



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
تخصص : تسيير استراتيجي

### الموضوع :

تسيير الموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية  
دراسة حالة بمجمع تربية الدواجن للغرب - مستغانم -

تحت إشراف

بابا عبد القادر

من إعداد الطالبين :

البروفيسور :

مفلاح الحاج

فراح جمال

أعضاء لجنة المناقشة:

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم

بإحسان إلى يوم الدين

اشكر المولى العلي القدير الذي منحنا فرصة إتمام وانجاز هذا العمل ، فله الحمد أولا وأخرا

اشكر كل من مد لنا يد العون والمساعدة، وفي مقدمتهم أستاذي المشرف البروفيسور بابا عبد القادر  
الذي

لم يبخل علينا بالمساعدة. و اشكر كل من كانوا معنا طوال السنة الأساتذة الكرام

والى أعضاء لجنة المناقشة و جميع موظفي مجمع تربية الدواجن بمستغانم

## الإهداء

اهدي ثمرة جهدي إلى التي حملتني وهنا على وهن، وتأملت لأجلي ولم تبخل علي بأي شيء، إلى من رعتني

بحنانها ولطفها، إلى أول من نطقت بها شفتاي أُمي العزيزة والغالية أطال الله في عمرها

إلى والدي الغالي الذي كان لي بمثابة المصباح الذي ينير لم يبخل إمدادي بالنور الذي أنار طريقي

إلى رفيقة دربي زوجتي التي كانت لي نعم السند في مشوار حياتي

إلى ابنتي الغالية التي لا تقدر بثمن إيمان حفظها الله وأطال في عمرها

إلى نور عيناي إخوتي وزوجاتهم ، أخواتي وأزواجهم وأبنائهم وبناتهم كل باسمه

إلى أعمامي وعماتي، إلى أخوالي وخالاتي

إلى كل الأهل والأقارب وكل من يحمل لقب مفلح

إلى كل أصدقائي الذين اعتز بصدقتهم

## الحاج

## الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى الوالدة الكريمة والأب الفضيل اللذان رباني أحسن تربية . ولم يبغلا علي بأي شيء ،

وإلى جميع إخوتي وأصدقائي الذين أكن لهم الاحترام والتقدير ، وإلى كل عائلة فراح أينما وجدت

وجميع من له صلة قرابة بي .

## جمال

# الفهرس

شكر وتقدير

الإهداء

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

المقدمة العامة.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول تسيير الموارد البشرية

تمهيد:

المبحث الأول: مفاهيم أولية حول التسيير.

-المطلب الأول: مفهوم التسيير.

-المطلب الثاني: أنواع التسيير و مبادئه.

-المطلب الثالث : أهمية التسيير.

المبحث الثاني : مفاهيم أولية حول تسيير الموارد البشرية.

-المطلب الأول: مفهوم وأهمية تسيير الموارد البشرية.

-المطلب الثاني: وظائف تسيير الموارد البشرية.

-المطلب الثالث: دور تسيير الموارد البشرية في تطوير المؤسسة.

المبحث الثالث : التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .

-المطلب الأول: مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

-المطلب الثاني: أهمية ومتطلبات فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

المطلب الثالث: أسس تطبيق التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.-

- خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني : تسيير الكفاءات من الموارد البشرية و الميزة التنافسية .

تمهيد:

المبحث الأول: تسيير الكفاءات

-المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات و أهدافها.

-المطلب الثاني: المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات من الموارد البشرية ومجالات تسييرها.

-المطلب الثالث: أبعاد الكفاءات البشرية .

المبحث الثاني : متطلبات، أنواع و توظيف الكفاءات من الموارد البشرية.

-المطلب الأول: متطلبات الكفاءات من الموارد البشرية.

-المطلب الثاني: أنواع الكفاءات البشرية.

-المطلب الثالث: توظيف الكفاءات البشرية.

المبحث الثالث : مساهمة الكفاءات من الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

المطلب الأول : مفهوم، خصائص و أنواع<sup>١</sup>

-المطلب الثاني : شروط ، محددات و مصادر الميزة التنافسية.

-المطلب الثالث : دور تسيير الكفاءات من الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية .

- خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث : واقع تسيير الموارد البشرية في مجمع تربية الدواجن للغرب بمستغانم

تمهيد:

المبحث الأول: نظرة عامة حول مجمع تربية الدواجن

المطلب الأول: تقديم المؤسسة.

-المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

-المطلب الثالث: مجال عمل المؤسسة.

المبحث الثاني : واقع ودور تسيير الكفاءات من الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

المطلب الثالث: واقع تسيير الموارد البشرية في مجمع تربية الدواجن

- خلاصة الفصل الثالث

الخاتمة العامة

قائمة المصادر والمراجع

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	قائمة مرجعية للكفاءات الفردية	01
44	أبعاد نطاق التنافس	02
64	تركيبية بعض الأغذية المباعة لسنة 2017	03
65	المنتجات الأكثر مبيعا بالجملة لسنة 2017	04
66	المنتجات الموجهة للمربين للخواص الأكثر مبيعا بالتجزئة لسنة 2017	05
70	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
71	توزيع أفراد العينة حسب السن	07
72	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل العلمي	08
73	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بعدد سنوات الخبرة	09
74	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بأساس الالتحاق بالمنصب	10
75	مؤشرات تخطيط الكفاءات البشرية	11
76	مؤشرات اكتساب الكفاءات البشرية	12
77	مؤشرات تنمية الكفاءات	13
78	مؤشرات تقييم الكفاءات البشرية	14
79	مؤشرات الميزة التنافسية	15

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	عجلة التسيير	01
23	مراحل تسيير الكفاءات	02
29	أبعاد الكفاءة	03
30	متطلبات الكفاءات البشرية	04
42	مراحل الميزة التنافسية	05
60	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	06
70	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	07
71	توزيع أفراد العينة حسب السن	08
72	توزيع البيانات المتعلقة بالمؤهل العلمي	09
73	توزيع البيانات المتعلقة بعدد سنوات الخبرة	10
74	توزيع أفراد العينة حسب نوع التوظيف	11

# مقدمة عامة

### مقدمة العامة:

نظرا لسرعة التغيرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي والتي كان لها أثر على معظم اقتصاديات الدول المتقدمة منها والنامية ولكن بدرجات متفاوتة ، و بغية مواجهة هذه التحولات الجديدة أصبح من الضروري انتهاز سبل المنافسة و تحقيق مزايا تنافسية من طرف المؤسسات و منظمات الأعمال ، و هذا من أجل البقاء ، الاستمرارية و النمو.

و في ظل هذه المتغيرات ، فإن تحقيق فعالية الأداء في المؤسسات لم يعد يتوقف فقط على مالديها من إمكانيات و موارد سواء مادية ، فنية، مالية ، بشرية و تنظيمية ، وإنما تتحدد بالفاعلية التنظيمية بدرجة أساسية و قدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد و الإمكانيات المختلفة بصفة عامة و الموارد البشرية بصفة خاصة .

و بذلك فقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم عوامل التنافسية و نجاعة المؤسسات ، الأمر الذي أعطاها بعدا إستراتيجيا في قيادتها ، مما جعل من وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى إطارها الإستراتيجي ، كما تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسات بسبب زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية ، و كذا الاهتمام المتنامي بالموارد البشري باعتباره موردا إستراتيجيا و طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات ، و عنصرا فعالا و قادرا على المشاركة الإيجابية، فهو يبحث عن المبادرة و السعي للتطوير و الإنجاز ، و بالتالي فإن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة مواردها البشرية و كفاءاتها الفردية و الجماعية و قدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيها و تحويلها إلى معارف معلنة تحقق الأداء المتميز و بالتالي تحسين قدرتها التنافسية .

إن تسيير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية يعد محددنا أساسيا لأداء و نجاعة المؤسسة الذي يتطلب من المؤسسات أن تحسن الاستغلال الأمثل للكفاءات و جذب هذا النوع من الموارد البشرية ذات القدرات و المهارات و المعرفة التي تفوق مالمدى المنافسين ، كما يساهم في تفجير قدراتها و استغلال مواهبها و مهاراتها ، و تحقيق الميزة التنافسية لأي مؤسسة يتطلب تثمين هذه الأخيرة لمواردها الداخلية و كفاءاتها و تسييرها تسييرا فعالا .

و يكمن دور إدارة الموارد البشرية في تهيئة المحيط المناسب للعمل و الاهتمام بالعامل و تحفيزه لئيبذل أقصى مجهود لديه ، و يساهم بشكل إيجابي في رفع أداء المؤسسة ، و على هذا الأساس نطرح الإشكالية التالية :

- الإشكالية :

-كيف تساهم الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة في الجزائر؟  
الأسئلة الفرعية:

-ما أهمية و دور تسيير الموارد البشرية في تطوير المؤسسة ؟

-ما هو دور تسيير الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة ؟

-مامدى مساهمة الكفاءات من الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية؟  
الفرضيات:

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار صحة مجموعة من الفرضيات:

- المورد البشري هو العنصر والمصدر الأساسي لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية.  
- تعتبر الميزة التنافسية هدف لأي مؤسسة من أجل ضمان بقائها وإستمراريتها من خلال اعتمادها على موارد بشرية ذات كفاءة في تحقيقها.

### - أهداف الدراسة:

- محاولة التأكيد من دور تسيير الموارد البشرية كأحد أهم عوامل التفوق اقتصاديا و هل هي مسؤولة عن خلق قيمة وتحقيق الميزة التنافسية.  
- التعرف على طبيعة تسيير الموارد البشرية لمجمع تربية الدواجن للغرب بمستغانم في تحقيق الميزة التنافسية.

### -أهمية الدراسة:

- ترجع أهمية هذا البحث نتيجة كون معظم المؤسسات الوطنية الجزائرية رغم توفرها على طاقات بشرية ذات قدرات ومؤهلات عالية ، علما أنها لا تحسن استغلالها.  
- يمكن أن يساهم هذا البحث في تحسيس مسيري المؤسسات بأهمية تسيير الموارد البشرية و اعتبارها كأداة جوهرية لتحقيق التميز والتفوق.

### - أسباب اختيار الموضوع:

- الميول الشخصي في مجال الموارد البشرية وقناعتنا الخاصة بالأهمية المتميزة التي تؤدها هذه الموارد ذات الأداء المتميز.  
- قلة الاهتمام بالموارد البشرية بالرغم مما تقدمه في المؤسسات الجزائرية و تقديم أولوية الموارد المالية و التكنولوجيا على حساب الاستثمار في الرأس المال البشري والفكري.  
الدراسات السابقة :

- دراسة سملاي يحضية تحت عنوان اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " مدخل الجودة والمعرفة " ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير جامعة الجزائر ، سنة 2003 – 2004 .
- دراسة سليمان عائشة تحت عنوان دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية – عامل الكفاءات في المؤسسة - رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، سنة 2010-2011.

### - منهجية الدراسة:

- من أجل دراسة إشكالية موضوع الدراسة، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وذلك بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده، أما في الفصل الخاص بالجانب العملي سوف نعتد على المنهج التحليلي وذلك من أجل إسقاط الدراسة النظرية على

الواقع وذلك في مجمع تربية الدواجن للغرب بمستغانم وسوف نستعمل بعض الطرق الإحصائية و توزيع الاستبيان و المقابلة الشخصية.

- حدود الدراسة: من أجل الإحاطة بإشكالية البحث و فهم جوانبها المختلفة، حددنا مجال دراستنا بما يلي:

1- الحدود المكانية: تم إسقاط الجانب النظري لهذا البحث على مجمع تربية الدواجن للعرزب مستغانم.

2- الحدود الزمانية: كانت فترة التريص ممتدة من 2020/03/01 إلى غاية 2020/03/15

-هيكل الدراسة:

- للإجابة على الإشكالية المطروحة، قسمنا الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين في الجانب النظري وفصل خاص بالجانب العملي:

\* الفصل الأول يتمحور حول مفاهيم حول تسيير الموارد البشرية و تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى مفاهيم أولية حول التسيير من مفهوم، أنواع، مبادئ وأهمية التسيير. في المبحث الثاني تطرقنا إلى مفاهيم أولية حول تسيير الموارد البشرية من مفهوم، أهمية، مراحل، وظائف وأهداف تسيير الموارد البشرية.

في المبحث الثالث تطرقنا إلى التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ففي المطلب الأول تناولنا الإطار النظري للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وفي المطلب الثاني أهمية و متطلبات فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وفي المطلب الثالث أسس تطبيق التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

\*الفصل الثاني يتمحور حول تسيير الكفاءات من الموارد البشرية والميزة التنافسية و تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى تسيير الكفاءات من الموارد البشرية من مفهوم، وأهداف والمراحل الأساسية لتسييرها ومجالات تسييرها وأبعاد الكفاءات.

-في المبحث الثاني تطرقنا إلى المتطلبات، أنواع وتوظيف الكفاءات البشرية، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى مساهمة الكفاءات من الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية من مفهوم، خصائص وأنواع الميزة التنافسية في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني شروط، محددات ومصادر الميزة التنافسية وفي المطلب الثالث إلى دور تسيير الكفاءات من الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية.

أما الفصل الثالث والأخير فتم التطرق إلى دراسة الحالة وكانت في مجمع تربية الدواجن للغرب بمستغانم من أجل إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا .

## الفصل الأول:

عموميات حول تسيير الموارد البشرية

تمهيد:

في ظل اشتداد المنافسة ، وفي ظل وجود بيئة سريعة التغير وعدم المقدرة على التحكم فيها من جهة ، ورغبة المؤسسات ومنظمات الأعمال في البقاء والاستمرارية من جهة أخرى ، يتطلب الأمر ابتكار طرق تسيير حديثة لم تستعملها المنظمات المنافسة ، بالإضافة إلى تسيير استراتيجي وفعال للموارد البشرية التي تمتلكها هذه الأخيرة من اجل تحقيق الأهداف المسطرة.

وقصد الإلمام بمختلف جوانب التسيير والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم التسيير ، مفهوم تسيير الموارد البشرية ومفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وصولاً إلى أهمية ومتطلبات وأسس تطبيقه.

المبحث الأول: مفاهيم أولية حول التسيير

المطلب الأول: مفهوم التسيير

- لقد تعددت تعاريف التسيير بتعدد التيارات الفكرية حيث:<sup>1</sup>  
عرفه تايلور بأنه علم مبني على قوانين وقواعد و أصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية، أما حسب المدرسة القرارية ومن أبرزها H.SIMON فإن التسيير و الشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل.  
- إن المصطلح الفرنسي GESTION هو مفهوم ضيق المضمون من حيث أنه لا يشير إلا إلى مجموعة التقنيات في عملية التسيير، بينما نلاحظ أن مفهوم التسيير حسب المصطلح الإنجليزي MANAGEMENT فهو يشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير.  
-ولكي نتعرف أكثر على مفهوم التسيير بشكل واسع فعلينا أن نبرز مميزاتة الأساسية:

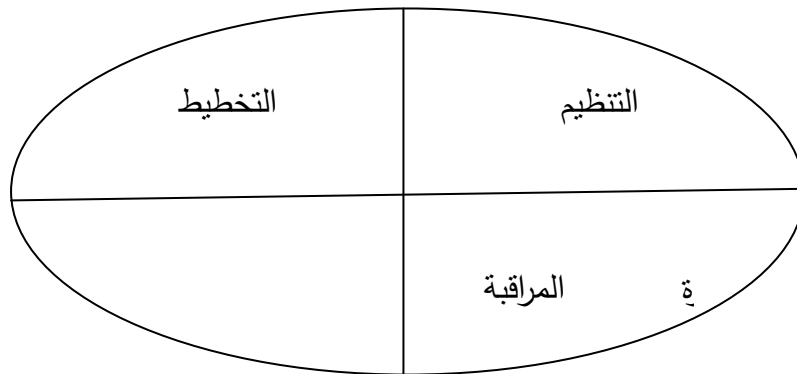
### 1-التسيير علم و فن :

-يعرف التسيير بكونه مجموعة من مختلف العلوم، بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة ( سمات القائد، القدرة علي الاتصال، معرفة المهام، قدرة التأثير....الخ  
-إن التفكير التسييري عرف تطورا هائلا بفضل مساهمات البحوث في شتي الميادين كالاقتصاد ، المحاسبة ، الرياضيات، علم النفس ، علم الاجتماع ، الاتصال والإعلام الآلي .

### 2- التسيير المبني علي الوظائف :

- تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة. لهذا تستطيع إن تخطط عمليات التنظيم والإدارة، كما تستطيع أن تنظم عملية التخطيط و القيادة و المراقبة و هكذا الوظائف الأخرى حسب الشكل التالي:<sup>2</sup>

الشكل رقم 01: عجلة التسيير



- يتطور التسيير حسب دورة متواصلة و لكي يتم تحقيق بقاء المؤسسة يجب علي عملية التسيير أن تتجدد بصفة متواصلة خلال المستويات المطلوبة.

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2002، ص 107، 108

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن حبيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 109

المطلب الثاني: أنواع التسيير ومبادئه.

### 1- أنواع التسيير:<sup>1</sup>

1 – 1 / التسيير العملي: يتميز بالتعددية اليومية، و تكرار هياكل ميادين التسيير، أي فعالية كل الأعمال الجارية، تقاس على المدى القريب بواسطة المعايير الكمية كالإنتاجية، رقم المبيعات و باختصار نستطيع القول أن التسيير العملي يكمن في تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة وهذا بأقصى فعالية ممكنة.

1 – 2 / التسيير الإستراتيجي: إن التسيير العادي يسمح للمؤسسة أن تحقق أهدافها و التسيير الإستراتيجي يضع المؤسسة بين حالة تحقيق أهدافها، إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار، و بصفته تكاملية يتمثل التسيير العادي في تحويل الاستثمار إلى نتائج.

### 2 – مبادئ التسيير: للتسيير عدة مبادئ من بينها:<sup>2</sup>

- ✓ تقسيم العمل: تزداد كفاءة أداء العمل بزيادة تقسيمه.
- ✓ السلطة: ينبغي إعطاء المسيرين حق إصدار الأوامر كي يصبحوا قادرين على إنجاز العمل المطلوب منهم.
- ✓ الانضباط: ينبغي على جميع العاملين بالمؤسسة احترام القواعد و التعليمات التي تحكم أعمال المؤسسة.
- ✓ وحدة الرئاسة: يتلقى المرؤوس التعليمات الخاصة بعمله من رئيس واحد فقط.
- ✓ وحدة التوجيه: إن مجهودات العاملين ينبغي توجيهها و التنسيق بينها بواسطة مدير واحد.
- ✓ الأولوية لمصلحة المؤسسة: من الضروري إخضاع المصالح الشخصية للعاملين للمصلحة العامة للمؤسسة ككل.
- ✓ عدالة العوائد: إن عوائد العمل يجب أن تكون عادلة لكل العاملين.
- ✓ المساواة: إن الرؤساء يجب أن يتعاملوا مع المرؤوسين على أساس العدل و المساواة و أن تسود روح الصداقة بينهم.

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص115

2- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص110

### - المطلب الثالث: أهمية التسيير<sup>1</sup>

- يعتبر التسيير المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات و القوى المتاحة للمؤسسة، فهو المسؤول عن متابعة وإنجاز الأهداف التي تحقق الرفاهية والاجتماعية.
- التسيير هو أداة الأساسية في تسيير العمل داخل المؤسسة، فهو يقوم بتحديد الأهداف و توجيه الأفراد وتحقيقها.
- التسيير مسؤول عن بقاء و استمرار المؤسسة و هذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات .
- له القدرة على تحقيق التكامل الخارجي بين محيط المؤسسة و توفير احتياجاتها من الموارد المختلفة من المحيط.
- له القدرة على التكيف مع المتغيرات للمحافظة علي بقاء المؤسسة .
- يضع برامج التنظيم و إجراءات العمل .
- مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة، بحيث تجعل من المشروع مواكبا متكيفا مع الظروف البيئية المحيطة والتي منها: السياسية ، الثقافية ، الاقتصادية ، الاجتماعية والتكنولوجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مهدي اويلف حسن ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر ، 2001، ص19.

<sup>2</sup> محمد رسلان الجيوشي ، جميلة جاد الله ، الإدارة علم وتطبيق ، دار المسيرة ، ط3 ، الأردن ، 2008 ، ص 20

المبحث الثاني : مفاهيم أولية حول تسيير الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تسيير الموارد البشرية.

1- مفهوم تسيير الموارد البشرية: تهدف المنظمة من خلال تنمية و تسيير مواردها البشرية إلى تعزيز القرارات التنظيمية لها، و بلوغ مستويات متصاعدة من الكفاءة و الفعالية التنظيمية.

-يعرف تسيير الموارد البشرية بأنه " مجموعة من الأعمال ، البرامج ، الإستراتيجيات و القدرات الهادفة إلى تحقيق الاستغلال المثل الممكن للموارد البشرية ، و التي تساهم في تشكيل الموارد البشرية هذا من جهة ، و من جهة أخرى فهذه النتيجة لها تأثير على الأداء الكلي للمنظمة .

-يعرف "بيريتي" تسيير الموارد البشرية بأنها مجموعة من الإجراءات و القرارات و السياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات و التأهيل و المعارف و القدرات المطلوبة ، و تحفيزها و تطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالأنشطة أو الوظائف و تحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المنظمة و تطويرها<sup>1</sup>

2- الوظائف التنفيذية لتسيير الموارد البشرية:<sup>2</sup>

-تتمثل هذه الوظائف التنفيذية حسب جاري ديسلر.

التكوين	-تحليل الوظائف. -الاستقطاب و تحليل القوى العاملة. -اختيار و اختيار الموظف. -مقابلات المرشحين
التدريب و التطوير	-تدريب و تنمية الموظفين. -إدارة التجديد التنظيمي. -تقييم الأداء. -إدارة المسار الوظيفي و العدالة في المعاملة .
التعويضات	-وضع خطط الأجور. -الأجور و الحوافز المالية. -المزايا و الخدمات.
علاقات العمل و أمن الموظفين .	-علاقات العمل. -أمن و سلامة الموظفين.

<sup>1</sup>-كمال المغربي وآخرون : أساسيات في الإدارة ، 1995، ص289.

<sup>2</sup>جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر، الرياض ، 2003 ، ص 105

المطلب الثاني : وظائف تسيير الموارد البشرية.

-يمكن تقسيم وظائف تسيير الموارد البشرية إلى:

1-الوظائف الإدارية لتسيير الموارد البشرية : وهي الممارسات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية في إنجاز أعمالها ،تنقسم إلى أربعة وظائف يمكن توضيحها كمايلي :

أ-وظيفة التخطيط:التخطيط عملية التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له ،فالتخطيط ين؟رإلى الماضي والحاضر قبل أن يضع أهداف المستقبل.<sup>1</sup>

ب-وظيفة التنظيم : يقول كونتر التنظيم هو تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يملك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط ، لذا فالتنظيم يعتمد بالأساس علي تحديد واضح للعلاقات أي علاقات السلطة مع ضرورة التنسيق بينها عموديا وأفقيا في المؤسسة.<sup>2</sup>

ج-وظيفة التوجيه : يشكل التوجيه الوظيفة الثالثة بعد التخطيط والتنظيم ، ويعرف علي انه العمل أثناء التنفيذ وذلك لمواجهة أية مشكلات وذلك من أجل ضمان سير العمل بطريقة والمستوى المطلوب والذي يضمن توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.<sup>3</sup>

د-وظيفة الرقابة و تقييم الأداء : نعني بتقييم الأفراد ترتيبا تنازليا أو تصاعديا حسب قدراتهم و خبراتهم الشخصية ، تتمثل الإجراءات الأساسية في تقييم أداء العاملين فيمايلي :

1-بناء معايير الأداء .

