

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

الشعبة : العلوم الاقتصادية التخصص: اقتصاد و تسيير مؤسسة

تحت اشراف الأستاذة:

أ. مقيدش فاطمة الزهراء

مقدمة من طرف الطالبة:

\_ مسعودي خيرة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بن شني يوسف	أستاذ محاضر-أ-	جامعة عبد الحميد بن باديس
مقررا	مقيدش فاطمة الزهراء	أستاذة مساعدة-أ-	جامعة عبد الحميد بن باديس
مناقشا	شارف بن عطية سفيان	أستاذ مؤقت	جامعة عبد الحميد بن باديس

السنة الجامعية: 2017/2018

# شكر

أشكر المولى العلي القدير الذي أنار لنا درب العلم وأعاننا على ما فيه من خير ومنحنا القدرة على

التفكير والتفاني في إنجاز هذا العمل، وقدرنا على إتمامه فألف حمد وشكر يا رب.

أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من قرب أو بعيد في إعداد هذا العمل

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذة المشرفة "مقيدش فاطمة الزهراء"

كل عمال مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

عمال مديرية اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

# الاهداء

اهدي ثمرة جهدي الى أعز ما أملك والديا العزيزين أطال الله في عمرهما

الى اخوتي الأعزاء.

عائلي الصغيرة والكبيرة.

إلى كل رفقاء الدرب من أصدقاء وزملاء.

# الفهرس

# الفهرس

شكر وتقدير

الإهداء

الفهرس	ii
قائمة الجداول	ii
قائمة الأشكال	ii
مقدمة عامة	2

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية والميزة التنافسية

تمهيد	6
المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية وتنميتها	7
المطلب الأول: ماهية الكفاءات البشرية وأبعادها	7
المطلب الثاني: أنواع الكفاءات البشرية ومتطلباتها	9
المطلب الثالث: تنمية الكفاءات البشرية وأهدافها	14
المبحث الثاني: تسيير الكفاءات البشرية وتوظيفها	17
المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات البشرية وأهدافها	17
المطلب الثاني: المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية ومجالات تسييرها	18
المطلب الثالث: توظيف الكفاءات البشرية	27
المبحث الثالث: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية	25
المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وشروطها وخصائصها	25
المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية محدداتها	26
المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية وأبعادها	31
المطلب الرابع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية	34

36.....	خلاصة الفصل الأول.....
	<b>الفصل الثاني: مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية</b>
	<b>لمديرية العمالتية لاتصالات الجزائر بولاية مستغانم</b>
38.....	تمهيد.....
39.....	المبحث الأول: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.....
39.....	المطلب الأول: خصائص الكفاءات التي تسمح بخلق الميزة التنافسية.....
40.....	المطلب الثاني: دور الكفاءات البشرية في تحقيق التميز بالجودة الشاملة.....
42.....	المطلب الثالث: أهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية.....
46.....	المبحث الثاني: واقع تسيير الكفاءات البشرية بمديرية العمالتية لاتصالات الجزائر بمستغانم.....
46.....	المطلب الأول: لمحة عن نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر.....
48.....	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم.....
58.....	المطلب الثالث: واقع تسيير الكفاءات البشرية بالمديرية العمالتية لاتصالات الجزائر بمستغانم.....
60.....	المبحث الثالث: اعداد استمارة استبيان وتحليلها.....
60.....	المطلب الأول: حدود الدراسة.....
61.....	المطلب الثاني: تحليل الاستبيان.....
79.....	المطلب الثالث: نتائج الدراسة.....
80.....	خلاصة الفصل الثاني.....
81.....	خاتمة عامة.....
84.....	قائمة المراجع.....

ملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	25
1-2	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	55
2-2	توزيع أفراد العينة حسب السن	55
3-2	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	56
4-2	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	56
5-2	كيفية التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر	57
6-2	ملائمة منصب العمل للمؤهلات العلمية	58
7-2	مصادر التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر	58
8-2	التدريب في المؤسسة	59
9-2	طبيعة التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر	59
10-2	عدد المرات الخضوع للتدريب	60
11-2	تناسب القدرات مع الأعمال الموكلة	60
12-2	تقييم الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر	61
13-2	الجهة المسؤولة عن التقييم	61
14-2	الترقية في المناصب داخل المؤسسة	62
15-2	مدى احترام مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب	62
16-2	قابلية طرح أفكار جديدة	63
17-2	مجال المحاولة و الخطأ	63
18-2	مدى توفر المناخ المناسب للإبداع داخل المؤسسة	64
19-2	المشاركة في اتخاذ القرارات	64
20-2	طبيعة المشاركة في اتخاذ القرارات	65
21-2	جودة خدمات المؤسسة	65
22-2	أسعار مؤسسة اتصالات الجزائر	66
23-2	مدى اهتمام بآراء و اقتراحات الزبائن	66
24-2	العمل بآراء و الاقتراحات	67
25-2	السعي لبلوغ المواصفات الدولية	67
26-2	القدرة على الاستجابة للتغيرات	68
27-2	الالتزام بمواعيد التسليم للخدمات	68
28-2	نظرة المسؤولين للأشخاص المبدعين	69
29-2	مدى تحقيق النتائج الجيدة من طرف الكفاءات	70

70	مصدر الميزة حسب الموظفين	30-2
71	التحفيز في مؤسسة اتصالات الجزائر	31-2
71	التفضيل بين أنواع الحوافز	32-2

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	متطلبات الكفاءات	1-1
9	أبعاد متطلبات الكفاءات	2-1
10	الكفاءات محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية	3-1
14	مراحل تسيير كفاءات	4-1
24	بناء الميزة التنافسية	5-1
55	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1-2
55	توزيع أفراد العينة حسب السن	2-2
56	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	3-2
56	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	4-2
57	كيفية التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر	5-2
58	ملائمة منصب العمل للمؤهلات العلمية	6-2
58	مصادر التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر	7-2
59	التدريب في المؤسسة	8-2
59	طبيعة التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر	9-2
60	عدد المرات الخضوع للتدريب	10-2
60	تناسب القدرات مع الأعمال الموكلة	11-2
61	تقييم الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر	12-2
61	الجهة المسؤولة عن التقييم	13-2
62	الترقية في المناصب داخل المؤسسة	14-2
62	مدى احترام مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب	15-2
63	قابلية طرح أفكار جديدة	16-2
63	مجال المحاولة و الخطأ	17-2
64	مدى توفر المناخ المناسب للإبداع داخل المؤسسة	18-2
64	المشاركة في اتخاذ القرارات	19-2
65	طبيعة المشاركة في اتخاذ القرارات	20-2
65	جودة خدمات المؤسسة	21-2
66	أسعار مؤسسة اتصالات الجزائر	22-2
66	مدى اهتمام بآراء و اقتراحات الزبائن	23-2
67	العمل بآراء و الاقتراحات	24-2
67	السعي لبلوغ المواصفات الدولية	25-2

68	القدرة على الاستجابة للتغيرات	26-2
68	الالتزام بمواعيد التسليم للخدمات	27-2
69	نظرة المسؤولين للأشخاص المبدعين	28-2
70	مدى تحقيق النتائج الجيدة من طرف الكفاءات	29-2
70	مصدر الميزة حسب الموظفين	30-2
71	التحفيز في مؤسسة اتصالات الجزائر	31-2
71	التفضيل بين أنواع الحوافز	32-2

# مقدمة عامة

مقدمة عامة:

نظرا لنتائج العولمة التي أطرت تغيرات و تطورات عالمية في مختلف المستويات و المجالات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية و الثقافية، و قد كان الأثر الكبير على مختلف المؤسسات التي أصبحت الآن تنشط في نظام عالمي مفتوح الذي أضى هدفها المعاصر البقاء و الاستمرارية ضمن هذه التأثيرات.

و اثر هذه التحولات و النظام الجديد فرض على المؤسسات السعي لاكتساب مزايا تنافسية تخولها لتفوق على منافسيها من أجل ضمان بقاءها و استمرارها .

و شهد تسيير الكفاءات البشرية تطورات مهمة نتيجة لتصاعد حدة المنافسة ليس فقط في الأسواق العالمية التي قد تتعامل فيها المنظمات ، بل و أيضا في أسواقها المحلية ، فقد أصبح يعد محددنا أساسيا لأداء و نجاعة المؤسسة ، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات أن تحسن الاستغلال الأمثل لهذه الكفاءات و جذب هذا النوع من الموارد البشرية ذات القدرات و المهارات و المعرفة و المساهمة التي تساهم بدورها في تحقيق الميزة التنافسية .

و مما سبق نطرح الاشكالية التالية:

-كيف تساهم عملية تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية؟

ويندرج ضمن هذه الاشكالية جملة من الأسئلة الفرعية:

\_ ما المقصود بالكفاءات البشرية وما مفهوم تسيير الكفاءات البشرية؟

\_ ماذا نعني الميزة التنافسية وماهي مصادرها؟

\_ ما هو واقع تسيير الكفاءات بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بمستغانم؟

ولمحاولة لإجابة على هذه الاشكالية ارتأينا صياغة الفرضيات الآتية:

1. تعتبر الكفاءات مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية.
2. يساهم تسيير الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

أسباب اختيار موضوع:

1-الميل الشخصي في مجال الموارد البشرية وقناعتنا الخاصة بالأهمية المتميزة التي تلعبها هذه الموارد ذات الكفاءة العالية و الأداء المتميز.

2-ضعف اهتمام المؤسسات الجزائرية بالكفاءات البشرية، مع تقديم أولوية الموارد المالية و التكنولوجية على حساب الاستثمار في الرأس المال البشري والفكري.

أهمية الدراسة:

- 1-تكمّن أهمية هذه الدراسة في كونها دراسة وافية و شاملة لآليات تسيير و تنمية كفاءات الأفراد.
- 2- يمكن أن يساهم هذا البحث في تحسيس مسيري المؤسسات بأهمية تسيير الكفاءات كأداة جوهرية لتحقيق التميز و التفوق.

3-ترجع أهمية هذا البحث نتيجة كون معظم المؤسسات الوطنية الجزائرية رغم توفرها على طاقات بشرية ذات قدرات ومؤهلات عالية إلا أنها لا تحسن استغلالها.

أهداف الدراسة:

- 1- إلقاء الغموض عن مفهوم كفاءات الأفراد أو الكفاءات البشرية نظرا للالتباس الواقع فيه، خاصة من ناحية التعريف، المكونات، طرق التنمية...
- 2-محاولة التأكد من دور تسيير الكفاءات كأحد أهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد وهل هي مسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية؟

3-التعرف على طبيعة تسيير الموارد والكفاءات البشرية بشركة اتصالات الجزائر ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية.

### منهج الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع الدراسة ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، تم الاعتماد في الفصل الأول على المنهج الوصفي، وذلك بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع و فهم مكوناته و تحليل أبعاده، أما في الفصل الثالث اعتمدنا على المنهج التحليلي، وذلك من أجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع المحلي فاستعملنا بعض الطرق الإحصائية وتوزيع الاستبيان وكذا المقابلات الشخصية.

### هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، قسمنا الدراسة إلى فصلين كما يلي:

الفصل الأول تمحور حول المفاهيم النظرية المتعلقة بالكفاءات وتسييرها وتنميتها وكذا مفاهيم حول الميزة التنافسية، سوف نتطرق الى ثلاثة مباحث فالمبحث الأول سوف يكون حول "ماهية الكفاءات البشرية وتنميتها" فسنعالج ماهية الكفاءة ومجالات تسييرها وتنميتها أما في المبحث الثاني سنتطرق الى "تسيير الكفاءات البشرية" من خلال مفهوم تسيير الكفاءات ومراحلها، مجالاتها وكذا توظيفها، أما المبحث الثالث سنحاول معالجة مفهوم التنافسية ومصادرها.

الفصل الثاني سنتطرق الى مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية هذا في المبحث الأول وفي المبحث الثاني سيكون حول واقع تسيير الكفاءات البشرية والميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم والمبحث الثالث يكون عبارة عن اعداد استمارة استبيان و تحليل نتائجها.

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للكفاءات

البشرية والميزة التنافسية

تمهيد:

عرف مجال الاتصالات والتكنولوجيا المعلومات تطورات كبيرة وسريعة، مما أدى الى تطور دولي يعرف باسم العولمة. شجعت المؤسسات على انتقال من مستوى المحلي الى المستوى العالمي والتي نتج عنها عدة تطورات أبرزها في الموارد الغير الملموسة والتي تتمثل في ابداعات والاختراعات العاملين والخبراء في المؤسسات، وأيضا حقوق الملكية الفكرية التي تملكها المؤسسة، وأهم من ذلك هو الاهتمام بالكفاءات كمورد غير ملموس للمؤسسة وتسييرها بطريقة فعالة. وتسعى المؤسسة الى كسب ميزة تنافسية لتمكنها لاكتساح السوق العالمي.

ولالإمام بمختلف جوانب الكفاءات وكذا للميزة التنافسية سنتطرق في هذا الفصل الى المفاهيم، كما سنتطرق الى كيفية تسيير الكفاءات، تقييمها، وكذلك تطويرها، كما سنحاول معالجة مختلف أبعاد الميزة التنافسية ومصدرها وكذا محدداتها.

المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية وتنميتها

تعتبر الكفاءات أصل المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية، وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى، حيث حضي هذا المفهوم نصيب كبير من الاهتمام من قبل الباحثين، حتى وإن اختلفت مفاهيمهم فإنها اشتركت في عدة نقاط أساسية، وسنحاول توضيحها في هذا المبحث من خلال التطرق الى مفهوم الكفاءات وأنواعها ومتطلباتها وكذا تنميتها وأهداف تنمية الكفاءات.

المطلب الأول: ماهية الكفاءة وأبعادها

أولاً: مفهوم الكفاءة البشرية

ان مفهوم الكفاءات يطرح اشكال تعريفها والكفاءة لا يمكن أن تكون مهمة اذ لم تكن مكونا أساسيا للأداء الى جانب محيط العمل والدافعية ويفهم ذلك من خلال القيام بتحليل العمل ووصف العمل انطلاقا من واجبات الوظيفية والمؤهلات والخبرات والتدريب اضافة الى ذلك تحديد خصوصيات الفرد عندما يقوم بتحريك الموارد المختلفة.

أما فيما يتعلق بتعرف الكفاءة فقد وردت العديد من التعاريف في هذا الصدد وذلك باختلاف الباحثين والدارسين لهذا المجال.

الكفاءة حسب مواصفة ISO9000.2000 هي " القدرة يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ.<sup>1</sup>

ويعرف ROBERT BOYE " الكفاءة على انها القدرة على التحرك (العمل) في محيط مهني معطى، ويتمثل في المقاربة بين المهارات متحكم فيها قدرات فردية كامنة وتنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفة معينة. وهي خاصية مرتبطة بالفرد أكثر من ارتباطها بتنظيم العمل.<sup>2</sup>

الكفاءة هي القدرات على انجاز مجموعة من المهام المحددة الواضحة والقابلة للقياس في اطار النشاط.

<sup>1</sup> قرزيز محمود، فايدى خميسي، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة، كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، المركز الجامعي برج بوعرييج، ص.3.

<sup>2</sup> طالب أحمد دنيا، مساهمة الكفاءات البشرية في تشخيص الاستراتيجي في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في علوم التسيير،

جامعة بسكرة، 2013\_2014 ص.5.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية والميزة التنافسية

ويعرف MONTMOLIN الكفاءة وفقا لمفهومها الضيق على أنها القدرة على انجاز مجموعة من المهام المحددة القابلة للملاحظة والقياس. وبمفهومها الواع الكفاءة المهنية هي الحالة التي يمكن فيها تعبئة وتنسيق وتوظيف الموارد، فهي لا تظهر الا خلال ممارسة العمل<sup>1</sup>.

بالاضافة الى ذلك يمكن تعريفها بانها " القدرة على حل المشاكل المهنية ضمن اطار معطى، فالكفاءة مكتسبة حسب هذا التعريف، اذ يتخذ تشكيلها من خلال الخبرة التي تراكمتها الموارد البشرية نتيجة مواجهة أوضاع العمل وبالتالي يمكن اعتبار المعرفة العلمية عنصر جوهري آخر تتضمنه الكفاءة.

بالاضافة الى ما سبق، علينا التمييز بين "الكفاءة الفردية التي تتمثل في القدرة على استخدام الدرايات و المعارف العلمية المكتسبة معا من اجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة هذا من جهة و من جهة اخرى الكفاءة الجماعية التي لا تعتبر محصلة جمع الكفاءات الفردية ، بل تتجسد في اثر التداوب الذي يتحقق نتيجة اندماج الكفاءات الفردية التي تتقاسم ثقافة مشتركة للمنشأة، و معرفة علمية تنظيمية جماعية"<sup>2</sup>

ثانيا: أبعاد الكفاءة البشرية

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمتمن للكفاءات الفردية. أما الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكيل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد. وقد استطاع T.Durand الجمع بين عدة دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاثة أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي:<sup>3</sup>

1\_ المعرفة: تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة و المدمجة في اطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها و العمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من اجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية و حتى متناقضة. كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية و امكانية استعمالها و تحويلها الى معلومات مقبولة و يمكن ادماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من اجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل و أسلوب الحصول عليها.

<sup>1</sup>قرزيز محمود، قايد خميسي، مرجع سابق، ص.4.

<sup>2</sup>مرجع نفسه، ص.4.

<sup>3</sup>الحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس مال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بو علي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2006، ص.4.

2\_المهارة: القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة و أهداف محددة مسبقا ، لا تلغى المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد. وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها .

3\_الاستعداد : قدرة الفرد على تنفيذ المهام الممارسة كفائته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإدارة الفرد و تحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

المطلب الثاني : أنواع الكفاءات البشرية ومتطلباتها

أولاً: أنواع الكفاءات البشرية

ان أبرز تصنيفات أنواع الكفاءات البشرية هو التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات وهي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية، المستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الفردية، المستوى التنظيمي يوافق الكفاءات التنظيمية أو ما تسمى بالكفاءات الاستراتيجية أو الأساسية.

1\_الكفاءات الفردية : هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة ، حيث تتضمن : المعرفة الفردية ، المهارات ، السلوكيات و القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي و تزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة ، فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية و تدل على المهارات العلمية المقبولة و يتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية و تقنية كالتجارب المهنية .

يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنة و الظاهرة التي يمتلكها الفرد و تتمثل في القدرات و المعارف و الاستطلاعات و السلوكيات و القيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل فهي تعبر عن القدرة على استخدام المعارف العلمية المكتسبة من أجل التحكم في وضيعيات مهنية معينة و تحقيق النتائج المنتظرة<sup>1</sup>.

ويقصد بالكفاءة الفردية "أخذ المبادرة و تأكيد مسؤولية الفرد إتجاه المشاكل والأحداث التي تواجه ضمن الوضيعيات المهنية فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءة البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية لنتج التأمينية، الملتقى الدولي السابع حول "الصناعة التأمينية، واقع وأفاق التطوير"، جامعة حسبية بن بو علي، يومي 3\_2012/12/4، بدون صفحة.

<sup>2</sup>سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2013\_2014، ص.10.

2\_ الكفاءات الجماعية : الكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تتركز على الجوو والحركية و التفاعل بين المجموعة.<sup>1</sup>

"هي محصلة التعاون والتآزر الموجودة بين الكفاءات الفردية وتنظيم الفريق المممي والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج". ويتم تحديد هذه الكفاءات من خلال مؤشر فعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين الأعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، ومؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تامين التطبيقات المهنية وتوظيف النتائج، إذن يعتبر أداء وسلوك الجماعات الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

من أجل الحصول على هذه الكفاءات لابد من توافر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي :

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين ، وتحسين وسائل العمل الجماعي و العلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي ، إضافة إلى المحافظة على التعاون في الكفاءات و المعرفة .
- إختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة .
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جديدة لعمل الكفاءات .
- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل ، و تريم التجارب و التطبيقات المهنية و تامين التكامل و خصوصيات كل فرد، إضافة الى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

3\_ الكفاءات التنظيمية : هي مزيج من المهارات و التكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتوج النهائي ، و يشير تصور الكفاءة الاستراتيجية الى قدرات المؤسسة ، فهي في شكل تعلم جماعي للمؤسسة.<sup>3</sup>

ويمكن القول أن الكفاءة التنظيمية أو بما تسمى أيضا الكفاءات الاستراتيجية أو الأساسية ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، ولقد أكدت الدراسات و جود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط المستقر إذ نجد هناك مركزية في اتخاذ القرار بالإضافة إلى وجود درجة رسمية

<sup>1</sup> كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات، الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 07، جوان 2010، ص.53.

<sup>2</sup> سمالي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص.139.

<sup>3</sup> كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق، ص.54.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية والميزة التنافسية

كبيرة للإجراءات والقواعد، كما يوجد تنظيم عضوي يلائم المؤسسات التي تعمل في المحيط غير مستقر ومعقد والتميز بالمرونة واللامركزية.<sup>1</sup>

ان الكفاءة لا تتمتع بالطبع الاستراتيجي الا اذا كانت متغيرا ضروريا لتكليف المؤسسة من بيئتها التنافسية، فالتغير الحاصل في محيط المؤسسات ودرجة تعقده ودعم استقرار الكبير، يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة قصد إعطاء حرية أكبر للأفراد من اجل الابداع وتطوير الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية بل ويمكن القول ان المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي مؤسسات كفاءة.

وتعرف الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة في بنائها والمتمثلة في:<sup>2</sup>

### 1.3\_ قاعدة المعرفة :

هي نوع من أنواع قواعد البيانات لادارة المعرفة وهي عبارة من مخزن المعلومات تساعد على جمع المعلومات و ترتيبها ونشرها والبحث فيها والانتفاع منها

### 1.3\_ اطار المعرفة :

يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العلمية ، المعرفية ، ويجسد بنية المؤسسة ( تحديد السلطة، تقسيم الأدوار والمهام ) وسياسات المحددة لها .

### 3.3\_ ديناميكية المعرفية :

عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية توصيل وتبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة وينتج عن هذه الحركية انشاء كفاءات ديناميكية .

من خلال ما سبق فان الكفاءات ليس لها معنى اذ لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط ، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم .

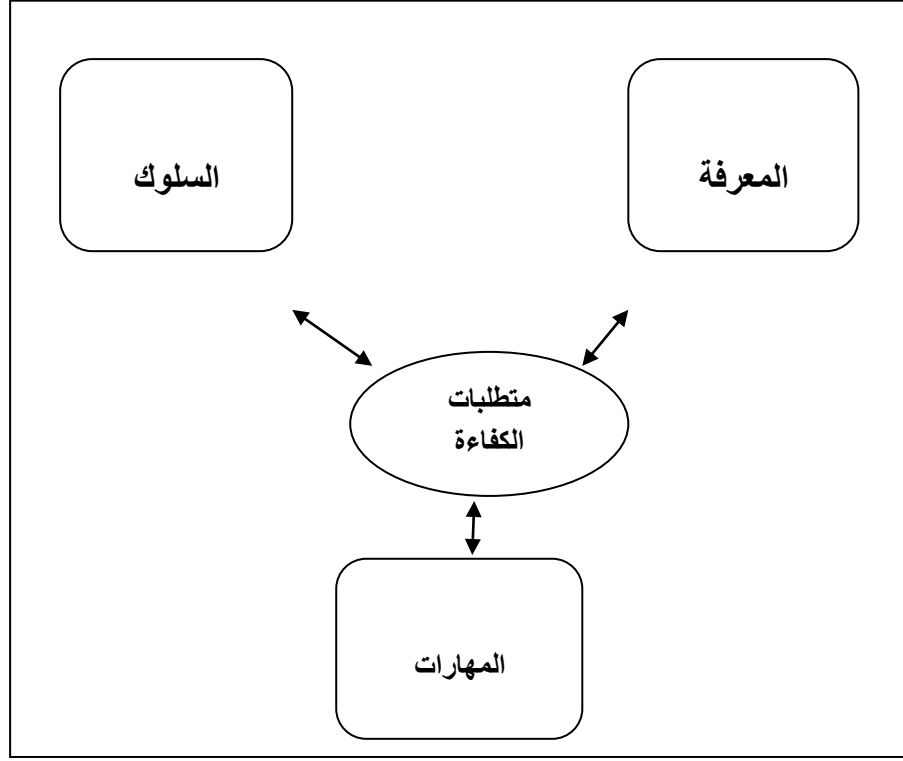
ثانيا: متطلبات الكفاءات البشرية

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

<sup>1</sup> سلامي فتيحة، مرجع سابق، ص.13.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص.14.

الشكل رقم (1-1): متطلبات الكفاءات البشرية



المصدر: عائشة لشلاش، عمار درويش، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية، مداخلة في ملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمتها في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22\_23/02/2012، ص.05.

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

#### تعريف المعرفة:

تعريف (1): وتتمثل المعرفة في المجموع المهيكل للمعلومات المندمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطها وانجاز عملياتها في السياق خصوص، عبر تفسيرات مختلفة، جزئية ومتناقضة في بعضها. تعريف (2): لـ "بوتر دروكر": "تعتبر المعارف المورد الاقتصادي الأساسي، والمورد المسيطر والوحيد الذي يعطي ميزة تنافسية.

تعريف (3): المعرفة تعني الفهم، الإدراك والتعلم، والمعرفة ترتبط بحالة أو واقع أو جانب أو مشكلة معينة واستنادا إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عنها والمتصلة بها، ولذلك فإن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نذيرة بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012\_2011، ص.49.

### تعريف المهارات :

تعريف (1): المهارات هي مجموعة القدرات الفكرية والجسدية للفرد أو المجموعة والتي تمكنهم من تأدية عملهم على أحسن وجه.

تعريف (2): عرفت على أنها مزيج لمعارف وممارسات وسلوكيات وخبرات ، تمارس في إطار معين ، لذا على المؤسسة تحديدها وتقييمها وتطويرها.

تعريف (3): المهارات هي مجموعة من القدرات الفطرية والمكتسبة تحتاجها مؤسسات لضمان الأداء الفعال، وهي قابلة للتغيير، التطور والتنمية المستمرة.

وعليه تلك المهارات تعتمد في المقام الأول على جميع أنواع المعرفة، خاصة المعرفة الضمنية كونها المرتبطة مباشرة بالعنصر البشري داخل المؤسسة باعتباره المسؤول الأول، وهذه المعرفة ترتكز أساساً على عنصرين أساسيين هما:

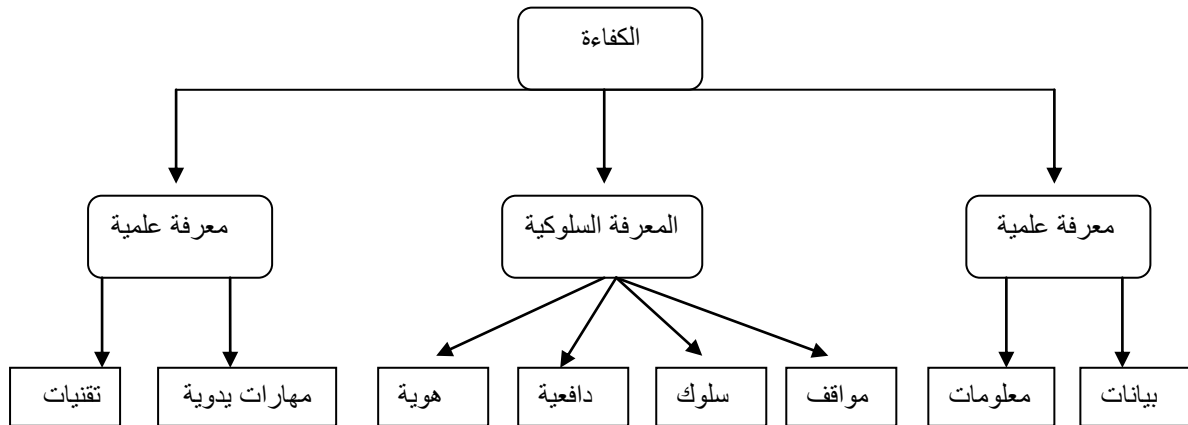
أ) الرأس المال الفكري: والذي يتمثل في القدرات الذهنية والكفاءات النوعية المتوفرة لدى عقول أصحابها وما أنتجته هذه العقول البشرية من أبحاث وعمليات تطويرية؛

ب) الخبرة الشخصية: هي ذلك التراكم من التجارب التي تم تحصيلها من طرف العاملين بالمؤسسة طوال فترة العمل التي قضوها من خلال حياتهم المهنية.

### تعريف السلوك :

السلوك هو ظاهرة معقدة تدخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية والنظرية المكتسبة أو الوراثية والمتعلمة أو العوامل الاجتماعية والاقتصادية والحالة الصحية والمزاجية وما إلى ذلك. ومنه نستنتج أن لمتطلبات الكفاءات البشرية أبعاد، وهي موضحة في الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم (1-2): أبعاد متطلبات الكفاءات البشرية



المصدر: نذيرة بوزيد، دور المسير في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة

ورقلة، 2011\_2012، ص.63.

<sup>1</sup>نذيرة بوزيد، مرجع سابق، ص.62.

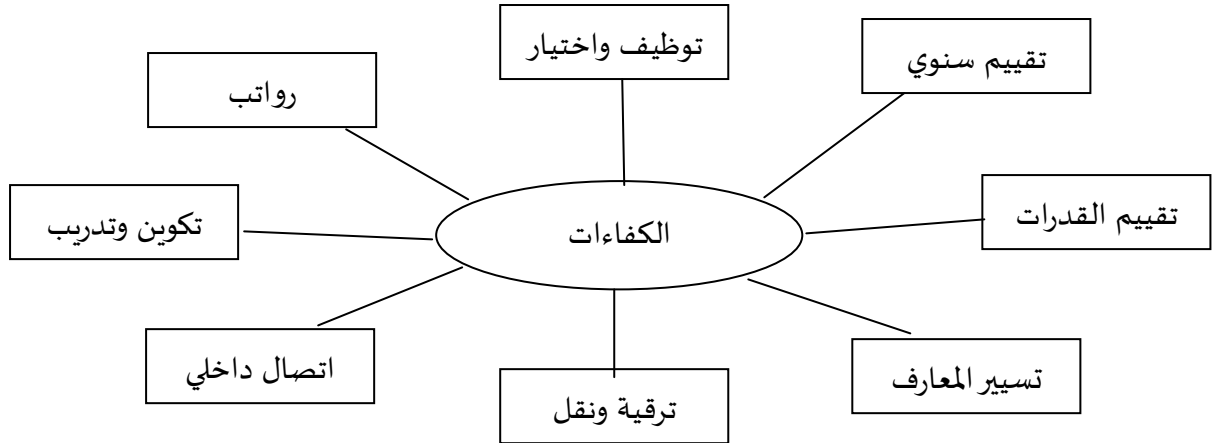
### المطلب الثالث: تنمية الكفاءات البشرية أهدافها وأساليبها

#### أولاً: تعريف تنمية الكفاءات البشرية

"هي مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية و المستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم و ذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم ، استعداداتهم واتجاههم"<sup>1</sup>

ويذهب بعض الباحثين إلى أن تنمية الكفاءات ليس كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة ، إنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانية نموها، حيث يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال المحاور : وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، دور التدريب في تنمية الكفاءات و الكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى استجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها. يمكن القول إن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل أفقي وعمودي، حيث يسمح التكامل العمودي بتكثيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فيسمح بتكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، و الكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة.<sup>2</sup>

#### الشكل رقم(3-1): الكفاءات محور تتمركز أنشطة تسيير الموارد البشرية



المصدر: كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات "الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة بسكرة، جوان 2010، ص.55.

<sup>1</sup>الحمدي أبو قاسم، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة الجزائر، 2004، ص 56.

<sup>2</sup>مصنوعة أحمد، مرجع سابق، دون صفحة.

ثانياً: أهداف تنمية الكفاءات البشرية

- تحقيق التطور النوعي للقوى العاملة ورفع العمالة، الكفاءة والمهارة للموارد البشرية في شتى المجالات والقطاعات النشاط، مما ينجم مع مستلزمات تحقيق التنمية الشاملة، وهذا يتطلب رفع إمكانيات التأهيل المهني ومستويات المهارة والإختصاص؛
- تحقيق التوازن في سوق القوى العاملة وبين عرضها والطلب عليها بهدف التوصل إلى الاستخدام الأمثل؛
- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية والتأكد من أنها تتناسب مع الوظائف المسندة اليها؛
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات البشرية بهدف قيادتها نحو الأفضل مع تحديد أنسب نظام حوافز؛
- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتحقيق التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج؛
- اكتشاف الكفاءات الخفية وغير الظاهرة ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود؛
- تعليم الأفراد وتلقيهم خبرات جديدة؛
- التقرب أكثر من العميل بإقامة علاقات معه فوق عادية؛
- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الفرد.<sup>1</sup>

ثالثاً: أساليب تنمية الكفاءات البشرية

إن تطوير الكفاءات البشرية يسمح بالتعلم التنظيمي من خلال العمل والتجربة، ولا يمكن تفعيل عملياته إلا إذا كانت هناك مساهمة تنظيمه من خلال توفير أساليب التسيير الفعالة ومساهمة فردية من خلال ما يملك العامل من مكتسبات والجهود التي يبذلها لتطوير كفاءته وتحسين أدائه، ولتحقيق هذه التنمية يجب إتباع العديد من الطرق نذكر منها:

### 1. التدريب:

يعتبر التدريب نوع من أنواع النشاط المقصود والمخطط في أي مؤسسة، حيث يعمل على تحويل أعداد من العاملين بها إلى خبرات معينة بهدف تحسين الأداء. لذلك لابد عند الشروع في تخطيط ثم تنفيذ عملية التدريب، أن تأخذ بعين الاعتبار جميع العناصر والقوى والعوامل التي تؤثر في تلك العملية إذا ما أردنا أن تحقق الأهداف المرجوة منها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فغولي حورية، دور تسيير وتنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2016\_2017، ص. 23-24.  
<sup>2</sup> عبد الفتاح دياب حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1996، ص.10.

2. التكوين:

هو عملية تستهدف إلى إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد، مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، تزويد العامل بالمعارف، المهارات والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة، ومن تحقيق أهداف الفاعلية فيها، وله عدة أشكال تكوين نظري أو تطبيقي، داخلي أو خارجي، دوران العمل على عدة وظائف.....

3. وضع نظام أجور على الكفاءة:

تعتبر الأجور كأحد الأساس التي تساعد على تطور الكفاءات وتنميتها، فهي ترتبط بما يلي:

- المعيار الوحيد هو المؤهلات ومدى التحكم فيها.
- حظوظ الترقية كبيرة.
- مخطط الأجور يشجع على الحركة الأفقية.

4. الكفاءة التنظيمية:

ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للمتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، فدرجة تعقد هذا التغيير وعند استقراره يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة، قصد إعطاء حركة أكبر للأفراد من أجل الإبداع وتطوير الكفاءات، بل يمكن القول أن المنظمات المتصفة بالمرونة هي تنظيمات ذات كفاءة.

5. المساهمة الفردية:

ترتبط بإدارة الفرد وقدراته ومهاراته ذاتيا، وهذا نتيجة الشعور بالمسؤولية لتحقيق الأمان الوظيفي يبذل جهود لتحسين الأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فغولي حورية، مرجع سابق، ص.25\_26.

### المبحث الثاني: تسيير الكفاءات البشرية وتوظيفها

تسعى المؤسسة جاهدة الى إتباع عدة مناهج وطرق لرفع قدراتها ومواجهة شدة المنافسة والتحكم في التكنولوجيا الحديثة، وذلك من خلال تسيير كفاءات الفرد باعتباره المحور الرئيسي لتحقيق النمو والتطور والتميز. كما بإمكانها استغلال هذه الكفاءات عن طريق استقطابها من أجل توظيفها للاستفادة من المعارف والخبرات التي تملكها هذه الكفاءات البشرية.

### المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات البشرية وأهدافها

#### أولاً: مفهوم تسيير الكفاءات البشرية

**التعريف الأول:** لقد عرف على أنه "عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساساً على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين"<sup>1</sup>.  
**التعريف الثاني:** إنه "التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل".

**التعريف الثالث:** يعرف تسيير الكفاءات على أنه: "مجموع الأنشطة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد"<sup>2</sup>.

من هنا يمكننا إعطاء مفهوم شامل لتسيير الكفاءات وهي تلك الأنشطة والجهود التي تم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير كل الظروف المناسبة لها للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة .

إذن تسيير الكفاءات يشمل ما يلي:

-تحولاً من مفهوم الوظيفة والمهام إلى مفهوم الكفاءة؛

-مجموعة من العمليات والممارسات الإدارية التي تلبي احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً، خدمة للأهداف متوسطة وطويلة الأجل؛

-إيجاد الأساليب والوسائل المساعدة على تجديد، نقل والحفاظ على الكفاءات. فتسيير الكفاءات يقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى الوظيفة (منصب العمل) فهي تقوم بدلا من ذلك على المعارف و الخصائص المهنية (بما فيها السلوكية)الضرورية لشغل المنصب، وتهتم لكفاءات الفرد جميعها سواء كان يستخدمها في منصبه الحالي أم لا، بمعنى أنها جهد إداري هادف إلى تثمين كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سلامي فتيحة، مرجع سابق، ص.24.

<sup>2</sup> Lou Van Beirendonck, Tous compétents : Le management des compétences dans l'entreprise, édition beock,Belgique,2006,p33.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص.25.

ثانياً: أهداف تسيير الكفاءات البشرية  
هناك بعض الأهداف وتتمثل في ما يلي :

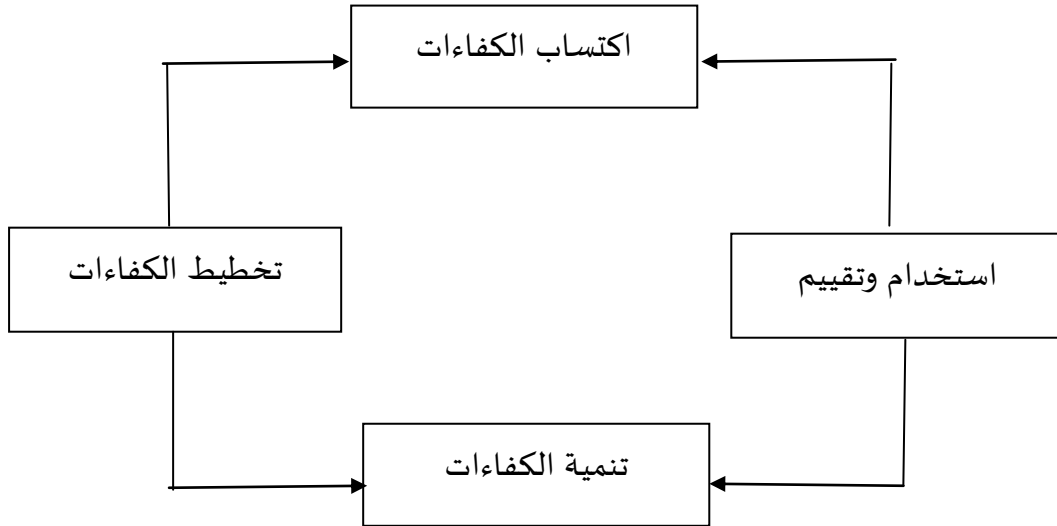
- وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.
- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، وحتى المستقطبة التي تسمح بتجسيد إستراتيجيتها.
- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، والتأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، وبتحديد أنسب نظام للتحفيز.
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم، فيحس العامل بالانتماء.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج<sup>1</sup>.

المطلب الثاني: المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية ومجالاتها

أولاً: المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية

من أجل الوصول الى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لابد لها من تخطيط وتنظيم وتقييم أي لابد لها من تسييرها وتتمثل مراحل تسيير الكفاءات في العناصر التالية والموضحة في الشكل التالي:<sup>2</sup>

الشكل رقم(4-1): مراحل تسيير الكفاءات



المصدر: سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2013\_2014، ص.25.

<sup>1</sup> نذيرة بوزيد، مرجع سابق، ص.72.

<sup>2</sup> سلامي فتيحة، مرجع سابق، ص.26.

- 1) تخطيط الكفاءات : وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف والمعارف العملية و السلوكيات اللازمة لها، وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات .
- 2) اكتساب الكفاءات : يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المنظمة أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى.
- 3) تنمية الكفاءات : والتي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم، ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العملية، السلوكيات.
- 4) استخدام وتقييم الكفاءات: وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب واكتساب المهارات والتعلم، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية، والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات. وبذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات.

### ثانيا: مجالات تسيير الكفاءات البشرية

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

2) تقييم الكفاءات البشرية.

3) -تطوير الكفاءات البشرية.

4) -رواتب الكفاءات البشرية.

### 1) إعداد مواصفات الكفاءات البشرية:

يمثل إعداد المواصفات الكفاءات واحدة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو مجموعة من الوظائف، وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات.

توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، وكذا مهام ومسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك، من بينها الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف، بطاقات الكفاءات،... الخ، ومهما تكن الطريقة المستعملة، فتحليل الكفاءات يجب أن يعطي النتائج التالية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق، ص.58.

-نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمة؛

-وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة.

2) تقييم الكفاءات: يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وأحد مجالات تسيير الكفاءات لأنه يوضح جوانب الضعف والقوة في الكفاءات ويكون التقييم من أجل تطوير تقنيات التسيير بالمؤسسة من خلال الموارد البشرية المتواجدة بمركز التقييم وجداول الكفاءات الجماعية. وهناك بعض الأدوات المستعملة لتقييم الكفاءات نذكرها<sup>1</sup>:

-مقابلة النشاط السنوية: حيث يجري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وهي تسمح بوضع النقطة السنوية أو السداسية للعمال وقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية لذلك فإنه على المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات إدخال الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات.

-المرافقة الميدانية: وتسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق وتقدم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، وهناك بعض السلبيات للمرافقة تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكونا من قبل؛ -مرجعية الكفاءات: إن مرجعية الكفاءات تأخذ مكانة مهمة في التقدم الإيجابي وتعد مصدر يوضح مجموع الكفاءات المفيدة للمنظمات في الحاضر والمستقبل لاستكمال وتنمية المستوى، وبمعنى آخر مرجعية الكفاءات هي الوسيلة المطلوبة من أجل أخذ في عين الاعتبار الكفاءات الضرورية والمنح والقدرات من أجل معرفة وتحليل الكفاءات النهائية للمؤسسة وتسييرها، بصفة أخرى هو الملجأ يشمل الكفاءات المطلوبة لأجل إدارة الأعمال والكفاءات الضرورية الحقيقية بوضوح؛

-تعرف كذلك أنها أداة تسمح بجرد الكفاءات الضرورية لكل نموذج العمل في الفرع المهني وتنجز من قبل المسؤولين عن حركية العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن ثم تحديد نماذج العمل الأساسية وأخيرا إبراز الكفاءات الضرورية بمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد؛

-طريقة مركز التقييم: وتعتبر عن المنهجية المستعملة في التقييم حيث تعرف بأنها العملية التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات مثل: المحاكاة أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، وصيانة جزء مهم من التقنيات المستعملة، وبحسب تقييم التباعدات من خلال العلاقة التالية: تقييم التباعد = الكفاءات المكتسبة + الكفاءات الحقيقية.

### 3) تطوير الكفاءات:

تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في أحداث تغيراته ودون شك تغيرات المحيط المتسارعة تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها، حيث أصبح تطوير وصيانة الكفاءات خصوصا الأساسية يمثل أهمية إستراتيجية، نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبار الكفاءات الأساسية تمثل الميزة التنافسية، كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط ذي قوى

<sup>1</sup> نذيرة بوزيد، مرجع سابق، ص.74.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية والميزة التنافسية

كثيفة المعرفة، وبما أن حاملوا المعرفة الأساسيون في المؤسسات هم عمالها. فإن هذا يستدعي ضرورة صياغة وتطوير هذا المورد الاستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم والتكوين والتدريب، ومن بين هذه الأساليب نذكر:

(أ) التكوين المرتكز على الكفاءات: هذا النوع من التكوين يهدف إلى اكتساب سلوكيات خاصة وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد.

(ب) التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات: قديماً المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في التعلم، أما مدربوا الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم<sup>1</sup>.

4-رواتب الكفاءات: تمثل رواتب الكفاءات ملجأ المؤسسات لشرح وتطوير الأفراد الخاصة بتسيير الكفاءات وهذا ما يصنعه المسيرين لجمع الكفاءات وتطويرها لأجل سد احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية<sup>2</sup>. إن الرواتب كانت مبنية على فكرة أن القدرات وتقديم الخدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت متعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن صيغ العمل بالمؤسسات صارت أكثر مرونة وبذلك انبثقت مفاهيم جديدة كالعمل في الفريق والعمل عن بعد بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات، وأعمالهم تخضع للقياس بشكل يوضح كفاءاتهم وقدراتهم في العمل.

