

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: العلوم الاقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

دور الكفاءة البشرية في تحقيق تنافسية المؤسسة

دراسة حالة المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بمستغانم

مقدمة من طرف الطالب:

تحت إشراف الأستاذ:

- عثمان ياسين.

مجدد عبد النور.

- بوراس محمد الأمين.

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا			
مقررا			
مناقشا	مجدد عبد النور		

السنة الدراسية: 2021/2022.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

الحمد لله على ما أنعم و الشكر له على ما تفضل و تكرم أن يسر لنا الطريق و ذلل الصعاب لإتمام هذا العمل، نتوجه بكثير الشكر و وافر الثناء و جزيل الامتنان، و كل التقدير لمشرفنا الأستاذ مجدد عبد النور الذي كان الناصح و الموجه لنا، و إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على ما تكبدوا من عناء و قراءة المذكرة، كما نشكر كل أفراد المديرية على حسن الاستقبال و تحملنا خلال فترة التريص خاصة السيد عابد الهواري، و نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد نسأل الله أن يجازي الجميع كل الخير.

إهداء

نهدي هذا العمل المتواضع و ثمرة جهدنا:

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله و أطال في عمرهما

إلى كل أفراد عائلتي أخواتي ليلى و سارة الأعزاء أغلى ما أعطاني الله

و أولادهم أتمنى لهم التوفيق في حياتهم العملية و العلمية

إلى كل من قاسمتهم درب الحياة و من كانوا معي في طريق النجاح

إلى كل أصدقائي و زملائي في مشواري الدراسي

إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد حتى و لو بكلمة طيبة.

عثمان ياسين.

إهداء

أهدي عملنا هذا:

إلى والدي الكريمن الذين كانوا سنداً قويا لي في هذه الحياة حفظهما الله
إلى كل عائلتي، الأنوار التي أنارت بيتنا و جعلته جميلا أخي العزيز بلقاسم
إلى خالي عابد الهواري الذي لم يبخل علينا بأي مساعدة و معلومة طلبناها في كل
فترة التريص

إلى جميع أصدقائي و زملاء الجامعة

بوراس محمد الأمين.

فهرس المحتويات:

الصفحة	
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول والأشكال
أ-هـ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الكفاءة البشرية كمورد	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات البشرية
4-3	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات و خصائصها
7-5	المطلب الثاني: مميزات و أنواع الكفاءات
9-8	المطلب الثالث: أبعاد الكفاءات و أهميتها
10	المبحث الثاني: ماهية تسيير و تنمية الكفاءات
11-10	المطلب الأول: مفهوم و أهداف تسيير الكفاءات
12	المطلب الثاني: المراحل الأساسية و مقاربات تسيير الكفاءات
14	المطلب الثالث: مفاهيم حول تنمية الكفاءات
16	المبحث الثالث: المورد البشري بين الكفاءة و الفعالية في تقييم و تحسين الأداء
17-16	المطلب الأول: مفهوم الفعالية و معاييرها و مؤشراتنا
18	المطلب الثاني: تقييم الأداء
21-19	المطلب الثالث: العلاقة بين الكفاءة و الفعالية و الأداء
22	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الميزة التنافسية	
23	تمهيد
24	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية
25-24	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية و خصائصها
30-26	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية و أبعادها
33-31	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها
34	المبحث الثاني: القوى و الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية و علاقتها بسلسلة القيمة
35-34	المطلب الأول: قوى الميزة التنافسية

39-36	المطلب الثاني: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية
41-40	المطلب الثالث: سلسلة القيمة وعلاقتها بالميزة التنافسية
42	المبحث الثالث: مساهمة الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
43-42	المطلب الأول: خصائص الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية
44	المطلب الثاني: أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية و الكفاءات
46-45	المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
47	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة دور الكفاءة البشرية في تحقيق تنافسية المؤسسة – مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية لولاية مستغانم-	
48	المبحث الأول: التعريف بالمديرية الولائية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلكية و التكنولوجيات و الرقمنة – مستغانم-
49	المطلب الأول: نشأة المديرية
49	المطلب الثاني: الإطار المكاني للمديرية و مهامها
53-50	المطلب الثالث: المخطط التنظيمي للمديرية و فروعها
53	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية و بناء الاستبيان
54	المطلب الأول: منهج الدراسة
54	المطلب الثاني: نموذج و حدود الدراسة
54	المطلب الثالث: الأدوات المستعملة في الحصول على البيانات
55	المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة
58-55	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
66-59	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان الخاصة بموضوع البحث
67	خلاصة الفصل
68	الخاتمة العامة
71	قائمة المصادر و المراجع
74	قائمة الملاحق
78	الملخص

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم	الفصل
4	الكفاءة حسب Le Boterf	01	I
4	بعض التعاريف لمصطلح الكفاءات	02	
8	أبعاد الكفاءات	03	
10	التكامل الأفقي و العمودي لتسيير الكفاءات	04	
30	مساهمة التفوق في بناء الميزة التنافسية	01	II
31	دورة حياة الميزة التنافسية	02	
34	نموذج القوى التنافسية	03	
37	مصادر بناء الميزة التنافسية	04	
40	نموذج سلسلة القيمة	05	
51	الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية	01	III
55	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	02	
56	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	03	
57	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	04	
58	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	05	

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم	الفصل
20	جدول يشخص العلاقة بين الكفاءة و الفعالية	01	I
21	جدول يبين العلاقة بين الأداء و الكفاءة و الفعالية	02	
39	المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية	01	II
55	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	01	III
56	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	02	
57	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	03	
58	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	04	
59	توزيع أفراد العينة حسب عملية تسيير الكفاءات البشرية	05	
60	توزيع أفراد العينة حسب عملية تقييم الكفاءات البشرية	06	
62	توزيع أفراد العينة حسب عملية تطوير الكفاءات البشرية	07	
64	توزيع أفراد العينة حسب عملية تحفيز الكفاءات البشرية	08	
66	توزيع أفراد العينة حسب عملية الميزة التنافسية	09	

المقدمة العامة:

إن الميزة التي يتميز بها العالم في يومنا هذا، هو التغيير و هذا جراء التطورات و التحولات الكبيرة في جميع مجالات الحياة سواء كانت (اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو تكنولوجية...)، نتيجة العولمة و التطور العلمي و التقني والمعرفة، شدة المنافسة و ما أفرزته من التوجه نحو ما يسمى باقتصاد المعرفة وإعطاء أهمية الرأس المال الفكري و انتقال حر لرؤوس الأموال والمنتجات و انفتاح الأسواق التي أدت إلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات و مواجهتها تحديات جديدة ذات تغيرات سريعة وذات مرونة عالية حيث ولى في هذا العصر الاقتصاد المعتمد على الإنتاج الكمي لينتقل إلى الاقتصاد المعتمد على المعلومات و المعرفة و المهارات و الكفاءات و هو ما فرض تحديات طالت كافة المنظمات باختلاف حجمها و درجات تقدمها و نموها سواء كانت مؤسسات ذات طابع دولي أو مؤسسات وطنية صغيرة كانت أو متوسطة أو كبيرة .

و في ظل هذه الظروف المحيطة بالمؤسسة أصبح تحقيق الميزة التنافسية أهم ركائز نظام الأعمال الذي كان يعتمد سابقا على رأس المال المادي و الذي أصبح في عصرنا الآن يعتمد أساسا على رأس المال الغير ملموس و ذلك من خلال الإبداع و الابتكار و الاعتماد في عملية الإنتاج على التكنولوجيا و الآلات المصورة و العمل بمنظور الجودة الشاملة، حيث أصبحت المنافسة لا تقتصر على الدخول و الخروج من السوق و إنما البقاء و الاستمرار، و ليكون ذلك لا بد أن تكون المؤسسة حريصة على بقائها يقظة و في ترصد دائم لبيئتها، لذلك وجب على المؤسسات التفوق على نظيراتها و التميز من جميع النواحي و الاستجابة لهذا لا بد لها من الاهتمام بالموارد البشري ذوا الكفاءة و المهارة العالية سواء في أداء العمل أو في ردة الفعل.

نتيجة لهذه التحولات العالمية الجديدة و ما أحدثته من تأثير جذري على الفكر التسييري و يبدو جليا من خلال اختلاف نظرة مسيري المؤسسات إلى الموارد البشرية و اعتبار شأنها شأن الموارد المادية أو أكثر أهمية لما يتميز به من طاقة ذهنية و قدرة فكرية و إبداعية و مصدر للمعلومات و القدرة الابتكارية و من كفاءة والخبرة و التجربة ذات درجة عالية .

يؤكد الكثيرون من المسيرين والباحثين ما توصلت إليه الكثير من الدراسات المنجزة من أن المنظمات الناجحة هي تلك التي تملك كفاءات بشرية ذات القدرات العالية و المناسبة لنشاطها و القدرة على التحكم فيها و هو ما جعل الكثير من المؤسسات تسعى لامتلاك هذه الموارد الغير ملموسة و الاحتفاظ بها و عدم التفريط فيها مهما كانت تلك التكاليف والعمل على رفع قدراتها الإبداعية و الابتكارية من خلال التدريب المستمر لها ما يجعلها مصدر مهم للميزة التنافسية و يساعد على التطور و البقاء و الاستمرارية ، و تعتبر تسيير الكفاءات احد المنافذ إلى تحقيق الميزة التنافسية.

❖ إشكالية الدراسة:

ما هو الدور الذي يلعبه تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

وتتفرع هذه الإشكالية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- ماهية الكفاءات البشرية و ما هي خصائصها و مميزاتها؟
- ما معنى تسيير الكفاءات؟ و ما هي مقاربات تسيير الكفاءات البشرية؟
- ماهية الميزة التنافسية و علاقتها بسلسلة القيمة؟
- ما مدى مساهمة الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية؟

و للإجابة على الإشكالية السابقة تم وضع الفرضيات التالية:

- تعتبر الكفاءات مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية.
- تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال كفاءاتها.
- يساهم تسيير الكفاءات في خلق القيمة و على تحسين أداء المؤسسة.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

- وفيما يخص مبررات اختيار موضوع الدراسة يمكن حصرها في ما يلي :
- لعل مما أثار اهتمامي هو تركيز الدراسة حول موضوع إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية داخل المنظمات الإدارية ما يلي :
- الاهتمام المتزايد الذي حظي به الموضوع من قبل الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية ومنهم علم النفس والاجتماع والهندسة البشرية والاقتصاد والإدارة ... الخ .
 - سعي المنظمات بشكل عام خاصة تلك التي تحاول الحصول على ميزة تنافسية من خلال الأفراد العاملين فيها بشكل خاص بل إن ذلك أصبح واحدا من أهم التحديات التي يواجهها مدراء القرن الواحد والعشرين . هذا بالإضافة إلى الأسباب الذاتية والموضوعية التالية:

أسباب ذاتية:

- ميل شخصي في زيادة المعرفة والبحث في الموضوعات التي تتعلق بالموارد البشرية .
 - حداثة موضوع الدراسة في إدارة الموارد البشرية وتفرعه عن حقل تخصصنا لقسم العلوم الاقتصادية.
- أسباب موضوعية:

- التأكيد على أهمية العنصر البشري باعتباره أحد أهم المداخل الحديثة لتحقيق التنمية .

- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية في هذا الموضوع .

- توافق موضوع الدراسة والتخصص.

❖ أهمية الدراسة:

من هذا المنطلق تبرز أهمية الدراسة في إبراز دور الموارد البشرية داخل التنظيمات و تأثيرها في عملية صنع و تحقيق الميزة التنافسية داخل المنظمات التي تعمل بها و تنتمي إليها ، بالإضافة لتوضيح الاتجاهات الحديثة في دراسة السوق المحلي و العالمي بالنسبة للمنظمات وتوضيح الدور الأساسي للإستراتيجية في تحديد الأهداف الاعتيادية و الفرعية للمنظمة وتحديد رسالتها بصفة اخص.

كما جاءت هذه الدراسة لتبين بعض المداخل الحديثة في دراسة الموارد البشرية لان الانتقال من النظرة التي تعتبر البشر رأسمال إلى النظرة التي تعتبرهم مورد ينضب و بالتالي يجب المحافظة عليه ، هذه المرحلة تطلب معها الانتقال إلى مداخل جديدة في دراسة موقع المورد البشري داخل منظمات القرن الواحد و العشرين بما يمكنه من أداء مهامه بشكل فعال و كفى.

❖ أهداف الدراسة:

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى جملة من الأهداف :

- تحديد أثر الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية .

- من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة تحسين مستوى تسيير كفاءات و مهارات الموارد البشرية بالمؤسسات ومجابهة التحديات المحيطة بها على أسس علمية .

- محاولة التأكيد على الدور المتنامي لتسيير الكفاءات باعتبارها أحد ركائز التفوق التنافسي في الاقتصاد الجديد.

- الكشف على أهمية الكفاءات والمهارات البشرية بالمؤسسات و الدور الذي تلعبه في خلق ميزة الشفافية راسخة غير قابلة للتقليد و المحاكاة.

❖ الصعوبات التي واجهت الدراسة:

- قلة المراجع الكتب العربية بمكتبة الجامعة أو خارجها للاعتماد عليها في الفصل و خصوصا حول موضوع الكفاءات البشرية.

- هناك صعوبة في إيجاد المؤسسة المناسبة لتطبيق موضوع محل الدراسة حيث تم رفض طلبات إجراء الدراسة في المؤسسات.

❖ المنهج المتبع في الدراسة:

من أجل دراسة شاملة لمختلف عناصر هذا البحث ، وإيجاد الإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا

على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الذي يسمح بوصف متغيرات و أبعاد هذه الدراسة من خلال تحليل نتائج الدراسات السابقة و نتائج الدراسة الميدانية في هذا الموضوع .

❖ الدراسات السابقة:

- دراسة خديجة مولودي، صابرة مشحاط، مليكة قبي، تحت عنوان " دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات التأمين لولاية الوادي –"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الوادي، السنة الدراسية 2019/2018.
- دراسة مقداد أصيلة، بطيب عائشة، تحت عنوان " دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح –"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، السنة الدراسية 2016/2015.
- دراسة بشاوي بن عودة، تحت عنوان " دور تسيير الكفاءات في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم –"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة و اقتصاد المؤسسة، جامعة مستغانم، السنة الدراسية 2018/2017.
- دراسة مسعودي خيرة، تحت عنوان " دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر لولاية مستغانم-"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة، جامعة مستغانم، السنة الدراسية 2018/2017.

❖ هيكل البحث:

لقد قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول كالتالي:

الفصل الأول: "الكفاءة البشرية كمورد": و الذي بدوره تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث و هي:

- سمي المبحث الأول ب: مفاهيم أساسية حول الكفاءات البشرية و تناولنا في المطلب الأول عن مفهوم الكفاءات و خصائصها، بينما في المطلب الثاني تحدثنا عن مميزات و أنواع الكفاءات، أما في المطلب الثالث عرضنا أبعاد الكفاءات و أهميتها. و سمي المبحث الثاني: ماهية تسيير و تنمية الكفاءات تناول المطلب الأول مفهوم و أهداف تسيير الكفاءات أما المطلب الثاني عرضنا المراحل الأساسية و مقاربات تسيير الكفاءات، و مفاهيم حول تنمية الكفاءات في المطلب الثالث. أما المبحث الثالث:

المورد البشري بين الكفاءة و الفعالية في تقييم و تحسين الأداء، في المطلب الأول تحدثنا عن مفهوم الفعالية و معاييرها و مؤشراتهما، و عن تقييم الأداء في المطلب الثاني، وفي المطلب الثالث عرضنا العلاقة بين الكفاءة و الفعالية و الأداء.

الفصل الثاني: "الميزة التنافسية": و شمل ثلاث مباحث و هي:

- عرف المبحث الأول ب: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية و تحدثنا في المطلب الأول عن تعريف الميزة التنافسية و خصائصها، و في المطلب الثاني عن مصادر الميزة التنافسية و أبعادها، بينما في المطلب الثالث عن محدداتها و معايير الحكم علي جودتها، أما المبحث الثاني تحدثنا عن القوى الأساسية للميزة التنافسية و علاقتها بسلسلة القيمة تم توزيعها بالترتيب السابق في ثلاث مطالب، و عرضنا في المبحث الثالث مساهمة الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث: دراسة دور الكفاءة البشرية في تحقيق تنافسية المؤسسة – دراسة حالة المديرية الولائية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية بمستغانم - ، و تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

- تكلمنا في المبحث الأول عن التعريف بالمديرية الولائية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية و التكنولوجيا و الرقمنة لولاية مستغانم، و عرضنا نشأة المديرية و الإطار المكاني و مهامها و حتى الهيكل التنظيمي و فروع المديرية.
- أما المبحث الثاني: "منهجية الدراسة الميدانية و بناء الاستبيان"، حيث وضعنا منهج الدراسة المتبع في المطلب الأول و نموذج و حدود الدراسة في المطلب الثاني، أما في المطلب الثالث فشمّل الأدوات المستعملة في عملية جمع البيانات.
- المبحث الثالث: "تحليل و تفسير نتائج الدراسة"، تحليل المعلومات الشخصية في المطلب الأول و تحليل نتائج الاستبيان الخاصة بموضوع البحث.

الفصل الأول:

الكفاءة البشرية كمورد

تمهيد:

إن المورد البشري يعتبر من العناصر الهامة في منظمات الأعمال، إذ يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات و أساس فعاليتها، تميز هذا المورد بمهاراته² و معرفته² و قدرته² و قابليته² للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها . كما أن² يعد العنصر الرئيسي و المحوري في المنظمات، ففي خضم التحديات التي تشهدها المؤسسات ، تبرز إدارة الموارد البشرية كرافد أساسي و دعامة فعالة لتحقيق الاندماج في البيئة الحالية المبنية على الجودة و المعرفة و الاعتماد المكثف على الكفاءات البشرية ، التي تلعب دورا أساسيا في مختلف الأنشطة بداخل المؤسسة . حيث أصبح الاهتمام بهذه الكفاءات البشرية توظيفا، و بطريقة تقديرية شرطا أساسيا لنجاح المؤسسة، خاصة التي تحاول امتلاك و خلق ميزة تنافسية في تقديم خدماتها من خلال توفير الأعداد و النوعيات من الكفاءات البشرية ذات المهارات و القدرات على تقديم خدمات ترضى الزبون . إن تواجد هذه الكفاءات البشرية ضروريا في جميع المجالات و بقصد الإلمام بكافة جوانب الكفاءات سنحاول تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات البشرية.
- المبحث الثاني: ماهية تسيير و تنمية الكفاءات.
- المبحث الثالث: المورد البشري بين الكفاءة و الفعالية في تقييم و تحسين الأداء.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات البشرية.

تعتبر الكفاءات البشرية إحدى أهم الموارد الغير المادية في المؤسسة مهما كان نشاطها أو هدف إنشائها، إن الكفاءات البشرية تختلف قدراتها الابتكارية و الإبداعية من منظمة إلى أخرى، بحيث تتمتع بمميزات و خصائص و أبعاد تجعل المؤسسات تعمل على جذب الكفاءات و إضافة إلى ذلك تعمل من أجل تطويرها و تنميتها.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات و خصائصها:

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الكفاءات و خصائصها:

أولاً: مفهوم الكفاءات :

يختلف مفهوم الكفاءة باختلاف الباحثين حيث أصبح من الصعب إيجاد و تحديد مفهوم مشترك لها و ذلك لاختلاف و جهات نظر الباحثين حسب تكوينهم العلمي، سنقوم بذكر بعض التعاريف:

يعرف الباحثان Daniel Held & Jean Marc Riss الكفاءة: " بأنها القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط بـ¹ في المنظمة أو في المجتمع و إذا أردنا فهي مجموع المعارف النظرية و المعارف العملية و المعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين".¹

تقاس الكفاءة باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستغلة أثناء سعي المنظمة لتحقيق أهدافها، و ترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام و الأموال و الناس اللازم لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين، و تعني تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف.²

و حسب BOYER عرفها " أنها القدرة على إنجاز المهام المحددة و القابلة للقياس، و ذلك عن طريق التوليف الديناميكي لمجموعة من العناصر المتمثلة في المعارف النظرية(العلمية) و المعارف العملية و الإجراءات و الممارسات و الخبرة الغير المهيكلة".³

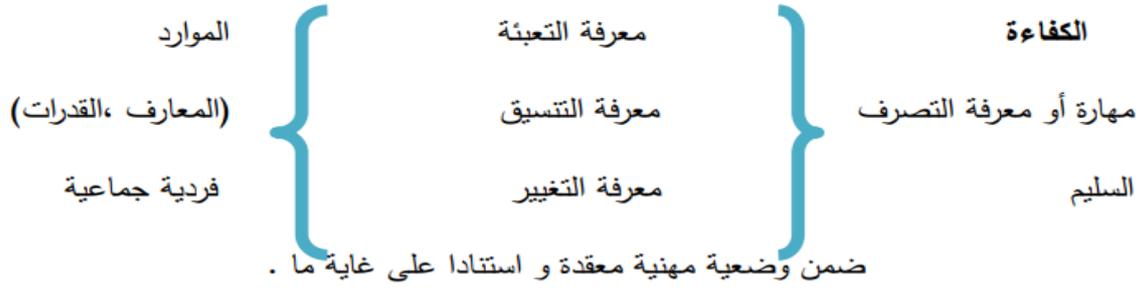
و يرى الباحث GUY LE BOTERF الذي كانت أعماله² و أبحاثه² منصبة على تسيير و تطوير الكفاءات " المهارة أو معرفة التصرف السليم" و عبر عن ذلك في الشكل التالي:

¹ سلامة أمينة، إشكالية تسيير و إنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة سيدي بلعباس، 2014/2015، ص40.

² حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص96.

³ ربيع مزوزي، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2013/2014، ص16.

الشكل رقم (01-1): الكفاءة حسب Le Boterf.

