



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: التسيير الإستراتيجي

دور إدارة الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة  
دراسة حالة مؤسسة ملبنة الساحل

مقدمة من طرف الطالبة:

بن حمدادة نجاة

تحت إشراف المؤطر:

بن حمو عبد الله

اعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بوزيان العجال	استاذ محاضر	مستغانم
مقررا	بن حمو عبد الله	استاذ محاضر	مستغانم
مناقشا	مدوري نور الدين	استاذ محاضر	مستغانم

السنة الجامعية 2020/2019

# الأهداء

الهي لا يطيبه الليل الا بشرك و لا يطيبه النهار الا بطاعتك، و لا تطيبه اللحظات الا بذكرك  
، اما بعد:

أهدي هذا العمل الي:

\_الى الذي وهبني كل ما يملك حتى احقق له اماله، الي من كان يدفعني قدما نحو الامام لنيل  
المبتغى، الي الانسان الذي امتلك الانسانية بكل قوة، الي الذي سمر على تعليمي بتضحيات  
جسام، الي من علمني العطاء دون انتظار، الي من احمل اسمه بكل افتخار، ارجوا من الله ان يمد  
في عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار والذي العزيز.

\_الى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء و الحنان، الي التي صبرت على كل شيء، الي التي  
رعتني و كانت سندي في الشدائد، الي بسمه الحياة و سر الوجود، الي من كان دعائها سر  
نجاحي و حنانها بلسم جراحي أمي الحبيبة.

الى من حبهم يجري في عروقي، الي من بهم أكبر و عليهم اعتمد، الي من عرفته معصم معني  
الحياة أخواتي: سمية\_ حفصة\_ أسماء\_ هاجر.

الى من ارى التفاؤل و البراءة في اعينهم الي شموع بيتنا: صدوق محمد الأمين \_ عبد الرحمان  
الى القلوب الطاهرة و النفوس العفيفة الي الإخوة التي لم تلدهم أمي: محمد\_ حمزة.

الى ينابيع الصدق الصافي الي رفيقات دربي صديقاتي العزيزات على قلبي: حورية\_ فاطمة-  
ناصرية.

اهدي اليهم ثمرة جهدي لادخل على قلوبهم شيئا من السعادة.

الى كل من يؤمن بان بذور نجاح التغيير هي ذواتنا و في انفسنا قبل ان تكون في اشياء  
اخرى....

الى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع



# الشكر

إن الشكر لله شكراً عظيماً و الحمد لله حمداً كثيراً الذي أحاننا في إنجاز هذا البحث

نتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل و في تذليل ما واجهنا من صعوبات و نخص بالذكر الأستاذ المشرف بن حمد عبد الله، الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة التي كانت عوناً لنا و لا يفوتنا أن نشكر كل أساتذة قسم علوم

التسيير.

كما أقدم الشكر إلى كل من ساهم في نجاحي و لم يبخل بتعليمي للوصول إلى مستوى أرقى  
داخياً لله عز و جل أن ينير قلوبهم بالعلم و أن يجزيهم عطاءه.

الصفحة	فهرس المحتويات
	الإهداء.....
	الشكر والتقدير.....
أ	مقدمة عامة.....
I	الفهرس
	قائمة الأشكال و الجداول
<b>الفصل الأول: الميزة التنافسية</b>	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية
02	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية
03	المطلب الثاني: نظرية المزايا التنافسية و مصادرها
08	المطلب الثالث: خصائص المزايا التنافسية و كيفية تحقيقها
11	المبحث الثاني: نموذج بورتر و الاستراتيجيات التنافسية
11	المطلب الثاني: القوى التنافسية الخمس لبورتر
13	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية
<b>الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية</b>	
19	تمهيد
20	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية
20	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

21	المطلب الثاني:نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية
24	المطلب الثالث:وظائف إدارة الموارد البشرية
26	المبحث الثاني:إدارة الكفاءات
26	المطلب الأول:مفهوم الكفاءات و مستوياتها
28	المطلب الثاني:أنواع الكفاءات و أبعادها
31	المطلب الثالث: مفهوم إدارة الكفاءات
الفصل الثالث:دراسة حالة مؤسسة ملبنة الساحل	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: تقديم ملبنة الساحل بصلامندر – مستغانم – GIPLAIT
38	المطلب الأول:لمحة تاريخية عن دواوين الحليب بالجزائر
39	المطلب الثاني: نشأة ملبنة الساحل بصلامندر – مستغانم – GIPLAIT
39	المطلب الثالث:دراسة الهيكل التنظيمي ومهام كل فرع منه
47	المبحث الثاني:سياسة إدارة الموارد البشرية بالملبنة
47	المطلب الأول: سياسة توظيف الموارد البشرية
47	المطلب الثاني: سياسة التحفيز بالتقييم الشهري
50	المطلب الثالث: سياسة التحفيز بالتقييم السنوية
51	المبحث الثالث:واقع دور إدارة الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة ملبنة الساحل
51	المطلب الأول:منهجية الدراسة
52	المطلب الثاني:تحليل و تفسير نتائج الدراسة

قائمة الأشكال

12	الشكل رقم 01: سلسلة القيمة
13	الشكل رقم 02: القوى الخمس لبورتر
16	الشكل رقم 03: الاستراتيجيات التنافسية الاساسية لبورتر
31	الشكل رقم 04: أبعاد الكفاءة
32	الشكل 05: المتغيرات المؤثرة على إدارة الكفاءات
40	الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ملبنة الساحل
45	الشكل رقم 07: الأعمار
46	الشكل رقم 08: توزيع الرتب
53	الشكل رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب الجنس
54	الشكل رقم 10: توزيع اعمار أفراد العينة
55	الشكل رقم 11: البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل العلمي
	قائمة الجداول
44	الجدول رقم 01: المستويات التعليمية
45	الجدول رقم 02: الأعمار
46	الجدول رقم 03: توزيع الرتب

## الفهرس:

49	الجدول رقم 04: المردودية
53	جدول رقم 05: تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس
54	جدول رقم 06: تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالعمر
55	جدول رقم 07: تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل العلمي
56	جدول رقم 08: بعد تخطيط الكفاءات البشرية
57	جدول رقم 09: مؤشرات اكتساب الكفاءات البشرية
59	جدول رقم 10: مؤشرات تقييم الكفاءات
60	جدول رقم 11: مؤشرات الميزة التنافسية

المقدمة

إن الميزة التي يتميز بها العالم في يومنا هذا هي التغيير وهذا جراء التطورات و التحولات الكبيرة في جميع مجالات الحياة اقتصاديه سياسيه، اجتماعية أو تكنولوجية... نتيجة للعولمة و التطور العلمي و التقني و المعرفة و شدة المنافسة، و ما أفرزته من التوجه نحو ما يسمى باقتصاد المعرفة وإعطاء أهمية لراس المال الفكري و انتقال لرؤوس الأموال و المنتجات و انفتاح الأسواق التي أدت إلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات و مواجهتها تحديات جديدة ذات تغيرات سريعة و ذات مرونة عالية، حيث ولى في هذا العصر الاقتصاد المعتمد على الانتاج الكمي لينتقل الى الاقتصاد المعتمد على المعرفة و المعلومات و المهارات و الكفاءات و هو ما فرض تحديات طالت كافة المنظمات مع اختلاف حجمها و درجات تقدمها و نموها سواء كانت ذات طابع دولي أو مؤسسات وطنية صغيرة كانت متوسطة او كبيرة.

و في ظل هذه الظروف المحيطة بالمؤسسة أصبح تحقيق الميزة التنافسية أهم ركائز نظام الأعمال الذي كان يعتمد سابقا على رأس مال مادي و الذي أصبح في عصرنا الان يعتمد بصفة عامة على رأس المال غير الملموس، و ذلك من خلال الإبداع و الابتكار و الاعتماد في عملية الإنتاج على التكنولوجيا و الالات المتطورة و العمل بمنظور الجودة الشاملة، حيث أصبحت المنافسة لا تقتصر على الدخول و الخروج من السوق و إنما البقاء و الاستمرارية و ليكون ذلك لا بد أن تكون المؤسسة حريصة على بقائها يقظة و في التصدي الدائم لبيئتها، لذلك و جب على المؤسسات التفوق على نظيراتها و التميز من جميع النواحي و الاستجابة لهذا لا بد من الاهتمام بالموارد البشري ذو كفاءة و مهارات عالية سواء في أداء العمل أو في رد الفعل.

نتيجة هذه التحولات العالمية الجديدة و ما أحدثته من تغيير جذري على الفكر التسييري و يبدو ذلك جليا من خلال اختلاف نظرة مسيري المؤسسات إلى الموارد البشرية و اعتبار شأنها شأن الموارد المادية أو أكثر أهمية لما يتميز به من طاقة ذهنية و قدرة فكرية و ابداعية و مصدر للمعلومات.

يؤكد الكثير من المسيرين و الباحثين ان ما توصلت اليه الكثير من الدراسات المنجزة من ان المنظمات الناجحة هي تلك التي تملك كفاءات بشرية ذات قدرات عالية و مناسبة لنشاطها و قادرة على التحكم فيها و تسييرها، و هو ما جعل الكثير من المؤسسات تسعى لامتلاك هذه الموارد الغير الملموسة و الاحتفاظ بها و عدم التفريط فيها مهما كانت تلك التكاليف و العمل على رفع قدراته الابداعية و الابتكارية من خلال التدريب المستمر لها، ما يجعله مصدر مهم للميزة التنافسية و يساعد على التطور و البقاء و الاستمرارية. و يعتبر تسيير الكفاءات أحد المنافذ إلى تحقيق الميزة التنافسية، فتسيير الكفاءات يعد محددًا أساسيًا 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 لدى المنافسين، كما يساهم تفجير قدراتها و استغلال مواهبها و مهاراتها في تحقيق الميزة التنافسية لأي مؤسسة يتطلب تثمين هذه الأخيرة لمواردها الداخلية و كفاءتها و تسييرها تسييرا فعالا .

### 1- إشكالية الدراسة

مما تم تقديمه يمكن طرح الاشكالية التالية:

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

#### التساؤلات:

يندرج تحت هذه الاشكالية مجموعة من الأسئلة التالية:

❖ كيف يساهم تسيير الكفاءات في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة؟

❖ ما هو واقع دور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة (ملبنة الساحل)؟

### 2- الفرضيات

للإجابة على إشكالية البحث تم وضع الفرضيات التالية:

❖ يمكن خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال كفاءاتها.

❖ يساهم تسيير الكفاءات على خلق القيمة و تحسن أداء المؤسسة و امتلاك ميزة مستدامة.

### 3- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة الى جملة من الأهداف منها:

❖ تحديد أثر الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية .

❖ محاولة التأكيد على الدور المتنامي لتسيير الكفاءات باعتبارها أحد ركائز للتفوق التنافسي في الاقتصاد الجديد.

❖ الكشف على أهمية الكفاءات و المهارات البشرية بالمؤسسات و الدور الذي تلعبه في خلق ميزة تنافسية راسخة و غير قابلة للتقليد و المحاكاة.

❖ الوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية و إلقاء الضوء على العلاقة التي تربط الكفاءات البشرية بهذه العملية.

محاولة التأكد من دور الكفاءات كأحد أهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد وهل هي مسؤولة عن تحقيق ميزة تنافسية

#### 4- أسباب اختيار الموضوع

- ❖ الميل الشخصي للبحث في مجال الموارد البشرية وقناعتنا الخاصة بأهمية الميزة التي تلعبها الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والأداء المميز.
- ❖ اهتمامنا بالمواضيع الحديثة ذات العلاقة بتسيير الموارد البشرية و اعتبار تسيير الكفاءات احد هذه المواضيع الحديثة.
- ❖ بحث المؤسسات بشكل متواصل عن تطوير ميزتها التنافسية و التحول الواضح حاليا إلى تنمية الكفاءة البشرية.

#### 5- أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من أهمية المورد البشري في المؤسسة ويمكن ايجاد الأهمية في النقاط التالية:

- ❖ الاتجاه الفكري الذي يدعو الى الاهتمام بالمورد البشري والعمل على رفع كفاءتها من أجل تحقيق التميزو القدرة على التنافس .
- ❖ تكتسي الدراسة أهمية خاصة في مجال التعرف على العوامل المساعدة للمؤسسات على تحقيق أرباح و البقاء في السوق بتحقيق ميزة تنافسية من خلال الكفاءات.
- ❖ بسبب عدم إدراك المؤسسات لأهمية الموارد البشرية والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.
- ❖ بسبب إهمال المؤسسات في الدول النامية منها الجزائر لكفاءاتها و اعتبارها كموارد بشرية عادية وتركيزها على الموارد المادية الأخرى.
- ❖ يعتبر تسيير الكفاءات من أكثر المواضيع التي لقيت و تلاقى اهتمام كبيرا في ميدان التسيير والإدارة.
- ❖ محاولة اقتراح تسيير الكفاءات كنموذج تسييري يمكن المؤسسة الاقتصادية من مواجهة تحديات الانفتاح المتزايد للأسواق العالمية، من خلال التسيير الفعال لمواردها البشرية و تثمين المعرفة الكامنة لدى كفاءتها الفردية و الجماعية.

#### 6- منهج الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث و تحليل أبعادها جوانبها و نتائجها و الإجابة على تساؤلات الإشكالية لإثبات صحة الفرضيات، تمت الدراسة بالاعتماد على المنهجين الوصفي (في الجانب النظري) و التحليلي (في الجانب التطبيقي)، لإبراز أهم المفاهيم والأدوات و المقاربات المرتبطة بالموضوع و الامام بها و منها التحكم في الموضوع بغية المرور إلى الجانب التطبيقي.

7- الدراسات السابقة:

-خان احلام، تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة\_الجزائر، 2003\_2004، تناولت الدراسة مفهوم و تطور وظيفة الموارد البشرية و استراتيجية الموارد البشرية مع تحليل تسيير المهارات و مساهمة تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة بالتطبيق على مؤسستين اقتصاديتين، و قد توصلت الدراسة الى وجود نقص كبير في أسلوب تسيير الموارد البشرية في المؤسستين محل الدراسة، وأن نظرة الأفراد ما زالت إدارية الى تسيير الموارد البشرية.

-بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، ادارة إستراتيجية، جامعة سطيف\_الجزائر، 2011\_2012، توصلت هذه الدراسة الى النتائج المشار إليها في النقاط التالية و تتمثل فيما يلي:

❖ اشكالية تحديد و تقييم الكفاءات و علاقتها بالقدرة على تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

❖ التحليل الاستراتيجي و أثره على الميزة التنافسية للمؤسسة.

❖ المحافظة على الكفاءات التحدي الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية.

❖ التنمية الاستراتيجية للموارد و الكفاءات و دورها في تحقيق أهداف المؤسسة.

8- هيكل الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع قسمنا الدراسة الى ثلاث فصول الاول و الثاني من الناحية النظرية و الفصل الثالث من الناحية التطبيقية.

تطرقنا في الفصل الأول الى الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

المبحث الثاني: نموذج بورتر و الاستراتيجيات التنافسية.

الفصل الثاني تطرقنا الى إدارة الموارد البشرية و تسيير الكفاءات البشرية

المبحث الأول:عموميات حول إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: إدارة الكفاءات

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الساحل -GIPLAIT

المبحث الأول: تقديم ملبنة الساحل بصلامندر – مستغانم – GIPLAIT

المبحث الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي و سياسة إدارة الموارد البشرية بالملبنة

المبحث الثالث: واقع دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة "ملبنة الساحل

و أخيرا سنختم بحثنا بخاتمة نجل فيها أهم نتائج البحث و التحليل للإشكالية محل الدراسة، ثم نقدم توصيات و اقتراحات نعتقد أنها ستساهم في إثراء حقل التسيير للموارد البشرية و الكفاءات بشكل خاص مع اقتراح افاق البحث المستقبلية التي يمكن أن تدفع الباحثين الى مواصلة إجراء مزيد من البحوث العلمية التي يمكن أن تختبر مدى ارتباط الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بتسيير الكفاءات الفردية و الجماعية.

# الفصل الأول

تمهيد:

لقد شهدت البيئة التي تعمل فيها المؤسسات تغيرات جوهرية على مختلف المستويات سواء المحلية أو الدولية نتيجة لتكنولوجيا المعلومات و ثورة الاتصالات، و تحرير التجارة العالمية، و لم تستثن أي مؤسسة من تأثيرات العولمة فإذا كانت هذه الأخيرة\_العولمة\_ قد فتحت الباب أمام المؤسسات لاستغلال فرص جديدة، فهي كذلك قد فرضت عليها تحديات كبيرة خاصة فيما يتعلق بحدة المنافسة و ضرورة مواجهة منافسين جدد قادمين من خارج الحدود.

في ظل هذه التحديات فإن إعادة التفكير في الحاجة لكسب قدرة على التنافس و تحقيق التفوق في سوق يتميز بالمنافسة المفرطة أصبح ضرورة ملحة إذا أرادت المؤسسة المحافظة على كيانها، و يختلف الباحثون في تفسير مكامن هذا التفوق حسب مفهوم كل واحد للميزة التنافسية، فهناك من يرجع مصادر التفوق إلى عوامل ترتبط بالبيئة الخارجية، إلا أن هناك اتجاه نحو تأكيد أهمية و دور الموارد الداخلية و الكفاءات في عملية خلق و امتلاك ميزة تنافسية.

و يأتي هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الأساسية للميزة التنافسية، فكل مؤسسة ترغب في احتلال المكانة التنافسية التي تسمح لها بتميز منتجاتها و زيادة حصتها في السوق، و لتحقيق هذه الوضعية فإن فهم الميزة التنافسية و كيفية تحقيقها و المحافظة عليها أمر ضروري، و يعالج الفصل الأول هذه المفاهيم من خلال مبحثين:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

المبحث الثاني: نموذج Porter و الاستراتيجيات التنافسية

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

تعد المنافسة ظاهرة تلازم ظهورها مع التطور السريع الذي عرفته الاقتصاديات إلى جانب ما أفرزته ثورة الاتصالات و المعلومات، كل هذا أكسب المؤسسات قدرة كبيرة على الإبداع و الابتكار مستخدمة في ذلك جميع الوسائل الكفيلة بضمنان تنافسية أعلى و قدرة أكبر على المواجهة و التصدي للمنافسين، و أن تحقيق ذلك يتطلب التحسين و التمييز المستمرين لأدائها للاحتفاظ بالمواقع المهمة و منه ضرورة امتلاكها للمزايا التنافسية التي تؤهلها لذلك

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية

## المطلب الأول: تعاريف الميزة التنافسية

لقد تباينت التعريفات للميزة التنافسية بين الكتاب و الباحثين، سنحاول استعراض مجموعة من التعاريف لنلخص إلى مفهوم عام لهذا المصطلح:

تعرف على أنها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثنائية منتج أو سوق يتجه للنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق و الذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية.<sup>1</sup> بالنسبة لبورتر "توجد ميزة تنافسية عندما تكون الشركة قادرة على تقديم نفس الفوائد مثل المنافسين ولكن بتكلفة أقل (ميزة التكلفة) أو تقديم الفوائد التي تلغي منافع المنتجات المنافسة (ميزة التمايز)".<sup>2</sup>

تؤكد النظرة القائمة على الموارد على أن الشركة تستخدم مواردها وقدراتها لخلق ميزة تنافسية تؤدي في نهاية المطاف إلى منح قيمة أعلى وفقاً لمنظور قائم على الموارد، من أجل تطوير ميزة تنافسية، يجب أن تمتلك الشركة موارد وقدرات متفوقة لهؤلاء المنافسين.

وتعرف الميزة التنافسية على أنها مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة وتعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين.<sup>3</sup>

كما يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها المهارة، أو التقنية، أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من

<sup>1</sup> بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة ماجستير في علوم التسيير، الإدارة الإستراتيجية، قسم العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف الجزائر، 2011\_2012، ص26.