2-قياس الأداء .

3-مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار.

4-مناقشة نتائج التقييم مع العاملين .

5-الإجراءات التصحيحية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>مدحت أبو النمر،مقومات التخطيط الإستراتيجي المتميز، 16، مصر، 2009، ص30

<sup>2</sup> كامل بدير ، الإدارة عملية و نظام ،المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت 16 ، 1996، ص82.

<sup>3</sup> - شغلان الشمري ، مفاهيم في الإدارة ،جدة ، 2012 ، ص71.

<sup>4</sup> - مصطفى شاويش ، إدارة الموارد البشرية ،دار الشروق ،عمان ، الأردن ،2005،ص36،87

المطلب الثالث : دور تسيير الموارد البشرية في تطوير المؤسسة .

-تحتل الموارد البشرية في مختلف منظمات الأعمال الحديثة مكانة رفيعة و دورا فعالا في عصر أصبح فيه التغيير أمرا حتميا ومستمر ، وأصبحت فيه الموارد البشرية ميزة تنافسية فريدة للمؤسسات لا يمكن تقليدها ، فقد يتم تقليد المعدات و التكنولوجيا و أساليب الإنتاج ، لكن لا يمكن تقليد العنصر البشري و الأفكار المتولدة في رؤوس هؤلاء البشر ، و يتمثل دور وظيفة الموارد البشرية في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها باتخاذ المبادرات و تقديم التوجيه و الدعم بشأن جميع المسائل المتعلقة بموظفيها ، و الهدف الأساسي هو ضمان أن المؤسسة تضع إستراتيجيات الموارد البشرية و السياسات و الممارسات التي تلي الاحتياجات الفعلية لكل ما يتعلق بالعمالة و التنمية للأفراد و العلاقات الموجودة بين الإدارة و القوى العاملة ، و يتميز الدور الذي يقوم به تسيير الموارد البشرية في المؤسسة في قسمين أساسيين<sup>1</sup>:

-أدور استشاري : حيث يقوم تسيير الموارد البشرية بتقديم المشورة و النصح للإدارة العليا في المنظمة في كافة المجالات إدارة الأفراد ، من ناحية أخرى فإنه يقدم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين في المؤسسة و تساعد على حل المشاكل التي تقابلهم فيما يخص العاملين تحت رئاستهم ، فعمل تسيير الموارد البشرية هنا استشاري فقط أي أنها لا تملك سلطة البث في مشاكل الأفراد أو اتخاذ قرارات بشأنهم .

دور تنفيذي : حيث تقوم بالعديد من الأعمال التنفيذية مثل الأعمال السياسية الخاصة بالموارد البشرية ومثال ذلك البحوث و الدراسات في مجال الأفراد ، الاحتفاظ بسجلات العاملين ، تقديم خدمات للعاملين في إدارة المؤسسة المختلفة كالخدمات الطبية و الاجتماعية ، كما يقوم تسيير الموارد البشرية بدور رقابي علي الأعمال الإدارات الأخرى في مجال الأفراد للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بالقوى العاملة بالمنظمة ، و عادة ما يتم تصميم نماذج خاصة تستوفيها الإدارة المختصة و ترسلها إلي تسيير الموارد البشرية ، حيث تقوم هذه الأخيرة بتحليل هذه البيانات ، استخلاص النتائج ، تحديد الانحرافات و اقتراح أفضل الحلول لعلاج هذه الانحرافات<sup>2</sup>.

-و يمكن أن تلعب وظيفة الموارد البشرية دورا رئيسيا في خلق بيئة تمكن الأفراد من الاستفادة علي أفضل وجه من قدراتها و إمكانياتها لصالح المؤسسة و أنفسهم، فنجد أن لتسيير الموارد البشرية دورا في بناء و تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة في مجالات عدة<sup>3</sup>:

- بالنسبة لإستراتيجية الريادة في التكلفة : نظرا لتركيز المؤسسات علي كفاءة العمليات الإنتاجية و تخفيض التكلفة في هذا التوجه الإستراتيجي ، يميل تسيير الموارد البشرية في تحديدها لنوعية المهارات من الموارد البشرية التي تتوافق مع هذا التوجه إلي التركيز علي أنشطة التدريب التي تدور حول تنمية هذه المهارات .

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر 2002، ص 63.

<sup>2</sup> مرجع سبق ذكره، ص 64

<sup>3</sup> عبد القادر شلابي : دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية ، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى العلمي الدولي حول : صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية يوم 14-15 أبريل 2009، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، ص 64.

-بالنسبة لإستراتيجية التميز: يحتاج هذا التوجه إلى التحلي بالقدرة علي الابتكار والعمل الجماعي لان المطلوب من تسيير الموارد البشرية أن تركز جهودها علي تحقيق جودة الأداء وتحمل المخاطرة .  
المبحث الثالث : التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .

-تفرض التحولات التنافسية علي المؤسسة الاقتصادية ضرورة تأهيل نظم التسيير لمختلف وظائفها ، وفق منظور إستراتيجي متناسقا مع اعتمادها لنظام التسيير الإستراتيجي ، الذي يمثل أحد أهم أنظمتها الفرعية المسؤولة عن إدماج الموارد البشرية ومساهمتها في إنجاح إستراتيجية المؤسسة مما يؤدي إلي امتلاك الميزة التنافسية المستدامة ، المر الذي يستدعي تحليل الإطار النظري للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و فرضياته السياسية و دراسة إشكالية التحول من تسيير الموارد البشرية إلي التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية .

### -المطلب الأول: مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.<sup>1</sup>

يعرف على أنه عملية اتخاذ القرارات التي تعمل علي تحقيق تكييف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية و علي تدعيم إستراتيجية المؤسسة و تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، و بتالي فهو مجموع الإستراتيجيات و الخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام موارد البشرية و التي تعمل علي تدعيم إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية ، كما يعد التسيير الإستراتيجي مدخلا لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين علي كافة المستويات التنظيمية ، بحيث يتم توجيهه في ظل التسيير الإستراتيجي للمؤسسة و إستراتيجياتها التنافسية ، كما يعبر ذلك التسيير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها من خلال مواردها البشرية و كفاءاتها .  
- ويرتبط التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بمجالات عديدة كثقافة المؤسسة و تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية و تنميتها و تحفيزها ، و التسيير و التغيير ....

-التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية نظام يهدف إلي تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات و المهارات البشرية من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة و تطبيق أنظمة و تنفيذ خطط و برامج تعمل علي تحسين أداء الموارد البشرية و تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية علي المدى الطويل .

-وتتمثل عناصر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية فيما يلي :<sup>2</sup>

-دراسة و تحليل العوامل التنافسية المحيطة بالمؤسسة بهدف التعرف علي الفرص المتاحة و التهديدات المحتملة.

-دراسة و تحليل نظام الموارد البشرية و تحديد نقاط القوة لاستثمارها و نقاط الضعف المطلوب معالجتها.

-صياغة البدائل الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية لتنفيذ الإستراتيجية المؤسسة التنافسية.

-وضع الخطط الوظيفية و السياسات و البرامج الخاصة بالموارد البشرية .

-مراقبة إستراتيجيات الموارد البشرية و تقييم مدي تحقق الأهداف الإستراتيجية .

<sup>1</sup> أحمد سي مصطفي ، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرون ، دار الكتب، القاهرة ، 2000، ص46.

<sup>2</sup> عائدة سيدي الخطاب ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة ، الاندماج مشاركة المخاطر ، المكتبات الكبرى ، القاهرة ، 1990، ص08.

### -المطلب الثاني : أهمية و متطلبات فعالية التسيير الإستراتيجي

- تحقق المؤسسات التي تطبق التسيير الإستراتيجي العديد من المزايا و المنافع و التي من بينها وضوح الرؤية المستقبلية ، و اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة و تحقيق التفاعل مع المحيط باستغلال الفرص الممكنة و الاستفادة من نقاط القوة المتاحة ، و تجنب التهديدات المحيطة ن و تقليص عوامل الضعف الداخلية ، إضافة إلي تحقيق المؤسسة لعائد اقتصادي و تدعيم مركزها التنافسي .

### -أولا : أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية : يمكن توضيح أهمية التسيير الإستراتيجي فيمايلي <sup>1</sup>:

- ✚ يساعد المؤسسات في التوقع بمشكلات المستقبل و الفرص
- ✚ وضوح الأهداف و التوجهات المرتبطة بمستقبل المؤسسة و أفاق تطورها .
- ✚ يساهم في تحقيق الفوائد و ذلك باعتباره دليلا مرشدا للمؤسسة .
- ✚ يساعد علي تحقيق أولويات و الأهداف المتعددة و المتداخلة و من تم توجيه الموارد للأهداف المهمة و التي لها علاقة بمستقبل المستقبل .
- ✚ يمكن من تحديد الفرص المختلفة التي يفرزها المحيط و العمل علي استغلالها بالموازاة مع عناصر القوة التي تمتلكها المؤسسة و تقليل آثارتهديدات المحيط و نقاط الضعف الداخلية للمؤسسة.
- ✚ يؤدي إلي تحقيق الفعالية و الأداء الأفضل من خلال التفاعل و التكامل ، التعاون و الجدية <sup>2</sup>.
- ✚ التخفيض الفعال للإمكانيات و موارد المؤسسة .
- ✚ تنمية عادات التفكير في المستقبل و هي من أبرز النتائج التسيير الإستراتيجي.
- ✚ خلق وسيلة للربط بين سياسات و أنظمة الموارد البشرية و سياسات التدريب و التنمية مع إستراتيجيات العمل ككل.
- ✚ تنمية الميزة التنافسية من خلال خطط التكوين و التطوير التي تحقق الولاء التنظيمي و تزيد من ثقة الموارد البشرية في الإدارة العليا .

<sup>1</sup> نعمة عباس الحقاقي، الإدارة الإستراتيجية، دار الثقافة، عمان، 1هـ، 2004، ص38(بتصرف).

<sup>2</sup> فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، داروائل للنشر، عمان، 1هـ، 2000، ص30.

ثانيا : متطلبات فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية .

-إن مما لا شك فيه أن نجاح أية مؤسسة من المؤسسات يعني بالدرجة الأولى إلى ماتملكه من موارد البشرية ، فتحقيق الأهداف لايمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري ، إذ يتمثل الغرض من الحصول علي الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات المنظمة من العنصر البشري ، و بمجرد التعرف علي هذه الاحتياجات ، فإن المؤسسة تبدأ في اتخاذ إجراءات توفيرها بافتراض أن هناك طلب علي مهارات و قدرات معينة تفوق عرض العمالة الحالي يتم الحكم علي فعالية برنامج الاستقطاب بصفة عامة من خلال استخدام مجموعة متنوعة من المقاييس منها :

-عدد المتقدمون لشغل الوظائف الشاغرة .

-عدد الأفراد الذين تم تعيينهم بالفعل .

-تنمية و تطوير الموارد البشرية.<sup>1</sup>

-ولقد بدأت العديد من المؤسسات في إعادة النظر لأسلوب نشاطها التدريبي ، بحيث يصبح مصدر لذلك ، فالتدريب و تنمية العاملين و الذي يطلق عليه التدريب المؤثر أو ذو الفعالية المرتفعة يتم ربطه بالغايات و بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، و تساهم ممارسات التدريب الفعال في خلق الظروف عمل تشجع علي التعلم المستمر و الذي يعتبر بمثابة الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف و تنمية المهارات .<sup>2</sup>

-كما أن إدارة برنامج الحوافز و التعويضات أحد أهم المهام الأساسية المتطلبات فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ، فبرنامج الحوافز هو ضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة و الفعالية و لكي يتحقق ذلك فإنه يجب عليه فهم دوافع و تصرفات و أنماط سلوك العاملين و مداخل التأثير عليها ، و بالتالي كيفية تحضير الأفراد بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المؤسسة .

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006، 1، ص228 (بتصرف).

<sup>2</sup> أحمد صاهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، 1، ص32.

-وهناك مجموعة من القواعد و الإجراءات التي يجب علي المدير إتباعها حتى يحقق الفعالية بجهود في تنمية الدافعية لدي مرؤوسيه ، و أفضل النتائج التي يمكن تحقيقها هي إذا تمكن المدير من تكوين الفهم الجيد لشخصية العامل و تحديد احتياجات غير المشبعة لديه و قام باستخدام الإدارة أو الأدوات التي تمكنه من تحقيق أقصى إشباع لتلك الحاجات و أهم هذه القواعد :

-التعرف علي الاختلافات بين العاملين.

-تحقيق التوافق الوظيفي.

-وضع أهداف قابلة للتحقيق.

-توفير العدالة.

-استخدام الحوافز المالية.<sup>1</sup>

-أيضا هناك ما يعرف بإدارة هيكل الأجر و المرتبات، يهتم العاملون بالأجور لعدة أسباب و يأتي في مقدمتها أن الأجور تمثل مصدرا هاما لمعيشة الفرد و مستوى رفايته فالأجور التي تحصل عليها الفرد قد تؤثر على وصفه في مجتمعه و المؤسسة.

-تؤثر الأجور التي يحصل عليها العامل في مكانته النسبية أمام الآخرين، علاوة عن ذلك فإن إمكانية الحصول على أجور عالية قد تشجع العامل على زيادة كفاءته عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية.<sup>2</sup>

- فمن خلال هذه المتطلبات لفعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، نخلص بالقول أن متطلبات فعالية وفي ظل التحولات و المنافسة الشديدة، تفرض على المؤسسة الاقتصادية ضرورة البحث على أنجع الأنظمة التسييرية التي تمكنها من الاستثمار الفعال لمختلف الموارد البشرية و الكفاءات و التعرف على نقاط القوة لاستغلالها و تحديد مجالات الضعف بغية معالجتها.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، نفس المرجع السابق، ص228.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، نفس المرجع السابق، ص501 بتصرف.

- المطلب الثالث: أسس تطبيق التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية:  
- يعتمد تطبيق التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على توفر مجموعة من الشروط منها مايتعلق بالمؤسسة نفسها و منها مايتعلق بالمحيط و هي:

#### 1- البعد الاقتصادي:

- تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية في ظل المحيط التنافسي و لذلك فهي تقوم بتحليل العوامل الاقتصادية لمعرفة نقاط القوة و الضعف، و يتضح هذا التحليل من خلال محاولة الإجابة على مجموعة من الأسئلة و التي من أهمها:

- ماذا تريد أن تصبح المؤسسة؟ ماذا تريد أن تفعل؟

ولذلك فإن المؤسسة تقوم بتجديد كل من رسالتها و أهدافها و محفظة أنشطتها لمعرفة ماذا تريد أن تصبح عليه مستقبلا و تقييم مختلف مواردها، و بعدها تقوم المؤسسة بالتعرف على مختلف الإستراتيجيات الممكنة تطبيقها، ثم تقييم هذه الإستراتيجيات و ذلك لمعرفة ماذا تريد أن تفعل، ثم تقوم باختيار الإستراتيجية المناسبة لها و وضع البرامج و الخطط.<sup>1</sup>

#### 2- البعد السياسي:

- باعتبار المؤسسة وجود أساسي يظم مجموعة من التحالفات المعلنة و الغير المعلنة بين الأطراف التي تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية و تتنافس مع بعضها البعض على الموارد المتاحة لها، فتؤثر و تتأثر بالعديد من الجماعات التي لها مصالح اتجاه أنشطتها و التي تعرف بالأطراف ذات المعالجة و من أجل اتخاذ القرار الإستراتيجي الملائم لابد على المؤسسة أن تقوم بالتوفيق بين المصالح المتعارضة لهذه الأطراف.  
- و من أجل صياغة إستراتيجية وفق البعد السياسي تحاول المؤسسة طرح مجموعة من الأسئلة و محاولة الإجابة عنها.

- ماهي الأطراف ذات المصلحة الموجودة في محيط المؤسسة؟

- ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات؟

- ماذا يمكن فعله مع أرضية هذه الجماعات؟ - ماذا ستقرر المؤسسة؟

- لمعرفة الأطراف ذات المصلحة الموجودة في محيط المؤسسة تقوم هذه الأخيرة بتحديد مختلف الجماعات ذات المصلحة معها، ثم تحليل ديناميكي للعلاقات التي تربطها هذه الجماعات مع البحث عن الدعم السياسي و تقييم إمكانية الأطراف المعارضة ثم تقوم بتحليل التأثيرات السياسية الداخلية و الخارجية لهذه الجماعات و تقييم نظامها السياسي، ثم تقوم بالبحث عن الاستقلالية للإستراتيجية و اختيار الحلفاء ثم تقوم بصياغة الإستراتيجية المناسبة و التوقع بردود أفعال المعارضين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الراوي الشيخ، نحو تسيير إستراتيجي فعال بكفاءة في المؤسسات، أطروحة دكتوراه دولة في الاقتصاد، جوان 1999، جامعة الجزائر، ص73، 74.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد سالم، تنظيم المنظمات، دار العلم الكتاب الحديث، هـ، 1، دارالنشر، 2002، ص134 (بتصرف)

3- البعد التنظيمي:

تتمثل العملية التنظيمية في مجموعة الأنشطة أو القوى الشخصية بوعي و يقوم التنظيم بدور هام في تحديد إستراتيجيات المؤسسة، حيث يسمح نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة بتطبيق إستراتيجياتها بشكل فعال، مما يؤدي إلى إنشاء و تعزيز المزايا التنافسية، و يرى ( مارتيني) أن التنظيم يسمح للمؤسسة بالحصول على متغيرات ممتازة كالمسلوكيات المرغوب الحصول عليها أو فعالية التنظيم ككل، وهذا وفق محيط شديد التغيير.<sup>1</sup>

4- البعد المعلوماتي :

-تعمل المؤسسة علي وضع إستراتيجياتها انطلاقا من المعلومات و البيانات التي يتم جمعها و بالتالي فهي تعمل علي بناء نظام معلوماتي خاص بكل إدارة من إدارتها الفرعية ، وبما أن إدارة الموارد البشرية تعد إحدى هذه الإدارات و لها إستراتيجية خاصة بها فإنها تحتاج إلي نظام معلومات خاص بها يساعدها علي وضع إستراتيجياتها .  
-وتعتبر المعلومات عن بيانات يتم تشغيلها ووضعه في سياق له معني و فائدة بالنسبة للمستخدم معين، لذلك فهي تحمل قيمة مضافة فوق البيانات، نتيجة لعملية التحويل و التشغيل التي تمت عليها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-تشارلز جارديت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وآخرون، الإدارة إستراتيجية، دار الميخ، الجزء الأول الرياض، 2001، ص573، 574.

<sup>2</sup>منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية 2003، ص13.

### \* نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية :

-بما أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يعد مدخلا يمكن من المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وباعتباره أداة لإحداث التغيير الإيجابي ، فاهم النماذج التقليدية و الحديثة للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

### -أولا : نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية :

تم تصنيف هذا النموذج كنموذج كلاسيكي للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ويعتبر من أكثر النماذج ثراء بالأبحاث ، ولقد تطور هذا النموذج وفق مرحلتين :

-ففي بداية كان تركيز الباحثين علي مقارنة تخطيط الموارد البشرية التي غالبا ما عرفت بالتسيير التنبؤي للموارد البشرية ، ولقد أثارت هذه المقاربة خلال سنوات (1960-1970) الكثير من الجدل وذلك لأن تسيير الموارد البشرية يدخل ضمن إستراتيجية المؤسسة المر الذي أدى منذ سنوات 1980 غلي ظهور مقاربة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ، فالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يسمح بالحصول علي احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم و النوعية المطلوبة و في الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الإستراتيجية<sup>1</sup>.

ولقد تطورت هذه المقاربة بدعم من المدرسة "هارفرد" المبنية علي التسيير الإستراتيجي و "مدرسة ميتشغان" المرتكزة علي العلاقات الإنسانية ، حيث تتلقي تلك المدرستان أولا في تحديد المسؤوليات و المهام التسييرية ، و في اقتراح نماذج التسيير البشرية الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة ن و ثانيا في التأكد علي ضرورة خلق الموازنة بين إستراتيجية المؤسسة الداخلية و الخارجية ضمن مسار التخطيط الإستراتيجي و بالتالي ينظر للتخطيط الإستراتيجي علي انه عملية يمكن بواسطتها دمج تسيير الموارد البشرية ضمن باقي العمليات التسييرية بما يحقق أهداف المؤسسة .

### ثانيا : نموذج محاسبة الموارد البشرية :

-ظهر هذا النموذج في الستينات نتيجة عدة أسباب من بينها حاجة المؤسسة إلي نظام معلومات يراقب و يحسب

التكلفة و القيمة الاستثمارية للموارد البشرية ، ولقد تطور هذا النموذج بدعم من نموذج التخطيط الإستراتيجي

للموارد البشرية<sup>2</sup>.

-يهتم هذا النموذج بمعالجة المعلومات الاقتصادية و المالية ضمن الأنظمة المحاسبية المهمة بتقديم الأصول

<sup>1</sup> سملاي يحضبية ، اثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات علي الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مدخل الجودة و المعرفة ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير جامعة الجزائر ، 2003 / 2004 .

<sup>2</sup> سليمان عائشة ، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءات في المؤسسة ، دراسة حالة بالمطاحن الكبرى الظهرة ، مستغانم ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، 2010، 2011، ص72

البشرية ، إن هذا النموذج يهدف إلى تقديم المعلومات اللازمة و الضرورية عن الموارد البشرية بالمؤسسة ، كما يساهم في قياس التكلفة الموارد البشرية بما يساعد الإدارة علي اختيار الأفراد ذوي القدرات و المهارات النوعية و تدريبهم و تحفيزهم .  
فهو يسعى إلى نظام محاسبي ملائم يوفر المعطيات و المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تحقق الاستغلال و التوظيف الرشيد و الأفضل للعنصر البشري في المؤسسة.

### ثالثا: نموذج تسيير الكفاءات:

-أصبح التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مرتبط بشكل أساسي بتسيير الكفاءات ، وبالتالي فإن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و التنمية و التكوين و تقييم الأداء تعد نماذج لذلك التسيير الذي يختص بكفاءات المؤسسة ، كما يمثل أيضا مساهمة التنظيمية في استقطاب و تنمية الموارد البشرية و الكفاءات ، فنموذج الكفاءات يجعل من إستراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة و ملائمة تساهم في خلق موارد و الأصول الإستراتيجية للمؤسسة ، كما أنه يسمح بتحقيق اندماج كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة ، بما يسمح بظهور معارف جديدة و بثمين مهارات و قدرات متاحة و متراكمة .

### رابعا: نموذج تسيير المعرفة:

-تعد المعرفة موردا إستراتيجيا يساهم تسييرها في امتلاك الميزة التنافسية ، و لقد ساعدت الدراسات و الممارسات التسييرية في تطوير تسيير المعرفة ، حيث يمثل هذا الأخير في مجموعة الأساليب التنظيمية و التكنولوجية التي تهدف إلى خلق و تجميع و تنظيم و تخزين و نشر استعمال المعرفة في المؤسسة و سهولة الوصول إليها عند الحاجة، كما تربط عملية تثمين الموارد البشرية و الكفاءات بالقدرة علي تسيير المعرفة بطريقة فعالة<sup>1</sup>.

