



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال



دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

(دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات التأمين بولاية الوادي)

تحت اشراف:

د / بغداد بنين

إعداد الطالبات :

* خديجة مولودي

* صابرة مشحاط

* مليكة قبي

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ
رئيس اللجنة	أستاذ محاضر – أ -	نصر رحال
مناقشا	أستاذ محاضر – أ -	سامي بن خيرة
مشرفا	أستاذ محاضر – أ -	بغداد بنين

السنة الجامعية: 2019/2018.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداءات

الإهداء

اللهم إني أسألك إيماناً دائماً و قلباً خاشعاً و علماً نافعا و يقيناً صادقا و ديناً قيما و أسألك دوام النجاة من كل بلية و أسألك دوام العافية.

قال صلى الله عليه وسلم : "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

يطيب لي بكثير من الاحترام أن أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في انجاز عملي هذا أهدي ثمرة عملي هذا إلى الغالي الذي لم يكتب له أن يعيش لحظة نجاحي و تهنئي على تفوقي على الصعاب إلى روح **أبي** الطاهرة رحمه الله.

... اللهم اجعل عملي هذا صدقة جارية يصله ثوابها...

إلى التي ربنتي على الفضيلة والأخلاق وشمكنتني بالعطف والحنان، وكانت لي ورع أمان احتمي به من نائبات الزمان وتحملت عبء الحياة حتى لا أحس بالحرمان... **أمي** العزيزة الغالية حفظها الله وأطال في عمرها وورزقها الصحة والعافية..

إلى من كان أبا لي و سنداً قويا في هذه الحياة أخي الغالي: **مولودي مفتاح**.

إلى من أرى التفاؤل بعينهم... و السعادة في ضحكتهم... إلى شعلة الذكاء والنور... إلى الوجه المفعم بالبراءة وللمحبة إلى أخي الغالي **فيصل** و اخواتي الغاليات على قلبي و أزواجهن : **سامية و نور الدين** ..زهرة و عبد القادر ..عفاف و لخضر.. كريمة و كمال.

إلى كل أفراد عائلتي فردا فردا، وكل باسمه خااصة محبوتي **تيماء** و حبوبي الغالي **عبد المجيد**. إلى الأخوات التي لم تلدهم أمي. . . إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء.. إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت، وفي دروب الحياة الحلوة والحزينة سررت، إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير، إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم إلى صديقاتي:

آمال، مليكة، وفاء، خميسة، كريمة، جهيدة، اسماء، شريفة، صابرة، عائشة، فطيمة، رانيا، سكينه.

إلى من قاسمتهم المشوار الدراسي طيلة الخمس سنوات إلى دفعة إدارة الأعمال 2019/2018. إلى من تسعهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

محبتيكم في الله خديجة

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ، شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح فيحصل عليه ولكن الأجمل أن يتذكر من كان السبب في ذلك ، أهدي ثمرة جهدي :

إلى رمز الوفاء وفيض السخاء وجود العطاء عند البلاء إلي من قال فيها الرسول صلي الله عليه وسلم الجنة تحت أقدام النساء إلي التي سهرت الليالي من اجل راحتي وأضاءت لي الدرب بالشموع إلي نبع الحنان وبحر الأمان التي رافقتني دعواتها دائما

أمي ثم أمي ثم أمي " زخروفة قبي " أطال الله في عمرها

إلي ركيزة عمري ومنبع ثقتي و إرادتي، إلي من علمني معني الحياة أبي العزيز " محمد قبي " صاحب الفضل في وصولي إلي هذا المستوي فجزاه الله الجزاء الأوفر وأطال الله في عمره

إلي الأنوار التي أنارت بيتنا وجعلته جميلا أخواتي وإخوتي الأعزاء " مسعودة وزوجها رشيد ، سعيدة وزوجها يوسف، صليحة وزوجها عز الدين ، عمار وزوجته ناوية ، سليمان وزوجته كريمة ، عبد الستار وزوجته إيناس والعيد وعلي والتجاني والحافظ ومحمد " ولا انسي أبناء إخوتي وأخواتي الكتاكيت الصغار الذين أحبهم وصال ومروان ويمينه و فاطمة الزهراء وجعفر والي أبناء أختي جهينة وليليا ورمزي وعبد الوهاب ورحيم والكتاكيت الرائعة جيهان وعصام وأسمهان والزهرة ومنصف وأريج و رو ميساء

إلي الروح الطاهرة جدي مبروك قبي و احمد قبي رحمة الله عليهم ، إلي بركة البيت جداتي فاطمة بن عايشة وفاطنة قبي رحمة الله عليها ،إلي كل أخوالي وخالاتي و أعمامي وعماتي وجيراني وبالأخص زوجة عمي الزهرة كيند

إلي الذين كانوا إخوة ونعمة إليكم خالص التحيات : " خديجة ، شيماء، سليمة، مني، إيناس، أمال، بولرباح ، أيمن، صابرة، خليدة، حنان، ليلي، نسرین ، رانيا ، عايشة ، سماح ، جوهر ، حمودي ، نور، وفاء، خميسة ، ناصر ، فاروق، سكيئة "

إلي من تقاسمت معهم عناء هذا العمل " خديجة مولودي ، صابرة مشحاط "

إلي من جمعتني بهم الكلمة الطيبة ،إلي جميع دفعة ماستر إدارة أعمال 2018/2019

إلي أساتذتي الأعزاء حفظهم الله وبارك فيهم إلي كل من أذكرهم بقلبي ولم أذكرهم بقلبي

مليكة

الإهداء

الى اعز ما املك في هذه الحياة الدنيا الى من تعبت في حملي وسهرت في تربيته أمي الغالية

هنية مشحاط

الى من غرس في نفسي العقيدة والإيمان الى من رباني فأحسن تربية أبي

عمار

الى سندي في كل المواقف والحياة ومحفزي في المثابرة والنجاح خطيبي وزوجي المستقبلي

قمر الدين بن حشاني

الى أغلى ما أهدتني أمي في هذه الدنيا أختي الغالية أطل الله عمرها

ماجدة وزوجها سلام كحولة

والى كل إخوتي أتمنى لهم التوفيق في الحياة العلمية والعملية (رشيد، مصطفى، ادهم، محمد اليمين)
وزوجاتهم وأولادهم (حبيتي ملك، عبد المطلب،منة الله تسنيم، ورهف ولا انسى قلبي وابنتي الصغيرة
إسراء وأخيها ضياء الدين و أخيهـم أويس)

والى جميع صديقاتي الخاصات (سمية، سعاد، دنيا، مينة، شيماء، نوفيسة، شيماء، لونا، ريم، صونيا،
ايمان)

ونشكر أيضا الأصدقاء خديجة ومليكة على حرصهم المستمر لإنجاز هذه المذكرة جزاهن الله كل خير.

الى كل هؤلاء....أهدي ثمرة جهدي المتواضعة

صابرة

شكر وتقدير

شكر وتقدير

"الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والشكر له أولاً وقبل كل شيء أن أمدنا بالعون والصبر لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد ابن عبد الله وآله وصحبه ومن والاه وبعد".

وعلى قوله صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "، نتقدم بالشكر الجزيل أولاً للأستاذ الذي اشرف على إنجاز هذه المذكرة ، وصبر معنا و تقاسم معنا مشقة هذا العمل الأستاذ

" بنين بغداد " .

ونخص بالتقدير والشكر الدكتور " أحمد تي " ونقول له بشراك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن الحوت في البحر ، والطير في السماء ليصلون على معلم ناس خيرا " كذلك نتوجه بالشكر إلى الأساتذة الذين سعوا جاهدا لإعانتنا في إنشاء الاستبيان وحكموه لنا بكل صدق و إخلاص (د. أحمد تي ، د. مرزوقي مرزوقي ، أ. قعيد إبراهيم)

ونتقدم بالشكر أيضا لعمال مؤسسات التأمين الذين ساعدونا كثيرا في الدراسة الميدانية ولم يبخلوا عنا بأي معلومة طلبناها.

كما يسرنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة نظير جهودهم المبذولة وإعانتهم لإثراء هذه المذكرة .

وكل الشكر والتقدير لأساتذة ماستر إدارة أعمال **2019/2018** الذين كانوا ولا يزالون في الخدمة الدائمة للعلم والعطاء

وفي الأخير نشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد نصحا أو مساعدة أو توضيحا ومن لم يتسع المجال لذكرهم .

ونسأل الله أن تكون هذه المذكرة نافعة لكل من يطلع عليها .

الباحثات

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة من مؤسسات التأمين بالوادي، وكذا التعرف على وجهة نظر العاملين في المؤسسات محل الدراسة عن طبيعة العلاقة بين العمليات الخاصة بالكفاءات البشرية و الميزة التنافسية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تحضير استبانة لغرض جمع البيانات، حيث كان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (40) استبانة من أصل (45)، واستخدمت برمجية (SPSS.21) لتحليل بيانات لاستبانة، واعتمدنا في تحليل البيانات على التحليل الإحصائي الوصفي و المتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري بالإضافة إلى معامل بيرسون.

ومن خلال التحليل الإحصائي تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة طردية موجبة بين المتغير المستقل تسيير الكفاءات و بين المتغير التابع الميزة التنافسية.
- وجود علاقة طردية قوية بين كل من تقييم و تطوير الكفاءات وبين الميزة التنافسية .
- وجود علاقة طردية بين تحفيز الكفاءات وبين الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات البشرية، الميزة التنافسية، التأمين .

Le Résumé

Cette étude vise à identifier le rôle des compétences humaines dans la réalisation de l'avantage concurrentiel des institutions d'assurance d'el oued, ainsi que le point de vue des employés des institutions étudiées sur la nature de la relation entre les processus de compétences humaines et l'avantage concurrentiel. Le nombre de questionnaires douteux était de 40 sur 45, et le logiciel SPSS.21 a été utilisé pour analyser les données du questionnaire, qui reposait sur une analyse statistique descriptive, une moyenne arithmétique et un écart type ainsi que sur le coefficient de Pearson.

L'analyse statistique a abouti à un certain nombre de résultats, dont les plus importants sont:

- Corrélation positive positive entre la variable indépendante et la gestion des compétences et entre l'avantage concurrentiel dépendant de la variable.
- Une relation étroite entre l'évaluation et le développement des compétences et l'avantage concurrentiel.
- une relation positive entre la motivation des compétences et l'avantage concurrentiel.

Mots-clés :La compétences humaines, L' avantage concurrentiel, La assurance.

الفهرس

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر والتقدير
I	الفهرس
II	الملخص
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
V	قائمة الرموز والاختصارات
أ - ز	المقدمة العامة
(15-01)	الفصل الأول : التحليل النظري للكفاءات البشرية
(07-01)	المبحث الأول: أساسيات حول الكفاءات البشرية
02-01	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات وخصائصه
04-03	المطلب الثاني: مميزات الكفاءات البشرية
07-05	المطلب الثالث: أنواع وأبعاد الكفاءات البشرية
(15-08)	المبحث الثاني: العمليات الخاصة بالكفاءات البشرية
09-08	المطلب الأول: عملية تسيير الكفاءات البشرية
11-10	المطلب الثاني: عملية تقييم الكفاءات البشرية
12	المطلب الثالث: عملية تطوير الكفاءات البشرية
14- 13	المطلب الرابع: عملية تحفيز الكفاءات البشرية
15	خلاصة الفصل الأول
(37-16)	الفصل الثاني : المورد البشري كمورد للميزة التنافسية
31-16	المبحث الأول: الميزة التنافسية للمؤسسة
21-16	المطلب الأول: أساسيات حول الميزة التنافسية
18-16	1. مفهوم التنافسية
19-18	2. أنواع التنافسية
20-19	3. محددات التنافسية
22-20	4. مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها
24-22	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية و أبعادها

28-24	المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها
31-29	المطلب الرابع : العوامل الأساسية لبناء الميزة التنافسية
37-32	المبحث الثاني : الكفاءات البشرية كمصدر لخلق الميزة التنافسية
33-32	المطلب الأول : خصائص الكفاءات التي تسمح بخلق الميزة التنافسية
34-33	المطلب الثاني : نظام تجميع الكفاءات البشرية في إطار تدعيم الميزة التنافسية
35-34	المطلب الثالث : مساهمة تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية
63- 35	المطلب الرابع : أهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية
37	خلاصة الفصل الثاني
(67-38)	الفصل الثالث : مساهمة الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التأمين بالوادي
(46-38)	المبحث الأول : مدخل عام لشركات التأمين
40-38	المطلب الأول : مفهوم شركات التأمين ومميزاته
43-41	المطلب الثاني : تصنيف شركات التأمين
46 -44	المطلب الثالث : وظائف شركات التأمين
(67-47)	المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة
48 - 47	المطلب الأول : منهجية الدراسة
53 -49	المطلب الثاني : البيانات الشخصية لأفراد العينة
61 -54	المطلب الثالث : تحليل عبارات الاستمارة
66 -61	المطلب الرابع : اختبار الفرضيات
67	خلاصة الفصل
69-68	خاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(01-03)	تصنيف شركات التأمين حسب الشكل القانوني	42
(02-03)	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاو الاستبيان	48
(03-03)	توزيع العينة حسب العمر	49
(04-03)	توزيع العينة حسب المستوى الدراسي	50
(05-03)	توزيع العينة حسب الخبرة الوظيفية	51
(06-03)	توزيع العينة حسب طريقة التوظيف	52
(07-03)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعملية تسيير الكفاءات البشرية	54
(08-03)	التكرارات و النسب المئوية والمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعملية تقييم الكفاءات	56
(09-03)	التكرارات و النسب المئوية والمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعملية تطوير الكفاءات	57
(10-03)	التكرارات و النسب المئوية والمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعملية تحفيز الكفاءات	59
(11-03)	التكرارات و النسب المئوية والمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للميزة التنافسية	60
(12-03)	معامل الارتباط بين تسيير الكفاءات و الميزة التنافسية	62
(13-03)	معامل الارتباط بين تقييم الكفاءات و الميزة التنافسية	63
(14-03)	معامل الارتباط بين تطوير الكفاءات و الميزة التنافسية	64
(15-03)	معامل الارتباط بين تحفيز و الميزة التنافسية	64
(16-03)	علاقة بين الكفاءات البشرية والميزة التنافسية	65

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
(01-01)	ييين تقادم الكفاءات في المؤسسة	04
(01-02)	حجم الميزة التنافسية	27
(02-02)	العوامل الأساسية لبناء الميزة التنافسية	29
(01-03)	تصنيف شركات التأمين وفق الأنشطة التأمينية	43
(02-03)	نسبة توزيع العينة حسب العمر	50
(03-03)	نسبة توزيع العينة حسب مستوى الدراسي	51
(04-03)	نسبة توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	52
(05-03)	نسبة توزيع العينة حسب طريقة التوظيف	53

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
(01-01)	ييين تقادم الكفاءات في المؤسسة	04
(01-02)	حجم الميزة التنافسية	27
(02-02)	العوامل الأساسية لبناء الميزة التنافسية	29
(01-03)	تصنيف شركات التأمين وفق الأنشطة التأمينية	43
(02-03)	نسبة توزيع العينة حسب العمر	50
(03-03)	نسبة توزيع العينة حسب مستوى الدراسي	51
(04-03)	نسبة توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	52
(05-03)	نسبة توزيع العينة حسب طريقة التوظيف	53

**قائمة الرموز
والاختصارات**

قائمة الرموز

الرمز	الترجمة
saa	الشركة الجزائرية لتأمين
LA CAAT	الشركة الجزائرية للتأمين الشامل
TRAST	ترست
CIRAMA	الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي

مقدمة عامة

مقدمة عامة

أهم ما يميز العالم اليوم هو التغير السريع والمستمر، وهذا بسبب التطورات والتحولات الكبيرة في جميع المجالات (الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية) ... بفعل العولمة والتطور العلمي والتكنولوجي الكبير الذي شهدته مختلف المجالات الحياتية، كل هذا أدى إلى خلق منافسة شديدة بين المؤسسات سواء على المستوى المحلي أو العالمي وفرض عليها الانتقال وجوبا إلى توجه جديد هو اقتصاد المعرفة المبني بدرجة أولى على العنصر البشري الذي هو ركيزة هذا التوجه وتحوله من مجرد مورد بشري إلى رأس مال فكري تبنى عليه جميع استراتيجيات وخطط المؤسسة.

هذا التوجه الجديد للاهتمام بالعنصر البشري أدى إلى الانتقال إلى مفهوم أن من يملك المعرفة يستطيع أن يتفوق على منافسيه حتى لو امتلكوا موارد أخرى على غرار الموارد المالية والمواد الأولية و هنا أصبحت المعرفة و المهارات و السلوكيات تساهم بشكل فعال في رفع إنتاجية و فعالية السياسات المختلفة للمنظمة مما يزيد من فرص تفوقها على المنافسين ووصولها إلى مستويات ريادية.

فالموارد البشرية عامة و الكفاءات البشرية بصفة خاصة أصبحت مصدرا هاما للمنظمة لتحقيق الميزة التنافسية و تحقيق التميز عن منافسيها من خلال مهاراتهم العالية واندماجهم في ضمن إطار ثقافة تنظيمية متميزة تقوم على أنظمة وعمليات إدارية فعالة تكون الكفاءة البشرية محورها الرئيسي.

حيث أن المؤسسات الناجحة هي التي تملك كفاءات بشرية ذات قدرات عالية ومناسبة لنشاطها ويمكن للمؤسسة أن تنمي كفاءاتها البشرية من خلال تسيير كفاءاتها وتقييمها و تطويرها وتحفيزها .

فالمنظمة كي تحقق ميزة تنافسية مبنية على تخفيض التكلفة من خلال كفاءة العمليات الإنتاجية تحتاج نوعية و عدد محدد من الكفاءات البشرية ذات المهارات العالية و المعرفة الجيدة لإنجاح هذا التوجه الاستراتيجي ، ونفس الشيء بالنسبة لاستراتيجية التميز التي تحتاج كفاءات بشرية ذات قدرة عالية على الابتكار وتتميز بسلوكيات مبدعة تؤدي في النهاية إلى منتجات أو خدمات متميزة تخلق ميزة تنافسية للمنظمة وتجعلها في وضع تنافسي مريح.

من خلال ما سبق تمت بلورة إشكالية الدراسة بالشكل التالي :

❖ الإشكالية الرئيسية

إلى أي مدى تساهم الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التأمين محل الدراسة ؟

للإجابة عن هذه الاشكالية يمكننا صياغة التساؤلات الفرعية التالية :

❖ الأسئلة الفرعية

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند 5 % لتسيير الكفاءات على الميزة التنافسية في مؤسسات التأمين بالوادي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند 5 % لتقييم الكفاءات على الميزة التنافسية في مؤسسات التأمين بالوادي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند 5 % لتطوير الكفاءات على الميزة التنافسية في مؤسسات التأمين بالوادي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند 5 % لتحفيز الكفاءات على الميزة التنافسية في مؤسسات التأمين بالوادي؟

❖ فرضيات الدراسة

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند 5 % لتسيير الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند 5 % لتقييم الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند 5 % لتطوير الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند 5 % لتحفيز الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

❖ مبررات اختيار الموضوع

- ارتباط الموضوع بمجال تخصصنا مع رغبتنا في الاطلاع أكثر عنه.
- التساؤل الدائم عن سبب فشل المؤسسات الجزائرية و عدم قدرتها على ضمان مكانة في ظل المنافسة .
- ضعف اهتمام المؤسسات الجزائرية بالكفاءات البشرية لديها.
- رغبتنا في التأكد من الدور الذي تلعبه الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.

❖ أهداف الدراسة

تتمثل الاهداف الرئيسية للدراسة فيما يلي:

- توضيح مدى مساهمة الكفاءات البشرية في تحقيق التميز و خلق القيمة بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة.
- إبراز الدور الذي يلعبه كل من تسيير تقييم تطوير و تحفيز الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التأمين محل الدراسة.
- إبراز مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بكفاءاتها البشرية.

- توضيح أثر الكفاءات البشرية على الأداء العام لمؤسسات التأمين محل الدراسة.

❖ أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- توضيح و تقريب المفاهيم سواء المتعلقة بالكفاءات او بالميزة التنافسية.
- الكشف عن مصدر الميزة التنافسية للمؤسسات و المتمثل في الكفاءة البشرية.
- تحسيس مسيري المؤسسات الخدمائية بأهمية التسيير الجيد للكفاءات كونها أداة لتحقيق التميز.

❖ حدود الدراسة

و تنقسم الى حدود زمانية و مكانية

الحدود الزمانية : أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي (2019/2018) بمؤسسات التأمين الفترة الممتدة من 23 أبريل 2019 إلى غاية 05 ماي 2019

الحدود المكانية : تتمثل في مؤسسات التأمين بولاية الوادي LA CAAT/ Saa / ترست / CIRAMA

❖ الدراسات السابقة

تتمثل أهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة في ما يلي:

- 1- **مقداد أصيلة، بطيب عائشة، تحت عنوان " دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح "**، (رسالة ماستر في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد - تلمسان - ملحقه مغنية ، 2015- 2016)
وتمثلت النتائج التي توصلت إليها الدراسة في النقاط التالية:

- لتضمن المؤسسة استمرارها وبقائها في ظل محيط عالي التنافسية تلجأ إلى الاعتماد على استراتيجية تنافسية واضحة المعالم ومحددة الأهداف مركزة على الكفاءات.
- مصدر الميزة التنافسية لا يرتبط فقط بالتوقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية.
- بتنوع الكفاءات التي نجدها في المؤسسة ولتحقيق ميزة تنافسية تعتبر الكفاءات التنظيمية والتي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها العامل المحقق للتميز.

2- سملاي يحضيه تحت عنوان " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "، أطروحة دكتوراه في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2005.

وتمثلت النتائج التي توصلت إليها الدراسة في النقاط التالية:

- ضرورة اعتماد نظرية التسيير الاستراتيجي لضمان أهداف استراتيجية طويلة المدى يسمح للمنظمة تخصيص مواردها.

- التكيف مع التحولات التنافسية المتسارعة مع ضرورة تسيير الموارد البشرية و الكفاءات الفردية استراتيجيا من خلال النظم و المداخل الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .

- إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية و تطبيق أنظمة تدريب وتحفيز و اتصال وتقييم أداء لتمكين المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل .

3- رحيل آسيا تحت عنوان " دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء "، مذكرة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص : إدارة أعمال ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010/2011

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

- الدعامة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات هي القدرة على التعلم و الابتكار بصفة مستمرة

- كما أن للميزة التنافسية مفهوم استراتيجي يعكس وضع تنافسي مميزا للمؤسسة مقارنة بمنافسيها .

- كما تزداد أهمية الكفاءات باعتبارها مصدرا للميزة التنافسية المستدامة كلما امتلكت المؤسسة القدرة على السيطرة عليها ومراقبتها .

- كما تحتل الكفاءات مكانة أساسية في استراتيجية المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء التي اتخذت مجموعة من الاجراءات اللازمة لتقييم الكفاءات .

4- مصنوعة أحمد تحت عنوان " تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني "

مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي السابع حول " : الصناعة التأمينية، الواقع العلمي وآفاق التطوير - تجارب الدول " - جامعة حسنية بن بوعلي . بالشلف، يومي الثالث والرابع ديسمبر 2012.

وتوصلت هذه الدراسة الى نتائج أهمها :

- تتبنى المؤسسة الاقتصادية مفاهيم الإدارة الاستراتيجية يتيح لها فرصة رسم الاتجاه المستقبلي.
- اختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء المتغيرات البيئية .
- كما أن لإدارة الموارد البشرية دور هام في توفير الظروف المساعدة عمى تحقيق تنمية الكفاءات البشرية التي هي العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية.
- يمكن تعظيم إنتاج القيمة المرتبطة بالرأس مال الفكري وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالكفاءات البشرية و تدعيمها.

5- رقية دهام، تحت عنوان ، تنمية الكفاءات وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية- دراسة ميدانية ب: المؤسسة الوطنية لاستغلال الفوسفات SOMIPHOS رسالة ماستر في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تبسة، 2015/2016.

وتمثلت النتائج التي توصلت إليها الدراسة في النقاط التالية:

- استمرارية ونجاح المؤسسة مرهون بما تمتلكه من كفاءات وقدرات عاملية.
- تستطيع أن تحقق المؤسسة ميزة تنافسية وذلك باعتمادها على الإبداع والتجديد والابتكار لتشكيل بها ركيزة أساسية لبقائها في السوق التنافسية.
- تميز ونجاح المؤسسات يعود إلى ابتكار وإبداع أفرادها داخل المؤسسة أي أن تنمية رأس مالها الفكري وتطويره وفق استراتيجية محددة يسمح بتحقيق ميزة تنافسية لها.
- اهتمام المؤسسات الجزائرية بالموارد البشري والعمل على تنمية قدراته وسلوكياته الوظيفية واستغلال المهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة والعمل على استغلالها واستثمارها، وهذا من أجل نجاح وتفوق المؤسسة في إنجاز أهدافها وتحقيق ميزة تنافسية لها.

❖ منهج الدراسة

من أجل الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة استعملنا المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح عمليات الخاصة بالكفاءات البشرية (استقطاب و توظيف ، تقييم، التطوير، التحفيز، الميزة التنافسية).

وتمثلت الأدوات المستخدمة في الدراسة بناء على هيكل البحث حيث اعتمدنا أدوات بيبليوغرافية من كتب ومذكرات و ملتقيات في ما يخص الجزء النظري ، أما الجزء التطبيقي فاعتمدنا فيه على الاستبيان كأسلوب لجمع البيانات الميدانية من أفراد العينة وقمنا بتحليل هذه النتائج اعتمادا على البرنامج الإحصائي SPSS .

❖ صعوبات الدراسة

- صعوبة الحصول على مراجع (الكتب) خاصة المتعلقة بالكفاءات البشرية
- صعوبة إيجاد المؤسسات الجزائرية للقيام بدراسة ميدانية.
- صعوبة الوصول الى بعض المسؤولين و بعض المراكز، اضافة الى تزامن وقت اجراء الدراسة الميدانية مع الوضع الراهن للجامعة .

❖ هيكل الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة تناولنا ثلاثة فصول، وتم تقسيم الدراسة إلى:

الفصل الأول : التحليل النظري للكفاءات البشرية : وشمل مبحثين المبحث الأول بعنوان أساسيات حول الكفاءات البشرية وقسم بدوره إلى ثلاث مطالب (مفهوم الكفاءات وخصائصها، مميزات الكفاءات البشرية ، أنواع و أبعاد الكفاءات البشرية) و المبحث الثاني بعنوان العمليات الخاصة بالكفاءات البشرية تناول أربع مطالب (عملية استقطاب و توظيف الكفاءات ، تقييم الكفاءات ، تطوير الكفاءات ، تحفيز الكفاءات)

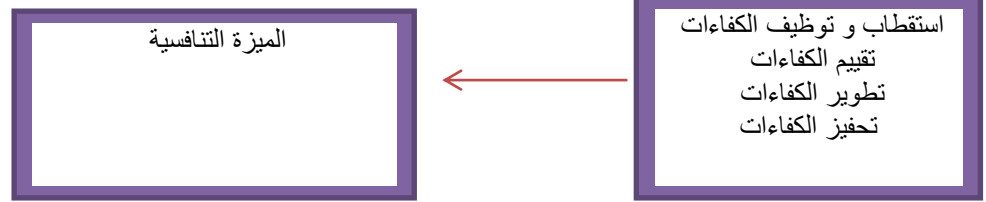
الفصل الثاني: المورد البشري كمورد للميزة التنافسية و يشمل مبحثين الأول بعنوان الميزة التنافسية للمؤسسة و تناول أربع مطالب (أساسيات حول الميزة التنافسية ، أنواع الميزة التنافسية و أبعادها ، مصادر الميزة التنافسية و محدداتها ، العوامل الأساسية لبناء الميزة التنافسية) أما المبحث الثاني بعنوان الكفاءات البشرية كمصدر لخلق الميزة التنافسية وشمل أربع مطالب وهي (خصائص الكفاءات التي تسمح بخلق الميزة التنافسية ، نظام الثمين الكفاءات البشرية في إطار تدعيم الميزة التنافسية ، مساهمة تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، أهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية)

الفصل الثالث : مساهمة الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة من مؤسسات التأمين بالوادي واشتمل على مبحثين الأول بعنوان مدخل عام لشركات التأمين وتضمن ثلاث مطالب (مفهوم شركات التأمين و مميزاته ، تصنيف شركات التأمين ، وظائف شركات التأمين) والمبحث الثاني تحليل نتائج الدراسة (منهجية الدراسة ، البيانات الشخصية لأفراد العينة ، تحليل عبارات الاستمارة ، اختبار فرضيات الدراسة)

وسنختتم هذه الدراسة بخاتمة عامة ، وهي عبارة عن حوصلة نهائية لهذه الدراسة من خلال استعراض النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات

❖ نموذج الدراسة





الفصل الأول: التحليل النظري للكفاءات البشرية

الفصل الأول : التحليل النظري للكفاءات البشرية

لقد تزايد الاهتمام بالعنصر البشري مند منتصف القرن العشرين ، ويرجع ذلك للأهمية الكبيرة التي يحتلها كونه من أهم الموارد التي يتوقف عليها نجاح المؤسسات و كذا تحديد كفاءة أداءها بغية تحقيق أهدافها الإستراتيجية، حيث تتجلى أهمية المورد البشري يوما بعد يوم لأنه هو القادر على التعامل مع الإدارات الأخرى و استثمارها في شكل منتج .

فالمؤسسات اليوم أصبحت تهتم بالمورد البشري الكفؤ و المؤهل القادر على تحمل المسؤولية عوامل تغيير و مواكبتها .فالكفاءات في عصرنا الحاضر تمثل أعلى مستويات الميزة التنافسية بين المؤسسات لأنها السبب الرئيسي لتحقيق التميز و التفوق للمؤسسة.

و بغية تفسير أكثر لهذا المنظور سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مبحثين هما :

المبحث الأول : أساسيات حول الكفاءات البشرية

المبحث الثاني : العمليات الخاصة بالكفاءات البشرية

المبحث الأول : الكفاءات البشرية

يحتل مفهوم الكفاءة مكانة أساسية في استراتيجية المؤسسة باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة حيث حضى هذا المفهوم على اهتمام الكثير من الباحثين مما أدى إلى الاختلاف في وضع مفهوم محدد للكفاءة ، وسنحاول توضيحها في هذا المبحث من خلال التطرق إلى مفهوم الكفاءات خصائصها و أنواعها و أهم مستوياتها

المطلب الأول : مفهوم الكفاءات و خصائصها

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الكفاءة وأهم خصائصها :

1. مفهوم الكفاءات

يختلف مفهوم الكفاءة باختلاف الباحثين حيث أصبح من الصعب تحديد وحصر مفهوم مشترك لها و في ما يلي سنتطرق إلى عدة تعاريف

- **تعريف لويس دينوا:** الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية ووجدانية وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دورا ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال.¹

- **تعريف ترو مبلي:** أنها قدرة الشخص على استعمال مكتسباته لشغل وظيفة أو مهنة حسب متطلبات محددة ومعترف بها.²

- هي مجموع الاستعدادات و المعارف لدى الفرد في ميادين مختلفة.³

- هي القدرة على اختيار المسلك الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الموارد المتاحة ، أي أن الكفاءة تعني وصول المؤسسة لأي هدف تسعى إليه.⁴

¹ بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor بـرج بوعريـج، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، منشورة، جامعة سطيف 1، سنة 2012/2013 ص 20.

² رقية دهام، تنمية الكفاءات وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، جامعة العربي التبسي - تبسة، 2015/2016، ص 19

³ محمود عبد الرحمان، التطوير التنظيمي و الإداري، ط 1، مكتبة الكندي للنشر و التوزيع، الأردن، سنة 2015 ص 37.

⁴ محمود احمد جودة، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، ط 1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2000، ص 227.

- يرى جي ليب وتارف : الكفاءات بأنها القدرة على تعبئة، مزج و تنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية ويمكن القول إن الكفاءات هي عملية تعبئة كفاءات فردية¹

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الكفاءة: على أنها جملة المعارف العملية والمهارات و السلوكيات التي يمتلكها الأفراد والقابلة للتفاعل فيما بينها، و التي لا يمكن تقليدها من طرف الآخرين.

2. خصائص الكفاءات البشرية²

- ذات غاية: حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤا إذا استطاع تأدية النشاط بصفة كاملة.

- مفهوم مجرد: الكفاءة غير مرئية، و بالتالي يتم تحديدها من خلال تحليل الأنشطة.

- مكتسبة: الفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين، فهو يكتسب تلك الكفاءة من خلال تدريب موجه.

- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية: مجموعة العناصر المكونة للكفاءة تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الفنية عبر الزمن.

المطلب الثاني : مميزات الكفاءات البشرية

تعتبر الكفاءات موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب منها ان تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية وذلك على النحو التالي :³

- مساهمة الكفاءة في خلق القيمة : إن الطبيعة المتباينة للكفاءات من خلال مستوياتها وقدراتها تبين مساهمتها في خلق القيمة المتباينة، فمثلا بقدر ما نجد أن المستخدمين كانوا أكفاء ومجتهدين بقدر ما كان أداؤهم جيدا وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة المنتج أو الخدمة، وبقدر ما تملك مؤسسة ما من مستخدمين جيدين ذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال البشري قيما ومتميزا.

- أن تكون الكفاءة نادرة : وليكون المورد مصدرا للميزة التنافسية وجب أن يكون نادرا، وأخذ بعين الاعتبار التباين للقدرات الذهنية في الموارد البشرية فان تلك تمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة.

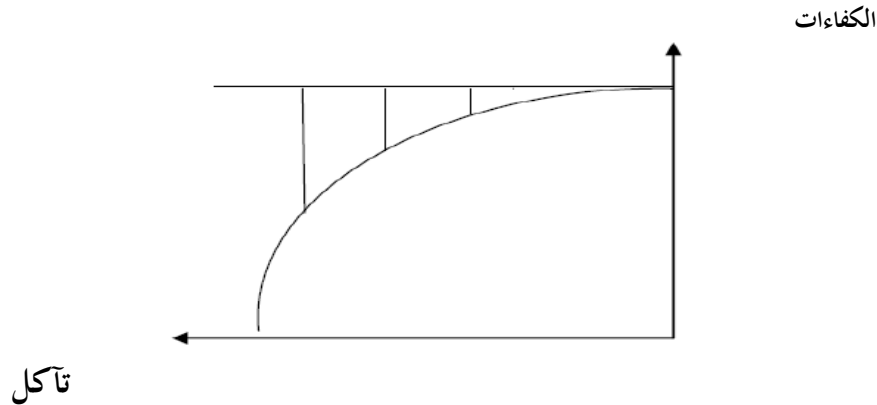
¹Le Boterf G: "Construire les compétences individuelles et collectives", ed. Organisation, 2000, France,p.45.

² رحيل آسيا ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010-2011، ص 10.

³ الزهرة شنكامة، "تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة -دراسة حالة اتصالات الجزائر بورقلة"، (رسالة ماستر أكاديمي في تنظيم سياسي وإداري، كلية العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ، 2012- 2013 ، ص (22، 23)

- يجب أن تكون الكفاءة غير قابلة للتقليد: إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات هو:¹
- طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة إلى جانب صعوبة أن تحدد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة للعوامل البشرية، وهو ما يقودنا إلى عامل آخر يصعب إمكانية التقليد ويتمثل في صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.
- عدم قابلية الكفاءة للتبديل: فحتى يكون المورد البشري مصدراً للميزة التنافسية المستدامة فإنه يجب أن لا يكون قابلاً للتبديل بمورد مماثل له على مستوى الاستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة.
- تقادم الكفاءات: تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار مهاراتهم وكفاءاتهم فإن هذه الكفاءات والمهارات تتقادم الشيء الذي يؤثر بالسلب على موقع المؤسسة التنافسي لصالح المنافسين، لهذا وجب عليهم تنمية كفاءاتهم وتطويرها من أجل الرفع من أداء الفرد من جهة ومن ثم زيادة أداء المؤسسة من جهة ثانية لتحقيق الأهداف المرجوة كما حدد².
- ويمكن توضيحه في الشكل التالي :

الشكل رقم (1.1): يبين تقادم الكفاءات في المؤسسة



المصدر: عبد الغني جغبالة، مرجع سبق ذكره، ص 11

¹ يحضية سمالي، أحمد بلالي، "الأدوار الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية (مقاربة نظرية)"، العدد 02، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة الملك فيصل - الإحساء - المملكة العربية السعودية، المجلد الثالث، (جوان 2012)، ص 411.

² عبد الغني جغبالة، "تقييم الكفاءات ودوره في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود - سوناطراك" (رسالة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2014)، ص 11.

المطلب الثالث : أنواع وأبعاد الكفاءات البشرية

للكفاءة البشرية أنواع و أبعاد نذكرها فيما يلي:

1. أنواع الكفاءات

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق لثلاث مستويات وهي : المستوى الفردي، المستوى الجماعي، المستوى التنظيمي أو ما يسميه البعض بالكفاءات الاستراتيجية:

1.1. الكفاءات الفردية: هي عبارة عن توليفة من الموارد الباطنية و الظاهرية التي يمتلكها الفرد و التي تتمثل في مجمل القدرات و المعارف و، الاستطلاعات و المعرفة العملية و القيم الاجتماعية التي تظهر على الفرد أثناء تأديته للعمل ، وعلى المؤسسة البحث عن الكفاءات الفردية و أساليب تطويرها لأنه للكفاءة جزءا ظاهر و آخر مخفي.¹

2.1. الكفاءات الجماعية: و هي تلك المهارات الناجمة عن تضافر و التداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطورها و تراكمها. فأساس بناء الكفاءة الجماعية هو العلاقة الموجودة بين مجموع أفراد المؤسسة.²

3.1. الكفاءة التنظيمية : تسمى أيضا بالكفاءة الأساسية أو الاستراتيجية، وهي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها ، حيث أكدت الدراسات على وجود تنظيم ميكانيكي يلاءم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، إذ نجد هناك مركزية في اتخاذ القرارات و كذا وجود رسمية كبيرة للإجراءات و القواعد بالإضافة إلى وجود تنظيم عضوي يلاءم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر و معقد.³

2. أبعاد الكفاءات :

إن الكفاءة هي توليفة مكونة من ثلاث أبعاد أساسية هي:

¹ كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات :الاطار المفاهيم و مجالات اخرى، أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد السابع، جوان 2010، ص61.

² حرز الله محمد لخضر ، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار و تسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة و القانون ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة بسكرة ، العدد 14، جوان 2016، ص334.

³ توماس و هيلين، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي، زهير الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض مملكة العربية السعودية ، 1990، ص 334.

- 1.2. المعرفة :** تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة¹.
- 2.2. المهارة: Savoir faire:** وهي القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيورة و أهداف محددة مسبقا وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية و فنية يصعب نقلها.²
- 3.2. الاستعداد: Savoir-être:** قدرة الفرد على تنفيذ المهام و ممارسة كفاءاته بتفوق فهي ترتبط بھوية و إرادة الفرد و تحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.³

المطلب الرابع : مستويات الكفاءة

تحدد الكفاءة وفق أربع مستويات متمثلة في البيانات والمعلومات، المعارف، الخبرة.

- **البيانات:** هي بمثابة المادة الخام أو الحقائق المتعلقة بالأحداث و التي يمكن التعرف عليها و قياسها ،غالبا ما تكون هذه الحقائق مستقلة عن بعضها حيث لا يمكن الاستفادة منها كاملة، ولكن عندما تجهز و تنظم تصبح معلومات يمكن الاستفادة منها.⁴
- **المعلومات:** هي ناتج عملية معالجة البيانات و تحليل أو تركيب لاستخلاص ما تتضمنه هذه البيانات أو تشير إليه من مؤشرات و علاقات و مقارنات و موازنات ...الخ، و تتميز هذه الأخيرة بخصائص هامة كونها تستخدم في عملية اتخاذ القرارات.⁵
- **المعرفة:** هي كل ما يتحقق و يحصل عليه الإنسان بحواسه و حدسه و بحثه من مفاهيم أو تصورات أو أفكار أو ملاحظات ..الخ، و هذا لغرض إشباع الشغف الفطري للاستطلاع و تحقيق الرغبة في فهم ما يحيط به من عوالم. فهي تساعد في اتخاذ القرارات الجديدة فالمؤسسات تكون معرفتها من خلال توظيف التراكم المعرفي

¹ ندى بوزيد ، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجموعة مسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، (رسالة ماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2012/2011 ، ص63.

² مداح عرابي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري و منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 2006، ص4.

³ نفس المرجع السابق ، ص 4 .

⁴ طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار البازوري للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2011، ص193 .

⁵ محمد سويلم، الادارة في القرن الحادي و العشرين دار المعاني للطباعة و النشر، مصر، 1997، ص308.

الموجود فيها الموجهة لتكوين معرفة جديدة، وتصبح المعرفة ذات قيمة عندما تتم مشاركتها بين العاملين داخل المؤسسة و مع الزبائن و المستفيدين في البيئة الخارجية.¹

– **الخبرة:** وهي الممارسة الحقيقية و الفعلية للعمل طوال الفترة الزمنية، و الذي ينتج عنه المعرفة الدقيقة عن العامل نتيجة ممارسته لعمله.²

¹ نزار عبد المجيد رشيد البروازي، فارس محمد النقشبندي، التسويق المبني على المعرفة: مدخل الاداء التسويقي المتميز، ط1، الوراقة للنشر و التوزيع، الاردن، 2013، ص42.

² نفس المرجع السابق ، ص 42 .

المبحث الثاني : العمليات الخاصة بالكفاءات البشرية

تسعى المؤسسة في ظل التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية إلى تطوير الكفاءات البشرية من أجل مواكبة التغيرات قصد تحقيق التفوق و التميز و الازدهار، وبما أن الكفاءة هي أحد عناصر الميزة التنافسية للمؤسسة فبالإتالي هي بحاجة إلى متابعة مستمرة من خلال عمليات الخاصة بها.

المطلب الأول : عملية تسيير الكفاءات

تعد عملية تسيير الكفاءات من المقاربات التي انشطرت من مقارنة تسيير الموارد البشرية ،فهي تمكن المؤسسة من الحفاظ على احد مواردها و التحكم فيه من أجل الاستفادة منه في مواجهة الظروف و المتطلبات الجديدة.

1. تعريف تسيير الكفاءات

-هو مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين بها.¹

- هو مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الفرد.²

2. مقارنة تسيير الكفاءات:

تتجلى مقاربات عملية التسيير فيما يلي:

1.2. المقارنة التسييرية للكفاءات: تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقارنة التسييرية في مجمل المعارف و الخبرات الفردية و الجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلالها في الظروف المهنية المختلفة، ومنه فان الكفاءات تصبح مكونة من رأسمال يشمل المعرفة و المهارات و السلوكيات. إن المقارنة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة و الاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، و بالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة و ملازمة للوضيعات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه.³

2.2. المقارنة العملية للكفاءات: من وجهة نظر هذه المقارنة تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين

التدريب و التعلم الجماعي، السيورة التنظيمية و كذا التكنولوجيا. ومنه لا يمكن الحصول على هذه الكفاءات أو

¹ بو جل أحمد، " performance de ressource humaines"،الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة ورقلة ، 10/9 مارس 2004، ص02.