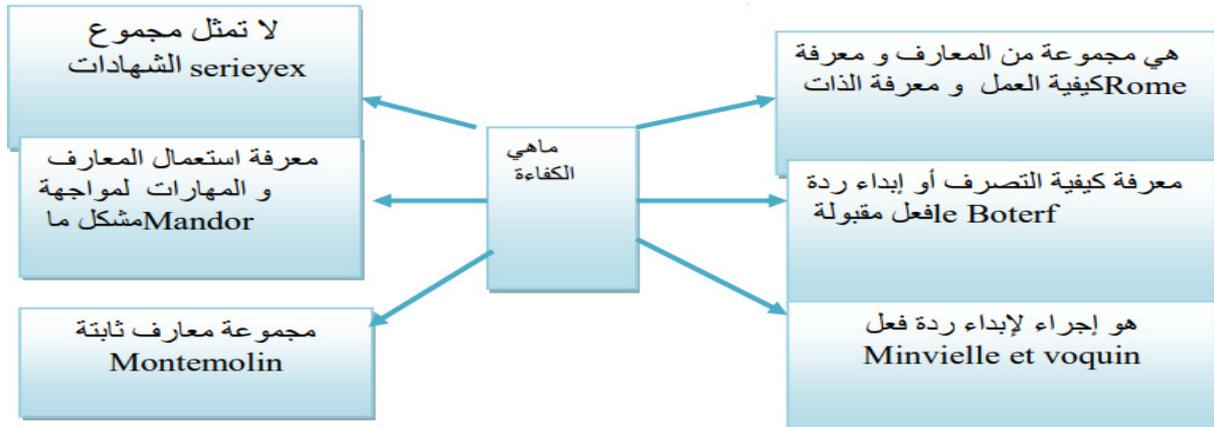


المصدر: Guy Le Boterf, « Ingénierie et évaluation des compétences », 3ed, éditions d'organisation, Paris, 2000, p84.

من خلال التعريف يتضح أن الباحث Le Boterf يربط بين الكفاءة و النشاط بمعنى أن الكفاءة لا توجد خارج حدود العمل الذي تقوم به¹ وفي ظرف معطي ، لذا وصف الكفاءة بأنها مهارة تتجلى في واقع ممارسات النشاط الذي يتطلبه² ، و تلمح المهارة من خلال القدرة على القيام بعمل ما و تكسب عند وجود خبرة وظيفية.¹

يرى لو بوتارف :الكفاءات بأنها القدرة على تعبئة، مزج و تنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية ويمكن القول إن الكفاءات هي عملية تعبئة كفاءات فردية.²

الشكل رقم (02-1): بعض التعاريف لمصطلح الكفاءات.



المصدر: Cécile Déjoux, « la compétence au cœur du succès de votre entreprise », éditions d'organisation, Paris, 2000, p22.

¹ سلامة أمينة، مرجع سابق، ص45.
² خديجة مولودي، صابرة مشحاط، مليكة قبي، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات التأمين بولاية الوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة الوادي، 2018/2019، ص3.

ثانيا: خصائص الكفاءات:

تتميز الكفاءات بجملة من الخصائص يمكن أن نوجزها فيما يلي:

- الكفاءات تخص الأفراد أولا قبل أن تخص المؤسسة التي ينتمي إليها .
- الكفاءات تنظم للمعارف والمهارات وهي دالة لهدف وغاية معينة .
- تنشأ الكفاءات نتيجة للتحفيز، فهو يؤثر أولا على الديناميكية الفكرية للفرد: الفضول، الحاجة للفهم، التعلم الحاجة إلى إثبات الذات ...ثم يتحول هذا الشعور إلى رغبة ثم القدرة على سلوك مسلك معين وأخيرا الفعل ويتأني باستعمال الفرد لكفاءات² من أجل تحقيق الأهداف .
- تكتسب الكفاءات معني من خلال سلوك الفرد وهي تتعلق بحالة معينة، وتتضمن مختلف العناصر المكونة لها بصفة ديناميكية .
- تكتسب الكفاءات أيضا من خلال احتكاك الفرد بمهمته² ووظيفته² وترافق تجنيد وتعبئة وتوليف بعض الموارد في العمل، وتكون مستندة إلى نتيجة منظورة .
- تمثيل الكفاءة بدورة الحياة تتخللها فترات للتعلم والفعالية ثم التدهور.¹

المطلب الثاني: مميزات وأنواع الكفاءات:

أولا: مميزات الكفاءات:

تتمثل مميزات الكفاءات في أربعة محاور هي:

1. ذات غاية : حيث يتم تشغيل معارف مختلف قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفوًا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
2. مفهوم مجرد: الكفاءات غير مرئية، يتم تحديدها من خلال تحليل الأنشطة.
3. الكفاءة مكتسبة: الفرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين، فهو يكتسبها من خلال تدريب موجّه².
4. صياغتها تتم بطريقة ديناميكية: مجموعة العناصر المكونة للكفاءات تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الفنية عبر الزمن².

¹ مجاني باديس، طبول ريمة، تأثير الموارد البشرية و الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية -بنك الفلاحة و التنمية الريفية نموذجا-، ألفا للوثائق للنشر و التوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص67.

² رحيل أسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء-، رسالة ماجستير في علوم التسير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، 2010/2011، ص10.

ثانيا: أنواع الكفاءات:

هناك عدة تصنيفات للكفاءات حسب اختلاف وجهات نظر الباحثون، إلا أن أبرزها تتمثل في ثلاث مستويات هي المستوى الفردي، المستوى الجماعي، المستوى التنظيمي وهناك أيضا المستوى الإستراتيجي.

1. الكفاءات الفردية: هناك وفرة لتعريف مفهوم الكفاءة الفردية غير أن الكثيرون يرجعون إلى التعاريف الأكثر بساطة وانتشارا وهي تلك المرتكزة على الثلاثي: معرفة، ممارسة، سلوك، فتعرف بأنها مجموعات المعارف و القدرات والسلوكيات المهيكلة وفق هدف معين و في وضعية معينة، الكفاءة ليست حالة بل هي مسار والعامل الكفاء هو الذي يكون قادرا على تجنيد وتنفيذ بعض أفعالها¹ ومختلف وظائف النظام كالعلاقات الفكرية العمليات التقييمية، و العلائقية، وبتعريف بسيط نقول بأن الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي و المتواصل و التجربة المهنية والشخصية، كما أن الكفاءة من شأنها أن تدعم النجاح الاجتماعي والمهني للفرد من خلال: روح المبادرة، روح الإبداع، المثابرة، روح التنظيم، التحكم في الذات، مؤهلات القيادة القدرة على الإقناع، الثقة في النفس العلاقات ما بين الأفراد¹.

و فيما يلي عرض للكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد:

- المثابرة و القدرة على العمل و التأقلم مع الظروف المتغيرة و الغامضة.
- قدرة التعلم و التأقلم السريع في التقنيات العملية.
- القدرة على اتخاذ القرار، إدارة، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة .
- توظيف المواهب، وإرساء العلاقات الجيدة بينهم .
- إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين وتنمية العمل الجماعي .
- التعامل الإيجابي مع المرؤوسين ومواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة.
- العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة² .

2. الكفاءات الجماعية: بحكم طبيعة المنظمة كمجموعة بشرية وذات أهمية وأهداف ونظرا الصيغة الجماعية للنشاط التنظيمي فإن تحليل وتحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي للاهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية .

وهذه الأخيرة ليست مجرد تجميع للكفاءات الفردية بل هي تركيبة فريدة من الكفاءات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى الأفراد في المنظمة تفوق نتيجتها المرتبة عن جمع وبفعل أثر المجموعة الناجم عن

¹ عبد العزيز زواتيني، مصطفى حاج الله، المورد البشري بين الكفاءة و الفعالية، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية- بحوث و دراسات-، المجلد 08، العدد 01، جامعة البويرة، 2021، ص126.

² سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسة، جامعة الجزائر، 2005، ص138-139.

الديناميكية الجماعية للفاعلين المكافآت الفردية. و تحدد مجموعة SOURET 1989 أبعاد للكفاءات الجماعية:

- التداول: تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة .
 - التضامن: تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.
 - التعلم: تحدد القدرة التأهيلية للجماعة، وترتكز على نوعية التنظيم المساند .
 - الصورة العملية الجماعية: تظهر بوجود نقاط مشتركة في العمل¹.
3. الكفاءات الإستراتيجية: يشير مفهوم الكفاءة الإستراتيجية إلى اجتماع كل من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة مباشرة في تحقيق إستراتيجية المؤسسة، فهي تتعلق بكل الفاعلين بالمؤسسة و تشكل من الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية والأصول الخاصة بالمؤسسة.
- إن الكفاءات الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة كما تشمل عدة كفاءات حسب تعدد الوظائف فيها (التخطيط، التنفيذ، الإدارة والرقابة)، فهي تتمثل في كفاءة التنفيذ أو كفاءة الرقابة أو التقييم . و تظهر الكفاءة الإستراتيجية المنظمة من خلال :

- تمكنها من دخول أسواق واسعة ومتنوعة .
 - تخلق مساهمة هامة في المنتج.
 - تميزها و صعوبة تقليدها من قبل المنافسين².
4. الكفاءات التنظيمية: تعرف الكفاءات التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة في بنائها والمتمثلة في:
- قاعدة المعرفة: و تتضمن الوحدات الفردية للمعرفة والمتكونة بدورها من الأفراد، التكنولوجيا، قواعد المعلومات... الخ وهي تسمح بتحديد الكفاءات المحلية .
 - إطار المعرفة: يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العملية والمعرفة، ويجسد ببنية المؤسسة (تحديد السلطة، تقسيم الأدوار، المهام)، والسياسات المحددة لها.
 - ديناميكية المعرفة: عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة والمحولة القواعد المعرفة عن طريق توصيل وتبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة، وينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية³.

¹ عبد العزيز زواتيني، مصطفى حاج الله، مرجع سابق، ص126.

² تسعديت ورداني، خديجة عميار، إدارة الكفاءات في المؤسسات العمومية – دراسة حالة مؤسسة نفضال تيزي وزو،-، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة، جامعة تيزي وزو، 2017/2018، ص19.

³ رحيل أسية، مرجع سابق، ص14.

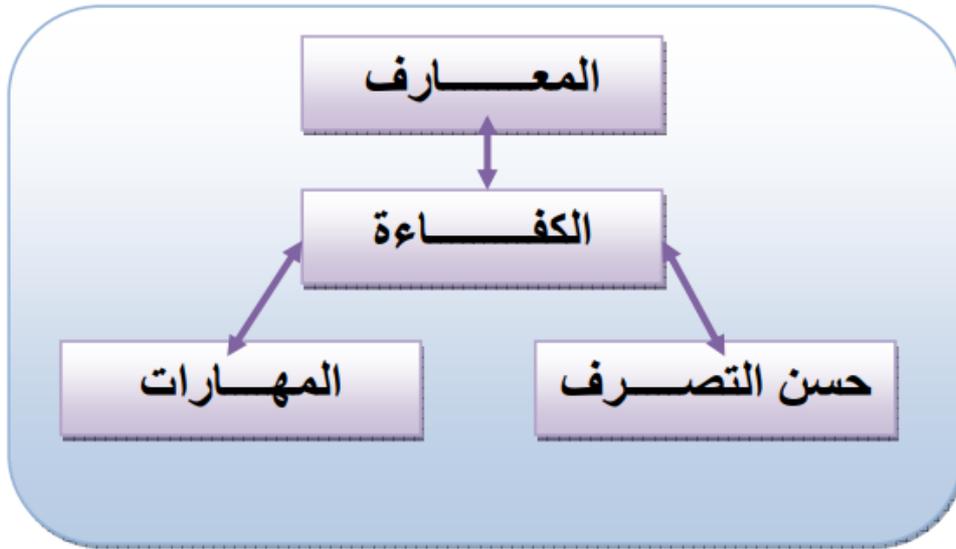
المطلب الثالث: أبعاد الكفاءات وأهميتها.

أولاً: أبعاد الكفاءات:

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءات نذكرها كالآتي :

1. المعرفة: تتعلق بمجموعة المعلومات المنظمة، والمستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة، كما ترتبط المعرفة أيضاً بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة يمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقاً من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضاً الهيكل وأسلوب الحصول عليها .
2. المهارة: القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق صيرورة وأهداف محددة مسبقاً، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية بصعب نقلها.
3. حسن التصرف: قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءات¹ بتوفيق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهام² بأحسن ما يستطيع¹.

الشكل رقم (1-03): أبعاد الكفاءات.



المصدر: مقداد أصيلة، بطيب عائشة، مرجع سابق، ص 15.

ثانياً: أهمية الكفاءات:

¹ مقداد أصيلة، بطيب عائشة، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح -، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2016/2015، ص 15-16.

للكفاءات أهمية كبيرة على مستوى إدارة الموارد البشرية و أيضا على مستوى المؤسسة و تتمثل فيما يلي:

1. أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية: تعتبر الكفاءات أكثر ما يشغل المدراء و على مستوى إدارة الموارد البشرية، و هذا نظرا لما تعرفه تغيرات المحيط و تأثير الكفاءات الفردية و الجماعية على التميز و أهداف المؤسسة و تلخص أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية فيما يلي :
 - الانتقال من التركيز على كفاءة الفريق بدل كفاءة الفرد الواحد.
 - التوجه نحو توظيف ذوي كفاءات سواء كانوا (دائمين، موسمينالخ).
 - الكفاءة تحتل مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية، بحيث انتقلت إدارتها من التركيز على إدارة الفرد أو المنصب إلى الانتقال لإدارة الكفاءات .
 - أصبحت إدارة الموارد البشرية تقوم بعملية استقطاب و توظيف الكفاءات بدل الأفراد، لحاجتها إلى الكفاءات التي تساعد على أداء أعمالها القائمة على التكنولوجيا الجديدة و بالتالي هي بحاجة متزايدة إلى الكفاءات.
 - لا بد على إدارة الموارد البشرية مساندة التطورات التي يشهدها العالم في مجال التكنولوجيا للبقاء، خاصة مجال تحرير و تنظيم أعمالها مثل الأجور و العطل و إعداد مختلف التقارير.¹
2. أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة: و تبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة في:²
 - أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما، والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة و التطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها .
 - تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين .
 - أصبح الاستثمار في الموارد البشرية للمؤسسة والذي يمس الاحتياجات الأساسية، خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح إنتاجية جيدة ...الخ) أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء ...الخ)، لذا فإن المؤسسة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينهما وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة .

¹ ربيع مزوزي، مرجع سابق، ص22.
² رحيل أسية، مرجع سابق، ص25.

المبحث الثاني: ماهية تسيير وتنمية الكفاءات.

نظرا للأهمية الكبيرة التي تكتسبها الكفاءات داخل المؤسسة و بروزها كمدخل إستراتيجي لتمييز المؤسسات يظهر الحاجة إلى ممارسات تسييرية جديدة، أصبح من الضروري على هذه الأخيرة أن تهتم بتسيير هذه الكفاءات قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة.

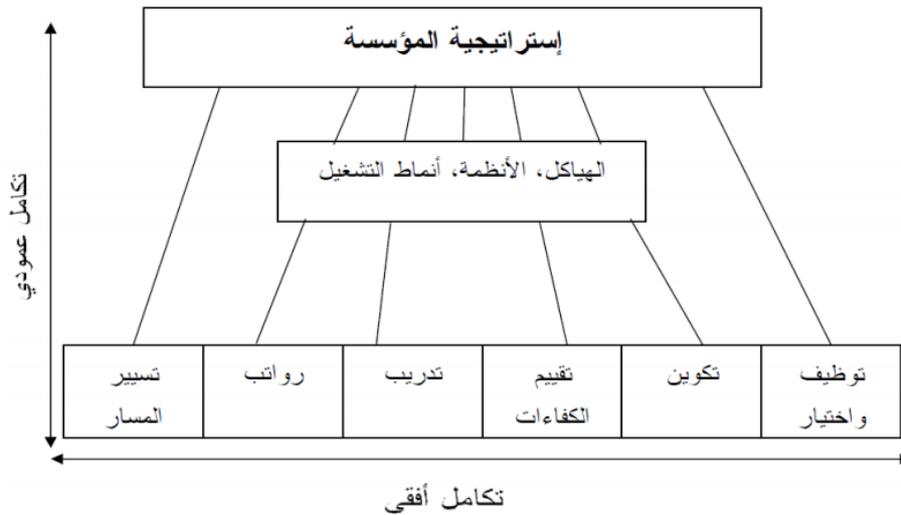
المطلب الأول: مفهوم وأهداف تسيير الكفاءات:

أولا: مفهوم تسيير الكفاءات:

يعرف مدخل تسيير الكفاءات كمقاربة حديثة في التسيير الإداري بأن²: "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، و بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن"، فهذا التعريف يشير إلى دور إدارة المؤسسة في تسيير كفاءات موظفيها من خلال مختلف الأنشطة والبرامج التدريبية و التحفيزية لتعظيم و ترقية الكفاءات الفردية و الجماعية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

كما يعرف على أن²: "مجموعة من النشاطات الموجهة نحو تطوير كفاءات الأفراد وفريق العمل بهدف تفيد المهام ورفع أداء الأفراد"¹. حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التوظيف، التكوين و غيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة و ليست أهدافا بحد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي و أفقي و هذا ما يبين² الشكل التالي:

الشكل رقم (04-1): التكامل الأفقي و العمودي لتسيير الكفاءات.



المصدر: محمد لخضر حرز الله، مرجع سابق، ص333.

¹ محمد لخضر حرز الله، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار و تسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة و القانون، المجلد01، العدد 14، جامعة بسكرة، 2016، ص332.

التكامل العمودي يبحث من خلال¹ تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، رؤيتها و كذا إستراتيجيتها، إذ تكون هذه الكفاءات مختارة و منظمة و مطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فيتم البحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، و الوسيلة المثلى لهذا التكيف هي الكفاءات، أي أن هذه الأخيرة تصبح محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية.¹

كما تم تعريف تسيير الكفاءات على أن²: يعد خاص في تسيير الموارد البشرية يبحث عن التوفيق بين تنافسية المؤسسة و قابلية التوظيف لدى الموارد البشرية وذلك بتعبئة و تدعيم قدرات العاملين لديها. و عرف كذلك على أن² "التأثير في معارف و كفاءات و سلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده و التكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل.

و تم تعريف² أيضا على أن² "عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب و تطوير و تحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين.²

ثانيا: أهداف تسيير الكفاءات: تتمثل أهداف تسيير الكفاءات فيما يلي:

- تقدير أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف .
- تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية و الاقتصادية .
- الجمع بين عوامل الكفاءة المنظمة «المؤهلة» و تنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل.
- الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع.
- إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل.
- تقليل المخاطر و التكاليف الناجمة عن الاختلافات.
- اختيار و برمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل.
- وضع أسس علمية مناسبة لجذب و استقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.
- تحديد احتياجات المؤسسة من اليد العاملة الحالية وحتي المستقطبة منها التي تسمح بتجسيد إستراتيجيتها.
- ترقية و تحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، و التأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، و بتحديد أنسب نظام للتحفيز.

¹ محمد لخضر حرز الله، مرجع سابق، ص333.

² إلياس يوبي، تسيير الكفاءات في المؤسسة – دراسة حالة المؤسسة الجديدة للخزف الصحي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تنظيم و إدارة المؤسسات، المدرسة العليا للتجارة، 2015، ص66.

- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها، و بالتالي إحساس العامل بانتمائه للمؤسسة.
 - زيادة فرص الابتكار و الإبداع في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات.
- فإدارة الكفاءات تقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى الوظيفة (منصب العمل)، فهي بدلا من ذلك تقوم على المعارف و الخصائص المهنية (بما فيها السلوكية) الضرورية لشغل المنصب، و تهتم بكفاءات الفرد جميعها سواء كان يستخدمها في منصبه الحالي أم لا، بمعنى أنها جهد إداري هادف إلى تجميع كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق الأهداف المنظمة.¹

المطلب الثاني: المراحل الأساسية ومقاربات تسيير الكفاءات:

أولا: مراحل تسيير الكفاءات:

تتمثل المراحل الأساسية لتسيير المناصب و الكفاءات فيما يلي²:

1. المرحلة الأولى: المعرفة الجيدة الهيكل الموارد البشرية.

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

2. المرحلة الثانية: توقع الأعمال المستقبلية.

يعتبر عنصر أساسي حيث يفترض أن تكون النظرة الإستراتيجية للمؤسسة واضحة، و التي تسمح بترجمة إلى احتياجاتها من الكفاءات التي تخدم الإستراتيجية، و وضع قوائم للوظائف المستهدفة .

3. المرحلة الثالثة: وضع المخططات.

تقوم المؤسسة بوضع مخططات التوظيف والتكوين والحركية بين الوظائف حيث يصعب وضع هذه المخططات نظرا للاعتبارات التالية :

- اصطدام التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصيرة.
- صعوبة التوازن بين اكتساب الطرق الجديدة التسيير و الذي يفترض التكوين الجماعي و الفردي للتقنيات المستعملة، هذا من جهة ومن جهة ثانية التكوين الاستراتيجي الذي يفرضه³ الوظائف الجديدة للمؤسسة.

¹ إلياس يوبي، مرجع سابق، ص 67-68.

² خديجة مولودي، صابرة مشحاط، مرجع سابق، ص9.

- صعوبة تنظيم مخطط الحركة بين الوظائف خاصة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث معدل دوران العمل ضعيف، أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة فلا وجود حوافز مهمة لذلك، لعل اعتبار أن هذه الحركة تساهم كثيرا في إيجاد روح الإبداع والابتكار وتغني على الجانب الروتين المهام، إذ أن التطوير في هذا الإطار يلعب دورا مهما في عملية تطوير الكفاءات و تجديدها.

ثانيا: مقاربات تسيير الكفاءات:

تتجلى مقاربات عملية تسيير الكفاءات فيما يلي:

1. المقاربة التسييرية للكفاءات: تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف و الخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، ضمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، ومن المعرفة والمهارة، وحسن التصرف.
 - إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزة الكفاءات التعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضيعات المهنية للعامل أثناء أداء مهامه¹، ورغم هذا تبقى الكفاءات نهائية أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل أي توفير الفعل، اللي نكون وليدة القدرة التحضيرية للمؤسسة. إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات)، بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.
 2. المقاربة العملية للكفاءات: من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي و السيرورة التنظيمية والتكنولوجيا وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها، إن الميزة التنافسية المتعلقة الكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات، فالقدرة ليست فردية بل جماعية وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التعلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية، والبيئة التنافسية¹.
 3. المقاربة الإستراتيجية للكفاءات:
- وفق المقاربة الإستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية و العملية و التنظيمية

¹ خذري توفيق، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات – دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2018/2019، ص18-19.

المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد. أو بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات أخرى متشابهة،¹

إن المقاربات السابقة (التسييرية، العملية، الإستراتيجية) لتسيير الكفاءات قدمت تفسيراً علمياً لدور مختلف أنواع الكفاءات في تعظيم القدرات المحورية للمنظمة والتأسيس لميزتها التنافسية، وهي ترتبط بصفة جوهرية بإيجاد بيئة تنظيمية داخلية محفزة على العمل و مناسبة لتنمية الكفاءات التنظيمية بأنواعها (الفردية و الجماعية، كفاءات التسيير و التنظيم...)، و تساعد على التواصل ودمج المهارات الوظيفية أفقياً و عمودياً.