### خامسا: نموذج تسيير الجودة الشاملة:

-يعد هذا النموذج من أهم نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ، و يعد تسيير الجودة مدخلا شاملا للتغيير يبرئ للموارد البشرية و الكفاءات بيئة عمل تقوم علي المشاركة الجماعية داخل المؤسسة ، أساسها التحسين المستمر بهدف تحقيق التميز في الأداء و تحقيق متطلبات العملاء .  
هو نظام تسييري يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها التحسين و التطوير المستمر لمهارات و قدرات الموارد البشرية و الكفاءات و تنميتها مع الالتزام بإرضاء العميل و دعم العمل الجماعي و بالتالي تحقيق الميزة التنافسية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سليمان عائشة ، نفس المرجع السابق ، ص73.

<sup>2</sup> سليمان عائشة ، نفس المرجع السابق ، ص73.

### خلاصة الفصل الأول:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى مفهوم التسيير بمفهومه الواسع ، بالإضافة إلى تسيير الموارد البشرية من مفهوم ووظائف ودور تسيير الموارد البشرية في تطوير المؤسسة ، والى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ومتطلبات تسييره الفعال وصولاً إلى أسس تطبيقه ، وفي الأخير خلصنا أن الاهتمام بالتسيير والمورد البشري أصبح ضرورة حتمية لكي تستطيع المؤسسات ومنظمات الأعمال مجازة التطور السريع الذي يشهده العالم في الآونة الأخيرة واشتداد المنافسة ، وبالتالي البقاء والاستمرارية ومن ثم النمو ، وهذا الأمر يفرض عليها ضرورة اليقظة من أجل تحقيق ما كان مسطراً من قبل ، حيث يعتبر المورد البشري والطريقة الفعالة في تسييره احد العوامل الرئيسية للنجاح وهذا ما تم تناوله في هذا الفصل .

الفصل الثاني:

تسيير الكفاءات من الموارد البشرية

والميزة التنافسية

-تمهيد:

تهدف منظمات الأعمال والمؤسسات إلى تحقيق التميز والانفراد بالريادة ، هذا التميز إن تم تحقيقه سيضمن لها البقاء ، الاستمرارية ومن ثم النمو ، لكن هذا يتوقف على مدى امتلاك المؤسسة لمصادر قوة ، ومن بين مصادر القوة القدرة على الإبداع والتفكير الايجابي والجيد ، والمتمثلة في الكفاءات والتي تعتبر مصدرا للميزة التنافسية.

وفي هذا الصدد ونظرا للأهمية البالغة التي يحتلها هذا المصدر، تجدر الإشارة إلى العلاقة التي تربط بينه وبين المؤسسة والدور الذي يمكن أن يقدمه لها ، وذلك شريطة أن يسير بطريقة فعالة ويعطى القيمة التي يستحق حتى يتم إخراج ما يملك من طاقات كامنة والمحافظة عليه لاستمرارية وديمومة الميزة التنافسية.

المبحث الأول: تسيير الكفاءات

المطلب الأول : مفهوم تسيير الكفاءات وأهدافها

أولاً: مفهوم تسيير الكفاءات البشرية.

✚ **التعريف الأول:** يعرف تسيير الكفاءات البشرية على أنه مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساساً على استقطاب و تطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين.<sup>1</sup>

✚ **التعريف الثاني :** إنه التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل.<sup>2</sup>

✚ **التعريف الثالث :** يعرف تسيير الكفاءات على أنه : مجموع الأنشطة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد.<sup>3</sup> من هنا يمكن إعطاء مفهوم شامل لتسيير الكفاءات وهي تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير كل الظروف المناسبة لها للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة.<sup>4</sup> إذا تسيير الكفاءات يشمل ما يلي:



لتحول من مفهوم الوظيفة والمهام إلى مفهوم الكفاءة.



مجموعة من العمليات والممارسات الإدارية التي تلي احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً خدمة للأهداف متوسطة وطويلة الأجل.



يُجاد الأساليب والوسائل المساعدة على تجديد ، نقل والحفاظ على الكفاءات ، فتسيير الكفاءات يقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى الوظيفة، فهي تقوم بدلا من ذلك على المعارف والخصائص المهنية بما فيها السلوكية الضرورية لشغل المنصب ، وتهتم لكفاءات الفرد جميعها سواء كان يستخدمها في منصبه الحالي أم لا ، بمعنى أنها جهد إداري هادف إلى تجميع كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> بوجمل أحمد ، performance de ressources humaines ، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 2004 ص 02.

<sup>2</sup> رحيم حسين ، علاوي عبد الفتاح ، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات ، مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثالث للمؤسسات ، الجزائر ، 2006.

<sup>3</sup> رحيل آسيا ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم تسيير ، بومرداس ، 2010 - 2011 ، ص 22

<sup>4</sup> زكية بوسعد ، اثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، علوم تسيير ، باتنة ، 2007-2008 ، ص 32

ثانيا: أهداف تسيير الكفاءات البشرية: هناك بعض الأهداف تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة وحتى المستقطبة التي تسمح بتجسيد إستراتيجياتها.
- ✓ ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية والتأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.
- ✓ التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل وتحديد أنسب نظام للتحفيز.
- ✓ خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم فيحس العامل بالانتماء.
- ✓ زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.

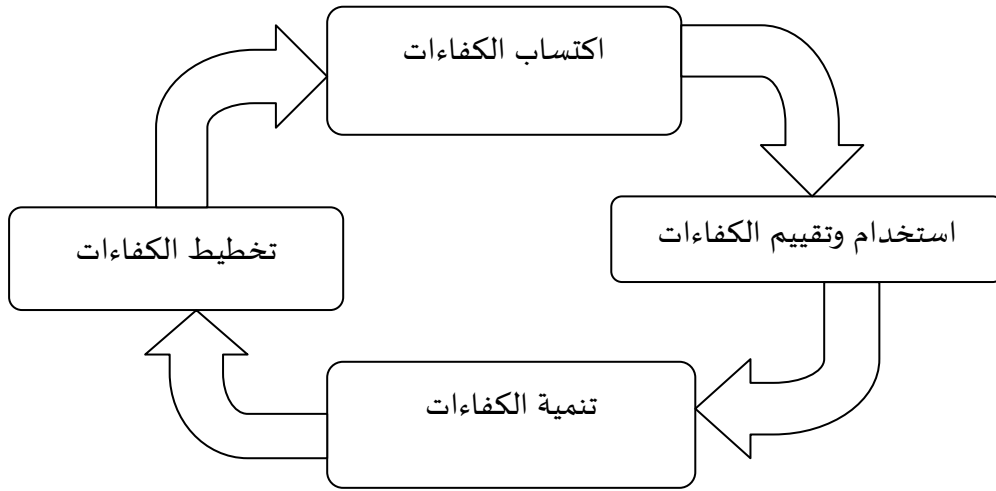
<sup>1</sup> نذيرة بوزيد ، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة ورقلة 2011-2012 ص 62

المطلب الثاني : المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية ومجالات تسييرها :

1/ المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية:

-من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات، لابد لها من تخطيط وتنظيم وتقييم، أي لا بد لها من تسييرها وتتمثل مراحل تسيير الكفاءات في العناصر التالية الموضحة في الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم 02: مراحل تسيير الكفاءات



المصدر: بوزيان عثمان ، اقتصاد المعرفة ، مفاهيم واتجاهات ، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 2004، ص 49 .

1 زكية بوسعد ، مرجع سبق ذكره . ص 43

1-تخطيط الكفاءات : وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية ، ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة ، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها ، وذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف والمعارف العملية والسلوكيات اللازمة لها ، وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات.

2- اكتساب الكفاءات : يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المنظمة أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى .

3- تنمية الكفاءات : والتي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم ، ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية :  
المعرفة ، المعرفة العملية ، السلوكيات .

4-استخدام وتقييم الكفاءات : وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها ، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب واكتساب المهارات والتعلم ، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية ، والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة ، ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات وبذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات.

2/مجالات تسييرها:

في ظل التحديات التي تطرحها العولمة ، فان الكفاءات بحاجة إلى تسيير ومتابعة ، ومن خلال التقييمات الدورية كما هي بحاجة إلى تقوية وصقل من خلال عمليات التطوير ، اعتمادا على التكوين والتدريب والتعلم ، إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات البشرية التي نحن بصدد تناولها من خلال أربعة عناصر وهي :  
1/إعداد مواصفات الكفاءات البشرية:

يمثل إعداد مواصفات الكفاءات البشرية واحدة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق ، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها من اجل الحصول على أحسن الاداءات الوظيفية ، سواء على مستوى واحد من الوظيفة او مجموعة من الوظائف ، وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات .<sup>1</sup>  
توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل ، وكذا مهام ومسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك ، من بينها الملاحظة في الميدان ، المقابلات الفردية والجماعية ، تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف ، بطاقات الكفاءات ..... الخ ، ومهما تكن الطريقة المستعملة ، فتحليل الكفاءات يجب أن يعطي النتائج التالية :<sup>2</sup>  
-نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمة .  
- وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة .

2/تقييم الكفاءات:

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات واحد مجالات تسيير الكفاءات لانه يوضح جوانب الضعف والقوة في الكفاءات ويكون التقييم من اجل تطوير تقنيات التسيير بالمؤسسة من خلال الموارد البشرية المتواجدة بمركز التقييم وجداول الكفاءات الجماعية.  
وهناك بعض الأدوات المستعملة لتقييم الكفاءات نذكرها :<sup>3</sup>  
\*مقابلة النشاط السنوية : حيث يجري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وهي تسمح بوضع النقطة السنوية أو السداسية للعمال وقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية ، لذلك فانه على المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات إدخال الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات.

\*المراقبة الميدانية:

وتسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق وتقدم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير ، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين ، وهناك بعض السلبيات للمرافقة تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم ، إذا لم يكن مكونا من قبل.

<sup>1</sup>كمال منصوري ، سماح صولح ، تسيير الكفاءات ، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، جامعة بسكرة العدد 07 جوان 2010 ص 50

<sup>2</sup>كمال منصوري ، سماح صولح ، مرجع سبق ذكره ، ص 58

<sup>3</sup> نذيرة بوزيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 74

**\*مرجعية الكفاءات :**

إن مرجعية الكفاءات تأخذ مكانة مهمة في التقدم الايجابي وتعد مصدر يوضح مجموع الكفاءات المفيدة للمنظمات في الحاضر والمستقبل لاستكمال وتنمية المستوى ، وبمعنى آخر مرجعية الكفاءات هي الوسيلة المطلوبة من اجل اخذ بعين الاعتبار الكفاءات الضرورية من اجل معرفة وتحليل الكفاءات النهائية للمؤسسة وتسييرها .

**\* تطوير الكفاءات :**

تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من اجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في أحداث تغيراته ودون شك تغيرات المحيط المتسارعة تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها ، حيث أصبح تطوير الكفاءات خصوصا الأساسية يمثل أهمية إستراتيجية ، نظرا لما تقدمه من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبار الكفاءات الأساسية تمثل الميزة التنافسية ، كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة ، وبما أن حاملوا المعرفة الاساسيون في المؤسسات هم عمالها ، لذا فان هذا يستدعي ضرورة تطوير هذا المورد الاستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم والتكوين والتدريب ، ومن بين هذه الأساليب نذكر:<sup>1</sup>

**أ-التكوين المرتكز على الكفاءات :**

هذا النوع من التكوين يهدف إلى اكتساب سلوكيات خاصة وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد.

**ب- التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات :**

قديمًا كان المدرب يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات ، يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة ، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم ، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في التعلم ، أما مدربو الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم.<sup>2</sup>

**\*رواتب الكفاءات:**

تمثل رواتب الكفاءات ملجأ المؤسسات لشرح وتطوير الأفراد الخاصة بتسيير الكفاءات وهذا ما يصنعه المسيرين لجمع الكفاءات وتطويرها لأجل سد احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية.<sup>3</sup> إن الرواتب كانت مبنية على فكرة إن القدرات وتقديم الخدمات تتقدم مع الوقت ، وعمليات التقييم كانت متعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة ، لكن صيغ العمل بالمؤسسات صارت أكثر مرونة ، وبذلك انبثقت

<sup>1</sup> نذيرة بوزيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 74

<sup>2</sup> كمال منصوري ، سماح صولح ، مرجع سبق ذكره ، ص 63

<sup>3</sup> نذيره بوزيد مرجع سبق ذكره ، ص 76

## الفصل الثاني : تسيير الكفاءات من الموارد البشرية والميزة التنافسية

مفاهيم جديدة كالعمل في الفريق عن بعد بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات ، وأعمالهم تخضع للقياس بشكل يوضح كفاءاتهم وقدراتهم في العمل.

ويمكن تلخيص بعض العوامل المؤثرة على رواتب العمال في التالي :

الوظيفة ، القدرة على تقديم الخدمات من الفرد، سوق العمل، قيم وثقافة المؤسسة ولقد انتشر مصطلح الرواتب على أساس الكفاءات وهو سياسة أجرية متوافقة ومؤسسة على العوامل السابقة ، حيث يتوقع إرفاق الكفاءات فيما يلي :

-الأجر القاعدي

-الجزء المتغير من الأجر مثل العلاقات والتعويضات.

-الميزات المحتملة مثل: التأمينات.

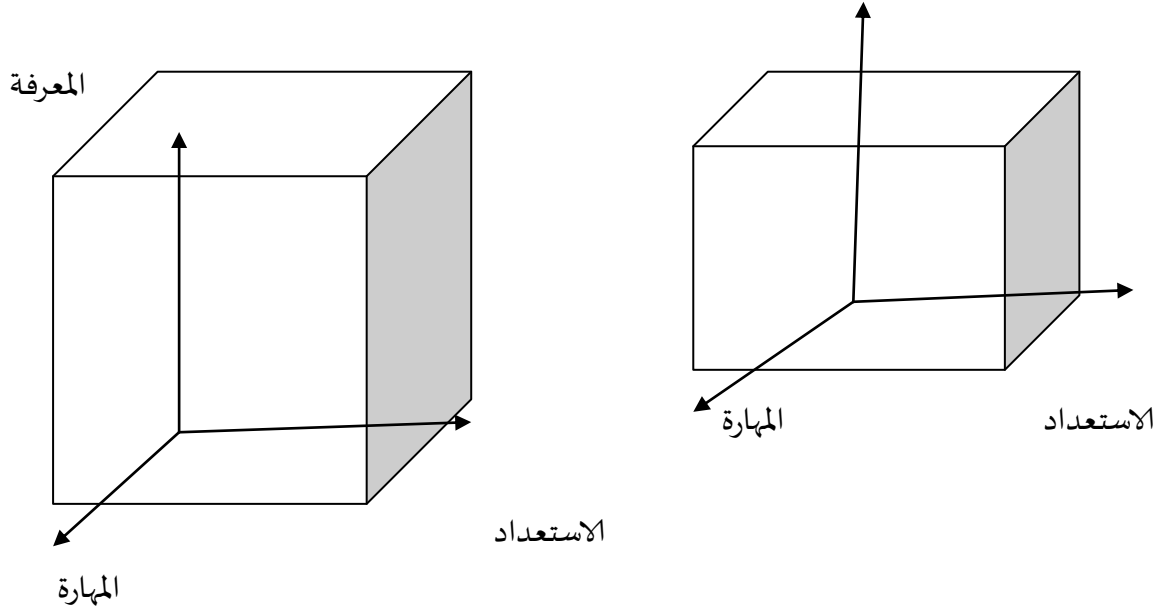
### المطلب الثالث: أبعاد الكفاءات البشرية

- عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي ، حيث يقوم المستوى التنظيمي دور المنسق والمؤمن للكفاءات الفردية ، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ، ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد ، وقد استطاع T.Dunand الجمع بين دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي<sup>1</sup>:
- 1-المعرفة : تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة ، 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 التطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول إليها.
- 2- المهارة : القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق أهداف محددة مسبقا ، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.
- 3-الاستعداد: قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءاته بتفوق ، فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.
- فالكفاءة هي:مزيج بين المهارة ، المعرفة والاستعداد ، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة كما يظهر في الشكل البياني ، حيث نلاحظ أن الكفاءة رقم 2 تختلف عن الكفاءة رقم 1 فقط من حيث المهارة والمعرفة .

<sup>1</sup>مداح عرايبي الحاج ، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة ، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ، جامعة الشلف ، 2006 ، ص 04.

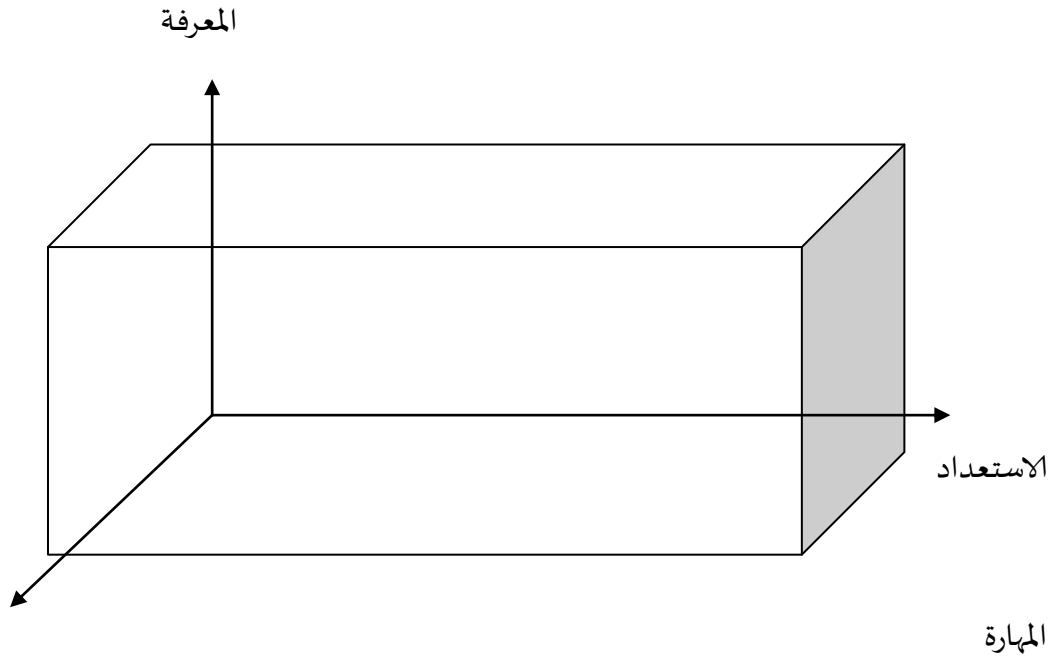
الشكل البياني رقم 03 : أبعاد الكفاءة

المعرفة



الكفاءة المهنية رقم 01

الكفاءة المهنية رقم 02



الكفاءة المهنية رقم 03

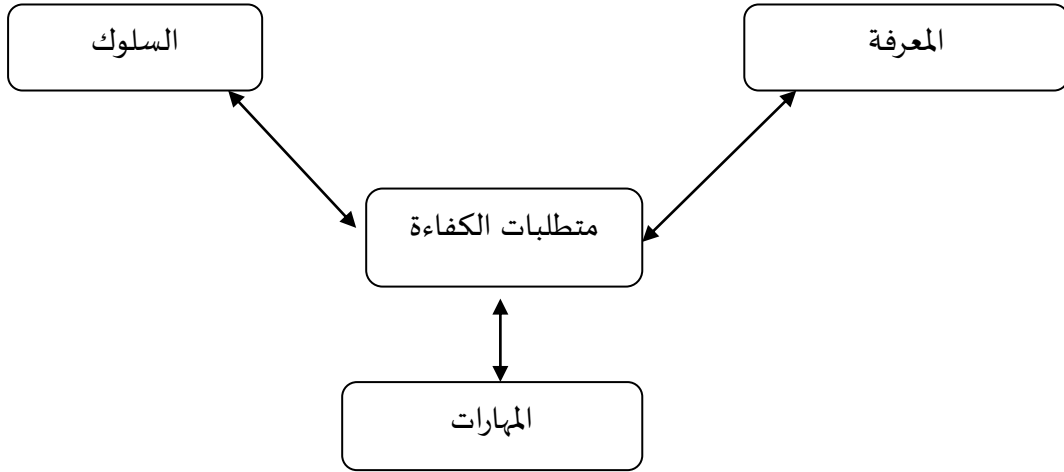
المصدر: مداح عرابي الحاج ، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة ، مداخلة في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية ، جامعة الشلف ، 2006 ، ص 4

المبحث الثاني : متطلبات ، أنواع وتوظيف الكفاءات البشرية

المطلب الأول: متطلبات الكفاءات البشرية:

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

الشكل رقم 04 : متطلبات الكفاءات البشرية



المصدر: عائشة لشلاش ، عمار درويش ، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية ، مداخلة في المنتدى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية ، تسيير المهارات ومساهمتهما في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة ، 22-23 فيفري 2012 ، ص 05.

ومنه نستخلص أن الكفاءة واجب لا يمكن فصله عن تغيير التنظيم للمؤسسة ، وبالتالي الكفاءة تركيب من المعرفة ، السلوكات والمهارات التي قد تظهر من خلال تمارين عمل واقعية في نشاط محدد، فهي تعد متطلبات للكفاءات البشرية ، وتعرف هذه العناصر الثلاثة كما يلي :

تعريف المعرفة : المعرفة تعني الفهم ، الإدراك والتعلم ، المعرفة ترتبط بحالة أو واقع أو جانب أو مشكلة معينة و استنادا إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عنها والمتصلة بها ، ولذلك فإن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة.<sup>1</sup>

تعريف المهارات : تعرف على أنها مزيج المعارف وممارسات وسلوكيات وخبرات ، تمارس في إطار معين ، لذلك على المؤسسة تحديدها وتقييمها وتطويرها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>الطيب الدودي ، الأمين حلموس ، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية ، مداخلة مقدمة في المنتدى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية ، تسيير المهارات جامعة بسكرة 22-23 فيفري 2012

<sup>2</sup>عاشور زيان ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاتجاهات المهنية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2010-2011 ، ص 03.

## الفصل الثاني : تسيير الكفاءات من الموارد البشرية والميزة التنافسية

تعريف السلوك : السلوك هو ظاهرة معقدة تتدخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية والنظرية المكتسبة أو الوراثية والمتعلقة أو العوامل الاجتماعية والاقتصادية والحالة الصحية والمزاجية وما إلى ذلك.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : أنواع الكفاءات البشرية

يختلف الباحثون في تصنيفهم للكفاءات، ولعل أبرز هذه التصنيفات هو التصنيف وفقا لثلاثة مستويات، وهي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية وأخيرا المستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية والتي يسميها البعض بالكفاءات الأساسية.

1-الكفاءات الفردية : يقصد بالكفاءة الفردية : أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية.<sup>2</sup>

وهناك من يرى على أنها حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهينة محددة.<sup>3</sup>

فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة ، حيث يمكن تقديم قائمة مرجعية للكفاءات الفردية والموضحة في الجدول الآتي:

### الجدول رقم 01: قائمة مرجعية للكفاءات الفردية

الكفاءات	تعريفها
التمييز	معرفة الفرد كيفية التأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة والقدرة على التفكير الإستراتيجي ، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط ، كما يجب أن يكون قادر على وضع أنظمة عمل معقدة ، وان تبني سلوكيات مرنة لحل المشاكل والعمل بفاعلية مع إطارات عليا لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة.
القيام بما يجب القيام به	مثابر ويركز أمام العراقيل ، يعرف ما هو ضروري ، ويتجه نحو الأمام ، يكون قادرا على العمل بمفرده وكذا الاعتماد على الآخرين إذا دعت الضرورة إلى ذلك.
سريع التعلم	التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها والتجارية
امتلاك روح اتخاذ القرار	يفضل التصرف سريعا وبشكل تقريبي عوض التصرف ببطء وبدقة في عدد من الوضعيات التسييرية.

