ذكره، ص 64

2-4. إستراتيجيات الميزة التنافسية:

إن اكتساب المؤسسة لميزة التنافسية إنما هو دالة لنجاح إستراتيجيات الأعمال المعتمدة من قبل المؤسسة، والميزة التنافسية بهذا الاتجاه تستند إلى ركائز عديدة اختلف الباحثون في تحديدها، ولقد ميز بروتير بين عدد من الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في سعيها للحصول على الميزة التنافسية وهذا ما سوف يتم التطرق إليه¹:

■ **تعريف الإستراتيجية التنافسية:** تشير إلى اختيار المؤسسة لمجموعة مختلفة من النشاطات بقصد تقديم مزيج فريد من القيمة، وهي تتعلق بالموقف التنافسي الفريد الذي تختاره المؤسسة لنفسها لتقديم قيمة إلى زبائنهم تختلف عن القيمة التي يقدمها المنافسون كما تعرف إستراتيجية التنافس بأنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة مقارنة بالمنافسين. وتشمل هذه الإستراتيجيات على: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، وإستراتيجية التركيز ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

¹ - رزينة بجاوي، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال-دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة-، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسويق، جامعة لمسيلة، 2013/2012، ص 55.

الشكل رقم (1-5): نموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية

قيادة التكلفة	التميز
التركيز	

→ مركز التكلفة المنخفضة ← → تمييز يدركه الزبون ←

المصدر: رزقة يحياوي، مرجع سبق ذكره، ص55

يتضح من خلال الشكل أنه عندما تتوفر إستراتيجية خفض التكلفة وإستراتيجية التمايز في سوق مستهدف كبير من حيث النطاق التنافسي، فإنه ببساطة نطلق عليهما الزيادة في التكلفة والتمايز، وعندما تركز هاتين الإستراتيجيتين على قطاع صغير في السوق، فإنه يمكن أن نطلق عليهما التركيز على التكلفة والتركيز على التمايز.

■ أنواع الإستراتيجيات التنافسية:

وتتمثل في مايلي¹:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة: وتعني أن المؤسسة تنجر أو تحقق أنشطتها وفعاليتها بمستوى كلفة أقل من منافسيها، وتلجأ إلى تخفيض كلفها عن طريق زيادة منحى الخبرة والسعي إلى السيطرة على الكلف الثابتة وتقليل كلف البيع والتسويق، ويتطلب تحقيق هذه الإستراتيجية امتلاك المؤسسة لحصة سوقية كبيرة ومزايا متعددة خاصة في مجال إمكانية حصولها على المواد الأولية.

2- إستراتيجية التمييز: يركز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة من خلال تقديم منتجات مبتكرة وذات نوعية عالية، وقد يرتبط بتقديم خدمات خاصة من أجل أن يكون المشتري مستعداً لدفع سعر أعلى، ومن أهم السمات التي تسيطر على الخيار هو الاهتمام بالنوعية بحيث تسمح المؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين.

3- إستراتيجية التركيز: تتمثل ملامح هذه الإستراتيجية بتركيز المؤسسة على مجموعة معينة من الزبائن، خط معين من خطوط الإنتاج، منتج معين من مزيج المنتجات ونمط معين من التكنولوجيا، وبذلك فإن مثل هذه المؤسسة تكون أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بمنافسيها، وتتميز إستراتيجية التركيز بالقدرة على التطبيق دون الحاجة إلى موارد كثيرة.

ويمكن تلخيص أهم مزايا ومخاطر كل إستراتيجية تنافسية في جدول التالي:

¹ - رزقة يحياوي، نفس المرجع السابق، ص56.

جدول رقم (1-3): متطلبات، مزايا ومخاطر الإستراتيجيات التنافسية لـ Porter.

الإستراتيجية التنافسية	المتطلبات	المزايا	المخاطر
إستراتيجية قيادة التكلفة	المهارات والموارد: استثمارات رأسمالية كبيرة؛ مهارات هندسية في الإنتاج؛ رقابة مكثفة على القوى العاملة؛ المتطلبات التنظيمية: رقابة المحكمة على التكاليف؛ هيكل التنظيم والمسؤوليات؛ تقرير رقابية مفصلة ومتكررة؛	المؤسسة تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛ المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء؛ تكون المؤسسة في مأمن من الموردين الأقوياء؛	الكلفة الاستثمارية المرتفعة؛ قد تدفع المغالاة في خفض الكلفة من جانب المؤسسة إلى إهمال بعض الجوانب ذات الصلة بالمنتج أو شروط استخدامه أو الأمان؛ صعوبة الانتفاع من مزايا اقتصادية الحجم وتأثير الخبرة بالشكل المتوقع؛
إستراتيجية التميز	المهارات والموارد: قدرات تسويقية متميزة؛ قدرات تسويقية على البحوث؛ هندسة منتج متطورة؛ تعاون وثيق بين القنوات التوزيعية؛ المتطلبات التنظيمية: تنسيق قوي بين الوظائف؛ استقطاب الباحثين المبدعين؛	تجنب المنافسة : عندما يستهدف التميز قطاعات سوق معينة فإن ذلك ينقص من حدة المنافسة، كما أن حواجز الدخول تكون واضحة بالنسبة للمنتجين؛ تسمح إستراتيجية التميز للمؤسسة بأن تكون أقل حساسية لقوة التفاوض مع الموردين والزبائن؛	ارتفاع فائض السعر؛ عدم معرفة تكلفة التميز؛ التركيز الشديد على المنتج أكثر من مجموع سلسلة القيمة؛ عدم تحديد القطاعات السوقية للزبائن؛ تتطلب يقظة دائمة وجهد متواصل لمتابعة المقلدين للمنتج؛
إستراتيجية التركيز	مزيج من السياسات السابقة موجهة نحو هدف إستراتيجي؛	المؤسسة تكون أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بمنافسيها الذين يتنافسون على نطاق واسع من السوق.	التركيز على قطاع أو مجموعة من القطاعات السوقية لا يكفي لوحده من أجل اكتساب ميزة تنافسية؛ الاختلاف بين القطاع الذي اختارته المؤسسة المتمركزة وباقي القطاعات السوقية.

المصدر: رزيقة بجياوي، مرجع سبق ذكره، ص57.

يمكن للمؤسسة المفاضلة بين الاستراتيجيات على أساس متطلبات كل إستراتيجية (مهارات، موارد، متطلبات تنظيمية) من جهة وعلى أساس الإمكانيات المتاحة للمؤسسة من جهة أخرى، مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطر الناجمة عن كل إستراتيجية.

في الأخير نخلص بأن المؤسسة تستطيع الحصول على الميزة التنافسية من عدة مصادر، وبأشكال مختلفة إلا أن كل ميزة تنافسية لدى المؤسسة تنشأ وفقاً لمجموعة من الظروف، في لحظة معينة ولأسباب محددة، وهذا ما يشير إلى أن الميزة التنافسية يمكن أن تتبدل مع مرور الزمن، وعليه فإنه على المؤسسة الاستمرار في المحاولة للحفاظ على ميزتها التنافسية إذا ما أرادت البقاء في السوق.

المبحث الثاني: تسيير الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من البنوك بينت أن مصدرها لا يرتبط فقط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل وبقدرة المؤسسات على إستغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية، والتي تعتبر مصدراً هاماً لتحقيق الميزة التنافسية للبنك، وهذا بالتكامل مع مجموعة من الكفاءات والقدرات التي تمتلكها البنوك، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على العلاقة بين تسيير الكفاءات والميزة التنافسية.

المطلب الأول: التفاعل بين المورد والكفاءات والقدرات لتحقيق الميزة التنافسية

يمكن للكفاءات تحقيق الميزة التنافسية بتكاملها مع مجموعة من العناصر لأخرى والتي سنتطرق لها في هذا المطلب.

1-1. التمييز بين المصطلحات:

قبل التطرق إلى كيفية مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية سنحاول التمييز بين مجموعة من المصطلحات¹:

1- **الموارد:** "تشمل على كافة الأصول الملموسة" كالمعدات الرأسمالية_ مصانع والتجهيزات المختلفة"، وغير ملموسة "كالمعارف والكفاءات وسمعة المؤسسة" للمؤسسة، والمتحكم فيها من قبلها يشكل يمكننا من الاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ استراتيجياتها تحقيقاً للكفاءة والفعالية، وخدمة لثانفسيته"

2- **القدرات:** القدرات هي المهارة المؤسسة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، وتتمثل في تلك الأنظمة المعتادة للمؤسسة، أي في الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة على صعيد اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف.

3- **الكفاءات:** هي تلك التوليفة من المعارف والمهارات، و السلوكات التي يمتلكها الفرد والمستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين، ولا يمكن تعريف الكفاءات إلا من خلال إلحاقها بوظيفة أو نشاط فلمورد ما تمتلكه المؤسسة، أما الكفاءة ما تعرف فعله.

■ أوجه التكامل بين الموارد، القدرات، والكفاءات لتحقيق الميزة التنافسية¹:

¹ - مقدار أصيلة، بطيب عائشة، مرجع سبق ذكره، صص 85-86.

يمكن اعتبار الموارد بجميع أنواعها مدخلات تحتاجها المؤسسة لأداء أفضل على مختلف المستويات، حيث تحتاج هذه الموارد إلى رؤية شاملة ودقيقة من إدارة المؤسسة لبناء ميزات تنافسية إلا أن استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة لا يوصلها دائما إلى ما تريده، الأمر الذي يؤدي دائما إلى ما تريده وضرورة استخدام آليات وطرق محددة لبناء قيمة حقيقية لهذه الموارد في بيئتها التنافسية، ويعتبر المورد موردا استراتيجيا للمؤسسة إذا امتلك الخصائص الأربعة الآتية : وهذا حسب Barney¹

- المساهمة في خلق القيمة : يجب أن يساهم المورد في خلق القيمة للمؤسسة، باعتباره أحد نقاط القوة التي يمكن استخدامها في استغلال الفرص المتاحة أو استبعاد التهديدات المحتملة في البيئة التنافسية .
- الندرة والتفرد: تقضي هذه الخاصية ألا يكون المورد متاحا للعديد من المنافسين في الصناعة وأن يكون منفردا ومتميزا، بحيث لا يكون شائعا في خصائصه ومميزاته.
- عدم القابلية للتبديل: يقصد به عدم إمكانية استبداله بمرور ماثل في إطار الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة، حيث تقل الإستراتيجية للموارد إذا كان يمكن للمنافس الحصول على نفس التميز باستخدام موردا حاليا.

- ولقد أكدت الكثير من المدارس على الأهمية الإستراتيجية للموارد غير الملموسة ومن أبرز هذه الموارد الكفاءات، فالإبهام والغموض الذي يلفها يصعب عملية تحديدها وتقييمها، وبالتالي يتوفر فيها الشرط المتمثل في عدم التقليد الذي يمثل جوهر ولب الميزة التنافسية فكما يرى: "G.leboterf" أن الكفاءة هي نتيجة التوفيق بين الموارد، ومعرفة كيفية تعبئة والتنسيق بينها مما يدفع إلى البحث عن الشخص المالك لهذه القدرة والمعروف عند الاقتصاديين بالاحترافي "le professionnel" حيث تتجسد الكفاءة من خلال²:

- معرفة كيفية التعبئة: تشغيل الكفاءة بطريقة المناسبة وفي ظروف ملائمة.
- معرفة كيفية التنسيق: قدرة على اختيار الكفاءة المناسبة لمعالجة وأداء المهنة الملزم بها.
- معرفة كيفية تحويل: على أساس أن الكفاءات قابلة للتحويل أو التكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالات مختلفة قصد الأداء الجيد.

- دراية فنية معترف بها ومجربة: أن يكون مصادقا عليها من طرف المحيط وقابلة للامتحان في الواقع، خاصة أنه لا يمكن ملاحظتها إلا عند تشغيلها من طرف موظف.

كما أن المؤسسات في ضوء مواردها تقوم ببناء قدرات تنظيمية عامة والتي تمثل تركيبة معقدة وشبكة متداخلة من الإجراءات والعمليات التي تحدد فاعلية وكفاءة المؤسسة في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات حيث أن هذه القدرات العامة تعطي للمؤسسات مساحة كافية للمنافسة في مختلف المجالات والأنشطة ولكن يفترض بإدارة

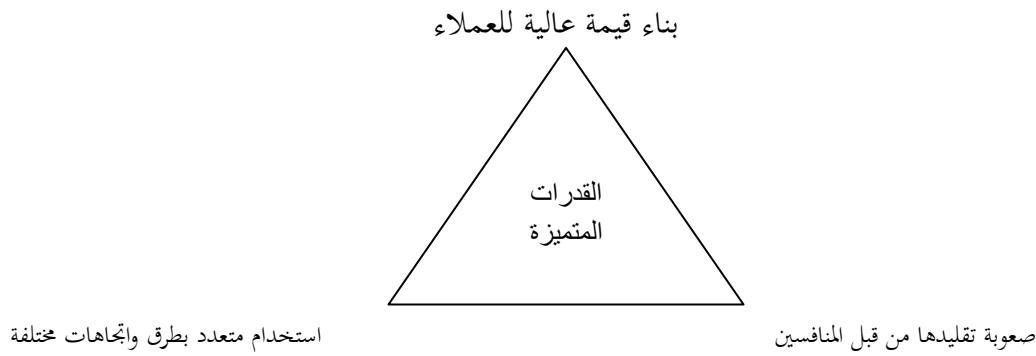
¹ - نفس المرجع السابق، ص 86-87.

² - رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010/2011، ص 73.

المؤسسة ولكي تكون فاعلة ومتميزة أن تحاول تأطير مجموعة متميزة من القدرات تتفرد فيها لتشكيل لها ميزات تنافسية تساهم في إيجاد نتائج أداء عالية ومتميزة عن المنافسين كافة، وهذا من خلال توفير ثلاث خصائص أساسية وهي:

- تساهم القدرات المتميزة في إيجاد قيمة عالية للعملاء، وتؤدي إلى منافع حقيقية لهم.
- لا يستطيع المنافسين تقليد هذه القدرات المتميزة، وفي أحوال أخرى تصبح عملية تقليدها مكلفة.
- تسمح القدرات المتميزة للمؤسسة باستخدام طرق واتجاهات مختلفة ومتنوعة، حيث أن هذه الخاصية الأساسية في مفتاح أساسي لفهم الدور المهم الذي تلعبه الكفاءات في مجمل عمليات وإجراءات المؤسسة والشكل التالي يوضح ذلك:

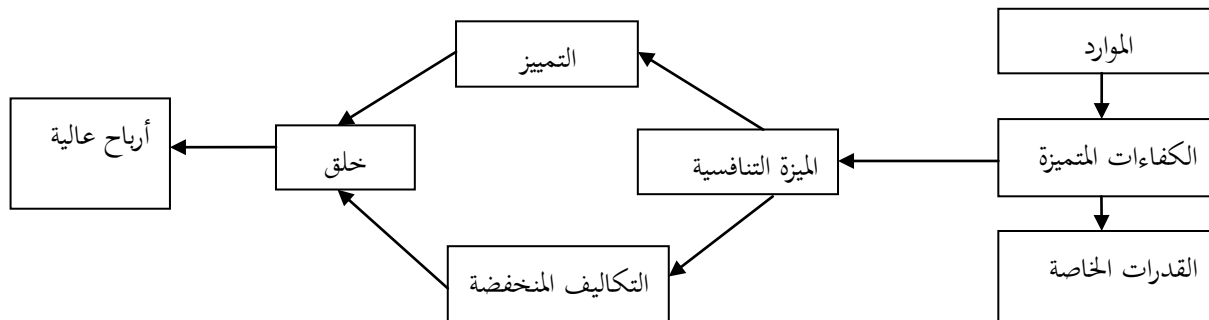
الشكل رقم (1-6): خصائص القدرات المتميزة



المصدر: رجيل آسية، مرجع سبق ذكره، ص73.