المطلب الثالث: مفاهيم حول تنمية الكفاءات:

أولاً: مفهوم تنمية الكفاءات: سنحاول توضيح مفهوم تنمية الكفاءات من خلال عرض بعض التعاريف كالتالي:

عرفها وليام ترايسي: "تنمية الكفاءات عبارة عن جملة من الأنشطة المخططة بغرض تطوير المنظمة، عن طريق تحسين مهارات و كفاءات الموارد البشرية، و جعلها تستجيب لمتطلبات الوظائف الحالية و المستقبلية". بالنسبة لراوية حسن فتنمية الكفاءات تتضمن عملية التعلم، لأنها تؤدي إلى تغيير بعد أو أكثر من الأبعاد الثلاثة التالية: المعرفة، المهارة و الاتجاهات.

و عرفها أيضاً لوبوي: "تنمية الكفاءات هي جزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية، و هي عملية ضرورية بالنسبة لجميع الشرائح الوظيفية بالمنظمات، لذلك أصبحت تمثل الشغل الشاغل للمدراء بجميع المنظمات على اختلاف القطاعات الاقتصادية التي تنتمي إليها، و تتضمن عملية تنمية الكفاءات تعليم الموارد البشرية معارف تفيدها في الاستجابة لمتطلبات و وظائفها الحالية و المستقبلية.

بناء على التعريفات السابقة يمكننا تعريف تنمية كفاءات الموارد البشرية بأنها: عملية مخططة التعليم الموارد البشرية، و تفجير طاقاتها الكامنة، وبالتالي منحها كفاءات جديدة تجعلها قادرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف الحالية و المستقبلية، مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة و تكيفها البيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى رفع معنويات الموارد البشرية، و تحقيق استقرارها الوظيفي بالمنظمة.²

ثانياً: أهمية تنمية الكفاءات:

تتجلى أهمية تنمية الكفاءات بالنسبة للمؤسسات و مواردها البشرية في:

¹ محمد لخضر حرز الله، مرجع سابق، ص338.
² حمود حيمر، تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، 2017/2018، ص44.

- إثراء و تحيين معارف الموارد البشرية؛
- تحضير الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الوظائف، في إطار برامج تطوير و إدارة مسارها الوظيفي.
- سد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية، وجعل مواقفها وسلوكياتها أكثر إيجابية، وزيادة ولائها للمنظمة.
- تخفيض معدل الغياب ومعدل دوران العمالة، وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة.
- تخفيض حجم العمالة بالمنظمة، من خلال إكساب الموارد البشرية مؤهلات جديدة تمكنها من شغل وظائف متنوعة وانجاز مهام متعددة.
- استفادة الموارد البشرية من فرص الترقية، وتحسين مكانة المنظمة في سوق العمل.

بالإضافة إلى النقاط السالفة الذكر ، تسمح تنمية الكفاءات بتحقيق ما يلي¹:

- توفير الكفاءات الضرورية لمواجهة بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.
- رفع معنويات الموارد البشرية مما يعود إيجابا على المنظمة، و يحقق رضا زبائنها.
- اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموارد البشرية، و بالتالي اتخاذ الإجراءات اللازمة لتدارك الوضع.

ثالثا: مجالات تنمية الكفاءات:

1. إعداد مواصفات الكفاءات: توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات و جمع المعلومات حول الوظيفة و مجال العمل، و من بين هذه الطرق بحد الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية و الجماعية، استمارات الكفاءات ...
2. تقييم الكفاءات: يمثل التقييم مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأننا² يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف و القوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة، و من الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد: مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات ...
3. تطوير الكفاءات: و تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر و علينا³ يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية، ذلك أننا² من دون أي شك أن تغيرات البيئة في هذا الميدان نجد :التكوين المرتكز على الكفاءات .
4. تحفيز الكفاءات: توجد مجموعة من الإجراءات و السياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق الفعالية جهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل

¹ حمود حيمر، مرجع سابق، ص 50.

النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات الغير المشبعة لدى العاملين، وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها.

المبحث الثالث: المورد البشري بين الكفاءة والفعالية في تقييم وتحسين الأداء.

من التصورات النظرية في مجال إدارة الموارد البشرية الكفاءة والفعالية، فهما من المواضيع المعقدة التي لاقت اهتمام عدد كبير من المختصين في العلوم الاقتصادية باعتبارها نقطة أساسية في نظريات الإدارة التنظيم والتسيير، فالفعالية هي المعيار الذي يحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي بشكل عام ودراسة كيفية تنظيم المؤسسة بهدف الوقوف على الفعل التنظيمي وفهمه¹ وتحسينه²، وهو أمر لا يتم بشكل مستقل عن مفهوم الفعالية ولتحديد مفهومها نقوم بتحديد محتوى الفعالية وعلاقتها بالكفاءة والأداء.

المطلب الأول: مفهوم الفعالية ومعاييرها ومؤشراتها:

أولاً: مفهوم الفعالية:

إن المنظمة تتسم بالفاعلية حينما تتمكن من بلوغ أهدافها وهذه الأهداف عبارة عن غايات مستقبلية تتطلب وسائل فعالة للوصول إليها والتي بدورها تتمثل بالقرارات الفعالة التي تتخذها المنظمة. تعرف الفعالية بأنها مدى تحقيق المنظمة لأهدافها ، أما إتزيوني (Etzioni) فقد عرف الفعالية بأنها: "قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة"¹. و عرفها (Jones) بأنها: "قدرة المنظمة على إشباع حاجات المستفيدين فيها والمؤثرين في بقائها وهم (العاملين، المجهزين، المالكين، الجهات الحكومية، الدائنين، الزبائن... الخ) مما تؤكد الحكم على مدى فاعلية المنظمة من خلال قدرتها على إشباع طموحات وتطلعات المستفيدين الاستراتيجيين التي ترتبط وتتعامل معهم. ويرى Katz & Kahn أن الفعالية يمكن تعريفها وفهمها من خلال العديد من الأبعاد والجوانب، فالفعالية تعني تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق، كما أنها تعني تعظيم عوائد الأفراد والإسهام في رفع كفاءة المنظمة ككل، والفعالية تشير أيضا إلى القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة . كما عرفها الـ Katz & Kahn بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات، وزيادة حصتها في السوق، وتحقيق رضا العاملين والعملاء، وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى تحقيق النمو والربحية"².

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص92.

² علاء فرحان طالب، زينب مكي البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص267-268.

ثانياً: معايير الفعالية:

إن مفهوم الفعالية متعدد الأبعاد، ويشتمل على عدة معايير نذكر أهمها:

1. نموذج تحقيق الأهداف: وهو من أقدم النماذج لتوضيح وتحليل الفعالية وأكثرها انتشاراً واستناداً لهذا النموذج، فإن أي منظمة تنشأ لتحقيق أهداف معينة، وأن فعالية المنظمة تقاس بمدى تحقيق هذه الأهداف، ومع أن هذا النموذج يستخدم كثيراً في الحياة العملية في المنظمات، ولكن له مشاكلات عديدة أهمها:
 - إن الأهداف غير الرسمية لبعض المنظمات لا يمكن قياسها بسهولة .
 - لكل منظمة عدة أهداف، وتحقيق أحدها قد يعيق المنظمة أحياناً من تحقيق الأهداف لأخرى.
 - لا يمكن تصور وجود إجماع في المنظمة على أهداف مشتركة محددة.¹
2. نموذج موارد النظام: و الفلسفة التي يقوم عليها هذا المدخل تصور الفاعلية المنظمة بأنها القدرة التساومية للمنظمة في الحصول على الموارد واستخدامها بشكل كفاء لتحقيق الأهداف (المخرجات) بهدف المحافظة على التوازن والاستقرار (Robins, 1990) ويركز على أن الفاعلية تعتمد على طبيعة العلاقات التي تحددها مع بيئتها فضلاً على إدارة التكاملات المتبادلة ضمن المنظمة وقدرتها على الإدارة والسيطرة على البيئة الخارجية.²
3. نموذج العمليات الداخلية: ويركز نموذج العمليات الداخلية على الناس و على عمليات الرقابة و انسياب المعلومات بسلاسة باعتبارها وسائل، و على الاستقرار باعتباره غاية. و من مشاكلات هذا النموذج هو تجاهله لعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية و الإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية، فضلاً عن صعوبة قياس المناخ النفسي و رضا العاملين.³

ثالثاً: مؤشرات الفعالية:

1. الإنتاج: قدرتها على تحقيق ما تحتاجه البيئة الخارجية كما و نوعاً.
2. الكفاءة: نسبة المدخلات المخرجات وتستخدم فيها مقاييس عدة مثل تكلفة المنتج، معدل الضياع.
3. الرضا: اهتمامها بالمنافع التي ستعود على عضو المنظمة وعلى العملاء ومقاييس معدل الغياب.
4. التكيف: الحد الذي تستطيع فيه المنظمة التكيف مع التغيرات التي تنشأ داخل المنظمة أو خارجها.
5. النمو: استمرار الموارد في النشاط الذي تقوم به والهدف منه هو دعم قدرتها على البقاء.

كما يوجد تقسيمات ثانياً لمؤشرات الفعالية التنظيمية و هي:

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 93.

² علاء فرحان طالب، زينب مكي البناء، مرجع سابق، ص 270.

³ حسين حريم، المرجع نفسه، ص 94.

- المؤشرات الداخلية : و ترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها و منها :
 - قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله تحقق هذه الأهداف.
 - توفر المهارات الاجتماعية للمدير مما يضمن توفيره للدعم للمرؤوسين عند المشاكل.
 - التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة و توزيع السلطات على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد والمشاركة في اتخاذ القرارات و تدريب و تنمية قدراتهم.
- المؤشرات الخارجية: و ترتبط بالمرجات وعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومنها:
 - تحقيق الأرباح والأهداف المسطرة والقدرة على التكيف والتأقلم مع المتغيرات الحديثة؛
 - التطور و يتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا و إدخال البرامج التدريبية و تطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى مع التطورات الحاصلة لزيادة الطلب عليها.¹

المطلب الثاني: تقييم الأداء:

أولاً: مفهوم تقييم الأداء: تنوعت التسميات التي استخدمها الباحثون في هذا المجال، فهي تقييم الأداء عند البعض الأول، و قياس الكفاءة عند البعض الثاني و أخيراً قياس فعالية الأداء، سنرى بعض التعاريف التي جاءت لمصطلح تقييم الأداء على النحو التالي:

الحكم على مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية و قياس الأداء الفعلي و مقارنته بالمستهدف حتى تتكون صورة واضحة عن مدى تحقيق الأهداف، و من ثم مدى النجاح حتى يمكن اتخاذ القرارات المناسبة.²

إذ عرف على أنه تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة و تقييم تصرفاته مع من يعملون معه، كما يعرف بأنه الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه و بطريقة موضوعية.³

ثانياً: أهداف تقييم الأداء: تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين:

- هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية و الاستغناء .
- هدف تطويري: و ذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم. في الواقع إن معظم

¹ سلمى رزق الله، نصيرة زروال، تدريب الموارد البشرية و دوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 01، جامعة الجزائر، 2020، ص24.

² محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2007، ص270.

³ منير نوري، تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص338.

المؤسسات تدعي أن برامج لديها توضع لتحقيق هاذين الهدفين معا لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى ، وعموما فإن أنظمة تقييم الأداء تهدف إلى :
العدالة والدقة في المكافآت و تحديد الأفراد الممكن ترقيةهم، توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين و المساعدة في تحديد الاحتياجات التدريبية مع المساعدة في تخطيط القوى البشرية و تحسين مستوى أدائهم.¹

ثالثا: فعالية تقييم الأداء: حتى يكون تقييم الأداء فعالا يجب:

- المعايير و المقاييس: يجب أن توضع بكل موضوعية و تبنى على الحقائق فقط.
- البساطة و المرونة: بحيث تكون صياغتها بسيطة في القياس ، قابلة للتعديل وفقا للظروف.
- تصميم معدلات الأداء: التي يجب كذلك أن تكون نابعة من أهداف التنظيم و الفرد أيضا لضمان الفعالية. وعموما تشمل المعدلات على كمية الناتج وجودتها² وأسلوب الأداء
- أما فيما يتعلق بالمنظمة و المديرين، فيجب توفر: الاهتمام من طرف الإدارة و العناية الفائقة و توفير أفضل السبل لنجاحها.
- الاقتناع: أي يجب على المديرين فهم جيد لهذه البرامج و الاقتناع بها حتى يتسنى لهم تطبيقها وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة عنها.
- أما فيما يتعلق بالعاملين: تحديد الفئات: أي نوعية العاملين الخاضعين للتقييم لأن³ من المستحيل تطبيق برنامج واحد لكل الفئات.²

المطلب الثالث: العلاقة بين الكفاءة و الفعالية و الأداء:

الكفاءة و الفعالية هما من المصطلحات الأكثر ارتباطا ببعضهما البعض فإذا كانت الفعالية القيام بالعمل الصحيح و الاهتمام بالقرارات الإستراتيجية أو تفاعل مكونات المنظمة على المستوى الكلي بما تحتويه⁴ من متغيرات خارجية و داخلية فعلى العكس الكفاءة ترتبط بالمستوى الجزئي من تحليل التنظيم، بينما الأداء هو عبارة عن الكفاءة و الفعالية معا، و يمكن تقديم النموذج التالي الذي من خلاله⁵ نميز بين كفاءة و فعالية الموارد البشري انطلاقا من التركيز على أن موضوع الفعالية و الكفاءة يرتبط بالمؤسسة و العنصر البشري و تفاعلهما، و يمكن أن نميز بين المتغيرات التالية:

- المؤسسة: يمكن اعتبارها على أنها تركز على عمليات داخلية أو عمليات خارجية .
- الأفراد: يمكن اعتبار تصرفاتهم على أنها تصرفات عقلانية أو تصرفات طبيعية .

¹ نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص164.

² نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الجزائر، 2011، ص89.

و بناء على تفاعل هذه المتغيرات يمكن تشكيل المصفوفة التالية المعبرة في الجدول التالي:

الجدول رقم (I-01): جدول يشخص العلاقة بين الكفاءة و الفعالية.

الأفراد	المؤسسة	توجه داخلي	توجه خارجي
سلوك عقلائي	كفاءة داخلية (1) تعظيم نسبة المدخلات تدني التكاليف	كفاءة خارجية (2) تفهم المركز العلاقة القائمة	
سلوك طبيعي	فعالية داخلية (3) تعظيم تحفيز أعضاء المؤسسة	فعالية خارجية (4) تعظيم الإشباع المؤسساتي المجتمع	

المصدر: عبد العزيز زواتيني، مصطفى حاج الله، مرجع سابق، ص 135.

يتم قراءتنا لهذه المصفوفة كما يلي¹:

مكونات الكفاءة الداخلية: و هذا من خلال مراقبة العمل في تحقيق العملية الإنتاجية بشكل أمثل كما ونوعا، و يتطلب تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال التكاليف و باعتماد التخصص و تقسيم العمل بشكل ملائم و يمكن قياسها بواسطة ساعات العمل، تكاليف السلعة المباعة، المردودية، رأس المال .
مكونات الكفاءة الخارجية: ترتبط بالحصول على الموارد النادرة وتوزيع المنتجات ونفس الوقت تواجه مشاكل خاصة على المستويين الجزئي والكلّي كالموارد وسوق المنتجات، تماسك الأسعار، يرتبط بالانتقال الجيد للموارد التقنية والمعلومات بين المؤسسة والبيئة المحيطة ويمكن قياسها بواسطة: تكلفة رأس المال. الحصة السوقية، تكلفة المواد الأولية، تنمية الأسواق الجديدة .

مكونات الفعالية الداخلية: ترتبط بإشباع رغبات الأفراد باعتماد أساليب التحفيز وصياغة علاقات تقوم على التعاون كعنصر من عناصر الفعالية كالمهام والشروط ونظم التعويضات ونوعية العلاقات التحكيمية المرتبطة بالجماعة و المناخ السائد و يمكن قياسها :بواسطة معدل دوران العمل، والتغيب عن العمل، عدد الشكاوي، اتجاهات أفراد، إضرابات...

مكونات الفعالية الخارجية: و ترتبط بالعلاقات القائمة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية و ليس على مستوى المعلومات والتبادلات التقنية وإنما على قدرة المؤسسة في إشباع مختلف أطراف الإستراتيجية التي لها علاقة بالمؤسسة (زبائن، موردون، جماعات محلية والمجتمع بصفة عامة) ويمكن قياسها بواسطة: درجة إشباع مختلف الأطراف، المسؤولية الاجتماعية، القدرة على تحديد المخاطر والمستوى المعيشي، فمن خلال هذا التشخيص

¹ عبد العزيز زواتيني، مصطفى حاج الله، مرجع سابق، ص 135-136.

يمكن التأكيد على أن الكفاءة ترتبط بالمتغيرات التقنية الاقتصادية والمعلومات والفعالية تهتم بالجوانب الإنسانية والمتغيرات ذات الطابع النوعي.¹

من جهة أخرى يمكن اعتبار الأداء الكلي: الكفاءة (الداخلية + الخارجية) + الفعالية (الداخلية + الخارجية)، من خلال هذه المعادلة فإن الأداء يتوقف على هذه المتغيرات الأربعة و نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم(1-02): جدول يبين العلاقة بين الأداء و الكفاءة و الفعالية.

العلاقة	الكفاءة	الفعالية	الأداء
المفهوم	فعل الشيء بطريقة أفضل	فعل أفضل شيء	فعل أفضل شيء بأفضل طريقة
المدى	جزئي عمودي كمي	شامل أفقي نوعي	متكامل

المصدر: محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص15.

من هذا الجدول نستنتج أن الكفاءة ترتبط بالمدى القصير بينما الفعالية ترتبط بالمدى الطويل أما الأداء فيقدم لنا نظام متكامل مدخلا² تتمثل في الكفاءة والفعالية ومخرجات تتمثل في تحقيق الأهداف المعلن عنها، وبعبارة أخرى يرتبط الأداء بالفعالية في المجالات التالية: شروط العمل الفيزيائية وعلاقات العمل، تنظيم العمل، توزيع الوظائف، تقسيم المهام و المصالح و الأدوار، الاتصال و التنسيق و التشاور العسلى و الوظيفي بين الأفراد و تبادل المعلومات، تسيير الوقت الفردي و الجماعي بين مختلف التوظيف، التكوين و الذي ينسجم مع متطلبات الوظائف و المهام المنوطة بكل فرد، التطبيق الاستراتيجي و هو التقنيات التي تسمح بتحويل أهداف المؤسسة إلى عملية حقيقية تسمح بتحقيقها.²

¹ عبد العزيز زواتيني، مصطفى حاج الله، مرجع سابق، ص135-136.
² محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات و وظائف، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص15.

خلاصة الفصل:

بناء على ما قمنا بتناوله في هذا الفصل من مفاهيم حول الكفاءات البشرية و تسييرها و علاقتها بالفعالية نستخلص أن الكفاءات أصبحت تحتل مكانة هامة في استراتيجية المؤسسة باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة فهي تمثل بذلك التفاعل ما بين المعارف، المهارات و سلوكات الافراد و المجسدة ميدانيا، حيث أصبح البحث الكفاءات، تطويرها، و تسييرها بما يخدم المؤسسة أمرا ضروريا في ظل ما يشهده المحيط من تعقيدات، و تغييرات سريعة، فالكفاءات بمختلف أنواعها تعتبر عامل أساسي للنجاح بالنسبة للمؤسسات، إذ أصبحت المراهنة عليها لحيازة القدرات التنافسية اللازمة، و بلوغ مستويات عالية من الأداء، قناعة راسخة لدى معظم المهتمين بتطوير المؤسسات من أكاديميين و ممارسين .

تمهيد:

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها الموارد البشرية، وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال مجموعة الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة وحتى يمكن لإدارة الموارد البشرية المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمنظمة أن تقوم بتدعيم برامجها المختلفة في إطار إستراتيجية المنظمة .

و سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: القوى والإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية وعلاقتها بسلسلة القيمة.

المبحث الثالث: مساهمة الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية.

تعتمد المؤسسات و بمختلف نشاطاتها سواء خدماتية ، صناعية أو إنتاجية على المنافسة بغرض النمو و البقاء و التوسع و ذلك بتطوير و تجديد مختلف الأساليب المتبعة في التسيير لتحسين مركزها التنافسي و تعظيم الأرباح ، لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى ماهية الميزة التنافسية و خصائصها و محدداتها ...

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية و خصائصها:

أولاً: تعريف الميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية عنصراً أساسياً و جوهرياً للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة، إذ يرتبط مفهومها باستخدام المنظمة لمواردها وإمكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها، و نتيجة لذلك تحرص المنظمات حسب هذا المفهوم على العمل الدؤوب و المستمر لخلق واكتساب والمحافظة والاستثمار على الميزة التنافسية لمدة أطول .

وهذا ما يجعلنا نقوم بإعطاء أبرز مفاهيم للميزة التنافسية و عرض بعض التعاريف و مختلف وجهات النظر الذي أشار إليه أصحاب الاختصاص ، بحيث يشير مصدر الميزة التنافسية إلى قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مراكز أفضل من المنظمات الأخرى العاملة في نفس الشروط، حيث تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل لمختلف القدرات و الكفاءات و الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة¹.

عرفها بورتر (Porter) "مكانة موقع المنظمة في الصناعة هي التي تحدد إذا ما كانت ربحيتها أعلى أو أقل من متوسط ربحية الصناعة، فالمنظمة التي تستطيع التموّض بشكل جيد قد تكسب معدات عالية على الرغم من عدم ملائمة هيكل الصناعة وكون معدل ربحية تلك الصناعة معتد².

و عرفت حسب كل من بورتر و هارجرت و شانكت و جوريندار جام (Hiergent et porter, Shanket Corindarajamnp) تعرف بأنها تكمن في التسيير الجيد لأنشطة المنظمة، حيث حدد Porter ثلاث استراتيجيات التحقيق ذلك وهي: السيطرة بواسطة التكاليف والتميز والتكثيف وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تملكه المنظمة من موارد مختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها³ اكتسابها، فتنفرد بها عن غيرها في ضل

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص13-14.

² عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر و التوزيع، الأردن، 2015، ص70.