1 نذيرة بوزيد ، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2011-2012 ، ص 62.

<sup>2</sup> PHILLIPE ZARIFIAN , LEMODELE DE LA COMPETENCE , EDITION LIAISONS , PARIS , 2001 , P78

<sup>3</sup> LEVEY LEBOYER , LA GESTION DES COMPETENCES , 2 EME EDITION ORGANIZATION, PARIS, 1997,P 42

## الفصل الثاني : تسيير الكفاءات من الموارد البشرية والميزة التنافسية

إدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة	يشرف بفعالية على المرؤوسين ويفسح لهم فرص عديدة للبرهنة على قدراتهم ، ويظهر العدالة اتجاههم.
إيجاد الجو المناسب للتطور	مضاعفة التحديات التي تعمل على إيجاد المناخ الملائم لتطوير عمل المرؤوسين.
التميز ببرودة أعصاب عند مواجهة المشاكل	يواجه المشاكل ببرودة دم ، حازم ، يعتمد على الآراء الواقعية ، له القدرة على الخروج من وضعيات صعبة.
إيجاد التوازن بين العمل والحياة الخاصة	يوفق بين أولويات العمل وتلك المتعلقة بحياته الشخصية حتى لا يفرض في أي منها.
معرفة الذات	بتحديد نقاط قوته ونقاط ضعفه وجاهزته .

2- الكفاءات الجماعية : هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج ، ويتم تحديد هذه الكفاءات من خلال المؤشر الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم ، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات ، وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي ، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تثمين التطبيقات المهنية وتوظيف النتائج ، إذ يعتبر أداء وسلوك الجماعات الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

-ومن أجل الحصول على هذه الكفاءات لا بد من توافر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي:

\*تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة.

\*اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة.

\*ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات

<sup>1</sup> سملاي يحضية ، مرجع سبق ذكره ، ص 139 .

\* إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها ، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة.  
\* وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل ، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد ، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

3-الكفاءات التنظيمية: تسمى أيضا بالكفاءات الأساسية وهي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها ، ولقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر ، إذ نجد هناك مركزية في اتخاذ القرار ، بالإضافة إلى وجود رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد ، كما يوجد تنظيم عضوي يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد والمتميز بالمرونة واللامركزية.<sup>1</sup> حيث يعتبر مفهوم الكفاءة عموما من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، إذ يجب تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الإستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكييف المؤسسة مع بيئتها التنافسية ، فالتغير الحاصل في محيط المؤسسات ودرجة تعقده وعدم استقراره الكبير يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة قصد إعطاء حرية أكبر للأفراد من أجل الإبداع وتطوير الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية ، بل ويمكن القول أن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي مؤسسات كفاءة.<sup>2</sup>

وتعرف الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة في بنائها والمتمثلة في:<sup>3</sup>  
1-3/قاعدة المعرفة:هي نوع من أنواع قواعد البيانات لإدارة المعرفة وهي عبارة عن مخزن للمعلومات تساعد على جمع المعلومات وترتيبها ونشرها والبحث فيها والانتفاع منها.

2-3/إطار المعرفة: يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العملية والمعرفة، ويجسد ببنية المؤسسة كتحديد السلطة ، تقسيم الأدوار ، المهام والسياسات المحددة لها.

3-3/ديناميكية المعرفة: عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة والمخولة لقواعد المعرفة عن طريق توصيل وتبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة وينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية.  
-من خلال ما سبق يمكن القول أن الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم.

<sup>1</sup> توماس وهلين ، دافيد هنجر ، الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة : محمد عبد الحميد مرسي ، زهير نعيم الصباغ ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1990 ، ص 333 ، 334.

<sup>2</sup> سملاي يحضية ، مرجع سبق ذكره ، ص 140 .

<sup>3</sup> رحيل آسيا ، مرجع سبق ذكره ، ص 14.

### المطلب الثالث: توظيف الكفاءات البشرية

يعتبر التوظيف من أهم النشاطات لأنه يشكل نقطة بداية لانتقاء الكفاءات للمناصب الشاغرة داخل المؤسسة، لذا يجب وضع معايير محددة وتوضيح الخطوات في مرحلة التوظيف ، واخذ بعين الاعتبار خصائص كل مؤسسة من حيث الحجم ، الإمكانيات المادية والخبرة في مجال التوظيف كالاكتفاء على التسيير التنبؤي ، والتوظيف يشمل ثلاثة أنشطة: الاستقطاب ، الاختيار ، التعيين .

#### -استقطاب الكفاءات البشرية:

يشير مفهوم الاستقطاب إلى عملية استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد لملا الوظائف الشاغرة.<sup>1</sup> ويتم تقسيم المصادر إلى قسمين أساسيين هما:

-مصادر داخلية.

مصادر خارجية.

- المصادر الداخلية: يعني انه إذا خلت وظيفة معينة في المنظمة فانه يجب الإعلان عنها داخل المنظمة حتى يمكن لمن تتوفر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها وتمثل طرق الاستقطاب الداخلي فيما يلي :

1- الترقية: إذ لا بد أن تركز الترقية على أسس موضوعية ، حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على ترقية ورفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي وان منظمتهم توفر لهم فرص الترقى والنمو في المستقبل.<sup>2</sup>

2- النقل والتحويل الوظيفي .

3-مخزون المهارات.

4-الإعلان الداخلي.

5- الموظفون السابقون.

- المصادر الخارجية: هي مصادر تلجأ إليها المنظمة في حالة عدم توفر الكفاءات التي هي بحاجة إليها داخل المنظمة وتمثل فيما يلي <sup>3</sup>:

-التقدم المباشر للمنظمة : تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات الترشيح التي يقدمها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم عن مستواهم التعليمي ومهاراتهم...الخ، وتقوم المنظمة عند الحاجة بتصفية هذه الطلبات والاختيار فيما بينها.

-الإعلان: تختار المنظمة وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة الشاغرة ويتم تلقي الطلبات مباشرة او عن طريق البريد.

<sup>1</sup>عادل حروش ، مؤيد سعيد ، إدارة الموارد البشرية ، ط3 ، عمان ، 2009 ، ص 81

<sup>2</sup> محمد إسماعيل بلال ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004 ، ص 78.

<sup>3</sup> منير نوري ، تسيير الموارد البشرية ، المطبعة الجامعية ، الشلف ، الجزائر ، 2010 ، ص 87.

## الفصل الثاني : تسيير الكفاءات من الموارد البشرية والميزة التنافسية

---

-المدارس والجامعات : يتم إجراء بعض التربصات من طرف الطلبة كجزء من الدراسات العملية ، وهذا يمكن المنظمة من تقييم الأفراد والاختيار من بينهم بعد تخرجهم ، وتتميز هذه الطريقة بكونها توفر عمالة مدربة وجاهزة للعمل.

-الاختيار والتعيين : يمكن تعريف الاختيار على انه : انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة.

المبحث الثالث: مساهمة الكفاءات من الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

المطلب الأول: مفهوم، خصائص وأنواع الميزة التنافسية

1- مفهوم الميزة التنافسية:

- جاء مفهوم الميزة التنافسية ليحل محل الميزة النسبية الذي كان سائدا بين الاقتصاديين الصناعيين ومتخصصي التجارة الدولية ، لذلك اجتهدت منظمات الأعمال في إطار آليات وطرق عمل في تحويل ميزتها النسبية إلى ميزات تنافسية ، من خلال امتلاك عوامل إنتاج ومهارات بشرية ومعرفية.

\*تعريف الميزة التنافسية:

-ركز الباحثون والكتاب في تعاريفهم على جانب معين من التوجه المطلوب في تحقيق الميزة التنافسية كل حسب وجهة نظره ، ومن بين هذه التعاريف نجد:

\*تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة يمكن تجسيدها ميدانيا، تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.<sup>1</sup>  
\*كما تم تعريفها على أنها ميزة على المنافسين تكسيها المؤسسة عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين، أما من خلال أسعار اقل ، أو عن طريق تقديم منافع أكبر والتي تبرر الأسعار الأعلى.<sup>2</sup>  
\*وهناك من عرفها على أنها قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم.<sup>3</sup>

\*في حين هناك من يرى أن مفهوم الميزة التنافسية تشير إلى قدرة المؤسسة على صياغة الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.<sup>4</sup>

-من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بان الميزة التنافسية تخضع إلى اجتهادات مختلفة ، وهذا ما يعكس تعقدها واختلاف كيفية استخدامها أو التعامل معها من مؤسسة إلى أخرى ، حيث نجد التعريف الأول يركز على الإبداع كجوهر للميزة التنافسية ، في حين نجد أن التعريف الثاني يركز على القيمة الإضافية المقدمة للزبون ، أما التعريف الثالث كان توجهه نحو بناء المكانة الذهنية عند الزبون ، وأخيرا نجد أن التعريف الرابع ركز على استراتيجيات التنافس كمصدر للميزة التنافسية.

-بعض المصطلحات المشابهة: سنحاول فيما يلي التمييز بين مجموعة من المصطلحات المتشابهة:  
\*التنافسية:

- هي القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق، والتي تقلل من نصيب المؤسسة من السوق المحلي أو العالمي.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> M.PORTER, L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DES NATIONS , INTER Editions , PARIS , 1993 ,P48

<sup>2</sup> فيليب كوتلر ، جاري ارمتروذج ، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور ، أساسيات التسويق ، دار المريخ ، الرياض ، 2007 ، ص 434  
<sup>3</sup> تامر البكري ، استراتيجيات التسويق ، دار اليازوري ، عمان ، 2008 ، ص 192 .

<sup>4</sup> مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003-2004 ، ص 13 .

<sup>5</sup> فريد راغب النجار ، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا ، مدخل تكاملي تجريبي ، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية ، 1997 ، ص 123.

- كما تعرف على أنها قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين.<sup>1</sup>

- وهناك من عرفها على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار.<sup>2</sup>

**\*المنافسة:**

تعبر عن حالة التحدي أو الصراع الحاصل غالبا بين اثنين أو أكثر من الخصوم المتنافسين والمتكافئين ، فهي تمثل حلقة وسيطة بين التغير البيئي ، أداء المؤسسة ، والصراع المتواصل من اجل البقاء ، حيث أن كل منافس يهدف إليإزاحة منافسه ، والحصول على الموارد والافراد بميزات تنافسية تميزه عن خصمه وتمنحه الموقع التنافسي الأفضل وتضمن له البقاء والاستمرار.<sup>3</sup>

**\*القدرة التنافسية:**

هي قدرة وقوة المؤسسة على منافسة ومزاومة مؤسسات أخرى تعمل وتنشط في نفس السوق ، وتنتج نفس المنتج أو منتجات بديلة تلبى نفس الحاجة ، حيث تختص بالفرص المستقبلية وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.<sup>4</sup>

**\*التنافس:**

هي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في بلد ما، وبالتالي الشروط التي تصف السوق المعنية.<sup>5</sup>

**-معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:**

-يلاحظ أن التعاريف السابقة للميزة التنافسية لا تكاد تختلف إلا من حيث ذكرها لاح داو بعض المؤشرات والانعكاسات المترتبة عن الميزة التنافسية ، واهم هذه المعايير التي كثيرا ما تتداخل فيما بينها لدرجة صعوبة الفصل بينها أحيانا يمكن تقديمها فيما يلي:<sup>6</sup>

**\*معيار خلق القيمة:**

-نعني به أن الميزة التنافسية يمكن الحكم عليها اعتمادا على ما تخلقه من قيمة مضافة للزبون ، الذي يجب أن يدرك هذه القيمة مما يجعله مستعدا لاقتناء منتجات المؤسسة وتفضيلها والاستمرار في ذلك حتى ولو تطلب الأمر أن يدفع أكثر ، ما دامت القيمة المحققة لفائدتها تعوض بشكل واسع الزيادة المحتملة في السعر ، ومنه انعكاس هذه القيمة لفائدة المؤسسة.

1 الطيب داودي ، مراد محبوب ، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، العدد 12 ، نوفمبر ، 2007 ، ص 38.

2 فريد النجار ، المنافسة والترويج التطبيقية : آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 11

3 موساوي زهية ، خالد خديجة ، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات ، ص 169

4 الطيب داودي ، مراد محبوب ، مرجع سبق ذكره ، ص 39

5 كمال رزيق ، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الاول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الجديد 22-23 افريل 2003 ، ص 203 .

6 أحمد بلالي ، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة . العدد 11 ، ماي ، 2017

**\*معيار الربحية:**

-يتعلق الأمر بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون في الغالب أعلى من متوسط الأرباح المحققة في الصناعة ، وان تستمر في ذلك على المدى المتوسط والطويل ، وهذا المعيار يرتبط كثيرا بتدنية التكاليف ، فيمكن أن يستند إلى عناصر الجودة المحققة في المنتجات.

**\*معيار التميز:**

-يعكس مدى تفرد وتميز المؤسسة عن منافسيها ، إما بتقديم منتجات ذات خصائص متفردة تستوجب الحصول على مقابل أعلى ، أو من خلال تكاليف منخفضة نسبيا ، أو من خلالهما معا ، ويعتبر التميز محصلة لعملية خلق القيمة وسبب لتحقيق الربحية.

**\*معيار الحصة السوقية:**

-يقصد به مدى ما تحققه المؤسسة من حصة مرتفعة من السوق ، إلا أن هذا المعيار يجب أن يكون مصحوبا بمعيار تحقيق الأرباح ، لان السعي مثلا وراء مكانة الرائد في السوق مع إغفال جوانب كالربحية قد يؤدي بالمؤسسة كما يقول مايكل بورتر إلى الخروج نهائيا من السوق.

**\*معيار المساهمة في النمو:**

-يتعلق بمدى مساهمة المؤسسة المعنية في النمو الاقتصادي القومي ، ومدى انعكاسه على زيادة نصيب الفرد من الدخل القومي ، كنتيجة للتفوق وارتفاع المساهمة في التجارة الدولية.

2/ خصائص الميزة التنافسية وأنواعها:

1/ خصائص الميزة التنافسية:

- ✓ إن خصائص الميزة التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر، ويتم تجسيد هذه الخصائص بالآتي:<sup>1</sup>
- ✓ أن تكون مستمرة ومستدامة ، بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- ✓ إن الميزات تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تبعد المؤسسة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- ✓ أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة ، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- ✓ أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور قدرات وكفاءات المؤسسة من جهة أخرى.
- ✓ أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترغب المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والطويل.

2- أنواع الميزة التنافسية: نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

1-2/ ميزة التكلفة الأقل:

- يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تكلفة اقل ، إذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة اقل من تلك المحققة عند المنافسين ،<sup>2</sup> بمعنى تحقق المؤسسة ميزة التكلفة الأقل في حالة إذا كانت تكاليف أنشطتها المنشئة للقيمة أدنى من التكلفة المحققة عند المنافسين ، وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة التكلفة الأقل يجب عليها التحكم الجيد في عوامل تطور التكاليف والمتمثلة فيما يلي:<sup>3</sup>
- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات ، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة ، التوسع في السوق أو تكتيف النشاط التسويقي.
  - مراقبة التعلم عن طريق مقارنة أساليب وتقنيات التعلم ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.
  - مراقبة تأثير استعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج.
  - مراقبة الروابط والعلاقات الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة ، والعمل على استغلالها من جهة أخرى.
  - مراقبة الاتصال بين وحدات المؤسسة عن طريق تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبيح ، الإدارة الإستراتيجية ، منظور منهجي متكامل ، دار ط 2 ، 2009 ، ص 309

<sup>2</sup> حسين محمد حراشة ، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي ، دار الزمان ، ص 119

<sup>3</sup> كشاط أنيس ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف ، 2006 ، ص 6 ، 9.

## الفصل الثاني : تسيير الكفاءات من الموارد البشرية والميزة التنافسية

- مراقبة التكامل والفصل بين الأنشطة المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكلفة هذه الأنشطة.
- مراقبة الرزنامة ، أي المفاضلة بين أن تكون المؤسسة السباقة إلى دخول قطاع معين ، أو التريث و الانتظار لمدة محدودة ، وهذا لاختلاف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما.
- مراقبة الإجراءات التقديرية وإلغاء أو تغيير بعض الإجراءات المكلفة التي تساهم إيجابا في ميزة التكلفة الأقل.
- مراقبة التموضع أو التمرکز الخاصة بالأنشطة ، الموردین والعلماء والذي من شأنه تقليص التكاليف.
- مراقبة العوامل السياسية ، كالتشريعات الموضوعة من أجل تنظيم النشاط الاقتصادي ، وحتى تحقق المؤسسة التميز والتفوق عن طريق الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل ، لابد من المحافظة عليها وضمان استمرارها ، ويمكن أن تدوم ميزة التكلفة الأقل وتستمر في حالة وجود عوائق للدخول ، أو عوائق لدى ممارسة نفس النشاط ، حيث تمنع المنافسين من محاكاة المؤسسة واستعمال نفس مصادرها ومن بين العوامل التي تؤثر في دوام ميزة التكلفة الأقل نجد:
  - اقتصاديات الحجم، التي تمثل أكبر عائق للدخول أو الحركة داخل السوق.
  - تنسيق العلاقة بين المؤسسة، الموردین وقنوات التوزيع.
  - التعلم والمعرفة المكتسبة من طرف أفراد المؤسسة والتي يصعب محاكاتها.
  - حقوق الملكية الخاصة بمنتج جديد، أو عملية تكنولوجية جديدة والتي من الصعب محاكاتها كونها محمية من خلال براءة الاختراع.

### 2-2/ ميزة التميز:

يمكن أن نميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص تجعل الزبون يتعلق بها ، بمعنى أن تحقق المؤسسة التميز عندما تكون قادرة على تقديم منتج أو خدمة مميزة ، من خلالها يدرك العملاء والمنافسين أن المنظمة تقدم شيئا متفردا يصعب تقليده ، سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم أو الاسم التجاري أو العلامة التجارية وغيرها من الأمور التي تستحوذ على تصور وإدراك العميل. وحتى تتم الحيازة على هذه الميزة يجب التحكم الجيد في عوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التميز وهي متمثلة فيما يلي<sup>1</sup>:

- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها وللکیفیه التي تمارس بها كإجراءات الخدمات ما بعد البيع.
- التموضع، حيث تحوز المؤسسة على خاصية التفرد ، إذا ما أحسنت اختيار الموضوع الملائم لأنشطتها فمثلا يمكن لبنك تجاري أن يتمتع بأحسن المواضع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.

<sup>1</sup> كشاط أنيس ، مرجع سبق ذكره ، ص 10-12

## الفصل الثاني : تسيير الكفاءات من الموارد البشرية والميزة التنافسية

- التعلم وأثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يمتلكها كافة أفراد المؤسسة ، وبالتالي فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلا بأن يؤدي إلى تميز متواصل.
- التكامل عن طريق ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.
- حجم النشاط والذي قد يتناسب إيجابيا أو سلبا مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمؤسسة.
- الرزنامة ، فقد تحوز المؤسسة على ميزة التميز إذا كانت السباق في مجال نشاطها من منافسيها ، وخلافا لذلك هناك بعض القطاعات يكون فيها التأخر عن الدخول مفيدا ، لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

- ولكي تنجح المؤسسة في تميزها عليها أن تحقق الشروط التالية:

- تعزيز مصادر التفرد من خلال استغلالها في عدد أكبر من الأنشطة المنتجة للقيمة ، مما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة للزبون ، ومن ثم ضمان ولائه للمؤسسة .
- تحويل تكلفة التميز إلى ميزة باستغلال كافة مصادر التفرد المكلفة لتقليل تكلفة المنتج النهائي.

- المطلب الثاني :محددات ومصادر الميزة التنافسية:

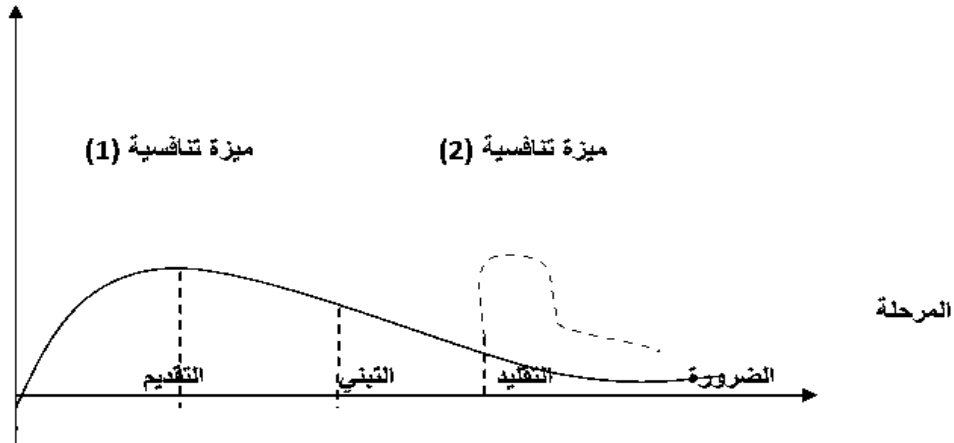
1- محددات الميزة التنافسية :

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين ، حيث من خلالهما يمكن معرفة مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين والصمود أمامهم ، المتغيرين هما :  
1-1/حجم الميزة التنافسية:<sup>1</sup>

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل ، أو تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة ، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهود أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة ، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى ، حيث تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم ، ثم تليها مرحلة التبنى ، بعدها مرحلة التقليد ، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة ، وسنوضح المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في الشكل التالي:

الشكل رقم 05 : مراحل الميزة التنافسية

حجم الميزة التنافسية(\*)



المصدر: نبيل مرسي خليل، ص 85

<sup>1</sup>نبيل مرسي خليل ، التخطيط الاستراتيجي ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 2008 ، ص 85.

### أ-مرحلة التقديم:

تعد أوالمراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية ، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي ، وعندها تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر.

ب- مرحلة التبيي: تعرف الميزة هنا استقرار نسبيا من حيث الانتشار ، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها ، وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن.

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

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

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد ، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة ، والتعرف على الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة ، فاللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية يجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

### 1-2/ نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

إن توسع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة ، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة ، خبرة فنية واحدة ، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة القطاعات السوقية المختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة ، ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية ، المناطق التي تغطيها عمليات المؤسسة ، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.<sup>1</sup>

وهناك أربع أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، وهي القطاع السوقي، النطاق الراسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة.

<sup>1</sup>نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص 87

الجدول رقم 02 : أبعاد نطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوق	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة ، فالتكامل الراسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز ، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الراسي الأمامي.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة ، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي ، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة ، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 87،88

### 2/مصادر الميزة التنافسية:

هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات والتميز بالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء، والموارد المتميزة كالموارد المالية والموارد البشرية الممتازة... الخ ، وان محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية ، بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية ، التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة احد عناصرها الأساسية ، ومن هذين المصدرين واستغلالهما بفعالية الحصول على المصادر النهائية وهي<sup>1</sup>:

#### 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 والمعدات ، 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 بمنافسها ، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية ، إلا أن تحقيق الكفاءة يقضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين القطاعات المختلفة.