<sup>2</sup> Méchael Porter, Competitive Advantage; Creating and sustaining superior performance, new York The free press, 1985, p 19.

<sup>3</sup> الصالح بوستة زكية، القدرة التنافسية في الخدمات المالية و المصرفية في الجزائر وفق أحكام الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات، دار زهران للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 1436هـ، عمان، 2015، ص164.

وجهة نظر العملاء، الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

يتضح من خلال تعريف الميزة التنافسية للمؤسسة بأنها قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها

من أجل تقديم قيمة للزبائن، مما يسمح لها بزيادة حصتها السوقية و التفوق على المنافسين.<sup>1</sup> و بما أن الهدف الأساسي من بحث المؤسسة عن ميزة تنافسية هو تحسين الوضعية التنافسية لها، فإن هناك ثلاثة شروط أساسية لكي تصل إلى ذلك الهدف و هي:

1\_ أن تكون حاسمة: أي تعطي الأسبقية و التفوق على المنافسين.

2\_ الاستمرارية: أي تكون مستمرة و متواصلة نسبيا.

3\_ إمكانية الدفاع عنها: يعني عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المنافسين.

المطلب الثاني: نظرية المزايا التنافسية و مصادرها

أولا: نظرية المزايا التنافسية

و ينطلق بورتر من النظرية الاقتصادية الكلاسيكية في تحديد العناصر الأساسية لدخول الميزة التنافسية و هي: \_ العمل\_ الأرض\_ رأس المال.<sup>2</sup>

إلا أنه يركز على العوامل الإنتاجية التي تعد من أكثر العناصر الحاسمة، إذ يؤكد على أن المزايا التنافسية لا تتوارث بل هي عمليات و فرص متجددة و مبتكرة و لا يمكن لشركة أو مؤسسة أن تعتمد على اسمها فقط.

و من أجل توضيح عناصر الإنتاج في الميزة التنافسية و التي يصنفها بورتر كما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حجاج عبد الرؤوف، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة قسدي مبراح ورقلة-الجزائر، 2014\_2015، ص22

<sup>2</sup> محمود احمد زينة، العلاقات العامة و المزايا التنافسية في المصارف، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص109

<sup>3</sup> Farouk .khamassi –El Efrif et J.hassainya/analyse de la compétitivité des entreprises et des produits Agro – alimentaires: pertinence et apports de l’approche filière, institut national agronomique de tunisie, 2009\_2010 , p 06

## 1\_الموارد البشرية ( Human Resources ) :

يعتمد هذا العنصر على حجم ومهارات وكلفة على العمل و من ضمنه (الإدارة) وإن مفهوم الميزة التنافسية لا يكتفي بالأرقام التي تشير إلى حجم السكان الذين هم في سن العمل و إنما شمل جميع المواصفات التي يمكن أن يتمتع بها الأشخاص، و منها التعليم و الرغبة فضلا عن نظرة المجتمع للعمل المهني.

## 2\_الموارد الطبيعية ( Natural Resources ):

إن هذا العنصر بحسب بورتير لا يعتمد على عامل الوفرة و إنما يشمل انخفاض كلفة الحصول على الموارد الطبيعية، و منها: الأرض، المعادن، الماء، مصادر الخشب، مصائد الأسماك، و غيرها من المميزات الطبيعية التي تشمل:

المناخ و الموقع الجغرافي، فضلا عن تأثير الموقع في كلفة النقل و التبادل التجاري.<sup>1</sup>

## 3\_الموارد المعرفية ( Know-How Resources ):

وتشمل توفير المعرفة العلمية و الفنية و التسويقية لإنشاء و توزيع السلع و الخدمات و هذه تعتمد على الدراسات و البحوث الجامعية التخصصية.

## 4\_الموارد الرأسمالية ( Capital Resources ):

وتشمل مقدار التكلفة و رأس المال لتمويل الصناعات و التي تتخذ أشكال منها:

القروض، التسهيلات المصرفية و أسواق الأوراق المالية، و تحددتها معدلات الادخار في الاقتصاد، و هيكل السوق المالي و الوطني، و الذي يختلف من بلد الى آخر على الرغم من بروز ظاهرة (عولمة رأس المال).

## 5\_البنية التحتية ( Infra\_Structure Facilitis ):

يؤثر وجود كلفة استخدام البنية التحتية المتطورة في قابلية المؤسسة على المنافسة بصورة صحيحة، إذ تتضمن النقل، البريد و الاتصالات المعلوماتية، أنظمة الدفع، أنظمة تحويل الأموال، المؤسسات الصحية، المؤسسات التعليمية و البحثية و كل ما يمكن من جعل جاذبية الدولة للاستثمار بشكل صحيح.

<sup>1</sup> Ibid, p 06

و يبقى الدور الذي تقوم به هذه العناصر معقدا معقدا، و ذلك لأن الميزة التنافسية تعتمد و بصورة رئيسية على الكفاءة و باستخدام العنصر المناسب، و إن هذه العناصر تختلف بطبيعة التكنولوجيا المستخدمة فالمعلومات التكنولوجية و الموارد البشرية يمكن أن تسهم في مجالات مختلفة.

و يشدد بورتير لخلق المزايا التنافسية على أهمية العرض و الطلب خصوصا إذا كان الطلب المحلي قوي جدا بحيث يفرض على الشركات الإبداع و الابتكار الأمر الذي يجعلها في تواصل مستمر بالسوق، و بهذا فهو يشير إلى أن الميزة التنافسية تمر بأربع مراحل أطلق عليها<sup>1</sup>:

#### \_مرحلة تطوير المزايا التنافسية:

##### 1\_مرحلة قيادة عوامل الإنتاج:

حيث تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة على عوامل الإنتاج، و ذلك نظرا لأن تكلفة الإنتاج تلعب دورا مهما في المنافسة، و هذا ما يجعل المنظمات تنتهج إستراتيجية المنافسة على أساس السعر في هذه المرحلة، مما يجعل الميزة التنافسية ذات طبيعة غير مستقرة.

2\_مرحلة قيادة الاستثمار: هذه المرحلة مبنية على قدرة الدولة و منظماتها على الاستثمار بشكل متواصل و من ثم القدرة على الصمود أمام المنافسين حيث يتم تخفيض التكاليف من خلال الاستثمارات المحلية و تحسين جودة المنتج و جذب الطلب بشكل عام.<sup>2</sup>

3\_مرحلة قيادة الابتكار: تعتمد هذه المرحلة على الابتكار و المهارات و التكنولوجيا الأكثر تعقيدا لإنشاء الميزة التنافسية، و هنا يقل دور المنافسة على أساس السعر المسندة إلى انخفاض تكاليف الإنتاج و يزداد دور المنافسة المعتمدة على التكنولوجيا و التمييز، من أجل تهيئة البيئة التنافسية التي تساعد على نسج خيوط الابتكار و التطوير.

4\_مرحلة قيادة الثروة: تمثل هذه المرحلة بداية تراجع و تدهور الميزة التنافسية، نظرا لتراكم الثروة التي تحققت في المراحل الثلاثة السابقة و رغبة المنظمات في المحافظة على الاستثمارات و الابتكارات دون الاهتمام بالتطوير، و هذا ما يجعلها تفقد ميزتها التنافسية في الأسواق الدولية نظرا لانحصار المنافسة المحلية نتيجة الرغبة في المحافظة على الوضع القائم، و من ثم تفقد المنظمات المحلية ميزتها التنافسية لصالح المنظمات الجانية الكبرى.

<sup>1</sup> حلموس أمين، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، إدارة أعمال المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة\_الجزائر، 2016\_2017، ص215

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 217.

وتؤكد هذه المراحل على أن الميزة التنافسية لا تأتي من التكيف، وتحسين تكنولوجيا المعلومات و الأساليب الجديدة و المبتكرة في الصناعة و الخدمات بل يضاف إليها عامل أساس هو إنشاء فروع و شركات أخرى جديدة تدعم النمو الاقتصادي الذي يخلق أهدافا اجتماعية تجعل من المؤسسة بنية اقتصادية و اجتماعية تدعم الحركة الاقتصادية و تسهم في تعزيز الثروة الوطنية سواء في القطاع العام أو الخاص.

ثانيا: مصادر الميزة التنافسية:

إن اكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تملكه المنظمة من موارد مختلفة و ما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها لاكتسابها، فتتفرد بها عن غيرها في ظل الظروف البيئية الخارجية و الداخلية المتغيرة باستمرار، الأمر الذي يجعل من تلك الظروف ذات تأثير في عملية بناء الميزة التنافسية و لتعدد مصادرها يمكن حصرها في نوعين أساسيين:<sup>1</sup>

أ\_ المصادر الخارجية:

و هي تتعلق بالبيئة الخارجية العامة و الإطار الذي تعمل فيه المنظمة اذ تظم مجموع القوى و العوامل

الاقتصادية و السياسية و الديموغرافية و التكنولوجية التي تؤثر على المنظمات بالاتجاه السلبي أو الايجابي.

و العامل الآخر في بناء التنافسية هو حجم و مقدار المنافسة في النشاط الذي تعمل فيه و الإمكانيات المتوفرة لدى المنافسين، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي بالمنظمة إلى الاهتمام بالجوانب الإستراتيجية كالتخطيط الإستراتيجي لعملياتها و أنشطتها لمواجهة المنافسين و التميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لدى الآخرين تمكن المنظمة من تقديم منتج ذو قيمة للمتعاملين تحصل من خلاله على إرضائهم بما يكسب المنظمة السمعة الطيبة و يوسع من حصتها على حساب المنافسين الآخرين.

كذلك فإن المتغيرات الفنية و التكنولوجية و التي تتضمن الوسائل المتبناة لإنجاز الأنشطة أو الإنتاج سواء كانت مادية أم غير مادية و الاختراعات الجديدة فضلا عن اثر التغيرات التكنولوجية التي قد

<sup>1</sup> حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بين المنظمات، دار الأيام للنشر و التوزيع، الطبعة 01.

تأخذ أشكالاً مختلفة و متنوعة، كل هذه العوامل قد تؤدي إلى رجحان كفة البعض في تحقيق الميزة التنافسية قياساً بالآخرين.<sup>1</sup>

ب\_المصادر الداخلية: تشمل الموارد التي تملكها المنظمة و تستطيع التحكم فيها و كذلك الأنشطة و المهارات التي تقوم بها و التي تتحدد بالآتي:

### 1\_الموارد:

تشمل ما تملكه المنظمة من موجودات كالموارد البشرية و المواد الأولية و الأجهزة و الهياكل و الأموال و كذلك العلامات التجارية و قنوات التوزيع و غيرها، كذلك امتلاك المنظمة لهيكل تنظيمي مترابط يسهل عملية تنقل المعلومات من المستويات المتعددة و التي من شأنها أن تسهم في بناء الميزة التنافسية، حيث أن تميز المنظمة في امتلاك موارد بشرية من ذوي المؤهلات العلمية المتقدمة أو امتلاكها لرأس مال كبير قياساً بالآخرين سيجعلها تتميز عن المنافسين الآخرين، و العبرة ليست في الموارد فقط بل هناك شيء مكمل لتوفير الموارد هو الأنشطة و المهارات التي تقوم بها و تمتلكها المنظمة و يقف في مقدمة هذه النشاطات التخطيط لإعمالها، إن موارد المنظمات سواء كانت مادية أو بشرية أ مالية لا تستطيع أن تعمل بمفردها و دون دراية و معرفة بأعمال و أنشطة العناصر و الإدارات الأخرى في الهيكل التنظيمي.

2\_المهارات و الأنشطة: و تتعلق بشكل كبير بالإدارة و أساليبها و الأنشطة التي تقوم بها المنظمة حيث قسم بورتر عام 1985 من خلال نموذج سلسلة القيمة أنشطة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

المجموعة الأولى: هي مجموعة من الأنشطة الأساسية و التي تؤدي إلى الخلق المادي للسلع و الخدمات و خدمات ما بعد البيع و تظم عدة أنشطة من بينها:

\_التوزيع المادي الداخلي: يتضمن استلام مدخلات المنتج و التخزين و السيطرة عليه.

\_التوزيع المادي الخارجي: يتضمن التجميع و التخزين و توزيع المنتج للزبائن.

\_العمليات: و تتضمن كافة الأنشطة التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى منتج نهائي.

\_التسويق: يتضمن كافة النشاطات التي تساهم في تزويد الزبائن بالمنتج و منها الإعلان، البيع، التوزيع، التسعير و الترويج.

\_ الخدمة: أي خدمات ما بعد البيع لزيادة قيمة المنتج و تتضمن التركيز و التدريب و التصليح و الإدامة.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 52

المجموعة الثانية: وتكون مجموعة من الأنشطة المساعدة والمساندة.<sup>1</sup>

\_الإمداد: أي المداد بالمواد الأولية.

\_تطوير التكنولوجيا: وتشمل أساليب و أنظمة العمل و تطوير المنتجات و المدخلات التكنولوجية و الأجهزة و المعدات.

\_إدارة الموارد البشرية: تتضمن كافة الأنشطة المتعلقة باختيار و تدريب و تطوير و تعيين الموارد البشرية و الحفاظ عليها و الاستخدام الأمثل لها.

البنى الأساسية في المنظمة: و تتضمن أنشطة الإدارة العامة و الإدارة المالية و الأنظمة المساعدة.

المطلب الثالث: خصائص المزايا التنافسية و كيفية تحقيقها

أولاً: خصائص المزايا التنافسية

إن أي ميزة تنافسية تتبناها مختلف المنظمات تتميز بالخصائص التالية:<sup>2</sup>

\_نسبية، بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة و ليس بالمطلق.

\_تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين.

\_تنتج من داخل المنظمة و تحقق قيمة لها.

\_تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه إلى المشتريين.

\_ينبغي أن تؤثر في سلوك المشتريين و تفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المنظمة.

\_تتحقق لمدة بعيدة و لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها.

<sup>1</sup> حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 53

<sup>2</sup> عثمان عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم

الاقتصادية، اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة فرحات عباس سطيف \_الجزائر، 2010\_2011، ص 10

ثانيا: تحقيق المزايا التنافسية:

أ\_تعمل المؤسسات في بيئة منافسة شديدة، وتقوم على تقديم طرق مبتكرة لتقديم خدماتها، ولا بد لها أن تدرك أن طبيعة عملها ليس مجرد امتلاك القدرات التنافسية، وإنما لا بد من توظيفها لتحقيق المزايا التنافسية ولكي تحقق ذلك تعمل ضمن نظام معلومات إستراتيجية تسويقية فعالة<sup>1</sup>.

ويمكن توضيح دور الاستراتيجيات التسويقية عن طريق ما يلي:

- بحوث التسويق تسهم بدور كبير في المنظمات التي ترغب بتجزئة قاعدة عملائها .

فالمنظمات التي ترغب بتجزئة قاعدة عملائها الحاليين و المحتملين، فالمنظمات التي تنجز بحوث عقلانية و مبدعة سوف تكتسب الميزة التنافسية عن طريق التعرف إلى اتجاهات العملاء و أفضليتهم، مما يسمح لها بالتسويق الأكثر فاعلية لمنتجاتها.

و يمكن القول أن البحوث التي تعتمد على المؤسسة في تخطيط مشاريعها و إنجازها لها دور كبير في تعزيز مكانتها التنافسية في الأسواق، و ذلك لإطلاعها على طبيعة الأسواق، و ما تقدمه المؤسسات المنافسة من خدمات و كسب العملاء الجدد و التوسع في العمل.

2\_أصبحت أهمية المعلومات تسهم بشكل كبير في التخطيط الاستراتيجي لأنشطة المؤسسة، و أن امتلاك القوة، و يبقى الاحتمال سائدا بأن المؤسسات المنافسة تملك المعلومات عن عملاء المؤسسة أكثر مما تعرفه المؤسسة عنهم، و ان هذه المعلومات يمكن أن تغير قدرة المؤسسة في تحقيق المزايا التنافسية.

3\_تعد المحافظة على القدرة التنافسية و من ثم كسب الميزة التنافسية من التحديات الكبيرة في بيئة تكنولوجيا المعلومات و التنوع في تقديم السلع و الخدمات، إلا أنها تسهم في تحقيق الهدف و الوصول إلى كسب عملاء جدد، و تساعد المؤسسة عن طريق توفير المعلومات للتعرف إلى كيفية كسب العملاء و إقامة علاقات متينة معهم و تطوير المؤسسات و ترويج خدماتها للمحافظة على العملاء الحاليين.

4\_أصبحت المعلومات الإستراتيجية التسويقية أداة رئيسية للاستثمار في المؤسسات لتحقيق المزايا التنافسية و ليس آلية مساعدة في إنجاز أنشطة المؤسسات و هيكله أعمالها و تصميم المنتجات و تحقيق التكامل مع المجهزين و التبادل الإلكتروني إلى جانب شبكات القيمة المضافة ذات المقدرة المالية.

<sup>1</sup> زينة محمود أحمد، العلاقات العامة و المزايا التنافسية في المصارف، مرجع سبق ذكره، ص 112

ب\_مجالات تحقيق المزايا التنافسية: هناك عدة مجالات لتحقيق المزايا التنافسية منها:

1\_تخفيض تكاليف المنتج.

2\_تميز السلعة أو الخدمة المقدمة للزبائن.

3\_مجال المنافسة ويتم عن طريق توسيع النشاط التسويقي ليشمل مناطق متعددة أو بالتركيز في أنشطة محددة تجعل المؤسسة تتميز عن غيرها.

\_و لكي تستطيع المؤسسة التميز عن المؤسسات الأخرى المنافسة لها لا بد من تقديم خدمات جديدة، و المحافظة على علاقات طيبة مع العملاء و المودين، و تخفيض تكاليف العمل.

ج\_نتائج امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية: أن امتلاك المؤسسة ميزة تنافسية تتصف بالنتائج التالية:<sup>1</sup>

1\_قدرة المؤسسة على إقناع المستهلكين بالخدمات و المنتجات التي تقدمها، و تميزها مقارنة بالمنافسين.

2\_السيطرة على الأسواق، و الحصول على حصص سوقية أعلى من المنافسين.

3\_الحصول على أرباح مادية عالية.

4\_تحقيق البقاء و الاستمرار.

## المبحث الثاني: نموذج بورتر و الاستراتيجيات التنافسية

بدأت الميزة التنافسية تلقى الاهتمام الكافي بالدراسة و التحليل مع بداية الثمانينات من القرن الماضي بظهور و تطور تيارين، مدخلين فكريين متعارضين: المدخل المرتكز على البيئة، المدخل المرتكز على الموارد، كلا المدخلين قاما بتطوير العديد من النماذج و أدوات التحليل التي تمكن المؤسسة من الحصول على الميزة التنافسية.

سنتطرق في هذا المبحث إلى هذه النماذج و أهم الاستراتيجيات التنافسية.

## المطلب الأول: سلسلة القيمة لبورتر

تعرف سلسلة القيمة على أنها الطريقة التي تسمح بالتحليل الداخلي للمؤسسة للتعرف على سلسلة الأنشطة التي تؤديها بغرض فهم سلوك التكلفة لديها و المصادر الحالية و المحتملة للميزة التي تحققها عن منافسيها.<sup>1</sup>

حيث تعد المؤسسة وفقا لهذا المفهوم سلسلة من الأنشطة التي يتم فيها تحويل المدخلات الى مخرجات و هذه العملية تتكون من عدة أنشطة الرئيسية و الداعمة و كل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج.

