

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم إقتصادية  
التخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنوان:

## دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

من إعداد الطالبتين:

لغراب حكيمة

بن عامر حميدة

لجنة المناقشة المكوّنة من السادة:

رئيسا	أستاذ التعليم العالي	زوزي محمد
مشرفا	أستاذ محاضر ب	نعاس صلاح الدين
مناقشا	أستاذ محاضر ب	برنة عبد العزيز

السنة الجامعية: 2021-2022



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم إقتصادية  
التخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنوان:

## دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

من إعداد الطالبتين:

لغراب حكيمة

بن عامر حميدة

لجنة المناقشة المكوّنة من السادة:

رئيسا	أساذ التعليم العالي	زوزي محمد
مشرفا	أستاذ محاضر ب	نعاس صلاح الدين
مناقشا	أستاذ محاضر ب	برنة عبد العزيز

السنة الجامعية: 2021-2022





# الإهداء

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك،

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك،

ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك، فلك الحمد سبحانه. إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها وكانت كالشمعة تضيء لي حياتي وكانت دعواتها تشق لي طريقي إلى من حبها يملأ قلبي وهي سبب سعادتي وسر وجودي إلى ينبوع الذي لا يمل العطاء، إلى من حاكت سعادتي بخيوط من ذهب : "أمي الحبيبة"

إلى من علمني أن الحياة أخذ وعطاء وغرس في روح الأخلاق ودفعني إلى النجاح : "أبي الغالي" حفظه الله إلى من قاسمني حب الوالدين شموع حياتي ومؤسسات أيامي إخواني و أخواتي

إلى أقاربي الأعزاء و إلى كل الأساتذة و الأفاضل إلى من شاركوني أفراحي إلى من قاسمني عناء هذا البحث وإلى زملائي و زميلاتي في المشوار الدراسي

لغراب حكيمة

# الإهداء

الاهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك،

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك،

ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك، فلك الحمد سبحانه. إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها وكانت كالشمعة تضيء لي حياتي و كانت دعواتها تشق لي طريقي إلى من حبها يملأ قلبي وهي سبب سعادتي وسر وجودي إلى ينبوع الذي لا يمل العطاء، إلى من حاكت سعادتي بخيوط من ذهب : "أمي الحبيبة"

إلى من علمني أن الحياة أخذ وعطاء وغرس في روح الأخلاق ودفعتني إلى النجاح: "أبي الغالي" حفظه الله إلى من قاسمني حب الوالدين شموع حياتي ومؤسسات أيامي إخواني و أخواتي

إلى أقاربي الأعزاء و إلى كل الأساتذة و الأفاضل إلى من شاركوني أفراحي إلى من قاسمني عناء هذا البحث و إلى زملائي و زميلاتي في المشوار الدراسي

بن عامر حميدة

## الشكر والعرفان

لك الحمد ربنا يا من مننت علينا بنعمة العلم ويسرت لنا سبله،  
ومن يعننا على تحصيله، وعلمتنا ما لم نكن نعلم، ثم الصلاة والسلام  
على الحبيب المصطفى خير الأنام.  
من باب من لا يشكر الناس لا يشكر الله، نتقدم بخالص الشكر إلى من  
جعلهم الله لنا سنداً وعوناً  
بداية لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر وعظيم الامتنان والتقدير للأستاذ  
نعاس صلاح الدين المشرف في الجامعة والمؤطر في المؤسسة بارود  
رضوان فقد لمسنا من الرعاية وحسن التوجيه وما قدمه لنا من علم غزير  
وخلق كريم سائلين المولى العلي القدير أن يجزيهم عنا خير الجزاء وان  
يبارك لهم في وقتهم وجهدهم.  
إلى أساتذتنا وكافة من ساعدونا من في تحضيرها، كما نتوجه بخالص  
شكرنا وتقديرنا إلى كل من ساعد من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا  
العمل.  
وإلى كل من لم ييخل علينا بنصائحه وإرشاداته وتوجيهاته من أجل إتمام  
هذا العمل

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الكفاءات والتي تم قياسها من خلال (أبعاد الكفاءات وتطوير الكفاءات) في المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية التي تم قياسها من خلال (التميز في جودة المنتج)، ولتحقيق هدف الدراسة تم تحضير استبيان لغرض جمع البيانات حيث كان عدد الاستبيانية 30 من أصل 35، واستخدمت برمجية SPSS، وخلصت الدراسة الى وجود ارتفاع في مستوى الكفاءات وكذا ارتفاع المستوى الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

كما توصلت الى وجود العلاقة طردية بين الكفاءات وميزة التنافسية، وكما أكدت النتائج وجود دلالة إحصائية للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة مكان الدراسة وقدمنا مجموعة من اقتراحات.

### الكلمات المفتاح:

كفاءات، ميزة تنافسية، تطوير الكفاءات

#### **Abstract:**

*Cette étude visait à identifier les compétences pour obtenir un avantage concurrentiel, qui a été mesuré à partir de (les dimensions des compétences et du développement des compétences) dans l'organisation pour obtenir un avantage concurrentiel a été mesuré à travers (l'excellence de la qualité des produits). 30 sur 35 ont utilisé la programmation SPSS, et à partir d'une analyse de questionnaire et à travers plusieurs méthodes statistiques, nous avons atteint les résultats représentés dans le haut niveau de compétences ainsi que le haut niveau d'avantage concurrentiel.*

*L'existence d'une relation directe entre les compétences et l'avantage concurrentiel, et les résultats ont également confirmé l'existence d'une signification statistique des compétences dans la réalisation de l'avantage concurrentiel de l'institution où l'étude a été menée, et nous avons fait un ensemble de suggestions.*

#### **Key words:**

Compétences, avantage concurrentiel, développement des compétences

الصفحة	العنوان
IV	الإهداء .....
V	كلمة شكر و عرفان.....
VI	ملخص .....
VII	قائمة المحتويات .....
XII	قائمة الجداول .....
XV	قائمة الأشكال.....
XVII	قائمة الملاحق .....
-أ	مقدمة .....
-1	<b>الفصل الأول: الأدبيات التطبيقية والنظرية للكفاءات والميزة التنافسية</b>
2	تمهيد .....
3	<b>المبحث الأول: الإطار النظري للكفاءات والميزة التنافسية</b> .....
3	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات.....
3	الفرع الأول: مفهوم الكفاءات وأهميتها .....
4	الفرع الثاني: خصائص الكفاءات وأبعادها .....
6	الفرع الثالث: متطلبات تنمية وتطوير الكفاءات .....
8	المطلب الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية .....
9	الفرع الأول: مفهوم التنافسية وأهميتها .....
10	الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية وأبعادها .....
11	الفرع الثالث: محددات الميزة التنافسية ومؤشراتها .....
13	المطلب الثالث: علاقة الكفاءات بالميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية .....
13	الفرع الأول: أهمية الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية .....
14	الفرع الثاني: دور خصائص الكفاءات في توليد الميزة التنافسية .....
15	الفرع الثالث: الإدارة الاستراتيجية للكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية .....
17	<b>المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للكفاءات والميزة التنافسية</b> .....
17	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية .....
19	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية .....
20	المطلب الثالث: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة .....
21	خلاصة الفصل: .....

## الفصل الثاني: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة

23	تمهيد .....
24	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة .....
24	المطلب الأول: الطريقة التي اعتمدت عليها الدراسة .....
24	الفرع الأول: تقديم مجتمع الدراسة .....
24	الفرع الثاني: تقديم عينة الدراسة .....
25	المطلب الثاني: الأسلوب والأدوات الإحصائية المستخدمة .....
25	الفرع الأول: الاختبارات المستخدمة في الدراسة .....
49	المبحث الثاني: تقديم نتائج الدراسة وعرضها .....
49	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة .....
49	الفرع الأول: اختبار ملائمة وخطية العلاقات .....
50	الفرع الثاني: إجراءات اختبار الفرضيات .....
51	الفرع الثالث: أهم النتائج التطبيقية .....
53	خلاصة الفصل .....
55	الخاتمة .....
58	قائمة المصادر والمراجع .....
61	الملاحق .....

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات	08
2	أبعاد الميزة التنافسية	10
3	يوضح المقياس الخماسي (ليكرت)	27
4	مقياس مقياس التحليل المجال	28
5	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	29
6	يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الجنس	29
7	يوضح تقسيم أفراد العينة حسب السن	30
8	يوضح تقسيم أفراد العينة حسب الوظيفة	30
9	يوضح تقسيم أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	31
10	يوضح تقسيم أفراد العينة حسب الأقدمية	31
11	يوضح برنامج تقييم العامل	32
12	يوضح المسؤول عن عملية التقييم	32
13	يوضح الفترة المناسبة للتقييم الرسمي	33
14	يوضح أكثر المعايير استخداماً في تقييم أداء المؤسسة	33
15	يوضح طرق أساليب عملية التقييم	34
16	الكفاءات	36
17	استقطاب الكفاءة	39
18	تنمية وتطوير الكفاءات	42
19	الميزة التنافسية في المؤسسة	45

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
05	يمثل مميزات الكفاءة	(1-1)
06	يوضح ابعاد الكفاءات	(2-1)
11	حجم الميزة التنافسية	(3-1)



## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
61	الاستبيان	1

# مقدمة

## مقدمة :

أصبح التقدم والتطوير في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية لا يقتصر فقط بتوفير الموارد الطبيعية والتقنيات الحديثة أو حتى رؤوس الأموال، بل أصبح يعتمد على الإستثمار في رأس المال البشري مكونة ومؤهلة، فالعنصر البشري يعتبر أهم وأقوى في صنع الفارق بين المؤسسات المتنافسة على المستوى المحلي والدولي ومصدر نجاحها ومن المهم أن نرى هذه المؤسسات تسعى إلى تطوير كفاءاتها وتدريبهم وتأهيلهم.

إن دفع المنظمات في اتجاه واعتماد على تطوير الكفاءات جعل تطوير الكفاءات والموارد البشري كداعمة أساسية لقدرة المنظمة على الاستمرار وضمائه. ومع تدارك هذه الأهمية للمورد البشري أصبحت المؤسسات توليه عناية خاصة لاسيما الكفاءات منها، لما لها من أهمية في تحقيق التميز والابداع والميزة التنافسية. وقد تداركت العديد من المنظمات أهمية المورد البشري بعدما كانت تعتقد في السابق أن تحقيق النجاح يرتكز فقط على توفير العناصر المادية والألات المتطورة متناسية أهمية العنصر البشري و أنه يعتبر ركيزة أساسية لأي مؤسسة أو منظمة.

حيث تقوم المنظمات بتنمية الكفاءات البشرية التي تعد محددًا أساسيًا لأدائها، لهذا من الضروري استقطاب المورد البشري وإعداده و تحفيزه و المحافظة عليه بتلبية حاجتيه المادية والمعنوية ومحاولة خلق جو ملائم للعمل لتمكين العاملين من فهم ومواكبة التطورات الحاصلة في عالم الشغل .

فالمنظمات التي استطاعت أن تحقق أهدافها بفعالية وكفاءة هي التي تحظى بتميز وخلق ميزة تنافسية جيدة بين المؤسسات والمنظمات وأدركت أداة الجوهرية في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية فيها. حيث أن المؤسسات الناجحة تملك كفاءات بشرية ذات قدرات عالية ومناسبة لنشاطها ويمكن للمؤسسة أن تنمي كفاءاتها البشرية من خلال تسيير كفاءاتها و تقييمها وتطويرها وتحفيزها. فالمنظمة لكي تحقق ميزة تنافسية تحتاج إلى كفاءات بشرية ذات مهارة عالية ومعرفة جيدة لإنجاح التوجه الاستراتيجي. وبالتالي تؤدي في النهاية إلى منتجات متميزة وخدمات تخلق ميزة تنافسية للمؤسسة و تجعلها في وضع تنافسي مريح.

### - إشكالية البحث:

وبناء على ما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية:

**ما دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟**

و يتدرج ضمن هذا التساؤل جملة من أسئلة فرعية:

- ما هو المقصود بالكفاءات البشرية ؟

- ماذا تعني الميزة التنافسية و ماهي أهميتها ؟

- ماهو واقع الكفاءات البشرية بمؤسسة اقتصادية ؟

## -الفرضيات :

- في ضوء العرض السابق و من أجل الاجابة على الإشكالية نطرح الفرضيات التالية :
- تعتبر الكفاءات مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية .
- تعتبر الميزة هدفا استراتيجيا تطمح كل مؤسسة إلى تحقيقه من خلال مواردها و كفاءاتها البشرية
- تساهم الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة و امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

## -أسباب إختيار الموضوع:

- إرتباط الموضوع بمجال تخصصي، مع رغبتي في الإطلاع أكثر في هذا و التعرف على المفاهيم المتعلقة به؛
- ضعف اهتمام المؤسسات الجزائرية بالكفاءات مع أولية توفير الموارد المالية؛
- الرغبة في إضافة لبنة جديدة إلى مجموعة البحوث و دراسات متعلقة بالموضوع.

## - أهمية البحث :

- تتجلى أهمية البحث في طرح اشكالية في قطاع الأعمال، وهي الكشف عن مصادر للميزة التنافسية المستدامة و متمثلة في كفاءات، والتي تضمن للمؤسسة البقاء و الاستمرارية في ظل النظام العالمي المفتوح خاصة مع انتقال إلى اقتصاد المعرفة ، ويمكن لهذا البحث أن يساهم في تحسين زيادة مسيري المؤسسات الاقتصادية بأهمية السير الاستراتيجي لكفاءاتها ذات مهارات وقدرات متميزة قصد تحقيق التميز الشافي .

## -أهداف البحث :

- بناءً على تحديد مشكلة الموضوع و الافتراضات الأساسية فإن الغرض من هذا البحث لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف:
- التعرف على طبيعة الكفاءات البشرية في مؤسسة الأنايب؛
- محاولة التأكد من دور الكفاءات كأهم العوامل الأساسية في تفوق المؤسسات الاقتصادية، و هل هي مسؤولة عن تحقيق ميزة التنافسية أم لا ؟
- محاولة الكشف عن المهارات وقدرات الإبداعية التي يتبعها الموظفون لتحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسة.

## -حدود الدراسة:

## حدود مكانية:

تم اسقاط الجانب التطبيقي لهذا البحث على المؤسسة الاقتصادية للأنابيب الصناعية.

## الحدود الزمنية:

بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول الى النتائج التي تثبت أو تنفي صحة الفرضيات المقترحة، قمنا بدراسة وتحليل الفترة الزمنية قدرة 30 يوم من 2022/04/19 الى 2022/05/19.

## -منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية، تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب لنظري، والذي يهدف الى جمع مختلف الحقائق والبيانات المتعبقة بالكفاءات والميزة التنافسية ومحاولة تفسير هذه البيانات والحقائق للكشف عن مدى مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة. أما الجانب التطبيقي إعتدنا على المنهج التحليلي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها.

## -أدوات الدراسة وجمع البيانات:

فيما يخص الأدوات وجمع البيانات المستخدمة ثم الرجوع إلى مختلف المصادر المكتبية، وذلك لإيضاح الجانب النظري الخاص بالبحث ، أما الجانب التطبيقي فقد تم الإعتماد على الإستبيان لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث بهدف كشف العلاقة بين المتغيرات الواردة .

## -صعوبة الدراسة :

- صعوبة جمع المراجع ذات الصلة بالموضوع المتعلقة بالكفاءات ( كتب)؛
- صعوبة في الدراسة التطبيقية لبعدها مكاني وقلة المواصلات.

# الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للكفاءات والميزة التنافسية

**تمهيد:**

نتيجة التغيرات الاقتصادية التي عرفها العالم مؤخرا ازداد الاهتمام كثيرا للأدوات التكنولوجية أهمها التكنولوجية المعلومات والاتصال لما لها من تأثير في تطوير الكفاءات وذلك من خلال استعمالها في تسيير المعارف بطرق حديثة ومتطورة.

تعتبر الكفاءة أحد أهم موارد غير الملموسة في المؤسسة الاقتصادية، ومع تدارك هذه الأهمية للموارد البشرية أصبحت المؤسسة توليه بعناية مما يحقق تميز الإيداع والميزة التنافسية، وأصبحت تبحث عن أساليب وطرق الإحتفاظ بها والاستفادة من قدرتها على تحقيق الاستمرار وتطور المؤسسة في نقل المنافسة التي تفرضها العولمة. وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن الكفاءات لها علاقة بميزة التنافسية لذلك سنحاول في هذا الفصلهم وتحليل دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال مبحثين أساسيين هما:

- المبحث الأول: الإطار النظري للكفاءات الميزة التنافسية
- المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للكفاءات الميزة التنافسي

## المبحث الأول: الإطار النظري للكفاءات والميزة التنافسية

تعتمد المؤسسة على الكفاءات المتوفرة لديها وقبل اتخاذها يجب التمعن في جميع الكفاءات التي يمكن اكتسابها، ويعتبر مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الأوجه ويصعب وضع تعريف واحد له، كما يتميز المفهوم بمكانة أساسية في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، ناهيك عن الدور الفعال التي تقوم به في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز مكانتها التنافسية في السوق، لذا سنحاول في هذا المبحث التطرق الى مفهوم الكفاءات وخصائصها وأهميتها وأبعادها وكذلك تنميتها، يلي ذلك تبيان دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

### المطلب الأول: مفاهيم الأساسية حول الكفاءات

#### الفرع الأول: مفهوم الكفاءات وأهميتها

##### 1- مفهوم الكفاءات:

يعتبر مفهوم الكفاءات من المفاهيم الشائعة ومن الصعب تحديد مفهوم واحد اذ كل مفكر يعطي مفهوم حسب اختصاصه فهناك من يعرفها على أساس الأداء مؤسسة أو قطاع معين في الاقتصاد وهناك من يطلق الكفاءة على أداء الافراد أو كما سمي بالكفاءة البشرية<sup>1</sup>.