الظروف البيئية الخارجية والداخلية المتغيرة باستمرار الأمر الذي يجعل من تلك الظروف ذات تأثير في عملية بناء الميزة التنافسية.¹

ويعرفها (David) على أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصا أو منظمة أو دولة، والهدف هو الرغبة في الفوز ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة و الرغبة في الفوز والولاء أو الالتزام وتوفر الموارد المحددة.²

و حسب البكري تعرف الميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على جذب الزبائن و بناء المكانة الذهنية لها كمنظمة أو لمنتجاتها، و زيادة القيمة المدركة من قبلهم و تحقيق رضاهم".

بينما يرى (Mc Fetridge) بأن "الميزة التنافسية في مؤسسة ما يمكن أن تتحقق في حال ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح، مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصص السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح".³

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن الميزة التنافسية هي ذلك المركز الفريد طويل الأمد الذي تطوره المؤسسة من خلال أداء أنشطتها بشكل متميز وفعال ، حيث تقدم منتجات ذات قيمة فائقة لعملائها مقارنة بالمنافسين، ولكي تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تتوفر فيها بعض الشروط وهي أن تكون حاسمة أي تعطي الأسبقية على المنافسين ونستنتج أيضا ما يأتي :

- تتمثل الميزة التنافسية بالتقدم على الآخرين بالسعر والإنتاج وحجم السوق المستهدف والتميز بالموارد.
- المنظمات لديها القدرة على إضافة قيمة لمنتجاتها حتى يصعب تقليدها .
- خصائص مميزة تمكنها من الاستمرارية في السوق .

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية:

ولكي تشكل موارد المنظمة مصدرا مهما للميزة التنافسية المستدامة لابد من توفر بعض الخصائص الداعمة لاستدامة الميزة التنافسية فيها، وهذه الخصائص هي :

- يجب أن تكون ذات قيمة عالية، أي أن تكون قادرة على استغلال، أو تقوم بتحديد التهديدات في بيئة المنظمة إلى أعلى حد .

¹ محمد حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص47.
² عز الدين علي سويبي، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص71.
³ نادية عبد الكريم، باية وقنوني، دور المداخل الإدارية الحديثة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد13/العدد03، جامعة البويرة، 2019، ص179-180.

- و يجب أن تكون نادرة: بمعنى أن ² يمتلكها العديد من المنظمات في الحاضر والمستقبل .
- و توفر القدرات المبدعة للمنظمة: وتشمل القدرات المبدعة القادرة على تحقيق مزايا تنافسية قيمة تجعل من الصعب على الآخرين تقليدها.¹
- من بين الخصائص التي يجب أن تتميز بها الميزة التنافسية للمؤسسة نجد ما يلي :
 - تبني الميزة التنافسية على أساس الاختلاف، وليس على أمام التشابه؛
 - تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص باغتنام الفرص في المستقبل .
 - تكون غالبا مركزة جغرافيا .
- وحتى تكون الميزة التنافسية لدى المؤسسة فعالة و محققة الأهداف التنافسي، ينبغي أن تتوفر فيها جملة من الشروط تمثل فيما يلي:
- حاسمة، بمعنى أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق و التفوق على المنافس .
- الديمومة، أي أن تحقق الاستمرارية عبر الزمن .
- إمكانية الدفاع عنها، بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها أول إلغائها من قبل المنافس.
- لكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب أن ينظر إليها كل على حدة، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة لأن كل شرط مضمون ، بمعنى أنه ² استمرارية دون حسم و ² إمكانية الدفاع دون وجود استمرارية.²

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية وأبعادها:

أولا: مصادر الميزة التنافسية:

- إن اكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تملكه المنظمة من موارد مختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها ² اكتسابها، فتتفرد بها عن غيرها في ظل الظروف البيئية الخارجية والداخلية المتغيرة باستمرار، الأمر الذي يجعل من تلك الظروف ذات تأثير في عملية بناء الميزة التنافسية و لتعدد مصادرها يمكن حصرها في نوعين أساسيين:
- 1- المصادر الخارجية:**

وهي تتعلق بالبيئة الخارجة العامة والإطار الذي تعمل فيه المنظمة إذ نظم مجموع القوى والعوامل الاقتصادية والسياسية و الديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمات با ²تجاه السلبي أو الايجابي. والعامل الآخر في بناء التنافسية هو حجم ومقدار المنافسة في النشاط الذي تعمل المنظمة والإمكانات المتوفرة لدى المنافسين، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي بالمنظمة إلى الاهتمام بالجوانب الإستراتيجية

¹ حسين وليد عباس، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لإستدامة الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص144.

² مسعودي خيرة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مديرية إصالات الجزائر لولاية مستغانم ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة، جامعة مستغانم، 2018/2017، ص26.

كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها و أنشطتها لمواجهة المنافسين والتميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير موجود لدى الآخرين تمكن المنظمة من تقديم منتج ذو قيمة للمتعاملين تحصل من خلال على رضاهم بما يكسب المنظمة السمعة الطيبة و يوسع من حصتها على حساب المنافسين الآخرين.¹

كذلك فإن المتغيرات الفنية والتكنولوجية والتي تتضمن الوسائل المتبناة لإنجاز الأنشطة أو الإنتاج سواء كانت مادية أم غير مادية و الاختراعات الجديدة فضلا عن اثر التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ أشكاً² مختلفة ومتنوعة، كل هذه العوامل قد تؤدي إلى رجحان كفة البعض في تحقيق الميزة التنافسية قياسا بالآخرين. ب-المصادر الداخلية²:

تشمل الموارد التي تملكها المنظمة وتستطيع التحكم فيها وكذلك الأنشطة والمهارات التي تقوم بها والتي تتحدد بالآتي:

1-الموارد:

و تشمل ما تملكه المنظمة من موجودات كالموارد البشرية والمواد الأولية و الأجهزة والهيكل والأموال وكذلك العلامات التجارية وقنوات التوزيع وغيرها، وكذلك امتلاك المنظمة لهيكل تنظيمي مترابط يسهل عملية تنقل المعلومات من المستويات المتعددة والتي من شأنها أن تسهم في بناء الميزة التنافسية، حيث أن تميز المنظمة في امتلاك موارد بشرية من ذوي المؤهلات العلمية المتقدمة أو امتلاكها لرأسمال كبير قياسا بالآخرين سيجعلها تتميز عن المنافسين الآخرين، والعبرة ليست في الموارد فقط بل هناك شيء مكمل لتوفير الموارد هو الأنشطة والمهارات التي تقوم بها وتمتلكها المنظمة ويقف في مقدمة هذه النشاطات التخطيط لأعمالها . إن موارد المنظمات سواء كانت مادية أو مالية أم بشرية² نستطيع أن تعمل مفرداها و دون دراية ومعرفة بأعمال و أنشطة العناصر و الإدارات الأخرى في الهيكل التنظيمي.

2-المهارات و الأنشطة:

وتعلق بشكل كبير بالإدارة وأساليبها والأنشطة التي تقوم بها المنظمة حيث قسم Porter عام 1985 من خلال نموذج سلسلة القيمة Value أنشطة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين هما :

المجموعة الأولى: هي مجموعة من الأنشطة الأساسية والتي تؤدي إلى الخلق المادي للسلع والخدمات وخدمات ما بعد البيع وتظم عدة أنشطة من بينها :

- التوزيع المادي الداخلي، والذي يتضمن استلام مدخلات المنتج والتخزين والسيطرة عليه ،
- التوزيع المادي الخارجي، ويتضمن التجميع والتخزين وتوزيع المنتج للزبائن .
- العمليات: وتتضمن كافة الأنشطة التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى منتج نهائي.

¹ سالمى أسماء، قويدري أسياء، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص علوم اقتصادية، جامعة المسيلة، 2020/2019، ص26.

² حسين وليد عباس، مرجع سابق، ص143.

- التسويق: يتضمن كافة النشاطات التي تساهم في تزويد الزبائن بالمنتج و منها الإعلان البيع .التوزيع . التسعير و الترويج.
- الخدمة: أي خدمات ما بعد البيع لزيادة قيمة المنتج وتتضمن التركيز والتدريب و التصليح والإدامة .
- المجموعة الثانية: وتكون مجموعة من الأنشطة المساعدة والمساندة .
- الإمداد: أي الإمداد بالمواد الأولية والمجهزين .
- تطوير التكنولوجيا: وتشمل أساليب وأنظمة العمل وتطوير المنتجات المدخلات التكنولوجية والأجهزة والمعدات .
- إدارة الموارد البشرية: وتتضمن كافة الأنشطة المتعلقة باختيار و تدريب وتطوير وتعيين الموارد البشرية والحفاظ عليها والاستخدام الأمثل لها .
- البني الأساسية في المنظمة: وتتضمن أنشطة الإدارة العامة والإدارة المالية والأنظمة المساعدة.¹

ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية:

تتألف الميزة التنافسية من مجموعة أبعاد ينبغي أن تفكر إدارة المؤسسة بها، و تحدد تلك الأبعاد فيما يلي:

1. القيمة المدركة لدى العميل:

بمعنى قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر و الجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة و خدمات ما بعد البيع، و تؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على مكوناتها والذي يتمثل في رأس مال العلاقات.²

تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة -على قيمة أعلى من منافسها، وعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل³ أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره ، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة ومدى الاعتمادية عليه، وخدمات ما بعد البيع، وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العمل الذي يعد من الدعائم الأساسية

¹ حفيان عبد الوهاب، مرجع سابق، ص53.

² ربيع مزوزي، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2013/2014، ص68.

لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء بالإضافة إلى العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات¹.

2. التميز:

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز، من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية².

بالنسبة للموارد المالية من المنتظمة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها التاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين.

وفيما يتعلق بالموارد المادية، والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المنظمة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج، فإنه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المنظمات الأخرى.

وتمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية فالعديد من المنظمات يعزى نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية.

أما المصدر الرابع للتميز فهو الإمكانيات التنظيمية والتي تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين بها من أجل مقابلة احتياجات عملائها، وتختلف الإمكانيات التنظيمية عن المصادر الأخرى لتحقيق التميز في الطريقة أن التي تساهم بها تلك الإمكانيات في إعطاء قيمة المنتجات أو خدمات المنظمة من الصعب - إن لم يكن من النادر على الآخرين تقليدها³.

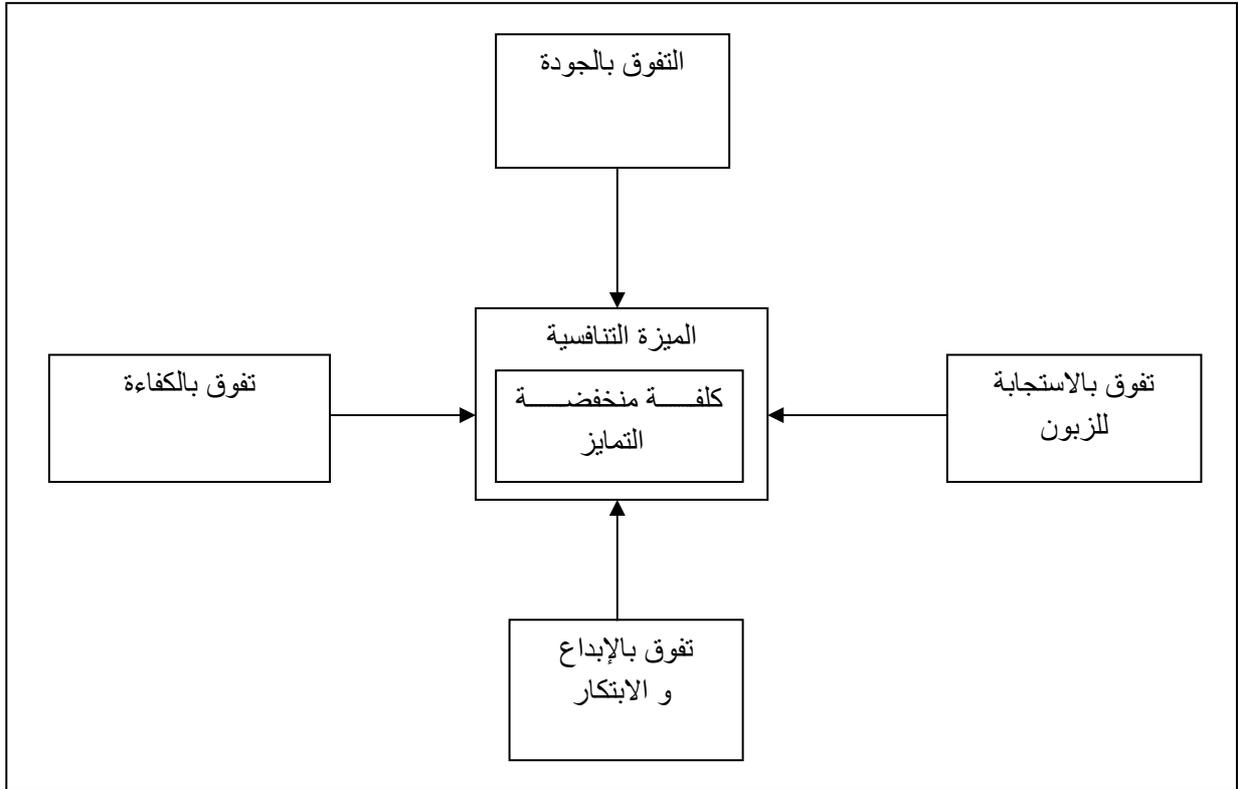
3. التفوق والموارد الغير الملموسة:

1- التفوق:

يقتضي هذا البعد بناء ميزة تنافسية باستفادة من مجا² تستطيع إدارة المؤسسة إحراز التفوق فيها على منافسيها، وتحدد تلك المجا² بالشكل المبين أدناه:

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص14-15.
² مقدار أصيلة، بطيب عائشة، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2016/2015، ص61.
³ بوحنة سعيدة، غيبور فتحة، تنمية الكفاءات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج- الطاهير، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، جامعة جيجل، 2019/2018، ص47.

الشكل رقم (II-01): مساهمة التفوق في بناء الميزة التنافسية.



المصدر: محمد عبد الحسن الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية منظورة الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.

2- الموارد الغير الملموسة:

يوضح هذا البعد دور الموارد البشرية، والإبداع والسمعة كموارد غير ملموسة في بناء الميزة التنافسية، تشكل الموارد غير الملموسة القوة الخفية التي يصعب على المنافسين اكتشافها وتقليدها ومن بين الموارد غير الملموسة نجد الأنواع التالية:

أ- موارد بشرية: وهي المعرفة والثقة، والاستعدادات الأولية، وأسلوب العمل المنظمي المؤلف.

ب- موارد الإبداع: وهي الأفكار والاستعدادات العلمية وطاقة الإبداع.

ج- موارد السمعة: وهي السمعة مع الزبائن، واسم العلامة التجارية، ومدركات جودة المنتج ومتانة المنتج وإمكانية الاعتماد على المنتج، والسمعة مع الموردين، وكفاءة دعم التفاعلات والعلاقات المتبادلة المنافع وفعاليتها.¹

¹ : محمد عبد الحسن الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية منظورة الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص160-161.

د- المرونة الإستراتيجية: تعني وضع الاستعدادات المختلفة لمختلف الطلبات والفرص الموجودة في بيئة المنافسة الحركية وغير المؤكدة، ويتطلب تحديد عناصر التحليل البيئي المتصلة بعمليات الرصد والمراقبة والتنبؤ والتقدير الأهداف المنافسين المستقبلية، معرفة استراتيجياتهم القائمة والافتراضات والاستعدادات التي تشكل محددات لتوجه استجابة المؤسسة وتفكير إدارتها بالتغيير، والمناورة بمصادر ومجالات بناء الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها:

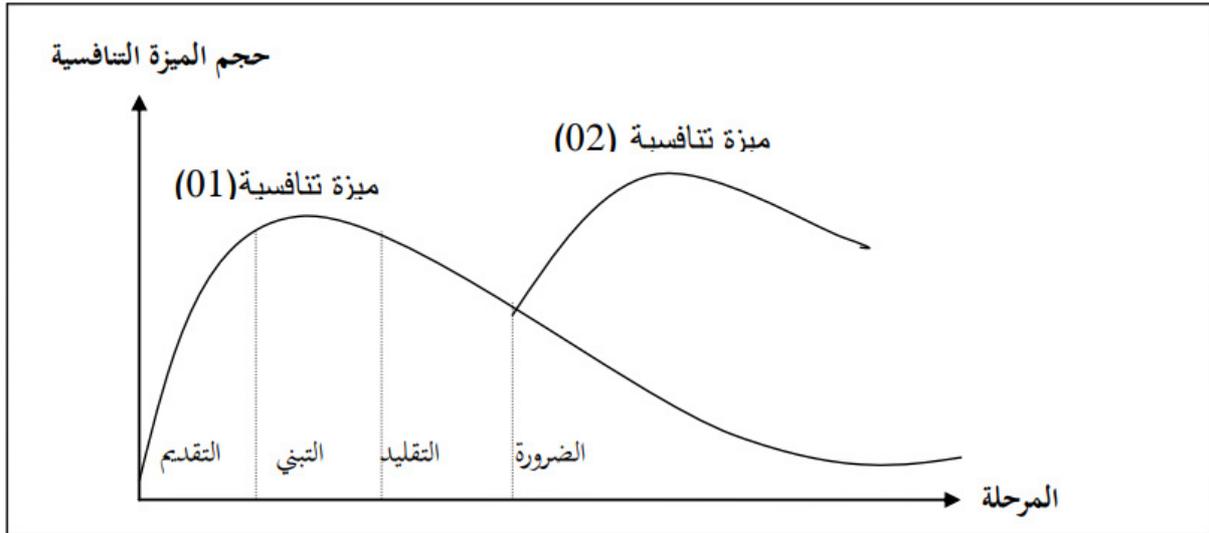
أولاً: محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمنظمة من خلال متغيرين أو بعدين هامين و يتمثلان فيما يلي :

أولاً / حجم الميزة التنافسية :

تكتسي للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة، وبشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر تطلب مجهوداً أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها. وكما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة. فإن الميزة التنافسية أيضاً دورة حياة، وذلك ما يوضحه الكمال الموالي¹:

الشكل رقم (02-II): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 87.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 87.

تتمثل مراحل دورة حياة الميزة التنافسية في :

أ- مرحلة التقديم: وهي تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار أكثر حيث يغري ذلك إلى القبول الذي تحضى به من قبل عدد متزايد من الزبائن .

أ- مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقرار نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكون الوافرات هنا أقصى ما يمكن .

ج - مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوافرات.

د-مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد .

نشير أنه ² يمكن أن تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد لذلك فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة لمعرفة الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة.¹

ثانيا/ نطاق التنافس.

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، و من أمثلة على ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة، أو صناعات مرتبطة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتجات مميزة له . يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد هي :

أ- القطاع السوقى: ويعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق .

ب- درجة التكامل الأمامي: يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية،

فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز .

ج -البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا البعد من

تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة

¹ صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، 2007، ص19.

وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم .

د-قطاع النشاط : يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في خلالها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتهي إليها المؤسسة، وفي هذا الإطار تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها أي بالنظر إلى تحليل إمكاناتها الداخلية وتحليل المحيط.¹

ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة بثلاث ظروف هي :

1 - مصدر ترتيب الميزة التنافسية : يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما :

أ- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة : مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام وحيث يسهل نسب تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة .

ب-مزايا من مرتبة مرتفعة :مثل تميز المنتج (التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة) السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها :

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل:الأفراد المدربين تدريباً خاصاً القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء.

- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص والبحوث والتطوير والتسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة وعلاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

2- عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة : في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التحيد أو التغلب على آثار تلك الميزة، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً .

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية : تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة² يكفي أن تحوز المؤسسة على

¹ فحام ميلود، تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة، جامعة مستغانم، 2018/2017، ص47.

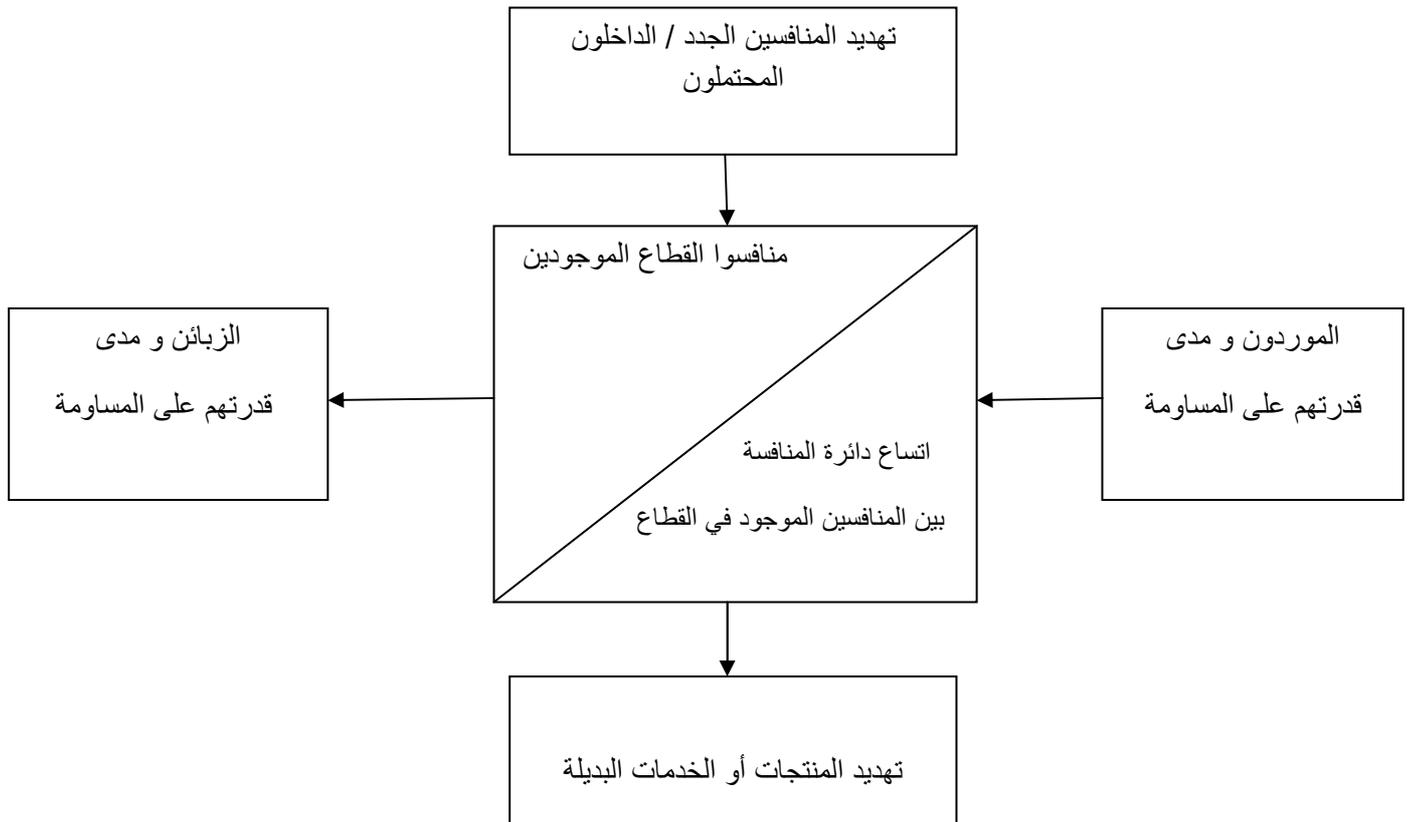
ميزة تنافسية فحسب، بل يجب بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على ويتم ذلك باستناد إلى معايير معبرة تختار وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط، ويمكن للمؤسسة أن تثيري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع لأداء الميزة، حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب هدر الجهد والموارد في ميزة ٢ تحقق هدي في التفوق على المنافس والوافرات الاقتصادية¹.