#### الجودة :

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة ، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم ، إذ لم يعد السعر العامل المحرك الوحيد لسلوك المستهلك ، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول والقيمة التي يسعى الحصول عليها ، هذا ما اوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية ، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرصة فرض السعر العالي ، 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 كأحد مرتكزات الجودة الشاملة ، ومن أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية ، إذ يمنح التحديث للمنتجات وعمليات المؤسسات قيمة يفتقر لها المنافسون مما يسمح بتخفيض التكلفة الى مستوى اقل منهم ، ويمكن للمؤسسة تحقيق التحسين المستمر من خلال عملية البحوث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة من خلال تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد الأجزاء المكونة له ، أو بتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء مما يساعد على رفع إنتاجية العامل ، كما تستطيع وظيفة البحوث والتطوير الرفع من كفاءة المؤسسة يجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع وهو ما يعطيها ميزة تنافسية .

<sup>1</sup> سملاي يحضية ، مرجع سبق ذكره ، ص 8 ، 9

### المعرفة :

تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكز على المعلومات والمعرفة فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة ، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياسات استثمارية ، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمراً ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة ببراءات الاختراع ، والعلامات التجارية المتميزة ، ذلك أن العديد من المؤسسات تستثمر بشكل كبير في المعرفة ، فهي تعمل على تأثير واستنساخ أفضل الممارسات بغية الوصول استثمار حقيقي لرأسمالها الفكري ، إلا أن الأمر يتطلب في البداية تحديد المشاكل المرتبطة بتطبيق المعرفة في المؤسسات ، فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه ، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر القنوات التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات ، أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات ، ويهدف تحليل اثر المعرفة في خلق وتكوين مزايا تنافسية كمدخل استراتيجي يركز على استثمار الموارد البشرية والكفاءات .

الميزة التنافسية هدف استراتيجي تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه ويتطلب منها ضرورة تسيير أنشطتها وكفاءاتها وفق منظور استراتيجي .

المطلب الثالث: دور تسيير الكفاءات من الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية  
- في ظل تصاعد التنافس بين المؤسسات على مكانة الريادة ، الذي لا يعترف إلا بالمؤسسة المتفوقة والتميزة ، في مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الديناميكية ، في سرعة التغير الحاصل في مجال الأعمال ، مما يجعل الحفاظ على الميزة التنافسية أمر يصعب تحقيقه ، إلا إذا أدركت المؤسسة المصدر الحقيقي والمستمر للميزة التنافسية .

خاصة وان التميز التنافسي المستمر والمتواصل ، لم يعد يقتصر على تميز المنتجات في حد ذاتها ، لأنها الإمكان تقليدها من قبل المنافسين ، لا سيما في ظل تطور وسائل الاستخبارات ، وأصبح البحث عن مجال التميز الشامل والمستمر صعب التقليد وذلك بتميز المؤسسة ككل.

### 1- التفاعل بين الموارد والقدرات والكفاءات لتحصيل الميزة التنافسية:

- يمكن للكفاءات تحقيق الميزة التنافسية بتكاملها مع مجموعة من العناصر الأخرى والتي سنتطرق لها في هذا المطلب .

\*التمييز بين المصطلحات: قبل التطرق إلى كيفية مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، سنحاول التمييز بين مجموعة من المصطلحات.

1/الموارد:تشمل على كافة الأصول الملموسة كالمعدات الرأسمالية ، المصانع والتجهيزات المختلفة وغير الملموسة كالمعارف والكفاءات وسمعة المؤسسة للمؤسسة ، والمتحكم فيها من قبلها بشكل يمكننا من الاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ استراتيجياتها تحقيقا للكفاءة والفعالية ، وخدمة لتنافسيها.<sup>1</sup>  
2/القدرات: القدرات هي مهارة المؤسسة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي ، وتتمثل في تلك الأنظمة المعتادة للمؤسسة ، أي في الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة على صعيد اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من اجل تحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

3/الكفاءات: هي تلك التوليفة من المعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد والمستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين ، ولا يمكن تعريف الكفاءات إلا من خلال إلحاقها بوظيفة أو نشاط ، فالمورد ما يمتلكه المؤسسة ، أما الكفاءة ما تعرف فعله.<sup>3</sup>

### 2/أوجه التكامل بين الموارد ، القدرات والكفاءات لتحصيل الميزة التنافسية:

-يمكن اعتبار الموارد بجميع أنواعها مدخلات تحتاجها المؤسسة لأداء أفضل على مختلف المستويات ، حيث تحتاج هذه الموارد إلى رؤية شاملة ودقيقة من إدارة المؤسسة لبناء ميزات تنافسية ، إلا أن استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة لا يوصلها دائما إلى ما تريده ، الأمر الذي يؤدي دائما إلى ما تريده وضرورة استخدام آليات

<sup>1</sup> أحمد بلالي ، الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية ، حالة مؤسسات القطاع الهاتفيّة النقالّة في الجزائر ،

2000-2006 ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، 2007-2008 ، ص 90.

<sup>2</sup> نشارلز ، جاريت جونز ، الإدارة الإستراتيجية ، مدخل متكامل ، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي محمد سيد احمد عبد المتعال ، دار المريح للنشر ، الرياض ، 2006 ، ص 212.

<sup>3</sup> موساوي زهية ، خالد خديجة ، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات ، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، ورقة ، 2005 ، ص 176.

وطرق محددة لبناء قيمة حقيقية لهذه الموارد في بيئتها التنافسية ويعتبر المورد موردا استراتيجيا للمؤسسة إذا امتلك الخصائص الأربعة الآتية وهذا حسب بارناي<sup>1</sup>

- 1- المساهمة في خلق القيمة: يجب أن يساهم المورد في خلق القيمة للمؤسسة، باعتباره احد نقاط القوة التي يمكن استخدامها في استغلال الفرص المتاحة أو استبعاد التهديدات المحتملة في البيئة التنافسية.
- 2- التفرد والندرة: تقتضي هذه الخاصية بان لا يكون المورد متاحا للعديد من المنافسين في الصناعة وان يكون متفردا ومتميزا ، بحيث لا يكون شائعا في خصائصه ومميزاته.
- 3- عدم القابلية للتبديل: يقصد به عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل في إطار الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة ، حيث تقل الإستراتيجية للمورد إذا كان يمكن للمنافس الحصول على نفس التميز باستخدام موردا حاليا.

-ولقد أكدت الكثير من المدارس على الأهمية الإستراتيجية للموارد غير الملموسة ومن ابرز هذه الموارد الكفاءات، فالإهمام والغموض الذي يلها يصعب عملية تحديدها وتقييمها، وبالتالي يتوفر فيها الشرط المتمثل في عدم التقليد الذي يمثل جوهر ولب الميزة التنافسية فكما يرى:

إن الكفاءة هي نتيجة التوفيق بين الموارد ، ومعرفة كيفية التعبئة والتنسيق بينها G.LEBOTERF مما يدفع إلى البحث عن الشخص المالك لهذه القدرة والمعروف عند الاقتصاديين بالاحترافي، حيث تتجسد الكفاءة من خلال:<sup>2</sup>

- \*معرفة كيفية التعبئة: تشغيل الكفاءة بطريقة مناسبة وفي ظروف ملائمة.
  - \*معرفة كيفية التنسيق: القدرة على اختيار الكفاءة المناسبة لمعالجة وأداء المهنة الملزم بها.
  - \*معرفة كيفية التحويل: على أساس أن الكفاءات قابلة للتحويل او التكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالات مختلفة قصد الأداء الجيد.
  - \* دراية فنية معترف بها ومجربة: إن يكون مصادقا عليها من طرف المحيط وقابلة للامتحان في الواقع ، خاصة انه لا يمكن ملاحظتها إلا عند تشغيلها من طرف موظف.
- 3-خصائص الكفاءات التي تسمح بخلق الميزة التنافسية:

-إن اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة بما يتوفر لديه من كفاءات فكرية ومهنية موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب منه أن يتصف بمجموعة من الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية وتتمثل في:<sup>3</sup>

- 1-خاصية القيمة : تخلق القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تمييز المنتجات ، حيث يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع وتحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب ومظاهر الهدر والفقد في الموارد الأخرى.

<sup>1</sup>Lionel maltasse , viadent Chauvet

<sup>2</sup> موساوي زهية ، خالد خديجة ، مرجع سبق ذكره ، ص 176 ، 177

<sup>3</sup>مقداد أصيلة وبطيب عائشة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، السنة الجامعية 2015-2016 ، ص 90 .

- 2- خاصية الندرة: إن خاصية القيمة للموارد البشرية ضرورية للمؤسسة ولكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة ، وفي هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة ، لذلك فانه على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على ميزة تنافسية.
- إن امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع في مجال عملها يحقق لها أساسا للتفوق في عالم الأعمال خاصة إذا أحسنت هذه المؤسسة استغلالها.
- 3- خاصية عدم القابلية للتقليد: يجب على إدارة الموارد البشرية تنمية وتغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة.
- 4- خاصية التنظيم : يتطلب التنظيم وجود النظم والممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تؤتي ثمار مزاياها المحتملة.
- 5- خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل: يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدرا للميزة التنافسية المستدامة أن لا يكون قابلا للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة ، ذلك أن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر ، فهو القادر على الإبداع و التصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغيير.

#### 4- الكفاءات أساس لربحية المؤسسة وخلق القيمة:

-أولا: الكفاءات أساس لربحية المؤسسة: تتحدد طاقة المؤسسة على تحقيق معدلات ربحية مرتفعة من خلال تحقيق أرباح تفوق الموارد المستخدمة، وبمعنى أدق تحقيق معدلات أرباح تفوق تكلفة رأس المال المستثمر، وهذا وفق العوامل التالية:

#### 1-1/مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها المؤسسة:

-يقصد بهذا العامل البيئة الخارجية للمؤسسة ، وعلى وجه التحديد بيئة الصناعة ، حيث تعد احد العوامل المحددة للاختلافات في الربحية بين المؤسسات ، فإذا كانت جاذبية الصناعة تعكس قوة السوق والعوامل الهيكلية من وراء ذلك ، فان هذه العوامل ليست سوى محصلة لتأثير الموارد للمؤسسات المختلفة بالصناعة ، بما في ذلك الكفاءات ، فحواجز الدخول للسوق مثلا تعتمد على براءات الاختراع واثر الخبرة واقتصاديات الحجم وغيرها من الموارد التي تحوزها هذه المؤسسات ، ويتعذر على الداخلين المحتملين مواجهتها ، حيث أن قوة جاذبية الصناعة أو قوة السوق وما يمكن أن تقدمه من ربح احتكاري ، تستمد جذورها من موارد المؤسسة والتي تعد الكفاءات احد عناصرها الأساسية والتي يصعب الحصول عليها او تقليدها بتكاليف مناسبة من قبل المنافسين ، وفي ضوء هذه المنافسة بالإمكان تفسير ربحية المؤسسة بدرجة اقل من منظور العوائد الاحتكارية أي عوائد بسبب قوة السوق.

كما يمكن تفسيرها بدرجة اكبر أو بشمولية أوسع من خلال العوائد على الموارد، حيث تتحقق ميزة تنافسية اكبر من التكاليف الحقيقية لتلك الموارد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، ص 39-40 .

### 1-2/ مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية:

-تعتبر الميزة التنافسية المحدد الأول لربحية المؤسسة وليس البيئة الخارجية ، حيث تؤكد فرضية هذا العامل على تركيز المؤسسات على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل ، وبين مزايا التمييز بين منتجاتها ، وأخيرا مزايا التركيز على قطاع سوقي معين من خلال تقديم منتج ذو جودة عالية بتكلفة اقل ، فعلى سبيل المثال لكي تحقق المؤسسة ميزة تكاليفية فقد يتطلب الأمر أن تمتلك المؤسسة مصانع على درجة عالية من الكفاءة بخصوص اقتصاديات الحجم ، التفوق التكنولوجي أو الحصول على عمالة رخيصة ...الخ وبالمثل لكي تحقق المؤسسة ميزة التميز في الجودة يتطلب الأمر وجود سمعة جيدة بشأن العلامة أو جهود بيعية مكثفة لتقديم الخدمات ...الخ

-ومنه فان الميزة التنافسية التي تحوزها المؤسسة بناء على إستراتيجية تنافس مبنية على الموارد الإستراتيجية كامتلاك التكنولوجيا المميزة ، أو الاعتماد على الكفاءات أو غيرها من شأنها أن تنعكس على جانبي الميزة ، بحيث تحقق التكلفة الأقل ، أو تميز المنتج أو الجانبين معا ويتحقق مع ذلك معدل الربحية الذي يزيد على المستوى التنافسي في المدى الطويل.

-في حين تناقص الميزة التنافسية والأرباح المرتبطة بها من خلال استهلاك واستنفاد الموارد والكفاءات المحققة للميزة التنافسية ، كما تعتمد سرعة تضائل الميزة التنافسية بدرجة كبيرة على خصائص الموارد والكفاءات ويمكن القول انه توجد أربعة خصائص تعد بمثابة المحددات الهامة لمدى تواصل الميزة التنافسية وهي :

- ✓ خاصية الاستمرارية.
- ✓ التقليد أو استنساخ إستراتيجية المؤسسة.
- ✓ إمكانية تحويل الموارد.
- ✓ إمكانية تحقيق التطور الذاتي للمؤسسة من مواردها وكفاءاتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>الداوي الشيخ ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، 9-10 مارس 2004 ، ص 265 .

5- مساهمة الكفاءات في خلق القيمة:

يكون ذلك بالاعتماد على احد الأساليب التالية:

1/سلسلة القيمة:

-تعد سلسلة القيمة التي أنشأها مايكل بورتر أهم الطرق التي يتم من خلالها تحديد الأنشطة الأكثر أهمية في إستراتيجية المؤسسة ، والتي تسمح بفهم تأثيرها على التكلفة وعلى القيمة ، إذ تتمكن المؤسسة من خلق القيمة من خلال ممارسة هذه الأنشطة الهامة بطريقة أفضل أو بتكلفة اقل من المنافسين مع اختيار مجموعة الأنشطة القادرة على إنتاج وتعظيم القيمة المحققة.<sup>1</sup>

2/تحليل الموارد والكفاءات:

تعتبر الموارد أصول خاصة بالمؤسسة تساهم في خلق القيمة ، بحيث يجب أن تكون الموارد والكفاءات صعبة التقليد من قبل المؤسسات المنافسة للحفاظ على خلق القيمة بدون تغيير الوضعية ، فإذا ما استطاع المنافسون تقليد عمل المؤسسة بطريقة سريعة ، فان قدرة هذه الأخيرة على خلق القيمة لعملائها ستضمحل وتتلشى وهناك ثلاث طرق أساسية للتحليل وهي :

✓ السبب المهم .

✓ الترابط الزمني .

✓ المحافظة الدائمة .

ومنه يمكن القول أن الكفاءات أصبحت تلعب دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، الأمر الذي يفرض على هذه الأخيرة العمل من اجل تحقيق استمرارية لهذه الميزة في ظل اعتمادها على كفاءات.<sup>2</sup>

1 تشارلز ، جاريت جونز ، مرجع سبق ذكره ، ص 205 ، 206 .

2 احمد بلالي ، مرجع سبق ذكره ، ص 102

### 6- دور الكفاءات من الموارد البشرية في تحقيق التميز بالجودة الشاملة:

يقصد بالجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة ، ففي نظام لإدارة الأعمال الحديثة يؤكد على مشاركة العنصر البشري ، بتحريك مواهبهم وقدراتهم ، بهدف التحسين المستمر من أجل خدمة الزبون وتكلفة منخفضة<sup>1</sup>. وهي تعتمد على الاتجاه الفكري ، وكذا الالتزام المادي لدى العاملين بالمؤسسة ، من خلال القيام بتصميم وتنفيذ ومتابعة وتقويم مختلف الأنشطة والوثائق والتقارير... الخ<sup>2</sup> ولتصبح إدارة الجودة الشاملة سلوك عادي ودائم ينتهجه طاقم المؤسسة ، لا بد من التمكن من تحقيق التوافق والتماثل بين ما تم تصميمه ، وخطط الأداء والأداء الفعلي ، ويمكن تمثيله بالبناء الذي يحتاج إلى القاعدة الصلبة ، والأساس المتمثل في جودة التصميم ، الذي على أساسه ننتقل 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:

❖ **التكامل الراسي للجودة:** بمشاركة العاملين ، وزيادة قوة التحفيز ، وآثار الدوافع ، من خلال توفير جو عمل يمكن العاملين التغلب على مصاعب العمل وإتقان الانجازات.

❖ **التكامل الأفقي للجودة:** مشاركة جميع الوظائف من خلال هذين النوعين من التكامل دعا إيشكاوإلى 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 أدائها إلى منتجات وخدمات تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات طالبيها ، وهذا الإشباع لا يمكن أن يتحقق إلا بتوفر المعرفة لدى مؤدي المهام ، لأنهم القادرين على استيعاب ما هو مطلوب ، وكيف يتم انجازه من حيث الجودة والوقت.

وفي إطار أفكار الجودة الشاملة التي تعتبر أن الزبائن ينقسمون إلى قسمين : الخارجيين طالبي السلع والخدمات أو الموردين ، والداخليين بالنسبة للعاملين ، وذلك من خلال الترابط والتسلسل الموجود بين المهام ، فتحقيق جودة شاملة يكون بتظافر جودة مختلف مراحل المنتج أو الخدمة من البداية إلى النهاية ، أي أن العامل يعتمد على نتيجة عمل زميل آخر ، ومن هذه العلاقة يعتبر المستفيد الزبون ، والسابق المورد ، تحكمهم نفس القواعد التي تحكم الزبائن والموردين الخارجيين ، حيث أن الهدف الأساسي لتحقيق التميز

<sup>1</sup> BARILMAN JEAN, LES MEILLEURS PRATIQUE DE MANAGEMENT AN CŒUR DE LA PERFORMANCE ,Edition organisation ,paris 1998 ,p 30.

<sup>2</sup> عيد الرحمن توفيق ، استراتيجيات الاستثمار البشري ، ط1 ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بميك ، القاهرة ، 1996 ، ص 181

التنافسي هو السعي لاكتساب رضا الزبون ، ومن ثم يكون ضبط حركة العمل والانسجام في توافق علاقات المورد والزبون ، هي من أهم سمات إدارة الجودة الشاملة ، وتتوفر المعرفة والمهارات في العاملين المدركين لأهمية هذه العلاقة ، فان التنافس على تقديم وانجاز الأفضل بين السابق واللاحق ، والكل يحاول أن يطبع التميز في العمل من خلال ما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرة السرعة في الانجاز ، بمنطلق التفكير في فعالية الرقابة الذاتية كما ونوعا وزمنا ، سيحقق عوائد للمؤسسة من خلال امتصاص التكاليف الممكن تحملها في حال حدوث الأخطاء ، مما يعرقل مسار العمل ، خاصة وان العالم اليوم يعرف بعالم السرعة ، التي كلما توفرت بين الطلب والعرض ، كلما زاد كسب المتعاملين مع المؤسسة.

وبالتالي فان إشراك ومساهمة أصحاب المهارات في تطبيق وتحقيق الجودة الشاملة يؤدي إلى :<sup>1</sup>

✓ خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر وهو احد 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 الزبائن انطلاقا من الزبون الداخلي وصولا الى الزبون الخارجي ، باعتبارهما جانبا متكاملان لتحقيق نظام المؤسسة نظاما 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 و المعارف الكامنة لديهم.

ووصول المؤسسة إلى فهم واستيعاب معنى الجودة الشاملة خاصة لدى عاملها لتصبح ثقافة أصلية بداخلها ، يمكنها من تحقيق التميز التنافسي ، فمن جهة تحقق قيمة للعميل ، بمعنى تقديم المنفعة وبأقل تكاليف ، وبالتالي اكتسابه من خلال رضاه ، ومن جهة أخرى جو الرضا السائد بداخلها ، الذي يخلق الحماس والدافعية للانجاز وتقلل من التكاليف ، بالإضافة إلى جو الرضا السائد بداخلها ، الذي يخلق الحماس والدافعية للانجاز والاستمرار في العطاء والتميز.

<sup>1</sup> سليمان عائشة ، مرجع سبق ذكره ، ص 118

7-أهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية:

يعتبر الإبداع احد دعائم التنافسية ، الذي يقوم على أساس تقديم الجديد ، وتحقيق القيمة المضافة ، لما يخدم ويشبع حاجات ورغبات الزبائن المطلوبة وحتى المتوقعة ، حيث أن هذه الأخيرة تؤدي إلى تحقيق التفوق الذي يضمن للمؤسسات التميز والريادة.

1/تعريف الإبداع:

الإبداع هو التحقيق والانجاز الفعلي لكل ما هو جديد ، مرتبط بالتكنولوجيا ، بطرح منتجات جديدة لم تكن معروفة مسبقا وهو يشمل إجراء التغيير وعلى نتيجته<sup>1</sup>.

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 الانتقال إلى إيجاد منتج أو خدمة جديدة كلية. ومن اجل الوصول إلى تحقيق الإبداع تقوم المؤسسة برصد مختلف الأفكار والمعارف المتوفرة والعمل على تجديدها وذلك بتسخير الجهود والطاقات الفكرية العاملة بالمؤسسة ، وذلك من اجل الوصول إلى ما يتطلع إليه الزبائن ، وسواء اعتمد على مصدر الإبداع من داخل المؤسسة أو خارجها فهو يعود في الأصل إلى أن مصدره الوحيد هو الإنسان المالك للعقل المفكر والمميز.

2/الكفاءات والقدرة على الإبداع :

في ظل بيئة عدم التأكد ، وتصاعد التنافس ، فان البقاء أصبح رهانا يتوجب امتلاك 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 دورا هاما في التعامل مع القضايا الجوهرية التي تواجه المؤسسة من اجل إثبات وجودها:

صراع المؤسسة من اجل 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 فان بقاء المؤسسة مرتبط بمدى مجاراتها لهذا التطور ، لذلك عليها أن تمتلك المعرفة والمهارات المتجددة أيضا ، لان 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 ، المبادرة والمبادأة.

1 سليمان عائشة ، مرجع سبق ذكره ، ص 119-122

### تكييف المؤسسة مع التغيرات الخارجية:

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

➤ دفع وتمكين العاملين في كل المستويات التنظيمية.

➤ معرفة الاتجاهات المستقبلية أو القدرة على إيجادها.

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

### ❖ الإبداع التكنولوجي:

هو تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الايجابية ، والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها ، وكذلك أساليب الإنتاج ، حيث أن الإبداع التكنولوجي يتيح تحقيق جودة عالية للميزة التنافسية، من خلال تقديم المنتجات الجديدة في كل مرة ، وليس شرطا أن تكون كذلك ، ويمكن أن تكون إضافة بعض التغيرات المؤدية إلى تجديد المنتج ، فالإبداع التكنولوجي يكون مع هدف صريح لإحداث التغيير باستمرار للروتين يتحقق بقدرات المنظمين المهرة القادرين على إعادة استغلال ما هو قديم بصورة جديدة في العمل.

### ❖ الإبداع التنظيمي:

يتعلق الأمر بإدخال إجراءات وتطبيقات جديدة للتسيير ، يهدف الإبداع التنظيمي أساسا إلى تحويل وإعادة تنظيم الطرائق والمعارف المكتسبة حتى تكون سلوكيات وعمليات المؤسسة والأفراد أكثر ايجابية وذات مردودية ، والإبداع التنظيمي يمكن المؤسسة من تحقيق التميز من خلال إمكانية التكيف مع التغيرات الحاصلة.