1. تعريف اندري جثث: وهو مختص في مجال المهني ان مفهوم الكفاءة يقصد به تطبيق المعرفة الفعلية لتحقيق نشاط عملي كما يمكن الملاحظة الكفاءة بموضوعية انطلاقا من منصب العمل حيث يمكن تثبيتها من خلاص الأداء المهني<sup>2</sup>

2. اما موداف (medel) فيرى بانها تركيبة من معارف ومهارات والخبرة وسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول<sup>3</sup>.

من خلال تعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي: الكفاءات هي تلك التوليفة من المعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد ومستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سالمى أسماء، قويدري اسيا، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، علوم اقتصادية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة 2020/2019 ص 08.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>3</sup> بوحنة سعيدة، غيرورة فتيحة، تنمية كفاءات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، جامعة محمد صديق بن يحيى جليل 2018 2019 ص 12.

<sup>4</sup> اسلامي فتيحة، دور سير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، علوم التسيير، جامعة اكلي محمد واو الحاج بويرة 2013 / 2014 ص 4.



## 2- أهمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية:

## 1-2 على مستوى المؤسسة

- تشكل الكفاءات البشرية أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة كما يرى Bamoy فهي بين الموارد التالية: رأس مال مالي والبشري والتنظيمي.
- يرى G . hmel chlbahabd بأن الكفاءات البشرية هي عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة حيث تكمن أهميتها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة والتي تميزها على باقي المنافسين.
- تعتبر الكفاءات البشرية بمثابة المنفذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها لتحديات الواقع الجديد، حيث أصبحت المؤسسة تعتمد على المعرفة عموماً والكفاءة خصوصاً، وبالتالي فإن رأس مال المؤسسة الحقيقي هو مصدرها الأساسي في خلق القيمة والذي يتمثل في كفاءات أفرادها<sup>1</sup>.
- تساهم في منهجية و تطوير الكفاءات من خلال التدريب و التعليم المستثمرين<sup>2</sup>، و ذلك لضمان عدم تلاشي وتفاقم هذه المهارات ومن ثم الكفاءات التي تحملها (أو ما يطلق عليها الكفاءة الميتة).

## 2-2 أهمية الكفاءة على مستوى فريق العمل (الجماعة)

- المساهمة في حل الصراعات والمنازعات بين الكفاءات دون اللجوء إلى سلطة أو مدير، كما تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد<sup>3</sup>.

## 3-3 أهمية الكفاءات بالنسبة للفرد في المؤسسة

- تتجلى أهمية الكفاءات بالنسبة للفرد في المؤسسة من خلال النقاط التالية<sup>4</sup>:
- تساهم في دعم المعارف لدى الموارد البشرية في المؤسسة؛
- استفادة الموارد البشرية من فرص الترقية وتحسين مكانته؛
- دفع معنويات الموارد البشرية منها يعود إيجاباً على المؤسسة ويحقق إرضاء الزبائن؛
- كشف نقاط القوة والضعف لدى الموارد البشرية لاتخاذ اجراءات مناسبة لمعالجة الوضع.

## الفرع الثاني: خصائص الكفاءات وأبعادها

## 1- خصائص الكفاءات:

من خصائص الكفاءة ما يلي:

<sup>1</sup> عبد الرحمان ابراهيم احمد المقادمة، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، بجامعة إسلامية بغزة ، 2013 ص 20.

<sup>2</sup> ياسر مرزوقي، دور الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة الجزائر 2018 ص 21.

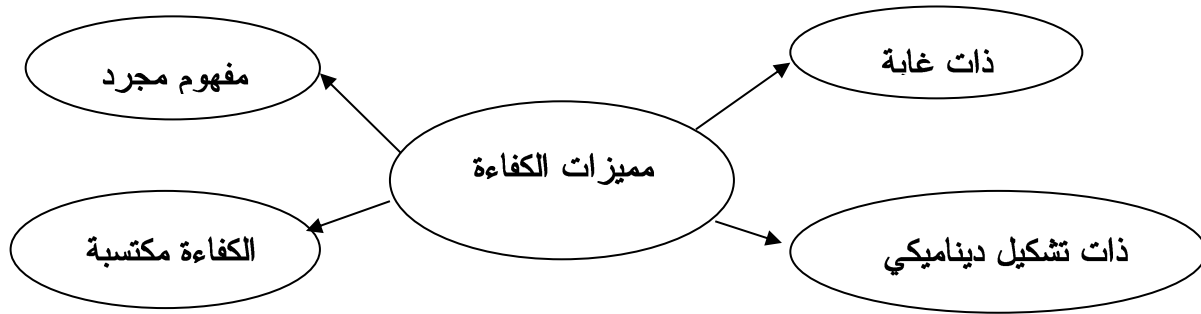
<sup>3</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>4</sup> حمود حمير، تسمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء موارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراة غير منشورة في علوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1 ، 2018، ص 50.

- **كفاءة ذات غاية:** حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد، والموظف يكافئ إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة<sup>1</sup>.
- **الكفاءة مفهوم مجرد:** كفاءة غير مرئية، يتم تحديدها من خلال<sup>2</sup> تحليل الأنشطة .
- **الكفاءة ديناميكية:** مجموعة عناصر مكونة تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الفنية عبر الزمن<sup>3</sup>.
- **الكفاءة المكتسبة:** الفرد لا يولد كفؤاً لأداء نشاط معين فهو يكتسبها من خلال تدريب موجه<sup>4</sup>.

والشكل التالي يبرز خصائص الكفاءة:

الشكل رقم 1: يمثل مميزات الكفاءة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

## 2- أبعاد الكفاءات:

ترتبط الكفاءة بالمستوى الفردي والتنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المسبق والمتمم للكفاءات الفردية، أما على مستوى الفردي تعددت الدراسات في تحليلها<sup>5</sup>. فنلاحظ أن الكفاءات تتشكل من ثلاثة عناصر هي: المعرفة، مهارة، سلوكية.

**1-2 المعرفة:** تعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة وهيكلية و المدمجة في إطار المرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار الخاص<sup>6</sup>

1 موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز ، بحث مقدم في ملتقى دولي حول أداء متميز للمنظمات يومي 8-9 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص 177.

2 رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة وطنية للتنمية و البناء، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال جامعة بومرداس 2011 ، ص 10.

3 نفس المرجع السابق.

4 نفس المرجع السابق

5- زربوح أمحمد، دور كفاءات البشرية في التنمية والتطوير داخل المؤسسة، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والانسانية المعقدة، العدد 8، جامعة ريان عاشور جلفة، 2020، ص 257.

6 بن جدو محمد أمين ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز : condor دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد ببرج بوعريج ، مذكرة ماجستير، علوم التسيير جامعة سطيف 2012/2013.ص4

2-2 المهارة: هي التي لها قدرة ذهنية أو عقلية وقد تتضمن حركات يدوية وقد تحتوي هذه المهارات قدرة على سيطرة بيانات أو أفراد وتختلف هذه المهارات من مستوى إداري إلى آخر.

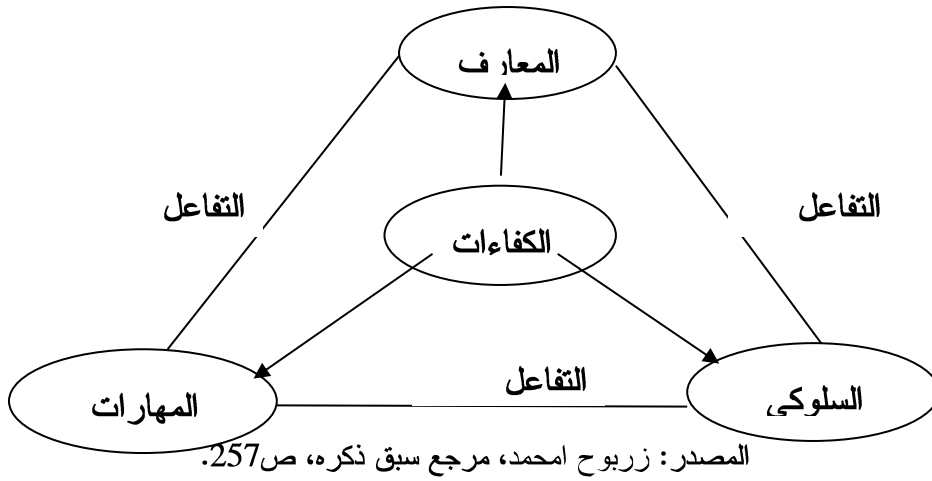
2-3 السلوكيات: هي مجموعة المواقف والمهارات المطلوبة عند ممارسة النشاط معين، وهي مجموعة المسندات الشخصية كالترتيب ، الدقة و روح المبادرة .... الخ ، فمعرفة السلوكية تظهر في العناصر التالية:

- معرفة السلوك والتصرف السليمين؛

- المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين؛

- طريقة معالجة المعلومات التي يلذها الفرد و يستقبلها.

الشكل رقم 2 : يوضح ابعاد الكفاءات



الفرع الثالث: متطلبات التنمية وتطوير الكفاءات

1- متطلبات تنمية الكفاءات

1-1 تعريف تنمية الكفاءات :

مفهوم تنمية الكفاءات: تعتبر عملية تنمية الكفاءات مجموعة نشاطات التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية المستقبلية للأفراد وترفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم ومهاراتهم وإستعدادهم وإتجاهاتهم<sup>1</sup>

1-2 أهمية تنمية الكفاءات:

تحتل عملية تنمية الكفاءات في المؤسسة مركز إهتمام إنشغالات المؤسسة لأنها مدركة لمدى حاجتها لتكثيف الموارد مع تغييرات المحيط لكي تضمن إستقرارها وتتجلى هذه الأهمية في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خلفي مريم حسناء ، دور تنمية الكفاءات التعليم العالي، مذكرة ماستر ،نخصص إدارة أعمال مؤسسة علوم تسيير جامعة أم بواقي 2016/2017 ص.35.36.

<sup>2</sup> خلفي حسناء. مرجع سبق ذكره .ص.36.

- ضرورة ضمان بقاء المؤسسة في ساحة المنافسة
- ضرورة في ظل تقدم التكنولوجيا السريع وإعادة التنظيم العميق للأنشطة الاقتصادية.
- تساعد المؤسسة على تعزيز الفعالية للأفراد والإنتاجية لديهم
- تعتبر هذه العملية بمثابة أداء لرفع الشعور بالإنتماء وتدعيم لولاء أفرادها تجاه المؤسسة مما ينتج عنه إنخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات وحدوث الهدوء والأمن النفسي للأفراد.
- التكوين: هو خطة لتجهيز الفرد للعمل المتميز والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة فهو نوع من أنواع الجهد المنظم والمخطط له.
- التحفيز: هي مجموعة من المؤثرات الخارجية تشهد في إثارة الدوافع الداخلية للفرد، التيمن شأنها أن توجه السلوك الإنساني التي تتبع تلك الحاجات.

#### - أجر ورواتب الكفاءات:<sup>1</sup>

**الأجر:** الأجر حافز للإنتاج كونه يمكن للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية، ويمكن عن طريق الأجر إستقطاب وجذب العمالة الجيدة للعمل في المؤسسة ورفع الإنتاج، وزيادة على ذلك يمكن أن يستفيد العامل من الأجر الإضافي الذي يعتبر المبلغ الذي تدفعه له المؤسسة للفرد لقاء عمله فيها خارج أوقات العمل الرسمي عندما تحتاج إليه

**الكفاءات:** هي المبلغ المادي ييقدّم للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز أو تحقيق كستةى معين من الإنتاج.

#### 2- تطوير الكفاءات:

يقصد بتطوير الكفاءات مجموعة نشاطات التعليمية على أن كفاءات أصبحت حلقة وصل بين الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة وبين الموارد البشرية، وبالتالي أصبح لزاما على المؤسسات العمل على تطوير هذه الكفاءات قصد تحقيق الرقي والتقدم.<sup>2</sup>

وترتبط عملية تطوير الكفاءات بالقدرة على بناء الكفاءات الفردية من خلال الإدماج الكفاءات ذات الجودة (الأداء المتميز وتطوير الخبرات) عن طريق التعليم والتكوين الفردي والجماعي، تسيير المعارف، تسيير الجودة .... الخ بالإضافة إلى تسهيل القدرات والمهارات الجديدة<sup>3</sup>، ويمكن توضيح أهم العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات في الجدول التالي:

<sup>1</sup>ورداني تسعديت، عميار خديجة، إدارة الكفاءات في المؤسسات العمومية دراسة حالة مؤسسة عمومية جزائرية نفضال (تيزي وزو)، مذكرة ماستر، العلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو 2014/2015.ص60

<sup>2</sup> رحيل أسيا ، مرجع سبق ذكره ص 36.

<sup>3</sup> يونس شرواطي محمد صلاح، حنان ولافي، تطوير كفاءات البشرية والمزايا الناجمة من التدريس والتعليم عالية لتطوير كفاءات البشرية ، مجلة جزائرية للموارد البشرية المجلد 4.

## الجدول رقم 1: العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات

المهام	المؤسسة	الكفاءات الفردية
	تخطيط موارد بشرية للكفاءات	الرغبة في بدل المجهودات
	التوظيف	الرضا عن ظروف العمل
	الاستقطاب و التوظيف	الإحساس بمسؤولية و الانتماء في المجموعة
	تطوير المسار الوظيفي	مؤهلات مصادق عليها
	التدريب و التأهيل	المناخ الملائم و علاقات العمل
	أساليب حيازة أو التملك	تعدد الشهادات
	الاشتراك في نتائج	التعليم و التكوين و الخبرة
	المكافئات و الترقية	تنوع القدرات و المهارات

المصدر: سمالي يحضه، أثر التسيير الإستراتيجي لموارد البشرية وتنمية الكفاءات على المية التنافسية (مدخل الجودة والمعرفة) أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ، جامعة الجزائر 2002 ص 148  
من خلال مما سبق يمكن القول أن تفعيل تطوير الكفاءات يتطلب ما يلي:

## ✓ المساهمة التنظيمية:

تتمثل في فعالية الأساليب وتسيير وتطوير الكفاءات من طرف المؤسسة عن طريق نظام الإنتفاع المشترك بالنتائج أساليب المكافئة أساليب التسيير التي تخص بتعبئة الكفاءات ،إذا المساهمة التنظيمية تتمثل في الإستغلال الفعال للكفاءات<sup>1</sup>

✓ المساهمة الفردية: ترتبط بإرادة و قدرة الأفراد في تطوير قدراتهم ذاتيا و هذه التبعية بالشعور بالمسؤولية التحقيق الأمن الوظيفي و بدل المجهودات تحسين الأداء ، فالفرد بمبادراته الخاصة يمكنه إثراء الكفاءات للمؤسسة من خلال ما يملكه من التعليم و التكوين.

## المطلب الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

تعد المنافسة ظاهرة تلازم ظهورها مع التطور السريع الذي عرفته الاقتصاديات الى جانب ما افرزته ثورة الاتصالات ومعلومات وكل هذا اكسب المؤسسات قدرة كبيرة على الابداع والابتكار مستخدمة في ذلك جميع الوسائل الكفيلة لضمان تنافسية اعلى و قدرة اكبر على المواجهة وتصدى المنافسين وسنتناول في هذا الجزء الميزة التنافسية وأنواعها وأهميتها وأبعادها.

<sup>1</sup> سمالي يحضه ، مرجع سبق ذكره، ص 149.

## الفرع الأول: مفهوم التنافسية وأهميتها

سننترق في هذا الجزء إلى مفهوم التنافسية وأهميتها وأهم أنواعها ومحدداتها

## 1- مفهوم التنافسية:

قدمت للمفهوم التنافسية عدة مفاهيم ونذكر منها ما يلي:

عرفها logor ansoff على انها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثائية منتج سوق يتجه للنمو، فهي تهدف الى التعريف بصفات الخاصة المنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية<sup>1</sup>.

كما تعرف التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقق الميزة التنافسية من خلال استغلال أفضل للإمكانيات وللموارد الفنية والمادية والمالية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها التي تمكنها من تطبيق إستراتيجية التنافسية<sup>2</sup>.

ونستخلص من تعاريف أعلاه بأن الميزة التنافسية تشير إلى قدرة المؤسسة على تطبيق استراتيجيات التي تجعلها في المركز الأفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى من خلال تقديم منتج ذات تكلفة أقل وتميزا في الأسواق.