المبحث الثاني: القوى والإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية وعلاقتها بسلسلة القيمة.

المطلب الأول: قوى الميزة التنافسية:

تنشط المؤسسات في محيط شديد التغير و في تغير مستمر، لذلك على المؤسسات معرفة بيئتها من أجل تحديد الاتجاهات المستقبلية، إضافة إلى ذلك أصبحت المؤسسة تواجه قوى تؤثر على تنافسيتها وهذا ما قدمه بورتر و تعرف بقوى التنافس الخمسة، يمكن التطرق إليهما من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (II-03): نموذج القوى التنافسية.



المصدر: طارق السويدان، قيادة السوق، دار ابن حزم للطباعة والنشر، لبنان، 2001، ص21.

¹ الشيخ نور الدين، دور الابتكار و الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، جامعة مستغانم، 2016/2017، ص48.

إن هذا الشكل الذي بين أيدينا يوضح قوى الميزة التنافسية حسب ما وضعه مايكل بورتر (Michel porter) وسنتطرق بالشرح و التفصيل لهذا الشكل:

1- تهديد المنافسين الجدد :

إن أول قوة تنافسية حسب Porter تتعامل مع الصعوبة أو السهولة التي يمكن أن يواجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في ذلك المجال ومن الواضح انه كلما زادت صعوبة الدخول إلى السوق قلت المنافسة وزادت الأرباح المحصلة على المدى البعيد، وقد حدد Porter سبعة عوائق تواجه المنافسين الجدد في الدخول إلى السوق وهي:

- اقتصاديات الإنتاج الكبير.
- تميز المنتجات .
- متطلبات رأس المال.
- تكاليف التحويل .
- احتراق قنوات التوزيع .
- مزايا لشركات قائمة مسبقا.
- سياسات الحكومة.¹

2- ضغط المنتجات البديلة :

و تتمثل المنتجات البديلة في تلك المنتجات التي تعرضها مؤسسات في صناعات أخرى بإمكانها إشباع حاجات مماثلة للمستهلك، إن هذه القوة يمكن أن تؤثر على ربحية الصناعة إذ إن وجود بدائل قوية للمنتجات يشكل تهديدا تنافسيا يؤثر على السعر الذي تفرضه المؤسسة في صناعة ما.²

و تتعلق بمدى استعداد المشتري لتبديل نوع المنتج أو الخدمة. ويؤكد Porter أن هذا التحول يصبح ذا خطورة واضحة عندما يزور متلقي الخدمة ليس فقط بمورد بديل بل يقدم أسعار تجارية أفضل، فعلى سبيل نظام الإنذار الالكتروني اثر على شركات الأمن نظرا لأنه يقدم نفس الحماية مع أقل تكلفة.

3- التنافس بين المنافسين الحاليين :

يؤكد بورتر أن مستوى المنافسة في أي مجال يعمل من خلال المنافسة بين المنافسين وتزداد عندما يحدث الآتي:

- إذا كان هناك الكثير من المنظمات المنافسة أو أن المنظمات المنافسة تتساوى نسبيا في الحجم أو الموارد .

¹ حفيان عبد الوهاب، مرجع سابق، ص55.

² مقداد أصيلة، بطيب عائشة، مرجع سابق، ص75.

- عندما يكون نمو النشاط الذي تعمل فيه المنظمة بطيء التطور .
- وجود مخزون يكلف المنظمة تكاليف عالية.
- عندما تكون عوائق الخروج من السوق كثيرة .
- عندما تختلف استراتيجيات المنافسين و مبادئهم وشخصياتهم ، فقد لاحظ أن المنظمات الأجنبية تجعل البيئة التنافسية أكثر تعقيدا وذلك لأن أهدافهم في العمل مختلفة عن المؤسسات الوطنية وبالمثل بالنسبة للمؤسسات أو المنظمات الأحدث و الأصغر فهي أكثر استعدادا للمغامرة للحصول على فرصة أكبر في السوق.

4- قوة مساومة الزبائن :

إن قوة مساوية الزبائن الممارسة على قطاع معين تشكل بدورها تهديدا لقطاع باعتبار أن الزبائن يسعون دائما إلى فرض أسعار منخفضة مع المفاوضة على خدمات واسعة الجودة ومناسبة الشيء الذي يؤثر سلبا على مرودية المنظمة و جاذبيتها لأنه من الصعب الحصول على الزبائن و من السهل فقدانهم لأن الزبون يتميز دائما بعدم الوفاء للتنظيم، و بالتالي يؤثر على تنافسية المنظمة .

5- قوة مساومة الموردين :

إن قوة مساومة الموردين بإمكانها أن تشكل تهديدا حقيقيا للمنظمة فتقلص من مردوديتها عن طريق الضغط الممارس من قبل الموردين برفع الأسعار أو بتدني مستويات الجودة للمواد التي يوردونها، كما إن التهديد يكون أشد خطورة في حالة عجز المنظمة عن إدماج ارتفاع التكاليف في سعر الخدمة المقدمة .¹

المطلب الثاني: الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية:

تستند بعض المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجية معينة لغرض سباق المنافسة، و بناء مركز إستراتيجي متميز يضمن لها البقاء و النمو في بيئة منظمات الأعمال و هناك ثلاث إستراتيجيات لتحقيق أداء أفضل هي:

(1) إستراتيجية قيادة التكلفة:

أي أن تسعى المنظمة إلى أن تكون منتجاتها أقل تكلفة في السوق، إذ تتميز بقدرتها على إنتاج وبيع المنتجات ذاتها بأسعار أقل من المنافسين،²

تبنى هذه الإستراتيجية على تكاليف مدخلات الإنتاج مقارنة مع منافسها، بحيث تحقق تغيير

جوهرى في التكاليف الكلية لأي صناعة باعتمادها على بعض الإجراءات الهادفة، حيث تتطلب

إستراتيجية قيادة الكلفة بأن تمتلك المنظمة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى من

¹ حفيان عبد الوهاب، مرجع سابق، ص56-57.

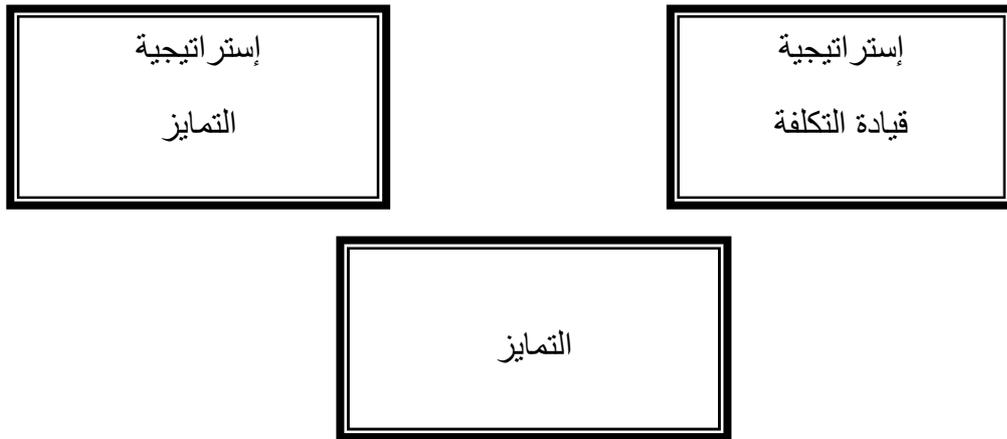
² حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص144.

الجودة وتسعى إلى خفض التكاليف عامة، وأن تهتم بمراقبة التكاليف الإدارية و الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة و الاستفادة من تراكم الخبرات في تطوير الموارد البشرية حتى يتسنى للمنظمة تحقيق ربح أكبر من منافسيها مقارنة بمتوسط أسعار الصناعة و أن تباع بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لتكتسب حصة سوقية، وكلما أصبحت الصناعة أكثر نضجا والأسعار في الانخفاض كلما حققت ربحا عاليا.¹

و كثيرا من الشركات التي تنجح في تعزيز الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية قيادة التكلفة ²بد أن يكون لها المقدرة الداخلية من خلال الأتي:

- أن يكون لديها رأس مال كبير بحيث يمكن استثماره في الموجودات الخاصة بالإنتاج.
- المهارات اللازمة لتصميم منتجات جديدة.
- توفر الخبرة في مجال هندسة التصنيع.
- قنوات توزيع فعالة.

الشكل رقم (II-04): مصادر بناء الميزة التنافسية.



المصدر: عزالدين سنوسي، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص76.

(2) إستراتيجية التميز:

يعني قدرة المنظمة علي تقديم منتج مميز وفريد ذي قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون تتضمن " جودة أعلى، وخصائص فريدة، وخدمات ما بعد البيع". و من أهم متطلبات هذه الإستراتيجية هي قدرات تسويقية قوية، كفاءات قوية في مجال البحوث الأساسية و خبرة طويلة في الصناعة و مجموعة فريدة من المهارات.²

¹ عزالدين سنوسي، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص75.

² حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص145-147.

إستراتيجية البحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية يصعب تقليدها في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري بما يحقق رغباته كالأسعار التشجيعية و خدمات ما بعد البيع. في حين يؤكد (Dess, et al, 2008, p166). أن أفضل المنتجات والخدمات هي التي تحمل صفات فريدة من نوعها، وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء وأنها أفضل من منتجات المنافسين أو مختلفة عنهم بمعنى أكثر أن تضع أسعار استثنائية للمنتج ² يمكن الحصول عليها في منتجات بديلة لما تتمتع به من صفات فريدة.¹

3) إستراتيجية التركيز: على شريحة أو على شرائح محددة بما يمكن من تقديم خدمة متميزة لها من حيث الجودة أو السعر أو الإثنين معاً.²

وتعد من الإستراتيجيات الثلاث التي هدفها الوصول لموقع أفضل في السوق و بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال العمل في قطاع معين حيث تكيف إستراتيجيات دفاعية معينة و تحددها على بعض القطاعات الخاصة في السوق الذي يمكن فيه عرض سلع و خدمات متميزة و بتكاليف منخفضة، فالمؤسسة وتبعا لهذه الإستراتيجية ² تعمل في السوق بأكمله بل تتعامل و تركز على قطاع صغير و محدد من السوق.

وتتميز هذه الإستراتيجية بكونها تحمل المؤسسية قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل الموارد و المجهودات موجهة خدمة هذا القطاع وحده، وبالتالي يمكن للمؤسسة تطبيق هذه الإستراتيجية من خلال اختيار القطاع الصناعي الذي يتم فيه التنافس وتحديد مدى جاذبيته بناء على كل من حجم القطاع، و ربحيته، و مدى شدة قوى التنافس الخمس فيه، و تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.³

كما أن تطبيق هذه الإستراتيجية يستلزم جملة من الشروط لإنجازها بصورة ملائمة، وهي:

- وجود مجموعة مختلفة و متميزة من الزبائن ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- عدم وجود منافس آخر يحاول التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- موارد المؤسسة ² تسمح بتغطية قطاع سوقي معين.
- تفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم الربحية و معدل النمو.
- شدة حجة قوى التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

¹ عز الدين سوسي، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص76-77.

² الحاج مداح عرابي، كنزة بن غالبية، الدور الإستراتيجي للكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24/العدد 01، جامعة الشلف، 2021، ص737.

³ مقداد أصيلة، بطيب عائشة، مرجع سابق، ص80-81.

تقوم إستراتيجية التركيز بأخذ ثلاثة أشكال و تتمثل في:

- تنمية السوق: يتم تنمية و توسيع سوق المنتجات و خدمات المؤسسة من خلال الحصول على حصة أكبر حصة من السوق الحالي.
- تنمية المنتج: تقوم إستراتيجية التركيز بتعديلات و تحسينات و تغييرات على منتجات و خدمات المؤسسة مما يؤدي إلى إضافة مزايا جديدة للمنتج.
- التكامل الأفقي: يعني أن المؤسسة تعمل على امتلاك أو شراء بعض الوحدات الجديدة أو شراء بعض المؤسسات أو الوحدات المنافسة، أو على الأقل السيطرة عليها لتلبية رغبات المستهلكين المتزايدة أو استغلال فرص استثمار جديدة بهدف الحد من المنافسة التي تمثلها، أو التحكم حجمها وأسلوبها وبالتالي تحقق المؤسسة من خلال التكامل كفاءة، وسيطرة، ورقابة أكبر على السوق¹.

ونرى أن هذه الإستراتيجيات هي محصلة لعديد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها، ولها صلة بعدة أنظمة باختلاف البيئة التي تمارس فيها، كما أن المنافسة في منظمات الأعمال وعلى مستوى الشركات هي بمعنى كيف تتميز، و تنافس الآخرين في السوق وتتفوق عليهم من خلال هذه الإستراتيجيات، وهناك بعض المؤشرات تظهر من خلال الإستراتيجيات المذكورة يمكن إظهارها كم في الجدول التالي:

جدول رقم (01-II): المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الإستراتيجيات التنافسية الأساسية.

إستراتيجية قيادة التكلفة	إستراتيجية التمايز	إستراتيجية التركيز مع التمايز	إستراتيجية التكلفة
الإبداع في التكنولوجيا و الإبتكار. تعزير الإبداع. حصة سوقية كبيرة.	تقليل تكاليف التوزيع.	- تقديم خدمة مميزة للزبون. - تحسين الكفاءة. - الرقابة على الجودة. - تدريب العاملين في الصف الأمامي.	- تقديم المنتجات الخاصة. - إنتاج سلع و خدمات للحصص السوقية ذات الأسعار العالية.

المصدر: عزالدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 78.

¹ ربيع مزوزي، مرجع سابق، ص 84.

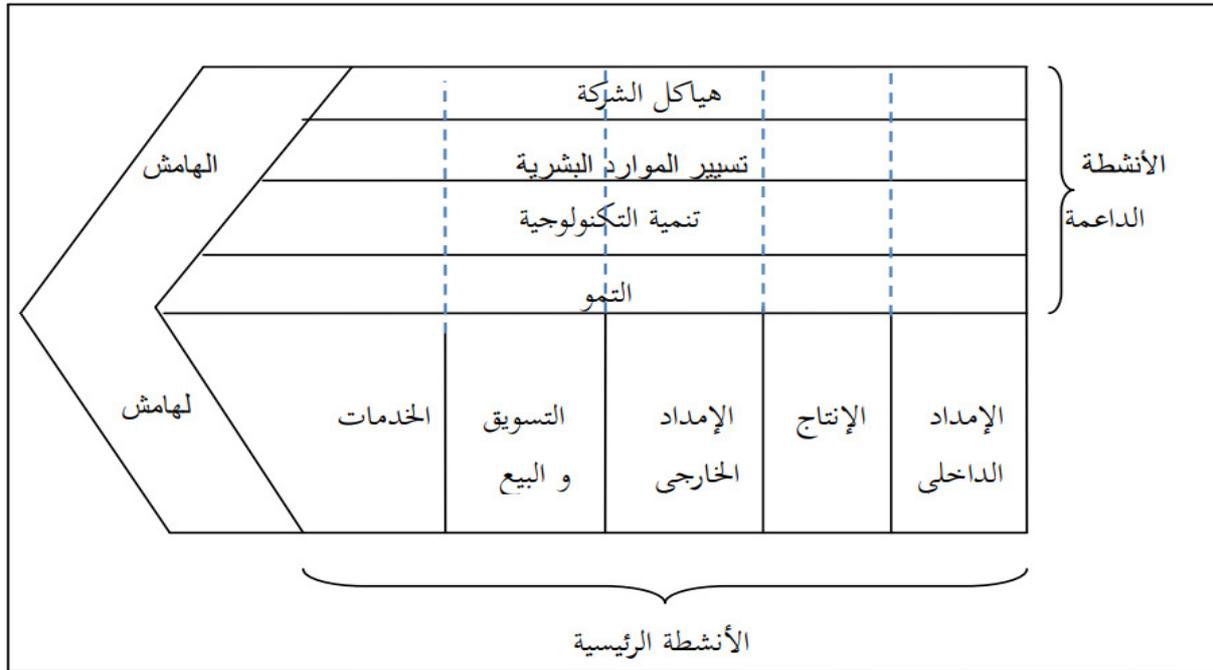
المطلب الثالث: سلسلة القيمة وعلاقتها بالميزة التنافسية:

إن المحافظة على الميزة التنافسية و بناء و تطوير ميزات تنافسية جديدة 2 يمكن بلوغه إذا تعرفت المؤسسة على الأنشطة المنتجة للقيمة و التي يتم الإستناد إلى سلسلة القيمة لتحديدها.

1. مفهوم سلسلة القيمة: سلسلة القيمة هي الهيكل الذي تستخدمه المنظمة لفهم موقع كلفها والتعرف على أدوات متعددة تستخدمها لتسهيل تنفيذ الاستراتيجية على مستوى الأعمال، فسلسلة القيمة تساعد في فهم الطبيعة الداخلية للمنظمة وتصوير هيكل القدرات من خلال النظر إليها كمجموعة من العمليات، وتستخدم التعرف على الموارد والعمليات الأساسية التي تمثل القوة و تحتاجه لتحسنه، والفرص لتطوير الميزة التنافسية، وتحقق الميزة التنافسية من الطريقة التي تقوم بها المنظمة بتنظيم وإدارة أنشطتها المنفصلة.

أن المفهوم الأساسي لسلسلة القيمة هو إضافة أكبر قيمة ممكنة بأرخص كلفة ممكنة وقياس مقدار المساهمة في القيمة المتقدمة والربح لكل جزء من السلسلة، فالمنظمة أكثر من مجموعة أنشطة، فسلسلة قيمة المنظمة هي نظام متداخل أو شبكة من الأنشطة بكلف أو كفاءة الأنشطة الأخرى. إذن سلسلة القيمة هي مجموعة من الأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للزبون، وهذه العملية تتكون من الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة.¹

الشكل رقم (II-05): نموذج سلسلة القيمة.



المصدر: طالب عبد، إستراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية المستدامة، ص 207.

¹ حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 149.

ويتبين من خلال الشكل أن النشاطات الأساسية تقع على طول المحور الأفقي وتتمثل نشاطات اضافة القيمة التي هي ضرورية لإنتاج وبيع المنتجات. أما الأنشطة الداعية فتقع في النصف العلوي من المحور العمودي وهي تعمل على دعم نشاطات اضافة القيمة.

وتشمل الأنشطة الأولية :

- الإمدادات الداخلية: أنشطة مرتبطة باستلام، تخزين و توصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون ، جدولة السيارات و المرتجعات إلى الموردين.
- العمليات: أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي وتشمل: التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة ، صيانة الآلات ، الاختبار والتسهيلات.
- الإمدادات الخارجية(المخرجات من المنتجات): أنشطة مرتبطة بجمع، التخزين و التوزيع المادي للمنتج إلى المشترين، وتشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد ، العمليات الخاصة بسيارات التسليم، تنفيذ و جدولة الطلبات.
- التسويق و المبيعات : أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للمشتري أن يشتري المنتج و تحفيزه على الشراء... الخ. وتشمل: الإعلان الترويج، رجال البيع، الحصص، اختيار المنفذ، العلاقات مع منافذ التوزيع و التسعير.
- الخدمة: أنشطة مرتبطة لتقديم خدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج وتشمل: خدمات التركيب، الإصلاح التدريب، قطع الغيار والأجزاء و تعديل المنتج. البيع.

أما النشاطات الداعمة فتشمل:

- البنية الأساسية: تشمل أنشطة مثل: الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية ، التمويل، التخطيط الإستراتيجي، و كل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل سلسلة القيمة ككل.
- إدارة الموارد البشرية: أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب، وتنمية الأفراد، وتشمل كل نشاط يتعلق بالمواد البشرية وبالتالي تتغلغل أنشطة إدارة الموارد البشرية عبر السلسلة ككل.
- التنمية التكنولوجية: أنشطة تتعلق بتصميم المنتج و كذلك تحسين طريق أداء الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة و تشمل: المعرف التقنية، الإجراءات و المدخلات، التكنولوجيا المطلوبة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة.¹

¹ علاء فرحان طالب، زينب مكي البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص208-209.

• الشراء: أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوبة شرائها و سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آت، و تتغلغل هذه الوظيفة عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة شراء.

2. أهداف سلسلة القيمة: يمكن للمنظمات أن تستخدم نشاطات سلسلة القيمة لخلق القيمة من خلال إما إيجاد طرائق أفضل لأداء النشاطات نفسها أو بواسطة إيجاد طرائق مختلفة لأداء هذه النشاطات، فأى ميزة يمكن الحصول عليها من خلال عمل النشاطات المتشابهة ولكن بطريقة أفضل من المنافسين قد تكون قصيرة العمر، إن الهدف من معرفة سلسلة القيم بالنسبة للشركة، هو التحكم في التكاليف الكلية لمختلف مراحل إنجاز منتج أو خدمة ما. وهذا باقتراح مختلف الحلول التقنية أو التنظيمية الممكنة التي تساعد على :

- التحكم في التكاليف: إذ يسمح تحليل سلسلة القيمة بتحديد تكاليف نشاطات الدعم التي تحقق قيمة مضافة و التي تكون تكلفتها عالية مم يسمح للمؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة حيالها.

- تحسين فعالية المؤسسة: تنبع فرص تحسين أداء المؤسسة من تحسين الوظائف الفردية إنما تنتج عن تحقيق أفضل للعلاقات بين الأنشطة المترابطة التي تخلق قيمة للعميل، كالتنسيق الأفضل بين الشراء ، الإنتاج و البيع، إن تحليل سلسلة القيمة تقدم الوسائل اللازمة للمؤسسة لضمان الأداء الفعال.

