

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

Université Mohamed Boudiaf / M'SILA  
Faculté des Sciences Économiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des sciences de Gestion



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

رقم: .....

## عنوان الموضوع:

# أثر تنمية الكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية

- دراسة حالة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ما ستر أكاديمي في علوم التسيير

تحت الإشراف الأستاذ:

- عز الدين عبد الرؤوف

من إعداد الطلبة:

- أولاد المولات احمد

- بابا عبد القادر

## أعضاء لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
زاوش رضا	أستاذ مساعد - أ.	جامعة المسيلة	رئيسا
عز الدين عبد الرؤوف	أستاذ مساعد - أ.	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
بتقة صونيا	أستاذ مساعد - أ.	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2017 / 2018

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العتمة والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووقفنا على انجاز هذا العمل اللهم ، لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

نتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدنا في انجاز هذا التقرير، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف عز الدين عبد الرؤوف الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه التي كانت عوناً لنا في إتمام هذه المذكرة.

كما نقدم جزيل الشكر لأساتذتنا الأفاضل بقسم علوم التسيير بجامعة محمد بوضياف كما لا ننسى الطاقم الإداري للكلية.

وكل زملائنا الذين لم يبخلوا علينا بشيء من المساعدات و الإرشادات.

إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا و قدموا لنا المساعدات والتسهيلات والأفكار و المعلومات، ربما دون أن يشعروا بدورهم بذلك فلهم منا كل الشكر.

# الإهداء

أهدي ثمرة عملي المتواضع هذا إلى:

من قال فيهما الله عز وجل بعد بسم الله الرحمن الرحيم:

﴿صاحبهما في الدنيا مع وفا﴾ (لقمان-15)

﴿وقل ربني ارحمهما كما ربياني صغيرا﴾ (الإسراء-24)

إلى من سهرت الليالي وتعبت من أجلي وروتني من نبع حنانها وسقتني عطفها  
أمي العزيزة أطال الله في عمرها.

إلى الغالي الذي تعب وضحي من أجلي أبي العزيز أطال الله في عمره

إلى عمي العزيز الذي دعمني وشجعني على مواصلة درب العلم، والذي لطالما  
انتظر هذه لحظة ولكن شاء الله ما قدر فعل رحمه الله وأسكنه فسخ جناته .  
إلى الذين جمعني معهم ظلمة الرحم: إخوتي حفظهم الله ورعاهم وأطال في  
عمرهم.

إلى شريكتي ورفيقة دربي ، إلى الغالية غرت عيني وابتسامة حياتي

حفظهما الله وأطال عمرهما

إلى كل الأهل والأقارب كبيرا أو صغيرا

إلى كل زملائي الذين جمعني معهم طلب العلم

إلى كل الأصدقاء والأحباب.

إلى كل أساتذة وطلبة قسم علوم التسيير

إلى الأستاذ المشرف عز الدين عبدالرؤوف .

إلى كل من عرفته من قريب أو من بعيد وشاركني الحياة حلوها ومرها

إلى كل عزيز لم يذكر اسمه من خلال هذا الإهداء ، فإسمه منقوش في القلب

لا يحتاج إلى النقش بقلم قد يزول حبره بطول الوقت

أحمد

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى :

نبع الحنان المتدفق ، التي أرضعتني قوة وشجاعة وصهرت على تربيّتي ،  
وعلمتني أن الحياة كفاح إلى أبعد المدى ، إلى التي فرحت لفرحي ، وبكت  
لنجاحي إلى الوالدة العزيزة التي مهما تحدثت عنها لن أستطيع أن أوفيها حقها عن  
تعبها المضيء طوال هاته السنين.

إلى الذي تعب من أجل أن يفتح لي درب الحياة والذي غرس فيا حب العمل ،  
أبي العزيز

رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.

إلى كل إخوتي وأخواتي الذين اتخذت لهم قلبي مسكنا .

إلى جميع الأهل والأقارب، و كل الأصدقاء والأحباب البعيد والقريب.

إلى زملائي وكل أساتذة وإداري قسم علوم التسيير

و خاصة الأستاذ المشرف "عز الدين عبدالرؤوف".

إلى أحبائي في الإقامة الجامعية نويات والإقامة شبشوب الصادق.

إلى كل عزيز لم يذكر اسمه من خلال هذا الإهداء ، فاسمه منقوش في القلب

لا يحتاج إلى النقش بقلم قد يزول حبره بطول الوقت.

عبد القادر

# الفهرس

فهرس المحتويات

شكر

إهداء

I-II.....	فهرس المحتويات
III.....	قائمة الجداول
IV.....	قائمة الأشكال
د - أ.....	مقدمة

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول كفاءات البشرية و الميزة التنافسية

01.....	تمهيد
02.....	المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية وآليات تنميتها
02.....	المطلب الأول: تعريف الكفاءات البشرية
03.....	المطلب الثاني : أنواع ومكونات الكفاءات البشرية
06.....	المطلب الثالث : تطوير الكفاءات البشرية داخل المؤسسة
07.....	المطلب الرابع : آليات تنمية الكفاءات
14.....	المبحث الثاني : مفاهيم حول الميزة التنافسية
14.....	المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية
15.....	المطلب الثاني : أبعاد وأنواع الميزة التنافسية
16.....	المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية
18.....	المطلب الرابع : محددات الميزة التنافسية
19.....	المبحث الثالث: تنمية الكفاءات البشرية وأثرها على الميزة التنافسية
19.....	المطلب الأول: تحقيق التنافسية من خلال الكفاءات
20.....	المطلب الثاني: تنمية الكفاءات كمدخل لدعم الميزة التنافسية
21.....	المطلب الثالث : التأثير التنافسي لإستراتيجية تنمية كفاءات الأفراد
27.....	خاتمة الفصل

الفصل الثاني: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

28.....	تمهيد.....
29.....	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....
29.....	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.....
36.....	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة وطموحاتها.....
37.....	المبحث الثاني: الإعداد المنهجي للدراسة التطبيقية.....
37.....	المطلب الأول: النموذج والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....
41.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.....
45.....	المطلب الثالث: اختبار توزيع بيانات أفراد العينة والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
47.....	المبحث الثالث: عرض وتحليل المتغيرات لمحاور الاستبيان واختبار الفرضيات.....
47.....	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحاور.....
54.....	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.....
60.....	خاتمة الفصل.....
61.....	خاتمة.....
64.....	قائمة المراجع.....

الملاحق

الملخص

# قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مكونات الكفاءات البشرية	04
02	رأس المال الإجمالي للشركة الموزع	30
03	متغيرات الدراسة	38
04	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	38
05	محاور الاستبيان	40
06	قيمة معامل ألفا كرو نباخ لمحاور أداة الدراسة	40
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	41
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	42
09	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	43
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	44
11	قيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي (Kalmogrov-Smirnov)	45
12	مجالات القياس.	47
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تخطيط وتوظيف الكفاءات	48
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تسيير المعارف	49
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تقييم الكفاءات	49
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الترقية والنقل	50
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الاتصال الداخلي	51
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التكوين والتدريب	52
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث المكافآت والتحفيزات	53
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحورالميزة التنافسية	54
21	نتائج اختبار T-Test للفرضية الرئيسية	55
22	نتائج اختبار T-Test للفرضية فرعية الأولى	56
23	نتائج اختبار T-Test للفرضية فرعية الثانية	56
24	نتائج اختبار T-Test للفرضية فرعية الثالثة	57
25	نتائج اختبار T-Test للفرضية فرعية الرابعة	57
26	نتائج اختبار T-Test للفرضية فرعية الخامسة	58

58	نتائج اختبار T-Test للفرضية فرعية السادسة	27
59	نتائج اختبار T-Test للفرضية فرعية السابعة	28

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
08	الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية	01
23	اختبار تقييم القيمة الإستراتيجية للكفاءة	02
30	رسم تخطيطي يوضح رأس المال الإجمالي للشركة الموزع	03
31	الهيكل التنظيمي " لرياض سطيف "	04
37	المخطط الإجرائي للدراسة	05
41	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	06
42	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	07
43	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية	08
44	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	09

# مقدمة

## توطئة

يعتبر العنصر البشري في منظمات من العناصر الهامة، إذ يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها وخاصة إذا تميز هذا المورد بالمهارات والمعارف والقدرات والقابلية للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها. ونظراً لكون بيئة الأعمال المحيطة بالمنظمة تتميز بالديناميكية وسرعة التغيرات، الأمر الذي فرض عليها إعادة النظر بتركيبة الموارد البشرية المهنية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية. والتي بدورها تفقد الموارد الأخرى قيمتها تماماً فالوصول على الموارد البشري الكفاءة وإعدادها والمحافظة عليها يعتبر نشاطاً ضرورياً لكي تستطيع الوصول لغايتها. من هذا المنطلق عملت المنظمات على تطوير العنصر البشري والارتقاء به لكي تحقق وتكتسب ميزة تنافسية في بيئة شديدة المنافسة وذلك من خلال إضافة قيمة للزبائن وتحقيق التميز.

ومن أجل تحقيق ذلك على المنظمات الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملها، وذلك من خلال تحفيزهم، تدريبهم و ترقيةهم وتطوير مساهمهم الوظيفي، إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم ومدى توافقهم مع الوظائف الحالية، وهذا كله يبني على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تنمية كفاءات العاملين، والتي تعتبر جزءاً من عملية أشمل للتنمية المتكاملة والمستمرة للموارد البشري في المؤسسة، و يقصد بها زيادة كفاءات العاملين ورفع مستويات أداءهم.

فازدياد الاهتمام بالكفاءات وازدياد معه عملية التنمية لهذا العنصر الفعال يضمن للمنظمات تحقيق ميزة تنافسية تدفعها للنمو والديمومة، نظراً لتأثيره بصورة معتبرة في درجة تنافسية المؤسسة، فكان البحث عن كيفية تنمية هذه الكفاءات يشكل أكبر اهتمامات المفكرين والباحثين. ومن بينها الدراسة التي نحن بصدد إنجازها لتساهم بشكل بسيط في إبراز الأثر الموجود بين تنمية الكفاءات البشرية وفي خلق الميزة التنافسية.

## 1. طرح الإشكالية :

بناء على ما سبق فإن إشكالية الموضوع يمكن حصرها في طرح السؤال الرئيس التالي :

**ما هو أثر تنمية الكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية ؟**

و سنحاول الإجابة على هذا السؤال الرئيس من خلال الأسئلة الفرعية التالية :

- ما أثر تطبيق معايير الانتقاء والتوظيف في خلق الميزة التنافسية ؟
  - ما أثر تسيير معارف الكفاءات في خلق الميزة التنافسية ؟
  - ما أثر نظام تقييم الكفاءات في خلق الميزة التنافسية ؟
  - ما أثر نظام الترقية والنقل للكفاءات في خلق الميزة التنافسية ؟
  - ما أثر عملية الاتصال الداخلي بين الكفاءات في خلق الميزة التنافسية ؟
  - ما أثر تدريب وتكوين الكفاءات داخل المؤسسة في خلق الميزة التنافسية ؟
  - ما أثر مكافأة و تحفيز الكفاءات في خلق الميزة التنافسية ؟
- و للإجابة على إشكالية البحث ارتأينا وضع الفرضيات التالية :

2. فرضيات الدراسة : للإجابة على إشكالية البحث و التساؤلات الفرعية تم طرح الفرضيات التالية بهدف

إختبار صحتها :

1-2. الفرضية الرئيسية :

- يؤثر تنمية الكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية .

2-2. الفرضيات الفرعية :

- يأثر تطبيق معايير الانتقاء والتوظيف في خلق الميزة التنافسية.

- تأثر تسيير المعارف المتعلقة بأداء الكفاءات في خلق الميزة التنافسية .

- يأثر نظام تقييم الكفاءات في خلق الميزة التنافسية.

- يأثر نظام ترقية ونقل الكفاءات في خلق الميزة التنافسية.

- تأثر عملية الاتصال الداخلي بين الكفاءات في خلق الميزة التنافسية.

- أثر تدريب وتكوين الكفاءات داخل المؤسسة في خلق الميزة التنافسية.

- يأثر مكافأة و تحفيز الكفاءات في خلق الميزة التنافسية.

3. أهداف الدراسة :

- محاولة تقديم مفهوم للميزة التنافسية، لإيجاد مصدرها الحقيقي .

- محاولة التعمق في فهم نظرية الموارد التي مفادها أن الموارد الداخلية هي المسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية

- محاولة إيجاد مكانة وعلاقة الأصول البشرية بالكفاءات الفردية .

- محاولة الكشف عن حقيقة الأسباب للأهمية التي يوليها الباحثون للكفاءات البشرية .

4. أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية هذا البحث في طرح إشكالية مهمة في قطاع الأعمال، خاصة وأنها تخص اللبنة الأساسية لبناء

الاقتصاد، متعلقة بالمنظمة التي أصبحت تعيش على ضغط التنافس من أجل البقاء، وذلك بالكشف عن دور

مصدر هام و ضروري لتحقيق ما يضمن لها ذلك، من خلال الكفاءات الجوهرية المحققة للميزة التنافسية .

5. مبررات اختيار الموضوع :

- السعي لرفع قدراتنا المنهجية والعلمية وزيادة معارفنا في مجال الموارد البشرية .

- اختيار موضوع يتماشى والتحولات التي يشهدها العالم اليوم، والذي أصبح يقوم على أساس المعرفة .

6. المنهج المتبع :

تم إنجاز البحث وفق المنهج الوصفي، في الجانب النظري ، لأن البحث بصدد عرض مختلف الأفكار والآراء

المتعلقة بالميزة التنافسية وتنمية الكفاءات البشرية ، ولتبيان دور هذا الأخير في التأثير على الأول استعنا بالمنهج

التحليلي في الدراسة الميدانية.

## 7. حدود الدراسة :

- تتمثل حدود الدراسة في البعد الزمني والمكاني للدراسة التي أجريت بمؤسسة المركب الصناعي التجاري الحضنة .
- **البعد المكاني:** اعتمدنا في الشق النظري للدراسة على جمع المعلومات من مكتبة الجامعة، إضافة إلى مكتبات جامعات أخرى، بحيث تقتصر الدراسة التطبيقية على مؤسسة إنتاجية والتي هي مؤسسة مطاحن الحضنة التي درسنا بها أثر أهمية تنمية الكفاءات البشرية العاملة في تحقيق الميزة التنافسية.
  - **البعد الزمني:** امتدت الفترة الزمنية لإجراء هذه الدراسة من نوفمبر 2017 إلى ماي 2018 .

## 8. الدراسات السابقة :

- ✓ أبو القاسم حمدي ، تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات ، دراسة ماجستير ، منشورة ، 2003 / 2004 .
- عاجلت هذه الدراسة الإشكالية التالية : كيف تساهم عملية تنمية كفاءات الأفراد في دعم الميزة التنافسية ؟
- و توصل الباحث إلى النتائج التالية :
- تلعب عملية تنمية كفاءات الأفراد دورا كبيرا في دعم الميزة التنافسية لأي مؤسسة .
- تنمية كفاءات الأفراد هي تحريك موارد الأفراد .
- ✓ بن جدو محمد الأمين ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز ، دراسة ماجستير ، منشورة ، 2012 / 2013 .
- عاجلت هذه الدراسة الإشكالية التالية : ما هو دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز ؟
- و توصل الباحث إلى النتائج التالية :
- أن لإدارة الكفاءات دور في تحقيق إستراتيجية التميز .
- تساهم الكفاءات من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة من تحقيق التميز في المجالات المحددة في هذه الدراسة و المتمثلة في : الجودة و الإبداع و الابتكار ، المعرفة ، التكنولوجيا .
- ✓ رقية دهام ، تنمية الكفاءات البشرية و أثرها على الميزة التنافسية ، دراسة ماستر ، منشورة ، 2015 / 2016 .
- عاجلت هذه الدراسة الإشكالية التالية : ما علاقة تنمية الكفاءات بالميزة التنافسية في مؤسسة فرفوس ؟
- و توصل الباحث إلى النتائج التالية :
- أن كل من التدريب و التطوير و التكوين هي عمليات لزيادة و تنمية كفاءات الأفراد
- أن الميزة التنافسية التي تتسم بالإبداع و الابتكار و الإنجاز في الأداء الوظيفي من قبل الأفراد يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة .

## 9. هيكل البحث :

تم دراسة الموضوع من خلال فصلين، عالجتنا الجانب النظري فيما يخص الفصل الأول، والذي كان تحت عنوان : 'مفاهيم أساسية حول الكفاءات البشرية و الميزة التنافسية'، ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث ، تناول المبحث الأول "ماهية الكفاءات البشرية واليات تنميتها"، أما المبحث الثاني فتناول " ماهية الميزة التنافسية"، أما المبحث الثالث فقد تحدث عن "تنمية الكفاءات البشرية وأثرها على الميزة التنافسية". ويأتي دور الفصل الثاني الذي يتعرض إلى دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة و الذي بدوره يتكون من ثلاثة مباحث ، المبحث الاول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وفي المبحث الثاني تطرقنا الى الإعداد المنهجي للدراسة الميدانية اما المبحث الثالث فتم فيه عرض وتحليل المتغيرات لمحاو الاستبيان واختبار الفرضيات الدراسة.

# الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول الكفاءة والابتكار

والتميز والابتكار

**تمهيد :**

تعتبر الكفاءات البشرية من المواضيع المهمة في مجال تسيير الموارد البشرية حيث أصبح الاهتمام بالموارد البشري من أولويات كل مسير باعتبار أن المورد الكفاء هو رأس مال فكري لأي مؤسسة ، لما يملكه من معارف و مهارات و خبرات تساهم في تحقيق أهدافها و تعزيز ميزتها التنافسية .

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى ماهية الكفاءات البشرية و آليات تنميتها و أساسيات الميزة التنافسية و كذلك أثر تنمية الكفاءات البشرية على الميزة التنافسية.

## المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية و آليات تنميتها

تعتبر الكفاءات من المفاهيم المرتبطة بالموارد البشري ، والتي أصبحت تلقى اهتماما كبيرا من طرف الكثير من المؤسسات الاقتصادية حيث تسعى إلى اكتسابها و إدارتها و تطويرها ، وقد تعددت التعاريف المتعلقة بالكفاءات البشرية لتعدد الاتجاهات و الاختصاصات ، لذلك نسعى من خلال هذا المبحث إلى تقديم عرض تحليلي شامل حول ماهية الكفاءات البشرية في أربع مطالب ، يتضمن المطلب الأول تعاريف حول كفاءة الموارد البشرية ، و يتضمن المطلب الثاني أنواع ومكونات كفاءة الموارد البشرية، أما المطلب الثالث فيتضمن تطور الكفاءات البشرية داخل المؤسسة ، أما المطلب الرابع و الأخير فيتضمن آليات تنمية الكفاءات .

## المطلب الأول: تعريف الكفاءات البشرية

حتى تتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل أكثر وضوحا يتعين علينا الإشارة إلى بعض المصطلحات والمفاهيم التي تتداخل معه ومن هذه المفاهيم نذكر ما يلي :

## أولا : المهارة :

محصورة ضمن كفاءات معينة تنتج عموما عن حالة تعلم ، و هي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية ، و الكفاءات الحركية : تعني خصوصا الإتقان و تظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد ، كما هو الحال في مجال الرياضة البدنية ، و عادة ما يربط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقليدية و التقنية و مع الإنجازات الفنية و أيضا مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجريدا .<sup>1</sup>

## ثانيا : الفعالية :

تعرف الفعالية بأنها جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ، و يقال أن المدير الناجح هو المدير الفعال ، ويشترط لفظ الفعالية إلى ضرورة انجاز الأعمال الصحيحة بالأسلوب الصحيح في الوقت الصحيح ، و لعل من الأمور الواجب الانتباه إليها هو أنه يؤدي المدير عمله بطريقة فعالة في للأجل القصير ، غير أن هذا الأسلوب في أداء العمل قد يكون غير فعال في الأجل الطويل<sup>2</sup>.

## ثالثا : الكفاءة :

نستعرض فيما يلي أهم التعاريف الواردة بشأن مفهوم الكفاءة لمحاولة التوصل من خلالها إلى رسم صورة تقريبية تبرز إلى حد ما أهم ملامح هذا المفهوم :

**1- تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية Afnor :** "الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية

<sup>1</sup> مداح عرابي الحاج ، البعد الإستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة ، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية ، جامعة الشلف ، 2006 ، ص 30 .

<sup>2</sup> جلال إبراهيم العبد ، إدارة الأعمال ، مدخل اتخاذ القرارات و بناء المهارات الإدارية والمديرين ، وظائف الإدارة ، المهارات الإدارية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 20 .

التوصل إلى الأداء الأمثل للتوظيف أو النشاط"<sup>1</sup>

2- ويعرف الباحثان "جيان مارك" و "دانيال هيلد" "Daniel held" & "Jean marc" الكفاءة بأنها "القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو في المجتمع . و إذا أردنا فهي مجموع المعارف النظرية، المعارف العلمية والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين"<sup>2</sup>.

3- التعريف الوارد في القاموس التجاري : الكفاءات هي "مجموع المعارف والمميزات والقدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة و فحص و اتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة ، فهي تفترض معارف مبررة ، وبصفة عامة نعتبر بأنه لا توجد كفاءات تامة إذ لم يواكب المعارف النظرية الميزات والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة"<sup>3</sup>.

فمفهوم الكفاءة إذن يدل على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة فهي تركيبة من المعارف و المهارات والخبرة و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني و الذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها وقبولها و تطويرها كما يمثل مفهوم الموارد البشرية معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية و المادية و المعلومات المتاحة .

### المطلب الثاني : أنواع ومكونات الكفاءات البشرية

لكفاءة الموارد البشرية مجموعة من الأنواع و المكونات و التي سنتطرق إليها فيما يلي :

#### أولا : أنواع الكفاءات

اختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق ثلاث مستويات ، وهي المستوى الفردي والمستوى الجماعي والمستوى التنظيمي، والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

1- الكفاءات الفردية: هي مجموعة معارف، قدرات ، وسلوكيات مهيكلة وفق هدف معين وفي وضعية معينة. أو هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظ ، حيث تتضمن المعرفة الفردية ، المهارات ، السلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة ، فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية

و تدل على المهارات العلمية المقبولة ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية و تقنية كالتجارب المهنية<sup>4</sup>.