سلسلة القيمة هي أداة لتحليل أنشطة الشركة (التصميم، الشراء، الإنتاج، و ما الى ذلك...) التي تسلط الضوء على نقاط قوتها و نقاط ضعفها و التي تسمح لها بتحسين أدائها العام و بناء ميزة تنافسية، من خلال تعزيز المهارات اللازمة لكل وظيفة، بالنسبة لبورتر يمكننا التمييز بين الأنشطة التالية:<sup>2</sup>

الأنشطة الرئيسية: تلك التي تساهم بشكل مباشر في خلق المواد و بيع المنتج.

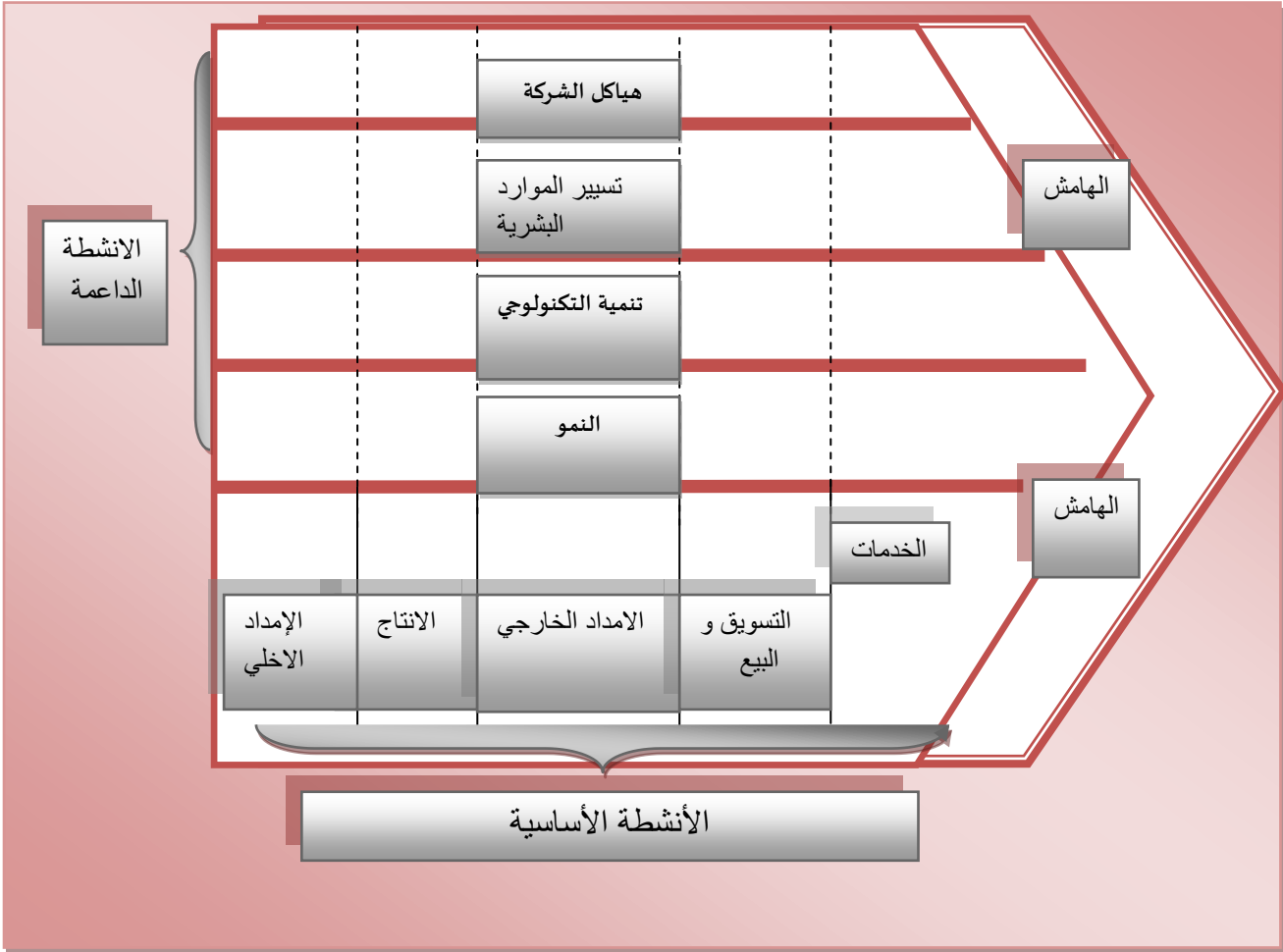
أنشطة الدعم: تدعم النشاط الرئيسي و تشكل البنية التحتية.

تتكامل أنشطة القيمة الأولية مع أنشطة قيمة الدعم من خلال روابط معينة لتكوين ما يطلق عليه سلسلة القيمة كما يتضح في الشكل الأول:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عثمانى عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 165

<sup>2</sup> Bouncer Fahima, Compétitivité des entreprises et stratégies d'exportation à l'international, these de master, Opition finance et commerce international, université Abderrahmene Mira de Bejaia, alger, 2015-2016, p36

الشكل رقم 01: سلسلة القيمة



Source : Michael Porter, Competitive Advantage; free press inc, USA,1985, p53.

و كما هو موضح في الشكل رقم 01 فإن سلسلة القيمة تأخذ شكل السهم و تظهر الأنشطة الأساسية في الجزء الأسفل و تشمل الإمدادات المتجهة للداخل و التي تحصل على المواد الخام الى سلع نهائية و الإمدادات المتجهة للخارج و التي تنقل السلع الى العملاء، وأنشطة التسويق و البيع التي يتم من خلالها التعرف على احتياجات العملاء و يتم الحصول على الأوامر منهم و أنشطة الخدمة التي التي تحافظ على العلاقات الجيدة مع العملاء من خلال خدمات ما بعد البيع و تظهر الأنشطة الداعمة في الجزء الأعلى من السهم و تشمل البنية الأساسية للمنظمة التي تتضمن: التنظيم، الموارد البشرية، و تطوير التكنولوجيا التي تتضمن كل الأنشطة المتضمنة تكنولوجيا بما في ذلك التطبيق الفعال لهذه التكنولوجيا و يعد تطوير

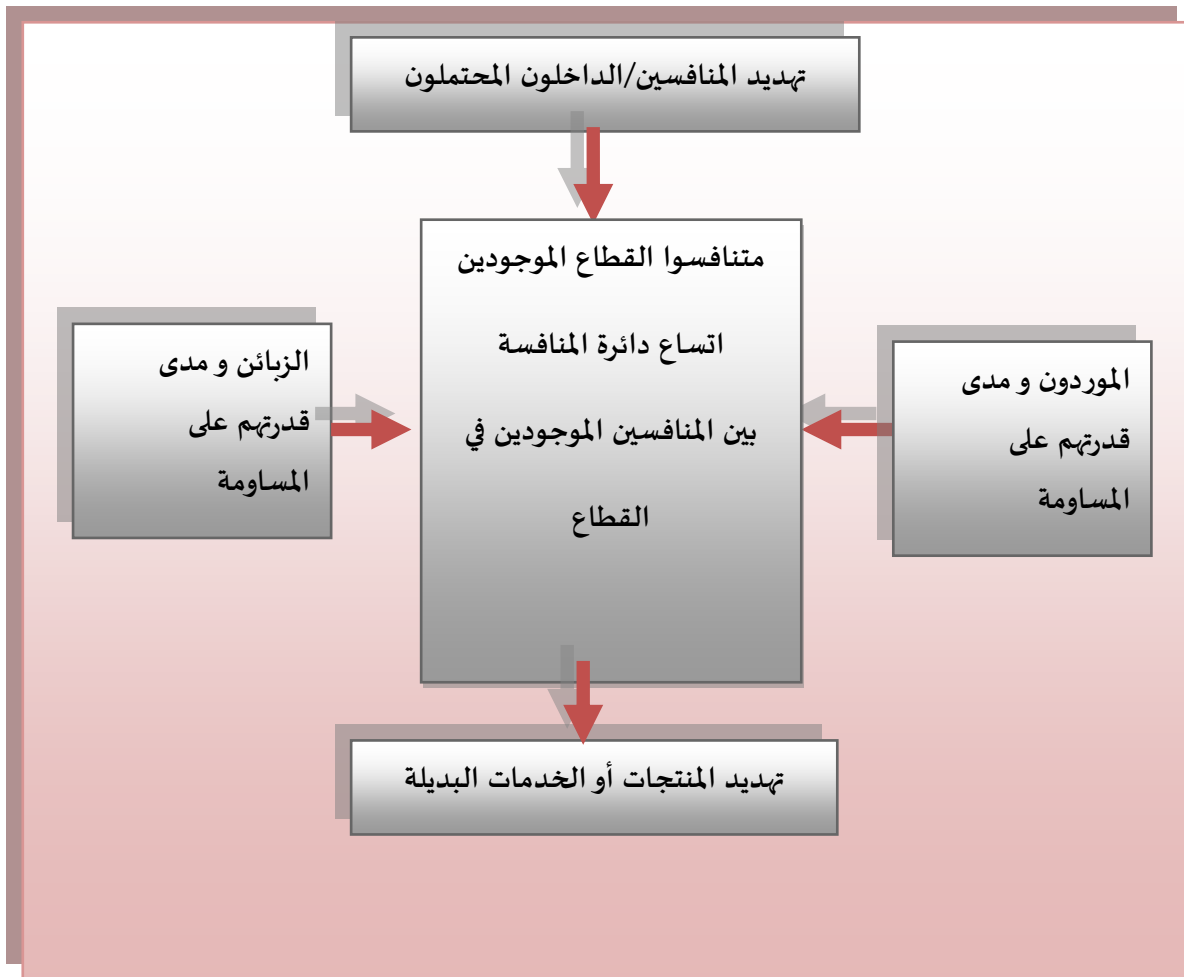
<sup>1</sup> معالي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنوفية\_السودان، ص 10 .

نظام المعلومات مثالا لذلك، ويهتم نشاط الشراء بالحصول على الموارد مثل الموارد والمستلزمات وغيرها من الموارد التي يتم استخدامها في الأنشطة الأساسية ويتضمن كل نشاط سواء كان أساسيا وتدعيمي مدخلات و موارد بشرية و تكنولوجيا.

المطلب الثاني: القوى التنافسية الخمس لبورتر

إن القوى الميزة التنافسية يمكن التطرق إليها من خلال الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم 02: القوى الخمس لبورتر



Source :Michael Porter, L'avantage concurrentiel, Donad, Paris, 1999, P17

إن هذا الشكل الذي بين أيدينا يوضح قوى الميزة التنافسية حسب ما وضعه مايكل بورتر و سنتطرق بالشرح و التفصيل لهذا الشكل:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Michael Porter, L'avantage concurrentiel, Donad, Paris, 1999, P17.

1\_ تهديد المنافسين الجدد: إن أول قوة تنافسية حسب بورتر تتعامل مع السهولة أو الصعوبة التي يمكن أن يواجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في ذلك المجال ، و من الواضح أنه كلما زادت صعوبة الدخول إلى السوق قلت المنافسة و زادت الأرباح المحصلة على المدى البعيد، و قد حدد بورتر سبعة عوائق تواجه المنافسين الجدد في الدخول إلى السوق وهي:

\_اقتصاديات الإنتاج الكبير\_تميز المنتجات\_متطلبات رأس المال\_تكاليف التحويل\_اختراق قنوات التوزيع\_سياسات الحكومة.

ب\_ضغط المنتجات البديلة: و تتعلق بمدى استعداد المشتري لتبديل نوع المنتج أو الخدمة على سبيل المثال فان السيليلوز و الصوف الصخري و المواد العازلة يمكن أن تحل محل الفيبر العازل.

و يؤكد بورتر أن هذا التحول يصبح ذا خطورة واضحة عندما يزود ملتي الخدمة ليس فقط بمورد بديل بل يقدم أسعار تجارية أفضل، فعلى سبيل المثال نظام الإنذار الالكتروني اثر على شركات الأمن نظرا لأنه يقدم الحماية مع اقل تكلفة.

ج\_التنافس بين المنافسين الحاليين:

يؤكد بورتر أن مستوى المنافسة في أي مجال يتشكل من خلال المنافسة بين المنافسين و تزداد المنافسة عندما يحدث الآتي:

\_إذا كان هناك الكثير من المنظمات المنافسة أو أن المنظمات المتنافسة تتساوى نسبيا في الحجم أو الموارد.  
\_عندما يكون نمو النشاط الذي تعمل فيه المنظمة بطيء التطور.

\_وجود مخزون يكلف المنظمة تكاليف عالية.

\_عندما تختلف استراتيجيات المنافسين و مبادئهم و شخصياتهم فقط لاحظ بورتر أن المنظمات الأجنبية تجعل البيئة التنافسية أكثر تعقيدا و ذلك لأن أهدافهم في العمل مختلفة عن المؤسسات الوطنية و بالمثل بالنسبة للمؤسسات أو المنظمات الأحدث و الأصغر فهي أكثر استعدادا للمغامرة للحصول على فرصة أكبر في السوق.

\_عندما تكون عوائق الخروج من السوق كثيرة.

<sup>1</sup> سالم إلياس، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 2016/15، ص 293.

د\_قوة مساومة الزبائن: أن قوة مساومة الزبائن الممارسة على قطاع معين تشكل بدورها تهديدا على القطاع باعتبار أن الزبائن يسعون دائما إلى فرض أسعار منخفضة مع المفاوضة على خدمات واسعة الجودة و مناسبة، الشيء الذي يؤثر سلبا على مردودية المنظمة و جاذبيتها لأنه من الصعب الحصول على الزبائن و من السهل فقدانهم لأن الزبون يتميز دائما بعدم الوفاء للتنظيم، و بالتالي يؤثر على تنافسية التنظيم.<sup>1</sup>

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

من خلال كل ما سبق و تقدم نستخلص بأن الميزة التنافسية الدائمة مسألة نسبية لأن ديمومة الميزة تعتمد بدرجة كبيرة على عدة أنواع من المزايا و ليس ميزة واحدة، كما أن الميزة التنافسية الدائمة تتوقف على مدى ما يواجهه المنافسون من قيود على خياراتهم و تصرفاتهم فضلا على أن البحث على الميزة الدائمة يتوقف على القدرة على المنافسة و بمدى مرونة الإستراتيجية المتبعة بغرض مجارات تقلبات المنافسة.

### المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية

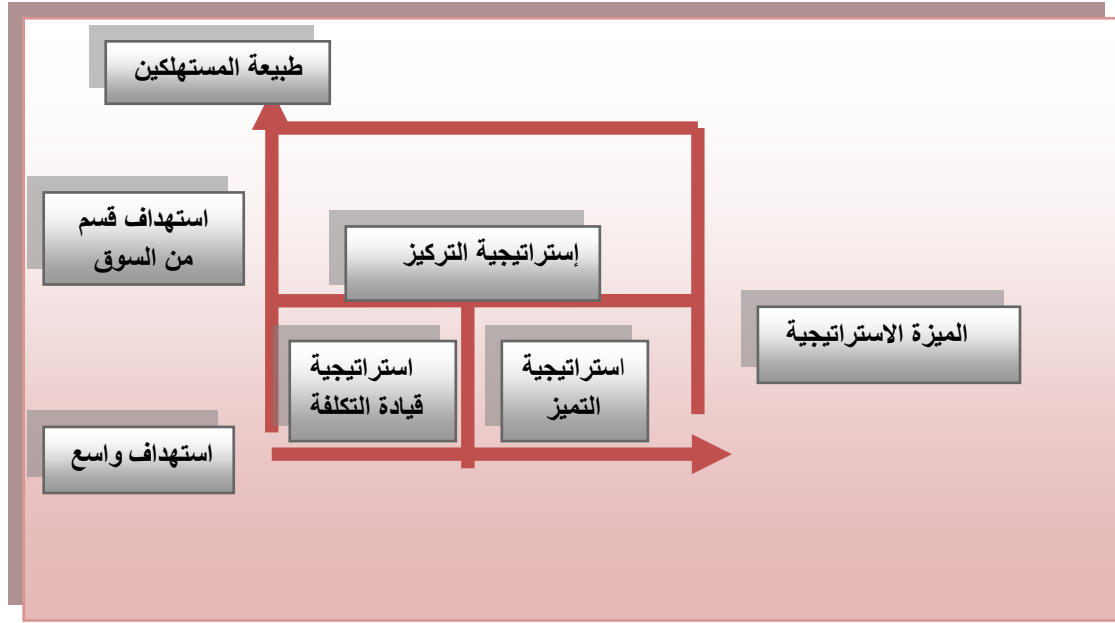
اقترح بورتر ثلاث استراتيجيات تنافسية أساسية و هي إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز، وتختلف هذه الاستراتيجيات فيما بينها حسب نوع الميزة التنافسية التي تبحث عنها المؤسسة و التي يمكن الحصول عليها تبعا لمهاراتها و إمكانياتها و وضعيتها التنافسية في السوق، و الشكل الموالي يبين طبيعة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية كما وضحتها بورتر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 294.

<sup>2</sup> مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات بورتر التنافسية، الاكاديمية للدراسات الانسانية والاجتماعية، العدد 10، جامعة

دحلب البلدية\_الجزائر، جوان 2013، ص46-52

## الشكل رقم 03: الاستراتيجيات التنافسية الأساسية لبورتر



Source :Michael porter, compétitive stratégie, technique for analyzing industries and competitions, free press new york 1980, p39

## 1- إستراتيجية قيادة التكلفة ( Cost Leadership Strategy ):

تعتبر إستراتيجية قيادة التكلفة من بين الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن إن تتبعها المؤسسة حسب ما ذهب إليه بورتر وتقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ تخفيض تكاليف الإنتاج و التوزيع و الترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين مع مراعاة مستوى متوسط نسبيا من التميز<sup>1</sup>.

و الغاية من إتباع إستراتيجية قيادة التكلفة تتوقف على ما تريده المؤسسة من وراء ذلك، فهناك من تهدف إلى تحقيق عائد أكبر و ذلك لاستثماره في ميادين البحث و التطوير للاحتفاظ بوضعيتها كقائد للسوق و لكن معظم المؤسسات تطمح لأن تكون قائدة التكلفة بهدف تحطيم الأسعار و جلب أكبر قدر من المستهلكين لتكوين أكبر حصة سوقية ممكنة.

<sup>1</sup> أبو كرش شريف، يونس، واقع تعليق استراتيجيات، بورتر التنافسية وانعكاس في تنمية أداء القطاع الصناعي في مدينة الخليل، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، المجلد 29، 2015، ص 05.

## 2\_ إستراتيجية التمييز : Differentiation Strategy

تبنى هذه الإستراتيجية على فكرة تمييز منتجات المؤسسة عن باقي المنتجات المعروضة في السوق، و يتوقف ذلك على ما يتم إشباعه لدى الزبائن بشكل مختلف عما يشبعه المنافسون ليتناسب مع حاجاتهم و رغباتهم، خصوصا أولئك الذين يهتم بالتمييز و الجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر، و كي يكون هناك تمييز يجب أن يكون المنتج المميز غير قابل للتقليد من طرف المنافسين أو على الأقل صعب التقليد، كما يجب أن يكون الزبون مقدرًا لهذا التمييز و على استعداد أن يدفع ثمنه، بالإضافة إلى وضوح التمييز من خلال المنفعة التي تعود على الزبون من وراء استهلاك المنتج المميز، و نواحي التمييز عديدة و لا يمكن حصرها نظرا لتعدد رغبات و حاجات المستهلك، فالجودة العالية، انخفاض التكلفة، الصيانة، سهولة استخدام و الحصول على المنتج، تسهيلات الدفع، دقة مواعيد التسليم، سرعة تلبية الطلبات، طول عمر المنتج كلها خصائص و مقاييس يمكن أن تتخذها المؤسسة سبيلا للتمييز، و الصعوبة الأساسية في إتباع هذه الإستراتيجية هي أن المنافسين سرعان ما يقلدون الأفكار الجديدة خاصة المعتمدة على التطور التكنولوجي، و ذلك بشراء التكنولوجيا التي تمكنهم من إضافة خصائص جديدة لمنتجاتهم، لذلك تتطلب هذه الإستراتيجية وجود بعض الشروط منها:<sup>1</sup>

\_ أن يقدر المستهلك قيمة الاختلافات في المنتج و درجة تميزه عن غيره من المنتجات.