ويمكن تلخيص بعض العوامل المؤثرة على رواتب العمال في التالي:

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

-الأجر القاعدي.

-الجزء المتغير من الأجر مثل العلاقات والتعويضات.

-الميزات المحتملة مثل: التأمينات.

<sup>1</sup>كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق، ص.63.

<sup>2</sup>نديرة بوزيد، مرجع سابق، ص.76.

### المطلب الثالث: توظيف الكفاءات البشرية

أولاً: مفهوم التوظيف

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لعملية التوظيف ومع ذلك مع تعدد الباحثين والمؤلفين اللذين كتبوا في هذا المجال، سنذكر من هذه التعاريف:

الوظيفة هي مجموعة من الاختصاصات التي يقوم بها شخص محدد تتوافر فيه شروط معينة ويجب أن يقوم بالعمل مستهدف مصلحة المؤسسة التي يعمل بها، ويعني ضرورة وضع شخص في منصب معين بحسب الاختصاصات الموجودة بما يتلائم مع المهارات والقدرات والشروط التي تفرضها هذه الاختصاصات ولا بد أن تكون مصلحة المؤسسة هي الهدف الأول لعمل الفرد.<sup>1</sup>

كما يعرف التوظيف، على أنه مسؤولية المدير من خلال حشد واستخدام الموظفين الجدد المؤهلين لملاء المراكز الوظيفية المتعددة والمختلفة في التنظيم. وهذه الوظيفة لا تقتصر على الاختيار والانتقاء فقط، بل تشمل كذلك التدريب وتنمية قدراتهم وكفاءاتهم، الترقية وتقييم الأداء وتوفير الفرص لتنميتهم وتطويرهم. إضافة إلى ذلك تتضمن هذه الوظيفة وضع نظام مناسب للأجور والمرتبات.<sup>2</sup>

ثانياً: استقطاب، اختيار وتعيين الكفاءات البشرية في المؤسسة

- استقطاب الكفاءات البشرية :

"الاستقطاب هو عملية استكشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوفرة في المنظمة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن الوظائف ومن يعرضون الوظائف".<sup>3</sup>

كما يعتبر الاستقطاب بمثابة "عملية اجتذاب وإغراء العمالة المرتقبة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة سواء من داخل أو خارج المنظمة، والذين تنطبق عليهم الاشتراطات والمعايير الموضوعية لعملية الاختيار مما يؤدي إلى تقليل تكلفة الاختيار وتوفير الوقت والجهد".<sup>4</sup>

يمكن تقسيم مصادر استقطاب الكفاءات البشرية إلى نوعين:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منصور بقسنطينة، 2006، ص.11.

<sup>2</sup> فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الخامسة، 2014، ص.36.

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2003، ص.117.

<sup>4</sup> فغولي حورية، مرجع سابق، ص.30.

<sup>5</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص.120.

- (أ) مصادر داخلية: أي أنه يتم الحصول على الكفاءات المناسبة من داخل المنظمة بإحدى الطرق:
- الترقية: ويتم بمقتضاها تحويل من وظيفة دنيا على وظيفة أعلى، وتتم هذه العملية بطريقة وعلى أسس موضوع بحث يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها.
  - النقل والتحويل: أي تحويل أو نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى، أو من فرع إلى آخر داخل المنظمة، وذلك بهدف خلق توازن في عدد العمال في الإدارات الأخرى التي تشهد نقص في مواردها البشرية مثلاً.....
  - الموظفين السابقين: تلجأ المؤسسة إلى الموظفين التاركين للعمل الراغبين في العودة إلى العمل، أو اللجوء إلى طريقة مشابهة لها، وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمؤسسة، وهي أكثر إتباعاً في المؤسسات الصغيرة.
- (ب) مصادر خارجية: وتتم عبر الطرق لتالية:
- مكاتب العمل الحكومية، وكالات التوظيف الخاصة، المنظمات العمالية والمهنية: تلعب هذه المنظمات دور كبير في توفير الأفراد المناسبين لشغل الوظائف بالمنظمة.
  - الاعلام: وتكزن عن طريق الصحف والمجلات.....
  - الجامعات والمدارس: تعتبر من المصادر المباشرة، لأن المؤسسة تتصل مباشرة بالمدارس الفنية أو الجامعات التي تخرج الأفراد بالمواصفات معينة التي تحتاج إليها. قد يعاب على هذه الطريقة لأن خريجي الجامعات لا تتوفر لديهم الخبرة العلمية السابقة مما يتطلب توفير جهد كبير لتكوينهم وتدريبهم على العمل.<sup>1</sup>
  - اختيار الكفاءات البشرية:
- وظيفة الاختيار هي عملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن توفق بين المرشحين المتقدمين لشغل الوظيفة وانتقاء الأفضل الذي تتوفر فيه أفضل الشروط لشغل المنصب.
- هناك العديد من الوسائل والإجراءات المستخدمة حالياً في عملية الاختيار والتي تتمثل في الخطوات التالية:<sup>2</sup>
- المقابلة الميدانية (التمهيدية): تتمثل في رؤية المترشح عن قرب للتجاوز معه لمعرفة قدراته الذهنية أو الجسمانية للتأكد من الشروط المطلوبة لهذه الوظيفة متوفرة فيه حتى يتم اختيار الأشخاص المناسبين.

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص. 224.

<sup>2</sup> فغولي حورية، مرجع سابق، ص. 32\_33.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية والميزة التنافسية

- طلب التوظيف: يتم تدوين المعلومات الخاصة بالمرشح والتي تفيده المؤسسة في اختيار قرارات التوظيف؛
- الاختيار: الغرض من اكتشاف المواهب والقدرات العقلية والذهنية والجسمية على أداء العمل واستبعاد المؤهلين وهو أنواع:
  - اختيار الذكاء: لمعرفة درجة ذكاء المترشحين ومقدرة الفرد على الحكم في الأشياء؛
  - اختيار قدرة المرشح وأهليته: تبين مدى قدرة الفرد على التحكم إذا منحت الفرصة للتدريب وتنمية قدراته وتفهمه لزيادة المعلومات في المستقبل.
  - اختيار المهنة: نستخدم لتباين مقدرة الفرد وكفاءته في أداء عمله بإتقان.
- اختيار الميول (ميول الشخص للعمل): والغرض منه معرفة مدى رغبة الشخص المرشح للعمل الذي سيسند إليه وميله وحبه لأدائه وتفضيله له.
- الفحص الطبي: وهو تقرير عن سلامة الأشخاص وحالتهم الصحية.
- تعين الكفاءات البشرية، توجيههم وإدماجهم:

تعني هذه العملية، القيام بتعريف الوافدين الجدد للمنظمة بطبيعة عملها ودورها وأهدافها وسياساتها العامة، تعريفهم بزملائهم في العمل، بمرؤوسهم، بالأقسام والأشخاص من ذوي الأعمال الموازية أو المكملة لأعمالهم.

إن إتمام عملية إدماج الموظفين الجدد في المؤسسة في ظروف عادية ومن غير تأجيل، يوفر عليها الكثير من العناء والمصائب والتكاليف في أوقات لاحقة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل لتسيير، أساسيات وظائف تقنيات الجزء 2، ديوان المطبوعات جامعة الجزائر بن عكنون، الطبعة 2، 2012، ص.131.

المبحث الثالث: ماهية لميزة التنافسية

أصبحت الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى الى تحقيقه المؤسسات الاقتصادية في ظل التحديات التنفسية والتطورات التكنولوجية السريعة.

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها

أولا: تعريف الميزة التنافسية

ان تحديد مفهوم الميزة التنافسية شغل العديد من لباحثين في المجال الاقتصادي بحيث كل عرفها حسب وجهة نظره وحسب الزاوية التي درسها منها . وفيما يلي اهم لتعاريف المسندة اليها.<sup>1</sup>

- تعريف هيئة التجارة والصناعة البريطانية: يمكن تعريف الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة على أنها القدرة على انتاج السلع والخدمات بلنوعية الجيدة والسعر المناسب في الوقت المناسب مما يعني تلبية حاجيات ومتطلبات المستهلكين بشكل اكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى المنافسة.
- كما يمكن تعريف لميزة التنفسية على انها صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز فضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العملة في نفس النشاط وهي تتحقق من خلال الاستغلال الامثل للامكانيات والموارد المتاحة داخل المنظمة (مالية، مادية، فنية، تنظيمية)، إضافة إلى القدرات والكفاءات التي يتمتع اها المورد البشري الذي صبح في الآونة الأخيرة المصدر الذي باستطاعته ان يكسب المنظمة ميزة تنافسية.
- حسب porter رأى أن الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لربائتها بحيث تقوم بتقديم السلع أو الخدمات بتكلفة أقل، أو تقديم منتجات متميزة عن منافسيها مع القدرة على الاحتفاظ بهذه الميزة.

- "حسب غاهان رأى بأنها "أداء المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بالمنافسين".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد النبي تواتية، الميزة التنافسية المبنية على الاستثمار في راس المال البشري دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة و اقتصاد مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، 2014\_2015 ص.51.

<sup>2</sup> عمار خليفة، دور الموارد البشرية الدولية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسيير استراتيجي دولي، كلية لعلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2015\_2016 ص.15.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية والميزة التنافسية

فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة مع منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم خصائص منفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية وشروطها

من بين الخصائص التي يجب أن تتميز بها الميزة التنافسية للمؤسسة نجد ما يلي:<sup>1</sup>

- تبني الميزة التنافسية على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه؛
- تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص باغتنام الفرص في المستقبل؛
- تكون غالبا مركزة جغرافيا.

وحتى تكون الميزة التنافسية لدى المؤسسة فعالة ومحقة لأهداف التنافس، ينبغي أن تتوفر فيها جملة من الشروط تتمثل فيما يلي:

- حاسمة، بمعنى أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق والتفوق على المنافس؛
- الديمومة، أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن؛
- إمكانية الدفاع عنها، بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها أول الغائب من قبل المنافس.

لكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب ألا ينظر إليها كل على حدة، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة لأن كل شرط مرهون ، بمعنى أنه لا استمرارية دون حسم و لا إمكانية للدفاع دون وجود استمرارية.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومحددتها

أولا : أنواع الميزة التنافسية

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصنوعة أحمد، مرجع سابق، دون صفحة

<sup>2</sup> رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010\_2011.ص.48.

1\_ ميزة التكلفة الأقل:

نقول عن المؤسسة ما أنها تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذ كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافس، ويتم الحيازة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية:<sup>1</sup>

- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلية المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو تكثيف النشاط التسويقي؛
- مراقبة التعلم عن طريق مقارنة، أساليب وتقنيات التعلم ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع؛
- مراقبة تأثير استعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج؛
- مراقبة الاتصال بين وحدات المؤسسة عن طريق تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط المنتج للقيمة الى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة؛
- مراقبة التكامل والفصل بين الأنشطة المنتجة للقيمة بشكل يقلص التكلفة لهذه الأنشطة؛
- مراقبة رزنامة، أي المفاضلة بين أن تكون المؤسسة السبابة الى دخول قطاع معين، أو التريث و الانتظار لمدة محدودة، وهذا لاختلاف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما؛
- مراقبة إجراءات التقديرية والغاء أو تغيير بعض الإجراءات المكلفة التي لا تساهم اجابا في ميزة التكلفة الأقل.

2\_ ميزة التميز:

تتمثل في تميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها<sup>2</sup>، و حتى يتم الحيازة على ميزة التميز يتم الاستناد الى عوامل تدعى بعوامل التفرد والتي تشمل العناصر التالية:<sup>3</sup>

- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها والكيفية التي تمارس بها، كإجراءات الخدمات ما بعد البيع؛
- الروابط حيث يمكن الحصول على خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، او من خلال روابط الموردين، أو مع قنوات التوزيع المستغلة من طرف المؤسسة؛

<sup>1</sup> M porter, l'avantage concurrentiel : comment devancer concurrents et maintenir son avance, édition dunod, paris, 1999,pp129\_136.

<sup>2</sup> رحيل آسية، نفس المرجع،50.

<sup>3</sup>M porter,op.cit,pp143\_145.

- التموضع حيث تحوز المؤسسة على خاصية التفرد، اذا ما أحسنت اختيار الموضوع الملائم لأنشطتها، فمثلا يمكن لبنك تجاري أن يتمتع بأحسن المواضيع لوكالاته و موزعاته الاوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية؛
- اللاحق حيث يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة، بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركا لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة؛
- التعلم وأثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء الى أفضل بفضل المعرفة التي يمتلكها كافة افراد المؤسسة، و بالتالي فان التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بان يؤدي الى تميز متواصل.
- التكامل عن طريق ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، مما ساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة؛
- حجم النشاط، والذي قد يتناسب إيجابيا أو سلبا مع عنصر التميز و التفرد الخاص بالمؤسسة.

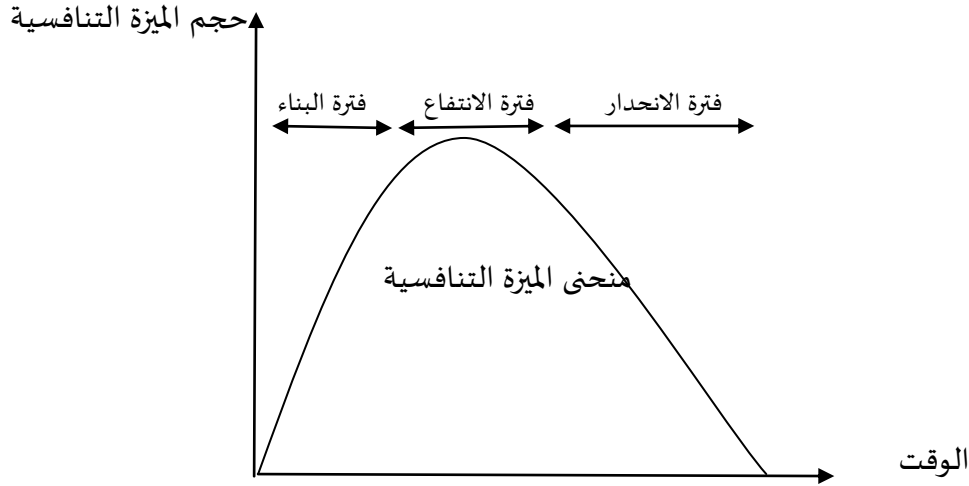
### ثانيا: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس:<sup>1</sup>

- أ- **حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية قيمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وإذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية أكبر للمستهلك أو العميل كما هو موضح في الشكل:

<sup>1</sup>سلامي فتيحة، مرجع سابق.ص52\_53.

الشكل رقم (1-5): بناء الميزة التنافسية



المصدر: سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2013\_2014، ص.52.

ب- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعة التي تغطيها عمليات المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (1-1): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو التسوق	التعريف و الشرح
نطاق القطاع السوقى	ينعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم، و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز قطاع معين من التسوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسى	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسى الأمامى)
النطاق الجغرافى	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التى تنافس فيها المؤسسة ويسمح النطاق الجغرافى للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد) وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التى تعمل حاليا في نطاق عالمى أو كونى، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التى تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التى تنتمي إليها المؤسسة، على سبيل المثال تحصل شركة على اقتصاديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التى تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشارك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.

المصدر: سلامى فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم

التسيير، جامعة البويرة، 2013\_2014، ص.53.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية و أبعادها

أولاً: مصادر الميزة التنافسية

سبق القول أن الميزة التنافسية تنبع من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وهذا يعني أن توفر الموارد الضرورية لممارسة النشاط محل الاعتبار يشكل مصدراً أساسياً للميزة التنافسية، لكن توفر الموارد غير كاف لضمان البقاء والاستمرار في العمل، بل يتطلب هذا الأخير الاستغلال الأمثل لتلك الموارد.

يمكن حصر مصادر الميزة التنافسية في العناصر الأساسية التالية<sup>1</sup>:

1\_ الجودة: تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق، وذلك بالاعتماد على الجودة التي تشير إلى قدرة المنتج على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعات المستهلك، حيث تتضمن الجودة ثلاثة عناصر الصلاحية، المطابقة، الاستجابة.

تؤثر الجودة الرديئة للمنتجات أو الخدمات على المؤسسات، وبخاصة على المجالات التالية:

- فقدان العمل: فعادة تؤثر هذه الجودة الرديئة على سمعة المؤسسة وتدمر صورتها في ذهن المستهلكين وقد يؤدي ذلك إلى تناقص حصتها السوقية أو الخسارة وترك العمل.
- المسؤولية عن الأخطاء المحتملة: نعني تلك الأخطار تحدث نتيجة للإصابات، أو الحوادث الناتجة عن استخدام منتجات معينة سواء كان هذا راجع إلى التصميم، أو رداءة الصناعة.
- التكاليف: تؤدي الجودة الرديئة إلى زيادة أنواع معينة عن التكاليف التي تتحملها المؤسسة، خاصة تلك التكاليف المتعلقة بالوحدات المعيبة، وتكاليف إعادة الإنتاج، وتكاليف الفحص، وتكاليف النقل، وتكاليف التعامل مع شكاوى العملاء غير الراضين، والتكاليف المتعلقة بالخصم الذي يمنح على المنتجات ذات الجودة الرديئة.

2\_ التكنولوجيا: لقد تزايد الاهتمام بهذا العامل، لأنه مورداً داخلياً قادراً على إنشاء الميزة التنافسية، وتقديم القيمة للزبون، غير أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها، فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها على الميزة.

3- المعلومات: تدفع البيئة التنافسية المؤسسة إلى أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة، وفي هذا الإطار تلعب المعلومات دوراً هاماً فهي تمثل بالنسبة للمؤسسة وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع كما تحدد الطريقة التي يستطيع بها المستخدم الوصول إلى الأهداف المشتركة.

<sup>1</sup> مصنوعة أحمد، مرجع سابق، بدون صفحة.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية والميزة التنافسية

لا يمكن الحديث عن المعلومات بمعزل عن تكنولوجيا المعلومات، حيث أصبحت المعلومات (الحاسبات والاتصالات) أحد أهم سبل تعظيم القدرة التنافسية، و أحد الوسائل المساعدة في خفض التكلفة وتحسين الجودة في ساحة تتزايد فيها حدة المنافسة العالمية.

4\_ المعرفة: تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة. فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية للقياس بالمعرفة باعتبارها شرطاً أساسياً ضمن سياساتها الاستثمارية.

تتضمن المعرفة تلك المعلومات التقنية والعلمية التي تهتم المؤسسة، حيث تستمد هذه الأخيرة معارفها من الجامعات المختصة، المدارس العليا، مراكز البحث..... الخ، كما أن تكون المؤسسة ذاتها منتجة للمعرفة من خلال حل مشاكلها التنظيمية، أو تلك المتعلقة بالمنتجات و طرائق الإنتاج.

ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية

للميزة التنافسية بعدين رئيسيين<sup>1</sup> :

البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل

فلكي تتحقق الميزة التنافسية يجب أن يدرك العملاء أن ما يحصلونه من قيم جراء تعاملهم مع تلك المؤسسة هو أعلى من القيمة التي يقدمها المنافسون الآخرون فمن خلال هذا تسعى المؤسسة لأن تستغل وتوظف مواردها و إمكانياتها المتنوعة وتصبها في تحسين القيمة المدركة من طرف العملاء.

في حقيقة الأمر هناك عدة عوامل تفعل هذا الإدراك أهمها هو عنصر السعر، الجودة، مقارنة بالسعر، أو درجة الاقتصادية، خدمات ما بعد البيع... الخ.

وهناك من يرى أن الأمر أعقد من مجرد امتلاك واحد أو أكثر من هذه العناصر بغية تحسين القيمة المدركة لدى إدارة العلاقة مع العملاء والذي يعرف على أنه (CRM): العملاء مثل العلاقة الغير عادية مع العملاء أو ما يطلق عليه تكامل بين الأفراد والأساليب والتكنولوجيا لتحسين العلاقة مع العملاء مثل العملاء الإلكترونيين، العملاء الداخليين، حتى الموردین."

لابد أن تستند على أربعة (CRM) إن تحسين القيمة المدركة لدى العملاء اتجاه المؤسسة القائمة على أساس اعتماد مبادئ:

<sup>1</sup> سلامي فتيحة، مرجع سابق. ص. 54\_55.

1-زيادة ولاء العملاء.

2-مواجهة ضغط المنافسة.

3-الحصول على عنصر التمايز القائم على إعطاء أولوية لخدمة العملاء.

4-زيادة فعالية السوق.

وكما يقول كل من مقارنة بالمنافسين في أعين العملاء والذي يعرض قيمة مدركة من طرف العملاء أكبر من المنافسين فسوف يجني حصص من السوق.

#### البعد الثاني: التمييز<sup>1</sup>

يقصد بالتمييز اللغة أو الخدمة بحيث لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة أو حتى عمل نسخة منها، ولكي يتحقق ذلك لابد من الحصول على المصادر التي تحقق التميز والمتمثلة في أربعة مصادر:

1-الموارد المالية: وهي امتلاك المؤسسة لطرق تمويلية تحت ظروف وشروط خاصة مميزة عن منافسيها بحيث يتعذر على هؤلاء الحصول على تلك التمويلات بتلك الأسعار.

2-الموارد المادية: وهي تقريبا نتاج العملية السابقة، والتي عن طريقها قد تصل المؤسسة إلى حد امتلاك أدوات وتجهيزات والآلات وتقنيات بطرق خاصة تكون غالبا ذات جودة عالية وسعر منخفض، هذه الأخيرة وعن طريق استعمالها واستغلالها تتوج في الأخير على شكل منتج أو خدمة نهائية في صيغة متميزة عن قريناتها.

3-الموارد البشرية: وهو العنصر الأهم في المعادلة، فهذا المورد البشري وما يمتلكه من موارد وكفاءات يمثل العنصر الجوهري في خلق التمييز للمؤسسة.

4-الإمكانات التنظيمية: وهي قدرة المؤسسة على إدارة أنظمتها البشرية، التسويقية أفرادها بفعالية لمواجهة وسد احتياجات عملائها.

<sup>1</sup> سلامي فتيحة ، نفس المرجع، 55.

المطلب الرابع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تتحدد نوعية و جودة الميزة التنافسية بثلاثة معايير هي:<sup>1</sup>

#### 1\_ مصدر الميزة:

من خلال هذا المعيار يمكن ترتيب الميزة لتنافسية وفق درجتين هما:

-مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

-مزايا من رتبة مرتفعة مثل تكنولوجيا العمليات، تميز المنتج، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا الى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بالتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة...الخ، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها:

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

- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، التعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق.

ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة في شكل سمعة طيبة، علاقة وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة...الخ، ويمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

#### 2\_ عدد مصادر الميزة التنافسية التي تملكها المؤسسة:

في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على أثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

<sup>1</sup> رحيل أسية، مرجع سابق.ص.54\_55.

3\_ درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

يجب أن تتحرك المؤسسات في خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وهذا قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة، وخلق مزايا تنافسية جديدة و من مرتبة مرتفعة.

### خلاصة الفصل الأول

من خلال هذا لفصل نستخلص أن الكفاءات أصبحت تحتل مكانة هامة في استراتيجية مؤسسة باعتبارها مؤشرا مهم للموارد غير الملموسة فهي تمثل ذلك التفاعل ما بين المعارف: المهارات، والسلوكيات للأفراد و المجددة ميدانيا، حيث أصبح البحث عن الكفاءات، تطويرها تسييرها بما يخدم المؤسسة أمرا ضروريا في ظل ما يشهده المحيط من تعقيدات، كما أنه نستخلص أن الميزة التنافسية هي تحقيق قيمة مضافة بفضل الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، و مصدر الميزة التنافسية لا يرتبط فقط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية.

# الفصل الثاني

مساهمة تسيير الكفاءات البشرية لتحقيق التنافسية

لمدرية العمالية لاتصالات الجزائر بولاية مستغانم

تمهيد:

في ظل تصاعد المنافسة بين المؤسسات لا يعترف إلا بالمؤسسة المتفوقة والمتميزة في مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الديناميكية وسرعة التغير الحاصل في مجال الأعمال، مما يجعل الحفاظ على الميزة التنافسية أمر صعب تحقيقه، إلا إذا أدركت المؤسسة المصدر الحقيقي، والمستمر للميزة التنافسية، خاصة وأن التميز التنافسي المستمر والمتواصل لم يعد يقتصر على تميز المنتجات في حد ذاتها لأنه بالإمكان تقليدها من قبل المنافسين لا سيما في ظل تطور وسائل الاستخبارات، وأصبح البحث عن مجال التميز الشامل والمستمر وصعب التقليد وذلك بتميز المؤسسة ككل.

فسنحاول توضيح مدى مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية و إبراز أثر تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بمستغانم من خلال تقديم عام لهذه المؤسسة، وكذا واقع تسيير الكفاءات البشرية فيها، لنختتم هذا الفصل بإعداد استمارة الاستبيان وتحليلها.

### المبحث الأول: مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

نظرا لسرعة التغيير الحاصل في مجال الأعمال، أصبح من الصعب تحقيق و الحفاظ على الميزة التنافسية، الا اذا اعتمدت المؤسسة في مصادرها لميزته لتنافسية غير التميز في منتجاتها لأن هذه الأخيرة هي سهولة التقليد من طرف المنافسين، ومن أهم هذه المصادر التي يجب على المؤسسة الاعتماد عليها لخلق ميزتها التنافسية هي الكفاءات البشرية التي أصبحت اليوم من أهم الموارد التي تحافظ على استمرارية المؤسسة.

### المطلب الأول: خصائص الكفاءات البشرية التي تسمح بخلق الميزة التنافسية

إن اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة بما يتوفر لديه من كفاءات فكرية ومهنية موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب منه أن يتصف بمجموعة من الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1. خاصية القيمة: تخلق القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات، حيث بتحقيق تراجع التكلفة من خلال تشجيع وتحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب ومظاهر الهدر والفقد في الموارد الأخرى مثل إعداد لرامج تهدف الى استغلال وقت العمل استغلالا اقتصاديا، وتخفيض الفقد في الموارد واللوازم خلال تنفيذ مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، أما زيادة الإيرادات فيتحقق من خلال التركيز على الفلسفة التالية:

رضا العميل يبدأ من رضا العامل، فلقد اكتشفت احدى المؤسسات بأن هناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية وتقارير العميل حول الخدمة التي يحصل عليها، لذلك يجب أن تلتزم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ الملائم والحوافز المناسبة، وذلك حتى ترتقي باتجاهات العاملين وتحسين من رضاهم الوظيفي.

2. خاصية الندرة: إن خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة ولكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة، وفي هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة، لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> مصنوعة أحمد، مرجع سابق، بدون صفحة.

إن امتلاك المؤسسة الكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع في مجال عمله يحقق على أساسا للتفوق في عالم الأعمال، خاصة إذا أحسنت هذه المؤسسة استغلال هذه القدرات بما تحققه من استراتيجية.

3. خاصية عدم القابلية للتقليد: يمكن للموارد البشرية ذات القيمة والندرة أن توفر للمؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، ومع ذلك عندما تستطيع مؤسسة أخرى تقليد هذه الخصائص فإنه بمضي الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تنمية وتغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة.
4. خاصية التنظيم: حتى توفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية مصدر للميزة المتواصلة فإن على المؤسسة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية، حيث يتطلب التنظيم وجود النظم والممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تؤتي ثمار مزاياها المحتملة.
5. خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل: يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدر للميزة التنافسية المستدامة ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الاستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، ذلك أن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الأقدر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير.

#### المطلب الثاني: دور الكفاءات البشرية في تحقيق التميز بالجودة الشاملة

يقصد بالجودة الشاملة أنها ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، فهي نظام لإدارة الأعمال الحديثة يؤكد على مشاركة العنصر البشري، بتحريك مواهبهم وقدراتهم، بهدف التحسين المستمر من أجل خدمة العميل وبتكلفة منخفضة.<sup>1</sup>

وهي تعتمد على الإتجاه الفكري، وكذا الالتزام المهني لدى العاملين بالمؤسسة من خلال القيام بتصميم وتنفيذ ومتابعة وتقويم مختلف الأنشطة والوثائق والتقارير.<sup>2</sup>

وفي إطار أفكار الجودة الشاملة التي تعتبر أن العملاء ينقسمون إلى قسمين الخارجيين طالبي السلع و الخدمات أو الموردين ، و الداخليين بالنسبة للعاملين وذلك من خلال الترابط و التسلسل الموجود بين المهام ، فتحقيق جودة شاملة يكون بتضافر جودة مختلف مراحل المنتج أو الخدمة من البداية الى النهاية ، حيث أن

<sup>1</sup> سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، 2010\_2011، ص.116.

<sup>2</sup> سلامي فتيحة، مرجع سابق، ص.60.

الهدف الأساسي لتحقيق التميز التنافسي هو السعي لاكتساب رضا العميل ، وبتوفر المعرفة و المهارات في العاملين المدركين لأهمية هذه العلاقة فإن الكل يحاول أن يطبع التميز في العمل من خلال ما يمتلكه من معارف و مهارات و خبرة السرعة في الإنجاز، بمنطلق التفكير في فعالية الرقابة الذاتية كما و نوعا و زمنا، سيحقق عوائد للمؤسسة من خلال امتصاص التكاليف الممكن تحملها في حال حدوث أخطاء ، مما يعرقل مسار العمل ، خاصة و أن العلم اليوم يعرف بعالم السرعة، التي كلما توفرت بين الطلب و العرض كلما زاد كسب المتعاملين مع المؤسسة .

وبالتالي فإن اشترك ومساهمة أصحاب المهارات في تطبيق وتحقيق الجودة الشاملة يؤدي الى:

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

ووصول المؤسسة الى فهم واستيعاب معنى الجودة الشاملة خاصة لدى عاملها لتصبح ثقافة أصيلة بداخلها، يمكنها من تحقيق التميز التنافسي فمن جهة تحقيق قيمة للعميل وتقديم المنفعة له وبأقل التكاليف، ومن جهة أخرى جو الرضا السائد بداخلها الذي يخلق الحماس والدافعية للإنجاز ويقلل من التكاليف والاستمرار في العطاء والتميز.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سليمان عائشة، مرجع سابق، ص.117\_118.

### المطلب الثالث: أهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية

يعتبر الإبداع أحد الدعائم التنافسية الذي يقوم على أساس تقديم جديد وتحقيق القيمة المضافة لما يخدم ويشبع الحاجات ورغبات العملاء المطلوبة وحتى المتوقعة، حيث أن هذه الأخيرة تؤدي إلى تحقيق التفوق الذي يضمن للمؤسسات التميز والريادة.

#### أولاً: تعريف الإبداع

الإبداع هو التحقيق والإنجاز الفعلي لكل ما هو جديد مرتبط بالتكنولوجيا بطرح منتجات جديدة لم تكن معروفة مسبقاً.

ويمكن أن يكون الإبداع في شكلين سواء جزئي أو كلي، حيث أن الإبداع الجزئي يؤدي إلى تحسين أكثر لقدرات الوسائل الإنتاجية، أما الإبداع الجذري فهو بمثابة الانتقال إلى إيجاد منتج أو خدمة جديدة كلية.<sup>1</sup>

ومن أجل الوصول إلى تحقيق الإبداع تقوم المؤسسة برصد مختلف الأفكار والمعارف المتوفرة والعمل على تجديدها وذلك بتسخير الجهود والطاقات الفكرية العاملة بالمؤسسة وذلك من أجل الوصول إلى ما يتطلع إليه العملاء وسواء اعتمدت على مصدر الإبداع من داخل المؤسسة أو خارجها فهو يعود في الأصل إلى أن مصدره الوحيد هو الإنسان المالك للعقل المفكر والمتميز.

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

- الطلاقة: ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار ذات دلالة بمعنى القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الإجابات لسؤال واحد؛
- الأصالة: ويقصد بها المرونة التكيفية المتمثلة فيما ينتج من أفكار جيدة كما أنها درجة الجهد التي يبديها المبدع في تبني كل ما هو غير مألوف من الأفكار؛
- المرونة: القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار المتنوعة والانتقال من فئة لأخرى، وهي تعبر عن المرونة العقلية؛

<sup>1</sup> سلامي فتيحة، مرجع سابق، ص.62.

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

كما لا يمكن أن يحدث إبداع دون أن تكون هناك بيئة ومناخ يساعد على الإبداع وتجدر الإشارة أن الإبداع ليس حكرا فقط على الأذكىء، والذين يقدمون كل ما هو جديد، فيمكن أن يكون الإبداع في عدة صور من بينها:<sup>1</sup>

- المخترع: فهو الذي يقدم أول ابتكار لم يسبقه إليه أحد؛
- المركب: وهو الذي يجري تعديلات سواء على ما هو جديد، أو ما كان معروف، ويقوم بتقديمه بشكل مختلف؛
- المطور: قريب من المركب، وإن كانت قدراته في الإضافة والتطوير أعلى، وخاصة في إجراء الدراسات وتقديم الجديد؛
- المقلد: الذي يعمل على خطى الغير من حيث الشكل والدقة، ولكن بأقل تكلفة.

والإبداع بصفة عامة هو كل ما يتم تطبيقه في المجال الصناعي، التنظيمي والتجاري، كما أنه يعتبر مصدرا هاما، وأساسيا للحصول على ميزة تنافسية ومنه أصبح ينظر إليه على أنه متغيرة استراتيجية، يفتح الأفاق أمام المؤسسة، لتشق طريق النجاح والتفوق، نتيجة السبق لإيجاد الجديد والعمل على الوصول للمستقبل، ويكون الإبداع فاعلا في المؤسسة من خلال:

- قدرة المؤسسة على خلق تيار مستمر من منتجات جديدة متبعة لفترة زمنية ممتدة؛
- جاذبية هذه المنتجات للأسواق المستهدفة من المؤسسة.

وأخيرا، فقد يكون الفرد جيدا، وماهرا في مجال تخصصه ولديه مهارات إبداعية ولكنه ليس مبدعا ويرجع هذا الى نقص الدافعية لديه لتوليد أفكار جديدة حيث تخلق هذه الدافعية عندما يكون هناك اهتمام حقيقي وابتهاار بالمهمة التي يأتي بها، وتطويرها ومحاولة جعلها قابلة للتجسيد وهذا عن طريق أسلوب العصف الذهني.<sup>2</sup>

ثانيا: الكفاءات والقدرة على الإبداع

في الظل بيئة عدم التأكد وتصاعد التنافس، فإن البقاء أصبح رهان، أما الطموح في تحقيق التفوق فهو يعتمد على أن تكون المؤسسة هي من تسبق وتبادر لتقديم الجديد، من خلال استغلالها المعرفية المتاحة

<sup>1</sup> سليمان عائشة، مرجع سابق، ص.119.

<sup>2</sup> سلامي فتيحة، مرجع سابق، ص.64.

التي تلعب دورا هاما في التعامل مع التعامل مع القضايا الجوهرية التي تجاهد المؤسسة من أجل إثبات وجودها.

• صراع المؤسسة من أجل البقاء: يتميز محيط المؤسسة بالعديد من التحديات التي تأتي في شكل المخاطر الناجمة عن التطورات السريعة الحاصلة في الأسواق، خاصة القدرات التقنية المتجددة باستمرار. وبالتالي فإن بقاء المؤسسة مرتبط بمدى مجاراتها لهذا التطور، لذلك عليها أن تمتلك المعرفة والمهارات المتجددة أيضا لأن الكفاءات هنا تمثل سلاح ذو حدين، فهي خطر في حال تقادمها وتوقف ألتها الفكرية، مما يؤدي إلى التأخر عن ركب المنافسين، بينما تمثل مصدر قوة في حال تجدد رصيدها المعرفي فيما يخص السبق والمبادرة والمبادأة.

• تكيف المؤسسة مع التغيرات الخارجية: يتوقف التكيف مع التغيرات الخارجية على مدى توفرها على المعرفة بتلك المتغيرات ومصادرها وأسبابها ومتطلباتها من أجل تحقيق التوافق والانسجام بين أوضاع المؤسسة الداخلية والخارجية، خاصة إذا توفرت المعرفة المسبقة بما سيحدث من متغيرات فهذا يضيء نوع من التميز عن المنافسين، وذلك بالسبق والاستعداد لها، لاسيما في ظل متطلبات المنافسة الشديدة، والتي من أولى متطلباتها إشباع غير عادي لحاجات العميل، والذي يتطلب بدوره التوفر على مقدرتين في المؤسسة<sup>1</sup>.

- دفع وتمكين العاملين في كل المستويات التنظيمية.

- معرفة الاتجاهات المستقبلية أو القدرة على إيجادها.

وبذلك يكون تحقيق الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى الاكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة

من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا.

- الإبداع التكنولوجي: وهو تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية، والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك أساليب الإنتاج، حيث أن الإبداع التكنولوجي يتيح تحقيق جودة عالية للميزة التنافسية، من خلال تقديم المنتجات الجديدة في كل مرة، ويمكن أن تكون إضافة بعض التغيرات المؤدية إلى تجديد المنتج، فالإبداع التكنولوجي يكون مع هدف صريح لإحداث التغيير باستمرار والذي يتحقق بقدرات المنظمين المهرة القادرين على إعادة استغلال ما هو قديم بصورة جديدة في العمل.
- الإبداع التنظيمي: يتعلق الأمر بإدخال إجراءات وتطبيقات جديدة للتسيير أو التعديل أو التأقلم إجراءات وتطبيقات قديمة في المؤسسة، ويهدف الإبداع التنظيمي أساسا إلى تحويل وإعادة تنظيم الطرائق والمعارف المكتسبة حتى تكون سلوكيات وعمليات المؤسسة والأفراد أكثر إيجابية وذات مردودية، والإبداع التنظيمي يمكن للمؤسسة من تحقيق التميز من خلال إمكانية التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- الإبداع التسويقي: ويقصد به البحث عن الكيفيات الجديدة والمتجددة لتلبية حاجات ورغبات العملاء كما أنه يتعدى توليد الحاجات لديهم، وذلك من خلال أن المؤسسة تفكر بتفكير العميل، وتحاول الوصول إليه، بشتى الطرق والأساليب ليس فقط بالعمل على إشباع الحاجات الظاهرية فقط، بل

<sup>1</sup> سليمان عائشة، مرجع سابق، ص.120\_123.

المؤسسة المتفوقة هي التي تستطيع أن تصل إلى خبايا تفكيره، وما يطمح إليه من رغبات وذلك من خلال الاحتكاك الدائم معه، والاستماع إليه ورفع صوته إلى عاملي المؤسسة وجعله شريكا وصاحب رأي في بناء الأفكار المولدة للإبداع، ونتيجة المشاركة يكون تحقيق الرضا للطرفين، وكأن رسالة المؤسسة لعميلها الخارجي أنه الأمر وصاحب الفضل في توجيهها لتحقيق أهدافها من خلال استيعاب عمالها ذوي المعرفة لأهمية كسب العملاء الخارجيين والعمل على تحقيق ما يريدونه حاليا، وما يطمحون إليه مستقبلا.

- الإبداع السلوكي: هذا النوع من الإبداع يتمثل في التصرفات التي يقوم الفرد العامل في المؤسسة اتجاها ما يواجهه من مشاكل في العمل نفسه، أو مع زملائه، بحيث يكون الفرد ذو المعرفة إيجابيا في تصرفاته، والعمل بهذا الأسلوب يكون في اكتشاف المشاكل والبحث عنها، وذلك بالعودة على التفكير المطلق والكامل، والتقصي لإيجاد المشكلة الحقيقية، لأنه يمكن أن تظهر مشاكل ولكنها ليست هي مشاكل الأصل الأزمة، بل هناك أخرى، ولذلك فإنه لا بد من<sup>1</sup>:

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى الأشخاص ذوي التفكير والنظرة الاستراتيجية.  
- ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلامة في حل المشاكل بصورة إبداعية، ويخرج من القيود وبحث عن الجديد؛  
- تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها بالبحث عن المشاكل الكامنة.  
- العمل على صنع المشاكل من العدم والعمل على حلها من خلال التشكك وإثارة التساؤلات وهذا النوع من الإبداع يقود المؤسسات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل خاصة وأنه يعطي صفة مميزة لإدارة المؤسسة في كونها تدير الأزمة ولا تنتظر حدوثها لتقوم بمواجهتها.  
فالإبداع يمكن المؤسسة من صنع مستقبلها وصنع أسواقها الواعدة والمرحبة بمنتجاتها والولاء لهما ولأسواقها، فهي لا تكتفي بالتطلع إليه بل تسعى إلى قمة التميز الذي يمكن أن يحققه الإبداع الذي يجسد الترابط والتكامل بين الجهود الابتكارية والأعمال الإبداعية من جانب احتياجات وطموحات وخصائص البيئة من جانب آخر، والعمل وفق هذا السياق يمنح المؤسسة ميزة تنافسية لا مجال لتقليدها، فهي متجددة ومتطورة باستمرار اتجاها ديناميكية البيئة، وذلك بفعل الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة المنبثقة من أصحاب المعارف والمهارات.

<sup>1</sup> سلامي فتيحة، مرجع سابق، ص.66.

المبحث الثاني: واقع تسيير الكفاءات البشرية لتحقيق الميزة التنافسية لمديرية العمالية لاتصالات الجزائر  
لولاية مستغانم

سنحاول من خلال هذا المبحث الى تدرفنا الى الدراسة الميدانية التي كانت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم، وفي هذا المبحث سنعرف بمؤسسة اتصالات الجزائر وبتعريف فرعها بولاية مستغانم و سنحاول أيضا عرض واقع تسيير الكفاءات في فرع المؤسسة بمستغانم.

#### المطلب الأول: لمحة عن نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات. و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر " و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في " اتصالات الجزائر".

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال و أستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة.

و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

#### قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد

#### 01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام

مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لايرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

مجمع اتصالات الجزائر مؤسسة متمركزة في سوق متغيرة ومفتوحة تماما أمام المنافسة في حين تتضاعف الجهود المكرسة لإنشاء آليات للتكيف مع التغير التكنولوجي والمنافسة وامتلاك التكنولوجيا والمعرفة.

في الواقع مجمع اتصالات الجزائر تعمل على صون وتعزيز مكانتها الرائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر حصلت على عروض الخدمات والحلول المتنوعة والمبتكرة، التي بنيت على أساس إتقان ثبت في الشبكة الثابتة والمتنقلة الإنترنت والأقمار الصناعية والوعي للتغيرات العميقة في قطاع الاتصالات الشركة، وما يتماشى مع شبكتنا.

فقد شهدت الفترة الممتدة ما بين 2004 و2008 انجاز جميع الخطط لتوسيع وتحديث شبكة الاتصالات الصوتية والبيانات ، وتأمين القدرة على حد سواء الأرضية والفضائية والكابل البحري .

أما على المستوى التجاري، مجمع اتصالات الجزائر يعمل اليوم أكثر من أي وقت مضى للاستماع وفهم احتياجات عملائه ونحن الآن ننتج منتجات ذات جودة عالية في السوق ونعمل بنجاح في البنود التجارية المختلفة. هذه النقاط الرئيسية التي يجب أن تكون قادرة على إعطاء رد فوري، مؤهل وكفاء لاحتياجات العملاء، هو المنزل ومكان العمل وحتى في حالة متنقلة.

النجاح الذي حققه مجمع اتصالات ، يكاد يكون غير مسبوق ، فاتصالات الجزائر الهاتف النقال موبيليس قد تم بفضل خطة معجلة من اجل نشر التغطية لكامل التراب الجزائري.

ففي ضوء التنمية الشاملة للشركة وتطبيق التكنولوجيات الجديدة الرامية إلى تحسين نوعية الخدمة المقدمة للمواطنين ، سوف تقوم اتصالات الجزائر بإنشاء خريطة الطريق التي تنص على الاستغلال العقلاني للقدرات البشرية والبنية التحتية قاعدة واستحداث خدمات جديدة لاتصالات الجزائر لن يقتصر على الاتصالات الهاتفية.

والهدف الآن هو الانتقال إلى شبكة الجيل الجديد (شبكة) NGN ، والتي هي عبارة عن بنية جديدة للاتصال بالشبكة. كان هناك ما يبرر من خلال تقديم التلفزيون والإنترنت من شأنها أن تسهم بشكل كبير في تطوير وتحفيز واسع النطاق في الجزائر نظرا لأهميتها بالنسبة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

اعتبارا من اليوم، خيار خصخصة شركة الاتصالات الجزائر قد تأجل، لأن الهدف الرئيسي هو تحسين نتائج الفريق في توقع وصول المجموعات الأخرى في بلدنا، وهذا فإذا كان من الأفضل أن يكون قويا خير أن يتم والمجمع ضعيف.

مجمع اتصالات الجزائر يحتاج إلى إدارة ، ونقل التكنولوجيا والابتكار من خلال الشراكات. لهذا سيتم إنشاء هيكل للبحث والتطوير لتوفير رؤية بعيدة المدى للشركة والمساعدة في المشاريع الكبرى .