### ❖ الإبداع التسويقي:

ويقصد به البحث عن الكيفيات الجديدة والمتجددة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن ، كما انه يتعدى توليد الحاجات لديهم ، وذلك من خلال أن المؤسسة تفكر بتفكير الزبون ، وتحاول الوصول إليه بشتى الطرق والأساليب ، ليس فقط بالعمل على إشباع الحاجات الظاهرية فقط ، بل المؤسسة المتفوقة هي التي تستطيع أن تصل إلى خبايا تفكيره ، وما يطمح إليه من رغبات ، وذلك من خلال الاحتكاك الدائم معه ، والاستماع إليه ، ورفع صوته إلى عاملي المؤسسة ، وجعله شريكا وصاحب رأي في بناء الأفكار المولدة للإبداع ، ونتيجة المشاركة تكون تحقيق الرضى للطرفين ، وكان رسالة المؤسسة لعميلها الخارجي ، انه الأمر وصاحب الفضل في توجيهها لتحقيق أهدافها من خلال استيعاب عمالها ذوي المعرفة ، لأهمية كسب العملاء الخارجيين والعمل على تحقيق ما يريدونه حاليا وما يطمحون إليه مستقبلا.

### خلاصة الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل من الدراسة إلى تسيير الكفاءات من الموارد البشرية والخصائص التي يجب أن تتوفر عليها حتى تستطيع أن تساهم في خلق الميزة التنافسية، حيث تم التطرق بداية إلى مفهوم تسيير الكفاءات وأهدافها والمراحل الأساسية لتسييرها وأبعادها ، كما تناولنا أيضا متطلبات ، أنواع وتوظيف الكفاءات البشرية.

ومدى مساهمة الكفاءات في خلق الميزة التنافسية ، فالتنافسية تتعلق بقدرات المؤسسة التي تسمح لها بالمجاهة في السوق وتحقيق موقع تنافسي جيد ، أما الميزة التنافسية فتتمثل في السمات والخصائص التي توفر تنافسا قويا مدعما في السوق وأيضا تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة باعتبارها المصدر الأساسي الذي يمد المؤسسة بمختلف المعلومات التي تساعد في وضع الخطط الإستراتيجية.

كما تطرقنا كذلك إلى أنواع ومحددات ومصادر الميزة التنافسية ، فخلصنا في النهاية إلى أن الميزة التنافسية تتجسد في خلق قيمة جديدة لدى الزبون سواء كان ذلك من خلال تخفيض التكاليف مع مراعاة عنصر الجودة أو من خلال عرض منتج متميز.

وخلصنا كذلك انه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية ، بل يجب أن يكون لديها المقدرة على استمراريته وديمومتها .

ويعتبر بورتر من المفكرين الذين تطرقوا إلى الميزة التنافسية بشكل واسع ، حيث قدم مجموعة من الاستراتيجيات والمتمثلة في سلسلة القيمة والقوى التنافسية الخمس والاستراتيجيات التنافسية الشاملة. وفي الأخير استنتجنا أن تحقيق الميزة التنافسية لا يرتبط فقط بالتوقع الجيد في مواجهة التهديدات التي تفرزها البيئة الخارجية الديناميكية المعقدة ، بل بقدره المؤسسة على استغلال الموارد الفكرية والتي تعد الكفاءات البشرية احد عناصرها الاساسية.

## الفصل الثالث:

واقع تسيير الموارد البشرية في مجمع تربية

الدواجن للغرب - مستغانم -

تمهيد:

بعد أن تناولنا الجانب النظري لموضوع تسيير الموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية ، حيث ركزنا في بحثنا على تسيير الكفاءات من الموارد البشرية ، وسنحاول من خلال هذا الفصل واستنادا إلى ما سبق ذكره في الجانب النظري إلى إسقاط هذا الأخير على الجانب التطبيقي و محاولة التعرف على واقع تسيير الموارد البشرية وبالأحرى تسيير الكفاءات من الموارد البشرية بمجمع تربية الدواجن للغرب بمستغانم ودورها في خلق الميزة التنافسية، وسوف نتطرق بالدراسة والتحليل للمباحث التالية:

المبحث الأول: نظرة عامة حول مجمع تربية الدواجن.

المبحث الثاني: واقع ودور تسيير الكفاءات من الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بمجمع تربية الدواجن للغرب مستغانم.

المبحث الأول: نظرة عامة حول مجمع تربية الدواجن.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة

تم تأسيس هذه الوحدة سنة 1952 من طرف الشركة الاسبانية MAKALA ورممت من طرف الديوان القومي لتغذية الأنعام في 04-04-1969 وهذا تحت إشراف وزارة الفلاحة والصيد البحري بشكل مؤسسة عمومية ذات نشاط إنتاجي لتغذية الأنعام ، مقرها الرئيسي الجزائر العاصمة.

مرت هذه المؤسسة بعدة تحولات نتيجة الإصلاحات الاقتصادية ذات رأس مال إجمالي قدر بـ7.000.000.000 دج حيث أصبحت مؤسسة ذات تسيير لا مركزي وسميت بـONAB ، حيث أدمجت فيها المؤسسات الثلاث ORAVIO و OREVI و ORAC حيث كانت هذه الشركات في حالة انهيار وإفلاس فقررت ONAB دمجهم ليصبحوا شركة ومنظمة واحدة تحت قيادتها حيث ساهمت برأس مال قدره 80 بالمائة والشركات الأخرى ساهمت بـ20% من

رأس مال وهذا كله كان بتاريخ ماي 1998 وحولت:

ORAVIO إلى GAO وتقع في ناحية الغرب.

OREVI إلى GAE وتقع ناحية الشرق.

ORAC إلى GAC وتقع ناحية الوسط.

وكل هذه النواحي تتعامل مع المديرية المركزية (الشركة القابضة: ONAB)

الوحدة UAB محل الدراسة هي مجمع تربية الدواجن للغرب GAO-ORAVIO والذي انشأ في 19-01-1998 برأس مال قدره 7.000.000.000 دج وارتفع إلى 703.000.000.000 دج مقرها مستغانم وتوظف حاليا 144 عامل.

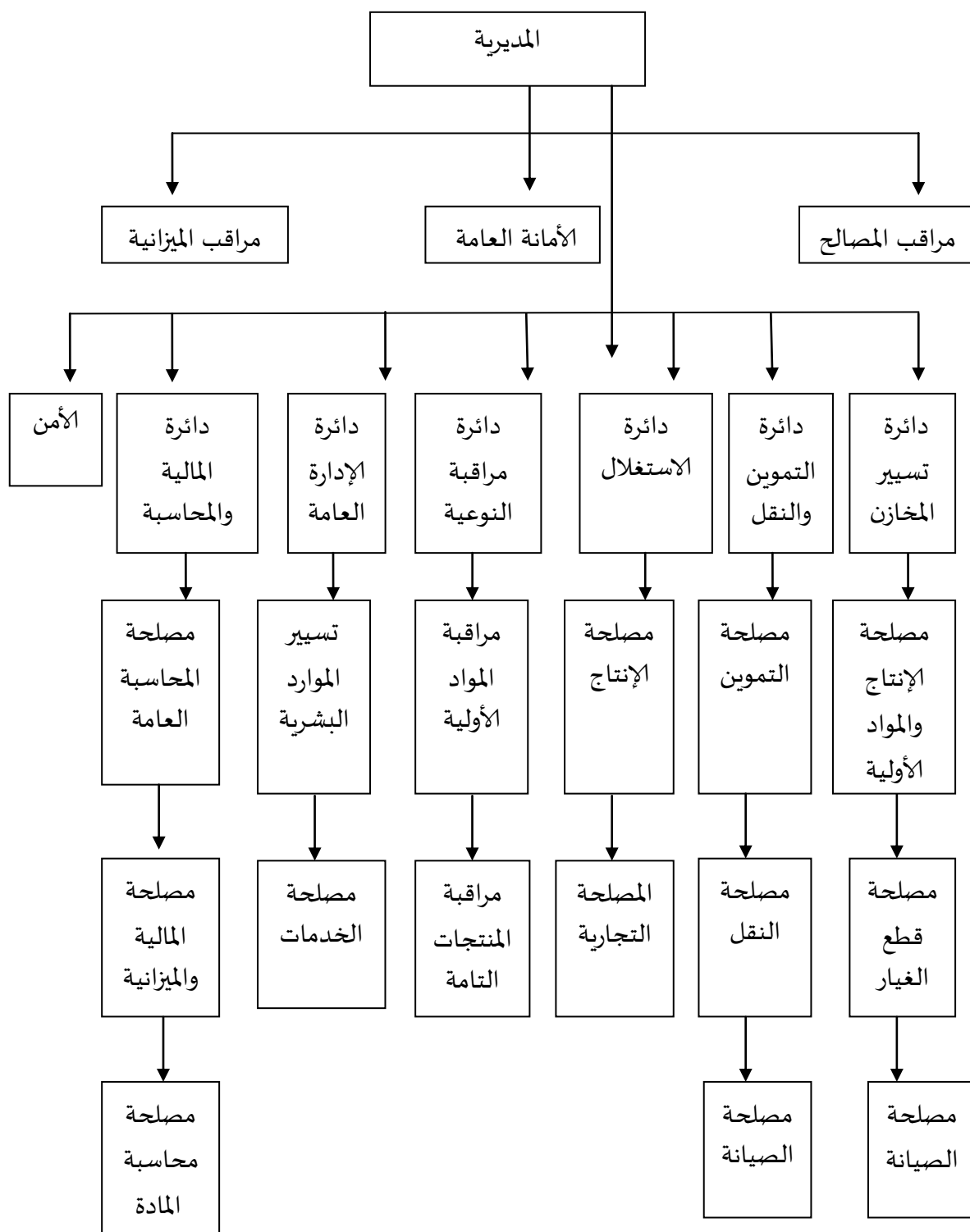
يقتصر عمل الوحدة على الإنتاج والبيع والمديرية تابعة للمؤسسة الأم ORAVIO المتواجدة بصلامندر مستغانم وتعتبر السلطة المشرفة عليها ، كما أنها المسؤولة والمتحكمة في الأسعار وكذا المصدرة للأوامر في إنتاج منتج معين أو تغييره وهي مسؤولة عن سير الوحدة محل الدراسة ومعالجة أبطوارى كما أنها تتحمل نتيجة السنة هذه الوحدة تنتمي إلى الغرب وتضم سبع وحدات فرعية : وهران ، مستغانم ، تلمسان ، سيدي بلعباس ، تيارت ، بشار ، البيض وستة مراكز لتربية الدواجن بشكل شركات والتعامل يكون مع بعضها البعض وهذا لسد حاجياتها الضرورية والتبادل المشترك للمواد الأولية .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

1- تعريف التنظيم: تعني كلمة التنظيم التجديد وهو يشكل الإطار الذي يجب أن تعمل المؤسسة ضمنه ويمكن تعيين الجهات المعنية به فيما يلي:  
أ- المدير العام والمساعدون : مهامهم وضع الأهداف والسياسات .  
ب - رؤساء الإدارة والمصالح : وظيفتهم تنحصر ضمن تطبيق تلك القرارات الخاصة بانجاز الأهداف والسياسات المسطرة.

2- الهيكل التنظيمي : هو مخطط يمثل مجموعة هياكل المؤسسة الموجودة بين مختلف المصالح ، كما انه وسيلة للإعلام الداخلي لأنه يقوم بترتيب وضعية كل عامل بالمؤسسة ويبين معظم المهام المؤداة من طرف المصالح والأشخاص ، فهو يلعب دورا هاما في المؤسسة ويمتاز بسرعة التنفيذ والبساطة والسهولة.  
3- الهيكل الخاص بالوحدة: تحتوي المديرية العامة للوحدة على مراقب المصالح ومراقب الميزانية وأمانة المدير وتتكون هذه الأخيرة إلى ستة دوائر وتتفرع بدورها إلى مصالح كما هو مبين في الهيكل الآتي:

الشكل رقم 06 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: وثائق المؤسسة.

وفيما يلي سنتطرق بالشرح إلى مهام كل دائرة ومصالحها كما يلي:

### 1- دائرة تسيير المخازن :

\*مصلحة الإنتاج التام والمواد الأولية :

- مخازن المواد الأولية : تخزن في هذه الأخيرة جميع المواد التي تم شراؤها من طرف المؤسسة مثل الذرى ، القمح..... الخ وعند اقتراب نفاذ أو نفاذ هذه المواد تقوم مصلحة التخزين بإعداد طلب لشراء الكمية اللازمة وتقوم مصلحة التموين بشراء الكمية المطلوبة.

2- مصلحة قطع الغيار: تقوم هذه المصلحة بتخزين قطع الغيار بمستحقات المؤسسة وعند الحاجة إليها ترسل إذن طلب إلى المصلحة التجارية.

### 3- دائرة التموين والنقل : وتتفرع إلى ثلاث مصالح :

أ- مصلحة التموين : ويقصد بها تغطية حاجيات المؤسسة من المواد الأولية في حالة نقصها فيحرر طلب من رئيس المصلحة بشراء المادة اللازمة ، حيث يكون هذا الطلب مقيدا بالكمية والنوعية اللازمة من المادة المراد شراؤها.

ب- مصلحة النقل :تتكلف هذه المصلحة بنقل المنتجات التامة إلى الزبائن في حين طلبوا ذلك ونقل المادة الأولية من الموردين.

ج- مصلحة الصيانة : دورها صيانة وسائل النقل والمحافظة عليها لاستخدامها أقصى مدة ممكنة .

### 4- دائرة الاستغلال : تتكون من ثلاث مصالح وكل مصلحة مرتبطة بالأخرى:

أ- مصلحة الإنتاج :تصنع في هذه المصلحة أغذية الأنعام والدواجن حسب الكمية والنوعية المطلوبة من الزبائن

ب- المصلحة التجارية :وظيفتها بيع المنتجات التامة ، حيث تأخذ من الزبون الشيك وإذن الطلب وتسلمه وصل السحب ، حيث يتوجه الزبون إلى مصلحة الإنتاج ويتم تسجيل كل المعلومات الخاصة بالزبون والنوع المراد شرائه مع الكمية المطلوبة.

- مصلحة الصيانة: يتم فيها صيانة تجهيزات الإنتاج والمحركات الكهربائية، تقوم هذه المصلحة برفع تقارير شهرية إلى مصلحة المحاسبة تتضمن تكاليف الشراء لقطع الغيار وتكلفة اليد العاملة ومصاريف إدخال تغيرات على الآلات.

- دائرة مراقبة النوعية: مهمتها التأكد من جودة المواد الداخلة للمؤسسة والمنتجات التامة أثناء عملية الإنتاج وبعدها.

- الإدارة العامة: تحتوي على قسم الشؤون الاجتماعية وعلى مصلحتين هما: تسيير الموارد البشرية ومصلحة الخدمات أما وظيفتها فتتمثل في تسيير ملفات المستخدمين وتحضير سجلات الأجور والعلاوات والإنذارات وملفات التقاعد والضمان الاجتماعي وكذلك دفع الاشتراكات والمنح العائلية كما تقوم بتسجيل حوادث العمل والأمراض المهنية والعطل السنوية المستحقة.

### 5- دائرة المالية والمحاسبة: تتكون من ثلاث مصالح وهي:

أ- مصلحة المحاسبة العامة: تشمل قسمين هما:

## الفصل الثالث : واقع تسيير الموارد البشرية في مجمع تربية الدواجن للغرب مستغانم

- 1/ قسم الموردين: لاستقبال فواتير الشراء من قبل المصالح المعنية للوحدة مثل مصلحة التموين أين تسدد فيه قيمة المبالغ.
- 2/ قسم الزبائن: ترسل نسخ الفواتير إلى مصلحة المحاسبة العامة من طرف المصلحة التجارية أين يقوم المحاسب بمراقبتها وتسجيلها ثم تسلم إلى مصلحة المالية والميزانية للتحصيل.  
ب- مصلحة محاسبة المادة: يقتصر عمل هذه الأخيرة حسب كلفة الشراء المادة الأولية وسعر التكلفة.  
ج- مصلحة المالية: وتحتوي على قسمين هما:
  - 1/ قسم خاص بالبنك: يستقبل شيكات الزبائن ويكون هناك اتصال شهري بين المصلحة والبنك لاستخراج الكشف البنكي للمؤسسة للتأكد من صحة تسجيلاتها الدفترية.
  - 2/ قسم خاص بالصندوق: لا بد أن تحتوي على مبلغ احتياطي قدره 5000 دج وهذا لدفع أجور المتمرنين تسديد ثمن شراء الطوابع ويستعمل أيضا لشراء قطع الغيار التي لا يزيد سعرها عن 1500 دج ويجب أن تكون المديرية العامة على علم بالوضع المالية أسبوعيا
- 7- دائرة الأمن: من مهامه مراقبة المؤسسة والسهر على حماية الممتلكات العمومية من أي استهداف داخلي أو خارجي.

المطلب الثالث: مجال عمل المؤسسة

1- لمحة عن إنتاج وحدة تغذية الأنعام لولاية مستغانم:

يتحدد مجال عمل وحدة إنتاج أغذية الأنعام لولاية مستغانم في إنتاج أغذية موجهة للدواجن والأبقار والغنم عموماً إلا أنه وحسب دائرة الاستغلال يتم حالياً التفاوض ودراسة جدوى لفتح مجال لإنتاج أغذية الأسماك، الطيور والأرانب.

أما حالياً تقوم المؤسسة بإنتاج ما يقارب خمسين نوعاً من الأغذية يوجه القسم الأكبر منها إلى شركات تربية الدواجن التابعة لمجمع الغرب GAO و القسم الآخر لنقاط بيع الوحدة يوجه مباشرة إلى المربين الخواص بصفتي البيع بالجملة والتجزئة كما يتم البيع بصفتين إما مغلقة في أكياس ورقية أو أكياس البوليستر أو بدون تغليف بصفة التحميل المباشر في شاحنات النقل.

2- التركيبة الأساسية للأغذية المصنوعة في الوحدة:

إن العناصر الأساسية التي تعتمد عليها الوحدة لإنتاج منتجاتها هي إما الشعير أو النخالة أو القمح أو الذرى أو الصوجا وتخلط هذه العناصر مع مكملات غذائية أو فيتامينات، أملاح، أو الزيوت الطبيعية ليخرج المنتج في صيغته النهائية، ونستعرض في الجدول الموالي تركيبة بعض الأغذية المنتجة في الوحدة محل الدراسة.

الفصل الثالث : واقع تسيير الموارد البشرية في مجمع تربية الدواجن للغرب مستغانم

الجدول رقم 03: تركيبة بعض الأغذية المباعة سنة 2017:

الرقم	رمز المنتج	اسم المنتج	نسبة الذرى	نسبة الصوجا	نسبة الشعير	نسبة الفيتامين والأملاح	نسبة الزيوت
01	1101	أغذية بداية النمو	61.00	29.70	0.00	09.30	0.00
02	1102	أغذية بداية النمو	60.90	29.10	0.00	10.00	0.00
03	1202	أغذية مرحلة التسمين	64.80	27.00	0.00	08.20	0.00
04	1224	أغذية مرحلة التسمين	59.50	27.00	10.00	01.50	02.00
05	1231	تسمين بالأنزيمات	55.50	24.00	0.00	15.50	05.00
06	1301	أغذية المرحلة النهائية	67.00	18.00	0.00	15.00	0.00
07	1331	أغذية المرحلة النهائية	64.50	17.00	0.00	17.00	01.50
08	2101	دجاج تبييض 8/2	55.00	20.60	0.00	22.40	02.00
09	2201	دجاج تبييض 18/8	51.40	11.00	0.00	37.60	0.00
10	2207	دجاج تبييض 18/8	65.40	16.00	15.00	0.60	03.00
11	2302	دجاج تبييض عادي	57.20	12.00	0.00	30.80	0.00
12	2402	دجاج بيض التحضين	64.60	17.00	0.00	18.40	0.00
13	3102	أغذية أبقار	60.70	12.00	0.00	22.30	05.00
14	3402	أغذية أبقار	69.00	25.00	0.00	06.00	0.00
15	4201	أغذية خرفان	0.00	0.00	62.00	33.00	05.00
16	4217	أغذية خرفان	0.00	0.00	85.00	15.00	0.00
17	4255	أغذية خرفان	30.00	0.00	38.00	30.00	02.00
18	7803	تسمين خرفان	50.00	36.00	0.00	14.00	0.00
19	10012	ذرى معالجة	97.00	0.00	0.00	02.00	01.00
20	10013	شعير معالج	97.00	0.00	0.00	02.00	01.00

المصدر: وثائق المؤسسة.

## الفصل الثالث : واقع تسيير الموارد البشرية في مجمع تربية الدواجن للغرب مستغانم

والجدول الموالي يوضح أكثر الأغذية مبيعا بالجملة في سنة 2017:

الجدول رقم 04 : المنتجات الأكثر مبيعا بالجملة لسنة 2017:

الرقم	رمز المنتج	اسم المنتج	القيمة المبيعة بالدينار خارج الرسم
01	1201 FV	أغذية مرحلة التسمين	133 697 233.20
02	2401 FV	دجاج بيض التحضين	88 209 466.00
03	2107 FV	دجاج تبيض في مرحلة النمو	25 130 826.00
04	2202 FV	دجاج تبيض 18/8	16 967 962.00
05	2101 FV	دجاج تبيض 8/2	13 016 558.60
06	2207 FV	دجاج تبيض	12 608 296.20
07	4253 FV	أغذية تسمين للخرفان	8 925 143.46
08	3906 GV	أغذية بدون حبيبات	3 325 638.21
09	4253 FS	أغذية تسمين للخرفان	2 103 464.87
10	4258 FV	أغذية تسمين للخرفان	2 053 226.11
11	2306 FS	دجاج إنتاج بيض الاستهلاك	2 025 505.60
12	4254 FV	أغذية تسمين للخرفان	1 307 209.14
13	2402 FV	دجاج بيض التحضين	1 191 617.80
14	2401 FS	دجاج إنتاج بيض الاستهلاك تركيبة 01	1 143 775.00
15	4250 FS	أغذية تسمين للخرفان	1 139 104.45
16	4254 FS	أغذية تسمين للخرفان	1 081 659.30
17	2201 FV	دجاج إنتاج بيض الاستهلاك تركيبة 02	1 071 816.00
18	3906 GS	أغذية بدون حبيبات	831 505.31
19	3710 FS	أغذية دواجن B17	813 105.00
20	4252 FV	أغذية تسمين للخرفان	731 287.44
21	4217 FS	أغذية تسمين للخرفان F17	574 293.60
22	4257 FV	أغذية تسمين للخرفان	572 510.81

المصدر: ميزانية مبيعات الشركة.