وفي ظل البيئة الشديدة المنافسة ، سرعة التغير العالمية الأبعاد تحاول المؤسسات الاستفادة من هذه الموارد، والقدرات، والكفاءات لإيجاد ميزات تنافسية تستند عليها المؤسسات في استراتيجياتها بمعنى أن هناك وحدة في التحليل والترابط هذه المفاهيم بطريقة منطقية ومنهجية تستند إليها إستراتيجية المؤسسة وتجعلها متماشية مع واقع قدرات المؤسسة الداخلية ومواردها وما يحيط بها من متغيرات في البيئة الخارجية ويعطي الشكل التالي خلاصة مركزة لتحليل وترابط هذه المفاهيم:

الشكل رقم (1-7): مركز تحليل موارد المؤسسة وترابطها



المصدر: مقدار أصيلة، بطيب عائشة، مرجع سبق ذكره، ص8.

ولا بد أولاً من التفريق بين المورد والقدرات التي تؤدي إلى إيجاد الكفاءات المتميزة، فقد تملك المؤسسة الموارد المتفردة ذات القيمة العالية، لكن إذا لم تمتلك المؤسسة القدرة على استغلال تلك المتفردة بفعالية فقد تخفق جهودها في خلق وترسيخ عنصر الكفاءة المتميزة، كما لا تحتاج المؤسسة إلى الموارد المتفردة ذات الجودة العالية من أجل إرساء الكفاءة المتميزة طالما أنها تستحوذ على قدرات لا يمتلكها منافسون آخرون¹.

المطلب الثاني: خصائص الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

إن اعتبار العنصر البشري داخل البنوك بما يتوفر لديه من كفاءات فكرية ومهنية مورداً استراتيجياً مسؤولاً عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب منه أن يتصف بمجموعة من الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي:²

1. خاصية القيمة: تخلق القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تمييز المنتجات، حيث يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع وتحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب ومظاهر الهدر والفقد في المراتب الأخرى، مثل إعداد برامج تهدف إلى استغلال وقت العمل استغلالاً اقتصادياً، وتخفيض الفقد في الموارد واللوازم 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 المؤسسات بأن هناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية و تقارير العميل حول الخدمة التي يحصل عليها، لذلك حتى ترتقي باتجاهات العاملين وتحسن من رضاهم الوظيفي.

2. خاصية الندرة: إن خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة ولكنها ليست معياراً كافياً لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في المؤسسات منافسة، وفي هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة، لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية. إن امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع في مجال عملها يحقق لها أساساً للتفوق في عالم الأعمال، خاصة إذا أحسنت هذه المؤسسة استغلال هذه القدرات بما تحقّقه من إستراتيجية.

3. خاصية عدم القابلية للتقليد: 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 فإنه يمضي الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تنمية وتغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة.

¹ - مقدار أصيلة، بطيب عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

² - سلامي فنيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر البويرة -، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محمد أو لحاج لبويرة، 2013/2014، ص 60.

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

5. **خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل:** يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدر للميزة التنافسية المستدامة ألا يكون قابلاً للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، ذلك أن كفاءة ومهارات وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الأقدر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغيير.

- بشكل عام لكي تساهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق المؤسسة، يجب أن تتوفر فيها الصفات التالية: ¹
- أن تكون نادرة أي غير متاحة للمنافسين، بمعنى أن تتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات، ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها.
 - أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم من خلال التنظيم غير المسبوق، وتكامل المهارات والخبرات والقدرات العالية على العمل في فريق.
 - أن يصعب على المنافسين تقليدها، سواء بالتدريب أو بالتأهيل.

المطلب الثالث: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالجودة الشاملة

يقصد بالجودة الشاملة على أنها ثروة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، فهي نظام الإدارة الأعمال الحديثة يؤكد على مشاركة العنصر البشري، بتحريك مواهبهم وقدراتهم، بهدف التحسين المستمر من أجل خدمة العميل، وبتكلفة منخفضة ².

وهي تعتمد على الاتجاه الفكري، وكذا الالتزام المهني لدى العاملين بالمؤسسة من خلال القيام بتصميم وتنفيذ ومتابعة وتقويم مختلف الأنشطة والوثائق والتقارير.... الخ. ولتصبح إدارة الجودة الشاملة سلوك عادي ودائم ينتهجه طاقم المؤسسة، لا بد من التمكن من تحقيق التوافق والتماثل بين ما تم تصميمه وخطط الأداء، والأداء الفعلي القائمين به، ويمكن تمثيله بالبناء الذي يحتاج إلى القاعدة الصلبة، أي الأساس المتمثل في جودة التصميم، الذي على أساسه تنطلق إلى جودة التنفيذ لأن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن نظام فرعي في نظام المؤسسة ككل، وبالتالي فهي متكاملة مع باقي الأنظمة، ونجد نوعين من التكامل للجودة ³:

■ **التكامل الرأسي للجودة:** بمشاركة العاملين، وزيادة قوة التحفيز وإثارة الدوافع من خلال توفير جو عمل يمكن العاملين التغلب على مصاعب العمل وإتقان الانجازات.

¹ - عبد الحكيم الجري، أثر الاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة-، مجلة دولية علمية محكمة، جامعة الأغواط، العدد 29، مارس 2017، ص 281.

² -مقداد اصيلة، طبخ عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 113.

³ -سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية-عامل الكفاءات في المؤسسة (دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم)، رسالة ماجستير في علوم التسيير-تخصص موارد بشرية، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، 2010/2011، ص 116.

■ **التكامل الأفقي للجودة:** مشاركة جميع الوظائف من خلال هذين النوعين من التكامل دعا "اشكوا" إلى التخلص من جميع أنواع وجوانب إهدار الطاقات والوقت، وبعث روح الفخر بالأداء المتميز بين العاملين ذوي المعرفة والمهارة ويبرز دورهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال الموقع الوسطي الذي تلعبه المؤسسة في كونها تربط بين القطبين القطب الأول والمتمثل في المداخلات التي يتم استقطابها من المحيط الخارجي والقطب الثاني والمتمثل في المخرجات الموجهة أيضا للمحيط الخارجي. ودور المؤسسة هو الحلقة الرابطة بينها بمختلف العمليات والمهام التي يقوم بها العاملين التي تبدأ بمجموعة معلومات وقرارات تترجم عن طريق أدائهم إلى منتجات وخدمات تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات طالبيها، وهذا الإشباع لا يمكن أن يتحقق إلا بتوفر المعرفة لدى مؤدي المهام، لأنهم القادرين على استيعاب ما هو مطلوب، وكيف يتم إنجازه من حيث الجودة والوقت.

وفي إطار أفكار الجودة الشاملة التي تعبران العملاء ينقسمون إلى قسمين، الخارجين طالبي السلع والخدمات أو الموردين، والداخلين بالنسبة للعاملين، وذلك من خلال الترابط والتسلسل الموجود بين المهام فتحقيق جودة شاملة يكون بتضافر جودة مختلفة مراحل المنتج أو الخدمة من البداية إلى النهاية، أي أن العامل يعتمد على نتيجة عمل زميل آخر، ومن هذه العلاقة يعتبر المستفيد عميل، والسابق مورد تحكمهم نفس القواعد التي تحكم العملاء والموردين الخارجين حيث أن الهدف الأساسي لتحقيق التميز التنافسي هو السعي لاكتساب رضا العميل ومن ثم يكون ضبط حركة العميل والانسجام في توافق علاقات المورد والعميل هي من أهم سمات إدارة الجودة الشاملة، وتوفر المعرفة والمهارات في العاملين المدركين لأهمية هذه العلاقة فإن التنافس على تقديم إنجاز الأفضل بين السابق واللاحق، والكل أن يطبق التمييز في العمل من خلال ما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرة السرعة في الإنجاز، بمنطلق التفكير في فعالية الرقابة الذاتية كما ونوعا وزمنا، سيحقق عوائد للمؤسسة من خلال امتصاص التكاليف الممكن تحملها في حال حدوث الخطأ، مما يعرقل مسار العمل، خاصة وأن العالم اليوم يعرف بعالم السرعة، التي كلما توفرت بين الطلب والعرض (المنتج أو الخدمة) كلما زاد كسب المتعاملين مع المؤسسة وبالتالي فإن اشتراك ومساهمة أصحاب المهارات في تطبيق وتحقيق الجودة الشاملة يؤدي إلى¹:

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر وهو أحد الأساليب التي تطلبها التنافسية من خلال اشتراك العاملين في التطوير والعمل فيه باستمراره.
- تحسين نوعية المخرجات، وذلك للدور الذي تقوم به الكفاءات عند أدائها لمهامها بإتقان.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء انطلاقا من العميل الداخلي وصولا إلى العميل الخارجي باعتبارها جانبان متكاملان لتحقيق نظام المؤسسة نظاما له مدخلاته ومخرجاته.
- تحسين الربحية والإنتاجية.

¹ - سليمان عائشة، نفس المرجع السابق، ص118.

- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون وروح الجماعة التي تقضي على الصراعات التي يمكن أن تعيق أداء العمل. رفع الثقة في روح العاملين، يمكن من استغلال عطائهم أفضل خاصة فيما يخص المهارات والمعارف الكامنة لديهم. ووصول المؤسسة إلى فهم واستيعاب معنى الجودة الشاملة خاصة لدى عاملها لتصبح ثقافة أصيلة بداخلها، يمكنها من تحقيق التميز التنافسي، فمن جهة تحقيق قيمة للعميل، بمعنى تقديم المنفعة وبأقل التكاليف، وبالتالي اكتسابه من خلال رضاه ومن جهة أخرى جو الرضا السائد بداخلها، الذي يخلق الحماس والدافعية للإنجاز وتقلل من التكاليف، بالإضافة إلى جو الرضا السائد بداخلها الذي يخلق الحماس والدافعية للإنجاز والاستمرار في العطاء والتميز.

المطلب الرابع: أهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية

يعتبر الإبداع أحد أهم دعائم التنافسية، الذي يقوم على أساس تقديم الجديد، وتحقيق القيمة المضافة لما يخدم وشعب حاجات ورغبات العملاء المطلوبة وحتى المتوقعة، حيث أن هذه الأخيرة تؤدي إلى تحقيق التفوق الذي يضمن للمؤسسات التميز و الزيادة .

4-1. تعريف الإبداع

الإبداع هو تطبيق لأفكار جديدة التي تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتجات، طرائق الإنتاج التنظيم والتسويق داخل المنظمة بكيفية تهدف إلى إحداث اثر ايجابي وناجح على أداء ونتائج المنظمة¹. ويمكن أن يكون الإبداع في شكلين سواء جزئي أو كلي، حيث أن الإبداع الجزئي يؤدي إلى تحسين أكثر لقدرات الوسائل الإنتاجية، أما الإبداع الجذري فهو بمثابة الانتقال إلى إيجاد منتج أو خدمة جديدة كلية². ومن أجل الوصول إلى تحقيق الإبداع تقوم المؤسسة برصد مختلف الأفكار والمعارف المتوفرة والعمل على تجديدها وذلك بتسخير الجهود والطاقات الفكرية العاملة بالمؤسسة وذلك من أجل الوصول إلى ما يتطلع إليه العملاء وسواء اعتمدت على مصدر الإبداع من داخل المؤسسة أو خارجها فهو يعود في الأصل إلى أن مصدره الوحيد هو الإنسان المالك للعقل المفكر والتميز.

وبما أن الإبداع عملية عقلية فإنها تعتمد على مجموعة من القدرات من أجل إنتاج حلول وأفكار تخرج عن الإطار المعرفي المعهود حيث يتضمن الإبداع بوصفه قدرة متكاملة مجموعة من القدرات الإبداعية الأساسية. -الطلاقة: ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار ذات الدلالة بمعنى القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الإجابات لسؤال واحد.

-الأصالة: وقصد بها المرونة التكيفية المتمثلة فيما ينتج من أفكار جيدة كما أنها درجة الجد التي يبديها المبدع في تبني كل ما هو غير مألوف من الأفكار.

¹ - منصور الزين، بن نذير نصر الدين، مداخل بعنوان الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة التنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، جامعة الجزائر، ص16.

² -سلامي فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص62.

-المرونة: القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة والانتقال من فئة لأخرى، وهي تعبر عن المرونة العقلية.

-الحساسية للمشكلات: وذلك من خلال الإحساس بالمشكلات التي قد لا تشير إلى الناس العاديين. كما لا يمكن أن يحدث إبداع دون أن تكون هناك بيئة ومناخ يساعد على الإبداع وتجدد الإشارة إلى أن الإبداع ليس حكرا فقط على الأذكياء، والذين يقدمون كل ما هو جديد، فيمكن أن يكون الإبداع في عدة صور من بينها¹.

-المخترع : فهو الذي يقدم أول ابتكار لم يسبقه إليه أحد.

-المركب:وهو الذي يجري التعديلات سواء على ما هو جديد، أو ما كان معروفا، ويقوم بتقديمه بشكل مختلف.

-المطور: قريب من المركب، وإن كانت قدراته في الإضافة والتطوير أعلى، وخاصة في إجراء الدراسات وتقديم الجديد.

-المقلد: الذي يعمل على خطى الغير من حيث الشكل والدقة، ولكن بأقل تكلفة. والإبداع بصفة عامة هو كل ما يتم تطبيقه في مجال الصناعي، التنظيمي والتجاري، كما أنه يعبر مصدرا هاما، وأساسيا للحصول على ميزة تنافسية ومنه أصبح ينظر إليه على أنه متغيرة إستراتيجية، يفتح الأفاق أمام المؤسسة، لتشق طريق النجاح والتفوق، نتيجة السبق لإيجاد الجديد والعمل على الوصول للمستقبل، ويكون الإبداع فاعلا في المؤسسة من خلال:

● قدرة المؤسسة على خلق تيار مستمر من منتوجات جديدة متتابعة لفترة زمنية ممتدة.

● جاذبية هذه المنتجات للأسواق المستهدفة من المؤسسة.

وأخيرا فقد يكون الفرد جيدا، وماهرا في مجال تخصصه ولديه مهارات إبداعية ولكنه ليس مبدعا ويرجع هذا إلى نقص الدافعية لديه ولتوليد أفكار جديدة حيث تخلق هذه الدافعية عندما يكون هناك اهتمام حقيقي وابتهاار بالمهمة التي يأتي بها، وتطويرها ومحاولة جعلها قابلة للتجسيد وهذا عن طريق أسلوب العصف الذهني².

4-2. الكفاءات والقدرة على الإبداع

في ظل بيئة عدم التأكد وتصاعد التنافس، فإن البقاء أصبح رهان، أما الطموح في تحقيق التفوق فهو يعتمد على أن تكون المؤسسة هي من تسبق وتبادر لتقديم الجديد، واغتنام الفرص لصالحها، من خلال استغلالها لطاقتها المعرفية المتاحة التي تلعب دورا هاما في التعامل مع القضايا الجوهرية التي تجاهد المؤسسة من أجل إثبات وجودها.

● صراع المؤسسة من أجل البقاء: يتميز محيط المؤسسة بالعديد من التحديات التي تأتي في شكل المخاطر الناجمة عن التطورات السريعة الحاصلة في الأسواق، خاصة القدرات التقنية المتجددة باستمرار.

¹ - سليمان عائشة، مرجع سبق ذكره، ص119.

² -سلامي فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص63-64.

وبالتالي فإن بقاء المؤسسة مرتبط بمدى مجاورتها لهذا التطور، لذلك عليها أن تمتلك المعرفة والمهارات المتجددة أيضا لأن الكفاءات هنا تمثل سلاح ذو حدين، فهي خطر في حال تقادمها وتوقف ألتها الفكرية، مما يؤدي إلى التأخر عن ركب المنافسين، بينما تمثل مصدر قوة في حال تجدد رصيدها المعرفي فيما يخص السبق والمبادرة.

● **تكييف المؤسسة مع التغيرات الخارجية:** يتوقف تكييف مع التغيرات الخارجية على مدى توفرها على المعرفة بتلك المتغيرات ومصادرها وأسبابها ومتطلباتها من أجل تحقيق التوافق والانسجام بين أوضاع المؤسسة الداخلية والخارجية، خاصة إذا توفرت المعرفة المسبقة بما سيحدث من متغيرات فهذا يضيف نوع من التميز عن المنافسين، وذلك بالسبق والاستعداد لها، لاسيما في ظل متطلبات المنافسة الشديدة، والتي من أولى متطلباتها إشباع غير عادي لحاجات العميل، والذي يتطلب بدوره التوفر على مقدرتين في المؤسسة¹.

- دفع وتمكين العاملين في كل المستويات التنظيمية.

- معرفة الاتجاهات المستقبلية أو القدرة على إيجادها.

وبذلك يكون تحقيق الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى الاكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا.

● **الإبداع التكنولوجي:** وهو تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية، والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك أساليب الإنتاج، حيث أن الإبداع التكنولوجي يتيح تحقيق جودة عالية للميزة التنافسية، من خلال تقديم المنتجات الجديدة في كل مرة، ويمكن أن تكون إضافة بعض التغيرات المؤدية إلى تجديد المنتج، فالإبداع التكنولوجي يكون مع هدف صريح لإحداث التغيير باستمرار والذي يحقق بقدرات المنظمين المهرة القادرين على إعادة استغلال ما هو قديم بصورة جديدة في العمل.

● **الإبداع التنظيمي:** يتعلق الأمر بإدخال إجراءات وتطبيقات جديدة للتسيير أو التعديل أو التأقلم إجراءات وتطبيقات قديمة في المؤسسة، ويهدف الإبداع التنظيمي أساسا إلى تحويل وإعادة تنظيم الطرائق والمعارف المكتسبة حتى تكون سلوكيات وعمليات المؤسسة والأفراد أكثر إيجابية وذات مردودية، والإبداع التنظيمي يمكن للمؤسسة من تحقيق التميز من خلال إمكانية التكيف مع التغيرات الحاصلة.

● **الإبداع التسويقي:** ويقصد به البحث عن الكيفيات الجديدة والمتجددة لتلبية حاجات ورغبات العملاء كما أنه يتعدى توليد الحاجات لديهم، وذلك من خلال أن المؤسسة تفكر بتفكير العميل، وتحاول الوصول إليه، بشتى الطرق أن تصل إلى خبايا تفكيره، وما يطمح إليه من رغبات وذلك من خلال الاحتكاك الدائم معه، والاستماع إليه ورفع صوته إلى خبايا تفكيره، وما يطمح إليه من رغبات وذلك من خلال الاحتكاك الدائم معه، والاستماع إليه ورفع صوته إلى عاملي المؤسسة وجعله شريكا وصاحب رأي في بناء الأفكار المولودة الإبداع، ونتيجة المشاركة

¹ - سليمان عائشة، مرجع سبق ذكره، ص ص 121-122.

يكون تحقيق الرضا للطرفين، وكأن رسالة المؤسسة لعميلها الخارجي أنه الأمر وصاحب الفضل في توجيهها لتحقيق أهدافها من خلال استيعاب عمالها ذوي المعرفة لأهمية كسب العملاء الخارجيين والعمل على تحقيق ما يريدونه حالياً، وما يطمحون إليه مستقبلاً.

● **الإبداع السلوكي:** هذا النوع من الإبداع يتمثل في التصرفات التي يقوم بها الفرد العامل في المؤسسة اتجاه ما يواجهه من مشاكل في العمل نفسه، أو مع زملائه، بحيث يكون الفرد ذو المعرفة إيجابياً في تصرفاته، والعمل بهذا الأسلوب يكون في اكتشاف المشاكل والبحث عنها، وذلك بالتعود على التفكير المطلق والكامل، والتقضي لإيجاد المشكلة الحقيقية، لأنه يمكن أن تظهر مشاكل ولكنها ليست هي مشاكل أصل الأزمة، بل هناك أخرى، ولذلك فإنه لابد من¹:

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى الأشخاص ذوي التفكير والنظرة الإستراتيجية.
- ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلامة في حل المشاكل بصورة إبداعية، ويخرج من القيود ويبحث عي الجديد.
- تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها بالبحث عن المشاكل الكامنة.
- العمل على صنع المشاكل من العدم والعمل على حلها من خلال التشكك وإثارة التساؤلات وهذا النوع من الإبداع يقود المؤسسات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل خاصة وأنه يعطي صفة مميزة لإدارة المؤسسة في كونها تدير الأزمة ولا تنتظر حدوثها لتقوم بمواجهتها.
- فالإبداع يمكن المؤسسة من صنع مستقبلها وصنع أسواقها الواعدة والمرحبة بمنتجاتها والولاء لهما ولأسواقها، فهي لا تكتفي بالتطلع إليه بل تسعى إلى قمة التميز الذي يمكن أن يحققه الإبداع الذي يجسد الترابط والتكامل بين الجهود الابتكارية والأعمال الإبداعية من جانب احتياجات وطموحات وخصائص البيئة من جانب آخر، والعمل وفق هذا السياق بمنح المؤسسة ميزة تنافسية لا مجال لتقليدها، فهي متجددة ومتطورة باستمرار اتجاه ديناميكية البيئة، وذلك بفعل الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة المنبثقة من أصحاب المعارف والمهارات.

¹- سلامي فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص 66.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت وبشكل واسع إلى متغيرات الدراسة، وعليه سنحاول في ما يلي أن نقوم بعملية عرض موجز لأهم الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

في هذا المطلب سنتطرق إلى بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت لمتغيرات الدراسة:

1. الدراسة الأولى: عبد الرحمن إبراهيم أحمد المقادمة، مذكرة ماجستير بعنوان "دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"، الجامعة الإسلامية بغزة، الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2013/1434م، هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية، ومحاولة إبراز واقع الكفاءات البشرية في الجامعة الإسلامية، ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية، كما تم تقديم التوصيات والمقترحات التي من شأنها إبراز أهمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية وتقديمها لوحدة الجودة الأكاديمية والإدارية بالجامعة، وتوصل الباحث إلى أن مستوى توفر الكفاءات البشرية لدى العاملين في الجامعة الإسلامية ما نسبته 75.90 كما أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية متوافرة بنسبة 77.30. هناك علاقة ارتباطية قوية بين توفر الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، وهناك علاقة ارتباطية قوية بين توفر المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية.

2. الدراسة الثانية: سلامي فتيحة، مذكرة ماستر بعنوان "دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، السنة الجامعية: 2014/2013، تهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة تسيير الموارد والكفاءات البشرية بشركة اتصالات الجزائر، تقديم دليل علمي عن أهمية الاهتمام بتسيير الموارد والكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ومحاولة التأكد من دور تسيير الكفاءات كأحد أهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد، وكان من نتائج الدراسة أنه يمكن النظر للمؤسسة على أنها حافظة من الموارد والكفاءات المتحكم فيها من قبل المؤسسة بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ إستراتيجياتها ومنه تعزيز كفاءاتها وفعاليتها وخدمة تنافسياتها.

3. الدراسة الثالثة: بن جدو محمد الأمين، مذكرة ماجستير بعنوان "دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، السنة الجامعية 2013/2012، هدفت الدراسة إلى التطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة الكفاءات، التعريف بإستراتيجية التميز، وتوضيح المجالات التي تحقق للمنظمة مزايا تنافسية، إبراز أهمية إدارة الكفاءات ودوره في تحقيق إستراتيجية التميز، وتوصل الباحث إلى أن إدارة الكفاءات لها دور في تحقيق إستراتيجية التميز في المؤسسة محل الدراسة، كما أكد أن الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى

المحيط، والميزة التنافسية لا تكمن في موارد المؤسسة وإنما في طريقة المزج بين هذه الموارد وما ينتج عنه من فروقات محسوسة في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها، وهو ما توفره الكفاءات البشرية مما جعلها تظهر كنقطة محورية.

4. الدراسة الرابعة: علام مختارية، بلمقدم أمينة مذكرة ماستر بعنوان "الميزة التنافسية في البنوك التجارية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، السنة الجامعية 2016/2017، هدفت هذه دراسة إلى المحاولة الإلمام بموضوع الميزة التنافسية للبنوك التجارية بما له من تأثير في تطوير الاقتصاد الوطني ومواجهة التحديات في ظل اقتصاد السوق. تشخيص واقع تطبيق إستراتيجية الميزة التنافسية من طرف البنك التجاري الجزائري محاولة إبراز دور جودة الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للبنك التجاري. تعتبر أهمية الدراسة من أهمية القطاع المصرفي في اقتصاديات الدول، وبالتالي على الجزائر كباقي الدول تشجيع هذا القطاع وتنميته.

توصل الباحث إلى وجود جودة خدمات مقبولة لكنها لا تواكب الخدمات المقدمة على مستوى البنوك في الدول المتقدمة. يوجد تأثير قوي لجودة الخدمات على الميزة التنافسية من خلال بعدين الملموسة والتعاطف، و بينت النتائج أن الوكالة البنكية تمتلك ميزة تنافسية وهذا من خلال تطبيق إستراتيجية (قيادة التكاليف وإستراتيجية التمييز) وهذا دليل على وجود جودة مقبولة من جهة نظر الزبائن.

5. الدراسة الخامسة: شوالي نور الهدى، مذكرة ماستر بعنوان "مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية"، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، قلمة، السنة الجامعية 2017/2018، هدفت الدراسة إلى التعرف على مفاهيم الموارد البشرية والميزة التنافسية، وتوضيح مدى أهمية إدارة الموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، كما أكد الباحث في رغبة للوصول إلى نتائج تقدم إضافة جديدة في مجال إدارة المؤسسات بصفة عامة وإدارة المؤسسات الخدمائية بصفة خاصة، وتقدم بعض الاقتراحات في ضل النتائج المتوصل إليها بما يساعد على تنمية وتطوير الموارد البشرية التي تضمن توفير قدرات تنافسية للمؤسسة. من نتائج الدراسة أن أغلب المؤسسات التي تسعى إلى استخدام المنافسة كسلاح إستراتيجي تحقق من خلاله تركيز على كفاءة أداء المورد البشري، أهمية إدارة الموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لا ينعكس فقط من خلال تمتع الموارد والكفاءات المسؤولة عن خلق القيمة وإنما أيضا من خلال فعالية وضرورة الاستثمار في ترقية وتنمية الموارد، تبين أن المحدد الأقوى لربحية المؤسسة وقوة.

6. الدراسة السادسة: صفاء عبد محمد زواهرة، مذكرة ماجستير بعنوان "دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، سنة 2017/1434م.

هدف الدراسة التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، والتعرف على دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ومستوى الذي تقدمه شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، كما تم تقديم توصيات بالاعتماد على نتائج الدراسة تعزز من شأنها دور الموارد

البشرية لدى الاتصالات الخلوية الفلسطينية، وكان من نتائج الدراسة، تعد الدراسة الحالية دراسة وصفية استكشافية للتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة جوال، وهي محاولة للوقوف على أهم وظائف الموارد البشرية التي تمارسها سعيًا لمساندة أصحاب القرار من أجل تبني إستراتيجية فعالة لوظائف إدارة الموارد البشرية لكي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية وتعزز من شأنها دور إدارة الموارد البشرية لدى الاتصالات الخلوية الفلسطينية.

7. الدراسة السابعة: (Orphan Chain) 2010

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

وقد حاوله الباحث من خلال هذه الدراسة أن يجيب عن إشكالية دراسته المتمثلة في مدى استخدام الشركات متعددة الجنسيات لأساليب حديثة للرفع من مهارات مواردها البشرية بغية تحقيق الميزة التنافسية، في تايلند حيث تم استرجاع 275 إستبانة، استخدم الباحث برنامج SPSS لمعالجتها وتحليلها، ولقد كانت أهم نتيجة توصلت إليها هذه الدراسة هي أن الشركات متعددة الجنسيات تعتمد أساليب إدارية حديثة في تعاملها مع كفاءاتها واعتبارهم كشركاء وليسوا كأجراء، واعتماد أساليب التنمية والتطوير والتعلم المستمر لهؤلاء من أجل استدامة الميزة التنافسية في صناعة المطاط في تايلند.

8. الدراسة الثامنة: (Rakesh Sharma) (2009)

Talent Management-Competency Development; Key to Global Leadership, Industrial and Commercial Training, Management- Development Institute, India:

قام الباحث في دراسته هذه بتوزيع 94 إستبانة على كفاءات بعض مؤسسات الصناعات الدوائية في الهند، للإجابة على إشكالية بحثه والتي تتمحور حول تطوير مهارات الإدارة بالكفاءات كمدخل للقيادة العالمية، وقد لخصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تركزت حول سعي المنظمة الدائم إلى استقطاب المواهب والكفاءات وتولوا من الشركات المنافسة، والعمل على تحفيزهم عليهم من التسرب الوظيفي وكذا تنمية وتطوير مواهبهم وقدراتهم من خلال التعلم والتدريب المستمرين.

المطلب الثاني: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة

فيما يلي سيتم عرض مميزات الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

1. من حيث بيئة الدراسة:

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

2. من حيث قطاع تطبيق الدراسة:

أغلب الدراسات أجريت على القطاع الحكومي أو بمعنى آخر على القطاع العام، وذلك بدراسة عينة واحدة فقط، فيما تعتبر الدراسة الحالية هي الدراسة التي تجري على عينة من البنوك التجارية في القطاع العام والخاص.

3. من حيث هدف الدراسة:

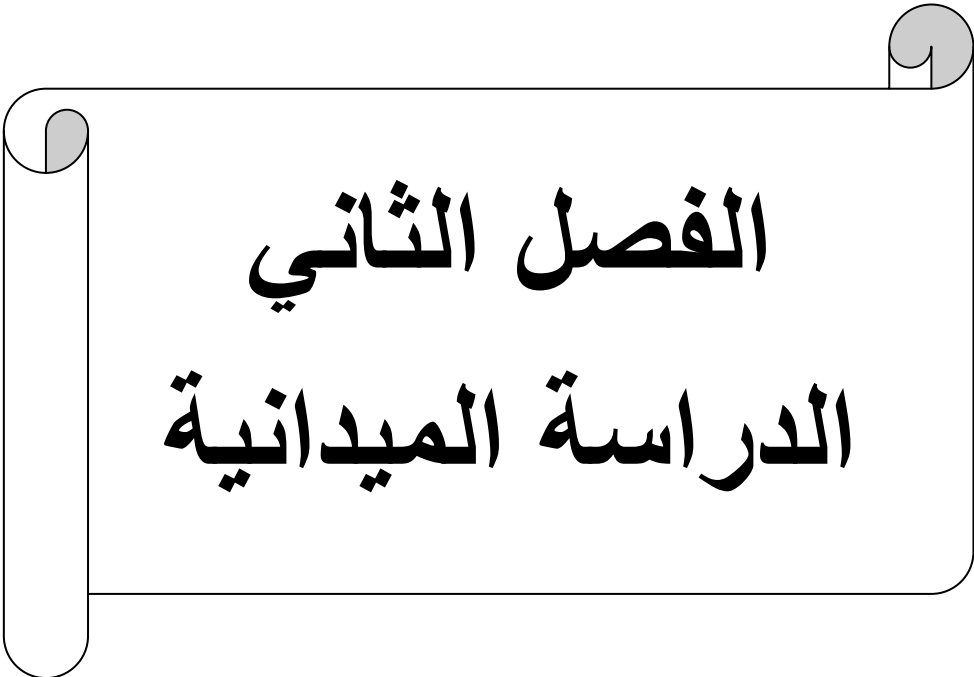
اختلفت أهداف بحوث الدراسات السابقة، بحيث تهدف إلى التعرف على طبيعة الموارد البشرية (الكفاءات)، وإبراز أهمية المورد البشري في تحقيق التميز، لكن الدراسة الحالية سنتناول أثر تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية وأهميتها كمصدر للميزة التنافسية.