إن سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر شهد ولا يزال يشهد تغيرات عميقة وأهمها خلال العام 2008، وخاصة في النطاق العريض والانترنت المتنقلة. اتصالات الجزائر لا بد أن تستمر في التطور مع حلول التقارب للثابتة والمتنقلة ، والأقمار الصناعية والإنترنت ، وتقدم للزبون عروضها المتكاملة والمتماشية مع العروض العالمية.

المطلب الثاني : التعريف بشركة اتصالات الجزائر فرع مستغانم

مهامها محصورة بموجب القانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الطابع القانوني للشركة.

دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 01 جانفي 2003، وذلك باعتمادها على ثلاثة أهداف في عالم تكنولوجيايات الإعلام والاتصال :

- المرودية؛

- الفعالية؛

- جودة الخدمة.

طموحها هو تحقيق مستوى عالي، قياسي، إنجاز تقني، اقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة في ميدانها نظرا لوجودها في محيط تنافسي هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر.

1- المهمة والأهداف: أهم أنشطة الشركة هي:

- القيام بتنمية استغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات؛

- تعمل على وضع استغلال وتسيير الاتصالات المحلية مع المتعاملين في الشبكة؛

وبحكم أن اتصالات الجزائر دخلت عالم تكنولوجيايات الإعلام والاتصال فإن من بين أهدافها:

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد ممكن من المستعملين في المناطق الريفية على وجه الخصوص حيث بلغ عدد المشتركين بولاية مستغانم 51000 مشترك؛

- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام؛

- من أجل المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير مؤسسة الإعلام في الجزائر؛

- تموين خدمات الاتصالات التي تسمح بتبادل الأصوات والرسائل المكتوبة، معطيات عددية، والإعلام السمعي البصري؛

- إنشاء و استغلال و تسيير المشتركين وربط بعضهم البعض بشبكة اتصالات الجزائر؛

- الزيادة في وجود الخدمات الموفرة و الزيادة في التنافس على خدمات الاتصالات في الميدان.

## 2- تنظيم اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر مصنفة لمديرية مركزية جهوية، وإدارات و مديريات عملية في كل ولاية و مديرتين للمشاريع الأولى مكلفة بالإنترنت و الثانية بالاتصالات الخاصة.

اتصالات الجزائر تدخل ضمن التطور الاجتماعي و الاقتصاد الوطني عبر تقديم خدمات الاتصالات، تضع اتصالات الجزائر الوسائل الهامة لربط الأماكن المنعزلة و المؤسسات المدرسية.

دراسة السوق Marketing: هي نشاط تجاري لإبراز صورة الشركة و جلب الزبائن الأوفياء إلى نظام الإعلام الآلي GAIA System و الذي يسمح للزبون ب:

1- الحصول على (Guichet) خاص به على مستوى Acte (وكالة تجارية) حيث يستلم الطلبات و المعلومات الخاصة به.

2- إلغاء الوثائق المكتوبة بين المصلحة التقنية لمركز الصيانة Entretien و تركيب الخطوط الهاتفية (تسيير 0 ورق، gestion 0 papier).

3- تسمح للزبون بتصفح الفاتورة عبر الإنترنت.

4- مقياس المسايرة: التوظيف و التكوين مع شروط متعلقة بكل صنف (كفاءات، استعدادات مكتسبة،...).

## 3- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر "مستغانم":

وفيما يلي عرض موجز لمختلف المكاتب المعروضة في الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

- مصلحة المستخدمين: كونه القسم الرئيسي و يعد ركيزة المؤسسة بحكم أنه يحدد الوظائف، يقيم الأداء، يقوم بالرقابة، تسيير الأجور، التنظيم، و التخطيط.

✓ تسيير المستخدمين: حيث يقوم ب:

- تطبيق القوانين و المواد المتعلقة بالمستخدمين؛

- توقعات و استيعاب المؤسسة لعدد من الموظفين و التكاليف المالية المناسبة؛

- القيام بالعمل الإداري المتعلق بالتسميات و التنصيب و كل الحركات المتعلقة بالعمل؛
- تقديم الملفات لمفتشية العمل؛
- تحضير جدول التقدم في السلم الوظيفي؛
- دراسة الطلبات و تحضير قوائم المرشحين لجدول التقدم في الرتبة؛
- إنشاء ملفات تأديبية؛
- إنشاء ملفات لمنصب عليا؛
- تنظيم جلسات خاصة بلجان العمال؛
- التحضير و التحقيق في حالة الأجور؛
- تحضير ملفات التكوين؛
- تحضير ملفات التقاعد.
- ✓ الأجور:
- تحضير ملفات الموظفين؛
- تعديل الأجور بعد كل عملية تطراً على ملفات الموظفين.
  
- مصلحة الوسائل:
- ✓ البنائات: هذا المكتب مكلف ب:
- توفير جميع مستلزمات المؤسسة من أبسط الأدوات حتى التجهيزات الكبرى لمختلف المصالح من: مكاتب، كراسي، أجهزة الكمبيوتر...إلخ.
- ✓ النقل ووسائل النقل: هذا المكتب مكلف:
- القيام بتجهيز المؤسسة بسيارات خاصة تحت خدمتها؛
- مكلف بملفات و بطاقات السيارات الصغيرة و الكبيرة؛
- شراء البنزين و قطع الغيار و الصيانة بصفة عامة؛
- تسيير المديونية الخاصة بمختلف النفقات؛
- تزويد الشاحنات و السيارات بالبنزين و الزيوت و القطع اللازمة بصفة خاصة؛
- مراقبة تنظيم و تسيير الورشات بصفة خاصة و التحقق الخاص في مجال المحاسبة ؛
- ✓ الحماية و الأمن: هذا المكتب مسئول عن توفير الحماية و الأمن و ذلك من خلال:
- توفير الحرس الخاص بالمؤسسة؛
- توفير حراس للتناوب على العمل.
- مصلحة استغلال شبكة الزبائن: يتكون المكتب من رئيس المصلحة إضافة إلى ثلاث رؤساء مكتب:
- ✓ مكتب هندسة الخطوط.
- ✓ مكتب مراقبة الإنتاج.
- ✓ مكتب الدراسات.

- مهندس الخطوط: هذا المكتب مختص ب:
  - تثبيت الشبكة الهاتفية الحضرية بالأحياء الجديدة؛
  - يقوم كذلك بدراسة شاملة عن كيفية توفير وربط الخطوط الهاتفية في الأحياء السكنية الجديدة (ربط مشتركين بخط بالنسبة لطلب جديد)؛
  - يقوم بربط خط ADSL من أجل ربط الانترنت.
- ✓ مكتب دراسة الوثائق: يقوم ب:
  - دراسة الطلبات المسجلة؛
  - مكلف بالملفات التي تقوم بدفع ثمن المستحقات وكل العمليات التي تتم في إطار شبكة المعلومات GAIA.
- ✓ مراقبة الإنتاج:
  - تصليح جل الشبكات الحضرية؛
  - تنفيذ مشاريع الحفر عبر مختلف أرجاء الولاية من أجل إيصال الهاتف إلى الأحياء الجديدة؛
  - السهر على المتابعة الجيدة لخدمة الزبائن الجدد.
- مصلحة استغلال الشبكة القاعدية: يتكون المكتب من:
  - رئيس المصلحة بالإضافة إلى رئيسا مكتب (2) و (3) رؤساء مراكز.
- تشرف على 52 مركز هاتفي، (مراكز الإرسال).
- تتكفل بصيانة المنشآت التقنية.
- ✓ التنسيق:
  - أعمال تقنية (الجانب التقني): توفير الخطوط الهاتفية للزبائن؛
  - دراسة تقنية للشبكة القاعدية (الشبكة المحلية مع مختلف الشبكات الجهوية الوطنية، العالمية)؛
  - من المهام نذكر: تسيير المراكز الهاتفية، الصيانة.
- ✓ التحويل: ربط مختلف المراكز (المحلية، الجهوية، الدولية) حيث يتم دراسة تقنية لتوفير مركز يتضمن شبكة خطوط جاهزة للتثبيت. هذا المكتب يوفر الخطوط الهاتفية بطريقة غير مباشرة و تكون العملية تكون كالتالي:
  - من مكتب التنسيق commutation إلى مكتب التحويل transmission ثم إلى الوكالة التجارية actel التي تقوم بتقديم الخدمة (بيع المنتج).
- مصلحة الزبائن:
  - ✓ الحسابات الكبيرة: يقوم هذا المكتب بالتعامل المباشر مع الزبون المتمثل في الشركات و المؤسسات و تسوية الحسابات الكبيرة (الفواتير) التي تكون على عاتقها.

✓ النوعية التجارية: مكتب النوعية التجارية مجهز بنظام محلي يسمى GAYA.

- يتكفل المكتب ب:

- تحسين خدمات المصلحة؛

- التعامل المباشر مع الزبون (المستهلك) في حالة احتياجاته المقدمة والإجابة عن كل مراسلاته حسب طلباته؛

- حساب إيرادات المؤسسة من خلال فواتير الهاتف و بذلك يستطيع تحديد وضعية المؤسسة بالنسبة إلى الولايات الأخرى؛

- إحصاء عدد الحالات التي قامت بها في الشهر (عمليات إنتاجية)؛

- تحديد وضعية الإدارات في كل شهرين نسبيا؛

- إحصاء إدارات المؤسسة نقديا كل شهر؛

- مسئول عن تقديم تسهيلات للزبون بالنسبة للدفع بالتقسيط؛

- السهر على إرضاء الزبون؛

- إعادة دراسة الفواتير التي تعود إلى المكتب في الخطأ حيث يقوم بالاتصال بالزبون مباشرة أو يتم تحويلها إلى الوكالة التجارية؛

- تقوم اتصالات الجزائر بالدفع عن طريق المحطة الجهوية التابعة لولاية وهران مقابل الخدمة التي تحصل عليها من طرف بريد الجزائر الذي يسدي لها خدمة باستعمال الزبائن.

- في حالة تغيير الزبون لمقره السكني يقوم المكتب بدوره الوسيط لتحويل فاتوراته.

- القيام بعملية قطع أو إرجاع الخطوط الهاتفية و الإنترنت بإستعمال النظام GAYA الذي أضحي أسهل وسيلة في إطار العمل و من خلاله يتم التعرف على كل الزبائن و العمليات في أقصر وقت عكس ما كانت عليه قديما البحث في الفواتير و تأخذ أطول وقت ممكن في الدراسة و تحديد العمليات التي تقوم بها و الإجراءات المتخذة، قطع أو إعادة إيصال الخطوط.

- يقوم المكتب بتحديد وضعية متابعة الاحتجاجات:

\* متابعة عدد الاحتجاجات.

\* عدد الزبائن الذين لديهم رضا عن الخدمات.

- مسئول عن المراسلات التي تابعها بريد الجزائر.

✓ قضايا وشؤون عدلية: متابعة القضايا المتعلقة بالجانب العدلي للمؤسسة: حيث تتعرض الشركة لإتهامات من بعض الزبائن وإحتجاجات باطلة فيحاولون إلى المتابعة والأغلبية هنا في مستغانم أحيلو إلى القضاء جراء الإستهلاك المفرط و التداعي بعدمه وكذا تعرضهم لمنعهم من القيام بإنجاز المهام في حالة القيام بعملية الإيصال للخطوط الجديدة...إلخ.

4- عرض وتقييم لوسائل الاتصال المستعملة ميدانيا في اتصالات الجزائر:

تركز سياسة الاتصال في اتصالات الجزائر على وسائل (Les supports) مختلفة بحيث تجدر الإشارة إلى توفير الإمكانيات المادية للمديرية في الطبع والنشر و من أهم الوسائل المستعملة لديها عموما:

- الصحف و المجلات و المنشورات الأخرى؛

- الموقع عبر الإنترنت و البريد الإلكتروني.

1- المجلات و المنشورات الإعلامية: من الملاحظ أن سياسة الاتصال داخل اتصالات الجزائر صممت بالاعتماد على الوسائل المكتوبة بالدرجة الأولى خاصة المجلات و المنشورات الصحفية، و تنوع هذه المنشورات في المحتوى و الشكل.

فمنها ما يهتم باقتصاد السوق و منها ما يعرض أخبار المؤسسة من خلال ما تحققه من نتائج و نشاطات...إلخ.

و من طائفة الوسائل:

أ/ مجلة اتصالات الجزائر: بصدر هذه المجلة فصليا وهي من أهم المنشورات في المؤسسة، حيث تقوم بعرض نشاطاتها و أهم الأحداث و الإنجازات المحققة، و تعرف القارئ بالتعيينات الجديدة في المؤسسة.

ب/ الحصيلة السنوية Abstract: هي ملف يصدر سنويا، و الهدف منه تقديم الأرقام و المؤشرات عن السنة الماضية و عرض الحصيلة، و يلخص هذا الملف النتائج المحققة في كل المجالات الخاصة بالناحية المالية (رقم الأعمال، النتائج الصافية)، و يعلق عليها بالمقارنة مع السنة الماضية و يرصد تطور الإنتاج بالتفصيل و تقدم التعاليق و المعلومات المكتملة. يعتبر هذا الملف وثيقة مهمة في أيدي المهتمين بشؤون اتصالات الجزائر، و الباحثين في

مجالات مختلفة، كما يوفر للمستخدمين في المؤسسة فرصة الإطلاع على نتائج المؤسسة و تطوراتها في إخراج جيد، و موضوع بطريقة مبسطة و مفهومة لكل مستويات العمال.

ج/ النشرات السريعة Les info- express: تصدر هذه النشرات على مستوى هياكل المؤسسة باستعمال الفاكس أو البريد الإلكتروني، و ذلك متى تطلب الأمر للمستخدمين عبر فروع المؤسسة بمعطيات عامة تتطلب الإبلاغ السريع، كما يرافق ظهورها الأحداث الهامة التي تحتاج إلى تغطية إعلامية و متابعة مستمرة.

د/ أفلام الفيديو و الأقراص المضغوطة Vidéos films et cd-rom: تمتلك مديرية اتصالات الجزائر رصيد من أشرطة الفيديو تثبت بنظام Multimédia و تقدم المعلومات بالوسائل السمعية البصرية، و هي موجهة لكل هياكل المؤسسة و تقديم أهم المعلومات و المعطيات، و تستعمل خاصة في الاجتماعات و الملتقيات les séminaires و تستعمل أيضا في التريصات.

و/ الاجتماعات: تسيير بعض المعلومات الجديدة عبر الاجتماعات التي تكون أحيانا أسبوعيا أو كل 15 يوما أو كل شهر و أحيانا تكون في فترات مقربة لا تكون المدة طويلة حسب البرامج الجديدة التي تفيد الإدارة، تكون هذه الاجتماعات موجهة إلى رؤساء المكاتب أي المسؤولين إذا كان هناك أمر هام أو تنظيم جديد في المؤسسة.

5- ضبط الجودة في اتصالات الجزائر: تسهر مؤسسة اتصالات الجزائر على تقديم الجودة في منتجاتها رغم احتكارها للسوق الوطنية و هذا لحرصها على رضا المستهلك و تهيئة نفسها للدخول في السوق العالمية لخدمات الاتصال الذي يعرف تطورا باهرا.

#### 6- تقديم خدمات شركة اتصالات الجزائر:

1- الهاتف: و هو وسيلة اتصال سريعة في أي وقت و في أي مكان في العالم.

أ\_ الهاتف الثابت: و هو خدمة الاتصال العالمية نظرا لأن الصوت هو العامل الأساسي لاتصال الإنسان، وفعال في حل المشاكل و في أسرع وقت.

RTC أو ما يسمى بالشبكة الهاتفية المجمععة و هي تقنية تسمح بالاتصال بين أكثر من متحدثين اثنين و ذلك بزيادة قدرات التركيبات المكلفة بالأسلاك و الكوابل النحاسية و في وقت واحد.

و شبكة RTC هي نوعا ما تدريجية و تسلك ثلاثة أنواع كبيرة من الشبكات:

- شبكات المناطق Metroporitaines
  - شبكات المناطق الريفية .
  - شبكات وطنية و دولية .
  - خدمات الهاتف الثابت: نذكر منها:
  - خدمة الدفع المسبق: هذه الخدمة تسمح بالقيام بالمكالمات في أي وقت كان و هذا باستعمال رصيد استهلاكي و هذا باستعمال:
  - خط هاتف عمومي.
  - خط هاتف ثابت.
  - إشارة المناداة المنتظرة: تقوم بإعلام المتحدث بأن هناك مكالمة ثانية في الانتظار؛
  - الاتصال دون أرقام : وفرت هذه الخدمة إلى الأطفال و المعاقين بصريا و المسنين و هي غير موفرة عبر ولاية مستغانم؛
  - خدمة المنبه: وهي برمجة كل المواعيد و المكالمات في التواريخ و أوقات المواعيد و ذلك أوتوماتيكيا للمساعدة على تفادي نسيان المواعيد.
  - تحويل المكالمات المؤقت: تساعد على تحويل المكالمات من مكان لآخر؛
  - الأرقام المختصرة: تسمح هذه الخدمة ببرمجة الرقم المراد للاتصال به من 8+0 أرقام إلى واحد و هذا لربح الوقت و تفادي الخطأ أثناء تشكيل الرقم؛
  - إظهار رقم المتصل: و هو يكشف عن الرقم المتصل و هو جهاز هاتفي مصحوب بمتعهد إعلانات Afficheur؛
  - إغلاق تشغيل المكالمات الدولية: وهذا بوضع رمز سري يقدم من طرف وكالة Actel القريبة من المشترك؛
  - الفاتورة المفصلة: تسمح للمشارك باقتناء فاتورة مفصلة في نهاية كل فترة فيها كل المكالمات التي قام بها سواء داخل الوطن أو خارج الوطن و غيرها من الاستعمالات؛
  - الهاتف اللاسلكي : وهي تقنية لاسلكية تسمح بتحقيق خدمات الاتصال بين المستهلك و الموزع لخدمات الشركة و هي تقنية سهلة التركيب ، ولا تحتوي على أسلاك أو كوابل الربط مع المشترك؛
- و لربطه بالتقنيات يربط ب ( حلقة الراديو المحلية wll ) و تسمى بالإنجليزية Wireless Local Loop

وهي تقنية تستعمل للاتصال في المناطق الحضرية، الشبه حضرية والريفية وهي سوق إستراتيجي إلى: المديرين والمصنعين. وهي تحتوي على الخصائص ذات الأنظمة WLL و CDMA .

- الدوافع الأساسية لنظام CDMA: الحماية ضد الاستماع إلى المكالمات المستمر غير الشرعي وغير القانوني.

- الوجهة استعمال الوحيدة؛
- المحادثة بجودة عالية؛
- دوافع استعمال حلقة الراديو المحلية WLL بالنسبة لنظام الهاتف الثابت؛
- إمداد سريع لشبكة سريعة وأسرع؛
- خدمة جد فعالة؛
- صيانة جد سهلة خاصة في الفصول الشتوية نظرا لاستعمال الكوابل والأعمدة .

#### 1. خدمات الهاتف اللاسلكية:

- الخدمة الهاتفية العادية: صوت رسائل فاكس نوع 3 G.
  - خدمة المعطيات عبر موجات صوتية تصل إلى 14,4 كيلوبايت في الثانية.
  - ADSL الخط اللامتائل الرقمي للآرسال.
- تكنولوجيا ADSL متوفرة في بعض المناطق وهي في طور الدراسة للانتشار عبر كامل القطر الوطني تسمح بالاستعمال الجد عقلائي للشبكات وذلك لأنه ينقص من الإكتضاض والازدحام على عكس التيار والدوائر الالكترونية لنقل الصوت في تنقل المعلومات واستجابات.

الانترنت كما هو الحال مع المودام العادي وارينيس الشبكة الرقمية المدمجة بالخدمات.

الأنترنت :

أ\_ " DJAWEB " : وهو الممول الرئيسي لخدمات الأنترنت لشركة اتصالات الجزائر .

مقره متواجد على مستوى مجمع الاعلام الألي " P et T " الكائن بالطريق الوطني رقم 36 بن عكنون الجزائر .

إن أرضية DJAWEB تتكون من نوعين من التجهيزات :

" Lucent , Sun –Solaris "

ب- الخدمات: وهي نوعان:

1- خدمات قاعدية:

- فحص صفحة WEB ؛

- البريد الالكتروني EMAIL؛

- أخبار المجموعات؛

- تحويل الملفات عبر نظام T FP .

2- خدمات مخصصة:

- السمعي البصري STREAMING؛

- الصوت عبر نظام IP ؛

- المحاضرات المرئية؛

- التجارة الالكترونية.

إذ أنه يمكن استعمال خدمات الانترنت بطريقتين:

- باستعمال الخط الهاتفي العادي، وهذا بصيغتين إما عن طريق تشكيل الرقم 1515 أو بشراء بطاقة الاشتراك؛

- أو باستعمال الخطوط المخصصة.

إن خدمة الاتصال الموجهة من طرف الشركة ( اتصالات الجزائر) تختلف عن غيرها من الخدمات، إذ أنها تأخذ أكبر حصة من الخدمات المعروضة من طرف الشركة.

المطلب الثالث: واقع تسيير الكفاءات بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر لولاية مستغانم

### 1- تقييم كفاءات الأفراد

بدأت المديرية العمالية لاتصالات الجزائر بمستغانم بوضع نظام لتقييم كفاءات الأفراد بعد أن قامت بالعديد من التجارب و هذا تزامنا مع تبني شركة اتصالات الجزائر لنظام إدارة الجودة.

#### (أ) الهدف من تقييم الكفاءات البشرية:

تهدف المديرية العمالية لاتصالات الجزائر بمستغانم من عملية تقييم الكفاءات البشرية إلى إحداث التناسق بين كفاءات العمال و متطلبات المناصب التي يشغلونها، حيث تسمح بالتأكد من أن العامل يمتلك الكفاءات اللازمة

والمطلوبة لإتمام وظيفته على أكمل وجه، و يمكن القول أن هذه العملية تحقق للشركة و الفرد الفوائد التالية:

1/ بالنسبة للمؤسسة: تسعى المؤسسة من تقييم كفاءاتها للحصول على ما يلي:

- التعرف على الفوارق بين الكفاءات المتوفرة و المطلوبة؛

- إعداد برنامج للتطوير يهدف إلى ضم الكفاءات الجديدة و معالجة الفوارق الموجودة؛

- تحسين الأداء الفردي مما يؤثر على أداء المؤسسة ككل.

2/ بالنسبة للفرد: تحقق عملية تقييم الكفاءات مجموعة من الفوائد للأفراد نذكر منها

المشاركة في عملية تقييم الكفاءات (هناك مراحل يقوم بها الفرد)

إقحام الفرد أكثر في أهداف المؤسسة و تحفيزه لمضاعفة الجهود

(ب) معايير تقييم الكفاءات البشرية: هناك مجموعة من المعايير التي تلجأ إليها المديرية العمالية لاتصالات الجزائر

بمستغانم في تقييم كفاءات أفرادها و المتمثلة في الآتي:

- حجم و نوعية العمل؛

- المعارف و فهم التوجهات؛

- مسؤولية و تنظيم العمل؛

- الاتصال الداخلي و الخارجي.