## الفصل الثالث : واقع تسيير الموارد البشرية في مجمع تربية الدواجن للغرب مستغانم

أما الجدول التالي يبين الأغذية الموجهة للمربين الخواص الأكثر مبيعا بصيغة التجزئة لسنة 2017:

الجدول رقم 05: المنتجات الموجهة للمربين الخواص الأكثر مبيعا بالتجزئة لسنة 2017:

الرقم	رمز المنتج	اسم المنتج	القيمة المباعة بالدينار خارج الرسم
01	4204 FS	أغذية تسمين للخرفان	14 813 865.41
02	4201 FS	أغذية تسمين للخرفان تركيبة 01	4 032 127.20
03	4254 FS	أغذية تسمين للخرفان	3 821 503.51
04	4253 FS	أغذية تسمين للخرفان	3 184 288.14
05	1201 FS	أغذية مرحلة التسمين تركيبة 01	3 133 204.60
06	4252 FS	أغذية تسمين للخرفان	2 218 504.32
07	4250 FS	أغذية تسمين للخرفان	2 029 076.75
08	4204 FV	أغذية تسمين للخرفان	2 004 458.20
09	3906 GV	أغذية بدون حبيبات	1 576 377.97
10	3906 GS	أغذية بدون حبيبات	1 412 428.70
11	4252 FV	أغذية تسمين للخرفان	781 668.16
12	4257 FS	أغذية تسمين للخرفان	627 515.98
13	10012 FS	ذرى معالجة	594 216.47
14	4250 FV	أغذية تسمين للخرفان	531 394.94
15	7803 GS	تسمين سريع للخرفان والثيران C2	425 380.80
16	4255 FS	أغذية تسمين للخرفان	409 481.54
17	10013 FS	شعير معالج	406 853.92
18	4258 FV	أغذية تسمين للخرفان	386 798.85
19	4253 FV	أغذية تسمين للخرفان	290 366.71
20	1101 FS	أغذية مرحلة النمو طور 01	234 650.00
21	3710 FS	أغذية دواجن B17	184 178.20
22	4255 FV	أغذية تسمين للخرفان	171 004.06

المصدر: ميزانية مبيعات الشركة.

مما سبق يتضح لنا أن المؤسسة تحصلت على رقم أعمال يقدر بـ 500 607 428.61 دج موزع كالتالي: 456 346 015.11 دج بيع بصيغة الجملة والحصة الأكبر فيه للمؤسسات التابعة لمجمع تربية الدواجن وتغذية الأنعام للغرب، وما قيمته 44 123 532.50 دج بيع بصيغة التجزئة موجه للمربين الخواص، والباقي ما يقارب 138 881.00 دج عبارة عن رقم أعمال محصل من استغلال وسائل النقل للعملاء إضافة إلى تحصيل أعباء السنة الفارطة، وحسب جدول حسابات النتائج نجد أن الشركة ختمت السنة بنتيجة صافية ربحية تقدر بـ 7 992 115.75 دج مما يدل على أن نشاط الشركة مريح ومنتجاتها تلقى قابلية ليس فقط لدى شركات المجمع التي ربما لا بد لها وأن تتعامل مع وحدات المجمع لتنشيطها ودعمها، وإنما أيضا لدى المربين الخواص الذين لهم حرية الاختيار المطلقة في اختيار نوع الغذاء و مورديهم، وهذا ما يفسر أيضا تشديد الشركة في وثائق المربين لكي لا يذهب المنتج للبائعين الخواص بالجملة والتجزئة وهذا مساهمة من الدولة لدعم المربين فقط وقد يرجع هذا إلى:

1- السعر: وهذا لأنه مدعم من طرف الدولة فالأسعار بالوحدة محل الدراسة ليس لها منافسين وغير موجودة لدى الشركات الخواص التي تقدم نفس نوع الأغذية. كما لا ننسى أن الشركات التابعة للدولة تحظى أيضا بالدعم الكامل وذلك ليس فقط في الأسعار وإنما أيضا بالفيتامينات والأملاح.

2- الفيتامينات والأملاح: التي تكون حكرا على الشركات التابعة للدولة ولا تباع في الأسواق وليست متاحة للجميع، بحيث أن المنتج المباع في الوحدة محل الدراسة يكون غذاء متكامل يشمل على كل الفيتامينات والأملاح والزيوت الطبيعية التي يحتاجها الحيوان للتغذية الكاملة وللتسمين الصناعي للدجاج والثيران على وجه الخصوص الموجهة للتسمين لغرض الاستهلاك البشري المباشر. وهذا بترخيص من وزارة الفلاحة بحيث النسب المستعملة في تركيب الأغذية على أنواعها مدروسة من طرف بيطريين معتمدين لدى الدولة وهذا حفاظا على صحة مستهلكين اللحوم، وهذا الالتزام في الشركات التابعة للدولة لا يطبق في كل الشركات الخاصة مما يجعل المربين يتوجهون للشركات التابعة للدولة دون غيرها، فضمن جودة المنتج والثقة أحد الركائز التي يتبعها المستهلكين بالإضافة للسعر المناسب طبعا، وكل هذا متوفر في الوحدة محل الدراسة.

المبحث الثاني: واقع ودور تسيير الكفاءات من الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية. سنركز اهتمامنا في هذا المبحث على معرفة كيفية تسيير الكفاءات من الموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية في مجمع تربية الدواجن، لكن قبل ذلك سنقوم بتوضيح المنهجية المتبعة خلال القيام بدراسة الحالة وبعدها سنقوم بتحليل الاستبيانات الموزعة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة:

أولا : منهجية الدراسة الميدانية :

- من اجل اختبار صحة فرضيات بحثنا أو عدم صحتها ، اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع بحثنا وذلك لان طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع ، وفي بحثنا هذا نود معرفة الدور الذي تقوم به الكفاءات من الموارد البشرية المتاحة لدى المجمع ودورها في خلق الميزة التنافسية .

ثانيا : مصادر جمع المادة العلمية النظرية والميدانية :

1- بالنسبة لمصادر جمع المادة العلمية النظرية :

- تم الاعتماد على الكتب والمجلات والرسائل والأطروحات الجامعية إضافة إلى الملتقيات في جمع المادة العلمية النظرية .

2-بالنسبة لمصادر جمع المادة العلمية الميدانية :

تم جمع المادة العلمية في ميدان محل الدراسة عن طريق جمع البيانات التالية:

\*المقابلات والزيارات الميدانية.

\*الوثائق الداخلية الخاصة بمجمع تربية الدواجن – مستغانم –

3- أدوات جمع البيانات الميدانية :

-لجمع المادة العلمية الميدانية استخدمنا أساسا المقابلة والملاحظة بغية معرفة وحقيقة تسيير الكفاءات من الموارد البشرية في المؤسسة ميدان الدراسة والدور الذي تلعبه في خلق الميزة التنافسية.

4- المقابلة:

تم استعمال المقابلة للحصول على المعلومات وذلك من خلال مقابلة بعض المسؤولين ، وكانت أسئلة الاستبيان تهدف إلى :

\*معرفة هل للموارد البشرية والكفاءات خاصة أهمية في مؤسسة ميدان الدراسة.

\*معرفة الطريقة التي يسير بها مجمع تربية الدواجن بمستغانم.

\* معرفة هل للكفاءات من الموارد البشرية دور في خلق الميزة التنافسية.

5-الاستبيان:

يعتبر أداة القياس الرئيسية والمعمول بها لجمع البيانات في هذه الدراسة ، واشتمل الاستبيان على ثلاثة أقسام على النحو التالي :

القسم الأول: حيث شمل هذا القسم على المعلومات الشخصية للعمال وتمثل في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، أساس الالتحاق بالمنصب، عدد السنوات في الوظيفة.

القسم الثاني: شمل هذا القسم على تسيير الموارد والكفاءات البشرية والمتضمنة أربعة محاور: تخطيط الكفاءات، اكتساب الكفاءات البشرية، تنمية الكفاءات البشرية، تقييم الكفاءات البشرية وتضمن مجموعة من الأسئلة.

القسم الثالث: حيث شمل هذا القسم على مجموعة من الأسئلة تتعلق بالميزة التنافسية .

#### 4- حدود الدراسة:

أولاً:الحدود المكانية : مجمع تربية الدواجن للغرب مستغانم.

ثانياً:الحدود الزمانية :من 2020/03/01 إلى غاية 2020/03/15.

ثالثاً:مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في مجمع تربية الدواجن بمستغانم والبالغ عددهم 66 موظفاً ، حيث قمنا باختيار عينة عشوائية من مجموع العمال والمقدرة بـ 50 عامل ووزعنا عليها استمارات الاستبيان.

#### رابعاً: كيفية بناء الاستبيان:

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة ، حيث نستطيع من خلالها معرفة واقع الدراسة التطبيقية ، وفي إطار موضوع هذا البحث الذي يتمحور حول : " تسيير الموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية " فإننا نستخدم أداة لجمع البيانات والتي تتوافق مع طبيعة الدراسة ، حيث تم توزيعها على عينة من عمال مجمع تربية الدواجن بمستغانم ، وذلك بغرض جمع البيانات والإحصائيات الجديدة حول الموضوع<sup>1</sup>.

لذا استعملنا الاستبيان وحاولنا احترام الأصول العلمية في تصميمه واختيار عينة الدراسة المناسبة. بعد إعدادنا للاستبيان تم عرضه على الأستاذ المشرف من أجل إبداء الرأي وإعطاء ملاحظات، ليكون تعديله وإعداده في صورة نهائية.

ولقد قمنا بتوزيع 50 استمارة على موظفي المجمع ، وعليه كانت الاستمارات المسترجعة 44 استمارة وتمثل نسبة 90% ، ومن بين الاستمارات المسترجعة هناك أربعة استمارات ألغيت نظراً لعدم تحقيقها هدف الدراسة من وجود فراغات ، إجابات غير كافية وبذلك فهي لا تلي غرض الدراسة فتم اعتبارها ملغاة وبالتالي تعتبر الاستمارات التي ستقوم عليها الدراسة تمثل 40 استمارة .

<sup>1</sup> بالاعتماد على الاستبيان

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة:

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تفسير وتحليل النتائج المتحصل عليها من الاستمارة الموزعة على موظفي المجمع

أولاً: تحليل البيانات الشخصية:

1-الجنس: كانت نتائج الدراسة كما يلي :

جدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

البيان	العدد	النسبة المئوية
ذكر	25	62.5%
أنثى	15	37.5%
المجموع	40	100%

يلاحظ من الجدول رقم 06 أن 25 فرد من عينة الدراسة عبارة عن ذكور أي بنسبة 62.5% و 15 فرد عبارة عن إناث يمثلون نسبة 37.5% ويرجع ذلك لكون المؤسسة أو المجمع مؤسسة اقتصادية.

الشكل رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



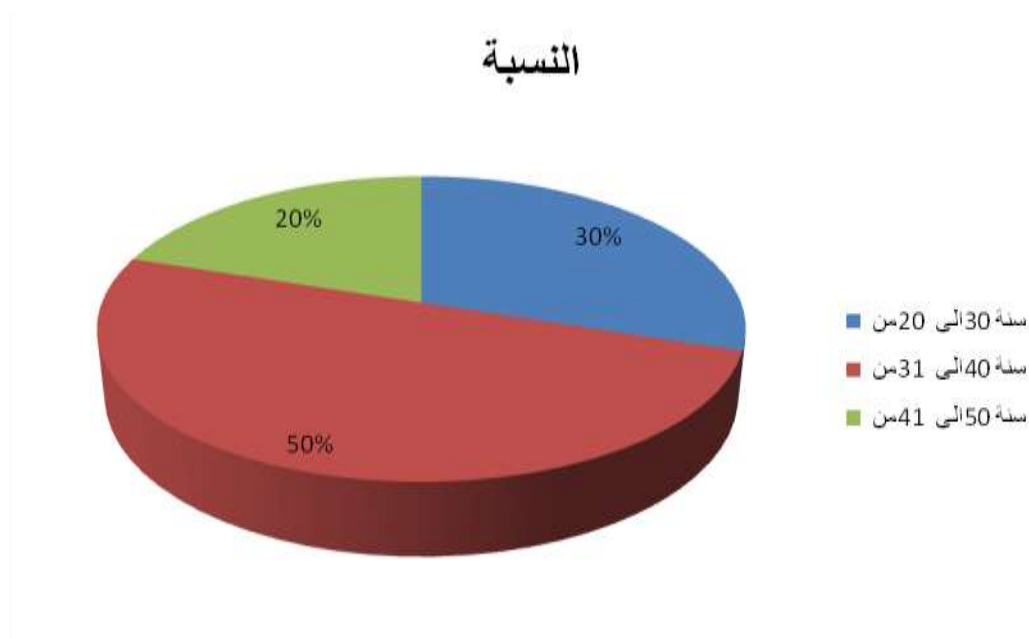
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

السن:

جدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	العدد	البيان
30%	12	من سنة 20 إلى 30 سنة
50%	20	من 31 سنة إلى 40 سنة
20%	08	من 41 سنة إلى 50 سنة
100%	40	المجموع

الشكل رقم 08 : توزيع أعمار أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

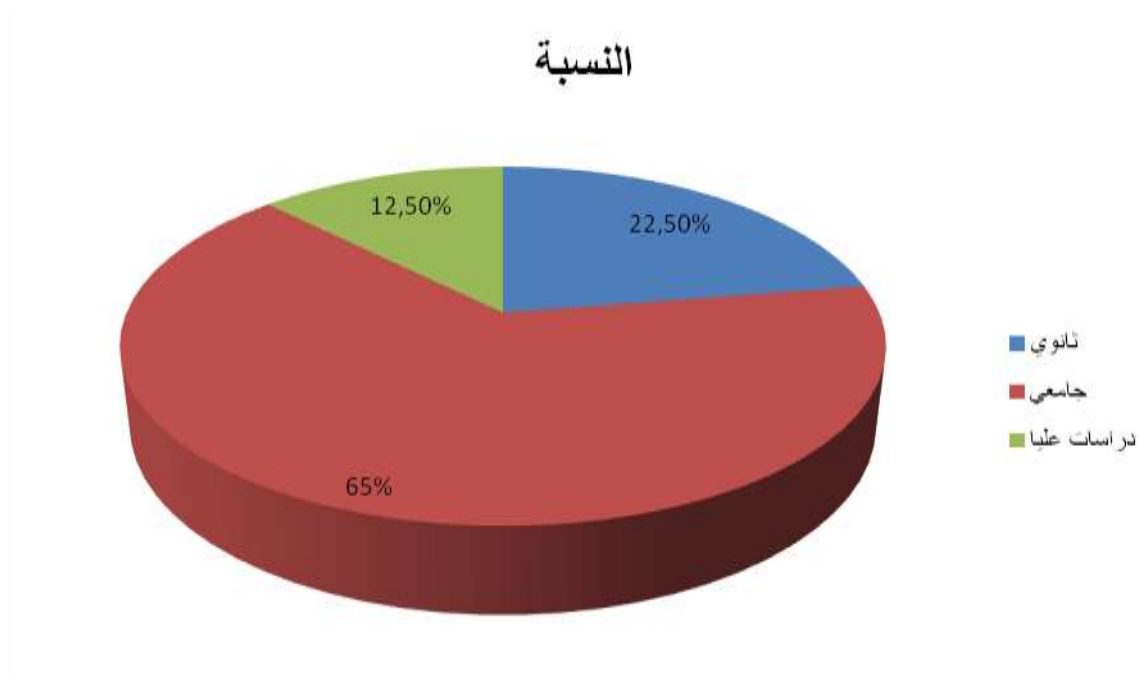
يلاحظ من خلال الجدول أن 30% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 سنة و 50% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة و 20% من العينة تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة ، وعليه فان مجمع تربية الدواجن للغرب بمستغانم يعتمد على الفئات الشبانية وهذا لكون المؤسسة اقتصادية

2- المستوى التعليمي:

جدول رقم 08 : تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل العلمي

البيان	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	09	22.5%
جامعي	26	65%
دراسات عليا	05	12.5%
المجموع	40	100%

الشكل رقم 09: توزيع البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 22.5% من عينة الدراسة مستواهم التعليمي ثانوي ، ونسبة 65% من عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي ، ونسبة 12.5% مستواهم التعليمي دراسات عليا ، ويرجع ذلك ان مجمع تربية الدواجن يعتمد في تسييره على الكفاءات من خريجي الجامعات والتي بإمكانها تحقيق ما يصبو المجمع إليه

3- سنوات الخبرة :

جدول رقم 09 : تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بعدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	البيان
35%	14	1 - 5 سنوات
25%	10	6 - 10 سنوات
10%	04	10 - 15 سنة
30%	12	أكثر من 15 سنة
100%	40	المجموع

الشكل رقم 10: توزيع البيانات الشخصية المتعلقة بعدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 35% من عينة الدراسة تتراوح خبرتهم من 1 إلى 05 سنوات و25% من عينة الدراسة تتراوح خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات، و10% منهم تتراوح خبرتهم من 10 إلى 15 سنة، و 30% تتراوح خبرتهم إلى أكثر من 15 سنة ، وعليه نخلص أن أكثر من نصف العينة لها خبرة في مجال عملها.

4- أساس الالتحاق بالمنصب :

جدول رقم 10 : تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بأساس الالتحاق بالمنصب

النسبة المئوية	العدد	البيان
62.5%	25	على أساس التوظيف
27.5%	11	على أساس الشهادة
10%	04	على أساس الخبرة
100%	40	المجموع

الشكل رقم 11 : توزيع أفراد العينة حسب نوع التوظيف



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن 62.5% من أفراد العينة تم توظيفهم على أساس المسابقة ، و27.5% من أفراد العينة تم توظيفهم على أساس الشهادة ونسبة 10% منهم على أساس الخبرة ، وعليه نخلص إلأن المجمع يعتمد على المصدقية والشفافية في انتقاء الأفراد لشغل المناصب ، لذا يرى أفراد العينة أن التحاقهم بهذه المناصب كان نتيجة لجدارتهم.

## الفصل الثالث : واقع تسيير الموارد البشرية في مجمع تربية الدواجن للغرب مستغانم

المطلب الثالث : واقع تسيير الموارد البشرية في مجمع تربية الدواجن للغرب بمستغانم  
سنحاول معرفة واقع تسيير الكفاءات بمجموعة تربية الدواجن للغرب وذلك من خلال محاور الاستبيان  
المحور الأول: تسيير الموارد والكفاءات البشرية

### 1- تخطيط الكفاءات :

يعتبر التخطيط للكفاءات البشرية في الوحدة نقطة البدء ، ويهدف التعرف على هذه العملية بمجموعة تربية الدواجن للغرب قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة وتحليلها :

#### جدول رقم 11: مؤشرات تخطيط الكفاءات البشرية

لا		نعم		العبارات
%	الإجابات	%	الإجابات	
37.5%	15	62.5%	25	تقوم الوحدة بتحديد أسس ومعايير لتخطيط الكفاءات البشرية
62.5%	25	37.5%	15	تقوم الوحدة بدراسة وظائفها المستقبلية جيدا لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات البشرية
25%	10	75%	30	توجد معلومات كافية تسمح بالتنبؤ باحتياجات الوحدة المستقبلية من الكفاءات البشرية
35%	14	65%	26	يتم تحديد أهداف الوحدة انطلاقا من ما تملكه من كفاءات بشرية
40%	16	60%	24	يشمل تخطيط الكفاءات البشرية استغلال الأفراد بطريقة مثلى

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استمارة البحث

تشير نتائج الجدول رقم 11 حول بعد التخطيط للكفاءات البشرية إلى اتجاه إجابات أفراد العينة نحو " نعم " وهو ما يعني أن هناك توجه نحو تخطيط الكفاءات البشرية بالمجمع حيث أن :

- نسبة 62.5 % من أفراد العينة كانت إجابتهم بنعم حول العبارة " تقوم الوحدة بتحديد أسس ومعايير لتخطيط الكفاءات البشرية" ، وهذا ما يدل على أن المجمع يولي أهمية كبيرة لجمع المعلومات حول الكفاءات الموجودة بالوحدة والكفاءات التي تحتاجها في المستقبل.
- نسبة 75% من أفراد العينة كانت إجابتهم بنعم حول العبارة " توجد معلومات كافية تسمح بالتنبؤ باحتياجات الوحدة المستقبلية من الكفاءات البشرية " وهذا ما يدل على أن المجمع يعطي أهمية بالغة لما سيحتاجه في المستقبل من كفاءات.

## الفصل الثالث : واقع تسيير الموارد البشرية في مجمع تربية الدواجن للغرب مستغانم

- نسبة 65% من أفراد العينة كانت إجابتهم بنعم حول العبارة " يتم تحديد أهداف الوحدة انطلاقا من ما تملكه من كفاءات بشرية " وهذا يدل على أن المجمع يحدد كفاءاته التي تناسب أهدافه المسطرة.
- نسبة 60% من أفراد العينة كانت إجابتهم بنعم حول العبارة " يشمل تخطيط الكفاءات البشرية استغلال الأفراد بطريقة مثلى " وهذا ما يدل على أن المجمع يرى على أن تخطيط الكفاءات البشرية يساعد على استغلال جميع المهارات التي تمتلكها الكفاءات التي بحوزته.
- نسبة 62.5% من أفراد العينة كانت إجابتهم بلا حول العبارة " تقوم الوحدة بدراسة وظائفها المستقبلية جيدا لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات البشرية " وهذا راجع لعدم توفر المعلومات لدى كل أفراد العينة فيما يخص بعض وظائف الإدارة.

### 2- اكتساب الكفاءات البشرية:

#### جدول رقم 12 : مؤشرات اكتساب الكفاءات البشرية

لا		نعم		العبارات
%	الإجابات	%	الإجابات	
40%	16	60%	24	يتم التوظيف في الوحدة على أساس الاحتياجات من الكفاءات
32.5%	13	67.5%	27	تتبع الوحدة في عملية البحث والكشف عن الموارد البشرية الكفاءة والمؤهل المناسب لشغل الوظائف الشاغرة
32.5%	13	67.5%	27	الوحدة لها القدرة على التمييز بين المؤهلات والخبرات التي يتمتع بها كل موظف
25%	10	75%	30	تحتفظ الوحدة بالموظفين القدامى الذين يتمتعون بخبرة كبيرة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استمارة البحث

تشير نتائج الجدول رقم 12 حول مؤشرات اكتساب الكفاءات البشرية إلى اتجاه إجابات الأفراد نحو " نعم " وهذا ما يدل على أن المجمع له اهتمام كبير باكتساب وتوظيف الكفاءات البشرية التي تساعد على تحقيق التميز في الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية حيث أن :

- تشير نسبة إجابات أفراد العينة إلى 60% بنعم وإلى 40% بلا ، النسبتين نوعا ما متقاربتين حول عبارة " يتم التوظيف في الوحدة على أساس الاحتياجات من الكفاءات " وهذا لكون أفراد الوحدة ليست لديهم المعلومات الكافية عن أسباب التوظيف .

## الفصل الثالث : واقع تسيير الموارد البشرية في مجمع تربية الدواجن للغرب مستغانم

- تشير نسبة إجابات أفراد العينة إلى 67.5 % بنعم حول العبارة " تتبع الوحدة في عملية البحث والكشف عن الموارد البشرية الكفاءة والمؤهل المناسب لشغل الوظائف الشاغرة " لان المجمع يعتبر مهما في عملية التوظيف ويحدد مستوى الكفاءة.
- تشير نسبة إجابات أفراد العينة إلى 67.5 % بنعم حول العبارة " مؤسستكم لها القدرة على التمييز بين المؤهلات والخبرات التي يتمتع بها كل موظف " لتحديد نوعية الكفاءة ووضعها في المكان المناسب تشير نسبة إجابات أفراد العينة إلى 75 % بنعم حول العبارة " تحتفظ الوحدة بالموظفين القدامى الذين يتمتعون بخبرة كبيرة " وذلك لاعتبار أن الموظفون القدامى احد نقاط قوة المجمع ويتمتعون بمهارات وخبرات واسعة في مجال عملهم.