\_ وجود عدد كبير من المنافسين.

و حسب بورتر فان التمييز سيكون ذو تكلفة عالية نسبيًا مع الأخذ بعين الاعتبار أن الإستراتيجية التمييز تتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين، لذا فعندما تحقق مؤسسة ما التمييز في منتجاتها يجب عليها بيعها بسعر أعلى من تكلفة التمييز الإضافية لكي تستفيد من هامش ربح ناتج عن التسعير الإضافي .

## 3\_ إستراتيجية التركيز Focus Strategy :

و الإستراتيجية التنافسية الثالثة المقدمة من طرف بورتر تسمى بإستراتيجية التركيز، حيث يجب على المؤسسة التي تطبقها أن تركز جميع مجهوداتها على قطاع سوقي واحد، أي تركز على مجموعة محدودة من المشترين لديهم حاجات متجانسة. كما يمكن للمؤسسة أن تركز على منطقة جغرافية واحدة بدل التعامل مع السوق ككل، و الفرق بين إستراتيجيه التركيز و باقي الاستراتيجيات التنافسية هو اقتصر

<sup>1</sup> مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات بورتر التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 06

المؤسسة على التعامل مع نسبة صغيرة من السوق وليس كامل السوق، وذلك من خلال خدمة قطاع سوقي معين بطريقة أكثر كفاءة وفعالية من حالة استهداف السوق ككل.

### خلاصة الفصل الأول:

لقد جاء هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الأساسية المتعلقة بالميزة التنافسية، حيث تم التطرق بداية على بعض المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بالميزة التنافسية، فالميزة التنافسية تتمثل في السمات أو الخصائص التي توفر تنافسا قويا مدعما في السوق.

وقصد التوسع في فهم الميزة التنافسية تم التطرق من خلال المبحث الثاني إلى أهم الاتجاهات الفكرية التي ساهمت في تفسير مصادر الميزة التنافسية ممثلة في نموذج بورتر بنموذج قوى المنافسة، كما تطرقنا إلى سلسلة القيمة وأهم الاستراتيجيات التنافسية.

وبالرغم من المساهمة الهامة لأعمال بورتر في فهم الميزة التنافسية، إلا أنها واجهت العديد من الانتقادات لعل أهمها التركيز على المحيط الخارجي في خلق التفوق وإهمال تأثير القدرات الداخلية للمؤسسة في تحقيق ذلك، والتي كشفت عنها التغيرات البيئية المتسارعة من جهة وتطور الفكر الاستراتيجي من جهة أخرى، حيث عرفت فترة نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي ظهور مجموعة جديدة من النماذج وأدوات التحليل ممثلة في دور إدارة الكفاءات في تفسير مصادر الميزة التنافسية وسبل تحقيقها.

كيف يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها من منظور إدارة كفاءاتها، سوف يتم التطرق إلى هذا بالتفصيل في الفصل الثاني.

# الفصل الثاني

تمهيد:

لقد تزايد الاهتمام بالعنصر البشري منذ القرن العشرين، ويرجع ذلك أساساً إلى اعتبار أن هذا المورد الذي يمثله العاملون ورجال الإدارة بمثابة العنصر الجوهري في نجاح أي مؤسسة و العامل الأساسي في كسب الخبرة التنافسية و الحفاظ عليها، هذا ما مكن عدة مؤسسات من أن تبرز كقوة اقتصادية مؤثرة و فعالة على المستوى المحلي و العالمي.

كما أن إدارة الموارد البشرية أصبحت بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة، فهذا العصر مبني على الكفاءة كأحد الأولويات التي فرضتها العولمة و كذا الاقتصاد العالمي الجديد القائم على المعرفة و الإبداع و على طرق تسيير حديثة و الأدوات المتعلقة بالتكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال ، كما أن التنافس أصبح في ظل عالمية السوق يعتمد على تنمية الموارد و الكفاءات البشرية القادرة على الابداع و التطوير و التجديد التكنولوجي و استثمار المعلومات من جهة، و على صياغة و تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية الملائمة للتحديات الجديدة و المستمرة من جهة أخرى.

فقد أصبحت الكفاءات تمثل رأس مال فكري و بشري فاق في أهميته رأس المال المادي، هذا ما فرض على المؤسسات تجنيد كل إمكانياتها للحصول عليها، والعمل على تطويرها بشكل دائم و مستمر، سعياً منها لبلوغ التميز و الإبداع و الابتكار، الذي يحقق لها مكانة مرموقة في الاقتصاد المحلي، و من ثم اندماج فعال في الاقتصاد العالمي.

و في هذا الفصل سنحاول الوقوف على مفهوم إدارة الموارد البشرية و مفهوم الكفاءات و أهم أبعادها و وظائفها.

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: إدارة الكفاءات

## المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

لم يعد هناك شك في أن الموارد البشرية هي إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمة، بل يمكن القول أنها المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح حيث أن توافر قوى عاملة ذات كفاءة و مسؤولية تمكنها من النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهداف المنظمة واستخدام إمكانياتها المادية المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة.

## المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تقوم المؤسسات بإنشاء إدارة الموارد البشرية فيها بغية تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وتسيير حل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم وبين الإدارات المختلفة في المؤسسة من جهة أخرى، وينعكس ذلك ايجابيا على رفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي، وزيادة إنتاجهم، مما يؤدي في النهاية إلى حسن إنجاز العمل وتحقيق أهداف المنشأة ذاتها، من هنا جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيد العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية، كما تقوم هذه الإدارة أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة كذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المنشأة والعاملين فيها.<sup>1</sup>

إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا ما يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.<sup>2</sup>

## الموارد الأساسية للمنظمة:

حتى تقوم اية منظمة وحتى تبقى حية تحتاج عددا من الموارد أحدها هو المورد البشري أي الإنسان فهذه الموارد هي:

- أ\_ الموارد المادية أي المكان والأجهزة والمواد وغيرها.
- ب\_ الموارد المعرفية والمعلوماتية، تشمل المعارف والمعلومات الضرورية لإقامة المنظمة و عملها.
- ج\_ الموارد البشرية، أي الإنسان، الإدارة والعاملين بجهدهم وطاقاتهم.
- د\_ الزمن وهو مورد آخر مهم.
- هـ\_ الموارد المالية أي الأموال وهي ضرورية لتوفير الموارد الأخرى.

<sup>1</sup> فالج صالح محمد، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004 عمان، ص 20\_21

<sup>2</sup> نائف بربوطي سعاد، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 17\_18

كل هذه الموارد مهمة و تحتاج المنظمة أن تهتم بها، إلا أن الاهتمام بالموارد البشري هو الأكثر تعقيدا فالموارد الأخرى سلبية لا تملك الإرادة ولا الحاجات والطموحات، فهي لا تستطيع أن تختار وتعارض، ولا يمكن أن تغير الدور المحدد لها، كما يحصل بالنسبة للإنسان، حيث لذا يتوقف تحديدها وعملها على الإدارة وكيف تستخدمها، أما الإنسان فهو يقدم للمنظمة جهده وعضلاته ومعارفه وقدراته في اتخاذ القرارات والتفكير والتحليل والإبداع، وقد يخالف الإدارة ويغير ما تحدده له، كما يمكن أن يساهم في خلق المنظمة وتطويرها لو سمحت له الإدارة بذلك، فالتعامل معه أكثر تعقيدا، ويمثل لبعض المنظمات المورد الأكثر أهمية أيضا، لأنه يحدد لها فرصها في البقاء والنجاح والنمو.

كما يمكن تعريفها بأنها "السياسات والممارسات التي ينطوي عليها تنفيذ جوانب العاملين، من حيث وصف أعمالهم، التوظيف، الاختيار، التقييم، التدريب، وتطوير الكفاءات. كما أنها عملية تحليل وإدارة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة التي تم استعراضها، يمكن إعطاء التعريف الموالي:

إدارة الموارد البشرية هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بتوفير الموارد البشرية الضرورية كما ونوعا وتطويرها وتحفيزها والمحافظة عليها وصيانتها وتنظيم علاقاتها مع المؤسسة، كما أنها تهتم بالعلاقات الإنسانية للعاملين بما يضيف روح التعاون ويضمن خلق الالتزام والوفاء والتكامل وعدم التعارض بين أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون بها. وعليه أصبحت المؤسسات تبذل مجهودات كبيرة بغرض الاستفادة المثلى من مواردها البشرية ذات الكفاءة والمهارة فلا يمكن للمؤسسة أن تحقق النجاح والتطور إذا واجهتها بعض المشاكل المرتبطة بارتفاع معدل دوران العمل، انخفاض الإنتاجية ومستويات الرضا أو عدم وجود أفراد مؤهلين لشغل مناصب إدارية أعلى في المستقبل لذلك يتوجب على المؤسسات تحديد كيفية استقطاب الأفراد المؤهلين للعمل بها والحفاظ على مهارتهم.

### المطلب الثاني: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

تشهد آثار وكتابات الحضارات القديمة على وجود فكريوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوزورين فيروز، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2016\_2017، ص 19

<sup>2</sup> ماهر احمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الثالثة، مصر\_ القاهرة، ص 44

## أ\_تطور إدارة الأفراد في العالم:

لقد ظهر الاحتياج إلى علم وممارسات مستقلة للموارد البشرية، وذلك عندما بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال و العاملين في التعداد، و ظهر ذلك واضحا منذ الثورة الصناعية، وظهور الآلات في مجتمعات العمل و سنعطي فيما يلي لمحة سريعة عن التطور التاريخي لإدارة الأفراد و الموارد البشرية:<sup>1</sup>

## 1\_الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، و ظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر و العشرين، و أهم ما كان يميزها ظهور الآلات و المصانع الكبيرة و استغنائها أحيانا عن العمال، و احتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل(ساعات عمل طويلة و ضوضاء....)كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين و مشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت أمرهم، كما أدى أيضا إلى رقابة روتينية العمل و سأم العاملين، و لقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.

## 2\_ظهور الحركات العمالية:

مع مساوئ الثورة الصناعية كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، و ظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة، ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات و نقابات عمال تطالب بحقوقهم و تتفاوض باسمهم فيما يمس الأجور و ساعات العمل.<sup>2</sup>

3\_الإدارة العلمية:<sup>3</sup>

حاول فريدريك تايلور أن ينظم العلاقة بين الإدارة و العمال و ذلك من خلال عدة مبادئ أهمها: تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة و الوقت، و الاختيار المناسب للعاملين و تدريبهم و إعطائهم أجور حافزة.

## 4-ظهور علم النفس الصناعي:

تلا حركة الإدارة العلمية اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد و الإصابات، و أهم ما ركزوا عليه تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية و الجسمية للقيام به، و ركزوا أيضا على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف، و لقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل و الاختبارات النفسية.

<sup>1</sup> مانع سبرنية، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص34.

<sup>2</sup> ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص45

<sup>3</sup> السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي تكاملي، دار إثناء للنشر و التوزيع ، ط1، عمان، 2009، ص35.

5\_ ظهور حركة العلاقات الانسانية<sup>1</sup>:

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وتحسين ظروف العمل) بل و أيضا بالاهتمام بالعاملين و النمط الإشرافي عليهم، و الخدمات المقدمة إليهم، و لقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع هاوثورن و التي أشرف عليها ألتون مايو.

## 6\_ البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد:

كانت اولى المنظمات أخذًا بمفاهيم الإدارة العملية، و علم النفس الصناعي و العلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش و الحكومة (أي الخدمة المدنية)، و كان من أهم الممارسات وضع شروط للتعيين و استخدام الاختبارات النفسية و الاهتمام بأنظمة الأجور، خدمات العاملين و منع الفصل التعسفي.

## 7\_ البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد:

قامت بعض الشركات الكبيرة و الأجهزة الحكومية و الجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلًا من الأفراد، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف، التدريب، الأجور و خدمات العاملين، و الأمن الصناعي، و الرعاية الطبية و الاجتماعية للعاملين.

8\_ ظهور حركة العلوم السلوكية<sup>2</sup>:

أثارت هذه الحركة (التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين) عملية تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية، و من أمثلتها إثراء و تعظيم الوظائف، تخطيط المسار الوظيفي، و مراكز التقييم الإدارية و في تغير في ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد.

## 9\_ تدخل الدولة بالقوانين و التشريعات:

نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال (أي المنظمات و الشركات) و العاملين، و لقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها: الحد الأدنى للأجور، التأمينات، المعاشات، الأمن الصناعي و صحة العاملين.

## 10\_ الشهادة المهنية:

ظهرت عدد من المنظمات العالمية التي تقدم شهادات مهنية في مجال إدارة الموارد البشرية، مثل تلك الشركات التي تقدم في مجالات المحاسبة و التمويل و يتقدم للحصول عليها اولئك الحاصلين على شهادات

<sup>1</sup> جودة محفوظ وآخرون، منظمات الأعمال، المفاهيم و الوظائف، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، عمان، 2010، ص 158.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 159

الباكالوريوس، مع ضرورة نجاحهم في عدة امتحانات تضم فلسفة الموارد البشرية، وتخطيط القوى العاملة و الاختبارات و التعيين و التدريب، الأجور، الحوافز و مزايا العاملين، تقييم الأداء، و المسار الوظيفي.<sup>1</sup>

\_ تعتبر هذه الإدارة واحدة من الإدارات المساندة للإدارات الأخرى في المؤسسة، و هي تتعامل مع الأفراد بصفتهم أهم عنصر من عناصر الإنتاج ذلك أنهم هم الذين يمتازون بقدراتهم الكبيرة، فهم يؤثرون و يتأثرون بما يدور حولهم من متغيرات في المؤسسة، لذا قامت الموارد البشرية بوضع لوائح و قوانين و اجراءات تكفل خدمة العنصر البشري في المؤسسة، على هذا الأساس تطورت الموارد البشرية، أما أسباب هذا التطور فمهما:<sup>2</sup>

1\_ ظهور الشركات و المؤسسات كبيرة الحجم مما ترتب عليه زيادة الحاجة إلى الأفراد كما و نوعاً.

2\_ التطور التكنولوجي المتسارع و الذي فرض الحاجة إلى تدريب العاملين و تطويرهم بصورة مستمرة.

3\_ تعاظم نفوذ النقابات و الاتحادات العمالية التي تقوم بالدفاع عن مصالح العمال، مما فرض وجود إدارة أفراد للوفاء بمتطلبات هذه النقابات و الاتحادات ما أمكن.

4\_ تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، و ذلك بوضع لوائح عمالية تحدد كيفية استخدام العمال و المحافظة على حقوقهم، مثل قوانين العمل و العمال و قوانين الخدمة المدنية.

5\_ مواكبة التطورات المستجدة في مجالات العلوم الأخرى مثل علم الاجتماع و علم النفس الذي يهتم بدراسة الحالة النفسية للعامل و السعي لإشباع رغباته و حفزه.

### المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة، إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الادارية كالتخطيط و التنظيم و التحفيز و الرقابة، إذ أن كل من تلك الإدارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الأداء المناط بها، فإدارة العمليات يرتبط عملها الفني بغدارة النشاطات الإنتاجية و الهندسية و الفنية... الخ، و إدارة التسويق تقوم بالأنشطة المرتبطة بالمزيج التسويقي من تخطيط البضاعة و التسعير و الإعلان، الترويج، و التوزيع، و الإدارة المالية تمارس الأنشطة المتعلقة بالأموال المالية و الاستثمارية في المنظمة، لذا فإن إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة و التي تتضمن ما يلي:<sup>3</sup>

1\_ تخطيط الموارد البشرية: و يتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم و النوع وفقاً لطبيعة النشاطات المراد انجازها في المنظمة.

<sup>1</sup> ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 46

<sup>2</sup> السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 19\_ 20

<sup>3</sup> خيضر كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان\_الأردن، 2010، ص 30\_ 31

- 2\_ تحليل وتصنيف وتصنيف الوظائف: يرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتصنيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.
- 3\_ نظام الاختيار والتعيين: ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال اجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.
- 4\_ تصميم نظام الأجور والحوافز: ويتم من خلال ذلك تصميم أنشطة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة ووفقا للأداء المناط بهم.
- 5\_ إعداد خطة التدريب: ويتم من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم.
- 6\_ تصميم نظام تقويم الأداء: ويتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقويم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها.
- 7\_ وضع نظام الترقيات والنقل: وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المنظمة.
- 8\_ صيانة ورعاية العاملين: وتهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المنظمة.
- 9\_ تقديم الخدمات للعاملين: تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة والإخاء وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة.
- ويتضح من خلال ذلك بأن إدارة الموارد البشرية تعنى بجميع النشاطات المتعلقة بالإفراد العاملين ابتداء من عمليات الاختيار والتعيين وفقا للاحتياجات التخطيطية للمنظمة مروراً بتقديم التسهيلات الفاعلة بخلق الولاء والانتماء للمنظمة وانتهاء بالتقاعد أو إنهاء الخدمة من المنظمة، وكلما امتلكت المنظمة القدرة على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية كلما أدى ذلك لتحقيق المنظمة المعنية للاستراتيجيات الفاعلة في إنجاز أهدافها بجدارة أكبر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص31

و تشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام و الواجبات التي تؤدي سواء في المنظمات الصغيرة أو كبيرة الحجم، و تهتم وظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة المتوسعة و التي تؤثر تأثيراً على مجالات عديدة للمنظمة، و تشمل هذه الأنشطة بعضاً مما يلي:<sup>1</sup>

- 1\_ تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.
- 2\_ التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها.
- 3\_ استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المنظمة لتحقيق أهدافها.
- 4\_ اختيار و تعيين أفراد لشغل وظائف معينة داخل المنظمة.
- 5\_ تصميم و تنفيذ البرامج الإدارية و برامج التطوير التنظيمي.
- 6\_ تصميم و تطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين.
- 7\_ تصميم أنظمة الرقابة و الانضباط.
- 8\_ تصميم و تطبيق البرامج لضمان صحة و أمن الأفراد و تقديم المساعدة للأفراد لحل مشكلاتهم الشخصية و التي تؤثر على أدائهم في العمل.

### المبحث الثاني: إدارة الكفاءات

إن جملة الموارد التي تمتلكها المؤسسة هي المورد البشري الذي يعتبر مصدر مؤثر بشكل قوي في الحياة الاقتصادية و الإدارية، و لكن التأثير الإيجابي مرهون بكيفية استعمال و استغلال الموارد و القدرات الشخصية و توظيفها بشكل فعال، حيث أن سر نجاح أية منظمة يتمثل في قدرة أفرادها على تفجير تلك الطاقة الكامنة، كما أن الأفراد الذين يتوجهون باستمرار إلى الفرص السانحة سيكونون على درجة عالية من الكفاءة و سيحصلون مقابل ذلك على الإحساس بالتحدي و الشعور بالرضا بشرط أن يضعوا طاقاتهم حيث تكون النتائج المرجوة.

و تعتبر الكفاءة بمثابة المفتاح الذي يجب أن تمتلكه لتحقيق أهدافها بامتياز.

وللإحاطة أكثر بماهية إدارة الكفاءات، سنقسم هذا المبحث إلى مطلب أول يتناول مفهوم الكفاءات، و مطلب ثاني يتعلق بأنواع الكفاءات و أبعادها، و آخر مطلب يتناول مفهوم إدارة الكفاءات و أهم وظائفها.

<sup>1</sup> بوكفوس هشام، أساليب تنمية الموارد البشرية، في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تنمية الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري \_ قسنطينة\_ الجزائر، 2005\_2006، ص72

## المطلب الأول: مفهوم الكفاءات و مستوياتها

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم و المواضيع الشائكة باعتباره مصطلح حديث التداول، يجعلنا نصطدم بعدة مصطلحات و مفاهيم تتداخل معه بشكل أو آخر.

## الفرع الأول: مفهوم الكفاءات

يحتل مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في إستراتيجية المنظمة، و في تسيير و تأهيل مواردها البشرية، كما يشكل مؤشرا للموارد غير الملموسة ضمن تلك الاستراتيجية.

لقد عرفت الكفاءات نشأتها كامتداد للتسيير التقديري للعمالة، إذ تمثل هدفها الأول بالإسهام في تخفيض العمالة الزائدة و الناتجة عن التحول في محيط المؤسسات، و بتوالي السنوات أصبح مصطلح الكفاءات يسمح بتحديد العاملين الذين يمتلكون الكفاءات الجوهرية، و القدرات و المهارات المحورية الضرورية للمؤسسة بهدف إدماجهم ضمن أقطاب الكفاءات التي تسمح للمؤسسة بحياسة ميزة تنافسية مستدامة. و إذا كان مفهوم الكفاءات من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في مجال التسيير، فإن هذا يجعلنا نتساءل عن العوامل التي ساعدت على ظهور مفهوم الكفاءات و أهم التعريفات التي وردت بشأنها و أنواعها و أهميتها.

عرفت المجموعة المهنية الفرنسية الكفاءة المهنية بأنها "تركيبية من المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكات التي تمارس في إطار محدد، و تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، و الذي يعطي لها صفة القبول".<sup>1</sup>

كما عرفت الكفاءة على أنها "مجموعة من المعارف و المهارات و الدراية عند أداء العمل، بمرعاة أولوية تطبيق الأهداف مع توفر إمكانية قياس الأداء".<sup>2</sup>

كما عرفت على أنها "مزج للموارد لإنتاج أداء".

و من هنا يصعب الوقوف على تعريف شامل و مجمع عليه لمفهوم الكفاءة، و ذلك بالرغم من تعدد المحاولات الهادفة إلى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن، و ترجع هذه الصعوبات إلى عدة عوامل منها: تعدد مجالات تطبيق الكفاءات (الإدارة، الإنتاج، و التسويق...) و تعدد المستويات التركيبية للكفاءات (الفردية، الجماعية و التنظيمية...) بالإضافة إلى تعدد أنواع الكفاءات (علمية، تقنية، و إنسانية...)<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات و دورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، 2011 كلية الحقوق، جامعة الحاج لخضر\_باتنة\_الجزائر، 2011\_2012، ص 55

<sup>2</sup> Jean, Yves buck, Le management des connaissances et des compétences en pratique, édition d'organisation, France 2003, P 107

<sup>3</sup> عبد الله حزام الشهراني نورة، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التربية، جامعة الملك خالد\_السعودية، 2016\_2017، ص 12

و الكفاءة حسب مواصفات ISO: تعبر عن القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ، أي أنها القدرة على إنجاز مجموعة من المهام محددة وواضحة وقابلة للقياس في إطار النشاط.

الكفاءة هي مجموعة المعارف والمميزات والقدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص واتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة، فهي تفترض معارف مبررة وبصفة عامة نعتبر بأنه لا توجد كفاءات تامة إذا لم يواكب المعارف النظرية الميزات والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مستويات الكفاءة:

تنقسم مستويات الكفاءة إلى:

#### الكفاءة القاعدية "Compétence de base":

هي مجموع نواتج التعلم الأساسية المرتبطة بالوحدات التعليمية، وتوضح بدقة ما سيفعله المتعلم أو ما سيكون قادراً على أدائه أو القيام به في ظروف محددة، ولذا يجب على المتعلم أن يتحكم فيما ليتسنى له الدخول دون مشاكل في تعليمات جديدة ولاحقة، فهي الأساس الذي يبنى عليه التعلم.

#### الكفاءة المرحلية "Compétence d'étape":

تسمح بتوضيح الأهداف الختامية أو النهائية لجعلها أكثر قابلية للتجسيد، تتعلق بشهر أو فصل أو مجال وهي مجموعة من الكفاءات القاعدية.

#### الكفاءة الختامية "Compétence finale":

تصف عملاً كلياً منتهياً، تتميز بطابع شامل و عام، تعبر عن مفهوم إدماجي لمجموعة من الكفاءات المرحلية.

#### الكفاءات العرضية "Compétence transversale":

هي مجموع المواقف والخطوات الفكرية والمنهجية المشتركة بين مختلف المواد والتي يجب اكتسابها وتوظيفها أثناء أعداد مختلف المعارف، ذلك أن التحكم في الكفاءات العرضية يهدف إلى دفع المتعلمين نحو التمكن من التعلم في استقلالية متزايدة.

<sup>1</sup> موساوي خالد زهية، بوطيبة فيصل، التسيير بالكفاءات، نموذج نوعي لتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية في المقامات، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، المملكة الأردنية الهاشمية، أفريل 2005، من 25-27.

## المطلب الثاني: أنواع الكفاءات و أبعادها

## الفرع الأول: أنواع الكفاءات

سنتناول تصنيف الكفاءات إلى كفاءات فردية و جماعية و إستراتيجية و كفاءات تنظيمية لأنه يعتبر نوع يساهم في تطوير الكفاءة داخل المؤسسة:<sup>1</sup>

1\_ الكفاءات الفردية و الجماعية: مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق معها أهداف المؤسسة، و نقدم عرض للكفاءات الواجب توفرها في الأفراد:

\_ المثابرة و القدرة على العمل و التأقلم مع الظروف المتغيرة و الغامضة.

\_ قدرة التعلم و التحكم السريع في التقنيات العملية، و التجارية.

\_ القدرة على اتخاذ القرار و إدارة و قيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.

\_ توظيف المواهب، و إرساء العلاقات الجيدة بينهم.

\_ إيجاد جدول ملائم لتطوير المرؤوسين و تنمية العمل الجماعي.

\_ التعامل الايجابي مع المرؤوسين، و مواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة.

\_ العمل بمرونة و تحقيق التوازنات بين العمل و الحياة الخاصة.

\_ بينما تعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات الاهتمام المتزايد للمؤسسات، فهي تنشأ من خلا تعاون و تآزر الكفاءات الفردية، و يمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، و توفير المعلومات بينهم، و كذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات و معالجة الصراعات، أو وجود هذه الكفاءات و نشأتها فإن الأمر يتطلب شروط يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>2</sup>

\_ تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير آلية مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، و تحسين وسائل العمل الجماعي و العلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات و المعرفة.

<sup>1</sup> مخفي أمين، مدوري نور الدين، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري و الكفاءات لتحسين الأداء التنافسي، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة مستغانم، يومي 13\_14 ديسمبر، ص15.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص16

\_ اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التأزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة.

\_ ضمان معالجة الحدود و الفاصلة من خلال السهر على اتخاذ طريقة جيدة لعمل الكفاءات.

\_ إيجاد علاقات التضامن و المحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة.

\_ وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، و ترسيم التجارب و التطبيقات المهنية و تثمين التكامل و خصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

### 2\_ الكفاءات الاستراتيجية:

الكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكييف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المؤسسة من خلال درجة الاعتمادية فيما بينها و محيطها و نجاحها، بحيث يكون ذلك الأمر مشروط بقدرتها على استغلال و تنمية الموارد الداخلية الأصلية.<sup>1</sup>

و بمعنى آخر منطق مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات يربط بين قدرات المؤسسة في مجال المهارة التقنية و المهارة التسييرية و التسويقية، والتي تعتبر مصدرا مهما للتميز.

وهذه الموارد يمكن تحديدها من خلال مجموعة الأصول المادية، و غير المادية كالمعارف، المهارات، و القدرات الخاصة بالمؤسسة، و يمكن تنمية هذه الكفاءات الاستراتيجية انطلاقا من ثلاثة أنواع وهي:

\_ الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني...)

\_ الموارد البشرية (القدرات و المهارات، المعرفة، الطاقات الكامنة...)

\_ الموارد التنظيمية (الهيكل، و نظام التنسيق و الرقابة...)

### 3\_ الكفاءات التنظيمية:

تفرض التحولات البيئية التنافسية و درجة تعقدها و عدم استقرارها على المؤسسات الاقتصادية مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد اعطائها حرية الإبداع و تطوير كفاءتها الفردية و الجماعية، لأن المؤسسات المتصفة بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية و البشرية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوقلول الهادي، الاستثمار البشري إجارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة و اندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرض الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة\_الجزائر، 10 مارس 2004، ص 207.

أي أن الكفاءات التنظيمية للمؤسسة ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، ولقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلاءم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، حيث تكون هناك مركزية في أخذ القرار وهناك درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد.

### الفرع الثاني: أبعاد الكفاءات

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي و التنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق و المثلث للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل و تكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد و هي على النحو التالي:<sup>2</sup>

#### المعرفة " Savoir ou Connaissance "

تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة و المدمجة، في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها و العمل في ظروف خاصة، و يمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة جزئية ، و حتى متناقضة، كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية و إمكانية استعمالها و تحويلها إلى معلومات مقبولة و يمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط و لكن أيضا الهيكل و أسلوب الحصول عليها.<sup>3</sup>

#### المهارة " Savoir Faire "

القدرة على التنفيذ و العمل بشكل ملموس و وفق سيرورة و أهداف محددة مسبقا، لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد، و هذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية و فنية يصعب نقلها.

#### Savoir Être الاستعداد:

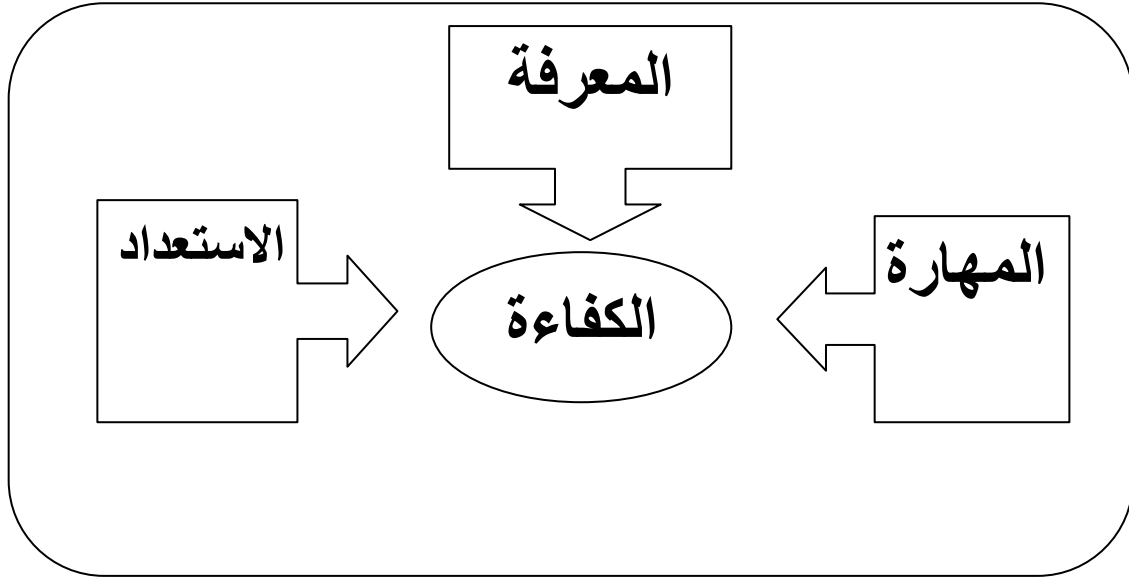
قدرة الفرد على تنفيذ المهام، ممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية و إرادة الفرد و تحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

و تتضح الأبعاد الأساسية المكونة للكفاءة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> سملاي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، بحث للحصول على درجة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ، 2005، ص 141.

<sup>2</sup> مداح عرايبي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الجزائر ، 2011\_2012، ص 05.

الشكل رقم 04: أبعاد الكفاءة



المصدر: مداح عرايبي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، ملتقى دولي حول رأس المال و منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة.

### المطلب الثالث: مفهوم إدارة الكفاءات

إن ظهور إدارة الكفاءات يرجع إلى ظهور بيئة تنافسية للمؤسسة، هذه البيئة التي أصبحت تركز على الابتكار والمرونة والجودة وخدمة العلاقات، كل هذا أنتج نهجا استراتيجيا جديدا يأخذ بالحسبان العلاقة بين الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية وخاصة إدارة الكفاءات.

سنتناول تعريف إدارة الكفاءات في الفرع الأول، وظائفها في الفرع الثاني، وأهدافها في الفرع الثالث

#### الفرع الأول: مفهوم إدارة الكفاءات

قبل التطرق إلى تعريف إدارة الكفاءات نرى أنه من الضروري أن نتطرق بصفة وجيزة إلى تعريف المناجمنت رغم صعوبة إعطاء مفهوم دقيق للمناجمنت الذي نشأ وتطور في المؤسسات الخاصة الصناعية و التجارية، إلا أن معظم الباحثين اتفقوا على تعريف المناجمنت من خلال مضمونه أو محتواه، فقد عرفه الكثير منهم على أنه "مجموع تقنيات تنظيم و تسيير المؤسسة"<sup>1</sup>

وقد ذهب الباحثون المعاصرون إلى تعريف المناجمنت بأنه "فن و علم" فن لأنه يستند على الخبرة و القدرات الشخصية للأفراد، وعلم من حيث انه يطبق المعارف العلمية المستنتجة من النظريات العلمية.

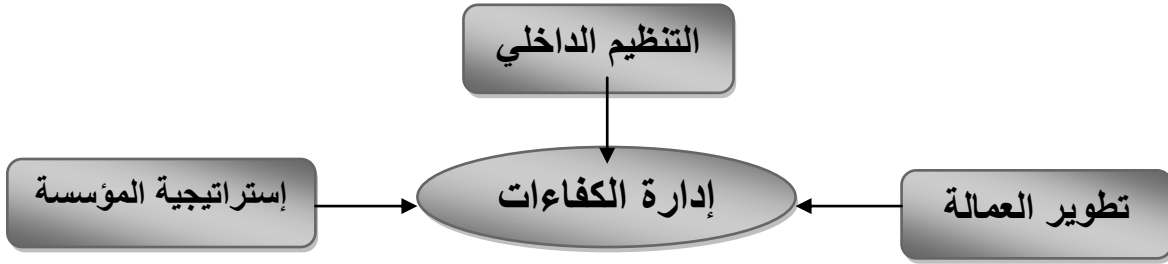
<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 73\_75

و عليه فإن المناجمت ليس التسيير في حد ذاته، بل هو فن التسيير أي التسيير الناجح و الايجابي، فالمؤسسات الخاصة التي كانت تهدف إلى تحقيق الربح و المردودية عن طريق زيادة الإنتاج بالاعتماد على الطرق التنظيمية أو العلمية وحدها، أصبحت اليوم تحقق تلك الأهداف بالاعتماد على طرق ذاتية تتعلق بشخصية الأفراد الذين لهم مهمة التسيير و القيادة و التوجيه و قدرتهم على تنشيط الأفراد الذين لهم مهمة التنفيذ.

فالمناجمت بذلك يعني الإرادة في تحقيق هذه الأهداف لكن بطرق مختلفة عن تلك المستعملة في السابق.

أما إدارة الكفاءات فهي تعبر عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية و كفاءاتها .

الشكل 05: المتغيرات المؤثرة على إدارة الكفاءات



المصدر: بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات و دورها في عصرة الوظيفة العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، 2011-2012 ص 72

إن مفهوم إدارة الكفاءات جاء للإجابة على تلك التساؤلات، إذ أن هناك من يعرف إدارة الكفاءات على

أنها 3 بعد خاص في إدارة الموارد البشرية يبحث عن التوفيق بين تنافسية المنظمة وقابلية التوظيف لدى الموارد البشرية وذلك بتبعية وتدعيم قدرات العاملين لديها.<sup>1</sup>

وعرفت كذلك على أنها: التأثير في معارف وكفاءات و سلوكيات الموارد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده و التكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوسعد زكية، اثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الإقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة باتنة\_الجزائر، 2008، ص 20.

<sup>2</sup> علاوي عبد الفتاح، التطور التنظيمي و الاستثماري في الكفاءات و دورهما في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة\_الجزائر، العدد 05، 2007، ص 08.

## الفرع الثاني: وظائف إدارة الكفاءات

ينطوي نشاط و ممارسات إدارة الكفاءات في المنظمة على العديد من الوظائف و النشاطات، تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها، لذا نتناول أهم وظائف و نشاطات إدارة الكفاءات، ثم الأهداف التي تسعى تحقيقها.<sup>1</sup>

## 1\_التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات:

يعتبر التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات مقارنة إستراتيجية لاعتماده أساسا على استغلال المعطيات المستقبلية أو تلك التي تعمل على توضيح مستقبل المنظمة، من خلال توقع التطورات و التحولات الممكن حدوثها على المدى المتوسط، و التي يمكن أن تمس طبيعة المناصب، الكفاءات أو الحياة المهنية للموظفين، فالأمر هنا لا يتعلق بتسيير مستقبل المنظمة فقط، ولكن العمل على تجنب الاختلالات التي يمكن أن تقع مستقبلا.

يمكن تعريف التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات بأنه "عملية التقدير المستمر لحجم و نوع الوظائف المستقبلية للمؤسسة ثم البحث عن سبل تهيئة و تأهيل العاملين الحاليين بالشكل الذي يسمح لهم بتغطية تلك الوظائف أو اللجوء إلى سوق العمل عند اقتضاء الضرورة و هو بذلك عبارة عن سيرورة تشكل من مجموعة من المراحل"، و عليه فإن التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات يتطلب:

أ\_وجود رؤية استشرافية واضحة حول تطور الوظائف، تمكن من توقع الحاجات المستقبلية من الكفاءات.

ب\_التكيف الدائم الذي يضمن التوازن بين الموارد و الحاجات.

ت\_تسهيل عملية التكيف مع التغيرات الحاصلة (إدارة عملية التغيير).

## 2\_تنمية الكفاءات:

أجمع الكثير من المفكرين و الباحثين في مجال التميز على أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المنظمة يتمثل في الجزء الغير المنظور، و المتمثل في الكفاءات، حيث أصبحت هذه الأخيرة هي حلقة الوصل بين الاستراتيجية المتبعة من طرف المنظمة و بين العامل البشري، و عليه فان واجب كل منظمة أدركت هذا المبدأ أن تسير قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم و الازدهار.

و يذهب البعض إلى أن تنمية الكفاءات ليست تقنية جديدة كالتدريب الذي تقوم به المنظمة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، و إنما هي موقف أو سلوك تتبناه المنظمة، يتمثل في إعداد مجموعة من البرامج و الخطط التعليمية، لزيادة كفاءات أفرادها و اكتشاف إمكانيات نمو محيطها.

<sup>1</sup> بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات و دورها في عصنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 80\_83

يمكن القول أن تنمية الكفاءات هي عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات الأفراد و ضمان حسن تكيفهم مع تغير المحيط، و ذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد و تنميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه.

### الفرع الثالث: أهداف إدارة الكفاءات

من خلال وظائف إدارة الكفاءات يمكن استنتاج هدفين تسعى هذه الإدارة إلى تحقيقهما، وهما تحقيق الفاعلية و الفعالية، نلخصهما فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1\_ تحقيق الفعالية: L'efficacité

يتم تحقيق الفعالية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد على اعتبار أن المورد البشري هو المسؤول عن تحقيق الفعالية و هنا يبرز دور إدارة الكفاءات من خلال وظائفها بجعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً، محفزاً و لديه ولاء و انتماء للعمل و المنظمة، التي تصبح من خلاله قادرة على تحقيق أهدافها.

#### 2\_ تحقيق الفاعلية " L'efficience ":

إن الفعالية وحدها لا تكفي لتحقيق نجاح و المنافسة و البقاء للمنظمة، فتحقيق النتائج من خلال استخدام كفو للموارد، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة، و بأقل تكلفة لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، أي أن تلي الخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم و رغباتهم و توقعاتهم و معاملتهم معاملة حسنة، و هنا يبرز دور إدارة الكفاءات.

مما تقدم يتبين أن الفعالية و الفاعلية هدفان يكملان بعضهما البعض فمن خلالهما تتمكن أية منظمة من تحقيق الرضا و السعادة لدى عملائها مما يزيد من قوتها التنافسية و قدرتها على البقاء و الاستمرار.

#### الفرق بين الكفاءة والفعالية:

إن إظهار الفرق بين الكفاءة والفعالية يكون من خلال إبراز المعنى الذي تأخذه كلاهما، فالفعالية عادة ما ينظر إليها من زاوية النتائج التي يصل إليها المسيرين، و من ثم يوصف التسيير بأنه فعال إذا تحقق الأهداف المسطرة و بأنه أقل فاعلية إذا لم يستطع تحقيقها.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 84

و يعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفعالية ولكن يجب أن لا يستخدم بالتبادل فقد تكون المؤسسة فعالة ولكنها ليست كفؤة، أي لأنها تحقق أهدافها ولكنها بخسارة، وعدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلباً على فعاليتها فكلما ارتفعت تكاليفها لتحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المؤسسة على البقاء.<sup>1</sup>

من خلال ما تقدم، نجد أن مفهوم الفعالية أكثر اتساعاً من مفهوم الكفاءة، وفي غالب الأحيان يمكن التعبير على الكفاءة أنها متغير من متغيرات دالة الفعالية، كذلك تشكل فعالية و الكفاءة غالباً موضوع تقييم متقارب فتحقيق هدف زيادة رقم الأعمال كمعيار فعالية يمكن أن يتم من خلال تخفيض للاستهلاكات الوسيطة، وذلك بالضغط على تكاليف الإنتاج وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق من خلال الأسعار كمعيار كفاءة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن نوار الصالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، ، 2007\_2008، ص 196.

<sup>2</sup> عليان عوض ابودقة مراد، مدى كفاءة استخدام الأموال وتأثيرها على عملية جلبها للمؤسسات الأهلية التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية\_غزة، 2008\_2009، ص 38.

## خلاصة الفصل الثاني:

تطرقنا من خلال هذا الفصل الى مفهوم الكفاءات البشرية، و كذا إلى أهميتها في مواجهة مختلف التحديات الراهنة ، وعليه نستخلص أن المؤسسة تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها بكل مكوناته على جميع المستويات، وهو الأمر الذي يفرض ضرورة اليقظة من أجل المحافظة على مكانتها، وتعتبر الكفاءات بأنواعها عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة، لذا عليها العمل على جذب وبناء الأشخاص المتميزين والمبدعين، و ذلك بتنمية الخبرات و تسهيل انتشار الكفاءات الجديدة بطريقة ملائمة مهما يكن مصدرها، باعتبارها الثروة الأساسية و الرصيد الحقيقي الكفيل بتعزيز التنافسية.

# الفصل الثالث

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الساحل.

بعد تناولنا للخلفية النظرية لموضوع دور إدارة الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، سنحاول من خلال هذا الفصل واستنادا الى ما سبق ذكره في الجانب النظري الى اسقاط هذا الأخير على الجانب التطبيقي، و محاولة التعرف على واقع تسيير الكفاءات بمؤسسة "ملبنة الساحل" بصلامندر\_مستغانم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وسوف نتعرض بالتحليل للمباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم ملبنة الساحل بصلامندر – مستغانم – GIPLAIT

المبحث الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي وسياسة إدارة الموارد البشرية بالملبنة

المبحث الثالث: واقع دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة "ملبنة الساحل"

## المبحث الأول: تقديم ملبنة الساحل بصلامندر – مستغانم – GIPLAIT

سنتعرض في هذا المبحث إلى إبراز في المطلب الأول اللوحة التاريخية عن دواوين الحليب في الجزائر و في المطلب الثاني عن نشأة شركة الأم GIPLAIT، ثم نتناول في الأخير عن طريق المطلب الثالث بالتحدث عن نشأة ملبنة الساحل بصلامندر – مستغانم – التي هي قيد الدراسة .

## المطلب الأول: لمحة تاريخية عن دواوين الحليب بالجزائر

بعد الإستقلال شرعت الجزائر في تكوين قاعدة اقتصادية ومن بين ذلك ما جاء به القانون رقم 69/93 الصادر بتاريخ 1969/11/20 حين تم تأسيس الديوان الوطني للحليب ومشتقاته وهذا طبعا من أجل تحقيق الاكتفاء الذاتي، وفي السنة 1981 وبموجب المرسوم رقم 81/354 أسس الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته بالغرب الجزائري وهذا نظرا للطلب المتزايد لهذا المنتج وفي إطار التنمية وتنوع المنتج وتوسيع الشبكة الصناعية وضمن المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية وقد تفرعت إلى 10 وحدات كل وحدة مختصة في إنتاج منتج معين وسوف نظهرها كما يلي:

- وحدة ووهران مختصة في إنتاج الحليب، اللبن، الياغورت، الزبدة.
- وحدة سيدي بلعباس مختصة في إنتاج أنواع الجبن المختلفة الحليب، اللبن.
- وفي سنة 1986 انضمت إلى الشبكة وحدتان هما:
- وحدة بشار مختصة في إنتاج الحليب، اللبن، السمن .
- وحدة معسكر مختصة في إنتاج الحليب، اللبن، السمن، كرام ديسار
- وفي سنة 1987 دعمت هذه الشبكة بثلاثة وحدات جديدة وهي:
- وحدة مستغانم وتنتج الحليب، الياغورت، كرام ديسار و اللبن
- وحدة تيارت وتنتج اللبن، الزبدة والحليب الجتاف.
- وحدة سعيدة وتنتج الحليب، اللبن و السمن ..
- وفي سنة 1992 أضيفت وحدتان هما:
- مركب يلل بغليزان وينتج الحليب، اللبن، الياغورت وأنواع الجبن المختلفة.
- وحدة السانية بوهران تختص في إنتاج أنواع الجبن المختلفة.

نشأة شركة الأم :

المركب الصناعي لإنتاج الحليب تم تأسيسه في سنة 1998، وذلك باندماج ثلاث دواوين جهوية للحليب ( الديوان الجهوي للحليب و مشتقاته بالغرب الجزائري ومقره هو وهران، الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري ومقره عنابة، الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته للوسط ومقره العاصمة).

و المركب الصناعي لإنتاج الحليب يمثل مجموعة صناعية و وطنية في مجال الحليب ومشتقاته كانت في شكل مؤسسة ذات أسهم برأس مال قدره 2.5 مليار دينار وتحتوي على 20 مؤسسة فرعية خلال تأسيسها، متواجدة في جميع أنحاء الوطن أي من الشرق إلى الغرب ومن الشمال إلى الجنوب.

**المطلب الثاني: نشأة ملبنة الساحل بصلامندر – مستغانم – GIPLAIT**

تقع ملبنة الساحل بصلامندر – مستغانم- في المنطقة الغربية على الساحل البحري للمنطقة الصناعية صلامندر، سجل مشروعها سنة 1981 من خلال المرسوم رقم 357/81 الصادر يوم 1981/12/19 وقم بإنجاز المشروع الشركة الوطنية للبناء، و الشركة الفرنسية و التي قامت بتوفير تجهيزات المشروع والإشراف على انطلاقه التي كانت يوم 1987/01/10.

وحدة مستغانم لإنتاج الحليب ومشتقاته تتربع على مساحة تقدر بـ: 30000 متر مربع منها 19000 متر مربع مغطاة، كانت انطلاقة المشروع بتكليفه الاستثمار الابتدائية بـ 30 مليون دج وفي نهاية جوان 1987 كانت 35 مليون دينار جزائري لتبالغ في سبتمبر 1987 بـ 120 مليون دينار جزائري كانت بداية الأعمال سنة 1984، لتكون إنطلاقة إنتاج الحليب في 1987/01/10 بقدرة إنتاجية 50 ألف لتر يوميا.

**المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي ومهام كل فرع منه:**

سنتطرق في هذا المبحث إلى دراسة الهيكل التنظيمي العام، و الهياكل التنظيمية لكل فرع منها مع شرح لمهام كل فرع، و لذلك خصصنا ثلاث مطالب، فدرسنا في المطلب الأول الهيكل التنظيمي العام وفي المطلب الثاني الهيكل التنظيمي الخاص بكل فرع، وكان المطلب الثالث لشرح مهام كل فرع.

الفرع الأول: دراسة الهيكل التنظيمي

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ملينة الساحل



الفرع الثاني: مهام كل فرع منه:

1/ المدير العام:

يمثل أعلى سلطة بالمؤسسة حيث يقوم بإصدار الأوامر و اتخاذ القرارات ورسم الإستراتيجيات المؤسسة بتنسيق مع مختلف المصالح والإدارات، وتوجيه رؤساء الأقسام و المصالح لمساعدتهم على تنفيذ مهامهم.

❖ مصلحة الرقابة الداخلية :

التدقيق في العمليات المالية ومدى سلامة الإجراءات المعمول بها وتماشيها مع القوانين المعمول بها

❖ مصلحة مراقبة التسيير:

تقوم بإعداد تقارير شهرية بما هو محقق ومقارنتها مع التقديرات المسطرة وحساب الانحرافات لأخذ القرارات التصحيحية في وقتها.

- مراقبة التكاليف، الحصاص الاقتصادية و المالية
  - استعمال الوسائل في ميادين نشاطات الوحدة
  - نيابة مديرية المخبر
  - تحليل تركيبة المنتوجات النهائية ومدى صلاحيتها للاستهلاك لتفادي أي خطر ممكن، وجودة المنتوج من ناحية المادة الدسمة، الحموضة، البكتيريا .....
  - تحليل حليب البقرة المستلم من جانب الحموضة ونسبة المادة الدسمة .
- ❖ مصلحة الإنتاج :

تحويل المادة الأولية إلى منتج نهائي حليب، رايب، لبن، زبدة

❖ مصلحة الصيانة:

تتابع للألات و الأعطال التي تلحق بها، حيث تقوم الصيانة بنوعها العلاجية و الوقائية.

❖ مصلحة النظافة و الأمن:

- الأمن على الوحدة وعلى وسائل العمل
- تؤمن الصيانة و المحافظة على الوسائل ضد الحريق

- مراقبة دخول وخروج العمال و البضائع المحملة
- ❖ مصلحة تسيير الموارد البشرية:

بملبنة الساحل مصلحة الموارد البشرية ممثلة في ثلاث وظائف وهي مصلحة المستخدمين، ومصلحة الرواتب (الأجور)، مصلحة المنازعات.

- مصلحة المستخدمين:

تقوم هذه المديرية بمتابعة شؤون لعاملين خاصة الإدارية و الاجتماعية منها، حيث تقوم بالسهر و الإشراف على مختلف عمليات التوظيف و التكوين و التأهيل و التحفيز، و الترقية و توزيع بطاقة الأجور، المكافآت و العطل و الوضعية الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي، كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطوير العمل.

- مصلحة الرواتب:

الإعداد الشهري لرواتب المستخدمين

- مصلحة المنازعات:

تقوم بالإشراف على مختلف القضايا و التعاملات القانونية للمؤسسة، حيث يركز على مختلف النزاعات التي تنشأ إما بين المؤسسة و المتعاملين معها، وإما مع العمال.

- ❖ قسم الفلاحة:

تزويد المؤسسة بحليب البقر عن طريق المراكز الثلاثة للمؤسسة المخصصة لجمع الحليب وهي المركز الموجود بالملبنة و الثاني موجود بالدبدابة - مستغانم - و المركز الثالث يوجد بسيق ولاية معسكر.

- ❖ مصلحة التموين:

تموين الوحدة بالمواد التي تستعمل في إنتاج الحليب ومشتقاته، والأخرى التي تتمثل في التجهيزات القسم التجاري:

يعتبر الوسيط أو الصلة بين المؤسسة و الزبون، حيث يقوم بالتفاوض مع هذا الأخير على حجم الطلبية، الوقت و إطلاع الزبون على السعر الذي يحدد من طرف المدير العام. وتشرف على المبيعات و العمليات المتعلقة بها بمتابعة العمليات المتعلقة ببيع المنتج منذ دخول الزبون للمؤسسة إلى غاية خروجهم حملا بسلعته وفاتوراته.

#### ❖ قسم المالية:

دورها يتمثل في إستلام الفواتير و الوثائق التي تثبت وتبين العمليات التي قامت بها الوحدة وتقوم بتسجيلها في اليومية المحاسبية، و كذلك تسديد وتحصيل مبالغ هذه الفواتير ومراقبة تحركات الخاصة برصيد البنك و الصندوق.

#### الفرع الثالث:كفاءات أفراد المصالح:

إدارة الموارد البشرية إدارة حيوية في أي مؤسسة وتتطلب كفاءات عالية، ويجب أن تتميز بسن ومستويات تعليمية معينة.

#### أولاً: المستويات التعليمية

ومن خلال الجدول التالي تتضح الجهود التي تقوم بها مصلحة الموارد البشرية من أجل تطوير كفاءات الأفراد:



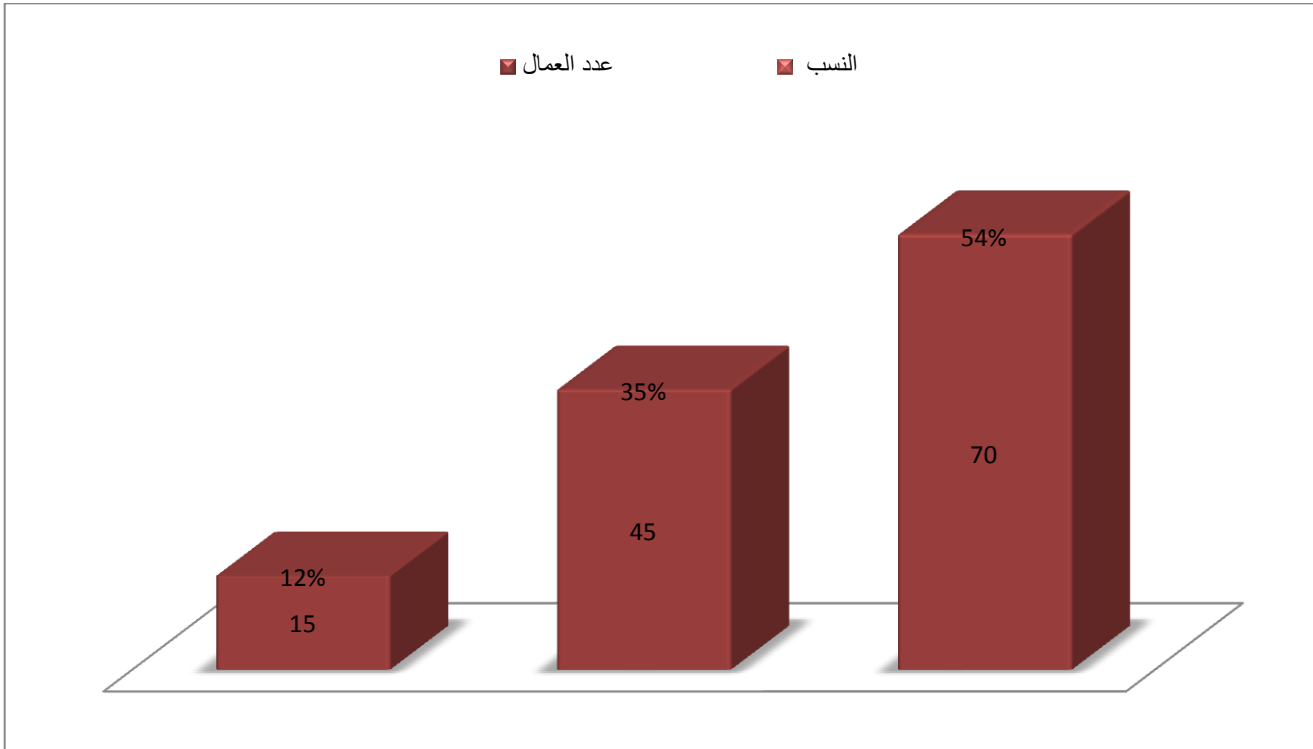
## ثانياً: الأعمار

الجدول التالي يبين مختلف شرائح الأعمار الموجودة بملبنة الساحل

الجدول رقم 02: الأعمار

الأعمار	عدد العمال	النسب
أقل من 40 سنة	15	12%
من 40 سنة الى 50	45	35%
من 55 فما فوق	70	54%
المجموع	130 عامل	

الشكل رقم 07: الأعمار



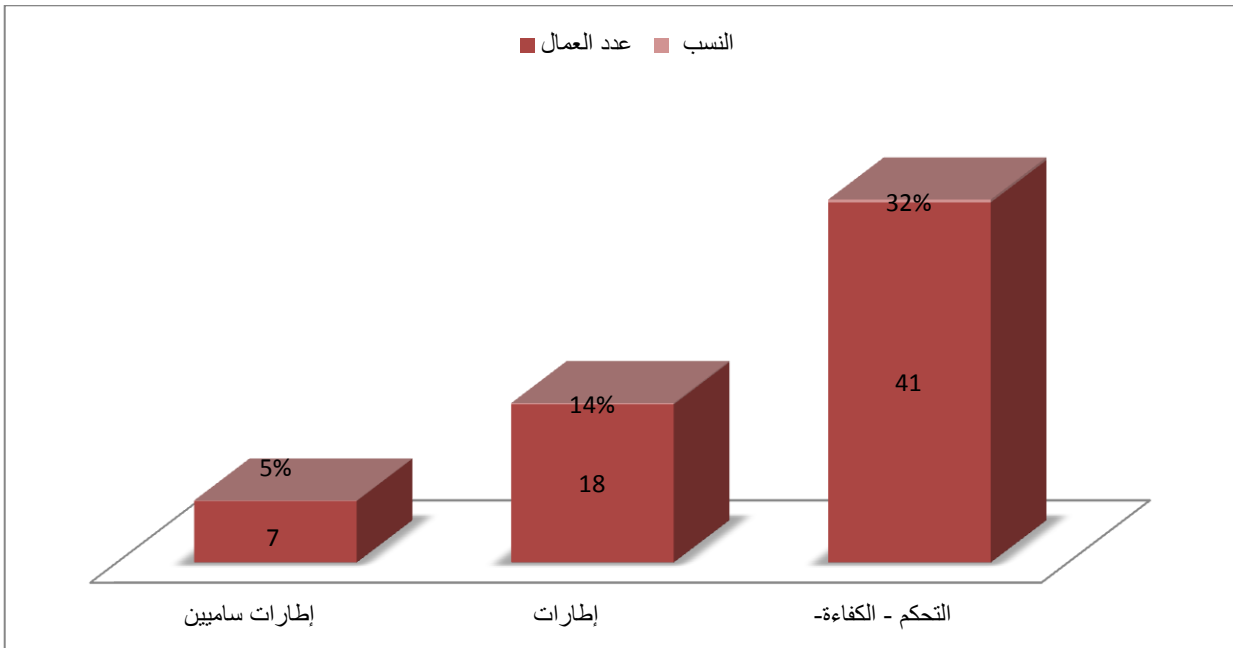
ثالثاً: الرتب

الجدول التالي يبين توزيع الرتب الموجودة بملبنة الساحل

الجدول رقم 03: توزيع الرتب

الرتب	عدد العمال	النسب
إطارات ساميين	7	5%
إطارات	18	14%
التحكم - الكفاءة-	41	32%
المجموع	64	

الشكل رقم 08: توزيع الرتب



## المبحث الثاني: سياسة إدارة الموارد البشرية بالملينة

وتطرقنا في هذا المبحث إلى الحديث عن سياسة توظيف الموارد البشرية في المطلب الأول و سياسة التحفيز بالتقييم الشهري في المطلب الثاني، وعن سياسة التحفيز بالتقييم السنوي في المطلب الثالث.

## المطلب الأول: سياسة توظيف الموارد البشرية

تعتبر سياسة التوظيف من المهام الرئيسية و الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وأكثرها صعوبة، وهي عملية مستمرة بحيث بتزايد حجم الإنتاج يزداد معها حجم التوظيف، و التفكير الدائم في كيفية إستخلاف الطاقات المتوفرة مع تحقيق الإستمرارية بطاقات جديدة قادرة على تذليل الصعاب و إعطاء دفع جديد للمؤسسة، ويكون ذلك بالإعتماد على الإعلانات في الجرائد عندما يتعلق الأمر بمنصب يعتمد على مواصفات عالية و خبرة كبيرة تتطلب من صاحبها أن يكون ملما وله الجاهزية للعمل فورا، أو بالإعتماد على الأجهزة التي خصصتها الدولة للشباب في إطار الإدماج المبني وتكون بالإختيار من بين الشباب الجامعي أو اصحاب الشهادات المهنية الذين يعملون بالمؤسسة في إطار عقود ماقبل التشغيل حيث تستفيد المؤسسة من مجهوداتهم خلال تلك المرحلة وتكون لها الوقت الكافي لقياس مستواهم و أدائهم بدون تحمل أي نفقات و المتمثلة في سنتين 02 في إطار عقود ماقبل التشغيل وتمكينهم من عقود عمل في إطار عقد العمل المدعم الذين يثبتون تفوقهم وجدارتهم لمدة 03 سنوات، ليتم بعدها توظيفهم بعقود عمل 100% مع المؤسسة .

المطلب الثاني: سياسة التحفيز بالتقييم الشهري

وذكرتها الإتفاقية الجماعية بتخصيص مردودية فردية وجماعية يحدد حجمها الإجمالي ب 60% من الأجر القاعدي قصد تحفيز الإنتاجية.

أولا: المردودية الجماعية

وتمنح إذا وصلت نسبة الإنتاج نسبة معينة من المنتوجات النهائية حسب ماجاءت به الميزانية التقديرية السنوية كما يلي:

- إذا وصلت نسبة الإنتاج الفعلية من 95 إلى 99% مقارنة بما هو مقدر بالميزانية التقديرية تعطى نسبة 10% من الأجر القاعدي.

- إذا وصلت نسبة الإنتاج الفعلية 100% مقارنة بما هو مقدر بالميزانية التقديرية تعطى نسبة 40% من الأجر القاعدي.

وتمنح إذا توفرت الشروط التالية:

إحترام مواقيت العمل المواظبة: 05 نقاط

1- التأخير الغير المبرر:

- 03 تأخيرات ..... ناقص 01 نقطة

- 04 تأخيرات ..... ناقص 02 نقاط

- 05 تأخيرات ..... ناقص 03 نقاط

- 05+ تأخيرات ..... ناقص 0 نقاط

02- غيابات غير قانونية:

- من 01 ساعة إلى 08 ساعات ..... ناقص 01 نقطة

- 08+ ساعات إلى 16 ساعة ..... ناقص 03 نقاط

- 02+ يومان ..... ناقص 05 نقاط

الإنضباط: 58 نقاط

- إنذار مكتوب ..... ناقص 01 نقطة

- توبيخ مكتوب ..... ناقص 02 نقاط

- طرد من 01 إلى 03 أيام ..... ناقص 03 نقاط

- 03+ أيام ..... ناقص 05 نقاط

النوعية: 10 نقاط

01-المردودية: ممثلة في اللوح البياني 05 نقاط

الجدول رقم 04: المردودية

التعيين	جيد جدا	جيد	متوسط	مقبول	دون المتوسط
نسبة 100%	05	04	03	02	01
95% إلى 99%	04	03	02	02	01
90% إلى 99%	03	02	02	01	0
80% إلى 90%	02	01	01	0	0
أقل من 80%	01	0103	0	0	0

2- السلوك: 05 نقاط

تقييم لمختلف المعايير التحتية المذكورة أعلاه والتي يمكن أن تأخذ عين الإعتبار كليا أو جزئيا.

- ❖ روح المبادرة
- ❖ العلاقة بالمصالح
- ❖ العلاقات الإنسانية
- ❖ التصرف
- ❖ إحترام التعليمات
- ❖ كتمان السر
- ❖ الخفة

0	من 01% إلى 03%
01	أكثر من 03% إلى 06%
02	أكثر من 06% إلى 09%
03	أكثر من 09% إلى 12%
04	أكثر من 12% إلى 15%
05	15% فأكثر

### المطلب الثالث: سياسة التحفيز مع التقييم السنوي

وحصرتها المؤسسة كما جاء في الإتفاقية الجماعية للمؤسسة بالتنفيذ و الترفيع .

#### الفرع الأول: الترفيع

إن الترفيع هو مكافئة تخصصها المؤسسة للعمال في آخر السنة تماشيا مع الربح الصافي المحقق، طبقت للكيفيات المقررة بالقانون التجاري، يمكن أن تمنح أيضا على سبيل التشجيع إذا كانت المؤسسة كانت قد سجلت عجزا و حسنت إجمالاً نتائجها المالية .

#### الفرع الثاني: الترفيع

وتكون بحصول العامل على زيادة في الأجر القاعدي بنسبة 05% من الأجر القاعدي ويتحقق ذلك عندما تكون النتيجة المالية للمؤسسة إيجابية وبعض الشروط الأخرى نذكرها فيما يلي:

❖ يخص ترفيع العمال الدائمين، أما العمال المتعاقدين فيبقى ترفيعهم رهن تقدير المديرية العامة عند تجديد العقد

❖ يتم التقييم على اساس تقييم سنوي يقوم به الرئيس المباشر للعامل حسب السلم التنظيمي.

❖ انعدام عقوبة تأديبية تساوي 02 توقيف عن العمل لمدة 03 أيام متتالية أو 08 أيام توقيف عن العمل.

❖ المعدل السنوي لمنحة المردودية افردية يفوق 12%.

❖ عدم الإستفادة من ترقية خلال السنة.

المبحث الثالث: واقع دور إدارة الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة ملبنة الساحل

سيكون إهتمامنا في هذا المبحث منصبا على معرفة أثر عملية إدارة الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة ملبنة الساحل، باعتبارها مؤسسة اقتصادية ولها منافسين في المجال، ولكن قبل ذلك سنقوم بتوضيح المنهجية المتبعة خلال القيام بدراسة الحالة و بعدها سنقوم بتحليل الاستبيانات الموزعة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة:

أولا: منهجية الدراسة الميدانية

من أجل البرهنة على فرضيات بحثنا و اثباتها ميدانيا اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع بحثنا ،ذلك أن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع ، وفي بحثنا هذا نود معرفة الدور الذي تلعبه إدارة الكفاءات داخل المؤسسة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية اذا سيرت بطريقة فعالة.

ثانيا: مصادر جمع المادة العلمية:

لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المادة العلمية النظرية و الميدانية و مصادرها ما يلي:

1\_مصادر جمع المادة العلمية النظرية:

تم الاعتماد على الكتب و المجلات و الرسائل و الاطروحات الجامعية اضافة الى البحوث و الملتقيات في جمع المادة العلمية النظرية.

2\_مصادر جمع المادة العلمية الميدانية:

تم جمع المادة العلمية الميدانية من ميدان محل الدراسة عن طريق ادوات جمع البيانات التالية:  
\_المقابلات و الزيارات الميدانية: نظرا لطبيعة موضوع البحث تم اجراء عدة مقابلات مع المسؤولين و شرح مغزى الموضوع ، و بعد قبولهم حاولنا الحصول على ما استطعنا من المعلومات و توظيفها بشكل يخدم الموضوع.

\_الوثائق الداخلية الخاصة بالشركة.

\_المصادر الاخرى كمواقع الانترنت.

### 3\_ ادوات جمع البيانات الميدانية:

لجمع المادة العلمية الميدانية استخدمنا أساسا المقابلة و الملاحظة بغية معرفة واقع و حقيقة ادارة الكفاءات في المؤسسة ميدان الدراسة و الدور الذي تلعبه في تحقيق الميزة التنافسية.

\_المقابلة:

حيث تم استعمال المقابلة للحصول على المعلومات و ذلك من خلال مقابلة بعض المسؤولين في اقسام الانتاج، ادرة الموارد البشرية تقديم لهم أسئلة الاستبيان.

\_الاستبيان:

يعتبر أداة القياس الرئيسية المعمول بها لجمع البيانات في هذه الدراسة، و اشتمل على:

المعلومات الشخصية للعمال(الجنس،العمر،المستوى التعليمي...)، و على تخطيط الكفاءات و اكتسابها، و شمل ايضا اسئلة حول الميزة التنافسية.

### 4\_حدود الدراسة:

الحدود المكانية:مؤسسة ملبنة الساحل

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال السداسي الثاني 2019\_2020

الحدود البشرية:اشتملت الدراسة على عدد من العمال لمؤسسة ملبنة الساحل.

المطلب الثاني:تحليل و تفسير نتائج الدراسة

و نتطرق في هذا المطلب الى تحليل و تفسير النتائج المتحصل عليها من الاستمارة الموزعة على موظفي المؤسسة.

أولا:تحليل البيانات الشخصية

فيما يلي سوف نتطرق الى دراسة خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:

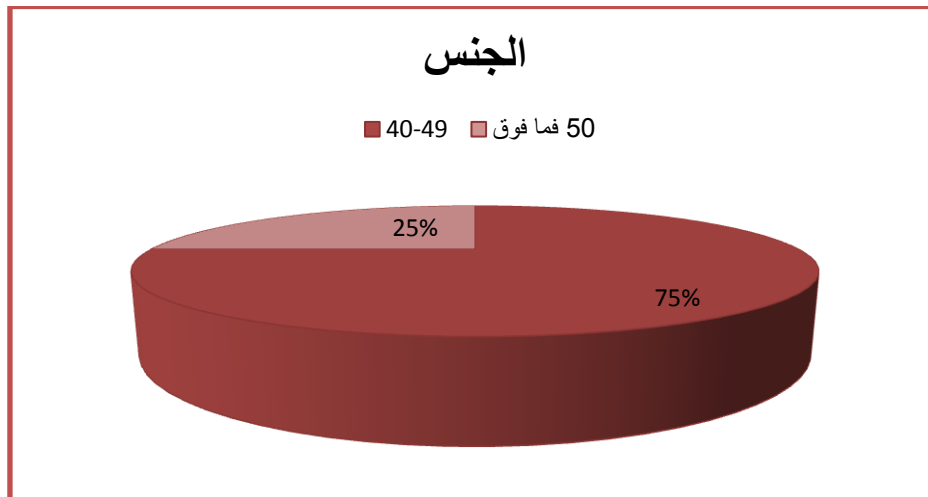
## 1\_الجنس:

جدول رقم 05:تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس

الرقم	الجنس	العدد	النسبة المئوية
01	الذكر	52	%87
02	الأنثى	8	%13

المصدر:من اعداد الطالبة اعتمادا على استمارة البحث

الشكل رقم 09:توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر:من اعداد الطالبة

يتضح من الجدول أو الشكل أن توزيع أفراد العينة حسب الجنس أن 87% من أفراد العينة ذكور و 13% إناث وبالتالي نستنتج أن أغلبية موظفين مؤسسة ملبنة الساحل هم ذكور وهذا راجع إلى نشاط المؤسسة.

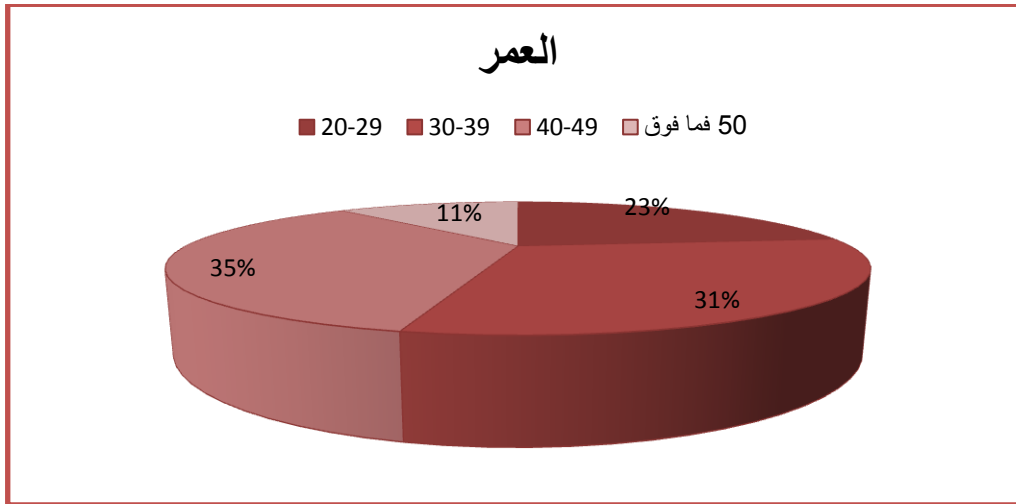
## 2\_العمر:

جدول رقم 06: تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالعمر

النسب المئوية	العدد	البيان	الرقم
23%	30	29-25	01
31%	40	39-30	02
35%	45	49-40	03
11%	15	50 فما فوق	04

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على استمارة البحث

الشكل رقم 10: توزيع اعمار أفراد العينة



المصدر: من اعداد الطالبة

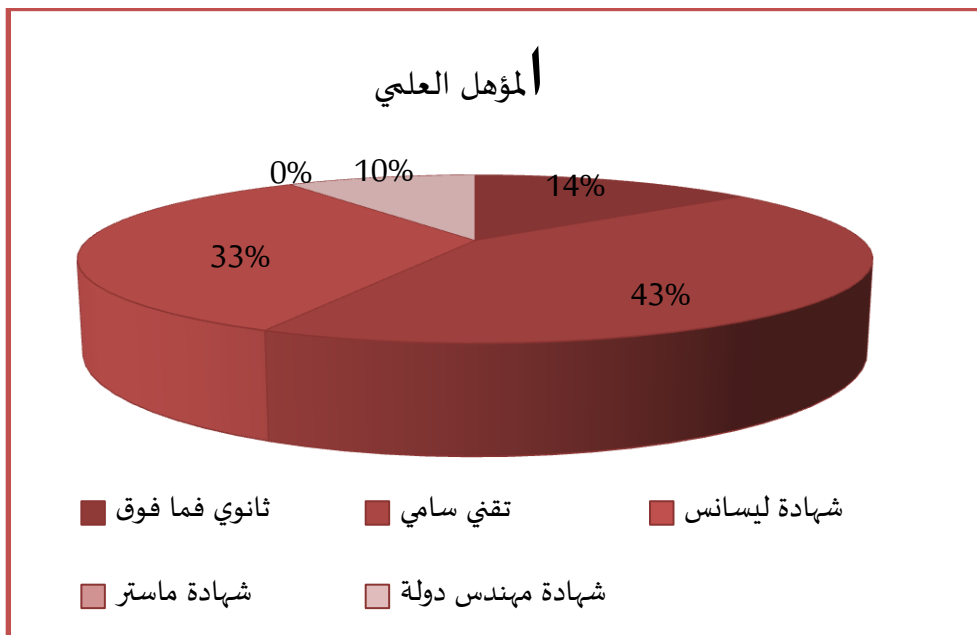
## 3- المؤهل العلمي:

جدول رقم 07: تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل العلمي:

الرقم	البيان	العدد	النسب المئوية
01	ثانوي فما فوق	03	14%
02	تقني سامي	09	43%
03	شهادة ليسانس	07	33%
04	شهادة ماستر	0	0%
05	شهادة مهندس دولة	02	10%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على استمارة البحث

الشكل رقم 11: البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول و الشكل أ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي أ أغلب أفراد العينة مستواهم تقني سامي بنسبة 43% ويلهم الذين لديهم شهادة الليسانس بنسبة 33%، اما بالنسبة لمستوى ثانوي فما فوق بلغت نسبة 14% ، وفي الأخير نسبة أفراد حاملي شهادة مهندس دولة بنسبة 10%. أما بالنسبة لشهادة ماستر لا يوجد.

حقيقة تسيير الكفاءات بمؤسسة ملبنة الساحل

1) تخطيط الكفاءات البشرية:

يعتبر التخطيط للكفاءات البشرية في المؤسسة نقطة البدء في البناء، ويهدف التعرف على هذه العملية بمؤسسة ملبنة الساحل قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة وتحليلها:

جدول رقم 08: بعد تخطيط الكفاءات البشرية

لا		نعم		العبارات
%	التكرار	%	التكرار	
11.66	7	88.33	53	تقوم المؤسسة بتحديد اسس و معايير لتخطيط الكفاءات البشرية
33.33	20	66.66	40	توجد معلومات كافية تسمح بالتنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية
3.33	2	96.66	58	يتم تحديد أهداف المنظمة انطلاقا من ما تملكه من الكفاءات البشرية
0	0	100	60	تقوم المنظمة بدراسة وظائفها المستقبلية لتحديد احتياجاتها من الكفاءات البشرية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على استمارة البحث

تشير نتائج إلى إتجاه إجابات أفراد العينة نحو نعم وهو ما يعني أن هناك توجه نحو تخطيط الكفاءات البشرية بالمؤسسة حيث:

✓ حيث أن نسبة 88.33% من افراد العينة كانت إجابتهم بنعم حول العبارة تقوم المؤسسة بتحديد اسس ومعايير لتخطيط الكفاءات البشرية وهو ما يدل على ان المؤسسة تعطي أهمية

كبيرة لعملية جمع وتوفير المعلومات حول الكفاءات التي توجد بالمؤسسة و الكفاءات التي ستحتاجها في المستقبل .

✓ وتشير إجابات أفراد إلى نسبة 66.66% إلى نعم على عبارة توجد معلومات كافية تسمح بالتنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية وهو ما يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لعملية جمع المعلومات حول الكفاءات التي ستحتاجها في المستقبل .

✓ وتشير إجابات أفراد العينة إلى نسبة 96.66% بنعم على العبارة يتم تحديد أهداف المنظمة انطلاقاً من ما تملكه من الكفاءات البشرية وهو ما يدل على أن المؤسسة تحدد الكفاءات التي تناسب أهدافها المسطرة، أن تحديد الاحتياجات من الكفاءات يتم في ضوء ما تسطره المؤسسة من أهداف مستقبلية .

✓ تشير نسبة إجابات أفراد العينة على 100% على العبارة نعم تقوم المنظمة بدراسة وظائفها المستقبلية جيداً لتحديد احتياجاتها من الكفاءات البشرية وهذا راجع إلى عدم توفر المعلومات لدى كل أفراد العينة فيما يخص بعض وظائف الإدارة.

## 2\_ اكتساب الكفاءات:

تهتم المؤسسات الحديثة بعملية اكتساب الكفاءات البشرية ،اذ أنها عملية تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، و لغرض التعرف على هذه العملية بمؤسسة ملبنة الساحل قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة وتحليلها:

### جدول رقم 09: مؤشرات اكتساب الكفاءات البشرية

لا		نعم		العبارات
%	التكرار	%	التكرار	
48.33	29	51.66	31	يتم التوظيف في المؤسسة على اساس احتياجات المنظمة من الكفاءات
50	30	50	30	تحتفظ المؤسسة بالموظفين القدامى الذين يتمتعون بالكفاءة والخبرة
0	0	100	60	تمتلك المؤسسة المعلومات الكافية للتمييز بين المؤهلات والخبرات التي يتمتع بها كل موظف

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على استمارة البحث

تشير نتائج الجدول حول مؤشرات إكتساب الكفاءات البشرية إلى إتجاه إجابات أفراد العينة نحو نعم وهو ما يعني أن المؤسسة لها إهتمام بإكتساب وتوظيف الكفاءات البشرية التي تساعد في تحقيق أهدافها و اكسابها ميزة تنافسية حيث أن:

✓ حيث تشير إجابات أفراد العينة الدراسة إلى 51.66% بنعم ونسبة 48.33% فنلاحظ أن نسبتين متقاربتين على العبارة يتم التوظيف في المؤسسة على اساس احتياجات المنظمة من الكفاءات قد يرجع ذلك لكون الموظفين في المؤسسة ليس لهم المعلومات الكافية عن أسباب ودوافع التوظيف بالمؤسسة .

✓ تشير نسبة إجابات أفراد العينة على 50% بنعم على العبارة تحتفظ المؤسسة بالموظفين القدامى الذين يتمتعون بالكفاءة و الخبرة و ذلك لإعتبار الموظفين القدامى أحد نقاط قوة حيث يتمتعون بالمعارف و المعلومات المتراكمة جراء سنوات العمل بالمؤسسة و من المهم أن تحتفظ بهم.

✓ تشير نسبة إجابات أفراد العينة إلى 100% بنعم على العبارة تمتلك المؤسسة المعلومات الكافية للتمييز بين المؤهلات و الخبرات التي يتمتع بها كل موظف وهذا يعتبر ذا أهمية كبيرة و ذلك لما تلعبه المعلومات في تحديد نوعية الكفاءات و وضعها في المكان المناسب في المؤسسة، و بالتالي الرفع من تنافسية المؤسسة .

جدول رقم 10 : مؤشرات تقييم الكفاءات

لا		نعم		العبارات
%	التكرار	%	التكرار	
%10	6	%90	54	عملية التقييم للكفاءات بالمؤسسة تتم خلال فترات معينة بانتظام
%25	15	%75	45	تساعد طرق التقييم على قياس حقيقي لمعارف و مهارات العاملين
%30	18	%70	42	تتميز عملية تقييم مستوى الكفاءات بالشفافية و الموضوعية و العدالة
%05	3	%95	57	يساعد تقييم الكفاءات على تحسين و تطوير أداء الكفاءات

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على استمارة البحث

التحليل:

- ✓ يشير اتجاه أفراد العينة بنعم بنسبة 90 %، نحو العبارة "عملية التقييم للكفاءات بالمؤسسة تتم خلال فترات معينة بانتظام" مما يعني أن المؤسسة مهتمة بمعرفة مستوى الكفاءات لديها و بالتالي هذا ما يساعدها على اتخاذ الاجراءات المستقبلية المتعلقة بكفاءات المؤسسة.
- ✓ يشير اتجاه اجابات أفراد العينة بنعم بنسبة 45 %، نحو العبارة "تساعد طرق التقييم على قياس حقيقي لمعارف و مهارات العاملين" وهو ما يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لعملية جمع و توفير المعلومات حول الكفاءات التي توجد بالمؤسسة و الكفاءات التي ستحتاجها في المستقبل.

✓ يشير اتجاه أفراد العينة بلا بنسبة 30% نحو العبارة "تتميز عملية تقييم مستوى الكفاءات بالشفافية" وهذا قد يرجع الى عدم معرفة العاملين بطريقة تقييم أو المعايير المأخوذة في عين الاعتبار والتي في غالب الأحيان ترتبط بمدى العمل بالمؤسسة، اذ يعتبر هذا المعيار غير كافي و غير موضوعي في عملية التقييم.

✓ يشير اتجاه اجابات أفراد العينة بنعم بنسبة 95% نحو العبارة "يساعد تقييم الكفاءات على تحسين و تطوير أداء الكفاءات له تأثير ايجابي بحيث تزيد حدة التنافس بينهم و هذا لصالح المؤسسة.

### 3\_ الميزة التنافسية:

جدول رقم 11: مؤشرات الميزة التنافسية

لا		نعم		العبارات
%	التكرار	%	التكرار	
0	0	100	60	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا جديدة مقارنة بالمنافسين
10	6	90	54	تبنى المؤسسة الاستراتيجيات المبدعة و المبتكرة
3.33	2	96.66	58	المؤسسة تشجع الاقتراحات و الابتكارات المقدمة من قبل العاملين
0	0	100	60	تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة
0	0	100	60	تسعى المؤسسة الى تطبيق معايير الجودة في المراحل الانتاجية
10%	06	90%	54	تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعريّة من الموردين لتخفيض التكاليف
40%	24	60%	36	كفاءة إدارة الشركة و العاملين تؤثر على نجاح تقليل التكلفة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على استمارة البحث

تشير نتائج الجدول السابق حول بعد الميزة التنافسية بحيث:

- ✓ يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالإجابة نعم بنسبة 100% حول العبارة تستخدم المؤسسة تكنولوجيا جديدة مقارنة بالمنافسين وهو ما يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة للتكنولوجيا وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي هي بحاجة إلى تكنولوجيا جديدة .
- ✓ يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالإجابة نعم بنسبة 90% حول عبارة تتبنى المؤسسة الاستراتيجيات المبدعة والمبتكرة تتبنى المؤسسة الاستراتيجيات المبدعة والمبتكرة وهو ما يدل على ان المؤسسة تعمل على تشجيع المبدعين لما له من أهمية في رفع جودة المنتجات و بالتالي تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالإجابات بنعم بنسبة 96.66% نحو عبارة المؤسسة تشجع الاقتراحات والابتكارات المقدمة من قبل العاملين وهذا راجع إلى نوعية نشاط المؤسسة .
- ✓ يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالإجابة نعم بنسبة 100% نحو عبارة تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية وقد يرجع ذلك أساسا لكون المؤسسة قديمة نوعا ما لها خبرة في المجال وذلك يساعدها على تقديم المنتجات بجودة عالية .
- ✓ يشير إجابات أفراد العينة بالإجابة بنعم بنسبة 100% نحو عبارة تعمل المؤسسة على تطبيق معايير الجودة في جميع المراحل إنتاجية أن تحقيق الجودة في المنتجات غير كاف لتحقيق التمييز و لذلك أن المؤسسة تتبع إجراءات الجودة في جميع المراحل الإنتاجية و أداء الوظائف بالمؤسسة .
- ✓ يشير اتجاه اجابات أفراد العينة بنعم بنسبة 90% ،نحو عبارة"تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف"و ذلك يشير أن المؤسسة تقوم بدراسة السوق و ذلك من أجل تقديم أفضل الأسعار و بالتالي تقديم ميزة السعر.
- ✓ يشير اتجاه اجابات أفراد العينة بنعم بنسبة 60% نحو عبارة "كفاءة إدارة الشركة و العاملين تؤثر على نجاح في تقليل التكلفة" وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على الأفراد ذوي الأداء الجيد في العمليات الإدارية و كفاءتها و بالتالي التأثير المباشر على أداء الأفراد في الورشات.
- و بناء على ما تقدم نستنتج ان مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة "ملبنة الساحل" جيدة حيث غالبية الافراد كانت اجابتهم بنعم وهذا ما يدل على أنهنك اهتمام في المؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين المنتجات و ذلك بتقديم منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين.

## خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة مؤسسة ملبنة الساحل وكذا الهيكلية الادارية التي تديرها ونوعية المنتجات وطريقة انتاجها، واعتمدنا في انجاز هذه الدراسة على طريقة الاستبيان التي وزعناها على عمال المؤسسة بحيث يحتوي الاستبيان على المعلومات الشخصية و تسيير الكفاءات و الميزة التنافسية و هدفنا منها الإجابة على إشكالية بحثنا: "ما هو الدور الذي تلعبه ادارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية" و بعد استرجاع الاستبيانات قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها، وتفسير نتائج الدراسة الميدانية و توصلنا الى صحة و قبول الفرضيات التي وضعناها بنسب جيدة حيث استنتجنا انه:

\_تعتبر الكفاءات مصدرا اساسيا لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية.

\_تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تطمح المؤسسة الى تحقيقه من خلال مواردها و كفاءاتها.

\_يساهم تسيير كفاءات المؤسسة على خلق القيمة و تحسين أداء المؤسسة و امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

الخطمة

أصبح اهتمام المؤسسات في ظل المنافسة و تحرر التجارة العالمية ، خاصة في إطار العولمة و تكنولوجيا المعلومات يرتكز على ايجاد الطرق التي من شأنها أن تخلق لها ميزة تنافسية مستدامة ، حيث أن التغيرات السريعة و المتلاحقة في البيئة التنافسية للمؤسسة طرح عليها العديد خصوصا في ظل التحول الى ما يعرف باقتصاد المعرفة الذي يقوم بثمين الموارد الغير ملموسة.

وهذا ما دفعنا الى معالجة أحد المواضيع المتعلقة بإدارة الكفاءات ألا وهو "دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية" من خلال البحث توصلنا الى أن الكفاءات هي تلك التوليفة من المعارف و المهارات و السلوكات التي يملكها الفرد و المجسدة في الميدان بغية تحقيق الهدف.

كما انها تمثل أهم الموارد الاستراتيجية و الاساسية للمؤسسة إذ أصبحت تمثل حيزا هاما اهتمام الراغبين في تحقيق مستوى اعلى من الفعالية .

و من خلال ما سبق استخلاصه بأن الكفاءات تعتبر من العناصر المهمة و الأساسية التي ينبغي تسييرها بالشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها باعتبارها أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها لانها الأصل الوحيد القادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة و المحققة للميزة التنافسية.

أولا: نتائج البحث:

من خلال التطرق لأهم جوانب الموضوع النظرية منها و التطبيقية توصلنا إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة حيث يمكن إبراز النتائج المسجلة فيما يلي:

أ\_ النتائج النظرية:

\_الكفاءات ليس لها معنى ان لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط ، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم و تعقدها و عدم استقرارها.

## الخاتمة:

\_ أصبح تحقيق ميزة تنافسية لا يعتمد على الموارد المادية فقط وإنما فقط بحاجة إلى موارد بشرية ذو كفاءة عالية و ما تتميز به من قدرات على صنع الفرق بين مؤسسة وأخرى.

\_ ترتبط الميزة التنافسية القائمة على الكفاءات بدرجة اولى على طريقة استعمالها ويرتبط هذا المفهوم بعوامل عديدة لمستوى التعليم و التكوين و روح التعاون و مستوى المعلومات و التنسيق.

\_ يقوم نجاح المؤسسة في تبني تسيير الكفاءات و تحقيق مزايا تنافسية على امكانياتها التنظيمية و المتمثلة في امتلاكها للكفاءات تستطيع استغلالها لخلق مسارات جديدة.

### ب\_ النتائج التطبيقية:

\_ تسعى مؤسسة "ملبنة الساحل" بمدينة مستغانم الى تحقيق مجموعة من الاهداف التي تصب في مجملها على تحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضا الزبون، و تتطلع المؤسسة انطلاقا من هذه الأهداف الى الرفع من حصتها السوقية و غزو الأسواق الوطنية، كما تعمل على ترقية سمعة المؤسسة عن طريق إرضاء الزبائن و ضمان المستويات الملائمة من الجودة المطلوبة.

\_ اكتشفنا أن المؤسسة أصبحت تولي اهتماما كبيرا لكفاءاتها البشرية بطريقة تسييرها بسبب إدراك مسؤوليتها إلى أهمية العنصر البشري و العائد الذي يمكن أن يحققه إذا سير بطريقة فعالة ، فهي تسعى لتوفير بيئة عمل مناسبة و ملائمة لكفاءاتها البشرية.

\_ تساعد عملية التسيير على بناء خطط حول الكفاءات البشرية مما يساعد على الاستقطاب و بالتالي بناء ميزة تنافسية للمؤسسة.

### ثانيا: اختبار الفرضيات

كما توصلنا انه يمكن خلق ميزة تنافسية للمؤسسة ، و تعد الكفاءات أبرز العناصر التي تعتمد عليها و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

كما اتضح لنا أن التسيير الفعال و الجيد للكفاءات البشرية و قدرة المؤسسة على انتقاء أفضل النظم التسييرية الحديثة و المرنة تمكنها من تامين ما تملك من موارد و كفاءات ذات

## الخاتمة:

المعرفة و خلق القيمة للمؤسسة و التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية مبنية على جودة الكفاءات و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

### ثالثاً:التوصيات

\_ في ظل التعدد و التنوع في بيئة الأعمال فعلى المؤسسة الراغبة في الحصول على ميزة تنافسية تحقيق تكامل بين الموارد المالية و المادية و إعطاء أهمية للمورد البشري حيث يحصل العمال داخل المؤسسة على التدريب و التعلم و التأهيل و التحفيز المناسب الذي يدفعهم إلى الرغبة في التحسين المستمر في الأداء.

\_ توفير المؤسسة المناخ الملائم للإبداع و التفكير في ايجاد طرق عمل و منتجات جديدة.

\_ وضع عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة ، من خلال تمكين أفراد المؤسسة من تطوير كفاءاتهم و تحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية و قابلية الحراك في سوق العمل ، و منه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة و تحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير و الرقي و تحقيق الذات من جهة أخرى.

\_ لمواجهة التحديات التي تفرضها التغيرات في المحيط من تطورات تكنولوجية و غيرها من أجل بقاءها و استمرارها يستوجب على المؤسسة البحث عن الطريقة و السبيل الذي يحسن أداء و فعالية مواردها البشرية و تحسين قدراتها الفكرية و تنميتها ، و تكوين محفظة رأس المال الفكري و المعرفي و ذلك ما يؤدي على الإبداع و الجودة و خلق فرص لتحقيق التميز.

### رابعاً:افاق البحث

\_ رأس المال الفكري و الميزة التنافسية.

\_ التسيير الاستراتيجي للمعرفة في المؤسسة.

\_ أثر التحفيز في بناء كفاءات استراتيجية.

# قائمة المصادر والمراجع

المراجع بالعربية:

❖ الكتب و المؤلفات

1. زكية الصالح بوستة، القدرة التنافسية في الخدمات المالية و المصرفية في الجزائر فوق أحكام الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات، الطبعة الاولى 1436هـ، دار زهران للنشر و التوزيع، 2015، عمان.
2. حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، عمان دار الأيام للنشر و التوزيع، 2014.
3. خيضر كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
4. زينه محمود أحمد، العلاقات العامة و المزايا التنافسية في المصارف، دار غيداء للنشر و التوزيع، 2015، عمان.
5. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر و التوزيع.
6. محفوظ جودة وآخرون، منقلمات الأعمال، المفاهيم و الوظائف، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط2.
7. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، عمان دار حامد للنشر و التوزيع.
8. مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات بورتر التنافسية، الاكاديمية للدراسات الانسانية و الاجتماعية، العدد 10، جامعة دحلب البليدة، جوان 2013.
9. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2009.

❖ رسائل و مذكرات التخرج:

1. أمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة\_الجزائر، 2016\_2017،.
2. بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات و دورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، 2011\_2012.
3. بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة

4. زكية بوسعد، اثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية ( دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة) مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنية 2008.
5. سملاي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، بحث للحصول على درجة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، 2005.
6. صالح بن نوار فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، علم الاجتماع قسنطينة، 2008.
7. عبد الرؤوف حجاج، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة قصدي مرياح ورقلة، 2014\_2015.
8. عثمانى عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أطروحة ماجستير، تخصص اقتصاد
9. فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2016\_2017.
10. ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 2011، 2012\_1.
11. مانع سبرنية، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تحقق، تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2014-2015.
12. مراد عليان عوض أبو دقة، مدى كفاءة استخدام الأموال وتأثيرها على عملية جلبها للمؤسسات الأهلية التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، 2009.
13. نورة عبد الله حزام الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التربية، 2016\_2017.
14. هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية، في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، 2005\_2006.

❖ الملتقيات و المداخلات :

1. موساوي زهية، خالدي، بوطيبة فيصل، التسيير بالكفاءات نموذج نوعي لتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية في المقامات، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، المملكة الأردنية الهاشمية، أفريل 2005.
2. مخفي أمين، مدوري نور الدين، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري و الكفاءات لتحسين الأداء التنافسي، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13\_14 ديسمبر.
3. مداح عرابي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة.
4. الهادي بوقلول، الإستثمار البشريو إجارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة وإندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الإندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004..

❖ المجالات:

شريف أبوكرش، يونس، واقع تعليق استراتيجيات، بورتر التنافسية وانعكاس في تنمية أداء القطاع الصناعي في مدينة الخليل، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، المجلد 29، 2015.

علاوي عبد الفتاح، التطور التنظيمي و الإستثماني في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 05، 2007.

2- المراجع بالفرنسية:

1. Méchael Porter, Competitive Advantage; Creating and sustaining superior performance, new York The free press ,1985
2. Farouk .khamassi –El Efrif et J.hassainya/analyse de la compétitivité des entreprises et des produits Agro –alimentaires:pertinence et apports de l’approche filière,institut national agronomique de tunisie.

3. Bouncer Fahima, Compétitivité des entreprises et stratégies d'exportation à l'international,these de master, Opition finance et commerce international,université Abderrahmene Mira de Bejaia,2015-2016
4. Jean, Yves buck, Le management des connaissances et des compétences en pratique, édition d'organization, France 2003

### الملخص

كان لسرعة ودينامكية التغيرات التي عرفها العالم الأثر الكبير على المؤسسات التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح، وحتى تضمن هذه المؤسسة استمرارها وبقائها في ظل محيط عالي التنافسية تلجأ الى الاعتماد على إستراتيجية تنافسية واضحة المعالم و محددة الأهداف مرتكزة على الكفاءات ، خاصة في ظل التحول الى ما يعرف باقتصاد المعرفة الذي يقوم تامين الموارد الغير ملموسة ، فمصدر الميزة التنافسية لا يرتبط فقط بالموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية ، بل بقدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية ، و بتنوع الكفاءات التي نجدها في المؤسسة و لتحقيق ميزة تنافسية تعتبر الكفاءات التي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها العامل المحقق للتميز

**الكلمات المفتاحية:** الكفاءات \_ إدارة الكفاءات \_ الميزة التنافسية

### Resumé:

*Les changements rapides et dynamique que le monde connaissait avaient un grand impact sur les institutions qui sont devenus aujourd'hui actives dans un system mondiale ouvert, et pour que ces institutions assurent leurs continuité dans une ambiance de compétitivité, elles s'appuient sur une stratégie concurrentielle ayant des objectifs clairs et précis fondée sue les compétences, et essentiellement le passage à l'économie de s'avoir basée sur des ressources qui ont une non-concrète .*

*La source de l'avantage concurrentielle ne s'attache pas au positionnement face aux conditions environnementales extérieures, mais aux capacités des institutions à exploiter leurs ressources internes dont les compétences sont un de ses éléments de base, et vu diversité des compétences qu'on trouve au sein de l'institutions et pour obtenir un avantage concurrentiel les compétences organisationnelles sont relies au degré de réaction aux changements qui s'effectuent aux niveaux de son environnement, est le facteur réalise la singularité.*

**Les mots clés :** ressources humaines, gestion des ressources humaines, un avantage concurrentiel

### Abstract

*The fast ana dynamic changes which the world knew had a big impact on the institutions which became active in one word system oponed today, and so that these institutions assure their continuity in an atmosphrer of compettiveness , they competencies , and essentially the passage in the economy of knowledge based on resources which have a non-concrete nature.*

*The sources of the competitive advantage does not become attached to the location in front of outside environmental conditions , but of the capacities of institutions to exploit their internal resources the competencies of which are one its basic elements , and seen the variety of the competencies which we find within in institution and to obtain a competitive advantage , the organizational competencies are connect with the degree of reaction to the changes which are made at the level of his environmant, is the factor which realizes the peculiarity.*

**The key-words :** human resources , management of human resources , competitive advantage.