ويمكن القول أنها مجموعة من القدرات والمعارف والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمتلكها الفرد وتظهر أثناء العمل بحيث تعتبر تلك المعارف العلمية المكتسبة للتحكم في وضعيات مهنية لتحقيق الأهداف .

<sup>1</sup> ثابتي الحبيب و بن عبو الجليلي ، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية ، ط1 ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الإسكندرية ، 2009 ، ص112،113.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص113.

<sup>3</sup> موساوي زهية ، خالد خديجة ، بوطيبة فيصل ، التسيير بالكفاءات نموذج نوعي لتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية في المنظمات ، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول إقتصاد المعرفة ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة ، المملكة الأردنية الهاشمية أبريل 2005 ، ص 25-27.

<sup>4</sup> إبراهيم عباس الجليلي ، تنمية الموارد البشرية و إستراتيجيات تخطيطها ، ط1 ، دار الفكر العربي للطباعة والنشر ، القاهرة 2013 ، ص13.

**2- الكفاءات الجماعية:** هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية، وتنظيم لفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج<sup>1</sup>.

ويتم تحديد هذه الكفاءات من خلال المؤشر الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي والتجارب من خلال توفير وسائل الضرورية مثل ترمين التطبيقات المهنية وتوظيف النتائج، إذ يتغير أداء وسلوك الجماعات الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>.

**3- الكفاءات التنظيمية:** تسمى أيضا بالكفاءات الأساسية، وهي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، ولقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، إذ نجد هناك مركزية في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى وجود درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد، كما يوجد تنظيم عضوي يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد والتميز بالمرونة واللامركزية<sup>3</sup>.

**ثانيا : مكونات كفاءة الفرد:**

تتكون كفاءات الأفراد من مجموعة من العناصر والتي تنحصر ضمن صنفين من الموارد: الموارد الشخصية للفرد والموارد البيئية وقد قمنا بإدراجها كلها ضمن الجدول التالي (01-1) وأدرجنا إلى جانبها وظيفة كل عنصر من هذه الموارد بالإضافة إلى طريقة اكتسابه<sup>4</sup>:

الجدول (01): مكونات الكفاءات البشرية

الموارد الشخصية	المعارف	العنصر المكون	وظائفه	طريقة اكتسابه
	المعارف العامة	المعارف العامة	الفهم	التعليم الأكاديمي التدريب الأولي المستمر
	المعارف الخاصة عن بيئة العمل	المعارف الخاصة عن بيئة العمل	معرفة التكيف التصرف المناسب	التدريب الأولي الخبرة المهنية
	المعارف الإجرائية	المعارف الإجرائية	معرفة كيفية الإجراء والتصرف	التعليم الأكاديمي التدريب الأولي المستمر
	المهارات العملية	المهارات العملية	معرفة التصرف	الخبرة المهنية

<sup>1</sup> صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص 21.

<sup>2</sup> سملاي محضبة، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة و المعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 139.

<sup>3</sup> توماس وهلين، دافيد هنجر، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص 333-334.

<sup>4</sup> أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءة الأفراد ودورها في دعم الميز التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية. الأغواط، مذكرة تدخل ضمن متطلبات رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2004/2003، ص 39-40.

	معرفة طريقة العمل			
الخبرة المهنية	معرفة التصرف	المهارات التجريبية والعلمية	المهارات	
الخبرة الاجتماعية	معرفة كيفية التعاون	مهارة العلاقة		
الخبرة المهنية	معرفة كيفية القيادة			
التعليم الأكاديمي التدريب الأولي الخبرة المهنية والاجتماعية	معرفة تحليل المعلومات والاستدلال	المهارات الإدراكية		
التعليم الأكاديمي الخبرة المهنية والاجتماعية	معرفة البدء أو التحول	الاستعداد والقابلية		
التعليم والتربية	معرفة كيفية إدارة طاقته	الموارد الفيزيولوجية		
التعليم والتربية	معرفة الإحساس اتجاه شيء ما والتصرف الإنعكاسي	الموارد الحسية		
التعليم الأكاديمي الخبرة المهنية	القدرة على التكيف مع تغيرات المحيط	شبكات العلاقات الشبكات الوثائقية شبكات المعلومات شبكات الخبرة	الموارد البيئية	

المصدر : Guy le Boterf, **Ingénierie et évolution des compétences**, 3 ème édition, éditions : d'organisations, France, 2001, P45 .

وكمثال توضيحي لمكونات كفاءات الأفراد، قمنا باختيار وظيفة المدير وما يجب أن يتوفر فيه من كفاءات لفهم وإدراك المكونات بصورة حقيقية وملموسة.

1- أن يكون شخصا غنيا بالموارد:

- يعرف كيف يتكيف مع تغيرات المحيط.

- القدرة على اتخاذ قرارات صائبة تحت مختلف الضغوط وان يفكر استراتيجيا.

2- يفعل ما يجب:

- يركز على مواجهة التحديات ( خاصة أثناء اتخاذ القرارات).

- يتحمل المسؤولية.

3- يتعلم بسرعة:

- القدرة على الفهم والتعلم السريع (المرونة في التعلم).

4- يتمتع بروح اتخاذ القرار:

5- يدير مرؤوسيه:

6- يخلق جوا ملائما للتنمية بأن:

- ينوع الرهانات والتحديات لخلق جو يساعد على المنافسة الإيجابية بين الأفراد.
- 7- يتوجه نحو عمل الفريق:
- يشجع العمل الجماعي (الخبرة في التعامل مع الفرق).
- 8- يبني ويؤسس علاقات جيدة مع الآخرين
- 9- أن يتمتع بروح الإنسانية والشعور
- 10- يتقبل الآراء والانتقادات

### المطلب الثالث : تطوير الكفاءات البشرية داخل المؤسسة

يسمح تطوير الكفاءات البشرية بتجديد وتنوع الحقل المعرفي للكفاءات ويرتبط التطوير ارتباطا وثيقا بعملية التعليم والتدريب التي تعرف على أنها العمليات التي تؤدي إلى تغير المعرفة والمهارات والاتجاهات .  
أولا : التعليم<sup>1</sup> :

يعتبر التعليم عنصر الأساسي في عملية التدريب وحتى يحقق التعليم ما ينبغي لابد منه من القيام على ركائز أو أركان أساسية تتمثل في :

- 1- تعليم الكفاءات البشرية كيفية التفكير في مختلف المسائل المتعلقة بالعمل بشكل صحيح وذلك عن طرق تحليل مكوناتها.
- 2- تعليم الكفاءات البشرية كيفية استخدام قدراتها في عملية و الإبداع وكذا النموذج الذهني الصحيح، الذي يسمح لها بتنظيم تخيلاتها وتصوراتها للتنبؤ بالشكل الصحيح.
- 3- تعليم الكفاءات البشرية الرؤيا المشتركة للأمر، وكيفية العمل ضمن فريق العمل عن طريق التفكير مع الآخرين.
- 4- تعليم الكفاءات البشرية كيفية فهم الأشياء الجديدة ، إدراك محتواه وعدم الخوف منها، وكذا عدم مقاومتها بل العمل على تحديدها.
- 5- أن تكون الكفاءات البشرية مهياً نفسياً و معنوياً ، ولديها الاستعداد والقابلية لتعلم الأشياء الجديدة والحديثة كما يجب أن تكون المادة التعليمية قابلة لتطبيق في الواقع العلمي إي إن لا تكون مجرد نظريات وفرضيات لا يمكن للمتعلم وان ينقلها أو يطبقها في الواقع.
- 6- يتوجب نجاح برامج التعليم وتوفير المنظمة للدعم المادي والمعنوية وكذا تهيئة المناخ المناسب وإتاحة الفرصة للمتعلمين ومساعدتهم على تطبيق ما تعلموه .

ثانيا : التدريب :

<sup>1</sup> بن جدو محمد الأمين ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات رسالة ماجستير غير منشورة ، علوم تسيير ، جامعة سطيف، 2012 / 2013، ص 31 .

يعرف التدريب بأنه عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب و أدوات بهدف خلق ، تحسين و صقل المهارات و القدرات لدى الأفراد ، و توسيع نطاق معرفتهم للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته و بالتالي كفاءة المنظمة التي يعمل فيها .<sup>1</sup>

تأتي أهمية التدريب من كونه مدخلا علميا يزيد من فاعلية الأفراد و يساعد على رفع كفاءاتهم ، فضلا عن إكسابهم المعلومات و المهارات الوظيفية اللازمة ، حيث يساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم أو الوظائف التي سيؤهلون لها ، بالإضافة إلى إحداث تغيرات إيجابية في سلوكهم و إتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل و العاملين نحو الأفضل ، و إكسابهم المعرفة الجيدة و تنمية قدراتهم و صقل مهاراتهم .<sup>2</sup>

### المطلب الرابع : آليات تنمية الكفاءات

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

**أولا : مفهوم تنمية الكفاءات**

يشير مفهوم تنمية الكفاءات على أنه " مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة و تحسين أداء الأفراد حيث تمثل أنشطة تطوير المسار ، التكوين ، التوظيف ، والتحفيز و غيرها وسائل لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها .<sup>3</sup>

يذهب بعض الباحثين إلى أن تنمية الكفاءات ليست كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة ، و إنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها و اكتشاف إمكانيات نموها ، حيث يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال المحاور التالية : وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، دور التدريب في تنمية الكفاءات و الكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها.<sup>4</sup>

**ثانيا : عناصر تنمية الكفاءات**<sup>5</sup>

بما أن الكفاءات تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة، فإن المورد الاستراتيجي بحاجة إلى تسيير و متابعة من خلال التقييمات الدورية ، كما هو بحاجة إلى تعميق و تقوية معارفه

<sup>1</sup> قرش عائشة ، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشتقات الحليب بالبليدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، جوان 2007 ، ص 96.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي و اخرون ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 272.

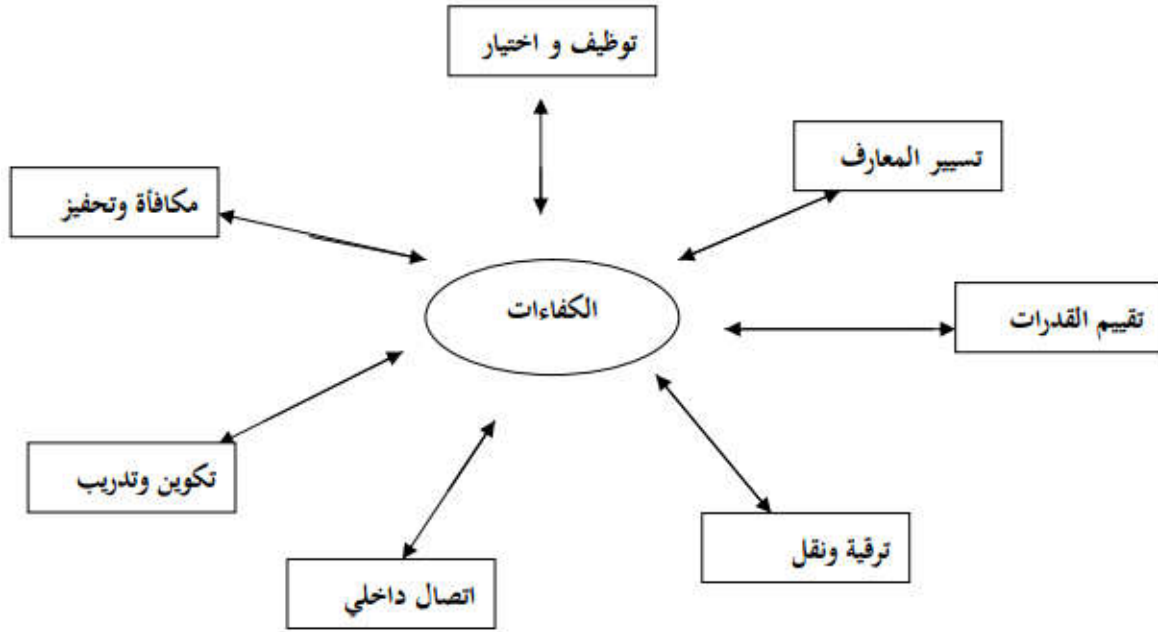
<sup>3</sup> Celile Dejoux ، « Les compétens au cœur de l'entreprise » éd, organisation, paris, 2001, p 141.