² رحيل آسيا ، مرجع سبق ذكره ، ص 26

³ نديرة بوزيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 68.

تقليدها لأنها التفاعل المتزامن بين العناصر الثلاث، وليس ظرفي أو مؤقت، ووليدة قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الايجابي لهذه المكونات بما يمنح لها ميزة تنافسية.¹

فالقدره حسب المقاربه العمليه ليست فرديه بل جماعيه، وليست مطلقة إنما هي نسبية و متغيره، مثل قدره المجموعه على السيطرة و التحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدره على التأقلم و التفاعل مع التسيير التنظيمي المطبق من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعاليه و مسايرة تغيرات البيئه الداخليه والبيئه التنافسيه.²

3.2. المقاربه الاستراتيجيه للكفاءات: تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزه التنافسيه من خلال انجاز المشاريع و تحقيق الأهداف الاستراتيجيه، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفيه، و العمليه، و التنظيميه المتسمه بصعوبه تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو بابتكار طرق تنظيميه حديثه أو بكفاءات أخرى مشابهة.³

3. مراحل تسيير الكفاءات:

تتمثل المراحل الأساسية لتسيير المناصب والكفاءات فيما يلي:⁴

1.3. المرحلة الأولى: المعرفة الجيدة لهيكل الموارد البشرية

يتم ذلك بالاعتماد على المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، مستوى الأجور... الخ، ومقارنة ذلك مع المنافسين، بالإضافة إلى المؤشرات النوعية لمواردها من خلال أنظمة التقييم، موازنات الكفاءات من أجل وضع سجل لكفاءات المؤسسة.

2.3. المرحلة الثانية: توقع الأعمال المستقبلية

يعتبر عنصر أساسي حيث يفترض أن تكون النظرة الاستراتيجية، ووضع قوائم للوظائف المستهدفة.

3.3. المرحلة الثالثة: وضع المخططات

- **وضع المخططات:** مخططات التوظيف والتكوين والحركية بين الوظائف حيث يصعب وضع هذه المخططات نظرا للاعتبارات التالية:

- اصطدام التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير .

¹ بن جدو محمد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص 16 .

² سمالي بحضيه، مرجع سبق ذكره، ص 143.

³ خيرى أسامة، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر، عمان الأردن، 2012، ص 227 .

⁴ Jean Brilman ,Les melleurs pratiques de management, édition d ' organisation, paris1998.p386

- صعوبة التوازن ما بين التكوين لتقنيات المستعملة من جهة والتكوين الاستراتيجي الذي تفرضه الوظائف الجديدة للمؤسسة .

- صعوبة تنظيم خطط حركية بين الوظائف الخاصة بالمؤسسة.¹

المطلب الثاني: عملية تقييم الكفاءات

تعتبر عملية التقييم من بين أهم العمليات التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك لتركيزها على الكفاءات التي يمتلكها الأفراد.

- **تعريف عملية التقييم:** عبارة عن عملية أكثر تطورا لحياة العاملين من أجل قياس مستوى الكفاءات لديهم، و مقارنتها مع الكفاءات المطلوبة.

- **تقييم الكفاءات:** وهو تحديد التوافق و التساوي ما بين الأداء و الأهداف، ويقصد به أيضا إعطاء حكم مسبق انطلاقا من انجاز و تحاليل حول فعالية الأعمال.

حيث تهدف عملية التقييم إلى تقييم مدى النجاح في التدريب و تطوير خطة التنمية للأفراد و المساعدة على تنميتهم الذاتية، وكذا تحديد ما إذا كانت سياسات العمل (كالحوافز، المكافآت... الخ) تؤثر على أداء العمل بالقدر المستهدف أم لا، بالإضافة إلى التعرف على الطرق و المهارات التي تغير في العمل و تحسين العلاقة بين من يقوم بالتقييم و بين الذي يعمل معه.

1. مقاربات تقييم الكفاءات

تتضح أبرز مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي:²

1.1. مقارنة المعارف: تتمثل هذه المقاربة في التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد و الوضعيات المهنية التي يرتبط بها، غير أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية التي ليست سوى أحد مكونات الكفاءات.

2.1. مقارنة المهارات: يكون التقييم هنا على أساس الملاحظة المباشرة للأفراد أثناء عملهم، حيث لا تسمح هذه المقاربة بافتراض قدرات للأفراد مسبقا بل يجب ملاحظتها أثناء تأديتهم للعمل من أجل معرفتها.

3.1. مقارنة المعارف السلوكية: تعد هذه المقاربة غامضة و غير واضحة لأنها تفتح المجال لمعايير اجتماعية باعتمادها على بعد سلوكي بحت، باعتقادها أن أداء المؤسسة أساسه السلوكيات الفردية و الجماعية المطورة،

¹ مسغوني منى، تسيير الكفاءات و الاداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013، ص 260.

² Valérie Marbach, **Evaluer et Rémunérer les Compétences**, ed D'organisation, Paris, 1999, pp.20- 23.

حيث أنه من الصعب تقييم مساهمة الفرد إذا تم الفصل بين معارفه العملية و السلوكية، كونه يمثل توليفة من الموارد المجددة.

4.1. مقارنة القدرات: يتم وفقها إخضاع المترشحين لوضعيات مهنية وهمية من أجل تحديد قدراتهم، وكذا إخضاعهم لتمرين مختلفة قصد تعبئة القدرات الواجبة للوضعيات المهنية الموجهة لهم، حيث تساعد هذه الأخيرة على إعطاء مؤشرات مهمة في التوظيف و تسيير المهن، و تكون مدة المعاينة فيها طويلة.

2. أدوات تقييم الكفاءات

1.2. مقابلة سنوية: تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية وأحيانا السادسة للعمال، فاليوم أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية لأن أغلب المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات تعتمد على الإعلام الآلي استعمال المقابلة السنوية مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير المؤسسات.¹

2.2. المرافقة الميدانية : تسمح بالتقييم الدوري للكفاءات وكذا تقديم النصائح لهم، ومساعدتهم على التطوير حيث تسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، ومن سلبياتها أن حكم المسير قد يكون غير سليم إذا لم يكن مكونا من قبل على مثل هذه التقنيات، بالإضافة إلى أن سلوك الأفراد يكون غير عادي أثناء وجود من يقوم بتقييمهم.²

3.2. مرجعية الكفاءات: هي أداة تسمح بمجرد الكفاءات الضرورية لكل نماذج العمل في فرع مهني تنجز من قبل المسؤولين على حركية العمل ، ثم تحديد نماذج العمل الأساسية لكل منها ، ومنه إبراز الكفاءات الضرورية لمزاولة مثل هذه الأعمال بشكل جيد، وبالتالي فإن مرجعية الكفاءات تسمح بتموضع كل فرد بالنسبة لكل مستويات الكفاءات الضرورية لكل عمل معين.³

4.2. طريقة مركز التقييم : في السابق كان المرشحون يخضعون إلى اختبارات وفروض للحكم على قدراتهم لشغل وظائف معينة، وبعدها أصبحت من العبارة تعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم والتي من خلالها يقيم الفرد أو الجماعة من قبل العديد من المقيمين وتتم وفق عدة تقنيات مثل المحاكاة الملاحظة السلوكيات... الخ.⁴

المطلب الثالث : عملية تطوير الكفاءات

¹ كمال منصوري ، سماح صوالح ، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى ، مجلة الابحاث الاقتصادية و الادارية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 07 ، جوان 2010، ص 62.

² كمال منصوري ، مرجع نفسه ، ص 62 .

³ اسماعيل حجازي ، مصفوفة الاستشارات بوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، 2005، ص 124 .

⁴ اسماعيل حجازي ، مرجع سبق ذكره ص 124 .

أجمع الكثير من المفكرين والباحثين على أن الكفاءات أصبحت حلقة وصل بين الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة ، وبين العامل البشري ، وبالتالي أصبح لزاما على المؤسسات العمل على تطوير هذه الكفاءات قصد تحقيق التقدم و الازدهار

1. التطوير

و هو عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تقوم بها المؤسسة من أجل زيادة كفاءات أفرادها و ضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط و ذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد و تنميتها من اجل انجاز المهام على أكمل وجه.¹

2. أساليب التطوير

ومن أساليب التطوير يوجد التدريب و التعلم كداعم للتدريب.

1.2. التدريب

عبارة عن جهود إدارية و تنظيمية مرتبطة بحالة استمرارية ، تهدف إلى إجراء تغيير معرفي سلوكي في خصائص الفرد الحالية و المستقبلية ، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي و السلوكي بشكل أفضل.²

2.2. التعلم كدعامة للتدريب

وهو الطريقة الموجهة نحو رفع قدرة التكيف مع كل من وسط العمل، المنصب و انجاز المهام ، هذه الطريقة تشمل تدريب الأفراد نظريا و تطبيقيا من أجل تنمية مهاراتهم ، للوصول إلى التكيف.³

الأركان الأساسية للتعلم كدعامة للتدريب :

- تعليم الكفاءات البشرية كيفية العمل داخل الفريق.
- تعليم الكفاءات البشرية فهم كل ما هو جديد و إدراك محتواه من أجل انجاز أعمالهم الحالية و المستقبلية.
- الاستعداد و القابلية للتعلم وذلك من خلال التهيئة النفسية و المعنوية للكفاءات البشرية.
- تعليم الكفاءات البشرية كيفية استغلال قدراتهم في عملية الإبداع.
- توفير الدعم المادي و المعنوي من قبل المؤسسة.¹

¹ أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات-دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالأغواط، مذكرة ماجستير ،جامعة الجزائر، 2005ص78 .

² هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري: المفاهيم و الأساليب، ط1، دار الراية للنشر، عمان الأردن، 2012، ص16 .

³ أبو القاسم حمدي ،مرجع سبق ذكره، ص76.

المطلب الرابع: عملية التحفيز

توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين ، سنطرق في هذا المطلب إلى تعريف التحفيز و أهميته :

1. التحفيز

يجب على إدارة الموارد البشرية أن تعمل على تنمية الرغبة لدى العاملين في إنجاز الأعمال المقدمة لهم ، من أجل تحقيق أفضل النتائج، ولا يكون ذلك إلا إذا تمكنت هذه الأخيرة من استيعاب احتياجات العاملين و العمل على إشباعها، وذلك من خلال المكافآت و التعويضات التي تشكل الامتياز و الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد للمؤسسات و المحفز لهم في تحسين أدائهم.²

كما يعرف أيضا : بأنه هو عبارة عن المقابل المادي و المعنوي الذي يمنح للعاملين كتعويض لأدائهم المتميز وبالتالي يجب على إدارة المؤسسة أن تكون قادرة على قياس أداء العاملين لديها.³

2. أهمية التحفيز

- المساهمة في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى و جودها بين العاملين.
- مساهمة العاملين في تعزيز أهداف المنظمة و سياساتها.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك و تعزيزه و توجيهه حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة و العاملين.⁴

3. استراتيجيات التحفيز

تهدف استراتيجيات التحفيز إلى تحديد قيمة الأجر الممنوح للكفاءات البشرية ، حيث تسعى المؤسسات إلى أن تكون عادلة في حوافزها من أجل رضا العاملين لديها و تصنف هذه الاستراتيجيات إلى:

- 1.3. التحفيز على أساس الأداء: يعد الأداء المعيار الأساسي الذي بموجبه يتم التمييز بين العاملين من خلال مساهمتهم في تحسين الجودة و وفر الوقت ، حيث يعتبر الأداء المتميز من أهم معايير تقدير الحوافز الممنوحة للأفراد العاملين.

¹ عمرو صفي عقيقي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر، عمان، الأردن. 2005، ص448، 449.

² احمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنتج، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية: الواقع العملي و آفاق التطوير، جامعة شلف. 3-4/11/2012، ص21.

³ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار العربية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2009، ص248.

⁴ عارف بن ماطل الجريد، التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي - لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف - رسالة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص 10 .

يعتمد نظام التحفيز المستند إلى الأداء على ثلاثة افتراضات رئيسية أولها الاختلاف الموارد البشرية و الكفاءات في طرق عملها و مقدار مساهمتها في الأداء الكلي للمؤسسة، الذي يعتمد على أعلى درجة من الأداء المقدم من الأفراد أو مجموعات العمل في المؤسسة و القدرة على المحافظة و جذب الكفاءات ذات الأداء الجيد من خلال تقديم الحوافز للأداء الأفضل و تحقيق العدالة بين العاملين.¹

2.3. التحفيز على أساس المهارة: يتم خلالها تثمين ما يمتلكه الكفاءات من قدرات و معارف في أداء العمل ، حيث يؤثر المستوى العلمي للكفاءات على تحديد المهارات وهذا راجع لارتباطها بمجال تخصصها مما يجعلها أكثر خبرة في حقلها و المهارات الأفقية المرتبطة بالأعمال الأخرى ضمن المؤسسة، و المهارات العمودية التي تعبر عن قابلية القيام بالوظائف كالتنسيق و التدريب و القيادة، وهنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد بغض النظر عن طول الخدمة في المؤسسة. و تساعد هذه الاستراتيجية المؤسسة على الإبداعات و التقليل من المستويات التنظيمية.²

¹ بن جدو محمد الأمين ، دور الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية ،جامعة سطيف، 2012-2013، ص33.

² سمالي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص 288.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم التطرق اليه في هذا الفصل نصل إلى :

- يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم الحديثة الذي يركز على ثلاثة أبعاد المهارة الخبرة و الاستعداد ،وتصنف الى ثلاث أنواع كفاءات فردية و أخرى جماعية و كذا كفاءات تنظيمية .
- تتجلى مستويات الكفاءة في البيانات أين تتم معالجتها لتعطينا معلومات و الذي تراكمها يشكل لنا معرفة و التي ينتج عن تطبيقها توليد خبرة .
- يتضح من خلال عمليات الكفاءات أن تسيير الكفاءات يعمل على تحديد الكفاءات المطلوبة واستقطابها و العمل و تقييمها و العمل على تطويرها و تحفيزها لتساهم في خلق ميزة تنافسية و تحقيق التميز للمؤسسات.

الفصل الثاني: المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية

الفصل الثاني: المورد البشري كمصدر لخلق الميزة التنافسية

كان ولا زال اكتساب ودعم وتطوير الميزة التنافسية الشغل الشاغل للكتاب والمنظرين بدءاً من PORTER.M أول من استخدم مصطلح الميزة التنافسية، حيث أكد أن العوامل الأساسية التي تضمن للمؤسسة ميزة تنافسية تحددها القوى الموجودة في السوق، لكن مع التطورات المتسارعة ظهر نموذج حديث يعرف المؤسسة على أنها حافظة من الموارد والكفاءات البشرية الأمر الذي يقتضي عليها تجميع هذه الموارد الداخلية والبشرية خصوصاً. كما يمكن للمؤسسة الاقتصادية تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد المادية المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة. وبغية التفسير أكثر سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى تنافسية المؤسسة ثم التعرف إلى مفهوم الميزة التنافسية، خصائصها، شروطها ومصادرها كما سنحاول إبراز دور تنمية وتقييم الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

من خلال ما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين هما :

المبحث الأول : الميزة التنافسية للمؤسسة

المبحث الثاني : الكفاءات البشرية كمصدر لخلق الميزة التنافسية

المبحث الأول : الميزة التنافسية للمؤسسة

تعد التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال ونظراً لأهمية التنافس فيه وكونها شرط من شروط بقاء منظمات الأعمال في السوق وتطورها وتوسعها لهذا وجب علينا التطرق في هذا إلى مفهوم التنافسية وإلى الميزة التنافسية وأنواعها وكذلك أبعادها .

المطلب الأول : أساسيات حول الميزة التنافسية

يتم التعرف في هذا المطلب إلى الميزة التنافسية و أهم خصائصها و أبعادها نذكرها :

1. مفهوم التنافسية و أنواعها و محدداتها

سنتطرق إلى مفهوم التنافسية و أهم أنواعها و محدداتها :

1.1. مفهوم التنافسية

يصعب تقديم تعريف دقيق للتنافسية باعتبار أن المفهوم هذه الأخيرة شغل اهتمام الباحثين في مجالي الاقتصاد و إدارة أعمال وهذا لاختلاف وجهات نظرهم وتجربة الممارسين في الميدان ومن بينهم نجد تعاريف في مجال التنافسية نذكرها في ما يلي :

- يقصد بالتنافسية : "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الادارية والتسويقية والإنتاجية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها".¹

- أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية Organisation for Economic Cooperation and Development (OCDE) فقد عرفت التنافسية بأنها :

"الدرجة التي يستطيع بلد ما في ظل أسواق حرة وعادلة انتاج سلع وخدمات تنجح في اختراق الأسواق الدولية، وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع المداخل الحقيقية لمواطنيها على المدى الطويل".²

¹ بشار يزيد الوليد ، المفاهيم الادارية الحديثة ، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2008، ص 237 .

² OECD Territorial Reviews: Competitive Cities in the Global Economy, 2006.

- تعريف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكية : وقد عرفها على أنها " مقدرة دول معينة على إنتاج

السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية، فهي وسيلة لتحقيق الرفاهية للسكان والتنافس فقط".¹

- التنافسية هي "مقدرة المؤسسة على تسليم المنتجات والخدمات بصورة مستمرة ومربحة للزبائن الذين يفضلونها على منتجات المنافسين".²

من خلال التعاريف السابقة نستطيع ان نعرف التنافسية : تعلق التنافسية الوطنية بالداء الحالي والكامن للأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى.

"يمكن القول بأن التنافسية هي قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات متميزة عن المنافسين، بمعنى ان تمتلك المنظمة ميزة تنافسية تجعلها قادرة على استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن بفضل الكفاءة".

2.1. أنواعها

يمكن تصنيف التنافسية إلى نوعين هما :

1.2.1. التنافسية بحسب الموضوع :

وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة:³

- تنافسية المنتج : تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كافياً وكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين ويعد ذلك أمراً مضللاً باعتبار ان هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة والخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على صيغة المنتج عن بعد في الاسواق معينة .

- تنافسية المؤسسة : يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها الأخذ بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة نظر و الأعباء الإجمالية التي تجدد من بينها تكاليف البيئة ، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير و المصاريف المالية.... الخ

¹ ربيع مزوزي ، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير،

فرع تسيير المنظمات ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2013/2014، ص 51

² عبد الرزاق حمدي، الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية، (حالة الجزائر)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضير، بسكرة،

الجزائر، العدد، 35/34، مارس 2014، ص 281.

³ عمار بوشناق ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مصادرها وتنميتها وتطويرها ، فرع علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002، ص 11.

من جهة أخرى فإذا فاقت هذه المصاريف و النفقات الهوامش و استمر ذلك مدة أطول فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحصيلها، ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزيائنها ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيما إضافية في كل مستوياتها .

2.2.1. التنافسية وفق الزمن :

تمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية:¹

- **التنافسية الملحوظة :** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة من خلال دورة محاسبية، غير

أنه يجب ألا تتفاعل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير لا تكون كذلك في المدى الطويل.²

- **القدرة التنافسية :** بين الاستطلاع للرأي، أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، وتبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة ولكنه لا يكفي بمفرده، وعلى خلاف التنافسية الملحوظة فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.³

إنها من المهم التفرقة بين أنواع التنافسية حتى لا تضع الجهود و الموارد في تحقيق أهداف لا تضمن استمرارية المؤسسة ولا تطورها .

3.1. محددات التنافسية

إن تنافسية المنتجات السلعية والخدمية محصلة لعوامل عديدة متداخلة ومتباينة في أنماطها وتأثيرها ويمكن، إيجاز أبرز محددات التنافسية للمنتجات السلعية والخدمية :

1.3.1 دور الحكومة :

تلعب الحكومة دورا هاما في زيادة تنافسية السلع والخدمات من خلال توفير خدمات البنية التحتية المساندة، و إشباع سياسات اقتصادية و الإجراءات الإدارية المعززة للتنافسية بالإضافة إلى وضوح وشفافية القوانين المنظمة للبيئة الاستثمارية.⁴

¹ سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة ، 2014/2013 ، ص 36 .

² سلامي فتيحة ، نفس المرجع نفسه ، ص 36

³ المرجع نفسه ، ص36.

⁴ يوسف مسعداوي ، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة ، مجلة العلوم الانسانية العدد 35 ، الكويت ، خريف 2007، بدون

2.3.1. تكاليف الانتاج : ويعتبر هذا العنصر من أهم محددات التنافسية لارتباطها بتحديد أسعار

المنتجات، وترتبط التنافسية بعلاقة عكسية مع تكاليف الانتاج، بمعنى أن التنافسية لمؤسسة معينة تزداد كلما تمكنت هذه الأخيرة من تخفيض تكاليف إنتاجها .

3.3.1. الجودة والنوعية : تتعزز تنافسية المؤسسة من خلال رفع وتحسين مستوى جودة ونوعية منتجاتها،

وذلك عن طريق الاهتمام بنوعية وجود مدخلات الإنتاج ومستوى مهارات العاملين، ومدى استيعابهم للتكنولوجيا الحديثة، وبالتالي مستوى انتاجيتهم . ويتحقق التمييز النوعي لمنتج معين من خلال كفاءة نظام التسليم والسوق و التوزيع و خدمات ما بعد البيع .

4.3.1. الكفاءات : دور الكفاءات يعد كعامل محدد لتنافسية المؤسسة، لذلك فإن بقاء المؤسسة و

استمرارها كنظام مفتوح مرهون بمدى كفاءة مواردها البشرية، وذلك بما تمتلكه من قدرات ومهارات وما تتمتع من رغبة في العمل، لذا فهي العنصر المهم والحاسم في تفعيل الموقع التنافسي للمؤسسة .

من كل هذا نخلص إلى أن التنافسية تعكس:¹

- قدرة المؤسسة على الاستجابة لإرضاء الزبائن .