## 2- أهمية الميزة التنافسية:

تتضمن أهمية الميزة التنافسية في ما يلي<sup>3</sup>:

- تلبية احتياجات العملاء؛
  - تحقيق التميز الاستراتيجي من المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء؛
  - تحقيق حصة سوقية و كذا الربحية عالية لبقاء و استمرار في السوق.
- يعتبر تطور الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وبالتالي ضمان ولاء العملاء وزيادة حصتهم في السوق و تعظيم الربح .

<sup>1</sup> بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في مؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية جامعة سطيف 1 2012- ص 12

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعية الإسكندرية، ص 13.

<sup>3</sup> بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية للكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التسيير، جامعة سطيف 1 ، 2012 ، ص 12.

## الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية وأبعادها

للميزة التنافسية نوعين يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

-**التكلفة الأقل:** وتعني قدرة الميزة التنافسية على تصميم تصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة ومقارنة مع المؤسسات المنافسة، مما يؤدي الى تحقيق هذه الميزة، على المؤسسة فهم وتجسيد وتحليل الأنشطة الحرجة في الحلقة القيمة المؤسسة والتي تعد عنصرا هاما لتحليل المصادر الميزة التنافسية حيث انها تهتم بتجزئة المؤسسة الى وحدات نشاط استراتيجية بهدف التعرف على تكاليفها ومصادرها الحالية والمحصلة لتحقيق الميزة التنافسية<sup>2</sup>

-**ميزة التميز:** يمكن أن تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون مقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها. بمعنى أن المؤسسة تتميز عندما تكون قادرة على تقديم منتج مواصفات من خلالها يدرك العملاء ومنافسين أن المؤسسة تتقدم ويصعب تقليده.

## 3- أبعاد الميزة التنافسية:

و يمكن التعرف على وجهة نظر الباحثين حول عدد و أنواع الأبعاد من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 2: أبعاد الميزة التنافسية

أبعاد المنافسة	الباحثون
التكلفة/ الجودة / المرونة/ التسليم / الإيداع	Evans 93
التكلفة/ الجودة / المرونة/ الاعتمادية	Certo 95
السعر / الجودة/ الأسناد/ السمعة / التصميم	Mintzbery 96
التكلفة/ الجودة / المرونة/ الوقت	Kvajeussi 96
التكلفة / التميز / الإيداع / النمو/ التحالفات	Best 97
التصميم / الجودة/ المرونة/ سهولة الاستعمال/ جمالية / الإيداع	Slack 98
التكلفة/ التميز / المرونة/ الوقت / التكنولوجيا	Macmillan 2001

المصدر: النجار، ديلي محمد مهدي، أثر إستراتيجية النمو تحقيق مزايا التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مستنصرية، 2001 ، ص 31.

<sup>1</sup>خديجة مولودي، صابرة مشحاط، دور كفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر تخصص الدرة اعمال جامعة حمة لخصر الوادي 2018/2019 ص22.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق

1. تصنيف الأبعاد: <sup>1</sup>

1. الكلفة: يقصد بها قدرة المنظمة على انتاج منتج بأقل تكلفة ويبحث ميزة
2. الجودة: تحدد بثلاثة ابعاد رئيسية جودة التصميم جودة المطابقة جودة الخدمة
3. المرونة: هي قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في كميات الإنتاج
4. التسليم: ويعبر عن ميزة لتسليم ب3 أوقات:

(1) وقت المصروف بين التلقي الطلب من الزبون ووقت الطلبية

(2) وقت المحدد لإيصال السلعة أو خدة الزبون

(3) الوقت الذي تقتضيه المنظمة لطرح المنتج الجديد

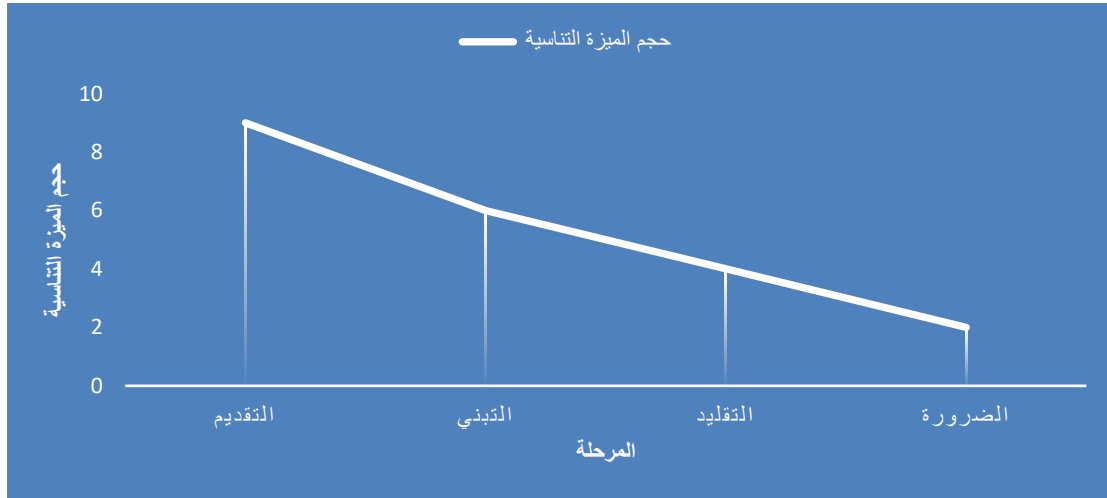
## الفرع الثالث: محددات الميزة التنافسية ومؤشراتها

## (1) محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية من بعدين هما: <sup>2</sup>

- (1) حجم الميزة التنافسية: حيث كلما كانت كبيرة سواء من الناحية التكلفة أ التميز، فان هذا يفرض على المؤسسات المنافسة بذل مجهود معتبر للتغلب عليها، ومن شروط فعالية الميزة التنافسية دورة حياة

## الشكل رقم 03: حجم الميزة التنافسية



المصدر نبيل مرسي خليل الميزة التنافسية في مجال الاعمال الإسكندرية 1998 ص86

<sup>1</sup> تامر البكري ، احمد صقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، دار امجد عمان- الأردن ص122-127

<sup>2</sup> رزيقة يحيى اوي الإيداع كمدخل الاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمة الاعمال نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات

جامعة مسيلة 2012/2013 ص53.54



ويمكن انجاز هذه المراحل في:

مرحلة تقديم: هي أطول مرحلة بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية للمؤسسة لكونها تحتاج الكثير من التفكير واستعداد البشري والمادي والمالي.

مرحلة التبنّي: تمثل البداية تعرف على المنافسين على الميزة التنافسية ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاول المنافسون تبني هذه الميزة وتحسينها وهنا تعرف نوعا من استقرار والثبات النسبي بفعل التزايد عدد المنافسين

مرحلة التقليد: تراجع حجم الميزة التنافسية شيئا فشيئا الى ركود لكون المنافسين قاموا بتقليد الميزة التنافسية للمؤسسة وبالتالي تراجع اسبقيتها عليهم ومن ثمة انخفاض في وقرات

مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطورها بشكل سريع، او انشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس ميزة الحالية ، وفي هذه المرحلة تظهر الحاجة لتكنولوجيا المتقدمة ودورها في انشاء ميزة جديدة للمؤسسة تضمن لها استمرار تنافسها

## (2) نطاق التنافس:

يعتبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية ويشكل نطاق التنافس من أربعة ابعاد وهي:

- قطاع سوقي
- درجة التكامل الامامي
- البعد الجغرافي
- قطاع النشاط

تعمل المنظمة على البحث عن ميزة التنافسية التي تلائم قدرتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة الصواب الميزة المعتمدة والتعرف على الإطار وحدود التي تضبطها حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة<sup>1</sup>

## 1- الميزة التنافسية:

يمكن معرفة موقع المؤسسة من ثنائية الفعالية والإنتاجية من خلال مقارنة الأداء المؤسسة في السوق بأعضائها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سليمان عائشة، دور التسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير موارد البشرية جامعة تلمسان

2011/2010 ص12

<sup>2</sup> سطاني فتيحة ، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، شهادة ماستر في علوم التسيير جامعة البويرة 2014-2013 ص 97.

-**الفعالية:** نقول عن المؤسسة أنها فعالة إذا تمكنت من تحقيق الأهداف المسيطرة لها و يمكن قياس الفعالية من خلال النسبة بين النتائج المحصل عليها و النتائج المتوقعة.

-**الإنتاجية:** هي النسبة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة لتحقيقها.

### المطلب الثالث: علاقة الكفاءات في توليد الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

إذا نظرنا إلى المصادر التي يمكن من خلالها خلق الميزة التنافسية نجد منها الكفاءة البشرية في المؤسسة، لذا سنتطرق في هذا المطلب الى أهمية الكفاءة في تعزيز الميزة التنافسية، وخصائص الكفاءة في توفير الميزة التنافسية، بالإضافة الى دور الإدارة الإستراتيجية للكفاءة جذورها في تحقيق الميزة التنافسية.

### الفرع الأول: أهمية الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية

إن التنافسية تتحقق بتوظيف الكفاءات الثمينة، وتكون صعبة التقليد، نادرة ودائمة، وحتى تساهم هذه الكفاءات في تحقيق التنافسية يجب أن تتسم بالخصائص التالية:

-**القدرة:** بمعنى العدد المحدود من المؤسسات فقط المحصول عليها<sup>1</sup> حتى لا يتمكن المنافس من انتقالها، غير المتاحة للمنافسين وأن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات لا يمكن المنافسين الحصول عليها، وحتى القدرة على ابتكار والإبداع والقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع التقنيات المختلفة.

-**عدم قابلية الإحلال:** حتى يحافظ المورد على قيمته يجب أن لا يكون له بديل حتى لا يتسنى على المنافس نقله لأن التنافسية محققة يصعب استمرار مجال تبديل الموارد و الكفاءة البشرية التي ساهمت في خلقها.

-**التقليد:** يجب أن يكون المورد صعب التقليد (سواء بالتدريب أو التأهيل) وهذا يمنع المنافسين اكتسابه وتمكن هذه الصعوبة نتيجة الأسباب التالية:

◀ طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أداءها التي لا يمكن تسجيلها في بيئة المغيرة؛

◀ صعوبة تحديد بدقة مدى المساهمة كل الكفاءة أو الفرد في القيمة التي تمر خلقها في مؤسسة بسبب نشاطها المختلف؛

◀ صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائها الجوهرية التي كانت وراء العملية؛

◀ خلق قيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات مثل ما بين الأفراد، السمعة، المنظمة هي ظواهر اجتماعية يصعب تقليدها.

<sup>1</sup> يحيوي ابراهيم، بن آدم نوال، أهمية و دور كفاءات البشرية داخل المنظمات ، جامعة بليدة 2 لونيبي علي ص 21.

### الفرع الثاني: دور خصائص الكفاءات في توليد الميزة التنافسية

إن اعتبار العنصر البشري داخل المنظمة بما يتوفر عليه من كفاءات فكرية أو مهنية موردا إستراتيجيا مسؤولا عن إنشاء الميزة التنافسية، يتطلب منه أن يتصف بمجموعة من الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية<sup>1</sup>

**1. خاصية القيمة:** تخلق المنظمات القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات، حيث يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع وتحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب ومظاهر الهدر والفقء في الموارد الأخرى، مثل إعداد برامج تهدف إلى استغلال وقت العمل استغلالا اقتصاديا، وتخفيض الفاقد في الموارد واللوازم خلال تنفيذ مختلف الأنشطة داخل المنظمة، أما زيادة الإيرادات فيتحقق من خلال التركيز على الفلسفة التالية: رضا العميل يبدأ من رضا العامل، فلقد اكتشفت إحدى الدراسات بأن هناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية وتقارير العميل حول الخدمة التي يحصل عليها، لذلك يجب أن تلتزم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ الملائم والحوافز المناسبة، وذلك حتى ترتقي باتجاهات العاملين وتحسن من رضاهم الوظيفي؛

**2. خاصية الندرة:** إن خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمنظمة ولكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في منظمات منافسة، وفي هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي منظمة، لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص

النادرة في موارد المنظمة للحصول على الميزة التنافسية؛

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

**3. خاصية عدم القابلية للتنفيذ:** يمكن للمواد البشرية ذات القيمة والندرة أن توفر للمنظمة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، ومع ذلك عندما تستطيع منظمة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص فإنه بمضي الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تنمية وتغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمنظمات المنافسة أن تقلدها بسهولة.

إن أهم ما يصعب من إمكانية تقليد خصائص الموارد البشرية المنشئة للقيمة طبيعة ثقافة المنظمة ومعايير الأداء التي لا يمكن تحسيدها في بيئة تنظيمية مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد وبدقة مساهمة كل كفاءة في إنتاج

<sup>1</sup> حسين بوزتاق التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل التحقيق الميزة التنافسية نيل شهادة دكتوراه تخصص الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات

وتدعيم القيمة التي تم خلقها في المنظمة بسبب تداخل النشاطات المختلفة وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات المتميزة؛

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

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

### الفرع الثالث: الإدارة الإستراتيجية للكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

تتأثر المنظمات بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها، ومن هذه التغيرات نجد: النقص في رأس المال اللازم للتمويل، التغير في الخصائص الديموغرافية للقوى العاملة. ويترتب على هذه النتائج زيادة المنافسة بين المنظمات وزيادة مستويات الأداء بالمنظمات، وزيادة اهتمام بالبقاء والاستمرار في السوق.

كما يترتب على زيادة المنافسة في تلك البيئة تصفية الكثير من المشروعات، وتجميد خطط القوى العاملة بها، وخفض القوى العاملة، والتغير في الهيكل التنظيمي وزيادة التعلم التنظيم، وانخفاض عدد المستويات الإدارية وزيادة نطاق الإشراف بها. ولكي تواجه المنظمات هذه التغيرات والنتائج المترتبة عليها، فإن عليها تقديم السلع والخدمات بأسعار منخفضة عن المنافسين وبجودة مرتفعة، وكذلك تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في كافة مجالات العمل بالمؤسسة، ومن هذه المجالات إدارة الكفاءات والنظم الفرعية المكونة لها. مثل الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الحوافز، المكافآت... الخ.

كما اهتم الباحثون في مجال إدارة الاستراتيجية للكفاءات ببحث ودراسة أثر السياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية والكفاءات على أداء المنظمة، واقترحت هذه الدراسات أن سياسات وممارسات الكفاءات يمكن أن تؤدي إلى زيادة أداء المؤسسة وزيادة الميزة التنافسية بها، وذلك لأن سياسات الكفاءات تعتبر متميزة وفريدة

ونادرة ومختلفة عما هي عليه في المنظمات الأخرى، كما أنه من الصعب تقليدها ومحاكاتها. ويمكن للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق القيمة في مجالات تخفض التكاليف مقارنة بمنافسيها، أو العمل على أدائها بأساليب تتفوق إلى التميز وتخفيض التكلفة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال ما يلي:

- الكفاءة المتفوقة.
- الجودة المتفوقة.
- الإبداع المتفوق.
- الاستجابة المتفوقة لدى العملاء.

ويمكن التمييز بين مستويين من مستويات ممارسة أنشطة إدارة الكفاءات هما: المستوى التشغيلي، والمستوى الاستراتيجي، حيث تشير الأنشطة التشغيلية للموارد البشرية والكفاءات إلى الأنشطة الروتينية اليومية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، أما الأنشطة الاستراتيجية فهي أكثر تعقيدا وتتصف بعدة صفات منها

#### مقاربة إدارة الكفاءات والميزة التنافسية

- **طويلة الأجل:** وهي الأنشطة التي يتم ممارستها في الأجل الطويل الذي يمتد لعدة سنوات.
  - **الشمولية:** وهي تشمل عدة أنشطة داخل إدارة الموارد البشرية والكفاءات.
  - **مخططة:** وتعني وجود خطة واضحة ومحددة لأنشطة إدارة وتسيير الكفاءات.
  - **التكامل:** أي مدى تكامل هذه الأنشطة مع الأنشطة الأخرى في المؤسسة.
  - **ذات قيمة مضافة مرتفعة:** وهي أنشطة هامة لنجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها.
- وفي السنوات الأخيرة ظهر مفهوم "المبادرة" وتم استخدامه في مجال إدارة الكفاءات ليحل محل مفهوم رد الفعل،

وبدمج هذين البعدين (التشغيلي والاستراتيجي - المبادرة ورد الفعل) ينتج إطار ينظم أنشطة إدارة الكفاءات في المنظمة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ياسر مرزوقي دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة الجزائر 3 سنة

### المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للكفاءات والميزة التنافسية.

يختص هذا المبحث بمهمة التعرف على أهم الدراسات السابقة التي تناولت مسائل تحيط بموضوع البحث لتحديد الاتجاهات التي تناولتها تلك الدراسات دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية والوقوف على جوانب التي توقفت عندها تلك الدراسات وفقا لذلك ثم القيام بسمح مكتبي الدراسات والأبحاث السابقة التي تتعلق بها لها صلة بموضوع مذكرتنا هذه وبناء على ما تقدم فسوف نقوم ما ثم الحصول عليه.

#### المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية:

**1)دراسة الأولى:** دراسة دحيل آسيا بعنوان دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء مذكرة مقدمة ضمن المتطلبات نيل الشهادة ماجيستر في علم التسيير وإقتصاد تخصص إدارة أعمال جامعة بومرداس 2010-2011

تتضمن هذه الدراسة على أن الكفاءات أحد أهم العناصر الأساسية وتلعب دور مهما في مؤسسات وتطورها و خاصة فمصدر الميزة التنافسية التي ترتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الداخلية و الخارجية .  
نعبر الكفاءات التنظيمية والتي ترتبط بمدى إستجابة التعيرات التي تحدث على مستوى محيطها العامل المحقق للتميز.

**(2) دراسة الثانية :** دراسة سليمان عائشة بعنوان دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية عامل كفاءات في المؤسسة دراسة حالة المطاحن الكبرى الظهره مستغانم رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر في علوم التسيير تخصص الموارد البشرية .

تتضمن هذه الدراسة على تسيير الكفاءات يعد معيارا أساسيا لأداء ونجاح المؤسسة الذي يتطلب من المؤسسات أن تحسن الإستغلال الأمثل للكفاءات وجذب هذا النوع من الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات و المعرفة التي تفوق لدى المنافسين كما يساهم تفجير قدراتها وإستغلال موهبها ومهارتها في تحقيق الميزة التنافسية لأي مؤسسة يتطلب تامين هذه الأخيرة لمواردها الداخلية وكفاءتها وتسييرها نسييرا فعالا .

**(3) الدراسة الثالثة:** دراسة فيروز زعطوط بعنوان دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة المؤسسة وحدة التمويل البلاستيك لجنوب ورقلة مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم تسيير مؤسسات الصغيرة والمتوسطة. جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2016-2017

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهمية تسيير الكفاءات في مؤسسات صغيرة ومتوسطة و دورها في تحسين الاداء التنافسي وقد إعتمدت هذه الدراسات على منهج الوصفي التحليلي لخصت دراسة إلى العديد من النتائج أهمها: يتوفر في مؤسسات صغيرة ومتوسطة عن الدراسة تسيير فعال للكفاءات التي تساهم في تحسين أدائها

4) **الدراسة الرابعة:** دراسة صولح سماح بعنوان دور الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب GM sud أو مش بسكرة رسالة ماجستير قسم علوم إقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسة جامعة محمد خضر بسكرة 2000

هدفت هذه الدراسة الى تبيان اهمية الكفاءات الفردية والجماعية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة وتطورها الاداء العام للمؤسسة خاصة في ظل الانفتاح الكبير الذي يشهده الاقتصاد العالمي كما هدفت الى ابرز ضرورة خروج المؤسسات الجزائرية من السير البدائي للمورد البشري من خلال الانشطة الروتينية كالتعبير والترقية والتحفيز الى اساليب الحديثة المعتمدة على المعرفة.

5) **الدراسة الخامسة:** دراسة لامع نرمان بعنوان تأثير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة - مذكرة ماستر علوم التسيير تخصص ادارة موارد بشرية جامعة محمد خضير بسكرة 2020/2019

هدفت هذه الدراسة الى تعرف على تأثير الكفاءات والذي تم قياسه من خلال (كفاءات الفردية الكفاءات الجماعية، الكفاءات التنظيمية) الذي تم قياسه من خلال تميز وجودة التميز في التكنولوجيا.

6) **الدراسة السادسة:** دراسة خديجة مولودي-مليكة قبي بعنوان دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة ميدانية لمجموعة من المؤسسات التأمين بالوادي مذكرة لنيل شهادة ماستر علم تسيير تخصص ادارة اعمال جامعة شهيد دمة الوادي 2019-2018

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة من مؤسسات التأمين بالوادي وكذا التعرف على وجهة نظر العاملين في المؤسسات ومن خلال التحليل الاحصائي تم التوصل الى جملة من نتائج اهمها:

- وجود علاقة طردية قوية بين التغير المستقل لتسيير الكفاءات وبين المتغير التابع للميزة التنافسية.
- وجود علاقة طردية بين كل من تقييم وتطور كفاءات وبين ميزة التنافسية

7) **الدراسة السابعة:** دراسة سالمى اسماء وقويدري اسيا بعنوان دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية مذكرة ماستر دراسة حالة مؤسسة موبليس قسم علوم اقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة جامعة محمد بوضياف مسيلة -2019-2020

تهدف هذه الدراسة الى معالجة موضوع تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية حيث ان الكفاءات هي تلك معارف والمهارات وان مساهمة تسيير الكفاءات على خلق القيمة وتحسين اداء المؤسسة ومن خلال التطرق لأهم الجوانب توصلت هذه الدراسة الى نتائج:

- اكتشاف المؤسسة اصبحت تولي اهتماما كبيرا لكفاءاتها البشرية وبطريقة تسييرها

- يقوم نجاح المؤسسة في تبني تنمية الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية على امكانياتها التنظيمية والمتمثلة في امتلاكها للكفاءات البشرية تستطيع استغلالها لخلق مسارات جديدة.

**المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية.**

**دراسات باللغة الاجنبية:**

**الدراسة الاولى: دراسة (Chonge yuyeh,2007) بعنوان:**

Core compétences and sustainable compétitive adrantange in air cargo foruarding eridence form taiuan.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين جوهر الكفاءة واستلامه الميزة التنافسية في شركة الشحن الجوي في تايوان، وتستند هذه الدراسة على نظرية قائمة على اساس موارد وقدرات وخدمات الشحن بهدف استدامة الميزة التنافسية في تلك الصناعة، بالاضافة لعدة عوامل خارجية تؤثر على استدامة الميزة التنافسية  
**الدراسة الثانية: دراسة (kirk .2000) بعنوان :**

Intellectual capital the most strategic asset plamig for higer education

تهدف الدراسة إلى تحديد مدى اهمية رأس مال الفكري المؤسسة التعليم العالي وقد استخدمت الدراسة مناقشة رأس المال الفكري من منظور التخطيط ، والبحث في شبكة العوامل المترابطة في التعليم العالي التي تؤثر على مدى إستفادة من ثروات و أهمية الدور إستثنائي لرأس المال الفكري بإعتباره عنصر إستراتيجي.  
**الدراسة الثالثة: دراسة ستيدهام (stzadham.2006)**

Steadham .ks. strategie management competrnices among chief human resource of frers in texas public community colleges.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستويات المتوقعة والحقيقية الكفاءات الضرورية لتحقيق الإدارة الإستراتيجية الفعالة من وجهة النظر كل من مديري القوة البشرية والمديرين التنفيذيين في كليات المجتمع في ولاية تكساس الأمريكية لتحقيق ميزة التنافسية .وشملت جميع العاملين في مجال إدارة القوى البشرية والمديرين التنفيذيين في كليات المجتمع فيها .

**الدراسة الرابعة : دراسة ( ayman barhijat abdallzh others 2001 )**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين ممارسة الإدارية الجودة والأداء التنافسي في شركات تصنيع اليبانية حسث تم دارسة 27 (دراسة) شركة تصنيع يابانية وملاحظة تطورها خلال فترة التسعينات 2000 ،وأهم نتيجة



توصلت إليها هذه الدراسة هو أن إستقرار والإتساق الإدارة الجودة ان تستخدم كوحدة من الأسلحة الإستراتيجية للمحافظة على الميزة التنافسية .

**الدراسة الخامسة:** دراسة Richard lacoursiere et brumo falabi et josée st-pierre بعنوان  
pratiques de GRH sur la performace qrganisationnelle et finamiciere des PME

تناولت هذه الدراسة نظام تسيير الموارد البشرية في المؤسسات صغيرة و المتوسطة و أثر بعض التطبيقات على الأداء التنظيمي ومالي للمؤسسات وهذا من خلال عرض مقارنتين الأولى تقدم تطبيقات التي تخص تسيير موارد البشرية التي تؤكد على وجود علاقة الطردية بين الأداء التنظيمي ومالي للمؤسسات وموارد بشرية و الثانية تطرح الدراسات وتطبيقات تسيير موارد البشرية وعلاقتها بالأداء التنظيمي ومالي من خلال إستراتيجيات الأعمال التي تتبناها حيث توصلت هذه الدراسة: أن هنالك علاقة إيجابية بين الأداء التنظيمي ومالي للمؤسسات و وجود أساليب (تكوين الملائم. سياسة التوظيف. توظيف مناصب) الرواتب وأجور فردية (منح وعلاوات) ، تقاسم الأرباح مشر معلومات الإستراتيجية الإقتصادية تسيير بمشاركة.

### المطلب الثالث: ما يميز هذه الدراسات

من خلال مراجعة الدراسات السابقة و الأحنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة ظهرت العديد من الدراسات التي تناولت جانب (دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ) في مؤسسة الانايبب ما دور الكفاءات وابعادها وما علاقة بينها وبين الميزة التنافسية وكيف تؤثر .

تتوافق دراسة الحالية الدراسات السابقة في انها وجود علاقة طردية قوية بين الكفاءات وميزة التنافسية وبين تقسّم وتطوير الكفاءات والميزة التنافسية.

وإعطاء نظرة ومفهوم الشامل في الميزة التنافسية والكفاءات، وعرض مختلف الاراء والافكار المتعلقة بميزة التنافسية والكفاءات وربط بينهم وعلاقة.

اما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو تأثير أبعاد الكفاءات معرفة والكفاءة العلمية والسلوكيات عن ميزة التنافسية ان كل ما كانت تسيير افعال في كفاءات كلما كانت المؤسسة في تطور منتجاتها ويكون اداء المؤسسة جيد وتتمتع بميزة تنافسية جيدة .

وتعتبر ان تحديد الكفاءات يعتبر مصدر القوة في الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية و لذلك لا يوجد اختلافا كثيرا عن الدراسات السابقة .

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل نستخلص أن الكفاءات هي من المفاهيم الحديثة والتي تركز على ثلاثة أبعاد هي معارف، المعارف العلمية، المعارف السلوكية، والتي تحتل مكانة هامة في استراتيجية المؤسسة باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة فهي تمثل ذلك التفاعل في أبعاد فيما بينهم.

وأن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في المركز الأفضل بالنسبة للمؤسسة وعلى تقديم المؤسسة أفضل منتج ذات تكلفة أقل وتميزا في نظرية الأسواق.

ونستنتج مما سبق أن هنالك علاقة طردية بين الكفاءات والميزة التنافسية داخل المؤسسة، فكلما كان تسير الكفاءات فعال في مؤسسة من خلال عوامل التي تساعد على تحسين أداء المؤسسة، أصبح الأداء المؤسسة جيد وتمتع بميزة التنافسية.

## الفصل الثاني: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة



**تمهيد:**

تعتبر المؤسسات الاقتصادية كغيرها من المؤسسات، في بيئة تتميز بالتغيير والمنافسة، وهي بدورها في تطور مستمر لذلك يجب أن يحتل تسيير الكفاءات البشرية المصدر الأول لكونها في بيئة تشتد فيها حدة المنافسة يوما بعد يوم، وبالتالي تزداد أهمية بناء مزايا تنافسية تركز على أسس متينة تضمن خلق قيمة مضافة كما تضمن الاستمرار والبقاء.

ولهذا حاولنا من خلال دراستنا معرفة مدى تأثير التسيير بالكفاءات لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الفاييب

**المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛**

**المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها.**

المبحث الأول: مجالات الدراسة.

المطلب الأول: المجال المكاني والزمني للدراسة.

أ-المجال المكاني:

يعبر المجال المكاني للدراسة في البيئة التي تم فيها الإعتماد والقبول بدراستنا الميدانية، حيث حدد هذا المجال في "المؤسسة الاقتصادية (ألفايبيا لأنابيب الناقله للغاز بولاية غرداية)"، اختيرت هذه المؤسسة لتكون المجال التدريبي لدراستنا الميدانية.

ب-المجال البشري:

يعبر كذلك المجال البشري لدراستنا في القطاع الاقتصادي في مؤسسة الاقتصادية (ALFA PIPE) عامة او ما يرمز عليه بالطاقم العمالي والإداري والإطارات الموجودة في المؤسسة الاقتصادية ونظرا لحجم الطاقم (عمال-إداريين-إطارات-مسؤولين) داخل المؤسسة الاقتصادية ألفايبيا والمقدر ب 300 عامل، فقد اعتمدنا كليا على العينة العشوائية البسيطة والتي قدر حجمها ب 30 عامل، حيث تم أخذ نسبة 10 %، وقد اعتمدنا على المعادلة التالية لحساب العينة:

$$\begin{array}{r} \xrightarrow{\hspace{10em}} 100\% \\ \xrightarrow{\hspace{10em}} n300 \\ \text{-----} 300 \times 10 \\ \hspace{10em} 100 \\ \xrightarrow{\hspace{10em}} n== \text{ عامل } 30 \end{array}$$

واختيارنا للعينة العشوائية بسبب:

- الزيادة المعتبرة في حجم مجتمع الدراسة.
- ضيق الوقت في المجال الزمني لدراسة الموضوع.

ج-المجال الزمني للدراسة الميدانية:

هي الفترة الزمنية التي قمنا بتنسيق وإعداد المرحلة التطبيقية لموضوع دراستنا، وعليه فقد قمنا بعمل تخصيص معين وفق نموذج وقتي زمني محدد لزيارة المؤسسة الاقتصادية ألفايبيا وهذا من أجل العمق أكثر في مجال الدراسة الميدانية بالشكل المطلوب، بالإضافة إلى لقاءات ببعض الإطارات والمسؤولين الخاصين بالقطاع الاقتصادي وأخذ المعلومات منهم قصد تنظيمها وتنفيذها في الجانب التطبيقي للدراسة.

ولقد مرت الدراسة الميدانية بمجموعة من المراحل نوجزها على النحو الآتي:

- المرحلة الاستطلاعية:تركزت ضمن بين بداية شهر افريل، حيث تم الموافقة بشكل رسمي من قبل المسؤول المؤسسة الاقتصادية على إدراج التربص التطبيقي وتم تحديد المكان التربص بالمؤسسة

الإقتصادية ألقاباب ' بقرءاءة ، وتم الموافقة على إقامة التربص ، حيث تطلعنا بإستفاضة تامة حيث قمنا بجمع المعلومات والتقصي والبحث وهذا من أجل إثراء الجانب التطبيقي لمجال دراستنا ، وبدا في تصميم أسئلة الإستبيان، وهذا من أجل إعطائها للعمال والإداريين والإطارات والمسؤولين الموجودين في القطاع الإقتصادي للمؤسسة ألقاباب بقرءاءة وهذا من أجل الإجابة على كل سؤال تم وضعه في الإستمارة الإستبيان ، بغية إحصاء عدد المجيبين على كل إستبيان من الإستبيانات الموزعة عليهم ، والبدا في الدراسة التطبيقية.

- مرحلة توزيع الاستمارة: تزامنت مع المرحلة الإستطلاعية، فقد تمت مند شهر ماي، بعد الإنتهاء من النموذج الرسمي والنهائي للاستمارة ثم تجريب الاستمارة وتوزيعها على العاملين بالقطاع الإقتصادي للمؤسسة ألقاباب ' بقرءاءة '
- مرحلة جمع وتحليل البيانات: تمت في اواخر شهر ماي، حيث تم إنتهاء من جميع الاستمارات والتدقيق في البيانات ومراجعتها وتفرغها في برنامج spss، وتصنيفها وتمثيلها ببيانيا.

### المطلب الثاني : منهجية الدراسة و أدوات البحث الميداني

أولاً: منهجية الدراسة

لقد إستعمنانم خلال مجال دراستنا الميدانية المنهج الوصفي وهد من أجل إستخلاص وتحليل وجمع المعلومات وإحصاء البيانات النهائية لمجال دراستنا التطبيقية، والوصول إلى أسباب ونتائج الدراسة، وهذا كله من أجل غاية ألى وهي الوصول إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات المطروحة في مجال الدراسة الأولية.

ثانياً: ادوات البحثالميداني:

- الملاحظة: من أهم الوسائل لجمع البيانات وإحدى الطرق العلمية، فالعلم يبدأ بالملاحظة ثم يعود إليها مرة أخرى، لكي يتحقق من صحة النتائج التي توصل إليها، وقد استعنا بهذه التقنية لجمع المعلومات من خلال التفاعلات، السلوكيات، التصرفات، وكانت هذه الأداة ذات فعالية كبيرة خاصة في الدراسة الاستطلاعية، كونها المصدر الأساسي في البحث العلمي للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة.
- الاستمارة: شملت استمارة بحثنا على 33 سؤالاً موزعين على محورين:

أولاً-البيانات الأولية الشخصية.

المحور الأول: المتغير المستقل: الكفاءة البشرية في المؤسسة الإقتصادية ألقاباب  
المحور الثاني: المتغير التابع: الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية ألقاباب

وقد إستعرضنا من خلالها إختبار الإستمارة الخاص بمجال دراستنا لنرى مدى ملاءمتها للمحاور البحث من جهة، ومدى قدرتها على جمع البيانات وملاءمتها لأعضاء عينة البحث وظروفهم من جهة أخرى، ثم قمنا بعرضها على مختلف العاملين بالمؤسسة الإقتصادية ألفابايب غرداية.