<sup>4</sup> براق مجّد ، رابع بن الشايب " تسيير الكفاءات و تطويرها " الملتمقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية" 09-10 مارس، 2004 كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة.

<sup>5</sup> أبو القاسم حمدي ، مرجع سابق ، ص 22 .

و صقل مهاراته من خلال عمليات التطوير اعتمادا على التكوين و التعلم إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات .

الشكل (01): الكفاءات محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية



المصدر : كمال منصور ، سماح صولح "تسيير الكفاءات : الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى" مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية ، العدد 07 ، جوان 2010 ، ص 55.

يبين الشكل أعلاه أن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بكونها محور تركز لأنشطة تسيير الموارد البشرية و أن كل هذه العناصر من شأنها الرفع من القدرات و المهارات في المؤسسة حيث أصبحت عملية تنمية الكفاءات تشكل أهمية بالغة تصل حتى لضمان بقاء المؤسسة في سوقها .

إن رفع كفاءة المورد البشري في العديد من المؤسسات يحتاج ذلك إلى تنمية قدراته و مهاراته و ذلك باستخدام عدة طرق و أساليب تنموية في ظل إتباع ميكانيزمات محددة و متطابقة مع الأهداف الضرورية و العامة للمؤسسة فقد أصبح اليوم العنصر البشري مورد هام لهذه المؤسسات ، فكل من التكوين والتدريب والتحفيز له دور فعال في تنمية الكفاءات ، إذ أصبحت تعتبر من أهم الأدوات و الأساليب لتحسين الأداء .

### 1- توظيف واختيار :

فعملية التوظيف نعني بها تلك "العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة و الراغبة و المتاحة للعمل، و البحث عن العناصر و ترغيبها على العمل في المؤسسة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها و ترغيبهم في العمل فيها"<sup>1</sup> وتتم عملية التوظيف في المنظمة عبر أربعة مراحل هي تخطيط الموارد والكفاءات البشرية، إستقطاب واختيار وتعيين الكفاءات البشرية.

<sup>1</sup>- منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة و تخطيط القوى العاملة ، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 9.

**1-1- تخطيط الكفاءات :** يتمثل في ذلك النشاط الذي يتم بموجبه تحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية في فترة زمنية مقبلة، وذلك من حيث الكم والنوع. فتخطيط الكفاءات البشرية يكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المنظمة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المنظمة سدها، وعادة ما يتم ترجمة هذه الفجوة على أساس العدد المطلوب تعيينه والمجالات التي تحتاج لهذا العدد<sup>1</sup>.

**1-2- إستقطاب الكفاءات :** بعد تخطيط الكفاءات البشرية على مستوى المنظمة وتحديد حاجتها منها كما وكيفاً، فإن الخطوة التالية هي ضمان اكتساب الكفاءات والحصول عليها بالعدد المطلوب والمهارات المطلوبة لضمان تحقيق أهداف المنظمة.

ويعرف الإستقطاب بأنه عملية تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظائف، فالإستقطاب هو " ذلك النشاط الذي من شأنه جذب وتوفير الأفراد العاملين الجيدين في المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة"، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب<sup>2</sup>.

**1-3- إختيار الكفاءات البشرية:** تعتبر عملية الإختيار الإمتداد الطبيعي لعملية البحث و الإستقطاب القوى العاملة المناسبة ، بحيث يهتم بتحديد مصادر إحتياجات المؤسسة من الأفراد فإن و وظيفة الإختيار تتم بالمفاضلة بين الأفراد المتقدمين للعمل لإنتقاء أفضلهم وأنسبهم للشغل المناصب الشاغرة ، تعرف عملية الإختيار على أنها " تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لإنتقاء أفضل المترشحين للوظيفة، و هو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات و متطلبات لشغل الوظيفة أكثر من غيره"<sup>3</sup>.

**1-4- تعيين الكفاءات البشرية:** هي آخر مرحلة من مراحل الإختيار و التوظيف و يقصد بها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمؤسسة و يقتضي الأمر تعريف الفرد بوظيفته و الرئيس المباشر له و مسؤولياته و أهداف التنظيم و فلسفة الإدارة العليا و السياسات و العادات و الإجراءات و أنظمة العمل.

فالتعيين هو وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة التي تناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته و كفاءته<sup>4</sup>.

**2- تسيير المعارف (تسيير المعرفة) :**

**عرفها Koeni :** "عرفها على أنها الفهم الواعي والذكي لثقافة المنظمة والقدرة على اكتساب ومشاركة الخبرة الجماعية للمجتمعات في تحقيق وإنجاز رسالتها"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> بن جدو محمد الأمين ، مرجع سابق ، ص20.

<sup>2</sup> إسماعيل قيرة ، تنمية الموارد البشرية ، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2007ص 79

<sup>3</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة ، ص92.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص93.

<sup>5</sup> معتز سليمان عبد الرزاق الدوري، تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستور صناعة الضيافة في ظل عالم ادارة المعرفة ، ورقة بحثية ، غير منشورة ، الجامعة المستنصرية ، بغداد، 2004، ص09.

وهي عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على التوليد والحصول على المعرفة ، اختيارها،تنظيمها، استخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة كالخبرات التي تمتلكها والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي<sup>1</sup>

### 3-تقييم القدرات :

يمثل تقييم مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة، بما يسمح بتطويرها وكذا منح المكافآت والعلوات وهذا باستخدام العديد من الأدوات في هذا شأن منها: مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات ،طريقة مركز التقييم...الخ

**3-1 مقابلة النشاط السنوية:** تجري مقابلة النشاط السنوية اليوم في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وتتم بين الفرد والمسؤول المباشر عنه لتوضيح محصلة السنة المنصرمة، وتحليل وضعية وظيفة الشخص الذي تم تقييمه، وتحديد الأهداف المهنية للسنة القادمة وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو أحياناً السادسة للعمال<sup>2</sup>

**3-2 المرافقة الميدانية:** المرافقة الميدانية تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقديم النصائح لهم ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية، تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكوناً من قبل على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة المسؤول المشرف على التقييم<sup>3</sup>.

**3-3 مرجعية الكفاءات:** إن مرجعية الكفاءات مفهوم مركب من مفهومين،فبالنسبة للكفاءات فقد خلصنا فيما سبق إلى أنها جملة المعارف النظرية، العملية والسلوكية المبينة في وضعية مهنية معينة، أما عن مفهوم المرجعية فهي مشتقة من كلمة مرجع والتي يقصد بها من الناحية اللغوية "محل الرجوع" لذلك يمكن أن تعرف مرجعية الكفاءات بأنها ما نرجع إليه في تحديد الكفاءات<sup>4</sup>.

**3-4 طريقة مركز التقييم:** تعرف بأنها العملية التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات، المحاكاة، أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة...

إن المنظمات لا تقوم بعملية التقييم لأجل التقييم وإنما تسعى إلى بلوغ الأهداف التالية:

أ- تعزيز ثقة المتعاملين والمساهمين في الكفاءات الفردية والجماعية للمنظمة،

<sup>1</sup> عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة و المعلومات ، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة ، عمان ، 2007 ، ص 2.

<sup>2</sup> - كمال منصور، سماح صولح: تسيير الكفاءات: الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ، مجلة الأبحاث الاقتصادية وإدارية ، جامعة محمد خيضر بسكر، العدد07، جوان 2010، ص. 62.

<sup>3</sup> - المصدر نفسه ، ص62.

<sup>4</sup> - كمال منصور، سماح صولح ، المرجع السابق ، ص.125.

- ب- ضمان التحسين المستمر للأداء الوظيفي للعمال من خلال تنمية كفاءاتهم؛  
ت- ضمان التحكم في إدارة الموارد البشرية والكفاءات على مستوى المنظمة بجميع وحداتها.

#### 4- الترقية والنقل :

**4-1 الترقية :** يقصد بها شغل مناصب أخرى ذات مستوى أعلى و قد يصحب الترقية زيادة في أجر و الميزات الأخرى ، وهو الوضع السائد في أغلب الأحيان ، لكن زيادة الأجر ذاته ليست معياراً للترقية ما لم يكن مصحوباً بممارسة العامل المرمي ، و تعتبر من الأمور الحيوية الوظيفية تنمية الأفراد ، فالشخص لن يتولد عنه الحافز للتنمية الذاتية إذا لم تتوفر لديه فرص ترقية<sup>1</sup>.

ولي ترقية عدة اشكال منها:

**أ- الترقية في الدرجة:** إن ترقية الموظف من درجة الى الدرجة التي تعلوها مباشرة وفقاً لأقدمية معينة في منصب عمله و تكون هذه الترقية في إطار السلم الإداري الذي عين به و يتحدد هذا السلم بموجب القانون الأساسي الخاص بالفئة التي ينتمي إليها الموظف<sup>2</sup>

**ب- الترقية في المرتبة:** و يترتب على هذا النوع من الترقية زيادة الراتب دون زيادة المسؤوليات و الواجبات، و تجمع بين الأقدمية و الكفاءة، و تحتل الأقدمية الدور الرئيسي في الترقية في المرتبة.<sup>3</sup>

**ج- الترقية في الفئة:** تنظم الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حد كاف، من حيث نوع العمل و ماهيته و مستوي الصعوبة و المسؤولية و درجة التأهيل المطلوبة، فهي تحيز معاملة موحدة من حيث الأجر و غيره من أوجه شؤون الأفراد.<sup>4</sup>

و هذا النوع يجمع بين الترقية في الدرجة و الترقية في الرتبة، أي لا يترتب عنها تغيير في الوظيفة، و لا تكون هناك زيادة في المسؤوليات و الواجبات، و تستند إلى كفاءة العامل.

**هـ- الترقية الجافة:** فيها يرتفع المركز الأدبي للعامل و لا يرتفع الأجر، وهي تمنح أحياناً كتعويض للعامل على المكافآت، و تبرز أهمية هذا النوع بالنسبة للأفراد الذين يشغلون المراكز و المستويات العليا من التنظيم<sup>5</sup>

ويرى الأستاذ محمد علي محمد سالم في كتابه دراسات في العلاقات الصناعية و إدارة الأفراد أن هذه الترقية لا تتم إلا في أوقات أزمات، حيث تلجأ إليها المؤسسة بدلاً من زيادة الأجر و المرتبات<sup>6</sup>

<sup>1</sup> زكي محمود هاشم ، الإنجازات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، القاهرة : دار السلاسل للطباعة و النشر و التوزيع ، 1979، ص 200

<sup>2</sup> المرجع السابق ، ص 389 .