4. التعقيب على الدراسات السابقة:

- أغلب الدراسات لم تتطرق مباشرة إلى دراسة أثر تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية.
- جميع الدراسات كانت في القطاع العام لكن على عينة واحدة فقط، إلا أن الدراسة الحالية في القطاع العام لكن على عينة من البنوك لا تقتصر على بنك واحد فقط.
- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة سلامي فتيحة في التطرق إلى متغيري الدراسة التابع والمستقل إلا أنها تختلف معها في قطاع دراسة الحالة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى تسيير الكفاءات البشرية والميزة التنافسية من الجانب النظري، وتبين لنا أن التحديات التي يواجهها البنك في ظل زيادة حدة المنافسة واتساع رقعته وتعدد مجالاته. فالكفاءات بمختلف أنواعها تعتبر عامل أساسي للنجاح بالنسبة للبنوك، كما تركز على بناء وتطوير كفاءاتها المتميزة والتي من شأنها أن تمنحها أفضلية لا يمتلكها الآخرون.

A decorative scroll frame with a light gray background and a dark gray border. The frame has a vertical scroll on the left and a horizontal scroll on the top right.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد تناولنا للخلفية النظرية لموضوع أثر تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية مع التركيز على عامل الكفاءات في البنك في الفصل السابق، سنحاول من خلال هذا الفصل واستنادا إلى ما سبق ذكره في جانب النظري إلى إسقاط هذا الأخير على الجانب التطبيقي ومحاولة التعرف على واقع تسيير الكفاءات "في البنوك التجارية" ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

وبناء على ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- عموميات حول البنوك محل الدراسة.
- إجراءات الدراسة والأدوات المستخدمة.
- عرض النتائج ومناقشتها.

المبحث الأول: عموميات حول بنوك محل الدراسة

وقع إختيارنا على بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك البركة وبنك الجزائر الخارجي وذلك لمعرفة مدى تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في تلك البنوك.

المطلب الأول : بنك الفلاحة والتنمية الريفية

في هذا المطلب سنتعرف على بنك الفلاحة والتنمية الريفية من حيث تعريفه ، أهدافه، مهامه والهيكل التنظيمي للبنك.

2-1. تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع الدبيلة:

بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو أحد بنوك القطاع العمومي في الجزائر إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الهادفة إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية المناطق الريفية تم إنشاؤه بموجب مرسوم رقم 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1982 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الخارجي وبعد صدور قانون النقد والقرض في 14/04/1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصيص. أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية ثم عاد البنك إلى التخصيص مع سنوات 2000 وأسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الدبيلة في أكتوبر 1985، رقم الوكالة 395 الدبيلة.¹

2-2. أهدافه:

لقد لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثله مثل البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة وعلى مستوى عال من الجودة للوصول إلى إستراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة وشاملة يتدخل في تمويل كل العمليات الاقتصادية.

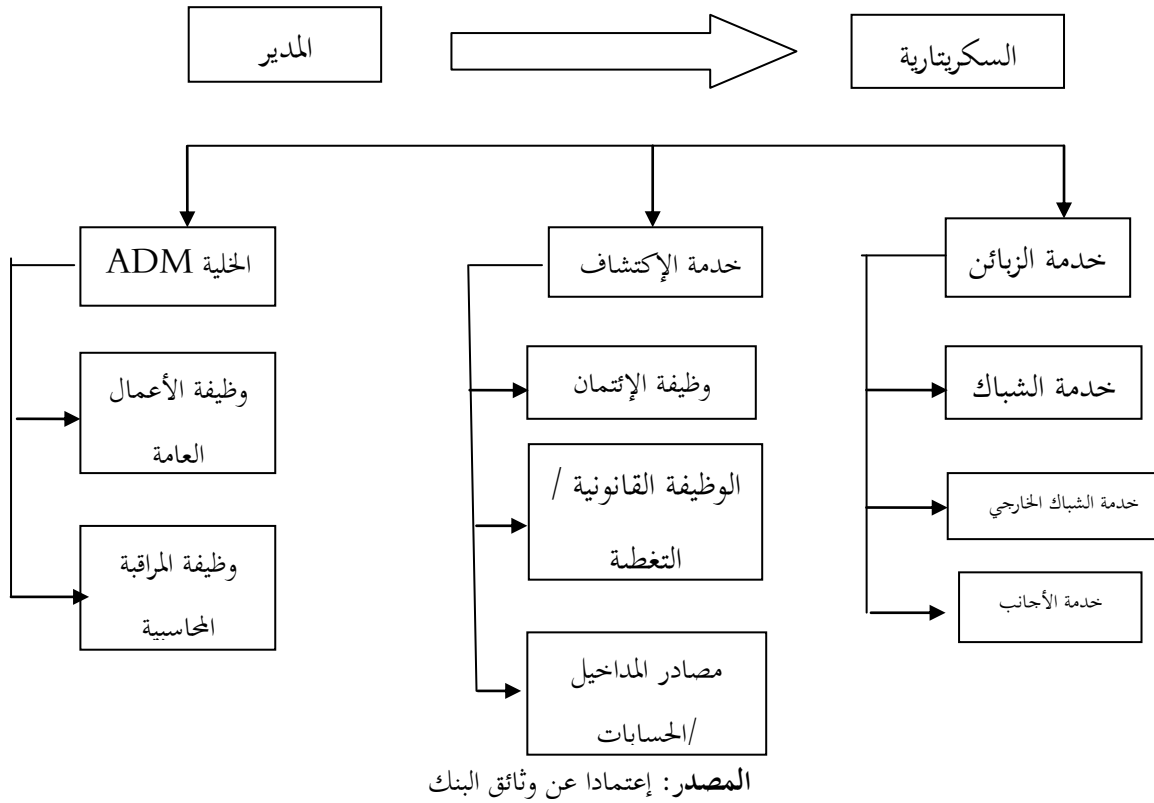
ومن أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي:

- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة ؛
- تحسين نوعية وجودة الخدمات؛
- تحسين العلاقات مع الزبائن؛
- الحصول على أكبر حصة من السوق؛
- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية؛
- رفع حجم الموارد بأقل تكاليف؛
- توسيع نشاطات البنك في ما يخص التعاملات؛
- تسيير صارم لخزينة البنك بالدينار والعملية الصعبة

¹ - من وثائق البنك

2-3. مهامه:

- وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية :
- معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض، الصرف والصندوق؛
 - فتح حسابات لكل شخص طالب لها واستقبال الودائع؛
 - المشاركة في جميع الادخارات؛
 - المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى؛
 - تأمين الترتيبات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها؛
 - تطوير الموارد والتعاملات المصرفية وكذا العمل على خلق خدمات مصرفية جديدة؛
 - تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار؛
 - تطوير شبكته وتعاملاته النقدية ؛
 - تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الشكل رقم (2-1): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:



المطلب الثاني: البنك الجزائري الخارجي

1-2. نشأة وتعريف البنك الخارجي:

أنشأ بنك الجزائر الخارجي (وكالة الوادي) في 1987/09/29 مقرها ب 400 سكن بالوادي رأسماها الإجماعي أنذاك بـ 10000000.00 دج ارتبطت بمؤسسات وطنية وخاصة مثل BEA. NAFTAL. (OPGI).

وهو مؤسسة حكومية تم إنشاؤها في فترة الاستقلال بعد تأميم البنوك الأجنبية بموجب المرسوم رقم 204/67 الصادر في 01 أكتوبر 1967، و يعتبر بنك ودائع مملوكة للدولة ويخضع للقانون التجاري، مقره الرئيسي في الجزائر العاصمة، كانت مهمته عند إنشائه تمويل التجارة الخارجية أما حاليا فيقوم بعدة اختصاصات كمنح الإعتمادات عن الإستيرادات و إعطاء ضمانات للمصدرين الجزائريين لتسهيل مهامهم¹.

2-2. خصائصه:

- سحب و إيداع النقود؛
 - فتح الحسابات للعملاء؛
 - يمنح إعتمادات و ضمانات للمصدرين والمستوردين المحليين؛
 - استلام طلبات القروض و الملفات المرتبطة بها؛
 - إيداع و استلام الصكوك البنكية...
- تقوم كذلك بمهام متعددة كمتابعة وتحليل تسير ملفات قروض الخواص و المؤسسات الصغيرة و الكبيرة، معالجة عمليات الزبائن إداريا و محاسبيا سواء بالدينار أو بالعملة الأجنبية.

2-3. مهامه:

نذكر منها:

- تنمية العلاقات التجارية بين المتعاملين الخواص والقطاع العام.
- دراسة القروض البنكية الممنوحة للعملاء وإخضاعها لشروط المديرية في حالة القروض ذات المبالغ المرتفعة .
- إستقبال مختلف الإيداعات.
- تمويل المشاريع الإقتصادية الكبرى.
- تقديم خدمات لزبائن المؤسسات العمومية وكذا الزبائن الخواص في إطار العمل.
- تمويل عمليات الإستيراد والتصدير مع الهيئات وشبكات البنك.

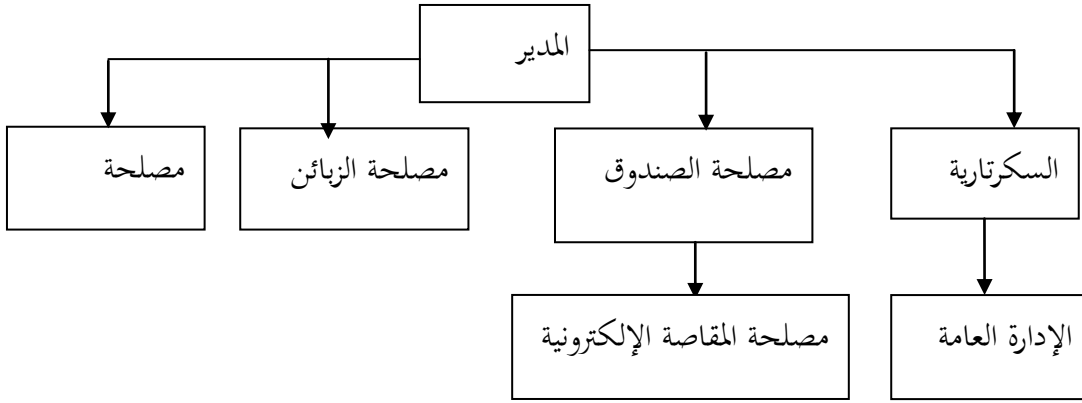
¹ - من وثائق البنك

2-4. وظائفه:

وتتمثل في:

تسهيل وتطوير العلاقات الإقتصادية بين الجزائر والدول الأخرى.
تدخل بضمانه الاحتياطي وضمان الوفاء أو حتى بإتفاقيات القرض مع المراسلين الأجانب لترقية الصفقات التجارية مع الدول الأخرى .
إعادة تسيير المخازن العمومية أو القيام بشراء وكراء عمليات عقارية غير متصلة بنشاط الشركة أو إتخاذ إجراءات إجتماعية لصالح مستفيديها.
ينشئ ويضع تحت تصرف المؤسسات المهتمة مصلحة خدمة مركزية للمعلومات التجارية في الخارج ومصلحة ترقية العمليات مع الخارج.

الشكل رقم (2-2): الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي



المصدر: إعتقادا على وثائق البنك

المطلب الثالث: بنك البركة الجزائري

3-1. تعريف بنك البركة الجزائري:

يجمع بنك البركة الجزائري بين البنوك التجارية وبنك الأعمال والاستثمار، حيث أنه يخضع بالكامل للأطر والنظم الرقابية، التي يعتمد عليها بنك الجزائري، والمبنية على أسس ربوية مخالفة تماما لمبادئ بنك البركة التي أنشئ من أجلها، إن هذا الأمر يجعل بنك البركة إستثناء عن القاعدة العامة للنظام المصرفي الجزائري، باعتبار كل البنوك والمؤسسات المالية في الجزائر تتبع النمط المصرفي التقليدي القائم على الربا. تأسس بنك البركة الجزائري (شركة مساهمة محدودة) في الفاتح من مارس 1990 وتم افتتاحه رسميا في 20 ماي 1991، وبدأ نشاطه فعليا في الفاتح من سبتمبر 1991، وهو أول مؤسسة مصرفية تأسست على ضوء قانون النقد والقرض الذي صدر في 14 أفريل 1990، وأول مؤسسة مصرفية يساهم في رأسمالها شركاء خواص وأجانب في نفس الوقت، بنك البركة الجزائري

هو أول بنك خاص في الجزائر وهو عبارة على بنك تجاري تخضع نشاطاته البنكية لأحكام الشريعة الإسلامية ويساهم في تمويل المشاريع الاستثمارية ذات الجدوى الاقتصادية .

افتتح بنك البركة وكالة الوادي يوم 10 ماي 2011 (حي الأضنام الوادي) بعدد عمال 11 عامل وعلى غرار مجمل وكالات البنك تقوم وكالة الوادي بتقديم كافة العمليات المصرفية بما في ذلك تسيير الحسابات (حسابات الصكوك، الحسابات الجارية، حسابات بالعملة الصعبة.....الخ).

إيداع استثمار (حسابات الإدخار، حساب الاستثمارات.....الخ).

تمويل الأفراد والمؤسسات والمهنيين (تمويل العقار، تمويل العتاد المهني، تمويل المحلات التجارية.....الخ).

التجارة الخارجية (الائتمان المستندي، استرجاع العملة الصعبة، الصرف.....الخ).

كل العمليات المصرفية مطابقة لمبادئ الشريعة الإسلامية المراقبة من طرف لجنة تدقيق الشريعة مستقلة عن البنك¹.

3-2. أهدافه:

- يسعى بنك البركة إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:
- تحقيق ربح حلال من خلال إستقطاب مواد وتشغيلها وفق طرق إسلامية وبأفضل العوائد بما يتفق وظروف العصر، مع مراعات القواعد الإستثمارية السلمية؛
- توفير التمويل اللازم لسد إحتياجات القطاعات المختلفة، لاسيما تلك القطاعات البعيدة عن الإستفادة من التسهيلات المصرفية التقليدية؛
- تطوير وسائل جلب الأموال والمدخرات وتوجيهها نحو المشاركة بأسلوب مصري غير تقليدي؛
- تطوير أشكال التعاون مع المصارف المالية الإسلامية في كافة المجالات خاصة في مجال تبادل المعلومات والخبرات؛
- إلغاء الفائدة وتخفيض تكاليف المشاريع وهذا يؤدي إلى تشجيع الاستثمار بالنسبة لفئة الحرفيين؛
- تنمية الوعي الإدخاري وتشجيع الإستثمار، وذلك بإيجاد فرص وصيغ عديدة للإستثمار تتناسب مع قدرة ومطالب الأفراد والمؤسسات المختلفة؛
- العمل من أجل المحافظة على الأموال داخل الوطن، وبذلك يزداد على الموارد والإمكانات الذاتية الأساسية التي توظف في البلاد؛
- يعمل بنك البركة الجزائري على تشجيع على عملية الإستثمار من خلال إستقطاب رؤوس الأموال، وتوظيفها في المجالات الإقتصادية وفقا لصيغ التمويل الإسلامي؛
- أما إجتماعيا فبنك البركة الجزائري يسعى على تحقيق الموازنة بين الربح الإقتصادي والربح الإجتماعي؛

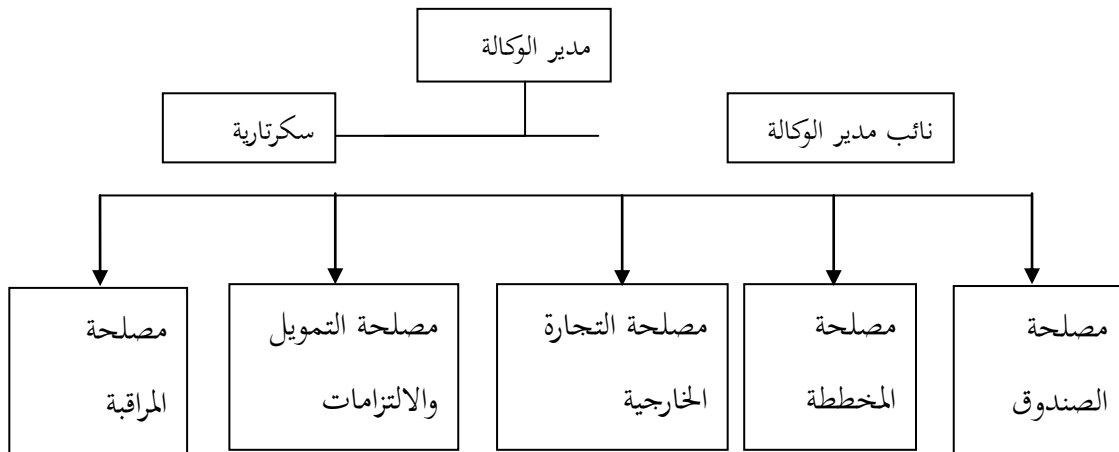
¹ - من وثائق البنك

- التأكد من سلامة وقدرة بنك البركة الجزائري على تمويل مجالات التوظيف.

3-3. خصائصه:

- تتمثل الخصائص العامة لبنك البركة فيما يلي:
- عدم التعامل بالفائدة أخذ وعطاء: وهي أهم ما يميز العمل المصرفي بنك البركة لما فيها من ضرر بالإضافة إلى غضب الله عز وجل وأمره بمحاربة آكل الربا.
- الإستثمار في المشاريع الحلال: تسعى البنوك الإسلامية للإستثمار في المشاريع التي تحقق النفع للمجتمع وذلك بإستعمال أسلوب المشاركة في تمويل مشاريعه التنموية، الذي يعتمد على التعاون بين صاحب المال وطالب التمويل، في حالة الربح أو الخسارة، وهذا ما يجعله مميزا عن النظام التقليدي؛
- ربط التنمية الإقتصادية بالتنمية الإجتماعية : إن بنك البركة يعتبر أن أساس وجود تنمية إقتصادية هو تحقق وجود تنمية إجتماعية، عكس البنوك التقليدية التي لا تهتم بالتنمية الإجتماعية بل تعمل من أجل تنمية المشاريع ذات الأرباح الكبيرة.

الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي لبنك البركة وكالة الوادي



المصدر: إعتقادا عن وثائق البنك

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة والأدوات المستخدمة

المطلب الأول: عرض الاستبيان

يتضمن هذا المطلب مختلف المراحل التي مر بها الاستبيان بدءاً من مرحلة إعداد الاستمارة، إلى مرحلة توزيع الاستمارات، وأخيراً إعداد وهيكل الاستبيان وجمع وعينة الدراسة.

1-1. منهج الدراسة:

لهذه الدراسة بعد ميداني تطبيقي كونها تتعلق بأثر تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك، ودور الذي يشغله المورد البشري الكفؤ في زيادة الثقة به، لذلك إعتدنا على المنهج التحليلي في تحليل البيانات، والمعلومات المتحصل عليها من خلال استبيان تم إعداده لهذا الغرض، حيث تم إدخال الإجابات في برنامج ال (Excel) وتحليله باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (spss).

2-1. إستبانة الدراسة:

من أجل الحصول على استبانة دقيقة وموثوقة ومنظمة في شكلها العلمي لتبسيط محتواها لأفراد العينة، فقد مرت بالمراحل التالية:

1-2-1. مرحلة التصميم:

في هذه المرحلة واعتماداً على الجانب النظري والدراسات السابقة والمراجع المتعلقة بموضوع الدراسة تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث والفرضيات الموضوعية، ولقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

أن تكون بسيطة وواضحة؛

ترتيب الأسئلة وتسلسلها وربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

2-2-1. مرحلة إعادة التصميم:

بعد الانتهاء من مرحلة تصميم الاستمارة، تم عرضها على بعض الأساتذة المختصين في المجال و المراجعة لتحكيمها بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، من أجل الأخذ بنصائحهم وملاحظاتهم والتأكد من وضوح العبارات وخلوها من أي خطأ تقني أو منهجي الذي قد يحول دون الوصول إلى الأهداف المنشودة لهذه الدراسة.

3-2-1. مرحلة التصميم النهائي:

وهي المرحلة الأخيرة في تصميم الاستبيان، بعد الأخذ بالملاحظات والنصائح المقدمة في المرحلة السابقة، ثم القيام بتوزيع على أفراد العينة من خلال عدة بنوك، الأمر الذي سهل إمكانية إرسال الاستمارات والحصول عليها في أقرب وقت ممكن وذلك باستعمال الطرق التالية:

الاتصال المباشر بأفراد العينة؛ إيداع الاستمارات على مستوى رؤساء المصالح في البنك.

3-1. وصف إجابات عينة الدراسة:

من أجل معرفة اتجاه إجابات العينة تم إعداد أسئلة الاستبيان وفق مقياس ليكارت الثلاثي لأبعاد (موافق، محايد، غير موافق)، حيث يمثل القياس من 1 إلى 3 نقطة للقياس، تمثل أعلى مستوى للاتجاهات الإيجابية 3 درجات، ثم درجتين ودرجة موضحة كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): مقياس ليكارت الثلاثي

الإجابة	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

المصدر: إستنادا من مقياس ليكارت الثلاثي

بعد ذلك يتم تحديد حساب المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ثم تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط كالتالي:

الجدول رقم (2-2): يوضح معايير تحديد الاتجاه

الرأي	المتوسط الحسابي
غير موافق	من 1 إلى 1.66
محايد	من 1.67 إلى 2.33
موافق	من 2.34 إلى 3

المصدر: من إعداد الطالبات

4-1. هيكل الاستبيان ومجتمع الدراسة:

1-4-1. هيكل الاستبيان:

تتضمن إستمارة الاستبيان 34 سؤالاً مقسمة إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: يوضح المعلومات الشخصية عن أفراد العينة واحتوت على أربعة فقرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) والتي يتوقع أن تساعد على تفسير النتائج مقسمة إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يتضمن أربعة أبعاد (تخطيط الكفاءات، استقطاب الكفاءات، تنمية الكفاءات، تقييم الكفاءات).

المحور الثاني: يتضمن ثلاث أبعاد (تخفيض التكلفة، الجودة، الإبداع).

2-4-1. مجتمع الدراسة:

في عينة الدراسة تم اختيار أفراد للعينة تتوفر لديهم الخبرة العملية والعلمية والقدرة على التحكم في العوامل التي تتعلق بتسيير الكفاءات ما يمكن من الحصول على نتائج إيجابية ودقيقة. وتتكون هذه العينة المختارة من

مجتمع الدراسة من موظفي البنك بحيث يقدر عدد البنوك محل الدراسة ثلاث بنوك، وقصدنا من اختيار مجتمع الدراسة على النحو السابق لضمان الاختيار السليم للعينة ذات المعرفة والعلاقة بموضوع الدراسة والحصول على إجابات دقيقة.

3-4-1. عينة الدراسة:

تم توزيع استمارة الاستبيان على 40 مستوجب من موظفي البنك، وهذا من أجل الحصول على المعلومات الوافية في الموضوع محل الدراسة، ولقد تم إسترداد 35 استمارة كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان

البيان	الاستبيان	
	العدد	النسبة
عدد الاستمارات الموزعة	40	100%
عدد الاستمارات غير مسترجعة	05	12.5%
عدد الاستمارات الصالحة	35	87.5%

المصدر: من إعداد الطالبات (بناءً على بيانات الاستبيان)

الجدول رقم (2-3) يبين العدد الإجمالي للاستمارات الموزعة، والبالغ عددها 40 استمارة، وقد تم عدم استرجاع 5 استمارات في ما كان عدد الاستمارات الصالحة لدراسة 35 استمارة أي ما يعادل 87.5%.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لخصائص العينة المدروسة

1-2. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
أنثى	23	65.7
ذكر	12	34.3
المجموع	35	100.0

المصدر: من إعداد الطالبات (بناءً على مخرجات SPSS)

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة "إناث" ونسبة 65.7% أي (23 فرداً) و 34.3 ذكور وبالتالي نستنتج أن أغلبية العينة المأخوذة من البنوك محل الدراسة إناث

2-2. توزيع عينة الدراسة حسب السن

الجدول رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 18-29 سنة	5	14.3
من 30-50 سنة	26	74.3
أكثر من 50 سنة	4	11.4
المجموع	35	100.0

المصدر: من إعداد الطالبات (بناءً على مخرجات SPSS)

يتضح من الجدول السابق أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر، يتبين أن معظم الأفراد تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى 50 سنة حيث بلغت نسبتهم 74.3٪، ويليهم الذين أعمارهم من 18 سنة إلى 29 سنة ونسبتهم 14.3٪، وفي الأخير نسبة 12.3٪ والتي تمثل فئة الأعمار الأكبر من 50 سنة، وما نلاحظه من نتائج الجدول أن معظم العمال في أوج عطائهم وذلك راجع أنهم يعتبرون ضمن فئة الشباب.

2-3. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	0	0
ثانوي	8	23
جامعي	27	77
المجموع	35	100.0

المصدر: من إعداد الطالبات (بناءً على مخرجات SPSS)

يتضح من خلال الجدول والرسم البياني السابقين أن أغلبية أفراد العينة المستوجبة تحمل شهادة جامعية بنسبة 77.1٪ أي (27 فرداً)، باعتبارها المكون المطلوب للامتحان في البنوك التجارية، وهذا يدل على أن غالبية العينة المدروسة تحوز مؤهل علمي عالي يساعد في الحصول على إجابات دقيقة يمكن اعتمادها في إثبات أو نفي فرضيات الدراسة، وما نسبته 23.1٪ "ثانوي"، أما المتوسط فنسبته منعدمة، يمكن القول أن هناك اتجاهين لعينة الدراسة "جامعي" و"ثانوي" وما نلاحظه أن البنوك تمتلك موظفين ذوي مستوى عالي وهو ما يساعدها على بناء ميزة تنافسية.

4-2. توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

الجدول رقم (2-7): توزيع لعينة الدراسة حسب الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
5.7	2	أقل من سنة
34.3	12	من 1-5 سنوات
25.7	9	من 5-10 سنوات
34.3	12	من 10-42 سنة
100.0	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات (بناءً على مخرجات SPSS)

يتضح من خلال الجدول والرسم الباني السابقين أن ما نسبته 34% من أفراد العينة أي (12 فرداً) جمعت بين فئتين، الفئة الأولى من لديهم خبرة من 1 إلى 5 سنوات والفئة الثانية من لديهم خبرة من 10 إلى 42 سنة وهذا مؤشر يخدم أهداف الدراسة ويجعلها أكثر دقة وتوازن، أما ما نسبته 26% تفوق خبرتهم 5 سنوات إلى 10 سنوات (9 أفراد)، أما نسبة الخبرة أقل من سنة كانت 6% من مجموع العينة، وهذا يعني أن موظفي البنك يتمتعون بخبرة كبيرة وهو ما يمنح البنك قفزة نوعية نحو الأمام في تطوير كفاءاته وتحقيق الاستراتيجيات المرسومة.

المبحث الثالث: عرض النتائج ومناقشتها

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

من خلال هذا المطلب سنوضح الخطوات المتبعة لتحليل نتائج الدراسة، لمعرفة واستنتاج اتجاه العينة بالنسبة لكل محور.

1-1. اختبار صدق وثبات العينة

لإختبار صدق وثبات الاستبيان استخدمنا معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، حيث يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمته تساوي الواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة المعامل للواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت للصفر كان الثبات منخفضاً، أما معامل الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ماوضع لقياسه ويساوي رياضياً الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

الجدول رقم 2-8 يوضح العلاقة الارتباطية بين المحاور

محاور الإستبيان	عنوان المحور	معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
المحور الأول	تخطيط الكفاءة	0.732	0.537	4
	استقطاب الكفاءة	0.75	0.567	7
	تنمية الكفاءة	0.86	0.746	5
	تقييم الكفاءة	0.56	0.755	5
المحور الثاني	الميزة التنافسية	0.61	0.380	13
المجموع		3.512	2.984	34

المصدر: من إعداد الطالبات (بناءً على مخرجات spss)

يتضح من خلال الجدول السابق أن جميع معاملات ألفا كرونباخ للمحاور منحصرة بين 0.380 و 0.755 وهي تقترب من الواحد الصحيح وهي قيمة تدل وتطمئن على أن الإستبيان يتميز بالثبات، كما انحصرت معاملات الصدق بين المحاور بين 0.56 و 0.86 مما يدل على أن محتوى الإستبيان يتميز بالصدق.

2-1. عرض النتائج

الجدول رقم 2-9: تحليل محور تسيير الكفاءات

العبارة	موافق	غير موافق	محايد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	العدد	العدد	العدد			
	النسبة %	النسبة %	النسبة %			
يقوم البنك بتحديد أسس ومعايير لتخطيط الكفاءات	25	6	4	2.77	0.42	3
	34.3	25.7	5.7			
يتبع البنك في عملية البحث والكشف عن الموارد البشرية على الكفاءة والمؤهل المناسب لشغل الوظائف الشاغرة.	23	6	3	2.86	0.96	3
	71.4	17.1	11.4			
يقوم البنك برسم أهدافه بناء على قدراته وإمكانياته من الكفاءات البشرية	23	9	3	2.6	0.69	3
	65.7	25.7	8.6			
يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات البشرية بناء على دراسة الوظائف المستقبلية بدقة	24	5	6	2.57	0.65	3
	68.6	14.3	17.1			
يسعى البنك لاستقطاب الكفاءات المتميزة من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية	23	8	4	2.57	0.65	3
	65.7	22.9	11.4			
البنك الذي يتمتع بسمعة جيدة في تقديم وتوفر فرص التطوير المهني للفرد تكون لها فرصة أكبر في جلب الزبائن	21	9	5	2.51	0.78	3
	60.0	25.7	14.3			
يحتفظ البنك بالموظفين القدامى الذين يتمتعون بالكفاءة والخبرة.	22	7	6	2.54	0.7	3
	62.9	20.0	17.1			
التوظيف في البنك مبني على الاحتياجات الفعلية للكفاءات ذوي (الخبرة، التأهيل... الخ).	13	15	7	2.45	0.74	3
	37.1	42.9	20.0			
يعتمد البنك على أساليب التحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجديدة من سوق العمل	12	19	4	2.45	0.78	3
	74.3	11.4	14.3			
يوجد في البنك إدارة متخصصة ذات قدرات ومهارات كبيرة لعملية التخطيط والإستقطاب	26	4	5	2.17	0.74	3
	54.3	31.4	14.3			
يعتمد البنك على أساليب التحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجديدة من المؤسسات المنافسة.	27	4	4	2.22	0.64	3
	77.1	11.4	11.4			
يبدل البنك جهداً كافياً في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية	21	6	8	2.6	0.73	3
	60	17.1	22.9			

3	0.73	2.4	4	13	18	يعتمد البنك على نظام للحوافز مبني حسب الكفاءة الذي يؤدي إلى تنمية المهارات وتحسينها والزيادة في مستوى الأداء
			11.4	37.1	51.4	
	0.86	2.65	12	8	15	يقوم البنك بتكوين الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية
			34.2	22.8	42.8	
3	0.84	2.37	4	11	20	تحت إدارة البنك جميع الموظفين بضرورة مواصلة الدورات التكوينية.
			11.4	31.4	57.1	
3	0.69	2.4	3	8	24	يتوفر في البنك بيئة محفزة على التعلم والتكوين
			8.6	22.9	68.6	
3	0.7	2.45	3	15	17	يملك البنك المعلومات الكافية للتمييز بين المؤهلات والخبرات التي يتمتع بها كل موظف
			8.6	42.9	48.6	
3	0.65	2.6	7	7	21	يهدف البنك من خلال العملية التقييمية لمعرفة نقاط القوة والضعف في الكفاءات البشرية
			20	20	60	
3	0.65	2.4	8	12	15	يقدم نظام التقييم المتبع في البنك معلوماتاً للعاملين أنفسهم عن مستواهم
			22.9	34.3	42.9	
3	0.81	2.4	6	9	20	يساعد تقييم الكفاءات على تحسين وتطوير أداء الكفاءات
			17.1	25.7	57.1	
3	0.79	2.2	6	11	18	تتميز عملية تقييم مستوى الكفاءات بالشفافية والموضوعية والعدالة
			17.1	31.4	51.4	
3	0.72	2.48	المتوسط العام للمحور الأول			

المصدر: من إعداد الطالبات (بناءً على مخرجات SPSS)

- تحليل النتائج:

- من أجل أن تؤدي النتائج الموضحة في الجدول السابق الغرض البحثي والهدف المراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات كالتالي:
- في العبارة رقم (2) بلغ الوسط الحسابي ($3 \leq 2.88$) مما يدل على أغلبية أفراد العينة توافق على أن البنك يتبع عملية البحث والكشف عن الموارد البشرية على الكفاءة والمؤهل المناسب لشغل الوظائف الشاغرة .
 - في العبارة رقم (1) بلغ الوسط الحسابي ($3 \leq 2.77$) مما يدل على أغلبية أفراد العينة توافق على أن البنك يقوم بتحديد أسس ومعايير لتخطيط الكفاءات.
 - في العبارة رقم (14) بلغ الوسط الحسابي ($3 \leq 2.65$) مما يدل على أغلبية أفراد العينة توافق على قيام البنك بتكوين الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية.

- في العبارة رقم (3) بلغ الوسط الحسابي $(3 \leq 2.63)$ مما يدل على أغلبية أفراد العينة توافق على رسم البنك أهدافه بناء على قدراته وإمكانياته من الكفاءات البشرية.
- في العبارة رقم (12) بلغ الوسط الحسابي $(3 \leq 2.6)$ مما يدل على أغلبية أفراد العينة توافق على أن البنك يبذل جهداً كافياً لتنمية وتطوير الكفاءات البشرية.
- في العبارة رقم (18) بلغ الوسط الحسابي $(3 \leq 2.6)$ مما يدل على أغلبية أفراد العينة توافق على أن البنك يهدف من خلال العملية التقييمية لمعرفة نقاط القوة والضعف في الكفاءات البشرية.
- في العبارة رقم (4) بلغ الوسط الحسابي $(3 \leq 2.57)$ مما يدل على أغلبية أفراد العينة توافق على أنه سيتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات البشرية بناء على دراسة الوظائف المستقبلية بدقة.
- في العبارة رقم (5) بلغ الوسط الحسابي $(3 \leq 2.57)$ مما يدل على أغلبية أفراد العينة توافق على أن البنك يسعى لاستقطاب الكفاءات بالموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية.
- في العبارة رقم (7) بلغ الوسط الحسابي $(3 \leq 2.54)$ مما يدل على أغلبية أفراد العينة توافق على أن البنك يحتفظ بالموظفين القدامى الذين يتمتعون بالكفاءة والخبرة.
- في العبارة رقم (6) بلغ الوسط الحسابي $(3 \leq 2.51)$ مما يدل على أغلبية أفراد العينة توافق على البنك الذي يتمتع بسمعة جيدة في تقديم وتوفير فرص التطوير المهني للفرد تكون لها فرصة أكبر في جلب الزبائن.
- في العبارة رقم (8) بلغ الوسط الحسابي $(3 \leq 2.45)$ مما يدل على أغلبية أفراد العينة توافق على أن التوظيف في البنك مبني على الاحتياجات الفعلية للكفاءات ذوي (الخبرة، التأهيل... الخ).
- في العبارة رقم (9) بلغ الوسط الحسابي $(3 \leq 2.45)$ مما يدل على أغلبية أفراد العينة توافق على أن البنك يعتمد على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة من سوق العمل.
- في العبارة رقم (17) بلغ الوسط الحسابي $(3 \leq 2.45)$ مما يدل على أغلبية أفراد العينة توافق على أن البنك المعلومات الكافية للتمييز بين المؤهلات والخبرات التي يتمتع بها كل موظف.
- في العبارة رقم (13) بلغ الوسط الحسابي $(3 \leq 2.4)$ مما يدل على أغلبية أفراد العينة توافق على أن البنك يقوم بتكوين الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية.
- في العبارة رقم (14) بلغ الوسط الحسابي $(3 \leq 2.4)$ مما يدل على أغلبية أفراد العينة توافق على أن إدارة البنك تبحث جميع الموظفين بضرورة مواصلة الدورات التكوينية.
- في العبارة رقم (19) بلغ الوسط الحسابي $(3 \leq 2.4)$ مما يدل على أغلبية أفراد العينة توافق على أن يهدف البنك من خلال العملية التقييمية لمعرفة نقاط القوة والضعف في الكفاءات البشرية.
- في العبارة رقم (20) بلغ الوسط الحسابي $(3 \leq 2.4)$ مما يدل على أغلبية أفراد العينة توافق على أن يساعد تقييم الكفاءات على تحسين وتطوير أداء الكفاءات.

- في العبارة رقم (15) بلغ الوسط الحسابي ($3 \leq 2.37$) مما يدل على أغلبية أفراد العينة توافق على أن البنك يتوفر في بيئة محفزة علمياً لتعلم والتكوين.
 - في العبارة رقم (11) بلغ الوسط الحسابي ($3 \leq 2.22$) مما يدل على أغلبية أفراد العينة توافق على أن البنك يعتمد على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة من المؤسسات المنافسة.
 - في العبارة رقم (21) بلغ الوسط الحسابي ($3 \leq 2.20$) مما يدل على أغلبية أفراد العينة توافق بأن تتميز عملية تقييم مستوى الكفاءات بالشفافية والموضوعية والعدالة.
 - في العبارة رقم (10) بلغ الوسط الحسابي ($3 \leq 2.17$) مما يدل على أغلبية أفراد العينة توافق على أنه يوجد في البنك إدارة متخصصة ذات قدرات ومهارات كبيرة لعملية التخطيط والإستقطاب.
- ويتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (2-9) أن العبارة رقم (2) التي تنص على أن البنك يتبع في عملية البحث والكشف على الموارد البشرية على الكفاءة والمؤهل المناسب لتشغيل الوظائف الشاغرة. هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، ومتوسط حسابي بلغ (2.88) وانحراف معياري بلغ (0.42) في حين أن العبارة رقم (10) هي الأقل من بين متوسطات الإجابات، ومتوسط بلغ (2.17) وفي قراءة سريعة للجدول السابق أيضاً نجد هناك إستثناءات من خلال إجابات الأقلية والتي انحصرت بين محايد وموافق بحيث كان ما نسبته (22.9) محايد من أفراد العينة محايدين لنفس العبارة (12) (19) وهي أعلى نسبة في هذا الإتجاه، ويعني ذلك إمتناعهم عن إبداء رأيهم فيما يخص (يبدل البنك جهداً كافياً في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية) كما يلاحظ أيضاً بأن يقدم نظام التقييم المتبع للبنك معلومات للعاملين أنفسهم على مستوى آرائهم؛ وهذا بناءً على وجهة نظر الأقلية من أفراد العينة أ ما نسبته (22.9) وهي النسبة الأعلى في هذا الإتجاه، كما يظهر الجدول السابق أن آراء عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بتسيير الكفاءات، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.48) والذي يقع بين (2.34 إلى 3) وهي الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي، وتشير هذه الفئة إلى درجة موافق والتي تؤكد رضاً وموافقة أغلبية أفراد العينة على ضرورة توفر هذه العناصر في تسيير الكفاءات البنكية؛ ويظهر الانحراف المعياري الإجمالي لهذا المحور أن هناك تقارب في الأجوبة لأفراد العينة حيث بلغ (0.72) وهي نسبة تعتبر فوق المتوسط لأنها تقل عن الواحد بشكل معتبر مما يعني عدم وجود تشتت للفقرات.

3-1. نتائج المحور الثاني:

الجدول رقم 2-10: تحليل محور الميزة التنافسية

الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	محايد	غير موافق	موافق	البيانات
			العدد	العدد	العدد	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	
3	0.77	2.4	26	5	4	يهتم الموظف ببذل مجهودات إضافية في العمل من أجل تحسين سمعة وصورة البنك وزيادة قدرته التنافسية ولا يهيمه الأجر فقط.
			74.3	14.3	11.4	
3	0.76	2.34	2	14	19	يطلب المدير من العاملين مقترحات لتبسيط إجراءات العمل ولتقليل التكاليف.
			5.7	40	54.3	
3	0.68	2.62	1	3	31	هناك انضباط من قبل العاملين في عملهم بحيث تقل معدلات الغياب والأخطاء.
			2.9	8.6	88.6	
3	0.61	2.48	3	6	26	يتم الأخذ بآراء ومقترحات العاملين في حل المشاكل واتخاذ بعض القرارات لتجنب ضياع الوقت
			8.6	17.1	74.3	
3	0.42	2.85	8	4	23	مصدر الميزة التنافسية في البنك هو تقديم منتجات ذات جودة متميزة
			22.9	11.4	65.7	
3	0.63	2.65	2	5	28	إن قدرة البنك على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق رضا العملاء
			5.7	14.3	80	
3	0.85	2.42	3	6	26	لدى البنك مواصفات واضحة تحدد على أساسها جودة المنتجات لتمييز في السوق
			8.6	17.1	74.3	
3	0.56	2.74	4	2	29	يقوم البنك بنشر مفاهيم الجوده بين العاملين لجعلهم كعناصر في اعله في عملية التحسين المستمر للجوده
			11.4	5.7	82.9	
3	0.63	2.65	1	8	26	تعمل تنمية المعرفة على تحسين إنتاجية الموظفين لدى البنك وبالتالي المساهمة في كسب ميزة تنافسية عن باقي المنافسين
			2.9	22.9	74.3	
3	0.66	2.71	7	8	20	يساهم الإبداع في اكتساب البنك ميزة تنافسية
			20	22.9	57.1	
3	0.51	2.71	3	6	26	يشجع البنك الأفراد المبدعين في عملهم باستمرار لتحفيزهم وتشجيعهم على الأفكار الإبداعية
			8.6	17.1	74.3	
3	0.80	2.37	8	4	23	تعد منتجات البنك من المنتجات المتميزة في السوق من حيث التجديد المستمر
			22.9	11.4	65.7	

3	0.63	2.65	2	5	28	يعمل البنك دائماً على تجديد المنتجات القائمة لتحسين جودتها مقارنة بالبنوك المنافسة
			5.7	14.3	80	
3	0.66	2.58	المتوسط العام للمحور الثاني			

المصدر: من إعداد الطالبات (بناءً على مخرجات spss)

- تحليل النتائج:

- من أجل أن تؤدي النتائج الموضحة في الجدول السابق الغرض البحثي والهدف المراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات كالاتي:
- في العبارة رقم (5) بلغ الوسط الحسابي ($3 \leq 2.85$) مما يدل على أغلبية أفراد العينة توافق على أن مصدر الميزة التنافسية في البنك هو تقديم منتجات ذات جودة متميزة.
- في العبارة رقم (8) بلغ الوسط الحسابي ($3 \leq 2.74$) مما يدل على أغلبية أفراد العينة توافق على أن البنك يقوم بمبشر مفاهيم الجوده بينا العامليل لجعلهم كعنصر فاعلة في عملية التحسين المستمر للجوده.
- في العبارة رقم (10) بلغ الوسط الحسابي ($3 \leq 2.71$) مما يدل على أغلبية أفراد العينة توافق على أنيساهما لإبداع فياكتسابا بالبنك مميزة تنافسية
- في العبارة رقم (11) بلغ الوسط الحسابي ($3 \leq 2.71$) مما يدل على أغلبية أفراد العينة توافق على أنيشجع البنك الأفراد المبدعين في عملهم باستمرار لتحفيزهم وتشجيعهم على الأفكار الإبداعية.
- في العبارة رقم (6) بلغ الوسط الحسابي ($3 \leq 2.65$) مما يدل على أغلبية أفراد العينة توافق على أن قدرة البنك على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق رضا العملاء.
- في العبارة رقم (9) بلغ الوسط الحسابي ($3 \leq 2.65$) مما يدل على أغلبية أفراد العينة توافق على أنتنمية المعرفة تعمل على تحسين إنتاجية الموظفين لدى البنك وبالتالي المساهمة في كسب ميزة تنافسية عن باقي المنافسين.
- في العبارة رقم (13) بلغ الوسط الحسابي ($3 \leq 2.65$) مما يدل على أغلبية أفراد العينة توافق على أنالبنك يعمل دائماً على تجديد المنتجات القائمة لتحسين جودتها مقارنة بالبنوك المنافسة.
- في العبارة رقم (3) بلغ الوسط الحسابي ($3 \leq 2.62$) مما يدل على أغلبية أفراد العينة توافق على أنهناك انضباط من قبل العاملين في عملهم بحيث تقل معدلات الغياب والأخطاء.
- في العبارة رقم (4) بلغ الوسط الحسابي ($3 \leq 2.48$) مما يدل على أغلبية أفراد العينة توافق على أنيتم الأخذ بآراء ومقترحات العاملين في حل المشاكل وإتخاذ بعض القرارات لتجنب ضياع الوقت
- في العبارة رقم (7) بلغ الوسط الحسابي ($3 \leq 2.42$) مما يدل على أغلبية أفراد العينة توافق على أنالبنك لديه مواصفات واضحة تحدد علماً أساسها جودة المنتجات للتميز في السوق.

- في العبارة رقم (1) بلغ الوسط الحسابي $(3 \leq 2.4)$ مما يدل على أغلبية أفراد العينة توافق على أنيهم الموظف ببذل مجهودات إضافية في العمل من أجل تحسين سمعة وصورة البنك وزيادة قدرته التنافسية ولا يهتم الأجر فقط.
 - في العبارة رقم (12) بلغ الوسط الحسابي $(3 \leq 2.37)$ مما يدل على أغلبية أفراد العينة توافق على أن منتجات البنك تعد من المنتجات المتميزة في السوق من حيث التجديد المستمر.
 - في العبارة رقم (2) بلغ الوسط الحسابي $(3 \leq 2.34)$ مما يدل على أغلبية أفراد العينة توافق على أن المدير يطلب من العاملين مقترحات لتبسيط إجراءات العمل ولتقليل التكاليف.
- كما يظهر الجدول السابق بأن آراء عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بالميزة التنافسية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.58) والذي يقع في الفئة المحصورة بين (2.34) إلى (3) وهي الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي وتشير هذه الفئة إلى درجة موافق والتي تؤكد رضى وموافقة أغلبية أفراد العينة على ضرورة توفر هذه العناصر لدى البنوك، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة لأفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري العام (0.66) وهي نسبة تعتبر فوق المتوسط لأنها تقل عن الواحد بشكل معتبر.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

1-2. اختبار بيرسون لإتساق محاور الدراسة

يوضح الجدول التالي العلاقة الارتباطية بين المحاور

الجدول رقم (2-11): يوضح العلاقة الارتباطية بين المحاور

/		تخطيط الكفاءة	استقطاب الكفاءة	تنمية الكفاءة	تقييم الكفاءة	الميزة التنافسية
تخطيط الكفاءة	معامل الارتباط	1	0.535	0.552	0.512	0.803
	مستوى المعنوية		0.001	0.001	0.002	0.00
استقطاب الكفاءة	معامل الارتباط	0.535	1	0.629	0.538	0.444
	مستوى المعنوية	0.001		0.00	0.01	0.008
تنمية الكفاءة	معامل الارتباط	0.552	0.629	1	0.596	0.586
	مستوى المعنوية	0.001	0.00		0.00	0.00
تقييم الكفاءة	معامل الارتباط	0.512	0.538	0.596	1	0.401
	مستوى المعنوية	0.002	0.001	0.00		0.017
الميزة التنافسية	معامل الارتباط	0.803	0.444	0.586	0.401	1
	مستوى المعنوية	0.00	0.008	0.00	0.017	

المصدر: من إعداد الطالبات (بناء على مخرجات spss)

نلاحظ من الجدول السابق بأن العلاقة بين المحاور طردية وذات دلالة إحصائية عالية جدا عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ، ونلاحظ أيضا أن العلاقة بين تخطيط الكفاءات والميزة التنافسية هما الأكثر ارتباطا حيث قدر ب: 0.803.

2-2. اختبار One-Sampl Test

لإجراء هذا الاختبار تم صياغة الفرضيات بالشكل التالي:

2-2-1. اختبار الفرضية الاولى

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الكفاءات والميزة التنافسية.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الكفاءات والميزة التنافسية.

الجدول رقم 2-12: يوضح قيمة t ومستوى المعنوية لمحور الدراسة

مستوى المعنوية	قيمة t	/
0.00	8.088	تخطيط الكفاءة

المصدر: من إعداد الطالبات (بناء على مخرجات spss)

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن قيمة t تساوي 8.088، عند مستوى المعنوية 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، أي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، وهكذا يمكن القول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الكفاءات والميزة التنافسية.

2-2-2. اختبار الفرضية الثانية

H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستقطاب الكفاءات والميزة التنافسية.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستقطاب الكفاءات والميزة التنافسية.

الجدول رقم 2-13: يوضح قيمة t ومستوى المعنوية لمحور الدراسة

مستوى المعنوية	قيمة t	/
0.00	6.490	استقطاب الكفاءة

المصدر: من إعداد الطالبات (بناء على مخرجات spss)

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن قيمة t تساوي 6.490، عند مستوى المعنوية 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، أي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، وهكذا يمكن القول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستقطاب الكفاءات والميزة التنافسية.

2-2-3. اختبار الفرضية الثالثة

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات والميزة التنافسية.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات والميزة التنافسية.

الجدول رقم (2-14): يوضح قيمة t ومستوى المعنوية لمحور الدراسة

مستوى المعنوية	قيمة t	/
0.00	7.861	تنمية الكفاءة

المصدر: من إعداد الطالبات (بناء على مخرجات spss)

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن قيمة t تساوي 7.861، عند مستوى المعنوية 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، أي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، وهكذا يمكن القول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات والميزة التنافسية.

4-2-2. اختبار الفرضية الرابعة

H_0 . لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الكفاءات والميزة التنافسية.

H_1 . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الكفاءات والميزة التنافسية.

الجدول رقم (2-15): يوضح قيمة t ومستوى المعنوية لمحور الدراسة

مستوى المعنوية	قيمة t	/
0.00	5.613	تقييم الكفاءة

المصدر: من إعداد الطالبات (بناء على مخرجات spss)

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن قيمة t تساوي 5.613، عند مستوى المعنوية 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، أي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، وهكذا يمكن القول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الكفاءات والميزة التنافسية.

المطلب الثالث : نتائج الدراسة ومناقشتها.

3-1. نتائج الدراسة:

- إن مستوى أبعاد تسيير الكفاءات كل على حده (تخطيط، استقطاب، التنمية، التقييم) في البنوك محل الدراسة مرتفع وذلك لوجهة نظر أفراد الدراسة.
- إن مستوى أبعاد الميزة التنافسية كل على حده (تخفيض التكلفة، الجودة، الإبداع) في البنوك محل الدراسة مرتفع وذلك لوجهة نظر عينة الدراسة.

وفي ما توصلنا له أن آراء عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بتسيير الكفاءات حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.48) والذي يقع في الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي وهي (2.34 إلى 3) أي يتوجه نحو موافق، وكذلك بالنسبة إلى الميزة التنافسية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.58).

وأما بالنسبة للانحراف المعياري فقد كان في المحور الأول (0.72) والمحور الثاني (0.66) نعتبر هذه النسبة مقبولة لأنها تقل على الواحد بشكل معتبر.

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الكفاءات والميزة التنافسية عند مستوى المعنوية 0.05 في البنوك محل الدراسة.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الكفاءات والميزة التنافسية عند مستوى المعنوية 0.05 في البنوك محل الدراسة.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات والميزة التنافسية عند مستوى المعنوية 0.05 في البنوك محل الدراسة.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الكفاءات والميزة التنافسية عند مستوى المعنوية 0.05 في البنوك محل الدراسة.

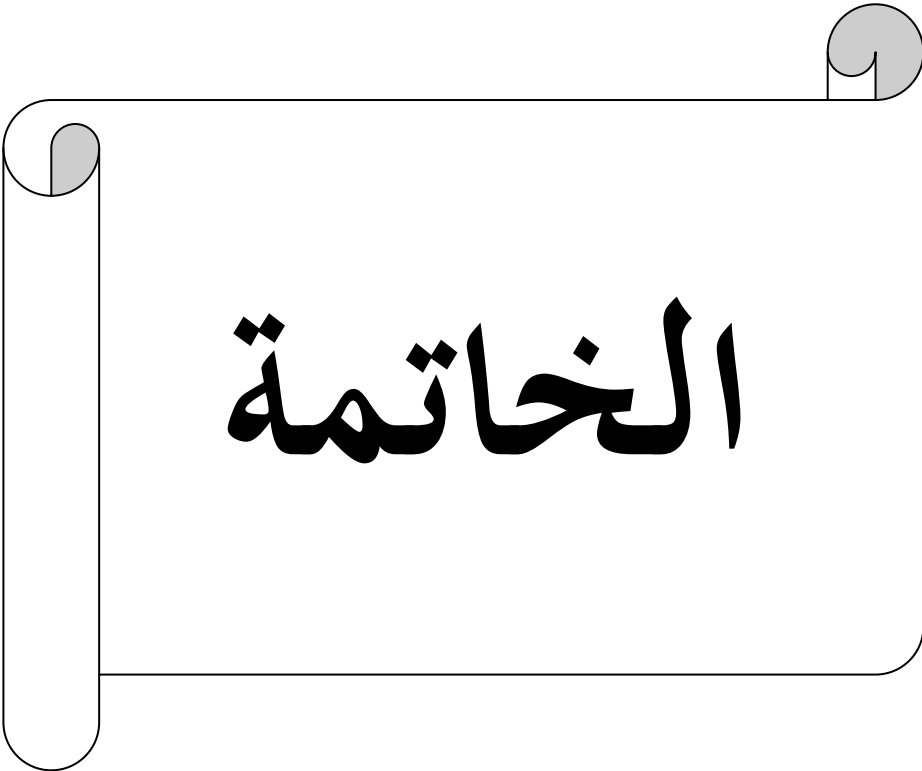
3-2. المناقشة:

وفي ضوء ما توصلنا له أن البنوك محل الدراسة تعطي أهمية بالغة في استقطاب وتعيين موظفيها، إضافة إلى ذلك تعطي أهمية في خلق الفرص للموظفين للحصول على التكوين وإشراكهم في دورات تدريبية، وزيادة في خبرتهم عن طريق الحصول على شهادات أكبر، وجل هذا يعود على البنوك إيجابيا في تحقيق ميزة تنافسية عالية .

أما في ما يخص نتائج اختبار الفرضيات اتضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات والميزة التنافسية وهذا يتفق مع دراسة، شارف مريم نسرین، 2014 التي أشارت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، ودراسة بن جدو محمد الأمين، 2013 التي أشارت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق للتحليل الوصفي للمعلومات الشخصية لأفراد العينة وتحليل نتائج الاستبيان من أجل معرفة أكثر لعناصر عينة الدراسة والإجابة عن إشكالية الدراسة، حيث تم توزيع الاستبيان على موظفي البنك وذلك من أجل معرفة آراء المجتمع المدروس حول مجموعة من النقاط والمتمثلة في أثر تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية، وبعد تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج (Spss) تبين أن لتسيير الكفاءات أثر فعال في تحقيق الميزة التنافسية.



الخاتمة

لقد تبين لنا من خلال دراستنا لموضوع أثر تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك إلى أن الكفاءات البشرية هي تلك المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد بغية تحقيق هدف معين وهي من أهم ما تعتمد عليه البنوك التجارية، ويمكن القول كذلك على أن الكفاءات هي مكون إنساني نافع ونادر هذا ما يجعل البنوك تتنافس بتطوير كفاءاتها بهدف الحصول على الميزة التنافسية وهذا ما قادنا إلى القول بأن الفرضية التي تعتبر أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات والميزة التنافسية صحيحة ومن هذه الأخيرة يمكن إثبات صحة الفرضيات الفرعية التي تقول على أن تخطيط واستقطاب وتنمية وتقييم الكفاءات ذات دلالة إحصائية بينها وبين الميزة التنافسية.

كما أن تحقيق التميز للبنوك التجارية مرتبط إلى حد كبير بالكفاءات البشرية التي تمتلكها ويمدى فعالية تسييرها وإدارتها أي أن كلما كانت إدارة تسيير الكفاءات فعالة وذات أنشطة ومهارات قيمة بطبيعة الحال تكون هناك ميزة تنافسية محققة في مجالات أوسع والمتمثلة في الجودة والإبداع وتخفيض التكلفة. ومما سبق نستنتج أن من أهم ما تعتمد عليه البنوك التجارية في عملها وسعيها إلى تحقيق الميزة التنافسية هو العامل البشري لذا يجب عليها التسيير الجيد للكفاءات التي بحوزتها وحسن التعامل معهم والعمل على راحتهم وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة لها من قبل.

نتائج الدراسة:

- من خلال تطرقنا للجانب النظري والتطبيقي لهذا الموضوع يمكننا إبراز النتائج المسجلة فيما يلي:
- أصبحت تنمية الكفاءات في الوقت الراهن ضرورة حتمية، وذلك لمواكبة التطورات من جهة ولمواجهة التغيرات المتسارعة من جهة أخرى.
 - تساعد عملية التسيير في بناء خطط حول الكفاءات البشرية مما يساعد على الإستقطاب وبالتالي بناء ميزة تنافسية للبنك.
 - فسوء التسيير داخل البنك يؤثر بشكل كبير على الكفاءات ويؤدي إلى إهدارها فلفهم السيئ لنموذج الكفاءات و التقصير في إستخدام الوسائل الملائمة فيما يتعلق بالتقييم وتكوين الكفاءات، وضعف الإستثمار في المورد البشري كلها عوامل تؤدي إلى إهدار الكفاءات في البنك.
 - كما تبين لنا من خلال الدراسة أن إدارة الموارد البشرية في البنوك قادرة على رفع قيمة الكفاءات في المستقبل، لأن إلتفات الإدارة لتكوين العمال هو في المحصلة النهائية يخدم البنك.
 - التكوين والدورات التي يستفيد منها موظفي البنك تمكنه من رفع قيمة الكفاءات البشرية وبالتالي المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية

التوصيات:

- على البنوك التجارية الاهتمام أكثر بالكفاءات البشرية المعتمد عليها.
- العمل على تحفيز الموظفين والأخذ بأرائهم.
- على البنك وضع إدارة تسيير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية.
- إعطاء فرص لعمال البنك من أجل المشاركة في الدورات التكوينية.
- تشكيل علاقات بين الأفراد من أجل جو عمل مناسب.
- نشر ثقافة توظيف جديدة في البنوك تتمثل في ثقافة البحث عن الكفاءات بدل الأفراد.

آفاق الدراسة:

من خلال هذه الدراسة قمنا بإبراز كيفية تأثير تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية كما يمكن طرح إشكاليات للبحث كما يلي:

- دور إدارة الكفاءات في تعزيز أداء المؤسسة.
- تنمية الموارد البشرية في ظل الأساليب الجديدة لتكنولوجيا المعلومات.
- مساهمة الكفاءات في دعم الميزة التنافسية.
- رأس المال الفكري والميزة التنافسية.



قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

1. اسماعيل حجازي - معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ، دار السلام لنشر والتوزيع، عمان الأردن.
 2. عز الدين على السوسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور الإستراتيجيات التغير التنظيمي، دار الأيام لنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص70.
- ثانياً: البحوث الجامعية:
1. أم الخير مرداسي، أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة فنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015.
 2. بركاني بئينة، دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة سونغاز - قالمة-، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص علم إجتمع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2016/2015.
 3. بن جدو محمد ملين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز-دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor برج بوغريج-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية، جامعة سطيف 2012، 2013/1.
 4. جامعي عبد الكريم، بردي إكرام ، اثر الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، مركز الجامعي بالحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2018/2018.
 5. جواد رحيل، دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مؤسسة سيقانكو لصناعة البيوت الصحراوية-، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015/2014.
 6. رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2011/2010.
 7. رزيقة يجياوي، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال -دراسة حالة ملينة الحصنة بالمسيلة-، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير ، جامعة لمسيلة، 2013/2012.
 8. زهرة شنكامة، تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة- مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013/2012.

9. سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر البويرة-، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية، جامعة أكلبي محند أو لحاج لبويرة، 2013/2014.
 10. سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية-عامل الكفاءات في المؤسسة -دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم-، رسالة مقدمة ماجستير في علوم التسيير، تخصص موارد بشرية، جامعة أبي بكر بالقائد تلمسان، 2010/2011.
 11. شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية -دراسة حالة المؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل -بسكرة-، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015.
 12. لامية حماني، دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية -دراسة ميدانية مؤسسة نفطال- ام البواقي-، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص مآجمنت مؤسسة، المركز الجامعي العربي بن مهدي أم البواقي، 2007/2008.
 13. لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتقوت-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي، جامعة أبي بكر بالقائد تلمسان، 2014/2015.
 14. مقداد أصيلة، بطيب عائشة، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح-، مذكرة ماستر تخصص تسيير موارد البشرية، جامعة أبي بكر بالقائد تلمسان ملحقة مغنية، 2015/2016.
 15. يحاوي سليمان، تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2007/2008.
- ثالثا: المجالات والملتقيات:
1. بوزيان عثمان، إقتصاد المعرفة مفاهيم وإتجاهات، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص إندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
 2. بوقرة رابح، بن سالم آمال، دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها -دراسة حالة مصحة سيدي ثامر ببوسعادة-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة لمسيطة العدد 2012-8.