- ضمان التميز: يمكن لأي مؤسسة أن تحقق ربحية أعلى إذا قدمت منتجات أو خدمات بتكلفة أقل أو بجودة أعلى بطريقة تجعل الزبون يدفع مبالغ أعلى للحصول عليها، في حين يمكن لسلسلة القيمة أن تمثل مصدرا لتميزها إذا ما أحسنت استغلالها.¹

المبحث الثالث: مساهمة الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

إن نجاح المؤسسات في العصر الحديث و في ظل المنافسة المحتدمة هو اعتمادها على مواردها و أصولها الداخلية سواء المادية و الغير المادية، هذه الموارد و الكفاءات سمحت لها الحصول على منتجات متميزة و عالية الجودة ، و من خلال هذا المبحث سنعرض المقاربات لتحقيق الميزة التنافسية و خصائص الكفاءات البشرية المسؤولة عن خلقها.

المطلب الأول: خصائص الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية:

تعتبر الكفاءات أحد العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية و نجاحها في اختراق الأسواق العالمية و هذا نظرا إلى أن تلك الكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تؤدي استغلال فرص النجاح و يعد سببا رئيسيا في تحقيق أهداف سياسات المؤسسة، لذا يجب أن تتصف الكفاءات بخصائص منها:

¹ علاء فرحان طالب، زينب مكي البناء، مرجع سابق، ص209.

1. مساهمة الموارد البشرية و الكفاءات في خلق القيمة:
 إن الطبيعة المتباينة للموارد البشرية والكفاءات من خلال اختلاف مستوياتهما وقدراتهما تجعل مساهمتهما في خلق القيمة متباينة، فمثلا ما نجد المستخدمين ذوي كفاءات بقدر ما يكون أداءهم جيدا، و بالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة، كما أنه كلما كانت المؤسسة تمتلك مستخدمين ذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال البشري و الفكري قيما ومميزا.
2. أن تكون الموارد البشرية نادرة :
 حتى يكون المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية وجب أن يكون نادرا أخذنا بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية أو القدرات الإدراكية في الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي إذا ما امتلكت قدرات عالية عادة ما تكون نادرة، ومن ثم فالمشكل الأساسي الذي تعاني منه المؤسسات الاقتصادية في ظل التنافسية الشديدة هو النقص الكبير في الكفاءات المتخصصة والمؤهلة وبالتالي المتاح من هذه الأخيرة يمثل للمؤسسة التي تمتلكها وتستخدمها ميزة تنافسية.
3. أن تكون الموارد البشرية غير قابلة للتقليد :
 إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد البشرية طبيعة ثقافة المؤسسة، ومعايير أدائها التي يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة، وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات. تجدر الإشارة إلى أنه و حتى في حالة توصل مؤسسة ما إلى استقطاب كفاءات المؤسسات المنافسة من خلال طرح حوافز مغايرة، فإن الموارد البشرية ليست متحركة بسهولة وبشكل تام بسبب تكلفة الإحلال والاستقطاب المرتفعة وكذا صعوبة تحقيق التآزر داخل المؤسسة المستقطبة.
4. عدم قابلية الموارد البشرية والكفاءات للتحويل:
 يجب على المورد البشري حتى يكون مصدرا للميزة التنافسية أن يكون قابلا للتبديل بمورد مماثل له على مستوى الاستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، وبالتالي تعتقد أن الموارد البشرية تعد من بين الموارد النادرة غير القابلة للتحويل، و أن الميزة التنافسية المحققة من خلالها يصعب استمرارها حالة تبديل الموارد والكفاءات.¹

¹ مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية – الواقع العملي و آفاق التطوير، جامعة الشلف، 03-04/12/2012، ص11-12.

المطلب الثاني: أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية والكفاءات:

لكي تمتلك المؤسسة الموارد البشرية المتميزة يجب أن تتوفر على مجموعة من المتطلبات والأسس التي يمكن حصرها في النقاط التالية:¹

- استخدام مختلف الوسائل والطرق لاستقطاب الموارد البشرية المتميزة ومن ثم الاختيار الكفاء للأفراد المرشحين لشغل الوظائف بما يساهم في بناء وتطوير ميزات تنافسية للمؤسسة، والتأكد من مدى توافق خصائص هؤلاء الأفراد مع متطلبات هذه الوظائف .
- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية وذلك بعدم انحصاره على الأفراد الذين يبدو قصورا في مستويات أدائهم وإنما اشتماله، على جميع أفراد المؤسسة بمختلف مستويات أدائهم، مما يساهم في تثمين وتعزيز معارفهم وبالتالى تحسين وتطوير أدائهم .
- تحويل الصلاحيات الأزمة لتخاذ القرارات للأفراد المتميزين فيما يخص تنظيم وتفعيل الموارد لتنفيذ المهام المسندة إليهم، وتطبيق مبدأ المحاسبة بالنتائج والمسائلة وفقا للإنجازات، وليس على أساس الالتزام بقواعد ونظم العمل وغض النظر عن النتائج.
- تطبيق نظم المشاركة في الأرباح والذي يقضي بإتاحة الفرص للعمال للمشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري وتوزيع أسهم مجانية لتحفيزهم على تحسين أدائهم .
- ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في المؤتمرات و الفعاليات العلمية والمهنية المختلفة، و إن اقتضى الأمر ذلك دفع رسوم الاشتراك عن هؤلاء الأفراد وكذا رسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية .
- تنمية واستثمار القدرات الفكرية والإبداعية للأفراد وإتاحة الفرص للمتميزين منهم لتجسيد أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة، والعمل بمبدأ الابتكار فالمؤسسات الأكثر نجاحا هي التي تسعى إلى جعل كل فرد رجل أعمال في ذاته و تدفعه و تحفزه إلى الابتكار وتحمل المسؤولية والأخطار .
- تنمية أساليب العمل الجماعي و تكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة و ضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصاات الإيجابية و التواصل بين كافة الأفراد و تحقيق أسس الانتماء و الوفاء للمؤسسة .
- مراجعة وتطوير هيكل الرواتب والتعويضات المالية للعاملين و إجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل .

¹ مجاني باديس، طبول ريمة، تأثير الموارد البشرية و الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية- بنك الفلاحة و التنمية الريفية نموذجا، ألفا للوثائق للنشر و التوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص140-141.

- فتح قنوات الاتصال وتسيير تدفقات المعلومات والمعرفة بين أفراد المؤسسة مما يساهم في تعظيم الفائدة من تطور هذه المعرفة الناتجة عن التعامل والتداول بها .
- إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات و تطوير النظم وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري لتحفيز العمال على الإبداع و الابتكار الإثراء المعرفة التي تمتلكها المؤسسة.
- تطبيق إدارة الأداء التي تجمع بين العناصر البشرية، المادية، التقنية و التنظيمية في إطار متناسق و متكامل مع مراعاة الأبعاد الثقافية، الفكرية و الاجتماعية للموارد البشرية عند تصميم الأعمال و إعداد خطط الأداء و تحديد معايير التقييم.

المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية:

هناك ثلاث طرق أساسية يتم من خلالها تحقيق ميزة تنافسية بواسطة إدارة الموارد البشرية وهي¹:

1. إعداد و تطبيق إستراتيجية المؤسسة:

توفير مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والوظيفية، مع تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و إستراتيجية المؤسسة، ويتند التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على التحليل البيئي، وتلتزم الإدارة بضرورة تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية ذلك أن تكاليف العمالة تشكل 80% من تكاليف التشغيل لذا على المؤسسة الاهتمام باستغلال الكفاء لرأس مالها البشري امتلاك ميزة تنافسية قوية .
2. القدرة على إدارة التغيير :

تحتم البيئة شديدة الديناميكية قيام المؤسسات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير والذي يتحقق من خلال الاستخدام السليم لمهارات وخبرات إدارة الموارد البشرية، مما يتطلب تعيين و اختيار أفراد يتصفون بالمرونة، مع العمل على تنمية مهاراتهم وملكاتهم، وكذا قدراتهم الإبتكارية.
3. بناء التوحد الاستراتيجي للمؤسسة :

التوحيد الاستراتيجي هو درجة مشاركة جماهير المؤسسة سواء كانوا داخلها (العاملين) أو خارجها (العملاء، أصحاب الأسهم،...) في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المؤسسة فمثلا إذا كانت خدمة العميل من القيم الأساسية التي تحكم أداء المؤسسة فإن تلك القيمة يجب أن تكون متبناة من طرف العاملين، الإدارة الموردين والمساهمين، وبعد خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العميل أحد المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية وذلك عن طريق إعداد و تنفيذ البرامج التي تركز على أهمية خدمة العميل خاصة فيما يتعلق بالتدريب، التحفيز وتقييم الأداء، وقد تتعارض مصالح الأطراف

¹ مجاني باديس، طبول ريمة، مرجع سابق، ص141.

ذات العلاقة بالمؤسسة مما يؤدي إلى صعوبة تحقيق التوحيد الاستراتيجي، إن قدرة أي مؤسسة على تدعيم قدرتها التنافسية يعتمد عال نجاحها في جذب الأفراد الذين يتوافر لديهم المهارات الضرورية والمحافظة عليهم للوصول بتلك المؤسسة إلى التنافسية ويعد جذب هؤلاء الأفراد والمحافظة عليهم من الأنشطة الرئيسية للموارد البشرية¹.

¹ مجاني باديس، طبول ريمة، مرجع سابق.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية التي لها علاقة في محاولة فهم الميزة التنافسية، فتتمثل في السمات و الخصائص التي تسمح بتحقيق قيمة مضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة و الذي يعكس تفوقها مقارنة بمنافسها، ² يزال و كما أن امتلاك الميزة التنافسية هدفا تسعى الكثير من المؤسسات الوصول إليه و تحقيقه في ظل التحوّلات العالمية.

و هو ما يفرض على المؤسسة تطبيق و التوجه نحو مصادر جديدة للميزة التنافسية، و تتميز هذه الأخيرة بمجموعة خصائص قد تطرقنا لها. و قد تم التعرف أيضا على مصادر الميزة التنافسية و الأسس العامة لبنائها و تطويرها، لنقول ² يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية بل يجب أن يكون بمقدورها العمل و الأداء بهذه الميزة و الحكم على جودتها.

و تناولنا أيضا نموذج سلسلة القيمة للمفكر المعروف بورتر الذي هو أحد المفكرين الذين تطرقوا بشكل موسع حول الميزة التنافسية، حيث قدم لنا مجموعة من الإستراتيجيات العامة للتنافس مع ذكر القوى التنافسية الخمسة الذي أصبح من الواجب على كل مؤسسة إتباعها لتحقيق مزايا تنافسية عن منافسها في ظل تزايد المنافسة و هو سبيلها الوحيد للبقاء و النجاح في إطار إرضاء و خدمة الزبائن و العملاء.

الفصل الثالث:

دراسة حالة المديرية الولائية

للبريد و المواصلات اللاسلوكية و اللاسلوكية

- مستغانم -

المبحث الأول: التّريف بالمديرية الولائية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية و التكنولوجيات و الرقمنة - مستغانم-

المطلب الأول: - نشأة المديرية:

تم إنشاء المديرية الولائية للبريد و تكنولوجيات الإعلام و الإتصال (PTIC) وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 233/03 المؤرخ في 23 ربيع الثاني 1424 الموافق لـ 24 يونيو 2003 و هذا بحدّ الإنقسام الإداري الذي فصل هيكل المديرية عن مؤسستين مستقلتين ماليا "بريد الجزائر و إتصالات الجزائر"، أما تسمية المديرية الولائية الحالية قد تغيرت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-181 المؤرخ في 6 يوليو 2020 إلى المديرية الولائية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية PT.

تتّلد هذه المديرية همزة وصل بين المؤسستين «بريد الجزائر» و «إتصالات الجزائر» و المتّعارف عليها سابقا البريد و المواصلات (PTT) أي قبل إنقسام المديرية إلى مؤسستين ، مكلفة بتتبع المشاريع و العمل الخاص لكل مؤسسة، و تتواجد على مستوى كل ولاية من ولايات الوطن و تخضع للوصاية المركزية (وزارة البريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية).

المطلب الثاني: الإطار المكاني للمديرية الولائية و مهامها :

1- الإطار المكاني:

تتواجد المديرية الولائية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية بمستغانم بحي لطروش محمد ، شارع التّربي بن مهيدي سان جول saint jules

2- مهام المديرية الولائية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية :

- السهر على تطبيق التشريع و التنظيم المتّلقين بالبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال.
- التّأكد من السير التّادي لشبكات البريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية مع مراعاة شروط دوامها و إستمراريتها و أمنها و كذا احترام المقاييس المقررة في هذا المجال.
- تقديم الخدمة التّامة للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية وفق ترتيبات قانونية و تنظيمية.
- التّأدية الحسنة للخدمة التّومية و تنسيق إستعمال تكنولوجيات الإعلام و الإتصال و كذا تطوير الإدارة الإلكترونيّة.

- قيام أعوانها المؤهلين قانونا بإجراء المراقبة و التفيتش وفق القوانين و التنظيمات المعمول بها في هذا المجال.
- تحديد المناطق الغير الموصولة أو ضعيفة الوصل بشبكات البريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية و إبداء الرأي في برامج بناء و إقتناء مكاتب بريدية و هياكل المواصلات السلوكية و اللاسلوكية جديدة بهدف ضمان أحسن تغطية على إقليم الولاية.
- القيام بدراسات السوق في إطار تطوير شبكات البريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية
- المشاركة في إعداد المخططات و الدراسات و تنفيذ برامج التنمية المسجلة.
- إجراء تدريبات تجريبية من طرف متعلمي القطاع على نشر مخطط النجدة و تنفيذ المخططات الإستعجالية و الأمنية المكيفة مع المخاطر الكبرى.
- السهر على قواعد الإستفادة من الإنفاقات المرتبطة ببسط شبكة المواصلات السلوكية و اللاسلوكية.
- التنسيق مع السلطات المختصة لإستعمال شبكات المواصلات السلوكية و اللاسلوكية و الإعلام و الاتصال لأغراض الدفاع الوطني.
- جمع المعلومات الإحصائية حول البريد و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال و تحليلها لاسيما لدى المصالح الخارجية التابعة للقطاعات الأخرى و متعلمي البريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية و موفري خدمات الأنترنت و متعلمي الخدمات المستعملة للتقنيات السمعية البصرية.
- معالجة الشكاوى الموجهة إليها بالتنسيق مع المسؤولين المحليين المتعلمين.

المطلب الثالث: المخطط التنظيمي للمديرية وفروعها:

أولا: الهيكل التنظيمي لمديرية الولائية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية و مصالحه:

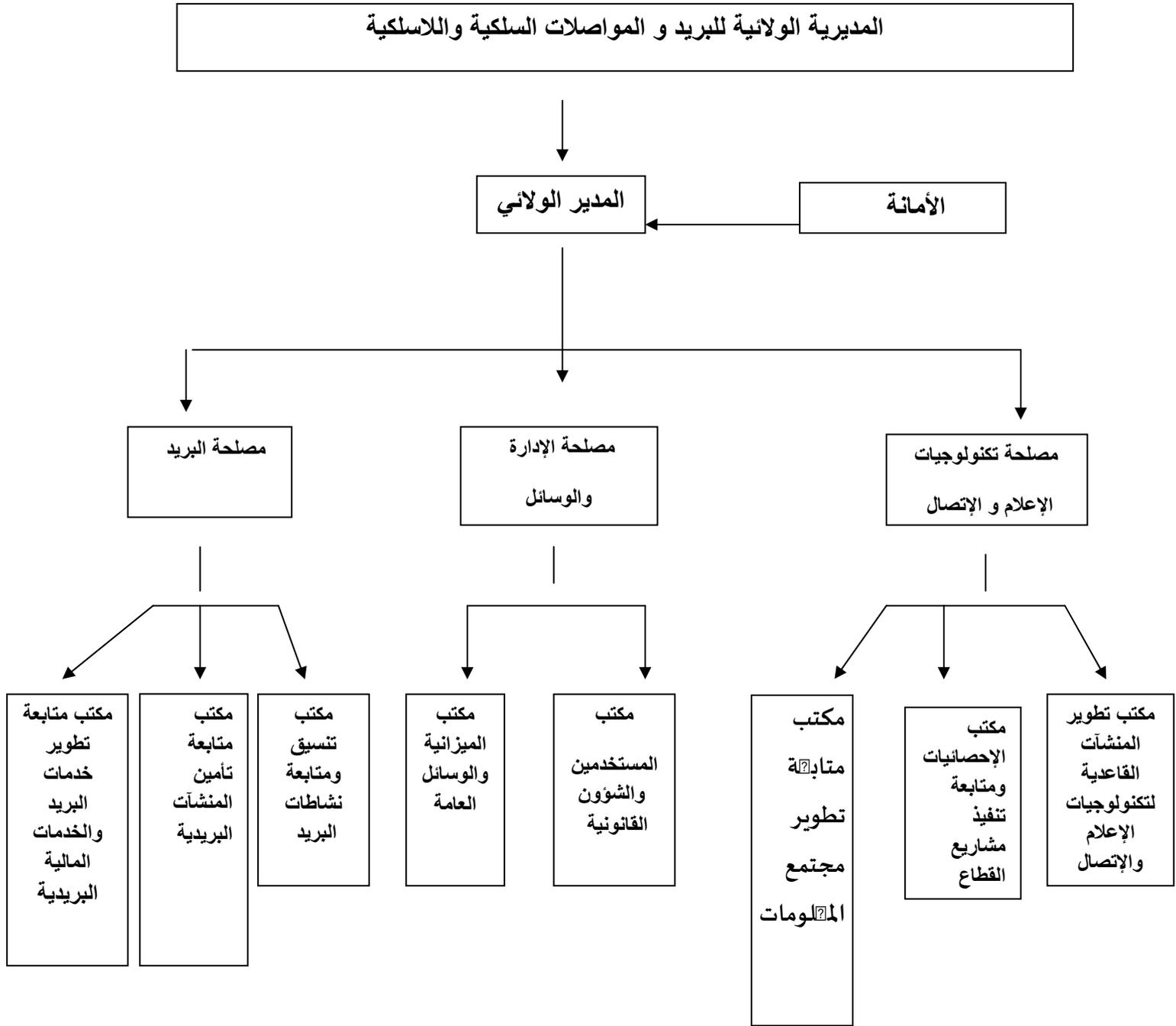
1-الهيكل التنظيمي للمديرية :

تقوم المديرية الولائية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية على عدة مصالح حيث تنقسم كل مصلحة

على مكاتب ، يقوم كل مكتب بمهامه المكلف بها وذلك للسير الحسن للمؤسسة و عليه سنتطرق إلى المخطط

الهيكل التنظيمي للمديرية .

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية.



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المديرية الولائية.

ثانيا: فروع المديرية:

تتكون المديرية الولائية من عدة أقسام كل قسم له مسؤول خاص به و نذكر من بين هذه الأقسام فقط القسم الذي هو محل الدراسة :

1- المدير: هو المسؤول الأول في المديرية يشرف على حسن تسييرها .

2- مصلحة الإدارة والوسائل:

مكتب المستخدمين والشؤون القانونية: هو مكتب يتابع المسار المهني للموظفين منذ تعيينهم إلى غاية

إحالتهم على التقاعد ومن أبرز مهامه:

- إعداد المخطط السنوي للموارد البشرية: وهو عبارة عن نموذج صادر عن مصالح الوظيفة العمومية ويتم ملؤه من قبل الإدارات العمومية ويحتوي على الجداول من 1 إلى 7 ، يتم فيه إدراج المناصب المالية والشاغرة وتحديد كيفية استغلال المناصب الشاغرة إما عن طريق فتح مسابقة على أساس الإختبار أو على أساس الشهادة (توظيف خارجي)، أو استغلال المناصب الشاغرة في الترقية إما على أساس الشهادة أو على أساس الإختبار او على أساس التأهيل المهني.

كذلك يتم إدراج في المخطط السنوي التقويات التأديبية إن وجدت مع ضرورة ذكر مدة صلاحية اللجنة المتساوية الأعضاء ولجنة الطعن، واللجنة الإستشارية المتساوية الأعضاء للأعوان المتقاعدين. إدراج المخطط التوقعي للتكوين.

- متابعة المسار المهني للموظفين ومهام أخرى:

الترقية في الدرجات، الترقية في الرتبة، الإحالة على التقاعد، الإنتداب، النقل، الإحالة على الإستيداع.

- متابعة الإطل السنوية وشهادات العمل وتلويص الإطل المرضية من طرف هيئة الضمان الإجتماعي، تحيين بطاقة الشفاء، تحيين ملفات الموظفين، تبليغ الموظفين بالنقطة السنوية.

- متابعة الشؤون القانونية للمديرية، إحصاء السكنات الوظيفية والإقارات التابعة للمديرية، وتحديد الأخطاء المهنية للموظفين والتقويات التأديبية.

- متابعة الغيابات والرخص والإطل الإستثنائية (زواج، ختان، وفاة.....)

- متابعة عمليات إنتخاب اللجنة المتساوية الأعضاء وتجديدها كل ثلاث 03 سنوات، ولجنة الخدمات الإجتماعية.

- إعداد الأمر بمهمة.

- الحرص على متابعة المقررات والقرارات مع مفتشية الوظيفة العمومية، ومصالح المراقبة المالية للتأشير عليها.

- عرض ملفات التقاعد على هيئة الصندوق الوطني للتقاعد.

- إعداد المراسلات وتبليغ الوزارة الوصية بجميع المقررات والقرارات .
 - إعداد القوائم الإسمية ووضع المناصب المالية.
 - إعداد جداول وضعية حركات الموظفين (8-13).
 - تأطير المترشحين في مجال الموارد البشرية والتسيير من خريجي الجامعات ومؤسسات ومناهج التكوين.
 - إعداد جداول المداومة بالولاية ، وفي مواسم الأعياد والمناسبات الدينية والوطنية.
- مكتب الميزانية والوسائل العامة:
- يهتم هذا المكتب بالمحاسبة من حيث:
- رواتب الموظفين ومنحة المردودية وإستدراك مخلفات الترقية في الدرجة والرتبة واستخراج كشف الراتب.
 - يقوم بإعداد سندات الطلبية وتسديد الفواتير وشراء اللوازم وعمليات الجرد والإحصاء لممتلكات الإدارة.
 - متابعة الرواتب والفواتير مع المراقب المالي من أجل التأشير عليها ، ثم متابعتها مع مراقب الخزينة trésor .
- مراحل تنفيذ عملية تسيير الميزانية:

- 1- كأول مرحلة في بداية الميزانية عند وصول الميزانية في أبواب يتم تقسيمها في مدونة الميزانية في بنود nomenclature ويتم تأشيرها مع بطاقات الإلزام les engagements على مستوى المراقب المالي للولاية،
- 2- كمرحلة ثانية عند شراء اللوازم: يتم إعداد سند طلبية bon de commande ويتم فيه تحديد اللوازم وإسنادها إلى الباب والبند الخاص بها (يمضى من قبل الأمر بالصرف) مثلا: 02-13-34 خاص بلوازم المكاتب والمواد المستهلكة لأجل الإعلام الآلي.
- 3- كمرحلة ثالثة يتم دفع سند الطلبية مع بطاقة الإلزام engagement ونسخة من السجل التجاري إلى المراقب المالي ويتم تأشيرها في مدة 10 أيام كأقصى حد.
- 4- كمرحلة رابعة يتم التأشير من قبل المراقب المالي تأتي مرحلة حوالة الدفع mandat de paiement (تحتوي هذه الحوالة على مبلغ الفاتورة والمعلومات الخاصة بصاحب الفاتورة fournisseur) إلى المحاسب العمومي على مستوى الخزينة trésor يتم إمضاءها من الأمر بالصرف وإرفاق : الفاتورة وسند الطلبية مؤشرا ، وبطاقة الإلزام مؤشرا مع إخطار بالدفع Avis de virement.
- 5- يتم التأشير على الحوالة من قبل المحاسب العمومي بالخزينة ودفع المبلغ في حساب صاحب الفاتورة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وبناء الاستبيان .

بالتالي تم التعرف على المكان محل الدراسة ومعرفة مختلف المهام التي يقوم بها، وفي هذا المبحث سنحاول بتوضيح المنهجية المتبعة خلال القيام بدراسة الحالة، وأيضا الأساليب المتبعة في جمع المعلومات وتحليلها.

المطلب الأول: منهج الدراسة .

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى معرفة دور الكفاءة البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، قمنا باختيار المديرية الولائية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية نظرا لتناسبها و متطلبات البحث، و للإجابة على الإشكالية و الفرضيات المطروحة مسبقا و بهدف الإلمام بجوانب الموضوع قمنا باختيار المنهج الوصفي التحليلي، و ذلك يعود إلى أن الإشكالية و فرضياتها تتماشى مع هذا النهج الذي يسمح بجمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة، كما يقدم وصفا للنتائج المتوصل إليها و تحليلها و تفسيرها.

المطلب الثاني: نموذج و حدود الدراسة.

أولا: نموذج الدراسة.

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين إثنين، متغير مستقل للكفاءات البشرية و تسييرها ، و متغير تابع للميزة التنافسية، الذي يساند الافتراض أن تسيير الكفاءات البشرية لها علاقة بتحقيق الميزة التنافسية.

ثانيا: حدود الدراسة.

- الحدود المكانية: المديرية الولائية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية- مستغانم-
- الحدود الزمانية: تریص میدانی لمدة 15 يوما إبتداءا من شهر مارس 2022.
- مجتمع الدراسة: اشتملت الدراسة عدد من عمال المديرية الولائية.

المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الحصول على البيانات .

لقد تم جمع البيانات بالاعتماد على الأدوات التالية:

- المقابلة و الملاحظة: تعتبر وسيلة مساعدة للحصول على المعلومات من خلال التواجد في مكان الدراسة و مقابلة بعض المسؤولين في الإدارة العليا و إدارة الموارد البشرية.
- الاستبيان: يعتبر الأداة الأساسية المستخدمة عليها في هذه الدراسة لجمع البيانات، حيث تسمح بطرح أسئلة محددة مسبقا من قبل الباحث على الأفراد من أجل الحصول على البيانات تخدم أساسا دراسة الموضوع وفقا لما جاء في إشكالية الدراسة.

حيث تم صياغة الاستبيان ليشمل جميع المتغيرات ضمن ثلاث أقسام و هي:

1. القسم الأول: حيث يشمل هذا القسم على المعلومات الشخصية للمعامل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل...)، و تتضمن مجموعة من الأسئلة.
2. القسم الثاني: و يشمل هذا القسم على العمليات الخاصة بالكفاءات و المتضمنة أربعة محاور: تسيير، تطوير، تحفيز، و تقييم الكفاءات البشرية و تتضمن مجموعة من الأسئلة.
3. القسم الثالث: شمل هذا القسم أسئلة حول الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة.

و نتطرق في هذا المبحث إلى تحليل و تفسير النتائج المتحصل عليها من استمارة الإستبان التي تم توزيعها على موظفي المؤسسة.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية.

فيما يلي سنقوم بالتطرق إلى دراسة خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

أولا: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

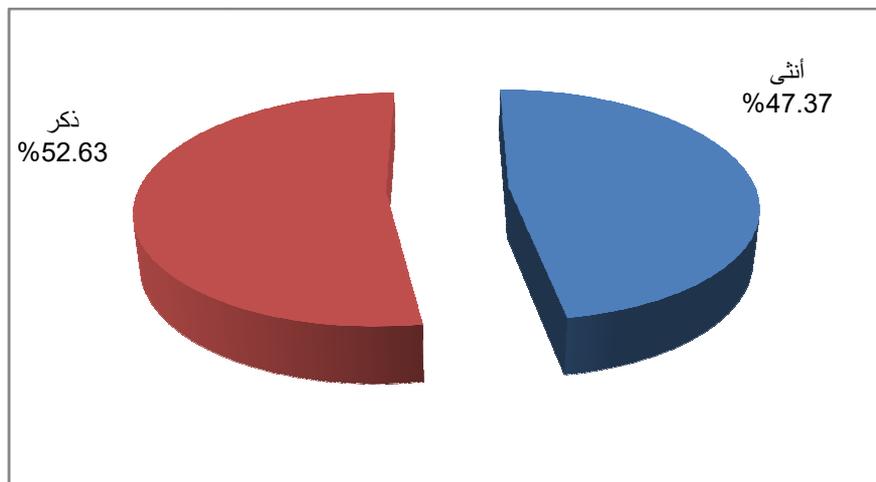
فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس مع توضيح النسب المئوية.

الجدول رقم (III-01): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
ذكر	10	52.63%
أنثى	9	47.37%
المجموع	19	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (III-02): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 52.63% من أعضاء العينة ذكور في حين أن نسبة 47.37% تفر عن الإناث، و هذا راجع لطبيعة العمل لدى المديرية الولائية نظرا لكونها مؤسسة إدارية لا تحتاج إلى جهد بدني كبير مثل المؤسسات الإنتاجية.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

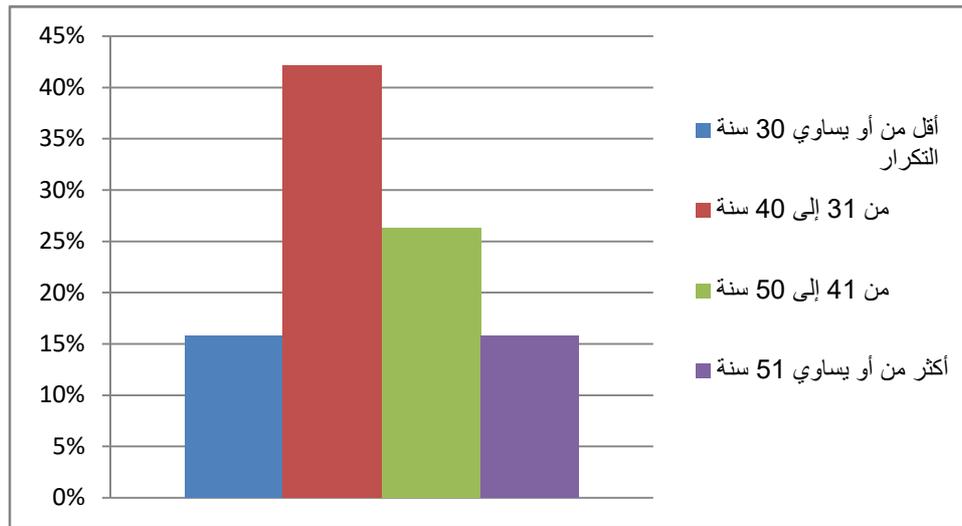
كانت نتائج الدراسة كالتالي:

الجدول رقم (III-02): توزيع العينة حسب العمر.

المجموع	أقل من أو يساوي 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكثر من أو يساوي 51 سنة	التكرار
19	3	8	5	3	
100%	16%	42%	26%	16%	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (III-03): توزيع عينة الدراسة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 42% من العينة تمثل عدد الموظفين الذين سنهم ما بين 31 و 40 سنة، و هي النسبة الأكبر ضمن العينة، و تساوي النسبة 16% لكل من الموظفين الذين أعمارهم أكثر من أو يساوي 51 سنة و الموظفين الذين سنهم أقل أو يساوي 30 سنة، في حين نسبة 26% للأفراد الذين أعمارهم ما بين 41 و 50 سنة، و منه يتبين أن موظفي المؤسسة معظمهم شباب إذ تقدر نسبتهم 58%.

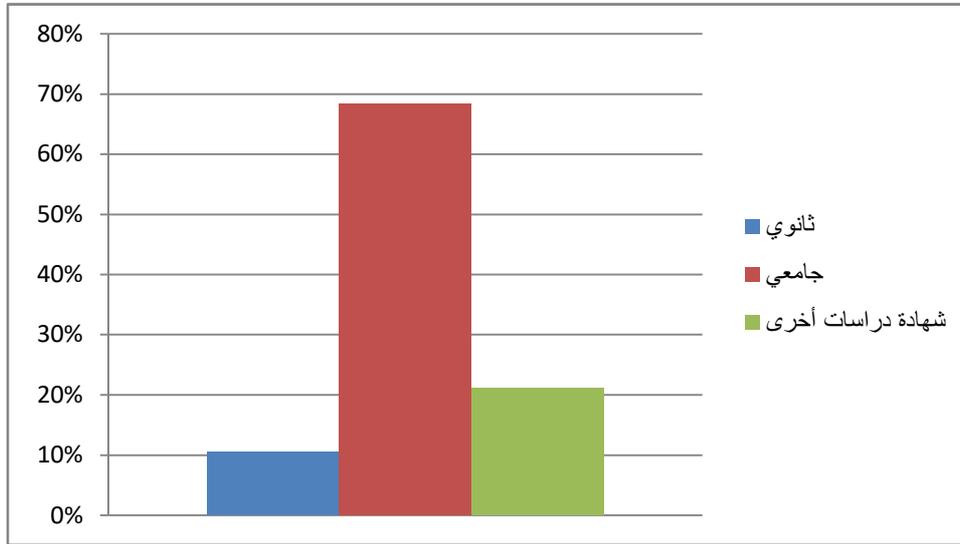
ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (III-03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى	ثانوي	جامعي	شهادة دراسات أخرى	المجموع
التكرار	2	13	4	19
النسبة	11%	68%	21%	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (III-04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة ذو مستوى جامعي قدرت نسبتهم ب 68% ثم تأتي نسبة 21% للموظفين الذين لديهم شهادة دراسات أخرى، تليها نسبة 11% و تمثل الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي، و هذا ما يوضح لنا احتياجات المديرية من الموظفين خاصة و أن أغلبيتهم جامعيون لهم مستوى عالي.

رابعاً: الخبرة المهنية:

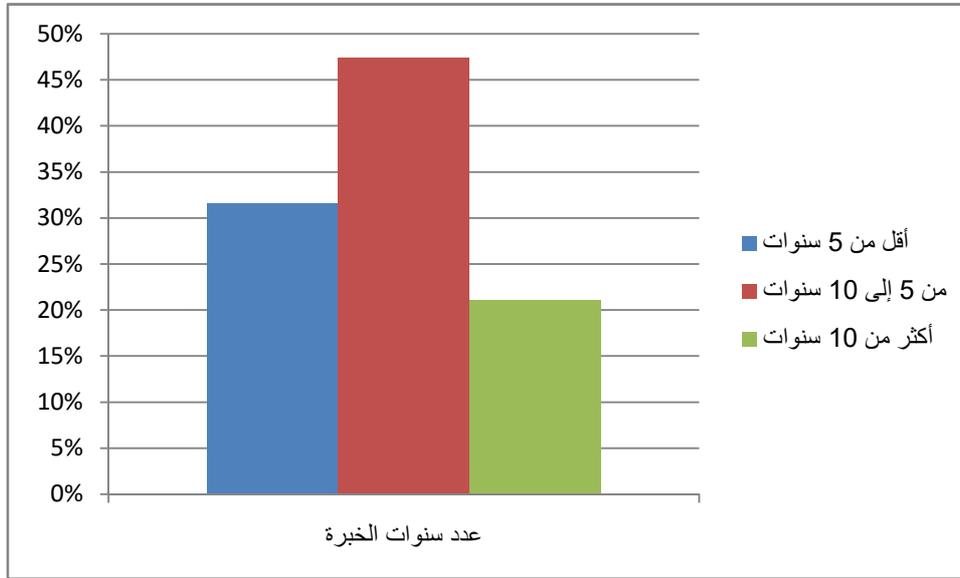
الجدول التالي يمثل توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية كالآتي:

الجدول رقم(III-04): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

عدد السنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
التكرار	6	9	4	19
النسبة	32%	47%	21%	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(III-05): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.



المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

توزعت الخبرة المهنية لهذه المؤسسة إلى ثلاث فئات و من خلال الشكل السابق نلاحظ أن النسبة 47% لفئة الموظفين عدد سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات و هي الفئة الأكبر، و تليها النسبة 32% التي تمثل فئة أقل من 5 سنوات، ثم نسبة 21% لفئة الموظفين الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات، و هذا يوضح أن أغلبية الموظفين يتمتعون بخبرة مهنية تفوق 5 سنوات .

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان الخاصة بموضوع البحث:

أولاً: العمليات الخاصة بالكفاءات البشرية:

1. تسيير الكفاءات البشرية:

جدول رقم(III-05): توزيع أفراد العينة حسب عملية تسيير الكفاءات البشرية.

رقم	القياس		محايد		موافق		القياس
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
01	26%	5	21%	4	53%	10	تحرص المؤسسة على استقطاب أفراد و عمال يمتلكون مؤهلات علمية
02	68%	13	21%	4	11%	2	تتمتع المؤسسة على خطط لاستغلال المواهب في تكوين إبداعات جديدة
03	11%	2	26%	5	63%	12	كونك موظف في المؤسسة هل تتلقى برامج تدريبية لتطوير أدائك
04	16%	3	42%	8	42%	8	التوظيف في المؤسسة يتم على أساس الكفاءة
05	11%	2	16%	3	74%	14	يحترم مبدأ تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب عند التقييم أو الترقية
06	0%	0	21%	4	79%	15	تناسب قدرتك الفكرية و المرفقية مع الأعمال الموكلة إليك
07	21%	4	47%	9	42%	8	توفر لك المؤسسة المناخ المناسب للإبداع و التفكير في طرق جديدة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- نسبة 53% من أفراد العينة قد أجابوا بموافق على أن المؤسسة تحرص على استقطاب أفراد و عمال و عمال يمتلكون مؤهلات علمية و نسبة 26% أجابوا غير موافق، في حين نسبة 21% محايدون و منه نستنتج أن المؤسسة تقوم باستقطاب الأفراد و العمال يمتلكون المؤهلات العلمية.
- كانت النسبة 68% الأكبر لأفراد العينة الذي أجابوا بغير موافق على أن المؤسسة تتمتع على خطط لاستغلال المواهب في تكوين إبداعات جديدة في حين نسبة 11% أجابت بموافق، و نستنتج أن المؤسسة

لا تتمد على خطط لاستغلال المواهب الموجودة.

- أجابت نسبة قليلة من أفراد العينة بغير موافق على كونها تتلقى برامج تدريبية لتطوير أدائها، و نسبة أخرى من العينة قدرت ب 63% كانت موافقة و منه فإن المؤسسة تمنح برامج تدريبية لموظفيها لتطوير أدائهم.
- أخذ جزء من أفراد العينة كل من موافق و محايد نسبة 42% على أن التوظيف في المؤسسة يكون على أساس الكفاءة، في حين النسبة المتبقية غير موافقة أي أن التوظيف في المؤسسة ليس كله على أساس الكفاءة ربما على أساس أخرى مثل خبرات سابقة أو على أساس الشهادة.
- أجابت نسبة كبيرة بموافق بلغت 74% على مبدأ تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب عند التقييم أو الترقية، و منه نستنتج أن عمال المؤسسة يرون أنهم قد تم تقييمهم أو ترقيتهم على أساس كفاءتهم و خبرتهم و استحقاقهم للمنصب.
- نرى أن نسبة 79% من أفراد العينة قد أجابوا بموافق على تناسب قدرتهم الفكرية و المرفقية مع الأعمال الموكلة إليهم، في حين نسبة 21% أجابت بمحايد، ربما هذا راجع إلى أن بعض الموظفين يضطرون إلى العمل في مناصب لا تلاؤم قدراتهم الفكرية و المرفقية.
- يتضح أن نسبة 42% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة توفر لهم المناخ المناسب للإبداع و التفكير في طرق جديدة، في حين نسبة 21% لا يرون أن المؤسسة توفر لهم المناخ المناسب للإبداع.

2. تقييم الكفاءات البشرية:

جدول رقم(III-06): توزيع أفراد العينة حسب عملية تقييم الكفاءات البشرية.

رقم	العينة	موافق		محايد		غير موافق
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
08	تستخدم المؤسسة طرقا حديثة في تقييم الموظفين لديها	47%	9	37%	7	16%
09	تهدف المؤسسة من خلال التقييم إلى تحديد نقاط القوة و الضعف لدى كفاءتها	74%	14	21%	4	5%

10	تم عملية التقييم قصد تحديد الاحتياجات المستقبلية	7	37%	10	53%	2	11%
11	تتميز عملية تقييم المال بالمؤسسة بطريقة شفافة و بدون مجاملة	11	58%	3	16%	5	26%
12	عملية تقييم الكفاءات في المؤسسة تتم خلال فترات ممتدة بانتظام و مستمرة	13	68%	4	21%	2	11%
13	تساعد طرق التقييم على قياس حقيقي للمعارف و مهارات المتعلمين	8	42%	8	42%	3	16%
14	يساعد التقييم على تحسين و تطوير أداء الكفاءات	12	63%	4	21%	3	16%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- ترى نسبة 47% من أفراد العينة أن المؤسسة تقوم باستخدام طرق حديثة لتقييم أدائهم في حين أجابت نسبة قليلة بغير موافق على عدم اعتماد المؤسسة لطرق حديثة في التقييم.
- معظم الموظفين يرون أن المؤسسة تهدف إلى تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف لديهم من خلال عملية التقييم للكفاءات و استعمالها لتصحيح الأخطاء في المستقبل بنسبة قدرت ب74% بينما نسبة ضئيلة غير موافقة على ذلك.
- أجابت عينة كبيرة بنسبة 53% بالحياد و أجابت نسبة أخرى قدرت ب 37% حول كون المؤسسة تقوم بعملية التقييم قصد تحديد احتياجاتها المستقبلية.
- ترى نسبة 58% من الموظفين أن عملية تقييم الكفاءات تتم بطريقة شفافة و بدون مجاملة أي عدم اعتماد مبدأ التفضيل في التقييم و الكل متفق بالعمومية.
- أن هناك تقييم مستمر لأداء كفاءات المؤسسة، فكانت النسبة 68% و هذا راجع إلى دور المديرين في المؤسسة للقيام بعملية التقييم لتحسين أدائهم، بينما نسبة 26% فهي تدبر عن عدم وجود تقييم مستمر للكفاءات نظرا لوجود بعض الوظائف لا تتطلب ذلك.
- أن طرق المؤسسة في التقييم تساعد على القياس الحقيقي للمعارف و مهارات الموظفين بنسبة 42%.

- نرى معظم الموظفين بنسبة 63% أن التقييم في المؤسسة يساعد على تحسين و تطوير الكفاءات و هذا من شأنه تحفيز الأمل على الإبداع و التجديد و حتى القيام بمهمهم بأكمل وجه في حين نسبة 16% لا يرون ذلك و هذا راجع إلى أنه لا يحبون عملية التقييم لأداء الكفاءات.

3. تطوير الكفاءات البشرية:

جدول رقم (III-07): توزيع أفراد العينة حسب عملية تطوير الكفاءات البشرية.

رقم	القبارة		موافق		محايد		غير موافق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
15	12	63%	5	26%	2	11%	تتمدد المؤسسة على أنشطة تكوينية تشجع على تطوير مهارات الأبطال	
16	17	89%	2	11%	0	0%	تتولى المؤسسة مسؤولية التدريب للأبطال بصفة دورية	
17	11	58%	3	16%	5	26%	تقوم المؤسسة بتطوير برامجها لتحسين الأداء	
18	15	79%	2	11%	2	11%	تقوم المؤسسة بتكوين مواردها البشرية بهدف زيادة مهاراتهم المتعلقة بوظائفهم	
19	10	53%	6	32%	3	16%	تسهل المؤسسة على توافر بيئة محفزة على التعلم	
20	7	37%	9	47%	4	21%	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لتكوين وتدريب الأبطال	
21	11	58%	4	21%	4	21%	تشجع المؤسسة على تطوير قدرات الأفراد من خلال التثقيف و التدريب	
22	14	74%	5	26%	0	0%	يقوم الأبطالون في المؤسسة بتطوير المستمر لقدراتهم و مهاراتهم وفقا لمتطلبات العمل	
23	12	63%	6	32%	1	5%	تشجع المؤسسة على أسلوب عمل جماعي لإنتاج أفكار جديدة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- ترى نسبة 63% من أفراد العينة أن المؤسسة تقوم بالتشجيع على تطوير مهارات الموظفين من خلال منح لموظفيها أنشطة تكوينية للتطوير بينما نسبة 11% لا ترى ذلك ربما يرجع إلى عدم منحهم تلك الأنشطة التكوينية.
- ترى نسبة كبيرة من الموظفين قدرت ب 89% أن المؤسسة تتولى مسؤولية التدريب للعاملين لديها بصفة دورية، بينما نسبة 11% أجابت بالحياد و لا وجود لغير الموافقين على ذلك، و منه نستنتج أن المؤسسة تقوم بتدريب كل العمال لديها.
- نسبة 58% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تقوم بتطوير برامجها لتحسين الأداء يعني أنها تقوم باستخدام البرامج المطورة عليهم في حين نسبة 26% أجابت بغير موافق يرجع إلى عدم اعتماد المؤسسة بتطوير البرامج لتحسين أداءهم.
- أجابت نسبة كبيرة من الأفراد قدرت ب 79% على أن المؤسسة تقوم بتكوينهم قصد زيادة مهاراتهم المتعلقة بوظائفهم، و أيضا ترى نسبة 37% من العمال أنهم يتلقون تكوين بطرق حديثة من طرف المؤسسة في تكوينه و تدريبهم بهدف زيادة مهارتهم المتعلقة بوظائفهم.
- أن نسبة كبيرة من العمال يقومون بالتطوير المستمر لقدراتهم و مهاراتهم وفقا لمتطلبات العمل و هذا يرجع إلى أن المؤسسة تقوم بتحفيزهم على ذلك عبر التشجيع على تطوير الأفراد لقدراتهم من خلال التقييم و التدريب المكثف.
- أن المؤسسة تقوم بتنمية كفاءات الموظفين من خلال تشجيعهم على العمل بأسلوب جماعي عبر توزيع العمل على جماعات لمحاولة استخراج و إنتاج أفكار جديدة، بينما نسبة ضئيلة قدرت ب 5% كانت غير موافقة على ذلك ربما هذا راجع إلى أن بعض الموظفين في المؤسسة لا يحبون العمل الجماعي.