و تجدر الإشارة إلى أن المديرية العمالية لاتصالات الجزائر بمستغانم تقوم بتقييم كفاءاتها البشرية كل شهرين، بحيث إذ تحصل على علامة أقل من 60/30 فإنه يخضع لدورة تكوينية لتطوير كفاءاته بهدف الرفع من أداء المؤسسة ككل.

### 2 تكوين الأفراد

تهتم المديرية العمالية لاتصالات الجزائر بمستغانم ببرامج التكوين لأنها تعد استثمارا في مواردها البشرية،

تظهر عوائده في تحسين الأداء، فهو يهدف إلى الرفع من كفاءات الأفراد لأداء عمل معين. في سنة 2006-2007

قامت مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية مستغانم بمنح الفرصة للتكوين ل:190، أما في سنة 2007-2008 تم

تكوين 51 عامل.

## 1-أنواع التكوين:

يمكن القول أن المديرية العمالية لاتصالات الجزائر بمستغانم أولت اهتماما ملحوظا ببرامج التكوين، و هي تهدف من ذلك للرفع من مستويات أداء عمالها عن طريق تحسين كفاءتهم المختلفة، حيث تتبع المؤسسة في هذا المجال ثلاثة أنواع من التكوين:

التكوين قصير المدى: يقصد به التكوين الذي يهدف إلى تحسين أداء العامل للاستجابة لمهمة معينة و مدته لا تتجاوز شهر (30 يوما)

التكوين متوسط المدى: و هو يستغرق مدة تتراوح ما بين شهر إلى 12 شهر، يتمثل عادة في تربيصات تحسين الكفاءات (stage de perfectionnement).

التكوين طويل المدى: و هو التكوين الذي تتجاوز مدته 12 شهرا.

## 2-مصادر احتياجات التكوين:

يتم اختيار نوع و طبيعة التكوين حسب احتياجات التكوين لدى الأفراد، و يمكن القول أن هذه الاحتياجات تنبع من مصادر رئيسية:

احتياجات ناتجة عن تقييم الكفاءات: بعد الإنتمام من عملية تقييم كفاءات الأفراد يتم استخراج النقائص و بالتالي طبيعة التكوين المطلوب.

احتياجات نابعة من الأهداف التي ترسمها و تحددتها الإدارة العامة: يتطلب تحقيق الأهداف التي تحددتها الإدارة توفر مجموعة من الكفاءات، مما يؤدي الى ظهور حاجة لوضع برامج للتكوين تساعد على توفير تلك الكفاءات قصد تحقيق الهدف العام.

احتياجات مرتبطة بتهديدات داخلية أو خارجية: حيث أن المؤسسة تعيش وسط محيط يفرض عليها مجموعة من التهديدات و التي تؤدي الى ظهور احتياجات لتكوين العمال و الرفع من كفاءاتهم على مواجهة مختلف التغيرات والتطورات التي يفرضها المحيط.

احتياجات مرتبطة بالمنصب المقلد: قد تكون حاجة التكوين صادرة من العامل نفسه بهدف رفع كفاءاته لأداء وظيفته على أكمل وجه بشرط أن تكون هذه الحاجة مرتبطة مباشرة بمنصب الشغل الذي يتقلده.

### المبحث الثالث: اعداد استمارة استبيان وتحليلها

في هذا المبحث سنعرض الدراسة التطبيقية وهذا عن طريق عرض نتائج استبيان وتحليلها وكذا استخلاص النتائج النهائية.

#### المطلب الأول: حدود الدراسة

##### أولاً: الحدود المكانية

لتعرف أكثر على دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية فقد اتجهنا الى دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم.

##### ثانياً: الحدود الزمانية

للدراسة الميدانية فقد أجرينا تريبسا مدته 15 يوماً امتدة المدة من 11 مارس 2018 الى غاية 25 مارس 2018.

##### ثالثاً: مجتمع الدراسة

كان مجتمع الدراسة ممثل في موظفين مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم، قمنا باختيار عينة عشوائية من الموظفين عددهم 50 موظفاً ووزعنا عليهم استمارات الاستبيان.

كانت عدد الاستمارات المسترجعة 43 استمارة و منها 3 استمارات ناقصات في الإجابة لم تكن كافية لتلبية غرض الدراسة، وعليه فان عدد الاستمارات التي ستقوم عليها الدراسة هي 40 استمارة.

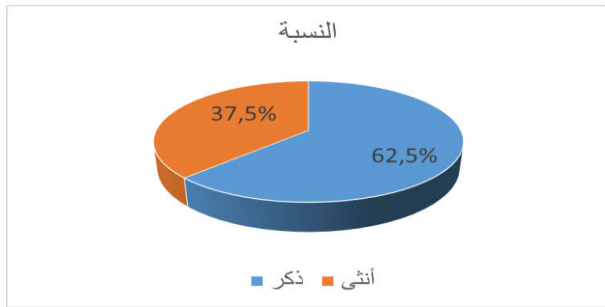
## المطلب الثاني: تحليل الاستبيان

### 1. نتائج تحليل الاستبيان بالبيانات الشخصية

#### 1- الجنس:

كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (2-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس الشكل رقم (2-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



النسبة	التكرار	الإجابة
62,5%	25	ذكر
37,5%	15	أنثى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

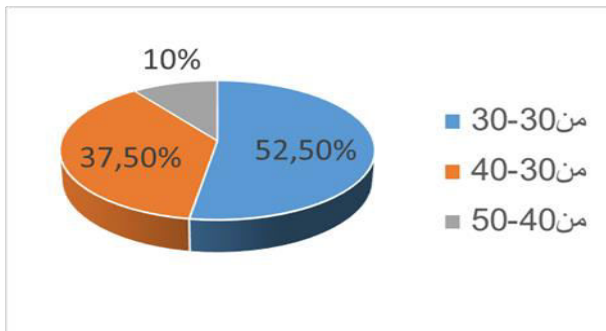
يتضح من الجدول أن 62.5% من عينة الدراسة ذكور و 37.5% من العينة اناث .

#### 2- السن:

لخصنا الإجابات في الجدول التالي:

الشكل رقم (2-2): توزيع الأفراد العينة

جدول رقم (2-2): توزيع أفراد العينة حسب السن



النسبة	التكرار	الإجابة
52,5%	21	من 30_20
37,5%	15	من 40_30
10%	04	من 50_40
100%	40	المجموع

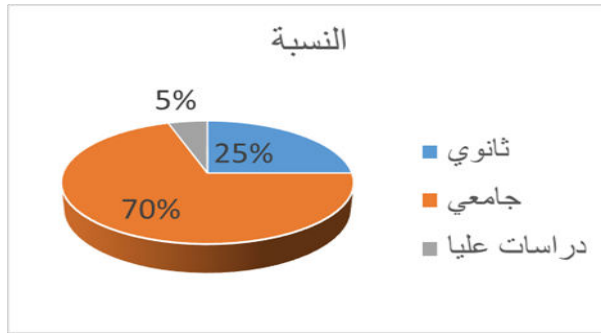
المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول أن 52.5% من العينة يتراوح سنهم ما بين 20\_30 و 37.5% من العينة يتراوح سنهم ما بين 30\_40 و 10% فقط من هم بين 40\_50 سنة، وعليه فإن المؤسسة 90% من موظفيها هم شباب يرجع ذلك الى تقاعد العديد من الموظفين في الآونة الأخيرة فتم توظيف موظفين جدد.

### 3- المستوى التعليمي:

كانت نتائج الدراسة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي الشكل رقم(2-3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي



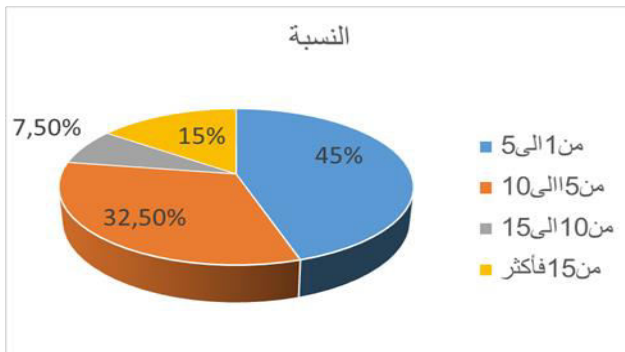
الإجابة	التكرار	النسبة
ثانوي	10	25%
جامعي	28	70%
دراسات عليا	02	5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول أن 25% من العينة مستواهم العلمي ثانوي و 70% مستواهم جامعي و 12% مستواهم العلمي دراسات عليا ويرجع ذلك أن المؤسسة تعتمد في تسيير عملها على الكفاءات من خريجي الجامعات وأن المؤسسة تهتم بحاملي الشهادات.

### 4- الخبرة أو (الأقدمية)

الجدول رقم(2-4): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الشكل رقم(2-4): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



الإجابة	التكرار	النسبة
1_5 سنوات	18	45%
5_10 سنوات	13	32.5%
10_15 سنة	03	7.5%
15 سنة فأكثر	06	15%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

نرى من الجدول أن 45% من العينة تتراوح خبرتهم من 1\_5 سنوات و32.5% تتراوح خبرتهم من 5\_10 سنوات وأن 7.5% من 10\_15 سنة و15% تتجاوز خبرتهم 15 سنة، ومنه فإن أغلب الموظفين لا يتمتعون بالخبرة الكافية في مجال عملهم هذا.

## 2 . نتائج تحليل الاستبيان الخاص بموضوع البحث:

كانت نتائج تحليل الاستبيان فيما يخص موضوع البحث كما يلي:

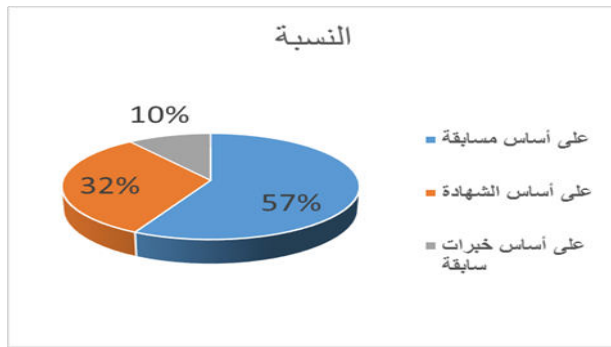
### أ- الجزء الأول: تسيير الكفاءات

السؤال الأول: كيف تم توظيفك في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

تم تصنيف الإجابة في الجدول الموالي:

الشكل رقم(2-5): كيفية التوظيف في المؤسسة

الجدول رقم(2-5): كيفية التوظيف في المؤسسة



النسبة	التكرار	الإجابة
57.5%	23	على أساس مسابقة
32.5%	13	على أساس شهادة
10%	04	على أساس خبرات سابقة
100%	40	المجموع

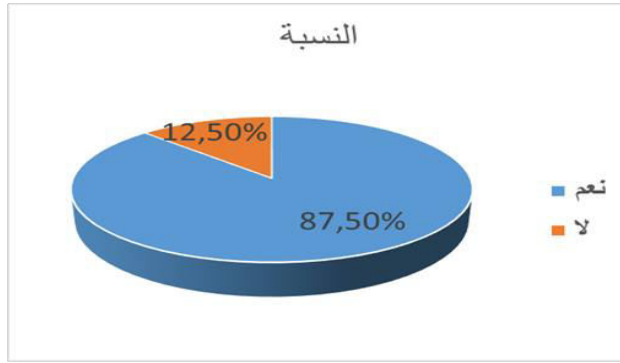
المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال إجابات العينة فإن 57.5% قالوا أنه تم توظيفهم على أساس مسابقة وأن 13% من العينة فإنهم وظفوا على أساس الشهادة و10% من العينة فقد تم توظيفهم على أساس خبراتهم السابقة، ومنه نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد بشكل كبير وملحوظ في إقتناء موظفيها للمناصب الشاغرة على الشفافية ولهذا يرى الموظفون أن اختيارهم كان نتيجة لتفوقهم.

السؤال الثاني: هل منصب العمل يلائم مؤهلاتك العلمية؟

و نوضح ذلك من خلال:

الجدول رقم(2-6): ملائمة منصب العمل للمؤهلات العلمية الشكل رقم(2-6): ملائمة منصب العمل للمؤهلات العلمية



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	35	87.5%
لا	05	12.5%
المجموع	40	%100

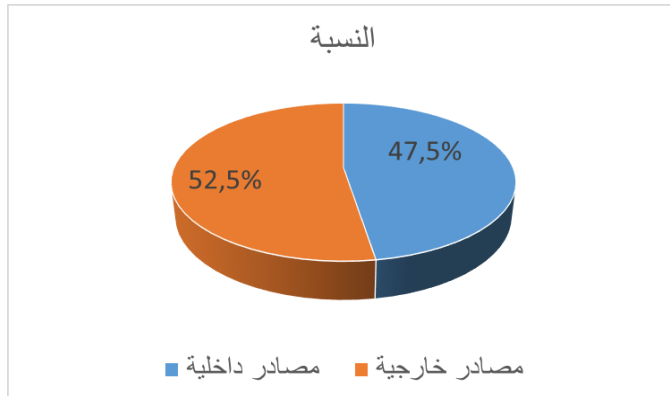
المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من النتائج الظاهرة نلاحظ أن 87.5% من العينة يرون أن منصب عملهم يلائم مؤهلاتهم العلمية إلا أن 12.5% يرون عكس ذلك ويرجع ذلك بسبب حاجتهم الماسة ربما للتوظيفة مما جعلهم يتنازلون عن شهاداتهم العلمية والعمل في منصب غير ملائم لمؤهلاتهم العلمية.

السؤال الثالث: ماهي مصادر التي تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر في الحصول على موظفيها ؟

سنبينها في مايلي:

جدول رقم(2-7): مصادر التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر الشكل رقم(2-7): مصدر التوظيف في اتصالات الجزائر



الإجابة	التكرار	النسبة
مصادر داخلية	19	47.5%
مصادر خارجية	21	52.5%
المجموع	40	%100

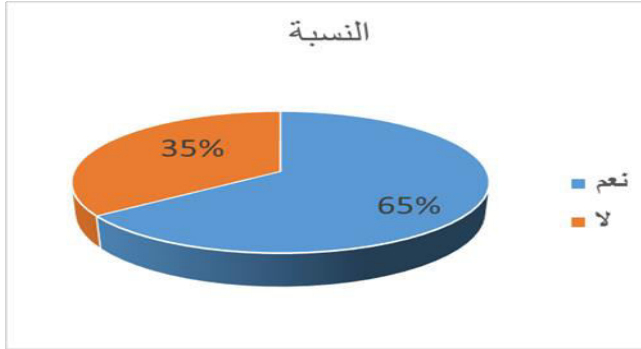
المصدر من اعداد الطلبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان

نرى أن نسبة 47.5% يقولون أن المؤسسة تقوم بالحصول على موظفيها من المصادر الداخلية وهذا عن طريق سياسة الترقية، وإن 52.5% الذي يجدر أن عملية التوظيف تكون عن طريق المصادر الخارجية و انتقاء الموظفين و الكفاءات باعتماد على المسابقات.

السؤال الرابع: باعتبارك موظف في المؤسسة اتصالات الجزائر هل تتلقى برامج و دورات تدريبية تطور أدائك؟

نعرض النتيجة في جدول لتالي:

الشكل رقم(2-8): التدريب في المؤسسة



جدول رقم(2-8): التدريب في المؤسسة

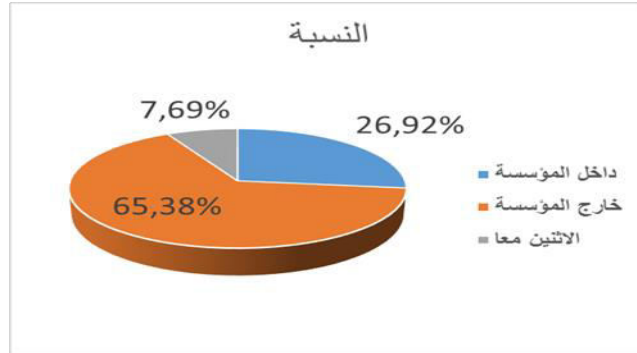
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	26	65%
لا	14	35%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان

ان 65% يجيبون بنعم يتلقون برامج تدريبية لتطوير أداء موظفيها أداءهم وهذا بإعداد المؤسسة برامج تدريبية لتطوير أداء موظفيها نظرا للتكنولوجيا الحديثة المستعملة من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر.

\_فيما يخص طبيعة التدريب اذا كان داخل المؤسسة أو خارجها فقد كانت النتائج موضحة كالتالي:

الشكل رقم(2-9): طبيعة التدريب في المؤسسة



جدول رقم(2-9): طبيعة التدريب في المؤسسة

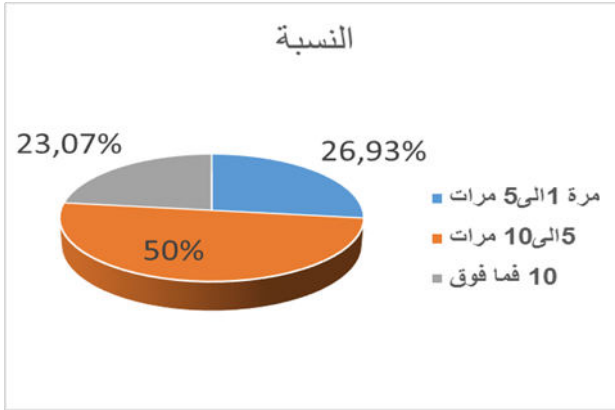
الإجابة	التكرار	النسبة
داخل المؤسسة	07	26.92%
خارج المؤسسة	17	65.38%
الاثنتين معا	02	7.69%
المجموع	26	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن 26.92% يقولون أن التدريب يكون داخل المؤسسة وأن 65.38% يقولون أنه يكون خارج المؤسسة و7.69% يقولون أن التدريب داخل المؤسسة وخارجها، فالمؤسسة تعتمد على التدريب الداخلي للموظفين الجدد لتتمكنهم من التأقلم في مناصب شغلهم وأن لتدريب الخارجي لأفراد ذوي خبرة لتجديد معارفهم وزيادة كفاءاتهم لتمكنهم من القاء التدريبات الداخلية.

\_وعدد المرات التي تم الخضوع فيها الى عملية التدريب فكانت النتائج كما يلي:

الشكل رقم(2-10): عدد المرات الخضوع للتدريب



جدول رقم(2-10): عدد مرات الخضوع للتدريب

الإجابة	التكرار	النسبة
من 1-5 مرات	07	%26.93
من 5-10 مرات	13	%50
من 10 مرات فما فوق	06	%23.07
المجموع	26	%100

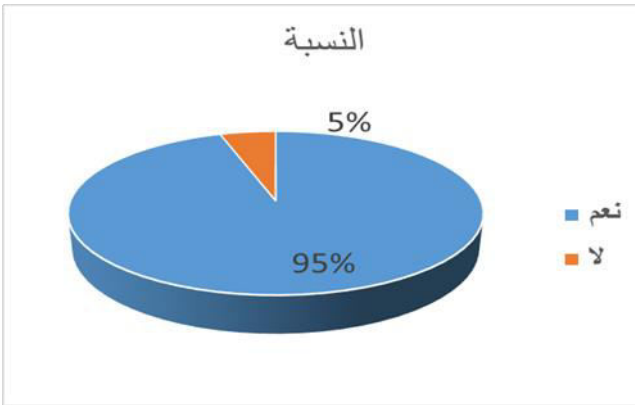
المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال الجدول نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر مهتمة بتلقيين موظفيها تدريبات لزيادة قدراتهم وتوسيع معارفهم في مجال عملهم وهذا من أجل زيادة أدائهم في تنفيذ أعمالهم.

السؤال الخامس: هل تتناسب قدراتك الفكرية والمعرفية مع الاعمال الموكله اليك؟

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

جدول رقم(2-11): تناسب القدرات مع الأعمال الموكله شكل رقم(2-11): تناسب الأعمال مع الأعمال الموكله



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	38	%95
لا	02	%5
المجموع	40	%100

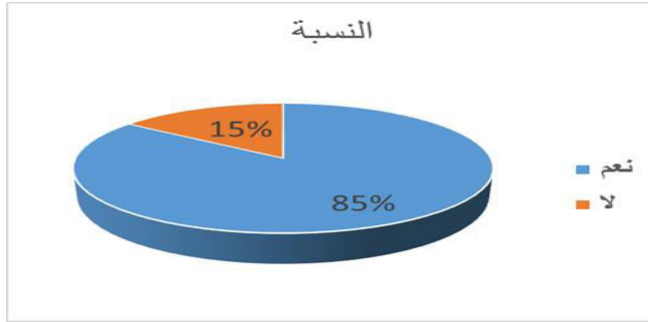
المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على تحليل نتائج الاستبيان

من نتائج الاستبيان 95% كانت اجاباتهم بنعم يعني أن قدراتهم المعرفية و الفكرية مناسبة لمناصب عملهم و الأعمال الموكله اليهم وهذا ما كانت نتائجهم في الأسئلة السابقة.

السؤال السادس: هل تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتقييم ادائك؟

أوضحت نتائج الاستبيان التالي:

جدول رقم(2-12): تقييم الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر الشكل رقم(2-12): تقييم الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	34	%85
لا	06	%15
المجموع	40	%100

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان

85% من العينة أجابوا بنعم أي أن أغلبية موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر يوافقون المؤسسة تهتم بتقييمهم لتحسين أدائهم من خلال تحفيز الجادون في عملهم و معاقبة القصرين وذلك من أجل تبين بأن المؤسسة تهتم بإمكانياتهم وقدراتهم.

و أما عن الجهة المسؤولة عن التقييم فكانت النتيجة موضحة في الشكل التالي:

الجدول رقم(2-13): الجهة المسؤولة عن التقييم الشكل رقم(2-13): الجهة المسؤولة عن التقييم



الإجابة	التكرار	النسبة
الرئيس المباشر	30	%88.24
الإدارة العامة	04	%11.76
المجموع	34	%100

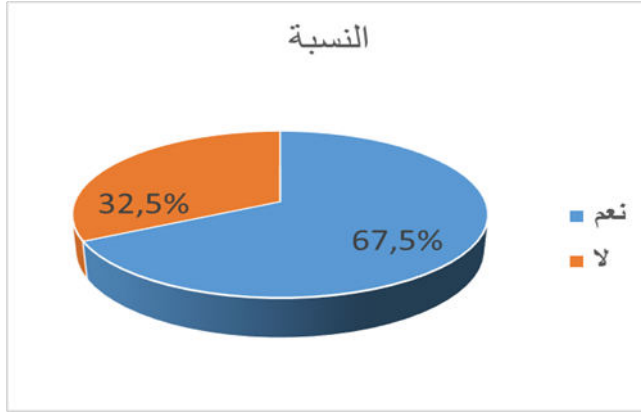
المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان

88.24% من الموظفين يرون أن تقييمهم يكون من الرئيس مباشرة و 11.76% يرون أن التقييم من طرف الإدارة العامة، وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد التقييم من الرئيس المباشر وهذا لاحتكاكه أكثر و مباشرة بالموظفين أكثر من الإدارة العامة و لكون التقييم دقيق أكثر.