<sup>3</sup> محمد أنس قائم جعفر، مبادئ الوظيفة العامة و تطبيقها على التشريع الجزائري ، سلسلة القانون المجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص 123

<sup>4</sup> عادل حسن مصطفى زهير ، الإدارة العامة، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1973، ص 132

<sup>5</sup> صلاح الشناوي ، غدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية بيروت، ب ط ، 1973، ص 96.

<sup>6</sup> محمد أنس قاسم جعفر، مذكرات في الوظيفة العامة ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، 1989، ص 25.

**4-2- النقل:** يجب أن يكون الغرض النهائي من النقل هو التوفيق بين الفرد والوظيفة ، و قد تبدأ الحاجة إلى النقل من الحاجة إلى الوظيفة و العمل ، فموسم الإنجازات قد يستلزم إجراء بعض التنقلات المؤقتة ، كما أن وجود نقص عمل في بعض الوحدات قد يستلزم نقل بعض الأفراد إليها ، أو تغييرات تنظيمية تحدث في المؤسسة قد تستلزم تغييرات في المناصب و يمكن أيضا أن يكون النقل لأسباب أخرى عديدة و ذلك حسب ظروف أي مؤسسة .<sup>1</sup>

### 5- تكوين والتدريب

لا يختلف مفهوم كلمتي التدريب والتكوين في شيء ما عدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة التدريب تسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية فإن التدريب، وهو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة إلا أنه يبقى امتداد لعملية التكوين فمصطلح التكوين أشمل وأوسع من مصطلح التدريب<sup>2</sup> فمن خلالهما يتم تطوير الكفاءات فهما: "مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، ومهاراتهم واستعداداتهم"<sup>3</sup>.

### 6- الاتصال لداخلي :

يتوقف نجاح تنمية الكفاءات في المنظمة على التعاون القائم بين أفرادها وتحقيق العمل الجماعي، ويمثل دور اتصال الكفاءات البشرية في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة حيث يشار للاتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم بعضهم ببعض. ويمكن إعطاء مفهوم للاتصال على أنه عملية توصيل المعلومات، أي نقل المعلومات والمشاركة في الأفكار والآراء والحقائق بشكل يضمن فهم المتلقي جميع المعلومات المسلمة كما تدور في ذهن المرسل<sup>4</sup>.

### 7- المكافآت والحوافز

تعتبر الحوافز بأنها أسلوب معين يهدف إلى زيادة كفاءات العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة الإنتاجية لهم كماً ونوعاً، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها<sup>5</sup>. وتعتبر الحوافز قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد للقيام بالعمل المطلوب عل أكمل وجه، ويجب أن تعبر الحوافز عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد المنظمة وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز موظفيه، مع مراعاة مبدأ الفروق الفردية بينهم، وللحوافز صور عديدة منها:

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، دليلك لتخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1995 ، ص 288

<sup>2</sup> أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص 88.

<sup>1</sup>-Shimon L.Dolon et autres : **La Gestions des Ressources Humaines - Rendance en Jeux et Pratiques Actuelles**- 3<sup>ème</sup> édition, village mondial, Canada, 2002, p.307

<sup>4</sup> منال طلعت محمود ، أساسيات في علوم الإدارة ، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ، مصر ، 2003 ، ص 264.

<sup>5</sup> محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، 2004، ص، 113 .

- الحوافز المادية ( زيادة الأجر، المكافآت والمنح الدالية، المشاركة في الأرباح )
- الحوافز المعنوية ( الوظيفة المناسبة، ضمان استقرار العمل، فرص التدريب والتعليم، التّقىة )
- الحوافز الواقعية ( ظروف العمل المريحة، ساعات العمل المريحة، مكاف العمل الصحي ) .

## المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية

تسعى المنظمات إلى التفوق والزيادة في الصناعة التي تعمل فيها وهذا الأمر لا يتم ما لم تحصل على ميزة تنافسية، والتي تتمثل في الكفاءات التي تمتلكها المنظمة والتي يصعب على المنافسين تقليدها أو الحصول على مثلها .

## المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية

جاء مفهوم الميزة التنافسية ليحل محل الميزة النسبية الذي كان سائدا بين الإقتصاديين الصناعيين ومتخصصي التجارة الدولية ، لذلك اجتهدت منظمات الأعمال في إطار اليات وطرق عمل في تحويل ميزاتها النسبية إلى ميزات تنافسية ، من خلال امتلاك عوامل إنتاج و مهارات بشرية و معرفية .

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

و تتحقق الميزة التنافسية من خلال الإستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية و التنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم و تطبيق إستراتيجيات التنافسية ، و يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل ، و قدرة المنظمة على تحقيق التميز<sup>1</sup>.

و هو ما يؤكد السلمي في تعريفه للميزة التنافسية على أنها " مجموعة المهارات و التكنولوجيات و القدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها و استثمارها بهدف إنتاج قيم و منافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون ، و تأكيد حالة من التميز و الاختلاف فيما بين المؤسسة و منافسيها<sup>2</sup> ."

كما يعرفها "مرسي خليل" على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس<sup>3</sup>.

إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد و المستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها ، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكن معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين و بأقل أسعار ، و هذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى لتحقيقه المؤسسة من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية و الكفاءات ، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف و تحسين الجودة و بالتالي ضمان ولاء العملاء و زيادة حصتها السوقية و تعظيم الربحية على المدى الطويل .

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008 ، ص13

<sup>2</sup> علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، ، 2001 ص 104.

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية ، مصر، 1998، ص 37.

**المطلب الثاني : أبعاد وأنواع الميزة التنافسية**

للميزة التنافسية العديد من الأبعاد و الأنواع والتي سنتطرق إليها فيما يلي :

**أولا : أبعاد الميزة التنافسية**

للميزة التنافسية بعدين أساسيين :

**1- البعد الأول : القيمة المدركة لدى العميل :**

يمكن للمنظمات استغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها مثل أي منظمة في استغلال إمكانياتها المتميزة ومن أشهر الأمثلة على ذلك شركة IBM التي سيطرت على صناعة الحسابات الآلية في فترة السبعينات التي فشلت في تحديد و إدراك أهمية السوق النامي للحسابات الشخصية مما تسبب في فقدها حوالي 90 مليون دولار واضطرها ذلك إلى إعادة النظر في إستراتيجياتها و سياساتها و هياكلها التنظيمية و تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسها .

وعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل إلا أن الأمر اعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة مدى الإقناع بالمنتج أو الخدمة ومدى الاعتمادية عليه ، وخدمات ما بعد البيع و تؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تصميم و تطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي تم تنميتها في إطار التوجه باحتياجات العملاء بالإضافة إلى العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها من الوفاء بتلك الاحتياجات<sup>1</sup> .

**2- البعد الثاني : التميز :**

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها ، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية ، فبالنسبة للموارد المالية يمكن أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر ارخص من الآخرين ، وفيما يتعلق بالمواد المادية والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المنظمة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج فإنه من استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة على المنظمات الأخرى ، وتمثل الموارد البشرية للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية ، فالعديد من المنظمات يعزى نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية أما المصدر الرابع للتميز هو الإمكانيات التنظيمية على إدارة نظمها والأفراد الموجودين من أجل مقابلة احتياجات عملائها ، و تختلف الإمكانيات التنظيمية عن المصادر الأخرى لتحقيق التميز في الطريقة التي تساهم بها تلك الإمكانيات في إعطاء قيمة

<sup>1</sup> نعمة عباس ، خضير خلفاوي ، الإدارة الإستراتيجية ، المداخل ، المفاهيم ، العمليات ، ط1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010 ، ص

لمنتجات أو خدمات المنظمة من الصعب إن لم يكن من المستحيل على الآخرين تقليدها <sup>1</sup>.

### ثانيا : أنواع الميزة التنافسية

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأدنى وميزة التمايز:

#### 1-ميزة التكلفة الأدنى: يمكن للمنظمة أن تحوز ميزة التكلفة الأدنى (الأقل) إذا كانت تكاليفها المتراكمة

بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل، و من بين هذه العوامل مراقبة التعلم بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب ، بل يجب أن يتعدى إلى تكاليف النقابات و الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة ، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم و تحديد أهدافه و ليطم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع <sup>2</sup>.

#### 2- ميزة التميز : تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق

بها ، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد ، والتي تميز من بينها التعلم بحيث قد تنجم عنه خاصية التفرد لنشاط معين ، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ، و من ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل <sup>3</sup>.

### المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية

هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء والموارد

المتميزة كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة... الخ

#### أولا : الكفاءة :

وتنسب الكفاءة إلى المعرفة والقدرات التي تتمتع بها منظمة الأعمال والتي تساعدها على القيام بأنشطتها بطريقة أكثر من المنافسين، بحيث تجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض، أما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، ط1، دار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية ، 2008 ، ص15

<sup>2</sup> فلاح حسن الحسيني ، إدارة المشروعات الصغيرة : مدخل إستراتيجي للمنافسة ، ط1 ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 20 .

<sup>3</sup> محي الدين القطب ، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، ط1 ، دار حامد للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012 ،

إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية. إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة<sup>1</sup>.

### ثانيا : الجودة :

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرصة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد<sup>2</sup>.

### ثالثا : 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 القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة، ذلك أن العديد من المؤسسات تستثمر بشكل كبير في المعرفة، فهي تعمل على تأثير واستنساخ أفضل الممارسات بغية الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري، إلا أن الأمر يتطلب في البداية تحديد المشاكل المرتبطة بتطبيق المعرفة في المؤسسات. فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات. وبهدف تحليل أثر المعرفة في خلق وتكوين المزايا التنافسية كمدخل استراتيجي يركز على استثمار الموارد البشرية والكفاءات تناولنا ضمن الفصل الرابع من بحثنا البعد الاستراتيجي لتسيير المعرفة كمدخل لميزة تنافسية مستدامة؛ وفي ظروف التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمتنافسين فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل منسق المعرفة الجديدة، وتجسيدها في التكنولوجيا وأساليب وخدمات، أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سملاي محضية، مرجع سبق ذكره، ص 08.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 09.

<sup>3</sup> سملاي محضية، نفس المرجع، ص 09.

تسعى

### المطلب الرابع : محددات الميزة التنافسية

كل من الدول المتقدمة والنامية إلى الاستحواذ على القدرة التنافسية والعمل على زيادتها وكما هو معلوم فإن الميزة التنافسية يجب أن تستجيب للتغيرات في البيئة الدولية ، وقد أرجع بورتر الميزة التنافسية في أية صناعة إلى أربعة محددات رئيسية تؤثر كل منها في الأخرى كما يلي :<sup>1</sup>

#### أولاً : أوضاع عوامل الإنتاج

لا تقتصر عوامل الإنتاج في ظل نظرية الميزة التنافسية على العمل ، و رأس المال و الموارد البشرية ، بالإضافة إلى المعرفة و المناخ والموقع كذلك تتطلب الميزة التنافسية الكفاءة في استخدام عوامل الإنتاج و تفاعلها مع محددات الميزة التنافسية الأخرى .