- الوثائق والسجلات: تم الحصول عليها من طرف المسؤولين الإداريين بالقطاع الإقتصادي ألفابايب، وتتضمن البيانات التي تخص مجتمع البحث وعينة الدراسة، وكذلك حول المؤسسة الإقتصادية خاصة فيما يتعلق التعريف بالمؤسسة وبالهيكل التنظيمي العام، وكذا عدد الموظفين داخل المؤسسة وكيفية توزيعهم.
- مقياس التحليل: تم إعتقاد بشكل رسمي على مقياس (ليكرت) الخماسي لقياس الأبعاد المتعلقة وهذا من أجل دراسة موضوع الميزة التنافسية والكفاءة في المؤسسة الإقتصادية ' ألفابايب ' غرداية حيث يتم إختيار السؤال من طرف عينة أفراد البحث على حدة ثم يجيبون إجابة واحدة من بين خمس عناصر و يتمحور المقياس على 5 درجات إلى درجة 1، بحيث تكون الدرجات كالآتي:

الجدول رقم 03: يوضح المقياس الخماسي (ليكرت)

الدرجة	التقييم
5	ممتاز
4	جيد جدا
3	جيد
2	متوسط
1	ضعيف

الدرجة	التقييم
5	موافق تماما
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج الإحصائي Spss

ويوضح الجدول الموالي التقويم الذي تم بناء أساس عليه التحليل من منطلق حساب قيم المتوسط الحسابي

الجدول (04): معيار مقياس التحليل المجال

التقييم	المجال	التقييم	المجال
ضعيف	[1.8-1]	غير موافق تماما	[1.8-1]
متوسط	[2.5-1.8]	غير موافق	[2.5-1.8]
جيد	[3.2-2.5]	محايد	[3.2-2.5]
جيد جدا	[4-3.4]	موافق	[4-3.4]
ممتاز	[5-4]	موافق تماما	[5-4]

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج الإحصائي Spss

- صدق الأداة: صدق الدراسة هو مدى استطاعة أداة القياس قياس ما هو مطلوب قياسه. وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

- الصدق الظاهري: وقد تم التحري والتدقيق والموافقة على صدق المحتوى الأداة القياس (الإستمارة) و المستخدمة في هذه الدراسة، حيث تم عرضها على 3 من المحكمين من الدكاترة (ملحق رقم 1) للتأكد من المعلومات والتمثلة في جوانب الموضوع الأساسية، و من وضوحها و سلامة صياغتها ، وقد تم التعديل على الاداة بناء على الملاحظة المقدمة من طرف الدكاترة ، حيث تم الإستغناء عن بعض العبارات ، والإبقاء على العبارات التي تخدم البحث لتصبح أكثر شمولية ووضوحا لدى عينة البحث وأكثر إتساقا ومصداقية للموضوع الدراسة.
- ثم عدلت الأداة بناء على ملاحظاتهم حيث تم حذف بعض العبارات، وتعديل وإضافة عبارات أخرى، وإعادة صياغة بعض الفقرات، لتصبح أكثر وضوحا وفهما لدى أفراد عينة الدراسة وأكثر صدقا في قياس موضوع هذه الدراسة.
- ثبات الأداة: ثبات الأداة هو الاتساق في نتائج الأداة ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة مرة ثانية التحليل نفس المستوى.

ومن أجل التحقق من ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي: (ألفا كرونباخ) (Cronbach Alpha) للتأكد من عدم حصول أداة القياس على بيانات خاطئة إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام نفس الأداة و باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول:



الجدول رقم 05: معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

معامل الثبات الكلي	
عدد العبارات	33
ألفا كرونباخ	0.894

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج الإحصائي Spss

ومع العلم أن معامل الاتساق الداخلي (0.8) فأكثر تعتبر عالية. وهذا يعني أنه كلما كان معامل الاتساق

الداخلي (ألفا كرونباخ) أكبر من (0.8) كلما دل هذا على وجود الاتساق الداخلي.

ويوضح الجدول من خلال تبيان أن معامل الثبات الكلي لأداة جمع البيانات بلغ (0.894) و هو

معامل ثبات عالي جد، لأنه يتجاوز (0.8) و يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ممتازة من الثبات

ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

#### تحليل بيانات ونتائج الدراسة :

#### تحليل البيانات :

تطرقنا من خلال الجزئين النظريين من خلال الفصلين السابقين (الميزة التنافسية) والذي يبرز بأن مجال البحث النظري، غير كافي للوصول للغاية وإبرار البحث والذي يتطلع إلى نتائج تبرز الواقع الفعلي للميزة التنافسية، وعليه تفضلنا بالقيام بدراسة ميدانية تطرقنا فيها جملة وتفصيلا بوضع مناهج ومنها المنهج الوصفي والإحصائي للوصول إلى مدى مساهمة الميزة التنافسية، وهذا من أجل إبراز الوسائل التحليلية للبيانات بواسطة البرنامج الإحصائي Spss، وهذا من أجل الخروج بدراسة كافية وشفافية لدراستنا على المستوى النظري والتطبيقي، ومنها التعرف على النتائج الإحصائية التي قمنا بها (النسب المئوية والتكرارات المتضمنة في الجداول للخروج بنتائج عامة تؤكد مدى صحة الفرضيات المذكورة في الإطار العام للدراسة)

#### المحور 1:-البيانات الشخصية :

الجدول رقم (06): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الجنس.

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
40.00%	12	ذكور
60.00%	18	إناث
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج الإحصائي Spss

من خلال ملاحظتنا للجدول رقم 04: تبين لنا بأن أغلب أفراد العينة من الإناث بنسبة 60% وهي نسبة كبيرة ومرتفعة مقارنة بالذكور حيث قدرت نسبة الذكور ب 40%، وهذا يعني بأن معظم فئات المتركزين في مجال العمل والحاضرة في المؤسسة الاقتصادية أفاعابيب هم فئة الإناث، ويرجع تفوق عدد الإناث إلى زيادة نشاط هذه الفئة ودخولها لعالم العمل وتقاسمها أدوار المسؤولية مع فئة الذكور.

الجدول رقم (07): يوضح تقسيم أفراد العينة حسب السن

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
6.7%	02	أقل من 25 سنة
20.0%	06	من 25-35
43.3%	13	من 36-45
30.0%	09	أكبر من 45 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج الإحصائي Spss

من خلال ملاحظتنا للجدول رقم 05: تبين لنا بأن أغلبية الموظفين في المؤسسة الاقتصادية أفاعابيب هي فئة (من 36 إلى 45 سنة) والتي بلغت نسبتها 43.3% تليها فئات السن من (أكبر من 45) بلغت 30%، والفئة (25 إلى 35) بلغت 20%، تليها أخيرا فئة (أقل من 25 سنة) بلغت ب 6.7%، وهذا يشير إلى أن معظم أفراد العينة المقتصرة سنهم على (36 إلى 45) و (أكبر من 45) هم الفئات الطاغية في الساحة العملية للمؤسسة الاقتصادية أفاعابيب نظرا لتمتعهم بالكفاءة الخبرة المهنية الطويلة في المؤسسة وحسن التدبير والمسؤولية الكبيرة والثقة التي يوفرها لهم المسؤولين في القطاع الاقتصادي بشكل عام.

الجدول رقم (08): يوضح تقسيم أفراد العينة حسب الوظيفة

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
16.7%	05	عمال
46.7%	14	إداريين
26.7%	08	مسؤولين
10.0%	03	رؤساء المصالح
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج الإحصائي Spss

يتوضح لدينا من خلال الجدول رقم 06: أن ما نسبته 46.7% من العمال الموظفين بالقطاع المؤسسة الاقتصادية أفاعابيب هم من الإداريين، في حين بلغت نسبة 26.7% هم من المسؤولين عن القطاع الاقتصادي بالمؤسسة، في حين نسبة 16.7% ذهبت ضمن فئة العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، وأقتصرت نسبة 10% على رؤساء المصالح الخاصة بالقطاع المؤسسة الاقتصادية، وهذا يبرز أن أغلب الموظفين

بالقطاع الإقتصادي في ألبابهم هم الإداريين بصفة عامة وهذا نظرا إلى طبيعة العمل في المديرية العملية للمؤسسة الإقتصادية ألبابهم 'غرداية'.

الجدول رقم (09): يوضح تقسيم أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
20.00%	06	إبتدائي
13.34%	04	متوسط
13.33%	04	ثانوي
53.33%	26	جامعي
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج الإحصائي Spss

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 07: بأن أغلبية الموظفين والعاملين في القطاع المؤسساتي الإقتصادي في ألبابهم 'غرداية' لديهم مستوى جامعي حيث بلغت نسبتهم 53.33 % ، ويليهم ذوي المستوى الثانوي والمتوسط بنسبة القيمة ( 13.44 % ) ، اما في ما يخص المستوى الإبتدائي فقد بلغت نسبته (20 %) ، وهذا ما يبرز سبب أن معظم أفراد مجتمع العينة المستوى التعليمي الخاص بهم هو جامعي ، وهذا يعود إلى الشروط الموجودة والمنصوصة في النظام الداخلي للمؤسسة الإقتصادية فيما يخص التعيينات بالمؤسسة خصوصا ونظرا إلى السنوات الأخيرة والتي تشترط المؤسسة الإقتصادية ألبابهم شهادات جامعية وكفاءات مهنية ، وكذلك فناعة المؤسسة الإقتصادية بقدرة حاملي الشهادات الجامعية على القيام بالمهام المكلفة إليهم بكفاءة عالية وسرعة ودقة على نحو يحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة الإقتصادية ألبابهم -غرداية .

الجدول رقم (10): يوضح تقسيم أفراد العينة حسب الأقدمية

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
36.7%	11	أقل من 5 سنوات
26.7%	08	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
23.3%	07	من 10 إلى 15 سنة
13.3%	04	من 15 سنة فأكثر
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج الإحصائي Spss

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 08: أن جل أفراد مجتمع العينة الدراسة حديثي العهد في ما يخص التوظيف والوظيفة بصفة عامة، أي ذوي كفاءة وخبرة مهنية أقل من 5 سنوات ، حيث بلغت نسبة 36.7

، في حين نسبة 26.7 من أفراد مجتمع العينة مجال الدراسة فيتوفرون على أقدمية أكثر من 5 سنوات إلى 10 سنوات تقريبا ،في حين إقتصرت فئة التي تتباين فترة عملهم في الوظيفة ما بين 10 سنوات إلى 15 سنة فقد بلغت نسبتهم 23.3 %، تليها من 15 سنة فأكثر نسبة 13.3 % ، وهذا يوضح أن هناك عوامل إيجابية لوجود فئة كبيرة من الموظفين المتقدمين حديثي العهد، والذين يتوفرون على نشاط عالي وحيوية في الأداء ورغبة في العمل والإصرار على العمل الجاد والتأقلم في جو العمل من قبل الفئة .

## 2-بيانات تقييم العاملين :

الجدول رقم (11): يوضح برنامج تقييم العامل

لا		نعم		العبارة
%	ك	%	ك	النسب المئوية /التكرار
26.7	08	73.3	22	هل تعدون برنامج تقييم العامل
%100		30		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج الإحصائي Spss

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 09: ومن إجابات آراء أفراد عينة مجتمع الفئة أن المؤسسة الإقتصادية ألقاباب تمتلك برنامج تقييم عالي الدقة في ما يخص العامل الموجود في القطاع المؤسسي الإقتصادي وهذا ما أكد عليه جل إجابات أفراد العينة حيث بلغت نسبة معظم آراء أفراد العينة المجتمع بالإيجاب (بنعم) نسبة 73.7 بالمئة ، في حين إقتصرت بعض من إجابات أفراد عين المجتمع على بالسلب ( لا ) حيث بلغت نسبة ( 26.7 ) ، وهذا يشير على أن المؤسسة الإقتصادية ألقاباب تقوم بعمل برامج تقييم في ما يخص العاملين من خلال عمل إمتحانات ودورات شفوية وتطبيقية على أرض المؤسسة لتبيان مدى كفاءة العاملين سواء على الصعيد الفكري والعملية فيما يخص إمكانية التوظيف في أي مصلحة من المصالح الموجودة في القطاع المؤسسي ويجب أن يمتلك المؤهلات الفكرية والعملية بغض النظر على الشهادة ، فالمؤسسة الإقتصادية تبني عمالها على ما هو موجود في كفاءتها العملية بصفة عامة .

الجدول رقم (12): يوضح المسؤول عن عملية التقييم

إدارة الموارد البشرية		مدير الإدارات		الرئيس المباشر		العبارة
%	ك	%	ك	%	ك	النسب المئوية /التكرار
6.7	02	26.7	08	66.7	22	من المسؤول عن عملية التقييم
%100		30				المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج الإحصائي Spss

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 10 : ومن إجابات آراء أفراد عينة مجتمع الفئة أن المسؤول في القطاع المؤسسة الإقتصادية ألقاباب عن عملية التقييم هو الرئيس المباشر حيث بلغت نسبة الإجابة الكلية بنعم ب 66.7 ، تليها نسبة 26.7 مدير الإدارات ، و نسبة 6.7 لإدارة الموارد البشرية ، وهذا ما يؤكد بأن جل

القرارات المترتبة عن عملية التقييم العمال والموظفين داخل القطاع المؤسساتي الإقتصادي لأفبايب هو الرئيس المباشر لأنه هو المسؤول عن عمليات التقييم داخل المؤسسة والمسؤول عن إستقطاب العاملين ذوي الكفاءات المهارية وتقييمهم على النحو الشخصي لضمان تحقيق أهداف المؤسسة الإقتصادية.

الجدول رقم 13: يوضح الفترة المناسبة للتقييم الرسمي

العبارة		شهريا		كل 3 أشهر		كل 6 أشهر		مرة في كل سنة	
النسب المئوية/ التكرار		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ماهي الفترة المناسبة للتقييم الرسمي		3	10.0	4	13.3	14	46.7	9	30.0
المجموع		30		30		30		%100	

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج الإحصائي Spss

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 11 : ومن إجابات آراء أفراد عينة مجتمع الفئة أن الفترة المناسبة للتقييم الرسمي في ما يخص الموظفين والعاملين في القطاع المؤسسة الإقتصادية لأفبايب هو كل 6 أشهر وهذا ما أكده جل عينة أفراد المجتمع الدراسة بنسبة وقدرها 46.7 % ، في حين تليها نسبة مرة في كل سنة وهذا بنسبة 30 % ، في حين إقتصرت إجابات بعض من أفراد العينة على فترة كل 3 أشهر على نسبة 13.3 % وشهريا بنسبة 10 %، وهذا ما يشير إلى أن المؤسسة الإقتصادية تخضع العاملين الموظفين في القطاع على التقييم الرسمي كل 6 أشهر وكل مرة في كل سنة ، وهذا من أجل تنقيط جميع الموظفين في ما يخص الجانب العملي الخاص بهم والكفاءة المهنية الخاصة بهم والضوابط الأخلاقية والسلوكات التي تترتب عليهم في القطاع المؤسسة بين المسؤول ، وهذا من أجل رفع من الأجرة العامل وترقيته على المستوى البعيد ضمن مراحل التوظيف ( نقطة الإستدلالية -رفع الأجر القاعدي -حوافز مادية) .

الجدول رقم (14) يوضح أكثر المعايير إستخداما في تقييم أداء المؤسسة

العبارة		النتائج		السلوك		الشخصية	
النسب المئوية/ التكرار		ك	%	ك	%	ك	%
ماهية أكثر المعايير إستخداما في تقييم أداء المؤسسة		18	60.0	08	26.7	04	13.3
المجموع		30		30		%100	

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج الإحصائي Spss

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 14: ومن إجابات آراء أفراد عينة مجتمع الفئة أن أكثر المعايير إستخداما في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية لأفبايب هي المعايير الخاصة بالنتائج وهذا ما أكده جل إجابات أفراد عينة مجتمع العينة بنسبة وقدرت ب 60 % بالمئة ، تليها نسبة 26.7 والتي تمثل المعايير الخاصة بالسلوك الشخص ( الإنضباط الداخلي في المؤسسة - حسن السلوك - المعاملة الحسنة - الصدق - الأمانة ) ، تليها نسبة 13.3 بالمعيار الشخصية والتي تمثل الجزء الغير ملموس ( الكفاءة المهنية -الخبرة العملية - الأداء والتفاني في

العمل - ) ، وعليه فإن المؤسسة الاقتصادية ألقابيب تركز على المعيار النتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة ويتم تقييم نتائج الأداء في المؤسسة الاقتصادية من خلال المعامل الكمي ويتم من خلالها تحديد حجم ما تم إنجازهم ومقارنته بما كان متوقعا من قبل المؤسسة الاقتصادية مند سنة ، والمعامل الثاني هو العامل النوعي تشمل تحديد نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة، والمعامل الثالث هو عامل الوقت في إنجاز العمل في الوقت المحدد، والبحث عن أسباب التأخر هل تعود على العامل أم إلى سوء التخطيط من طرف الإدارة في المؤسسة الاقتصادية ، والمعامل الأخير هو عامل التكلفة من خلال معرفة تكلفة تحقيق النتائج والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية بالتكلفة المتوقعة من قبل المؤسسة الاقتصادية ألقابيب.