السؤال السابع: خلال مسيرتك الوظيفية هل تم ترقيتك الى منصب أعلى؟

نعرض النتيجة المبينة من خلال الجدول:

الجدول رقم(2-14): الترقية في المناصب داخل مؤسسة الشكل رقم(14-2): الترقية في المناصب داخل مؤسسة



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	27	67.5%
لا	13	32.5%
المجموع	40	100%

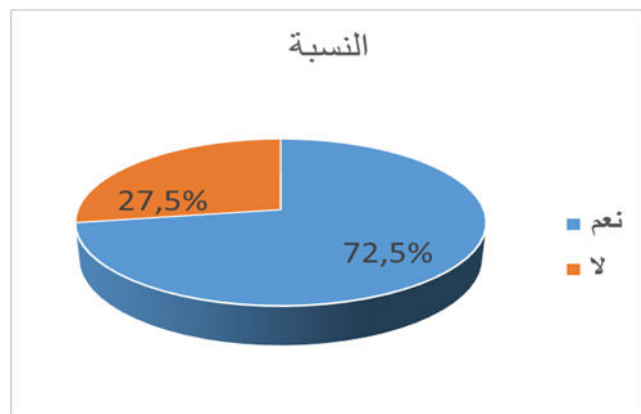
المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال الجدول فان 67.5 % من العينة أجابوا بنعم و 32.5% أجابوا بلا، أي أن معظم او أغلب الموظفين قد تم ترقيتهم لمناصب أعلى، وهذا لتحفيزهم ولجعلهم يقدمون اكثر في عملهم.

السؤال الثامن: هل يحترم مبدأ اختيار الشخص المناسب عند الترقية او تعيين الأفراد في المناصب الجديدة؟

أظهرتها نتائج الدراسة:

الجدول رقم(2-15): مدى احترام مبدأ الشخص المناسب الشكل رقم(15-2): مدى احترام مبدأ الشخص المناسب



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	29	72.5%
لا	11	27.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان

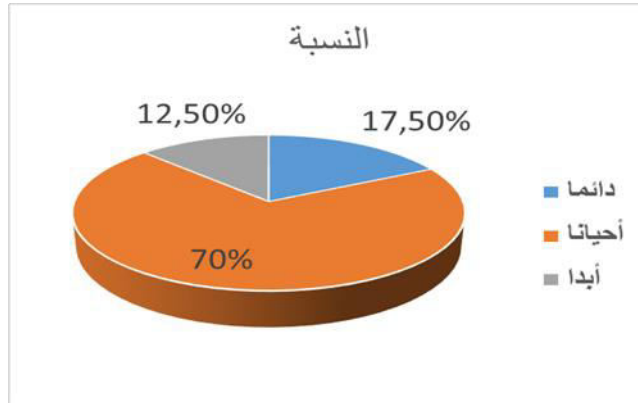
يرون 72.5% أن مؤسسة اتصالات الجزائر تحترم مبدأ لرجل المناسب في المكان المناسب أي ن المؤسسة تعتمد في تسيير أعمالها على كفاءات أفرادها من عملية الترقية فتضع كل شخص في مكانه الأجدر حسب

كفاءته، عكس 27.5% من العينة الذين يرون أن المؤسسة لا تحترم ذلك ربما لأنهم جدد وليس لديهم الخبرة ليرتقوا لتلك المناصب.

السؤال التاسع: هل طرحك لأفكار جديدة تحظى بالقبول من طرف رؤسائك؟

كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم(2-16): قابلية طرح الأفكار الجديدة في المؤسسة الشكل رقم(2-16): قابلية طرح الأفكار الجديدة في المؤسسة



النسبة	التكرار	الإجابة
17,50%	07	أحيانا
70%	28	دائما
12,50%	05	أبدا
100%	40	المجموع

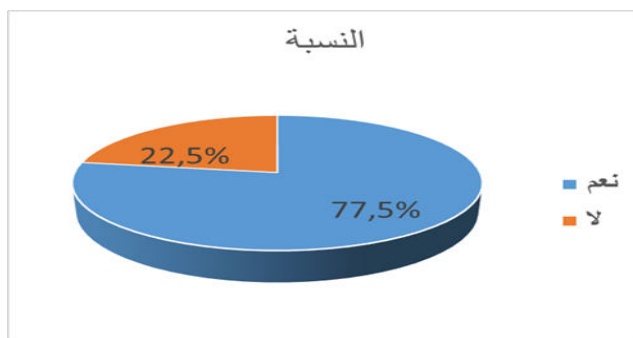
المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان

17.5% يرون أن أفكارهم تحظى بالقبول دائما و 70% يرون أنها تقبل أحيانا و 12.5% يرون أنها أبدا لا تحظى بالقبول، هذا يعني أن أحيانا تقبل الأفكار الجديدة من قبل المرؤوسين و أحيانا أخرى لا يقومون بقبولهم و هذا من اجل تمسك الرؤساء بأفكارهم ليميز عن الآخرين و أيضا أن هذه الأفكار تتلاءم أو يصعب تحقيقها لعدم توفر متطلباتها.

السؤال العاشر: هل توفر لك مؤسسة اتصالات الجزائر مجال للمحاولة والخطأ؟

وفقا للنتائج المبينة:

الجدول رقم(2-17): مجال المحولة والخطأ في المؤسسة الشكل رقم(2-17): مجال المحولة والخطأ في المؤسسة



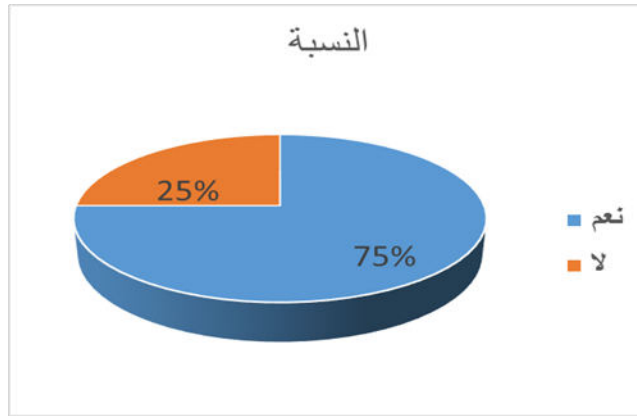
النسبة	التكرار	الإجابة
77,5%	31	نعم
22,5%	09	لا
100%	40	المجموع

حسب الجدول 31 من العينة ما يوافق 77.5% أجابوا بنعم و9 من الموظفين الذي توافق 22.5% أجابوا بلا، وهذا يدل على أن المؤسسة تتيح لموظفيها المجال للخطأ والمحاولة لتحقيق أو تنفيذ أعمالهم.

السؤال الحادي عشر: هل توفر لك مؤسسة اتصالات الجزائر المناخ المناسب للإبداع والتفكير في طرق عمل جديد؟

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

الجدول رقم (2-18): مدى توفير المناخ المناسب للإبداع الشكل رقم (2-18): مدى توفير المناخ المناسب للإبداع



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	30	75%
لا	10	25%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان

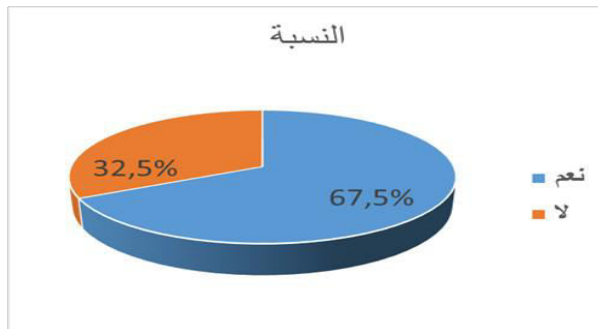
75% من العينة قالون نعم و25% قالوا لا، هذا يعني أن المؤسسة توفر المناخ للإبداع والتفكير في خلق أفكار جديدة وأن المؤسسة تهتم لأفكارهم المطروحة عكس الرؤساء الذين أحيانا يكونون حاجزا بين الموظفين و طرح أفكارهم.

السؤال الثاني عشر: هل تقوم بمشاركة رؤسائك في اتخاذ بعض القرارات الإدارية؟

نعرض النتائج كما يلي:

الشكل رقم (2-19): المشاركة في اتخاذ القرارات

الجدول رقم (2-19): المشاركة في اتخاذ القرارات

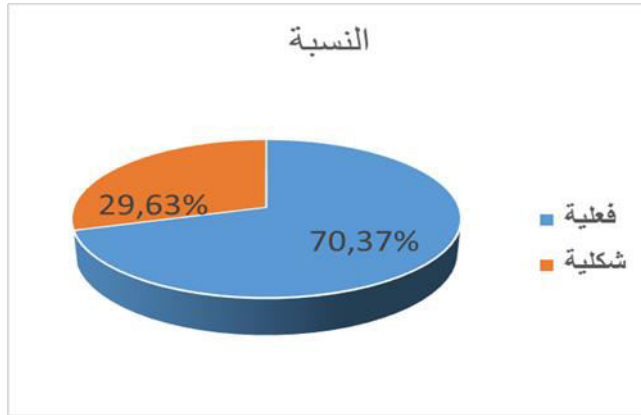


الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	27	67.5%
لا	13	32.5%
المجموعة	40	100%

نلاحظ أن 67.5% أجابوا بنعم و32.5% أجابوا بلا، فعلى أن المرؤوسين يشاركون رؤسائهم في اتخاذ القرارات ولكن تقتصر هذه القرارات على أساليب وطرق العمل ليس في القرارات الاستراتيجية أو فيما يخص السياسة العامة للشركة.

فيما يخص طبيعة هذه المشاركة العمال في اتخاذ القرارات فتتضح النتائج من خلال:

الجدول رقم (2-20): طبيعة المشاركة في اتخاذ القرار الشكل رقم (2-20): طبيعة المشاركة في اتخاذ القرارات



النسبة	التكرار	الإجابة
70,37%	19	فعلية
29,62%	08	شكلية
100%	27	المجموعة

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أن 70% من العينة أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات أنها فعلية أي أن المؤسسة تأخذ بجدية الشركات في القرارات.

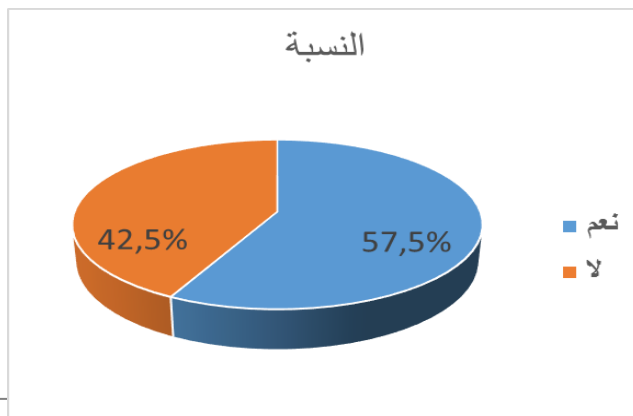
ب- الجزء الثاني: الميزة التنافسية

السؤال الثالث عشر: هل ترى أن خدمات التي تقدمها شركة اتصالات الجزائر ذات جودة عالية مقارنة بالشركات المنافسة؟

كانت النتائج كالتالي:

الشكل رقم (2-21): جودة خدمات المؤسسة

الجدول رقم (2-21): جودة خدمات المؤسسة



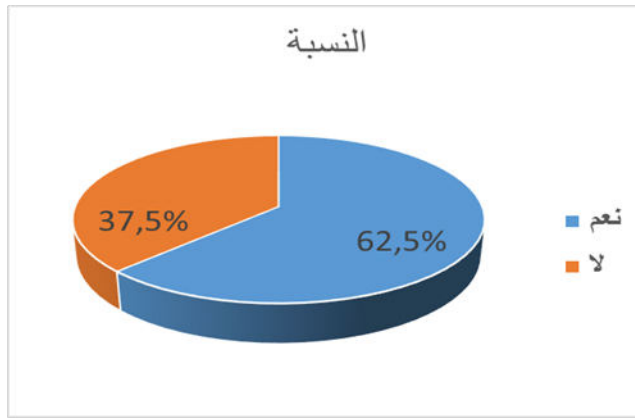
النسبة	التكرار	الإجابة
57,5%	25	نعم
42,5%	17	لا
100%	40	المجموعة

57.5% من الموظفين يقولون نعم و42.5% يقولون لا، اذا فموظفون مؤسسة اتصالات الجزائر يرون أن خدماتهم المقدمة ذات جودة عالية مقارنة بخدمات منافسيهم، وهذا ما يمكنهم من اكتساح حصة سوقية واسعة في السوق.

السؤال الرابع عشر: هل ترى أن أسعار شركتك أحسن من أسعار الشركات المنافسة؟

فكانت نتائج الاستبانة كالتالي:

الجدول رقم (2-22): الأسعار مؤسسة اتصالات الجزائر الشكل رقم (2-22): الأسعار مؤسسة اتصالات الجزائر



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	25	62.5%
لا	15	37.5%
المجموع	40	100%

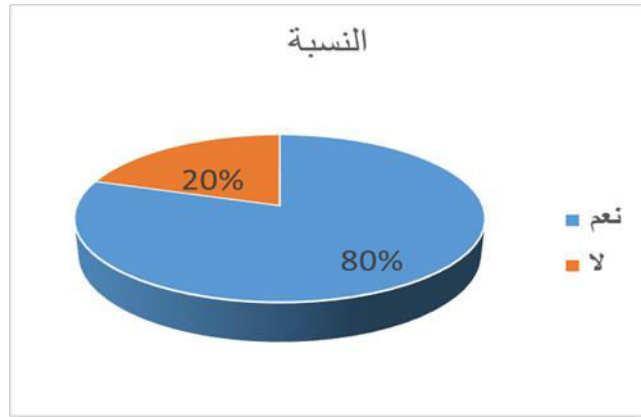
المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال الجدول يتضح أن 62.5% قالوا نعم أسعار مؤسسة اتصالات الجزائر أسعارها أحسن من المؤسسات المنافسة وأن الأسعار المعتمدة تحظى بالقبول من طرف الزبائن وهذا ما يجعلها متميزة على المؤسسات المنافسة.

السؤال لخامس عشر: هل تهتم المؤسسة التي تعمل بها بأراء ومقترحات مقتني خدماتها؟

الجدول رقم (2-23): مدى الاهتمام بأراء ومقترحات الزبائن الشكل رقم (2-23): مدى الاهتمام بأراء ومقترحات الزبائن

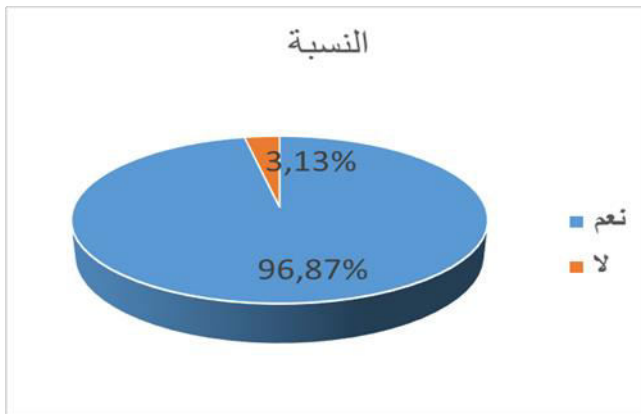
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	32	80%
لا	15	20%
المجموع	40	100%



حسب الجدول نرى أن 80% أجابوا بنعم وأن 20% فقط أجابوا بلا وعليه فان المؤسسة تهتم لأراء و مقترحات المقدمة من طرف الزبائن وتقبل جميع الأراء بما يخدم جميع الرغبات حيث تم تخصيص سجل للشكاوي والمقترحات للزبائن من اجل طرح أفكارهم ومقترحاتهم.

\_ هل تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر بهذه الأراء والمقترحات فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2-24): العمل بأراء والاقتراحات الزبائن الشكل رقم (2-24): العمل بأراء والاقتراحات الزبائن



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	31	%96.87
لا	01	%3.13
المجموع	32	%100

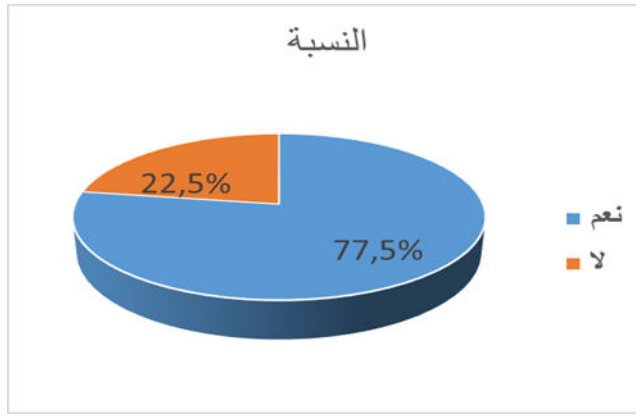
المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن 96.87% أجابوا بنعم أن المؤسسة تقوم بالعمل والأخذ بها من أجل تحسين جودة الخدمات وكذلك من تحقيق رغبات وكسب ثقة ورضا الزبائن.

السؤال السادس عشر: هل تسعى المؤسسة التي تعمل بها الى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع المواصفات القياسية الدولية؟

كانت نتائج الدراسة كما يلي؟

الجدول رقم (2-25): السعي لبلوغ المواصفات الدولية الشكل رقم (2-25): السعي لبلوغ المواصفات الدولية



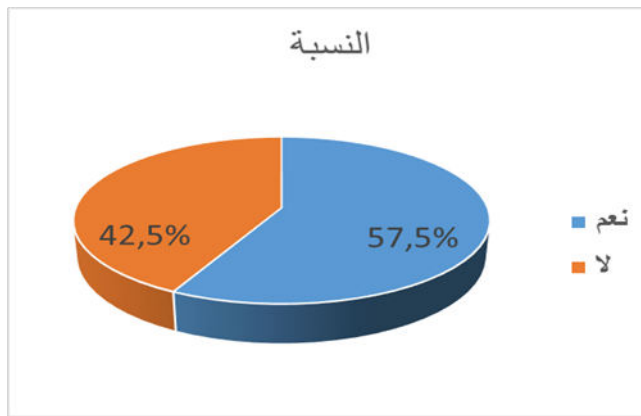
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	31	77.5%
لا	09	22.5%
المجموع	40	100%

يتضح من الجدول أن 77.5% يرون أنه نعم و22.5% يرون أنه لا، يعني المؤسسة حقيقة تسعى الى أن تكون خدماتها مطابقة للموصفات العلمية من أجل جودة عالية.

السؤال الثاني عشر: هل المؤسسة التي تعمل بها القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها؟

نتائج الدراسة مبينة كالتالي:

الجدول رقم (2-26): القدرة على الاستجابة للتغيرات الشكل رقم (2-26): القدرة على الاستجابة للتغيرات



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	23	57.5%
لا	17	42.5%
المجموعة	40	100%

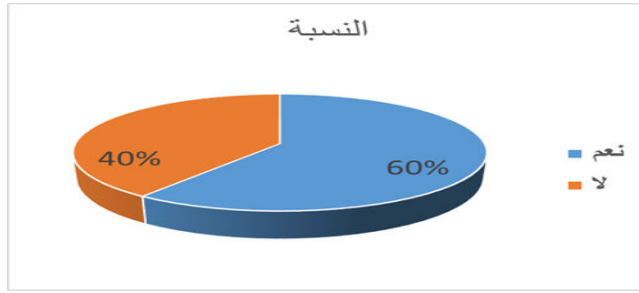
المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال النتائج نرى أن 57.5% أجابوا بنعم و42.5% أجابوا بلا، هذا يعني أن المؤسسة تتأقلم مع التغيرات السريعة التي التحيط بها، ولها القدرة على التكيف معها وهي تعمل على السرعة على هذا التأقلم فهذا من أهدافها.

السؤال الثامن عشر: هل تلتزم شركتك بالمواعيد المحددة عند تسليم الخدمات للزبائن باستمرار؟

اختصرنا نتائج الدراسة كما يلي:

الجدول رقم(2-27): الالتزام بمواعيد التسليم للخدمات الشكل رقم(2-27): الالتزام بمواعيد التسليم للخدمات



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	24	60%
لا	16	40%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان

نلاحظ من جدول النتائج أن 20 فردا من العينة ما يعدل 60% أجابوا بنعم يعني أن الموظفين يوافقوا على أن المؤسسة تلتزم بمواعيد التسليم لإرضاء الزبون وهذا من أهم أهداف المؤسسة التي تسعى الى تحقيقها.

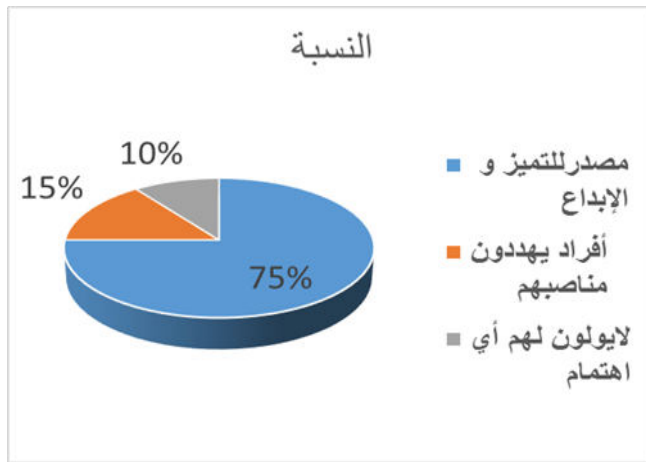
ج-العلاقة بين تسيير الكفاءات والميزة التنافسية

السؤال العشرون: ماذا يعتبر مسؤولو المؤسسة التي تعمل بها الأشخاص المتميزين والمتفوقين؟

توضح الدراسة النتائج التالية:

الشكل رقم(2-28): نظرة مسؤولي المؤسسة للأشخاص المبدعين

الجدول رقم(2-28): نظرة مسؤولي المؤسسة للأشخاص المبدعين



الإجابة	التكرار	النسبة
مصدر للتميز و الإبداع و تحقيق النجاح للشركة.	30	75%
أفراد يهددون مناصبهم ويشكلون خطرا عليهم.	06	15%
لا يولون لهم أي اهتمام و لا يرون فيهم مصدر تهديد.	04	10%
المجموع	40	100%

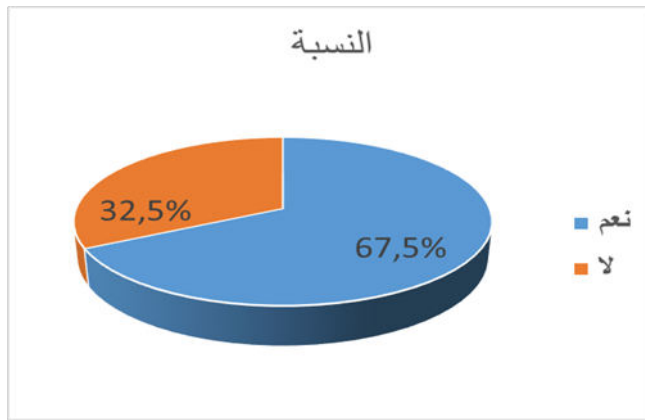
المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان

يتضح من جدول النتائج أن 75% من اجابات الموظفين يقولون أن مسؤولي المؤسسة يعتبرون أن الموظفين كمصدر للتميز و الإبداع و تحقيق النجاح للشركة، وأن 15% يقولون أن مسؤولي المؤسسة يعتبرون الأشخاص المتميزين و المتفوقين أفرادا يهددون مناصبهم و يشكلون خطر عليهم، و 10% يقولون أن مسؤولي المؤسسة لا يولهم أي اهتمام، و منه نستنتج أن الرؤساء يهتمون بالموظفين الأكفاء و المبدعين لأن هدفهم هو تحقيق النجاح للمؤسسة.

السؤال الواحد والعشرون: هل تعمل شركتكم على تحقيق لنتائج جيدة من قبل كفاءاتها البشرية؟

كانت النتيجة كالتالي:

الجدول رقم(2-29): مدى تحقيق النتائج الجيدة من قبل الكفاءات الشكل رقم(2-29): مدى تحقيق النتائج الجيدة من قبل الكفاءات



الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	27	67.5%
لا	13	32.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان

من جدول النتائج نرى أن 67.5% أجابوا بنعم وأن 32.5% أجابوا بلا أي أن كفاءات المؤسسة وإطاراتها تسعى الى تحقيق النتائج المستهدفة من طرف المؤسسة، فتعمل على مزج الامكانيات المؤسسة المادية و البشرية، أما فيما يخص كيفية تحقيق النتائج الجيدة من قبل الكفاءات و حسب الاستطلاعات فان هذه الكفاءات متمكنة من التكنولوجيات الجديدة المستعملة نظرا للدورات التكوينية في مجالهم.

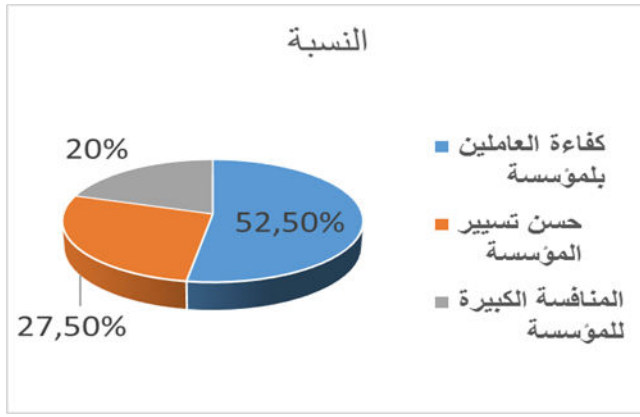
السؤال الثاني والعشرون: هل الميزة التنافسية المقدمة من طرف شركتكم راجعة الى:

- كفاءة العاملين بالمؤسسة.
- حسن تسيير المؤسسة.
- المنافسة الكبيرة للمؤسسة.

كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم(2-30): مصدر الميزة التنافسية حسب الموظفين الشكل رقم(2-30): مصدر الميزة التنافسية حسب الموظفين

الإجابة	التكرار	النسبة
---------	---------	--------



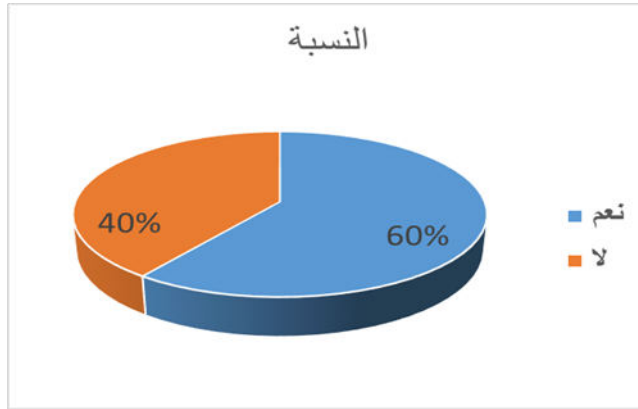
كفاءة العاملين بالمؤسسة	21	%52.5
حسن تسيير المؤسسة	11	%27.5
المنافسة الكبيرة للشركة	08	%20
المجموعة	40	%100

من خلال جدول النتائج نرى أن 52.5% يرون أن ميزة الخدمات المقدمة راجعة لكفاءة العاملين بالمؤسسة، أما 27.5% يرون أنها راجعة لحسن تسيير المؤسسة و 20% راجعة للمنافسة الكبيرة للشركة، أي أن للمؤسسة كفاءات بشرية مكنتها من تحقيق الميزة التنافسية للخدمات المقدمة لزبائنهم.

السؤال الثالث والعشرين: من أجل تحقيق التميز في السوق، هل تقوم شركتك بتحفيز موظفيها؟

تتضح النتائج فيما يلي:

الجدول رقم(2-31): التحفيز في مؤسسة اتصالات الجزائر الشكل رقم(2-31): التحفيز في مؤسسة اتصالات الجزائر



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	24	%60
لا	16	%40
المجموع	40	%100

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان

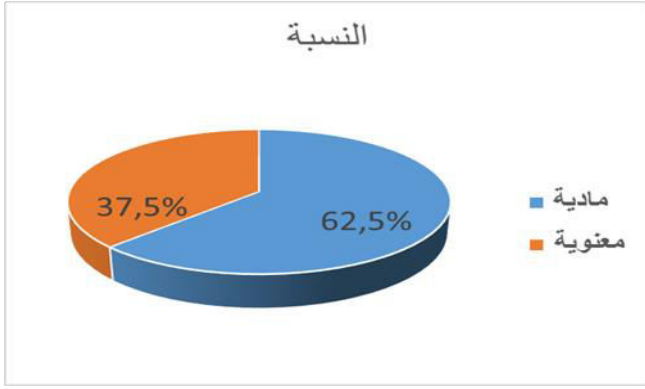
اعتمادا على الجدول نجد أن نسبة 60% يقولون أن المؤسسة تقوم بتحفيز العاملين، وذلك من أجل دفع الأفراد لتقديم أفضل ما لديهم وتحسين أدائهم .

\_ أما تفضيل الحوافز المعنوية أو المادية فتتوضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-32): التفضيل بين الحوافز المادية والمعنوية الشكل رقم(2-32): التفضيل بين الحوافز المادية والمعنوية

الجدول رقم(2-32): التفضيل بين الحوافز المادية والمعنوية

الإجابة	التكرار	النسبة
---------	---------	--------



مادية	15	62.5%
معنوية	09	37.5%
المجموع	24	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان

نرى أن 62.5% يفضلون الحوافز المادية أما 37.5% فيفضلون الحوافز المعنوية، فالحوافز المادية هي ما يفضلها معظمهم مثل العلاوات والكفاءات .....الخ.

### المطلب الثالث: نتائج الدراسة

لقد سمح لنا عرض الجانب التطبيقي للبحث و الذي كان بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر بمستغانم من استخلاص النتائج التالية:

-تعتمد أغلب الاستثمارات المديرية العمالية لاتصالات الجزائر بمستغانم على طاقتها البشرية بالإضافة إلى التكنولوجيا الحديثة التي تمتلكها مثل معدات الصيانة، كوابل ذات جودة عالية، نظام تفكيك وتشفير عالي الجودة... الخ، كما تتميز أغلب نشاطاتها في كونها مشاريع محددة بفترات زمنية؛

-تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في مجملها على تحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضى الزبون، وتتطلع المؤسسة انطلاقا من هذه الأهداف إلى الرفع من حصتها السوقية و غزو الأسواق الدولية، كما تعمل على ترقية سمعة المؤسسة عن طريق إرضاء الزبائن و ضمان المستويات الملائمة من الجودة المطلوبة؛

-أصبح مفهوم تسيير الكفاءات البشرية يحتل مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة حيث اتخذت مجموعة من الإجراءات اللازمة لتقييم كفاءات أفرادها للتعرف على حاجياتهم من التكوين قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب و الأهداف العامة للمؤسسة؛

-تحدد فترة التقييم بشهرين حيث تدل هذه الفترة على حرص المؤسسة على تحسين أداء عمالها بتهنئة المجدين ومعاينة المقصرين؛

-تهدف المؤسسة من عملية تقييم الكفاءات إلى إحداث التناسب بين كفاءات الموظفين و متطلبات المناصب التي يشغلونها، حيث تسمح بالتأكد من أن الموظف يمتلك الكفاءات اللازمة و المطلوبة لإتمام وظيفته على أكمل وجه؛

-المؤسسة لا تقوم بعملية الإشهار الجيد لخدمتها نظرا للتكلفة العالية له مما أدى إلى عدم وصول المعلومات الجديدة للمستهلك النهائي في الوقت المناسب؛

-باعتبار مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة حكومية وخدماتها في الهاتف الثابت ذات طبيعة احتكارية فإنه لا توجد مؤسسات منافسة لها في هذا المجال بالمقابل فهي تلقى منافسة من طرف المؤسسات المتعاملة بالهاتف المحمول؛

-تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية تميزها عن بقية المؤسسات الأخرى والمتمثلة في أسعار الخدمات المقدمة حيث توجد عدة قطاعات متعاقدة معها مثل وزارة امجاهدين، وزارة الدفاع، وزارة المالية صنف الجمارك...الخ.

## خلاصة الفصل

من أهم النتائج التي توصلنا لها من خلال الفصل أن تسيير الكفاءات البشرية والاهتمام بها من خلال مختلف الجوانب من التدريب، التكوين يساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة ، كما توصلنا الى أن المديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالبويرة تولي اهتماما بالغاً بالعنصر البشري وذلك من خلال تدريب و تنمية كفاءاته و هي على وعي تام بأن هؤلاء الأفراد هم الركيزة الرئيسية للتنمية و التميز.

لذا فقد اعتمدت إدارة الموارد البشرية سياسة تنمية قائمة على أساس التكوين المستمر للعمال دون إغفال العملاء بحيث تولي اهتماما موازياً أيضاً بهم.

خاتمة عامة

### خاتمة عامة:

من خلال دراستنا لموضوع "دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية" توصلنا إلى أن الكفاءات البشرية هي تلك التوليفة من المعارف، المهارات، و السلوكيات التي يمتلكها الفرد والمستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين، كما أنها تمثل أحد أهم الموارد الإستراتيجية والأساسية للمؤسسة، وهذا ما قادنا إلى القول أن الفرضية الأولى التي كانت تعتبر الكفاءات مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة لميزة تنافسية صحيحة. كما اتضح لنا بأن التسيير الفعال والجيد للكفاءات البشرية وقدرة المؤسسة على إنتقاء أفضل النظم التسييرية الحديثة والمرنة تمكنها من تتمين ما تملك من موارد وكفاءات ذات قدرات ومعرفة ومهارات واكتساب ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشرسة والاقتصاد العالمي المبني على جودة الكفاءات وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

### نتائج البحث:

و من خلال ما تطرقنا اليه في هذه الدراسة من الجوانب النظرية وكذا الجانب التطبيقي استخلصنا بعض النتائج التي كانت كالتالي:

### نتائج الجانب النظري:

\_ إن تسيير الكفاءات البشرية تضم في طياتها العديد من الخطوات، فهي تشمل تصميم، تنفيذ و متابعة خطط عمل متجانسة، توظيف الموارد البشرية واستخدامها بطريقة مثلى بغية تحقيق أهداف المؤسسة؛  
\_ تتمثل تنمية الكفاءات البشرية في أنها مجموعة الأنشطة المتخصصة في تطوير وتسيير قدرات و معارف الأفراد والجماعات بطريقة معينة، من أجل دفع أداء المؤسسة نحو الأفضل. فهذه العملية لا تقتصر على التكوين و التدريب فقط، و إنما تتعدى إلى الاهتمام بالجانب المعنوي للموظفين، كوضع نظام حوافز للعمال و إشراكهم في اتخاذ القرارات....؛

\_ إن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة، والذي يلقي من إدارة الموارد البشرية التحفيز والتوجيه المناسبين، ففي ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت أهمية الكفاءة البشرية وأصبح نجاح المؤسسات في الحصول على الميزة التنافسية المستدامة مرهون بمدى امتلاكها لكفاءات المتميزة والتي تتوفر على المعارف والمهارات والقدرات التي تساعدها على الإبداع والتحسين المستمرين.

### نتائج الجانب التطبيقي:

\_ تسعى المديرية العاملة لاتيية لاتصالات الجزائر بمستغانم الى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في مجملها على تحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضا الزبون، وتتطلع الشركة انطلاقا من هذه الأهداف إلى الرفع من حصتها السوقية وغزو الأسواق الدولية، كما تعمل على ترقيية سمعة الشركة عن طريق إرضاء الزبائن وضممان المستويات الملائمة من الجودة المطلوبة؛

-اكتشفنا أن هذه الشركة أصبحت تولي اهتماما كبيرا لكفاءات البشرية وبطريقة تسييرها، وهذا بسبب إدراك مسؤوليها إلى أهمية العنصر البشري والعائد الذي يمكن أن يحققه إذا سير بطريقة فعالة، فهي تسعى إلى توفير بيئة العمل المناسبة والملائمة لكفاءات البشرية.

### توصيات واقتراحات:

\_ على المؤسسة الاهتمام أكثر بتسيير كفاءاتها و الحفاظ عليها لأنها المصدر الأساسي للميزة التنافسية في وقتنا الحالي .

\_ للحفاظ على الكفاءات في المؤسسة يتوجب الاهتمام بها وتقدير مجهوداتها الفردية و الجماعية وكذا تحفيزها ماديا و معنويا؛

\_ توفير البيئة الملائمة للتفكير والابداع من أجل تحقيق النتائج المرغوبة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### أولاً: الكتب باللغة العربية

- 1\_ فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الخامسة، 2014.
- 2\_ عبد الفتاح دياب حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1996.
- 3\_ محمد رفيق الطيب، مدخل لتسيير، أساسيات وظائف تقنيات الجزء 2، ديوان المطبوعات جامعة الجزائر بن عكنون، الطبعة 2، 2012.
- 4\_ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2003.

### ثانياً: الكتب باللغة الأجنبية

Lou Van Beirendonck, Tous compétents : Le management des compétences dans l'entreprise, édition beock, Belgique, 2006.

M porter, l'avantage concurrentiel : comment devancer concurrents et maintenir son avance, édition dunod, paris, 1999.

### ثالثاً: المذكرات والأطروحات

- 1\_ سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- 2\_ أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2003\_ 2004.
- 3\_ جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منصور بقسنطينة، 2006.
- 4\_ رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2010\_2011.

سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، 2010\_2011.

نذيرة بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011\_2012.

سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2013\_2014.

طالب أحمد دنيا، مساهمة الكفاءات البشرية في تشخيص الاستراتيجي في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013\_2014.

عبد النبي تواتية، الميزة التنافسية المبنية على الاستثمار في راس المال البشري دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة و اقتصاد مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، 2014\_2015.

عمار خليفة، دور الموارد البشرية الدولية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسيير استراتيجي دولي، كلية لعلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2015\_2016.

فغولي حورية، دور تسيير وتنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2016\_2017.

#### رابعا: المجالات

كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات، الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 07، جوان 2010.

#### خامسا: الملتقيات

الحاج مداح عرايي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس مال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2006.

أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءة البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية لنتج التأمينية، الملتقى الدولي السابع حول "الصناعة التأمينية، واقع وأفاق التطوير"، جامعة حسيبة بن بوعلي، يومي 3\_4/12/2012.

قرزیز محمود، قایدی خمیسی، التسییر الحدیث للکفاءات فی المؤسسة، کمدخل لتحقیق المیزة التنافسیة،  
المركز الجامعی برج بوعریبج.

الملاحق

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الاستبيان

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة مستغانم، والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع " دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة بجدية على هذه الأسئلة ونحيطكم علما بأن الإجابات التي سوف تقدمونها لن تستخدم إلا لغرض البحث.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على مساهمتكم القيمة في إنجاز هذا البحث.

تملء الاستمارة بوضع علامة (X) أمام الإجابة المختارة.

الجنس	
	أنثى
	ذكر

السن	
	من 30_20
	من 40_31
	من 40 فما فوق

المستوى التعليمي	
	ثانوي
	جامعي
	دراسات عليا

الخبرة (الأقدمية)	
	1_5 سنوات
	6_10 سنوات
	11_15 سنة
	أكثر من 15 سنة

## الجزء الأول: تسيير الكفاءات.

1- كيف تم توظيفك في مؤسسة اتصالات الجزائر ؟

أ- على أساس مسابقة

ب - على أساس الشهادة

ت - على أساس خبرات سابقة

2- هل منصب العمل يلاءم مؤهلاتك العلمية ؟

نعم  لا

3- ما هي المصادر التي تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر في الحصول على موظفيها ؟

مصادر داخلية  مصادر خارجية

4- باعتبارك موظفا في مؤسسة اتصالات الجزائر هل تتلقى برامج ودورات تدريبية تطور في أدائك ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم، هل يتم التدريب داخل المؤسسة أو خارجها؟

.....

في حالة الإجابة بنعم، كم مرة خضعت للتدريب؟

.....

5- هل تتناسب قدراتك الفكرية والمعرفية مع الأعمال الموكلة إليك ؟

نعم  لا

6- هل تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتقييم أدائك ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم، ما هي الجهة التي تقوم بتقييمك؟

رئيسك المباشر  الإدارة العامة

7- خلال مسيرتك الوظيفية، هل تم ترقيةك إلى منصب أعلى؟

نعم  لا

8- هل يحترم مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو تعيين الأفراد في مناصب جديدة؟

نعم  لا

إذا كانت إجابتك بلا، لماذا في رأيك:

.....

9- هل طرحك لأفكار جديدة تحظى بالقبول من طرف رؤسائك؟

أحيانا  دائما  أبدا

10- هل توفر لك مؤسسة اتصالات الجزائر مجالا للمحاولة والخطأ؟

نعم  لا

11- هل توفر لك شركتك المناخ المناسب للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم، كيف توفر ذلك؛ وإذا كانت لا فلماذا؟

.....

12- هل تقوم بمشاركة رؤسائك في اتخاذ بعض القرارات الإدارية ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم، هل ترى أن مشاركتك:

فعلية  شكلية

الجزء الثاني: الميزة التنافسية.

13- هل ترى أن الخدمات التي تقدمها اتصالات الجزائر ذات جودة عالية مقارنة بالشركات المنافسة؟

نعم  لا

إذا كانت إجابتك بنعم، فما هو مصدر هذه الجودة؟

14- هل ترى أن أسعار شركتك أحسن من أسعار الشركات المنافسة ؟

نعم  لا

15- هل تم المؤسسة التي تعمل ؟<sup>2</sup> ا بآراء ومقترحات مقتني خدماتها<sup>1</sup> ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم، هل هذه الآراء والمقترحات يتم العمل<sup>2</sup> ؟<sup>1</sup>

نعم  لا

16- هل تسعى المؤسسة التي تعمل<sup>2</sup> إلى جعل مواصفات خدماتها<sup>1</sup> مطابقة مع المواصفات القياسية الدولية؟

نعم  لا

17- هل للمؤسسة التي تعمل في القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها؟

نعم  لا

18- هل تلتزم شركتك بالمواعيد المحددة عند تسليم الخدمات للزبائن باستمرار؟

نعم  لا

19- هل للمؤسسة التي تعمل في القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين؟

نعم  لا

الجزء الثالث: العلاقة بين تسيير الكفاءات والميزة التنافسية

20- ماذا يعتبر مسئولو المؤسسة التي تعمل بها الأشخاص المتميزين و المتفوقين ؟

(أ) مصدر التمييز والإبداع وتحقيق النجاح للمؤسسة

(ب) أفراد يهددون مناصبهم ويشكلون خطراً عليهم

(ج) لا يولون له أي اهتمام ولا يرون فيهم مصدر تهديد

21- هل تعمل شركتك على تحقيق نتائج جيدة من قبل كفاءاتها البشرية؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم كيف يتم ذلك؟

.....

22- هل ميزة الخدمات المقدمة من طرف شركتكم راجعة إلى:

أ- كفاءة العاميين بالمؤسسة.

ب- حسن تسيير المؤسسة.

ج- المنافسة الكبيرة للمؤسسة.

23- من أجل تحقيق تميز في السوق هل تقوم شركتكم بتحفيز موظفيها ؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة بنعم هل تفضلون الحوافز المادية أو المعنوية؟

المعنوية

المادية

ما هي الوسائل المستخدمة لذلك؟

.....

## ملخص:

كان لسرعة وديناميكية التغيرات التي عرفها العالم الأثر الكبير على المؤسسات أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح، وحتى تضمن هذه المؤسسات استمراريتها وبقائها في ظل محيط عالي التنافسية تلجأ الى لاعتماد على استراتيجية تنافسية واضحة المعالم و محددة الأهداف مرتكزة على الكفاءات، فمصادر الميزة التنافسية لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات أحد عناصر الأساسية، فان تسيير الكفاءات وتنميتها عامل أساسي في تحقيق الميزة التنافسية .

**الكلمات المفتاحية:** تسيير الكفاءات، تنمية الكفاءات، الميزة التنافسية.

## Résumé :

Les changements rapides et dynamiques que le monde connaissait avaient un grand impact sur les institutions qui sont devenues aujourd'hui actives dans un système mondial ouvert, et pour que ces institutions assurent leur continuité dans une ambiance de compétitivité, elles s'appuient sur une stratégie concurrentielle ayant des objectifs clairs et précis fondée sur les compétences.

La source de l'avantage concurrentiel 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, la gestion et le développement des compétences est un facteur clé pour obtenir un avantage concurrentiel.

**Mots-clés :** gestion des compétences, développement des compétences, avantage concurrentiel.