#### ثانياً : أوضاع الطلب المحلي

يتمثل ذلك في هيكل الطلب و معدل النمو و مدى توافقه مع العالمي ، فإذا كان الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا فإن ذلك يحفز تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها ، مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي .

#### ثالثاً : الصناعات المكتملة والمغذية

يعتبر توافر مجموعة من الصناعات المكتملة والمغذية ، أحد محددات الميزة التنافسية نظراً لما توفره من مدخلات بسرعة و مرونة كبيرة ، بما يساهم في تحقيق السعر ، كذلك يترتب على وجود تلك الصناعات ، قصر خطوط الاتصالات والمواصلات ، كما يتيح فرصة لتبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا بما يزيد من درجة التطوير والتكنولوجيا وخلق مهارات إنتاجية و إدارية أفضل<sup>2</sup> .

#### رابعاً : إستراتيجية المنشأة و هيكلها و درجة المنافسة

يتضمن هذا المحدد ، الأهداف و الإستراتيجيات و طرق و أساليب تنظيم المنشأة بالإضافة إلى طبيعة المنافسة المحلية ، والتي تشجع على الاختراع ، وتهيئ للنجاح على المستوى العالمي . و يترتب على هذا الاختلاف في المناهج الإدارية والمهارات التنظيمية خلق مزايا لعديد من الدول في أنواع مختلفة من الصناعات وتمثل العلاقة بين العمل والإدارة أهمية خاصة في كثير من الصناعات لأنها تقوم بدور حيوي في التطوير والابتكار في المنشآت<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> وائل مجد إدريس و زملائه ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ، دار البازوري للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص96.

<sup>2</sup> عمر صقر ، العولمة و قضايا اقتصادية معاصرة ، الدار الجامعية ، الأردن ، 2003 ، ص98.

<sup>3</sup> نفس المرجع ، نفس الصفحة .

### المبحث الثالث: تنمية الكفاءات البشرية وأثرها على الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات نحو تحقيق هدف البقاء والحفاظ على المكانة السوقية و ذلك بالاعتماد على عدة طرق أهمها تدعيم الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة فإن هذه الميزة التنافسية تحتاج هي الأخرى إلى مجموعة عوامل تدعمها أبرزها العنصر البشري المجسد في كفاءة هذا العنصر البشري الذي يملك مقومات الميزة التنافسية وبعد تنمية كفاءاته كان ولا بد أن يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في دعم هذه الميزة التنافسية.

#### المطلب الأول: تحقيق الميزة التنافسية من خلال الكفاءات

إن الميزة التنافسية تتحقق بتوظيف كفاءات ثمينة صعبة التقليد غير قابلة للإحلال نادرة و دائمة و حتى تساهم هذه الكفاءات في تحقيق التنافسية يجب أن تتسم بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

##### أولا : الندرة

بمعنى يمكن لعدد محدود من المؤسسات فقط الحصول عليها حتى لا يتمكن المنافس من نقلها أي غير متاحة المنافسين بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها كأن تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.

##### ثانيا : عدم القابلية للإحلال :

حتى يحافظ المورد على قيمته ، لا يجب أن يكون له بديل حتى لا يتسنى للمنافس نقله لان التنافسية المحققة يصعب استمرارها حالة تبديل الموارد و الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.

##### ثالثا : التقليد :

يجب أن يكون المورد صعب التقليد سواء بالتدريب أو بالتأهيل و هذا لمنع المنافسين من اكتسابه ، و تكمن هذه الصعوبة نتيجة الأسباب التالية:

1- طبيعة ثقافة المؤسسة و معايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة.

2- صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.

3- صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات مثلا العلاقات ما بين الأفراد ، سمعة المنظمة هي ظواهر اجتماعية يصعب تقليدها لكن كيف يمكن حماية الكفاءات من التقليد؟ و ذلك بإحاطتها بنوع من الضباية والإبهام؛ ويطلق على هذه الضباية السبب المبهم والذي يقصد به الغموض الذي يكتنف العلاقة بين السبب والنتيجة، مما يجعل عملية تقليد هذه الكفاءات من

<sup>1</sup> TYWONIAK. S, le modèle des ressources et des compétences: un nouveau. Paradigme pour le management stratégique? p10, [in]: [www.strategieaims.com/montreal/tywoniak.pdf](http://www.strategieaims.com/montreal/tywoniak.pdf). fév, 2007

طرف المنافسين صعبة؛ الأمر الذي يقود بالنتيجة إلى صعوبة تقليد الميزة التنافسية المحققة من قبل المؤسسة من خلال كفاءاتها<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: تنمية الكفاءات كمدخل لدعم الميزة التنافسية

تحتل عملية تنمية الكفاءات البشرية لدى إدارة مؤسسات أهمية كبيرة نظرا للارتباط الوثيق بين جودة المنتجات وكفاءة الموظفين المساهمين في إنتاجها، لذلك تلجأ هذه المؤسسات إلى تصميم و تنفيذ البرامج التدريبية المكثفة التي تعمل على إكساب لعاملين بها المعرفة والسلوك المناسبين لتقديم منتجات ذات جودة عالية و تسمح للمؤسسة بمواجهة متطلبات التنافسية محليا و دوليا.

فتنمية الكفاءات في مؤسسة تسعى إلى تحقيق الاستثمار الفعال لقدراتها من خلال اعتماد استراتيجيات لتحسين أدائها وتحديد نقاط قوتها وضعفها لمعالجتها، بما يساهم في تدعيم إنجاز الأهداف المبرمجة ، حيث تقوم تنمية المهارات على مبدأ المشاركة الجماعية داخل المؤسسة بهدف تحقيق تميز في الأداء، من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر لها لتحقيق رضا العميل وبمساهمة جميع العاملين بشكل مستمر.

إن استقطاب أفضل المهارات البشرية و تنظيم دورات تكوين متخصصة لها، و وضع نظام متكامل لتقييم أدائها ومن ثم تصميم النظام المناسب لتحفيزها يشكل أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الباحثة عن دعم مشروع الحصول على الميزة التنافسية ، فعملية بناء الميزة التنافسية في بيئة الصناعة تتطلب التركيز على نظام تنمية الكفاءات و الذي يمر عبر سياسة البحث عن أحسن المداخل لتثمين الموارد البشرية بما يساهم في ترقية الخدمات، ومن هذا المنطلق تمارس هذه الإدارة الكثير و من الجهود و تحقق الكثير من السياسات الهادفة إلى تعزيز مكانة المورد البشري ضمن موارد المؤسسة .

### أولا : نظام تثمين كفاءات في إطار تدعيم الميزة التنافسية

يدخل هذا النظام في إطار الإدارة التكاملية للموارد البشرية حيث يساهم وضعه في دعم الإستراتيجية التنموية للمؤسسة ، حيث يهدف اعتماد مثل هذا النظام من طرف المؤسسة إلى تحقيق جملة من النتائج و من أهمها نجد<sup>2</sup>:

- 1- عقلنة القرارات الخاصة بتنمية المسارات المهنية للأفراد عن طريق ربطها بكل من :
  - تقييم موضوعي للأداء لضمان عدم الانحياز الشخصي الذاتي في تقييم الأداء.
  - تثمين الطاقات الكامنة للأفراد عن طريق استغلال القدرات الكامنة و تفجيرها.
- 2- العمل على الأخذ بعين الاعتبار المعطيات التالية:
  - الاحتياجات و الإمكانيات الحالية و المستقبلية للمؤسسة التأمينية.
  - التطلعات و الطموحات الحالية و المستقبلية للأفراد .

<sup>1</sup> سملاي بحضية ، مرجع سبق ذكره ، ص05

<sup>2</sup> CRMA Assurance. Direction du Personnel, « système d'évaluation des compétences et des performances», 2005.

**3-** التأكيد على أهمية تحديد احتياجات التدريبية لهيئة الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة. إن شعور إدارة المؤسسة بضرورة تنمية كفاءات مواردها البشرية نابع من ضغوط المنافسة خاصة بعد انفتاح سوق الوطنية على السوق العالمي ، و مع ترتب عنه من تحديات غير معتادة، وحتى تحقق هذه المؤسسات متطلبات التنافسية المعتمدة على الموارد البشرية كان لا بد عليها أن تصمم البرامج التدريبية المناسبة التي تضمن دعم الميزة التنافسية من خلال التأكيد على توفر الشروط و المتطلبات التالية :

**4-** العمل على ضمان تعدد كفاءات الفرد الواحد بالمؤسسة ، و ينعكس ذلك في زيادة سرعة العمليات و من ثم تقديم الخدمات المتاحة في الوقت الذي يفضله العميل.

**5-** العمل على ترقية العلاقة بين المؤسسة التأمينية و العملاء من خلال تحسين صورة الخدمة و إعطاء الفرصة الكاملة للعميل حتى يعبر عن طلباته و مدى احتياجاته لإعادة تشكيل الخدمة.

**6-** تقييم أداء الجهاز الوظيفي من خلال القيام بعملية الفحص المنظمة لانجازات الفرد العامل على مدى فترة زمنية محددة بأسلوب متناسق و موحد بهدف التوصيل إلى اتفاق حول أفضل السبل التي تؤدي إلى تحسين مستوى الانجاز و تحديد مستويات جديدة في العمل للفترة القادمة .

**ثانيا : تسيير الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية :**

إن البحث على الميزة التنافسية و الاستحواذ على أكبر قطاع من السوق ، أصبحت السمة السائدة في يومنا هذا ، بحيث أصبح البحث و الرغبة في تحقيق المزايا التنافسية التحدي الأكبر الذي تواجهه المنظمات مهما كانت إمكانياتها و حجمها في ظل العولمة و التطورات المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات التي أصبحت لا تشبع رغبة المنظمات في تحقيق أهدافها ، و إن تحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة مرتبط بقدراتها التنافسية أي قدرتها على تقديم منتجات و خدمات للمستهلك ذات كفاءة و فعالية عن باقي المنافسين المرتبطة بتقليل التكلفة ، الإبداع ، الجودة ، سرعة التسليم ، و كما أن التطورات التي عرفتها المجتمعات و تعقيدها المرتبطة بالتطورات العلمية و التكنولوجية التي أدت إلى تعدد الأطوار و الوظائف داخل المؤسسة و هذا ما أدى إلى البحث عن الكيفية و الطرق الناجحة والبحث عن الأساليب العلمية للتحكم في سير المؤسسات و التوجيه لما هو نحو تحقيق الميزة التنافسية .<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : التأثير التنافسي لإستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية

إن عملية تنمية الكفاءات للأفراد في المؤسسة تعتبر من النشاطات الإستراتيجية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ومن هذا المنطلق وجب على هذه الأخيرة القيام بتحليل دقيق ومعرفة جيدة للمبادئ التي تقوم عليها هذه الإستراتيجية التنموية للكفاءات والقيام بتوجيه هذه الأهداف إلى خدمة ودعم الميزة التنافسية.

**أولا : التطورات الحالية للإستراتيجية والكفاءات**

<sup>1</sup> جيفري فيفر ، الموارد البشرية كقوة تنافسية ، خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال ، السنة 03 ، العدد 12 ، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) 1994 ، ص 03 ،

لقد شهد مجال الإستراتيجية والكفاءات جملة تغييرات جذرية سواء في التطبيقات أو في الروى والاعتقادات . والتي ما هي إلا انعكاسات لبعض الظروف التي يمر بها العالم أهمها، العولمة ، والتي نذكر منها:

- تسارع وتيرة العمل حيث أصبح الرهان يدور حول الساعة وامتد التغيير يشمل الإستراتيجية في حد ذاتها حيث أصبحت هذه الأخيرة تتغير بوتيرة متسارعة بعدما كانت تركز على المدى العوامل وعدم المرونة وذلك نتيجة الاحتياجات الجديدة و المتسارعة للعملاء وتسارع نشاطات المنافسين وأدى ذلك على إثراء أدبيات الإدارة الإستراتيجية لمصطلحات جديدة مثل غزو الاسواق (invasion des marches) وهو مصطلح كناية عن امتلاك المؤسسة وسيطرتها على الأسواق المستقبلية.

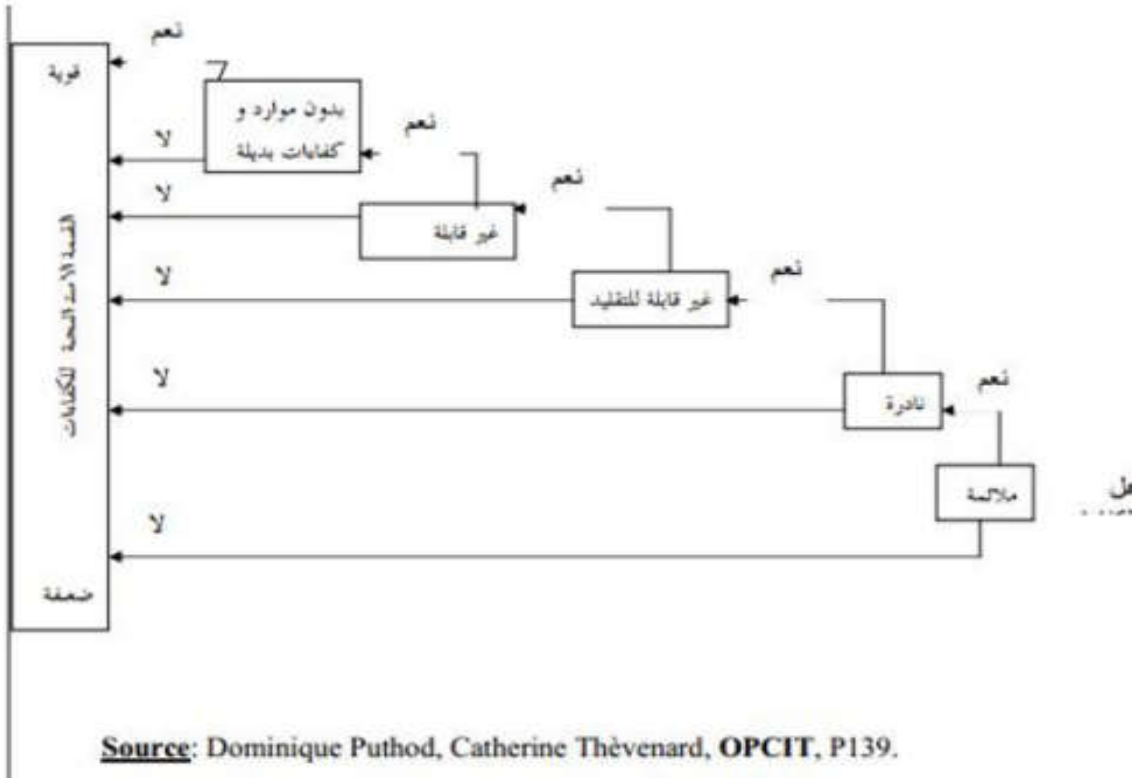
أما مجال الميزة التنافسية فهو الآخر شهد تغيرا في التركيز على عوامل خلق القيمة وذلك من مجرد تحقيق هذه الأخيرة وخلقها أثناء الإنتاج فقط إلى التركيز على قيمة مضافة أخرى خاصة مجال التوزيع وتحديد استحداث قنوات توزيع جديدة مثل الإنترنت . ولقد كان من الشائع أن الإستراتيجية تتموضع وتتركز على الزوج : منتج /سوق فأضيف إلى تلك الاهتمامات - كما ذكرنا سابقا -عنصر الكفاءات المتاحة .

العنصر الآخر الذي نادرا ما نجده رغم قدمه ألا وهو اعتماد بعض الإستراتيجيات التي تسهل على المؤسسة على إدارة وتسويقها بسهولة مثل استراتيجيات التحالف مما أصفى تغييرا جذريا على ثقافة الاعتماد على تطبيق السعر المرتفع واعتباره أداة للربح إلى اعتماد أسعار منخفضة نتيجة اعتماد إدارة احترافية تكاملية .

أما في ما يخص التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال فهذه الأخيرة وبعدها كانت تشكل عنصرا لا غنى عنه في اعتبارات الإستراتيجية فقد تم ربط الإستراتيجيات بأهداف كل من البحث عن المرد ودية العظمى زيادة الإنتاجية بناء علاقات متميزة مع العملاء والموردين وتم الانتقال من فكرة الاعتقاد فضل الإستراتيجية عن كل من المؤسسة الإدارة إلى الاعتقاد الجازم بضرورة التلاحم والتكامل بين هذه المتغيرات الثلاثة<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> Jean Brilman, les meilleures pratiques de management, 4 ème édition, éditions d'organisations, paris, France, 2003. P140-142 / P442-443

الشكل (02): اختبار تقييم القيمة الإستراتيجية للكفاءة



المصدر : أبو القاسم حمدي ، مرجع سابق ، ص 136

يمثل هذا الاختيار التقييمي أولاً فيما إذا كانت الكفاءات تلاءم المؤسسة في انتهاز الفرص أو القضاء على التهديدات في بيئتها، هذه الملائمة *pertinence* ينتج عنها توافق مزدوج<sup>1</sup>:

الأول هو توافق الموارد مع الإستراتيجية، والثاني توافق الإستراتيجية مع متغيرات البيئة .

فإذا لم تكن هذه الكفاءات ملائمة للمؤسسة فإن القيمة الإستراتيجية لهما ضعيفة و إذا كانت العكس فنمر إلى الاختيار المولي وهو الندرة . فعنصر الندرة كما قلنا سابقاً من شروط الميزة التنافسية فكلما كانت الموارد نادرة كلما اعتبرت إستراتيجية وساهمت في تعظيم القيمة الإستراتيجية للكفاءات فإذا توفر عنصر الندرة ننظر فيما إذا كانت الكفاءات تتسم بصفة عدم القابلية للتقليد ، وفي هذا الاختيار يتم الفصل بين الموارد القابلة للتقليد كما قلنا سابقاً فإن (Grant) اعتبر أن عملية تحويل الموارد هي التي تأخذ في الاعتبار محددة كشرط ، وذلك عن طريق إبراز خصائص كل مورد وكفاءة والتركيز أكثر على الموارد والكفاءات غير المنظورة (Intangible) أو المضمرة فكلما كانت غير ظاهرة كلما ساعدت على عدم تقليدها . فإذا توفر هذا الشرط فيتم العبور نحو الاختيار التالي المتعلق بمدى عدم القابلية للتحويل) -النقل . فإذا كانت الكفاءات تتحرك بسهولة من طرف المؤسسة (كفاءات فردية) وليست محبوسة لديها فهي تشكل درجة كبيرة من التحويل فإذا كانت غير قابلة للتحويل فينظر إلى الاختيار المتعلق بعدم وجود موارد تحل محلها (بديلة) ويعتبر هذا العنصر مهماً جداً . فإذا كانت الكفاءات قابلة للتقليد وغير قابلة للتحويل

<sup>1</sup> أبو القاسم حمدي : مرجع سابق ، ص 136.

فإن المنافس قد يلجأ إلى هذا النوع الأخير (موارد بديلة) ويبطل هذه الميزة التنافسية للمؤسسة عن طريق الحصول على كفاءات بديلة .

وأخيرا في حال توفر جميع الشروط السابقة الذكر تكون لدى المؤسسة قيمة إستراتيجية عالية لكفاءات أفرادها والتي يمكن أن تساهم المؤسسة بشكل ايجابي في دعم الميزة التنافسية ما دامت تتسم بالبعد الإستراتيجي .

### ثانيا : تحليل القيمة الإستراتيجية للكفاءات

بعد أن تعرضنا في المبحث الأول لماهية الكفاءات البشرية و آليات تنميتها و التي تساهم في دعم الميزة التنافسية. سوف نركز هنا على الإستراتيجيات التي يجب توفرها فيها لضمان تحقق الميزات التنافسية المستدامة .

#### 1-1- ميزة التكلفة الدنيا<sup>1</sup>

لكي تنجح المؤسسة في تحقيق هذه الميزة التنافسية لا بد من الأخذ في الاعتبار بعض العوامل.

#### 1-1-1. في مجال الكفاءات والموارد : تتطلب :

- استثمارات كبيرة : نظرا لأن هذه الإستراتيجية تجبر المؤسسة على الاستثمار في الكمية بشكل كبير .
- هندسة وفعالية تقنية : وذلك لضمان الاستخدام الفعال للموارد المالية.
- الاتجاه نحو البساطة التقنية : ويتعلق الأمر بتصميم المنتجات وطرق الإنتاج بشكل يحقق التحكم في التكاليف.
- فعالية كبرى لليد العاملة : وهو شرط ضروري للتحكم في التكلفة ويعتبر المحور في ذلك.
- أنظمة توزيع مكيفة : ويعني ذلك أن تكون أنظمة التوزيع تستهلك تكاليف دنيا.

#### 1-2. مجال التنظيم : يتطلب :

- مراقبة التسيير : وذلك لضمان سير جيد لإدارة الموارد وضمان وجود نوع من التكامل والتلاحم بين الخيار والنفقات ونتائج التحليل الجيد للقيمة.
- التدفق المحاسبي الفعال، وهذا يكمل عمل مراقبة التسيير ويمس جانب الجودة حتى لا يتم التركيز فقط على العسر والتكلفة و إهمال الجودة.
- توزيع المسؤوليات والمهام يكون دقيق ومعرف جيدا : وهذا من شأنه يجنب المؤسسة الوقوع في أخطاء تكلفها وقتا وتكلفة ضائعتين وحتى لا تخلط المهام بين الأفراد.

#### 1-3. في مجال المنتج المباع ( التسويق )

والذي بدوره لا بد أن يستوفي الشروط التالية :

- يتلاءم مع حجم الطلب.
- معروف من طرف العملاء .
- يخلق قيمة لدى العملاء .

<sup>1</sup> حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة الورود لصناعة العطور، الوادي، ص 15.

- يخلق قيمة للمستهلكين .

- ذو جودة ويوفر أرباح دائمة للشركاء .

1-4. بناء ميزة تنافسية اعتمادا على عدة مصادر

وتتمثل في:

التصميم ، نمط الإنتاج، التمويل، الإمداد، التحكم في التوزيع.....