### الجدول رقم ( 15 ) يوضح طرق أساليب عملية التقييم

طرق حديثة		طرق تقليدية		العبرة
%	ك	%	ك	النسب المئوية / التكرار
66.7	20	33.3	10	ماهي طرق أساليب عملية التقييم
%100	30			المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج الإحصائي Spss

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 15: ومن إجابات جل أراء أفراد عينة مجتمع الفئة أن أكثر الطرق إستخداما في عملية التقييم داخل المؤسسة الاقتصادية ألقابيب هي الطرق الحديثة حيث بلغت نسبة 66.7 % ، وتليها نسبة 33.3 طرق تقليدية ، وهذا ما يشير أن المؤسسة الاقتصادية ألقابيب تعتمد بشكل كبير جدا على الطرق الحديثة في أساليب عملية تقييمها ومنها الأساليب الحديثة لتقييم أداء الموارد البشرية، ومنها أسلوب التدرج على أساس سلوكي ، ويتم تقييم الفرد بناء على امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في العمل حيث تكون الصفات والسلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية، وأسلوب قوائم المراجعة التي تعتمد المؤسسة الاقتصادية ألقابيب حيث يعتمد على تصميم قوائم لتقييم السلوك المطلوب لأداء الوظيفة بنجاح مركزة على السلوك الوظيفي الذي يؤدي في العمل، وبافتراض أن هذا السلوك يؤدي إلى الأداء الفعال في الوظيفة، وهداهالقوائم تشرح جوانب كثيرة من أداء الوظائف في المؤسسة الاقتصادية بغية تحديد أبعادها(المسؤوليات والواجبات التي تكونها ) ، مع تحديد نماذج السلوك الفعال وغير الفعال لكل بعد من أبعاد الوظيفة ومسؤولياتها.

## الجدول رقم 16 : المحور الأول : الكفاءات

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ممتاز		جيد جدا		جيد		متوسط		ضعيف		العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1.289	2.77	6.7	2	16.7	5	40.0	12	20.0	6	16.7	5	1-سعي المؤسسة إلى تطبيق التقنيات الحديثة
1.357	3.23	16.7	5	20.0	6	43.3	13	10.0	3	10.0	3	2-مراجعة أنشطة وحدات المؤسسة وإلغاء الأنشطة الغير ضرورية
1.082	3.77	20.0	6	56.7	17	6.7	2	13.3	4	3.3	1	3-العمل على التنسيق بين وحدات العمل
1.752	4.20	63.3	19	16.7	5	6.7	2	3.3	1	10.0	3	4- إمتلاك المؤسسة الكفاءات البشرية القادرة على حل المشاكل المتعلقة بالعمل
1.200	3.20	20.0	6	3.3	1	60.0	18	10.0	3	6.7	2	5- محاولة المؤسسة إلى إستخدام أفراد أكفاء في الوظائف المناسبة مما يقلل معدلات الهدر والضياع
0.688	3.77	10.0	3	66.7	20	16.7	5	3.3	1	3.3	1	6-تعمل المؤسسة على توفير الموارد والقدرات التي تدعم الكفاءة والتميز
	3.49	المتوسط الحسابي الكلي العام										
1.228		الإنحراف المعياري العام										

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج الإحصائي Spss

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 16: ومن خلال تحليلنا وملاحظتنا له يتوضح لنا نتائجه حيث يشير إلى أن المؤسسة الاقتصادية ألقابايب تعتمد بشكل كبير على الكفاءة والخبرة الكبيرة والأداء العالي على العاملين في قطاعها وهذا من أجل ضمان سيرورة عمل المؤسسة الاقتصادية بدقة وإتقان وتحقيق أهدافها المرجوة الخاصة بالمؤسسة ، وهذا ما لمسناه جليا من خلال إجابات آراء عينة مجتمع الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي العام لعبارات بعد الكفاءة ب 3.49 ، وهو المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات معامل مقياس ليكارت والتي تقابل مدى [3.4-4] وهي التي تشير إلى درجة جيد جدا ، في أداة الدراسة المقابل للمستوى موجود بدرجة عالية .

كما يبرز نتائج الجدول أيضا ان هناك إنسجام وإتساق عام في عينة مجتمع أفراد الدراسة حول مدى تأكيد المؤسسة الاقتصادية ألقابايب على الكفاءة لدى العاملين في القطاع حيث بلغ نسبة الإنحراف المعياري الكلي للعبارات ب 1.228 ، وقد بين لنا الجدول من خلال العبارة رقم 6 "تعمل المؤسسة على توفير الموارد والقدرات التي تدعم الكفاءة والتميز" ، الأقل تشتتا بإنحراف معياري وقدره 0.688، وهذا يوضح أن أفراد مجتمع عينة البحث متفقون تماما على ان المؤسسة الاقتصادية ألقابايب توفر كافة الوسائل المادية والبشرية في سبيل الإرتقاء بالمستوى الكفائي لدى العاملين بصفة خاصة وعلى صعيد المؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة ، وهذا من أجل الوصول للغايات التي سطرته المؤسسة في ترقية المستوى العلمي والعملية لدى العاملين في قطاعها .

وقد وضح الجدول من خلال العبارة رقم 04 إمتلاك المؤسسة الكفاءات البشرية القادرة على حل المشاكل المتعلقة بالعمل، ان هذه العبارة هي الأكثر تشتتا بإنحراف معياري وقدره 1.752 ، وهذا ما يشير إلى أن هناك فروقات بين أفراد مجتمع العينة الدراسة حول إمتلاك المؤسسة للكفاءات البشرية القادرة على حل المشاكل المتعلقة بالعمل .

ومن خلال نتائج الجدول نفسه، يمكننا أيضا تحديد العبارات التي تؤكد على إعتقاد المؤسسة الاقتصادية على الكفاءات العاملين وهذا من خلال :

▪ العبارة رقم 04 : "إمتلاك المؤسسة الكفاءات البشرية القادرة على حل المشاكل المتعلقة بالعمل" في المرتبة الأولى : بمتوسط حسابي قدره 4.20.

▪ العبارة رقم 03 : العمل على التنسيق بين وحدات العمل" في المرتبة الثانية : بمتوسط حسابي قدره 3.77.

▪ العبارة رقم 06 : "تعمل المؤسسة على توفير الموارد والقدرات التي تدعم الكفاءة والتميز" في المرتبة الثالثة : بمتوسط حسابي قدره 3.77.

▪ العبارة رقم 02: مراجعة أنشطة وحدات المؤسسة وإلغاء الأنشطة الغير ضرورية في المرتبة الرابعة : بمتوسط حسابي قدره 3.23



- العبارة رقم 05: "محاولة المؤسسة إلى استخدام أفراد أكفاء في الوظائف المناسبة مما يقلل معدلات الهدر والضياع" في المرتبة الخامسة : بمتوسط حسابي قدره 3.20
- العبارة رقم 01: سعي المؤسسة إلى تطبيق التقنيات الحديثة في المرتبة السادسة : بمتوسط حسابي قدره 2.77.

وهذا ما يبرز أن المؤسسة الاقتصادية ألقاباب تهتم بالكفاءة العلمية والعملية في المقام الأول وخاصة في مجال عاملها وموظفيها في القطاع الإقتصادي وهذا من أجل رفعة مكانة مستوى المؤسسة الإقتصادية إنتاجيا وعمليا.

**البعد الثاني: إستقطاب الكفاءة.**  
**الجدول رقم 17**

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ممتاز		جيد جدا		جيد		متوسط		ضعيف		العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1.275	3.37	10.0	3	46.7	14	23.3	7	10.0	3	10.0	3	1-سعي المؤسسة إلى إستقطاب وتوظيف ذوي الكفاءات التي تتطابق مع متطلبات الوظيفة
0.944	3.77	23.3	7	40.0	12	30.0	9	3.3	1	3.3	1	2-إتباع قواعد واضحة في إختيار الكفاءات البشرية المتميزة
1.407	3.80	20.0	6	56.7	17	6.7	2	13.3	4	3.3	1	3-إعتماد نظام تحفيز فعال لإستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة
0.999	3.37	40.0	12	16.7	5	30.0	9	10.0	3	3.3	1	4- إمتلاك نظام معلومات للموارد البشرية يساهم في إستقطاب أفضل الكفاءات
0.944	3.77	20.0	6	50.0	15	20.0	6	6.7	2	3.3	1	5- الإعتتماد على الترقيات لسد حاجيات العمل
0.961	3.93	30.0	9	43.3	13	20.0	6	3.3	1	3.3	1	6-الإعتماد على المصادر الخارجية ( الجامعات والمعاهد العليا في إستقطاب افضل الكفاءات )
	3.66	المتوسط الحسابي الكلي العام										
1.08		الإنحراف المعياري العام										

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج الإحصائي Spss

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 17: ومن خلال تحليلنا وملاحظتنا له يتوضح لنا نتائجه حيث يشير إلى أن المؤسسة الاقتصادية ألبابيب تستقطب الكفاءات العالية من ذوي العاملين والموظفين المتمكنين في مجال المؤسسة الاقتصادية وأعمالها من حيث التسيير الإداري والتطوير الوسائل والأجهزة وتصميم المخططات الألبابيب وصناعاتها بجودة عالية وهذا بإدخال لهم الإمكانيات المادية والأجهزة الحديثة في تقديم أفضل كفاءة عالية للمؤسسة الاقتصادية ألبابيب ، وهذا ما نراه جليا من إجابات عينة الأفراد الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي العام لعبارات بعد إستقطاب الكفاءة 3.66، وهو المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات معامل مقياس ليكارت والتي تقابل مدى [3.4-4] وهي التي تشير إلى درجة **جيد جدا**، في أداة الدراسة المقابل للمستوى موجود بدرجة عالية.

كما يبرز نتائج الجدول أيضا ان هناك إنسجام وإتساق عام في عينة مجتمع أفراد الدراسة حول مدى مساهمة المؤسسة الاقتصادية ألبابيب بإستقطاب عاملين وموظفين أكفاء ( الخبرة المهنية+ إتقان مجال العمل في المؤسسة الاقتصادية) وإدماجهم في قطاعها الإقتصادي لكفاءة هؤلاء الموظفين في القطاع حيث بلغ نسبة الإنحراف المعياري الكلي للعبارات ب 1.08 ، وقد وضح لنا الجدول من خلال العبارة رقم 02 "إتباع قواعد واضحة في إختيار الكفاءات البشرية المتميزة " ، أن العبارة الأقل تشتتا بإنحراف معياري وقدره 0.944، والعبارة رقم 05 " الإعتماد على الترقيات لسد حاجيات العمل"، بنفس قيمة الإنحراف المعياري وقدره 0.944 ، وهذا يبين أن أفراد مجتمع عينة البحث متفقون تماما على ان المؤسسة الاقتصادية ألبابيب تتعبّر قواعد وشروط واضحة في إختيار الكفاءات البشرية المتميزة من خلال ( الخبرة المهنية + التقنيات العامل ومدى إتقانه للعمل + السلوك والإنضباط+ الأمانة والصدق والتحري في العمل +روح المسؤولية+ التفاني في أداء العمل بسرعة ودقة عالية) ، وكل هذه الشروط تشير إليها المؤسسة الاقتصادية تطبقها على العاملين ، زائد ان المؤسسة تعتمد على الترقيات بصفة دورية وهذا من أجل سد حاجيات العمل ، وتحفيز العاملين على الأداء الأفضل للقطاع الإقتصادي ، وتكوين روح المبادرة والعمل الجماعي لدى العاملين وخلق جو عملي راقى يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة لدى المؤسسة الاقتصادية ألبابيب .

وبالمقابل قد بين الجدول من خلال العبارة رقم 03: "إعتماد نظام تحفيز فعال لإستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة" ، ان هذه العبارة هي الأكثر تشتتا بإنحراف معياري وقدره 1.275 ، وهذا ما يشير إلى أن هناك فروقات بين أفراد مجتمع العينة الدراسة حول إعتماد المؤسسة الاقتصادية نظام تحفيز فعال لإستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة .

ومن خلال نتائج الجدول 15، يمكننا أيضا تحديد العبارات التي تأكد إستقطاب المؤسسة الاقتصادية ألبابيب الكفاءات العالية ودوي الشهادات العالية إلى قطاعها الإقتصادي وهذا من خلال :

العبارة رقم 06 :الإعتماد على المصادر الخارجية ( الجامعات والمعاهد العليا في إستقطاب افضل الكفاءات في المرتبة الأولى : بمتوسط حسابي قدره 3.93.

- العبارة رقم 03: إعتقاد نظام تحفيز فعال لإستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة " في المرتبة الثانية :  
بمتوسط حسابي قدره 3.80 .
- العبارة رقم 02: إتباع قواعد واضحة في إختيار الكفاءات البشرية المتميزة" في المرتبة الثالثة:  
بمتوسط حسابي قدره 3.77 .
- العبارة رقم 05: "الإعتماد على الترقيات لسد حاجيات العمل" في المرتبة الرابعة: بمتوسط حسابي  
قدره 3.77
- العبارة رقم 04: "إمتلاك نظام معلومات للموارد البشرية يساهم في إستقطاب أفضل الكفاءات " في  
المرتبة الخامسة: بمتوسط حسابي قدره 3.37.
- العبارة رقم 01: سعي المؤسسة إلى إستقطاب وتوظيف ذوي الكفاءات التي تتطابق مع متطلبات  
الوظيفة في المرتبة السادسة: بمتوسط حسابي قدره 3.37

وهذا ما يبرز أن المؤسسة الإقتصادية ألقاباب تعتمد على إستقطاب ذوي الكفاءات العالية ودوي الشهادات  
الجامعات العليا والمعاهد والإمكانيات في المجال العلمي والعملي والذي يعتبر أداة ومؤشر لتشجيع  
العاملين على تنمية معارفهم ومهاراتهم وتفجير الطاقات الإبداعية لديهم، وتحقيق أهداف المؤسسة  
الإقتصادية ألقاباب.

## البعد الثالث : تنمية وتطوير الكفاءات //الجدول رقم 18 : تنمية وتطوير الكفاءات//

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ممتاز		جيد جدا		جيد		متوسط		ضعيف		العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1.697	3.60	36.7	11	10.0	3	40.0	12	3.3	1	10.0	3	1-تقدم المؤسسة دورات تدريبية بإستمرار لرفع كفاءاتها
1.237	3.73	33.3	10	20.0	6	36.7	11	6.7	2	3.3	1	2-التشجيع على تشارك المعارف والخبرات من خلال تنظيم ورشات عمل .
1.678	3.33	20.0	6	30.0	9	26.7	8	10.0	3	13.3	4	3-تخصيص ميزانية خاصة من أجل تدريب كفاءات بشرية
0.731	3.60	20.0	6	16.7	5	50.0	15	6.7	2	6.7	2	4- توفر فرصة ترقية على أساس الكفاءة
1.086	3.50	23.3	7	16.7	5	50.0	15	6.7	2	3.3	1	5- إهتمام المؤسسة بتطوير كفاءة الأفراد من خلال برامج تدريبية تتناسب مع متطلبات العمل والخطط المستقبلية
1.168	3.93	36.7	11	33.3	10	20.0	6	6.7	2	3.3	1	6-العمل بنظام الفرق الجماعية للرفع من كفاءات الأفراد
	3.61	المتوسط الحسابي الكلي العام										
1.27		الإنحراف المعياري العام										

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج الإحصائي Spss

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 18: ومن خلال تحليلنا وملاحظتنا له يتوضح لنا نتائجه حيث يشير إلى أن المؤسسة الاقتصادية ألقابايب تهتم كثيرا بتنمية وتطوير مهارات عاملها وموظفها سواء على المستوى الداخلي للمؤسسة (إدارة) وعلى المستوى الخارجي (العمال) وهذا من أجل الرقي بكفاءات العاملين والموظفين داخل القطاع الاقتصادي من خلال المبادرات الفعالة والناجحة التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية ألقابايب من خلال عمل دورات شاملة في ما يخص مجالات عملها سواء على المستوى المحلي (غرداية - ورقلة - الجزائر) وإستقبال دكاترة متخصصين في مجال الصناعات - الموارد البشرية - جودة الإدارة الشاملة - وعمل دورات للعاملين والموظفين الخاصة بالقطاع الاقتصادي ، بالإضافة إلى تحفيز العاملين والموظفين من خلال إعطاء إمتيازات وحوافز مادية وترقيات كبيرة على أساس الكفاءة وهذا من أجل تحقيق المؤسسة الاقتصادية ألقابايب أقصى كفاءة عالية من قبل موظفيها وعمالها ، وهذا ما نراه جليا من إجابات عينة الأفراد الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي العام لعبارات بعد تنمية وتطوير الكفاءات 3.61، وهو المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات معامل مقياس ليكارت والتي تقابل مدى [3.4-4] وهي التي تشير إلى درجة جيد جدا ، في أداة الدراسة المقابل للمستوى موجود بدرجة عالية.

