



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

تخصص: إدارة أعمال

**تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتحقيق
الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
(دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي 01)**

تحت إشراف الدكتور:

بوبكر عباسي

إعداد الطلبة:

فيروز مرزوق

صبرينة خشانة

إكرام خنوفة

لجنة المناقشة

رئيسا
مشرفا ومقررا
مناقشا

أستاذ محاضر بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
أستاذ مساعد بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
أستاذ محاضر ب جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

محيريق عدنان
عباسي بوبكر
العبسي علي

الموسم الجامعي: 2018/2017

شكرنا و عسرنا

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله" حديث صحيح

أولا نحمد الله ونشكركه على منحنا القدرة لإتمام هذا العمل

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ المشرف "عباسي بوبكر"

الذي لم يخل علي بأي معلومة وكان حافزا لإتمام هذا العمل

كما لا ننسى فضل الأستاذ "نصر ضو" الذي قدم لنا يد المساعدة

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	الشكر والتقدير
	الإهداء
II	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
أ - ز	مقدمة
الفصل الأول: الكفاءات كمرتكز أساسي للمؤسسات المعاصرة وتنمية الكفاءات وأدوات تحقيقها	
09	تمهيد
10	المبحث الأول: الكفاءات كمرتكز أساسي للمؤسسات المعاصرة
10	المطلب الأول: السياق المفاهيمي للكفاءات
12	المطلب الثاني: أهمية الكفاءات
15	المطلب الثالث: أنواع ومتطلبات الكفاءات
19	المطلب الرابع: أبعاد ومستويات الكفاءات
22	المبحث الثاني: تنمية الكفاءات وأدوات تحقيقها
22	المطلب الأول: تعريف تنمية الكفاءات وأساليبها
24	المطلب الثاني: أهداف تنمية الكفاءات
25	المطلب الثالث: مجالات ودوافع الإهتمام بتنمية الكفاءات
26	المطلب الرابع: مسار تنمية الكفاءات
29	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مساهمة تنمية الكفاءات في إيجاد ميزة تنافسية للمؤسسة الإقتصادية	
31	تمهيد
32	المبحث الأول: الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية
32	المطلب الأول: تعريف وأهمية الميزة التنافسية
33	المطلب الثاني: خصائص ومصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية
36	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية واستراتيجياتها
37	المطلب الرابع: أبعاد ومحددات الميزة التنافسية
40	المبحث الثاني: تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية وفق منظور تنمية الكفاءات

40	المطلب الأول : خصائص الكفاءات البشرية التي تسمح بخلق الميزة التنافسية
41	المطلب الثاني : علاقة الكفاءات بالميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية
41	المطلب الثالث : مساهمة تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية
42	المطلب الرابع : نظام تميم الكفاءات البشرية في إطار تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية
43	المطلب الخامس: أهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية
44	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : تنمية الكفاءات والميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي	
46	تمهيد
47	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ومنهجية الدراسة الميدانية
47	المطلب الأول : نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر
48	المطلب الثاني: نظرة على المديرية العملية بالوادي
54	المطلب الثالث : منهجية الدراسة الميدانية
57	المبحث الثاني : عرض وتفسير نتائج الدراسة الميدانية
57	المطلب الأول: نتائج المعلومات العامة
60	المطلب الثاني: نتائج خاصة بتنمية الكفاءات
66	المطلب الثالث: أثر تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية
69	خلاصة الفصل
71	خاتمة
75	قائمة المراجع
الملاحق	

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
55	ألفا كرومباخ	01
55	المتوسط المترجح لكل رأي.	02
56	الاستمارات الاستبائية الموزعة والمستلمة من قبل عينة الموظفين	03
57	توزيع العينة حسب متغير الجنس	04
58	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	05
58	توزيع العينة حسب متغير السن	06
59	توزيع العينة حسب متغير الخبرة (الأقدمية)	07
60	نتائج محور الاختيار في المؤسسة	08
61	نتائج محور التدريب في المؤسسة	09
62	نتائج محور تفويض السلطات في المؤسسة	10
63	نتائج محور التحفيز في المؤسسة	11
64	نتائج محور الإبداع في المؤسسة	12
65	نتائج محور الميزة التنافسية في المؤسسة	13
66	العلاقة الإرتباطية بين محاور تنمية الكفاءات والميزة التنافسية	14
67	نتائج تحليل التباين الأحادي بين الاختيار والميزة التنافسية	15
67	نتائج تحليل التباين الأحادي بين التدريب والميزة التنافسية	16
68	نتائج تحليل التباين الأحادي بين تفويض السلطات والميزة التنافسية	17
68	نتائج تحليل التباين الأحادي بين التحفيز والميزة التنافسية	18
68	نتائج تحليل التباين الأحادي بين الإبداع والميزة التنافسية	19

مقدمة

مقدمة

تعيش المؤسسات الاقتصادية المعاصرة في بيئة تتسم بالاضطراب والتغير الشديدين، الأمر الذي اضطرها إلى دراسة وتشخيص هذه البيئة والتكيف معها واستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات للبقاء والاستمرار والنمو.

إن التغيرات المتسارعة والمتواصلة التي تشهدها المؤسسة في ظل التطور التكنولوجي وتغير أذواق المستهلكين أدى إلى تنافس شديد بين المؤسسات لكسب أسواق جديدة والاستمرار في البقاء والتنافس، من خلال محاولة إنتاج أو كسب ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والنمو السوقي.

يعتبر المورد البشري أحد أهم العناصر التي يمكن استخدامها من قبل المؤسسة لكسب ميزة تنافسية، باعتباره المحرك الأساسي لجميع أنشطة المؤسسة، خاصة إذا تميز هذا المورد بمهاراته وقدرته ومعرفته وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها.

فالحصول على المورد البشري وإعداده وتنميته والمحافظة عليه يعتبر شرطا ضروريا لوصول المؤسسة للأهداف المسطرة.

ويعتبر الاستثمار في رأس المال البشري أحد أهم الخطوات الأساسية لنجاح أي مؤسسة، ويتم هذا الاستثمار من خلال الكفاءات الموجودة في المؤسسة واستقطاب أفضل الكفاءات من سوق العمل.

ومن هذا المنطلق عملت المؤسسات على تطوير وتنمية الكفاءات البشرية والارتقاء بها لكي تحقق وتكسب ميزة تنافسية في بيئة شديدة المنافسة.

حيث أن المؤسسات الناجحة هي التي تملك كفاءات بشرية ذات قدرات عالية ومناسبة لنشاطها ويمكن للمؤسسة أن تنمي كفاءاتها البشرية من خلال الاختبار والتدريب وتفويض السلطات والتحفيز والإبداع.

يعتبر قطاع الاتصالات في الجزائر من بين القطاعات الاقتصادية التي شهدت تطورا ملحوظا في السنوات الأخيرة، وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر أحد أهم أعمدة هذا القطاع حيث اهتمت كثيرا بتطور القدرات الداخلية للمؤسسة واكتساب مزايا تنافسية، من خلال تنمية الكفاءات البشرية لديها. ولا يخلو هذا التطور من نقائص وسلبيات رغم هذا التطور.

وبناء على ما سبق تبرز الإشكالية الرئيسية للدراسة كما يلي:

كيف تساهم تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟

وتتفرع هذه الإشكالية إلى الأسئلة التالية:

- ما ميكانيزمات تنمية الكفاءات البشرية وما علاقتها بالميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند 5% بين تنمية الكفاءات البشرية والميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟

وينقسم بدوره إلى الأسئلة التالية:

- 1- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند 5% بين اختيار الكفاءات والميزة التنافسية؟.
- 2- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند 5% بين تدريب الكفاءات والميزة التنافسية؟.
- 3- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند 5% بين تفويض سلطات للكفاءات والميزة التنافسية؟.
- 4- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند 5% بين تحفيز الكفاءات والميزة التنافسية؟.
- 5- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند 5% بين الإبداع والميزة التنافسية؟.

فرضيات الدراسة:

في ضوء العرض السابق ومن أجل تمييز الإشكالية، ومحاولة الإجابة على التساؤلات المطروحة سابقا يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف طرحها للمناقشة واختبار صحتها والتي يمكن تلخيصها في:

1- تعتبر الكفاءات مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية ويمكن تنمية هذه الكفاءات من خلال

(الاختيار، التدريب، تفويض السلطات، التحفيز، الإبداع).

2- تساهم تنمية الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة وامتلاك ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من

خلال (الاختيار، التدريب، تفويض السلطات، التحفيز، الإبداع).

وتنقسم بدورها هذه الفرضية الى الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند 5% بين اختيار الكفاءات والميزة التنافسية.
- 2- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند 5% بين تدريب الكفاءات والميزة التنافسية.
- 3- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند 5% بين تفويض سلطات للكفاءات والميزة التنافسية.
- 4- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند 5% بين تحفيز الكفاءات والميزة التنافسية.
- 5- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند 5% بين الإبداع والميزة التنافسية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في التالي:

- معرفة الدور الذي يلعبه الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- المساهمة في تحسيس مسيري مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي بأهمية تنمية الكفاءات كأداة جوهرية لتحقيق التميز.
- التعرف على العوامل المرتبطة بتنمية الكفاءات والتي تساعد المؤسسة في تحقيق الأرباح والبقاء في السوق والميزة التنافسية.

أهداف الدراسة:

يمكن إجمال أهم أهداف الدراسة في التالي:

- 1- محاولة تشخيص العلاقة بين تنمية الكفاءات البشرية والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- 2- معرفة واقع تنمية الكفاءات بمؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي.
- 3- معرفة أهم مصادر الميزة التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية في اختيار موضوع الدراسة، تتمثل في:

- 1- رغبتنا في الإطلاع أكثر على موضوع تنمية الكفاءات والتعرف على المفاهيم المتعلقة به.

2- بحث المؤسسات بشكل متواصل عن تطوير ميزتها التنافسية وتركيزها على العوامل الداخلية ومن ضمنها الكفاءات.

3- اعتبار المورد البشري الركيزة الأساسية في المؤسسة الاقتصادية والذي يجب المحافظة عليه وتنميته وتطويره، من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

حدود الدراسة:

يمكن إبراز حدود الدراسة في الآتي:

-**الحدود المكانية:** تم إختيار مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي لإجراء دراسة تطبيقية وإسقاط الجانب النظري عليها، حيث تم التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر ومصالحها وعدد العاملين لديها وكذا مهامها وأهدافها، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع بعض العاملين بهدف جمع المعلومات الخاصة بمهامها وهيكلتها.

-**الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي (2018/2017) بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي في الفترة (من 15أفريل 2018 إلى غاية 10 ماي 2018).

الدراسات السابقة:

تتمثل أهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة في ما يلي:

1-بوازيد وسيلة" مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف-"، (رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف 1، موسم 2012/2011)

وتمثلت النتائج التي توصلت إليها الدراسة في النقاط التالية:

-إشكالية تحديد وتقييم الكفاءات وعلاقتها بالقدرة على تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- التحليل الاستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية.

- تحديد وتنمية الموارد والكفاءات داخليا ودور التعلم التنظيمي في تحقيق ذلك.

- الحفاظ على الكفاءات والتحدي الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية.

- التنمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة.

- النقل الاستراتيجي للمعرفة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.

2- مقدار أصيلة، بطيب عائشة، "دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح"، (رسالة ماستر في تسيير الموارد البشرية، كلية علوم اقتصادية وتجارية 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 إستراتيجية تنافسية واضحة المعالم ومحددة الأهداف مرتكزة على الكفاءات.

- مصدر الميزة التنافسية لا يرتبط فقط بالتوقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدره 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.

3- رقية دهام، 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 عامليها.

- تستطيع أن تحقق المؤسسة ميزة تنافسية وذلك باعتمادها على الإبداع والتجديد والابتكار لتشكل 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 إستراتيجية 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.

المنهج المتبع:

من أجل دراسة إشكالية الموضوع، وتحليل أبعاده وجوانبه، والإجابة على تساؤلات الإشكالية وإثبات صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والجانب التطبيقي، لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها، كما تم استخدام منهج دراسة الحالة لتحليل وتشخيص واقع تنمية الكفاءات والميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

هيكل الدراسة:

من أجل تحليل إشكالية الدراسة تناولنا ثلاثة فصول، وتم تقسيم الدراسة إلى الفصل الأول (الكفاءات كمرتكز أساسي للمؤسسات المعاصرة وتنمية الكفاءات وأدوات تحقيقها) حيث تطرق لمباحث عالجت الكفاءات كمرتكز أساسي للمؤسسات المعاصرة، تنمية الكفاءات وأدوات تحقيقها.

والفصل الثاني (مساهمة تنمية الكفاءات في إيجاد ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية) تناول مباحث عالجت الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وفق منظور تنمية الكفاءات.

وعرج الفصل الثالث والأخير (تنمية الكفاءات والميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي) تطرق لمباحث عالجت تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ومنهجية الدراسة الميدانية، عرض وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

صعوبات الدراسة:

في كل بحث علمي يتم مواجهة العديد من الصعوبات والعراقيل أثناء جمع المادة العلمية للدراسة الميدانية، ويمكن إبراز أهم الصعوبات التي واجهتنا في التالي:

- عدم إمكانية الإلمام والإحاطة التامة بالأبعاد والمحاور التي يعالجها موضوع تنمية الكفاءات البشرية وتداخله مع موضوع تسيير الكفاءات.

الفصل الأول

الكفاءات كمرتكز اساسي

للمؤسسات المعاصرة وتنمية

الكفاءات وأدوات تحقيقها

تمهيد :

إن إدارة الموارد البشرية أصبحت بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة، فهذا العصر مبني على الكفاءة كأحد الأولويات التي فرضتها العولمة.

ولقد تزايد الاهتمام بالعنصر البشري منذ منتصف القرن العشرين، ويرجع ذلك أساساً إلى اعتبار أن هذا المورد يمثل العاملون ورجال الإدارة بمثابة العنصر الجوهري في نجاح أي مؤسسة والعامل الأساسي في كسب الخبرة التنافسية والحفاظ عليها. هذا ما مكن عدة مؤسسات من أن تبرز كقوة اقتصادية مؤثرة وفعالة على المستوى المحلي والعالمي.

كما أن التنافس أصبح في ظل عالمية السوق يعتمد على تنمية الموارد والكفاءات البشرية تمثل رأس مال فكري وبشري فاق في أهميته رأس مال المادي. هذا ما فرض على المؤسسات تجنيد كل إمكانياتها للحصول عليها، والعمل على تطويرها بشكل دائم ومستمر.

وفي هذا الفصل سنحاول الوقوف على الكفاءات كمرتكز أساسي للمؤسسات المعاصرة وتنمية الكفاءات وأدوات تحقيقها.

المبحث الأول: الكفاءات كمرتكز أساسي للمؤسسات المعاصرة

يحتل مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة، وفي تسيير وتأهيل مواردها البشرية باعتبارها مؤشر مهم للموارد الغير ملموسة. كما تحاط الكفاءة البشرية داخل أي تنظيم بعناية بالغة نظرا لما تحتويه من قيمة مضافة تميز المؤسسة الواحدة عن غيرها من المؤسسات الأخرى. وسيتم التطرق إلى السياق المفاهيمي للكفاءات، أهميتها، أنواعها، كما سنتطرق إلى متطلبات الكفاءات وأبعادها ومستوياتها.

المطلب الأول: السياق المفاهيمي للكفاءات.

اختلف الباحثون في تعريفهم للكفاءة، وسنذكر بعض التعاريف منها:

أولا: تعريف الكفاءة

- يرى لوك بايور: الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي الاستعداد لتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل.¹
- كما يرى ترومبلي: عرفها على أنها قدرة الشخص في استعمال مكتسباته لشغل وظيفة أو مهنة حسب متطلبات محددة ومعترف بها.
- ويعرفها الباحثان "دانيال هالد" و"جان ماركريس": بأنها القدرة على انجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو المجتمع وإذا أردنا فهي مجموعة المعارف النظرية والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين.²
- يرى جي ليووتارف: 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 فردية.³
- تعرف الكفاءة بأنها سمة أساسية "ضمنية" في المدير ترتبط سببا بالأداء المرتفع في الوظيفة.
- وهناك من يرى على أنها " القدرة على استخدام المعارف، المهارات والسلوكيات في حالة التنفيذ"⁴

¹ احمد ماهر : حمد الدعيح ، "الإدارة المبادئ والمهارات" ، ط1، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوسيع ، الاسكندرية ، 2002 ، ص 104 .

² رقية دهام ، "تنمية الكفاءات وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية - دراسة ميدانية ب: المؤسسة الوطنية لاستغلال الفوسفات SOMIPHOS -" (رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تبسة، 2015-2016، ص 12).

³ -Le Boterf G: "Construire les compétences individuelles et collective", ed. Organisation, 2000, p.45

⁴ نذيرة بوزيد، " دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجموعة مسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، (رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011-2012، ص49).

– الكفاءة هي: مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد التي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن¹.
ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الكفاءة هي:

قدرة الشخص على استعمال مكتسباته لشغل وظيفة او مهنة حسب متطلبات محددة ومعترف بها، وبشكل اوسع الكفاءة هي القدرة على استخدام المعارف والمهارات والسلوكيات في حالة التنفيذ، ومن هنا يمكن القول أن الكفاءة هي الاستغلال الأمثل للموارد.

ثانيا: مميزات الكفاءة

إن اعتبار الكفاءات موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب منها ان تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية وذلك على النحو التالي²:

1-مساهمة الكفاءة في خلق القيمة: إن الطبيعة المتباينة للكفاءات من خلال مستوياتها وقدراتها تبين مساهماتها في خلق القيمة المتباينة، فمثلا بقدر ما نجد أن المستخدمين كانوا أكفاء ومجندين بقدر ما كان أداءهم 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.

2-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.

3-يجب أن تكون الكفاءة غير قابلة للتقليد: إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات هو³:

-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.

4-عدم قابلية الكفاءة للتبديل: فحتى يكون المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية المستدامة فانه يجب أن لا يكون قابلا للتبديل بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة.

¹ فادية إبراهيم شهاب، "التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية"، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 306.

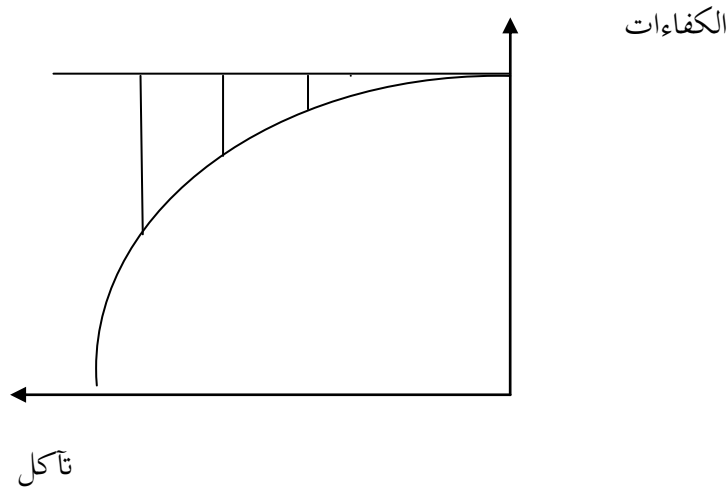
² الزهرة شنكامة، "تفسير الكفاءات البشرية في المؤسسة- دراسة حالة اتصالات الجزائر بورقلة-"، (رسالة ماستر اكايمي في تنظيم سياسي واداري، كلية علوم سياسية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2012-2013، ص ص 22-23).

³ بخضية سمالي، أحمد بلالي، "الادوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في ادارة الكفاءات الخورية (مقاربة نظرية)"، العدد 02، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة الملك فيصل الاحساء- المملكة العربية السعودية، المجلد الثالث، (جوان 2017)، ص 188.

5-تقادم الكفاءات: تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لان مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار مهاراتهم وكفاءاتهم فان 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 حدد.¹

ويمكن توضيحه في الشكل التالي :

الشكل رقم (01): يبين تقادم الكفاءات في المؤسسة



المصدر: عبد الغني جغبالة مرجع سبق ذكره، ص 11

المطلب الثاني : أهمية الكفاءات

يحتل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة، بدءا من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية وأخيرا على المستوى التنظيمي.

أولا: على المستوى الفردي

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي:²

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.

¹ عبد الغني جغبالة، "تقييم الكفاءات ودوره في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود - سوناطراك -" (رسالة ماجستير أكاديمي، كلية علوم اقتصادية علوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/203)، ص 11.

² رحيل آسية، "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء -" (رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2011/2010)، ص 22.

- في حال امتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد فان ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحاته.¹
- تشكل الكفاءة التصورية (والتي يقصد بها القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة في ظل الحالات المعقدة والغير المؤكدة لدى الإطارات المسيرة) أهمية بالغة في عدة مجالات منها القيادة الكفاءة للفريق وحسن وضمان سيره على النحو المراد.
- لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل وهذا الأخير لا يأتي إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.
- ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

ثانيا: على المستوى الجماعي

- تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عملها بالنسبة للجماعة في المؤسسة، حيث تكمن أهميتها فيما يلي:
- العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.²
- نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج وذلك مما فرضه الاقتصادي الجديد، ومجتمع المعلومات، ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة، أتت بهذه الأخيرة إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموعة الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.
- تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون و التآزر الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.³

¹ أبو القاسم حمدي، " تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - الأغواط- " (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التنسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003-2004)، ص 47.

² رحيل آسية، مرجع سبق ذكره، ص 23.

³ أبو القاسم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

ثالثا: على مستوى إدارة الموارد البشرية :

إن الكفاءات تشكل عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية، حيث

يمكن إبراز أهمية الكفاءة في عدة عناصر منها:

- تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكون دائمين أو موسمين أو حتى متعاقدين شركاء... الخ.

- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن الكفاءات بدل الأفراد.¹

- لا بد على إدارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إذا أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثلا الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني... الخ. فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت، مما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات.

- قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية، في جميع مراحلها، ولن يتأتى ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام وتطوير أنظمة للتعليم والتدريس تتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات.²

رابعا: على مستوى المؤسسة

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤيا الإستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة، إذ أصبحت تحتل حيزا هاما من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي، وتبرز أهمية الكفاءة فيما يلي:

- تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين.³

¹ المرجع نفسه، ص 49.

² علي السلمي، خواطر الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 335.

³ رحيل آسية، المرجع نفسه، ص 24.

- تخلت معظم المؤسسات عن فكرة صياغة استراتيجيات جديدة قائمة حول الزواج منتج/سوق، حيث أصبح هذا الأخير لا يمنح التنافسية وتعداه إلى التفكير في التجديد المستمر للكفاءات في المؤسسات خاصة كفاءات الأفراد، حيث اعتبرت هذه الأخيرة بمثابة نقطة انطلاق لإحداث الفرق بينها وبين المتنافسين.

- تعتبر كفاءات الأفراد بمثابة المنقذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها لتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية، حيث أصبحت المؤسسة تعتمد على المعرفة عموماً والكفاءة خصوصاً وأعطتها حرية أكبر للعمل دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الابتكار والإبداع مثل: "التمكين"، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدر الأساسي في خلق قيمة يتمثل في كفاءات أفرادها.¹

المطلب الثالث: أنواع ومتطلبات الكفاءات

إن أهم أنواع ومتطلبات الكفاءات تمثلت فيما يلي:

أولاً: 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 الإستراتيجية:

1- الكفاءات الفردية

هي مجموعة أبعاد الملاحظ حيث تتضمن المعرفة الفردية، المهارات والسلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعومة، فهي تسمى أيضاً بالكفاءة المهنية، وتدل على المهارات العملية المقبولة، ويمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرة التي يمتلكها الفرد و تتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدرايات والمعارف العملية المكتسبة معاً من أجل التحكم في الوضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة.²

كما أنه إن تم وقع أي فرد في السلم التنظيمي داخل المؤسسة يتطلب كفاءة معينة وذلك لأجل أداء مهامه بصورة جيدة تتوافق مع أهداف المؤسسة وفيما يلي أهم العناصر الواجب توافرها في هذا النشاط:

- التوافق بين العمل والحياة الخاصة.
- التأقلم بين العمل والمرؤوسين والتعاون معهم في حل المشاكل المطروحة.
- تنمية العمل الجماعي.

¹ أبو القاسم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

² مقداد أصلية، بطيب عائشة، "دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح-"، (رسالة ماستر في تسيير الموارد البشرية، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان - ملحقه مغنية، 2015-2016، ص 12).

- المثابرة والقدرة على العمل.

- قدرة التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية.¹

2-الكفاءات الجماعية

الكفاءة الجماعية أكثر تعقيدا في تعريفها، ويمكن في البداية التركيز على العناصر التالية²:

- تمثل فريق العمل "مصلحة، وحدة، شبكة، مجموعة، مشروع... الخ"، القادر على إدارة مهامها بشكل كفؤ للوصول إلى الأهداف والنتائج المسطرة.

- كما أنها ليست مجموع الكفاءات الفردية، وإنما هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم فرق العمل، والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج، إذن الكفاءات هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون و أفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن جملة من المعارف ومنها : أفضلية التجميع، معرفة التعاون، معرفة اخذ أو اكتساب الخبرة جماعيا، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، وعلى مستواها تمييزين :

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

● الكفاءات الممتدة أو المستعرضة : وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة اذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعية الأصلية كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة.

3- الكفاءات التنظيمية (الإستراتيجية)

إن مفهوم الكفاءات عموما يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون و مقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.³

كما أن الكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية.

¹ د. بجاوي سليمان، شليل عبد اللطيف، "دور التسيير الفعال في تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"- دراسة مقارنة بين مؤسستي شيالي الخاصة وسامبو

العامية - المنطقة الصناعية سيدي بلعباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس- الجزائر- ، مجلة الابتكار والتسويق، العدد الثاني، ص 189.

² مقداد اصيلة، بطيب عائشة، مرجع سبق ذكره، ص13.

³ نذيرة بوزيد، مرجع سبق ذكره، ص 56.

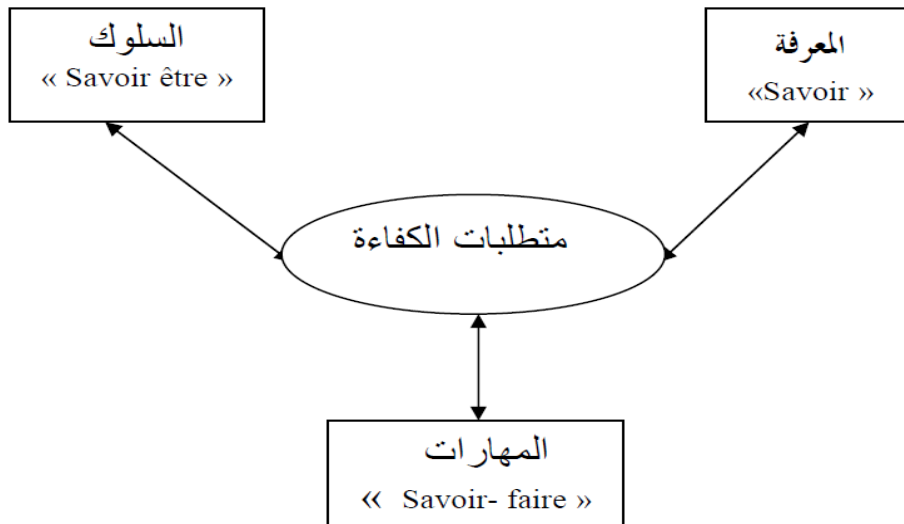
إن المؤسسة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، والمتجذرة في بيئتها، وتكنولوجيتها، وعملياتها الروتينية، والعلاقات ما بين موارد البشرية، والذي يعتبر إيجاد توليفة منافسة منها مصدر للتميز التنافسي، حيث يمكن الوصول إلى الكفاءات الإستراتيجية انطلاقاً من ثلاث أنواع من الموارد هي¹:

- ✓ الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني... الخ).
- ✓ الموارد البشرية (القدرات، المهارات، المعرفة، الطاقة الكامنة... الخ).
- ✓ الموارد التنظيمية (الهيكل، نظام التسويق، الرقابة... الخ).

ثانياً: متطلبات الكفاءات

هناك ثلاث عناصر أساسية تتوفر لدى الموارد البشرية في المؤسسة، وهي تعد متطلبات ضرورية لوجود كفاءات، وهي ممثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): متطلبات الكفاءة البشرية



المصدر: عائشة لشلاش، عمار درويش، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية، مداخلة في ملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22/ 23 فيفري 2012، ص3.

من الشكل نستخلص أن الكفاءة واجب لا يمكن فصله عن تغيير التنظيم للمؤسسة، وبالتالي الكفاءة تركيبه من المعرفة، المهارات والسلوكيات التي قد تظهر من خلال تمارين عمل في واقعية نشاط محدد، فهي تعد متطلبات للكفاءات البشرية، ونعرف هذه العناصر الثلاث كما يلي :

¹ قداش سمية، "اثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة- دراسة حالة " اتصالات الجزائر موبيليس"، (رسالة الماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011، ص ص 8-9).

1- تعريف المعرفة:

تتمثل المعرفة في المجموع المهيكل للمعلومات المندمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطاتها وانجاز عملياتها في سياق خصوصي، عبر تفسيرات مختلفة، جزئية ومتناقضة في بعضها.

المعرفة تعني الفهم، الإدراك والتعلم، والمعرفة ترتبط بحالة أو واقع أو جانب أو مشكلة معينة و استنادا إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عنها و المتصلة بها، ولذلك فان المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة.¹

يرى "بوتر دروكر" أن المعارف المورد الاقتصادي الأساسي، والمورد المسيطر والوحيد الذي يعطي ميزة تنافسية.²

2- تعريف المهارات:

يرى "جي ليو تارف" المهارات بأنها القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة معينة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية.³

كما عرفت على أنها مزيج لمعارف وممارسات وسلوكيات وخبرات، تمارس في اطار معين، لذا على المؤسسة تحديدها وتقييمها وتطويرها.⁴

المهارات هي مجموعة من القدرات الفطرية والمكتسبة تحتاجها مؤسسات الاتصال لضمان الأداء الفعال، وهي قابلة للتغيير، التطور، والتنمية المستمرة.

وعليه تلك المهارات تعتمد في المقام الأول على جميع أنواع المعرفة، خاصة المعرفة الضمنية كونها المرتبطة مباشرة بالعنصر البشري داخل المؤسسة باعتباره المسؤول الأول، وهذه المعرفة تركز أساسا على عنصرين أساسيين هما :

❖ الرأس المال الفكري: والذي يتمثل في القدرات الذهنية والكفاءات النوعية المتوفرة لدى عقول أصحابها وما أنتجته هذه العقول البشرية من أبحاث وعمليات تطويرية.

❖ الخبرة الشخصية: هي ذلك التراكم من التجارب التي تم تحصيلها من طرف العاملين بالمؤسسة طوال فترة العمل التي قضاها من خلال حياتهم المهنية.

¹ نذيرة بوزيد، مرجع سبق ذكره، ص62.

² الطيب الدودي، الأمين حملوس، "إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية"، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة 23/22 فيفري 2012.

³ إسماعيل حجازي، أ. سعاد معاليم، سكانير المهارات : "أداة للتخفيف من العجز المهاري"، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012.

⁴ إسماعيل حجازي، معاليم سعاد، "تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات"، ط1، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2013، ص81.

3- تعريف السلوك:

السلوك هو ظاهرة معقدة تتدخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية والنظرية المكتسبة أو الوراثة والمتعلمة أو العوامل الاجتماعية والاقتصادية والحالة الصحية والمزاجية وما إلى ذلك¹.

المطلب الرابع : أبعاد ومستويات الكفاءة.

للكفاءة أبعاد ومستويات تتمثل فيما يلي:

أولاً: أبعاد الكفاءة

إن الكفاءة هي توليفة من ثلاثة مكونات أساسية هي²:

1-المعرفة: تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعيبتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة.

كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها .

2-المعارف العملية: وتسمى بالمهارات وتعرف على أنها مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، وتحدد المهارات المطلوبة³:

- القدرة على التحليل والتفكير والتكيف والابتكار، والقدرة على التدريب...الخ، وهي أحسن توازن بين المعارف والعمل بمعنى مجموع المعارف الضرورية لمباشرة العمل سواء كان إنتاجي أو غير ذلك.

- كما عرفها بأنها التوازن الجيد بين المعرفة والتصرف، أي مجموع المعارف التي تستخدم عندما تكون بصدد التصرف... سواء كان ذلك لأجل الإنتاج، التصميم، التصليح، الاتصال، البيع، التخطيط، الإدارة والتوجيه كل هذه الأنشطة تتطلب مهارات (معارف فنية).

-وهي بذلك تتضمن جانبا علميا وجانبا تجريبيا(الخبرة) تنتج عن التجارب المعاشة من قبل الفرد.

3-المعارف السلوكية: وتسمى السلوكيات، تتمثل في مجموع المواقف والميزات الشخصية والمرتبطة بالموظف، والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة...الخ، سواء

¹-نذيرة بوزيد، مرجع سابق، ص63.

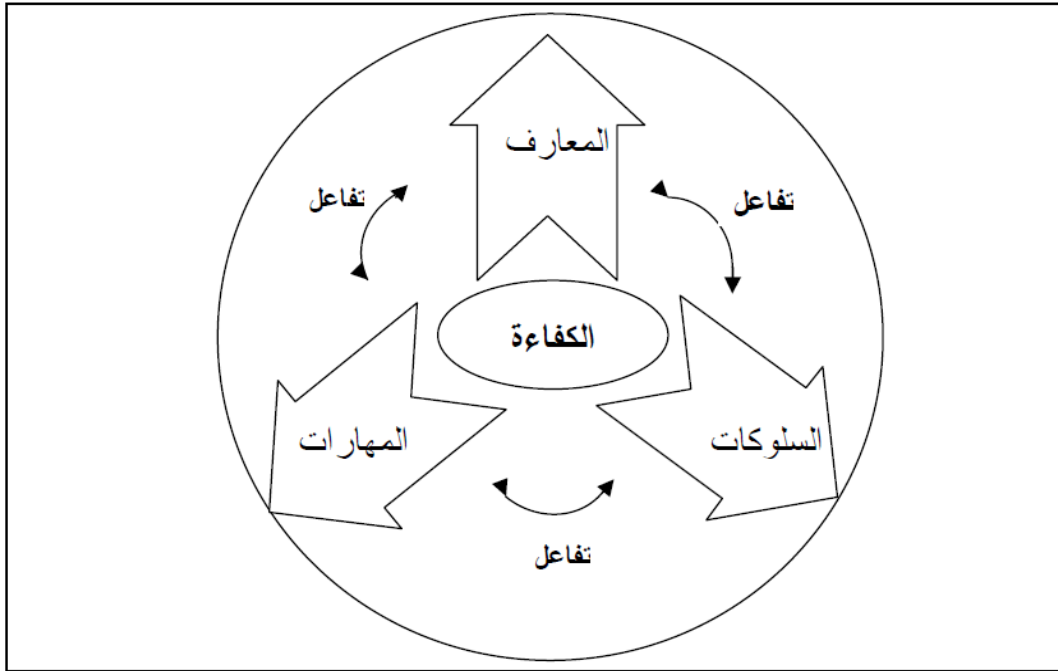
² سلامي فتيحة، "دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة- دراسة حالة المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر-" (رسالة الماستر في علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية، جامعة البويرة، 2014/2013، ص9).

³ بن جدو محمد الأمين، "دور ادارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز- دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor بروج بوعريويج-"، (رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية علوم الاقتصادية ، جامعة سطيف1، 2014/2013، ص ص 4-5).

كان سلوك الإنسان في علاقته بالمؤسسة ايجابيا حيث يتفق مع توجهات المؤسسة ويساعد على تحقيق أهدافها، أو سلبيا يكون عكس توجهات المؤسسة، أو محايدا فهو يتميز بمجموعة من الخصائص هي¹ :

- السلوك الإنساني يسعى إلى تحقيق أهداف يريدها الإنسان.
- السلوك الإنساني يتشكل بفعل تأثير مجموعة متنوعة من العوامل.
- السلوك الإنساني متجدد ومتغير بحسب تغير الأهداف والظروف المحيطة.

الشكل 03: الأبعاد الأساسية للكفاءة



المصدر: رحيل آسية ، مرجع سبق ذكره، 10

ثانيا : مستويات الكفاءة

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجميع العديد من العناصر وهي البيانات والمعلومات، المعارف، الخبرة.²

1-البيانات: هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم أبرزها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة.

وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تقييمها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للملتقى. كما

تعتبر مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة.

¹. علي السلمي، "إدارة السلوك الإنساني"، دار غريب للطباعة والنشر، دون سنة، ص118.

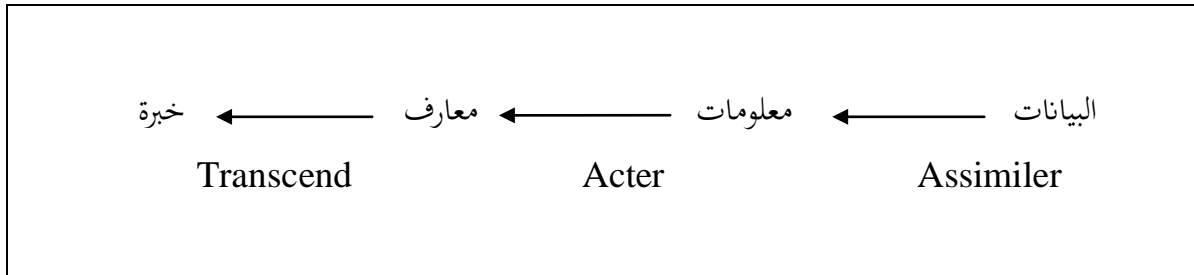
². بن جدو محمد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص 06 07.

2- **المعلومات:** هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية، ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش.

3- **المعرفة:** يرى "دروكر" المعرفة على أنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.¹

4- **الخبرة:** هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية. ويمكن توضيح ذلك من الشكل التالي:

الشكل رقم(04): مستويات الكفاءة



المصدر : بن جدو مُجد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص7

¹ نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، ط1، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2005، ص26.

المبحث الثاني : تنمية الكفاءات وأدوات تحقيقها

تعتبر الكفاءات أو العنصر البشري أهم مورد وأعلى الاستثمارات بالنسبة للمؤسسة، والذي يساهم في تحسين وتطوير الأداء وتنميته، ولهذا فالدور الأساسي في تنمية الكفاءات هو قيام مسيري المؤسسات بتنمية قدرات الأفراد العاملين في المؤسسة وتحفيزهم على العمل. ويمكن تطوير الكفاءات البشرية من خلال تنميتها وستتطرق في هذا المبحث الى تعريف تنمية الكفاءات والأدوات الأساسية لتحقيق التنمية.

المطلب الأول: تعريف تنمية الكفاءات وأساليبها

سنعرف تنمية الكفاءات ونذكر أهم أساليبها فيما يلي:

أولاً: تعريف تنمية الكفاءات

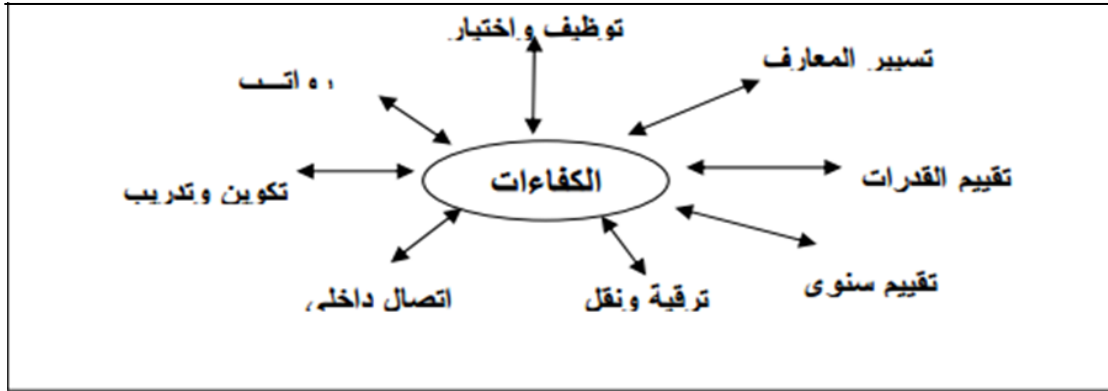
يوجد العديد من التعاريف لتنمية الكفاءات نذكر منها:

- هي الإجراءات المتخذة من قبل المنشأة لتنمية قاعدة كفاءاتها، وبعبارة أخرى تنمية الكفاءات هي تلك المزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى الكفاءات التي تتوفر عليها المنشأة.¹
- وهي تزويد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل فهي تركز على العمل الحالي للموظف والعمل الذي يشغله في المستقبل ويكون نطاق التنمية مجموعة العمل.²

¹ مقدار أصيلة ، بطيب عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² نذيرة بوزيد، مرجع سبق ذكره، ص 64.

الشكل رقم(05): الكفاءات محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية



المصدر: كمال منصور، سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى أبحاث اقتصادية وإدارية"، جامعة بسكرة، العدد السابع، جوان 2010، ص55.

ثانيا: أساليب تنمية الكفاءات

يمثل تسيير الكفاءات أحد الأقطاب المهمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية باعتباره طرح حديث ضمن التطورات المتلاحقة في الممارسات التسييرية لهذه الموارد، وحتى تتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل أكثر وضوحا يتعين علينا الإشارة إلى بعض المصطلحات والمفاهيم التي تتداخل معه ومن هذه المفاهيم نذكر ما يلي¹:

- **المهارة:** محصورة ضمن كفاءات معينة تنتج عموما عن حالة تعلم، وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية، والكفاءات الحركية: تعني خصوصا الإتقان وتظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد، كما هو الشأن في مجال الرياضة البدنية، وعادة ما يربط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقليدية والتقنية ومع الانجازات الفنية وأيضا مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجديدا.

- **القدرة:** إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال علمي أو نظري، والقدرة حسب * فاينني* تتمثل في بعض الانجازات والتي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة فمثلا يمكن للمتعلم أن يقوم بانجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة مظهرها، ومن حيث الموضوع الذي انصبت عليه، تدخل ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التذكر.

- **الاستعداد:** الاستعداد هو قدرة ممكنة أي وجود بالقوة أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من انجازه فيما بعد عندما يسمح بذلك عامل النمو والنضج أو عامل التعلم أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية والاستعداد كأداء كامن

¹ رقية دهام، مرجع سابق، ص21.

يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل، والاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فانه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات و التحفيزات الملائمة.¹

- الانجاز: يتمكن الفرد من تحقيقه آنيا من سلوك محدد وهو بهذا المعنى يقترن نوعا ما بمفهومي الاستعداد والقدرة في مفهومهما السابق وإذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح والدقة فإنها بذلك تشير إلى إمكانيات الفرد المعتمد في الانجاز.²

- السلوك: السلوك أو التصرف وهو يشمل نشاط الإنسان وحتى الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من التكيف معها.³

المطلب الثاني: أهداف تنمية الكفاءات.

من خلال استهداف عملية التنمية لمختلف أنواع الكفاءات داخل المؤسسة من كفاءات بشرية، تصورية وتقنية لكل فرد حسب وظيفته، فان هذه العملية تسعى بذلك إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها⁴:

- زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد.
- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد.
- إكساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين .
- اكتشاف الكفاءات الخفية وغير الظاهرة ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود.
- هي عبارة عن مفتاح تهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع.
- تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة (خاصة منها المعلوماتية، التكنولوجيا... الخ) وهو ما يصطلح عليه " بالكفاءات المتعددة ".
- في حالة امتلاك المؤسسة لتنوع بشري وتعدد ثقافي بين الأفراد فان عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذا التنوع والتعدد الثقافي عن طريقة إيجاد نوع من التعاون والتوافق بين الأفراد
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل
- دفع الأفراد إلى التعلم والتكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف

¹ عادل مجد زايد، "ادارة الموارد البشرية"، ط1، جامعة القاهرة للطباعة، القاهرة، 2003، ص133.

² رقية دهام، مرجع سابق، ص22.

³ نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁴ سلامي فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص ص 20، 21.

-رقية دهام، مرجع سابق، ص23.

- الوصول بالأفراد إلى الشعور بتحقيق طموحاتهم وتحقيق ذواتهم عن طريق مساعدتهم على اكتشاف وتنمية كفاءاتهم.¹

المطلب الثالث: مجالات ودوافع الاهتمام بتنمية الكفاءات .

سنتعرف في هذا المطلب على أهم مجالات تنمية الكفاءات و أبرز دوافع الإهتمام بها:

أولاً: مجالات تنمية الكفاءات

- من أهم مصادر الميزة التنافسية في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الحالية هي الكفاءات، إذن فالمورد بحاجة إلى تسيير ومتابعة وتطوير من خلال التقييمات الدورية، فمن خلال عمليات التطوير اعتماداً على التكوين والتعلم إلى غيره من المجالات تؤدي إلى تعميق وتقوية معارف المورد وصقل مهارته.

- **إعداد مواصفات الكفاءات:** توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات، بطاقات الكفاءة... الخ.

- **تقييم الكفاءات:** يمثل تقييم الكفاءات مرحلة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة، ومن الأدوات التي تشغل في هذا الشأن نجد: مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات... الخ.²

- **تطوير الكفاءات:** يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية، ذلك أنه من دون أي شك أن تغيرات البيئة أصبحت سريعة ومعقدة وهي بذلك تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها، ومن الأساليب المستخدمة في هذا الميدان، نجد التكوين المرتكز على الكفاءات.³

- **تحفيز الكفاءات:** توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حيث تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل لها حيث تشكل التعويضات و المكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيراً مهماً ضمن السياسات و الاستراتيجيات

¹ ابو القاسم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

² مصنوعة احمد، " تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي التابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العملي وافاق التطوير، جامعة الشلف، 04/03 ديسمبر 2012.

³ سلامي فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

التي تتبناها المؤسسات، كما لها من انعكاسات واضحة بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المؤسسات للأفراد وبعضها الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المؤسسات، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات والمحفز الأهم لتحسين أدائهم.¹

ثانيا: دوافع الاهتمام بتنمية الكفاءات

يوجد العديد من الدوافع وراء الاهتمام ومن ثم الاستثمار في مجال تنمية الكفاءات نذكر منها²:

- إدماج التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في أنظمة المؤسسات وما يتطلب نجاحه من رفع من مستوى الكفاءات الموجودة وإعادة تنظيم لمناصب العمل.
- تنامي تدويل الأسواق وما رافقه من ازدياد في حدة الضغوط التنافسية التي من الضروري مواجهتها من قبل المؤسساتي لضمان بقائها واستمراريتها وهو ما خلق حاجة إلى وجود كفاءات تساهم بفعالية في تلك المواجهة.
- تعتبر المزايا التنافسية المرتكزة على المعارف العملية أسهل المزايا إخفاء عن أعين المنافسين وأصعبها تقليدا ومحاكاة وهو ما يضمن إنشاء قاعدة صلبة لإرساء مزايا تنافسية قوية ودائمة.³

المطلب الرابع: مسار تنمية الكفاءات

تتجسد مسارات أو مراحل تنمية الكفاءات بالمؤسسة في التالي:

أولا: اختيار الكفاءات وأهميته

تعتبر عملية اختيار الكفاءات في المؤسسات من أصعب واخطر العمليات، كون ان الكفاءة البشرية هي التي ستحسن صورة المؤسسة أو تشوهها في أذهان الزبائن، ولذا اهتمت المؤسسات الكبرى بهذا المجال من خلال اختيار أكفأ الأفراد للعمل بمؤسساتها. ومن هنا تكمن أهمية اختيار المؤسسة لعاملها الكفاء بدقة كبيرة، خاصة من هم على تواصل مباشر بالزبائن، باعتبارهم أول معيار وواجهة للمؤسسة وجودة خدماتها. ونظرا للأهمية البالغة لعملية اختيار الكفاءات، فان ذلك يتطلب من إدارة المؤسسة تخصيص الوقت والجهد الكافيين لتعيين أفضل الكفاءات المتاحة، والتي تتوافق مهاراتهم مع أعباء الوظيفة المراد القيام بها، فنجاح

¹ رقية دهام، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² المرجع نفسه، ص 26.

³ أحمد السيد كردى: "مدونة التنمية البشرية والإدارية"، 7 أكتوبر 2015، الساعة 5 . Htt//ahmed kordy. Blogspot.com

المؤسسات، يرتبط بنجاحها في عملية اختيار الأفراد الأكفاء الذين لهم ميل لتقديم خدمات أفضل تشبع حاجات الزبائن ورغباتهم¹.

ثانياً: مفهوم التدريب

يمكن إبراز مفهوم التدريب من خلال التعاريف التالية:

- التدريب هو²: "جهود مخططة ومستمرة، تهدف إلى رفع كفاءة الفرد، عن طريق زيادة معارفه، وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته بشكل إيجابي، حتى يتمكن من أداء عمله بكفاءة وفعالية، مما ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة."

- التدريب هو³: "عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الاداء واكتسابهم الخبرة المنظمة، خلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتنفق مع طموحهم الشخصي".

ثالثاً: مفهوم التمكين (تفويض السلطات)

ومن أهم التعريفات الخاصة بالتمكين ما يلي⁴:

- التمكين هو: "العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة، المهارات/ الحرية... للقيام بوظائفهم".
- التمكين هو: "العملية التي يقوم بها المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم".

¹عباسي بوبكر، "دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية"، (بولاية ورقلة رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسويق كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرياح ورقلة)، 2009/2008، ص56

² عبد الباري إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص103.

³ نجم العزاوي، "التدريب الإداري"، الطبعة العربية، عمان، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006، ص14.

⁴ زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، "ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، الطبعة العربية، عمان، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع،

2009، ص27.

رابعاً: مفهوم التحفيز وأنواعه

1- مفهوم التحفيز:

يمكن إبراز مفهوم التحفيز من خلال التعاريف التالية:

- التحفيز هو¹: "قوة خارجية، تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك الإنساني".

- التحفيز هو²: "العائد الذي يحصل عليه العامل نتيجة لتميز أدائه".

2- أنواع التحفيز:

للتحفيز أنواع كثيرة ومتنوعة، ومن أشهر هذه الأنواع: التحفيز المادي والتحفيز المعنوي³.

أ- التحفيز المادي: ويشمل الأجور، المكافآت التشجيعية، والمنح، والتعويضات المتنوعة، والمزايا ذات الطابع المادي لقاء الجهود التي يبذلها العاملون خلال أدائهم لأعمالهم، ومن أهم أشكاله: الأجور والمرتبات التعويضات ضمان استقرار العمل ظروف العمل ومتطلباته المادية.

ب- التحفيز المعنوي:

ويشمل ما تقدمه إدارة المؤسسة الى العاملين فيها من أشكال التقدير والتكريم المختلفة، والتي تخاطب الجانب الإنساني في شخصياتهم، مثل المشاركة في اتخاذ القرارات، والخدمات الترفيهية، والنشاطات الاجتماعية، والترقيات الوظيفية، والتدريب المهني، والهدايا، وأشكال التكريم المتعددة التي تميزهم عن غيرهم⁴.

خامساً: تعريف الإبداع

الإبداع هو التفوق في فهم الأمور والقدرة على تقديم حلول غير مسبوق لمشكلات قائمة، او ابتكار وإنجاز أساليب وطرق توصل إلى نتائج متفوقة ومتميزة.

هو قدرة إنسانية خاصة تولد الأفكار البناءة وتحول المؤسسات الخاملة إلى أخرى نشطة وحية، وعموماً فالمبدع هو الذي يأتينا بالأفكار والتصاميم والنظريات والأعمال الفنية الجديدة والخارجة عن المؤلف⁵.

¹ محفوظ احمد جودة، "ادارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات"، ط2، الاردن، دار وائل للنشر، 2006، ص ص133-134.

² احمد ماهر، "الإدارة (المبادئ والمهارات)"، مصر: الدار الجامعية، 2004، ص 235.

³ محمد مرعي مرعي، "التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي والعربي"، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص ص 29-30.

⁴ المرجع نفسه، ص ص 32-33.

⁵ جمال خير الله، "الإبداع الإداري"، دار أسامة للنشر، عمان، ط1، 2008، ص ص 7-8.

خلاصة الفصل:

أشرنا في هذا الفصل إلى مفهوم الكفاءات ومميزاتها، والمتطلبات اللازمة لها، وكذلك أهميتها في مواجهة التحديات والرهانات الحالية لنصل إلى تنمية الكفاءات، أساليبها، أهدافها، مجالاتها و دوافع الاهتمام بها، ومنه نستخلص أن المؤسسات عاشت ولازالت تعيش تحولات كبرى وعميقة بسبب ما يجري في محيطها، تعتبر الكفاءات بأنواعها عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة، لهذا يلزم عليها العمل على جذب وبناء الأشخاص المتميزين والمبدعين، عن طريق تنمية خبراتهم وسهولة انتشار الكفاءات الجديدة بطرق ملائمة مهما كان مصدرها، فالكفاءات باعتبارها الثروة الأساسية والرصيد الحقيقي الكفيل لتعزيز التنافسية.

الفصل الثاني:

مساهمة تنمية الكفاءات في إيجاد

ميزة تنافسية للمؤسسة الإقتصادية

تمهيد:

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، فمن خلال بناء ميزة تنافسية تعتمد المؤسسة على كفاءات تمكنها من تحديد المجال أو البعد المناسب لإستراتيجية التميز والذي يجعلها قادرة على إدامة هذا التميز في ظل بيئة ديناميكية.

ففي هذا الفصل سنحاول الوقوف على مساهمة تنمية الكفاءات في إيجاد ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول : الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

نظرا للتطورات المتسارعة الحاصلة في مجال الإنتاج والتسويق والإبداع أضمت الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ضرورة حتمية لاستمرار هذه المؤسسات وفي هذا المبحث يتم التطرق إلى بعض التعاريف المتعلقة بالميزة التنافسية، مصادرها، أنواعها وإبراز أهم مصادر كتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: تعريف وأهمية الميزة التنافسية

يتم التعرف على الميزة التنافسية وأهميتها كما يلي:

أولاً: تعريف الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

هناك عدة تعريفات للميزة التنافسية، فمنهم من ينظر إليها من خلال كفاءة وفاعلية أداء المؤسسة، فيما يركز آخرون على عنصر القيمة والزمن، وفيما يلي أهم التعريفات للميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:

— يرى (بورتير) بان الميزة التنافسية لا تختص بالدولة، وإنما بالمؤسسة فالميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما إن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار اقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية.¹

— يرى (علي السلمي) بان الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء، تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظرا العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.²

— ويرى (الكبيسي) الميزة التنافسية هي التفوق الناتج عن قدرة المؤسسة في التفاعل مع البيئة للحصول على المدخلات وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة للزبون مقارنة مع المنافسين.³

— كما أشار (ماكميلان وتامبوي) إلى أن الميزة التنافسية هي الوسيلة التي تستطيع المؤسسة من خلالها الفوز على منافسيها الآخرون.⁴

¹ سعد خنوس "اثر إنتاجية العنصر البشري على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المطاحن بولاية ورقلة"، (رسالة ماستر في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مباح-ورقلة-، 2015/2016)، ص9.

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 مباح-ورقلة-، 2012/2013)، ص33.

³ ادريس وائل السنوسي، "اثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان"، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016)، ص32.

⁴ اثير عبد الأمير حسوني، "رأس المال الفكري والميزة التنافسية: العلاقة والاثر دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، قسم الحاسبة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 01، العدد1، 2008، ص104.

ثانيا: أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

إن أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة تظهر من خلال ما يلي¹:

- إنها تعطي تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج عالية.
- تجعل مؤسسة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معا.
- تساهم في التأثير الايجابي في إدراك العملاء، وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.
- كون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فان هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- كون الميزة التنافسية مستندة على موارد المؤسسة وقدرتها ومجالاتها فإنها تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
- خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.²

المطلب الثاني: خصائص ومصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

سيحاول هذا المطلب التعرف على أهم خصائص ومصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

أولا: خصائص الميزة التنافسية

يمكن توضيح خصائص الميزة التنافسية على النحو التالي³:

- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة .
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين .
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم المشتريين أو كلاهما .
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

¹ دانة خالد عمرو، "علاقة ادارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من شركات الانشاء والتعمير العاملة في الأردن"، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال-MBA، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، 2009) ص40.

² بن علي عائشة، جلولي سهام، "دورادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، (جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، مجلة دفاتر بواذكس، العدد رقم 03- ماي 2015)، ص89.

³ محمد فوزي علي التوم، "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني"، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، ماي 2009)، ص ص44-45.

- أن تكون مجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة من جهة أخرى¹.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وسير وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية².
- تبنى على الاختلاف³

ثانيا : مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، نذكر منها ما يلي:

- 1-الابتكار:** إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى العالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار التركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة. وأصبحت هذه القدرة الابتكارية مصدرا متجددا للتنافسية⁴.
- 2-الزمن:** يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السباق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، وهنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
- تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم).
- الالتزام بمجداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

- 3-المعرفة:** إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من أفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة " انفجار المعرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية⁵.

¹ وهيبه داسي، "دور ادارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، (جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر،- مجلة الباحث، عدد11/2012)، ص168.

² سلامي فتيحة، مرجع سابق، ص47.

³ حومدي هناء، "الاساليب الترويجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسات (hassi.wissal.modren)"، بولاية ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، (رسالة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2012/2013)، ص2.

⁴ هادف حزبية، "استراتيجيات تكوين وتنمية الموارد البشرية كمدخل فعال في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية"، محاضرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدينة، ، دون تاريخ،، ص20. Email:hiab2004@yahoo.fr

⁵ بن علي عائشة، جلولي سهام، مرجع سابق، ص91.

وهناك مجموعة من المصادر الأخرى وهي¹:

المصادر الداخلية: المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل: العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع..... وغيرها. كذلك قد تأتي الميزة التنافسية في النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والإبداعات والمعرفة.

مصادر خارجية: وهي كثيرة ومتعددة وتشكل في متغيرات البيئة الخارجية و تغييرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسات وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.

يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

وبصورة أكثر تحديدا يمكن القول انه يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأنظمة والممارسات الآتية²:

- 1- الاهتمام بالعميل، واحتياجاته.
- 2- الاهتمام بالجودة كما يدركها العميل.
- 3- الاهتمام بالإنتاج المرن والمتطور.
- 4- الإنتاج في اقل وقت.
- 5- تحقيق علاقات مشاركة مع الموردين والعملاء.
- 6- ترشيد التكاليف.
- 7- البحوث والتطوير.
- 8- استيعاب التطور والتكنولوجيا المناسبة.
- 9- استخدام أنظمة معلومات واتصالات متطورة.
- 10- هياكل وأنشطة تنظيم بسيطة ومرنة.
- 11- تشجيع الابتكار.
- 12- قيادة ملتزمة.

¹ محمد فوزي علي العنوم، مرجع سابق، ص45.

- بن علي عائشة، جلولي سهام، مرجع سابق، ص92.

² احمد ماهر، "الإدارة المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، 84 شارع زكريا غنيم، الإسكندرية، ص 639.

المطلب الثالث: انواع الميزة التنافسية واستراتيجياتها

في هذا المطلب سنتعرف على ابرز انواع واستراتيجيات الميزة التنافسية وهي كما يلي:

أولاً: انواع الميزة التنافسية

يوجد نوعين رئيسيين للميزة التنافسية هما:

1-التكلفة الأقل: نقول عن مؤسسة ما أنها تحوز على ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة اقل من نظيرتها لدى المنافس.¹

وتعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد وأرباح كبيرة، ولتحقيق هذه الميزة، على المؤسسات فهم وتحديد وتحليل الأنشطة الحرجة في حلقة القيمة للمؤسسة، والتي تعد هاما لتحليل مصادر الميزة التنافسية، حيث أنها تهتم بتجزئة المؤسسة إلى وحدات نشاط إستراتيجية بهدف التعرف على تكاليفها ومصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق الميزة التنافسية.²

2-ميزة التميز: تتميز المؤسسة على منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز ما بينها التعلم، بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، ومن ثم فان التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلا بان يؤدي إلى تميز متواصل.³

وتختلف تكلفة التميز من مؤسسة لأخرى، لان موقع المؤسسات تجاه عوامل تطور التكاليف مختلف، وعليه ضرورة الرفع من درجة التميز بالاعتماد على تنسيق أحسن بين الأنشطة مثلا: التنسيق الأحسن بين مراقبة الأسعار، التموين رزنامة الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين وتقليص آجال التسليم.⁴ وهناك عدة مصادر للوصول إلى التمييز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والمقدرات التنظيمية.⁵

¹ Porter michael I avantage concurrentielM comment devancer ses concurrents et maintenir son avance/ paris: inter edition.1986p.86pp136-129

² حكيم بن جروة، سامي بن خيرة، "مساهمة للموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط"، العدد 01، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، (جامعة ورقلة، جامعة الوادي) الجزائر، ديسمبر 2014، ص182.

³ راتب صويص وآخرون، "عمليات ادارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مجموعة الاتصالات الاردنية (orange)"، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد07، العدد04، 2011، ص517.

⁴ بن نذير نصر الدين، منصور الزين، "الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال(إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة)"، ط01، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص364.

⁵ غني دحام منتهي الزبيدي، حسين وليد حسين، "استخدام ادارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة كلية التراث الجامعية، العدد13، (78)، ص98.

ثانيا: استراتيجيات الميزة التنافسية

بناء على ذلك اقترح بورتر ثلاث استراتيجيات أساسية لتحقيق الميزة التنافسية بشكل يحقق للمؤسسة الأرباح المرجوة، وتتمحور هذه الاستراتيجيات في ما يلي¹:

1- استراتيجيّة التميز: والتي تسعى من خلالها المؤسسة إلى تقديم منتجات مميزة عن ما يقدمه المنافسون وخلق هوية فريدة للمنتج تجعل العملاء مستعدين لدفع سعر أعلى من المعتاد، إلا أن هذه الاستراتيجية تحتاج إلى تكاليف للبحث والتطوير والدعم التسويقي والتي تحرص المؤسسات على أن تكون قريبة من متوسط تكاليف الصناعة.

2- استراتيجية قيادة التكاليف: والتي تقوم على تقليل تكاليف إنتاج وتسويق المنتج إلى الحد الأدنى مقارنة بالمنافسين مع المحافظة على مستوى قبول من الجودة، رغم أن هذا يمكن أن يجعل المؤسسات تواجه مشكلة إمكانية تغير ظروف السوق والتي لن تمكنها من تخفيض تكاليفها، إضافة إلى احتمال التضحية بمستوى جودة بعض المنتجات احتمال تغير تفضلات المستهلكين.

3- استراتيجية التركيز: والتي قد تقوم على التميز أو قيادة التكاليف من خلال اختيار قطاع أو قطاعات سوقية مريحة من السوق الكلي والاعتماد على الفهم الدقيق لحاجات وخصائص المستهلكين فيها والعمل على إشباعها من خلال تقديم مزيج سلعي ضيق من حيث الاتساع ولكنه يتصف بالعمق حيث ينتج مدى واسع من الخيارات أمام القطاع السوقي المستهدف.

المطلب الرابع: أبعاد ومحددات الميزة التنافسية

للميزة التنافسية محددات وأبعاد تمثلت فيما يلي:

أولاً: أبعاد الميزة التنافسية

تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق المنافسة، ولتحقق الميزة التنافسية هناك بعدين أساسيين هما:

1- القيمة المدركة لدى العميل: يمكن للمؤسسة تحسين القيمة التي يدركها العميل، عن طريق الاستغلال الأمثل لإمكانياتها مما يساهم في بناء ميزة تنافسية، حيث تتحقق الميزة التنافسية إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون على قيمة أعلى من القيمة التي يقدمها المنافسون جراء التعامل مع المؤسسة حيث لا يلعب السعر دوراً كبيراً في تحديد

¹ سما غالب مقاطف، الهام فخري طلمية، "اثر وسائل التسويق المباشر في بناء الميزة التنافسية دراسة ميدانية لفنادق الخمس نجوم في مدينة عمان"، كلية العلوم الإدارية والمالية،

جامعة البتراء، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 42، 2014، ص 54.

مفهوم القيمة المدركة لدى العميل بل مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره ومدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة ومدى الاعتمادية عليه وخدمات ما بعد البيع.¹

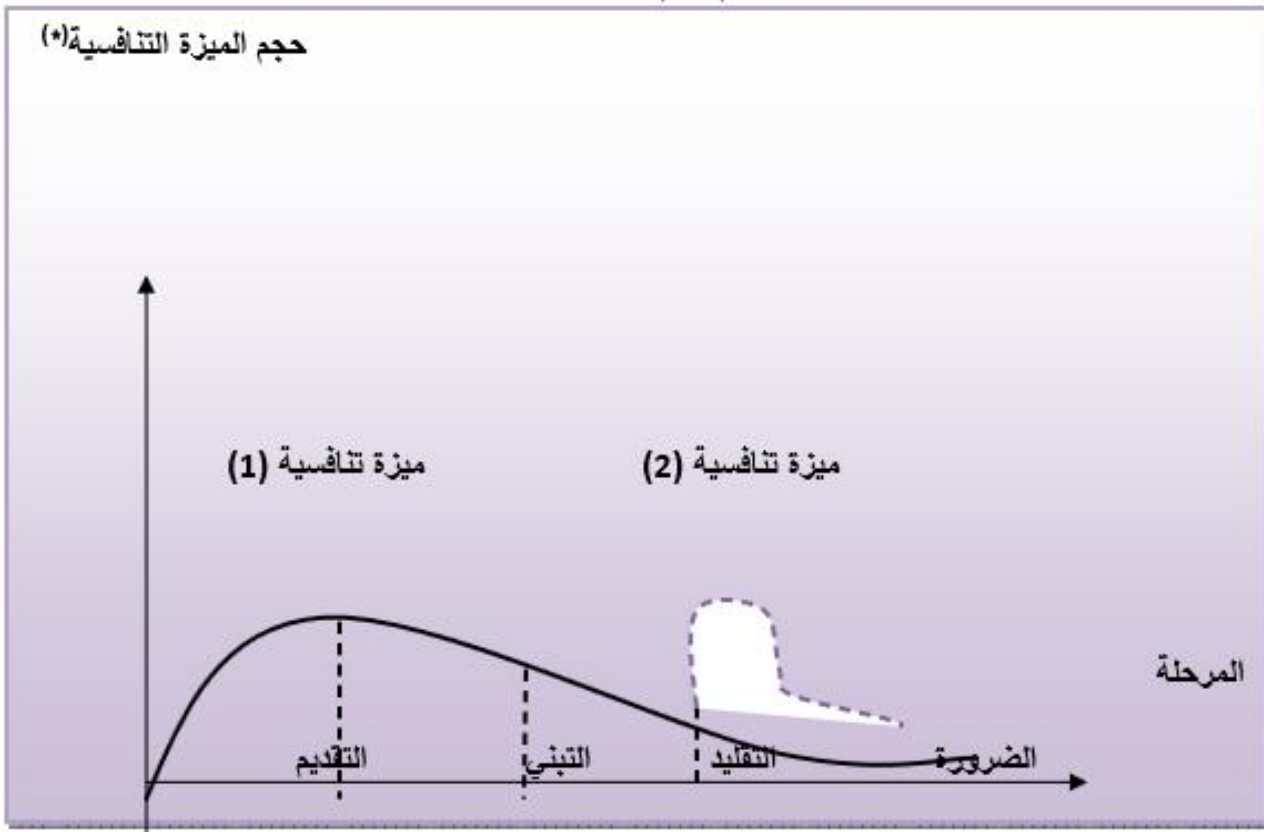
2- التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للحصول على التميز من أهمها الموارد المالية والبشرية والإمكانات التنظيمية.²

ثانيا: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية من خلال حجم الميزة ونطاق التنافس:

1- حجم الميزة: إن قدرة المؤسسة على مواجهة منافسها يتوقف على حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها فكلما كانت أكبر صعب على منافسيها تقليدها، وهذه الميزة لها دورة حياة مثلها مثل المنتج وهذه المراحل تتمثل في الشكل التالي:

الشكل (6): حجم الميزة التنافسية



المصدر: بن علي عائشة، جلولي سهام، مرجع سابق، ص 90.

¹ واصل خولة، مرجع سابق، ص 34.

² رقية دهام، مرجع سابق، ص 36.

يبرز الشكل رقم (6) أعلاه أن الميزة التنافسية تبنى على مراحل¹:

- مرحلة التقديم: وهي أطول مرحلة حسب درجة قبول العملاء لها .
- مرحلة التبنى: وهي مرحلة الاستقرار.
- مرحلة التقليد: أو مرحلة التراجع لتقليد المنافسين لها.
- مرحلة الضرورة: هي ضرورة تحسين الميزة أو إنشاء ميزة جديدة.

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

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، أو مناطق، أو صناعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات الحجم، كما يمكن أيضاً للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز، على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.²

¹ واصل خولة، مرجع سابق، ص38.

² بن علي عائشة، جلولي سهام، مرجع سابق، ص91.

المبحث الثاني : تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وفق منظور تنمية الكفاءات

إن الكفاءات التي يجب أن تحافظ وتلتزم بها المؤسسات الاقتصادية كمدخل لتدعيم وتحقيق الميزة التنافسية لمواردها البشرية في أن تبتكر نظاما لممارسات خلق تأثيرا متآزرا لمختلف الأنشطة داخل المؤسسة، وهذا يعني إحداث تغيير في الاتجاهات الجماعية من الرؤية التقليدية إلى الرؤية الحديثة المدعومة للكيان الواحد المتكامل.

المطلب الأول : خصائص الكفاءات البشرية التي تسمح بخلق الميزة التنافسية.

إن العنصر البشري مهم جدا داخل المؤسسة بما يتوفر لديه من كفاءات فكرية ومهنية فهو مسؤول عن خلق الميزة التنافسية مما يتطلب منه أن يتصف بمجموعة من الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية وهذه الخصائص تتمثل في¹ :

1-خاصية الندرة: إن خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة لكنها 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 الإستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على ميزة تنافسية.

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

2-خاصية عدم القابلية للتقليد: يمكن للموارد البشرية ذات القيمة النادرة أن توفر للمؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، وع ذلك عندما تستطيع مؤسسة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص فإنه بمضي الوقت لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تنمية وتغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة.

3-خاصية التنظيم: حتى توفر أي خاصية من خصائص الموارد البشرية للموارد البشرية، للمؤسسة مصدرا للميزة المتواصلة فإن على المؤسسة أن تنظم من اجل استثمار مواردها البشرية، حيث يتطلب التنظيم وجود النظم والممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تؤتي ثمار مزاياها المحتملة

4-خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل: يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدرا للميزة التنافسية المستدامة أن لا يكون قابلا للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، ذلك أن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الأقدر على الإبداع والتصور والتكيف

¹ سلامي فتيحة، مرجع سابق، ص 59-60.

مع متطلبات البيئة الدائمة التغير.¹

المطلب الثاني: علاقة الكفاءات بالميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

لقد عزز المواقع الجديدة من أهمية موارد المؤسسة باعتبارها المحدد الأقوى للربحية، لذلك تطالب إدارة المؤسسات الاقتصادية بتجديد وتفعيل مواردها وكفاءاتها البشرية باعتبارها الخزائن الدائمة للرأسمال البشري، والمدخل الأساسي للحصول على الميزة التنافسية والمحافظة عليها

إن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية حسب مقارنة الموارد هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة، والذي يلقي من إدارة الإبداع، التحفيز والتوجيه المناسبين، ففي ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت الأهمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية، بحيث انتقل العالم من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة الذي يعتمد بالأساس على إجمالي المعارف والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتحسين المستمرين.²

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 فيما يلي³:

- تنمية الكفاءات التقنية من شأنها أن تدعم قدرة المؤسسة على ضمان الفعالية في التقنية التي تتطلبها تحقيق ميزة التكلفة الدنيا، عن طريق مضاعفة كمية الإنتاج
- إن تنمية الكفاءات التصويرية من شأنها أن تساهم في تحقيق ميزة تنافسية عبر مساهمتها الإستراتيجية القيادية في خفض التكلفة، عن طريق ترشيد التكلفة والذي يصب في تحديد أسعار تنافسية محليا وعالميا.
- تساهم تنمية الكفاءات التقنية بضمان التدقيق المحاسب الفعال عن طريق ضمان الجودة.
- كما هو معلوم فإن تحقيق ميزة التكلفة الدنيا تتطلب استثمارات مالية ضخمة و مجموعة حسابات وقوائم تحليلية لتحليل طبيعة وحجم الكم الهائل من عمليات البيع والشراء ولا يتوفر هذا إلا بتنمية الكفاءات التقنية خاصة منها المحاسبة والمعلوماتية .
- كذلك تتطلب ميزة التكلفة توفر تكنولوجيا رقمية حديثة تتم بتزويد العاملين في مختلف الإدارة التنفيذية بأجهزة

¹ مصنوعة احمد، مرجع سابق، بدون صفحة.

² محمود عبد المجيد عساف، "إستراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي"، محاضرة، 5 مارس 2018، وزارة التربية والتعليم

العالي الفلسطينية، فلسطين، com . massaf@ hotmail .

³ أبو القاسم حمدي، مرجع سابق، ص ص 143-144.

الكمبيوتر و الحزم المبرمجة، حيث يتم تحويلها إلى صناع معرفيين يساهمون في رسم إستراتيجية المؤسسة وخططها التشغيلية التي تتميز عادة بالإنتاج الكبير أو المستمر، وهذا لا يتأتى إلا بتنمية الكفاءات التقنية على جميع المستويات الهرمية.

2-ميزة التمايز: تشمل الآتي¹:

- تتمتع المؤسسة بميزة التمايز إذا اختلفت عن باقي المنافسين في السوق، ولكنها دائما معرضة للتقليد، التكيف مع تكنولوجياها، 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 جديد وهو يندرج تحت التحسين المستمر.

- تعتبر الكفاءات البشرية التصورية 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 الكفاءات يتمثل في صيانة و تحديث الكفاءات المستمرة لضمان تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة والحفاظ عليها، وهذا يحتاج اهتمام من طرف جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة من خلال:²

- تطوير نمط إداري يشجع على الصراحة والثقة والتعاون

- تصميم وتطوير نظام الحوافز

- تصميم وتطوير برامج التدريب.

- التقييم الموضوعي للجهود الفردية والجماعية.

المطلب الرابع: نظام تئمين الكفاءات البشرية في إطار تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

بما أن هذا النظام يدخل في إطار الإدارة التكاملية للموارد البشرية حيث يساهم وضعه في دعم الإستراتيجية التنموية للمؤسسة إلى تحقيق جملة من النتائج ومن أهمها نجد³:

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

- العمل على الأخذ بعين الاعتبار كل من الاحتياجات والإمكانيات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، والتطلعات

¹ مقدار أصيلة، مرجع سابق، ص 109-110.

² مصطفى احمد سيد، "التحسين المستمر: مفهومه واليته"، عدد 29، مجلة أخبار الإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 19.

³ مصنوعة احمد، مرجع سابق.

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 لانجازات الفرد العامل على مدى فترة زمنية محددة بأسلوب متناسق وموحد إلى تحسين مستوى الانجاز وتحديد مستويات جديدة في العمل للفترة القادمة.

المطلب الخامس: 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 جيداً، وماهراً في مجال تخصصه ولديه مهارات إبداعية ولكنه ليس مبدعاً 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 الذهني.¹

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 الإبتكارية 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 والمهارات.²

¹ سلامي فتيحة، مرجع سابق، ص ص 62، 64.

² المرجع نفسه، ص 66.

خلاصة الفصل:

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.

كما تناولنا كل من خصائص ومصادر الميزة التنافسية، كما 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 واستراتيجياتها حيث أن خالصنا 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 خالصنا انه كلما زاد حجم الميزة التنافسية كلما تطلب على المنافسين جهودا اكبر.

وفي الأخير استخلصنا أن تحقيق الميزة التنافسية لا يرتبط فقط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة المؤسسة على استغلال مواردها الغير مادية والتي تعد الكفاءات احد عناصرها الأساسية والمهمة، لذا يجب الاهتمام بدور تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث:

تنمية الكفاءات والميزة التنافسية
بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

تمهيد

بعد تطرقنا في الفصل الأول والثاني إلى الجزء النظري حيث يتناول الفصل الأول الكفاءات كمرتكز أساسي للمؤسسات المعاصرة وتنمية الكفاءات وأدوات تحقيقها أما الفصل الثاني يتناول مساهمة تنمية الكفاءات في إيجاد ميزة تنافسية بجميع جوانبها، سنحاول في هذا الفصل تطبيق الدراسة النظرية في أرض الواقع، وذلك من خلال إسقاطنا لتنمية كفاءات العاملين وتحقيق ميزة تنافسية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، حيث سنتناول في هذا الفصل مبحثين:

- المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ومنهجية الدراسة الميدانية
- المبحث الثاني: عرض وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول : تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ومنهجية الدراسة الميدانية

سنحاول في هذا المبحث التعرف على مديرية اتصالات الجزائر كآتي:

المطلب الأول : نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات. و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات.

و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

أولا: أهداف مجمع اتصالات الجزائر

الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر: سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها مند البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات.

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتهما اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

ثانيا: نشاطات مجمع اتصالات الجزائر

وتتمحور نشاطات المجمع حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات .

ثالثا: فروع مجمع اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات. فقد تم إنشاء فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

كما يضم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الإنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ) مربوطة حاليا شبكات الأنترانات بمقرات الربط بالإنترنت عن طريق شبكة "جواب".

اتصالات الجزائر الفضائية : المختصة بتكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

المطلب الثاني: نظرة على المديرية العملية بالوادي

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من بين أهم مؤسسات الدولة إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من الاتصالات في ولاية الوادي لإرضاء عملائها وسهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي يتعامل معها، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة محل الدراسة، ودراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وإلى مهام ونشاطاتها، وكذلك سنتطرق إلى أهمية وأهداف المؤسسة.

أولا: تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي :

تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته مند الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها

على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة¹

ثانيا: دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي

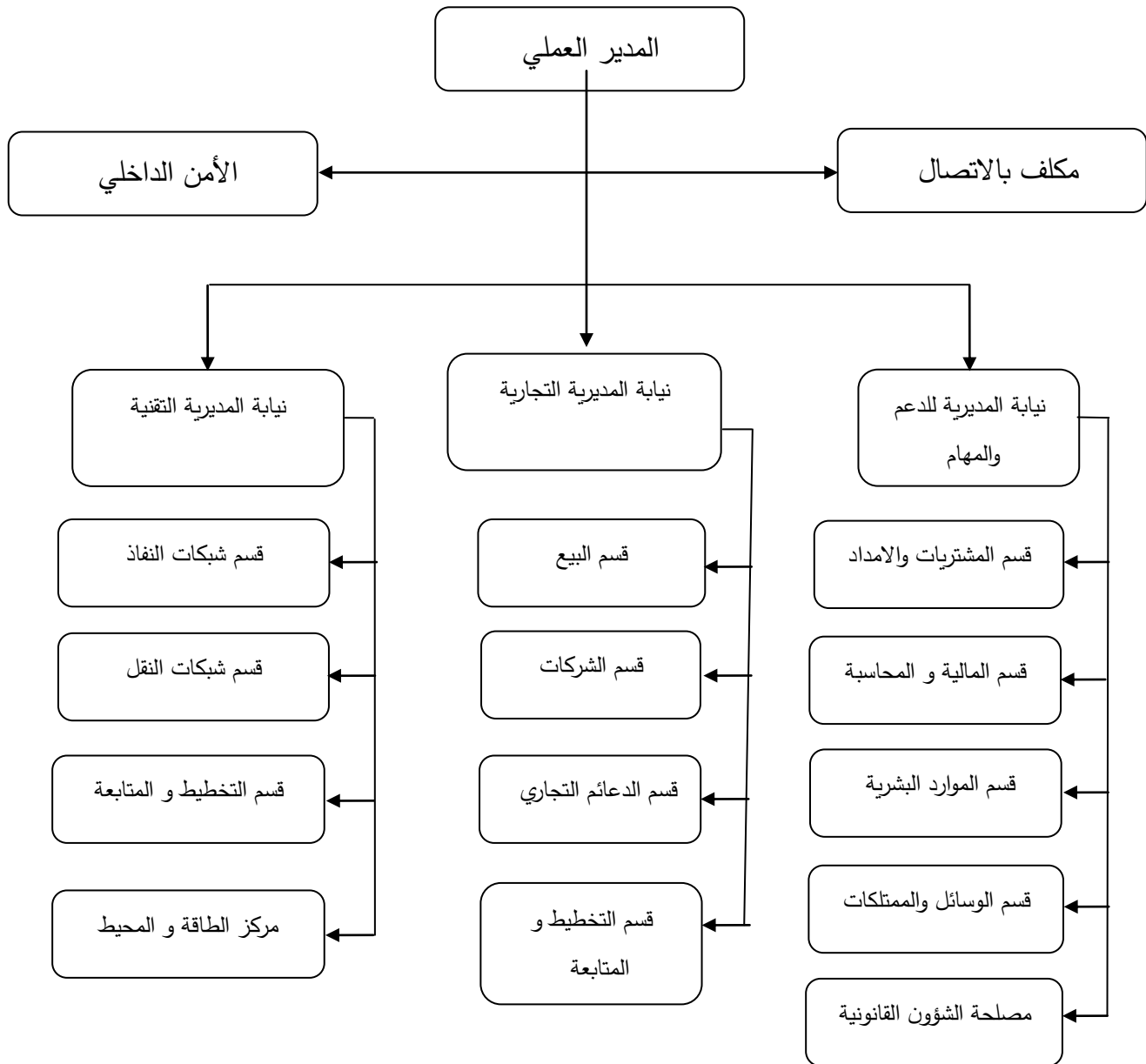
المدير العملي: ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن للمؤسسة والمصادقة على القرارات ثم إمضاؤها وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها.

تتألف المديرية العملية من ثلاث نواب للمدير ، رئيس مصلحة الأمن و مكلف بالاتصال و العلاقات العامة :

- نيابة المديرية التقنية.
- نيابة المديرية التجارية.
- نيابة المديرية للمهام و الدعم.

¹ من وثائق المؤسسة

الشكل رقم 6: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي



و تتألف نيابة المديرية التقنية من ثلاثة أقسام، ومركز للطاقة والمحيط :

- قسم شبكة النفاذ.
- قسم شبكة النقل.
- قسم التخطيط والمتابعة .
- مركز الطاقة و المحيط .

مما سبق، فإن المهام الموكلة إلى جميع مكونات نيابة المديرية التقني تنقسم وفقا للإجراءات والأنشطة التالية .

1- قسم التخطيط والمتابعة: وتتمثل مهام هذه الإدارة "مطور" للهياكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات

الاتصالات على مستوى المديرية العملية بشكل رئيسي وبصورة رئيسية في:

تطوير قواعد بيانات شبكات الاتصالات في المديرية العملية سواء النفاذ ، النقل أو الطاقة و المحيط.

دراسة تطور الطلب على الخدمات (الصوت والبيانات) من قبل البلديات و الدوائر.

التخطيط للبنية التحتية للاتصالات اللازمة للرد بشكل موثوق وموثوق على طلبات زبائن الشركة ، من

خلال وضع خطة التكاليف على أساس المشترك مع المصالح التقنية (النفاذ ، النقل والطاقة) والمصالح التجارية على

مستوى المديرية العملية.

ومتابعة تركيب هذه البنية التحتية في أوقات وأماكن محددة، وفقا لخطة العمل.

2- قسم شبكة النفاذ: بالنسبة لقسم الشبكة، فإن مهام هذا القسم "الدعم" إلى البنية التحتية لشبكة النفاذ

على مستوى المديرية العملية و تتركز أساسا على:

تشغيل وصيانة شبكة النفاذ الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات)

وسيتتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية

3- قسم شبكة النقل: مهام قسم شبكة النقل بالدرجة الأولى "الدعم" إلى البنية التحتية لشبكة النقل على

مستوى المديرية العملية و تتركز أساسا على:

تشغيل وصيانة شبكة النقل الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات).

وسيتتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية

4- مركز الطاقة و المحيط :

ويتمثل مهام هذا المركز كذلك في "الدعم" في الهياكل الأساسية للشبكة في جميع مكوناتها (النفاذ والنقل)

على مستوى المديرية العملية بشكل أساسي و خاصة في فيما يتعلق ب:

تشغيل وصيانة معدات و تجهيزات الطاقة الحالية :

البطاريات، المموجات و المعدلات، المولدات.

ثالثا: أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بتحقيق أهدافها من خلال أهميتها في المجتمع.

1- أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر

- المساهمة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر؛
- المساهمة في النقل والتسليم على الصعيدين الوطني والدولي للاتصالات؛
- المساهمة في تقديم خدمات تقنية للمؤسسات؛
- المساهمة في تعزيز الشبكات الناشطة في السوق باعتبارها المتعامل التاريخي في قطاع الاتصالات في الجزائر؛
- المساهمة في توزيع الخطوط الهاتفية والأرقام الهاتفية التقنية والعملية للطلبات الممكن تحقيقه؛
- المساهمة في تقديم الاستعلامات والشروحات للزبائن وكذا تتكفل بعملية البيع المباشر للمتوجات .

2- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية ؛
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات؛
- ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء؛
- توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق ؛
- الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة لاحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا ومشاهدة
- الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء؛
- وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية (انتلسات وإنمارسات، والمحطات الطرفية ونظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية...) في الامتثال للمعايير والقواعد الدولية ؛
- سيطرة اتصالات الجزائر وبقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق من خلال نشاطاتها تغطيتها لأغلبية مستهلكيها.
- تسجيل الطلبات التجارية الخطية للزبائن ودراستها.
- تتكفل بعملية المراسلات الخاصة بالزبائن.

- معالجة الطلبات المتعلقة بالزبائن الذين لم يدفعوا مستحقاتهم في آجالها.
- متابعة طلبات الخطوط الهاتفية المؤقتة قبل انتهاء آجالها.

3- الأهداف الإستراتيجية لإتصالات الجزائر اليوم

✓ على الصعيد التقني : بداية نشر الشبكة الجامعة التي تسمى Back one مبنية على قواعد تكنولوجية حديثة ، وجديدة ومؤمنة جدا (DW.DN.IP./NPLS) وذات مرونة ومستوى الربط العالي بضمانات QOS وموزات إنتقال الشبكات الموجودة نحو معايير جديدة للاتصالات .

✓ على الصعيد التجاري : إعطاء دفع جديد إلى المنتج ونوعية الخدمات المقدمة والمصالح ذات قيمة ، وكذا جعل متعاملين إستراتيجيين وطنيين أو دوليين في بعض دوائر الاختصاص مثل الأنترنات (XDSL . VOIP) مع مراعات سياسة تسوية التسعيرة الموحدة .

✓ على الصعيد التنظيمي : وضعت اتصالات الجزائر إندماجية الأهداف والتكفل بالزبائن للمؤسسات الكبيرة والمتوسطة ، وكذا الزبائن المحليين ، وهذا لتوفير سياسة الاتصال والإعلام داخل وخارج شبكات الاتصال وهذا بوضع أداة تسيير تجاري وتقني بأنظمة إلكترونية ، ذات تأدية جد مرتفعة لتحسين النظام الداخلي.¹

رابعا : مؤهلات اتصالات الجزائر في المحيط الاقتصادي الجديد

- ✓ - خبرة كبيرة في استثمار شبكات الاتصالات.
- ✓ - وجود قوة تجارية تقنية عبر كامل التراب الوطني.
- ✓ - توفر لهم الخدمات الكاملة في معظم حلقات سوق الاتصالات الذي يمد التنافسية على المنتج.
- ✓ - تكوين شركاء ذو امتياز في شركات كبرى تخضع للتجاوب لكل احتياجات الزبائن.
- ✓ وجود شركة اتصالات الجزائر عبر كافة التراب الوطني.²

المطلب الثالث: منهجية الدراسة الميدانية

أولا: مجتمع وعينة البحث

¹ من وثائق المؤسسة.

² نفس المرجع.

تطرت البحث إلى دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي وقد تم اختيار هذه المؤسسة للدراسة نظرا لارتفاع عدد العاملين بها، والذي يزيد عن (50) عاملا، وهذا ضمانا لموضوعية ودقة النتائج.

واختيرت هذه المؤسسة لتمثل مجتمع البحث الخاص بقطاع الاتصالات.

ثانيا: أساليب جمع البيانات

لمعرفة حقيقة واقع تنمية الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة وعلاقته بالميزة التنافسية، تم الاعتماد على العديد من الأدوات والمصادر الميدانية للحصول على البيانات المطلوبة والتي تمثلت في:

- الملاحظات:

من خلال الزيارات الميدانية المتعددة للمؤسسة محل الدراسة، تم أخذ العديد من الملاحظات فيما يخص طرق الاستقبال، مدى الاهتمام بثقافة البحث العلمي، أساليب التسيير والسلوكيات التنظيمية في ما يخص الاهتمام بالكفاءات وتنميتها... الخ.

- **التقارير:** لجمع البيانات الإدارية للمؤسسة محل الدراسة، اعتمدنا على بعض التقارير التي تخص نشاطات المؤسسة وهيكلها التنظيمي، والتي تم الحصول عليها من قبل مصالح المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: الاستبيان

يعتبر هذا الأخير من بين المصادر الأساسية التي تم الاعتماد عليها للحصول على البيانات اللازمة، حيث تم تصميم الاستمارة الاستبائية، بهدف معرفة واقع تنمية الكفاءات وعلاقتها بالميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

وتم بناء الاستبيان بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة وعلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، كما تم الاستعانة بأراء الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة الجامعيين في الإحصاء وإدارة الأعمال.

وقد تكونت استمارة الاستبيان من ثلاثة أجزاء:

- **الجزء الأول:** يتضمن معلومات عامة، تهدف إلى التعرف على خصائص عينة الموظفين من جنس و سن ومستوى تعليمي وخبرة.

- **الجزء الثاني:** يتضمن عبارات تقيس محاور تنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة والتي تتمثل في الاختيار، التدريب، تفويض السلطات، التحفيز، والإبداع.

الجزء الثالث يتضمن عبارات تقيس الميزة التنافسية المرتبطة بتنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة. وبهدف التحقق من صدق الاستبيان وثباته، تم عرضه على عدد من المحكمين في مجال إدارة الأعمال والإحصاء،

ومراجعة المراجع العلمية وهذا لغرض التحقق من وضوح المضمون أو صدق المحتوى ومن ثم القيام بإعادة بعض الصياغات كي تكون أكثر وضوحا.

وبالنسبة لألفا كرومباخ كانت (93%) (أنظر للملحق رقم (02): الجداول رقم(1-2-3)):

ويمكن تلخيص النتائج في الجدول التالي :

الجدول رقم (1) : ألفا كرومباخ

المحاور	عدد العبارات	الثبات	الصدق
تنمية الكفاءات	15	0.903	0.950
الميزة التنافسية	5	0.874	0.934
المجموع	20	0.936	0.967

المصدر: من إعداد الطلبة

وقد تم استخدام سلم لكارت الثلاثي في توزيع درجات الإجابة، والتي توزعت من أعلى وزن (موافق)، والذي أعطيت له (3) درجات، إلى أدنى وزن (غير موافق) والذي أعطيت له (1) درجة. (أنظر للملحق رقم (01)) وبذلك يكون:

-المدى من 1 إلى اقل من 1.66 للمتوسط الحسابي غير موافق.

-المدى من 1.26 إلى 2.33 محايد.

-المدى أكثر من 1.34 إلى 3 موافق.

وذلك عن كل فقرة من فقرات الاستبيان، كما موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): المتوسط المتوقع لكل رأي.

الرأي	المتوسط المتوقع
غير موافق	من 1 إلى 1.66
محايد	من 1.26 إلى 2.33
موافق	من 1.34 إلى 3

المصدر: من اعداد الطلبة

ثالثا الأساليب الإحصائية المعتمدة

من أجل دراسة و تحليل نتائج الاستبيان اعتمدنا على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ألفا كروم باخ: لإظهار صدق وثبات عينة الدراسة
 - التوزيعات التكرارية: لإظهار إجابات مفردات عينة الدراسة.
 - النسب المئوية: لإظهار نسب إجابات عينة الدراسة.
 - المتوسط الحسابي: لتحديد اتجاه الإجابات.
 - الانحراف المعياري: لإظهار درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
 - معامل الارتباط: لإظهار نوعية الارتباط ودرجة المعنوية
 - Anova: لتحليل التباين الأحادي واختبار الفرضيات.
- وقد تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة الموظفين والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3): الاستمارات الاستبائية الموزعة والمستلمة من قبل عينة الموظفين

الاستبيانات		المؤسسة
عدد الاستبيانات المسترجعة والصحيحة	عدد الاستبيانات الموزعة	
34	35	اتصالات الجزائر بالوادي
97:14%		نسبة الاسترجاع

المصدر: من إعداد الطلبة

يتضح من الجدول أعلاه، أنه تم توزيع (35) استمارة استبيان على الموظفين بالمؤسسة، واسترجعت (34) استمارة صحيحة وقابلة للمعالجة الإحصائية، وقد بلغت نسبة استرجاع الاستمارات الصحيحة (97.14%).

المبحث الثاني: عرض وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

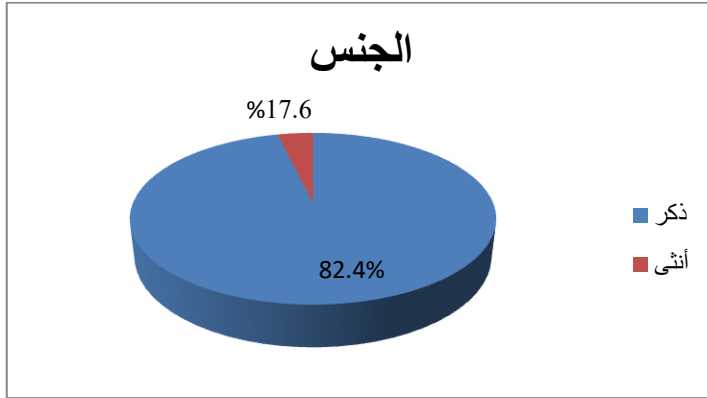
سنحاول في هذا المبحث التعرف على تفسير وتحليل إجابات الاستبانة كالاتي:

المطلب الأول : نتائج المعلومات العامة

1- الجنس:

كانت نتائج الدراسة كما يلي (أنظر للملحق رقم (02) الجدول (4)):

الشكل رقم 1 توزيع العينة حسب متغير الجنس



الجدول رقم (4): توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	28	82.4
أنثى	6	17.6
المجموع	34	100

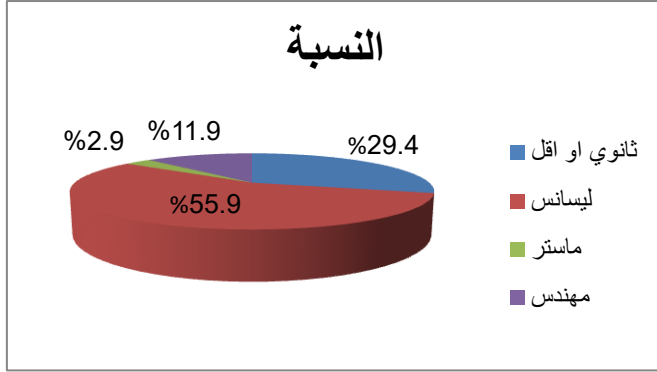
المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الشكل أعلاه، والخاص بتوزيع أفراد عينة الموظفين حسب متغير الجنس، أن نسبة الذكور في عينة الموظفين كانت مرتفعة جدا مقارنة بنسبة الإناث في نفس العينة، حيث بلغت نسبة الذكور (82.4%)، بينما لم تتجاوز نسبة الإناث (17.6%)، وهذا راجع إلى طبيعة المجتمع المحلي الذي لا يجذب العمل النسوي داخل المؤسسات خاصة ما تعلق بمهن الاستقبال والإدارة.

2-المستوى التعليمي:

لخصنا نتائج الإجابات في الجدول التالي (أنظر للملحق رقم(02الجدول (5)):

الشكل رقم (2): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



الجدول رقم (5):توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي أو أقل	10	29.4
ليسانس	19	55.9
ماستر	1	2.9
مهندس	4	11.9
المجموع	34	100

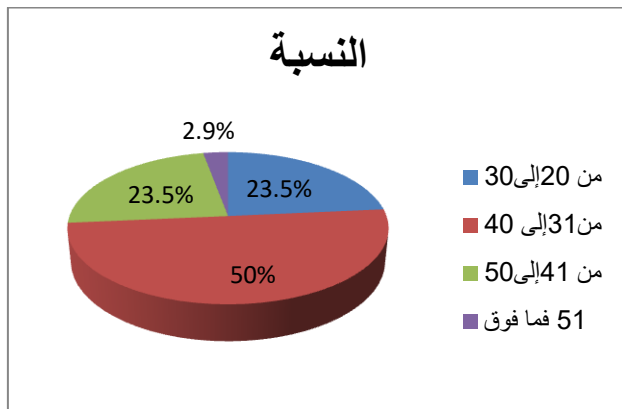
المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (5) أن(29.4%) من عينة الدراسة مستواهم التعليمي ثانوي و (55.9%) مستواهم التعليمي جامعي و (11.9%)، (2.9%) مستواهم التعليمي دراسات عليا ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد في تسيير علمها على الكفاءات من خريجي الجامعات ولأن مناصب العمل المتوفرة تحتاج إلى مثل هذه الإطارات لذا تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بحاملي الشهادات.

3-السن:

كانت نتائج الدراسة موضحة فالجدول كما يلي (أنظر للملحق رقم(02الجدول(6)):

الشكل رقم (3)توزيع العينة حسب متغير السن



الجدول رقم (6)توزيع العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة %
من 20 إلى 30	8	23.5
من 31 إلى 40	7	50
من 41 إلى 50	8	23.5
51 فما فوق	1	2.9
المجموع	34	100

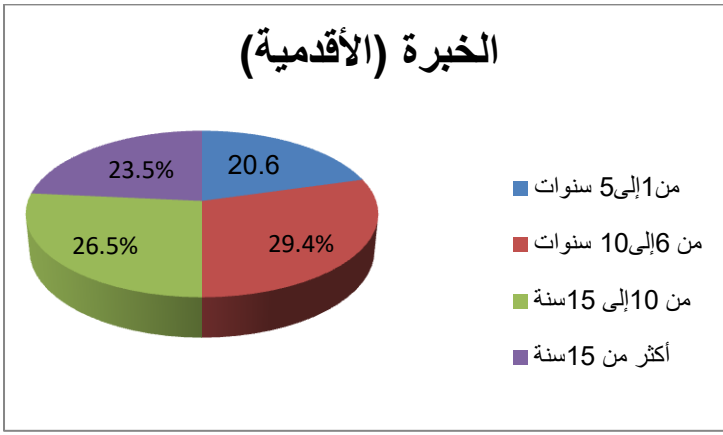
المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يلاحظ من خلال الجدول (6) من عينة الدراسة (23.5%) يتراوح سنهم من (20) إلى (30) سنة و (50%) من عينة الدراسة سنهم يتراوح من 41 إلى 40 سنة، 23.5% من عينة الدراسة سنهم من 41 إلى 50 سنة و 2.9% يتراوح سنهم من 51 فما فوق، وهذه المعطيات تبرز أن مؤسسة الاتصالات الجزائر بالوادي تعتمد في سياسة التوظيف على فئة الشباب إذ تلجأ المؤسسة لهذه الفئة لتعويض النقص في اليد العاملة بسبب التقاعد .

4-الخبرة(الأقدمية): كانت نتائج الدراسة ملخصة في الجدول التالي(أنظر للملحق رقم(02)الجدول(7)):

الشكل رقم (4) توزيع العينة حسب متغير الخبرة

الجدول رقم (7) توزيع العينة حسب متغير الخبرة



الخبرة (الأقدمية)	التكرار	النسبة %
من 1 إلى 5 سنوات	7	20.6
من 6 إلى 10 سنوات	10	29.4
من 10 إلى 15 سنة	9	26.5
أكثر من 15 سنة	8	23.5
المجموع	34	100

المصدر: اعتماد على مخرجات SPSS

نرى من الجدول (7) أن (20.6%) تتراوح خبرتهم من (1) إلى (5) سنوات، بينما (29.4%) تتراوح خبرتهم من (6) إلى (10) سنوات، و(26.5%) تتراوح خبرتهم من (10) إلى 15، أما 23.5% فخبرتهم تتجاوز 15 سنة.

يمكن استنتاج أن نسبة أفراد العينة الذين تتجاوز خبرتهم أكثر من 15 سنة اقل نسبة بعد أفراد العينة التي خبرتهم ما بين 1 إلى 5 سنوات وهذا راجع إلى أن المؤسسة حديثة التأسيس.

المطلب الثاني: نتائج خاصة بتنمية الكفاءات.

لخصنا نتائج تحليل الاستبيان المقدمة إلى موظفين اتصالات الجزائر بالوادي في ما يلي:

أولاً: تنمية الكفاءات

1-محور الاختيار:

من خلال السؤالين الذي تضمنهما المحور الأول والمتمثل فالاختيار تم استنتاج الجدول التالي (أنظر للملحق رقم(02)الجداول(8-9)):

الجدول رقم(8):نتائج محور الاختيار في المؤسسة

المحور	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	متوسط		الاتجاه
					الانحراف	الاتجاه	
		العدد	العدد	العدد	النسبة	النسبة	
		النسبة	النسبة	النسبة	%		
الاختيار	العبارة 1	6	10	18	2.35	0.774	موافق
		17.6	29.4	52.9			
	العبارة 2	6	11	17	2.47	0.706	موافق
		23.5	32.4	44.1			

المصدر: إعتقاداً على مخرجات برنامج spss

من خلال إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (01) والذي يتمحور حول " تراعي المؤسسة عند توظيف العاملين الشخص المناسب في المكان المناسب "، بلغت نسبة إجابات المبحوثين ب موافق (52.9%). في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة ب (47.1%) بين محايد وغير موافق، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات الموظفين على هذا السؤال (2.35) بانحراف معياري قدره (0.774)، وهذه المؤشرات تؤكد على أن إدارة المؤسسة تقوم إلى حد ما باختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية.

2-محور التدريب

يبرز الجدول التالي النتائج الإحصائية الخاصة بمحور التدريب، كما يلي (أنظر للملحق رقم (02) الجداول (10-11-11-12) :

الجدول رقم (9): نتائج محور التدريب في المؤسسة

المحور	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	متوسط	الانحراف	الاتجاه		
								العدد	النسبة
								العدد	النسبة
التدريب	العبارة 3	5	3	26	2.62	0.739	موافق		
		14.7	8.8	76.5					
	العبارة 4	2	5	27	2.74	0.567	موافق		
		5.9	14.7	79.4					
	العبارة 5	9	10	15	2.18	0.834	موافق		
		26.5	29.4	44.1					
	المجموع	16	18	68	2.5098	0.61538	موافق		

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن أعلى نسبة لإجابات الموظفين بـ موافق على الأسئلة التي تخص محور التدريب ، كانت عند العبارة رقم (4)، والتي كان نصها " تهتم المؤسسة في برامج التدريب بترقية المهارات التقنية للعاملين"، حيث بلغت نسبته (79.4%). في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (20.6%) بين محايد وغير موافق، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات الموظفين على هذا السؤال (2.74) بانحراف معياري قدره (0.834)، وهذه الإحصاءات تؤكد على أن هدف إدارة المؤسسة من البرامج التدريبية هو التطوير في أداء موظفيها نظرا للتكنولوجيا الحديثة المستعملة في عملياتها فهذا يحتاج إلى تدريب ومعرفة جيدة لهذه المعدات والتكنولوجيا.

وتلت العبارة رقم (4) العبارات التالية على الترتيب من الأحسن إلى الأسوأ (العبارة رقم (3) والتي كان نصها "تقوم المؤسسة بتدريب العاملين بشكل مستمر لتحسين أدائهم"، العبارة رقم (5) والتي كان نصها " تهتم المؤسسة في برامج التدريب بترقية المهارات الإنسانية للعاملين."، وتبرز العبارة الأخيرة أن المؤسسة تحمل برامج التدريب بترقية المهارات الإنسانية للعاملين.

3-محور تفويض السلطات

يبرز الجدول التالي النتائج الإحصائية الخاصة بمحور تفويض السلطات، كما يلي (أنظر للملحق رقم (02)الجداول(13-14-15))

الجدول رقم (10): نتائج محور تفويض السلطات في المؤسسة

الإتجاه	الإنحراف المعياري	متوسط	موافق	محايد	غير موافق	العبارات	المحور
			العدد	العدد	العدد		
			النسبة	النسبة	النسبة		
موافق	0.705	2.44	19	11	4	العبارة 6	تفويض السلطات
			55.9	32.4	11.8		
موافق	0.746	2.44	20	9	5	العبارة 7	
			58.8	26.5	14.7		
موافق	0.707	2.50	21	9	4	العبارة 8	
			61.8	26.5	11.8		
	0.59183	2.4608	60	29	13	المجموع	

المصدر: إعتقادا على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول اعلاه أن أعلى نسبة لإجابات الموظفين ب موافق على الأسئلة التي تخص محور تفويض السلطات، كانت عند السؤال رقم (8)، والذي كانت عبارته " عندما تصادف أي مشكل جديد في العمل تلجأ الى مشرفك لاتخاذ قرار بشأنه"، حيث بلغت نسبته (61.8%). في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة ب (38.2%) بين محايد وغير موافق، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات الموظفين على هذا السؤال (2.50) بانحراف معياري قدره (0.707)، وهذه الإحصاءات تؤكد بأن مؤسسة اتصالات الجزائر لا تطبق مبدأ الديمقراطية في التسيير.

وتلت العبارة رقم (8) العبارات التالية على الترتيب من الأحسن إلى الأسوء العبارة رقم (7) والتي كان نصها " تسعى المؤسسة دوما الى اعطاء صلاحيات وسلطات اوسع للكفاءات البشرية لانجاز المهام"، العبارة رقم (6) والتي كان نصها " ترى المؤسسة ان العاملين كلما زاد استقلاليتهم في اتخاذ القرارات كلما نمت كفاءاتهم"، وتبرز العبارة الأخيرة أن المؤسسة تحمل جانب الاستقلالية في اتخاذ القرار.

4-محور التحفيز

يبرز الجدول التالي النتائج الإحصائية الخاصة بمحور التحفيز، كما يلي (أنظر للملحق رقم (02)الجداول(16-17-

((19-18

الجدول رقم (11): نتائج محور التحفيز في المؤسسة

المحور	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
				العدد			
				%			
التحفيز	العبارة 9	5	9	20	2.44	0.746	موافق
		14.7	23.5	58.8			
	العبارة 10	5	12	17	2.35	0.734	موافق
		14.7	35.3	50.0			
	العبارة 11	5	7	22	2.50	0.657	موافق
		14.7	20.6	64.7			
	العبارة 12	3	8	23	2.59	0.748	موافق
		8.8	23.5	67.6			
	المجموع	18	36	82	2.47	0.65360	

المصدر: إعتقادا على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن أعلى نسبة لإجابات الموظفين ب موافق على الأسئلة التي تخص محور التحفيز ، كانت عند السؤال رقم (12)، والذي كانت عبارته " تهتم المؤسسة بأمن العاملين وتوفر جو عمل مريح لهم "، حيث بلغت نسبته (67.6%). في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة ب (32.4%) بين محايد وغير موافق، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات الموظفين على هذا السؤال (2.59) بانحراف معياري قدره (0.748)، وهذه الإحصاءات تؤكد بأن المؤسسة تهتم بأمن العاملين وتوفر جو عمل مريح لهم.

وتلت العبارة رقم(12) العبارات التالية على الترتيب من الأحسن إلى الأسوء (العبارة رقم (9) والتي كان نصها" تقدم المؤسسة حوافز مادية للعاملين كلما تحسن أدائهم ، والعبارة رقم (10) التي كان نصها " تقدم المؤسسة حوافز معنوية للعاملين وأثبتوه في الميدان"، والعبارة رقم (11) التي كان نصها" تثنى المؤسسة أي عمل ايجابي للعاملين يسعى لتحسين الأداء العام للمؤسسة"، وتبرز العبارة الأخيرة أن المؤسسة تهمل جانب الحوافز المادية والمعنوية.

5-محور الإبداع:

يبرز الجدول التالي النتائج الإحصائية الخاصة بمحور الإبداع، كما يلي (أنظر للملحق رقم (02)الجداول(20-

21-22):

الجدول رقم (12) : نتائج محور الإبداع في المؤسسة

المحور	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط	الانحراف	الاتجاه			
								العدد	العدد	العدد
								%	النسبة	النسبة
الإبداع	العبارة 13	8	4	22	2.41	0.857	موافق			
		23.5	11.8	64.7						
	العبارة 14	5	7	22	2.50	0.749	موافق			
		14.7	20.6	64.7						
	العبارة 15	6	9	19	2.38	0.779	موافق			
		17.6	26.5	55.9						
	المجموع	19	20	63	2.43	0.70479				

المصدر: إتمادا على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن أعلى نسبة لإجابات الموظفين ب موافق على الأسئلة التي تخص محور الإبداع، كانت عند السؤال رقم (13 - 14)، والذي كانت عبارتهما على الترتيب: " تهتم المؤسسة بالأفكار الإبداعية للعاملين ومحاوله تطبيقها"، " تشجع المؤسسة العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية في عملهم"، حيث كانت نسبتها متساوي والمقدرة ب (64.7%). في حين نسبة إجابة السؤال 15 مقدرة ب (55.9%) بين محايد وغير موافق، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات الموظفين على هذا السؤالين ب (2.50) و(2.41) بانحراف معياري قدره (0.857) و(0.779)، وهذه الإحصاءات تؤكد مدى إهتمام المؤسسة بالإبداع والتفكير في تطوير أساليب جديدة للعمل تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية.

وتلت العبارتين رقم (13) و(14) العبارات التالية على الترتيب من الأحسن إلى الأسوء (العبارة رقم 15 والتي كان نصها " تعمل المؤسسة على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين من خلال برامج تدريبية.")، وتبرز العبارة الأخيرة أن المؤسسة تهتم بجانب تنمية القدرات الإبداعية للعاملين.

ثانيا : محور الميزة التنافسية

يبرز الجدول التالي النتائج الإحصائية الخاصة بمحور الميزة الإبداعية، كما يلي(أنظر للملحق رقم(02الجداول(23-24-25-26-27)):

الجدول رقم (13): نتائج محور الميزة التنافسية في المؤسسة

المحور	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط	الانحراف	الاتجاه		
								العدد	النسبة
								%	
الميزة التنافسية	العبارة 16	6	9	19	2.38	0.779	موافق		
		17.6	26.5	55.9					
	العبارة 17	4	9	21	2.50	0.707	موافق		
		11.8	26.5	61.8					
	العبارة 18	7	6	21	2.41	0.821	موافق		
		20.6	17.6	61.8					
	العبارة 19	6	6	22	2.47	0.788	موافق		
		17.6	17.6	64.7					
	العبارة 20	6	4	24	2.53	0.788	موافق		
		17.6	11.8	70.6					
	المجموع		23	25	88	2.458	0.66491		

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن أعلى نسبة لإجابات الموظفين بـ موافق على الأسئلة التي تخص محور الإبداع، كانت عند السؤال رقم (20)، والذي كانت عبارتهما " تنظر المؤسسة للكفاءات البشرية العاملة لديها باعتبارها رأس مال استراتيجي ينبغي الحفاظ عليه وتنميته"، حيث كانت نسبته والمقدرة ب (70.6%). في حين نسبة إجابة على الأسئلة المتبقية مقدرة ب (29 %) بين محايد وغير موافق، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا السؤال ب (2.53) بانحراف معياري قدره (0.788)، وهذه الإحصاءات تؤكد مدى إهتمام المؤسسة بالكفاءات البشرية التي تعتبرها رأس مال استراتيجي في تطوير أساليب جديدة للعمل تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية.

وتلت العبارتين رقم(20) العبارات التالية على الترتيب من الأحسن إلى الأسوء (العبارة رقم (16)والتي كان نصها " ترى المؤسسة ان اكتساب ميزة تنافسية لها مقارنة بالمنافسين امر في غاية الأهمية"، والعبارة رقم17التي كان نصها" تعتبر المؤسسة ان مواردها الداخلية (الموارد المالية، البشرية،.....) هي اهم مصدر للميزة التنافسية في السوق"، والعبارة رقم التي (18) التي كان نصها " تنظر المؤسسة للكفاءات البشرية العاملة لديها باعتبارها مصدر للميزة التنافسية"، والعبارة رقم(19) التي نصها " ترى المؤسسة انه كلما زادت مهارات وقدرات العاملين

كلما زادت جودة الخدمات المقدمة للسوق"، وتبرز العبارة الأخيرة أن المؤسسة لا توافق على انه كلما زادت مهارات وقدرات العاملين كلما زادت جودة الخدمات المقدمة للسوق.

المطلب الثالث: أثر تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية.

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى قياس العلاقة الارتباطية بين تنمية الكفاءات والميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وتحديد أثر تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية لهذه المؤسسة.

أولاً: قياس العلاقة الارتباطية بين تنمية الكفاءات والميزة التنافسية للمؤسسة

يبرز الجدول التالي العلاقة الارتباطية بين محاور تنمية الكفاءات والميزة التنافسية (أنظر للملحق رقم 02 الجدول (28)) :

الجدول رقم (14): العلاقة الارتباطية بين محاور تنمية الكفاءات والميزة التنافسية

الإبداع	التحفيز	تفويض السلطات	التدريب	الاختيار		
0.756	0.730	0.626	0.807	0.606	معامل الارتباط	الميزة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	المعنوية	التنافسية

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق يمكن القول أن معاملات الارتباط بين تنمية الكفاءات والميزة التنافسية كلها قوية

و ذات دلالة إحصائية عند مستوى (5%) وسيتم التطرق بالتفصيل للعلاقة الارتباطية لكل محور على حدا:

1- العلاقة بين الاختيار والميزة التنافسية: بلغ معامل الارتباط 0.60 وهو ارتباط قوي وطردي ومعنوي عند 5% لأن قيمة المعنوية كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 .

2- العلاقة بين التدريب والميزة التنافسية: بلغ معامل الارتباط 0.80 وهو ارتباط قوي وطردي ومعنوي عند 5% لأن قيمة المعنوية كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 .

3- العلاقة بين تفويض السلطات والميزة التنافسية: بلغ معامل الارتباط 0.62 وهو ارتباط قوي وطردي ومعنوي عند 5% لأن قيمة المعنوية كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 .

4- العلاقة بين التحفيز والميزة التنافسية: بلغ معامل الارتباط 0.73 وهو ارتباط قوي وطردي ومعنوي عند 5% لأن قيمة المعنوية كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 .

5- العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية: بلغ معامل الارتباط 0.75 وهو ارتباط قوي وطردي ومعنوي عند 5% لأن قيمة المعنوية كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 .

ثانيا : اختبار أثر تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية

سيتم اختبار الفرضية الرئيسية التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند 5% بين تنمية الكفاءات والميزة التنافسية .

للإجابة على هذه الفرضية قمنا بتقسيمها إلى خمس فرضيات فرعية.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند 5% بين اختيار الكفاءات والميزة التنافسية. (أنظر

للملحق رقم(02الجدول(29)):

سوف نستخدم اختبار F (One Way Anova)

الجدول رقم (15): نتائج تحليل التباين الأحادي بين الاختيار والميزة التنافسية .

Sig	F	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.049	2.339	1.050	8	8.398	بين المجموعات	الاختيار
		0.449	25	11.219	داخل المجموعات	
			33	19.618	المجموع	

المصدر: إعتقادا على مخرجات برنامج spss

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الاختيار والميزة التنافسية

حيث كانت قيمة اختبار F تساوي 2.334 وهي معنوية عند 5 % لأن قيمة المعنوية كانت 0.049.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند 5% بين التدريب الكفاءات والميزة التنافسية. (أنظر

للملحق رقم(02الجدول(30)):

الجدول (17): نتائج تحليل التباين الأحادي بين التدريب والميزة التنافسية

Sig	F	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.000	8.596	1.146	8	9.165	بين المجموعات	التدريب
		0.133	25	3.332	داخل المجموعات	
			33	12.497	المجموع	

المصدر: إعتقادا على مخرجات برنامج spss

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والميزة التنافسية

حيث كانت قيمة اختبار F تساوي 8.596 وهي معنوية عند 5 % لأنه قيمة المعنوية كانت 0.000.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند 5% بين تفويض السلطات للكفاءات والميزة التنافسية. (أنظر للملحق رقم (02) لجدول (31)):

الجدول (18): نتائج تحليل التباين الأحادي بين تفويض السلطات والميزة التنافسية

Sig	F	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.000	6.245	0.963	8	7.704	بين المجموعات	تفويض السلطات
		0.154	25	3.855	داخل المجموعات	
			33	11.559	المجموع	

المصدر: إعتقادا على مخرجات برنامج spss

كما تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطات والميزة التنافسية حيث كانت قيمة اختبار F تساوي 6.245 وهي معنوية عند 5% لأنه قيمة المعنوية كانت 0.00. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند 5% بين التحفيز في تنمية الكفاءات والميزة التنافسية. (أنظر للملحق رقم (02) لجدول (32)):

الجدول (19): نتائج تحليل التباين الأحادي بين التحفيز والميزة التنافسية

Sig	F	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.002	4.290	1.020	8	8.156	بين المجموعات	التحفيز
		0.238	25	5.941	داخل المجموعات	
			33	14.097	المجموع	

المصدر: إعتقادا على مخرجات برنامج spss

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز والميزة التنافسية حيث كانت قيمة اختبار F تساوي 4.290 وهي معنوية عند 5% لأنه قيمة المعنوية كانت 0.002.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند 5% بين الإبداع والميزة التنافسية.

الجدول (20): نتائج تحليل التباين الأحادي بين الإبداع والميزة التنافسية

Sig	F	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.000	6.457	1.381	8	11.046	بين المجموعات	الإبداع
		0.214	25	5.346	داخل المجموعات	
			33	16.392	المجموع	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج spss

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الإبداع والميزة التنافسية

حيث كانت قيمة اختبار F تساوي 6.457 وهي معنوية عند 5% لأنه قيمة المعنوية كانت 0.000.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تعرفنا على نشأة مديرية اتصالات الجزائر بالوادي وهيكلها التنظيمي، وفي انجاز هذه الدراسة على طريقة الاستبيان التي وزعناها على عمال المؤسسة بحيث يحتوي الاستبيان على قسمين، القسم الأول يحتوي على محور المعلومات الشخصية والقسم الثاني يحتوي على محوري تنمية الكفاءات البشرية والميزة التنافسية، وهدفنا هو الإجابة على إشكالية بحثنا "تنمية الكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية" وبعد استرجاع الاستبيانات قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها، وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها بنسب جيدة حيث استنتجنا أنه:

- تعتبر الكفاءات مصدر أساسي لامتلاك المؤسسة ميزة تنافسية.
- تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تطمح المؤسسة إلى تحقيقه من خلال مواردها وكفاءاتها.

الخاتمة

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة موضوع تنمية الكفاءات والميزة التنافسية، من خلال تحليل إشكالية الدراسة المتمثلة في: كيف تساهم تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي؟ وتم التوصل إلى النتائج التالية:

النتائج النظرية:

1- تم التوصل إلى أن الكفاءات البشرية هي تلك التوليفة من المعارف، المهارات والسلوكات التي يمتلكها الفرد والمستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين، كما أنها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية للمؤسسة، إذ أصبحت ضمن إهتماماتها في تحقيق مستوى أعلى من الفعالية.

2- كما تم التوصل إلى أن الميزة التنافسية هي مفهوم استراتيجي يعكس وضعاً تنافسياً مميزاً للمؤسسة مقارنة بمنافسيها ومصادرها المتعددة الأمر الذي يفرض على المؤسسات تحديدها بدقة قصد الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل جهد وأقل تكلفة، خاصة وأن المؤسسات أصبحت لا تعتمد على مصدر واحد للميزة التنافسية، وإنما على مجموعة متكاملة وتعد الكفاءات البشرية من أبرز هذه العناصر.

3- كما اتضح أن تامين ما تمتلكه المؤسسة من موارد وكفاءات ذات قدرات ومعرفة يساهم في تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشرسة.

4- من خلال النتائج السابقة يمكن القول أن الكفاءات البشرية تعتبر من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي تنميتها بالشكل السليم، والذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها باعتبارها أهم مصدر لاختلاف المؤسسات عن غيرها، واعتبارها الأصل المهم القادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحققة للميزة التنافسية.

النتائج التطبيقية:

1- تسعى مديرية اتصالات الجزائر بالوادي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في مجملها على تحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضا الزبون، حيث تولي اهتماماً كبيراً لكفاءاتها البشرية، وهذا لأهمية العنصر البشري، فهي تسعى إلى توفير بيئة العمل المناسبة والملائمة لكفاءاتها البشرية.

2- تم التوصل في مجال العلاقة بين تنمية الكفاءات (متمثلة في محاورها الخمس: الإختيار، التدريب، تفويض السلطات، التحفيز والإبداع) والميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة إلى النتائج التالية:

- بالنسبة للعلاقة بين الاختيار والميزة التنافسية: بلغ معامل الارتباط 0.60 وهو ارتباط قوي وطردي ومعنوي عند 5% لأن قيمة المعنوية كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 .
- بالنسبة للعلاقة بين التدريب والميزة التنافسية: بلغ معامل الارتباط 0.80 وهو ارتباط قوي وطردي ومعنوي عند 5% لأن قيمة المعنوية كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 .
- بالنسبة للعلاقة بين تفويض السلطات والميزة التنافسية: بلغ معامل الارتباط 0.62 وهو ارتباط قوي وطردي ومعنوي عند 5% لأن قيمة المعنوية كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 .
- بالنسبة للعلاقة بين التحفيز والميزة التنافسية: بلغ معامل الارتباط 0.73 وهو ارتباط قوي وطردي ومعنوي عند 5% لأن قيمة المعنوية كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 .
- بالنسبة للعلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية: بلغ معامل الارتباط 0.75 وهو ارتباط قوي وطردي ومعنوي عند 5% لأن قيمة المعنوية كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 .
- 3- بالنسبة للفرضية الرئيسية والتي كان نصها (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند 5% بين تنمية الكفاءات والميزة التنافسية) تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الاختيار والميزة التنافسية حيث كانت قيمة اختبار F تساوي 2.334 وهي معنوية عند 5% لأن قيمة المعنوية كانت 0.049 وهذا ما يثبت صحة الفرضية.
- 4- بالنسبة للفرضية الرئيسية والتي كان نصها (يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند 5% بين تنمية الكفاءات والميزة التنافسية) تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والميزة التنافسية حيث كانت قيمة اختبار F تساوي 8.596 وهي معنوية عند 5% لأنه قيمة المعنوية كانت 0.000.
- 5- بالنسبة للفرضية الرئيسية والتي كان نصها (يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند 5% بين تنمية الكفاءات والميزة التنافسية) تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطات والميزة التنافسية حيث كانت قيمة اختبار F تساوي 6.245 وهي معنوية عند 5% لأنه قيمة المعنوية كانت 0.00.
- 6- بالنسبة للفرضية الرئيسية والتي كان نصها (يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند 5% بين تنمية الكفاءات والميزة التنافسية) تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز والميزة التنافسية حيث كانت قيمة اختبار F تساوي 4.290 وهي معنوية عند 5% لأنه قيمة المعنوية كانت 0.002.
- 7- بالنسبة للفرضية الرئيسية والتي كان نصها (يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند 5% بين تنمية الكفاءات والميزة التنافسية) تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الإبداع والميزة التنافسية حيث كانت قيمة اختبار F تساوي 6.457 وهي معنوية عند 5% لأنه قيمة المعنوية كانت 0.000.

التوصيات:

يمكن اجمال اهم التوصيات الضرورية للمؤسسة محل الدراسة في التالي:

- 1- توصي الدراسة بضرورة الإهتمام أكثر من قبل المؤسسة محل الدراسة بالكفاءات البشرية وتنميتها باعتبارها حجر الأساس لبناء ميزة تنافسية مستدامة.
- 2- توصي الدراسة بضرورة التركيز على عنصر الإختيار الجيد للكفاءات من سوق العمل ومعرفة القدرات والمهارات المناسبة للمؤسسة وأنشطتها.
- 3- ينبغي على المؤسسة أن تنوع منظومة الحوافز لخلق روح معنوية ودافعية لدى العاملين لتطوير مهاراتهم وخدمة المؤسسة.
- 4- ينبغي على المؤسسة أن تهتم أكثر بتشجيع الإبداع باعتباره المادة الخام لتنمية الكفاءات.
- 5- توصي الدراسة بضرورة تمكين العاملين من اتخاذ القرارات باستقلالية وبمرونة دون الرجوع دائما إلى المشرف الأعلى.
- 6- توصي الدراسة بضرورة وضع برامج تدريبية خاصة بتطوير وخلق قدرات ومهارات العاملين تتواءم مع التكنولوجيات والمتغيرات البيئية.
- 7- توفير المؤسسة المناخ الملائم للإبداع والتفكير في إيجاد طرق عمل ومنتجات جديدة

آفاق الدراسة:

- واجهتنا عدة تساؤلات عند إنجاز دراستنا الميدانية، هذه التساؤلات تعتبر إشكالات لم يسعنا الوقت لمعالجتها وبالتالي تترك للدراسات المستقبلية، وتتمثل في:
- 8- أثر التحفيز في بناء كفاءات إستراتيجية.
 - 9- رأس المال الفكري والميزة التنافسية.
 - 10- التسيير الاستراتيجي للمعرفة في المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع بالعربية

أ- الكتب:

- 1- أحمد ماهر : حمد الدعيح ، الادارة المبادئ والمهارات ، ط1، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوسيع ، الاسكندرية ، 2002 .
- 2- أحمد ماهر، "الإدارة (المبادئ والمهارات)"، مصر: الدار الجامعية، 2004.
- 3- أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، 84 شارع زكريا غنيم، الإسكندرية.
- 4- إسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، ط1، 2013.
- 5- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر ، عمان، ط1، 2008.
- 6- زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية 2009.
- 7- عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية، ط1، جامعة القاهرة للطباعة، القاهرة، 2003.
- 8- عبد الباري إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- 9- علي السلمي، ادارة السلوك الانساني، دار غريب للطباعة والنشر، دون سنة
- 10- علي السلمي، خواطر الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001 .
- 11- فادية إبراهيم شهاب، " التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية"، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 12- كمال منصور، أ. سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد السابع جوان 2010.
- 13- محمد مرعي مرعي، "التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي والعربي"، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- 14- مصطفى احمد سيد، "التحسين المستمر: مفهومه واليته"، مجلة أخبار الإدارة العربية، عدد29، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- 15- نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية 2006.
- 16- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005.
- 17- نصر الدين بن نذير، منصورى الزين، الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال (ادارة منظمات الاعمال التحديات العالمية المعاصرة)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الاردن، 2014.
- ب-المذكرات والأطروحات:**
- 1- 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، 2003-2004.
- 2- ادريس وائل السنوسي، اثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016.
- 3- آسية رحيل ، "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ،رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة ، بومرداس، 2010/2011.
- 4- أصلية مقداد، بطيب عائشة، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ،رسالة ماستر في تسيير الموارد البشرية، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان - ملحقة مغنية، 2015-2016.
- 5- بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية ،رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسويق كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008/2009.
- 6- خولة واصل، 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.
- 7- دانة خالد عمرو، علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال-MBA-، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، 2009.

- 8- رقية دهام ، تنمية الكفاءات وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماستر في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تبسة، 2015-2016.
- 9- الزهرة شنكامة، تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة، رسالة ماستر أكاديمي في تنظيم سياسي وإداري، كلية علوم سياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013.
- 10- سعاد خنوس، اثر إنتاجية العنصر البشري على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماستر في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، 2015 / 2016.
- 11- سمية قداش، اثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة، رسالة الماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.
- 12- عبد الغني جغبالة، "تقييم الكفاءات ودوره في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماستر أكاديمي، كلية علوم اقتصادية علوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2014.
- 13- مُجّد الأمين بن جدو، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية علوم الاقتصادية ، جامعة سطيف1، 2013/2014.
- 14- مُجّد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، ماي 2009.
- 15- نذيرة بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011-2012.
- 16- هناء حومدي ، الأساليب الترويجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، بولاية ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2012/2013.
- 17- وهيبة داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية ،جامعة مُجّد خيضر بسكرة- الجزائر-، مجلة الباحث، عدد11/2012.

د-المجلات العلمية:

- 1- أثير عبد الأمير حسوني، رأس المال الفكري والميزة التنافسية: العلاقة والأثر، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، قسم الحاسبة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 01، العدد1، 2008.
- 2- حكيم بن جروة، سامي بن خيرة، مساهمة للموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،(جامعة ورقلة، جامعة الوادي)الجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية –عدد 01 ديسمبر2014.
- 3- راتب صويص وآخرون، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد07، العدد2011.
- 4- سليمان يجياوي ، شليل عبد اللطيف، دور التسيير الفعال في تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة سيدي بلعباس- الجزائر- ، مجلة الابتكار والتسويق، العدد الثاني.
- 5- عائشة بن علي ، جلولي سهام، دورادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، مجلة دفاتر بوادكس، العدد رقم 03- ماي 2015.
- 6- غني دحام متناي الزبيدي، حسين وليد حسين، استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة كلية التراث الجامعية، العدد13،(78).
- 7- محضية سمالي، أحمد بلالي، الأدوار الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية (مقاربة نظرية)، مجلة البشائر الاقتصادية، المملكة العربية السعودية، المجلد الثالث ، العدد 02 (جوان2017).

ج- الملتقيات والندوات:

- 1- احمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي التابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير، جامعة الشلف، 04/03 ديسمبر 2012.
- 2- إسماعيل حجازي، أ. سعاد معاليم، سكانير المهارات : أداة للتخفيف من العجز المهاراتي، مداخلة في المنتدى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري2012.

3- حيزية هادف، استراتيجيات تكوين وتنمية الموارد البشرية كمدخل فعال في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدينة، محاضرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، دون

تاريخ، Email:hiab2004@yahoo.fr

4- الطيب الدودي، الأمين حملوس، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، مداخلة في الملتقى الوطني الاول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة 23/22 فيفري 2012.

5- عائشة لشلاش، عمار درويش، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية، مداخلة في ملتقى الوطني الاول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23/ 22 فيفري 2012.

6- فوزية مقراش، أقطى جوهر، أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012.

7- محمود عبد المجيد عساف، إستراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، مدير مجمع اللغة العربية الفلسطيني المكلف ، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، فلسطين، . massaf@ hotmail . com

و- المواقع الإلكترونية:

1- أحمد السيد كودي: "مدونة التنمية البشرية والإدارية"، 7 أكتوبر 2015، الساعة 5 . Htt//ahmed kordy. Blogspot.com

ثانيا: المراجع بالفرنسية

1-Porter michael l avantage concurrentielM comment devancer ses concurrents et maintenir son avance/ paris: inter edition.1986p.86pp136-129

2- Le Boterf G: Construire les compétences individuelles et collective, ed. Organisation, 2000, p.45

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
	إستمارة إستبائية موجهة لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي	01
	مخرجات برنامج spss الخاص بالدراسة الميدانية	02

الملحق رقم 01: إستمارة إستبائية موجهة لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

قائمة المحكمين

الإسم	اللقب
مرزوقي	مرزوقي
نصر	ضو
مُحَد	الباي

جامعة الشهيد حمه لخضر

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الاستبيان

سيدي سيدي :

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة الشهيد حمه لخضر. والتي سنحاول من خلالها معالجة موضوع "تنمية الكفاءات كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية فالمؤسسة الإقتصادية"، نضع بين ايديكم هذا الاستبيان راجين منكم الاجابة بجدية على هذه الأسئلة، ونحيطكم علما بأن الإجابات التي سوف تقدموها لن تستخدم إلا في أغراض البحث، حيث لا توجد إجابات صحيحة او خاطئة كل ما يهمنا وجهة نظركم حول الموضوع.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على مساهمتكم القيمة في انجاز هذا البحث .

ضع الإشارة × في الخانة المناسبة التي تعبر عن رأيك:

البيانات الوظيفية والشخصية:

-الجنس

ذكر أنثى

-المستوى التعليمي:

ثانوي او اقل ليسانس ماستر مهندس

❖ السن :

من 20 الى 30 من 31 الى 40 من 41 الى 50 51 فما فوق

❖ الخبرة (الأقدمية)

من 1 الى 5 سنوات من 6 الى 10 سنوات من 10الى 15 سنة اكثر من 15 سنة

جزء تنمية الكفاءات والميزة التنافسية:

المحور	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
	تنمية الكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية			
الاختيار	1. تراعي المؤسسة عند توظيف العاملين الشخص المناسب في المكان المناسب.			
	2. تعمل المؤسسة على دراسة معمقة لسوق العمل لانتقاء الكفاءات البشرية المناسبة.			
التدريب	1. تقوم المؤسسة بتدريب العاملين بشكل مستمر لتحسين ادائهم.			
	2. تهتم المؤسسة في برامج التدريب بترقية المهارات التقنية للعاملين.			
	3. تهتم المؤسسة في برامج التدريب بترقية المهارات الانسانية			

			للعاملين.	
			1. تسعى المؤسسة دوما الى اعطاء صلاحيات وسلطات اوسع للكفاءات البشرية لانجاز المهام.	تفويض السلطات
			2. ترى المؤسسة ان العاملين كلما زاد استقلاليتهم في اتخاذ القرارات كلما نمت كفاءاتهم	
			3. عندما تصادف أي مشكل جديد في العمل تلجأ الى مشرفك لاتخاذ قرار بشأنه.	
			1. تقدم المؤسسة حوافز مادية للعاملين كلما تحسن أدائهم.	التحفيز
			2. تقدم المؤسسة حوافز معنوية للعاملين وأثبتوه في الميدان.	
			3. تتمن المؤسسة أي عمل ايجابي للعاملين يسعى لتحسين الاداء العام للمؤسسة .	
			4. تهتم المؤسسة بأمن للعاملين .وتوفر جو عمل مريح لهم.	
			1. تهتم المؤسسة بالأفكار الإبداعية للعاملين ومحاولة تطبيقها.	الابداع
			2. تشجع المؤسسة العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية في عملهم.	
			3. تعمل المؤسسة على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين من خلال برامج تدريبية.	
			تنمية الكفاءات وعلاقتها بالميزة التنافسية للمؤسسة	
			1. ترى المؤسسة أن اكتساب ميزة تنافسية لها مقارنة بالمنافسين أمر في غاية الأهمية.	الميزة التنافسية
			2. تعتبر المؤسسة أن مواردها الداخلية (الموارد المالية، البشرية،.....) هي اهم مصدر للميزة التنافسية في السوق.	
			3. تنظر المؤسسة للكفاءات البشرية العاملة لديها باعتبارها مصدر للميزة التنافسية.	
			4. ترى المؤسسة انه كلما زادت مهارات وقدرات العاملين كلما زادت جودة الخدمات المقدمة للسوق.	
			5. تنظر المؤسسة للكفاءات البشرية العاملة لديها باعتبارها رأس مال استراتيجي ينبغي الحفاظ عيه وتنميته.	

ملحق رقم 02: مخرجات برنامج spss الخاص بالدراسة الميدانية

الجدول رقم (01):

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,903	15

RELIABILITY

```
/VARIABLES=VAR61 VAR62 VAR63 VAR64 VAR65  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

الجدول رقم (02):

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,874	5

الجدول رقم (03):

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,936	20

```
ONEWAY m1 BY k  
/STATISTICS DESCRIPTIVES  
/MISSING ANALYSIS.
```

الجدول رقم (04-05):

Frequency Table

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	28	82,4	82,4	82,4
انثى	6	17,6	17,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اقل او ثانوي	10	29,4	29,4	29,4
ليسانس	19	55,9	55,9	85,3
ماجستير	1	2,9	2,9	88,2
مهندس	4	11,8	11,8	100,0
Total	34	100,0	100,0	

الجدول رقم (06-07):

Frequency Table

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20 من 30	8	23,5	23,5	23,5
الى 40 من 31	17	50,0	50,0	73,5
الى 50 من 41	8	23,5	23,5	97,1
فوق 51	1	2,9	2,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

الخبرة الوظيفية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 الى 1 من	7	20,6	20,6	20,6
سنوات الى 10 من 6	10	29,4	29,4	50,0
سنوات الى 10 من 12	9	26,5	26,5	76,5
سنة من 15 اكثر	8	23,5	23,5	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Frequency Table

تراعي المؤسسة عند توظيف العاملين الشخص المناسب في المكان المناسب.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غغ ...	6	17,6	17,6	17,6
محايد	10	29,4	29,4	47,1
موافق	18	52,9	52,9	100,0

الجدول رقم(09):

تعمل المؤسسة على دراسة معمقة لسوق العمل لانتقاء الكفاءات البشرية المناسبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غغ ...	4	11,8	11,8	11,8
محايد	10	29,4	29,4	41,2
موافق	20	58,8	58,8	100,0

الجدول رقم(10):

تقوم المؤسسة بتدريب العاملين بشكل مستمر لتحسين ادائهم.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غغ ...	5	14,7	14,7	14,7
محايد	3	8,8	8,8	23,5
موافق	26	76,5	76,5	100,0

الجدول رقم(11):

تهتم المؤسسة في برامج التدريب بترقية المهارات التقنية للعاملين.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غغ ...	2	5,9	5,9	5,9
محايد	5	14,7	14,7	20,6
موافق	27	79,4	79,4	100,0

الجدول رقم(12):

تهتم المؤسسة في برامج التدريب بترقية المهارات الانسانية للعاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غغ ...	9	26,5	26,5	26,5
محايد	10	29,4	29,4	55,9
موافق	15	44,1	44,1	100,0

الجدول رقم(13):

تسعى المؤسسة دوماً إلى إعطاء صلاحيات وسلطات أوسع للكفاءات البشرية لانجاز المهام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غغ ...	4	11,8	11,8	11,8
محايد	11	32,4	32,4	44,1
موافق	19	55,9	55,9	100,0

الجدول رقم(14):

تري المؤسسة أن العاملين كلما زاد استقلاليتهم في اتخاذ القرارات كلما نمت كفاءاتهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غغ ...	5	14,7	14,7	14,7
محايد	9	26,5	26,5	41,2
موافق	20	58,8	58,8	100,0

الجدول رقم(15):

عندما تصادف أي مشكل جديد في العمل تلجأ إلى مشرفك لاتخاذ قرار بشأنه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غغ ...	4	11,8	11,8	11,8
محايد	9	26,5	26,5	38,2
موافق	21	61,8	61,8	100,0

الجدول رقم(16):

تقدم المؤسسة حوافز مادية للعاملين كلما تحسن أدائهم.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ... غن	5	14,7	14,7	14,7
محايد	9	26,5	26,5	41,2
موافق	20	58,8	58,8	100,0

الجدول رقم(17):

تقدم المؤسسة حوافز معنوية للعاملين من خلال ما أنتوه في الميدان.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ... غن	5	14,7	14,7	14,7
محايد	12	35,3	35,3	50,0
موافق	17	50,0	50,0	100,0

الجدول رقم(18):

تتمن المؤسسة أي عمل ايجابي للعاملين يسى لتحسين الأداء العام للمؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ... غن	5	14,7	14,7	14,7
محايد	7	20,6	20,6	35,3
موافق	22	64,7	64,7	100,0

الجدول رقم(19):

تهتم المؤسسة وتوفر جو عمل مريح وآمن للعاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ... غن	3	8,8	8,8	8,8
محايد	8	23,5	23,5	32,4
موافق	23	67,6	67,6	100,0

الجدول رقم(20):

تهتم المؤسسة بالاختيار الإبداعية للعاملين ومحاولة تطبيقها.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ... غج	8	23,5	23,5	23,5
محايد	4	11,8	11,8	35,3
موافق	22	64,7	64,7	100,0

الجدول رقم(21):

تشجع المؤسسة العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية في عملهم.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ... غج	5	14,7	14,7	14,7
محايد	7	20,6	20,6	35,3
موافق	22	64,7	64,7	100,0

الجدول رقم(22):

تعمل المؤسسة على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين من خلال برامج تدريبية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ... غج	6	17,6	17,6	17,6
محايد	9	26,5	26,5	44,1
موافق	19	55,9	55,9	100,0

الجدول رقم(23):

تري المؤسسة إن اكتساب ميزة تنافسية لها مقارنة بالمنافسين أمر في غاية الأهمية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ... غج	6	17,6	17,6	17,6
محايد	9	26,5	26,5	44,1
موافق	19	55,9	55,9	100,0

الجدول رقم(24):

تعتبر المؤسسة أن مواردها الداخلية (الموارد المالية, البشرية.....) هي أهم مصدر للميزة التنافسية في السوق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غع ...	4	11,8	11,8	11,8
محايد	9	26,5	26,5	38,2
موافق	21	61,8	61,8	100,0

الجدول رقم(25):

تتظر المؤسسة للكفاءات البشرية العاملة لديها باعتبارها مصدر للميزة التنافسية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غع ...	7	20,6	20,6	20,6
محايد	6	17,6	17,6	38,2
موافق	21	61,8	61,8	100,0

الجدول رقم(26):

تري المؤسسة انه كلما زادت مهارات وقدرات العاملين كلما زادت جودة الخدمات المقدمة للسوق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غع ...	6	17,6	17,6	17,6
محايد	6	17,6	17,6	35,3
موافق	22	64,7	64,7	100,0

الجدول رقم(27):

تتظر المؤسسة للكفاءات البشرية العاملة لديها باعتبارها رأس مال استراتيجي ينبغي الحفاظ عليه وتنميته.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غع ...	6	17,6	17,6	17,6
محايد	4	11,8	11,8	29,4
موافق	24	70,6	70,6	100,0

الجدول رقم (28):

Correlations

Correlations		التنافسية المبرزة
الاختبار	Sig. (2-tailed)	,606 ,000 34
التدريب	Sig. (2-tailed)	,807 ,000 34
السلطات تفويض	Sig. (2-tailed)	,626 ,000 34
التحفيز	Sig. (2-tailed)	,730 ,000 34
الابداع	Sig. (2-tailed)	,756 ,000 34

الجدول رقم (29):

ANOVA

الاختبار

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,398	8	1,050	2,339	,049
Within Groups	11,219	25	,449		
Total	19,618	33			

الجدول رقم (30):

ANOVA

التدريب

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9,165	8	1,146	8,596	,000
Within Groups	3,332	25	,133		
Total	12,497	33			

الجدول رقم (31):

ANOVA

السلطات تعيين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,704	8	,963	6,245	,000
Within Groups	3,855	25	,154		
Total	11,559	33			

الجدول رقم (32):

ANOVA

التعيين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,156	8	1,020	4,290	,002
Within Groups	5,941	25	,238		
Total	14,097	33			