2- تنمية الكفاءات:

جدول رقم 13: مؤشرات تنمية الكفاءات

لا		نعم		العبارات
%	الإجابات	%	الإجابات	
37.5%	15	62.5%	25	هناك تبادل للمعارف والآراء والخبرات بين العمال فيما
25%	10	75%	30	الدورات والبرامج التدريبية توفر معارف وخبرات ومهارات جديدة
25%	10	75%	30	نظام الحوافز يساعد على تنمية المهارات وتحسين الأداء
62.5%	25	37.5%	15	تحرص الوحدة على عقد دورات تدريبية بشكل مستمر
12.5%	05	87.5%	35	المكافآت توزع على العمال وفقا للكفاءة التي يتمتعون بها

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استمارة البحث

- تشير نسبة إجابات أفراد العينة إلى 62.5 % بنعم حول العبارة " هناك تبادل للمعارف والآراء والخبرات بين العمال فيما " وهذا ما يزيد من التراكم المعرفي لدى كفاءات الوحدة وبالتالي تحسين وتطوير الأداء .
- تشير نسبة إجابات أفراد العينة إلى 75% بنعم حول العبارة " الدورات والبرامج التدريبية توفر معارف وخبرات ومهارات جديدة " وهذا ما يدل على أن المدربين لها كفاءة عالية في مجال التدريب والقدرة على إيصال المعلومة.

## الفصل الثالث : واقع تسيير الموارد البشرية في مجمع تربية الدواجن للغرب مستغانم

- تشير نسبة إجابات أفراد العينة إلى 75 % بنعم حول العبارة " نظام الحوافز يساعد على تنمية المهارات وتحسين الأداء " وهذا ما يدل على أن نظام الحوافز المتبع من قبل الوحدة يحفز الأفراد من أجل تحسين مستواهم المعرفي ، كما يساعد التحفيز المعنوي على تبادل المعارف بين الأفراد.
- تشير نسبة إجابات أفراد العينة إلى 62.5 % بلا حول العبارة " تحرص الوحدة على عقد دورات تدريبية بشكل مستمر " وهذا راجع لكون الكفاءات المتوفرة لدى الوحدة تتمتع بتدريب جيد منذ بداية لتوظيف.
- تشير نسبة إجابات أفراد العينة إلى 87.5 % بنعم حول العبارة " المكافآت توزع على العمال وفقا للكفاءة التي يتمتعون بها " بحيث يعتبر توزيع المكافآت على أساس الكفاءات دافعا للأفراد نحو التوجه للرفع من كفاءاتهم ومعارفهم.

### 4-تقييم الكفاءات البشرية:

#### جدول رقم14 : مؤشرات تقييم الكفاءات البشرية

لا		نعم		العبارات
%	الإجابات	%	الإجابات	
47.5%	19	52.5%	21	عملية التقييم للكفاءات تتم خلال فترات معينة بانتظام
62.5%	25	37.5%	15	تتميز عملية تقييم مستوى الكفاءات بالشفافية
25%	10	75%	30	يساعد تقييم الكفاءات على تحسين وتطوير أداء الكفاءات
22.5%	09	77.5%	31	تساعد طرق التقييم على معرفة المستوى الحقيقي لمهارات ومعارف العاملين بالوحدة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استمارة البحث

- تشير اتجاه إجابات أفراد العينة بنعم بنسبة 52.5% حول العبارة " عملية التقييم للكفاءات تتم خلال فترات معينة بانتظام " ، هذا يعني أن الوحدة مهتمة بالكفاءات الموجودة لديها وهذا ما يساعدها على اتخاذ الإجراءات المستقبلية المتعلقة بكفاءات المؤسسة.
- تشير اتجاه إجابات أفراد العينة بلا بنسبة 62.5% حول العبارة " تتميز عملية تقييم مستوى الكفاءات بالشفافية " وهذا راجع ربما إلى عدم معرفة العاملين لطرق التقييم المعتمدة في الوحدة أو المعايير المأخوذة بعين الاعتبار.

## الفصل الثالث : واقع تسيير الموارد البشرية في مجمع تربية الدواجن للغرب مستغانم

- تشير اتجاه إجابات أفراد العينة بنعم بنسبة 75% حول العبارة " يساعد تقييم الكفاءات على تحسين وتطوير أداء الكفاءات " ، لما له من اثر ايجابي وهذا بطبيعة الحال في فائدة المجمع أو الوحدة.
- تشير اتجاه إجابات أفراد العينة بنعم بنسبة 77.5% حول العبارة " تساعد طرق التقييم على معرفة المستوى الحقيقي لمهارات ومعارف العاملين بالوحدة " وهذا يدل على حرص الوحدة على جمع المعلومات الكافية حول الكفاءات الموجودة بالوحدة والكفاءات التي تحتاجها في المستقبل.

### المحور الثاني: الميزة التنافسية:

الجدول رقم 15 : مؤشرات الميزة التنافسية

لا		نعم		العبارات
%	الإجابات	%	الإجابات	
0	00	100%	40	تستخدم الوحدة تكنولوجيا جديدة مقارنة بالمنافسين
12.5%	05	87.5%	35	تبنى الوحدة إستراتيجية الإبداع والابتكار
30%	12	70%	28	الوحدة تشجع الاقتراحات والآراء المقدمة من قبل العاملين
0	00	100%	40	تقدم الوحدة منتجات ذات جودة عالية
5%	02	95%	38	تعمل الوحدة على تطبيق معايير الجودة في جميع المراحل الإنتاجية
10%	04	90%	36	تسعى الوحدة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف
55%	22	45%	18	الوحدة تتبع أساليب معينة لتقليل التكاليف
25%	10	75%	30	كفاءة الموارد البشرية المتاحة لديكم تساعد على تقليل التكاليف بالنسبة للعملية الإنتاجية
0	00	100%	40	تسعى مؤسستكم بالتأكيد على جعل تقليل التكلفة ثقافة
12.5%	05	87.5%	35	تميز منتجاتكم وخدماتكم المقدمة راجعة إلى المنافسة الكبيرة من قبل المنافسين
0	00	100%	40	تعتبرون أن الأشخاص المتميزين والمتفوقين مصدرا للإبداع وتحقيق النجاح وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استمارة البحث

تشير نتائج الجدول الخاص ببعده الميزة التنافسية إلى:

- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالإجابة نعم بنسبة 100% حول العبارة " تستخدم الوحدة تكنولوجيا جديدة مقارنة بالمنافسين " وهذا ما يبين أن الوحدة تستعمل تكنولوجيا جديدة لأن اكتساب الميزة التنافسية في عصر يتميز بالسرعة يتوجب امتلاك تكنولوجيا متطورة.
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالإجابة نعم بنسبة 87.5% حول العبارة " تتبنى الوحدة إستراتيجية الإبداع والابتكار" وهذا يدل على أن الوحدة تفسح المجال لذوي المهارات والمبدعين لما له من أهمية في رفع جودة المنتجات وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالإجابة نعم بنسبة 70% حول العبارة " الوحدة تشجع الاقتراحات والآراء المقدمة من قبل العاملين " وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة ، وحتى يتم إخراج الطاقات الكامنة لدى أفراد الوحدة.
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالإجابة نعم بنسبة 100% حول العبارة " تقدم الوحدة منتجات ذات جودة عالية" وقد يرجع هذا لكون المؤسسة قديمة نوعا ما وبالتالي لها خبرة في المجال مما يساعدها على تقديم منتجات ذات جودة عالية.
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالإجابة نعم بنسبة 95% حول العبارة " تعمل الوحدة على تطبيق معايير الجودة في جميع المراحل الإنتاجية " لأن تحقيق الجودة في المنتجات غير كاف لتحقيق التميز ولذلك تعتمد الوحدة على إجراءات الجودة في جميع المراحل الإنتاجية وأداء الوظائف بالمؤسسة.
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالإجابة نعم بنسبة 90% حول العبارة " تسعى الوحدة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف " وهذا يدل على أن الوحدة تقوم بدراسة السوق وذلك من أجل تقديم أفضل الأسعار وبالتالي تحقيق ميزة السعر.
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالإجابة بلا بنسبة 55% حول العبارة " الوحدة تتبع أساليب معينة لتقليل التكاليف " والسبب يعود إلى المشاكل التي يواجهها المجمع في هذا المجال، مما يجعل المجمع ليس لديه القدرة على التحكم في بعض التكاليف.
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالإجابة بنعم بنسبة 75% حول العبارة " كفاءة الموارد البشرية المتاحة لديكم تساعد على تقليل التكاليف بالنسبة للعملية الإنتاجية " وهذا يبين أن المجمع يعتمد على الأفراد المتفوقين والمتميزين في العمليات الإدارية وكفاءاتهم وبالتالي تأثير إيجابي مباشر على المؤسسة وبالتالي المساهمة في تقليل التكاليف.
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالإجابة نعم بنسبة 100% حول العبارة " تسعى مؤسستكم بالتأكد على جعل تقليل التكلفة ثقافة " يسعى المجمع لترسيخ عبارة تخفيض التكاليف ثقافة ، لأنه إن لم يتمكن من ذلك فلا يستطيع الوصول إلى التميز والريادة .
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالإجابة نعم بنسبة 87.5% حول العبارة " تميز منتجاتكم وخدماتكم المقدمة راجعة إلى المنافسة الكبيرة من قبل المنافسين " وهذا يرجع للمنافسة الشديدة والبقاء في الريادة يتطلب منتجات وخدمات متميزة .

• يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالإجابة نعم بنسبة 100% حول العبارة " تعتبرون أن الأشخاص المتميزين والمتفوقين مصدرا للإبداع وتحقيق النجاح وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية " لان الكفاءات إن وضعت في المكان التي تستحق مع التحفيز تفجر طاقاتها وبالتالي تحقق ما كان مسطر من أهداف ، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

وعليه نخلص أن مستوى الميزة التنافسية في مجمع تربية الدواجن للغرب مستغانم جيد ، حيث غالبية أفراد العينة كانت إجابتهم بنعم ، وهذا ما يدل على أن هنا كاهتمام كبير من المجمع بتحقيق الميزة التنافسية حتى يتم تقديم منتجات أفضل من المنافسين.

### خلاصة الفصل الثالث :

أهم النتائج التي خلصنا إليها في هذا الفصل أن مجمع تربية الدواجن للغرب بمستغانم يولي أهمية كبيرة للعنصر البشري وبالأحرى الكفاءات البشرية وذلك من خلال عملية التخطيط والتدريب والتنمية والتقييم ولديه القناعة التامة بان الكفاءات البشرية هي الركيزة الأساسية لتحقيق التميز وبالتالي الميزة التنافسية . لذا فقد اعتمدت إدارة المجمع على سياسة تنموية قائمة على التكوين والتدريب المستمر للعمال دون السماح في

شريحة الزبائن والاهتمام يكون بهم من حيث الجودة في المنتج والسعر المناسب.

الخاتمة العامة

### الخاتمة العامة:

من خلال هذا البحث حاولنا معالجة موضوع مهم جدا خاصة بالنسبة للمؤسسات ومنظمات الأعمال، ألا وهو:

" تسيير الموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية " ، فمن خلال البحث خلصنا أن المؤسسات والمنظمات التي تريد الاستمرارية والبقاء عليها أن تهتم بالعنصر البشري ، وحديثنا عن هذا الأخير وعن الدور الذي يقوم به داخل المنظمات والمؤسسات يقودنا إلى الحديث عن الكفاءات البشرية ، لأن المورد البشري الذي يتمتع بالكفاءة العالية هو القادر على تقديم الإضافة للمنظمة .

وتعتبر الكفاءات البشرية هي تلك التوليفة من المعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد والمستعملة والموظفة في الميدان بغية تحقيق الهدف المسطر ، كما أنها تمثل احد أهم الموارد الإستراتيجية للمؤسسة ، إذ أصبحت تمثل حيزا هاما من اهتمام الراغبين في تحقيق أعلى مستويات النجاعة والفعالية ، وهذا ما قادنا إلى القول أن الفرضية الأولى التي كانت تعتبر أن المورد البشري هو العنصر والمصدر الأساسي لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية صحيحة ، كما خلصنا أيضا إلى أن الميزة التنافسية هي مفهوم استراتيجي يعكس وضعنا تنافسيا

مميزا للمؤسسة مقارنة بمنافسيها ومصادرها المتعددة ، الأمر الذي يفرض على المؤسسات تحديدها بدقة قصد الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة ، خاصة وان المنظمات أصبحت لا تعتمد على مصدر واحد للميزة التنافسية وإنما على مجموعة متكاملة ، إذ تعد الكفاءات من الموارد البشرية ابرز هذه العناصر وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية .

من خلال ما سبق يمكن استخلاص بان الكفاءات من الموارد البشرية تعتبر من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي إدارتها وتسييرها بالشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها باعتبارها أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها لأنها الأصل الوحيد المالك والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحققة للميزة التنافسية.

أولا: نتائج البحث:

من خلال التطرق لأهم جوانب الموضوع النظرية منها والتطبيقية توصلنا إلى الإجابة عن التساؤلات المطروحة ، حيث يمكن إبراز النتائج المسجلة فيما يلي :

#### 1- نتائج الجانب النظري :

- يمكن النظر للمؤسسة على أنها حافظة من الموارد والكفاءات المتحكم فيها من قبل المؤسسة بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ استراتيجياتها ، ومنه تعزيز كفاءتها وفعاليتها وخدمة تنافسياتها.
- الكفاءات من الموارد البشرية ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط ، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم .
- الميزة التنافسية مفهوم استراتيجي يعكس وضعنا تنافسيا مميزا للمؤسسة مقارنة بمنافسيها ، ويتجلى ذلك بتقديم قيمة لزيائنها سواء على مستوى التكلفة ، جودة المنتجات أو مرونة عملياتها ... الخ مما يكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز.

- الميزة التنافسية لا تكمن في موارد المؤسسة فحسب ، وإنما في طريقة المزج بين هذه الموارد ، وما ينتج عنه من فروقات محسوسة في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها ، وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة ، وهو ما توفره الكفاءات مما جعلها تظهر كنقطة محورية.

### 2- نتائج الجانب التطبيقي :

لقد سمح لنا عرض الجانب التطبيقي للبحث ، والذي تطرقنا فيه إلى حالة مجمع تربية الدواجن للغرب بمستغانم من استخلاص النتائج التالية :

-يسعى المجمع إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تتمحور مجملها في تحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضا الزبائن، ويتطلع المجمع انطلاقا من هذه الأهداف إلى الرفع من حصته السوقية.

- أصبحت الكفاءات تحتل مكانة مرموقة في إستراتيجية مجمع تربية الدواجن للغرب مستغانم والذي اتخذ مجموعة من الإجراءات اللازمة لتقييم كفاءات أفرادها للتعرف على حاجياتهم من التكوين قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب والأهداف المسطرة .

- قصد الوصول إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية وفي الآجال المحددة، يهتم المجمع بالموظفين الذين لهم تأثير مباشر على جودة منتجات المؤسسة.

### 3- التوصيات :

-العمل على المحافظة على الكفاءات باتخاذ مجموعة من الإجراءات كالتحفيز ، الترقية ... الخ والتي تحد من تسربها إلى المؤسسات المنافسة .

- الاهتمام أكثر بالكفاءات الجماعية التي تتشكل بتفاعل العديد من العوامل مثل البيئة التنظيمية،التكنولوجية، وروح التعاون والعمل الجماعي...الخ والتي يصعب نقلها إلى محيط آخر.

- وضع عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ، من خلال تمكين أفراد المؤسسة من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية ، وتنامي القابلية للاستخدام ، وتقاسم السلطات ، ومنه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة ، وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير، الرقي ، وتحقيق الذات من جهة أخرى .

### 5- آفاق البحث:

لفت انتباهنا ونحن نختتم هذا البحث عدة مواضيع يمكن أن تشكل دراسات مستقبلية منها:

-دور الكفاءات البشرية في تعزيز تنافسية وأداء المؤسسة.

- دور التحفيز في صنع الكفاءات الإستراتيجية .

- دور الكفاءات في تدعيم الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.

## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع :

### أولا : المراجع باللغة العربية :

#### \*الكتب :

- 1- عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2002.
- 2- عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم والإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.
- 3- مهدي اويلف حسن ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر ، 2001.
- 4- محمد رسلان الجيوشي ، جميلة حمد الله ، إدارة علم وتطبيق ، دار المسيرة ، الأردن ، 2008.
- 5- كمال المغربي وآخرون ، أساسيات في الإدارة ، 1995.
- 6- جاري ديسلر ، ادارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2003 .
- 7- مدحت أبو النمر ، مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز ، مصر ، 2009.
- 8- كمال بدير ، الإدارة عملية ونظام ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، 1996.
- 9- شعلان الشمري ، مفاهيم في الإدارة ، جدة ، 2012.
- 10- مصطفى شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، 2005.
- 11- صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، 2002.
- 12- احمد سي مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، منظور القرن الحادي والعشرون ، دار الكتب ، القاهرة ، 2002.
- 13- عايذة سيدي الخطاب ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة ، الاندماج ومشاركة المخاطر، المكتبات الكبرى ، القاهرة ،
- 14- نعمة عباس الحقاقي ، الإدارة الإستراتيجية ، دار الثقافة ، عمان ، 2014.
- 15- فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000.
- 16- جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية ، الإسكندرية ، 2006.
- 17- احمد صاهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2009.
- 19- مؤيد سعيد سالم ، تنظيم المنظمات ، دار النشر ، 2002.
- 18- تشارلز جارديت جونز ، الإدارة الإستراتيجية ، مدخل متكامل ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي محمد ، سيد احمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2006.
- 19- منال محمد الكردي ، جلال إبراهيم العبد ، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2003.
- 20- توماس وهلين ، دافيد هنجر ، الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي ، زهير نعيم الصباح ، الرياض ، 1990
- 21- عادل حروش ، مؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية ، 2009
- 22- محمد إسماعيل بلال ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004.
- 23- منير نوري ، تسيير الموارد البشرية ، الشلف ، الجزائر ، 2010.

- 24- فيليب كوتلر، جاري ارمنترودج ، ترجمة ، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور ، أساسيات التسويق ، دار المريخ ، الرياض ، 2007.
- 25- تامر البكري ، استراتيجيات التسويق ، داراليازوري ، عمان ، 2008
- 26- فريد النجار ، المنافسة والترويج التطبيقية ، آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2000
- 27- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004/2003 .
- 28- طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي ، الإدارة الإستراتيجية ، منظور منهجي متكامل ، 2009
- 29- حسن محمد حراشة ، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي ، دارالزمان
- 30- عبد الرحمن توفيق ، استراتيجيات الاستثمار البشري ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ميك ، القاهرة ، 1996.

#### \*الرسائل العلمية :

- احمد بلالي ، الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص إدارة أعمال ، الجزائر ، 2008/2007 .
- الراوي الشيخ ، نحو تسيير استراتيجي فعال بكفاءة في المؤسسة ، أطروحة دكتوراه دولة في الاقتصاد ، جامعة الجزائر ، 1999.
- سملاي يحضية ، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مدخل الجودة والمعرفة ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، جامعة الجزائر ، 2004/2003.
- سليمان عائشة ، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية ، عامل الكفاءات في المؤسسة ، دراسة حالة بالمطاحن الكبرى الظهرة مستغانم ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، علوم تسيير ، جامعة تلمسان ، 2011/2010.
- رحيل آسيا ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، علوم تسيير ، بومرداس ، 2011/2010
- زكية بوسعد ، اثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، علوم تسيير ، باتنة ، 2008/2007 .
- نذيرة بوزيد ، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، علوم تسيير ، ورقلة ، 2012/2011 .
- عاشور زيان ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاتجاهات المهنية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم تسيير ، بسكرة ، 2011/2010
- مقداد أصيلة ، بطيب عائشة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص تسيير استراتيجي ، 2015 ، 2016 .

#### \*المجلات :

- الطيب داودي ، مراد محبوب ، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، العدد 12 ، نوفمبر ، 2007.
- احمد بلالي ، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، العدد 11 ، ماي ، 2007.

#### \* المداخلات :

- عبد القادر شلابي ، دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية ، مداخله مقدمة للمشاركة في الملتقى العلمي الدولي حول : صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2009.
- بوجمل احمد ، PERFORMANCE DE RESSOURCES HUMAINS ، مداخله مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، ورقلة ، 2004
- رحيم حسين ، علاوي عبد الفتاح ، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الايجابي للمؤسسة ، مداخله مقدمة للمنتدى الوطني الثالث للمؤسسات ، الجزائر ، 2006.
- مداح عرايبي الحاج ، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة ، مداخله مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ، الشلف ، 2006
- الطيب الدودي ، الأمين حلموس ، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية ، مداخله مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية ، تسيير المهارات ، بسكرة ، 2012
- كمال رزيق ، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مداخله ضمن الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الجديد ، 2003.
- موساوي زهية ن خالدي خديجة ، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات ، مداخله ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، ورقلة ، 2005.

-المراجع باللغة الأجنبية:

\*M.PORTER, L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DES NATIONS , INTER Editions , PARIS , 1993

\*BARILMAN JEAN, LES MEILLEURS PRATIQUE DE MANAGEMENT AN CŒUR DE LA PERFORMANCE ,Edition

ORGANISATION PARIS 1998

\*1 PHILLIPE ZARIFIAN , LEMODELE DE LA COMPETENCE , EDITION LIAISONS , PARIS , 2001

\*LEVEY LEBOYER , LA GESTION DES COMPETENCES , 2 EME EDITION ORGANIZATION, PARIS, 1997

## الملخص :

إن التغيرات والتطورات المتسارعة التي يشهدها العالم ، أثرت كثيرا على المؤسسات ومنظمات الأعمال التي أصبحت تعمل في نظام مفتوح ، حيث أن بقاءها واستمراريتها أصبح مرهون بمدى ابتكارها واعتمادها على طرق وأساليب تسيير حديثة غير مستعملة من قبل المنظمات المنافسة ، بالإضافة إلى امتلاكها لموارد بشرية ذات كفاءة لكي تحقق للمؤسسة ما كان مسطرا من أهداف ، خاصة في ظل التحول إلى ما أصبح يعرف باقتصاد المعرفة الذي بدوره يقوم على تثمين الموارد الفكرية.

أصبح تحقيق الميزة التنافسية والبحث عن مصادرها لم يعد يقتصر فقط على كيفية مواجهة التهديدات التي تفرزها البيئة الخارجية فحسب ، وإنما بقدره المؤسسات على الاستغلال الأمثل لما هو متاح لها من موارد داخلية ويأتي في مقدمتها المورد البشري الكفاء وطريقة تسييره الفعالة احد العناصر الأساسية لها.

ومنه نخلص إلى أن المؤسسات الراغبة في تحقيق التميز وبالتالي الميزة التنافسية مرهون بمدى استقطابها لكفاءات بشرية متنوعة لها القدرة على الاستجابة لمتغيرات المحيط الخارجي.

## Résumé:

**Les changements et développements rapides qui se produisent dans le monde ont beaucoup affecté les institutions et les organisations commerciales qui sont devenues opérant dans un système ouvert, car leur survie et leur continuité sont devenues tributaires de l'étendue de leur innovation et de leur recours à des méthodes et des méthodes de gestion modernes non utilisées par des organisations concurrentes, en plus de leur possession de ressources humaines efficaces Afin que la Fondation atteigne les objectifs qui ont été soulignés, en particulier à la lumière de la transition vers ce qui est devenu connu comme l'économie du savoir, qui à son tour est basée sur la valorisation des ressources intellectuelles.**

**L'obtention d'un avantage concurrentiel et la recherche de ses sources ne se limitent plus seulement à la manière de faire face aux menaces posées par l'environnement extérieur, mais à la capacité des institutions à faire le meilleur usage des ressources internes disponibles, en particulier les ressources humaines efficaces, et le mode efficace de gestion est l'un des éléments fondamentaux de celui-ci.**

**Nous en concluons que les institutions qui souhaitent obtenir une distinction et donc un avantage concurrentiel dépendent de la mesure dans laquelle elles attirent diverses compétences humaines qui ont la capacité de répondre aux changements de l'environnement extérieur.**