كما يبرز نتائج الجدول أيضا ان هناك إنسجام وإتساق عام في عينة مجتمع أفراد الدراسة حول مدى تنمية وتطوير مهارات عاملها وموظفها سواء على المستوى الداخلي للمؤسسة (إدارة) وعلى المستوى الخارجي (العمال) ورفع من كفاءاتهم بواسطة دورات تدريبية عالية الجودة، حيث بلغ نسبة الإنحراف المعياري الكلي للعبارات ب 1.27 ، وقد وضح لنا الجدول من خلال العبارة رقم 04 "توفر فرصة ترقية على أساس الكفاءة"، أن العبارة الأقل تشتتا بإنحراف معياري وقدره 0.731، وهذا يبين أن أفراد مجتمع عينة البحث متفقون تماما على ان المؤسسة الاقتصادية ألقابايب تساهم في تنمية وتطوير مهارات العاملين والموظفين ورفع من كفاءاتهم وخبراتهم من خلال توفير لهم دورات شاملة على أعلى مستويات من خلال برامج تقديمية من قبل دكاترة متخصصين في المجال الصناعات بالنسبة للعاملين في مجال الأنايب ، وبالمقابل توفير إدارة الجودة الشاملة ودورات في ما يخص إدارة الموارد البشرية وهذا من أجل التعرف أكثر على أعمال المؤسسة الاقتصادية ألقابايب .

وبالمقابل قد بين الجدول من خلال العبارة رقم 01 : "تقدم المؤسسة دورات تدريبية بإستمرار لرفع كفاءاتها"، ان هذه العبارة هي الأكثر تشتتا بإنحراف معياري وقدره 1.697 ، وهذا ما يشير إلى أن هناك فروقات بين أفراد مجتمع العينة الدراسة حول تقديم المؤسسة الاقتصادية دورات تدريبية بإستمرار لرفع كفاءاتها العملية والعلمية بالنسبة للموظفين والموظفين في القطاع الاقتصادي .

ومن خلال نتائج الجدول 16، يمكننا أيضا تحديد العبارات التي تأكد إستقطاب المؤسسة الاقتصادية ألقابايب الكفاءات العالية ودوي الشهادات العالية إلى قطاعها الاقتصادي وهذا من خلال :

▪ العبارة رقم 06 : "العمل بنظام الفرق الجماعية للرفع من كفاءات الأفراد في المرتبة الأولى : بمتوسط حسابي قدره 3.93.

- العبارة رقم 02: التشجيع على تشارك المعارف والخبرات من خلال تنظيم ورشات عمل . " في المرتبة الثانية: بمتوسط حسابي قدره 3.73.
- العبارة رقم 04: "توفر فرصة ترقية على أساس الكفاءة " في المرتبة الثالثة : بمتوسط حسابي قدره 3.60.
- العبارة رقم 01: "تقدم المؤسسة دورات تدريبية بإستمرار لرفع كفاءاتها "في المرتبة الرابعة : بمتوسط حسابي قدره 3.60
- العبارة رقم 05: "إهتمام المؤسسة بتطوير كفاءة الأفراد من خلال برامج تدريبية تتناسب مع متطلبات العمل والخطط المستقبلية" في المرتبة الخامسة : بمتوسط حسابي قدره 3.50.
- العبارة رقم 03 : "تخصيص ميزانية خاصة من أجل تدريب كفاءات بشرية "في المرتبة السادسة : بمتوسط حسابي قدره 3.33.

وهذا ما يبرز أن المؤسسة الإقتصادية ألقابايب تساهم من كفاءات عمالها وموظفيها في القطاع الإقتصادي من خلال توفير لهم أرقى الدورات التدريبية في مجال الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة والصناعة الأنايب ، وهذا كله من أجل إرتقاء عمالها إلى مستوى الكفاءات العالية والإنتاج والإنتاجية في قطاعها وتحقيق إستراتيجيات وتسطير الأهداف التي تخطط لها المؤسسة الإقتصادية ألقابايب من أجل الوصول لها ( الكفاءة - الإنتاج ، الدقة في المنتج - السرعة في الأداء) ، والوصول إلى غايات المرجوة للمؤسسة الإقتصادية ألقابايب بغرداية .

## المحور الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة، الجدول رقم 19.

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		غير موافق تماما		محايد		موافق		موافق تماما		العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1.031	3.80	3.3	1	3.3	1	33.3	10	30.0	9	30.0	9	1- لدى مؤسستنا سياسة واضحة وموثق للجودة
1.040	3.77	3.3	1	3.3	1	36.7	11	26.7	8	30.0	9	2- تسعى مؤسستنا إلى جعل مواصفات القياسية الوطنية
0.950	2.83	6.7	2	26.7	8	50.0	15	10.0	3	6.7	2	3- تعمل مؤسستنا على تصميم عملياتها الإنتاجية بالشكل السليم لتحقيق أفضل مستوى ممكن للوحدات الإنتاجية
1.303	3.60	10.0	3	6.7	2	30.0	9	20.0	6	33.3	10	4- تتصف آلات ومعدات مؤسستنا بأنها ذات أغراض متعددة
0.971	3.43	3.3	1	13.3	4	30.0	9	43.3	13	10.0	3	5- يمتلك عاملون في مؤسستنا مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة العمل .
0.964	3.37	3.3	1	13.3	4	36.7	11	36.7	11	10.0	3	6- لدى مؤسستنا قدرة إستجابة السريعة بمتغيرات المطلوبة في تصميم منتجاتها .
0.928	3.03	3.3	1	23.3	7	46.7	14	20.0	6	6.7	2	7- تلتزم مؤسستنا بمواعيد محددة عند تسليم منتجات إلى الزبائن باستمرار .
0.964	3.37	3.3	1	16.7	5	26.7	8	46.7	14	6.7	2	8- تعمل مؤسستنا على تحسين مستوى الوعي النوعي للأفراد العاملين بها .





يتبين لنا من خلال الجدول رقم 19: ومن خلال تحليلنا وملاحظتنا له يتوضح لنا نتائجه حيث يشير إلى أن المؤسسة الاقتصادية ألقاباب تساهم وبشكل أكبر في إرساء وتطبيق الميزة التنافسية في قطاعها الإقتصادي وهذا ما لمسناه جليا في دراستنا التطبيقية حيث ان لها تأثير إيجابي كبير على درجة الرضا لزبائن المتعاملين مع المؤسسة ألقاباب ، كما لها تأثير إيجابي أيضا على وفائهم مما يستدعي المؤسسات الأخرى الإهتمام والتركيز على هذه الميزة مستقبلا ، وهذا ما نراه جليا من إجابات عينة الأفراد الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي العام لعبارات بعد تنمية وتطوير الكفاءات 3.477، وهو المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات معامل مقياس ليكارت والتي تقابل مدى [4-3.4] وهي التي تشير إلى درجة الموافق ،في أداة الدراسة المقابل للمستوى موجود بدرجة عالية.

كما يبرز نتائج الجدول أيضا ان هناك إنسجام وإتساق عام في عينة مجتمع أفراد الدراسة حول مدى تطبيق المؤسسة الاقتصادية ألقاباب للميزة التنافسية فيما يخص قطائها الإقتصادي وهذا لما تتمتع به من أحدث على وسائل مادية وبشرية وكفاءات عالية تستطيع ان تنافس غيرها من المؤسسات الاقتصادية الأخرى من ناحية (الصناعات والمنتوج - الدقة والسرعة - الإلتقان - حسن المعاملة والدقة) كل تلك العوامل ساهمت في خلق قوة كبيرة لدى المؤسسة الاقتصادية ألقاباب من خلال تطبيقها للميزة التنافسية على أكمل وجه، وقد بلغ نسبة الإنحراف المعياري الكلي للعبارات ب 1.01 ، وقد وضح لنا الجدول من خلال العبارة رقم 07 "تلتزم مؤسستنا بمواعيد محددة عند تسليم منتجات إلى الزبائن بإستمرار . " ، أن العبارة الأقل تشتتا بإنحراف معياري وقدره 0.928، وهذا يبين أن أفراد مجتمع عينة البحث متفقون تماما على ان المؤسسة الاقتصادية ألقاباب تساهم في تطبيق الميزة التنافسية من خلال إبراز قدرات عمالها وموظفيها وكفاءاتهم العالية وهذا من خلال خط الإنتاج والإنتاجية العالية والسرعة والدقة في إنجاز الأعمال وتوصيلها للمؤسسات الأخرى والزبائن وهذا ما يجعل المؤسسة الاقتصادية ألقاباب محل أنظار المؤسسات الاقتصادية الأخرى .

وبالمقابل قد بين الجدول من خلال العبارة رقم 01 : "تتصف آلات ومعدات مؤسستنا بأنها ذات أغراض متعددة " ، ان هذه العبارة هي الأكثر تشتتا بإنحراف معياري وقدره 1.303، وهذا ما يشير إلى أن هناك فروقات بين أفراد مجتمع العينة الدراسة حول عبارة تتصف آلات ومعدات مؤسستنا بأنها ذات أغراض متعددة .

ومن خلال نتائج الجدول 17، يمكننا أيضا تحديد العبارات التي تؤكد إستقطاب المؤسسة الاقتصادية ألقاباب الكفاءات العالية ودوي الشهادات العالية إلى قطاعها الإقتصادي وهذا من خلال :

▪ العبارة رقم 10 :تستخدم مؤسستنا سياسة المخزون الأمان لتأمين سرعة الإستجابة للطلبات المتغيرة في

المرتبة الأولى : بمتوسط حسابي قدره 3.87

▪ العبارة رقم 01: "لدى مؤسستنا سياسة واضحة وموثق للجودة. " في المرتبة الثانية : بمتوسط حسابي

قدره 3.80.

- العبارة رقم 02 : "تسعى مؤسستنا إلى جعل مواصفات القياسية الوطنية " في المرتبة الثالثة : بمتوسط حسابي قدره. 3.77
- العبارة رقم 09 : لمؤسستنا قدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.70.
- العبارة رقم 04: "تتصف آلات ومعدات مؤسستنا بأنها ذات أغراض متعددة "في المرتبة الخامسة : بمتوسط حسابي قدره 3.60.
- العبارة رقم 05:"يمتلك عاملون في مؤسستنا مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة العمل ". في المرتبة السادسة : بمتوسط حسابي قدره 3.43.
- العبارة رقم 06 : "لدى مؤسستنا قدرة إستجابة السريعة بمتغيرات المطلوبة في تصميم منتجاتها . "في المرتبة السابعة: بمتوسط حسابي قدره 3.37
- العبارة رقم 08 :تعمل مؤسستنا على تحسين مستوى الوعي النوعي للأفراد العاملين بها " في المرتبة الثامنة : بمتوسط حسابي قدره 3.37.
- العبارة رقم 07: "تلتزم مؤسستنا بمواعيد محددة عند تسليم منتجات إلى الزبائن بإستمرار" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره 3.03.
- العبارة رقم 03 : تعمل مؤسستنا على تصميم عملياتها الإنتاجية بالشكل السليم لتحقيق أفضل مستوى ممكن للوحدات الإنتاجية ، في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره 2.83.

وهذا ما يبرز أن المؤسسة الإقتصادية ألقابايب تساهم من كفاءات عمالها وموظفيها في القطاع الإقتصادي من خلال توفير لهم أرقى الدورات التدريبية في مجال الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة والصناعة الأنايبب ، وهذا كله من أجل إرتقاء عمالها إلى مستوى الكفاءات العالية والإنتاج والإنتاجية في قطاعها وتحقيق إستراتيجيات وتسطير الأهداف التي تخطط لها المؤسسة الإقتصادية ألقابايب من أجل الوصول لها ( الكفاءة – الإنتاج ، الدقة في المنتج – السرعة في الأداء) ، والوصول إلى غايات المرجوة للمؤسسة الإقتصادية ألقابايب بغرداية .

## المبحث الثاني: تقديم نتائج الدراسة وعرضها

## المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

سننظر من خلال هذا المطلب على إختبار نموذج وفرضيات الدراسة من خلال تحليل نتائج اختبار الفرضتين التي تحصلنا عليها من دراسة وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة (الميزة التنافسية - الكفاءة البشرية).

## أولاً: اختبار ملائمة وخطية العلاقات

تم إستعمال أسلوب التباين ANOVA للتحقق من خطية العالقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

المتغير التابع	المتغير المستقل	المصدر	مجموع مربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى العينية
الميزة التنافسية	الكفاءة البشرية	الإنحدار SSR	4.236	1	4.865	11.199	0.000
		البواقي SSE	8.128	28	0.536		
		الكل SSR	12.364	29			
الكفاءة	إستنقطاب	الإنحدار SSR	6.756	1	6.325	25.163	0.000
		البواقي SSE	8.159	28	0.369		
		الكل SSR		29			
الكفاءة	تنمية وتطوير	الإنحدار SSR	9.563	1	7.482	35.126	0.000
		البواقي SSE	8.652	28	0.336		
		الكل SSR		29			
الكفاءة	تنمية وتطوير	الإنحدار SSR	6.985	1	8.985	40.369	0.000
		البواقي SSE	5.669	28	0.305		
		الكل SSR		29			

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج الإحصائي Spss

من خلال تحليلنا الإحصائي لمعطيات الجدول يتضح لنا أن أن احتمالات قيمة P-value تساوي (0.000) وهي الأقل من المستوى العينة 1% وعليه فإننا نأكد على رفض الفرضية العدم القائلة بأن نموذج الإنحدار غير معنوي ، ونقبل الفرضية البديلة ، وعليه فإن نموذج الإنحدار المعنوي يكون فرض تحليل الإنحدار والخاص

بخطية العلاقة بين المتغيرات قد تحقق ، وهذا يحيلنا ويجعلنا نتمكن من الإنتقال إلى إجراءات إختبار نماذج الفرضيات .

### ثانيا : إجراءات إختبار الفرضيات :

سنستعرض من خلال هذا الجزء نماذج إختبارات الفرضيات التي قمنا بتجسيدها في إطار مجال دراستنا ، وهذا من أجل الحصول على نتائج وتبيان التوصيات التي تعكس أهمية دراستنا على مستوى الدراسة التطبيق ، وفيما ما يأتي سنبين نماذج إختبار الفرضيات على النحو الآتي :

#### ❖ إعادة صياغة الفرضيات بالصيغة الإحصائية:

#### 1- تحليل الفرضيتين :

❖ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية  $\alpha < (0.01)$  في إعتبار الكفاءات مصدر أساسيا لإملاك المؤسسة للميزة التنافسية .

❖ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية  $\alpha < (0.01)$  للميزة التنافسية حيث تعتبر هدفا إستراتيجيا تطمح إليه كل مؤسسة إلى تحقيقه من خلال مواردها وكفاءتها البشرية .

مستوى الدلالة	المعامل B	الثابت	الميل	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	الفرضة الرئيسة الأولى
0.000	0.798	1.430	0.655	0.637	0.798**	الكفاءات البشرية - الميزة التنافسية

يتبين لنا من خلال هذا الجدول بأن معامل التحديد يساوي  $R^2 = 0.637$  والذي يوضح جليا إلى مدى مساهمة المتغير المستقل في سلوك المتغير التابع بنسبة ( 63.7 % ) ، وأن باقي النسبة ( 36.3 % ) من تأثير في المتغير التابع تميل أكثر إلى عوامل أخرى غير الميزة التنافسية والكفاءة والبشرية ، كما يبين لنا جليا قيمة F التي برزت معنويتها بمستوى ثقة 96 % إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغيرين حيث تقدر F المحسوبة (40.369) والتي هي أكبر من قيمة F الجدولية ، كما برزت قيمة المعامل B موجبة وبلغت قيمة المعامل R (0.637) وهذا يوضح جليا بأنه يوجد إرتباط قوي بين الميزة التنافسية والكفاءة البشرية في المؤسسة الإقتصادية ألفابايب ' غرداية .

وبالمقابل فقد حصلت قيمة معلمة الميل ( معامل الإنحدار) والتي تبرز معامل المتغير المستقل 0.655 ، مما يوضح جليا ويؤكد العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائيا وهذا تبين هذا من مستوى العينية 0.000 ، وهو أقل

من 1% مما يبرز جليا ويؤكد معنوية الميل ، اما بالمقابل فيما يخص الحد الثابت فقد بلغ 1.430 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 1 % مما يبرز ويوضح معنويتها إحصائيا.

ومن خلال تبين المعلومات الإحصائية للجدول والتي عرضنا تحليلها بشكل مفصل نصل إلى نتيجة مفادها رفض الفرضيتين المعدومتين الصفريتين وقبول الفرضيتين البديلتين التي تشير إلى أنه "

❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية  $\alpha < (0.01)$  في إعتبار الكفاءات مصدر أساسيا لإمتلاك المؤسسة للميزة التنافسية .

❖ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية  $\alpha < (0.01)$  للميزة التنافسية حيث تعتبر هدفا إستراتيجيا تطمح إليه كل مؤسسة إلى تحقيقه من خلال مواردها وكفاءتها البشرية .