3. حريري بشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ضل إقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف الجزائر، أيام 13-14 ديسمبر.
 4. حمادي نبيل، رقي نذيرة، أثر الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية -دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية أنتيبوتيكال-، مجلة الإقتصاد والتنمية-مخبر التنمية المحلية المستدامة- جامعة يحي فارس المدية، العدد 08، جوان 2017.
 5. عبد الحكيم الجري، أثر الاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال لناعة الأدوية - فرع قسنطينة-، مجلة دولية علمية محكمة، جامعة الأغواط، العدد 29، مارس 2017.
 6. كمال منصوري، أ-سماح صوالح،-تسير الكفاءات: إطار مفاهيمي ومجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، بسكرة ، العدد السابع ، 2010.
 7. مجسن بن الحبيب، مقال بعنوان أنشطة قيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية - حالة المؤسسة الوطنية للأشغال والآبار-، جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة.
 8. مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، ملتقى دولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير-تجارب الدول- جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف يومي 03-04 ديسمبر 2012.
 9. منصوري الزين ، بن نذير نصر الدين، مداخله بعنوان الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة التنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، جامعة الجزائر.
 10. ياسر مرزوقي، عبد الرشيد بن ديب، التدريب والتعليم المستمران للكفاءات وأثرهما على الميزة التنافسية-دراسة حالة مجمع صيدال-، مقبول للنشر، مجلة رؤى الإقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، العدد 02.
- المراجع باللغة الأجنبية:

1. M.porter. L' avantage concurrentiel des nations,inter-éditions,paris,1993.

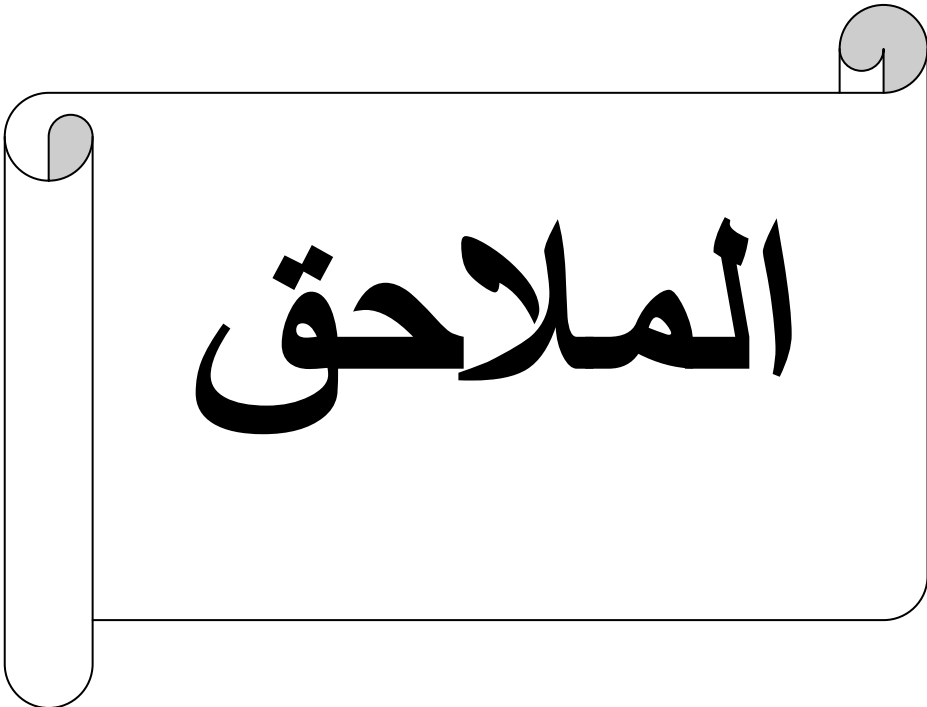


فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وعرفان
V	الملخص.....
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الأشكال.....
أ - ج	المقدمة.....
الفصل الأول: مراجعة الأدبيات	
05	تمهيد.....
06	المبحث الأول: الإطار النظري لتسيير الكفاءات.....
06	المطلب الأول: ماهية تسيير الكفاءات.....
06	1-1 مفهوم الكفاءات وأنواعها.....
08	1-2 مفهوم تسيير الكفاءات.....
10	1-3 خصائص تسيير الكفاءات.....
12	1-4 أهداف تسيير الكفاءات
13	المطلب الثاني: مراحل ومتطلبات تسيير الكفاءات.....
13	1-2 مراحل تسيير الكفاءات.....
14	2-2 متطلبات تسيير الكفاءات.....
16	المطلب الثالث: مفهوم ومحددات الميزة التنافسية
16	1-3 مفهوم الميزة التنافسية.....
17	2-3 محددات الميزة التنافسية.....
19	المطلب الرابع: مراحل تطوير الميزة التنافسية واستراتيجياتها.....
19	1-4 مراحل تطوير الميزة التنافسية.....
21	2-4 إستراتيجيات الميز التنافسية.....
24	المبحث الثاني: تسيير الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية.....
24	المطلب الأول: التفاعل بين المورد والكفاءات والقدرات لتحقيق الميزة التنافسية.....
27	المطلب الثاني: خصائص الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.....
28	المطلب الثالث: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالجودة الشاملة.....
30	المطلب الرابع: أهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية.....
34	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية.....

34	المطلب الأول: الدراسات السابقة.....
37	المطلب الثاني: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة.....
38	خلاصة الفصل الأول.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
40	تمهيد.....
41	المبحث الأول:عموميات حول بنوك محل الدراسة.....
41	المطلب الأول: بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الديلة.....
41	1-1. تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
41	2-1. أهدافه.....
42	3-1. مهامه.....
43	المطلب الثاني: بنك الجزائر الخارجي وكالة الوادي.....
43	1-2. نشأة وتعريف البنك الخارجي.....
43	2-2. خصائصه.....
43	3-2. مهامه.....
43	4-2. وظائفه.....
44	المطلب الثالث: بنك البركة الجزائري وكالة الوادي.....
44	1-3. تعريف بنك البركة الجزائري.....
45	2-3. أهدافه.....
45	3-3. خصائصه.....
47	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة والأدوات المستخدمة.....
47	المطلب الأول: عرض الإستبيان.....
47	1-1. منهج الدراسة.....
47	2-1. إستبانة الدراسة.....
48	3-1. وصف إجابات عينة الدراسة.....
48	4-1. هيكل الإستبيان ومجتمع الدراسة.....
50	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لخصائص العينة المدروسة.....
50	1-2. توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....
50	2-2. توزيع عينة الدراسة حسب السن.....
51	3-2. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.....
52	4-2. توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة.....
54	المبحث الثالث: عرض النتائج ومناقشتها.....

54	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة.....
54	1-1. إختبار صدق وثبات العينة.....
55	2-1. نتائج المحور الأول.....
59	3-1. نتائج المحور الثاني.....
61	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
61	1-2. إختبار بيرسون لإتساق محاور الدراسة.....
62	2-2. إختبار One-Sampl Test.....
63	المطلب الثالث: نتائج الدراسة.....
63	1-3. نتائج الدراسة.....
64	2-3. المناقشة.....
65	خلاصة الفصل.....
67	الخاتمة.....
70	المراجع.....
74	فهرس المحتويات.....
77	الملاحق.....



الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر

الوادي

التخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

المستوى: السنة الثانية

قسم العلوم الاقتصادية

المشروع: بحث لنيل شهادة الماستر

الإستبيان

أخي الكريم أختي الكريمة، تحية طيبة وبعد:

في إطار تحضير مذكرة الماستر تحت عنوان "أثر تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية" دراسة عينة من بنوك الوادي، يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المدونة أدناه، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، علما أن معلوماتكم تستخدم لأغراض علمية فقط، وشكرا على حسن تعاونكم.

تعريف الكفاءة : تعرف بأنها مجموعة من المعارف و المهارات والسلوكيات المكتسبة عن طريق استيعاب معارف وخبرات مرتبطة فيما بينها في مجال معين .

تعرف بأنها مجموعة سلوكيات اجتماعية ووجدانية ومهارات نفسية وحسية وحركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال .

تعريف الميزة التنافسية : الميزة التنافسية هي عبارة على قوة دافعة ، أو قيمة أساسية يتمتع بها البنك تأثر على الزبائن في إطار تعاملهم معها، وتتميز لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة الحياة للسلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة .

القسم الأول: معلومات عامة عن الموظفين

لو تكرمت بذكر بعض المعلومات العامة من أجل إستكمال البيانات الخاصة بالبحث وهي:

الجنس: ذكر () أنثى ()

السن: من 18-29 سنة () ، من 30-50 سنة () ، أكثر من 50 سنة ()

المستوى التعليمي: متوسط () ، ثانوي () ، جامعي () .

الخبرة المهنية:

أقل من سنة () ، من 1-5 سنوات () ، من 5-10 سنوات () ، من 10-42 سنة () .

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

يرجى منكم التأشير بالعلامة (x) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسبة من الخيارات المتاحة .

- المحور الأول: تسيير الكفاءات.

درجات السلم			بعد تسيير الكفاءات	رقم العبارة
محايد	غير موافق	موافق		
تخطيط الكفاءات				
			يقوم البنك بتحديد أسس ومعايير لتخطيط الكفاءات	01
			يتبع البنك في عملية البحث والكشف عن الموارد البشرية على الكفاءة والمؤهل المناسب لشغل الوظائف الشاغرة.	02
			يقوم البنك برسم أهدافه بناء على قدراته وإمكانياته من الكفاءات البشرية	03
			يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات البشرية بناء على دراسة الوظائف المستقبلية بدقة	04
استقطاب الكفاءات				
			يسعى البنك لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية	05
			البنك الذي يتمتع بسمعة جيدة في تقديم وتوفير فرص التطوير المهني للفرد تكون لها فرصة أكبر في جلب الزبائن،	06
			يحتفظ البنك بالموظفين القدامى الذين يتمتعون بالكفاءة والخبرة.	07
			التوظيف في البنك مبني على الاحتياجات الفعلية للكفاءات ذوي (الخبرة، التأهيل..الخ).	08
			يعتمد البنك على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة من سوق العمل	09

			يوجد في البنك إدارة متخصصة ذات قدرات ومهارات كبيرة لعملية التخطيط والإستقطاب.	10
			يعتمد البنك على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة من المؤسسات المنافسة.	11
تنمية الكفاءات				
			يبدل البنك جهداً كافياً في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية	12
			يعتمد البنك على نظام للحوافز مبني حسب الكفاءة الذي يؤدي إلى تنمية المهارات وتحسينها وزيادة في مستوى الأداء	13
			يقوم البنك بتكوين الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية	14
			تحت إدارة البنك جميع الموظفين بضرورة مواصلة الدورات التكوينية.	15
			يتوفر في البنك بيئة محفزة على التعلم والتكوين	16
تقييم الكفاءات				
			يملك البنك المعلومات الكافية للتمييز بين المؤهلات والخبرات التي يتمتع بها كل موظف	17
			يهدف البنك من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط القوة والضعف في الكفاءات البشرية	18
			يقدم نظام التقييم المتبع في البنك معلومات للعاملين أنفسهم عن مستوى أدائهم	19
			يساعد تقييم الكفاءات على تحسين وتطوير أداء الكفاءات	20
			تتميز عملية تقييم مستوى الكفاءات بالشفافية والموضوعية والعدالة	21

- المحور الثاني : الميزة التنافسية

درجات السلم			أبعاد الميزة التنافسية	رقم العبارة
محايد	غير موافق	موافق		
تخفيض التكلفة				
			يهتم الموظف ببذل مجهودات إضافية في العمل من أجل تحسين سمعة وصورة البنك وزيادة قدرته التنافسية ولا يهتم الأجر فقط.	22
			يطلب المدير من العاملين مقترحات لتبسيط إجراءات العمل ولتقليل التكاليف .	23
			هناك انضباط من قبل العاملين في عملهم بحيث تقل معدلات الغياب والأخطاء.	24
			يتم الأخذ بآراء ومقترحات العاملين في حل المشاكل واتخاذ بعض القرارات لتجنب ضياع الوقت .	25
الجودة				
			مصدر الميزة التنافسية في البنك هو تقديم منتجات ذات جودة متميزة	26
			إن قدرة البنك على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق رضا العملاء	27
			لدى البنك مواصفات واضحة تحدد على أساسها جودة المنتجات للتميز في السوق	28
			يقوم البنك بنشر مفاهيم الجودة بين العاملين لجعلهم كعناصر فاعلة في عملية التحسين المستمر للجودة	29
			تعمل تنمية المعرفة على تحسين إنتاجية الموظفين لدى البنك وبالتالي المساهمة في كسب ميزة تنافسية عن باقي المنافسين	30
الإبداع				

			يساهم الإبداع في اكتساب البنك ميزة تنافسية	31
			يشجع البنك الأفراد المبدعين في عملهم باستمرار لتحفيزهم وتشجيعهم على الأفكار الإبداعية	32
			تعد منتجات البنك من المنتجات المتميزة في السوق من حيث التجديد المستمر	33
			يعمل البنك دائماً على تجديد المنتجات القائمة لتحسين جودتها مقارنة بالبنوك المنافسة	34

Corrélations

	الميزة التنافسية	تخطيط الكفاءات
تخطيط الكفاءات	Corrélation de Pearson 1	,804**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N 35	35
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson ,804**	1
	Sig. (bilatérale)	,000
	N 35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	الميزة التنافسية	استقطاب الكفاءات
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson 1	,467**
	Sig. (bilatérale)	,005
	N 35	35
استقطاب الكفاءات	Corrélation de Pearson ,467**	1
	Sig. (bilatérale)	,005
	N 35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	الميزة التنافسية	تنمية الكفاءات
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson 1	,720**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N 35	35
تنمية الكفاءات	Corrélation de Pearson ,720**	1
	Sig. (bilatérale)	,000
	N 35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	الميزة التنافسية	تقييم الكفاءات
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson 1	,469**
	Sig. (bilatérale)	,005
	N 35	35
تقييم الكفاءات	Corrélation de Pearson ,469**	1
	Sig. (bilatérale)	,005
	N 35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau de fréquences

VAR00009

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00 23	57,5	65,7	65,7
	2,00 12	30,0	34,3	100,0
	Total 35	87,5	100,0	
Manquante	Système manquant 5	12,5		
	Total 40	100,0		

VAR00010

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00 5	12,5	14,3	14,3
	2,00 26	65,0	74,3	88,6
	3,00 4	10,0	11,4	100,0
	Total 35	87,5	100,0	
Manquante	Système manquant 5	12,5		
	Total 40	100,0		

VAR00011

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	2,00	8	20,0	22,9	22,9
Valide	3,00	27	67,5	77,1	100,0
	Total	35	87,5	100,0	
Manquante	Système manquant	5	12,5		
	Total	40	100,0		

VAR00012

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	1,00	2	5,0	5,7	5,7
	2,00	12	30,0	34,3	40,0
Valide	3,00	9	22,5	25,7	65,7
	4,00	12	30,0	34,3	100,0
	Total	35	87,5	100,0	
Manquante	Système manquant	5	12,5		
	Total	40	100,0		

Corrélations

		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006
VAR00001	Corrélation de Pearson	1	.535**	.552**	.512**	.803**	.843**
	Sig. (bilatérale)		.001	.001	.002	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35
VAR00002	Corrélation de Pearson	.535**	1	.629**	.538**	.444**	.767**
	Sig. (bilatérale)	.001		.000	.001	.008	.000
	N	35	35	35	35	35	35
VAR00003	Corrélation de Pearson	.552**	.629**	1	.596**	.586**	.828**
	Sig. (bilatérale)	.001	.000		.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35
VAR00004	Corrélation de Pearson	.512**	.538**	.596**	1	.401*	.791**
	Sig. (bilatérale)	.002	.001	.000		.017	.000
	N	35	35	35	35	35	35
VAR00005	Corrélation de Pearson	.803**	.444**	.586**	.401*	1	.787**
	Sig. (bilatérale)	.000	.008	.000	.017		.000
	N	35	35	35	35	35	35
VAR00006	Corrélation de Pearson	.843**	.767**	.828**	.791**	.787**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	35	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00001	35	2.5643	.41277	.06977
VAR00002	35	2.3657	.33338	.05635
VAR00003	35	2.4829	.36339	.06142
VAR00004	35	2.4643	.48938	.08272
VAR00005	35	2.5890	.33786	.05711

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
VAR00001	8.088	34	.000	.56429	.4225	.7061
VAR00002	6.490	34	.000	.36571	.2512	.4802
VAR00003	7.861	34	.000	.48286	.3580	.6077
VAR00004	5.613	34	.000	.46429	.2962	.6324
VAR00005	10.314	34	.000	.58901	.4730	.7051