- التميز او الاختلاف عن المنافسين .

- خلق القيمة في عيون الزبائن .

- تحقيق المردودية التي تضمن الاستمرار و إرضاء الأطراف الأخرى

2. مفهوم الميزة التنافسية و خصائصها

تجتهد المؤسسة في بيئة تنافسية، قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، ولن يكون ذلك إلا اذا

حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم.

1.2. مفهوم الميزة التنافسية

- هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات

الأخرى العاملة في نفس النشاط . حيث تتحقق هذه الأخيرة من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد

الفنية و المادية و التنظيمية بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و المعرفة و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها

المنظمة و التي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية².

¹ سلامي فتيحة ، مرجع سبق ذكره ، ص 44.

² مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعية، مصر، 2003-2004، ص 13-14.

- الميزة التنافسية هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلكين باعتبار أن المستهلك هو الحكم في السوق فإرضائه يعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، ومنه فالميزة التنافسية تعني تقديم منتجات متميزة عما يقدمه المنافسون في السوق وإرضاء الزبائن بشكل يختلف أو يزيد عنهم¹.
- كما تعرف بأنها "كل ما تختص به المؤسسة دون غيرها من المؤسسات وما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق بحيث، تستطيع المؤسسة تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل"².
- عرفتها McGahan بأنها أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بالمنافسين³.
- و يعرفها كل من pits & Lei الميزة التنافسية انطلاقا من نتائج تحليل البيئة الداخلية، فالميزة التنافسية هي "استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم".
- ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول: "بأن الميزة التنافسية هي عبارة عن قدرة المؤسسة على اكتشاف طرق و أساليب فنية جديدة و أكثر فعالية أكثر من تلك المستعملة من قبل المنافسين من اجل تقديم منتجات أو خدمات متميزة".

2.2. خصائص الميزة التنافسية

للميزة التنافسية عدة خصائص يجب أن توضح وتفهم من إطار منظور شمولي، ويمكن تجسيد هذه الخصائص في:

- تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبائن.
- توفر الانسجام الفريد بين موارد المؤسسة و الفرص الموجودة في البيئة.
- تتميز بالديمومة و القوة و صعوبة تقليد المنافسين لها.

¹ منصور الزين، سفيان نقماري، الإبداع و الابتكار في النظام المصرفي و دوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، الملتقى الدولي الأول جامعة البليدة، 17-18 أبريل، ص7.

² المرجع نفسه، ص7.

³ سمالي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2003-2004، ص7.

- أن يتناسب استخدام هذه الميزة مع الأهداف و النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير و البعيد¹.

- نسبة تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.

- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين.

- أنها تنبع من داخل المؤسسة و تحقق قيمة لها .

- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للزبائن أو كليهما.

- تؤدي للتأثير في الزبائن و إدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المؤسسة و بالتالي تحفزهم على الشراء منها².

المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية و أبعادها

يوجد للميزة التنافسية أنواع وأبعاد نذكرها في ما يلي :

1. أنواع الميزة التنافسية

للميزة التنافسية نوعين يمكن تلخيصهما فيما يلي :

1.1. التكلفة الأقل : وتعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع و تسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة

مقارنة مع المؤسسات المنافسة، مما يؤدي إلى تحقيق أرباح كبيرة، ولتحقيق هذه الميزة، على المؤسسة فهم و تجسيد و تحليل الأنشطة الحرجة في حلقة القيمة للمؤسسة، و التي تعد عنصرا هاما لتحليل مصادر الميزة التنافسية . حيث أنها تحتم بتجزئة المؤسسة إلى وحدات. نشاط استراتيجية بهدف التعرف على تكاليفها و مصادرها الحالية و المحصلة لتحقيق الميزة التنافسية³.

2.1. تميز المنتجات: وهو قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة، وفريدة ذات قيمة مرتفعة من وجهة

نظر المستهلك . بما فيها الجودة، الخصائص الفريدة للمنتج و خدمات ما بعد البيع و الخدمات المقدمة، لذلك على المؤسسة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة حلقة القيمة، توظيف القدرات و المهارات، و

¹ رزيقة بجاوي، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، جامعة مسيلة، 2012- 2013 ، ص49- 50.

² محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة استكمال للحصول على درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، ماي 2009، ص44، 45.

³ Porter michael I **avantage concurrentiel M comment devancer ses concurrents et maintenir son avance/** paris: inter edition.p22.

الكفاءات العمالية، و التقنيات التكنولوجية المتطورة للإنتاج، واستخدام طرق وقنوات التوزيع الفعالة، وسائل و سياسات تسعيرية وترويجية تسمح بزيادة أهمية و سمعة و شهرة المؤسسة لدى المستهلك¹.

2. أبعاد الميزة التنافسية

للميزة التنافسية بعدين هما:

البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل

يمكن للمؤسسات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع و الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وفشل أية مؤسسة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، ومن أشهر الأمثلة على ذلك شركة IBM التي سيطرت على صناعة الحاسبات الآلية في فترة السبعينات فشلت في تحديد و إدراك أهمية السوق النامي للحاسبات الشخصية مما تسبب في فقدانها حوالي 90 بليون دولار و اضطرها ذلك إلى إعادة النظر في استراتيجياتها وسياساتها و هيكلها التنظيمية.²

حيث أن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحقق من خلال إدراك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من المنافسين.

حيث أشارت العديد من الدراسات أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل إلا أن الأمر أعقد من مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره، حيث يتضمن مفهوم القيمة إضافة إلى السعر و الجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة و مدى الاعتماد عليه، و خدمات ما بعد البيع.

يعد العميل من أهم الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، لذا تسعى غدارة الموارد البشرية جاهدة من خلال تصميم و تطبيق برامجها التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء، وتوفير الكفاءات التي تمكنها من تلبية تلك الاحتياجات.³

¹ سامي بن خيرة، حكيم بن حروة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمائية، مجلة الجزائر للتنمية الاقتصادية، عدد 1 ديسمبر 2014.

² واصل خولة، دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة Linde gaz فرع عنابة خلال 2013، رسالة ماجستير في أنظمة المعلومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - 2012/2013 ص 34

³ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 14- 15.

البعد الثاني: بعد التميز¹

يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض السلعة أو الخدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها، حيث يوجد العديد من مصادر الوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية موارد مادية و البشرية وكذا الإمكانيات التنظيمية و الموارد المعلوماتية. فبالنسبة للموارد المالية يمكن ؟ أن تحقق التميز للمؤسسة عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع و خدمات بسعر أقل من الآخرين و فيما يتعلق بالموارد المادية، فهي تتضمن المعدات و التكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المؤسسة من الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج، فمن خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مميزة و مختلفة عن باقي المؤسسات، كما تمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يخلق ميزة تنافسية للمؤسسة. فالعديد من المؤسسات يرجع نجاحها أساسا إلى ما تمتلكه من مهارات وقدرات بشرية.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية و محدداتها

سنتعرف في هذا المطلب إلى مصادر الميزة التنافسية و أهم محدداتها:

1. مصادر الميزة التنافسية

1.1. التفكير الاستراتيجي: تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. وصنف (porter.M) استراتيجيات التنافس إلى ثلاثة أصناف:

1.1.1. استراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها: اقتصاديات الحجم، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة و كذا السوق مكون من مشتريين واعين تماما بالسعر.

2.1.1. استراتيجية التميز و الاختلاف: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات و الكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

¹ معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية مصر، 2002، ص8.

3.1.1. استراتيجية التركيز أو التخصص : تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء)¹.

2.1. مدخل الموارد

يتطلب تجسيد استراتيجية الموارد و الكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن و بشكل كبير نجاح الاستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

1.2.1. الموارد الملموسة : تقسم إلى ثلاث أنواع:

1.1.2.1. الموارد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها و التفاوض على أسعار جودتها².

2.2.1.1. معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة و التي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامته، تشغيلها و صيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

3.2.1.1. الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة و طرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر، لذا يجب على المؤسسة الحفاظ على صحتها المالية بهدف تعزيز موقعها التنافسي و تطويره على المدى البعيد³.

2.2.1. الموارد غير الملموسة

1.2.2.1. الجودة: التي من خلالها تحقق المؤسسة حصة سوقية عالية.

2.2.2.1. التكنولوجيا: أهم الموارد الداخلية التي تحقق الميزة التنافسية، لذا على المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة التي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

3.2.2.1. المعلومات: تلعب دورا مهما في جعل المؤسسة على يقظة بكل ما يحصل في البيئة المحيطة فهي تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين و تحركاتهم.

¹ نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 115، 124.

² مراكشي محمد الأمين، محمد بو لعسل، اقتصاد المعرفة و دوره في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الأول، جامعة سعد دحلب- البليدة، ابريل 2014، ص 12-13.

³ المرجع نفسه ، ص 13

4.2.2.1. المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية و العلمية و المعارف التي تستمدتها المؤسسة من مراكز البحث أو تقوم بإنتاجها من خلال مشاكلها التنظيمية و الإنتاجية.

5.2.2.1. معرفة كيفية العمل: درجة الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية فريدة.

6.2.2.1. الكفاءات: تعتبر من أصول المؤسسة فهي ذات طبيعة تراكمية، وصعبة التقليد، وتصنف إلى:

- **كفاءات فردية :** تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية و المهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة، ويمكن حيازتها بالاستناد إلى معايير موضوعية و دقيقة في عملية التوظيف.
- **الكفاءات الجماعية:** تعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن التداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة، تسمح بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطورها و تراكمها¹.

3.1. الإطار الوطني : يتيح الإطار الوطني الجيد للمؤسسات القدرة على الحيازة على مزايا تنافسية، لذلك نجد بعض المؤسسات في بعض الدول متفوقة و رائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الانتاج الضرورية للصناعة و المتمثلة في: الموارد البشرية (التعداد، المؤهلات...، تغطي عدد واسع من المستخدمين) موارد فيزيائية (وفرة و جودة و تكلفة الأرض، الطاقة المناخ، الموقع الجغرافي....)، موارد معرفية (المعرفة العلمية و التقنية الخاصة بالسوق التي يمتلكها البلد، يحصل عليها من الجامعات، مراكز البحث...)، موارد مالية حجم و تكلفة رؤوس الاموال المتاحة من أجل تمويل المؤسسات مثل القروض المضمونة، الاسهم...، حيث ترتبط الحجم الكلي للموارد المالية و كذا أكانه بمعدل الادخار و هيكل السوق المالية حيث تختلف هذه الأخيرة من بلد إلى آخر. البنية التحتية (وتشمل كل العناصر التي تحدد جودة الحياة و جاذبية البلد كمكان للعيش و العمل). فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحصول على ميزة تنافسية قوية، و تشكل هذه العوامل نظاما قائما بذاته، و من نتائجها إطار و طني مخفز و مدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها².

¹ مراكشي محمد الأمين، محمد بو لعسل، اقتصاد المعرفة و دوره في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة قدمت في الملتقى الدولي الاول، جامعة سعد دحلب - البليلة، ابريل 2014، ص12-13.

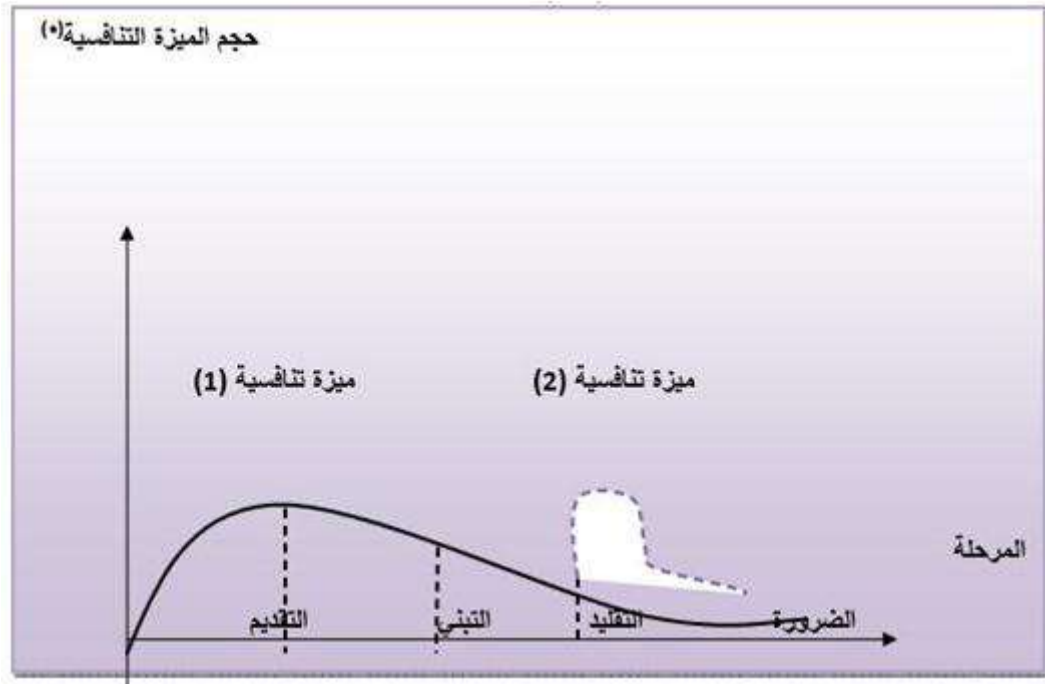
² عمار بو شناف، الميزة التنافسية - مصادرها تنميتها و تطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص63-64.

2. محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية من خلال حجم الميزة ونطاق التنافس

1.2. حجم الميزة التنافسية

الشكل رقم (1.2): حجم الميزة التنافسية



المصدر : بن علي عائشة، جلولي سهام، مرجع سبق ذكره، ص 90

1.1.2. مرحلة التقديم: تعد أطول مرحلة بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى

الكثير من التفكير و الاستعداد البشري، المادي و المالي. وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الوقت انتشارا أكثر فأكثر.

2.1.2. مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون

عليها، وتكون هنا أقصى ما يمكن.

3.1.2. مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة التنافسية شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد

ميزة المؤسسة. ومنه انخفاض في الوفورات.

4.1.2. مرحلة الضرورة : ونعني بها ضرورة تحسين الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة تختلف تماما عن الميزة الحالية، وفي حالة عدم قدرة المؤسسة على تحسين أو خلق ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما و بالتالي يصعب عليها العودة إلى التنافس من جديد¹.
لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية للأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، ومعرفة الزمن المناسب للتحسين و التطوير فيها أو خلق ميزة جديدة².

2.2. نطاق التنافس

يتشكل من أربعة أبعاد وهي كالتالي:

1.2.2. القطاع السوقى: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وتنوع الزبائن، وهنا يقع الاختيار على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق³.

2.2.2. درجة التكامل الأمامي: يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها الداخلية و الخارجية فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالتنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

3.2.2. البعد الجغرافى : و يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة. يسمح بتحقيق مزايا تنافسية وذلك من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر مناطق الجغرافية مختلفة.

4.2.2. قطاع النشاط : يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه أن يخلق فرصا لتحقيق مزايا تنافسية عديدة⁴.

¹ واصل خولة ، مرجع سبق ذكره ، ص38

² نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص86-87.

³ بن علي عائشة جلولي سهام ،دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، جامعة عبد الحميد ابن باديس

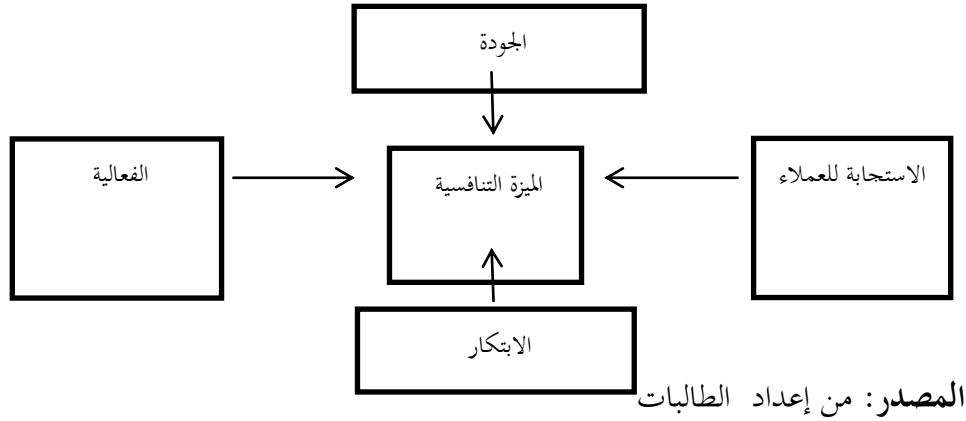
مستغانم، مجلة دفاتر بواذكس، العدد رقم - 03 ماي 2015 ص 90

⁴ عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص27-28.

المطلب الرابع : العوامل الأساسية لبناء الميزة التنافسية

تبنى الميزة التنافسية على اربعة عوامل أساسية و المتمثلة في الكفاءة الجودة و الابتكار و كذا الاستجابة للعميل:

الشكل رقم (2.2): العوامل الأساسية لبناء الميزة التنافسية



1. الكفاءة :

و تتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و تقاس من خلال كمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار أن المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

المدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج مثل الأرض العمالة...، أما المخرجات تتمثل في السلع و الخدمات. فكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات، و المكونين الأكثر أهمية للكفاءة في أغلب المؤسسات هما: إنتاجية العامل و التي تقاس من بالمخرجات بالنسبة لكل عامل، و إنتاجية رأس المال التي تقاس بالمخرجات بالنسبة لكل وحدة، فالمؤسسة التي تمتلك كفاءة عالية تكون تكاليفها أقل مقارنة مع المنافسين، مما يسمح لها ببناء ميزة تنافسية¹.

2. الاستجابة للعميل :

هدف كل مؤسسة هو تحقيق الاستجابة للعملاء و لكي يتم ذلك يجب أن تكون هذه الأخيرة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها، في تحديد و إشباع حاجات عملائها، فمثلا عمل المؤسسة على تحقيق الجودة و التفوق في منتجاتها يمكنها من تحقيق استجابة متميزة من طرف العملاء².

¹ سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، شهادة لنيل الماجستير، 2010، 2011، ص 10.

² سليمان عائشة، نفس المرجع السابق، ص 11.

3. الجودة:

نتيجة للتغيرات السريعة و التطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين و الحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل و المحرك لسلوك المستهلكين، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول لهم و القيمة التي يسعون للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تقدم لهم منتجات ذات جودة عالية، وتعني "توافر خصائص و مواصفات في المنتج تشبع احتياجات و توقعات العميل، ويأتي ذلك بترجمة توقعاته إلى تصميم المنتج بجودة عالية، و تقديم المنتج مع الخدمات المصاحبة إذا تطلب الأمر بما يتوافق وحاجات العملاء و توقعاتهم". فالجودة تمكن المؤسسة من تخفيض التكاليف، وكذا فرض سعر عالي¹.

4. الابتكار:

وهو عبارة "عن تنمية و تطبيق للأفكار الجديدة في المؤسسة، وكلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من فكرة جديدة إلى إدراكها ومن ثم تطبيقها"، ومنه فالابتكار لا يقف عند الفكرة الجديدة فحسب وإنما يعقبها إلى التطبيق العملي في السوق أو داخل المؤسسة².

يعتبر الابتكار أحد أهم الركائز الأساسية لبناء الميزة التنافسية على المدى الطويل، كما يمكن النظر إلى أن المنافسة عملية موجهة للابتكار. فالابتكار الذي يحقق نجاحا يمكن أن يكون مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية لأنه يمنح المؤسسة منتجات فريدة من نوعها يفتقر لها المنافسون مما يتيح للمؤسسة فرض أسعار عالية. وإذا اعتبرنا أن الابتكار الذي ينجح في تقديم منتج جديد يساهم في بناء الميزة التنافسية، فالمؤسسة المبتكرة لا تلجأ للابتكار لخلق هذه الميزة فحسب بل تسعى من خلاله إلى الهيمنة على الصناعة و قيادتها، ويتضح ذلك من خلال الخصائص الأربعة للتنافسية المؤسسة القائمة على الابتكار³:

1.4 المؤسسة القائمة على الابتكار الجذري: تتمثل ميزتها الأساسية في الاختراق الجديد، حيث تعمل

كمؤسسة رائدة.

2.4 المؤسسة القائمة على الابتكار المتدرج: تتمثل ميزتها الأساسية في التعديلات المستمرة، فهي تؤثر

في البيئة التي تعمل فيها ولكن في حدود معينة.

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الانتاج و العمليات - في الصناعة و الخدمات، ط4، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، 1999، ص543

² راوية حسن، سلوك المؤسسات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص393

³ عبد الستار محمد العلي، إدارة الانتاج و العمليات: مدخل كمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص38.

3.4. في بيئة الصناعة التي يعمل بها عدد كبير من المؤسسات المحافظة: الابتكار هنا يكون محدود كما أن قبول الابتكار و تعلمه يكون بطيء، مما يجعل بيئة الصناعة المحافظة هي التي توجه المؤسسات إلى الابتكار، أو التحسين.

4.4. في الصناعات كثيرة التغير: تتجه المؤسسة نحو التغير و إدخال التطورات الجديدة¹.

¹ عبد الستار محمد العلي، إدارة الانتاج و العمليات :مدخل كمي، دار وائل للنشر، عمان، الاردن. 2000، ص38.

المبحث الثاني : الكفاءات البشرية كمصدر لخلق الميزة التنافسية

تمت محاولة تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتوقع الجيد في مواجهة الظروف البيئية بل قدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها، و العمليات التنظيمية والخصائص المتعلقة بالمؤسسة .

ولتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يتطلب توفرها على مجموعات من الكفاءات والموارد الضرورية لذلك ، وتسييرها تسييرا فعالا وكفؤا، لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح استراتيجية التنافسية للمؤسسة

المطلب الأول : خصائص الكفاءات التي تسمح بخلق الميزة التنافسية

إن اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة بما يتوفر لديه من الكفاءات فكرية والمهنية مورد استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب منه أن يتصف بمجموعة من الخصائص التي تميز بيها الموارد الاستراتيجية وتمثل في:¹

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 الموارد الأخرى. مثل إعداد برامج تهدف إلى استغلال وقت العمل استغلالا اقتصاديا، وتخفيض الفقد من الموارد و اللوازم خلال تنفيذ مختلف الأنشطة داخل المؤسسة .

2. خاصية الندرة :

إن خاصية القيمة للموارد 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، لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على ميزة التنافسية. إن امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع في مجال عملها يحقق لها أساسا

¹ مصنوعة أحمد ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني ، مداخلة الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية ، جامعة الشلف ، 2012 ، بدون صفحات .

للتفوق في عالم الأعمال خاصة إذ أحسنت هذه المؤسسة استغلال هذه القرارات بما تحققه من استراتيجية.¹

3. خاصية عدم القابلية للتقليد :

يمكن للموارد البشرية ذات القيمة والنادرة 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 ميزات التنافسية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تنمية وتغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة .

4. خاصية التنظيم :

يتطلب التنظيم وجود النظم و الممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تؤتي ثمار مزاياها المحتملة، توفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمؤسسة مصدر للميزة المتواصلة فإن على المؤسسة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية.²

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 الاستراتيجية 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 التغيير.

المطلب الثاني : نظام تثمين الكفاءات البشرية في إطار تدعيم الميزة التنافسية

يدخل نظام تثمين الكفاءات في إطار الإدارة التكاملية للموارد البشرية حيث يساهم وضعه في دعم

الاستراتيجية التنموية للمؤسسة إلى تحقيق جملة من النتائج ومن أهمها نجد³:

- عقلنة القرارات الخاصة بتنمية المسارات المهنية للأفراد عن طريق ربطها بالتقييم الموضوعي للأداء لضمان عدم الانحياز الشخصي الذاتي في تقييم الأداء وتنمية الطاقات الكامنة للأفراد عن طريق استغلال القدرات الكاملة وتحفيزها.⁴

¹ سلامي فتيحة ، مرجع سبق ذكره ، ص 59، 60 .

² سلامي فتيحة ، نفس المرجع السابق ، ص 59، 60

³ مصنوعة أحمد ، مرجع سابق ، بدون ترقيم .

⁴ المرجع نفسه ، بدون ترقيم

- العمل على الأخذ بعين الاعتبار كل من الاحتياجات والإمكانات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، والتطلعات والطموحات الحالية والمستقبلية للأفراد
- التأكيد على أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لتهيئة الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة
- العمل على ترقية العلاقة بين المؤسسة والعملاء من خلال تحسين صورة الخدمة وإعطاء الفرصة الكاملة للعميل حتى يعبر عن طلباته ومدى احتياجاته لإعادة تشكيل الخدمة
- تقييم أداء الجهاز الوظيفي من خلال القيام بعملية فحص المنظمة لإنجازات الفرد العامل على مدى فترة زمنية محددة بأسلوب متناسق وموحد إلى تحسين مستوى الانجاز وتحديد مستويات جديدة في العمل للفترة القادمة
- المطلب الثالث : مساهمة تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية**
- تتحقق الميزة التنافسية عن طريق تنمية الكفاءات من خلال عنصرين هما :

1. ميزة التكلفة الدنيا :

تتمثل في ما يلي¹:

- تنمية الكفاءات التقنية من شأنها أن تدعم قدرة المؤسسة ضمان فعالية في تقنية التي تتطلبها تحقيق ميزة التكلفة عن طريق مضاعفة كمية الإنتاج
- إن تنمية الكفاءات التصورية من شأنها أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية عبر مساهمتها الاستراتيجية القيادية في خفض التكلفة، عن طريق ترشيد التكلفة والذي يصعب في تحديد أسعار تنافسية محليا وعالميا.
- عبر تنمية الكفاءات التقنية والتي تساهم في ضمان التدقيق وعن طريق ضمان الجودة
- وكذلك تتطلب ميزة التكلفة الدنيا توفر تكنولوجيا رقمية حديثة تتم بتزويد العاملين في مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية بأجهزة الكمبيوتر والحزم البرمجية حيث يتم تحويلهم إلى صناع استراتيجية المؤسسة والتي تتميز بالإنتاج الكبير أو المستثمر وهذا لا يأتي إلا بتنمية الكفاءات التقنية على جميع المستويات الهرمية.

¹ ابو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002-2003. ص 143 - 144 .

2. ميزة التمايز :

وتشمل كالاتي¹:

تتمتع المؤسسة بميزة التمايز إذا اختلفت عن باقي المنافسين في السوق، ولكنها دائما معرضة للتقليد، التكيف مع تكنولوجياتها، وكذلك مع زبائنها، لذلك فمن واجب المؤسسة في هذه الحالة أن تتبنى تغيرات سريعة وصعبة التحصيل من طرف المنافسين وهذا لا يأتي إلا بتدريب الأفراد على التفاعل السريع ومع ما هو جديده وهو يتدرج تحت التحسين المستمر.

تعتبر الكفاءات البشرية التصويرية من بين أهم كفاءات الفرد التي تعتمد على عنصر التخيل، وفي حالة تنمية هذه الكفاءات قد تصل المؤسسة إلى ميزة التميز بصفة جيدة.

إن جوهر تنمية وتطوير الكفاءات يتمثل في صيانة وتحديث الكفاءات المستمر لضمان تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة والحفاظ عليها، وهذا يحتاج اهتمام من طرف جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة من خلال²:

- تطوير نط إداري يشجع على الصراحة والثقة والتعاون

- تصميم وتطوير نظام الحوافز

- تصميم وتطوير برامج التدريب

- التقييم الموضوعي للجهود الفردية والجماعية

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 ويشبع حاجات ورغبات العملاء المطلوبة وحتى المتوقعة، حيث أن هذه الأخيرة تؤدي إلى تحقيق التفوق الذي يضمن للمؤسسات التميز والريادة.

فقد يكون الفرد جيدا، وماهرا في مجال تخصصه ولديه مهارات إبداعية ولكنه ليس مبدعا ويرجع هذا إلى نقص الدافعية لديه لتوليد 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 الذهني³.

¹ مقدار أصيلة، بطيب عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 109، 110 .

² مصطفى أحمد سيد ، التحسين المستمر : مفهومه أليته ، مجلة أخبار الإدارة العربية، عدد 29 ، منظمة العربية للتنمية الإدارية ، ص 19

³ سلامي فتيحة، مرجع سابق، ص ص 64، 62.

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 يمنح المؤسسة ميزة تنافسية لا مجال لتقليدها، فهي متجددة ومتطورة باستمرار اتجاه ديناميكية البيئة، وذلك بفعل الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة المنبثقة من أصحاب المعارف والمهارات¹.

¹ سلامي فتيحة ، مرجع سبق ذكره ، ص 66

خلاصة الفصل الثاني

تطرقنا في هذا الفصل إلى محاولة فهم الميزة التنافسية، فهي تتمثل في السمات أو الخصائص التي توفر تنافسا قويا مدعما في السوق وأيضا تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة باعتبارها المصدر الأساسي الذي يمد المؤسسة بمختلف المعلومات التي تساعد في وضع الاستراتيجيات.

وقد تم التعرف أيضا إلى أن مصادر الميزة التنافسية لا يرتبط فقط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية، لذا استدعى الأمر الاهتمام بدور الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة .

وكما للميزة التنافسية خصائص ومصادر الميزة التنافسية، و انه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية بل يجب أن يكون بمقدورها الأداء بهذه الميزة والحكم على جودتها.

وتناولنا أيضا كل من انواع الميزة التنافسية حيث أن خلصنا إلى أن الميزة التنافسية تتجسد في خلق قيمة جديدة لدى الزبون سواء أن كان ذلك من خلال تخفيض التكلفة مع مراعاة عنصر الجودة، ومن خلال عرض منتج متميز، كما خلصنا انه كلما زاد حجم الميزة التنافسية كلما تطلب على المنافسين جهودا اكبر.

الفصل الثالث :مساهمة الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التأمين

الفصل الثالث: مساهمة الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التأمين بالوادي

بعد تناولنا للخلفية النظرية لموضوع دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية مع التركيز على عامل الكفاءات في المؤسسة في الفصول السابقة، يتضح لنا أن في ظل تصاعد المنافسة بين المؤسسات لا يعترف إلا بالمؤسسة المتفوقة والتميزة في مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الديناميكية وسرعة التغير الحاصل في مجال الأعمال، مما يجعل الحفاظ على الميزة التنافسية أمر صعب تحقيقه، إلا إذا أدركت المؤسسة المصدر الحقيقي والمستمر للميزة التنافسية. هو المورد البشري بحد ذاته وسنحاول من خلال هذا الفصل واستنادا إلى ما سبق ذكره في الجانب النظري إلى إسقاط هذا الأخير على الجانب التطبيقي، ومحاولة التعرف على الواقع الكفاءات البشرية لمجموعة من المؤسسات التأمين بولاية الوادي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وسوف نتعرض في هذا الفصل إلى تحليل المباحث:

المبحث الأول : مدخل عام لشركات التأمين

المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: مدخل عام لشركات التأمين

بالرغم من أن ظهور التأمين يرجع إلى قرون خلت، إلا أن نشأة شركات تمارس التأميني كهيئات معتمدة جاء متأخرا حتى أواخر القرن السابع عشر (مكتب تأمين الحريق بلندن عام 1666م)، حيث كانت الحوادث والكوارث المتعاقبة دافعا أساسيا لظهور هذه الشركات، ولإلزام أكثر بماهية هذه الشركات ومميزاتها سنتطرق في طيات هذا المبحث إلى كل الجوانب الكفيلة بذلك

المطلب الأول: مفهوم ومميزات شركات التأمين

سنطرق في هذا المطلب إلى مفهوم شركات التأمين و أهم مميزاتها

1. مفهوم شركات التأمين

شركة التأمين هي الطرف الأول في عقدة التأمين والذي يتعهد بدفع مبلغ أو قيمة التعويض عن الخسائر المادية المحققة، مقابل حصوله على قسط التأمين الوحيد أو مجموعة الأقساط والتي تدفع في شكل منتظم والتي تقل في مجموعها نسبيا عن مبلغ التأمين المقرر.

كما يطلق عليها المؤمن وهي تتعهد بدفع تعويض مبلغ معين للطرف الثاني المؤمن له، أو من يعينه في حالة تحقق خطر معين مقابل حصولها على قسط متفق عليه.¹

كما يرى "christiansainrapt": أن شركة التأمين هي تأمينية مهينة مرخصة من طرف السلطات العمومية تتحصل على الاعتماد الإجباري من أجل ممارسة عمليات محددة تتضمنها القائمة الملحق بهذا الاعتماد، تتحصل على الاعتماد الإجباري من أجل ممارسة عمليات تأمينية محددة تتضمنها القائمة الملحق بهذا الاعتماد، بحيث أن معظم الهيئات التأمينية هي شركات مساهمة وذلك لضخامة رأس مالها ولطول هذه حياتها.²

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أن شركات التأمين هي شركات لها ميزة تعاقدية بينها وبين جمع المؤمن لهم، من خلال وثائق التغطية التأمينية المصدرة من قبلها والتي تتعهد فيها بدفع مبلغ التعويض لجمهور المستأمنين في حالة

¹ معوش محمد الأمين، دور الرقابة على النشاط التقني في شركات التأمين على الأضرار لتعزيز ملاءتها المالية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات التأمين، جامعة فرحات عباس-سطيف1، 2013/2014، ص25

² نفس المرجع السابق، ص 25

تحقق الخطر المؤمن منه، مقابل أقساط أو اشتراكات متفق عليها في فترة زمنية محددة، تقوم خلالها شركة التأمين باستثمار مبالغ الأقساط المجمعة لديها، بهدف تحقيق العائد للوفاء بالتزامها اتجاه زبائنها (المؤمن لهم- حملة الوثائق).¹

2. مميزات شركات التأمين

لشركات التأمين مجموعة من المميزات التي تميزها عن غيرها من الشركات المؤسسة المالية ومن هذه المميزات نجد ما يلي:

- شركات تأمين من بين المؤسسات المالية الأكثر خضوعاً للقوانين، خصوصاً في مجال استثمار رؤوس الأموال، وذلك بتحديد نسب استثمارية ضرورية الالتزام بها، في مجالات مصرح بها ضمن النصوص واللوائح القانونية، بهدف ضمان قدرة هذه الشركات على الوفاء بالتزامها اتجاه حملة الوثائق التأمينية.

- تقدم خدمات تأمينية لزبائنها في شكل عقود معاوضة من ناحية استثمار الأقساط المتحصل عليها قصد الإيفاء بتعهداتها وتحقيق ربح من ناحية أخرى، لهذا فهي تصنف ضمن المؤسسات المالية التعاقدية بتعهدات متبادلة بينهما وجمهور المؤمن لهم.²

- تتميز خدماتها المقدمة بأنها آجلة وليست آنية، وثبات أسعارها والتي تتحدد وفقاً للأسس الرياضية والاحتمالات، كما إنها لا تخضع لقوانين العرض والطلب.

- التزامها وأهدافها تدفعها للتكيف أكثر في التعامل مع مجالات استثمار أموالها المحددة قانونياً، بالتركيز على الاستثمار في الميادين الأقل مخاطرة

- انعكاس دورة الإنتاج فيها، حيث لا يتسنى للشركة التأمين معرفة مدلى خيلها إلا في المستقبل، لأن خاصية الطول أجل التزامها اتجاه العملاء سار للسنوات القادمة من تاريخ الاكتتاب، بمعنى أن قيمة العائد لا يمكن تحديدها إلا بصفة استدلالية (بناء على خبرة الشركة) لأن مبلغ التأمين متعلق بتحقيق الخسائر وحجمها.³

¹ لفناحة سعاد، إدارة المخاطر الاستثمارية في شركات التأمين وفق نظام الملاءة 2، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات التأمين، جامعة فرحات عباس- سطيف 1، 2015/2014، ص 30.

² معزوز سامية، قرار إعادة التأمين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم اقتصادية، جامعة منتوري - قسنطينة، 2006/2005، ص 24.

³ معوش محمد الأمين، دور الرقابة على النشاط التقني في شركات التأمين على الأضرار لتعزيز ملاءتها المالية، مرجع سابق ذكره، ص 35.

المطلب الثاني: تصنيف شركات التأمين

يمارس التأمين من قبل الشركات متنوعة ومختلفة، باختلاف القانون وباختلاف طبيعة خدمة التأمين المقدمة، حيث نجد هناك تصنيف لشركات التأمين، تصنيف أول وفقاً للشكل القانوني وتصنيف ثاني وفقاً للأنشطة التأمينية التي يمارسها، وفيما يلي سنوضح كل صنف على حدة، وعرض الشركات التي تندرج ضمنه بالتفصيل.

1. التصنيف وفق الشكل القانوني:

تأخذ شركات التأمين من ناحية شكلها القانوني أساسيين هما شركات التأمين التجارية (المساهمة) وشركات تأمين تعاونية:

1.1. شركات التأمين التجارية (شركات المساهمة): تتخذ شركة التأمين شكل شركة تجارية ذات أسهم، وتخضع بذلك للأحكام العامة المنصوص عليها في القانون التجاري بالإضافة إلى الأحكام الخاصة بها والمنصوص عليها في الأمر المتعلق بالتأمينات، وهي شركة ينقسم رأسمالها إلى حصص، وتتكون من شركاء لا يمكن أن يقل عددهم عن سبع شركاء، لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصصهم، وهي من أكثر صور المؤمن (شركة التأمين) انتشاراً وأنسبها لعملية التأمين من الناحيتين الاقتصادية والتقنية، حيث طبيعة تكوينها الرأسمالي والعدد الكبير من المساهمين، يساعدها على الاستمرار والبقاء والمنافسة.¹

2.1. شركات التأمين التعاونية: هي الشكل الثاني من شركات التأمين حسب التصنيف القانوني، تؤسس بين الأشخاص المنخرطين المستأمنين في نفس الوقت (500 منخرط على الأقل)، تخضع لقانون خاص تتمتع بالشخصية المعنوية وهي شركة مدينة هدفها غير تجاري، حيث حيث تهدف إلى وضع نظام تعاضدي بين منخرطيها لحمايتهم أو تغطيتهم تأمينها من الأخطار، حيث تكون الجمعية العامة من الأعضاء المنخرطين غير المتأخرين في دفع اشتراكاتهم للذين بدورهم ينتخبون أعضاء مجلس الإدارة.²

ومما تقدم عرضة حول تصنيف شركات التأمين وفقاً للشكل القانوني .

¹ بوسبعين محمد أمين، أعراب عبد الحق، دور القطاع التأمين في التنمية الاقتصادية الوطني، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية ، تخصص مالية المؤسسة، جامعة العقيد أكللي محن أولحاج -البويرة- 2014/2015، ص 35.

² معوش محمد الأمين، دور الرقابة على النشاط التقني في شركات التأمين على الأضرار لتعزيز ملاءتها المالية، مرجع سابق ذكره، ص 37.

الجدول رقم (03-01): تصنيف شركات التأمين حسب الشكل القانوني

الشكل القانوني		الخصائص
شركة التأمين التعاونية	شركة المساهمة	
مدينة (لا ربحية)	تجارية (تهدف لتحقيق الأرباح)	الطبيعة القانونية
أموال التأسيس الحد الأدنى المطلوب	رأس مال اجتماعي الحد الأدنى المطلوب	رأس المال
500منحدر (مستأمن)	7شركاء على الأقل	عدد الشركاء
اقتطاعات ثابتة ومتغيرة	أقساط ثابتة	مساهمة المستأمنين
تأمينات الحياة فقط	كل فروع التأمين مع مبدأ التخصص	العمليات التأمينية الممارسة

المصدر: لفتاحة سعاد، إدارة المخاطر الاستثمارية في شركات التأمين وفق نظام الملاءة، مرجع سبق ذكره

2. التصنيف وفق الأنشطة التأمينية:

يمكن تقسيم شركات التأمين وفق الأنشطة التأمينية التي تمارسها إلى الشركات التأمين على الحياة وشركات التأمين الصحي، شركات التأمين على الأضرار وشركات التأمين الشاملة، وفيما يلي سنعرض كل صنف بالتفصيل:

1.2. شركة التأمين على الحياة:

النشاط التأميني لهذه الشركات، يمثل في توفير كافة المنتجات والتأمينات المتعلقة بوفاة أو حياة المؤمن له أو التي تجمع بين الاثنين معا (التأمين المختلط)، فهناك وثائق يستحق فيها مبلغ التأمين في حال البقاء على الحياة، وأخرى لا يستحق فيها إلا في حالة الوفاة ليؤول مبلغ التأمين إلى المستفيدين، أما التأمين المختلط ففيه يستحق مبلغ التأمين من كلتا الحالتين سواء وفاة أو بقاء المؤمن على قيد الحياة.¹

2.2. شركات التأمين الصحي

هي تلك الشركات التي تخص في إصدار وثائق التأمين التي بموجب العقد تلتزم بتعويض المؤمن له عن مصاريف العلاج و الأدوية عند إصابته بمرض معين و قد يأخذ هذا التأمين شكلا فرديا بأن يخص شخصا واحدا أو جماعيا إذا خص العائلة مثلا، وفي الغالب نجد هناك شركات تمارس التأمين على الحياة إضافة لتأمين الصحي فيطلق على هذا النوع تسمية شركات التأمين على الأشخاص

¹ لفتاحة سعاد، إدارة المخاطر الاستثمارية في شركات التأمين وفق نظام الملاءة، مرجع سبق ذكره، ص 39.

3.2. شركات التأمين على الأضرار (التأمين العام):

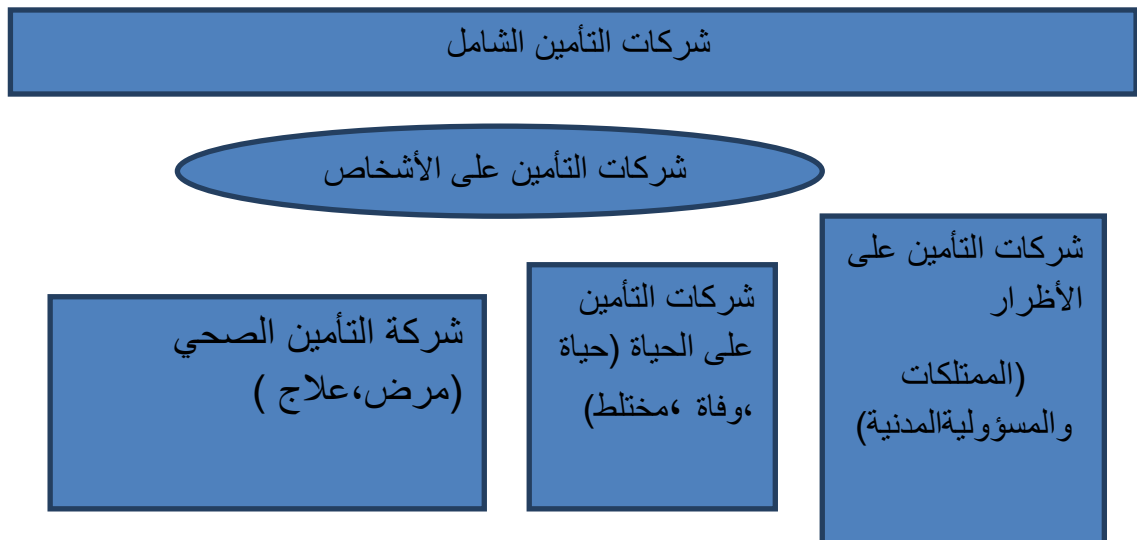
تتخصص هذه الشركات بصفة أساسية في التأمين الممتلكات (التأمين على الأشياء) والمسؤولية المدنية تجاه الغير، حيث تأمين الممتلكات يغطي المخاطر التي يتعرض لها الشخص أو المنشأة في ممتلكاتهم (الأصول والمنقولات)، كالتأمين من الحريق، التأمين من السرقة وتأمين من السرقة و تأمين السيارات، أما فيما يتعلق بتأمين المسؤولية المدنية تجاه الغير فهو ضمان المؤمن له عند رجوع الغير عليه بسبب الأضرار الواقعة عن خطأ ارتكبه، فهو يرمي إلى تغطية المؤمن له من المبالغ التي يدفعها للغير إذا تحققت مسؤوليته، مثل تأمين المسؤولية المدنية ضمن وثيقة التأمين على السيارات، وتأمينات الحريق وغيرها.¹

4.2. شركات التأمين الشامل:

هي شركات لا تخصص في فروع أو نوع معين من التأمين لأنها تقوم بإصدار جميع أنواع الوثائق التأمينية التي تصدرها الشركات الثلاثة السابقة أي هي تلك الهيئة التأمينية الممارسة لجميع عمليات التأمين سواء تعلق الأمر بمال المؤمن له أو بشخصه.²

ووفقا لما تم التطرق إليه أنفاً، حول تصنيف شركات التأمين من الناحية التقنية أو حسب الأنشطة التأمينية يمكننا تلخيص ذلك من خلال الشكل الموالي

الشكل (03-01) : تصنيف شركات التأمين وفق الأنشطة التأمينية



المصدر: لفتاحة سعاد، إدارة المخاطر الاستثمارية في شركات التأمين وفق نظام الملاءة، مرجع سبق ذكره

¹ لفتاحة سعاد، إدارة المخاطر الاستثمارية في شركات التأمين وفق نظام الملاءة، مرجع سبق ذكره، ص 40.39.

² معوش محمد الأمين، دور الرقابة على النشاط التقني في شركات التأمين على الأضرار لتعزيز ملاءتها المالية، مرجع سابق ذكره، ص 36.

المطلب الثالث: وظائف شركات التأمين

حتى تتمكن شركات التأمين من أداء نشاطها تقوم بمجموعة من الوظائف نذكر منها:

1. التسعير

في هذه الوظيفة يتم وضع سعر معين لكل نوع من أنواع التأمينات المختلفة، هذا السعر يكون متناسب مع:

- درجة واحتمال تحقق الخطر

- الظروف المحيطة بالشئ أو الخطر المؤمن ضده¹

ويعرف الشخص الذي يحدد أسعار التأمين بالخبير الإكتواري وهو شخص متخصص له إدارية وعلم بالرياضيات والإحصاء، فاستنادا على الدراسات التي يقوم بها حول معدلات وقوع المخاطر المؤمن ضدها بالإضافة إلى المعلومات التي يقوم بتجميعها من دوائر ومؤسسات رسمية وخاصة، يقوم بتحديد قيمة قسط التأمين الملائم والمقصود بالملائم هنا هو أن هذا القسط يكون منافسا من جهة وكافيا لتغطية الخطر المؤمن ضده ويدر بعض الأرباح من جهة أخرى ولا يقتصر دور الإكتواري على تحديد قيمة القسط فقط بل له دور أيضا في وضع تقديراته بشأن التكاليف المحتملة مقارنة بحجم التعويضات والخسائر²

2. وظيفة الاكتتاب

تلخص هذه الوظيفة في تقرير طلبات التأمين التي يمكن قبولها (معايير قبول أداء الخدمة التأمينية) وقيمة الأقساط التي ينبغي دفعها، إذ تهتم هذه الوظيفة باختيار وتبويب طالبي التأمين بموجب السياسة التي تحددها شركة التأمين بما يحقق أهدافها وغايتها، بهدف تجميع محفظة فرعية من وثائق التأمين المختلفة. كما تجدر الإشارة إلى أن الإدارة العليا للشركة هي التي تقوم بوضع سياسة واضحة للاكتتاب قد تهدف هذه السياسة إلى الحصول على مجموعة كبيرة من وثائق التأمين المختلفة والتي تعطي ربحا منخفضا أو يكون غرضها الحصول على عدد قليل من وثائق التأمين والتي تعطي ربحا مرتفعا.

¹ معوش محمد الأمين، دور الرقابة على النشاط التقني في شركات التأمين على الأضرار لتعزيز ملاءتها المالية، مرجع سابق ذكره، ص 38.

²، مرجع سابق ذكره، 42.

3. وظيفة الإنتاج

يقصد بالإنتاج في مجال التأمين المبيعات والنشاطات التسويقية التي تقوم بها شركات التأمين إذ تتمثل عملية البيع هنا في الخدمة التأمينية .

وتعتمد شركة التأمين في تسويق خدماتها على العديد من القنوات أهمها :

1.3. التسويق المباشر: وهنا يكون الاتصال مباشرا بين الراغب في التأمين وبين الشركة المعنية (اتصال مباشر لتسويق المنتج التأميني) ونظرا لعدم وجود وسطاء فإن الوافرات في العمولات تشجع الشركة على منح خصم للعميل الذي يصل إليها من خلال القناة التسويقية .

2.3. الوكلاء والسماسرة: وهنا تعتمد الشركة على شبكة من الوسطاء والوكلاء لتسويق منتجاتها:

- **الوكيل العام:** يمثل الوكيل شركة التأمين في السوق حسب اتفاق مكتوب بين الطرفين مقابل عمولة، ويمكن للوكيل قبول التأمين مباشرة من المستفيد والاستلام الأولي للوثيقة دون الرجوع إلى شركة التأمين التي يمثلها

- **السمسار:** يمثل السمسار حملة الوثائق في السوق وذلك لما يقدمه لهم من تغطيات تأمينية تلائم حاجاتهم ورغباتهم، كما أن السماسرة يعلمون أحرارا في تقديم خدماتهم إلى شركة التأمين.

3.3. شركات التأمين الأخرى: هي شركات تتعاقد معها شركة التأمين من خلال عمليات إعادة التأمين والتأمين المشترك.

4.3. صيرفة التأمين: ويتضمن التسويق الناجح للخدمة التأمينية تقديم تشكيلات متنوعة وجذابة لوثاق التأمين المشترك .

4. وظيفة تسوية المطالبات

تتعلق هذه الوظيفة بدفع مبلغ التأمين أو التعويضات المستحقة للمؤمن له عند تحقق الخطر المؤمن ضده، ويوجد في كل شركة تأمين دائرة متخصصة بدراسة المطالبات المقدمة وتحديد التعويض المستحق والشخص المسؤول عن تسوية الخسائر هو مسوي الخسائر ، وتتبع شركة التأمين ثلاث أسس رئيسية لتسوية المطالبات تتمثل في:

1.4. التحقق من صحة المطالبة المقدمة: ويقصد بها التحقق من أن تكون الخسارة قد حدثت فعليا وأن تكون مغطاة بموجب شروط وثيقة التأمين الصادرة من طرف شركة التأمين.

2.4. تقديم مساعدة للمؤمن لهم: تقوم بهذا شركة التأمين لما في ذلك من أثر جيد على سمعتها والذي سينعكس إيجابيا على مبيعاتها.

5. إعادة التأمين

ونعني به العملية التي بموجبها يتم تحويل جزء من الخطر إلى جهة أخرى أقدر على تحمله، وعق إعادة التأمين يشبه عقد التأمين غير أن أطرافه تكون مختلفة.

وتعتبر عملية إعادة التأمين وسيلة لتفتيت الخطر وتوزيعه على عدد كبير من شركات التأمين داخل الدولة أو خارجها وفق أسلوبين رئيسيين هما: إعادة التأمين الاختياري، إعادة التأمين الإلزامي.

6. الاستثمار

يعد الاستثمار وظيفة جد هامة في شركات التأمين وكون أقساط التأمين تدفع سلفا فإن يتجمع لدى شركة التأمين مبالغ ضخمة يمكن استثمارها.¹

وتقوم سياسات الاستثمار على ركيزتين أساسيتين هما:

1.6. استثمار الأقساط : ففور استلامها للأقساط تقوم شركات التأمين باستثمارها بمعنى أن هذه الأقساط

تنعكس في جانب الأصول في شكل مزيد من الاستثمارات، بينما تنعكس في جانب الخصوم في شكل المزيد من المخصصات التي يخصم منها ما يدفع كتعويضات .

2.6. اعتبار رأس المال والاحتياطيات بمثابة درع واق للحماية من أي خسائر قد تنجم عن انخفاض قيمة

الاستثمارات فضلا عن الوقاية من مخاطر زيادة التعويضات عن قيمة الأقساط المحصلة .

في هذا الإطار تعد إدارة الأصول والخصوم آلية هامة لدراسة المحصلات الناتجة عن الأحداث المالية والتحكم فيها

(في نتائجها) من خلال إدارة الاستثمارات بشكل جيد وملائم باستخدام الأساليب الملائمة لذلك (التحليل المالي)

وإدارة الخصوم بشكل يضمن لهذه الأخيرة مراقبة وتحليل ملاءمتها المالية ومردودية عملياتها، المساهمة في تحديد

السياسات المالية وإعادة التأمين.²

¹ بوسبعين محمد أمين، أعراب عبد الحق، دور القطاع التأمين في التنمية الاقتصادية الوطني، مرجع سبق ذكره، ص 41.40

² مرجع سبق ذكره، ص 41.

المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة

سنتناول في هذا المبحث إلى التعرف على أداة البحث والأساليب المستخدمة في البحث والتحليل، ثم نتطرق إلى تحليل معلومات الاستبانة .

المطلب الأول :منهجية الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى التعرف على أداة البحث و قياس صدقها وثباتها

1. أداة البحث

1.1. الاستثمار : تعتبر الأداة الأساسية التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات حول موضوع الدراسة، حيث تسمح بطرح أسئلة معدة سلفاً من قبل الباحث على الأفراد بطريقة كيفية من أجل الحصول على بيانات تخدم أساساً دراسة الموضوع وفقاً لما جاء في إشكالية الموضوع وفرضيات الدراسة. وقد مرت عملية صياغة وتطوير الاستثمار بعدة مراحل حتى وصلت لشكلها النهائي الذي تم اعتماده و استخدامه لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم توزيع 45 استبانة و تم استرجاع 40 منها صالحة للدراسة .

المرحلة الأولى: في هذه المرحلة تم إعداد الاستثمار وفقاً للخطوات التالية:

تم الاطلاع على الأدبيات والدراسات ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة، صياغة الاستثمار بما يتوافق والإشكالية وفرضيات البحث، وتقسيمها إلى محاور وفقرات، مع مراعاة البساطة والوضوح في طرح الأسئلة

المرحلة الثانية: تم عرض الاستثمار بشكل أولي على الأستاذ المشرف، ثم على لجنة محكمين من الأساتذة المتخصصين في علوم التسيير بجامعة الوادي، وهم (أستاذ أذكور مرزوقي مرزوقي، وأستاذ أحمد تي، أذكور برهم قعيد)و البالغ عددهم ثلاثة أساتذة، وذلك للتأكد من صحة و دقة فقرات الاستثمار، وفي ظل آرائهم وتوجيهاتهم تم تعديل بعض العبارات لتصبح أكثر وضوحاً وتحقيقاً لأهداف الدراسة .

المرحلة الثالثة: إختيار مجتمع الدراسة وهي مؤسسات التأمين بالوادي اما عينة الدراسة هي مؤسسات سيرة ،

ترست ، SAA,LA CAAT

2.1. البيانات الشخصية والوظيفية : والمتمثلة في (العمر ، المستوى الدراسي ، الخبرة المهنية ، طريقة التوظيف)

3.1. المتغير المستقل : ويشمل العمليات الخاصة بالكفاءات البشرية (تسيير ، تقييم ، تطوير ، تحفيز) حيث

تضمن 31 سؤال موزعين على الأربع عمليات

4.1. المتغير التابع : والمتمثل في الميزة التنافسية وتضمن 09 أسئلة متعلقة بالموارد البشرية و علاقتها بالميزة

التنافسية وكذا العملاء.

وقد تم الاعتماد على استخدام سلم ليكارت الثلاثي لأن الفئة المستوجبة ذو مستوى تعليمي متوسط.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة.

أولاً : ثبات أداة البحث

لقياس مدى ثبات الاستمارة تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 أي ما يعادل 60 % وهو المعيار الذي من خلاله يقاس صدق الدراسة ، كان معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ 0.84 أي 84 % وهو معامل ثبات مناسب لاستعمال الاستمارة ، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (03-02): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محاور الدراسة
0.83	35	المتغير المستقل الكفاءات البشرية
0.86	09	المتغير الثابت الميزة التنافسية
0.84	44	معامل الثبات الكلي

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS(21)

يلاحظ من الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للدراسة ككل هو 0.84 أي بنسبة 84 % وهي نسبة ثبات عالية وعليه يمكن الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، سيتم الحصول على نفس النتائج، إذا تم إعادة توزيع الاستبيان على نفس العينة وفي نفس الظروف وفي وقت متغير فإن النسبة لا تتغير يبقى معامل الثبات ألفا كرونباخ بنسبة ثبات عالية.

الفرع الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية من خلال الاعتماد على المقاييس الآتية المبينة فيما يلي SPSS.V21 :

-مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث، حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

-معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لقياس ثبات أداة البحث عند ألفا معياري 0.06.

-معامل الارتباط بيرسون : من أهم المعاملات المستخدمة في المواد العلمية، وبشكل خاص في العلوم الاجتماعية، يدرس العلاقة بين متغيرين

-معامل الارتباط : لإظهار نوعية الارتباط ودرجة المعنوية

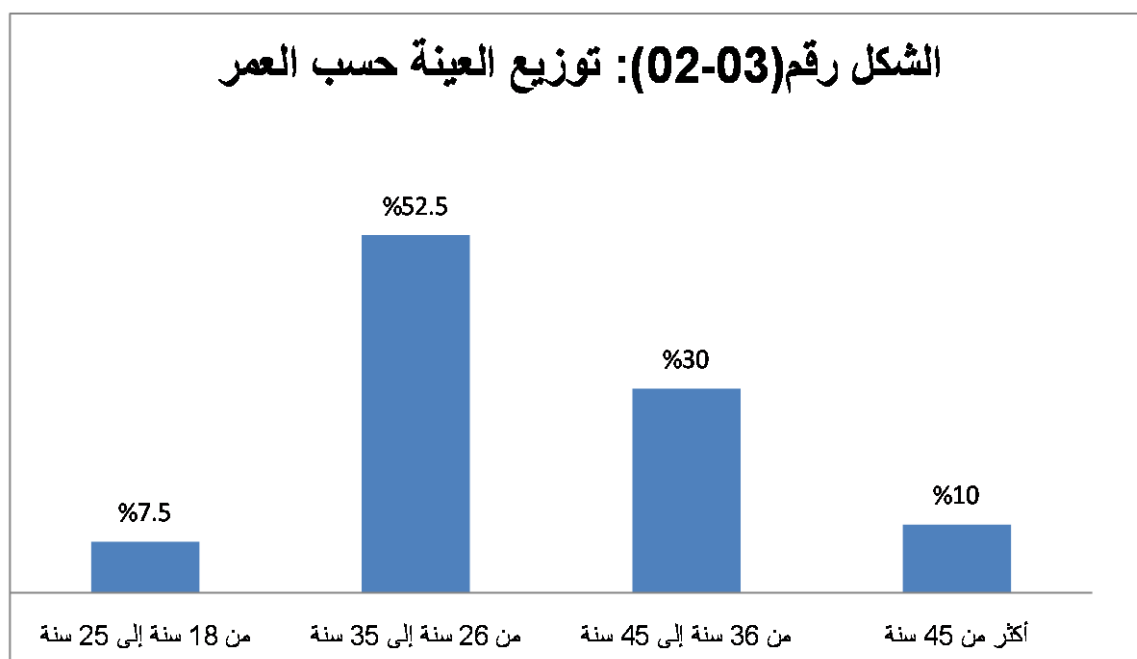
المطلب الثاني : البيانات الشخصية للأفراد العينة

1.العمر: توزعت أعمار أفراد مجتمع الدراسة في الفئة الثانية والثالثة والرابعة حيث تركز معظمها في الفئة الثانية وهي من 26 الى 35 سنة أي بنسبة 52.5% والفئة الثالثة من 36 الى 45 سنة بنسبة 30% والفئة الرابعة و هي أكثر من 45 سنة بنسبة 10% و أخيرا الفئة الأولى من 18 الى 25 سنة بنسبة 7.5% أي إن معظم الفئات العاملة في المؤسسات من الشباب القادرين على العمل.

الجدول رقم(03-03): توزيع العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	البيان
7.5	3	من 18 سنة إلى 25 سنة
52.5	21	من 26 سنة إلى 35 سنة
30	12	من 36 سنة إلى 45 سنة
10	4	أكثر من 45 سنة
100	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات (21) SPSS



المصدر: إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS(21)

2. المستوى الدراسي

نلاحظ من الشكل رقم (02-03) أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة ذو مستوى الجامعي بلغت نسبتهم 72.5 % تليها في المرتبة الثانية شهادات الدراسات العليا بنسبة 30 % وفي المرتبة الثالثة مستوى الثانوي بنسبة 17.5 % . نستنتج أن غالبية أفراد العينة هم ذو مستوى الجامعي .

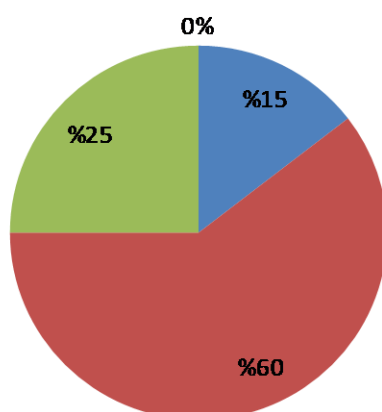
الجدول رقم (03-04) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

العبارات	التكرار	النسبة %
ثانوي	7	17.5
جامعي	29	72.5
شهادات الدراسات العليا	4	30
المجموع	40	100

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS (21)

الشكل رقم (03-03): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

شهادات الدراسات العليا جامعي ثانوي



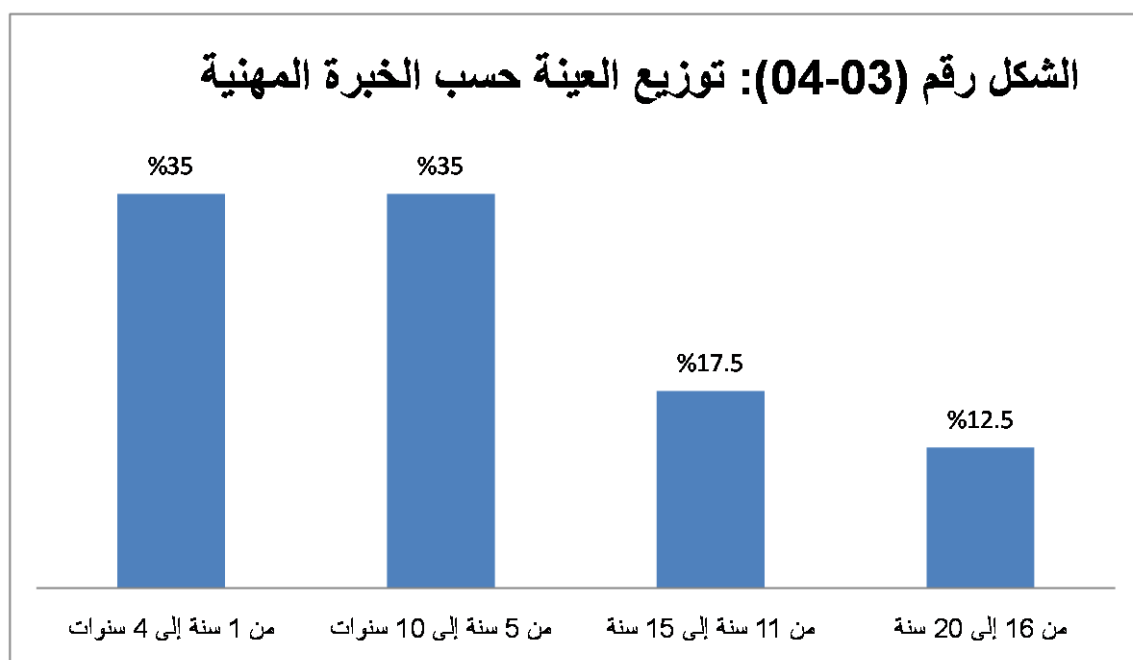
المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات (21) SPSS

3. الخبرة المهنية : توزعت الخبرة المهنية في العمل لهذه المؤسسات على أربعة فئات لكن بنسبة مختلفة حيث كانت أكبر نسبة في الفئة الأولى و الثانية هي من 1 سنة إلى 4 سنوات و الفئة الثانية من 5 سنة إلى 10 سنوات بنسبة 35 % تليها الفئة الثالثة من 11 سنة إلى 15 سنة بنسبة 17.5% ثم الفئة الرابعة و الأخيرة بنسبة 12.5% ومنه نقول أن غالبية أفراد العينة من أصحاب الخبرة المتوسطة.

الجدول رقم (03-05): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	البيان
35	14	من 1 سنة إلى 4 سنوات
35	14	من 5 سنة إلى 10 سنوات
17.5	7	من 11 سنة إلى 15 سنة
12.5	5	من 16 إلى 20 سنة
100	40	المجموع

المصدر : إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات (21) SPSS



المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات (21)SPSS

4.التوظيف على أساس : يلاحظ من الجدول أن التوظيف في المؤسسات كان كالاتي في المرتبة الأولى كانت على أساس الشهادات بنسبة 42.5% ، وفي المرتبة الثانية كان على أساس مسابقة بنسبة 32.5% ، والمرتبة الثالثة كانت على أساس التوظيفات الأخرى بنسبة 15% ، وأخيرا كانت على أساس الخبرات السابقة بنسبة 10% . ونستنتج من هذا أن معظم المؤسسات تعتمد على التوظيف في تسيير عملها على الكفاءات من خريجي الجامعات ولأن مناصب العمل المتوفرة تحتاج إلى مثل هذه الإطارات لذا تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بحاملي الشهادات أو على أساس الشهادات .

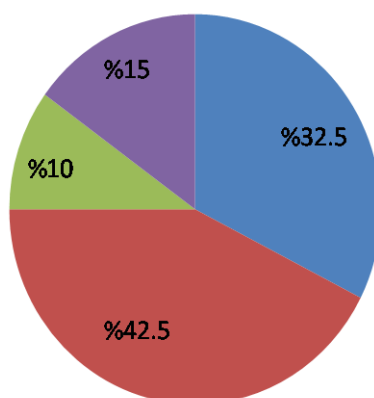
الجدول رقم (03-06) : توزيع العينة حسب طريقة التوظيف

النسبة %	التكرار	العبارات
32.5	13	على أساس مسابقة
42.5	17	على أساس الشهادات
10	4	على أساس خبرات السابقة
15	6	الأخرى
100	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات (21) SPSS

الشكل رقم (03-05): توزيع العينة حسب طريقة التوظيف

■ على أساس الخبرة السابقة ■ على أساس الشهادات ■ على أساس مسابقة ■ أخرى



المصدر : من إعداد الطلبات بإعتماد على مخرجات SPSS(21)

المطلب الثالث : تحليل عبارات الاستمارة :

أولا : عمليات الخاصة بالكفاءات البشرية لفقرات الاستبانة

1. عملية تسيير الكفاءات البشرية

الجدول رقم (03-07) : يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعملية تسيير

الكفاءات البشرية

رقم العبارة	العبارة	غير موافق		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار				
01	تحرص المؤسسة على استقطاب أفراد وعمال يمتلكون مؤهلات علمية	12.5	5	12.5	5	75	30	2.63	0.705	3	موافق
02	تعتمد المؤسسة على خطط الاستغلال المواهب في تكوين إبداعات جديدة	22.5	9	25	10	52.5	21	2.30	0.823	5	موافق
03	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة للاستقطاب تسيير الكفاءات	35	14	25	10	40	16	2.05	0.876	7	موافق
04	باعتبارك موظف في المؤسسة هل تتلقى برامج تدريبية لتطوير أدائك	5	2	7.5	3	87.5	35	2.83	0.501	1	موافق

05	التوظيف في المؤسسة يعتمد بشكل أساسي على الكفاءة و الشهادة	6	15	7	17.5	27	67.5	2.53	0.751	4	موافق
06	يحترم مبدأ تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو تعيين مناصب جديدة	9	22.5	10	25	21	52.5	2.30	0.823	5	موافق
07	تتناسب قدرتك الفكرية المعرفية مع الأعمال الموكلة اليك	4	10	2	5	34	85	2.75	0.630	2	موافق
08	تعتمد المؤسسة على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات البشرية الجيدة من المؤسسات المنافسة	17	42.5	10	25	13	32.5	1.90	0.871	8	غير موافق
09	توفر لك المؤسسة المناخ المناسب للإبداع و التفكير في طرق عمل جديدة	12	30	7	17.5	21	52.5	2.23	0.891	6	موافق
المجموع								2.391	0.736		

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS(21)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ:

- أن العبارة رقم (04) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.83) وبانحراف معياري بلغ (0.501) مما يدل على درجة الموافقة وهذا ما يعكس على أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بعقد برامج تدريبية لتطوير أداء الموظفين كما لها اهتمام كبير في جلب الموارد من مصادرها الداخلية المملوكة في إطاراتها والمصادر الخارجية كالمؤتمرات العلمية... الخ
- وفي المرتبة الثانية كانت العبارة رقم (07) بمتوسط حسابي قدره (2.75) وبانحراف معياري بلغ (0.630) مما يدل على درجة الموافقة وهذه الإحصائيات تشير إلى أن هناك تناسب في القدرات المعرفية مع الأعمال الموكلة لدى الموظف .
- وفي المرتبة الثالثة فكانت العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره (2.63) وبانحراف معياري بلغ (0.705) مما يدل على درجة الموافقة وهذا يعكس أن مؤسسات محل الدراسة لها استقطاب أفراد وعمال يمتلكون مؤهلات

علمية ، كما لها رؤية استشرافية مستقبلية لتحقيق الأفضلية التنافسية عن طريق توظيف الأفراد المبدعين الذين لهم الفضل في تحقيق ذلك. وهكذا إلى آخر عبارة وتحليلها .

- اشتملت هذه العملية على (9) فقرات وقد حققت متوسط حسابي عام قدره (2.391) وبانحراف معياري عام بلغ (0.736) مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تحرص على تسيير الكفاءات البشرية من خلال استقطاب و توظيف الكفاءات وهذا ما تجلى في السياسة العامة للمؤسسة و الخاصة بمواردها البشرية.

2. عملية تقييم الكفاءات البشرية

الجدول رقم (03-08): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

عملية تقييم الكفاءات البشرية

رقم العبارة	العبارة	غير موافق		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه أو النتيجة
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار				
10	تستخدم المؤسسة طرق حديثة لتقييم العمال و الموظفين لدينا	42.5	17	20	8	37.5	15	1.95	0.904	6	غير موافق
11	تهدف المؤسسة من خلال التقييم على تحديد نقاط القوة والضعف لدى كفاءاتها	37.5	15	12.5	5	50	20	2.13	0.939	4	موافق
12	تتم عملية التقييم قصد تحديد الاحتياجات المستقبلية	25	10	20	8	55	22	2.30	0.853	1	موافق
13	تتميز عملية تقييم العمال في المؤسسة بطريقة شفافة وبدون مجاملة	40	16	25	10	35	14	1.95	0.876	7	غير موافق
14	عملية تقييم الكفاءات في المؤسسة تتم خلال فترات معينة بانتظام ومستمرة	32.5	13	17.5	7	50	20	2.18	0.903	3	موافق
15	تساعد طرق التقييم على قياس حقيقي لمعارف ومهارات العاملين	32.5	13	27.5	11	40	16	2.08	0.859	5	موافق
16	يساعد التقييم على تحسين و تطوير أداء الكفاءات	22.5	9	25	10	52.5	21	2.30	0.823	2	موافق
	المجموع							2.127	0.879		

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات (21) SPSS

يلاحظ من الجدول تقييم الكفاءات البشرية :

- أن العبارة رقم (12) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.30) وبانحراف معياري (0.853) وهذا ما يدل على درجة الموافقة أي أن مؤسسات المحل الدراسة تقوم بعمليات التقييم قصد تحديد الاحتياجات المستقبلية أي أن المؤسسات تقوم بعملية التقييم لاكتساب مواردها.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (16) بمتوسط حسابي قدره (2.30) وانحراف معياري بلغ (0.83) وهذا ما يدل على درجة الموافقة كما أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بالتحسين والتطوير لأداء العمال .
- في المرتبة الثالثة كانت العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي (2.18) وانحراف معياري بلغ (0.903) وهذا ما يدل على درجة الموافقة مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تعطي أهمية كبيرة لعملية تقييم الكفاءات لديها.
- اشتملت عملية التقييم على (07) فقرات وقد حققت متوسطا حسابيا عاما قدر ب (2.127) و بانحراف معياري عام قدر ب (0.879) و هما يعكسان درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد العينة و الاهتمام الكبير من قبل إدارة المؤسسة بعملية التقييم .

3. تطوير الكفاءات البشرية

الجدول رقم (03-09): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعملية تطوير

الكفاءات البشرية

رقم العبارة	العبارة	غير موافق		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	الاتجاه او نتيجة
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار				
17	تشجع المؤسسة على تطوير قدرات الأفراد من خلال التعليم و التدريب	4	10	6	15	30	75	2.65	0.662	1	موافق
18	تعتمد المؤسسة على أنشطة تكوينية تشجع على تطوير معارف العمال	9	22.5	5	12.5	26	65	2.43	0.844	3	موافق
19	تتولى المؤسسة مسؤولية تدريب العاملين لديها بصفة دورية	11	27.5	8	20	21	52.5	2.25	0.870	6	موافق
20	تقوم المؤسسة في تطوير برامجها	11	27.5	5	12.5	24	60	2.33	0.888	5	موافق

										في تحسين اداء المؤسسي	
موافق	7	0.921	2.15	50	20	15	6	35	14	تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية بشكل مستمر	21
موافق	4	0.841	2.40	62.5	25	15	6	22.5	9	تقوم المؤسسة بتكوين مواردها البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم	22
موافق	8	0.921	2.15	50	20	15	6	35	14	تسهر المؤسسة على توفير بيئة محفزة على التعليم	23
موافق	9	0.846	2.05	37.5	15	30	12	32.5	13	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لتكوين و تدريب العاملين	24
موافق	11	0.891	2.03	52.5	21	17.5	7	30	12	تشجع المؤسسة أسلوب العمل الجماعي لانتاج أفكار جديدة	25
موافق	2	0.816	2.48	67.5	27	12.5	5	20	8	يقوم العاملون في المؤسسة بالتطوير المستمر لقدراتهم ومهاراتهم وفقا للمتطلبات العمل و الخطط المستقبلية	26
موافق	10	0.928	2.10	47.5	19	15	6	37.5	15	تهتم المؤسسة في تطوير قدرات العاملين لديها من خلال برامج فعالة وفق لمتطلبات العمل	27
		0.857	2.274	المجموع							

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات (21) SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه :

- أن العبارة رقم (17) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.65) و انحراف معياري يقدر ب (0.662) وهذا ما يدل على حرص المؤسسات محل الدراسة على تعليم و تدريب العاملين لديها.
- في المرتبة الثانية كانت العبارة رقم (26) بمتوسط حسابي قدره (2.48) و انحراف معياري يقدر ب(0.816) وهذا راجع لقيام العاملين بالتطوير المستمر لقدراتهم وفقا لمتطلبات عملهم الحاضرة و المستقبلية.

- في المرتبة الثالثة كانت العبارة رقم (18) بمتوسط حسابي قدره (2.43) و انحراف معياري يقدر ب (0.844) وهذا ما يدل على ان المؤسسات محل الدراسة تعتمد على أنشطة تكوينية لتشجيع و تطوير معارف العاملين لديها.
- اشتملت عملية التطوير على (11) فقرة وقد حققت متوسط حسابي عاما قدر ب (2.274) و انحراف معياري عام قدر ب (0.857) وذلك يعكس الأهمية الكبيرة التي توليها ادارة المؤسسة لنشاط التطوير، وبشكل عام يتبين أن تطوير الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر العينة كان مرتفعا وهذا لان المؤسسات تطمح ان تكتسب مزايا تنافسية

4. عملية تحفيز الكفاءات البشرية

الجدول رقم (03-10): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعملية تطوير

الكفاءات البشرية

رقم العبارة	العبارة	غير موافق		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	الاتجاه أو نتيجة
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار				
28	تشجع المؤسسة العمال الالكفاء باستمرار و تحفزهم على أي مبادرة يقومون بها	16	40	7	17.5	17	42.5	2.03	0.920	6	موافق
29	تقوم بمشاركة رؤساءك في اتخاذ بعض القرارات الإدارية	11	27.5	3	7.5	26	65	2.38	0.897	1	موافق
30	نظام الحوافز يساعدك على تنمية مهاراتك	13	32.5	4	10	23	57.5	2.25	0.927	3	موافق
31	يرتبط نظام الحوافز بالمؤسسة بمستوى الكفاءة و الأداء	12	30	5	12.5	23	57.5	2.28	0.905	2	موافق
32	تهتم المؤسسة بتحديث نظام الاجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية	18	45	12	30	10	25	1.80	0.823	7	غير موافق
33	ترتبط سياسة الاجور و الحوافز في مؤسسة بمستوى الكفاءة و مردودية العاملين	16	40	5	12.5	19	47.5	2.08	0.944	5	موافق
34	تعتمد المؤسسة على نتائج التقييم لتحديد المكافآت التي يستحقها العاملون	14	35	8	20	18	45	2.10	0.900	4	موافق
35	تشعر بالرضا تجاه نظام الحوافز بالمؤسسة	24	60	7	17.5	9	22.5	1.63	0.838	8	غير موافق
المجموع								2.068	0.894		

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات (21) SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ :

- ان المرتبة الأولى كانت العبارة (29) بمتوسط الحسابي قدره (2.38) و انحراف معياري يقدر ب (0.897) وهذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات الإدارية .
- في المرتبة الثانية كانت العبارة رقم (31) بمتوسط حسابي قدره (2.28) و انحراف معياري يقدر ب (0.905) وهذا ما يدل على أن نظلم الحوافز في المؤسسات محل الدراسة يبنى أساس الكفاءة

و الأداء.

- أما المرتبة الثالثة فكانت للعبارة (30) بمتوسط حسابي قدره (2.25) و انحراف معياري يقدر ب (0.927) وهذا ما يدل على ان نظام الحوافز بالمؤسسات محل الدراسة يساعد على تنمية المهارات لدى عمالها.

- اشتملت عملية التحفيز على (08) فقرات وقد حققت متوسط حسابي عاما قدر ب(2.068) و انحراف معياري عام قدر ب (0.894) وذلك يعكس الاهمية الكبيرة التي توليها ادارة المؤسسة لنشاط التحفيز .

المحور الثالث: الميزة التنافسية

الجدول رقم (03-11): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للميزة التنافسية

رقم العبارة	العبارة	غير موافق		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	الاتجاه أو نتيجة
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة				
36	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا جديدة مقارنة بالمنافسين	4	10	9	22.5	27	67.5	2.58	0.675	2	موافق
37	تتبنى المؤسسة الاستراتيجيات المبدعة و المبتكرة	11	27.5	4	10	19	47.5	2.24	0.923	8	موافق
38	تحاول المؤسسة تقليد عمليات الابداع للمؤسسات المنافسة	16	40	3	7.5	21	52.5	2.13	0.966	9	موافق
39	تشجع المؤسسة الاقتراحات و الابتكارات المقدمة من قبل العاملين	12	30	6	15	22	55	2.25	0.899	7	موافق
40	استعمال اساليب متنوعة وواسعة للابداع في العمليات في المؤسسة	10	25	6	15	24	60	2.35	0.864	6	موافق
41	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بمزايا جيدة و تحسينات مختلفة عن المنافسين	6	15	1	2.5	33	82.5	2.68	0.730	1	موافق
42	تقدم المؤسسة خدمات تتوافق مع حاجات الزبائن و توقعاتهم	6	15	5	12.5	29	72.5	2.58	0.747	3	موافق
43	تعمل المؤسسة على تقليل تكلفة المواد و خدمات الطاقة بالاعتماد على كفاءاتها	10	25	2	5	28	70	2.45	0.876	4	موافق
44	تعتبر المؤسسة أن موردها البشري هو اهم مصدر للميزة	11	27.5	3	7.5	26	65	2.38	0.897	5	موافق

										التنافسية في السوق
		0.841	2.404	المجموع						

المصدر : إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات (21) SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ:

- ان العبارة رقم (41) كانت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.68) و انحراف معياري يقدر ب (0.747) و هذا يدل على ان المؤسسات محل الدراسة تسعى لتقديم خدمات مميزة وكذا تحسينات مختلفة عن المنافسين وهذا راجع الى نوعية الخدمات لديها.
- اما في المرتبة الثانية فكانت العبارة رقم (36) بمتوسط حسابي قدره (2.58) و انحراف معياري يقدر ب (0.675) وهذا ما يدل أن المؤسسات محل الدراسة تستخدم تكنولوجيا حديثة مقارنة مع المنافسين وهذا راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة .
- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة (42) بمتوسط حسابي قدره (2.58) و بانحراف معياري يقدر ب (0.747) و هذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تسعى لتقديم خدمات وفقا لمتطلبات الزبائن و توقعاتهم.
- اشتمل هذا المحور على (09) فقرات و قد حقق متوسط حسابي عاما قدره (2.404) و انحراف معياري عام قدر ب (0.841) ومنه نستنتج ان المستوى الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة جيدة وهذا ما يدل أن هناك اهتمام في المؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين الخدمات .

المطلب الرابع : اختبار الفرضيات

- سنتناول في هذا المطلب اختبار الفرضيات و تحديد العلاقة بين عمليات المتغير المستقل (تسيير، تقييم، تطوير، تحفيز الكفاءات البشرية) و بين المتغير التابع الميزة التنافسية.
1. اختبار الفرضية الأولى : دراسة العلاقة بين عملية تسيير الكفاءات و الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.
- فرضية العدم H_0 : تساهم عملية تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 5% في المؤسسات محل الدراسة.

- الفرضية البديلة **H1**: لا تساهم عملية تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 5% في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (03-12): يمثل معامل الارتباط بين تسيير الكفاءات و الميزة التنافسية

Corrélations		
	الميزة التنافسية	عمليات تسيير الكفاءات
Pearson Corrélacion	1	.513**
Sig. (2-tailed)		.001
N	40	40
Pearson Correlation	.513**	1
Sig. (2-tailed)	.001	
N	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : من إعداد الطلبات بالاعتماد على مخرجات SPSS(21)

التحليل :

من خلال الجدول نلاحظ

-أن معامل الارتباط الذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل (تسيير الكفاءات) و المتغير التابع (الميزة التنافسية) يتضح لنا وجود علاقة طردية بين المتغيرين وهذا ما تثبته درجة الارتباط بينهما حيث وصلت الى (0.513) ووجود النجمتين دلالة على أن العلاقة ايجابية و ذات دلالة إحصائية 0.01.

2. اختبار الفرضية الثانية : دراسة العلاقة بين عملية تقييم الكفاءات و الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

- فرضية العدم **H0**: تساهم عملية تقييم الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 5% في المؤسسات محل الدراسة.

- الفرضية البديلة **H1**: لا تساهم عملية تقييم الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 5% في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (03-13): يمثل معامل الارتباط بين تقييم الكفاءات و الميزة التنافسية

Corrélations		
	الميزة التنافسية	تقييم الكفاءات البشرية
Pearson Corrélacion	1	.538**
Sig. (2-tailed)		.000
N	40	40
Pearson Corrélacion	.538**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS(21)

التحليل :

من خلال الجدول نلاحظ

- أن معامل الارتباط الذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل (تقييم الكفاءات) و المتغير التابع (الميزة التنافسية) يتضح لنا وجود علاقة طردية بين المتغيرين وهذا ما تثبته درجة الارتباط بينهما حيث وصلت الى (0.538^{**}) ووجود النجمتين دلالة على أن العلاقة ايجابية و ذات دلالة إحصائية 0.01.

3. اختبار الفرضية الثالثة: دراسة العلاقة بين عملية تطوير الكفاءات و الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

- **فرضية العدم H_0** : تساهم عملية تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 5% في المؤسسات محل الدراسة.

- **الفرضية البديلة H_1** : لا تساهم عملية تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 5% في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (03-14): يمثل معامل الارتباط بين تطوير الكفاءات و الميزة التنافسية

Correlations

	الميزة التنافسية	تطوير الكفاءات البشرية
Pearson Correlation	1	.680**
Sig. (2-tailed)		.000
N	40	40
Pearson Correlation	.680**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : من إعداد الطلبات بالاعتماد على مخرجات SPSS(21)

التحليل :

من خلال الجدول نلاحظ أن

- معامل الارتباط الذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل (تطوير الكفاءات) و المتغير التابع (الميزة التنافسية) يتضح لنا وجود علاقة طردية بين المتغيرين وهذا ما تثبته درجة الارتباط بينهما حيث وصلت إلى 0.680^{**} (وجود النجمتين دلالة على أن العلاقة ايجابية و ذات دلالة إحصائية (0.01).

4. اختبار الفرضية الرابعة : دراسة العلاقة بين عملية تحفيز الكفاءات و الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

- فرضية العدم H_0 : تساهم عملية تحفيز الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 5% في المؤسسات محل الدراسة.

- الفرضية البديلة H_1 : لا تساهم عملية تطوير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 5% في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (03-15): يمثل معامل الارتباط بين تحفيز الكفاءات و الميزة التنافسية

Corrélations

	الميزة التنافسية	تحفيز الكفاءات البشرية
Pearson Corrélation	1	.535**
Sig. (2-tailed)		.000
N	40	40
Pearson Correlation	.535**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : من إعداد الطلبات بالاعتماد على مخرجات SPSS(21)

التحليل :

من خلال الجدول نلاحظ أن

- معامل الارتباط الذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل (تحفيز الكفاءات) و المتغير التابع (الميزة التنافسية) يتضح لنا وجود علاقة طردية بين المتغيرين وهذا ما تثبته درجة الارتباط بينهما حيث وصلت إلى (0.535^{**}) ووجود النجمتين دلالة على أن العلاقة ايجابية و ذات دلالة إحصائية 0.01.

اختبار الفرضية الرئيسية:

الكفاءات و الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

- فرضية العدم H_0 : تساهم الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 5% في المؤسسات محل الدراسة.

- الفرضية البديلة H_1 : لا تساهم الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 5% في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (03-16) : يوضح العلاقة بين الكفاءات البشرية و الميزة التنافسية

Correlations		
	كاملة الاستثمار محاور	التنافسية الميزة
Pearson Correlation	1	.798**
Sig. (2-tailed)		.000
N	40	40
Pearson Correlation	.798**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS(21)

التحليل :

من خلال الجدول نلاحظ أن :

- معامل الارتباط الذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل (الكفاءات البشرية) و المتغير التابع (الميزة التنافسية) يتضح لنا وجود علاقة طردية بين المتغيرين وهذا ما تثبته درجة الارتباط بينهما حيث وصلت إلى (0.798^{**}) ووجود النجمتين دلالة على أن العلاقة ايجابية و ذات دلالة إحصائية 0.01.

وعليه فإن للكفاءات البشرية دور في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة

خلاصة الفصل الثالث

أهم النتائج التي توصلنا لها من خلال هذا الفصل أن الكفاءات البشرية تم الاهتمام بها من خلال مجموعة من العمليات التي تقوم بها المؤسسات محل الدراسة من تسير وتقييم كفاءاتها وتطويرهم وتحفيزهم وذلك يساهم في خلق ميزة تنافسية.

كما توصلنا إلى أن المؤسسات التأمين محل الدراسة تولي اهتماما بالغاً بالعنصر البشري وذلك من خلال تدريب وتنمية كفاءتها وهي على وعي تام بأن هؤلاء الأفراد هم الركيزة والعنصر الرئيسي للتميز.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

من خلال الدراسة تبين لنا أن المورد البشري هو العنصر الرئيسي والمحوري في منظمات الأعمال، والذي بدوره تفقد الموارد الأخرى قيمتها تماماً، فالحصول على مورد بشري وإعداده وتحفيزه والمحافظة عليه يعد أمراً ضرورياً وحتمياً من أجل وصول المؤسسة إلى غايتها، حيث أصبحت تمثل حيزاً هاماً من قبل الراغبين في تحقيق مستوى أعلى من الفعالية، ومنه فالكفاءات تعد مصدراً أساسياً لامتلاك المؤسسة ميزة تنافسية قوية.

ومن هذا المنطلق عملت المؤسسات على تطوير كفاءاتها البشرية والارتقاء بها لكي تحقق وتكسب ميزة تنافسية في بيئة شديدة المنافسة وذلك من خلال إضافة قيمة للزبائن وتحقيق التميز .

من الدراسة الميدانية التي كانت على مستوى مؤسسات التأمين التي حاولنا من خلالها إبراز دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية حيث قمنا باستمارة استبيان موجهة إلى الكفاءات البشرية بالمؤسسات من أجل معرفة الدور الذي تلعبه الكفاءات البشرية بالعمليات الخاصة بها لتحقيق الميزة التنافسية حيث عاجلنا البيانات المتحصل عليها عن طريق برنامج (SPSS21) ومن ثم تحليلها واختبار فرضيات الدراسة .

من خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى جملة من النتائج يمكن تلخيصها في الآتي:

نتائج اختبار الفرضيات:

بعد الاستطلاع على آراء أفراد عينة الدراسة وتحليل الاستبيانات توصلنا للنتائج التالية :

- تمحورت إجابات أفراد عينة الدراسة لمحور العمليات الخاصة بالكفاءات بالموافقة حسب سلم ليكارت الثلاثي
- وجود علاقة ارتباط قوية بين عملية تسيير الكفاءات البشرية و الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- وجود علاقة ارتباط قوية بين عملية تقييم الكفاءات البشرية و الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- وجود علاقة ارتباط قوية بين عملية تطوير الكفاءات البشرية و الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- وجود علاقة ارتباط قوية بين عملية تحفيز الكفاءات البشرية و الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة.

نتائج الدراسة:

- إن الكفاءة من المفاهيم الحديثة الذي يركز على ثلاث أبعاد المهارة الخبرة و الاستعداد .
- الميزة التنافسية هي كل خاصية سعت إليها المؤسسة من خلال وضع استراتيجيات و مجهودات قصد تحقيقها أو امتلاكها.

- تهدف المؤسسات محل الدراسة من خلال تحسين مزاياها التنافسية إلى الحصول على فرص من اجل ضمان مكانتها و نموها و استمراريتها.
- العامل الحاسم و الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية هو العامل البشري وذلك من خلال ما يمتلكه من مهارات و معارف و سلوكيات.
- إجابات أفراد عينة الدراسة لحوار الميزة التنافسية بنتيجة موافق حسب سلم ليكارت الثلاثي.

الاقتراحات :

- في ضوء ما توصلنا إليه من نتائج يمكن طرح بعض التوصيات و المقترحات التي يمكن أن تعزز دور الكفاءات البشرية في خلق التميز و ذلك على النحو التالي:
- ضرورة اهتمام المؤسسات التأمين بالوادي بالكفاءات و بالموارد التي تمتلكها.
 - عمل المؤسسات على دعم جهود تدريب و تطوير الأفراد لاكتسابهم مهارات جديدة .
 - العمل على تحسين كفاءة الموارد البشرية من اجل تحقيق ميزة تنافسية عالية تسمح بالدخول إلى المنافسة العالمية.
 - تعزيز الاهتمام بالموارد البشرية بإتباع طرق فعالة في انتقاء الموظفين.
 - على مؤسسات التأمين الجزائرية أن تعطي الأولوية للاستثمار في القدرات و المهارات البشرية و التعامل مع مواردها البشرية كشركاء في المؤسسة من اجل تحقيق مزايا تنافسية على المدى الطويل.

آفاق الدراسة:

وفي الختام، ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع واجهتنا إشكاليات يمكن أن تأخذ كآفاق لدراسات أو أبحاث مستقبلية وهي:

- الموارد البشرية كعامل أساسي لإحداث التغيير في المؤسسة.
 - دور تطوير الكفاءات في تحقيق التميز و خلق القيمة.
 - دور التحفيز في تحسين الأداء المؤسسي .
 - الرأسمال الفكري و الميزة التنافسية
- وفي الأخير نتمنى أن نتاح لنا الفرصة في المستقبل للبحث عن النقاط المذكورة أعلاه و خصوصاً تلك التي تعتبر مكملات لهذه الدراسة.

**قائمة المراجع
و المصادر**

أولاً: الكتب

- 01- أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج و العمليات- في الصناعة و الخدمات، ط4، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، 1999
- 02- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار العربية للنشر، الإسكندرية، 2009
- 03- بشار يزيد الوليد ، المفاهيم الادارية الحديثة ، دار الراية للنشر والتوزيع، ط 1 ، الأردن، عمان، 2008
- 04- توماس و هلين، دافيد هنجر، الادارة الاستراتيجية، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي، زهير الصباغ، معهد الادارة العامة، الرياض، 1990،
- 05- خيرى اسامة، القيادة الادارية، دار الراية للنشر، عمان، 2012
- 06 -راوية حسن، سلوك المؤسسات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001
- طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار البازوري للنشر و التوزيع، الاردن، 2011
- 07- عبد الستار محمد العلي، إدارة الانتاج و العمليات :مدخل كمي، دار وائل للنشر، عمان، الاردن 2000
- 08- عمرو صفى عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر، عمان. 2005،
- 09- محمد سويلم، الادارة في القرن الحادي و العشرين دار المعاني للطباعة و النشر، مصر، 1997،
- 10- محمود احمد جودة، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن، 200، 227.
- 11- محمود عبد الرحمان، التطوير التنظيمي و الاداري، ط1، مكتبة الكندي للنشر و التوزيع، الاردن 37، 2015.
- 12- مصطفى محمود أبو بكر ،إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعية، 2004-2003

13- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2002

14- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998

15- نزار عبد المجيد رشيد البروازي، د. فارس محمد النقشبندي، التسويق المبني على المعرفة: مدخل الاداء التسويقي المتميز، ط1، الوراقة للنشر و التوزيع، الاردن، 2013

16- هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري: المفاهيم و الأساليب، دار الراية للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2012،

ثانيا المذكرات

01-أبو القاسم حمدي ،تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2002-2003.

02- أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات-دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالأغواط، مذكرة ماجستير ،جامعة الجزائر، 2005

03- بن جدو محمد الأمين ، دور الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية ،جامعة سطيف، 2012-2013

04- بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor بـرج بوعريج، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، منشورة ،جامعة سطيف1

05- بوسبعين محمد أمين، أعراب عبد الحق، دور القطاع التأمين في التنمية الاقتصاد الوطني، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية ، تخصص مالية المؤسسة، جامعة العقيد أكلي محن أولحاج -البويرة- 2014/2015

06- ربيع مزوزي ، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2013/2014

- 07-رحيل آسيا ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010-2011
- 08- رزيقة يحياوي، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، جامعة مسيلة، 2012- 2013 .
- 09- رقية دهام، تنمية الكفاءات وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، جامعة العربي التبسي-تبسة
- 10- الزهرة شنكامة، " تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة -دراسة حالة اتصالات الجزائر بورقلة"-، (رسالة ماستر أكاديمي في تنظيم سياسي وإداري، كلية علوم سياسية، جامعة قاصدي مرباح ، 2012-2013
- 11- سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعما الاستراتيجية، جامعة البويرة ، 2013/2014
- 12- سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، شهادة لنيل الماجستير، 2010-2011
- 13- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، 2003-2004
- 14- عارف بن ماطل الجريد، التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي- لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف- رسالة لنيل درجة الماجستير في العلوم الدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2007
- 15- عبد الغني جغبالة، " تقييم الكفاءات ودوره في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود - سوناطراك"- (رسالة ماستر أكاديمي، كلية علوم اقتصادية علوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/ 2014)
- 16- عمار بوشناق، الميزة التنافسية- مصادرها تنميتها و تطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2002

- 17- عمار بوشناق ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مصادرها وتنميتها وتطويرها ، فرع علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002،
- 18- لفتاحة سعاد، إدارة المخاطر الاستثمارية في شركات التأمين وفق نظام الملاءة 2، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات التأمين، جامعة فرحات عباس-سطيف1، 2015/2014،
- 19- محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة استكمال للحصول على درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، ماي 2009
- 20- مسغوني منى، تسيير الكفاءات و الاداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013،
- 21- معزوز سامية، قرار إعادة التأمين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم اقتصادية، جامعة منتوري -قسنطينة-، 2006/2005،
- 22- معوش محمد الأمين، دور الرقابة على النشاط التقني في شركات التأمين على الأضرار لتعزيز ملاءتها المالية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات التأمين، جامعة فرحات عباس-سطيف1، 2014/2013،
- 23- نديرة بوزيد ، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجموعة مسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، (رسالة ماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2012/2011
- 24- واصل خولة ، دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة Linde gaz فرع عنابة خلال 2013 ، رسالة ماجستير في أنظمة المعلومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- 2013/2012
- ثالثا:المجلات
- 25- بن علي عائشة جلولي سهام ،دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، مجلة دفاتر بوادكس، العدد رقم - 03 ماي 2015

- 26- حرز الله محمد لخضر ، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار و تسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة و القانون ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة بسكرة ، العدد 14، جوان 2016
- 27- سامي بن خيرة، حكيم بن جروة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمائية، مجلة الجزائر للتنمية الاقتصادية، عدد 1 ديسمبر 2014
- 28- عبد الرزاق حميدي، الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية، (حالة الجزائر)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد ، 34/35 مارس 2014
- 29- عبد الرزاق حميدي، الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية، (حالة الجزائر)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 34/35 مارس 2014
- 30- كمال منصوري ، سماح صوالح ، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى ، مجلة الابحاث الاقتصادية و الادارية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 07 ، جوان 2010
- 31- كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات :الاطار المفاهيم و مجالات اخرى، أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد السابع، جوان 2010
- 32- مصطفى أحمد سيد ، التحسين المستمر : مفهومه أليته ، مجلة أخبار الإدارة العربية، عدد 29 ، منظمة العربية للتنمية الإدارية
- 33- يوسف مسعداوي ، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة ، مجلة العلوم الانسانية العدد 35 ، الكويت ، خريف 2007

رابعا : الملتقيات

- 01- احمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنتج، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية: الواقع العملي و آفاق التطوير، جامعة شلف. 3-4/11/2012
- 02- إسماعيل حجازي ، مصفوفة الاستشارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، 2005،

03-مداح عرابي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، مداخله في الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري و منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 2006

04- مداخله مقدمة في الملتقى **performance de ressource humaines** بو جمل أحمد، "، الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة ورقلة 2004.

05- مراكشي محمد الأمين، محمد بو لعل، اقتصاد المعرفة و دوره في تحقيق الميزة التنافسية، مداخله قدمت في الملتقى الدولي الاول، جامعة سعد دحلب- البليدة، ابريل 2014.

مصنوعة أحمد ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني ، مداخله الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية ، جامعة الشلف ، 2012

06- منصوري الزين، سفيان نقماري ،الإبداع و الابتكار في النظام المصرفي و دوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، مداخله قدمت في الملتقى الدولي الأول جامعة البليدة، 17-18 أبريل

خامسا :المراجع باللغة الأجنبية

01 -Jean Brilman ,**Les melleurs pratiques de management**, édition d ' organisation, paris1998,

02 -Le Boterf G: "**Construire les compétences individuelles et collective**", ed. Organisation, 2000,

03 -OECD Territorial Reviews: Competitive Cities in the Global Economy, 2006

04 -Porter michael **l avantage concurrentiel M comment devancer ses concurrents et maintenir son avance/** paris: inter edition.0922p,22pp022-059

05 -Valérie Marbach, **Evaluer et Rémunérer les Compétences**, ed D'organisation, Paris, 1999.

الملاحق

ملحق رقم (01)

لجنة المحكمين

الأستاذ	الرتبة
مرزوقي مرزوقي	أستاذ محاضر أ
أحمد تي	أستاذ محاضر أ
ابراهيم قعيد	أستاذ محاضر أ
بغداد بنين	أستاذ محاضر أ

الملحق رقم (2)

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية علوم اقتصادية والتجارية و علوم التسيير
الاستبيان

أخي العامل أختي العاملة

في إطار التحضير لمذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي - ، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة بجدية على هذه الأسئلة ، ونحيطكم علما بأن الإجابات التي سوف تقدم لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي .
لذا نرجو منكم ملاءمة هذه الاستمارة بدقة وموضوعية ، نحيطكم علما بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

شاكرين لكم حسن استجابتكم لنا وتقبلوا منا فائق الاحترام وتقدير

ملاحظة :

يرجى عدم ترك أي سؤال بدون اجابة لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستبيان.

المعلومات الشخصية

الفئة العمرية:

☐ 18 سنة إلى 25 سنة ☐ 26 سنة إلى 35 سنة ☐ 36 سنة إلى 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة

المستوى التعليمي :

☐ تكوين ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

الخبرة العامة في العمل (بالسنة)

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من بين 5 و 10 سنوات ☐ ما بين 11 و 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة .

كيف تم توظيفك في المؤسسة

☐ على أساس مسابقة ☐ على أساس شهادة ☐ على أساس خبرات سابقة ☐ أخرى

أولاً: العمليات الخاصة بالكفاءات البشرية

1. عمليات تسيير الكفاءات

رقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
01	تحرص المؤسسة على استقطاب أفراد وعمال يمتلكون مؤهلات علمية			
02	تعتمد المؤسسة على خطط لاستغلال المواهب في تكوين إبداعات جديدة			
03	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لاستقطاب ذوي الكفاءات			
04	كونك موظف في المؤسسة هل تتلقى برامج تدريبية لتطوير أدائك			
05	التوظيف في المؤسسة يعتمد بشكل أساسي على الكفاءة			
06	يحترم مبدأ تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو التعيين مناصب جديدة			
07	تتناسب قدرتك الفكرية و المعرفية مع الأعمال الموكلة اليك			
08	تعتمد المؤسسة على أساليب لاستقطاب الكفاءات البشرية الجيدة من المؤسسات المنافسة			
09	توفر لك المؤسسة المناخ المناسب للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة			

2. تقييم الكفاءات البشرية

رقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
10	تستخدم المؤسسة طرقا حديثة لتقييم العمال و الموظفين لديها			
11	تهدف المؤسسة من خلال التقييم إلى تحديد نقاط القوة والضعف لدى كفاءاتها			
12	تتم عملية التقييم قصد تحديد الاحتياجات المستقبلية			
13	تتميز عملية تقييم العمال بالمؤسسة بطريقة شفافة وبدون محاملة			
14	عملية تقييم الكفاءات في المؤسسة تتم خلال فترات معينة بانتظام ومستمرة			
15	تساعد طرق التقييم على قياس حقيقي لمعارف ومهارات العاملين			
16	يساعد التقييم على تحسين وتطوير أداء الكفاءات			

3. تطوير الكفاءات البشرية

رقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
17	تشجع المؤسسة على تطوير قدرات الأفراد من خلال التعليم والتدريب			
18	تعتمد المؤسسة على أنشطة تكوينية تشجع على تطوير معارف العمال			
19	تتولى المؤسسة مسؤولية التدريب العاملين لديها بصفة دورية			
20	تقوم المؤسسة بتطوير برامجها لتحسين الأداء المؤسسي			
21	تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية بشكل مستمر			
22	تقوم المؤسسة بتكوين مواردها البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم			
23	تسهر المؤسسة على توافر بيئة محفزة على التعلم			
24	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لتكوين وتدريب العاملين			

25	تشجع المؤسسة أسلوب العمل الجماعي لإنتاج أفكار جديدة		
26	يقوم العاملون في المؤسسة بالتنوير المستمر لقدراتهم و مهاراتهم وفقا للمتطلبات العمل والخطط المستقبلية		
27	تهتم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين لديها من خلال برامج فعالة وفق المتطلبات العمل		

4. تحفيز الكفاءات البشرية

رقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
28	تشجع المؤسسة العمال الأكفاء باستمرار وتحفزهم على أي مبادرة يقومون بها			
29	تقوم بمشاركة رؤسائك في اتخاذ بعض القرارات الإدارية			
30	نظام الحوافز يساعدك على تنمية مهاراتك			
31	يرتبط نظام الحوافز في المؤسسة بمستوى الكفاءة و الأداء			
32	تهتم المؤسسة بتحديث نظام الأجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية			
33	ترتبط سياسة الحوافز في المؤسسة بمستوى الكفاءة و مردودية العاملين			
34	تعتمد المؤسسة على تقييم النتائج لتحديد المكافآت التي يستحقها العاملون			
35	تشعر بالرضا تجاه نظام الحوافز في المؤسسة			

المحور الثالث :الميزة التنافسية

رقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
36	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا جديدة مقارنة بالمنافسين			
37	تبنى المؤسسة الاستراتيجيات المبدعة والمبتكرة			
38	تحاول المؤسسة تقليد عمليات الإبداع للمؤسسات المنافسة			
39	تشجع المؤسسة الاقتراحات والابتكارات المقدمة من قبل العاملين			
40	استعمال أساليب متنوعة وواسعة للإبداع في العمليات في المؤسسة			
41	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جيدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين			
42	تقدم المؤسسة خدمات تتوافق مع حاجات الزبائن وتوقعاتهم			
43	تعمل المؤسسة على تقليل تكلفة المواد وخدماتها بالاعتماد على كفاءتها			
44	تعتبر المؤسسة أن موردها البشري هو أهم مصدر للميزة التنافسية في السوق			

Frequency Table**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	34	85.0
	Excluded ^a	6	15.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.861	9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
--	-----------	---------	---------------	---------

ملحق رقم (04)

Frequencies

Statistics

	بند 10	بند 11	بند 12	بند 13	بند 14	بند 15	بند 16
N Valid	40	40	40	40	40	40	40
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	1.95	2.13	2.30	1.95	2.18	2.08	2.30
Std. Deviation	.904	.939	.853	.876	.903	.859	.823

Frequency Table

بند 10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	17	42.5	42.5	42.5
محايد	8	20.0	20.0	62.5
موافق	15	37.5	37.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

بند 11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	15	37.5	37.5	37.5
محايد	5	12.5	12.5	50.0
موافق	20	50.0	50.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

ملحق (05)

Frequencies

Statistics

	بند 36	بند 37	بند 38	بند 39	بند 40	بند 41	بند 42	بند 43	بند 44
N Valid	40	34	40	40	40	40	40	40	40
Missing	0	6	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.58	2.24	2.13	2.25	2.35	2.68	2.58	2.45	2.38
Std. Deviation	.675	.923	.966	.899	.864	.730	.747	.876	.897

Frequency Table

بند 36

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	10.0	10.0	10.0
محايد	9	22.5	22.5	32.5
موافق	27	67.5	67.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

بند 37

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	11	27.5	32.4	32.4
محايد	4	10.0	11.8	44.1
موافق	19	47.5	55.9	100.0
Total	34	85.0	100.0	
Missing System	6	15.0		
Total	40	100.0		

ملحق (06)

Correlations

		الميزة التنافسية	تقييم الكفاءات البشرية
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	1	.538**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	40	40
تقييم الكفاءات البشرية	Pearson Correlation	.538**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=3 مع 5
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE .

Correlations

Correlations

		الميزة التنافسية	تطوير الكفاءات البشرية
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	1	.680**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	40	40
تطوير الكفاءات البشرية	Pearson Correlation	.680**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		الميزة التنافسية	تحفيز الكفاءات البشرية
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	1	.535**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	40	40
تحفيز الكفاءات البشرية	Pearson Correlation	.535**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	40	40

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Frequencies

Statistics

الخبرة المهنية

N	Valid	40
	Missing	0

الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 1 الى 4 سنوات	14	35.0	35.0	35.0
من 5 الى 10 سنوات	14	35.0	35.0	70.0
من 11 سنة الى 15 سنة	7	17.5	17.5	87.5
من 16 سنة الى 20 سنة	5	12.5	12.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

المستوى الدراسي للمبحوثين

N	Valid	40
	Missing	0

المستوى الدراسي للمبحوثين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	7	17.5	17.5	17.5
جامعي	29	72.5	72.5	90.0
دراسات عليا	4	10.0	10.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

عمر المبحوث

N	Valid	40
	Missing	0

عمر المبحوث

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 18 الى 25 سنة	3	7.5	7.5	7.5
من 26 الى 35 سنة	21	52.5	52.5	60.0
من 36 الى 45 سنة	12	30.0	30.0	90.0
من 46 الى 55	4	10.0	10.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	