### نتائج الدراسة التطبيقية :

من خلال تحليلنا للدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة الإقتصادية ألقابايب توصلنا إلى النتائج التالية:

- توضح لدينا من خلال التحليل الإحصائي للبيانات ومن خلال الدراسة التطبيقية بأن المؤسسة الإقتصادية ألقابايب منتساهم وتعتمد على كسب عمالائها وتحفيزهم وترقيهم للأحسن بعمل دورات تدريبية كبيرة جدا وهذا من أجل رفع كفاءاتهم وخبرتهم العملية والعلمية وهذا من أجل الوصول إلى غايات وهي تحقيق أهداف المؤسسة
- توضح لدينا من خلال التحليل الإحصائي للبيانات ومن خلال الدراسة التطبيقية بأن المؤسسة الإقتصادية ألقابايب تقوم بحسين جودة خدماتها الصناعية والإدارية وهذا من خلال شروط وقواعد تعتمد عليها المؤسسة الإقتصادية وتفرضها على العاملين في القطاع الإقتصادي من حيث تنظيم الوسائل الحديثة في تقييم عمالائها وأساليب تقييمهم ورفع من كفاءاتهم العملية بواسطة الطرق الحديثة وهذا من أجل رفع كفاءاتهم وخبراتهم العلمية وزيادة معارف ومهاراتهم وقدراتهم .

- توضح لدينا من خلال التحليل الإحصائي للبيانات ومن خلال الدراسة التطبيقية بأن المؤسسة الإقتصادية تساهم بشكل كبير في رفع مستوى الميزة التنافسية في قطاعها الإقتصادي وهذا من خلال إستقطاب عدد كبير من الأيدي البشرية العاملة المتمكنة في المجالات الصناعية اليدوية والإدارية وهذا من أجل خلق منتجات راقية وكامنة تجعل من المؤسسة الإقتصادية ألقابايب واجهة ودات مكانة عالية ومعروفة على المستوى المحلي وباقي المناطق الأخرى ، ومعرفة المؤسسات الأخرى مدى منتجاتها الكفائية وعمالها الأكفاء .

■ توضح لدينا من خلال التحليل الإحصائي للبيانات ومن خلال الدراسة التطبيقية بأن المؤسسة الإقتصادية تساهم بشكل كبير في تحفيز عمالها وإداريها من خلال رفع من الأجور الخاصة بهم وترقياتهم إلى مستويات أعلى في المؤسسة وهذا من أجل تحفيزهم أكثر على تقديم أعمال جيدة وراقية بالنسبة للمؤسسة على الصعيد الشخصي وعلى المستوى العام لدى الجماهير والزبائن التي تقدم خدماتها لهم.

## خلاصة الفصل:

هدف هذا الفصل الى تعرف الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية والذي تم قياسه من (أبعاد الكفاءات وتطوير الكفاءات) في المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية تم قياسها من خلال (التميز في جودة المنتج)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تحضير استبيان لغرض جمع البيانات حيث كان عدد الاستبيانية 30 من أصل 35 واستخدمت برمجة SPSS ومن تحليل استبيان ومن خلال عدة أساليب إحصائية توصلنا الى النتائج المتمثلة في ارتفاع مستوى الكفاءات وكذا ارتفاع المستوى الميزة التنافسية.

وجود العلاقة طردية بين الكفاءات وميزة التنافسية، وكما أكدت النتائج وجود دلالة إحصائية للكفاءات

في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة مكان الدراسة وقدمنا مجموعة من اقتراحات.



# الختامة

## خاتمة:

من خلال هذه الدراسة تبين لنا أن اكتساب ميزة التنافسية لم يعد خيارا يمكن لمنظمات و مؤسسات السعي للحصول عليه أم لا ، بل صار حتمية و مطلب لبقاء و استمرار المنظمات و المؤسسات ، فكانت هذه الدراسة عبارة عن حلقة ربط بين الكفاءات و الميزة التنافسية باعتبار أن استدامة الميزة التنافسية في ظل بيئة شديدة التنافسية تتوقف على قدرة المؤسسة على كفاءتها التي تمثل الدعامة لأي مؤسسة ترغب في البقاء و التميز . لقد أصبح أسلوب تسيير الكفاءات و تطويرها الأسلوب الأنسب لإدارة المنظمات، مما دفع العديد من المؤسسات إلى تركيز جهودها برصد إمكانياتها في سبيل حيازة كفاءات أساسية متميزة تضمن لها قدرة على المواجهة و بالتالي البقاء و النمو في قطاعات النشاط.

مما يتيح لنا القول بأن من شأن الاهتمام بالكفاءات و تطويرها ضمان توافق و انسجام بين البعدين الاقتصادي و الاجتماعي للمنظمات و من خلالها نستخلص إلى أن تنمية الكفاءات لها أهمية كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية و هو ما يؤكد وجود علاقة بين تنمية الكفاءات و تحقيق الميزة التنافسية في مرسسة بما يحقق صدق فرضيتنا الفرعية السابقة و فرضيتنا العامة التي انطلقت منها دراستنا . و سنوضح فيما يأتي أهم النتائج المتوصل إليها ، مع محاولة بعض الاقتراحات التي قد تسهل للمسؤولين بالمؤسسة دعم و تطوير الكفاءات باعتبارها السبيل لاكتساب ميزة تنافسية و المحافظة عليها و من ثم البقاء و الاستمرار .

### -أهم النتائج :

- أن الكفاءات البشرية تعتبر من العناصر المهمة و الأساسية التي ينبغي إدارتها و تسييرها بشكل سليم .
- هناك مستوى مرتفع من تنمية الكفاءات البشرية لدى العاملين و هذا راجع إلى اهتمام المؤسسة محل دراسات بالكفاءات البشرية و مدى أهميتها في رفع قدرات و مهارات العاملين و معارفهم.
- العلاقة الارتباطية بين الكفاءات كمتغير مستقل ميزة التنافسية كتغير تابع علاقة طردية
- تهتم المؤسسة بتنمية و تطوير الكفاءات البشرية و هذا ما يساهم في تحسين مستوى العمال.
- أستخلص من الدراسة بأن الكفاءة هي توليفة من 3 عناصر و هي المعرفة ، الكفاءة العلمية ، الكفاءة السلوكية و هي أساسية و أولية في مؤسسة .
- إتاحة الفرصة لجميع الموظفين للحصول عليها دون استثناء.
- تعكس الميزة التنافسية المستدامة المركز المميز و المتفوق للمؤسسة قياسا بمثيلاتها و لها خصائص و صفات يصعب على المنافسين الآخرين تقليدها ، كما أنها تتصف باستمرارية .
- يكن المصدر الأساسي للميزة التنافسية في مؤسسة الأنابيب في جودة رأس المال البشري ممثلا في الموارد البشرية ذات الكفاءات المتميزة .

-لابد من إعطاء الأهمية و الأولوية الكافيتين لتطوير الكفاءات البشرية.

#### الاقتراحات :

-الاهتمام الأكثر بالعمال و انشغالاتهم و العمل على تنمية مهاراتهم من خلال التركيز على تطوير الكفاءات و قدراتهم و معارفهم تماشياً مع مستجدات المؤسسة .

-جعل الكفاءة البشرية قاعدة أساسية في المؤسسة لجميع العمال من أجل تدارك بعض الأخطاء و تطوير المهارات

-تحسين مستوى الإداريين على مستوى المؤسسة الاقتصادية و رفع مهارتهم و قدرتهم و كفاءتهم ، عن طريق تنظيم فترات تربية و التكوين المستمر ، و منح الأولوية في التوظيف لذوي الكفاءات .

-إعتماد مخصصات مالية لأغراض البحث و التطوير

-ضرورة اهتمام المؤسسة برأس مالها الفكري ممثلاً في فئة الكفاءات الذين لهم قدرة على تنمية المؤسسة و تطويرها التي تساهم باغتنام نقاط القوة و اقتناص الفرص المتاحة في البيئة التنافسية.

-ضرورة تبني فكرة إيجاد خلية مستقلة تتكفل بمهمة اليقظة التكنولوجية بهدف تطوير و تنمية الكفاءات في كافة المجالات (الانتاجية ، الادارية ، التسويقية ) و من ثم الاستفادة منها في تقديم المنتجات الجديدة.

-يستوجب على مؤسسة الأنابيب الاهتمام أكثر بالأفراد العاملين في مجال التسويق وذلك بالاستعانة بذوي الكفاءات العلمية و المهنية العالية في مجال التسويق المنتج.

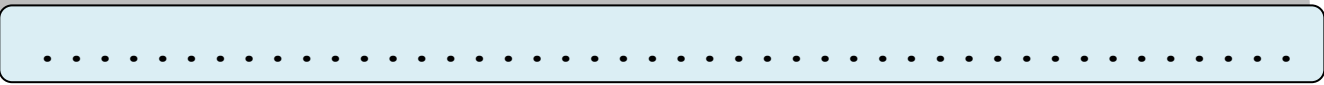
-ينبغي على مؤسسة الأنابيب استغلال التغييرات الخارجية لخلق فرصة تنافسية و الاستفادة من نقاط القوة و تعزيزها و التخلص من نقاط الضعف لتجنب تهديدات خارجية.

-إتاحة الفرصة للمشاركة في تسيير المؤسسة قد يؤدي إلى تلبية مجموعة من الحاجات متمثلة في إبراز المواهب و القدرات و الإمكانيات التي يتمتع بها الأفراد و التي يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها.

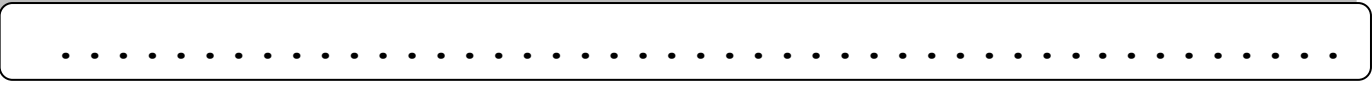
# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المراجع :

- كتاب ثابتي الحبيب بن عمو الجليلي تطور الكفاءات دعائم نجاح الأساسية، مؤسسة الألفية الثالثة المؤسسة الثقافية الجامعية الإسكندرية 2009
- قروط يونس أهمية الكفاءات البشرية و تطويرها في الجماعات المحلية عرض الاستراتيجية و تطوير الكفاءات في الجماعات المحلية في الجزائر، مجلة التنمية الاقتصادية تطبيقي مجلد 4 سنة 2009
- محمود بن عبد الرحمن كتاب التطور التنظيمي و الإداري مكتبة الكندي نشر و توزيع الأردن سنة 2015
- محمود أحمد جودي كتاب إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات . دائرة وائل نشر و توزيع الأردن 2000
- عبد الرحمن إبراهيم أحمد دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، حصل على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية غزة 2013
- ياسر مرزوقي دور الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص موارد بشرية جامعة الجزائر 2018 .
- حمود حيمر تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة شهادة دكتوراه علوماقتصادية جامعة سطيف 1 سنة 2017
- د/ زرنوح أحمد قراءة دور الكفاءات البشرية في التنمية و التطور داخل المؤسسة ، مجلة مفاهيم الدراسات الفلسفية الإنسانية المعمقة جامعة الجلفة العدد 8 سنة 2020
- رحيل آسيا دور كفاءات في تحقيق الميزة التنافسية مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المنظمات جامعة بومرداس 2010
- يونس قرواط ، محمد صلاح في تطوير الكفاءات البشرية و المزايا الناجمة عنها التدريب و التعليم لتطوير الكفاءات البشرية ، مجلة الجزائرية للموارد البشرية المجلد 4 العدد 2 سنة 2019
- عبد الجليل طواهرير ، الإمام خولة أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية ، مجلة الأكاديمية البحوث في العلوم الاجتماعية ، المجلد 3 ، العدد 1 سنة 2021
- سملاي بجضة الأثر الاستراتيجي و تنمية الكفاءات الموارد البشرية على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير سنة 2003
- خديجة مولودي - مليكة قبي دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة حمة لخضر الوادي سنة 2018
- دائروت عبد الحميد عبد الحافظ عيسى مدخل التحقيق الميزة التنافسية إدارة الكفاءات الأكاديمية ، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر العدد 44 سنة 2010



- سليمان عائشة دور تسيير موارد في تحقيق الميزة التنافسية شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية جامعة تلمسان 2010
- د/ نبيل مرسي ، د/أحمد عبد السلام سليم مكتب جامعي الإسكندرية 2007 كتاب الإدارة الاستراتيجية.
- د/ ثامر البكري ، د/أحمد صقال ، التحليل الاستراتيجي و الميزة التنافسية دار الأمد عمان الأردن 2005
- د/مصطفى محمود أبو بكر الموارد البشرية المدخل تحقيق الميزة التنافسية دار الجامعة الإسكندرية 2007
- بوازيد وسيلة مقارنة الموارد الداخلية للكفاءات للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية شهادة ماجستير في علوم التسيير جامعة سطيف 1 سنة 2011
- موساوي زهية ، خالد خديجة نظرية موارد التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز جامعة ورقلة 9/8 مارس 2005
- سلامي فتيحة دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة شهادة ماستر في علوم التسيير جامعة البويرة 2013.
- د/ أحمد ماهر إدارة المبادئ والمهارات دار الجامعة الإسكندرية 2002.
- بن جدو محمد الأمين دور الإدارة والكفاءات في تحقيق الاستراتيجية التميز شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية جامعة سطيف 1 سنة 2021
- خلفي مريم حسناء دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسة جامعة أم البواقي 2016
- حسن بوزناق التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل تحقيق الميزة التنافسية شهادة دكتوراة في علوم التسيير تخصص الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات جامعة باتنة 1 2019.
- بوحنة سعيدة، غيبور فتيحة تنمية الكفاءات و أثرها لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية شهادة ماستر علم الاجتماع، العلوم الاجتماعية جامعة جيجل 2018.



# الملاحق



## الاستبيان

الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المختارة

### بيانات عامة:

الجنس:  انثى  ذكر

السن: .....

الوظيفة: .....

المستوى التعليمي:  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

مدة عملك بالمؤسسة: اقل من 5 سنوات  من 5 الى 10  من 10 الى 15  من 15 سنة فأكثر

### بيانات تقييم العاملين:

هل تعدون برنامج تقييم العامل:  نعم  لا

من المسؤول عملية التقييم:  الرئيس المباشر

مدير الإدارات

إدارة الموارد البشرية

ماهي الفترة المناسبة للتقييم الرسمي  شهريا  كل 3 اشهر

كل 6 اشهر  مرة في كل سنة

ماهي اكثر المعايير استخداما في تقييم أداء المؤسسة:  النتائج

السلوك

الشخصية

ماهي طرق أساليب عملية التقييم:  طرق تقليدية

طرق حديثة



## الكفاءة :

ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	البيان
					1-سعي المؤسسة إلى تطبيق التقنيات الحديثة
					2-مراجعة أنشطة وحدات المؤسسة و إلغاء الأنشطة الغير ضرورية
					3-العمل على التنسيق بين وحدات العمل
					4-امتلاك المؤسسة الكفاءات البشرية القادرة على حل المشاكل المتعلقة بالعمل
					5-محاولة المؤسسة الى استخدام أفراد أكفاء في الوظائف المناسبة مما يقلل معدلات الهدر و الضياع
					6-تعمل المؤسسة على توفير الموارد و القدرات التي تدعم الكفاءة و التميز

## استقطاب الكفاءات :

ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	البيان
					1-سعي المؤسسة الى استقطاب و توظيف ذوي كفاءات التي تتطابق مع متطلبات الوظيفة
					2-اتباع قواعد واضحة في اختيار الكفاءات البشرية المتميزة
					3-اعتماد نظام تحفيز فعال لاستقطاب الكفاءات الجيدة في سوق العمل
					4-امتلاك نظام معلومات للموارد البشرية يساهم في استقطاب افضل الكفاءات
					5-الاعتماد على الترقيات لسد حاجيات العمل
					6-الاعتماد على المصادر الخارجية (الجامعات والمعاهد العليا ) في استقطاب افضل الكفاءات

## تنمية و تطوير الكفاءات :

ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	البيان
					1-تقدم المؤسسة دورات تدريبية باستمرار لرفع كفاءاتها
					2-التشجيع على تشارك المعارف والخبرات من خلال تنظيم ورشات عمل
					3-تخصيص ميزانية خاصة من اجل تدريب كفاءات بشرية
					4-توفر فرص ترقية على أساس الكفاءة
					5-اهتمام المؤسسة بتطوير كفاءة الافراد من خلال برامج تدريبية تناسب مع متطلبات العمل و الخطط المستقبلية
					6-العمل بنظام الفرق الجماعية للرفع من كفاءات الافراد

## بيانات عن الميزة التنافسية في المؤسسة:

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق تماما	موافق	البيان
					1-لدى مؤسستنا سياسة واضحة وموثق للجودة
					2-تسعى مؤسستنا الى جعل مواصفات القياسية الوطنية
					3-تعمل مؤسستنا على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل السليم لتحقيق أفضل مستوى ممكن للوحدات منتجة
					4-تتصف الات ومعدات مؤسستنا بأنها ذات أغراض متعددة
					5-يملك عاملون في مؤسستنا مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء اكثر من وظيفة في العمل
					6-لدى مؤسستنا قدرة استجابة السريعة بمتغيرات المطلوبة في تصميم منتجاتها
					7-تلتزم مؤسستنا بمواعيد محددة عند تسليم منتجات الى الزبائن باستمرار

					8- تعمل مؤسستنا على تحسين مستوى الوعي النوعي للأفراد العاملين لديها
					9- لمؤسستنا قدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين
					10- تستخدم مؤسستنا سياسة المخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة