

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
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: علوم اقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- غليزان-

تحت إشراف الأستاذة:
بن علي عائشة

مقدمة من طرف الطالب:
فحام ميلود

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	معارفية الطيب	أستاذ مساعد أ	جامعة مستغانم
مشرفا	بن علي عائشة	أستاذة مساعدة أ	جامعة مستغانم
مناقشا	قبايلي الحاجة	أستاذة مساعدة أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2017 / 2018

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع الى الوالدين الكريمين حفظهما
الله ورعاهما

الى إخوتي وأخواتي الأعزاء وإلى جميع أبنائهم وبناتهم

إلى الزوجة الفاضلة وإلى ابنتي الكتكوتة سارة

إلى جميع الأحاباب و الأصدقاء

تشكرات

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة: بن علي عائشة لتفضلها
بالإشراف على هذه المذكرة، وعلى كل ما قدمته لي من توجيهات
ونصائح قيمة.

كما أتقدم بالشكر لكل أعضاء لجنة المناقشة الذي سأنال شرف
مناقشتهم لمذكرتي، على مجمل النصائح والتوجيهات التي ستنير
مسارنا العلمي.

كما أتوجو بالشكر إلى كل من ساعدني من قريب او بعيد على
إنجاز هذا البحث ولو بكلمة طيبة.

الفهرس

إهداء

تشكرات

.....	فهرس المحتويات
.....	قائمة الجداول والأشكال
.....	مقدمة عامة

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لتنمية كفاءات الأفراد

5.....	تمهيد
6.....	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول كفاءات الأفراد.....
6.....	المطلب الأول: مفهوم لكفاءة.....
9.....	المطلب الثاني: أهمية كفاءات الأفراد.....
10.....	المطلب الثالث: أبعاد الكفاءة.....
12.....	المطلب الرابع: أنواع الكفاءات.....
14.....	المبحث الثاني: ماهية تنمية كفاءات الأفراد.....
14.....	المطلب الأول: ظهور مقارنة تنمية الكفاءات ، مفهومها ، أهميتها خصائصها.....
17.....	المطلب الثاني: أهداف عملية تنمية كفاءات الأفراد والحاجة إليها وسيورتها.....
19.....	المطلب الثالث: الشروط الضرورية لنجاحها و التحديات التي تواجهها المنظمات في هذا المجال
20.....	المطلب الرابع: مسؤوليات ومتطلبات تنمية كفاءات الأفراد.....
21.....	المبحث الثالث: آليات تنمية كفاءات الأفراد.....
22.....	المطلب الأول: مفهوم التدريب.....
25.....	المطلب الثاني: تحفيز الكفاءات البشرية.....
28.....	المطلب الثالث: التمكين.....
31.....	خلاصة الفصل الأول.....

الفصل الثاني : تنمية كفاءات الأفراد كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية

33.....	تمهيد
34.....	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تنافسية المؤسسة.....
34.....	المطلب الأول: مفهوم التنافسية، أسبابها وأنواعها.....
37.....	المطلب الثاني: مؤشرات وقياس تنافسية المؤسسة.....
40.....	المطلب الثالث: دراسة وتحليل البيئة التنافسية.....
41.....	المبحث الثاني: الميزة التنافسية المؤسسة.....
41.....	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها وأنواعها.....
43.....	المطلب الثاني: أبعاد، مصادر ومحددات الميزة التنافسية.....
47.....	المطلب الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس ودور سلسلة القيمة في بناء الميزة التنافسية.....

52.....	المبحث الثالث: دور تنمية كفاءات الأفراد في تعزيز الميزة التنافسية.....
52.....	المطلب الأول: خصائص الكفاءات التي تسمح بخلق الميزة التنافسية.....
54.....	المطلب الثاني: مساهمة تنمية كفاءات الأفراد في الميزة التنافسية واستراتيجية تحقيقها.....
55.....	المطلب الثالث: دور كفاءات الأفراد في تحقيق التميز بالجودة الشاملة.....
56.....	المطلب الرابع: ابداع الكفاءات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية.....
59.....	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث : واقع تنمية كفاءات الأفراد في دعم الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر
61.....	تمهيد
62.....	المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
62.....	المطلب الأول: تقديم عام عن مؤسسة اتصالات الجزائر
65.....	المطلب الثاني: التعريف بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بغليزان.....
69.....	المطلب الثالث: تحليل المعطيات الخاصة بالموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر بغليزان.....
71.....	المبحث الثاني: واقع تنمية كفاءات الأفراد والميزة التنافسية في للمؤسسة.....
71.....	المطلب الأول: تنمية كفاءات الأفراد في مؤسسة اتصالات الجزائر بغليزان.....
78.....	المطلب الثاني: الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بغليزان.....
81.....	المطلب الثالث: جوانب مساهمة تنمية كفاءات الأفراد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.....
86.....	خلاصة الفصل الثالث.....
87.....	خاتمة عامة
89.....	قائمة المراجع.....

قوائم الأشكال و الجداول

أولاً: قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم	رقم الفصل
08	تعدد مفاهيم الكفاءات حسب Guy Le BOTERF	01	I
12	أبعاد الكفاءات	02	
13	تمثيل الكفاءة الفردية	03	
37	سبل تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة.	01	II
39	طرق تنافسية المؤسسة	02	
41	نموذج بورتر لقوى المنافسة	03	
46	محددات الميزة التنافسية	04	
48	الإستراتيجيات التنافسية الأساسية لـ«Porter»	05	
51	سلسلة القيمة	06	
66	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بغليزان	01	III
72	تطور العمالة لمؤسسة اتصالات الجزائر بغليزان	02	
70	تطور توزيع عمال اتصالات الجزائر بغليزان حسب التصنيف المهني	03	
72	عدد العمال المستفيدين من التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر بغليزان	04	

ثانياً: قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم	رقم الفصل
69	تطور العمالة لمؤسسة اتصالات الجزائر بغليزان.	01	III
70	تطور توزيع عمال اتصالات الجزائر بغليزان حسب التصنيف المهني	02	
72	عدد العمال المستفيدين من التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر بغليزان	03	
83	تطور عدد المشتركين في الخدمات المتنوعة لاتصالات الجزائر على المستوى الوطني.	04	
84	تطور عدد المشتركين في الخدمات المتنوعة لاتصالات الجزائر بغليزان	05	

أصبحت المؤسسة تولى أهمية كبيرة للموارد البشرية والتي تعتبر العنصر الرئيسي في نشاطها وأحد أهم العوامل التي تساهم في تحقيق بقاءها واستمراريتها حيث اعتبرت لفترة طويلة كنشاط مساعد للوظائف الرئيسية للمؤسسة، لكن توجه الفكر التسييري لإدارة المعارف والتسيير بالكفاءات أعطى لها دورا حاسما في تطور سيرورتها وانتقالها من وضع تنافسي إلى آخر، وهذه الكفاءات تمثل محور يميز المؤسسات عن بعضها البعض، كونها تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات المادية إلى سلع وخدمات، لذلك أصبح لزاما الاهتمام برأس المال البشري وفهم سلوكه ومختلف المحددات النفسية، التي توجه هذا السلوك وتدفعه إلى إثارة نشاطه وتوجيهه في الاتجاه الذي تحقق به المؤسسة إنتاجية عالية وتفوقها ونجاحها على جميع الأصعدة وذلك بتحقيق الأهداف العامة لها ويعتبر الاستثمار فيه من أهم الخطوات المهمة والمبدئية لنجاحها وذلك من خلال تنمية وتطوير القدرات والمهارات والمعارف الضمنية والظاهرية للكفاءات الموجودة بها لذلك فإن اتجاه المؤسسات نحو تحقيق الميزة التنافسية لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة بل يجب على الإدارات أن تقتنع بأن العاملين في المؤسسة بإمكانهم أن يبدعوا وابتكروا حلولاً للمشاكل التي تواجههم وذلك بالعمل على تنمية كفاءاتهم مما يعزز تلك الميزة التنافسية.

وانطلاقاً مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم تنمية كفاءات الأفراد في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل جملة من الأسئلة الفرعية :

1- ما مفهوم كفاءات الأفراد ؟

2- ما معنى تنمية كفاءات الأفراد ؟ وكيف تتم ؟

3- ماذا نعني بالميزة التنافسية ؟ ما هي أهم مصادرها؟

4- ما هو واقع تنمية كفاءات الأفراد بمؤسسة اتصالات الجزائر بغليزان.

ثانياً: الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية قمنا باعتماد الفرضيات التالية:

1- تنمية كفاءات الأفراد هي إثارة القدرات والمهارات والمعارف الضمنية والظاهرية للأفراد.

2- تعتبر الميزة التنافسية هدفاً تطمح كل مؤسسة إلى تحقيقه من خلال مواردها المادية والبشرية .

3- تساهم تنمية كفاءات الأفراد في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية.

ثالثاً: أهمية البحث:

1- إبراز دور وأهمية كفاءات الأفراد لكونهم إحدى الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية وذلك لتحقيق أهداف المؤسسات.

2- الإثراء بالمعلومات المتعلقة بكفاءات الأفراد وتنميتها في المؤسسات .

3- المساهمة في تحسيس مسيري المؤسسات بأهمية تنمية الكفاءات كأداة لتحقيق التميز.

رابعاً: أهداف البحث:

- 1- تقديم دليل علمي عن أهمية الاهتمام بتنمية كفاءات الأفراد في تحقيق الميزة التنافسية.
 - 2- معرفة مدى تأثير الطرق والأساليب على تنمية قدرات ومهارات الأفراد.
 - 3- السعي إلى المساعدة في تطبيق فعلي لتنمية الكفاءات في الواقع العملي.
 - 4- إثراء المكتبة الجزائرية بمزيد من المراجع المتخصصة.
- ونطمح في الأخير من خلال هذا البحث إلى إضافة جديدة تضاف إلى مجموعة البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع، كما نأمل أن تكون خطوة لغيرنا لإجراء مزيد من البحوث حول النقاط و المسائل التي لم نتعرض لها في بحثنا هذا.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع:

- 1- الميول الشخصي لموضوع الكفاءات باعتباره موضوع الساعة و مرغبت في الإطلاع عليه .
- 2- ضعف اهتمام للمؤسسات الجزائرية بموضوع تنمية الكفاءات مع تقديم الأولوية للموارد المالية والتكنولوجية بالرغم من توفرها على طاقات بشرية كبيرة والتي تملك مؤهلات كامنة
- 3- اعتقادنا بأن ضعف الأداء للمؤسسة الجزائرية يعود بدرجة كبيرة إلى ضعف وسوء التسيير للموارد البشرية.

سادسا: دراسات سابقة:

- 1- دراسة من إعداد الباحثة سملاي يحضية بعنوان " أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير جامعة الجزائر 2004 و قد ركزت في بحثها على أن الجودة والمعرفة من أهم مصادر الميزة التنافسية.
- 2- دراسة من إعداد الباحث أبو القاسم حمدي بعنوان "تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر 2004 ، و قد ركز في بحثه على أن عملية تنمية كفاءات الأفراد داخل المؤسسة تساهم في دعم الميزة التنافسية.
- 3- دراسة من إعداد الباحث بن جدو محمد الأمين " دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز" مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 2013 ، و قد ركز في بحثه على استراتيجية التميز من خلال الكفاءات البشرية.

سابعاً: المنهج المتبع في البحث:

يهدف الإجابة على الإشكالية المقدمة واختبار الفرضيات المقترحة نتبع المنهج الوصفي التحليلي حيث سيسمح لنا في الجزء النظري بوصف كامل جوانب هذا الموضوع بشقيه (تنمية كفاءات الأفراد والميزة التنافسية) كما سيتم اعتمادنا على منهج دراسة الحالة و الجمع بين المنهجين السابقين محاولين إسقاط ما جاء في الجانب النظري على مؤسسة اتصالات الجزائر – غليزان-

ثامنا: تقسيمات البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي لتنمية كفاءات الأفراد، إذ وضحنا في المبحث الأول مفاهيم أساسية حول كفاءات الأفراد بينما في المبحث الثاني ماهية تنمية الكفاءات، وخصصنا المبحث الثالث لآليات تنمية كفاءات الأفراد .

أما الفصل الثاني كان بعنوان تنمية كفاءات الأفراد كمصدر لتحقيق للميزة التنافسية تناولنا في مبحثه الأول مفاهيم أساسية حول تنافسية المؤسسة في حين خصص المبحث الثاني لدراسة الميزة التنافسية للمؤسسة أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه الى دور تنمية كفاءات الأفراد في تعزيز الميزة التنافسية، أما الفصل الثالث فتعلق بدراسة واقع تنمية كفاءات الأفراد والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-غليزان- حيث تناولنا في مبحثه الأول عرض عام لاتصالات الجزائر في حين خصص المبحث الثاني لدراسة تنمية كفاءات الأفراد و الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-غليزان- وسنختم هذه الدراسة بخاتمة عامة، سنعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات .

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لتنمية كفاءات الأفراد

تمهيد:

أصبح المورد البشري أحد أهم الاستثمارات المربحة على مستوى المؤسسات بشكل كبير، خاصة ونحن نعيش في عصر سمته الأساسية المنافسة، وعليه فإن بقاء هذه المؤسسات واستمراريتها مرهون بمدى قدرتها على امتلاك هذا المورد، من خلال تجنيد كل إمكانياتها للحصول عليه، والعمل على تنمية كفاءته بشكل دائم ومستمر، باستخدام عدة طرق وأساليب في ظل إتباع ميكانزمات محددة ومتطابقة مع الأهداف الضرورية والعامّة للمؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول كفاءات الأفراد.

تعتبر الكفاءات أصل المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، وصعبة التقليد من طرف المنافسين من جهة أخرى حيث حظي هذا المفهوم بنصيب كبير من اهتمام الباحث عن التفوق والنجاح حتى وإن اختلفت رؤاهم فهي تشترك في عدة نقاط أساسية.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة.

الكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني فهي تشمل التنظيم والتخطيط والتجديد والقدرة على التكيف مع النشاطات الجديدة، وبهذه المفاهيم فإن اكتساب الكفاءات يشكل تحديا أكبر من اكتساب المهارات والمعارف فقط.

1- المعنى اللغوي للكفاءة: تكثر معاني الكفاءة في المعاجم اللغوية، وفيما يلي سنحاول أن نورد أهم التعاريف التي جاءت فيه:¹

-الكفاءة تشير إلى معاني " المناظرة والمماثلة والتساوي".

-وكلمة الكفاءة لغويا : تعني المهارة والقدرة أو الإمكانية، وبالفرنسية Compétent تعني الجدارة في التخصص، والصلاحية والأهلية. ومن المفيد في هذا الصدد الإشارة إلى أن كلمة compétence وردت في بعض الكتابات بمعنى: الكفاءة أو مقدرة أو أهلية، وفي كتابات أخرى تعني: المهارة أو القدرة على فعل أو أداء فعل ما، وبالنظر إلى الفعل منها: compéte نجده يعني محاولة اكتساب بعض الأشياء بالمنافسة.

2. المعنى الاصطلاحي للكفاءة: حتى تتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة يتعين علينا الإشارة إلى بعض المصطلحات والمفاهيم التي تتداخل معها ومن هذه المفاهيم نذكر ما يلي:²

* المهارة: محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموما عن حالة التعلم، وهي عادة ما تظهر كنتيجة لاستعدادات وراثية. وعادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقليدية والتقنية، ومع الإنجازات الفنية و الاكتسابات المدرسية، و أيضا مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجريدا.

*القدرة: إمكانية النجاح وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، والقدرة تتمثل في بعض الإنجازات والتي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلا يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة، كحفظه لقطعة شعرية وحفظه لأحداث تاريخية، كل هذه الإنجازات المختلفة مظهريا، ومن حيث الموضوع الذي انصبت عليه، تدخل ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التذكر.

*الاستعداد: الاستعداد قدرة ممكنة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو والنضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية. والاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل .

¹ -كمال عبد الحميد زيتون، التدريس: نماذجه ومهاراته، عالم الكتب، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2003، ص ص 49، 50.

² - مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع وأفاق التطوير – تجارب الدول -جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2012، ص 5

* السلوك : السلوك أو التصرف، و هو يشمل نشاط الإنسان في تفاعله مع بيئته من اجل تحقيق اكبر قدر من التكيف معها.

اما فيما يتعلق بتعريف الكفاءة فقد وردت العديد من التعاريف في هذا الصدد، واختلفت باختلاف الباحثين والدارسين لهذا المجال، ونذكر منها التعاريف التالية:

* ويعرف Montmolin الكفاءة على أنها « القدرات على انجاز مجموعة من المهام المحددة القابلة للملاحظة والقياس. وبمفهومها الواسع، الكفاءة المهنية هي الحالة التي يمكن فيها تعبئة وتنسيق وتوظيف الموارد، فهي لا تظهر الا خلال ممارسة العمل»¹.

* وعرفها Zarifian بأنها تعني « أخذ زمام المبادرة وتحمل الفرد للمسؤولية اتجاه الحالات المهنية التي تواجهه»².

ويرى Guy Le Boterf ان الكفاءة هي « مجموع من المعارف savoir faire ، والمهارات ، والسلوكيات savoir etre ، ويحظى هذا التعريف بالقبول الاكبر من بين التعريفات الاخرى، ويتم الاعتماد عليه عند تصميم لوائح التدريب ، ومختلف مجالات تسيير العمل، والكفاءات»³.

* الكفاءة تدل على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، فهي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها و قبولها و تطويرها⁴.

و الشكل الموالي، يوضح أهم الأبعاد التي حددها Le BOTERF في تعريفه للكفاءة:

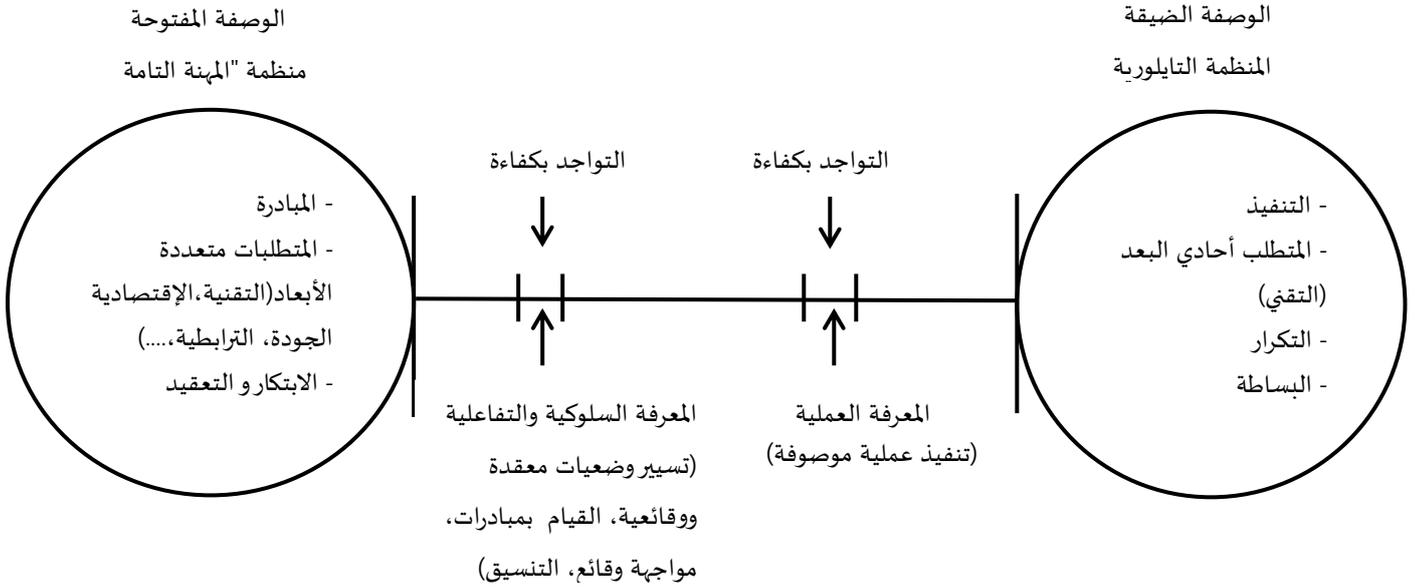
¹ - قرزيز محمود، قايدى خميسي، التسيير الحديث للكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، الجزائر، 2009 ، ص 3.

² - كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ، جامعة بسكرة ،مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد السابع، جوان 2010 ، ص 52.

³ - Guy Le Boterf, **Repenser la compétence Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions**, editions d'Organisation, paris, France, 2008 p 17.

⁴ - مصنوعة احمد، مرجع سبق ذكره، ص 6.

الشكل (1-1): تعدد مفاهيم الكفاءات حسب Guy Le BOTERF



Source: Guy le Boterf, *Ingénierie et évaluation des compétences*, 6eme édition, édition d'organisation , groupe eryrolles, paris, 2011, p 27

من خلال الشكل السابق نلاحظ بأن تعريف الكفاءة يتطور تبعا لزالق (curseur) ينتقل بين قطبين هما:
*قطب ظروف العمل المتميزة بالتركرر، الروتين، البساطة، التنفيذ الحرفي للأوامر، و التعليمات" الوصفة الضيقة".

*قطب ظروف العمل المتسمة بمواجهة المخاطر، التجديد، القيام بمبادرات " الوصفة المفتوحة".
على هذا الأساس يكون تعريف الكفاءة متغيرا تابعا لظروف العمل، وخصائص المنظمات، فعندما يتواجد الزالق في القطب الأول، ينحصر تعريف الكفاءة في المعرفة العملية فقط، و يتضح لنا ذلك من خلال التنفيذ الصارم للأوامر و التعليمات، و مثل هذه التعاريف يتم تبنيها في بيئة تايلورية، أما إذا تواجد الزالق في القطب الثاني فهذا يعني أنّ تعريف الكفاءة يتجسد في المعرفة السلوكية و التفاعلية، بمعنى الإجابة على السؤالين: " معرفة ماذا نعمل؟ " و " متى؟ "؛ فعلى المورد الكفاء أن يعرف كيف يتصرف قبل (للاستباق)، أثناء (للتقليل قدر المستطاع من فترة المشاهدة)، و بعد الأزمات(لاستخلاص العبر و الدروس) ، أن يتحلى بروح المبادرة والإقدام، أن يتحمل المسؤولية و يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب ، باختصار يمكننا القول بأن: «الكفاءة هي أداء العمل بانفتاح وراء حدود الوصفة التايلورية الضيقة»¹.
إذن مفهوم الكفاءة متغير حسب وضعيات العمل ، و يعتمد على استعمال المعارف والمهارات و كيفية التصرف لمواجهة مشاكل أو ظروف معينة .

¹ - هاملي عبدالقادر: وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة ، رسالة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة تلمسان 2011 ، ص 53 .

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نستخلص بأن الكفاءة هي مجموعة المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها بالإضافة إلى السلوكيات بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط .

المطلب الثاني: أهمية كفاءات الأفراد.

يحتل مفهوم كفاءات الأفراد حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد الإنسانية وأخيرا على مستوى المؤسسة ككل¹.

أولا: على المستوى الفردي:

يعتبر عنصر الكفاءة بمثابة الورقة الراححة للفرد، ففي ظل التحديات الجديدة التي يفرزها الاقتصاد الجديد الذي يتميز بالصعوبة وعدم التأكد وبيئة العمل المتسارعة التغير أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد للأسباب التالية:

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك :
- في حال امتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه:

- أمام تضخم الشهادات (inflation des diplômes) خاصة في الجزائر وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فإنها لا توحى بأنها تحقق ميزة تنافسية ، فإن هذا السبب له شقين الأول يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على عمل، والثاني أنه يحفز الأفراد أكثر نحو تنمية واستغلال كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة:

- وفي داخل المؤسسة فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم (الترقية...) إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.

ثانيا: على المستوى الجماعي:

تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المؤسسة عنصرا لحسن سير عملها، وتتجلى أهمية كفاءات الأفراد على هذا المستوى فيما يلي:

- تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو للمدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعاقد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة؛

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

¹ - أبو القاسم حمدي: تنمية كفاءات الأفراد ودورها في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2004، ص 57.

- تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصدقية:

-أمام تعقد الأوضاع والحالات المهنية وإدارتها، كان ولا بد من ضبط سيرها وحركتها وذلك بضمان (الجودة، الأمن، الانتاجية، البيئة...الخ) وأمام الكم الهائل المتدفق من المعلومات والبيانات على المؤسسة من داخل وخارجها أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المؤسسة، وذلك لن يتأتى إلا بالعمل الجماعي للفرق ؛

ثالثا: على مستوى المؤسسة:

تحتل كفاءات الأفراد عنصرا هاما في الاعتبارات التي تصنفها المؤسسة والتي توصلها لتحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي من خلال كفاءات أفرادها فهذه الأخيرة تحتل حيزا هاما من خلال:

- في مجال وضع الاستراتيجية أصبحت عملية تنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة:

- تشكل كفاءات الأفراد احد أهم الموارد الأساسية والاستراتيجية للمؤسسة:

-تعتبر كفاءات الأفراد بمثابة المنقذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها التحديات الواقع الجديد الذي أوجده ظروف العولمة والتطورات التقنية، حيث أصبحت المؤسسة تعتمد على المعرفة عموما والكفاءة خصوصا وأعطتها حرية أكبر للعمل دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الابتكار والإبداع (مثل التمكين)، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءات أفرادها:

-أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمؤسسة - بشرط أن يمس الاحتياجات الأساسية- خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة...) أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء)، لذا فان المؤسسة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة:

المطلب الثالث: أبعاد الكفاءة.

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجد أنها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي. حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمتمن للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد . وقد استطاع T.Durand الجمع بين عدة دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي:

أولاً: المعارف النظرية *Savoir ou connaissance* :

تتعلق بمجموع معارف المؤسسة العامة و الخاصة، سواء كانت معارف نظرية أو تطبيقية ذات طابع علمي أو تقني¹، المستوعبة 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 أيضا بالمعطيات الخارجية، وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا هيكل وأسلوب الحصول عليها².

ثانياً: المعارف العملية (المهارات) *Savoir faire* :

هي القدرة على تسيير عمل بطريقة ملموسة وفق عملية أو أهداف معروفة مسبقاً، والمعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية، لكن لا تحتاج إليها بالضرورة، وتتكون المعارف العملية بالتجربة³.

ثالثاً: المعارف السلوكية *Savoir être* :

تتمثل في قدرة الفرد واستعداده على تنفيذ المهام، وممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفيزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع⁴.

وعليه، الكفاءة هي مزيج بين المعرفة، المهارة والسلوكيات، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة كما يظهر في الشكل البياني (01) حيث نلاحظ أن الكفاءة رقم (02) تختلف على الكفاءة رقم (01) فقط من حيث مستوى المهارة أما بالنسبة للكفاءة رقم (03) فهي تختلف عليها من حيث مستوى المهارة والمعرفة⁵.

¹ - Bernard Martory, Daniel Crozet, *Gestion des Ressources Humaines : pilotage social et performances*, 8^{ème} édition Dunod, Paris , 2013, p 19.

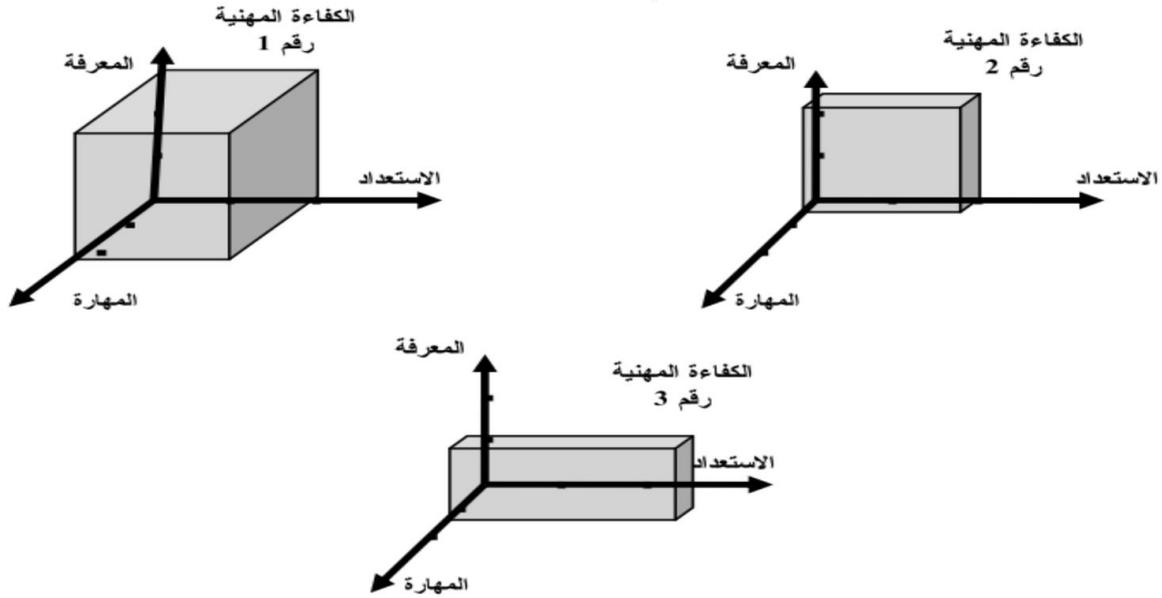
² - الحاج مداح عرايبي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، ديسمبر 2001، ص 5.

³ - كمال منصور، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 51.

⁴ - Phillip L. Hunsaker ، Stephen P. Robbins ، التدريب على المهارات الشخصية: معايير لإدارة الأفراد بالعمل، ترجمة سامح عبد المطلب عامر ، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 33 .

⁵ - الحاج مداح عرايبي، مرجع سبق ذكره، ص 5: 6.

الشكل رقم (1-2): أبعاد الكفاءات



المصدر: الحاج مداح عرايبي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، ديسمبر 2001، ص 6.

المطلب الرابع: أنواع الكفاءات

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات وهي: المستوى الفردي، المستوى الجماعي، والمستوى التنظيمي أو ما يسميه البعض الكفاءات الإستراتيجية.

أولاً: الكفاءات الفردية:

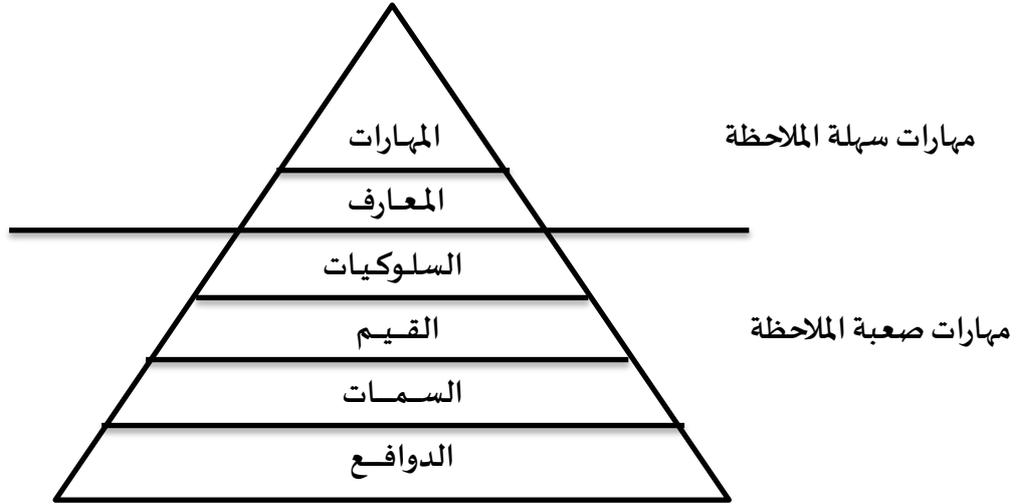
هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، حيث تتضمن: المعرفة الفردية، المهارات والسلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي، فهي تسمى الكفاءة المهنية، وتدلل على المهارات العملية المقبولة¹.

يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي (قدرات مخفية) حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي كما يوضحه الشكل التالي:²

¹ - مصنوعة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 7.

² - كمال منصور، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 52.

الشكل رقم (1-3): تمثيل الكفاءة الفردية



المصدر: رولا المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، دليل علي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 176 .

ثانيا: الكفاءة الجماعية:

الكفاءة الجماعية أكثر تعقيدا في تعريفها، ويمكن في البداية التركيز على العناصر التالية:¹

- ✓ هي تمثل فريق العمل (مصلحة، وحدة، شبكة، مجموعة، مشروع...)، القادر على إدارة مهامها بشكل كفاء للوصول إلى الأهداف والنتائج المسطرة.
- ✓ ليست مجموع الكفاءات الفردية، وإنما هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم فرق العمل، والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج، ، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، وعلى مستواها نميز بين:
 - ❖ الكفاءات الخاصة أو النوعية: وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري محدد، وهي خاصة ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة.
 - ❖ الكفاءات الممتدة أو المستعرضة: وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعيات الأصلية كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة.

ثالثا: الكفاءات التنظيمية (الإستراتيجية):

يعتبر مفهوم الكفاءات الإستراتيجية من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فالكفاءة لا تتمتع بطابع إستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكليف المؤسسة مع محيطها، والكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط بالموارد البشرية فقط، فالكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، فالفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات التعاون تضمن إقامة الإعتمادية (علاقات تأثير متبادل) ما بين الكفاءات المتكاملة

¹ - مصنوعة أحمد ، مرجع سبق ذكره ص7.

وتؤدي إلى خلق عوامل للتعاوض التي تعطي نتيجة أكثر من النتيجة المحققة عن إذا كان كل فرد يعمل بمفرده ،
وبعبارة أخرى :فالكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي تتم خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال
آليات تنسيق معينة، فالكفاءات الإستراتيجية هي كفاءات جماعية¹.

المبحث الثاني :ماهية تنمية الكفاءات.

أجمع كثير من الباحثين في مجال الإدارة أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير
المنظور والذي هو عبارة عن كفاءات الأفراد، حيث أصبحت هذه الأخيرة حلقة الوصل بين الإستراتيجية المتبعة و
العامل البشري لذلك يتعين على كل مؤسسة أن تسير قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم و الازدهار.

المطلب الأول : ظهور مقارنة تنمية الكفاءات ، مفهومها ، أهميتها وخصائصها:
أولاً: ظهور مقارنة تنمية الكفاءات:

بدأ الحديث عن الكفاءات وتنميتها خلال التسعينيات من القرن العشرين، وهذا إثر اعتبار المنظمات كأنظمة
حية تنشط في إطار بيئة تتطور بشكل سريع، وبالتالي جاءت ضرورة اللجوء إلى الكفاءات لمجابهة هذه التطورات،
فصارت الموارد البشرية تحتل مكانة هامة بمختلف المنظمات، باعتبارها مصدراً للثروة ورأس مال يجب
استثماره وتنميته. ومن هنا تم الانتقال من المقاربة القائمة على الأداء (performance) أي نموذج الأداء، إلى
المقاربة القائمة على الكفاءة (compétence) أي إلى نموذج الكفاءة، حيث تغيرت وجهة النظر من الاعتماد على
مردودية عوامل الإنتاج بما فيها الموارد البشرية لتقييم مستويات أداء المنظمات، إلى الاعتماد على معارف
وكفاءات مواردها البشرية كمحدد لهذه المستويات. وبالتالي جاءت ضرورة تنمية الكفاءات، من أجل تعزيز المكانة
التنافسية للمنظمات، خاصة في ظل التحولات التي تعرفها متطلبات الوظائف. وتمثل تنمية الكفاءات أهم
العمليات التي تمارسها المنظمات المتعلمة، وأهم الأسس التي يقوم عليها نجاح هذه الأخيرة وقد ظهرت هذه
المنظمات سنة 1990، كمحاولة للمزج بين مفهوم التعلم من جهة، وبين عمل المنظمات كأنظمة حية من جهة
أخرى، وهو ما تثنمه تنمية الكفاءات.

تجدر الإشارة إلى أنه رغم ظهور مقارنة تنمية الكفاءات في التسعينيات من القرن العشرين، إلا أن المنظمات كانت
تمارس بعض الأنشطة المتعلقة بهذه العملية قبل ذلك بكثير، وخير دليل على ذلك هو أن المنظمات بدأت تطبق
مفاهيم المحاسبة على الموارد البشرية مع نهاية الستينيات من القرن العشرين، حيث ظهر نظام للمحاسبة على
الاستثمار في الموارد البشرية، وتضمن هذا النظام حسابات خاصة بتكلفة تنمية الموارد البشرية، والتي تشمل
الاستثمار في تنمية الكفاءات بالنسبة للمدراء في مجالات خارج مجال مهاراتهم الفنية المتعلقة بوظائفهم، وذلك
من خلال حضورهم ملتقيات علمية، أو استفادتهم من برامج تكوينية ودراسات جامعية.

استخدم مصطلح تنمية الموارد البشرية لأول مرة سنة 1969 من طرف نادلر ليونارد (Nadler Leonard) ، وذلك
في مؤتمر ميامي للشركات الأمريكية للتدريب والتنمية (Miami conference of the American society of
training and development) ويعتبر هذا المصطلح كمصدر لتنمية الكفاءات الذي يعد أكثر حداثة من سابقه¹.

¹ - طواهرية الشيخ، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة في الملتقى
الدولي حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال في اقتصاد حديث، جامعة الشلف، 2011، ص 5

ثانيا: مفهوم تنمية الكفاءات:

* يعرف دافيد ديسونزو (David Decenzo)، ستيفان روبينس (Stephan Robbins) وسوزان فيرهولست (Susan Verhulst)، تنمية الكفاءات على أنها «نظرة مستقبلية تجاه الموارد البشرية، تركز بشكل كبير على التعلم، بدلاً من تدريب الموارد البشرية على ممارسة أنشطة محددة، وتهدف هذه العملية إلى زيادة القدرات المعرفية للموارد البشرية، وتحسين مستوى التفكير الجيد لديها، بالإضافة إلى زيادة مهاراتها في حل المشكلات. وترتكز عملية تنمية الكفاءات على التطوير الذاتي للموارد البشرية، والذي يكسبها مهارات خاصة لا يمكن إدراكها عن طريق التدريب. وقد تبث أن تنمية الكفاءات موجهة نحو إدارة القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية، أكثر من توجيهها نحو تدارك النقائص لديها، خاصة أن المنظمات الحالية صارت بحاجة ماسة إلى كفاءات جديدة من أجل الاستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة بشكل سريع ودائم»².

نلاحظ أن هذا التعريف ركز على محتوى عملية تنمية الكفاءات وهو التعلم، كما أنه بين الهدف من هذه العملية وهو مواجهة التحديات المستقبلية للموارد البشرية. كما وضح أنها تتطلب اقتناع الموارد البشرية بأهميتها، وبالتالي سعيها للتطوير الذاتي لكفاءاتها، خاصة وأن هذه العملية تمس القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية، وهي السبيل الوحيد لمواجهة متطلبات الوظائف المتغيرة باستمرار.

* يعرف وليان تراسي (William R. Tracey) تنمية الكفاءات بأنها «عبارة عن جملة من الأنشطة المخططة بغرض تطوير المنظمة، عن طريق تحسين مهارات وكفاءات مواردها البشرية، وجعلها تستجيب لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية»³.

نلاحظ أن ويليان من خلال هذا التعريف أضاف شيئاً جديداً مقارنةً بسابقه، وهو الهدف الرئيسي لعملية تنمية الكفاءات، والمتمثل في تطوير المنظمة. ويرى أنو لا يمكن تحقيقه بالصدفة، وإنما يجب التخطيط لو بشكل جيد، وتوفير موارد بشرية قادرة على مواجهة تحديات المستقبل.

* عرف روبرت ماتيس وجون جاكسن (Mathis.L Robert et Jackson John) تنمية الكفاءات بأنها «عملية تهدف إلى تحسين قدرات الموارد البشرية على إنجاز مهام متعددة، وزيادة مواهبها بدرجة أكبر من تلك التي تتطلبها أعمالها الحالية وهذا يحسن القدرة التنافسية للمنظمة، ويجعلها قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة بها، بالإضافة إلى رفع القيم المعنوية للموارد البشرية»⁴.

نلاحظ أن صاحبي هذا التعريف وضحا مفهوم تنمية الكفاءات من خلال النتائج المترتبة عن هذه العملية، والمتمثلة في منح الموارد البشرية القدرة على الإستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة، وهذا يؤدي إلى رفع قيمها المعنوية ويمنحها الثقة بالنفس والإستقرار بالمنظمة ، ويجعلها قادرة على مواجهة تحديات البيئة المحيطة بها.

¹ - حمودي حيمر، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات ، مجلة اقتصاديات المال والأعمال ، العدد الرابع، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله -الجزائر- ، أكتوبر 2017، ص 163.

² - المرجع نفسه ، ص 163.

³ - المرجع نفسه ، ص 164 .

⁴ - المرجع نفسه ، ص 164 .

لكن في المقابل لم يتم التطرق في هذا التعريف إلى الكيفية التي تتم بها عملية تنمية الكفاءات، ولا إلى محتوى هذه العملية.

بناء على التعريفات السابقة يمكننا تعريف تنمية كفاءات الأفراد بأنها عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات الموارد البشرية وتفجير طاقاتها الكامنة وضمان حسن تكيفها مع تغيرات المحيط، وتنميتها وبالتالي جعلها قادرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية مما يؤدي ذلك إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة بالإضافة إلى رفع معنويات الموارد البشرية وتحقيق استقرارها الوظيفي بالمنظمة .

ثالثاً: أهمية تنمية كفاءات الأفراد :

في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغيير المستمر، أصبحت عملية تنمية كفاءات الأفراد تشكل أهمية بالغة تصل حتى إلى ضمان بقاء المؤسسة في سوقها.

وتتعدد أبعاد هذه الأهمية، و التي سنوجزها في العناصر التالية:¹

-ضرورة لضمان بقاء المؤسسة في ساحة المنافسة؛

-ضرورة في ظل التقدم التكنولوجي السريع وإعادة تنظيم عميقة للأنظمة الاقتصادية، كل هذه العوامل أدت بالمؤسسة إلى أن تولي اهتماما كبيرا بتنمية كفاءات أفرادها لأنها مصدر بقائها؛

-تعتبر عملية التنمية هذه أداة لتعزيز عملية اكتساب ميزة تنافسية ؛

- إكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموارد البشرية، وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لتدارك الوضع²؛

- تخفيض حجم العمالة بالمنظمة، من خلال إكساب الموارد البشرية مؤهلات جديدة، ستمكها من شغل وظائف متنوعة وإنجاز مهام متعددة.

رابعاً: خصائص تنمية كفاءات الأفراد:

تقوم تنمية كفاءات الأفراد على جملة من الخصائص نذكرها فيما يلي:

أ. تنمية كفاءات الأفراد عملية إستراتيجية: فتتمية كفاءات الأفراد في الوقت الرهن يمكن النظر لها على أنها عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل في إطار إستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة.

وعليه فإن إستراتيجية تنمية كفاءات الأفراد تتكون من مجموعة مخططة من برامج التنمية المستمرة، التي تهدف لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، بهدف مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي نفس الوقت تسعى هذه الاسراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة، وبالتالي ينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والطويل، هذه التغيرات التي

¹ - أبو القاسم حمدي، مرجع سبق ذكره ، ص 57 .

² - حمودي حيمر، مرجع سبق ذكره ص، 166.

تحتاج إلى تعليم الأفراد وإكسابهم المهارات الجديدة والمتنوعة للتعايش معها.
 ب. تنمية كفاءات الأفراد عملية تعلم مستمرة: تعتبر تنمية كفاءات الأفراد عملية منتظمة والتي تهدف الى بناء معارف، مهارات وسلوكيات واتجاهات لدى الأفراد، بغرض تطوير وتحسين أدائهم الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث المواءمة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية وبين خصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى، وجعل أدائها في تحسن مستمر ودائم.

المطلب الثاني أهداف عملية تنمية كفاءات الأفراد والحاجة إليها وسيورتها.

أولاً: أهداف عملية تنمية كفاءات الأفراد:

إن عملية تنمية كفاءات الأفراد تسعى لتحقيق مجموعة أهداف نذكر منها¹:

❖ **زيادة فعالية الاتقان:** إن تجديد وتحديث البناء المعرفي للمورد البشري وتحسن المعلومات يواكبه آلياً انتقال المورد البشري إلى مستوى أعلى من المهارة الأدائية ومن ثمة يصبح الأداء أكثر إتقان.

❖ **زيادة الفعالية بتنمية الانجازات الايجابية:** إن تجديد وتحديث البناء المعرفي للمورد البشري ينعكس بالضرورة على بناءه القيمي اتجاه المنظمة ومضموناتها المادية والمعنوية، التي تكون الثقافة التنظيمية لديهم، ومن ثمة فإنه يقوي ارتباطهم بالمنظمة ويرفع معدل الشعور بالانتماء لها، وبالتالي تحقيق التوافق والتكيف المهنيين للمورد البشري.

❖ **تقليل الأخطاء المهنية وحوادث العمل:** إن التدريب المهني يعني أخذ معرفة معمقة حول موضوع العمل، طرائق الأداء، أدوات العمل وصيانتها... الخ، وبالتالي تصبح كل تلك القضايا واضحة وسلسلة عند المورد البشري مما يجعل الأداء أكثر سلامة وأمن على العامل، بمعنى أن قلة أخطاء وحوادث العمل التي تحدث من عدم معرفة العمل أو مضموناته.

❖ **إنشاء ديناميكية داخل المنظمة:** إن إدراج نشاطات تدريبات متتالية دورية لكل الموارد البشرية في المنظمة على اختلاف مستوياتها التنظيمية يفرز حركة ونشاط في الحياة المهنية داخل المنظمة، لأن التدريب تجاوزاً على أنه يدخل الجديد على الموارد البشرية، كذلك يتبع التدريب ترقيات وحرارك مهني يبعث الحيوية عند العمال.

❖ **تطبيق نظام إدارة الجودة:** إن إدارة المؤسسات الحديثة في العالم تصبو إلى إحلال مبادئ الجودة في مخرجاتها، من منطلق أن الجودة مفهوم يشير مدلوله إلى جملة العمليات قوامها التزام القيادة-التنظيمية- بإيجاد المناخ المفعم بالثقة، والداعم للعمل التعاوني،

¹ - مليكة عرعور، أساليب التنمية البشرية وأهدافها، مجلة العلوم الانسانية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد الثالث والعشرون، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2011، ص: 165، 164.

ومنح العاملين مساحة عريضة من المشاركة بما يكفل الإبداع والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات الملبية لتوقعات العملاء.

ثانيا: الحاجة إلى تنمية الكفاءات:

تكون تنمية كفاءات الموارد البشرية ضرورة ملحة في بعض الأحيان، وتكون خيارا إستراتيجيا في بعض الأحيان، بينما تصير غير مجدية تماماً في حالات أخرى، هذا ما سنوضحه فيما يلي:¹
تكون المنظمات في حاجة ماسة إلى تنمية كفاءات مواردها البشرية عندما تسجل تراجعاً في معدلات أداؤها، بالمقارنة مع الأداء المعياري المستهدف، نتيجة لنقص الكفاءات لديها، سواء تعلق الأمر بالمعارف العلمية أو السلوكية منها. في حين تصير تنمية كفاءات الموارد البشرية غير مجدية في حالة تراجع مستوى الأداء لأسباب تتعلق بالمنظمة في حد ذاتها.

من بين أهم الحالات التي يكون فيها تراجع أداء الموارد البشرية لأسباب لا يمكن التخلص منها عن طريق تنمية الكفاءات، مايلي:

1-عدم ملاءمة ظروف العمل.

2-عدم فعالية نظام التحفيز بالمنظمة.

3-وضع معايير أداء مستحيلة التحقيق.

4-تغيير مكان العمل.

ثالثا: سيروية عملية تنمية كفاءات الأفراد :

تمر عملية تنمية كفاءات الأفراد بالعديد من المراحل:²

* تحديد الأفراد المستهدفين: وتتم هذه العملية عن طريق تحديد العينة المستهدفة ثم تصنيفهم على أساس فئات متجانسة حسب نوعية المنصب والنشاط ليسهل فيما بعد توجيه عمليات التنمية نحو هؤلاء وضمان سير البرنامج في مسار تحقيق أهدافه.

*اختيار المدربين: يتم اختيار المدربين حسب طبيعة الاحتياج، فإذا كان الاحتياج من المهارات المهنية المبدئية فإن المدربين عادة يكونون من داخل المؤسسة، أما إذا كان الاحتياج ينصب حول العلاقات ما بين الأفراد والتحكم في المصطلحات والنظريات فيكون المدربين مجموعة من الأساتذة الباحثين الجامعيين أو مستشارين خارجيين.

*مستوى التعلم: بعد إنشاء البرنامج يقوم المشرفون بتكييف مكوناته المختلفة مع أنماط الكفاءات التي سوف يتم تنميتها، وعملية التعليم في سبيل تكييفها مع الكفاءات المطلوبة تصنف إلى ثلاثة مستويات حسب

¹ - حمودي حيمر، مرجع سبق ذكره، ص 167.

² - نعيمة يحيوي، فتحة بن أم السعد، تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على تنمية الموارد البشرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، جامعة ورقلة، جوان 2015، ص 05.

درجة التعقيد وتتمثل هذه المستويات في: اكتساب المعارف الأساسية، اكتساب المهارات وتحسين القدرة الإنتاجية.

المطلب الثالث: الشروط الضرورية لنجاح تنمية كفاءات الأفراد و التحديات التي تواجهها المنظمات في هذا المجال .

أولاً: الشروط الضرورية لنجاح تنمية كفاءات الأفراد:

يتطلب نجاح عملية تنمية الكفاءات مراعاة الشروط التالية:¹

- 1- يجب مطابقة محتوى البرنامج التدريبي لتنمية الكفاءات وبين الواقع العملي إلى أقصى حد ممكن؛
- 2- تحسين الممارسات الوظيفية من خلال استخدام السلوكيات الجديدة والمعارف المكتسبة في عملية التنمية أثناء العمل؛
- 3- تشجيع الموارد البشرية على تطبيق الكفاءات المكتسبة من عملية التنمية في أداء وظائفها، وإثبات ما تعلمته من سلوكيات على أرض الواقع؛
- 4- تنوع محتوى البرنامج التدريبي وتضمينه لوضعيات عمل مختلفة، وبالتالي تنوع كفاءات الموارد البشرية وتوسيعها؛
- 5- تحديد النقاط الأساسية لعملية تنمية الكفاءات، وتعريف الموارد البشرية بمراحلها؛
- 6- مساعدة الموارد البشرية على فهم الأنشطة الضرورية لأداء وظائفها؛
- 7- التأكد من إدراك وفهم الموارد البشرية للخصائص الهامة للوظيفة ومكوناتها؛
- 8- التأكد من ملائمة البيئة للتعلم واكتساب الكفاءات؛
- 9- خلق وتنمية الرغبة في التعلم واكتساب الكفاءات الجديدة لدى الموارد البشرية.

ثانياً:التحديات التي تواجهها المنظمات في مجال تنمية الكفاءات:

تواجه المنظمات على اختلافها جملة من التحديات في مجال تنمية كفاءات مواردها البشرية، نوجزها فيما يلي²:

- أ- جعل تنمية الكفاءات استثماراً فعالاً بالنسبة للمنظمة؛
 - ب- تامين وتحقيق إدارة إستراتيجية لتنمية الكفاءات؛
 - ج- الإهتمام الجاد بتلبية متطلبات المنظمة من الكفاءات؛
 - د- إستعمال الطرق المثلى والمناسبة لتنمية الكفاءات؛
 - هـ- جعل الموارد البشرية تتحمل مسؤولية تنمية كفاءاتها؛
 - و- ضمان تحقيق النتائج المستهدفة من تنمية الكفاءات.
- بالإضافة إلى ما سبق تواجه المنظمات تحديين كبيرين هما: العولمة الاقتصادية واقتصاد المعرفة.

¹ - حمودي حيمر، مرجع سبق ذكره، ص 167.

² - المرجع نفسه، ص ص: 167، 168.

المطلب الرابع: مسؤوليات ومتطلبات تنمية كفاءات الأفراد.

إن مسؤوليات ومتطلبات تنمية كفاءات الأفراد تتمثل فيما يلي:¹

أولاً: مسؤوليات تنمية كفاءات الأفراد:

في معظم المؤسسات مسؤوليات تنمية كفاءات الأفراد تعتمد على أربع مستويات رئيسية: (الإدارة العليا، الإدارة الاشرافية، المورد البشري، المتخصصين)

أ. الإدارة العليا: مسؤولياتها هي تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية كفاءات الأفراد في المؤسسة، وعليه فإن كل تصرف تتخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقوة العمل، لذلك فهي مطالبة بمرجعة النظم (هيكل المؤسسة) وسياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة لنجاحها، كذا توفير الموارد المالية اللازمة، والسهر على تطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة، ومتابعة الإجراءات اللازمة.

ب. الإدارة الإشرافية: مسؤوليتها ضمان البيئة المناسبة حتى يستطيع الأفراد تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، والتمتع بفرص التعلم المستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء كان ذلك بشكل منفرد أو بمساعدة جهة مختصة وتعني الاتي:

- توفير عمل يشجع ويدعم اكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات التي يحتاجها الأفراد حتى يتمكنون من أداء أعمالهم بشكل جيد؛

- مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي، وتقييم الأداء لمساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم ومراجعة وتقييم النتائج؛

ج. المورد البشري: المورد البشري كعضو في فريق العمل بالمؤسسة تقع على عاتقه مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، تغيرات وطموحات المستقبل الوظيفي وكذا التنمية الذاتية.

د. الجهة المتخصصة: فالمؤسسة قد يكون لها وظيفة متخصصة، فتكون بذلك مسؤولة عن تنمية كفاءات الأفراد وأحياناً تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة، وأحياناً أقسام التدريب سواء كان ذلك داخل قسم الموارد البشرية أو بشكل منفصل عنه، وأحياناً يكون التدريب والتنمية جزء من مجال آخر للنشاط.

ثانياً: المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية كفاءات الأفراد:

إن تنمية كفاءات الأفراد تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الأفراد وطاقاتهم الكامنة، ولتحقيق تنمية كفاءات الأفراد لابد من مراعاة المتطلبات التالية:

أ. تنظيم وظيفة تنمية كفاءات الأفراد بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المؤسسة.

ب. توفير الأفراد والخبرة في تنمية كفاءات الأفراد على ثلاث مستويات:

* مستوى الإدارة العليا والذي يتطلب خصائص حيوية وأساسية منها: الفهم الصادق والاعتناع التام بالموارد

¹ - سراج وهيبة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 2012، ص ص 26:27.

البشرية ، القناعة الكافية بأهمية المدخل الاستراتيجي والرغبة في الاستثمار فيه، تهيئة المناخ المناسب للعمل. *مستوى الوحدة أو القسم: هذا المستوى يمكن من العمل عن قرب مع المديرين المباشرين (خط الإشراف الأول) للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية كفاءات الأفراد ، على اعتبار أن المدير المباشر هو أهم عناصر تنمية كفاءات الأفراد ، لكونه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي للمورد البشري والكشف عن سلوكياته ومشكلاته وبالتالي القدرة على تحديد احتياجاته التدريبية.

*مستوى العمليات: تحديد المهارات الخاصة بالعلاقات بين الأفراد، خبرة فنية في وظائف معينة وعمليات محددة للتدريب و التنمية.

ج. إدارة موارد بشرية فعالة وانجاز الأعمال والمهام الخاصة بهم بكفاءة عالية، وهذا يتطلب وجود مختصين على درجة عالية من الخبرة العلمية ولعملية؛

د. الربط بين تنمية كفاءات الأفراد والمؤسسة، وذلك بتحديد احتياجات كل من المستوى الاستراتيجي، المستوى الإداري ومستوى العمليات، وكذا رسم الخطط الاستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات. هـ. رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية كفاءات الأفراد: وذلك عن طريق توفير قيم ايجابية عن أهمية المورد البشري للمؤسسة، ورؤية مستقبلية عن المساهمة المستمرة لتدريب وتنمية قوة العمل ودورها في انجاز أهداف المؤسسة، حيث أن لثقافة المؤسسة، النظرة المستقبلية والقيم تأثير مباشر وواضح بين خصائص المديرين في كل من القطاع العام والخاص، وهذا ما ينعكس على الفلسفة، الرؤية المستقبلية والأهداف.

و. تحديد هدف وسياسة لتنمية كفاءات الأفراد، بمعنى التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية كفاءات الأفراد إلى التعبير عن تلك الرؤية بسياسات تقرر بوضوح الهدف من التنمية بالمؤسسة. ن. وضع خطط واستراتيجيات لتنمية كفاءات الأفراد ،

ي. ضرورة ضمان فعالية تطبيق خطط واستراتيجيات تنمية كفاءات الأفراد من خلال توفر مستوى عال من الإدارة الإشرافية للمشاركة في المناقشة والموافقة على هذه الخطط، وكذا تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة، مع وضع أهداف تنمية كفاءات الأفراد وخطط انجازها على مستوى كل من الوحدة، القسم، الإدارة والموارد البشرية.

المبحث الثالث:آليات تنمية كفاءات الأفراد.

تعتبر كفاءات الأفراد أساس تنافسية وأداء المنظمات، كما تعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها، ذلك أن هذه الكفاءات هي مصدر الإبداع والتطوير، وبالتالي فهي بحاجة إلى متابعة من أجل تنميتها، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى آليات تنمية كفاءات الأفراد.

المطلب الأول: مفهوم التدريب.

أولاً: تعريف التدريب:

لقد تعددت التعاريف المعطاة لمفهوم التدريب ونذكر منها :

* «التدريب إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة»¹.

* ويعرف التدريب بأنه «نوع من التعلم واكتساب المهارات والخبرات والمعارف المتعلقة بمهنة معينة»²

* كما يعرف التدريب بأنه " عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد»³.

نلاحظ ان هاته التعاريف تشترك في أنها تعتبر التدريب نوعا من التعليم، الهدف منه تحصيل مهارات و معارف ، تعمل على تحسين أداء الفرد في وظيفته في حين لا يعتبر البعض أن التدريب هو عملية تعليم، فحسب SEKIOU فان التدريب هو « مجمل النشاطات ، الطرق، الوسائل والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم والقدرات الفكرية الضرورية في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى»⁴.

بصفة عامة تصب هذه التعاريف في اعتبار التدريب نشاط تخططه المؤسسة من اجل إكساب أفرادها المعارف، المهارات، سلوكيات، قدرات عقلية جديدة تنمي مستوى الكفاءة لديهم بما يسمح بمسايرة التطورات ومتطلبات كل وظيفة وبالتالي تحقيق التطور المستمر.

ثانياً: أهمية عملية التدريب للأفراد :

أصبحت عملية التدريب ذات أهمية كبيرة في المؤسسة نظرا للفوائد والامتيازات التي تقدمها للعامل بصفة عامة والعامل الكفاء بصفة خاصة وتكمن أهميته فيما يلي:⁵

• أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى دورات تدريبية من نوع خاص للقيام بالوظائف الجديدة التي سيشتغلونها؛

• أن الوظائف نفسها معرضة للتغيير، كما أن الأفراد قد لا يقومون بعمل واحد فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية؛

• إن التطور التكنولوجي وما يترتب عليه من إدخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة للإنتاج قد يتطلب إلغاء بعض الوظائف الحالية و إنشاء وظائف جديدة تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة؛

¹ - أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 74.

² - عبد الرحمان العيساوي، الكفاءة الإدارية، الدارالجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 147.

³ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 163.

⁴ - مليكة عرعور، مرجع سبق ذكره، ص 162.

⁵ - بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع جامعة الشلف-الجزائر، - 2009، ص 275.

• إن إنشاء صناعات جديدة لم تكن موجودة من قبل قد يتطلب توفر مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام الأفراد الحاليين حتى ولو كانوا من الأفراد المهرة إلا إذا أعطوا تدريباً خاصاً على تلك الأعمال الفنية الجديدة وطبيعي أن نوع التدريب ومدته يتوقفان على درجة المهارة المطلوبة في تلك الأعمال وعلى استعداد الأفراد الذين يتقرر تدريبهم لشغلها .

ثالثاً: أنواع التدريب:

تستطيع المنظمة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها، وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية، نشاطاتها، الإمكانيات والمعدات التدريبية والمالية التي تتوفر عليها؛ وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب:¹

1- التدريب حسب مرحلة التوظيف:

يعد التدريب عملية ضرورية لجميع العاملين في المنظمة باختلاف مستوياتهم و تخصصاتهم بهدف رفع مستوى قدراتهم ومهاراتهم، كما أنه لا يقتصر على تدريب العاملين الجدد، بل تبدو الحاجة ماسة لتدريب العاملين الحاليين كذلك خاصة في ظل التطورات السريعة التي تحصل في أساليب العمل والأدوات التكنولوجية وعليه يقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى:

أ- تدريب خاص بالموظفين الجدد:

يعرف هذا النوع من التدريب بالتهيئة، ويقصد به تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي وهذه المعلومات غالباً ما تتعلق بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة.

ب- تدريب خاص بالموظفين الحاليين:

تزيد أهمية هذا النوع من التدريب خاصة في وقت تتغير فيه أساليب العمل بشكل كبير وتتعدد فيه أنظمة تشغيل المعدات و الآلات، الأمر الذي لا يكفي معه استعدادات العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريباً على المعدات و الآلات نفسها، وكذا على الأساليب الجديدة لإنجاز عمل ما، كما أن هذا النوع من التدريب ضروري لإعداد الفرد لتولي مهام وظيفة أخرى أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.

2- التدريب حسب نوع الوظائف:

تختلف الوظائف في كيفية أدائها والوسائل المستخدمة لإنجازها، فمنها ما يعتمد على الخبرة والمعرفة ويدار دون استخدام وسائل إنتاجية ولا معدات، ومنها ما يتطلب إنجاز هذه الوسائل ويشترط مهارات بمستوى معين، وعلى العموم تتطلب كل فئة وظيفية برامج تدريبية خاصة، تتماشى واحتياجاتها وأهميتها. ويقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى ثلاث أنواع:

¹ - قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة 2005، ص 37.

أ- التدريب المهني والفني:

يوجه هذا النوع من التدريب إلى الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط والذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية في المنظمة، ويحرص المسؤولون على تنظيم دورات تدريبية بشكل مستمر لهذه الفئة، كون الأساليب وكذا المعدات المستخدمة في عملهم تتغير بشكل متسارع ومستمر ويهتم هذا النوع من التدريب بالمهارات اليدوية المستخدمة في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، النجارة، الميكانيك، الصيانة، التشغيل واللحام وغيرها، وتعمل المنظمة التي تتوفر على إمكانيات مالية كبيرة بإعداد مراكز تدريب مهني خاصة بها.

ب- التدريب التخصصي:

تركز البرامج التدريبية هنا على تلقين الأفراد العاملين لمعارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وهي غالبا تشمل مواضيع تدريبية متخصصة كهندسة الصيانة، التسويق و المحاسبة... الخ. وتوكل إلى الأفراد المستفيدين من التدريب مهام تقوم على التخطيط، المتابعة واتخاذ القرارات.

ج- التدريب الإداري:

يهدف إلى تنمية الكفاءة والقدرات التسييرية للمديرين، وفاعلية أدائهم لوظائفهم الحالية وإعدادهم لشغل مناصب أعلى عند ترقيةهم إليها مستقبلا. وقد أصبحت التنمية الإدارية ذات أهمية خاصة في الوقت الحاضر، نتيجة للحاجة المستمرة إلى نوعيات معينة من المهارات الإدارية المواكبة للتطورات البيئية والتنظيمية. وتتضمن برامج التدريب الإداري بصفة عامة على معارف ومهارات إدارية وإشرافية ضرورية لتقلد المناصب الإدارية المختلفة، وتشمل بصفة عامة نشاطات التخطيط، التوجيه، التنظيم والرقابة هذا بالإضافة إلى نشاطي التنسيق و الاتصال.

3- أنواع التدريب حسب مكان إجرائه:

بعدما يتم التحديد الجيد للإحتياجات التدريبية تعمل المنظمة على اختيار الجهة التي ستشرف على العملية و من خلالها يتم تحديد مكان إجرائها وقد يقع الإختيار على أن يتم التدريب كالاتي:

أ - التدريب داخل المؤسسة: في هذا النوع من التدريب تتكفل المؤسسة لوحدها بتصميم برامج التكوين المناسبة ، ولها الخيار بأن تستعين بمدرسين من المؤسسة أو من خارجها.¹

ب - التدريب خارج المؤسسة: تفضل بعض المؤسسات نقل جزء أو كل نشاطاتها التدريبية خارج المؤسسة و ذلك لنقص الخبرة التدريبية لدى المؤسسة أو لنقص الوسائل التدريبية داخلها.

رابعاً: خطوات التدريب:

تمر العملية التدريبية بعدة خطوات ومراحل هي:²

¹ - قداش سمية ، اثراالتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على الخدمة المقدمة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2011 ، ص 75 .

² - فلكاوي نجوى، تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في ادارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة سطيف2، 2017 ، ص 78 .

أ- تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية: يعتبر تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية من العناصر الأساسية التي تساعد في تصميم البرنامج التدريبي، وذلك أن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات وتحليلها يجعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً وتحديد الاحتياجات التدريبية يقصد به تحديد المهارات المطلوبة إكسابها والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها في نهاية التدريب .

ب- تصميم معينات التدريب: في هذه الخطوة يتم تحديد معينات التدريب مثل: الكتب، المذكرات، الوسائل والأفلام ...، وتحديد الأسلوب التي يتم استخدامه من قبل المدربين كالمحاضرة، المناقشة ودراسة حالة وغيرها.

ج- إختبار مدى صحة البرنامج التدريبي: ويتم ذلك من خلال تجرب البرنامج على عدد قليل من الأفراد للتأكد من صلاحيته ووجود ثغرات فيه .

د- تنفيذ التدريب: يتم تنفيذ البرنامج التدريبي على عدة أنشطة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج من حيث مواعيد الاستراحات كما يتضمن تحديد مكان التدريب وترتيب بيئة التعلم فيه وتزويدها بالتجهيزات اللازمة وتطبيق برنامج التدريب على أرض الواقع.

هـ- متابعة وتقييم برنامج التدريب: تجري المتابعة أثناء عملية التنفيذ وبعدها للتأكد من أن البرنامج يسير بشكل جيد ومنظم، ثم تجري بعد ذلك التقييم والذي يعني التشخيص والعلاج وإصدار الأحكام من خلال المتابعة واستطلاع آراء المدربين لمعرفة نقاط القوة لأجل تعزيزها ونقاط الضعف لتلافيها مستقبلاً.

المطلب الثاني: تحفيز الكفاءات البشرية

تعتبر الحوافز أسلوب يهدف إلى زيادة أو تنمية كفاءات الأفراد، مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة الإنتاجية لهم كماً ونوعاً، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد أنفسهم وعليه نتطرق إلى مفهوم التحفيز وأنواعه :

أولاً: مفهوم التحفيز : ومن بين تعاريف التحفيز نجد ما يلي :

تعريف 1 : « تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم حتى يندشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليهم أجراً أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية»¹.

تعريف 2 : «هو تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم ، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالإستمرارية والتجديد»².

¹ - الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة الجزائر، 2008، ص 13.

² - محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دارقنديل، ط 1، عمان، الأردن، 2003، ص 297.

وانطلاقا مما سبق، يمكن القول بأن التحفيز هو سياسة تشمل مجموعة العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تصدر عن المؤسسة للتأثير على سلوك الأفراد من خلال إشباع حاجاتهم وبالتالي دفعهم للرفع من مستوى أدائهم للعمل بروح معنوية عالية.

ثانيا: أهمية التحفيز:

يعتبر التحفيز أسلوب لا غنى عنه في المؤسسات لأن هناك farkا كبيرا بين الأداء للفرد المحفز عن أدائه عندما لا يكون محفزا، فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تيسير العملية الإنتاجية، إذن فعلمية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:¹

- خفض التكاليف وزيادة كمية المبيعات ؛
- المحافظة على جودة الإنتاج أو تحسينه؛
- وضع أساس متين للتحكم في الإنتاج و العمالة؛
- مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة؛
- ربط الأجر بالإنتاج وتحفيز العمال كل قدر جهده؛
- المحافظة على الآلات وصيانتها .
- تحقيق رضي العامل وإشباع حاجته الضرورية والنفسية والاجتماعية .

وبالتالي فإن الحوافز تلعب دورا اقتصاديا واجتماعيا في نفس الوقت، فتؤدي إلى زيادة الإنتاج الوطني للمجتمع مما ينجر عنه رفع دخل العامل، وبالتالي تحقيق مستوى أفضل للمعيشة.

ثالثا:أنواع الحوافز: هناك عدة تصنيفات لأنواع الحوافز وهي:²

أ – من حيث طبيعتها :

- الحوافز المادية : تتمثل في الحوافز النقدية ، منها الأجور ، الزيادات السنوية ، المكافآت والمشاركة في الأرباح .
- الحوافز المعنوية : فهي متمثلة بفرص الترقية ، الشكر والامتنان ، رسائل الشكر ، وما تقدمه المنظمة من ضمانات تخلق الاستقرار بالعمل .

ب- من حيث أثرها:

- الحوافز السلبية : وهي متمثلة في التهديد بالعقاب أو الخصم من الراتب ، الإنذار أو التوبيخ والحرمان من العلاوة .

¹ - بلقايد براهيم، بوري شوقي ،علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات المال والأعمال - جامعة وهران 2- الجزائر، العدد17 ، السداسي الثاني 2017 ص 257.

² - منال طلعت محمود أساسيات في علوم الإدارة , المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ، مصر ، 2003 ، ص 264 .

- الحوافز الايجابية : وهي متمثلة في الحوافز المادية ، وعلى أشكالها كالعلاوات والكفاءات والترقية والمشاركة في الأرباح.

ج- من حيث ارتباطها :

- الحوافز الفردية : وهي حوافز تعطي للفرد حينما يمكن تحديد العلاقة المباشرة بين الفرد وإنتاجه.

- الحوافز الجماعية : وهي حوافز تقدم للجماعة حينما لا يمكن تحديد العلاقة المباشرة بين عمل الفرد وعمل الجماعة ، كأن يكون العمل جماعيا ، وأن العائد الفردي يتوقف على نتائج الجماعة.

رابعاً: البرنامج السليم للحوافز وشرط نجاحه:

قبل إعداد البرنامج السليم لنظام الحوافز يجب على الإدارة معرفة الحوافز الملائمة للعاملين، وذلك عن طريق معرفة الحاجات المختلفة التي تشعر بها مختلف الفئات العمالية في كل وقت، وتستخدم الإدارة عدة أساليب لمعرفة هذه الحاجات نذكر منها¹:

- توزيع قوائم استقصاء للتعرف على وجهات نظر العاملين فيما يخص سياسة الأجور، ساعات العمل، فترات الراحة؛

- الاتصال بالعاملين في مقابلات شخصية أو ندوات للمناقشة وتبادل الآراء .

وهذا النظام يتطلب شروط أساسية لنجاحه:

أ- شروط نجاح تطبيق نظام الحوافز:

من المهم والمفيد جدا للإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم بشروط أساسية لوضع نظام هذه الحوافز هذه الشروط هي :

- البساطة :يعني هذا أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده وصياغته.
- ربط الحوافز بالأداء :شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين .
- التفاوت :معناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح .
- المشاركة :أي على الإدارة الأخذ بآراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز .
- التنوع :هو أن تطبق المؤسسة أنواعا مختلفة من الحوافز .
- الهدف :أن يكون للحافز هدفا معينا كرفع الإنتاج.
- العلانية :وهو إعلان الجزاء ايجابيا كان أم سلبيا على كافة العاملين.
- تدريب المشرفين :وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام.
- الشمولية :بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المؤسسة وذلك حسب وظيفتهم .
- أن يكون مناسبا : بمعنى أن يكون الحافز متناسبا مع حاجات كل فئة من الأفراد .

¹ - بلقايد براهيم، بوري شوقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 258.

ب- البرنامج السليم لنظام الحوافز:

على الإدارة الناجحة أن تعمل على تقديم حافز يستجيب لرغبة موجودة فعلا، ويشعر الأفراد بنقص في إشباعها أو تقديم حافز جديد الإثارة، حاجات ورغبات جديدة، وحتى تتمكن من إعداد هذا البرنامج لابد عليها من معرفة موقفها بالنسبة لعدة نواحي مختلفة أهمها:

- الإنتاج: على المؤسسة معرفة نوع الإنتاج وكميته وتطوره خلال السنوات السابقة، ومعرفة ما يتطلب من مواد وتجهيزات ومصادر الحصول عليها وتكلفتها.
- العمالة: يجب التعرف على تكلفة أجور العمال ومستوى المهارة والتدريب الذي حصلوا عليه، إضافة إلى التعرف على معدلات دوران العمال خلال السنوات السابقة.
- التسويق: يجب معرفة أسعار البيع وكمية المبيعات، وكذلك مناطق البيع وكمية العمولات ومصاريف الإعلان والتخزين.
- الظروف والإمكانات المتاحة: وفيها يتم التعرف على الطاقة الإنتاجية العاطلة والمباني غير المستعملة، إضافة إلى التعرف على البطالة المقنعة.

المطلب الثالث: التمكين.

يعمل التمكين على إعطاء الأفراد العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم، دون تدخل مباشر من الإدارة، ويعتبر من الأساليب الفعالة في عملية تنمية كفاءاتهم لما له من أثر على نفسياتهم بأنهم محل ثقة واهتمام من قبل المؤسسة، وهو ما يعزز ثقتهم بأنفسهم مما يطلق العنان لأفكارهم وخبراتهم وجهدهم بهدف تحقيق المصلحة المشتركة لهم ولؤمستهم.

أولاً: تعريف التمكين:

لقد تعددت تعاريف تمكين العاملين نذكر منها:

تعريف 1: هو «إجراء يؤدي إلى توطيد ثقة الفرد بقدراته الذاتية، وقدرته على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية».¹

تعريف 2: كما يعرفه Bennis & Towsend بأنه « تفويض كل الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد المناسبة و بيئة العمل الملائمة لهم وتأهيلهم سلوكيا وفنيا ومهاريا لأداء العمل و الثقة فيهم».²

¹ - محمد الطاهر دربوش، راضية عروف، التمكين كإستراتيجية لتنمية الرأس مال الفكري بالمنظمات، مجلة العلوم الانسانية، العدد 44، جامعة قسنطينة، ديسمبر 2015، ص 91.

² - أيمن أحمد العمري، نداء مصطفى كمال، درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين العاملين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة، مجلة دراسات (العلوم التربوية)، المجلد 38، ملحق 2، الأردن، ص 469.

تعريف 3: يعني توفير القدرة والقابلية على أداء الأعمال وتحمل المسؤولية وهو ما يتطلب إقصاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين لإنجاز أعمالهم، خاصة وأنهم يمتلكون رؤية واضحة عن طبيعة العمل المراد إنجازه بشكل أكثر دقة عن الآخرين، وتحقيق رقابة مجموعة العمل، فالتمكين سبب رئيسي لتحقيق أهداف المنظمة.¹

من خلال التعريفات الواردة يمكن أن نستخلص أن التمكين هو إستراتيجية حديثة تركز على الاهتمام بالعاملين من أجل إطلاق الطاقات الكامنة لديهم بجعلهم يتحملون المسؤولية والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب الخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دورا أكبر في المشاركة في اتخاذ القرار، حل المشكلات و تحديد الرؤى المستقبلية للمؤسسة.

ثانيا: أهمية التمكين: يمكن إيجاز أهمية التمكين في النقاط التالية:²

1- التمكين عامل أساسي لنجاح المؤسسات لاسيما في بيئة تنافسية متصاعدة من خلال السرعة والمرونة في اتخاذ القرارات من طرف عمال الصف الأول الأكثر قربا من محيط عملهم.

2- يساهم في رفع معنويات العاملين ورضاهم، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة للبرهنة على إمكانياتهم ومن ثم التفكير الإبداعي والابتكاري.

3- التمكين سبيل هام من سبل التطور التنظيمي، إذ أن تطوير العاملين من حيث اتجاهاتهم وقدراتهم وسلوكياتهم هو أمر لا يقل أهمية عن تطوير التكنولوجيا أو الهياكل التنظيمية والنظم الإدارية.

ثالثا: مراحل التمكين:

تمر عملية التمكين بعدة مراحل يمكن ذكرها في ما يلي:³

1- مرحلة التهيئة المبدئية:

وذلك بتهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه، حيث يتم فيها تعريف الأفراد بعملية التمكين وتوضيح دور كل فرد فيها وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية، ودراية واسعة بعملية التمكين للإجابة عن الأسئلة التي توجه الأفراد.

2- مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنيا:

تحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي يمارس دور المنسق، الذي يستمع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء المنظمة ويحللها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

3- مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل:

تتضمن توفير التسهيلات المالية والمادية الكافية التي تساعد على تجسيد تمكين العاملين في المنظمة بأفضل شكل.

¹ - محمد الطاهر دريوش، راضية عروف، مرجع سبق ذكره، ص 92 .

² - أحمد سيد مصطفى، المدير ومهارته السلوكية، مصر، 2003، ص 131

³ - د. محمد الطاهر دريوش، أ. راضية عروف، مرجع سبق ذكره، ص: 93، 94 .

4- مرحلة التطوير:

يتم خلال هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق، التقويم، والضبط والتطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها، وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم .

رابعاً: متطلبات التمكين ومعوقاته:

1- متطلبات تمكين العاملين: من أهم متطلبات تمكين العاملين ما يلي :

*تبني المنظمة لتمكين العاملين ؛

* إتاحة المعلومات لجميع المستويات التنظيمية وعدم احتكار المعلومات على أنها جزء من القوة لكي يتسنى للعاملين اتخاذ قرارات أفضل في المنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات تساعدهم على صنع القرار وتحمل المسؤولية؛

* بث المعلومات التي يحتاجها الأفراد بناء على المعرفة المسبقة باحتياجاتهم؛

* تشجيع الأفراد على البحث عن المعلومات ومحاولة توظيفها بالشكل المطلوب والفعال؛

* نشر المعلومات الخاصة بالأهداف والخطط وتوضيحها للأفراد العاملين ؛

* استخدام الوسائل الملائمة لتقديم المعلومات بشكل مستمر؛

* توفير البرامج التدريبية المناسبة والتي تساعد العاملين على تنمية مهاراتهم ومعارفهم ومحاولة تقوية نقاط القوة لديهم .

2- معوقات التمكين:

للمتمكين مزايا كثيرة يعبر عنها بمؤشرات ارتفاع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمة أو المنتج، انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل وزيادة التعاون مما يؤدي إلى حل المشاكل وبالتالي ارتفاع قدرة المنظمة على التنافس وبالرغم من المزايا التي يحققها التمكين إلا أن هناك معوقات في تطبيقه، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

-تمسك المدراء بالصلاحيات والمسؤوليات ؛

-الخوف من الانجاز الذي سوف يحققه الأفراد نتيجة ممارسة التمكين وبالتالي فإن المدراء الذين لا يملكون المهارات والقدرات الإبداعية يتأثر موقفهم ويشعرون بالضغط وفقدان ما يميزهم ؛

إضافة إلى المعوقات المذكورة يمكن أيضاً ذكر ما يلي :

-إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين؛

-تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة؛

-عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة؛

-اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.¹

¹ - محمد الطاهر دريوش، راضية عروف، مرجع سابق، ص ص: 99،98 .

خلاصة الفصل:

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم الحديثة والذي يركز على ثلاثة أبعاد هي المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية، وتصنف إلى ثلاثة أنواع: الكفاءات الفردية، والكفاءات الجماعية، والكفاءات التنظيمية ، كما تعمل تنمية كفاءات الأفراد على اثارة المهارات غير الملموسة لديها وبالتالي تجعلها قادرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية و تركز تنميتها على مجموعة من النشاطات مثل التدريب الذي يعمل على التحسين المستمر في معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم بالشكل الذي يضمن تقليص الفرق بين المعارف والقدرات للفرد ومتطلبات وظيفته وكذا تحفيزه من أجل رفع روحه المعنوية لممارسة المهام الموكلة إليه على أحسن وجه ، وكذلك تمكينه الذي يعتبر مطلبا مهما لتطوير طريقة تعامله مع المشكلات المختلفة التي تمر بها المنظمة خلال نشاطها في بيئة متغيرة .

الفصل الثاني

تنمية كفاءات الأفراد كمصدر
لتحقيق الميزة التنافسية

تمهيد: تشهد بيئة الأعمال الحالية عدة تغيرات على المستويين المحلي والدولي وذلك نتيجة انفتاح الأسواق وتطور تكنولوجيا المعلومات، هذا ما أدى إلى بروز عدة اهتمامات لدى المؤسسات الاقتصادية انصبحت أساساً في كل ما له علاقة بالمنافسة والتنافسية والبحث عن الاستراتيجيات التي تحقق لها التميز والتفوق عن طريق كسب وتحقيق ميزة تنافسية .

وقد تعددت الآراء حول مصادر وأسس بناء المزايا التنافسية للمؤسسات، فهناك من يرجع مصادر التفوق إلى عوامل ترتبط بالبيئة الخارجية، ومنهم من يؤكد على أهمية الموارد الداخلية والكفاءات في تحقيق هذه المزايا التنافسية، لكنهم اتفقوا على أن اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية تميزها على باقي منافسيها تعتبر مفتاح نجاحها وبقائها.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تنافسية المؤسسة.

لقد أفرزت التغيرات والتحولات العالمية وضعا جديدا فيما يمكن اعتباره نظام أعمال جديد، سمته الأساسية هي التنافسية والتي تعتبر التحدي الرئيسي الذي يواجه المؤسسات المعاصرة كونها حقيقة أساسية تحدد نجاح مختلف مشاريع المؤسسة أو فشلها بدرجة غير مسبوقة.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية، أسبابها وأنواعها

أولا: مفهوم التنافسية: يصعب تقديم تعريف موحد ودقيق حول التنافسية وهذا لاختلاف وجهات النظر و تجربة الممارسين في الميدان وسندستعرض فيما يلي بعض التعاريف :

تعرف التنافسية بأنها «الجهود و الإجراءات والإبتكارات والضغوط و كافة الفعاليات الإدارية والتسويقية و الإنتاجية والإبتكارية و التطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر إتساعا في الأسواق التي تهتم بها»¹.

وتعرف أيضا بأنها « القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو، إستقرار وتوسع، إبتكار وتجديد، وتسعى المنظمات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظراً لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية»².

وتعرف أيضا بأنها إستعمال الموارد المتاحة للمؤسسة، أو القطاع أو البلد الواحد أحسن استغلال بالنظر لما يجب أن يكون وبالنظر إلى قوة المنافسين وطريقة استعمالهم لتلك الموارد في مواجهة المنافسين، والتي تتجلى في تحسين الإنتاجية بشكل يسمح بالحصول على نصيب من السوق يضمن نموا مستمرا خلال المدى الطويل»³. يمكن تعريف التنافسية استنادا إلى معايير مختلفة:⁴

المعيار الأول: يستند على ثلاثة عوامل وهي السعر، الجودة والتكلفة و بناء على ذلك فإن التنافسية يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج ذي جودة عالية وسعر مقبول.

المعيار الثاني: يستند على السوق بمعنى أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استنادا إلى تقويم حصة السوق النسبية.

المعيار الثالث: يعتبر التنافسية كسلوك وبالتالي يمكن النظر إليها من زوايا مختلفة فهناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد ، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات،وعليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين.

¹ -علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة 2001، ص 101 .

² - فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة، الإسكندرية، مصر 2000 ، ص 10 .

³ - حكيم بن جروة، سامي بن خيرة ، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية ، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، العدد 01 ، جامعة ورقلة، ديسمبر 2014 ، ص 182 .

⁴ - بوازيد وسيلة ، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف 1، 2012، ص 9 .

على ضوء ما سبق، يمكن تقديم تعريف للتنافسية بأنها قدرات المؤسسة التي تسمح لها بالصمود والمجاهة في السوق، هذه القدرة تنعكس في احتلال أو المحافظة وتطوير موقعها التنافسي لأطول فترة ممكنة.

ثانياً: أسباب التنافسية: تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ومن العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي من أهم تلك الأسباب¹:

1- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات (Gatt) ومنظمة التجارة العالمية؛

2- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطوير أساليب بحوث السوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية؛

3- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة و فيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الإنترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة؛

4- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة لتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال؛

5 - مع زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق تحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية؛

ونتيجة للأسباب السابقة يتمتع المستهلكون والمشترون عموماً سواء من الأفراد والمؤسسات بميزة تعدد البدائل وانفتاح الفرص أمامهم للمفاضلة والاختيار من بين المنتجات والخدمات المتنافسة مما يضع المنافسين في موقف صعب يتطلب بذل الجهد الأكبر أي المزيد من التنافس لإرضاء العملاء والاستحواذ عليهم أو اقتناصهم من المنافسين.

كذلك يتمتع المنافسون في مختلف قطاعات الإنتاج في معظم دول العالم بوفرة المعلومات العلمية ونتائج التطويرات التقنية نتيجة كثافة عمليات البحث العلمي والتطوير التقني التي تتولاها مؤسسات عديدة في الجامعات ومراكز ومعاهد التطوير التقني سواء الحكومية أو التابعة للقطاع الخاص وكذا مكاتب الاستشارات والبحوث المتخصصة في جميع مجالات الإنتاج والأعمال.

والنتيجة أنّ هذا التدفق لنتائج البحوث والتطورات التقنية يتيح للمؤسسات المعاصرة الدخول في مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها دون أن تضطر إلى تكوين إمكانيات للبحث والتطوير خاصة بها.

¹ - بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة، 2012، ص:73،72.

ومن ثمّ توفر الاستثمارات الطائلة والتي قد لا تكون متاحة لها فضلاً عن اختصار الوقت والجهود، كل ذلك يصب في اتجاه مزيد من القدرات والجهود التنافسية والمحصلة النهائية لجميع تلك الأسباب أن تحول السوق في معظم دول العالم وبالنسبة لأغلب السلع والخدمات إلى سوق مشترين يكون القرار فيه نظرياً للمشتريين الذي يتمتع بفرص بديلة ويتنافس المنتجون على إرضاءه ومن ثمّ تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل من خلال محاولة كل مؤسسة اكتساب المزيد من القدرات التنافسية .

ثالثاً: أنواع التنافسية: ميزت أغلب الكتابات والأبحاث التي أجريت في هذا المجال بين نوعين من التنافسية وهما التنافسية بحسب الموضوع والتنافسية بحسب الزمن¹.

1- التنافسية بحسب الموضوع: يتضمن هذا النوع بدوره صنفين من التنافسية وهما تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة .

أ- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج من العوامل المهمة في تحديد تنافسية المؤسسة، حيث غالباً ما يعتمد على سعر تكلفة إنتاج المنتج كمعيار لقياس تنافسيته، ولكن يبقى هذا المعيار غير كاف لوحده ما دام أن هناك معايير أخرى يمكن استخدامها في تحديد تنافسية المنتج مثل معيار الجودة وخدمات ما بعد البيع، وعليه عند تقييم تنافسية المنتج يجب الأخذ بالاعتبار عدة معايير وعدم الاعتماد على معيار واحد.

ب- تنافسية المؤسسة: يتم تقييم تنافسية المؤسسة استناداً إلى الهوامش التي تحققها المنتجات المختلفة للمؤسسة ومقارنتها بالأعباء الكلية من نفقات عامة ونفقات البحث والتطوير والنفقات المالية... الخ. لذا على المؤسسة أن تحرص على أن يكون الهوامش التي تحققها منتجاتها أكبر من الأعباء الإجمالية وبالتالي تحقيق قيمة مضافة في مختلف مستوياتها.

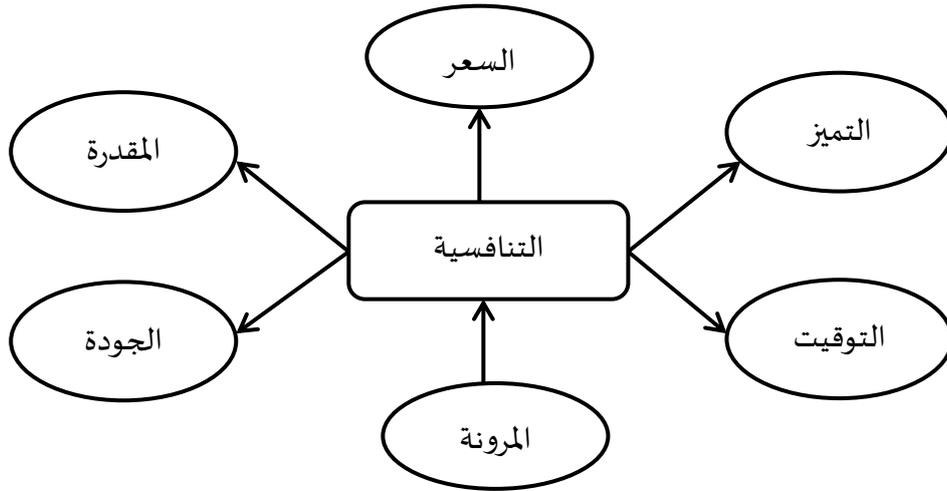
2- التنافسية بحسب الزمن: ينقسم هذا النوع بدوره إلى التنافسية الملحوظة و القدرة التنافسية .

أ- التنافسية اللحظية: في هذه الحالة يتم الاعتماد على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية في تقييم التنافسية، ولكن غالباً ما يكون هذا المعيار مضللاً لأن هذه النتائج الايجابية قد تكون نتيجة لفرص آنية غير مستدامة استغلتها المؤسسة، بمعنى أن النتائج على المدى القصير لا تكون كذلك في المدى الطويل.

ب- القدرة التنافسية: تعبر القدرة التنافسية على الجوانب التي تتميز فيها المؤسسة والتي تجعلها تتفوق على منافسها وبالتالي تحقق لها ميزة تنافسية، وتعتبر القدرة التنافسية عامل مهم في نجاح المؤسسة ومواجهة المنافسة، وتستند القدرة التنافسية على عدة معايير منها الجودة، السعر، المرونة والوقت، و على خلاف التنافسية اللحظية فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية و بنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات إستغلال، والشكل الموالي يوضح مختلف السبل التي تنتهجها المؤسسة لتحقيق القدرة التنافسية.

¹ - بن العربي حمزة، مساهمات المواصفات القياسية (iso) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة البويرة، 2015، ص: 139، 140.

الشكل (II-1): سبل تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة.



المصدر: بن العربي حمزة، مرجع سبق ذكره، ص140.

يتبين من خلال الشكل أعلاه أن المؤسسة تنتهج عدة سبل من أجل تحقيق القدرة التنافسية، حيث تعتمد على سياسة تسعير مناسبة من خلال تسعير منتجاتها بأسعار منخفضة مقارنة بمنافسيها وذلك بالعمل على تخفيض التكاليف المختلفة المتعلقة بالمنتج، كما تعتمد أيضا على عامل الجودة وبالتالي تحقيق التميز بالمقارنة مع منتجات المنافسين، بالإضافة إلى تحقيق المرونة والاستجابة مع التغيرات التي تفرضها البيئة التي تنشط فيها المؤسسة ويشير التوقيت إلى مدى السرعة في تسليم السلعة أو تقديم الخدمة للزبون وكذلك مدى سرعة تطوير وتنمية سلع أو خدمات جديدة في السوق.

المطلب الثاني: مؤشرات وقياس تنافسية المؤسسة:

أولاً: مؤشرات تنافسية المؤسسة: تشكل كل من الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة السوقية مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة، وفيما يلي شرح لهذه المؤشرات.¹

1- الربحية: تشكل الربحية مؤشراً لقياس القدرة التنافسية للمؤسسة، خاصة وأنها ضرورية لكون حسابها يوضح أهمية النتيجة المتوصل إليها بالنسبة للموارد المستهلكة، فهي تساعد على الرقابة من خلال استخراج الانحرافات عن طريق المقارنة بما تحقق وما تم تقديره كما تساعد على اتخاذ القرارات حيث يتم اتخاذ عدة قرارات على أساس الربحية، كالتخلي عن مشاريع ذات تكلفة عالية وربحية منخفضة وزيادة الاستثمار في المشاريع ذات الربحية المنخفضة والتي تقل فيها التكلفة.

2- تكلفة الصنع: للوصول إلى منتجات ذات سعر منخفض، جودة فائقة ووقت توريد قصير مناسب لطلب السوق، يتطلب وجود ارتباط كبير بين عوامل التصنيع والمتمثلة في المواد الخام، العامل والآلة المستخدمة في الإنتاج، لذلك يتطلب الأمر النظر إلى عناصر تكلفة الصنع لأن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة

¹ - براهيمية ابراهيم، ، تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة الشلف-، العدد 05، 2011، ص102 .

المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة.

3- مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل : تعبر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج عن العلاقة بين المخرجات (الناتج) وجميع عناصر الإنتاج المستخدمة في الحصول عليها، أي أن الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج وفقا لهذا التعريف تعبر عن النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من السلع والخدمات خلال فترة زمنية معينة، وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق ذلك القدر من الإنتاج، بحيث تقيس درجة نجاح المؤسسة في استغلال مواردها لإنتاج سلع وخدمات، وبالتالي فهي تعرف بأنها مقياس لنجاعة نظام إنتاجي معين، فتحسينها يؤدي إلى تقليص مقدار وقت العمل الذي يتم بذله في الحصول على المنتجات ومن ثم تخفيض سعر تكلفتها، وهذا ما يؤدي الى تمتع المؤسسة بقدرة أكبر على المنافسة في الأسواق.

4- مؤشر الحصة السوقية :

تعتبر حصة المؤسسة من السوق المتعامل فيه مؤشر من مؤشرات القدرة التنافسية ، فقد تكون المؤسسة في وضعية تكون من خلالها تحقق الربحية المرغوب فيها و لها حصة كبيرة في السوق المحلية ، ولكن على المستوى الدولي هذه المؤسسة غير تنافسية، وذلك لوجود قيود وعوائق على التجارة الدولية من طرف الدولة حماية السوق المحلية.

إن المؤسسة التي تملك حصة مريحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلي أو الخارجي تكون ذات موقع تنافسي جيد، حيث أنه كلما كانت التكلفة المادية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى.

ثانيا: قياس تنافسية المؤسسة: يمكن معرفة موقع المؤسسة من التنافسية – نسبيا -بالاستناد إلى الثنائية : فعالية – إنتاجية، و كذا من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها.¹

1- الثنائية :فعالية – إنتاجية:

***الفعالية:** نقول عن المؤسسة أنها فعالة إذا تمكنت من تحقيق الهدف أو الأهداف المسطرة، ويمكن حساب الفعالية من خلال النسبة بين النتائج المحصل عليها والنتائج المنتظرة.

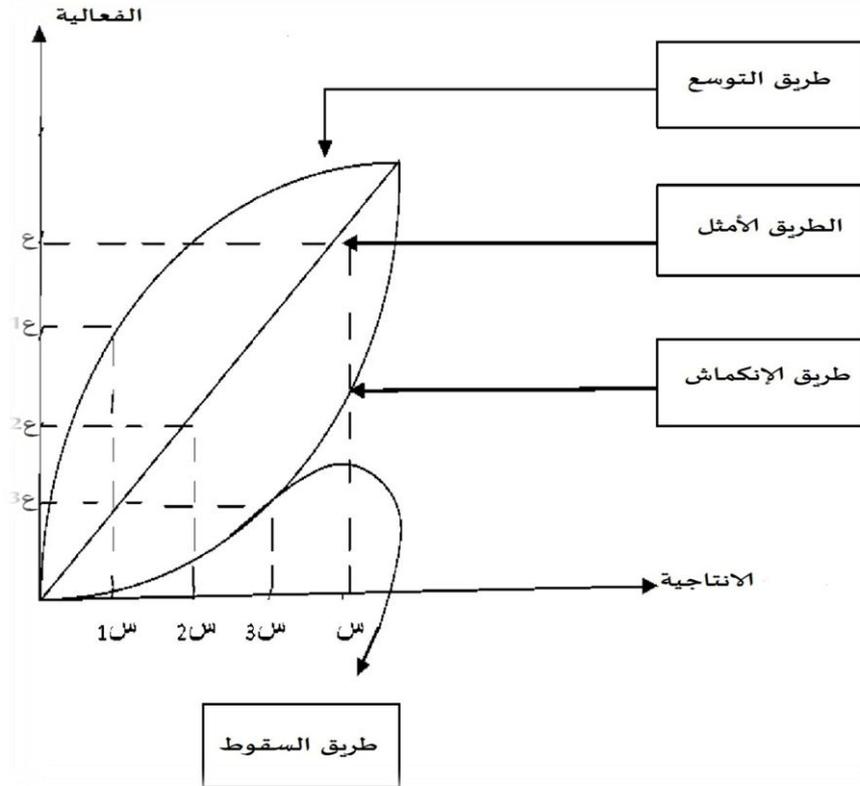
***الإنتاجية:** وتمثل النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها.

***الفعالية-الإنتاجية:** يمكن اعتبار التنافسية كمحصلة التوليف بين الفعالية والإنتاجية، ففي مواجهة وضعية اقتصادية صعبة تتجه المؤسسات نحو البحث عن التوازن الجديد بالاعتماد على وفرة في الإنتاجية وحتى يتبين لنا ذلك يتم اللجوء إلى التخلي عن اليد العاملة لأن هذه العملية تكون تقنيا أسهل لذلك سميت بطريقة الإنكماش، إلا أن هذا الإختيار قد ينطوي على مخاطر كبيرة على المدى الطويل باعتبار أن عملية

¹ - هناء عبدواي، مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة بسكرة، 2016، ص:99.98.

التخلي هذه مست المهارات التي تدرت في المؤسسة والتي يصعب تعويضها مستقبلا بخلاف الطريق الأول فإن الطريق الثاني يعد باعتبار أنه يعتمد إلى بناء قوة تنافسية متناهية في بيئة معقدة حيث يتم ذلك من خلال رفع النتائج بواسطة كسب طلبات جديدة واستغلال فعال للوسائل المتاحة والطرق الثاني هو طريقة التوسع ووجود تفكير تسويقي شامل متجه نحو إرضاء المتعاملين (الزبائن، الموردین، البنوك، مقدمي الخدمات) وجعلهم أكثر وفاء، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل (II-2): طرق تنافسية المؤسسة



المصدر: هناء عبداوي، مرجع سبق ذكره، ص99.

إن معرفة الطريق المؤدي إلى اقتحام سوق التنافسية، يتم من خلال حساب مرونة الإنتاجية بالنسبة للفعالية و نجد هناك ثلاث حالات:

1- إذا كانت المرونة أكبر من الواحد، فهذا يوافق الطريق المسعى بالتوسع.

2- إذا كانت المرونة تساوي الواحد، فهذا يوافق الطريق الأمثل.

3- إذا كانت المرونة أقل من الواحد، فهذا يوافق الطريق المسعى بالانكماش.

تجدر الإشارة إلى أنه تم التماهي في البحث عن الإنتاجية على حساب الفعالية فإن هذا قد يؤدي -احتمال كبير- إلى انحراف هذا الطريق ومن ثم السقوط كما يستدعي البحث عن الطريق إلى التنافسية التعرف على المؤشرات المعبر عنها والمفسرة للإنتاجية والفعالية حتى يتسنى متابعتها خلال الزمن.

ب / قياس التنافسية مقارنة بالمنافسين: تعتمد هذه الطريقة على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق، ويمكن تقييم هذا الأداء من خلال حساب حصة السوق النسبية والتي هي النسبة بين تقييم سوق المؤسسة وحصة سوق المنافس الأحسن أداء، حيث نجد ثلاث حالات¹:

1- حصة السوق النسبية أكبر من الواحد: هذا يعني أن أداء المؤسسة أحسن من أداء المنافسين.

2- حصة السوق النسبية تساوي الواحد: هذا يعني أن للمؤسسة أداء مماثل لأداء المنافسين.

3- حصة السوق النسبية أقل من الواحد: هذا يعني أن للمؤسسة أداء أقل من أداء المنافسين.

فعملية قياس التنافسية ينظر لها من زاويتين مختلفتين، لكنهما متكاملتين، حيث تعتمد الأولى على القياس الداخلي بواسطة الثنائية فعالية-إنتاجية، وتعتمد الثانية على القياس الخارجي من خلال مقارنة أداء المنافسين بأداء المؤسسة في السوق، والازدواجية في النظر تمكن من معرفة الموقع التنافسي بصفة منتظمة وبشكل يسمح بالتصرف في الوقت المناسب.

المطلب الثالث: دراسة وتحليل البيئة التنافسية:

حسب بورتر المنافس لا يعني دوما المؤسسة التي تقوم بتقديم نفس البضاعة او الخدمة التي تقدمها مؤسستنا لإشباع حاجات الزبائن وإنما هو كل من يساومها ويحاول ان يقطع جانبا من أرباحها ومن بين هؤلاء²:

1- المنافسون المباشرون: يقدمون للسوق نفس المنتجات وينافسون على الجودة والسعر والخدمات، أو عليها جميعا في محاولة لإقتناص جانب مما تحققه المؤسسة من مبيعات.

2- الموردون: يساومون لرفع أسعار ما يبيعونه للمؤسسة، وبالتالي يقللون من ما كان يمكن لها أن تحققه من أرباح.

3- الزبائن: يساومون لتخفيض أسعار ما يشترونه وزيادة الخدمات التي يحصلون عليها، وبالتالي يساهمون أيضا في تصعيب مهمة المؤسسة وتقليل عوائدها.

4- تهديدات الداخولون الجدد: هم الذين تغريهم الأرباح المحققة من طرف المؤسسة في صناعة ما فيقررون دخول ذات المجال لتحقيق نصيب من الأرباح، فتكون النتيجة سحب جزء من حصة المؤسسة في السوق.

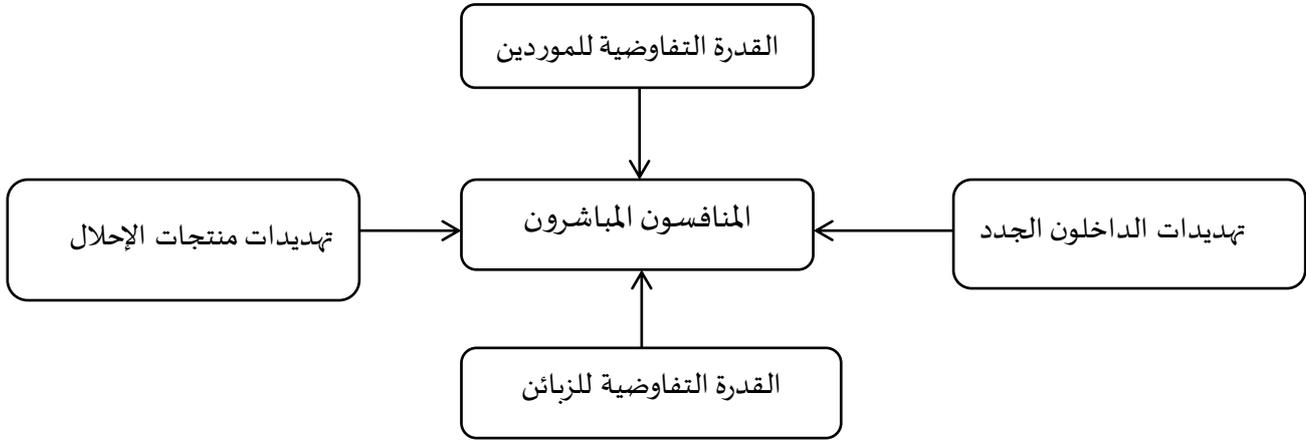
5- تهديدات منتجات الإحلال: تمثل السلع والخدمات البديلة لسلعة معينة مصدر تهديد لسحب الزبائن - والموردون أيضا- من التعامل مع المؤسسة، وبالتالي عدم تمكينها من تحقيق أو المحافظة على مبيعاتها وأرباحها.

انطلاقا من هذه العناصر قدم بورتر نموذجه للمنافسة كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ - هناء عبداوي، مرجع سبق ذكره، ص100.

² - الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني عشر، جامعة بسكرة، نوفمبر 2007، ص40.

الشكل (II - 3): نموذج بورتر لقوى المنافسة.



المصدر: الطيب داودي، مراد محبوب، مرجع سبق ذكره، ص 41 .

هناك من يضيف الحكومة وجماعات الضغط كقوى تنافسية بإمكانها التأثير على نشاط المؤسسة.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة .

لقد أصبحت الميزة التنافسية تحتل مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة، خاصة في ظل العولمة الاقتصادية وانفتاح الاقتصاد الذي يمثل في نفس الوقت فرصة وتهديد للمؤسسة من أجل تحقيق وتعزيز ميزتها التنافسية، فقد أصبح مفهوم الميزة التنافسية يمثل مركز رئيسي في مختلف الأبحاث والدراسات الاقتصادية، وأصبحت المؤسسات تتسارع إلى تنمية وتطوير مزاياها التنافسية .

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها وأنواعها.

أولاً : تعريف الميزة التنافسية:

تعددت تعريفات الميزة التنافسية بتعدد الكتاب والباحثين، وأيضاً بالتطور المتزايد في النظريات والمقاربات في الفكر الإداري والاستراتيجي والتي تناولت هذا المفهوم وندكرمنها :

تعريف بورتر: « الميزة التنافسية هي عبارة عن قدرة المؤسسة على تقديم سلعة او خدمة ذات نفقة أقل ومنتج متميز عن نظيره في الأسواق مع إمكانية الإحتفاظ بهذه القدرة».¹

تعريف علي السلمي: « الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم و منافع للعملاء، تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، و يؤكد تميزها و اختلافها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء، الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون».²

¹ - الطيب داودي، مراد محبوب، مرجع سبق ذكره، ص 41.

² - علي السلمي مرجع سبق ذكره، ص 104.

تعريف مصطفى محمود أبو بكر: « الميزة التنافسية تعني قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة»¹.

تعريف نبيل مرسي خليل: « الميزة التنافسية هي عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية تنافسية معينة»².

وتعرف أيضا بأنها «مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية والحد من أثر التهديدات، وهي تنتج من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا، أو القدرة على تخفيض التكاليف، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير المستمر، أو التميز في التفكير الإداري أو وفرة للموارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة»³.

مما سبق نستنتج بان الميزة التنافسية تعتبر هدفا تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال الاستعمال الجيد للموارد المتاحة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، بشكل يضمن ولاء العملاء؛ ومن ثم السيطرة على جزء من السوق بشكل يضمن الربحية على المدى الطويل.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية:

تتصف الميزة التنافسية على مجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي:⁴

- ✓ تشتق من رغبات وحاجات الزبائن؛
- ✓ تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال؛
- ✓ تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة؛
- ✓ طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين؛
- ✓ تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة؛
- ✓ تقدم التوجيه والتحفيز لكل مؤسسة؛
- ✓ وبالإضافة إلى ذلك فقد وصفت الميزة التنافسية بأنها:
- ✓ تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- ✓ تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- ✓ تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في ما تقدم للعملاء أو كليهما.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص: 13، 14 .

² - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

³ - حكيم بن جررة، سامي بن خيرة، مرجع سبق ذكره، ص182 .

⁴ - هناء عبداوي، مرجع سبق ذكره، ص 155.

ثالثاً: أنواع الميزة التنافسية:

هناك نوعين رئيسيين للمزايا التنافسية هما:¹

- 1- ميزة التكلفة الأقل: ومعناه قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، كتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ونقول عن مؤسسة ما أن لديها ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها أقل من تكاليف المنافسين .
- وللتحكم في مختلف التكاليف، تكون المراقبة من خلال العوامل التالية :
 - أ - إقتصاديات السلم: ويقصد بها توسيع المؤسسة لعدد منتجاتها أو خدماتها، من أجل توزيع التكاليف الثابتة على أكبر عدد ممكن من الوحدات.
 - ب - منحى التعلم: ويقصد به أن تكرر نفس العمل يؤدي إلى تقليل فترة الانجاز، وبالتالي ربح الوقت وتخفيض التكاليف .
 - ج - مراقبة الارتباطات: حيث هناك بعض الأنشطة التي تتداخل مع بعضها في سلسلة الإنتاج، فلا بد على المؤسسة أن تعرف هذه الأنشطة والتركيز عليها من أجل تخفيض التكاليف.
 - د - مراقبة الإجراءات: حيث أن الكثير من المؤسسات تقوم باتخاذ إجراءات إضافية لا قيمة لها، فينبغي عليها إلغاؤها والتخلص منها، إذا كان ذلك لا يؤثر على الميزة.
 - هـ - مراقبة تموقع الأنشطة: والمقصود هو محاولة تقريب الأنشطة من بعضها البعض جغرافياً.
 - و - مراقبة الرزنامة: كذلك بمحاولة المؤسسة تنظيم أنشطتها الإنتاجية والخدماتية وفق رزنامة زمنية، تسمح لها بتخفيض التكاليف.

- 2- ميزة التمييز: ومعناها قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج و خدمات ما بعد البيع)، وهذا ما يجعل الزبائن متعلقين بالمنتجات المقدمة.
- وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة، يتم الاستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، كالتالي نذكر من بينها: التعلم وآثار انتشاره، نوعية عوامل الإنتاج المسخرة للنشاط، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، والتكنولوجيا المستعملة في النشاط.

المطلب الثاني: أبعاد، مصادر ومحددات الميزة التنافسية

أولاً: أبعاد الميزة التنافسية: يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل و التفرد، و الممكن شرحهما كما يلي:²

البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل : يمكن للمؤسسة تحسين القيمة التي يدركها العميل، عن طريق الاستغلال الأمثل لإمكانياتها مما يساهم في بناء ميزة تنافسية، حيث تتحقق الميزة التنافسية إذا أدرك العملاء

¹ - عبد الحكيم جري، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة سطيف، 2013، ص 84، 85.

² - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 14.

أنهم يحصلون على قيمة أعلى من القيمة التي يقدمها المنافسون جراء التعامل مع المؤسسة وعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة المدركة لدى العميل إلا أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة و مدى الاعتمادية عليه و خدمات ما بعد البيع .

البعد الثاني: التمييز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية:

1- **الموارد المالية:** يمكن أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين.

2- **بالموارد المادية:** والتي تتضمن امتلاك المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المنظمة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج فإنه من استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة على المنظمات الأخرى.

3- **الموارد البشرية:** فهو العنصر الأهم في المعادلة، فالعديد من المنظمات يعزى نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية.

4- **الإمكانيات التنظيمية:** التي تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين من أجل مقابلة احتياجات عملائها، وتختلف الإمكانيات التنظيمية عن المصادر الأخرى لتحقيق التميز في الطريقة التي تساهم بها تلك الإمكانيات في إعطاء قيمة لمنتجات أو خدمات المنظمة من الصعب إن لم يكن من النادر على الآخرين تقليدها.

ثانيا: مصادر الميزة التنافسية: إن تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية للمؤسسة يتطلب توفرها على مجموعة من الموارد الضرورية لذلك منها الملموسة وغير الملموسة وتسيرها تسييرا فعالا وكفؤا، لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

1- **الموارد الملموسة:** وتشمل كل من المواد الأولية، معدات الإنتاج والموارد المالية حيث أن :

أ- **المواد الأولية:** لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن إختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

ب- **معدات الإنتاج:** تعتبر من أهم أصول المؤسسة التي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى المنتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها و تشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

ج- الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

2- الموارد غير الملموسة: وتضم ما يلي:

أ- الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض، أما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية. إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.

ب- الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرصة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد.

ويعتبر التحسين المستمر من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث لمنتجات وعمليات المؤسسة قيمة يفتقر إليها المنافسون مما يسمح بتخفيض التكلفة إلى مستوى أقل منهم.¹

ج- المعرفة: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة كمعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع محدد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة انفجار المعرفة، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية.

وفي ظروف التطور السريع في الأسواق كالتكنولوجيا والمنافسين، فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل متسق المعرفة الجديدة، وتجسدها في تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة، أو في تطوير الهياكل والوظائف كالعمليات.

والمعرفة تتضمن المعلومات التقنية والعلمية، والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة، بحيث تستمدتها من مراكز البحوث مثلا، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر، مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

¹ - سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة ودكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 8.

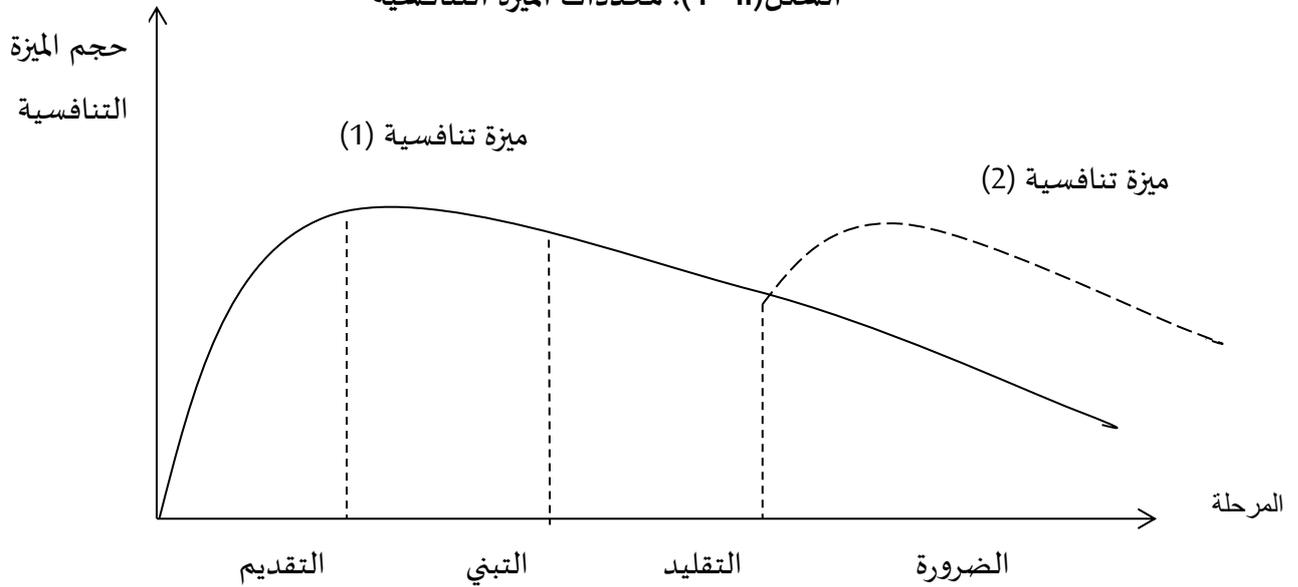
د- التكنولوجيا: أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج، وهذا ما جعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

و- الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها، لأن تحقيق التميز في أداء المؤسسة لن يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد.¹

ثالثا: محددات الميزة التنافسية: تتحدد الميزة التنافسية للشركة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما²: حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس.

1- حجم الميزة التنافسية: يتحقق الإستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة إذا أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة ، وبشكل عام كلما كانت أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها، وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع ، ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل الشركة المنافسة ثم مرحلة الركود في حالة قيام الشركات المنافسة بتقليد الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة بمعنى الحاجة إلى تقليد تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج ، ومن هنا تبدأ الشركة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق أكبر للمستهلك أو العميل كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (II - 4): محددات الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره ، ص 86

¹ - عبد الحكيم جري، مرجع سبق ذكره، ص 86 .

² - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 86.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف :

يعبر النطاق عن مدى أنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، منافذ التوزيع نفسها لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو في مناطق مختلفة ، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في وجود علاقات متداخلة ومتراصة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات الشركة ، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمة بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

أ- القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع منتجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب- النطاق الرأسي: يعبر عن درجة أداء الشركة لأنشطتها سواء الداخلية أو الخارجية، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، كما يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد.

ج- النطاق الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها الشركة ويسمح هذا النطاق بتحقيق مزايا من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركات العالمية، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

د- قطاع النشاط: يمثل مدى الترابط بين القطاعات التي تعمل في ظلها الشركة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة قطاعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات التكنولوجية أو الأفراد والخبرات عبر القطاعات المختلفة التي تنتهي إليها الشركة.

المطلب الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس ودور سلسلة القيمة في بناء الميزة التنافسية
أولاً: الإستراتيجيات العامة للتنافس:

إقترح " Porter " ثلاث إستراتيجيات تنافسية أساسية والتي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى والمتمثلة في إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز وإستراتيجية التركيز، والشكل الموالي يبين طبيعة الإستراتيجيات التنافسية الأساسية كما وضحتها « Porter » .

الشكل (II - 5): الإستراتيجيات التنافسية الأساسية لـ «Porter»



المصدر: مزوغ عادل، ، دراسة نقدية لاستراتيجيات «Porter» التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية واقتصادية وعلوم التسيير- جامعة الشلف-، العدد 10، 2013، ص.47

1- إستراتيجية قيادة التكلفة:

تعتبر إستراتيجية قيادة التكلفة من بين الإستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها المؤسسة حسب ما ذهب إليه "Porter"، وتقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ تخفيض تكاليف الإنتاج و التوزيع والترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين والغاية من إتباع إستراتيجية قيادة التكلفة تتوقف على ما تريده المؤسسة من وراء ذلك ، فهناك من تهدف إلى تحقيق عائد أكبر وذلك لاستثماره في ميادين البحث والتطوير للاحتفاظ بوضعيتها كقائد للسوق ، ولكن معظم المؤسسات تطمح لأن تكون قائدة التكلفة بهدف تحطيم الأسعار و جلب أكبر قدر من المستهلكين لتكوين أكبر حصة سوقية ممكنة¹.

- ✓ هناك العديد من المزايا التي تحققها إستراتيجية قيادة التكلفة، وخاصة تلك المتعلقة بتوفير قدر من الحماية ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس أهمها²:
- ✓ المنافسين: المنظمة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على الأسعار.
- ✓ المشترين: فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- ✓ الموردين: المنظمة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة إذا استطاعت تحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة.
- ✓ المنافسين المحتملين: المنظمة التي تطبق هذه الإستراتيجية تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من أي منافس جديد.
- ✓ المنتجات البديلة: فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة نفسها بمنافسها باستخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

¹ - مزوغ عادل، ، مرجع سبق ذكره، ص.47 .

² - ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص ص:168، 166 .

- ❖ ومع ذلك فهناك بعض العيوب لاستراتيجية القيادة في التكلفة، والتي تتمثل في قدرة المنافسين على إيجاد طرق ووسائل لإنتاج منتجات بتكاليف أقل وبالتالي إلغاء ميزة التكلفة الأقل للمنظمة من بينها:¹
 - ✓ تقوم الشركات المنافسة لرائدة التكلفة بتطبيق أساليب تكنولوجية تسمح بتحقيق مستوى من التكاليف قد يكون هو الأكثر انخفاضا في القطاع.
 - ✓ قد يتمكن المنافسون من تحقيق مزايا التكلفة من خلال التوفير في تكلفة العمالة.
 - ✓ تنطوي إستراتيجية القيادة في التكلفة على مخاطر تتمثل في التركيز الشديد على تخفيض التكاليف الأمر الذي قد يؤدي إلى إهمال عناصر أساسية أخرى مثل ملاحظة التغيير الذي يطرأ على أذواق المستهلكين.

2- إستراتيجية التمييز :

تبنى هذه الاستراتيجية على فكرة تمييز منتجات المؤسسة عن باقي المنتجات المعروضة في السوق، ويتوقف ذلك على ما يتم إشباعه لدى الزبائن بشكل مختلف عما يشبعه المنافسون ليتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم ، خصوصا أولئك الذين يهتم بالتمييز و الجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر، وحسب " Levitt " كي يكون هناك تمييز يجب أن يكون المنتج المميز غير قابل للتقليد من طرف المنافسين أو على الأقل صعب التقليد ، كما يجب أن يكون الزبون مقدرًا لهذا التمييز وعلى استعداد أن يدفع ثمنه ، بالإضافة إلى وضوح التمييز من خلال المنفعة التي تعود على الزبون من وراء استهلاك المنتج ، ونواحي التمييز عديدة ولا يمكن حصرها نظرا لتعدد رغبات وحاجات المستهلك ، فالجودة العالية ، انخفاض تكلفة الصيانة، سهولة استخدام والحصول على المنتج ، تسهيلات الدفع، دقة مواعيد التسليم، سرعة تلبية الطلبات، طول عمر المنتج، كلها خصائص ومقاييس يمكن أن تتخذها المؤسسة سبيلا للتمييز، والصعوبة الأساسية في إتباع هذه الاستراتيجية هي أن المنافسين سرعان ما يقلدون الأفكار الجديدة خاصة المعتمدة على التطور التكنولوجي، وذلك بشراء التكنولوجيا التي تمكنهم من إضافة خصائص جديدة لمنتجاتهم ، لذلك تتطلب هذه الاستراتيجية وجود بعض الشروط منها :

* أن يقدر المستهلك قيمة الاختلافات في المنتج ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.²

* وجود عدد كبير من المنافسين. وحسب « Porter » فإن التمييز سيكون ذو تكلفة عالية نسبيا مع الأخذ بعين الاعتبار أن استراتيجية التمييز تتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين، لذا فعندما تحقق مؤسسة ما التمييز في منتجاتها يجب عليها بيعها بسعر أعلى من تكلفة التمييز الإضافية لكي تستفيد من هامش ربح ناتج عن التسعير الإضافي.

3- إستراتيجية التركيز: وتقوم هذه الإستراتيجية على أساس التركيز على قطاع سوقي واحد ، أي تركيز على مجموعة محدودة من المشتريين لديهم حاجات متجانسة ، كما يمكن للمؤسسة أن تركز على منطقة جغرافية واحدة بدل التعامل مع السوق ككل، والفرق بين استراتيجية التركيز و باقي الاستراتيجيات التنافسية هو

¹ - كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 162 .

² - أ. مزوغ عادل ، مرجع سبق ذكره ، ص 49 .

اقتصار المؤسسة على التعامل مع نسبة صغيرة من السوق وليس كامل السوق، وذلك من خلال خدمة قطاع سوقي معين بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية من حالة إستهداف السوق ككل.¹

ويتم تحقيق الميزة التنافسية إما بتميز المنتج بشكل أفضل يشبع حاجيات القطاع السوقي المستهدف، أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي أو بالتميز والتكلفة معا، وفي هذا القطاع السوقي على المؤسسة تطوير ميزة تنافسية مميزة عن المؤسسات المنافسة وصعبة التقليد والمحاكاة باعتمادها على التكاليف الأقل أو تمييز منتجاتها وتحقيق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز (التخصص) في الحالات التالية:

- أ- وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- ب- عدم محاولة أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- ج- عدم كفاية موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين ومحدود.
- د- تفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.²

ثانيا: دور سلسلة القيمة في بناء الميزة التنافسية:

يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه (Porter) أحد الأساليب الحديثة في الإدارة الإستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمؤسسة، حيث يسمح هذا النموذج بالتعرف على الأوضاع السائدة في المؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها من خلال سلسلة القيمة للأنشطة المختلفة التي تؤديها المؤسسة والتي تضيف قيمة إلى منتجاتها وخدماتها، ومن ثم العمل على تحسين وتطوير قيمة هذه الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، تبدأ سلسلة قيمة الأنشطة مع توفير المواد الخام والمواد الأولية وتستمر من خلال توفير الأجزاء والمكونات الداخلة في عملية الإنتاج والتصنيع وتجميعها، وصولا إلى التوزيع والمبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع، ووفق هذا النموذج فإن المؤسسة عبارة عن مجموعة مترابطة من الأنشطة والوظائف التي تؤدي داخليا، ورغم أن كل نشاط يعتبر نشاطا مستقلا في أداء عمله إلا أنه يرتبط مع الأنشطة الأخرى في المؤسسة كسلسلة قيم وذلك بسبب تأثيره على باقي الأنشطة الأخرى.

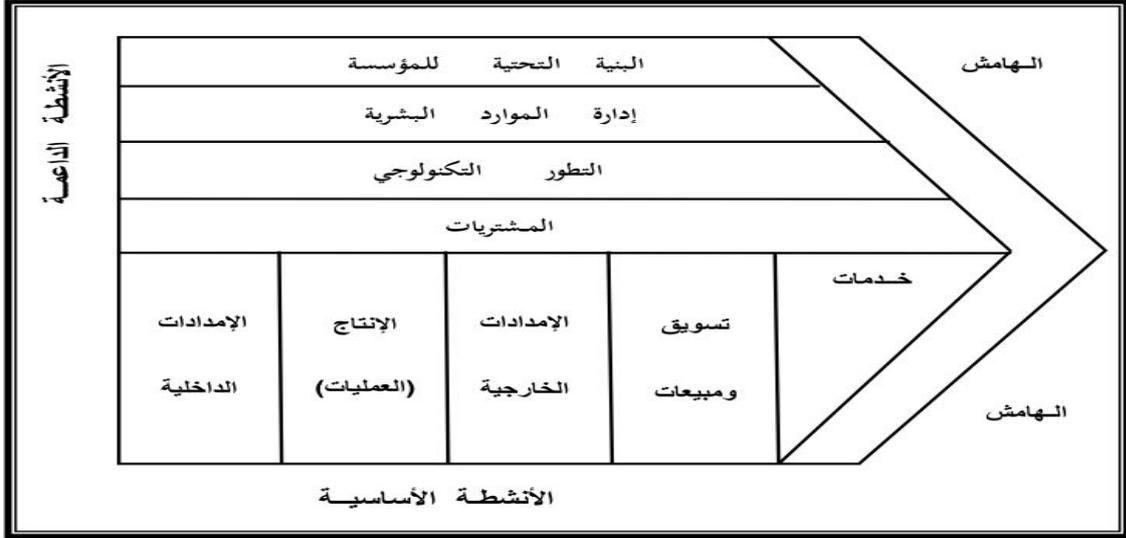
وقسم (Porter) أنشطة المؤسسة إلى مجموعتين هما الأنشطة الرئيسية والأنشطة المساعدة أو الداعمة، حيث تتولى الأنشطة الرئيسية مهمة توفير المواد الأولية والقيام بتسويق وتوزيع المنتجات وتقديم خدمات ما بعد البيع، أما الأنشطة الداعمة في التي تساعد وتدعم الأنشطة الرئيسية لتأدية مهامها كما هو موضح في الشكل الموالي:³

¹ - أ. مزوغ عادل ، مرجع سبق ذكره ، ص51.

² - بن العربي حمزة ، مرجع سبق ذكره ، ص151.

³ - المرجع نفسه ، ص 168.

الشكل (II - 6): سلسلة القيمة.



المصدر: بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

وفيما يلي نقدم شرحاً مبسطاً لمختلف الأنشطة التي تتكون منها سلسلة القيمة.

أولاً: الأنشطة الرئيسية: وهي تضم خمسة مجالات رئيسية وهي:

1- الإمدادات الداخلية: وهي أنشطة مرتبطة باستلام وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج وتشمل مناولة المواد، الرقابة على المخزون، النقل الداخلي... الخ.

2- الإنتاج (العمليات): وهي تلك الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات وتشمل التشغيل على الآلات، التجميع والتعبئة، الصيانة، الاختبار والتسهيلات... الخ.

3- الإمدادات الخارجية: وتتضمن أنشطة تخزين المنتجات الجاهزة، نقل المنتجات التامة الصنع والنصف مصنعة إلى مراكز التوزيع، طرق التوزيع على العملاء، جدولة الطلبات، بالإضافة إلى الأنشطة المتعلقة بنقل المنتجات من أماكن إنتاجها إلى مراكز التوزيع والاستهلاك... الخ.

4- التسويق والمبيعات: وتشمل كافة الأنشطة المتعلقة بالتسويق التي تساعد على إيصال المنتجات إلى العملاء مثل الإعلان والترويج، قوى البيع، طرق التوزيع وسياسة الأسعار... الخ.

5- خدمات: هي الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمات لتدعيم والمحافظة على قيمة المنتج وتشمل كل من خدمات التركيب والإصلاح، توفير قطع الغيار والأجزاء، تعديل المنتج والتدريب على استعمال المنتج... الخ.

ثانياً: الأنشطة الداعمة (المساعدة): وتتكون من أربع مجالات رئيسية وهي:

1- البنية الأساسية: تتكون البنية الأساسية للمؤسسة من كافة المستويات التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة في المؤسسة وتشمل كل من الإدارة العامة، التخطيط، الإدارة المالية والحسابات، الشؤون القانونية والعلاقات العامة، بالإضافة إلى كل الأنشطة الأخرى الداعمة لتشغيل سلسلة القيمة... الخ.

2- إدارة الموارد البشرية: وتشمل كافة الأنشطة المتعلقة بإدارة الأفراد وتمثل في كل من الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والترقية والتحفيز وتقييم الأداء، هذه الأنشطة تخدم جميع أنشطة المؤسسة الأخرى وتعتبر عاملا مهما في تحديد نواحي القوة والضعف في المؤسسة.

3- التطوير التكنولوجي: وهي أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة التي تكون سلسلة القيمة للمؤسسة، وتشمل كل من المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لتأدية مختلف الأنشطة.

4- التمويين (المشتريات): وتشمل الأنشطة الخاصة التي تهتم بتوفير المدخلات من مواد خام ومواد أولية و أجهزة وآلات وقطع الغيار، وضمان تدفقها بالكميات والأوقات المناسبة، وبالتالي فهي تخدم جميع الأنشطة بتوفير الاحتياجات المختلفة من البيئة الخارجية.

تقوم المؤسسة بتحليل مختلف أنشطتها للوصول إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف لديها، ويقوم تحليل سلسلة القيمة على الخطوات التالية:

أ-مراجعة سلسلة القيمة الخاصة بكل منتج من حيث الأنشطة المتنوعة التي تدخل في عملية الإنتاج وذلك للتعرف على الأنشطة التي يمكن اعتبارها نقاط قوة و تلك التي تعتبر نقاط ضعف.

ب-مراجعة حلقات الوصل المكونة لسلسلة القيمة الخاصة بكل خط إنتاج، وتعتبر حلقات الوصل عن العلاقات بين أداء نشاط ما وتكلفة نشاط آخر، وفي سبيل البحث عن طرق تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية فإن نشاط ما يمكن تأديته بأكثر من طريقة و تحقق أكثر من نتيجة.

ج-مراجعة التآزر المحتمل بين سلاسل القيمة لخطوط الإنتاج المختلفة، فمثلا إذا كان نشاطا الإنتاج والتوزيع يعتمدان على اقتصاديات الحجم بحيث يمكن القيام بهذا النشاط بأقل تكلفة ممكنة، فإذا كان هناك منتج ما لا يتم إنتاجه بأسلوب يتيح الاستفادة من اقتصاديات الحجم في التوزيع، فإنه يمكن الاستفادة من نفس القناة في توزيع منتج آخر وهكذا.

المبحث الثالث: دور تنمية كفاءات الأفراد في تعزيز الميزة التنافسية .

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط فقط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل وبقدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية، والتي تعتبر مصدرا هاما لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وهذا بالتكامل مع مجموعة من الموارد والقدرات التي تمتلكها المؤسسة، وهو ما ذهبت إليه العديد من الدراسات الحديثة.

المطلب الأول: خصائص الكفاءات التي تسمح بخلق الميزة التنافسية.

إن اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة بما يتوفر عليه من كفاءات فكرية أو مهنية موردا إستراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، يتطلب منه أن يتصف بمجموعة من الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية وتمثل في:¹

¹ مصنوعة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 10 .

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

2- خاصية الندرة: إن خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة ولكنها ليست معياراً كافياً لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة، وفي هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة، لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية. إن امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع في مجال عملها يحقق لها أساساً للتفوق في عالم الأعمال، خاصة إذا أحسنت هذه المؤسسة استغلال هذه القدرات بما تحققه من ممارسات إستراتيجية.

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

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

4 - خاصية التنظيم: حتى توفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمؤسسة مصدراً للميزة المتواصلة فإن على المؤسسة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية، حيث يتطلب التنظيم وجود النظم والممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تؤتي ثماراً مزاياها المحتملة.

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

المطلب الثاني: مساهمة تنمية كفاءات الأفراد في الميزة التنافسية واستراتيجية تحقيقها.

أولاً: جوانب مساهمة تنمية كفاءات الأفراد في تحقيق الميزة التنافسية.

إن تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تنمية الكفاءات تتجسد في العنصرين التاليين:¹

1- ميزة التكلفة الأقل:

* دعم قدرة المؤسسة على ضمان الفعالية في التقنية التي تتطلبها ميزة التكلفة الأقل، كذلك عن طريق مضاعفة كمية الإنتاج .

* عن طريق تنمية كفاءات الأفراد، تتمكن من خلق كفاءات تعمل على ضمان التدقيق كالمحاسبة الفعالان، وبالتالي ضمان الجودة.

* تساهم تنمية كفاءات الأفراد في التحكم في التكنولوجيا الرقمية الحديثة في مختلف المستويات الإدارية كالتنفيذية، وهذا ما يساعد عادة بخلق إنتاج كبير ومستمر، وبالتالي خلق ميزة التكلفة الأقل.

* المساهمة في تنمية الكفاءات التصورية لدى المدراء خصوصاً، من شأنها أن تساعد في ترشيد القرارات القيادية الخاصة بتخفيض التكلفة.

2- ميزة التمييز:

تساهم تنمية كفاءات الأفراد في دعم ميزة التمييز من عدة جوانب، نذكر منها :

* إن تدريب الموارد البشرية على التفاعل السريع، وعلى كل ما هو جديد يساهم في خلق ميزة التمييز، وبالتالي يصعب على المنافسين تقليد مثل هذه الميزة، وكذلك بتبني تغيرات سريعة، وصعوبة التحصيل من طرف المنافسين.

* إن تنمية الكفاءات التصورية، كالتي تعتمد على عنصر التخيل، والذي هو الرأسمال الرئيسي للفرد، قد يصل بالمؤسسة إلى الحصول على ميزة التمييز.

* إن تنمية الموارد البشرية تعمل على التحسين المستمر لكفاءات الأفراد، وهذا ما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، والعمل على الحفاظ عليها.

ثانياً: استراتيجية تحقيق الميزة التنافسية بواسطة الكفاءات.

توجد ثلاث طرق أساسية يتم من خلالها تحقيق ميزة تنافسية:²

1- إعداد وتطبيق استراتيجية المؤسسة: فتوفير مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والوظيفية، مع تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة. ويستند 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 بالاستغلال الكفء لرأس مالها البشري لامتلاك ميزة تنافسية قوية.

¹ - عبد الحكيم جري، مرجع سبق ذكره، ص 129.

² - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 21.

2- القدرة على إدارة التغيير: تحتم البيئة شديدة الديناميكية قيام المؤسسات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير، والذي لا يتحقق إلا من خلال الاستخدام السليم لمهارات وخبرات مختلف الكفاءات الذين يتصفون بالمرونة، مع العمل على تنمية مهاراتهم، وكذا قدراتهم الابتكارية.

3- بناء التوحد الاستراتيجي للمؤسسة: التوحد 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.

المطلب الثالث: دور كفاءات الأفراد في تحقيق التميز بالجودة الشاملة.

أولا: يقصد بالجودة الشاملة أنها ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل و تفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، فهي نظام لإدارة الأعمال الحديثة يؤكد على مشاركة العنصر البشري، بتحريك مواهبهم و قدراتهم، بهدف التحسين المستمر من أجل خدمة العميل و بتكلفة منخفضة وهي تعتمد على الاتجاه الفكري، وكذا الالتزام المهني لدى العاملين بالمؤسسة، من خلال القيام بتصميم وتنفيذ ومتابعة وتقييم مختلف الأنشطة والوثائق والتقارير.¹ ولتصبح إدارة الجودة سلوك عادي ودائم ينتهجه طاقم المؤسسة، لابد من التمكن من تحقيق التوافق والتماثل بين ما تم تصميمه، وخطط الأداء، والأداء الفعلي، ويمكن تمثيله بالبناء الذي يحتاج إلى القاعدة الصلبة، أي الأساس المتمثل في جودة التصميم، الذي على أساسه تنطلق إلى جودة التنفيذ، لأن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن نظام فرعي في نظام المؤسسة ككل، وبالتالي فهي متكاملة مع باقي الأنظمة، ونجد نوعين من التكامل للجودة.

1- التكامل الرأسي للجودة: بمشاركة العاملين، وزيادة قوة التحفيز وإثارة الدوافع من خلال توفير جو عمل يمكن العاملين التغلب على مصاعب العمل وإتقان الإنجازات.

2- التكامل الأفقي للجودة: بمشاركة جميع الوظائف. من خلال هذين النوعين من التكامل دعا "إيشكاوا" إلى التخلص من جميع أنواع وجوانب إهدار الطاقات، والوقت، وبعث روح الفخر بالأداء المتميز بين العاملين ذوي المعرفة والمهارة.

ويبرز دورهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الموقع الوسطي الذي تلعبه المؤسسة في كونها تربط بين القطبين، القطب الأول والمتمثل في المدخلات التي يتم استقطابها من المحيط الخارجي، والقطب الثاني والمتمثل في المخرجات الموجهة أيضا للمحيط الخارجي، ودور المؤسسة هو الحلقة الرابطة بينها بمختلف العمليات والمهام التي يقوم بها العاملين التي تبدأ بمجموعة معلومات وقرارات تترجم عن طريق أدائهم إلى منتجات وخدمات تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات طالبها، وهذا الإشباع لا يمكن أن يتحقق إلا بتوفر المعرفة لدى مؤدي المهام، لأنهم القادرين على استيعاب ما هو مطلوب، وكيف يتم إنجازه من حيث الجودة والوقت.

¹ - سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان-الجزائر- 2011. ص 116.

وفي إطار أفكار الجودة الشاملة التي تعتبر أن العملاء ينقسمون إلى قسمين الخارجيين طالبي السلع والخدمات أو الموردين، والداخليين بالنسبة للعاملين وذلك من خلال الترابط والتسلسل الموجود بين المهام، فتحقيق جودة شاملة يكون بتضافر جودة مختلف مراحل المنتج أو الخدمة من البداية إلى النهاية، حيث أن الهدف الأساسي لتحقيق التميز التنافسي هو السعي لاكتساب رضا العميل، ويتوفر المعرفة والمهارات في العاملين المدركين لأهمية هذه العلاقة فإن الكل يحاول أن يطبع التميز في العمل من خلال ما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرة السرعة في الإنجاز، بمنطلق التفكير في فعالية الرقابة الذاتية كما ونوعاً وزمناً، سيحقق عوائد للمؤسسة من خلال امتصاص التكاليف الممكن تحملها في حال حدوث الأخطاء، مما يعرقل مسار العمل، خاصة وأن العالم اليوم يعرف بعالم السرعة، التي كلما توفرت بين الطلب والعرض كلما زاد كسب المتعاملين مع المؤسسة.

وبالتالي فإن اشتراك ومساهمة أصحاب المهارات في تطبيق وتحقيق الجودة الشاملة يؤدي إلى:

- * خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر وهو أحد الأساليب التي تطلبها التنافسية، من خلال إشراك العاملين في التطوير والعمل فيه باستمرار.
- * تحسين نوعية المخرجات، وذلك للدور الذي تقوم به الكفاءات عند أدائها لمهامها بإتقان.
- * إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء انطلاقاً من العميل الداخلي وصولاً إلى العميل الخارجي، باعتبارهما جانبان متكاملان لتحقيق نظام المؤسسة نظاماً له مدخلاته ومخرجاته.
- * تحسين الربحية والإنتاجية.
- * زيادة الكفاءة بزيادة التعاون وروح الجماعة التي تقضي على الصراعات التي يمكن أن تعيق أداء العمل.
- * رفع الثقة في روح العاملين، يمكن من استغلال عطائهم أفضل خاصة فيما يخص المهارات والمعارف الكامنة لديهم.

ووصول المؤسسة إلى فهم واستيعاب معنى الجودة الشاملة خاصة لدى عاملها لتصبح ثقافة أصلية بداخلها، يمكنها من تحقيق التميز التنافسي فمن جهة تحقيق قيمة للعميل وتقديم المنفعة له وبأقل التكاليف، ومن جهة أخرى جو الرضا السائد بداخلها الذي يخلق الحماس والدافعية للإنجاز ويقلل من التكاليف والاستمرار في العطاء والتميز.

المطلب الرابع: إبداع الكفاءات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

إن أهم عامل في نجاح المؤسسة وتفوقها هو امتلاك الموارد البشرية المتميزة، والتي تعتبر مصدراً للإبداع والابتكار وأهم وأثمن أصول المؤسسة¹.

ولقد تزايد الاهتمام مؤخراً بعمليات الإبداع بفعل شدة المنافسة واحتدامها على المستوى المحلي والعالمي، إذ أصبح يعد مصدراً للتميز والتفرد على المنافسين، وأساساً لبناء وضمان ميزة تنافسية قوية ودائمة، وتتوصل المؤسسة إلى تحقيق الإبداع من خلال الربط بين الكفاءات والمعرفة التي تمتلكها خاصة العلمية والتكنولوجية التي تساعدها على تصميم منتجاتها وخدماتها وبين انطباعات وانتقادات عملائها.

¹ - فلة العيمار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير-الجزائر- 2005، ص 138.

وتعد استراتيجية الإبداع من أهم الاستراتيجيات التي تطبقها المؤسسة، فالإبداع يساهم في إعادة انطلاق المؤسسة وزيادة نموها، وبالتالي نمو القطاع بأكمله، كما يؤثر الإبداع أيضًا على هيكل المنافسة وعلى المركز التنافسي للمؤسسة، حيث يمنح الإبداع ميزة تنافسية وأسبقية للمؤسسة المبدعة على منافسيها¹.

أولاً: تعريف الإبداع : التحقيق و الإنجاز الفعلي لكل ما هو جديد، مرتبط بالتكنولوجيا، بطرح منتجات جديدة لم تكن معروفة مسبقا و هو يشمل إجراء التغيير وعلى نتيجته .

ويمكن أن يكون الإبداع في شكلين سواء جزئي أو كلي، حيث أن الإبداع الجزئي يؤدي إلى تحسين أكثر لقدرات الوسائل الإنتاجية، أما الإبداع الجذري، فهو بمثابة الإنتقال إلى إيجاد منتج أو خدمة جديدة كلية².

وبما أن الإبداع عملية عقلية فإنها تعتمد على مجموعة من القدرات من أجل إنتاج حلول وأفكار تخرج عن الإطار المعرفي المعهود حيث يتضمن الإبداع بوصفه قدرة متكاملة مجموعة من القدرات الإبداعية الأساسية :

1- الطلاقة : ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار ذات الدلالة و القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الإجابات لسؤال واحد.

2- الأصالة : ويقصد بها المرونة التكييفية المتمثلة فيما ينتج من أفكار جيدة، كما أنها درجة الجد التي يبديها المبدع في تبني كل ما هو غير مألوف من الأفكار.

3- المرونة : القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة والإنتقال من فئة لأخرى، وهي تعبر عن المرونة العقلية.

4- الحساسية للمشكلات : وذلك من خلال الإحساس بالمشكلات التي قد لا تشير إلى الناس العاديين.

ثانياً: أنواع الإبداع: هناك عدة أنواع للإبداع وهي³:

1- إبداع في المنتج: ويقصد به ابتكار منتجات جديدة لأول مرة أو تحسين أو تطوير المنتجات الحالية.

2- إبداع في العملية: ويقصد به تطوير عمليات جديدة لتصنيع منتجات جديدة.

3- الإبداع في التنظيم: يتعلق باستحداث شيء جديد على مستوى المنظمة مثل خلق وحدة جديدة أو تطوير نظام اتصالات داخلي جديد أو تطوير نظم وإجراءات مالية ومحاسبة جديدة.

3- الإبداع في الإدارة: يتعلق بتطوير فلسفات أو نظم إدارية حديثة ومتطورة مثل: إدارة الجودة الشاملة أو إعادة هيكلة أو هندسة أنشطة وعمليات المؤسسة .

4- الإبداع في التسويق والوظائف المختلفة المتعلقة به: يتعلق بتطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات مثل التسويق عبر الأنترنت أو تقديم تسهيلات مالية بالدفع أو طرق جديدة في المبيعات مثل التسويق المباشر .

1- فلة العيمار، مرجع سبق ذكره ص ص: 151، 152 .

² - سليمان عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 118 .

³ - الجوزي جميلة، دور الإبداع في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 11، جامعة الجزائر، 2011، ص 276

5- الإبداع في الخدمة: يتعلق بوجود الإبداع في أي نشاط أو عملية تتعلق بالخدمة سواء من حيث إعداد وتسليم الخدمات المقدمة أو من حيث تطوير العمليات والأنشطة التي يتم فيها أداء الخدمات مثل الخدمات المالية.

ثالثاً: الكفاءات و القدرة على الإبداع:

في ظل بيئة عدم التأكد، وتصاعد التنافس، فإن البقاء أصبح رهاناً، يتوجب إمتلاك القدرة على المواجهة والتصدي لكل ما يمكن أن يستجد، أما الطموح في تحقيق التفوق، فهو يعتمد على أن تكون المؤسسة هي من تسبق وتبادر لتقديم الجديد، واغتنام الفرص لصالحها، من خلال استغلالها لطاقتها المعرفية المتاحة، التي تلعب دوراً هاماً في التعامل مع القضايا الجوهرية التي تواجه المؤسسة من أجل إثبات وجودها¹:

✓ صراع المؤسسة من أجل البقاء: يتميز محيط المؤسسة بالعديد من التحديات التي تأتي في شكل المخاطر الناجمة عن التطورات السريعة الحاصلة في الأسواق، خاصة القدرات التقنية المتجددة باستمرار.

وبالتالي فإن بقاء المؤسسة مرتبط بمدى مجاراتها لهذا التطور، لذلك عليها أن تمتلك المعرفة والمهارات متجددة أيضاً، لأن الكفاءات هنا تمثل سلاح ذو حدين، فهي خطر في حال تقادمها، وتوقف آلتها الفكرية، مما يؤدي إلى التأخر عن ركب المنافسين، بينما تمثل مصدر قوة في حال تجدد رصيدها المعرفي فيما يخص السبق والمبادرة.

✓ تكيف المؤسسة مع التغيرات الخارجية: يتوقف التكيف مع التغيرات الخارجية على مدى توفرها على المعرفة بتلك المتغيرات ومصادرها وأسبابها ومتطلباتها، من أجل تحقيق التوافق والإنسجام بين أوضاع المؤسسة الداخلية والخارجية، خاصة إذا توفرت المعرفة المسبقة بما سيحدث من متغيرات فهذا يضيء نوع من التميز عن المنافسين، وذلك بالسبق و الإستعداد لها بدون أن تمثل المفاجأة التي قد تهدد وجود المؤسسة، لاسيما في ظل متطلبات المنافسة الشديدة، والتي من أولى متطلباتها إشباع غير عادي لحاجات العميل، والذي يتطلب بدوره التوفر على مقدرتين في المؤسسة:

* دفع و تمكين العاملين في كل المستويات التنظيمية.

* معرفة الإتجاهات المستقبلية أو القدرة على إيجادها.

وبذلك يكون تحقيق الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع.

¹ - سليمان عائشة، مرجع سبق ذكره ص ص: 120، 121.

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى توضيح علاقة تنمية كفاءات الأفراد بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، من خلال التطرق إلى مفاهيم حول التنافسية ومؤشرات قياسها ، ثم إلى مختلف الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تتبعها في سبيل تحقيق ميزة تنافسية، وأخيرا تناولنا كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال مساهمة تنمية كفاءات الأفراد .

لقد خلصنا في هذا الفصل إلى النتائج التالية:

- ضرورة أن تعمل المؤسسات على خلق مزايا تنافسية خاصة بها.
- للميزة التنافسية عدة مصادر، مما يجبر المؤسسة على اختيار المصادر الأكثر استدامة.
- ما أن تظهر الميزة التنافسية حتى تبرز بوادر لتقليدها، ما يدفع بالمؤسسة إلى ضرورة حماية وتطوير ميزتها التنافسية.
- تعتبر الكفاءات موردا استراتيجيا ومصدرا أساسيا للميزة التنافسية ، بالنظر إلى مساهمتها في خلق القيمة للمؤسسة.
- حتى تساهم الكفاءات في خلق الميزة التنافسية، يجب أن تكون نادرة، قادرة على إنتاج القيم، يصعب على المنافسين تقليدها.
- تؤكد على أن مصدر الميزة التنافسية يكمن في جودة الكفاءات ذات القدرات كالمهارات العالية والممتازة.
- يجب على المؤسسة الاهتمام بالكفاءات، وربط امتلاكها للميزة التنافسية بها من خلال تنميتها مما يساهم بنسبة كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث

واقع تنمية كفاءات الأفراد و الميزة التنافسية في
مؤسسة اتصالات الجزائر

تمهيد:

بعد ما تم وضع الإطار النظري لموضوع دور تنمية كفاءات الأفراد في تحقيق الميزة التنافسية وتحديد أبعاده وكل المفاهيم المرتبطة به في الفصلين السابقين ، نحاول من خلال هذا الفصل إسقاط تلك المفاهيم على مؤسسة اتصالات الجزائر وبالتحديد "المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بـغليزان" حتى نستطيع المقارنة بين ما تم التطرق إليه نظريا وما هو موجود واقعا ولأجل ذلك قسمنا الفصل إلى مبحثين على النحو التالي:

❖ المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر .

❖ المبحث لثاني : تنمية كفاءات الأفراد والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-غليزان-

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر .

عرف قطاع الاتصالات في الجزائر تطورا سريعا وتحولا حاسما كغيره من القطاعات، فقد قامت الجزائر بتهيئة مناخ استثماري من أجل ترقية هذا القطاع وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من بين المؤسسات الناشطة والرائدة في هذا المجال، فهي تبذل جهودا حثيثة للمحافظة على مكانتها في ظل تعدد وتنوع المؤسسات العاملة في نفس القطاع ، ومن هذا المنطلق ستكون مؤسسة اتصالات الجزائر موضوع الجزء التطبيقي .

المطلب الأول : تقديم عام عن مؤسسة اتصالات الجزائر .

أولا: نبذة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.¹

وبموجب القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 والمحدد للأحكام العامة الخاصة بالبريد والمواصلات، أصبحت اتصالات الجزائر، المتعامل التاريخي والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر فهي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي يقدر ب 61.275.180.000 دج والمتعامل الوحيد المستغل لشبكة الهاتف الثابت وشبكة الانترنت "ADSL" في الجزائر.²

وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

¹ - تاريخ زيارة الموقع: 2018/05/24، الساعة 18:05 <https://www.algeriatelecom.dz/AR/index.php?p=presentation>

² - تاريخ زيارة الموقع: 2018/05/25، الساعة 10:25 <https://www.mpttn.gov.dz/>

ثانيا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر ونشاطاتها وفروعها

1- أهدافها:

- سطرت مؤسسة اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها وهي:
- الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات، لذا كان عليها أن تحقق مستويات عالية في الأداء وذلك من خلال ما يلي:
- * زيادة العرض من الخدمات الهاتفية وتسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية لأكبر عدد ممكن من العملاء؛
- * تحسين جودة الخدمات من أجل الرفع من تنافسية تشكيلة الخدمات المقدمة؛
- * تطوير شبكة وطنية فعالة للاتصالات تكون موصولة بمختلف قنوات تدفق المعلومات؛
- * تطوير الخدمات جديدة للعملاء ؛
- * تقديم الخدمات المساعدة؛
- * ضمان التكيف والمرونة في سوق الاتصالات؛

2- نشاطاتها:

- و تتمحور نشاطات المجمع حول:
- * تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية ؛
- * تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- * إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

3- فروعها

- في إطار تعزيز وتنوع نشاطاتها قامت إتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من اجل خلق فروع لها مختصة، تسير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحولها إلى مجمع تسير فروعها وهم على التوالي:
- * اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس": مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي 100.000.000 دج، مختصة في الهاتف النقال.
- * إتصالات الجزائر الفضائية ATS: مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي بـ1.000.000.000 دج، مختصة في شبكة الساتل.
- منذ نشأة اتصالات الجزائر، تم تقوية الشبكة التجارية من سنة إلى أخرى للتقرب من الزبائن. لدى المؤسسة اليوم 341 وكالة تجارية مقابل 225 وكالة في 2005.

ثالثا: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر

- تتميز مؤسسة اتصالات الجزائر بخدمات متنوعة ومختلفة تتناسب مع التقدم التكنولوجي والمنافسة المتواجدة في سوق الاتصالات الجزائرية، وفيما يلي عرض لهذه الخدمات:

- ❖ خدمات الهاتف الثابت: التغطية الجغرافية لشبكة الهاتف الثابت السلكي تسع كامل التراب الوطني، وتمثل خدماتها فيما يلي:
- ✓ خدمة حظر المكالمات الصادرة: تسمح هذه الخدمة بحظر إجراء المكالمات الهاتفية انطلاقا من خط هاتف المتصل؛
- ✓ المحاضرة الثلاثية: تسمح هذه الخدمة بإدخال مشترك ثالث في مكالمة هاتفية للمتصل الذي بصدد إجرائها مع متصل آخر، ليصل عدد المشتركين في المكالمة إلى ثلاثة وتعد هذه الخدمة مجانية ومدرجة في العرض بالنسبة للزبائن الذين يملكون اشتراك Idoom Fixe ؛
- ✓ خدمة المكالمة دون ترقيم: تسمح هذه الخدمة بالحصول تلقائيا على رقم مبرمج مسبقا عند رفع سماعة الهاتف دون تشكيل هذا الرقم؛
- ✓ خدمة الترقيم المختصر: تسمح هذه الخدمة للأشخاص الذين يستعملون الهاتف أو الفاكس (رجال الأعمال، الإطارات ومسيري الشركات، شركات الخدمات، التجار...) بالاتصال بمراسلهم المعتادين دون الحاجة إلى تشكيل كامل رقم الهاتف أو الفاكس عند كل استعمال، ويتم تفعيل هذه الخدمة تلقائيا، حيث يمكنكم برمجة الأرقام التي تختارونها (الوطنية أو الدولية) والاتصال بها بكل سهولة بتشكيل رقم واحد أو رقمين فقط؛
- ✓ خدمة المنبه: تسمح هذه الخدمة بالاستفادة من وظيفتين مدرجتين في خدمة واحدة وهما تذكير بالموعد والمنبه، حيث تتيح برمجة جهاز الهاتف الذي سيرن في التوقيت الذي تم ضبطه عليه، وهو ما سيسمح بإدارة المواعيد خلال 24 ساعة القادمة؛
- ✓ خدمة وضع المكالمة في الانتظار: تعلم هذه الخدمة بورود مكالمة أخرى خلال إجراء لمكالمة حالية عن طريق تلقي صفارة صوتية تخبر بتلقي المكالمة الثانية، حينئذ يمكن وضع المكالمة الأولى في وضع الانتظار والرد على المكالمة الثانية، وبالتالي يمكن التواصل مع مشتركين في آن واحد وبشكل تناوبي؛
- ✓ خدمة تحويل المكالمة: هذه الخدمة إضافية وتسمح بتحويل كل المكالمات التي تأتي إلى المشترك إلى رقم آخر من اختياره، سواء كان رقم هاتفي ثابت أو محمول وهو ما يسمح بعدم تضيق أي اتصال أثناء تنقلاته؛
- ✓ خدمة اظهار الرقم: تتيح هذه الخدمة التعرف على رقم هاتف الشخص المتصل؛
- ✓ خدمة اخفاء الرقم: تسمح لكم هذه الخدمة بإخفاء رقمكم الهاتفي عند اتصالكم بأشخاص يملكون جهاز هاتفي بكاشف؛
- ✓ خدمة الفوترة المفصلة: تسمح هذه الخدمة بالحصول في نهاية كل فترة، إضافة إلى الفاتورة، على قائمة مفصلة لجميع المكالمات الهاتفية التي تتضمن:
 - * جميع الأرقام المتصل بها؛
 - * توقيت بداية كل مكالمة وطنية ودولية؛
 - * مدة كل مكالمة؛
 - * تكاليف الاستهلاك؛
 - * تصنيف المكالمات حسب الفئة؛

- ✓ خدمة الاقفال الدولي: تسمح هذه الخدمة بفرض رقابة صارمة على الخط الهاتفي للمشارك عن طريق استعمال رمز سري مكون من 4 أرقام، حيث يمنحه إمكانية ترخيص أو منع إجراء المكالمات نحو الدولي انطلاقاً من خطه الهاتفي؛
- ✓ خدمة "خلاص": هي عبارة عن وسيلة دفع جديدة تسمح للزبائن الخواص من تعبئة حسابهم ADSL والهاتف عبر فضاء الزبون لاتصالات الجزائر، حيث يتم خصم المبلغ مباشرة من الذين يملكون حساب جاري بريدي دون الحاجة إلى التنقل، في أي وقت وبكل أمان؛
- ❖ خدمات الانترنت: وتتمثل في:
 - ✓ خدمة IDOOM ADSL: وتتضمن عروض أنترنت بتدفقات عالية وجد عالية تتماشى مع احتياجات المشترك، وصيغ اشتراكات تتراوح سرعة تدفقاتها ما بين 1 و 20 ميغابايت في الثانية، بالإضافة إلى العديد من الخدمات المجانية؛
 - ✓ تقنية الجيل الرابع 4G LTE لاتصالات الجزائر: تسمح بالاستفادة من نفاذ لاسلكي إلى شبكة الأنترنت ذات التدفق العالي تصل إلى 100 ميغابايت في الثانية (عبر الموجات اللاسلكية) وتتم مشاركة التدفق بين الزبائن المتصلين في آن واحد عبر نفس المحطة اللاسلكية (EnodeB)؛
 - ✓ خدمة IDOOM FIBRE: هو عبارة عن حزمة تتضمن نفاذاً إلى الأنترنت ذي التدفق جد عالي وخط هاتفي ثابت مع اشتراك مكالمات غير محدودة نحو المحلي والوطني وتخفيضات على سعر المكالمات الدولية؛
 - ✓ عرض WICI: هو عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية واسعة بالتدفق العالي بفضل شبكة لاسلكية "Outdoor"؛
 - ✓ أثير ويماكس: عرض كامل و مناسب للشركات والمستعملي الانترنت في المناطق المعزولة ويهدف إلى تلبية احتياجات الشركات من حيث الوصول إلى الانترنت ذات التدفق السريع، يعتمد على تكنولوجيا إرسال لاسلكية ذات تدفق سريع عبر موجات راديو تصل إلى 20 ميغابايت في الثانية مع مجال نظري قدره 25 كم؛

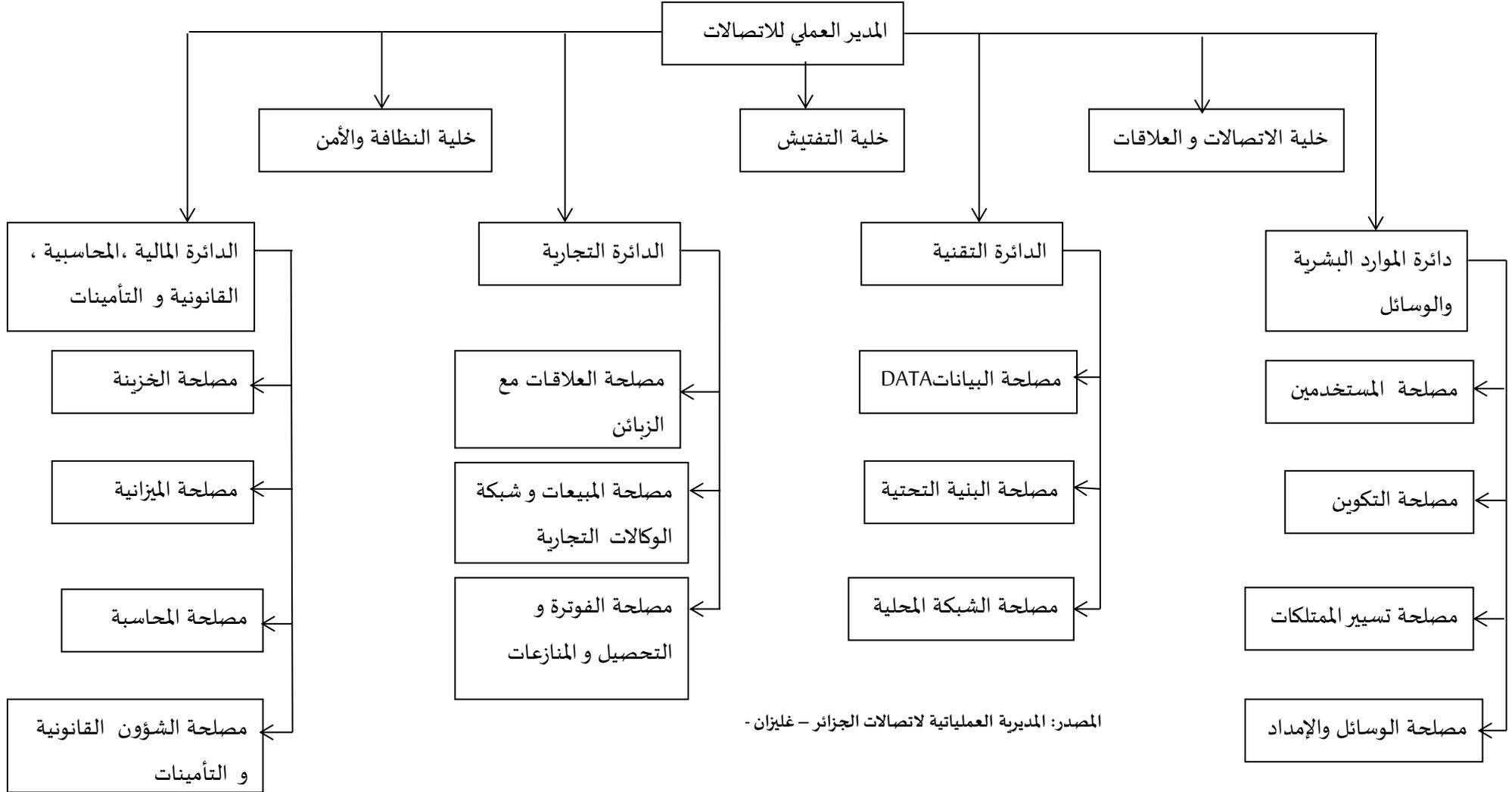
المطلب الثاني: التعريف بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بغليزان.

أولاً: تعريف المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر:

تقع المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بغليزان ضمن الشبكة التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الجهوية لشلف والتي تمارس نشاطاتها في موقعها الجغرافي الخاص بالولاية، وتتفرع عنها 4 وكالات تجارية هي: وكالة غليزان، وكالة زمورة، وكالة واد رهيو، وكالة مازونة و 11 قسم تجاري بالإضافة إلى المركز المحلي التقني (التضخيم، الموصلات و الخطوط)

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بـغليزان

الشكل (III-1): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بـغليزان



من خلال الشكل للهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بغليزان نحاول تقديم بعض المهام باختصار لأهم الدوائر والمصالح كالاتي:

1- المدير العملي للاتصالات: وهو المسؤول الأول عن الأعمال القائمة بالمديرية العملية للاتصالات حيث يتولى المهام التالية:

- ✓ السهر على تطبيق البرامج الموافق علميا والتنسيق بين المصالح؛
- ✓ مراقبة تسيير النشاطات المختلفة من خلال التقارير التي تصله من مختلف الدوائر والمصالح؛
- ✓ النظر في مختلف الاقتراحات المقدمة من طرف رؤساء الدوائر؛
- ✓ المحافظة و السهر على السير الحسن للمؤسسة.

2- دائرة الموارد البشرية: تقوم هذه الدائرة بتنسيق وتوجيه ومراقبة مختلف الأنشطة المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، وكذا التكفل بالملفات الإدارية للعمال ومعالجة مختلف المشاكل المتعلقة بهم، وتتكون هذه الدائرة من:

* مصلحة المستخدمين: تعنى هذه المصلحة بـ:

- ✓ متابعة المسار المهني للعمال وتسيير شؤونهم ؛
- ✓ توظيف الإطارات والأعوان وترقيتهم إلى مناصب أعلى ؛
- ✓ منحهم مختلف الاجازات وتسليط العقوبات؛
- ✓ وكل ما يتعلق بالأجور والإقتطاعات من الرواتب و الساعات الإضافية .

* مصلحة التكوين : تهتم المصلحة بمجال التكوين إذ أنها تعمل على :

- ✓ تحديد الاحتياجات وتكوين عمال المؤسسة؛
- ✓ تحديد الوسائل والإمكانيات اللازمة لحسن سير التكوين؛
- ✓ متابعة تطور العمال بعد تكوينهم.

* مصلحة تسيير الممتلكات: تتكفل هذه المصلحة بـ:

- ✓ تسيير الأملاك العقارية التابعة للمؤسسة ؛
- ✓ متابعة أشغال التهيئة، إعادة التأهيل المنجزة على مستوى مختلف المباني أو الهياكل التابعة للمؤسسة؛
- ✓ القيام بعمليات الصيانة على مستوى المباني التابعة للمؤسسة.

* مصلحة الوسائل والعتاد : وظيفة هذه المصلحة هي :

- ✓ تغطية حاجات مصالح المؤسسة من عتاد مكتب و الوسائل اللازمة لسيورها؛
- ✓ تسيير المخازن و متابعة حركة المخزونات؛
- ✓ مسك دفاتر الجرد و تحيين بطاقات الجرد للعتاد المخصص لمختلف المصالح ؛
- ✓ تسيير حظيرة سيارات المؤسسة.

3- الدائرة التقنية: تتمثل مهمتها في متابعة السير الحسن للهاتف الثابت والإنترنت ومراقبة جودتها وتتفرع هذه الدائرة إلى المصالح التالية:

* مصلحة البيانات: تقوم هذه المصلحة بمراقبة وتنظيم البيانات الخاصة بالمؤسسة.

* مصلحة البيانات التحتية : تعمل هذه المصلحة على :

- ✓ متابعة ومراقبة البنى التحتية للمؤسسة وصيانتها من الكوابل وأجهزة الإرسال والاستقبال...الخ؛
- ✓ دراسة وهندسة وتخطيط شبكات هاتفية جديدة.

* مصلحة الشبكة المحلية : تعمل هذه المصلحة على المراقبة التقنية لنظام تشغيل الشبكة والعمل على السير الحسن لها.

4- الدائرة التجارية : تتمثل مهام هذه الدائرة في تنظيم وتسيير مبيعات المؤسسة وتتفرع إلى :

*مصلحة العلاقات مع الزبائن: تقوم هذه المصلحة بـ:

- ✓ تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن من خلال تقديم خدمة ذات جودة عالية ؛
- ✓ دراسة ومعالجة الشكاوى الخاصة بالزبائن.

* مصلحة المبيعات و شبكة الوكالات التجارية : تتولى هذه المصلحة المهام التالية :

- ✓ توجيه وتطوير النشاط التجاري للمؤسسة في شؤون البيع وما بعد البيع؛
- ✓ مراقبة عملية البيع والإشراف على مختلف الوكالات التجارية؛
- ✓ دراسة السوق والتوقعات المنتظرة.

* مصلحة الفوترة و التحصيل و المنازعات : تعمل هذه المصلحة على :

- ✓ اصدار فواتير لجميع المشتركين بما فيها المؤسسات والادارات العمومية؛
- ✓ تحصيل الديون التي على عاتق العميل أو المشترك.

5- الدائرة المالية ، المحاسبية ، القانونية و التأمينات: تتمثل مهامها في إعداد ومتابعة الميزانيات وتسجيل العمليات المحاسبية وتتفرع إلى :

*مصلحة الخزينة : تتمثل مهامها في :

- ✓ ضمان معالجة جميع العمليات الخاصة بالخزينة؛
- ✓ تمويل أنشطة المؤسسة والاستعمال الرشيد والعقلاني للموارد المالية.

* مصلحة الميزانية: تعمل على إعداد ميزانيات المؤسسة.

*مصلحة المحاسبة : تتمثل مهامها في :

- ✓ إعداد تقارير حول الوضعية المالية من خلال متابعة المصاريف والإيرادات؛

✓ مسك الوثائق والدفاتر المحاسبية وتسجيل مختلف العمليات.

* مصلحة الشؤون القانونية والتأمينات: تهتم بمتابعة القضايا القانونية والتأمينية للمؤسسة كما تحتوي المؤسسة على الخلايا التالية :

*خلية الإتصالات والعلاقات الخارجية : هي مكلفة بالإتصال والعلاقات الخارجية وتعزيزها.

*خلية النظافة والأمن : تتحمل مسؤوليات الأمن والنظافة داخل المؤسسة .

* خلية التفتيش : هي تحت الرقابة المباشرة للمدير ، وهي مكلفة ب :

✓ تنفيذ مهام التفتيش بطلب من المدير؛

✓ القيام بتحقيقات في أي حالة استعجالية بالمؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل المعطيات الخاصة بالموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر بغليزان. يعود المورد البشري من أهم موارد المؤسسة نظرا لما يملكه من معارف وخبرات تجعل منه كفاءة ينبغي الاستفادة منها .

أولاً: تطور العمالة خلال الفترة 2015-2018:

يبين الجدول الموالي إحصائيات عن عدد العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بغليزان خلال الفترة الممتدة من سنة 2015 إلى 2018:

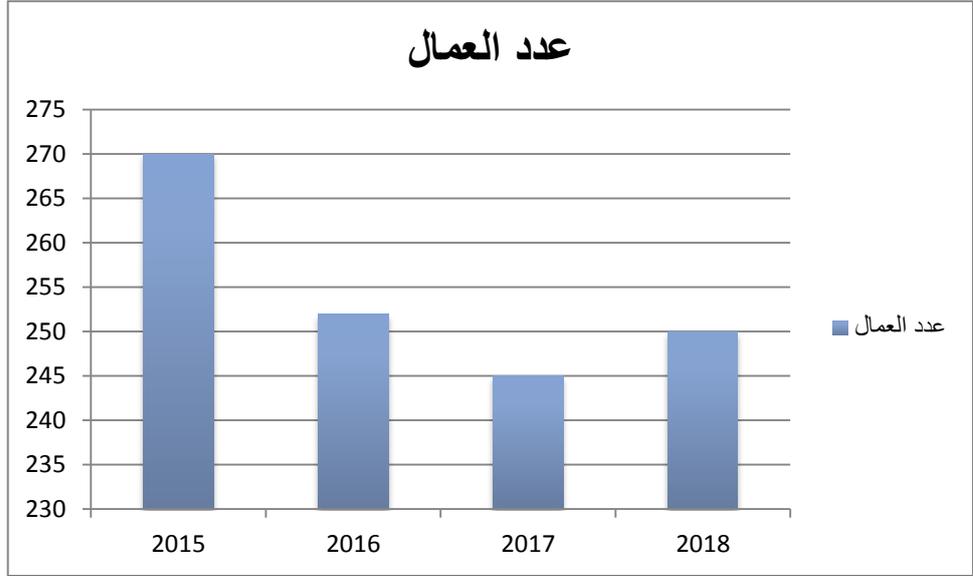
الجدول(III-1):تطور العمالة لمؤسسة اتصالات الجزائر بغليزان.

السنة	عدد العمال
2015	270
2016	252
2017	245
2018	250

المصدر: دائرة الموارد البشرية والوسائل اتصالات الجزائر بغليزان

نلاحظ من خلال الجدول أن مؤسسة اتصالات الجزائر بغليزان كانت تشغل حوالي 270 عامل في سنة 2015 ، وبدأ هذا العدد في التناقص حتى 252 عامل خلال سنة 2016 ليصل إلى 245 عامل سنة 2017 أما في الوقت الحالي أي سنة 2018 بدأ العدد في تزايد فقدر عدد العمال بـ 250 عامل ، وسنقوم بتمثيل هذه المعطيات بواسطة المخطط البياني التالي:

الشكل (III-2): تطور عدد العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بغليزان



المصدر: من اعداد الطالب .

يعود سبب تناقص عدد من العمال من سنة 2015 الى غاية 2017 باستفادة عدد منهم من التقاعد بعد بلوغ 32 سنة من العمل دون شرط السن حسب القانون القديم للتقاعد قبل تعديله سنة 2017 وكان أغلبهم من الأعوان التنفيذيين لكن بالموازاة كانت هناك عملية توظيف أو إدماج العمال المتعاقدين على مستوى المؤسسة بمختلف صيغ العقود والذين كانت لديهم نظرة أو خبرة على طريقة العمل وخضعوا لعملية تأطير مسبقا من طرف مسيرين ذوي كفاءة على مستوى كل مصلحة.

ثانيا: توزيع العمال حسب التصنيف المهني لسنة 2018.

الجدول الموالي يبين تطور توزيع العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بغليزان حسب التصنيف المهني من سنة 2015 الى 2018:

الجدول (III-2): تطور توزيع عمال اتصالات الجزائر بغليزان حسب التصنيف المهني

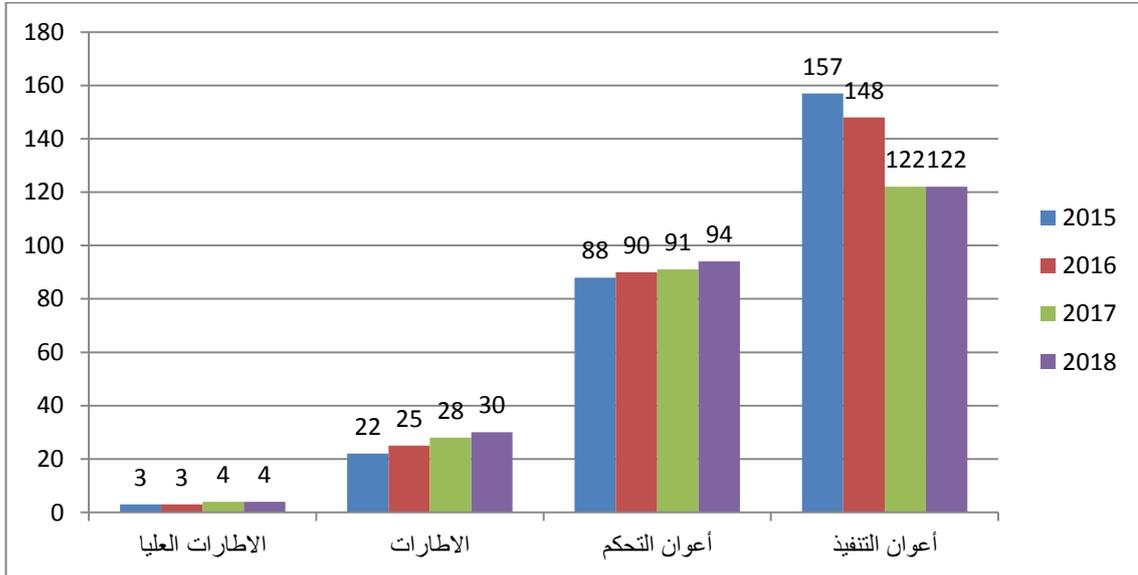
السنوات الصف	2015	2016	2017	2018
الاطارات العليا	3	3	4	4
الاطارات	22	25	28	30
أعوان التحكم	88	90	91	94
أعوان التنفيذ	157	147	122	122
المجموع	270	265	245	250

المصدر: دائرة الموارد البشرية والوسائل اتصالات الجزائر بغليزان

نلاحظ من الجدول أن عمال مؤسسة اتصالات الجزائر يصنفون الى أربع أصناف فصنف الاطارات العليا ارتفع عددهم خلال السنوات الأربع الى 4 إطارات عليا أما صنف الاطارات أصبح عددهم 30 إطارا أما فيما

يخص أعوان التحكم ارتفع الى 94 عون تحكم أما الصنف الأخير وعلى عكس بقية الأصناف انخفض عدد أعوان التنفيذ ليصبح 122 عون تنفيذ وسنقوم بعملية التمثيل البياني التالي:

الشكل (III-3): تطور توزيع عمال اتصالات الجزائر بـغليزان حسب التصنيف المهني



المصدر: من إعداد الطالب.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أعوان التنفيذ بدأ عددهم يتناقص الى أن وصل الى 122 عون بسبب استفادة عدد منهم من التقاعد بعد بلوغ 32 سنة من العمل دون شرط السن حسب القانون القديم للتقاعد قبل تعديله سنة 2017 واتجاه الإدارة الى توظيف عمال أصحاب الشهادات ومع ذلك تبقى هي الفئة الأكبر كون هذه الفئة هي المسؤولة عن عملية تنفيذ مختلف العمليات مثل عملية تركيب الهاتف والربط بالشبكة بالنسبة للمشاركين الجدد والقيام بعمليات الصيانة ومعالجة المشاكل التقنية ثم تليها فئة أعوان التحكم وهي الفئة المتخصصة في السهر على السير الحسن للشبكة من خلال الاشراف على الأجهزة والمعدات الخاصة بالاتصال ومعدات الاعلام الآلي ثم تليها فئة الاطارات التي تشرف على المصالح المختلفة وتؤطر أعوان التحكم والتنفيذ ثم تليها فئة الاطارات العليا والمتمثلة في رؤساء الدوائر.

المبحث الثاني: تنمية كفاءات الأفراد والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-غليزان-

سنحاول في هذا المبحث معرفة واقع تنمية كفاءات الأفراد والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الأول: تنمية كفاءات الأفراد في مؤسسة اتصالات الجزائر- غليزان-

أولاً: واقع التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر- غليزان-

تولي مؤسسة اتصالات الجزائر اهتمام كبير بتدريب وتطوير وتنمية كفاءات مواردها البشرية، إذ تعتمد على سياسة تدريبية خاصة وهذا حسب برنامجها من الاحتياجات، وذلك قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة وفيما يلي عدد العمال الذين استفادوا من التكوين خلال الأربع سنوات الأخيرة:

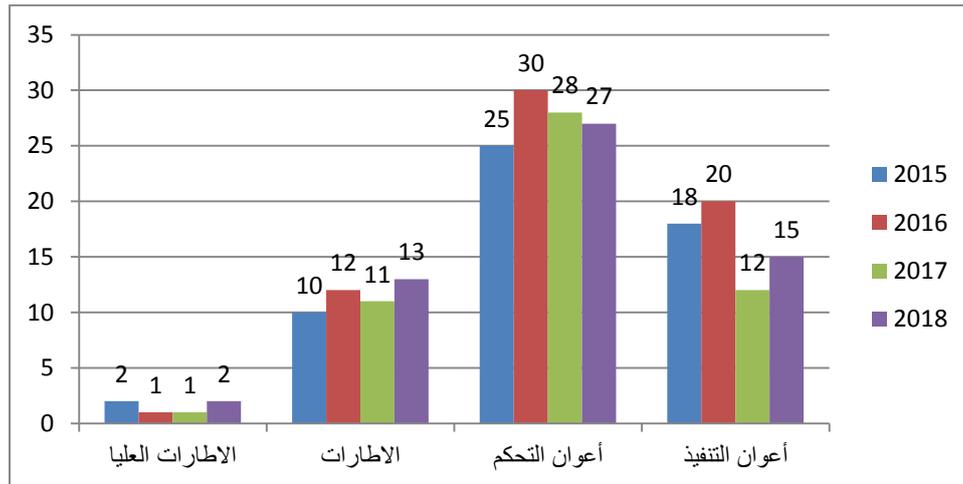
الجدول رقم (III-3): عدد العمال المستفيدين من التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر بغليزان

السنوات الصف	2015	2016	2017	2018
الاطارات العليا	2	1	1	2
الاطارات	10	12	11	13
أعوان التحكم	25	30	28	27
أعوان التنفيذ	18	20	12	15
المجموع	55	63	52	57

المصدر: دائرة الموارد البشرية والوسائل اتصالات الجزائر بغليزان.

وبإسقاط معطيات الجدول نتحصل على الشكل البياني التالي:

الشكل (III-4): عدد العمال المستفيدين من التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر بغليزان



المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من الشكل أعلاه أن عدد العمال الذين استفادوا من التدريب يتفاوت من سنة إلى أخرى لجميع الأصناف ومن فئة إلى فئة إلا أنه الفئة الأكبر المستفيدة تتمثل في فئة أعوان التحكم وهذا من أجل تدريبها على كيفية استخدام التقنيات الحديثة لأجهزة التحكم المقتناة تليها فئة أعوان التنفيذ من أجل تحسين مستواهم وهذا راجع لكونها القاعدة الأساسية لتنفيذ القرارات والعمليات ثم الاطارات من أجل تدريبهم وإطلاعهم على أساليب التسيير الحديثة وكيفية تأطير العمال ثم تأتي الاطارات العليا التي يتم إعلامها بالاستراتيجيات الجديدة للمؤسسة من أجل الاشراف الجيد على تنفيذها .

❖ أسباب وأهداف التدريب:

تعتبر عملية التدريب من اولويات مؤسسة اتصالات الجزائر وهذا لأهمية الموارد البشرية في تحقيق

أهدافها، والتدريب مبرمج سنويا ، بحيث يتضمن عدد العمال اللذين سيخضعون لعملية التدريب، عدد مواضع التدريب ، أهداف التدريب، و تقوم المؤسسة ببرمجة دورات تدريبية لعمالها وعلهم الالتزام بمتابعة جميع دروس و أطوار و نشاطات التدريب أو تجديد المعارف ومن الأسباب التي تدفع المؤسسة للقيام بعملية التدريب مايلي:

- ✓ ظهور تكنولوجيا متطورة؛
 - ✓ اقتناء المؤسسة لتقنيات عمل جديدة،
 - ✓ تغيير المنصب؛
 - ✓ عند توظيف عمال جدد؛
 - ✓ تحسين مستوى أداء العمال.
- وتهدف المؤسسة من خلال قيامها بعملية التدريب إلى:
- ✓ ضمان حاجة المؤسسة من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة؛
 - ✓ التقليل من حوادث العمل؛
 - ✓ العمل على إدماج العمال الجدد في المؤسسة؛
 - ✓ توطيد العلاقات المهنية وتحسينها؛
 - ✓ الرفع من الكفاءات والمهارات لدى العمال؛
 - ✓ تحسين مردودية العمال.

❖ المراحل الأساسية المتبعة في سياسة التدريب لمؤسسة اتصالات الجزائر:

* تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال:

إن تحديد الاحتياجات التدريبية هي أول وأهم خطوة في إعداد البرامج التدريبية، لأنها تعتمد على تحديد الفجوة بين كفاءات ومهارات الفرد وما يتطلبه منصبه الحالي أو المستقبلي. بحيث يقوم كل مسؤول عن مصلحة بتقدير الاحتياجات التدريبية ويتمحور موضوع الاحتياجات على مجالات مختلفة من أهمها:

- ✓ المهارات والمؤهلات المتوقع تحقيقها؛
- ✓ عدد الأفراد المراد تكوينهم؛
- ✓ الأهداف المرجوة من عملية التدريب؛
- ✓ نوع التخصصات التي تسعى كل مصلحة لتكوين عمالها؛

وأحيانا تقدر الاحتياجات التدريبية بناء على طلب العامل نفسه عندما يرى أنه في حاجة الى تطوير قدراته أو مهاراته لأجل أداء عمله على أكمل وجه.

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الدوائر والمصالح يتم إرسالها إلى مديرية الموارد البشرية، حيث يتم توحيدها وعلى أساس تلك المعطيات و المعلومات يتم تصميم المخطط التكويني للمؤسسة.

*** تصميم البرامج التدريبية:**

يقوم المسؤول عن مصلحة التكوين بتحضير مجموعة البرامج في جدول مفصل بعدد المرشحين، وكذلك التكلفة والمدة المقدرة وكذا أماكن التدريب ثم تقترح على رؤساء الدوائر والمصالح ليتم المصادقة عليها وإرسالها إلى المديرية العامة للمؤسسة.

كما يقع على عاتق مسؤول مصلحة التكوين تحضير مساعدات التدريب (وثائق، وسائل لازمة،... الخ)، ويقترح حسب البرنامج السنوي قائمة أسماء المرشحين إلى هذه الدورات الذين لم يتلقوا تدريب أو الذين بحاجة إلى تدريب مع مراعاة الوظائف التي يشغلونها و من يخلفهم أثناء تلقيهم للتدريب.

*** تنفيذ برنامج التدريب:**

وفي هذه المرحلة يتم إلحاق المتدربين بأماكن تدريبهم حيث يتم تنقيذ برنامج التدريب بتلقي المتدربين البرنامج المخصص لهم ويعمل مسؤول مصلحة التكوين على المتابعة الدورية للبرامج التدريبية وفقا للجدول الزمني السنوي المخطط، كما يقوم أيضا بإعداد شهادات للمتدربين كمحفزات عملية.

*** تقييم البرنامج التدريبي:**

وتعتبر هذه المرحلة أساسية والتي يمكن من خلالها التأكد من مدى نجاعة برنامج التدريب المسطر وتأثيره على مردود العامل، إذ يكون تقييم التدريب من طرف مصلحة التكوين بالتعرف على مختلف النتائج المتحصل عليها، من خلال الوثائق والمتمثلة في ملأ بطاقات تقييم آنية (Fiche chaud) من طرف المتدرب وهي عبارة عن اختبار مهني وكذلك ملأ بطاقات تقييم بعدية (Fiche froid) أو تقرير عن المتدرب من قبل المدرب بعد مزاولة المتدرب للعمل.

❖ أنواع التدريب لدى المؤسسة:

تقوم سياسة التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر على أنواع مختلفة من التدريب، تختلف بسبب الأهداف المسطرة، مدة التكوين، ومكان إجرائه وتمثل هذه الأنواع في :

***التكوين المهني المتخصص:** بموجبه يتم تدريب العمال الذين لديهم نقائص في أداء العمل بالإضافة إلى اكتساب العامل لكفاءة مهنية تمكنه من شغل منصب أو تقلد مهمة محددة بإحدى مصالح المؤسسة.

***التحسين المهني وإعادة التأهيل المهني المتخصص:** نشاطين يهدفان إلى التكييف الدائم للعامل مع مهنته بما في ذلك تعلم اللغات (الفرنسية، العربية، والإنجليزية... إلخ) لتحسين كفاءاته و السماح له بمواكبة التقدم في مجالات الأنشطة المختلفة و الخاصة بالتقنية التكنولوجية و التسيير.

***التحضير المهني للعمال الجدد:** يتم بمتابعتهم من خلال توضيح كيفية أداء العمل بطريقة مباشرة بهدف تهيئتهم لشغل مناصب عملهم على أفضل وجه ممكن.

***التمهين:** نشاط موجه للشباب من أجل السماح لهم باكتساب المعارف النظرية و العملية الضرورية في شتى التخصصات من أجل ممارسة مهنة مستقبلية في مجال الاتصالات .

❖ مكان إجراء التدريب: يخضع الأفراد إلى برامج تدريبية بطريقتين من التدريب:

* التدريب داخل المؤسسة :

ويتمثل التدريب داخل المؤسسة في:

✓ التدريب قبل العمل :

ويطبق هذا النوع من التدريب لأجل التحكم في التقنيات والتكنولوجية المستعملة، و التعرف على طرق العمل .

✓ التدريب بعد العمل:

ويطبق هذا النوع من التدريب في حالة النقص في الإداء لدى العامل ، وعدم التحكم في التقنيات الجديدة، وعدم التكيف معها، مما يتسبب في انخفاض المردودية وتقادم المهارات مما قد ينتج عنه الشعور بعدم المسؤولية وعدم تطبيق التعليمات و التوجيهات فإن المؤسسة تشرع في القيام بالإجراءات وأساليب تصحيحية لسلوك العامل، ومن هذه لإجراءات و الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في التدريب، أسلوبين هامين يتمثلان فيما يلي:

- الأسلوب النظري:

يتم استدعاء فيه المدرب ذوي الخبرة و الكفاءة العالية و المتخصصين في التكنولوجيات الحديثة من خارج المؤسسة كالمعاهد الوطنية.

-الأسلوب التطبيقي :

أي الميداني ويكون لأجل ملى فجوة النقص في الإداء في استخدام التقنيات الجديدة والتكنولوجية الحديثة المتطورة، وهو تدرب يتم عبر قنوات خاصة.

* التدريب خارج المؤسسة:

فهو نشاط تدريبي يتم في المعاهد الوطنية والمدارس الخاصة بالتدرب لنقص الخبرة التدريبية لدى المؤسسة أو لنقص الوسائل التدريبية لديها بحيث ترسل دفعات حسب الاحتياجات التدريبية للمؤسسة خلال فترة تدريبية محددة.

ثانيا: واقع التحفيز لدى مؤسسة اتصالات الجزائر.

يعتبر التحفيز في مؤسسة اتصالات الجزائر وسيلة لزيادة مقدرة الأفراد على العمل، و من ثم تحسين مستويات و نوعية الخدمة بها .

❖ نظام الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر- غليزان -

من أجل رفع أداء وتحسين مهارات و قدرات أفراد المؤسسة ،لابد من رفع معنوياتهم وتحفيزهم ،عن طريق وضع نظم أو قوانين تحث على ذلك ،حيث نجد في مؤسسة اتصالات الجزائر حوافز مادية ومعنوية متعددة ومتنوعة و تتخذ عدة صور مختلفة سطرها القانون العام للعامل .

حسب الإتفاقية الجماعية لمؤسسة اتصالات الجزائر توجد:

*الحوافز المادية: تتمثل في :

✓ الأجر: حيث يستفيد العامل من أجر قاعدي بالإضافة إلى التعويضات والتي تكون كالتالي:
 ✓ تعويض الخبرة المهنية: وهي منحة تقدم على حسب الخبرة التي يكتسبها العامل داخل المؤسسة خلال سنوات عمله أي حسب الأقدمية المتحصل عليها، هي وتقدم على شكل نسب مئوية متفاوتة من للأجر القاعدي كما يلي :

- من سنة إلى سبع سنوات أقدمية .

- من سبع سنوات إلى خمسة عشرة سنة أقدمية.

- من خمسة عشرة سنة إلى عشرون سنة أقدمية.

- من عشرون سنة فما فوق.

وتحدد الاتفاقية الجماعية النسبة القصوى لتعويض الخبرة المهنية ب 60 %.

✓ منحة المنصب: وهي تمنح حسب المنصب المشغول.

✓ منحة الساعات الإضافية: تمنح خارج المدة القانونية أو مدة العمل وتتفاوت نسبها وتكون على النحو التالي:

-50% بالنسبة للساعات الأربعة الأولى.

-75% بالنسبة للساعات الإضافية المؤداة بعد الخامسة والأربعين.

-100% بالنسبة للساعات الإضافية المؤداة بين الساعة التاسعة ليلا و الخامسة صباحا إذا لم تكن في إطار المناوبة.

✓ منحة الخدمة الإلزامية: تمنح حين يؤدي العامل خدمة خارج ساعات العمل العادية للعمل وهي تبعة مفروضة غير الساعات الإضافية، حيث يتم الاتفاق عليها مسبقا ويبقى خلالها الموظف تحت تصرف المؤسسة أو المصلحة التابع لها.

✓ منحة الإدارة والمسؤولية: تمنح وتصل النسبة فيها إلى 20% من للأجر القاعدي.

✓ منحة السلة أو القفة: وهي تمنح تعويضا عن التكاليف التي ينفقها المستخدمون على أخذ وجباتهم في موقع العمل، وتقدم شهريا للعامل ماعدا أيام العطلة السنوية.

✓ منحة النقل: ويحدد النظام الداخلي للمؤسسة الشروط الواجب استيفائها للاستفادة من تعويض تكاليف التنقل حيث يعد المقياس العام لهذه المنحة حسب المسافات المقطوعة والمقدرة كما يلي:

- من 2 كلم إلى 5 كلم بـ 500 د ج شهريا.

- من 5 كلم إلى 10 كلم بـ 700 د ج شهريا.

- من 10 كلم إلى 15 كلم بـ 1000 د ج شهريا.

- من 15 كلم إلى 30 كلم بـ 1500 د ج شهريا.

- أكثر من 30 كلم بـ 2000 د ج شهريا.

✓ العلاوات مكافآت للإنتاج: وتتمثل حسب للاتفاقية الجماعية في ما يلي:

- الانتفاع من النتائج: وهي علاوة تخصص للعامل للإستفادة من أرباح المؤسسة المتحصلة عليها.

- علاوة الابتكار: وهي تمنح للعامل الذي يتميز بأعمال شخصية في مجالات البحث، التصميم أو الانجاز والتي تأتي بمكاسب إضافية للمؤسسة.

✓ مكافأة للإنتاجية: وهي محددة بـ 2000 د ج.

✓ الخدمات للاجتماعية: وتكون في شكل قروض او هبات والهدف منها المساهمة في تحسين الحالة الاجتماعية للعمال و العائلات التي يتكفون بها ، وتمتخ هذه القروض عن طريق لجنة منتخبة من طرف العمال كما يمكن أن تمنح في الحالات التالية :

-المساعدة الاجتماعية؛

- الخدمات في مجال الصحة؛

- النشاطات الرياضية والثقافية؛

- المخيمات الصيفية ومراكز الاستجمام العائلية.

*الحوافز المعنوية:

إضافة إلى الحوافز المادية فان للمؤسسة حوافز معنوية الهدف منها توفير المناخ الملائم للعامل في التكيف وتحقيق الانتماء لها ، وطبقا لنفس الاتفاقية الاجتماعية فانه توجد مواد تمنح للعامل الحق في هذه التحفيزات المعنوية نذكر منها :

✓ الترقية: وهي حق للعامل حيث يرفع العامل في سلم المؤهلات أو في سلسلة الترتيب المهني.

وتتم هذه الترقية استنادا إلى المناهب المتوفرة وكفاءة العامل وجدارته ومؤهلاته المهنية والمعارف التي يكتسبها والشهادات المتحصل عليها عقب أي تدريب أو تكوين تبادره أو توافق عليه المؤسسة.

✓ منح ميداليات ولوحات الشرفية: وهي ميداليات تمنح حسب الأقدمية والخبرة في العمل بالإضافة إلى لوحات شرفية ومبالغ مالية.

*الحوافز السلبية:

إلا أنه كما توجد للمؤسسة الحوافز الايجابية فإنها في المقابل توجد لها حوافز سلبية ، وحسب ما ورد في التنظيم الداخلي للمؤسسة فانه تصنف العقوبات المطبقة على حسب الأخطاء المهنية والانضباط العام وهي كالتالي:

✓ عقوبة من الدرجة الأولى: وهي كالتالي :

- ردع كتابي يوجه لجلب الانتباه؛

- التوبيخ: استنكار بتصرف أو موقف؛

- التوقيف عن العمل لثلاثة أيام: توقيف لعلاقة العمل يترتب عنه الحرمان من الأجر المطابق لمدة التوقيف. ✓ عقوبة من الدرجة الثانية: وتمثل في ما يلي:
- التوقيف عن العمل من 4 أيام إلى 8 أيام: توقيف لعلاقة العمل بالحرمان من الأجر المطابق لمدة التوقيف. ✓ العقوبة من الدرجة الثالثة وتمثل في ما يلي:
- التحويل التلقائي: النقل نحو موقع آخر للعمل؛
- التنزيل في الرتبة: التحويل إلى منصب عمل برتبة أقل وبأجر مطابق لها؛
- التسريح ذات الطابع التأديبي : إنهاء علاقة العمل.

ثالثا: واقع آلية التمكين في مؤسسة اتصالات الجزائر-غليزان-

رغم أن آلية التمكين تمكن أي مؤسسة من الارتقاء نحو الأفضل إلا أنه لم تتبناها بعد مؤسسة اتصالات الجزائر فهي لا تعمل على إعطاء الأفراد العاملين بها الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة وهذا راجع لكون الأهداف والاستراتيجيات المختلفة يتم تسطيرها على المستوى المركزي أي على مستوى المديرية العامة لاتصالات الجزائر الكائن مقرها بالجزائر العاصمة ولكن في المقابل هذا لا يمنع من إعطاء فرص اتخاذ بعض القرارات الإدارية بإتباع أساليب محددة وثابتة لا يستطيع أن يحيد عنها في حالات تفويض محدود للمسؤولية ويكون إلا لعدد قليل من الإطارات أو تقوم المؤسسة باستشارة كفاءاتها في بعض الأمور المتعلقة بالتسيير ، أما مشاركة باقي الأفراد الموجودين في مختلف المستويات تكون على شكل اقتراحات في بعض المجالات كمجال التدريب فيما يخص تصميم البرنامج التدريبي أو طريقة عمل لرؤسائهم المباشرين جديدة وهم بدورهم يقدمون تقارير تتضمن هذه الاقتراحات الى الادارة المركزية للنظر فيها.

ولكن في حالة مواجهة العامل لبعض الصعوبات العمل الظرفية بإمكانه حلها دون الرجوع إلى مسؤوله المباشر أي أن لديهم إمكانية التصرف مع هذه الصعوبات مما يعني تمتع هؤلاء الأفراد بنوع من الحرية في التصرف.

المطلب الثاني: الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-غليزان-

أولا: تحليل البيئة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر-غليزان-

تتمثل القوى التنافسية فيما يلي:

كتهديدات الداخولون الجدد: بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر لا تمثل هذه القوة تهديدا حقيقيا عليها، وذلك لتمركزها الجيد من خلال توفرها على بنية تحتية من شبكة اتصالات سواء للهاتف الثابت المحتر من طرفها أو حتى فيما يخص الهاتف اللاسلكي wi ll بالنسبة للمناطق الريفية و النائية وحتى فيما يخص شبكة فرع الهاتف النقال موبيليس وهذا ما يصعب المنافسة على الداخولون الجدد .

◀ القوة التفاوضية للموردين: لا يشكل الموردون تهديدا كبيرا بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا نظرا لتعدددهم وحدة التنافس فيما بينهم في السوق سواء بالنسبة لمزودي خدمات الانترنت للمؤسسة أو بالنسبة للتجهيزات ما يضع المؤسسة في موقع قوة .

◀ القوة التفاوضية للزبائن: تمثل هذه القوة تهديدا جزئيا على مؤسسة اتصالات الجزائر من جانب الهاتف النقال، نظرا لتوفر البدائل في السوق الجزائرية المتمثلة في باقي متعاملي الهاتف النقال على عكس الهاتف الثابت لا يوجد بديل للزبائن خاصة منهم المؤسسات والشركات نظرا لما يوفره من خدمات متعددة.

◀ تهديدات المنتجات البديلة: تتمثل المنتجات البديلة في المنتجات التي تشبع حاجات الزبائن بأسلوب مشابه، حيث يمارس الهاتف النقال تهديدا حقيقيا على الهاتف الثابت حتى ولو زاد الطلب على تقنية ADSL وارتفاع عدد مشتركى الهاتف الثابت الذي أصبح لا يشكل أي جاذبية وذلك نتيجة للميزة التي يوفرها استعمال الهاتف النقال نتيجة للتغير المتسارع للنمط المعيشي للأفراد وهذا ما أدركته المؤسسة واستثمرت في هذا المجال من خلال علامة موبيليس مع محاولة إطلاق عروض مغرية بأسعار جذابة مقارنة بالمنتجات البديلة أخرى في مجال الهاتف الثابت .

◀ المنافسون المباشرون: بعد فتح قطاع الاتصالات في الجزائر ودخول أكثر من متعامل إلى السوق الجزائري ازدادت حدة المنافسة في هذا السوق، مما أدى الاتجاه نحو تخفيض الأسعار، وتقديم أفضل العروض، وتحسين الخدمات تلائم ثورة المعلومات السائدة في أنحاء دول العالم.

إضافة إلى القوى الخمس لبروتر نجد قوة أخرى تؤثر على قطاع الاتصالات الجزائر ألا وهي الحكومة.

◀ دور الحكومة: ينعكس دور الحكومة في التأثير على قطاع الاتصالات من خلال هيئتين:

✓ وزارة البريد و المواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات و الرقمنة MPTTN: تقوم هذه الهيئة بتنظيم سوق الاتصالات بجميع ما يتفرع إليه من قطاعات، كما تسهر على تطبيق الأوامر والقوانين والتشريعات الصادرة من الحكومة في مجال منح الرخص ووضع دفتر الشروط للمتعاملين .

✓ سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ARPT: تقوم هذه الهيئة بالسهر على وجود منافسة فعالة على مستوى سوق البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وكذلك السهر على تطبيق دفاتر الشروط بالطريقة ذاتها بالنسبة لجميع المتعاملين وضمان المساواة فيما بينهم .

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر:

تركز مؤسسة اتصالات الجزائر على نوعين من الميزة التنافسية هما:

1- ميزة التكلفة الأقل:

تركز مؤسسة اتصالات الجزائر على ميزة التكلفة الأقل، حيث تسعى إلى التحكم في تكلفة الخدمات المقدمة، وتطبيق أسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي إلى اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من السيطرة على

الأسواق فقد قامت المؤسسة بتخفيض أسعار عروضها المقدمة من حين لآخر تماشيا وما تطرحه المؤسسات المنافسة لجلب أكبر عدد من الزبائن من بداية نشاطها إلى اليوم وقد تضاعف آلاف المرات ونذكر منها:

*العروض والأسعار المتعلقة بخدمة الهاتف:

✓ التخفيضات السعرية في أسعار المكالمات: - نحو النقال الوطني: 2 دج / 30 ثانية.

- نحو البقاع المقدسة: 3.5 دج / 30 ثانية.

- نحو تونس: 2 دج / 30 ثانية.

- نحو الدولي: 2.5 دج / 30 ثانية (روسيا، اسبانيا، كندا، سويسرا، ألمانيا، إيطاليا، الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة، البرتغال، فرنسا)

✓ عرض 250 دج / الشهر خارج الرسوم: مكالمات غير محدودة نحو الهاتف الثابت المحلي (داخل الولاية)، في حين أن باقي المكالمات مفوترة؛

✓ عرض 500 دج / الشهر خارج الرسوم: مكالمات غير محدودة نحو الهاتف الثابت المحلي والوطني (ما بين الولايات)، في حين أن باقي المكالمات مفوترة؛

✓ عرض 1000 دج / الشهر خارج الرسوم: مكالمات غير محدودة نحو الهاتف الثابت المحلي والوطني، مع تخفيضات 15% نحو الهاتف المحمول و 30% نحو الدولي.

* العروض والأسعار المتعلقة بخدمة الانترنت:

✓ عرض IDOOM ADSL غير محدود: - 2 ميغا ب 2600 دج مع إيدوم الثابت 500 دج و 3100 دج مع إيدوم الثابت 1000 دج .

- 4 ميغا ب 3700 دج مع إيدوم الثابت 500 دج و 4200 دج مع إيدوم الثابت 1000 دج .

- 8 ميغا ب 5500 دج مع إيدوم الثابت 500 دج و 6000 دج مع إيدوم الثابت 1000 دج .

- 20 ميغا ب 8400 دج مع إيدوم الثابت 500 دج و 8900 دج مع إيدوم الثابت 1000 دج .

- 50 ميغا ب 15000 دج مع إيدوم الثابت 500 دج و 15500 دج مع إيدوم الثابت 1000 دج .

- 100 ميغا ب 25000 دج مع إيدوم الثابت 500 دج و 25500 دج مع إيدوم الثابت 1000 دج .

✓ عرض IDOOM 4GLTE: - 15 جيجا أوكتيه حجم أنترنت صالح لمدة 30 يوم ب 4500 دج .

2- ميزة التمييز: تتميز مؤسسة اتصالات الجزائر باحتكارها لسوق الهاتف الثابت إلا أنها ذلك لم يمنعها من تطوير الجانب التقني مكثرا من تقديم عروض وخدمات متميزة و اكتساب عدد كبير من المشتركين حيث اقترحت عدة خدمات، و قامت بالعمل على تحسينها وتنويعها وتنويع تشكيلتها لتغطي مختلف فئات المجتمع والتوسع نحو الشركات والمهنيين وعرض تخفيضات لمختلف الخدمات على قطاعات متعددة بإبرام اتفاقيات كقطاع التعليم، الدفاع، الشرطة وغيرهم والحرص على تقديم خدمات ما بعد البيع كصيانة الخطوط الهاتفية الخاصة بالمستخدمين المتضررين واصلاح وبرمجة المودم الخاص بالانترنت مجانا وإتاحة ميزة التوقيف المؤقت لحساب المشترك في حالة وجود عطب على مستوى الخط الخاص به الى حين اصلاحه وتعويض المشتركين من تذبذب الانترنت في حالة الأعطال الكبرى للشبكة .

المطلب الثالث: جوانب مساهمة تنمية كفاءات الأفراد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة:

أولاً: إبداع الكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية:

على الرغم من أن مؤسسة "اتصالات الجزائر" تتبنى مشاريع ابداع وابتكار كفاءاتها وهو ما لمسناها من خلال تخصيص علاوة الابتكار والتي تمنح للعامل الذي يتميز بأعمال شخصية في مجالات البحث، التصميم أو الانجاز والتي تأتي بمكاسب إضافية للمؤسسة، إلا أننا نلاحظ انها لم تخصص وظيفة مستقلة بذاتها للبحث والتطوير، وذلك رغم أهميتها الإستراتيجية البالغة وذلك من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من السوق، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدراً لتمييز المنتجات وإنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين، وهاته العوامل تعطي مبرراً يدفع العملاء لدفع أسعار عالية ومميزة لهذه السلع أو الخدمات تغطي التكاليف التي تتكبدها المؤسسة لتثبت هذه الصورة.

ورغم هذا لم يمنع المؤسسة من إسناد مهمة الابتكار في مجال تجديد المنتجات أو العروض أو أساليب الإدارة إلى وظائف أخرى، حيث ألصقت مهمة تطوير العروض والخدمات بوظيفة التسويق، في حين أسندت مهمة توليد الأفكار الإبداعية بإدارة نظم المعلومات، كما تركت مهمة تطوير الجوانب التقنية إلى الإدارة التقنية. وهنا يمكننا القول أن المؤسسة قد وزعت أنشطة عملية البحث والتطوير على مختلف الوظائف وهذا على خلاف ما تقتضيه طبيعة القطاع الذي يشهد منافسة حادة، حيث يتطلب الأمر من المؤسسة مزيداً من الاهتمام بجانب الابتكار.

ويلاحظ من خلال تتبع تطور منتجات المؤسسة أنها غالباً ما تكون كرد فعل إزاء التحسينات والابتكارات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة لمنتجاتها، قد يكون هذا الإجراء مقبولاً لكنه في نفس الوقت يعتبر خطأً إستراتيجياً إذا كانت المؤسسة دائماً تنتظر مبادرة المنافسين لتقوم بردة فعل دفاعية، بل على المؤسسة أن تبادر هي بعروض خاصة بها، لخلق قيمة معتبرة للمؤسسة من خلال الابتكار والتطوير. كما يجب عليها أن تراعي الفترة الزمنية بين طرح المنافسين لمنتجات وخدمات جديدة ورد الفعل الابتكاري للمؤسسة، لأن التأخر قد يؤثر على الحصة السوقية من خلال تسرب عدد من الزبائن وانساقهم وراء إغراءات المنافسين، حيث إنها ستكسب عدداً من الزبائن الجدد وترفع درجة ولاء الزبائن الحاليين فيما لو بادرت هي بمنح الإغراءات قبل المنافسين.

ففي المجال التقني ساهم ابداع كفاءتها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال سعي مؤسسة اتصالات الجزائر الى إطلاق خدمات جديدة بقيمة مضافة باستمرار عن طريق الابتكار الدائم والتحسين المستمر في نوعية الخدمات، وفي هذا الإطار، قامت بتغيير نظام شبكتها القديمة من خلال اعتماد نظام التكنولوجيا الجديدة MSAN، ذو جودة عالية، والذي يشمل خدمة الهاتف الثابت والإنترنت مع خدمات القنوات الفضائية مستقبلاً فهي تكنولوجيا جديدة، تمنح عن طريق الألياف البصرية للزبائن عدة خدمات بأعلى جودة وأقل تكلفة، كما تسمح لهم بالتخلص من الكوابل الكثيرة واستبدالها بسلك واحد، كما تمنح تكنولوجيا MSAN عدة خدمات متمثلة في الإنترنت فائقة السرعة بقوة تدفق تصل من 1 إلى 8 ميغا للأفراد 20 ميغا للمؤسسات.

و كذلك تكنولوجيا FTTX الذي تعتمد على استعمال الألياف البصرية لتوفير خدمات النطاق العريض وهي عشرة مرات أو حتى مئة مرة أسرع من الحلول التقليدية من نوع ADSL وتقدم العديد من الخدمات منها:

✓ الإنترنت ذو التدفق العالي جدا والذي يصل إلى 155 ميغابيت / ثانية.

✓ المكالمات الهاتفية VOIP غير محدودة ومجانية نحو كل شبكة بروتوكول الانترنت IP و شبكات الهاتف الثابت لاتصالات الجزائر.

✓ مجموعة من الخدمات الإضافية مثل المراقبة بالفيديو ، مؤتمرات بالفيديو، الشبكة الوهمية الخاصة VPN، استضافة مراكز البيانات، مركز الاتصالات و الاستعلامات، وشبكة الانترنت وغيرها ...

وكذلك قامت بالعمل على تجسيد نظام تسيير ومراقبة الشبكات الخاصة بها والمتمثل في برنامج HRAXE من أجل المساهمة في التشخيص والتحديد الدقيق لمكان العطل واعطاء أكثر سرعة في احتواء المشكلات و الأعطاب .

أما في المجال التجاري أو التسويقي للمؤسسة ساهم ابداع كفاءتها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال:

* اطلاق عروض أو تقديم خدمات ذات جودة عالية ومميزة وبصفة مستمرة للتحقيق الدائم للقيمة المضافة الجديدة:

* توطيد العلاقة مع الزبائن،

* جذب زبائن جدد ومنحهم خدمات متنوعة؛

* الحصول على أكبر حصة سوقية في الجزائر ومضاعفة الأرباح وزيادة حجم المردودية؛

* ادخال تكنولوجيا متطورة وجديدة لمواجهة المنافسة الحادة بتقديم خدمات مميزة ومتكاملة؛

* تطوير عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل الدخول أو الاستفادة من خدمات الاتصال لشريحة أكبر من المستخدمين وخاصة في المناطق الريفية المعزولة.

أما في مجال التسيير أو المجال التنظيمي ساهم ابداع كفاءتها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال:

* توفير قنوات اتصالية متطورة ومتعددة لأجل تحقيق سياسة اتصالية ومعلوماتية على أسس حديثة ومتطورة داخليا وخارجيا؛

* تطوير وتحسين النظام الداخلي ومختلف فروعها بصفة دائمة، مما يواكب تغيرات البيئة بصفة عامة؛

* إدخال واستعمال وسائل التسيير التجاري والتقني المتطورة و الفعالة مثل استخدام النظام المعلوماتي المسمى (Gaia) والذي يعمل على تحليل واستغلال تسيير خدمة الزبائن في المجال التجاري والتقني ، كما يساهم في تسهيل نقل المعلومة والوثائق ، ويستخدم هذا النظام من طرف جميع أفراد المؤسسة ، حيث يملك كل فرد اسم المستخدم وله كلمة المرور الخاصة به، ويغطي نظام GAIA أربعة وظائف وهي :

✓ تسيير خدمة الزبائن؛

✓ التسويق من خلال العروض للمنتوجات والخدمات؛

✓ تسيير الشبكة؛

✓ اصدار الفواتير و تحصيل الديون التي على عاتق الزبائن.

*الزيادة بعدد معتبر في عدد مقاهي الانترنت والفضاءات العمومية الجماعية مثل عرض WICI الذي هو عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية واسعة بالتدفق العالي بفضل شبكة لاسلكية " Outdoor":

ثانيا: جودة الخدمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية:

و تعني أن تقوم المؤسسة بتصميم وتسليم الخدمة بشكل صحيح من أول مرة، على أن تؤدي بشكل أفضل في المرة التالية وتحقق رضا العملاء في نفس الوقت، فتقديم خدمة جيدة يعني التطابق مع توقعات العميل ومن أجل تقييم جودة الخدمة المقدمة يوجد بعض المعايير المعتمدة في مؤسسة اتصالات الجزائر المقدمة من أهم المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة لتقييم جودة خدماتها ما يلي:

-نسبة تغطية الشبكة من التراب الوطني:

-عدد الشكاوى الواردة من المشتركين حول الخدمة:

- نسبة التدخلات لإصلاح الأعطال على مستوى الشبكة.

و لمعرفة واقع الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر نتطرق إلى دراسة وتحليل تطور عدد المشتركين في الخدمات المتنوعة لاتصالات الجزائر على المستويين الوطني و المحلي :

1- تطور عدد المشتركين في الخدمات المتنوعة لاتصالات الجزائر على مستوى الوطني:

الجدول التالي يبين تطور عدد المشتركين في الخدمات المتنوعة لاتصالات الجزائر على مستوى الوطني للفترة من 2014 الى 2016:

الجدول (III - 4): تطور عدد المشتركين في الخدمات المتنوعة لاتصالات الجزائر على المستوى الوطني.

2016	2015	2014	السنوات نوع الخدمة
3 404 709	3 267 592	3 098 787	عدد مشتركى الهاتف الثابت
2 083 114	1 838 492	1 518 629	عدد مشتركى الانترنت ADSL
775 792	423 280	80 693	عدد مشتركى الانترنت 4G LTE fixe

المصدر: التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2016، ص ص 29، 32.

من خلال معطيات الجدول التالي نلاحظ ارتفاع عدد مشتركى مختلف الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة من سنة الى أخرى فبالنسبة لخدمة الهاتف الثابت ارتفع عدد المشتركين سنة 2016 نحو 3 404 709 مشترك أما فيما يخص عدد مشتركى الانترنت ADSL فبدوره ارتفع الى 2 083 114 مشترك سنة 2016 وكذلك نفس الشيء لعدد مشتركى الانترنت 4G LTE fixe الى نحو 775 792 مشترك .

2- تطور عدد المشتركين في الخدمات المتنوعة لاتصالات الجزائر على المستوى المحلي (اتصالات الجزائر بغليزان):

الجدول التالي يبين تطور عدد المشتركين في الخدمات المتنوعة لاتصالات الجزائر على مستوى المحلي (اتصالات الجزائر بغليزان) للفترة من 2015 إلى 2017:

الجدول (III - 5): تطور عدد المشتركين في الخدمات المتنوعة لاتصالات الجزائر بغليزان

السنوات	2015	2016	2017	نوع الخدمة
	36 224	47 000	52 390	عدد مشترك الهاتف الثابت
	22 000	25 790	30 247	عدد مشترك الانترنت ADSL
	1 114	9 000	15 600	عدد مشترك الانترنت 4G LTE fixe

المصدر: الدائرة التجارية اتصالات الجزائر بغليزان

من خلال معطيات الجدول التالي نلاحظ ارتفاع عدد مشترك مختلف الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة من سنة إلى أخرى فبالنسبة لخدمة الهاتف الثابت ارتفع عدد المشتركين سنة 2017 نحو 52 390 مشترك أي بزيادة تقدر بـ 5 390 مشترك مقارنة بسنة 2016 و 16 166 مشترك مقارنة بسنة 2015 أما فيما يخص عدد مشترك الانترنت ADSL فبدوره ارتفع إلى 30 247 مشترك سنة 2017 أي بزيادة تقدر بـ 4 457 مشترك مقارنة بسنة 2016 و 8 247 مشترك مقارنة بسنة 2015 وكذلك نفس الشيء لعدد مشترك الانترنت 4G LTE fixe إلى نحو 15 600 مشترك سنة 2017 أي بزيادة تقدر بـ 6 600 مشترك مقارنة بسنة 2016 و 14 486 مشترك مقارنة مع سنة 2015.

يترجم سبب الارتفاع المتزايد لعدد المشتركين سواء على المستوى المحلي أو الوطني في مختلف الخدمات المقدمة إلى تبني المؤسسة بكافة فروعها سياسة تقوم على تدريب ورسكلة وإعادة تأهيل العمال على استعمال التقنيات الحديثة في استخدام وصيانة الأجهزة التقنية والشبكات وتحديثها وحتى التدريب على تقنيات التسيير الحديثة وتلقين ثقافة التعامل مع الزبائن لعمال التسويق أو مقدمي الخدمة ك:

✓ وضع مصلحة الزبائن فوق كل اعتبار؛

✓ إبداء الرغبة في مساعدتهم؛

✓ الاستعداد الدائم للاستجابة لطلباتهم وتوفير الخدمة بسرعة.

بالإضافة إلى تحفيز العمال ماديا ومعنويا من أجل التحكم أكثر في عملية تقديم الخدمات على أكمل وجه.

وتسعى المؤسسة جاهدة إلى الرفع من حجم وجودة الخدمات التي تقدمها لزيائنها بترجمة متطلباتهم ورغباتهم إلى منتجات وخدمات تلبي توقعاتهم وترفع من درجة رضاهم اتجاه ما تقدمه لهم، وهذا ما التزمت به في سياستها

لتحسين جودة الخدمات المقدمة، حيث استطاعت أن تغطي كامل التراب الوطني تقريبا سعيا منها إلى التقرب أكثر من الزبائن والإصغاء لاهتماماتهم وكسب ثقتهم ، والعمل على تيسير الأمور المتعلقة بطرق التسديد عن طريق :

✓ الدفع الإلكتروني والممثل في خدمة "خلاص" لفائدة الزبائن الذين يملكون حسابا جاريا بريديا (ح.ج.ب) عبر فضاء الزبائن؛

✓ الدفع نقدا على مستوى الوكالات التجارية ومكاتب البريد؛

✓ تسديد الفواتير في أي وقت باستعمال بطاقة الذهبية أو البطاقة البنكية CIB .

✓ تعبئة حساب الأنترنت باستعمال بطاقات التعبئة أو التذاكر أو بواسطة خدمة التعبئة الإلكترونية أو البطاقة البنكية CIB عبر فضاء الزبون و البطاقة الذهبية لبريد الجزائر.

وكذلك الاهتمام بشكاوي الزبائن والعمل على حلها بسرعة وكفاءة وكذا الأخذ بعين الاعتبار ملاحظاتهم وانتقاداتهم واستفساراتهم التي تسجل لدى وكالاتها التجارية وعن طريق الرقم الأخضر الخاص بالمؤسسة وكذلك بربدها الإلكتروني ونقلها إلى الجهات المسؤولة في المؤسسة، والتقليل من نسبة الأعطال على مستوى الشبكة وهذا من خلال استخدام التكنولوجيات الحديثة كتكنولوجيا FTTX الذي تعتمد على استعمال الألياف البصرية لتوفير خدمات النطاق العريض و هي عشرة مرات أو حتى مئة مرة أسرع من الحلول التقليدية من نوع ADSL وتقدم العديد من الخدمات وهذا من أجل:

✓ ضمان جودة عالية في نوعية مكالماتهم؛

✓ الاستفادة من النفاذ إلى شبكة الأنترنت ذي التدفق الجد عالي وخط هاتفي ثابت مع اشتراك مكالمات غير محدودة نحو المحلي والوطني .

✓ الاستفادة من نفاذ لاسلكي إلى شبكة الأنترنت ذات التدفق العالي عبر الموجات اللاسلكية وإتاحة مشاركة التدفق بين الزبائن المتصلين في آن واحد عبر نفس المحطة اللاسلكية.

✓ خدمة المكالمات عبر الفيديو "Visiophonie Pro" لعقد الاجتماعات مع الموظفين عن بعد و تنظيم المؤتمرات عبر الفيديو.

وحتى الاهتمام بمظهر العاملين وسلوكهم وهذا بالالتزام بلباس رسمي موحد، وكذلك الاهتمام أيضا بشكل مقر المؤسسة ووكالاتها التجارية وهذا بالعمل على إعادة تهيئتها من الخارج والداخل وهذا بإعادة تصميم المدخل، تصميم الأبواب والشبابيك أيضا وترتيب المعدات، المقاعد، المكاتب، الإضاءة، الألوان، الستائر، أنظمة التكييف والتدفئة لها عوامل تساهم في تكوين الصورة والانطباع لدى الزبائن.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية التي تمت على مستوى الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بغليزان تم التوصل إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تولي اهتماما بالغاً بالعنصر البشري، ادراكاً منها بأهميته الكبيرة في الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء المتغيرة و السريعة و هذا بتقديم خدمات ذات جودة و نوعية ممتازة في سبيل تحقيق التميز عن باقي المنافسين من خلال العمل على تنميته وتوفير الامكانيات اللازمة له حتى تضعه في موضع مريح يتيح له استغلال طاقاته بشكل ممتاز.

أدركت المؤسسات المعاصرة أهمية كفاءات الأفراد والمتمثلة في مجمل ما يمتلكه الطاقم الفكري في المؤسسة من المعارف والمهارات القابلة للتطور والتغير، فهي تعتبر المحرك الرئيس الذي يدار به مختلف العمليات على مستوى المؤسسة، لهذا أصبحت تولى لها العناية والاهتمام اللازمين لأداء الوظيفة الموكلة لها على أحسن حال وهذا بالعمل على تنميتها من أجل تعزيزها لميزتها التنافسية بغرض الحفاظ على نموها وبقائها في ظل عالم سريع التغير، من هذا المنطلق يتضح أن وظيفة تنمية كفاءات الأفراد أضحت خيارا استراتيجيا وضرورة حتمية لمواجهة التحديات، فلا غنى عنها في أي مؤسسة على اختلاف أحجامها ومجالات نشاطها والقطاعات التي تنتهي إليها باعتبارها تشارك في حتمية توفير كفاءات قادرة على تحقيق مستوى أعلى من النجاعة والفعالية، ولابد لعملية تنمية كفاءات الأفراد بمختلف ألياتها أن تعمل ضمن إستراتيجية محكمة بالشكل الذي يعزز مساعي المؤسسات لتحسين أدائها.

فتنمية كفاءات الأفراد يعد نشاطا يلتزم فيه بتوفير بيئة عمل تعمل على التحسين و التطوير المستمر لمهارات و قدرات الموارد البشرية و لهذا فلا يجب أن يقتصر تركيز المؤسسة على مواردها المادية و العميل الخارجي بل يجب التركيز على العميل الداخلي ممثلا في كفاءاتها من خلال تدريبها و تحفيزها ماديا و معنويا و معاملتها و مكافئتها بأساليب مختلفة وتمكينها من المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف .

ورغبة منا في دراسة دور تنمية كفاءات الأفراد في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الجزائرية، قمنا بدراسة ميدانية في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بغليزان، التي تعتبر مؤسسة ذات طابع اقتصادي خدماتي، وبعد استكمال الدراسة بشقيها النظري و التطبيقي توصلنا لما يلي :

أولا: نتائج الدراسة:

✓ تعتبر الكفاءات أهم ما تمتلك المؤسسة لذلك لابد من التعامل معها بمرونة وذكاء وهذا من أجل الاستفادة منها قدر الإمكان عن طريق تنميتها وهذا بإثارة قدراتها ومهاراتها ومعارفها الضمنية والظاهرة؛ وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛

✓ نجاح المؤسسات في تحقيق ميزة التنافسية مرهون بمدى امتلاكها لموارد مادية بالإضافة الى كفاءات متميزة و التي تتوفر على المعارف و المهارات والقدرات ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية؛

✓ إن تنمية كفاءات الأفراد ضرورة ملحة في ظل المحيط التنافسي الذي تعيش فيه المؤسسة؛

✓ إن تنمية كفاءات الأفراد نشاط هادف ومنهج متكامل يرتكز على مبدأ تغيير المعارف والسلوكيات الخاصة بالعمل، عن طريق آليات التدريب والتحفيز والتمكين.

✓ إن استراتيجية تنمية كفاءات الأفراد تساهم في تحسين مؤشرات تنافسية المؤسسة، وهذا ما يدل على وجود علاقة تأثير متبادل بين تنمية كفاءات الأفراد وتنافسية المؤسسة.

✓ الميزة التنافسية متطلب ضروري للمواجهة و البقاء في المنافسة و تعتبر هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال ال تميز من خلال مواردها وكفاءاتها.

✓ كما أن لعملية تنمية كفاءات الأفراد أثر كبير في إكسابها ميزة تنافسية بين منافسيها؛ وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة؛

✓ تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في مجملها على تحقيق المستويات المطلوبة من الجودة والسعر لكسب رضا الزبون، وتتطلع المؤسسة انطلاقاً من هذه الأهداف إلى الرفع من حصتها السوقية .

✓ يوجد ارادة حقيقة من طرف المؤسسة في عملية تنمية كفاءاتها لتحقيق ميزة تنافسية ، لكنها تبقى غير كافية.

ثانياً: التوصيات والاقتراحات:

✓ أن تدرك المؤسسة أهمية وفعالية كفاءاتها البشرية وتعمل على تنميتها وحمايتها من التقليد لأنها وحدها تضمن تحقيق جودة المنتجات والخدمات، وخلق فرص للتطوير والتجديد وبالتالي ضمان التفوق عن طريق المزايا التنافسية التي تحققها.

✓ أن يكون الهدف من وراء سياسة تنمية الكفاءات في المؤسسة هو الحصول على أفراد ذوو مهارات وليس على أفراد ذوو شهادات فحسب؛ بل يجب أن يكون هناك اهتمام بما اكتسبه الفرد فعلاً من معارف و مهارات جديدة تطبيقية، وذلك بأن يتم تحليل ودراسة خبراته واختبار مكتسباته خاصة بالنسبة لأولئك الذين لديهم اتصال مباشر ويومي مع الزبائن، فهم مجبرون على ترك انطباع جيد لصورة المؤسسة.

✓ فسح المجال لمبادرات الأفراد، و تمكينهم من مباشرة مسؤولياتهم حتى تثيرهم التحديات والمشكلات وتدفعهم إلى الابتكار والتطوير وأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار وعدم احتقارها، فالأفراد العاملين في الميدان هم أكثر دراية بمشكلات العمل، والأكثر معرفة في إيجاد الحلول، وفي هذا الإطار على المؤسسة أن تحرص كل الحرص على مكافأة الاقتراحات الإيجابية من جهة، وتقديم الأسباب الموضوعية لعدم الأخذ بباقي الاقتراحات من جهة أخرى، وهذا لكي لا يشعر أصحابها أن المؤسسة لا تهتم باقتراحاتهم ولا تكثر لآرائهم، وهذا بالنسبة لهم مؤشر على عدم الاعتراف بمهاراتهم.

✓ ضرورة إجراء استطلاعات دورية، خاصة بشركة" اتصالات الجزائر "حول آراء المشتركين عن الشركة والخدمات التي تقدمها، وذلك برصد كفاءات متخصصة في المجال، وكذا إجراء دراسات لسوق الاتصالات وتشخيص شامل للقطاع.

أولاً: المراجع بالعربية:

أ- الكتب :

- 1- أحمد سيد مصطفى، المدير ومهارته السلوكية، مصر، 2003.
- 2- أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
- 3- ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 4- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 5- رولا المعايطة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، دليل علمي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 6- عبد الرحمان العيساوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- 7- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
- 8- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة، الإسكندرية، مصر 2000.
- 9- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 10- كمال عبد الحميد زيتون، التدريس: نماذجه ومهاراته، عالم الكتب، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2003.
- 11- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دارقنديل، ط 1، عمان، الأردن، 2003.
- 12- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
- 13- منال طلعت محمود أساسيات في علوم الإدارة، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، مصر، 2003.
- 14- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998.
- 15- Phillip L. Hunsaker، Stephen P. Robbins، التدريب على المهارات الشخصية: معايير لإدارة الأفراد بالعمل، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.

ب- الاطروحات والمذكرات:

- 16- سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة ودكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.
- 17- هناء عبداوي، مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة بسكرة، 2016.
- 18- أبو القاسم حمدي: تنمية كفاءات الأفراد ودورها في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2004.

- 19- بن العربي حمزة، مساهمات المواصفات القياسية (iso) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة البويرة، 2015.
- 20- بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف1، 2012
- 21- بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة، 2012
- 22- سراج وهيبة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف2012.
- 23- سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان-الجزائر- 2011.
- 24- عبد الحكيم جري، أثر إستراتيجية تنمية ا لموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة سطيف، 2013.
- 25- فلكاوي نجوى، تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في ادارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة سطيف2، 2017.
- 26- فلة العمار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير-الجزائر- 2005.
- 27- قداش سمية ، اثرتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على الخدمة المقدمة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2011.
- 28- قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة 2005.
- 29- هاملي عبدالقادر: وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة ، رسالة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة تلمسان 2011 .
- ت- المجالات:
- 30- الجوزي جميلة، دور الإبداع في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 11 ، جامعة الجزائر ، 2011.
- 31- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06 ، جامعة الجزائر ، 2008 .

- 32- الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني عشر، جامعة بسكرة، نوفمبر 2007.
- 33- أيمن أحمد العمري ، نداء مصطفى كمال ، درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين العاملين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة ، مجلة دراسات (العلوم التربوية)، المجلد 38، ملحق 2 ،الأردن.
- 34- بارك نعيمة ،تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد السابع جامعة الشلف 2009 .
- 35- براهيمية ابراهيم ، تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة الشلف- ، العدد 05 ، 2011.
- 36- بلقايد براهيم، بوري شوقي ،علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات المال والأعمال - جامعة وهران 2- الجزائر، العدد 17 ، السادسي الثاني 2017 .
- 37- حكيم بن جروة، سامي بن خيرة ، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01 ، جامعة ورقلة، ديسمبر 2014 .
- 38- حمودي حيمر، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات ، مجلة اقتصاديات المال والأعمال ، العدد الرابع، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة -الجزائر- ، أكتوبر 2017.
- 39- كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ، جامعة بسكرة ،مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ،العدد السابع، جوان 2010 .
- 40- محمد الطاهر دربوش، راضية عروف ، التمكين كإستراتيجية لتنمية الرأسمال الفكري بالمنظمات، مجلة العلوم الانسانية، العدد 44، جامعة قسنطينة ،ديسمبر 2015.
- 41- مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات «Porter» التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10 ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة الشلف- ، العدد 10 ، 2013.
- 42- مليكة عرعور، أساليب التنمية البشرية وأهدافها ، مجلة العلوم الانسانية ،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد الثالث والعشرون ، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2011.
- 43- نعيمة يحيوي، فتيحة بن أم السعد، تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على تنمية الموارد البشرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، جامعة ورقلة، جوان 2015 .
- ث- الملتقيات:
- 44- الحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، ديسمبر 2001 .

45- طواهرية الشيخ، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال في اقتصاد حديث، جامعة الشلف، 2011 .

46- قرزيز محمود، قايدي خميسي، التسيير الحديث للكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، الجزائر، 2009 .

47- مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع وأفاق التطوير – تجارب الدول -جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2012 .

ج- مواقع الأنترنت:

48- <https://www.algeriatelecom.dz>

49- <https://www.mpttn.gov.dz>

ثانيا: المراجع بالفرنسية:

50- Bernard Martory, Daniel Crozet, **Gestion des Ressources Humaines : pilotage social et performances**, 8^{eme} édition Dunod, Paris , 2013, p 19.

51- Guy Le Boterf, **Repenser la compétence Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions**, editions d'Organisation, paris, France, 2008 p 17.