4. تحفيز الكفاءات البشرية:

جدول رقم (III-08): توزيع أفراد العينة حسب عملية تحفيز الكفاءات البشرية.

رقم	المقابلة	موافق		محايد		غير موافق	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
24	تشجع المؤسسة العمل الأكفاء باستمرار و تحفزهم على أي مبادرة يقومون بها	10	53%	4	21%	5	26%
25	تقوم بمشاركة رؤسائك في اتخاذ القرارات الإدارية	9	47%	3	16%	7	37%
26	نظام الحوافز يساعدك على تنمية مهاراتك	14	74%	3	16%	2	11%
27	يرتبط نظام التحفيز في المؤسسة بمستوى الكفاءة و الأداء	11	58%	5	26%	3	16%
28	تهتم المؤسسة بتطوير نظام الأجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية	8	42%	9	47%	2	11%
29	تتمدد المؤسسة على تقييم النتائج لتحديد المكافآت التي يستحقها العاملون	13	68%	2	11%	4	21%
30	تشعر بالرضا اتجاه نظام الحوافز في المؤسسة	9	47%	7	37%	2	11%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول السابق نلاحظ:

- أن نسبة 53% من أفراد العينة أجابوا بموافق على كون المؤسسة تقوم بتشجيع العمل الأكفاء باستمرار و تحفزهم على أي مبادرة يقومون بها أي أن المؤسسة تحفز بشكل مستمر نظير مبادراتهم و مجهوداتهم بأي وسيلة تحفيزية كانت، و نسبة 26% غير موافقة على ذلك ربما نظرا لعدم القيام بإعطائهم محفزات كافية على عملهم و اعتماد المؤسسة على أسلوب تحفيزي مادي في عملية تسيير كفاءاتها.
- أن نسبة 47% من أفراد العينة أجابوا بموافق على أنهم يقومون أحيانا بمشاركة رؤسائهم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، بينما نسبة 37% أجابوا بغير موافق أي يشير ذلك على أنهم لم يشاركوا في

- عملية اتخاذ القرارات، و منه نستنتج أن المؤسسة تمنح للموظفين الفرصة في المشاركة باتخاذ بعض القرارات الإدارية الخاصة بطرق و أساليب العمل.
- ترى نسبة كبيرة قدرت 74% من أفراد العينة أن نظام الحوافز يساعدهم على تنمية قدراتهم و مهاراتهم أي أن التحفيز يؤدي إلى قيامهم باستغلال كل الطاقات لتحسين كفاءة أداءهم على نحو أفضل لتحقيق حاجاتهم و أهداف المؤسسة بينما نسبة 11% أجابوا بغير موافق ربما أنهم يقومون بالعمل المطلوب منهم دون الرجوع إلى تحفيزهم.
 - نرى أن نسبة 58% توافق على أن نظام التحفيز في المؤسسة يرتبط بمستوى الكفاءة و الأداء بينما نسبة 16% من أفراد العينة كانت إجابتهم أن سياسة التحفيز لا ترتبط بمستوى الكفاءة و الأداء و ربما التفسير على ذلك أن نظام التحفيز له علاقة بالمنصب و المعرفة بين المسؤول و الموظف.
 - توافق نسبة 42% من أفراد العينة على اهتمام المؤسسة بتطوير نظام الأجور وفقا لمتطلبات البيئة نقول أنه يشير ذلك أن المؤسسة تقوم بتحسين ظروف العمل من بينها الزيادات في الأجور بينما نسبة 11% لا توافق على ذلك لربما لم تصلهم هذه الزيادات في الأجور.
 - ترى نسبة قدرت ب 68% أنهم يستحقون المكافآت المتحصل عليها من طرف المؤسسة، بل قد تحديدها عبر نتائج تقييم الأداء من يستحقها أكثر بينما نسبة 21% لا يوافقون على اعتماد المؤسسة لتقييم النتائج لتحديد المكافآت ربما لم يحصلوا عليها أو يرون أنهم لا يريدون الرجوع إلى النتائج.
 - تشير نسبة 47% من الموظفين أنهم يشعرون بالرضا و الارتياح اتجاه نظام الحوافز في المؤسسة في حين نسبة أخرى تقدر ب 11% لا يوافقون على الشعور بالرضا ربما ترتبط سياسة الأجور بمستوى الكفاءة أو ترتبط بالمنصب.

ثانيا: العمليات الخاصة بالميزة التنافسية:

- الميزة التنافسية:

جدول رقم(III-09): توزيع أفراد العينة حسب عملية الميزة التنافسية.

رقم	الميزة		موافق		محايد		غير موافق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
31	9	47%	6	32%	4	21%	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا جديدة مقارنة بالمنافسين	
32	11	58%	5	26%	3	16%	تتبني المؤسسة الإستراتيجيات المبدعة و المبتكرة	
33	14	74%	5	26%	0	0%	تقدم المؤسسة خدمات تتوافق مع حاجات الزبائن و توقعاتهم	
34	9	47%	8	42%	2	11%	تعمل المؤسسة على تقليل تكلفة المواد و الخدمات و الطاقة بالاعتماد على كفاءتها	
35	7	37%	8	42%	4	21%	استثمار المال بأساليب متنوعة للإبداع في العمليات للمؤسسة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

- تشير نسبة 47% من أفراد العينة بموافق حول استخدام المؤسسة تكنولوجيا جديدة مقارنة بالمنافسين و هو ما يدل على استخدام المؤسسة تطبي أهمية للتكنولوجيا و هذا راجع إلى طبيعة النشاط ما يؤكد حاجتها إليها.
- أن نسبة 58% من أفراد العينة أجابوا بموافق على تبني المؤسسة للإستراتيجيات المبدعة و المبتكرة إذن يدل على أن المؤسسة تشجع المبدعين لما له من أهمية في رفع جودة الخدمات.
- ترى نسبة 74% إجابتهم بموافق على أن المؤسسة تقدم خدمات تتوافق مع حاجات الزبائن و توقعاتهم نظرا لطبيعة المؤسسة الخدمائية.
- أجابت نسبة 47% بموافق حول عبارة تقليل تكلفة المواد و الخدمات و الطاقة بالاعتماد على كفاءته و يرجع ذلك إلى حجم المؤسسة و عدد العمال القليل.
- موافقة نسبة 37% من الأفراد على أن المؤسسة تقوم باستثمار المال بأساليب متنوعة في الإبداع.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تعرفنا على مكان التربص الميداني و ما لمسناه أثناء فترة التربص في المؤسسة بـد توزيع استثمارات الاستبيان و تحليل نتائجها أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بمواردها البشرية كونها تعلم أنه الركيزة و المصدر الرئيسي لتميزها، و توصلنا إلى المؤسسة بـتمدد على مجموعة من الأنشطة في تسيير كفاءاتها البشرية و عبر مجموعة من المماريات نذكر منها على سبيل المثال من تسيير و تقييم الكفاءات و تحفيزها و تطويرها لتحسين أدائها و العمل على تأهيل قدراتهم عبر تدريبهم و تكوينهم مما يساهم في خلق الميزة التنافسية.

الخاتمة العامة:

لقد تبين من خلال هذه الدراسة وبحثنا هذا في الجانبين النظري و التطبيقي أن الكفاءات البشرية لها دور في تحسين أداء المؤسسة، إذ يعتبر المورد البشري أهم مكونات البيئة الداخلية في المؤسسة، فالكفاءات كرسائل بشري تتوفر على المعارف و المهارات اللازمة لتحقيق الإبداع و الابتكار ما يؤثر إيجابا على المؤسسة في تحقيقها لأهدافها المسطرة.

و تبين لنا من خلال الجانب النظري لبحثنا أن المؤسسة الناجحة تسعى دائما للحصول على أحسن الكفاءات المهنية لتحقيق أهدافها و تسيير أعمالها، و تعمل جاهدة لحل المشكلات و العراقيل التي قد تواجهها سواء العلمية أو العملية، و هذا يظهر من خلال مساهمة المورد البشري في إيجاد الحلول الممكنة و المقترحة، فالوصول على المورد البشري و إعدادة و تحفيزه و المحافظة عليه يعد أمرا ضروريا و حتميا من أجل وصول المؤسسة إلى غايتها، حيث أصبحت تمثل حيزا هاما من قبل الراغبين في تحقيق مستوى أعلى من الفعالية، و منه فإن الكفاءات تعد مصدرا لامتلاك المؤسسة ميزة تنافسية قوية، و من هذا المنطلق عملت على تطوير كفاءاتها البشرية و الارتقاء بها لكي تحقق و تكسب ميزة تنافسية في بيئة شديدة المنافسة و ذلك عبر إضافة قيمة للزبائن و تحقيق التميز.

و من خلال الدراسة الميدانية التي كانت على مستوى المديرية الولائية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية بالولاية التي حاولنا في الجانب التطبيقي إبراز دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان بالمؤسسة و بعد تحليل البيانات المتحصل عليها توصلنا إلى جملة من النتائج نذكرها كالتالي:

- تولي المؤسسة اهتماما كبيرا لمواردها البشرية.
- التوظيف في المؤسسة يتميز بالشفافية و المصداقية، و يكون على أساس الكفاءة.
- حرص المؤسسة على تشغيل الأفراد في مناصب شغل تناسب مؤهلاتهم الفكرية و المعرفية.
- العمل على تحفيز و تشجيع العاملين من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب و العمل بروح الفريق.
- سياسة الحوافز ترتبط بمستوى الكفاءات لذا تعتمد المؤسسة على نتائج التقييم في ذلك.
- تعمل المؤسسة جاهدة في تطوير كفاءاتها و هذا بتنظيم دورات تدريبية و تكوينية و العمل على توفير كل الظروف الملائمة للإبداع و الابتكار بتسخير كل الوسائل اللازمة.

وعلى ضوء هذه النتائج سنتحقق من صحة فرضيات البحث السابقة الذكر بقبولها أو رفضها:

الكفاءات البشرية هي تلك التوليفة من المعارف و المهارات التي يملكها الفرد بغية تحقيق هدف ما كما أنها تمثل

أهم الموارد الإستراتيجية و الأساسية للمؤسسة، و هذا ما قادنا إلى قبول الفرضية الأولى التي كانت تعتبر الكفاءات مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة ميزة تنافسية قوية.

الميزة التنافسية هي كل خاصية سعت إليها المؤسسة من خلال وضع استراتيجيات و مجهودات قصد تحقيقها أو امتلاكها و لا تعتمد على مصدر واحد للميزة و إنما مجموعة متكاملة، و الكفاءات البشرية أبرز عناصرها و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

كما اتضح أن التسيير الفعال و الجيد للكفاءات و قدرة المؤسسة على انتقاء أفضل النظم التسييرية تمكنها من تامين ما تملك من موارد و كفاءات ذات المعرفة و خلق القيمة للمؤسسة التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية مبنية على جودة الكفاءات البشرية و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

اقتراحات و توصيات:

- تحقيق التكامل بين الموارد المالية و المادية و إعطاء أهمية للمورد البشري بحيث يتحصل العاملون داخل المؤسسة على التدريب ، التعليم، التأهيل و التحفيز المناسب لدفعهم إلى التطوير و التحسين المستمر في الأداء.
- عمل المؤسسة على دعم جهود تدريب و تطوير الأفراد لاكتسابهم مهارات جديدة.
- وضع عملية تطوير الكفاءات البشرية من الأولويات التي تقوم عليها استراتيجية المؤسسة من خلال تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم و تحسين قدراتهم المهنية.
- من أجل بقاء و استمرارية المؤسسة يجب عليها البحث عن طرق و سبل لتحسين أداء و فعالية مواردها البشرية و تنميتها، و تكوين رأس المال الفكري و المعرفي ما يؤدي إلى الإبداع و الجودة و التميز.
- توفير ظروف العمل الملائمة و المناخ المناسب للإبداع و الإعتراف بالمهارات و القدرات الإبداعية و الخبرات المتراكمة للأفراد.

الأفاق المستقبلية للبحث:

- دور تقييم الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة.
- أثر تحفيز الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.
- دور تطوير الكفاءات في تحقيق التميز.

الكتب:

1. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2000.
2. مجاني باديس، طبول ريمة، تأثير الموارد البشرية و الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية –بنك الفلاحة و التنمية الريفية نموذجاً-، ألفا للوثائق للنشر و التوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017.
3. علاء فرحان طالب، زينب مكي البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
4. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2007.
5. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2017.
6. منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
7. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011.
8. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات و وظائف، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
9. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2004.
10. عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر و التوزيع، الأردن، 2015.
11. محمد حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، 2014.
12. حسين وليد عباس، إستراتيجية الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2015.
13. محمد عبد الحسن الطائي، نعمة عباس الخضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية منظورة الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
14. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.
15. طارق السويديان، قيادة السوق، دار ابن الحزم للطباعة و النشر، لبنان، 2001.

المجلات العلمية:

1. عبد العزيز زواتيني، مصطفى حاج الله، المورد البشري بين الكفاءة و الفعالية، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية –بحوث و دراسات-، المجلد رقم 08، العدد 01، جامعة ألكلي محند الحاج البويرة، 2021.
2. محمد لخضر حرز الله، المتطلبات المنهجية الحديثة لتسيير و استثمار كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة و القانون، المجلد رقم 01، العدد 14، جامعة بسكرة، 2016.
3. سلمى رزق الله، نصيرة زروال، تدريب الموارد البشرية و دوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية –بحوث و دراسات-، جامعة لونييسي علي الجزائر، 2020.

4. نادية عبد الكريم، باية وقنوني، دور المداخل الإدارية الحديثة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد رقم 13، العدد 03، جامعة البويرة، 2019.
5. كنزة بن غالية، الحاج مداح عرايبي، الدور الإستراتيجي للكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد رقم 24، العدد 01، جامعة الشلف، 2021.

المذكرات و الرسائل الجامعية:

1. أمينة سلامة، إشكالية تسيير و إنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجيلالي الياابس سيدي بلعباس، 2015/2014.
2. ربيع مزوزي، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013.
3. خديجة مولودي، صابرة مشحاط، مليكة قبي، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات التأمين لولاية الوادي-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، 2019/2018.
4. رحيل آسية، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، 2011/2010.
5. سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية –مدخل الجودة و المعرفة-، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسة، جامعة الجزائر، 2005.
6. تسعديت ورداني، خديجة عميار، إدارة الكفاءات في المؤسسات العمومية –دراسة حالة مؤسسة نפטال تيزي وزو-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة و إدارة محلية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2018/2017.
7. مقداد أصيلة، بطيب عائشة، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان-، 2016/2015.
8. إلياس يوبي، تسيير الكفاءات في المؤسسة –دراسة حالة المؤسسة الجديدة للخزف الصحي-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تنظيم و إدارة المؤسسات، المدرسة العليا للتجارة، دفعة جوان 2015.
9. خذري توفيق، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات –دراسة حالة شركة إسمنت عين توتة باتنة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2019/2018.

10. حمود حيمر، تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية –دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، 2018/2017.
11. مسعودي خيرة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم-، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2018/2017.
12. سالمي أسماء، قويدري أسياء، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2020/2019.
13. سعيدة بوحنه، فتيحة غيبور، تنمية الكفاءات و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2019/2018.
14. صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالو ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، 2007.
15. ميلود فحام، تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد تسيير المؤسسة، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2018/2017.
16. الشيخ نور الدين، دور الابتكار و الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، جامعة مستغانم، 2017/2016.

الملتقيات:

1. مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية –الواقع العملي و آفاق التطوير-، جامعة الشلف، 03-2012/12/04.

الكتب باللغة الأجنبية:

1. Guy Le Boterf, Ingénierie et évaluation des compétences, 3ed, édition d'organisation, Paris, 2000.
2. Cécile Déjoux, La Compétence au cœur du succès de votre entreprise, édition d'organisation, Paris, 2000.

الملحق رقم (01): الاستبيان.

جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة

السادة و السيدات العاملين في المؤسسة،

في إطار التحضير لمذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تحت عنوان: دور الكفاءة البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة مستغانم، نضع تحت تصرفكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة بجدية على هذه الأسئلة التالية، و نحيطكم علما بأن الإجابات التي سوف تقدم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. شكرا لتعاونكم و تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

المعلومات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل أو يساوي 30 سنة من 31 إلى 40 سنة
من 41 إلى 50 سنة أكثر من أو يساوي 51 سنة

المستوى التعليمي: ثانوي جامعي شهادة دراسات أخرى

الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
أكثر من 10 سنوات

قائمة الملاحق

العمليات الخاصة بالكفاءات البشرية:

1. تسيير الكفاءات البشرية:

رقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	تحرص المؤسسة على استقطاب أفراد و عمال يمتلكون مؤهلات علمية			
02	تعتمد المؤسسة على خطط لاستغلال المواهب في تكوين إبداعات جديدة			
03	كونك موظف في المؤسسة هل تتلقى برامج تدريبية لتطوير أدائك			
04	التوظيف في المؤسسة يعتمد على أساس الكفاءة			
05	يحترم مبدأ تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب عند التعيين أو الترقية			
06	تناسب قدرتك الفكرية و المعرفية مع الأعمال الموكلة إليك			
07	توفر لك المؤسسة المناخ المناسب للإبداع و التفكير في طرق جديدة			

2. تقييم الكفاءات البشرية:

رقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
08	تستخدم المؤسسة طرقا حديثة في تقييم الموظفين لديها			
09	تهدف المؤسسة من خلال التقييم إلى تحديد نقاط القوة و الضعف لدى كفاءاتها			
10	تتم عملية التقييم قصد تحديد الاحتياجات المستقبلية			
11	تتميز عملية تقييم العمال بالمؤسسة بطريقة شفافة و بدون مجاملة			
12	عملية تقييم الكفاءات في المؤسسة تتم خلال فترات معينة بانتظام و مستمرة			
13	تساعد طرق التقييم على قياس حقيقي لمعارف و معارات العاملين			

قائمة الملاحق

14	يساعد التقييم على تحسين و تطوير أداء الكفاءات			
----	---	--	--	--

3. تطوير الكفاءات البشرية:

رقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
15	تعتمد المؤسسة على أنشطة تكوينية تشجع على تطوير معارف العمال			
16	تتولى المؤسسة مسؤولية التدريب للعاملين بصفة دورية			
17	تقوم المؤسسة بتطوير برامجها لتحسين الأداء			
18	تقوم المؤسسة بتكوين مواردها البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم			
19	تسهر المؤسسة على توافر بيئة محفزة على التعلم			
20	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لتكوين وتدريب العاملين			
21	تشجع المؤسسة على تطوير قدرات الأفراد من خلال التعليم و التدريب			
22	يقوم العاملون في المؤسسة بتطوير المستمر لقدراتهم و مهاراتهم وفقا لمتطلبات العمل			
23	تشجع المؤسسة على أسلوب عمل جماعي لإنتاج أفكار جديدة			

4. تحفيز الكفاءات البشرية:

رقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
24	تشجع المؤسسة العمال الأكفاء باستمرار و تحفزهم على أي مبادرة يقومون بها			
25	تقوم بمشاركة رؤسائك في اتخاذ بعض القرارات الإدارية			
26	نظام الحوافز يساعدك على تنمية مهاراتك			
27	يرتبط نظام التحفيز في المؤسسة بمستوى الكفاءة و الأداء			
28	تهتم المؤسسة بتطوير نظام الأجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية			

قائمة الملاحق

			تعتمد المؤسسة على تقييم النتائج لتحديد المكافآت التي يستحقها العاملون	29
			تشعر ب الرضا اتجاه نظام الحوافز في المؤسسة	30

5. الميزة التنافسية:

رقم	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
31	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا جديدة مقارنة بالمنافسين			
32	تتبني المؤسسة الإستراتيجيات المبدعة و المبتكرة			
33	تقدم المؤسسة خدمات تتوافق مع حاجات الزبائن و توقعاتهم			
34	تعمل المؤسسة على تقليل تكلفة المواد و الخدمات بالاعتماد على كفاءتها			
35	استعمال أساليب متنوعة للإبداع في العمليات للمؤسسة			

إن المورد البشري يعتبر العنصر الرئيسي و المحوري في منظمات الأعمال، إذ يعد المحرك الرئيسي لجميع نشاطاتها و أساس فاعليتها، حيث أصبح الاهتمام بالكفاءات البشرية للاعتماد عليها ضرورة و شرطا أساسيا لنجاح المؤسسة.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، و كذلك التعرف على وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة عن طبيعة العلاقة بين العمليات الخاصة بالكفاءات البشرية و الميزة التنافسية، و لتحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا بدراسة تطبيقية على مستوى المديرية الولائية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية بمستغانم، مع تحليل البيانات المحصلة تم التوصل إلى أنه كلما كان هناك تسيير جيد للموظفين و العمل على تطوير قدراتهم المعرفية و العملية من خلال الدورات التكوينية، كلما كان هناك رضا بين العاملين مما يسمح بتقديم أفضل ما لديهم و يؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات البشرية، تسيير الكفاءات، الميزة التنافسية.

Abstract:

The human resource is the main and pivotal element in business organizations, as it is the main driver of all their activities and the basis of their effectiveness, as attention to human competencies has become a necessity and a prerequisite for the success of the institution.

This study aims to know the role of human competencies in achieving competitive advantage in the organization, as well as to identify the viewpoint of employees in the organization under study about the nature of the relationship between the operations of human competencies and competitive advantage, and to achieve the objectives of this study, we conducted an applied study at the level of the state directorate. For Post and Wire and Wireless Communications in Mostaganem, with the analysis of the collected data, it was concluded that whenever there is good management of employees and work to develop their knowledge and practical capabilities through training courses, the more there is satisfaction among workers, which allows to provide the best of what they have and leads to Raising the performance of the institution.

Keywords: human competencies, competency management, competitive advantage.