

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير

## دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة - شركة سوف للدقيق -

الأستاذ المشرف:

د. عبد الحكيم شاهد

إعداد الطالبين:

فضيل بده زكري

إدريسي عبد الحكيم

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ محاضر-...- بجامعة الشهيد حمه لخضر_ الوادي	د. مسغوني مني
مشرفا	أستاذ محاضر-...- بجامعة الشهيد حمه لخضر_ الوادي	د. عبد الحكيم شاهد
مناقشا	أستاذ محاضر-...- بجامعة الشهيد حمه لخضر_ الوادي	د. العبسي علي

السنة الجامعية: 2022/2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم إقتصادية

التخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسات

بعنوان:

## دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

### دراسة حالة - شركة سوف للدقيق -

الأستاذ المشرف:

د. عبد الحكيم شاهد

إعداد الطالبين:

فضيل بده زكري

إدريسي عبد الحكيم

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ محاضر -...- بجامعة الشهيد حمه لخضر_ الوادي	د. مسغوني مني
مشرفا	أستاذ محاضر -...- بجامعة الشهيد حمه لخضر_ الوادي	د. عبد الحكيم شاهد
مناقشا	أستاذ محاضر -...- بجامعة الشهيد حمه لخضر_ الوادي	د. العبسي علي

السنة الجامعية: 2022/2021

# إهداء

إلى من وضعت الجنة تحت قدميها فكانت نبع الحنان ومنبع الأمان وسر السعادة

إلى أمي الحبيبة حفصك الله ورعاك .

إلى من باع راحة شبابه ليشق لي الطريق وأشعل سنين عمره ليضيء لي الطريق

إليك أبي الغالي أطل الله في عمرك .

إلى من كان لهم بالغ الأثر في إجتيازي لكثير من العقبات والصعاب

إلى من هم سندي وعضدي في الحياة

إخواني الأعزاء الذكور والبنات كل واحد باسمه وإلى كتاكت العائلة .

وإلى جميع العائلة كل واحد باسمه و إلى مخطوبتي العزيزة

إلى زملاء الدراسة ورفقاء الدرب لموشي عمر، هارون بدر الدين، قزي محمد . غرائسة محمد

وإلى مدرسة الإتحاد العام للطلبة الجزائريين التي ترعرعت بها منذ أول سنة بالجامعة والتي تعلمنا على يدها

الكثير والكثير .

إلى جميع دفعة سنة ثانية ماستر إقتصاد وتسير مؤسسات 2021 / 2022 طلبة وطالبات .

إلى كل من ضاقت به صفحتي وإتسع به قلبي أهدي هذا العمل .

فضيل

## شكر وعرفان

بداية القول:

" رب أوزعنا أن نشكر نعمتك التي أنعمت علينا "

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

" التحدث بنعمة الله شكر ، وتركها كفر ، ومن لا يشكر القليل لا يشكر الكثير ومن لا يشكر الناس ، لا يشكر الله "

وبعد الحمد لله فأني أتوجه إلى أستاذي الفاضل "**د.شاهد عبد الحكيم**" خالص الشكر والتقدير الذي لاتفيه أي كلمات حقه على إرشادته وتوجيهاته في إنجاز هذه المذكرة، وبعد الشكر الموصول إلى كل الأساتذة الذين تتلمذت على أيديهم في كل مراحل دراستي عامة وإلى أعضاء **لجنة المناقشة** الذين تفضلوا بقراءة هذه المذكرة خاصة. إلى كل عمال شركة **سوف للدقيق**، على مساعدتهم وتزويدنا بالمعلومات اللازمة، كما لا يفوتني أيضاً أن أشكر كل من **مدير جامعة الشهيد حمه لخضر** وكل عمال **جامعة الشهيد حمه لخضر** - الوادي أساتذة كانوا أو إداريين وفي الأخير أشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الكفاءات البشرية على تحقيق الميزة التنافسية بشركة سوف للدقيق بولاية الوادي، وقد استخدم إستبيان مكون من (22) سؤال كأداة للدراسة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، و للتحقق من مدى تأثير المتغير المستقل ( الكفاءات البشرية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) من خلال الدراسة الميدانية، يتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسة وتكونت من 35 عامل ، ومن خلال إستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على الفرضيات الدراسة و التساؤلات، توصلت الدراسة إلى أنه توجد توجهات مرتفعة نحو تمكين العاملين على فعالية تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.

الكلمات المفتاحية : الكفاءات البشرية ، الميزة التنافسية ، العاملين

## Résumé :

Cette étude vise à connaître l'impact des compétences humaines sur l'obtention d'un avantage concurrentiel dans la société Sof Flour dans l'État d'El-Wadi. Un questionnaire composé de (22) questions a été utilisé comme outil pour l'étude, en utilisant l'approche analytique descriptive pour atteindre les objectifs. de l'étude, et de vérifier l'impact de la variable indépendante (compétences humaines) sur la variable dépendante (avantage concurrentiel) à travers l'étude de terrain, la communauté d'étude se compose d'employés de l'établissement et se composait de 35 travailleurs, et à travers l'utilisation de certaines méthodes statistiques appropriées pour répondre aux hypothèses et aux questions de l'étude, l'étude a conclu qu'il existe de fortes tendances à l'autonomisation des travailleurs pour obtenir efficacement un avantage concurrentiel dans l'institution étudiée du point de vue des employés

**Mots-clés** : compétences humaines, avantage concurrentiel, employés

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	الإهداء
IV	شكر و عرفان
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال البيانية
VII	قائمة الملاحق
أ.ب.ت.ج	المقدمة
02	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الكفاءات البشرية والميزة التنافسية
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول الكفاءات البشرية
03	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية
05	المطلب الثاني: مميزات الكفاءات البشرية
06	المطلب الثالث: أنواع وأبعاد الكفاءات البشرية
11	المطلب الرابع: أهمية الكفاءات البشرية
13	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
13	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
14	المطلب الثاني: أهداف و خصائص الميزة التنافسية
16	المطلب الثالث: مصادر ومحددات الميزة التنافسية
19	المطلب الرابع: أنواع وأبعاد الميزة التنافسية
21	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية - الدراسات السابقة للموضوع -
21	المطلب الأول: الدراسات المحلية
23	المطلب الثاني: الدراسات العربية
25	المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية
26	المطلب الرابع: التعليق عن الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها.
30	الفصل الثاني: دراسة ومناقشة نتائج الدراسة
31	المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة.
37	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة ميدانية.
49	المبحث الثالث: عرض النتائج وإختبار الفرضيات.
65	خاتمة
59	المراجع
64	الملاحق

## فهرس المحتويات

قائمة الجداول		
الصفحة	العنوان	رقم الجدول
18	نطاق التنافس	1-1
39	معامل ألفا كروبناخ لأداة المؤسسة	1-2
39	إتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة	2-2
40	توزيع المستجوبين حسب متغير الجنس	3-2
41	توزيع المستجوبين حسب متغير السن	4-2
42	توزيع المستجوبين حسب متغير المؤهل العلمي	5-2
43	توزيع المستجوبين حسب متغير الخبرة المهنية.	6-2
44	توزيع المستجوبين حسب متغير المستوى الوظيفي.	7-2
45	مقياس ليكارت الحماسي	8-2
46	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد المحور الأول	9-2
48	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد المحور الثاني	10-2
49	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	11-2
50	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	12-2
51	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثاني	13-2
52	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	14-2
53	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي	15-2

## فهرس المحتويات

قائمة الأشكال البيانية		
رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	النموذج الافتراضي للدراسة.	ت
1-1	تقادم الموارد والكفاءات.	05
2-1	أبعاد الكفاءات البشرية.	09
3-1	أهمية الكفاءات البشرية.	12
4-1	دور حياة الميزة التنافسية.	18
1-2	مخطط يوضح موقع المؤسسة.	32
2-2	مخطط الهيكل التنظيمي للشركة.	33
3-2	مخطط يوضح مراحل الإنتاج.	36
4-2	دائرة نسبية توضح توزيع المستجوبين حسب متغير الجنس.	41
5-2	دائرة نسبية توضح توزيع المستجوبين حسب متغير السن.	42
6-2	دائرة نسبية توضح توزيع المستجوبين حسب متغير المؤهل العلمي.	43
7-2	دائرة نسبية توضح توزيع المستجوبين حسب متغير عدد الخبرة المهنية.	44
8-2	دائرة نسبية توضح توزيع المستجوبين حسب متغير المستوي الوظيفي.	44
9-2	ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.	54

فهرس الملاحق		
الرقم	العنوان	الصفحة
64.02	قائمة الاساتذة المحكمين	63
65.02	الاستبيان	65
69.02	مخرجات برنامج SPSS	66

المقدمة

## مقدمة

أفرزت العولمة تطورات وتغيرات جذرية على مختلف المستويات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية والتي قد عرفها العالم، ولقد كان لسرعة وديناميكية هذه التغيرات الأثر الكبير على مختلف المؤسسات التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح تميزه تحولات عميقة وسريعة كثيرا ما تكون عدوانية ومفاجئة تستهدف بقاء واستمرارية هذه المؤسسات.

يكتسب تقييم الأداء أهمية كبيرة بالنسبة لأي مؤسسة إقتصادية، فيعتبر منهجا لتحديد كيف يمكن للمؤسسات تحقيق أهدافها وكيف يمكن أن يغطي كافة المستويات داخل المؤسسة مع التوجه لتحقيق التحسين المستمر لأهداف هذه المؤسسات.

يعد تسيير الكفاءات محمدا أساسيا لأداء ونجاعة المؤسسة، الأمر الذي يتطلب منها تحسن الاستغلال الأمثل للكفاءات، ففي ظل التحديات المرتبطة بظاهرة العولمة وإشتداد المنافسة فإن الأمر لا ينتهي بمجرد حصول المؤسسة على ميزة تنافسية وإنما يتطلب السعي وبشكل مستمر على تنميتها بهدف الحفاظ عليها والتصدي الدائم لبيئتها والتميز عن نظيراتها والتفوق من جميع النواحي.

وعلى ضوء ماسبق تتجلى معالم إشكالية البحث في السؤال المحوري التالي :

## 1- إشكالية الدراسة :

ما مدى مساهمة الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ؟

باعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة موردا إستراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية فإن الإشكال المطروح يقودنا بدوره إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- هل يساهم نشر المعرفة في المؤسسة محل الدراسة في تحقيق الميزة التنافسية ؟
- هل تساهم المهارات المكتسبة للعاملين في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يساهم حسن التصرف للعاملين في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة ؟

## 2- فرضيات الدراسة:

لمحاولة الإجابة عن التساؤلات المطروحة سابقا يمكن صياغة الفرضيات التالية :

➤ الفرضية الرئيسية: تساهم الكفاءة البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة سوف للدقيق بولاية الوادي

## ● الفرضيات الفرعية :

➤ الفرضية الفرعية الأولى : تساهم نشر معرفة بالمؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة سوف للدقيق بولاية الوادي.

➤ الفرضية الفرعية الثانية : تساهم المهارات المكتسبة للعاملين في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة سوف للدقيق بولاية الوادي

- الفرضية الفرعية الثالثة : يساهم حسن التصرف للعاملين في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة سوف للدقيق بولاية الوادي.
- الفرضية الفرعية الرابعة : وجود فروق ذو دلالة احصائية في مستوى كفاءة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي) لأفراد عينة الدراسة

### 3- أسباب اختيار الموضوع:

- إرتباط الموضوع بمجال تخصصنا مع رغبتنا في الإطلاع عليه أكثر .
- معرفة أسباب فشل المؤسسات الجزائرية وعدم قدرتها للمنافسة
- إختيار موضوع يتماشى والتحولات التي يشهدها العالم في ظل الانتقال إلى إقتصاد المعرفة.

### 4- أهداف الدراسة :

- إظهار الأهمية البالغة للكفاءات ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .
- إبراز واقع الكفاءات البشرية في المؤسسات الجزائرية .
- توضيح أثر الكفاءات البشرية في الأداء داخل مؤسسة سوف للدقيق - محل دراسة -

### 5- أهمية الدراسة:

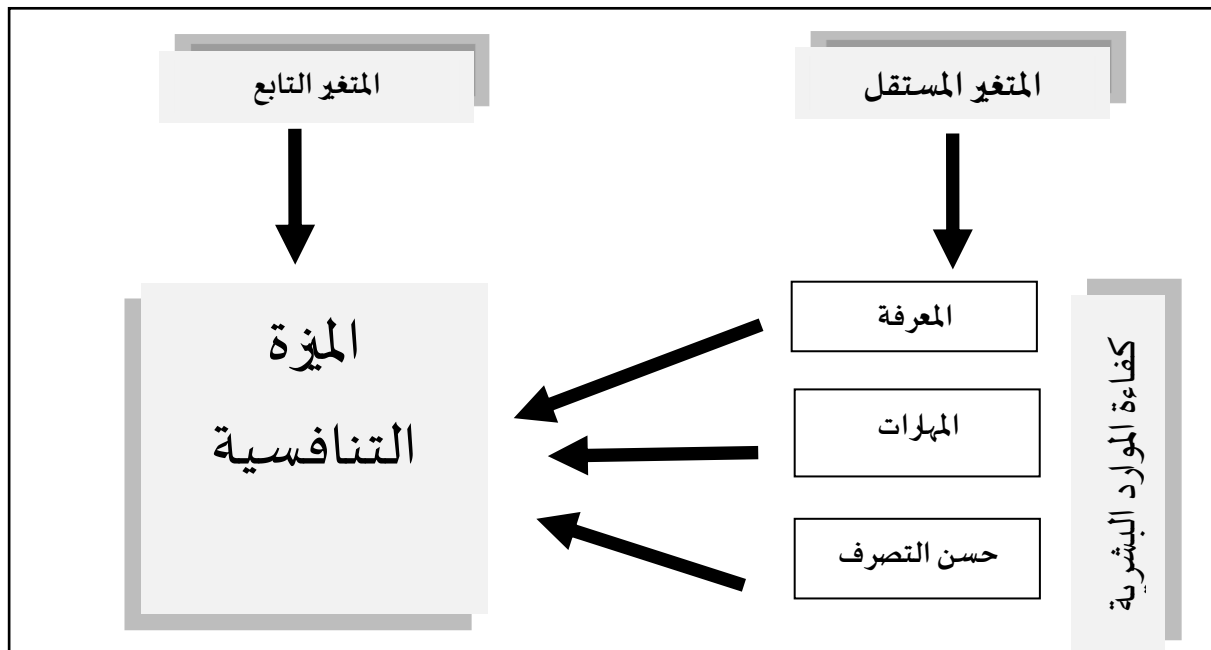
- الكشف عن مصدر الميزة التنافسية للمؤسسات.
- محاولة شرح المفاهيم سواء من الجانب المتعلق بالكفاءات أو الجانب المتعلق بالميزة التنافسية .
- التسيير الجيد للكفاءات البشرية يمكن المؤسسة من الاستعداد لمواجهة التغيرات التطورات التي تحدث .
- عدم الاهتمام بالكفاءات وإهمالها في المؤسسات واعتبارها كمورد بشري عادي والتركيز على الموارد المادية الأخرى.

### 6- الصعوبات التي واجهت الدراسة :

- صعوبة في الحصول على مراجع للموضوع
- صعوبة في الوصول إلى المعلومات الصحيحة من قبل العمال و المسؤولين عن المؤسسة.
- صعوبة الحصول على بعض الوثائق الضرورية من الشركة .

7- نموذج الدراسة: يمكن التعرف علي النموذج الافتراضي للدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل(01): النموذج الافتراضي للدراسة:



المصدر: من إعداد الطلبة

8- منهج الدراسة :

للإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها إختارنا استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري، والذي يهدف إلى جمع مختلف الحقائق والبيانات المتعمقة بالكفاءات والميزة التنافسية، ومحاولة تفسير هذه البيانات والحقائق لكشف عن مدى مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة . أما في ما يخص الجانب التطبيقي فأعتمدنا فيه على الإستبيان كأسلوب لجمع البيانات الميدانية من أفراد العينة وقمنا بتحليل هذه النتائج إعتقاد على البرنامج الإحصائي SPSS.

9-حدود الدراسة :

وتنقسم إلى حدود زمانية ومكانية :

- الحدود الزمانية : أجريت الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 15-05-2022 إلى غاية 30-05-2022 بمؤسسة سوف للدقيق
- الحدود المكانية : تشمل في شركة سوف للدقيق

## 10- هيكل البحث :

لمعالجة الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم الموضوع إلى فصلين :

**الفصل الأول :** الجانب النظري للدراسة ، بحيث تضمن هذا الفصل مختلف المفاهيم المتعلقة بالكفاءات البشرية والميزة التنافسية ، وهذا ماتم التطرق إليه في المبحث الأول والثاني ، أما المبحث الثالث : فقد تطرقنا إلى الدراسات التطبيقية التي لها علاقة مباشرة بموضوع دراستنا ، كما تم التعرّيج عن أوجه الاختلاف والتشابه بين دراستنا والدراسات السابقة.

**الفصل الثاني :** متعلق بالدراسة الميدانية ويشمل مبحثين ، المبحث الأول نتناول بطاقة فنية عن الشركة ، أما المبحث الثاني فقد تضمن العرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول

الكفاءات البشرية والميزة التنافسية

## تمهيد

إن العنصر البشري يعتبر أحد أهم العناصر للمؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق أهدافها ويعتبر عنصر ضروري بكل فاعلية في تحقيق الاهداف وإتخاذ القرارات التي تأخذ المؤسسة للريادة في التفوق والنجاح.

لقد جاء هذا الفصل ليسلط الضوء على كل ما يتعلق بالأدبيات النظرية لهذا الموضوع، إستنادا إلى الدراسات السابقة للاستفادة منها في الدراسة الميدانية حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي حول الكفاءات البشرية أنواعها والخصائص التي تتميز بها بالإضافة إلى المبحث الثاني المفاهيم العامة المتعلقة بالميزة التنافسية وأهم مصادرها ، ومنه نستطيع القول أن الكفاءات بأنواعها تعتبر عوامل نجاح المؤسسة لذا يجب العمل على جذب وبناء الأشخاص المتميزين والمبدعين وذلك بتنمية الخبرات باعتبارها الرصيد الحقيقي والكفيل بتعزيز المنافسة لذلك يجب على المؤسسة إستغلال الكفاءات البشرية من أجل تحقيق الميزة التنافسية ، أما المبحث الثالث فكان بعنوان الأدبيات التطبيقية وكان يتمحور حول أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع والذي تم من خلاله إستعراض لأهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في الهدف من الدراسة وكذا ذكر أهم النتائج المتوصل لها ، وفي الأخير تم تقديم تعليق حول الدراسات السابقة وإبراز ما يميز دراستنا .

## المبحث الأول: الإطار النظري للكفاءات البشرية

## المبحث الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

### ● المبحث الأول: الإطار النظري للكفاءات البشرية

شهد أسلوب الكفاءات أو ما يعرف بالجدارات ازدهارا واسعا في قطاع الأعمال بسبب ما تتيحه الكفاءة من أدوات تخدم القرارات والاختيار والتطوير وإدارة الأداء، وتحديد المسارات الوظيفية وتحديد التعويضات والأجور في إطار أسلوب عملي متكامل.

#### المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية

إن الكثير من الغموض والاختلاف لمفهوم الكفاءات حيث يوجد أكثر من مائة تعريف لها ، حسب السياق الذي تستعمل فيه، أكثر ما يهمننا لخدمة بحثنا هو كفاءات المورد البشري دون سواها من الكفاءات الأخرى.

فمصطلح الكفاءة مفهوم واسع ومتعدد الاستخدامات كما يعد مرادفا لبعض المفاهيم، لعل أكثرها شيوعا<sup>1</sup>، حيث تشير الفعالية Efficacité إلى محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما يحتويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية.

أما الكفاءة Efficiency يقصد بها استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أي مدى الرشد في استخدام هذه الموارد، بمعنى أنها ترتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات. نلاحظ أن المفهومين متلازمين رغما عن وجود اختلاف واضح بينهما والكفاءة منها كفاءة الموارد في المؤسسة (كفاءة عنصر العمل، المؤسسة والنظام) لهذا سوف نعالج مفهوم الكفاءات من منظور إداري بحث يتمحور حول كفاءات المورد البشري حرصا منا على عدم الخروج عن إطار البحث، وفي هذا السياق ظهرت الكثير من التعريف نحاول إبراز أهمها فيما يلي:

عرفت المجموعة المهنية الفرنسية الكفاءة بأنها "تركيبية من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقومها وتطويرها"<sup>2</sup>.

عرفها محمد أحمد إسماعيل على أنها "معرفة أو مهارة أو قدرة أو اتجاه أو سلوك أو صفة يمكن ملاحظتها وقابلة للقياس شرط توفرها لممارسة عمل أو وظيفة بحيث تساهم في تحسين الأداء الوظيفي"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، دراسة أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 218.

<sup>2</sup> أباي ولد الداى، العلاقة بين الكفاءة الإنتاجية والكفاءة التسويقية وأثرهما على تطور المؤسسة في ظل العولمة -دراسة حالة-- مورتيل وبيبل مورتيتانيا خلال الفترة 2005/2001، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص25.

<sup>3</sup> محمد أحمد إسماعيل وأحمد نبيل فرحات، دليل الجداريات الوظيفية- تعرف على قائمة الجداريات المؤهلة لوظيفة محاسب، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر العربية، 2013، ص3.

عرفها Anne Elisabeth & Cloud Blanche بأنها "مفهوم متعدد الأبعاد ونقطة اشتراك لكل من المهارات السلوكية *Savoir-être* و المعارف الناشئة عن التدريب والمواقف المهنية الناشئة عن الخبرة *Savoir-faire*"<sup>1</sup>.

عرفها Houston and Howsam: بأنها "امتلاك المعلومات والمهارات والقدرات المطلوبة، كالقدرة على العمل كما أنها مجموعة المعارف والاتجاهات التي يمكن اشتقاقها من أدوار الفرد المتعددة"<sup>2</sup>.  
عرفها عبد الرحمان عبد السلام جامل: على أنها "مجمل السلوك الذي يتضمن المعارف والمهارات الأدائية التي تنعكس أثرها على الأداء والتحصيل المعرفي وتقاس بالاختبارات وبطاقات الملاحظات"<sup>3</sup>.  
عرفها علام محمد يسري: بأنها "الخاصية الباطنية للفرد أو الدافع أو الميزة أو المهارة أو الدور الاجتماعي أو المعرفة"<sup>4</sup>.

عرفها سحر محمد فوطة على أنها " للأشخاص الخواص و تشير إلى طرق التصرف أو التفكير، تتميز بثباتها لفترة زمنية معقولة ترتقي بأدائهم إلى مستوى من التمكن"<sup>5</sup>.

نلاحظ أن هناك من عرف الكفاءة على أنها القدرة، المهارة، المعرفة، السلوك، والتصرف، وبهذا الخصوص أجاد أبو القاسم حمدي في إعطاء تعريف شامل لخص فيه الكفاء ضمن تعاضد وتكامل عناصر أساسية هي: المعرفة، المهارة، والسلوك"<sup>6</sup>.

بناء عليه يمكننا تعريف الكفاءات البشرية على أنها تشكيلة فريدة من نوعها متميزة بدورها في التحكم في وضعيات مهنية معينة، تتميز بثباتها لفترة معقولة من الزمن، تتضمن تكامل وتراكم للمعارف والمهارات والخبرات بالإضافة إلى المميزات الشخصية والسلوكية، فمنها ما هو مكتسب ومنها ما يمكن تعلمه، فيها الباطن ما يصعب ملاحظته وفيها الظاهر الذي يمكن قياسه من خلال الأداء أو الانجاز الفعلي.

<sup>1</sup> Claud Blanche Allége, Anne Elisabatath, **gestion des ressources humaines: valeur de l'immatériel**, groupe de boeck, Belgique, 2008, p 23.

<sup>2</sup> Houston, w.robert and Howsam, **competency basad techer education problems ant prospects**, science research associates.chicago,1972, p03.

<sup>3</sup> عبد الرحمان عبد السلام جامل، الكفايات التعليمية في القياس والتقويم، دار المناهج، عمان، الأردن، 2012، ص 17.

<sup>4</sup> علام محمد يسري، كيف تطبق نظام إدارة الموارد البشرية في مؤسستك؟ إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، ط1، مؤسسة ثقافة للنشر، بيروت، لبنان، 2009، ص444.

<sup>5</sup> سحر محمد فوطة ومحى الدين القطب، أثار ممارسة إدارة الموارد البشرية على تعلم و نمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية- سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، الأردن، 2013، ص 166.

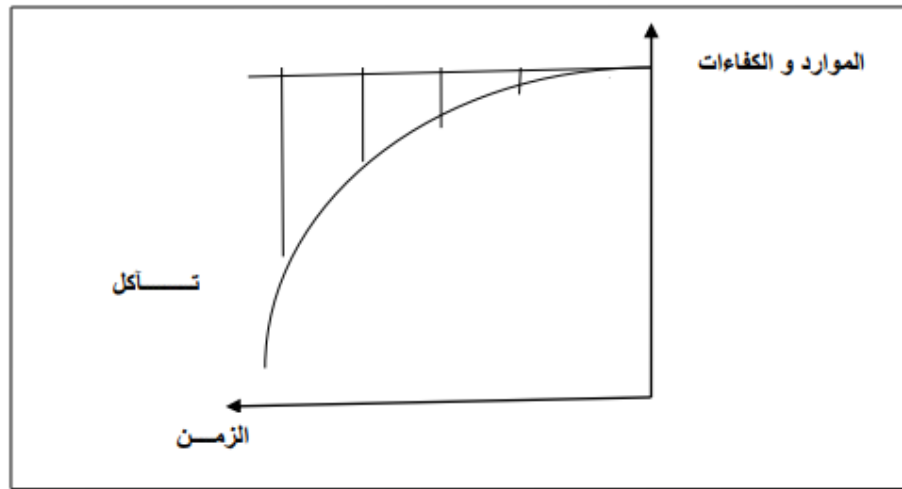
<sup>6</sup> أبو القاسم حمدي، التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة- دراسة حالة مديرية الصيانة سونطراك بالأغواط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، 2013/2012، ص158.

### المطلب الثاني: مميزات (خصائص) الكفاءة البشرية

يُعتبر الكفاءات البشرية مصدرا هاما لتمييز المؤسسة فإنها تتمتع بمجموعة من الخصائص وهي:<sup>1</sup>

- الكفاءات ذات غاية: حيث أنه يتم توظيف معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤا إن استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية: ويتم ذلك من خلال تفاعل العناصر المكونة لها في حلقة مفرغة من المعارف والدرايات الفنية.
- مفهوم مجرد: لا يمكن رؤيته، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة.
- مكتسبة: هي مكتسبة بالفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال التدريب الموجه.
- تتقادم عند عدم استعمالها: لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح بإظهار مهاراتهم وكفاءاتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات تضمحل ويمكن توضيح في الشكل الموالي.

#### الشكل رقم (1-1): تقادم الموارد والكفاءات



المصدر: زكية بوسعيد، اثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص تنظيم موارد بشرية، جامعة باتنة، الجزائر، 2008، ص30

<sup>1</sup> الزهراء مهديد، قبائلي آمال، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول موارد البشرية، يومي 22-23 فيفري 2012، ص 05

يوضح الشكل تقادم لموارد والكفاءات مع مرور الزمن، وذلك من خلال تأكلها شيئاً فشيئاً، وتجدد الإشارة إلى أن هناك فرق بين الكيفية التي تتأكل بها الموارد، والكيفية التي تتأكل بها الكفاءات، حيث تتأكل الموارد عند استعمالها، أما الكفاءات تتأكل عند عدم استعمالها، لأن مصدرها الأفراد.

للكفاءات عدة خصائص أخرى نذكر منها:<sup>1</sup>

- الكفاءات محطات نهائية لمرحلة تكوينية معينة في إطار منهج مبني على الكفاءات؛
- الكفاءات شاملة ومدجة للمعارف والمختلف المجالات؛
- تتميز وتتسم ديناميكيتها من مستوى تطور المحيط الاجتماعي والمهني؛
- الكفاءات تعتبر بحد ذاتها هدف يسعى لتحقيقه؛
- الكفاءة عبارة عن قدرة الفرد أو المؤسسة على الإنتاج، وكما كانت الكفاءة الانتاجية عالية دل ذلك على أن الإنتاج يتصف بالوفرة والتنوعية الجيدة؛
- الكفاءات ليست هي نفسها المعارف بل هي عملية دمج وتحريك المعارف اللازمة المنتقاة والضرورية؛
- الكفاءات مرتبطة بالسلوكيات وبالإنجازات التي تعد من المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها وتقييمها.

### المطلب الثالث: أنواع وأبعاد الكفاءات البشرية

للكفاءات البشرية أنواع عديدة حسب تصنيفات مختلفة، وأبعاد نوجزها في ما يلي:

#### أولاً: أنواع الكفاءات البشرية

ثبت حسب ما تم عرضه حول مفهوم الكفاءات وتعدد معانيها، الأمر الذي يجعل عملية تصنيفها إلى أنواع يحتل نفس الدرجة من التعدد والاختلاف.

#### 1. تصنيف الكفاءات من حيث الدرجة العلمية

صنفت الكفاءات حسب درجتها العلمية إلى ما يلي:<sup>2</sup>

أ. الكفاءات الفاعلة: يقصد بها أصحاب العقول الفاعلة التي حصلت على شهادات جامعية عالية عملت ضمن مؤسسات أكاديمية كجامعة، المؤسسات العلمية، المصانع ... وغيرها، تتمتع بامتلاكها الخبرة العلمية والعملية والتقنية في مجال معين، ونشاطها يبرز من حيث نشر أصحابها للأبحاث العلمية وبرامج التطوير العلمي مما يعزز مكانتها العالمية والمحلية.

<sup>1</sup> عجموط مليكة، دور سياسة التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس، العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2017-2018، ص 111.

<sup>2</sup> عبد الحسين السلطاني ونعمة عبد الصمد الأسري، معايير جذب الكفاءات العلمية خارج البلد من وجهة نظر الكفاءات العلمية داخل البلد، المؤتمر الأول لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، كلية التربية للبنات، جامعة الكوفة، العراق، يومي 15-16 ديسمبر 2009، ص 2-4.

ب. الكفاءات العاطلة: حصلت على شهادات عالية لكنها لم تستثمر تلك الشهادات في تطوير قدراتها العلمية والبحثية لأسباب مختلفة، وعليه تعمل في مجال بعيدا على مجالها العلمي.

ج. الكفاءات المزورة: تخص الأشخاص الذين يدعون حصولهم على شهادات عالية (مزورة)، هذه الأخيرة يمكن التأكد منها بواسطة الجهات المكلفة بالنزاهة أو الوزارات المعنية.

د. الكفاءات المهاجرة: تشمل حاملي شهادتي الماجستير والدكتوراه في اختصاص معين ولديها عدة بحوث عملت في الجامعات ومؤسسات مشهود لها بالبذل والعطاء، قبل أن تجربها الظروف على مغادرة البلاد، عادة ما يكون هؤلاء أفراد متميزون يسعون لتحقيق ذاتهم فكريا ومهنيا لضمان ظروف عمل مريحة تكفل لهم حرية التفكير والإبداع.

### 2. تصنيف الكفاءات من حيث السعة ومستوى الحياة

جرى العمل في أغلب الأحيان على تصنيف الكفاءات إلى فردية وجماعية كما يلي:<sup>1</sup>

أ. الكفاءات الفردية: تظهر من خلال معرفة وتدقيق وصف العمل والاحتراف فيه بشكل شخصي، تشير إلى جميع المؤهلات والتجارب الشخصية التي يستخدمها الفرد لإنجاز أهداف محددة بصورة فعالة على مثل: روح المبادرة، الإبداع، التحكم في الذات، القدرة على الإقناع، الثقة في النفس والعلاقات مع الآخرين... الخ في مجموعة قدرات مرتبطة ببعضها البعض يطلق عليها الكفاءة المهنية.<sup>2</sup>

ب. الكفاءات الجماعية: تعمل في شكل جماعة لديهم أهداف محددة ومقسمة كل حسب قدراته موجهين من قبل قائد يتحملون المسؤولية معا ويقبلون العمل ضمن فريق واحد، حاجاتهم مرتبطة ببعضهم البعض، يملكون مهارات مشتركة بينهم كالتضامن والتواضع، حب التعلم والعمل.

من أهم الخصائص المميزة للكفاءات الجماعية الفعالة:<sup>3</sup>

- يتصفون بالالتصاق الشديد بالجماعة والولاء لأعضائها بمن فيهم قائد الجماعة؛
- تربطهم درجة ثقة عالية بين القائد والجماعة؛
- يشتركون في قيم وأهداف تدور حول الرضا، التكامل، حرية التعبير عن الرأي؛
- يحلون المشاكل ويتخذون القرارات في جو صحي داخل الجماعة ويرحبون بالأفكار، الاقتراحات والمعلومات الجديدة.

<sup>1</sup> Guy le Boterf, construire les compétences individuelles et collectives, op-cit, pp201-203.

<sup>2</sup> Celile de joux, les compétens au cœur de l'entreprise ed : organisation paris, 2001, p142

<sup>3</sup> زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011، ص210.

### 3. تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياج الآنية أو المستقبلية

نميز هنا بين نوعين من الكفاءات نوجزها في الآتي:<sup>1</sup>

أ. الكفاءات المكتسبة أو المتاحة: يتحصل عليها الأفراد في زمن بذاته حيث تقتضيها طبيعة العمل ونوع المنتج أو الخدمة الحالية، تتعلق بمدى ترابط بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة.

ب. الكفاءات اللازمة مستقبلاً: يؤدي أي تغيير في مسارات الإنتاج أو في تصميم الهيكل التنظيمي، إلى إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات المتوفرة ومدى مطابقتها لمتطلبات التغييرات حينها تكون المؤسسة أمام عدة بدائل، إما برمجة عمليات التكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي وعموماً فإن تحديد هذا النوع من الكفاءات اللازمة مستقبلاً يقع على عاتق المؤسسة نفسها.

4. تصنيف الكفاءات من حيث درجة الزاميتها للمهام: يوجد نوعين من الكفاءات حسب هذا التصنيف نوجزها في الآتي:<sup>2</sup>

أ. الكفاءات الخصوصية: ترتبط بمجال معرفي محدد وهي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام حيث أن كل اختصاص في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بالكفاءات من نوع خاص، يجعلها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المؤسسة كالرتبة و/ أو الوظيفة.

ب. الكفاءات المشتركة: يطلق عليها الكفاءات الممتدة حيث يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها لإنجاز أنواع كثيرة من المهام اليومية والمهنية، وهي مشتركة حيث تطبق في كل مناصب العمل، على سبيل المثال يوجد عدد كبير من المناصب التي تتطلب القدرة على التحرير.

### 4. تصنيف الكفاءات من حيث الدرجة الوظيفية

تصنف الكفاءات من حيث نوعية المهنة إلى ثلاثة أنواع هي:<sup>3</sup>

أ. الكفاءات التصورية: يطلق عليها الكفاءات الفكرية حيث يفرض هذا النوع من الكفاءات مجموعة من المواصفات تتمثل في سعة الخيال ووفرة المعارف ومؤهلات ذهنية، تمكنها من فهم واستيعاب الأفكار المجردة تنطبق على الإطارات العليا في المؤسسة كالمسير مثلاً، فهي تشير عموماً إلى تخطيط العقل أو المهارة في إنجاز شيء معين، يطلق عليها أحياناً الكفاءات الكلية.<sup>4</sup>

ب. الكفاءات الاجتماعية: تعرف بالكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية، تتمثل في القدرة على التفاعل والتعاون داخل الفريق، تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وعلاقته بمسؤوليه وزملائه في العمل.

<sup>1</sup> الحبيب ثابتي و الجليلي بن عبو، مرجع سابق، ص ص 130-131.

<sup>2</sup> أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية: الواقع العملي وآفاق التطوير تجارب الدول، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلوي، شلف، يومي 04/03 ديسمبر 2012، ص 7.

<sup>3</sup> - الحبيب ثابتي الجليلي بن عبو، مرجع سابق، ص ص 123-124.

<sup>4</sup> - أبو القاسم حمدي، مرجع سابق، 170.

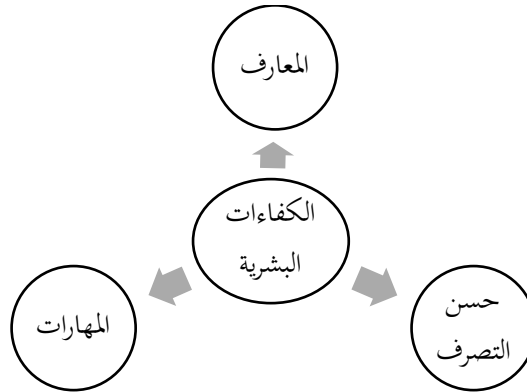
ج. الكفاءات التقنية: تعرف بالكفاءات التشغيلية تفرض الإلمام والتحكم في معارف خصوصية تندرج ضمن نطاق التخصص، مثل قيام المدقق بإجراء تدقيق للحسابات المالية.

كما يمكن اضافة إلى الكفاءات التنظيمية أو ما تعرف بالإستراتيجية هي عبارة عن توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم في تفسير القيمة المضافة للمنتج النهائي تشمل كل من التخطيط، التنظيم، التنفيذ، الرقابة والإدارة، فهي تتلخص إجمالاً في كفاءة التنظيم في المؤسسة وتجمع ما بين الكفاءات الفكرية والاجتماعية التقنية<sup>1</sup>.

### ثانياً: أبعاد الكفاءات البشرية

من خلال التعاريف السابقة نجد أن هناك إشارة صريحة على أن الكفاءة هي توليفة من ثلاثة مكونات أساسية، كما هو ممثل في الشكل التالي:

### الشكل رقم (1-2): أبعاد الكفاءات البشرية



المصدر: عائشة الشلال، درويش عمار، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية، دراسة حالة مصنع الإسمنت بني صاف، مداخلة ضمن المنتدى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية "تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات"، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 03.

1. المعارف: تعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعيبتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة، وكما ترتبط المعرفة أيضاً بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في

<sup>1</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

النماذج الموجودة مسبقا من اجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها.

1

هي مجموعة من المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات السكرتارية ... وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر. وتجمع ثلاثة أبعاد ثانوية وهي:<sup>2</sup>

أ. **المعارف العامة:** وهي مكتسبة وبصورة عامة عن طريق التعليم الرسمي (التعليم المدرسي، الجامعات...) أو عن طريق التكوين المتواصل.

ب. **المعارف الخاصة بالمحيط المهني:** وهي معرفة تابعة لسياق النشاط المهني فهي مكتسبة عن طريق الخبرة ويمكن ان تتعلق بوحدة العمل والمؤسسة.

ج. **المعارف الإجرائية:** وهي مجموع الإجراءات والطرق التي تسمح للفرد بالإجابة عن التساؤلات " كيف يجب التصرف " على اختلاف المعارف العامة المعبر عنها وبطريقة مستعملة عن النشاطات المرغوب في تحقيقها، فإن هذه المعرف موضوعة حسب نشاط ما يرغب في تحقيقه.

2. **المهارات:** هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا، حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال، الأنشطة، الإجراءات، المعلومات خاصة بتشغيل المصلحة المعنية<sup>3</sup>، وتجمع المهارة ثلاثة أبعاد ثانوية:<sup>4</sup>

أ. **المهارة العملية:** تكتسب هذه المهارة أساسا عن طريق الخبرة المهنية، ولكن بإمكانها أيضا أن تكون موضوع تعليم، ويسمح هذا النوع من المهارة للفرد بتنفيذ وإجراء العمليات الفعالة مثل استعمال بتنفيذ الحاسوب أو برنامج ما... الخ

ب **مهارة التواصل:** هي مجموع القدرات المجدية التي تسمح للفرد بمعرفة كيفية التصرف في سياق عمل خاص، وتكون مكتسبة من خلال طرق عدة سواء في المحيط المهني أو الأسري وتتمثل هذه المهارة كإدارة حوار أو العمل في فرق... الخ

ج. **المهارة الذهنية:** وهي مجموعة المعارف من العمليات الفكرية التي تهتم بتحقيق النشاطات البسيطة نسبيا أو العمليات المعقدة.

1 الحاج مداح عرابي، البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بوعلی الشلف، 14/12/2011، ص 05.

2 عبد القادر هاملي، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، رسالة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أوبوكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2010/2011، ص ص 70-71.

3 منى مسغوني، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علوم التسيير بجامعة ورقلة، الجزائر، 2012/2013، ص 238.

4 عبد القادر هاملي، مرجع سابق، ص ص 71-72.

وهذا النوع من المهارة ضروري لحل المشاكل واتخاذ القرارات....، الذي يولد معلومات جديدة انطلاقاً من تلك الموجودة آنفاً مثل إقامة تصنيف للمشاكل، إنجاز خلاصة بدل بياناً للاجتماع

**3. حسن التصرف (السلوك):** يتلاءم حسن التصرف مع مجموعة المعالم الشخصية التي تسمح للفرد بالاندماج داخل مجموعة مهنية، يتضمن سلوكاً ملائماً لإظهار التكيف، التحفيز، والطاقة. يمكن لهذه المعالم الشخصية أن تتحد مع موارد أخرى (المعارف، المهارات ...) من أجل التصرف بكفاءة<sup>1</sup>.

إن المشكل الأساسي هو تفادي وصفها بطريقة الخاص للعمل الساعي إلى تنفيذ. يعني وصف المميزات التابعة للفرد، وحساب وضعية مهنية خاصة.

- أ. **الفعالية:** الوثائق المعدة خالية من الأخطاء وعدم الثقة.
- ب. **السرية:** لا تستعمل المعلومات خارج نطاق المرسل إليه .
- ت. **التحكم في النفس:** يتم السيطرة على التفاعلات في وضعية مهنية شديدة للقلق.

### المطلب الرابع: أهمية الكفاءات البشرية

تحقق الكفاءات البشرية أهمية كبيرة داخل المنظمة على عدة مستويات يمكن توضيحها كالتالي:

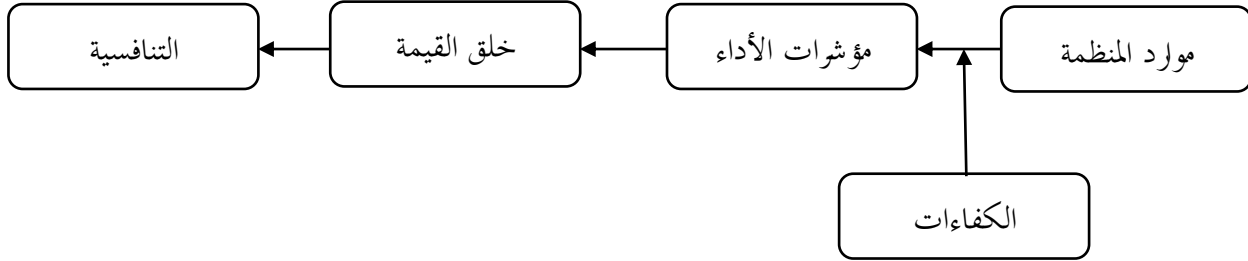
**1. أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:** تحتل الكفاءة أهمية كبيرة لدى الأفراد فهي بمثابة الورقة الراجحة وهذا من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

- إمتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد قد يعزز من فرصة الحصول على مكان سوق العمل يتناسب مع طموحه؛
  - تشكيل الكفاءة التصورية لدى الإطارات المسيرة له أهمية بالغة في عدة مجالات منها القيادة الكفوة للفريق.
  - كما إقتنعت المنظمات أن الكفاءة والمؤهلات والمعارف هي عوامل التميز الأساسية، ولذا أصبحت لها إستراتيجية ضمن الإستراتيجية العامة للمنظمة، فال مورد البشري يعد أهم مصدر للنجاح والتفوق، فهو عنصر فعال وجب الإهتمام به من حيث تطويره وتفعيله وإشراكه في أهداف المنظمة وتوجهاتها، بحيث يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمنظمة والإرتقاء بأدائها وتحسين موقعها وتنافسيتها.
- والشكل الموالي يوضح أهمية الكفاءات بالنسبة للفرد.

<sup>1</sup> عبد القادر هاملي، مرجع سابق، ص 72.

<sup>2</sup> طالب أحمد دنيا، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب اومان بيسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، تخصص: التسيير الإستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص 20.

### الشكل رقم (1-3): أهمية الكفاءات البشرية



المصدر: طالب أحمد دنيا، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، تخصص: التسيير الإستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص 20.

2. أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي: تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المنظمة عنصرا هاما لحسن سير عملها، وتتجلى هذه الأهمية خاصة بما الكفاءات البشرية على هذا المستوى فيما يلي:<sup>1</sup>

- تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصعوبات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وترزع روح التعاون والتعاقد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المنظمة؛

- كما هو معلوم فإن الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، فالعمل الناجح داخل المنظمة يقوم على أساس التعاون والتعاقد بين الأفراد وهي تضمن بذلك إقامة الإعتمادية (علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي تنتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد بمفرده)؛

- تلعب الكفاءات البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات (إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية)؛

- أمام تعقد الأوضاع والحالات المهنية وإدارتها كان ولا بد من ضبط سيرها وحركتها وذلك بضمان المنظمة من داخلها وخارجها حيث أصبح من الضروري وشع حل للتمكن من فرز وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المنظمة، وذلك لن يأتي إلا بالعمل الجماعي للفرق حيث بدأت بعض المنظمات بتخصيص عمال خاصين بإدارة هذه المعلومات وصياغتها، ولخدمة هذه العملية لا بد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر

<sup>1</sup> أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، ص ص 47-48

الكفاءة خاصة وبكل أنواعها نظرا للدور الذي تقوم به في إختصار وتخفيض التكاليف وضمان نجاعة العمل والسير الحسن لظروف العمل؛

- نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمنظمة وذلك مما فرضه الإقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات حيث أن بعض المنظمات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموعة الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكات مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.

### المبحث الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية

لا يخصص على أي منظمة من المنظمات التي تريد البقاء في السوق الاستمرار في مجال عملها أنه يجب عليها أن تمتلك ميزة تنافسية تميزها عن المنظمات المنافسة وهذه الميزة لا تأتي بالصدفة بل يجب عليها أن تفهم قواعد التنافس في السوق جيد أو تحاول مجاراة منافسيها والتفوق عليهما إن لزم الحال.

### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

ويظهر أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى عام 1939 حيث نجد لها عدة تعاريف أهمها:

الميزة التنافسية هي: "وضعية تفوق مختلفة ومصنوعة تمتلكها المنظمة نتيجة الدراسة والبحث والاستكشاف ومن خلال ملكات ابتكارية إبداعية ومواهب فاعلة في مجالات الإنتاج، التسويق، التمويل والموارد البشرية".<sup>1</sup>

الميزة التنافسية هي: "عنصر أو ميزة تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".<sup>2</sup>

الميزة التنافسية هي: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسون من وجهة نظر للزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتمايز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون".<sup>3</sup>

الميزة التنافسية هي: "القدرة على القيام بشيء أحسن من المنافسين ويضيف بأنه يمكن للمنظمة تحقيق أنواع من الميزات التنافسية وذلك من ناحية التفوق في منافع المنتج وانخفاض التكلفة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محسن احمد الخيضرى، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر والطباعة، مصر، 2004، ص34.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز اسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

<sup>3</sup> علي إسلامي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار غريب للنشر والطباعة، مصر، 2001، ص 104.

<sup>4</sup> يحيى عيسى وآخرون، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر 2011، ص131.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الميزة التنافسية هي على المنظمة إنتاج سلع أو تقديم خدماتها بطريقة مختلفة ومتميزة عن باقي المنافسين جمعية يكون هذا الاختلاف ايجابيا في وجهة نظر الزبائن.

### المطلب الثاني: أهداف وخصائص الميزة التنافسية

تسعى الميزة التنافسية إلى تحقيق أهداف كثيرة وتتميز بعدة خصائص نوجزها في هذا المطلب من خلال ما يلي:

#### أولاً: أهداف الميزة التنافسية

أصبح الاقتصاد التنافسي قائما على مجموعة أسس مميزة تؤهل المؤسسات الحائزة عليها للانطلاق إلى مستقبل واحد، وتمكنها من التشجيع على المنافسة، وخلق البيئة المناسبة للتنافسية في الأسواق المحلية والدولية، من خلال تعزيز المنافسة السوقية، ومن بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة من خلال الميزة التنافسية هي:<sup>1</sup>

1. **الانفتاح الواسع على الآخرين:** بمعنى المرور من مرحلة الانغلاق على الذات إلى مرحلة الانفتاح على الآخرين (المستهلكين) الذين يصبحون مكونا رئيسيا من مكونات المؤسسة والذين يعتبرون كجسر واصل بين واقع وحاضر وأيضاً مستقبل مرغوب، فتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سيزيد عدد مستهلكي منتجاتها ومن ثم توسع تعاملاتها واطلاعها على مختلف سلوكيات وأذواق العملاء، واكتسابها خبرة معينة في التعامل معهم والانفتاح ليس فقط على العملاء، حتى على المنافسين والموردين.

2. **كثافة الربح والسعي لتحقيقه:** فالربح هدف رئيسي من أهداف المؤسسات ذات المزايا التنافسية، وهو هدف يرتبط بدافع التملك والحيازة لكافة أشكال الأصول، ويتم من خلال خطة مبرمجة زمنيا من أجل:

أ. **زيادة العائد:** أسهم الملكية، سندات التمويل، صكوك الاستثمار.

ب. **زيادة المردود:** القيمة المضافة، هامش الربح، فارق سعر البيع.

ج. **زيادة الدخل:** الأجور، المكافآت.

من خلال هذه الزيادات تتمكن المؤسسة من رفع احتياطياتها ومن تدعيم الاستثمار والتوسع في نشاطاتها مما يؤدي إلى زيادة أرباحها وتحقيقها الموقع المميز في السوق .

<sup>1</sup> سمية حرنان، ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل هادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009/2008، ص 32.

3. التوغل في السوق العالمية: ويقصد به التحول من السوق المحلية إلى تغطية أسواق عالمية، وهذا للوصول إلى درجة متقدمة من السيطرة والتحكم في هذه الأسواق.

4. الاطلاع المباشر على أهم الاكتشافات والبحوث العلمية: حيث تهدف المؤسسات إلى التحول من البحث عن حل للمشكلة أو الازمة إلى التفوق بالاكتشاف والبحث في آفاق غير مسبوقه من العلم والمعرفة، وهي آفاق تتيح مجالات جديدو للتفوق وامكانية التميز لمنتجات أو خدمات المؤسسة.

وبناءً على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن أهداف الميزة التنافسية للمؤسسة تكمن في خلق فرص تسويقية جديدة من أجل دخول مجال تنافسي جديد كالتعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو اللجوء إلى نوعية جديدة من الخدمة أو السلعة، ما يسمح للمؤسسة بأن تكون لها رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد بلوغها وتحقيقها، مما يجعلها تعمل باستراتيجية التطوير والتحسين المستمر للأداء وذلك بالتركيز على تحقيق الابتكار والإبداع من خلال كفاءة مواردها البشرية.

### ثانياً: خصائص الميزة التنافسية

تتمثل خصائص الميزة التنافسية فيما يلي<sup>1</sup>:

- مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل؛
- متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة من جهة ثانية؛
- مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسير وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المنظمة من جهة أخرى؛
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المدين القصير والبعيد؛

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة لا بد من الاستعداد إلى الشروط التالية:<sup>2</sup>

- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسون؛
- الاستمرارية بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛
- إمكانية الدفاع عنها وصعوبة محاكاتها أو إلقاءها من قبل المنافسين.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريسي، الإدارة الإستراتيجية من منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 309-310.

<sup>2</sup> عمار بوهذاف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 17.

### المطلب الثالث: مصادر ومحددات الميزة التنافسية

تنبع الميزة التنافسية من عدة مصادر وتتمتع بعدة محددات سوف نتطرق لها من خلال هذا المطلب فيما يلي:

#### أولاً: مصادر الميزة التنافسية

تسعى كل مؤسسة إلى إكساب ميزة تنافسية في قطاع النشاط الذي تشغله، الأمر الذي أوجب عليها ضرورة إعادة وتهيئة القدرات والإمكانيات من خلال البحث عن مصادر تقوي وتدعم بها المزايا وتجعلها في مركز تنافسي جيد في السوق، وعليه هذه المصادر هي:

**1. التفكير الإستراتيجي:** حتى تتمكن المؤسسة من حل مشاكلها والخروج من الوضعيات الحرجة نلجأ إلى التفكير الإستراتيجي، باعتباره أحد الأساليب المستخدمة لتحقيق مزايا تنافسية وللحيازة على هذه الأخيرة تلجأ المؤسسة إلى إحدى الإستراتيجيات العامة للتنافس.

حيث تستند المؤسسات على استراتيجيات معينة للتنافس، بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة تنافسية، وبناء على ذلك توجد ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس:<sup>1</sup>

**أ. إستراتيجية القيادة في التكاليف:** وتعني أن تصبح المؤسسة أقل المؤسسات في مجال الصناعة من ناحية تكلفة منتجاتها وخدماتها، وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: توافر اقتصاديات الحجم، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيراً سوق مكون من مشتريين واعيين تماماً للسعر.

**ب. إستراتيجية التمييز:** وتعني استراتيجية التمييز أو الاختلاف تميز منتجات وخدمات المؤسسة واختلافها عما يقدمه المنافسون، وكمثال على ذلك تشكيلات مختلفة للمنتج، جودة متميزة، تصميم هندسي، سمعة طيبة.

**ج. إستراتيجية التركيز:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.

**2. الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ما هي إلى أداة لتحويل المدخلات الممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 251-252.

مثل: العمالة، الأرض، رأس المال، المخرجات والتي تتمثل في السلع والخدمات، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية.<sup>1</sup>

**3. الجودة:** نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات لخدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك، حيث أصبح الإهتمام حتى بالقيمة والجودة التي يريد الحصول عليها، نقول أن المنتج والخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات المنتج، الخدمة، معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات، الخدمات المنافسة.<sup>2</sup>

**4. المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمراً ضروريا للمنظمات ذات العلامات التجارية المتميزة، براعات الاختراع وغيرها، حيث تمثل المعرفة مصدراً أساسياً لامتلاك الميزة التنافسية.<sup>3</sup>

### ثانياً: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية وفقاً لمتغيرين أساسيين يمكن من خلالها تحديد مدى قوة وإمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم، والبقاء محتكراً لهذه الميزة لأكثر من فترة ممكنة والمتغيرين هما:

**1. حجم الميزة التنافسية:** فالميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت جلية وواضحة سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التميز، فهذا يفرض على المؤسسات المنافسة بذل جهود معتبرة، وصرف أموال باهظة لكي تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق، وبالتالي التقليل من المستهلكين التابعين لها والمعجبين بمنتجاتها، ومن هذا المنطلق نستنتج أن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال بالنسبة للمنتج.<sup>4</sup> وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

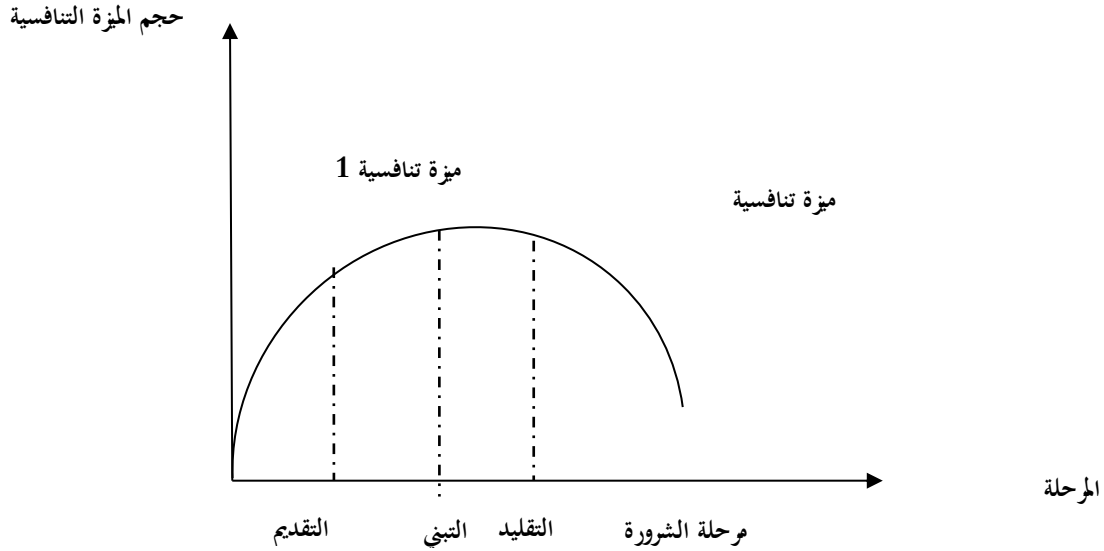
<sup>1</sup> بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، 2011، ص 17.

<sup>2</sup> بوزايد وسيلة، المرجع السابق، ص 17-18.

<sup>3</sup> سمية بن عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 133.

<sup>4</sup> عبد الله بلوناس، بوزيد مجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة -مدخل حلقة القيمة لورتر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي بالشللف، الجزائر، يومي 08 و09 نوفمبر 2010، ص 05

الشكل رقم (1-4) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 57.

1. نطاق التنافس: (السوق المستهدف): يمكن التوصل إلى أن هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس يمكنها أن تؤثر على الميزة التنافسية، وهذا ما يظهره الجدول التالي:

الجدول (1-1): نطاق التنافس

تعريفه	نطاق التنافس أو السوق
- يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.	1. نطاق القطاع السوقي
- يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا، (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسى الأمامي).	2. النطاق الرأسى
- يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها الشركة ويسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من	3. النطاق الجغرافي

<p>الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة التي تعمل حالياً في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم .</p>	
<p>4. نطاق الصناعة</p> <p>- يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة، فوجود روابط بين الأنشطة عادة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد، أو الخبرات غير الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة، على سبيل المثال، تحصل شركة "بروكتور وجاميل" على اقتصاديات أو وفورات هامة في الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية المختلفة وتشارك في أنشطة الشراء، الانتاج، منافذ التوزيع.</p>	

المصدر: نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998 مصر ص 88.87.

بين لنا هذا الجدول أن نطاق النشاط الواسع قد يساعد المؤسسة على تحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالشركات المنافسة، مثل الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خيرة فنية واحدة، نفس منافذ التوزيع ...، ومن جهة أخرى يمكن للمؤسسة التي تنشط على نطاق ضيق تحقيق ميزة تنافسية بتركيزها على قسم سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة، أو تقديم منتج مميز لهذا القسم السوقي.

#### المطلب الرابع: أنواع وأبعاد الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أنواع مختلفة وتحددها عدة أبعاد سوف نتعرف عليها من خلال ما يلي:

##### أولاً: أنواع الميزة التنافسية

تختلف أنواع الميزة التنافسية من كاتب إلى آخر، فيرى كوفلروس (KOUFLEROS) بأن هناك خمسة أنواع للميزة التنافسية ويحددها في السعر، الجودة، القيمة لدى الزبون، ضمان التسليم، الإبداع، في حين صنفها بورتير (PORTER) إلى نوعين رئيسيين هما: ميزة التكلفة المنخفضة وميزة تمييز المنتج، حيث سوف نتطرق إليهما فيما يلي: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلعزوز بن علي، صليحة فلاق، دور البقضة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية وواقعها في الجزائر، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة شلف، يومي 9-10 نوفمبر 2010، ص 06.

1. **ميزة التكلفة المنخفضة:** وهي "قدرة المؤسسة على إنتاج وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وتعتبر عملية تخفيض التكاليف دوراً هاماً في تحقيق استراتيجية التركيز على التكلفة المنخفضة، وتساهم عدة عوامل في التحكم في التكاليف كتكوين العمال، تبني برامج لتخفيض التكاليف، البحث عن أساليب نشر المعرفة، وعليه كل هذه العوامل تساهم في بناء ثقافة لدى الأفراد في المؤسسة تشجع على إنجاح الأنشطة المنتجة للقيمة بأقل التكاليف.

2. **ميزة تمييز المنتج:** حيث تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج أو منتجات مختلفة عن التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر العميل (جودة أعلى، خصائص فريدة وتوفر خدمات ما بعد البيع) لذا من الضروري فهم الظروف المحتملة لتمييز المنتج، من خلال أنشطة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التمييز.

### ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية

تناولت العديد من الأدبيات والدراسات أبعاد الميزة التنافسية، والتي يطلق عليها لفظ الأسبقيات التنافسية التي تشمل ما يلي:<sup>1</sup>

1. **النوعية والجودة التنافسية:** وتمثل مجموعة خصائص المنتج ومنها الجمالية الهادفة إلى إقناع الزبون وحثه على الشراء وتكراره والمعولية أي القابلية للتعمير، وتمتاز المنظمة التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية بإصرارها على تقديم مستوى متميز من الجودة أعلى مما يتوقعه الزبائن ويشكل أفضل من المستوى الذي يقدمه المنافسين حسب إدراك الزبائن.

2. **المرونة التنافسية:** وتعني القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج للتلاؤم مع الحالات الفريدة للزبون والاستجابة لحاجات الزبون المتغيرة. ونتيجة للكثير من العوامل مثل التغير السريع والمتسارع في حاجات ورغبات وتفضيلات وأذواق الزبائن وسهولة الاتصال وسرعة انتقال التأثيرات بسبب التغيرات البيئية الكلية والجزئية... وانعكاسها على رغبات الزبائن وزيادة الإنتاج حسب طلب الزبون والذي يتم من خلال القدرة على التجاوب مع الحالات الفريدة للزبون مما يتطلب تصاميم متغيرة للمنتجات.

3. **السرعة التنافسية:** وهي عبارة عن ثلاثة أسبقيات تنافسية تركز على الوقت كأساس لتحقيق الميزة التنافسية وهي: وقت التسليم السريع وهو الوقت الفاصل ما بين وقت طلب الزبون ووقت تلبية ذلك الطلب أي وقت

<sup>1</sup> د غالب محمد البستنجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، جامعة الإمام محمد بن سعود، السعودية، 2011، ص 11.

الانتظار، التسليم في الوقت المحدد وهو من عناصر الملائمة (Convenience) في التسويق، وسرعة التطوير للمنتج للفترة من بداية ولادة الفكرة وحتى تحقيق التصميم النهائي والإنتاج.

4. **الإبداع والابتكار التنافسي:** والمقصود بها طبيعة التغيرات التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد حاجة السوق وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ويمكن تحقيق الإبداع والابتكار من خلال خلق الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أنشطة المنافسين وسرعة الاستجابة. ويتضمن الإبداع قيام المنظمة بإنتاج منتج جديد أو تقديم خدمات أو استخدام طرق جديدة للعمليات وطريقة الإدارة.

5. **التميز التنافسي:** وتشتمل على عاملين هما قدرة التميز على المنافسين من خلال الجودة و/أو السعر و/أو وقت التسليم و/أو خدمة ما بعد البيع، والتميز في جذب المستهلكين من خلال تلبية حاجات ورغبات المستهلكين وبشكل دائم.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية – الدراسات السابقة للموضوع –

نعرض في هذا المبحث بعض الدراسات المحلية، العربية والأجنبية التي قام بها بعض الباحثون أو الطلبة حول الكفاءات البشرية والميزة التنافسية في المطالب الثلاث الأولى من هذا المبحث نقوم بمقارنتها مع دراستنا الحالية في المطلب الرابع.

#### المطلب الأول: الدراسات المحلية

في هذا المطلب نقوم بعرض بعض الدراسات المحلية التي تناولت موضوع دراستنا والمتمثلة فيما يلي:

أولا : دراسة **مقران عقبة ولعجال عبد الرؤوف 2020** بعنوان: تنمية الموارد البشرية كمدخل لصناعة الكفاءات البشرية –دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري، يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بتنمية الموارد البشرية بإعتبارها مدخل حديث في صناعة الكفاءات البشرية. حيث تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة دور تنمية الموارد البشرية بعناصرها المختلفة (التكوين، التدريب، التعلم، التحفيز) في صناعة الكفاءات البشرية، ولتحقيق هذا الهدف فقد اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي لملاءمته لطبيعة الموضوع، فتم تصميم استبيان كاداة لجمع البيانات وتوزيعه

<sup>1</sup> د غالب محمد البستنجي، نفس المرجع السابق، ص 11-12.

على عينة الدراسة والمتمثلة ف العاملين في وحدة الحضنة المسيلة، البالغ عددهم 200 عامل، وكان حجم العينة 132 عامل.

كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSv 26 لعرض وتحليل نتائج الدراسة، ثم اختبار الفرضيات الموضوعية. توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية وصناعة الكفاءات البشرية في وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن عنصر التعلم، نقطة قوة، تعتمد عليها وحدة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة في صناعة الكفاءات البشرية ثانيا : دراسة: أ. ياسر مرزوقي وأ.د عبد الريد بن ديب 2018 ، بعنوان: تنمية وتطوير الكفاءات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتجات الدوائية -دراسة حالة مجمع صيدال، مقال منشور في مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة، الجزائر،.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه تطوير وتنمية الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية للمنتجات الدوائية بمجمع صيدال، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان شمل (28) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث المكونة من (169) مستجوب، وفي ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج (SPSS) ، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات البحث وفرضياته تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها؛ هناك دور كبير للتدريب في تحسين أداء الكفاءات، الذي بدوره يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة من خلال ما أظهرته نتائج التحليل التي تؤكد أن هناك علاقات ارتباط قوية بين (تنمية وتطوير الكفاءات) و(الميزة التنافسية).

ثالثا: دراسة د. حمادي نبيل وط د رقي نذيرة 2017 بعنوان: أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية (دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية أنتيبوتيكال)، مقال منشور في مجلة الاقتصاد والتنمية- محبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة يحيى فارس، المدية، الجزائر،.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة أثر تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق تميز المؤسسة، ولقد تم استخدام أبعاد أو مراحل تسيير الكفاءات والمتمثلة في استقطاب الكفاءات، تقييم الكفاءات، تدريب وتحفيز الكفاءات، ورواتب الكفاءات وقمنا بدراسة تأثير كل من هذه العناصر على معايير التميز والتي جاء بها النموذج الأوروبي للتميز، وقد تم تحليل المعطيات باستخدام برنامج SPSS20 .

من أجل معرفة واقع تسيير الكفاءات وأثره على التميز أجرينا دراسة ميدانية في فرع المضادات الحيوية أنتيبوتيكال وخلصنا إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك اهتمام من طرف الفرع بموارده وكفاءاته البشرية، كما أن لتدريب وتقييم الكفاءات أثر ايجابي على التميز، أما استقطاب ورواتب الكفاءات فليس لها أي أثر على التميز.

وفي هذا الصدد أوصينا بضرورة الاهتمام بالكفاءات الفردية والجماعية والعمل على تدريبها وتطويرها من أجل الوصول بالمؤسسة إلى مستوى التميز في الأداء.

**رابعا : دراسة ربيع مزوزي 2014** جاءت بعنوان: دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس آريس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي يلعبه تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال معرفة اتجاهات الباحثين في مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة اريس حول دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، ولتحقيق أهداف البحث استخدمنا استبانة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة لغرض تحليلها واستخلاص النتائج، واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، واستخدمنا عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات اعتمادا على الحزمة الإحصائية spss v16 .

حيث أظهرت الدراسة سياسة واضحة تنتهجها المؤسسة لتخطيط لكفاءاتها والعمل على تطوير أساليب الاستقطاب والاختيار وتعيين الكفاءات البشرية، وإتباع برامج تدريبية وتعلم ممنهجة وذلك لرفع من مستوى الكفاءات بفعالية، وكما أظهرت الدراسة أن المؤسسة تتبع طرق تقييم مبنية على أساس التحفيز من أجل رفع أداء الكفاءات البشرية.

وقد تم تقديم مجموعة من التوصيات منها لا بد من تحقيق التكامل بين الموارد البشرية والعادية، وإعادة النظر في الأسلوب الذي تمارس به تسيير الموارد البشرية، وضمان اكتساب أفراد ذوي كفاءة عالية وحمايته باعتباره مصدر ومحرك للجودة والميزة التنافسية من خلال تحسين قدرتها الفكرية وتنميتها، وتأهيلها على التطورات والتغيرات التي تحصل على مستوى بيئتها.

### المطلب الثاني: الدراسات العربية

سوف نتناول في هذا المطلب الدراسات العربية التي تناولت موضوع دراساتنا

**أولا : دراسة أحمد بلالي وبحيضية سمالي 2018** بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، مقال منشور في مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الملك فهد، المملكة العربية السعودية.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وبلورة الإطار المفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وإبراز أثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال، وذلك عبر مواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية البيئية للمنظمة، علما أن هذه الدراسة تستمد أهميتها بشكل أساسي من كونها من الدراسات القليلة التي ربطت

بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية وبشكل حقق الموازنة بين البعد البيئي والبعد الاقتصادي الذي يعتبر هدفاً جوهرياً لمنظمات الأعمال. ومن جهة أخرى فإنها تمثل قيمة مضافة في مجال الدراسات باللغة العربية التي تعتبر نادرة في هذا المجال. وقد اعتمدت منهجية الدراسة على مقارنة نظرية تحليلية لأدبيات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج تؤكد على التأثير الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي والميزة التنافسية.

**ثانياً : دراسة راشد بن مسلط الشريف 2017** بعنوان: أثر توفر كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمية - دراسة ميدانية على منظمات الأعمال التجارية بالسعودية،

تهدف الدراسة إلى قياس أثر توفر كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمية لمنظمات الأعمال التجارية بالسعودية محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- أن نسبة توفر مفاهيم كفاءات الموارد البشرية ومفاهيم العدالة التنظيمية في المنظمات قيد الدراسة ليست بالمستوى المأمول؛

- ثبت وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية على أداء العاملين لعدالة التوزيع. وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة إدراك الإدارات العليا في تلك المنظمات بأن توفر كفاءات الموارد البشرية وتحقيق العدالة التنظيمية يتطلب الدعم والتشجيع المستثمرين لخلق وإدامة الموازية التي تنمي وتدعم توفر الكفاءات البشرية؛

- العناية باختيار البرامج والإجراءات التنظيمية الداعمة لكفاءات الموارد البشرية؛

- توفير الخطط والموارد المالية التي تدعم العمل على توفير كفاءات الموارد البشرية وتحقيق أبعاد العدالة التنظيمية؛

- الاعتماد على سياسة تقييم الأداء للموارد البشري.

**ثالثاً: دراسة عبد المحسن أحمد حاجي حسن 2010**: بعنوان: ممارسة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت 40 فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 253 مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل

البيانات واختيار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS وتم استخدام العديد من الأساليب الاحصائية لتحقيق أهداف الدراسة ، ومنها تحليل الإنحدار البسيط والمتعدد.

- وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في وجود أثر ذي دلالة معنوية لممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

### المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية

#### أولا : دراسة(Gutierrez et al (2015

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الاستدامة على الوصول للميزة التنافسية في صناعة الفنادق في المكسيك ، وقد توصلت إلى النتائج التالية : يوجد العديد من الموارد القيمة ذات العلاقة بالاستدامة التي تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية للفنادق محل الدراسة مثل الحفاظ على البيئة (الفنادق الخضراء) وجود إستراتيجية لدى الفندق يؤثر إيجابا على تحقيق الميزة التنافسية ، يؤثر الابتكار المستمر وتجنب التقليد في الخدمات إلى تحقيق الميزة التنافسية يؤدي إلى التنظيم للوصول لميزة تنافسية مستدامة .

#### ثانيا : دراسة (gharebashlion and seify (2014

تناولت هذه الدراسة تأثير التسويق العلائقي على الميزة التنافسية لدى سلسلة مستودعات أصفهان بإيران ، وقد توصلت إلى النتائج التالية : هناك تأثير قوي لإدارة الصراع على الميزة التنافسية ، ضرورة تدريب العاملين على مفاهيم الميزة التنافسية ، كما أن إجراء دراسات حول سبل تحقيق الميزة التنافسية يؤدي إلى تحقيق وزيادة الحصة السوقية للشركات ، ضرورة تبني الإدارة العليا للميزة التنافسية كأساس في التسويق لضمان بقاء المنظمة وزيادة حصتها .

#### ثالثا : دراسة (Munizu (2013

عملت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية والأداء المؤسسي في صناعة الأسماك بأندونيسيا ، وكانت أهم النتائج : وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الجودة الشاملة على كل من تحقيق الميزة التنافسية والأداء المؤسسي للشركات المبحوثة ، تتأثر الميزة التنافسية بالأداء التنظيمي ، ويتأثر الأداء التنظيمي بالميزة التنافسية بشكل أكبر مما تؤثر عليه ممارسات إدارة الجودة الشاملة .

رابعاً : دراسة (Divina M. Edraline 2010 بعنوان: Human Resource Management Practices Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines، مقال منشور في مجلة مراجعة الأعمال والاقتصاد، جامعة مانيلا، الفلبين.

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة حفز ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الريادة بالإضافة إلى بيان أي وظائف إدارة الموارد البشرية هي الأكثر توجيهاً لريادة المنظمة في كبرى الشركات في الفلبين تكونت عينة الدراسة من

300 موظف يعملون في 11 منظمة كبيرة في الفلبين وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات عينة الدراسة تطبق العديد من ممارسات الموارد البشرية ترتبط هذه الممارسات بوظائف إدارة الموارد البشرية ، وأن كلا من علاقات العاملين ، والتدريب والتطوير، والاستقطاب والاختيار تساهم بشكل متساو إلى حد ما في تحقيق الريادة لعمل هذه المنظمات.

خامسا: دراسة 2009 Vlachos: بعنوان: The effects of human resource practices on firm growth ، مقال منشور في المجلة الدولية لعلوم الأعمال والإدارة التطبيقية،

هدفت الدراسة إلى بيان مدى مساهمة ممارسات الموارد البشرية في نمو المنظمة، بالإضافة إلى بيان الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء المنظمة، تكونت عينة الدراسة من 74 مدير موارد بشرية في شركات الأغذية برومانيا، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها: أن سياسة التعويضات ترتبط بشكل إيجابي بنمو المبيعات، وأن هناك علاقة ارتباط غير إيجابية بين كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية بنمو المنظمة باستثناء الأمن الوظيفي.

المطلب الرابع: التعليق عن الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها.

الفرع الأول: التعليق عن الدراسات السابقة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ أن الإهتمام الأكبر كان بموضوع دور الكفاءات البشرية وأثره على متغيرات أخرى مثل : التميز ، الإبداع ، الابتكار ويمكن تلخيص الدراسات السابقة كمايلي :

أولاً: من حيث أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة على النحو التالي :

1- من حيث المنهج المستخدم إتمدت جميع الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي

وذلك لملائمته لموضوع الدراسة .

2- من حيث أداة الدراسة جميع الدراسات السابقة إتمدت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات في دراستها.

3- أجريت معظم الدراسات السابقة في الفترة الممتدة من 2008 إلى غاية 2021 بينما أجريت الدراسة

الحالية في 2022.

الفرع الثاني: مجال استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

إستفاد الباحثين من الدراسات السابقة في جملة من النقاط نذكر منها:

- ✓ التعمق في الموضوع أكثر .
- ✓ تم الاستفادة من الدراسات السابقة في كتابة الإطار النظري وذلك من خلال الإثراء المعرفي حول موضوع الدراسة .
- ✓ أكدت الدراسات السابقة على أهمية الكفاءات البشرية والميزة التنافسية لذا سوف نسعى من خلال الدراسة إلى إبراز الدور الجوهري للكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ إعتمدت أغلب الدراسات السابقة الاستبيان كأداة رئيسية في جمع المعلومات وهذا يعني فعالية هذه الأداة للدراسات الاستطلاعية ، من هذا المنطلق ستعتمد الدراسة الحالية الاستبانة أداة لها .

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى محاولة فهم الكفاءات البشرية والميزة التنافسية

وهذا ما أثبت عليه أن الكفاءات البشرية تعد المصدر الأول والأساسي في إنجاح وتفوق المؤسسة وأنها تشكيلة فريدة من نوعها وبدورها التحكم بوضعيات مهنية معينة .

وإن أبعاد الكفاءات البشرية تعطي الأهمية البالغة في تحديد الكفاءات من حيث المعارف والمهارات وحسن التصرف للعامل .

ومن مميزات الكفاءات أنها تهدف لخدمة وكفاءة العامل في تحقيق النشاط وإنجاحه في مختلف الميادين داخل المؤسسة .

وأن للميزة التنافسية سمات وخصائص التي توفر تنافسا قويا داخل السوق وأنها المصدر الأساسي الذي ينبع بالمؤسسة لمختلف المعلومات في وضع برامج إستراتيجية فعالة .

وتناولنا أيضا أن للميزة التنافسية أنواع منها الأساسية على حسب الباحث بورتر ميزة تكلفة المنخفضة وميزة تراجع المنتج وحددها الكاتب فيري كوفلورس بأنها أنواع عدة : السعر \* الجودة \* القيمة \* ضمان التسليم \* الإبداع

كما إستنتجنا أنه كلما زاد حجم الميزة التنافسية كلما تطلب على المنافسين جهودا أكبر .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بشركة

سوف للدقيق – بالوادى-

## تمهيد:

بعد تناولنا في الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في كفاءة الموارد البشرية والميزة التنافسية سنحاول في الجانب التطبيقي للدراسة أن نبين مدى مساهمة كفاءة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة سوف دقيق بالوادي سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة.
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة ميدانية.
- المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: بطاقة فنية عن الشركة.

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على المؤسسة محل الدراسة من خلال التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي بالإضافة لأهم منتجات المقدمة من قبل المؤسسة.

المطلب الأول: التعريف بالشركة وموقعها.الفرع الأول: التعريف بشركة سوف للدقيق.<sup>1</sup>

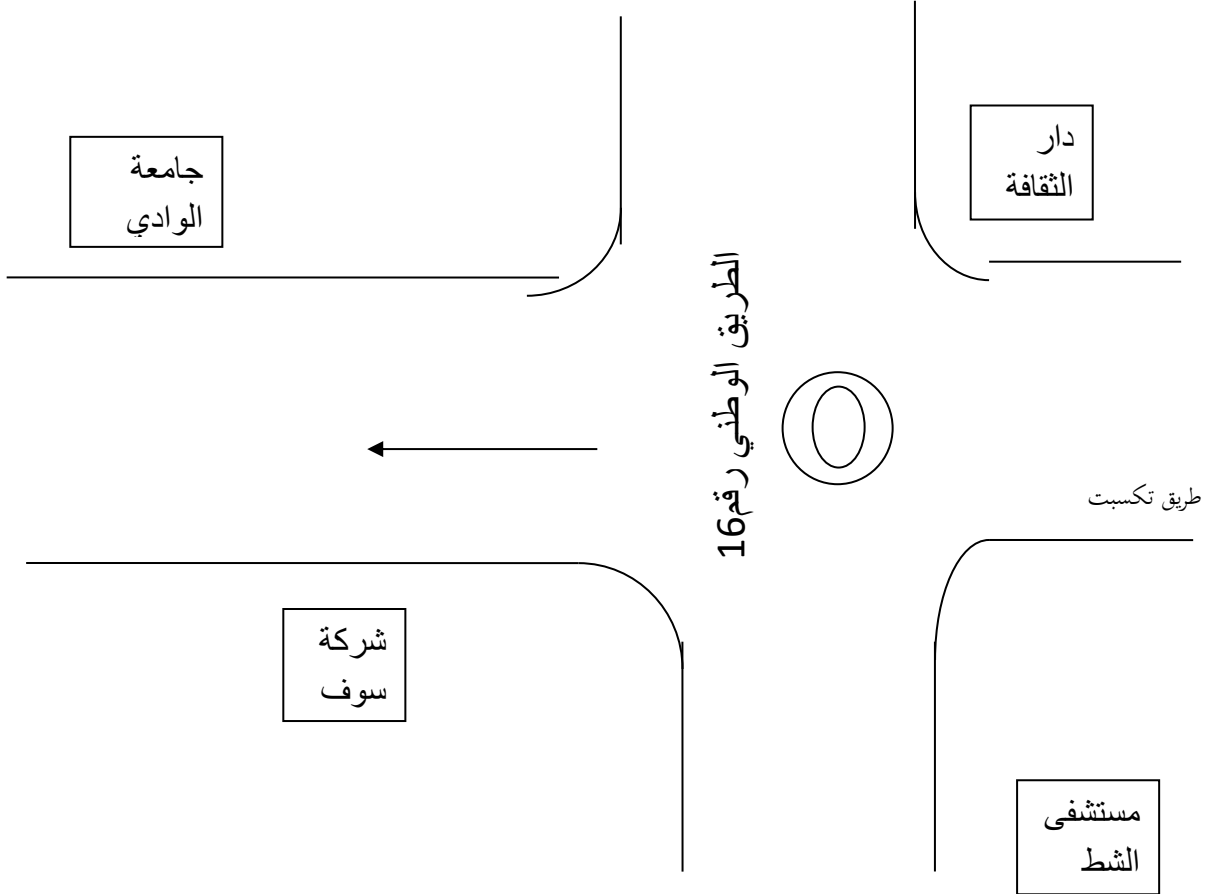
هي شركة ذات المسؤولية المحدودة تابعة للخواص جاءت تسميتها نسبة لتسمية المنطقة التي تقع فيها, وقد تم تأسيسها في 1999/12/21 بمساهمة ثلاثة شركاء, وتقع الشركة في الناحية الغربية من وادسوف حيث يحدها من الشرق مؤسسة صناعة الشكولاتة سابقا وتحدها غربا حظائر ومباني للخواص أما شمالا فيحدها الطريق الرابط بين الطريق الوطني رقم 03 والطريق الوطني رقم 16 ويحدها جنوبا مباني سكنية, تقدر مساحتها ب 9000 م مقسمة منها 600 م لممارسة العملية الإنتاجية و 480 م مخصصة لمخازن المواد منها 20 م للإدارة , تتكون المؤسسة من 35 عامل منهم 25 مؤمنين و 10 مؤقتين .

---

<sup>1</sup> - مقابلة شخصية مع مدير الشركة.

الفرع الثاني : موقعها

شكل رقم (1-2): مخطط يوضح موقع المؤسسة.



المصدر : من إعداد الطلبة.

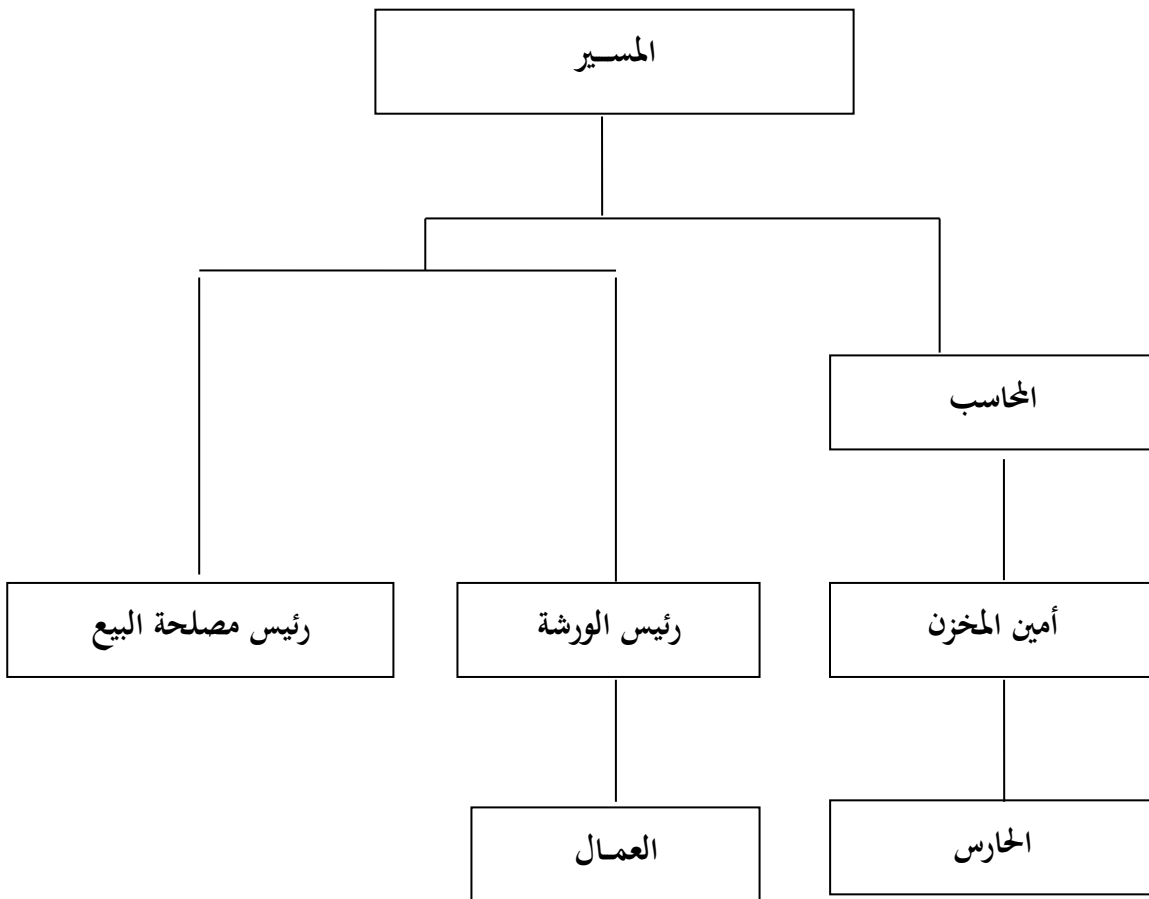
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة.

### 1- مخطط الهيكل التنظيمي للشركة

شكل رقم (2-2): يمثل مخطط الهيكل التنظيمي للشركة

لكل مؤسسة هيكلها التنظيمي الذي يخصها ويناسبها سواء كانت عمومية أو خاصة، وهذا التنظيم يبدأ من أول طرح فكرة أو إنشاء مؤسسة.

من منطلق آخر أنه يجب على كل شركة مؤسسة وضع هيكلها التنظيمي الذي يعين وينظم ويحدد الوظائف، وذلك من أجل تسهيل عملية للحفاظ وترتيبها لتسيير العمل بدقة وإتقان وبأقل مجهود



المصدر : وثائق مقدمة من طرف إدارة المؤسسة.

## 2- شرح الهيكل التنظيمي:

تشكل هيكل المؤسسة كالتالي :

- 1) المدير : وهو صاحب المؤسسة والمشرف عليها .
- 2) المحاسب : ويهتم بالأموار المالية كسعر المبيعات والأرباح وغيرها .
- 3) رئيس مصلحة البيع : تنحصر مهمته في التعامل مع الزبائن .
- 4) رئيس الورشة : نحصر عمله على تنظيم الإنتاج داخل الورشة .
- 5) العمال : يقومون بعملية الإنتاج داخل المؤسسة وينقسمون إلى فوجين الأول يعمل في ورشة إنتاج السميد والثاني في ورشة إنتاج العلاف.

## 3- هياكل الشركة ومراحل إنتاجها.

### 3-1- هياكل وتركيبات الشركة.

تحتوي الشركة على عدة تركيبات وهيكل والتي تم إنجازها من طرف مؤسسات أجنبية فالتركيب الخاص لإنتاج السميد أنجز من طرف المؤسسة الإيطالية (Iporchpo) أما التركيب الخاص بإنتاج الفرينة فلقد أنجز من طرف مؤسسة تركية (irmak) وللمؤسسة هياكل وتركيبات عديدة منها :

- مطحنة لطحن القمح الصلب ب 600 قنطار .
- مطحنة لطحن القمح اللين ب 1200 قنطار .
- مطحنة لطحن كل من القمح الصلب واللين بسعة 500 قنطار .
- خزان رئيسي 10000 قنطار ويضم أربعة أجزاء .
- خزان للقمح الصلب ذو سعة 5000 قنطار .
- خزان للقمح اللين ذو سعة 5000 قنطار .
- مخزن (مستودع) ذو سعة ألف قنطار من المنتجين .
- ورشتان لإنتاج السميد والفرينة و أخرى لإنتاج العجائن قيد التركيب .

- مبنى إداري.
- خزان للماء.
- الجسر الوزن.
- شاشة مراقبة .

### 3-2- : توضيح مراحل الإنتاج.

تتكون عملية الإنتاج من عدة مراحل وهي :

#### **(1) مرحلة التنظيف :** و تتضمن هذه المرحلة ما يلي :

\* **وزن القمح :** عند وصول المواد الولية للمؤسسة يتم نقلها بوسائلها الخاصة ووزنها بالجسر الوزن ثم تفريغها ووزن الشاحنة فارغة لمعرفة كمية المواد الواردة.

\* **التنظيف الأولي :** يتم فيها نقل المواد الأولي من المطمور الأرضي للخزان الرئيسي مروراً بآلات التنظيف حسب نوعية القمح .

\* **التنظيف الثاني :** يتم تنقية القمح وفرزه بآلات متخصصة , كالألة التي تقوم بفرز نوع معين من الفضلات المتضمنة للقمح .

**(2) مرحلة التحضير :** ويتم في هذه المرحلة تبليل القمح بعد عملية التنظيف الثانية حيث يكون القمح مصفى ومنقى فيوضع في خزان خاص , إذ تقاس درجة الرطوبة لمعرفة كمية الماء الواجب إضافته للقمح (لكل نوعية قمح درجة رطوبة خاصة) .

#### **(3) مرحلة الطحن :** و تضم المراحل التالية :

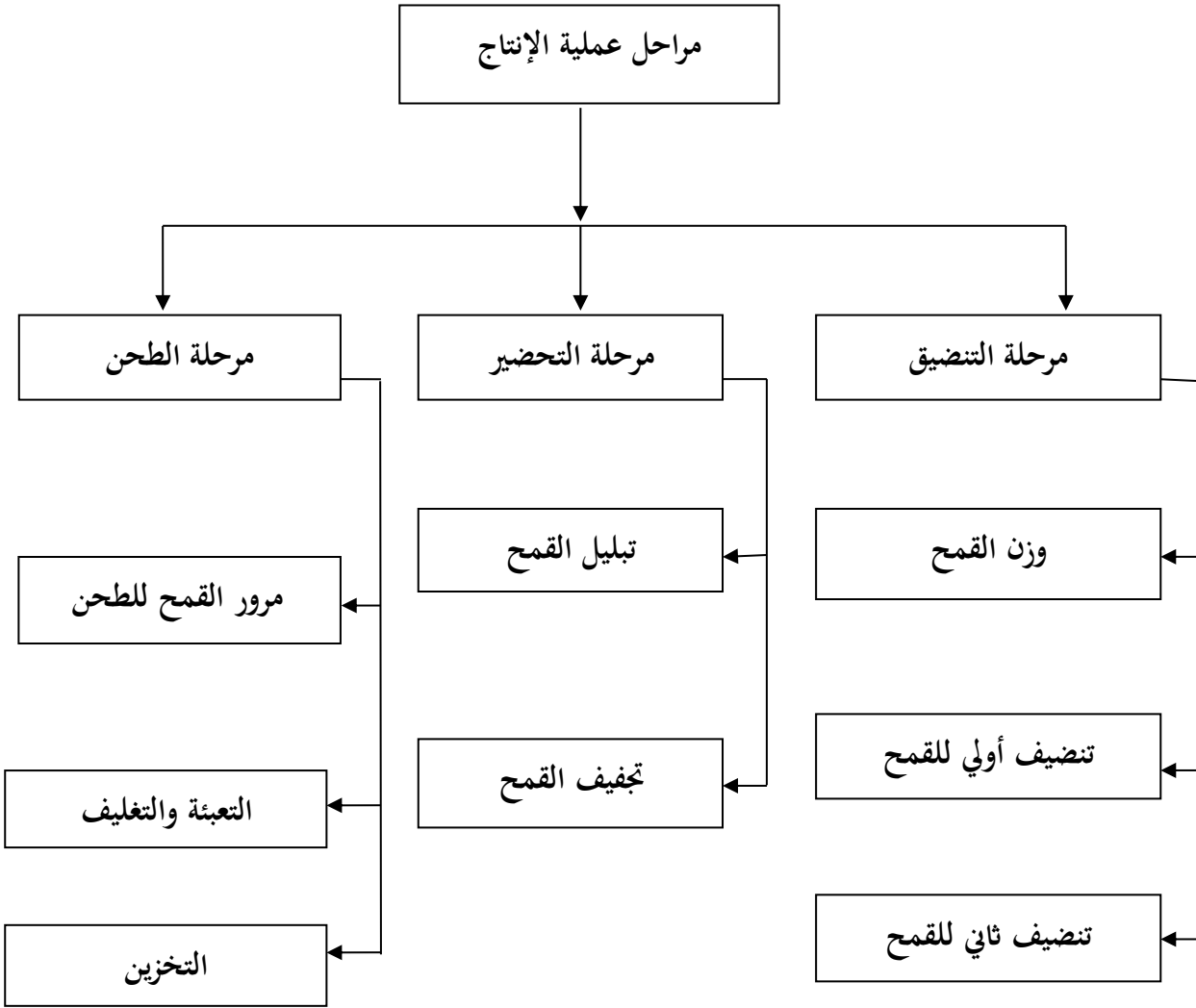
\* **مرحلة مرور القمح للطحن :** وتتمثل هذه المرحلة في نقل القمح المهيأ للطحن عبر الآلات المتخصصة حيث يتم فيها طحنه .

\* **مرحلة التعبئة والتغليف :** ويقصد بها تعبئة المنتجات التامة الصنع (السميد , الفرينة, السمالات , والنخالة) في أكياس خاصة في أوزان مختلفة .

\* **مرحلة التخزين :** بعد التعبئة في أكياس ترسل هذه الأكياس للمخزن في انتظار بيعها.

2-4 مخطط يوضح مراحل الإنتاج :

شكل رقم (2-3) : يمثل مخطط يوضح مراحل الإنتاج.



المصدر : وثائق مقدمة من طرف إدارة المؤسسة.

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة ميدانية

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة دراسة وجهات نظر على موظفي عينة الدراسة، وأداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

## المطلب الأول: عينة وأداة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب أن نبين عينة الدراسة بالإضافة لأدوات جمع البيانات المتمثلة في " الاستبيان "

## أولاً: عينة الدراسة

نظراً لأهمية موضوع الدراسة لكونه من المفاهيم الحديثة للتسيير ومن أجل الحصول على النتائج الأكثر صدق وواقعية، تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة التي نرى فيها متطلبات الدراسة، تتمثل عينة الدراسة في مجموعة من الموظفين الإداريين على مستوى مؤسسة سوف دقيق بالوادي.

تم توزيع 35 استمارة على عينة الدراسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وبعد الفترة الزمنية امتدت حوالي أسبوع، ثم جمع هذه الاستبيانات حيث تم استرداد 35 استمارة منها، وبعد مراجعة الاستبيانات المسترجعة تبين أنه 33 استمارة صالحة للمعالجة الإحصائية.

## ثانياً: تصميم أداة الدراسة "الاستبيان "

اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الاستبيان الذي صمم خصيصاً لجمع البيانات لأغراض الدراسة، والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول إشكالية الدراسة وفرضياتها، لتجيب عليها عينة الدراسة، ويتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف الدراسة وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وتمثلت في: الجنس؛ السن؛ المؤهل العلمي؛ الخبرة المهنية؛ المستوى الوظيفي.

● الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: ضم (21) عبارة يتعلق كفاءة الموارد البشرية مقسم إلى ثلاث أبعاد:

■ البعد الأول: المعرفة؛

■ البعد الثاني: المهارات المكتسبة؛

■ البعد الثالث حسن التصرف؛

المحور الثاني: تعلق الميزة التنافسية يحتوي على تسعة عبارات.

الفرع الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وفي ما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

أولاً: الأساليب الوصفية

- التكرار والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

ثانياً: الأساليب الاستدلالية

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛
- معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.
- معامل الانحدار البسيط: معرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع على حدا

الفرع الثالث: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة

يتم في هذا المطلب معرفة مدى الاعتماد على استبيان الدراسة من خلال اختبار ثبات وصدق الاستبيان

أولاً: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصداقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب

معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحاً للدراسة

جدول رقم (2-1): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
22	0.847

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.847 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من

المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن

الاستبيان يتمتع بالثبات.

ثانياً: الاتساق الداخلي للاستبيان

مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد

المتغير والدرجة الكلية له لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع والجدول التالية توضح ذلك.

الجدول رقم (2-2): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان		أبعاد ومحاور الدراسة
Sig	Pearson Correlation	
0.000	0.790**	البعد الأول: نشر المعرفة
0.000	0.722**	البعد الثاني: المهارات
0.000	0.613**	البعد الثالث: حسن التصرف
0.000	0.895**	المحور الأول: كفاءة الموارد البشرية
0.000	0.901**	المحور الثاني: الميزة التنافسية

\*\*دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لأبعاد المحور الأول كفاءة الموارد البشرية من خلال أبعاد (نشر المعرفة، المهارات، حسن التصرف) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الأول دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور كفاءة الموارد البشرية صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه. كما يتبين لنا أنه أن هناك ارتباط بين محاور الدراسة المحور الأول أبعاد كفاءة الموارد البشرية والمحور الثاني الميزة التنافسية حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية بين المتغيرين (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض وبالتالي هناك إتساق داخلي لمحاور الاستبيان.

### المطلب الثاني : عرض النتائج وإختبار الفرضيات

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث الجنس؛ السن؛ المؤهل العلمي؛ الخبرة المهنية؛ المستوى الوظيفي، بالإضافة عرض عبارات محاور الدراسة.

### الفرع الأول : عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لعرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كما يلي.

#### أولاً: الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

تتمثل هذه الخصائص في الجنس، السن والمؤهل العلمي حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

#### 1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

جدول رقم (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
81,8	27	ذكر
18,2	6	أنثى
%100	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس حيث 81.8% لصالح الذكور في حين 18.2% لصالح الإناث نفس هذه النسب المتقاربة على أن مؤسسة محل الدراسة تتعامل مع جميع فئات المجتمع مهما اختلف الجنس. كما هو مبين في الشكل الموالي

شكل رقم (2-4): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

## 2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

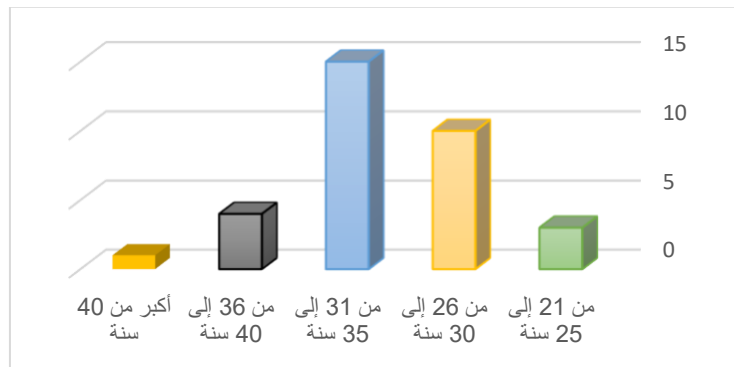
جدول رقم (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	السن
9,1	3	من 21 إلى 25 سنة
30,3	10	من 26 إلى 30 سنة
45,5	15	من 31 إلى 35 سنة
12,1	4	من 36 إلى 40 سنة
3,0	1	أكبر من 40 سنة
<b>100%</b>	<b>33</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية الفئات العمرية تتعامل مع المؤسسة محل الدراسة هي الفئة العمرية من 31 إلى 35 سنة بعدد 15 ونسبة 45.5%، تليها الفئة العمرية من 26 إلى 30 سنة بعدد 10 ونسبة 30.3%، في حين كل من 36 إلى 40 سنة والفئة من 21 إلى 25 سنة بنسب متقاربة على التوالي 12.1%؛ 9.1%، أما الفئة العمرية أكبر من 40 سنة بنسبة 3% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي.

شكل رقم (2-5): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

### 3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	4	12,1
مهني	15	45,5
شهادة جامعية	8	24,2
أخرى	6	18,2
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتوزع بأغلبية مستوى تعليمي مهني بعدد 15 ونسبة 45.5%، تليها شهادة جامعية بعدد 8 ونسبة 24.2% في حين دراسات أخرى بعدد 6 ونسبة 18.2% أما مستوى ثانوي بعدد 4 ونسبة 12.1% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي.

شكل رقم (2-6): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

ثانيا: البيانات الوظيفية لعينة الدراسة

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

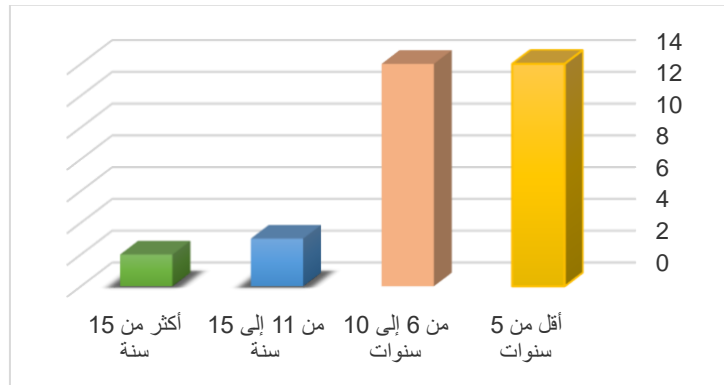
جدول رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	14	42,4
من 6 إلى 10 سنوات	14	42,4
من 11 إلى 15 سنة	3	9,1
أكثر من 15 سنة	2	6,1
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة المستجوبة بأغلبية سنوات الخبرة كل من 6 إلى 10 سنوات وأقل من 5 سنوات بنسبة متساوية على التوالي: 42.4% تليها من 11 إلى 15 سنة بعدد 3 ونسبة 9.1% أما أكثر 15 سنة بعدد 2 ونسبة 6.1% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي.

شكل رقم (2-7): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

جدول رقم (2-7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

الوظيفة	التكرار	النسبة %
رئيس مصلحة	4	12,1
موظف	29	87,9
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال النتائج المبينة في الجدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة حيث نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة من فئة الموظفين بعدد 29 ونسبة 87.9%، في حين فئة رئيس قسم بعدد 4 ونسبة 12.1% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي.

شكل رقم (2-8): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

الفرع الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال تقييم دور الكفاءة البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة دقيق سوف، وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة لحساب المتوسط النسبي التشتتي لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك. وقبل التطرق لتحليل لجميع عبارات المتغير المستقل نوضح مقياس الاستبيان الذي تم استعمال مقياس ليكارت الخماسي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

جدول رقم (2-8): مقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
غير موافق تماما	]1.79 - 1]
غير موافق	]2.59 - 1.80]
محايد	]3.39 - 2.60]
موافق	]4.19 - 3.40]
موافق تماما	]5 - 4.20]

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بالاعتماد على المرجع: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج

الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22.

أولاً: تحليل أبعاد المحور الأول: كفاءة الموارد البشرية

جدول رقم (2-9): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد المحور الأول

العبارات	المتوسطا لحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
1. يتقاسم الأفراد المعلومات والمعرفة والخبرة فيما بينهم	2,36	,4750	4 متوسط
2. توفر المؤسسة دورات تدريبية للعاملين لديها حسب الحاجة	2,48	,0640	3 متوسط
3. تعمل المؤسسة على مشاركة المعرفة بكل مستويات الإدارية	2,75	,0000	2 متوسط
4. توفر المؤسسة المعلومات والبيانات اللازم للموظفين بمختلف النشاطات	2,78	,3860	1 متوسط
<b>البعد الأول: المعرفة</b>	<b>2,59</b>	<b>,0150</b>	<b>3 متوسط</b>
5. توفر المؤسسة نظام الحوافر يساعد على تنمية مهارات وتحسين الأداء	2,57	,5610	4 متوسط
6. تقوم المؤسسة بتوزيع المكافآت على العمال حسب مهارات التي يمتلكونها	2,84	,3940	3 متوسط
7. تساهم المهارات المكتسبة للعمال في القدرة على التنفيذ والعمل وفق الأهداف المحددة	3,21	,0230	1 متوسط
8. تساهم مهارات العاملين في حل المشاكل الصعبة التي تواجههم	3,18	,2610	2 متوسط
<b>البعد الثاني: المهارة</b>	<b>2,95</b>	<b>,9630</b>	<b>1 متوسط</b>
9. تستقطب المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات عالية	2,72	,3050	4 متوسط
10. توظف المؤسسة على أساس إحتياجات المؤسسة من الكفاءات	2,81	,1020	3 متوسط
11. يقوم العاملون في المؤسسة بالتطوير المستمر لقدراتهم ومهاراتهم	3,03	,1580	1 متوسط
12. تشجع المؤسسة أسلوب العمل الجماعي لإنتاج أفكار جديدة	3,03	,4020	2 متوسط
<b>البعد الثالث: حسن التصرف</b>	<b>2,90</b>	<b>,8720</b>	<b>2 متوسط</b>
<b>المحور الأول: كفاءة الموارد البشرية</b>	<b>2,81</b>	<b>,6770</b>	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على تقييم كفاءة الموارد البشرية حسب عينة الدراسة بلغ (2.81) وبالانحراف معياري قدر بـ: (0.677) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول هو ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.39 درجة)؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى كفاءة الموارد البشرية محل الدراسة باتجاه موافق وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، وفيما يلي شرح الأبعاد حسب ترتيب أهميتهم:

**بالنسبة البعد الأول: المعرفة:** وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الثالثة بالمتوسط الحسابي (2.59) وبدرجة تطبيق متوسطة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.39 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين ( 2.36-2.78 ) حيث أن "العبارة رقم 04 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.78) أي أنهم يؤكدون وبدرجة متوسطة على أن المؤسسة توفر المعلومات والبيانات اللازم للموظفين بمختلف النشاطات ، أما "العبارة رقم 03" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.75) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أن المؤسسة تعمل على مشاركة المعرفة بكل مستويات الإدارية ، كما نجد "العبارة رقم 02" جاءت بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (2.48) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة متوسطة أي توفر المؤسسة دورات تدريبية للعاملين لديها حسب الحاجة . العبارة رقم 01 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.36), أي يتقاسم الأفراد المعلومات والمعرفة والخبرة فيما بينهم.

**بالنسبة البعد الثاني: المهارة:** وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي (2.95) وبدرجة تطبيق متوسطة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.39 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين ( 2.57-3.21 ) حيث أن "العبارة رقم 07 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (3.21) أي أنهم يؤكدون على أن المؤسسة توفر نظام الحوافز يساعد على تنمية مهارات وتحسين الأداء ، أما "العبارة رقم 08" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.18) وموافقون في إجابتهم على أنه تساهم مهارات العاملين في حل المشاكل الصعبة التي تواجههم، كما نجد "العبارة رقم 06" جاءت بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (2.84) وموافقون في إجابتهم عليها أن المؤسسة تقوم بتوزيع المكافآت على العمال حسب مهارات التي يمتلكونها. العبارة رقم 05 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.57), أي أن المؤسسة توفر نظام الحوافز يساعد على تنمية مهارات وتحسين الأداء.

**بالنسبة البعد الثالث: حسن التصرف:** وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي (2.90) وبدرجة تطبيق متوسطة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.39 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط

الحسابي عباراته محصور بين ( 2.72-3.03 ) حيث أن "العبرة رقم 11 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (3.03) أي أنهم يؤكدون على أن العاملون في المؤسسة يقومون بالتطوير المستمر لقدراتهم ومهاراتهم ، أما "العبرة رقم 12" جاءت بالمرتبة الثانية و بمتوسط حسابي (3.03) وموافقون في إجابتهم على أن المؤسسة تشجع أسلوب العمل الجماعي لإنتاج أفكار جديدة، كما نجد "العبرة رقم 10" جاءت بالمرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي (2.81) وموافقون في إجابتهم يدل على أن المؤسسة توظف على أساس احتياجات المؤسسة من الكفاءات . العبرة " تستقطب المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات عالية " بالمرتبة الرابعة و الاخيرة بمتوسط حسابي (2.72).

ثانيا: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني " الميزة التنافسية"

سنحاول من خلال هذا الجزء عرض وتحليل بيانات المحور الثاني

جدول رقم (2-10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
13 تسعى المؤسسة على جذب زبائن جدد مقارنة بمنافسيها	3,03	,5300	10	متوسط
14 تعمل المؤسسة على تنويع خدماتها الإلكترونية تماشيا مع رغبات الزبائن	3,24	,0900	2	متوسط
15 تسعى المؤسسة إلى التحسين المستمر لخدماتها	3,21	,9920	3	متوسط
16 تراعي المؤسسة قدرة الزبائن عند تسعير الخدمات	3,15	,2020	5	متوسط
17 تستجيب المؤسسة لاقتراحات الزبائن	3,15	,2530	6	متوسط
18 تراعي المؤسسة القدرة الشرائية لزبائنها	3,36	,2700	1	متوسط
19 تخصص المؤسسة خدمات متميزة لزبائنها الحاليين	3,15	5,250	7	متوسط
20 تعمل المؤسسة على تقديم عروض تحفيزية لمختلف المناسبات	3,18	,2100	4	متوسط
21 توفر المؤسسة خدمة الدفع المسبق لزبائنها	3,12	,2680	8	متوسط
22 تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات في تكوين مواردها البشرية	3,12	,3860	9	متوسط
المحور الثاني " الميزة التنافسية"	3,17	,6940	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على المحور الثاني " الميزة التنافسية" بلغ (3.17) وبالانحراف معياري قدر ب: (0.694) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني هو ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى

3.39 درجة)؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، نجد العبارة رقم 18 بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.270) ما يؤكد على أن المؤسسة تراعي القدرة الشرائية لزبائنهم، تليها العبارة رقم (14) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.24) أي تعمل المؤسسة على تنوع خدماتها الإلكترونية تماشياً مع رغبات الزبائن ، في حين العبارة رقم 15 بالمرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي (3.21) ما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى التحسين المستمر لخدماتها ، كما جاءت العبارة رقم 20 بالمرتبة الرابعة و بمتوسط حسابي (3.18) ما يدل على أن المؤسسة تعمل على تقديم عروض تحفيزية لمختلف المناسبات، وأخيراً نجد العبارة " تسعى المؤسسة على جذب زبائن جدد مقارنة بمنافسيها" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.03).

### المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

#### الفرع الأول: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الأعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج التي تم التوصل لها:

#### الجدول رقم (2-11): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Shapiro-Wilk		محاور الدراسة
Sig	قيمة Z	
0.091	0.932	المحور الأول: كفاءة الموارد البشرية
0.080	0.943	المحور الثاني: الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل من المحور الأول 0.091 والمحور الثاني: 0.080 أكبر من 0.05 وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية.

### 1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: تساهم نشر لمعرفة بالمؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة سوف دقيق بولاية الوادي

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا تساهم نشر لمعرفة بالمؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة سوف دقيق بولاية الوادي؛

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تساهم نشر لمعرفة بالمؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة سوف دقيق بولاية الوادي

جدول رقم(2-12): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الرفعية الأولى

قرار الاختبار	قيمة F	معامل التفسير $R^2$	مستوى الدلالة (sig)	معامل الانحدار (B)
( $H_1$ )	15.928	0.261	0.001	0.774
				معادلة نموذج الانحدار البسيط:
				$x_1+e_i \quad 0.774+1.461Y=$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتضح من الجدول أعلاه أنه تساهم نشر لمعرفة بالمؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة سوف دقيق بولاية الوادي؛ وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ( $B=0.774$ ) دالة إحصائية أقل من ( $0.05$ )، كما بلغ معامل التفسير ( $R^2=0.261$ ) ما يدل على أن نشر المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة يساهم بنسبة ( $26.1\%$ ) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية ( $F=15.923$ ) بمستوى دلالة أقل من ( $0.05$ ).

❖ بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الأولى: نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) نقبل الفرضية البديلة

( $H_1$ ) تساهم نشر لمعرفة بالمؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة سوف دقيق بولاية الوادي؛

### 2.. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: تساهم المهارات المكتسبة للعاملين في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة سوف دقيق بولاية الوادي

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا تساهم المهارات المكتسبة للعاملين في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة سوف دقيق بولاية الوادي
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تساهم المهارات المكتسبة للعاملين في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة سوف دقيق بولاية الوادي

جدول رقم (2-13): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير $R^2$	قيمة F	قرار الاختبار
0.716	0.000	0.368	33.055	( $H_1$ )
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $+e_i \ 2x0.716+1.535Y=$				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه تساهم المهارات المكتسبة للعاملين في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة سوف دقيق بولاية الوادي، وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ( $B=0.716$ ) دالة إحصائية أقل من ( $0.05$ )، كما بلغ معامل التفسير ( $R^2=368$ ) ما يدل على أن المهارات المكتسبة للعاملين يساهم في تحقيق الميزة التنافسية بنسبة ( $36.8\%$ ) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية ( $F=33.055$ ) بمستوى دلالة أقل من ( $0.05$ ).

❖ بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الثانية: نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) تساهم المهارات المكتسبة للعاملين في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة سوف دقيق بولاية الوادي

### 1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: يساهم حسن التصرف للعاملين في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة سوف دقيق بولاية الوادي.  
نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يساهم حسن التصرف للعاملين في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة سوف دقيق بولاية الوادي
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يساهم حسن التصرف للعاملين في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة سوف دقيق بولاية الوادي

جدول رقم (2-14): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة F	قرار الاختبار
0.502	0.000	0.398	20.524	(H <sub>1</sub> )
معادلة نموذج الانحدار البسيط: +e <sub>i</sub> 3x 0.502+1.716Y=				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه يساهم حسن التصرف للعاملين في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة سوف دقيق بولاية الوادي، وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت (B=0.502) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير (R<sup>2</sup>=0.398) ما يدل على أن حسن التصرف للعاملين يساهم بنسبة (39.8%) في تحقيق الميزة التنافسية حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية (F=20.524) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

❖ بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الثانية: نرفض الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>) نقبل الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>)

يساهم حسن التصرف للعاملين في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة سوف دقيق بولاية الوادي

نص الفرضية الرابعة: وجود فروق ذو دلالة احصائية في مستوى كفاءة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي) لأفراد عينة الدراسة

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف بعد العوامل الديمغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات عينة أفراد عينة الدراسة والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (2-15): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	مستوى المعنوي Sig
الجنس	بين المجموعات	0.093	0.197	<b>0.660</b>
	خلال المجموعات	14.594		
السن	بين المجموعات	0.634	0.316	<b>0.865</b>
	خلال المجموعات	14.053		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.760	0.527	<b>0.667</b>
	خلال المجموعات	13.927		
الخبرة	بين المجموعات	0.457	0.310	<b>0.818</b>
	خلال المجموعات	14.230		
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	0.118	0.251	<b>0.620</b>
	خلال المجموعات	14.569		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V2

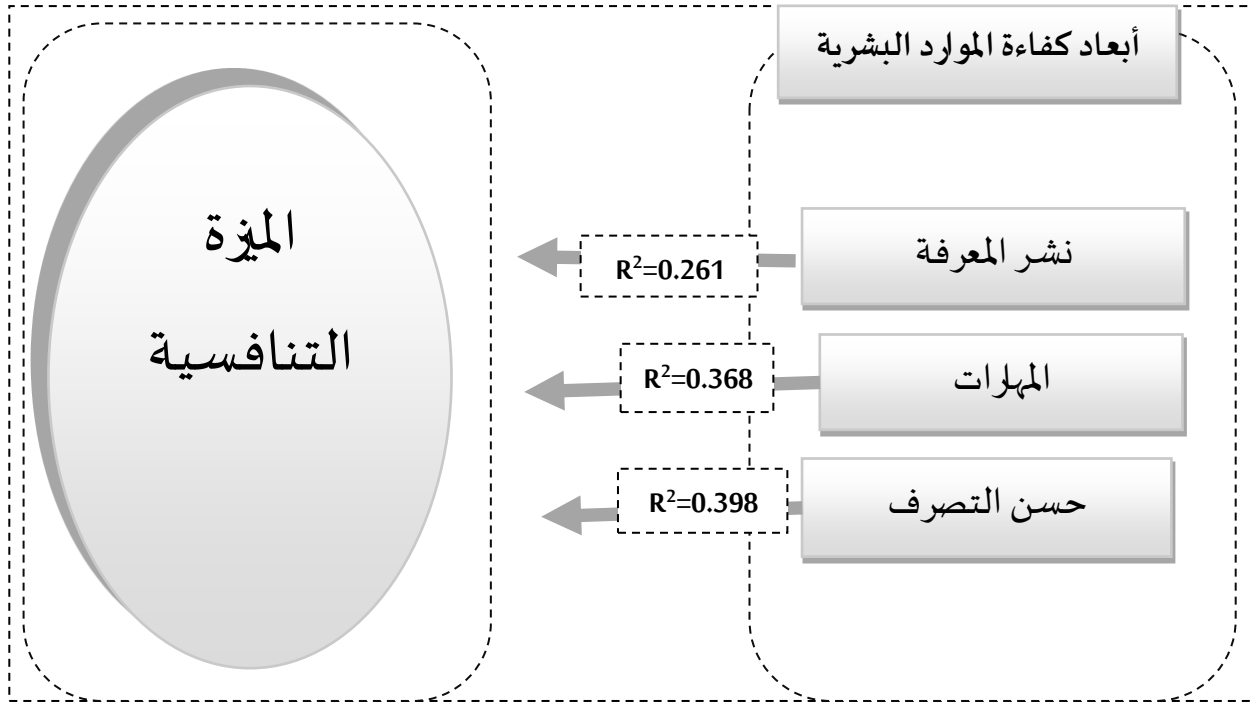
يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيم مستوى المعنوية المصاحبة لإحصائية F، جاءت أكبر من 0.05 بالنسبة لمتغيرات الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي، أي لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة وبهذا نقبل نص الفرضية عند مستوى دلالة 0.05 فيما يتعلق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين لهذه الدراسة حول مستوى كفاءات الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية.

بناءً عليه نتائج اختبار الفرضية الرابعة: نقبل نص الفرضية عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى كفاءة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي) لأفراد عينة الدراسة

### 3. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

بعد اختبار الفرضيات الفرعية نستنتج قرار اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه تساهم الكفاءة البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة سوف دقيق بولاية الوادي من خلال كل من: نشر المعرفة، المهارات المكتسبة، حسن التصرف للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة

الشكل رقم (2-9): ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن أبعاد كفاءة الموارد البشرية المطبقة بالمؤسسة محل الدراسة لها تساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال حسن التصرف للعاملين بنسبة 39.8% تليها المهارات المكتسبة بنسبة 36.8% في حين نشر المعرفة بنسبة 26.1% من المجموع الإجمالي للنسب.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نبين دور الكفاءة البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة دقيق سوف حيث تم تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة من خلال نشأتها وأهم منتجاتها وتقسيمات هيكلها التنظيمي وأهم مصالحه وأقسامه، وبعد توزيع الاستبان على عينة الدراسة، تم معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS لتتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهر أنه تساهم الكفاءة البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة سوف دقيق بولاية الوادي من خلال كل من: نشر المعرفة، المهارات المكتسبة، حسن التصرف للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

إن الإهتمام الذي أصبح لدى المورد البشري داخل المؤسسات اليوم أعطى له الدور الرئيسي في صنع الأهداف والتسيير الأمثل في تحقيق الميزة التنافسية، وحيث أصبح دوره من مصادر رفع التحدي وتطوير المؤسسة وإستمرارها للتفوق، وحيث أصبحت المؤسسات اليوم تسيير كفاءات وليس موارد وتعتبر الكفاءات المؤثرة على أهداف المؤسسة ، وذلك رغبة لتحقيق ميزتها التنافسية .

### نتائج الدراسة

#### 1- نظرية :

- مفهوم الكفاءات البشرية هو من المفاهيم التي يصعب تحديدها لإتساع مفهومها لدى الباحثين .
- تعتبر الكفاءة عبارة عن إشارة صريحة متضمنة كل من المعارف والمهارة وحسن التصرف .
- تسيير الكفاءات وفق أربع مراحل : التقييم والتخطيط والاكساب والتنمية .
- إن نجاح المؤسسة من نجاح الكفاءات البشرية وتحقيق ميزانيتها المتمثلة في إمكانيتها التنظيمية .

#### 2- التطبيقية :

- تسعى شركة سوف للدقيق بالوادي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تهدف في مجملها مستويات الجودة لكسب رضا الزبون ورفع حصتها وغزو الاسواق الوطنية وضمان المستويات الملائمة من الجودة المطلوبة .
- الإهتمام بالموظفين الذين يشغلون المناصب الأساسية بالمؤسسة .
- الإهتمام الكبير من طرف الشركة لكفاءاتها البشرية وإدراك المسؤوليات الذي يمكن تحقيق سير بطريقة فعالة .
- إن إستغلال الكفاءات البشرية في خلق مسارات جديدة من أهمية نجاح المؤسسة وتحقيق ميزتها التنافسية

### التوصيات

- توفير المناخ الملائم داخل العمل للموظفين للإبداع والابتكار طرق جديدة ومنتجات جديدة
- مواجهة كافة التحديات التي تفرضها التغيرات في المحيط الداخلي للمؤسسة من تطورات التكنولوجيا وغيرها من أجل الإستمرار
- تحسين المعاملات والقدرات الفكرية وتكوين محفظة رأس المال المؤسسة والمعفي ما يؤدي إلى الإبداع والجودة وخلق فرص لتحقيق التمييز
- العمل بالحفاظ على الكفاءات المؤسسة بإتخاذ مجموعة من العوامل المؤثرة كالتحفيز الترقية الهدايا
- الإهتمام بالعمل الجماعي وخلق روح المنافسة للكفاءات الجماعية وخلق العديد من العوامل مثل روح التعاون والتكامل المهني والنفسي والتكنولوجي.

### أفاق البحث

أثارت إنتباهتنا ونحن نختتم هذا البحث عدة مواضيع يمكن أن تشكل دراسات مستقبلية منها

- دور الكفاءات في تعزيز أداء المؤسسة
- أثر التحيز في بناء كفاءات إستراتيجية
- التسيير الإستراتيجي للمعرفة في المؤسسة
- المورد البشري عامل أساسي في التغيير

# قائمة المراجع

• الكتب

- 1- أسامة ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، سنة 2010.
- 2- سمية بن عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى سنة 2016.
- 3- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريسي، الإدارة الإستراتيجية من منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2007.
- 4- عبد الرحمان عبد السلام جامل، الكفايات التعليمية في القياس والتقويم، دار المناهج، عمان، الأردن، 2012.
- 5- علام محمد يسري، كيف تطبق نظام إدارة الموارد البشرية في مؤسستك؟ إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، ط1، مؤسسة ثقافة للنشر، بيروت، لبنان، 2009.
- 6- علي إسلامي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار غريب للنشر والطباعة، مصر، سنة 2001.
- 7- محسن احمد الخيزري، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر والطباعة، مصر
- 8- محمد أحمد اسماعيل وأحمد نبيل فرحات، دليل الجدارات الوظيفية-تعرف على قائمة الجدارات المؤهلة لوظيفة محاسب، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر العربية، سنة 2009
- 9- محمود جاسم الصميدعي، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى سنة 2010.
- 10- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز اسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 11- يحي عيسى وآخرون، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر 2011
- 12- Claud Blanche Allége, Anne Elisabatath, **gestion des ressources humaines: valeur de l'immatériel**, groupe de boeck, Belgique, 2008, p 23.
- 13- Houston, w.robert and Howsam, **competency basad techer education problems ant prospects**, science research associates.chicago, 1972.

• المذكرات

- 14-أباي ولد الداى، العلاقة بين الكفاءة الإنتاجية والكفاءة التسويقية وأثرهما على تطور المؤسسة في ظل العولمة -دراسة حالة-- مورتيل وبيل بموريتانيا خلال الفترة 2005/2001، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008/2007.
- 15-أبو القاسم حمدي، التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة- دراسة حالة مديرية الصيانة سونطراك بالأغواط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، 2013/2012.
- 16-بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف سنة 2011.
- 17-سمية حرنان، ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل هادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009/2008.
- 18-عبد القادر هاملي، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، رسالة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أوبوكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2011/2010.
- 19-عجموط مليكة، دور سياسة التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس، العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2018-2017.
- 20-عمار بوهدا، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- 21-منى مسغوني، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علوم التسيير بجامعة ورقلة، الجزائر، 2012/2013.
- 22- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسير، عمان، الأردن، 2011.

• المجالات والملتقيات

- 22 - أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية: الواقع العملي وآفاق التطوير تجارب الدول، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، يومي 04/03 ديسمبر 2012.
- 23 - الحاج مداح عرايبي، البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 14/12/2011 يومي 14/12/2011.
- 24- سحر محمد فوطة ومحى الدين القطب، أثار ممارسة إدارة الموارد البشرية على تعلم و نمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية- سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، الأردن، 2013.
- 25- الزهراء مهديد، قبيلي آمال، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول موارد البشرية، يومي 22-23 فيفري 2012.
- 26- طالب أحمد دنيا، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب اومان بيسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، تخصص: التسيير الإستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013.
- 27- عبد الحسين السلطاني ونعمة عبد الصمد الأسري، معايير جذب الكفاءات العلمية خارج البلد من وجهة نظر الكفاءات العلمية داخل البلد، المؤتمر الأول لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، كلية التربية للبنات، جامعة الكوفة، العراق، يومي 15-16 ديسمبر .
- 28- عبد الله بلوناس، بوزيد لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة -مدخل حلقة القيمة لبورتر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 09/08 نوفمبر 2010.
- 29- بلعوز بن علي، صليحة فلاق، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية وواقعها في الجزائر، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة شلف، يومي 9-10 نوفمبر 2010.
- 30- غالب محمد البستنجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، جامعة الإمام محمد بن سعود، السعودية، 2011.

الملاحق

الملحق رقم 01 : الأساتذة المحكّمين

الأستاذ	الاسم واللقب	موقع العمل
01	د. قعيد براهيم	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي.
02	د. محزومي لطفي	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي..
03	د. عدائكة أسماء	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي..
04	أ.د زين يونس	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي..

الملحق رقم 02: الإستبيان

السيدات والسادة: عمال شركة سوف دقيق

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة التخرج ماستر أكاديمي حول دور الكفاءة البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة سوف دقيق حيث أن جميع المعلومات المقدمة من طرفكم ستحظى بالأهمية البالغة لدينا وبالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية فقط .  
وفي الأخير تقبلوا منا أسى عبارات الاحترام والتقدير .

من إعداد الطالبين : بده زكري فضيل / إدريسى حكيم

الرجاء وضع إشارة (x) أمام الإجابة المناسبة.

الجزء الأول: البيانات العامة والوظيفية

• الجنس:

ذكر  - أنثى

• السن:

من 21 إلى 25 سنة  - من 26 سنة إلى 30 سنة   
من 31 إلى 35 سنوات  - من 36 إلى 40 سنة   
أكثر من 40 سنة

• المؤهل العلمي:

ثانوي  مهني  شهادة جامعية  أخرى

• الخبرة المهنية

أقل من 5 سنوات  6-10 سن وات  11-15 سنة  أكثر من 15 سنة

• المستوى الوظيفي:

مدير  رئيس مصلحة  موظف

الجزء الثاني: محاور الدراسة

✓ أعط درجة موافقتك على العبارات التالية:

المحور الأول: كفاءة الموارد البشرية

درجة الموافقة					عبارات المحور الأول
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	
<b>البعد الأول: المعرفة</b>					
					13. يتقاسم الأفراد المعلومات والمعرفة والخبرة فيما بينهم
					14. توفر المؤسسة دورات تدريبية للعاملين لديها حسب الحاجة
					15. تعمل المؤسسة على مشاركة المعرفة بكل مستويات الإدارية
					16. توفر المؤسسة المعلومات والبيانات اللازم للموظفين بمختلف النشاطات
<b>البعد الثاني: المهارة</b>					
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	17. توفر المؤسسة نظام الحوافز يساعد على تنمية مهارات وتحسين الأداء
					18. تقوم المؤسسة بتوزيع المكافآت على العمال حسب مهارات التي يمتلكونها
					19. تساهم المهارات المكتسبة للعمال في القدرة على التنفيذ والعمل وفق الأهداف المحددة
					20. تساهم مهارات العاملين في حل المشاكل الصعبة التي تواجههم
<b>البعد الثالث: حسن التصرف</b>					
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	21. تستقطب المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات عالية
					22. توظف المؤسسة على أساس إحتياجات المؤسسة من الكفاءات
					23. يقوم العاملون في المؤسسة بالتطوير المستمر لقدراتهم ومهاراتهم
					24. تشجع المؤسسة أسلوب العمل الجماعي لإنتاج أفكار جديدة

المحور الثاني: الميزة التنافسية

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	عبارات المحور الثاني
					1. تسعى المؤسسة على جذب زبائن جدد مقارنة بمنافسيها
					2. تعمل المؤسسة على تنوع خدماتها الإلكترونية تماشياً مع رغبات الزبائن
					3. تسعى المؤسسة إلى التحسين المستمر لخدماتها
					4. تراعي المؤسسة قدرة الزبائن عند تسعير الخدمات
					5. تستجيب المؤسسة لاقتراحات الزبائن
					6. تراعي المؤسسة القدرة الشرائية لزبائنهم
					7. تخصص المؤسسة خدمات متميزة لزبائنهم الحاليين
					8. تعمل المؤسسة على تقديم عروض تحفيزية لمختلف المناسبات
					9. توفر المؤسسة خدمة الدفع المسبق لزبائنهم
					10. تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات في تكوين مواردها البشرية

الملحق رقم (3): نتائج إختبار ألفا كرونباخ

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	33	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	33	100,0

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

**Reliability Statistics**

Alpha	N of Items
,847	22

الملحق رقم (4): نتائج الاتساق الداخلي

**Correlations**

		XXX1	XXX2	XXX3	MMM1
XXX1	Pearson Correlation	1	,388*	,247	,790**
	Sig. (2-tailed)		,026	,166	,000
	N	33	33	33	33
XXX2	Pearson Correlation	,388*	1	,127	,722**
	Sig. (2-tailed)	,026		,481	,000
	N	33	33	33	33
XXX3	Pearson Correlation	,247	,127	1	,613**
	Sig. (2-tailed)	,166	,481		,000
	N	33	33	33	33
MMM1	Pearson Correlation	,790**	,722**	,613**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	33	33	33	33

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

## Correlations

		MMM1	mmm2	TOTAL
MMM1	Pearson Correlation	1	,613**	,895**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	33	33	33
mmm2	Pearson Correlation	,613**	1	,901**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	33	33	33
TOTAL	Pearson Correlation	,895**	,901**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	33	33	33

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

## الملحق رقم (5): نتائج توزيع عينة الدراسة

### الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	27	81,8	81,8	81,8
	أنثى	6	18,2	18,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

### السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 25 إلى 21 من	3	9,1	9,1	9,1
	سنة 30 إلى 26 من	10	30,3	30,3	39,4
	سنة 35 إلى 31 من	15	45,5	45,5	84,8
	سنة 40 إلى 36 من	4	12,1	12,1	97,0
	سنة 40 من أكبر	1	3,0	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

### العلمي. المؤهل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	4	12,1	12,1	12,1
	مهني	15	45,5	45,5	57,6
	جامعية شهادة	8	24,2	24,2	81,8
	أخرى	6	18,2	18,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

المهنية.الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 من أقل	14	42,4	42,4	42,4
سنوات 10 إلى 6 من	14	42,4	42,4	84,8
سنة 15 إلى 11 من	3	9,1	9,1	93,9
سنة 15 من أكثر	2	6,1	6,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

الوظيفي.المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مصلحة رئيس	4	12,1	12,1	12,1
موظف	29	87,9	87,9	100,0
Total	33	100,0	100,0	

الملحق رقم (6): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	33	2,3636	,47517
X2	33	2,4848	,06423
X3	33	2,7576	,00095
X4	33	2,7879	,38649
XXX1	33	2,5985	,01539
X5	33	2,5758	,56186
X6	33	2,8485	,39466
X7	33	3,2121	,02340
X8	33	3,1818	,26131
XXX2	33	2,9545	,96310
X9	33	2,7273	,30558
X10	33	2,8182	,10268
X11	33	3,0303	,15879
X12	33	3,0303	,40278
XXX3	33	2,9015	,87263
MMM1	33	2,8182	,67747
Valid N (listwise)	33		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
M1	33	3,0303	,53062
M2	33	3,2424	,09059
M3	33	3,2121	,99240
M4	33	3,1515	,20211
M5	33	3,1515	,25303
M6	33	3,3636	,27029
M7	33	3,1515	,25303
M8	33	3,1818	,21075
M9	33	3,1212	,26880
M10	33	3,1212	,38649
mmm2	33	3,1727	,69429
Valid N (listwise)	33		

الملحق رقم (7): نتائج اختبار الفرضية الأولى

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
MMM1	,127	33	,190	,932	33	,091
mmm2	,155	33	,144	,943	33	,080

a. Lilliefors Significance Correction

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,601 <sup>a</sup>	,261	,233		,64631

a. Predictors: (Constant), XXX1

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,476	1	2,476	15,928	,001 <sup>b</sup>
	Residual	12,949	31	,418		
	Total	15,425	32			

a. Dependent Variable: mmm2

b. Predictors: (Constant), XXX1

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,461	,313		7,855	,000
	XXX1	,774	,113	,601	2,435	,001

a. Dependent Variable: mmm2

الملحق رقم (8): نتائج اختبار الفرضية الثانية

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,722 <sup>a</sup>	,368	,360	,67302

a. Predictors: (Constant), XXX2

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,384	1	1,384	33,055	,000 <sup>b</sup>
	Residual	14,042	31	,453		
	Total	15,425	32			

a. Dependent Variable: mmm2

b. Predictors: (Constant), XXX2

### oefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,535	,383		1,613	,000
	XXX2	,716	,124	,722	,748	,000

a. Dependent Variable: mmm2

الملحق رقم (9): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,631 <sup>a</sup>	,398	,379		,54716

a. Predictors: (Constant), XXX3

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,145	1	6,145	20,524	,000 <sup>b</sup>
	Residual	9,281	31	,299		
	Total	15,425	32			

a. Dependent Variable: mmm2

b. Predictors: (Constant), XXX3

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,716	,335		5,115	,000
	XXX3	,502	,111	,631	4,530	,000

a. Dependent Variable: mmm2

الملحق رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

**ANOVA**

MMM1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,093	1	,093	,197	,660
Within Groups	14,594	31	,471		
Total	14,687	32			

### ANOVA

MMM1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,634	4	,158	,316	,865
Within Groups	14,053	28	,502		
Total	14,687	32			

### ANOVA

MMM1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,760	3	,253	,527	,667
Within Groups	13,927	29	,480		
Total	14,687	32			

### ANOVA

MMM1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,457	3	,152	,310	,818
Within Groups	14,230	29	,491		
Total	14,687	32			

### ANOVA

MMM1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,118	1	,118	,251	,620
Within Groups	14,569	31	,470		
Total	14,687	32			