2. ميزة التمايز<sup>1</sup>

لهذه الميزة بدورها يجب على المؤسسة أن تأخذ في الاعتبار بعض العوامل:

2-1. في مجال الكفاءات والموارد

أ- الحدس والابتكار (intuition)

ويكون ذلك بالمحاولات الابتكار الدائم والمتواصل لتلبية تطلعات العملاء وبشكل فاعل وميزة البعض بأنه العملية المنظمة للتوصل إلى ما هو جديد، وعرضه للشركات الأمريكية الكبرى بأنه عملية التوصل إلى الاختراق أي التقدم الكبير المفاجئ وكذا التحسين المستمر والذي يعني إدخال الابتكارات الصغيرة المستمرة على المنتج وتراكمها يؤدي على منتج جديد يختلف تماما عن المنتج الأصل .

ب- تكنولوجيا المنتج : **Technologies De Produit**

وذلك قد يكون باقتناء تكنولوجيا سواء باستيراد تكنولوجيا من الخارج أو حتى تطويرها داخليا عن طريق تشجيع البحث بالتطوير وتنمية الكفاءات التقنية .

ج- القدرات التجارية : **Capacités Commerciales**

و إن ميزة التمايز تعرف إلا عندما تظهر في السوق بكل أو بآخر وكذلك يجب فهم مصادر التمايز التي تنتج للمؤسسة تلبية حاجات ورغبات العملاء ومن ثم تحليل احتياجات ورغبات السوق لضمان التوازن في العرض الحالي: عن طريق الاستعانة بالتفكير الإستراتيجي الذي لا يخرج من هدف تحقيق الميزة التنافسية. هذه القدرات التجارية للمؤسسة يجب أن يستجيب للتغيرات المستمرة في سلوك العملاء لذا يجب أن تكون المؤسسة هي السبابة في مجال التوزيع و أن تتحرك بسرعة للتكيف مع احتياجات العملاء الجديد

2-2. التنسيق بين التسويق والبحث والتطوير

أصبح من الضروري العمل على التنسيق وبعث التكامل بين وظيفتي التسويق والبحث والتطوير نظرا لدور كل منها في تدعيم الوظيفة الأخرى ولأنهما يشتركان في عامل أساسي ألا وهو الفكرة المؤدية إلى التمايز. فوظيفة التسويق تسعى دائما للبحث عن الاحتياجات الغير ملبات أو العروض أو الخدمات التي لا ترضي العملاء، وهي كذلك تراقب بصورة مستمرة ودقيقة تغير سلوك المستهلك لتمنح المؤسسة السبق في تلبية ذلك الاحتياج المتمثل في السلوك.

<sup>1</sup> مصنوعة أحمد ، مرجع سابق ، ص17.

والمقابل فهذه الوظيفة لا تؤدي دورها كما ينبغي إلا إذا استعانت بوظيفة البحث والتطوير حيث تقوم هذه الأخيرة بتدعيمها بالطرق والتكنولوجيا الجديدة والتي تتلائم مع تغيرات المحيط بما يضمن لها مواكبة تطلعات وحاجات العملاء الجديدة والمتجددة .

### 2-3. الأفراد ذوي المؤهلات المطلوبة

ونعني بذلك مجموع الأفراد داخل المؤسسة والذين يتميزون بالقدرة على تصميم وتنفيذ إستراتيجية التمايز، وهنا تكمن المسؤولية على عاتق المؤسسة فهي مطالبة بجذب هؤلاء الأفراد وضمهم عليها وكذا تشجيع روح المبادرة والابتكار والإبداع لدى هؤلاء .

وأخيرا فقد حذر " بورتر " جميع المدراء بأنهم لكي يحققوا نتيجة أفضل يجب عليهم أن يستخدموا مفهوم واحدا من بين المفاهيم السابقة (التكلفة الدنيا، التمايز، التركيز ) نظرا لأن عدم إتباعهم لذلك من شأنه أن يضع مؤسساتهم في منتصف الطريق، أي بدون أي إستراتيجية دفاعية .

## خلاصة الفصل :

تعرفنا في هذا الفصل على آلية تنمية الموارد البشرية ، والتي تعبر عن جوهر الدراسة فتعرفنا على أهم المراحل التي تمر بها عملية التنمية هاته ، بدءا بمرحلة ماهية الكفاءات البشرية و آليات تنميتها والتي تضم بدورها أنواع و مكونات كفاءة الموارد البشرية بالإضافة إلى تطور الكفاءات البشرية داخل المؤسسة و آليات تنميتها ، لمعرفة مدى تأثير عملية تنمية الكفاءات البشرية على الميزة التنافسية تطرقنا إلى مفهوم الميزة التنافسية الذي يمثل القيمة المميزة التي تقدمها المؤسسة للعملاء مقارنة بالمنافسين ، وعرضنا أهم المصادر التي تقوم عليها الميزة التنافسية و أبعادها و محدداتها. وأخيرا لتذكير الإجابة مباشرة نحو إشكالية الفصل، قمنا بإدراج مبحث تنمية الكفاءات البشرية و أثرها على الميزة التنافسية ورأينا كيف تساهم هذه الكفاءات في دعم الميزة التنافسية، كما تطرقنا منها إلى التأثير التنافسي لإستراتيجية تنمية الكفاءات و تحقيق التنافسية من خلال الكفاءات .

ولإسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي، قمنا بتركيز الجانب العملي على مؤسسة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة ، بغية معرفة ماهية عملية تنمية الكفاءات البشرية لديه ، وما هي الميزة التنافسية التي يتمتع بها من خلال كفاءاته .

# الفصل الثاني

دراسة جملة المركب (الصناعي)

التجارب المختبرية بالمسيلة

### تمهيد:

بعد تناولنا للخلفية النظرية لموضوع أثر تنمية الكفاءات في خلق الميزة التنافسية، وتكملة الجوانب النظرية التي تم التطرق إليها في الفصل السابق والإجابة عن الإشكالية واختبار الفرضيات المطروحة، نحاول من خلال هذا الفصل إعداد دراسة تطبيقية، نسعى من خلالها إلى التعرف على تأثير تنمية الكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية .

وفي هذا السياق قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث فتناولنا في المبحث الاول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وفي المبحث الثاني تطرقنا الى الإعداد المنهجي للدراسة الميدانية اما المبحث الثالث فتم فيه عرض وتحليل المتغيرات لمحاو الاستبيان واختبار الفرضيات الدراسة.

### المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سنحاول في هذا المبحث التعرف على "المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة في مختلف جوانبه، "المؤسسة الأم والنشأة وكذا الأهداف والطموحات التي تسمو إليها المؤسسة محل الدراسة".

#### المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

قبل أن نتطرق إلى مؤسسة الدراسة المركب الصناعي التجاري الحضنة \_ المسيلة \_، والتي تعتبر كفرع من فروع أو كوحدة من وحدات المؤسسة الأم ألا وهي مؤسسة الصناعة والحبوب ومشتقاتها بسطيف، لا بد أن نلقي بإطلالة عليها

#### أولا \_ المؤسسة الأم:

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات. ففي سنة 1965 وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن وأصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته. كذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية ووضع وحدات أخرى في بعض المناطق، ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب ومشتقاتها بسطيف، فقد أنشئت بمرسوم تنفيذي رقم: 367/82 بتاريخ 27 نوفمبر 1982 إبتداء من 2 أبريل 1990 تحولت إلى شركة مساهمة في إطار الإصلاحات الاقتصادية رأسمالها في 1997 قدر بـ: 2.525.000.000 دج، وتمتلك المؤسسة عدة وحدات موزعة على عدة ولايات منها: (سطيف، المسيلة، برج بوعرييج، بجاية، بسكرة، ورقلة).

كما تجدر الإشارة إلى أنه بعد أن تحولت المؤسسة إلى شركة مساهمة في سنة 1995 حققت الرياض سطيف أرباحا معتبرة فقد تطورت أرباحها الصافية بنسبة 68.51% خلال ثلاث سنوات الأخيرة والتي قدرت بـ: 21.032.231.000 دج في سنة 1997 مقابل 13.866.198.000 دج سنة 1995.

كما يمكن الإشارة إلى أنه تم زيادة رأس المال مرتين سنة 1997/1993 وذلك عن طريق إصدار أسهم نقدية وإدماج الاحتياطات.

إن رأس المال الإجمالي للشركة موزع كالتالي:

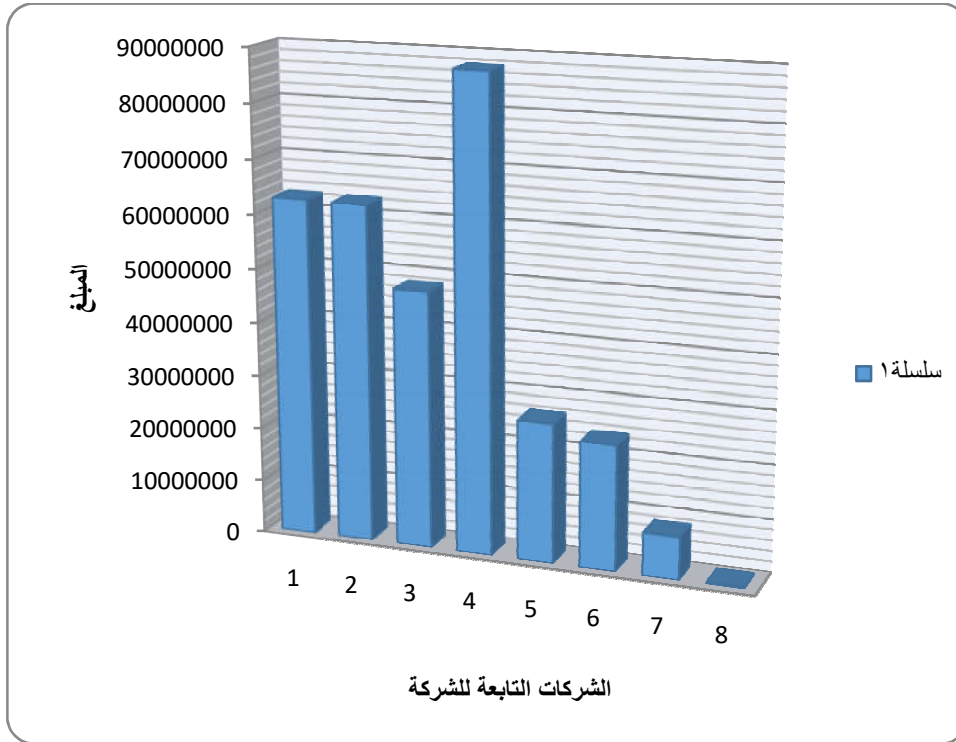
جدول رقم (02): رأس المال الإجمالي للشركة الموزع

المبلغ	الشركات التابعة للشركة
628.000.000 دج	1- مطاحن الصومام / ش م / سيدي عيش
627.000.000 دج	2- مطاحن البيبان / ش م / برج بوعريريج
479.000.000 دج	3- مطاحن الحضنة / ش م / المسيلة
876.500.000 دج	4- مطاحن الهضاب العليا / ش م / سطيف
261.000.000 دج	5- مطاحن الواحات / ش م / تقرت
235.000.000 دج	6- مطاحن الزيبان / ش م / القنطرة
81.000.000 دج	7- مطاحن سيدي عيسى / ش م /
4.000.000 دج	8- الفلاحة الجنوبية:

ملاحظة: يقدر رأس مال رياض سطيف في سنة 2011 بـ: 5.000.000.000 دج

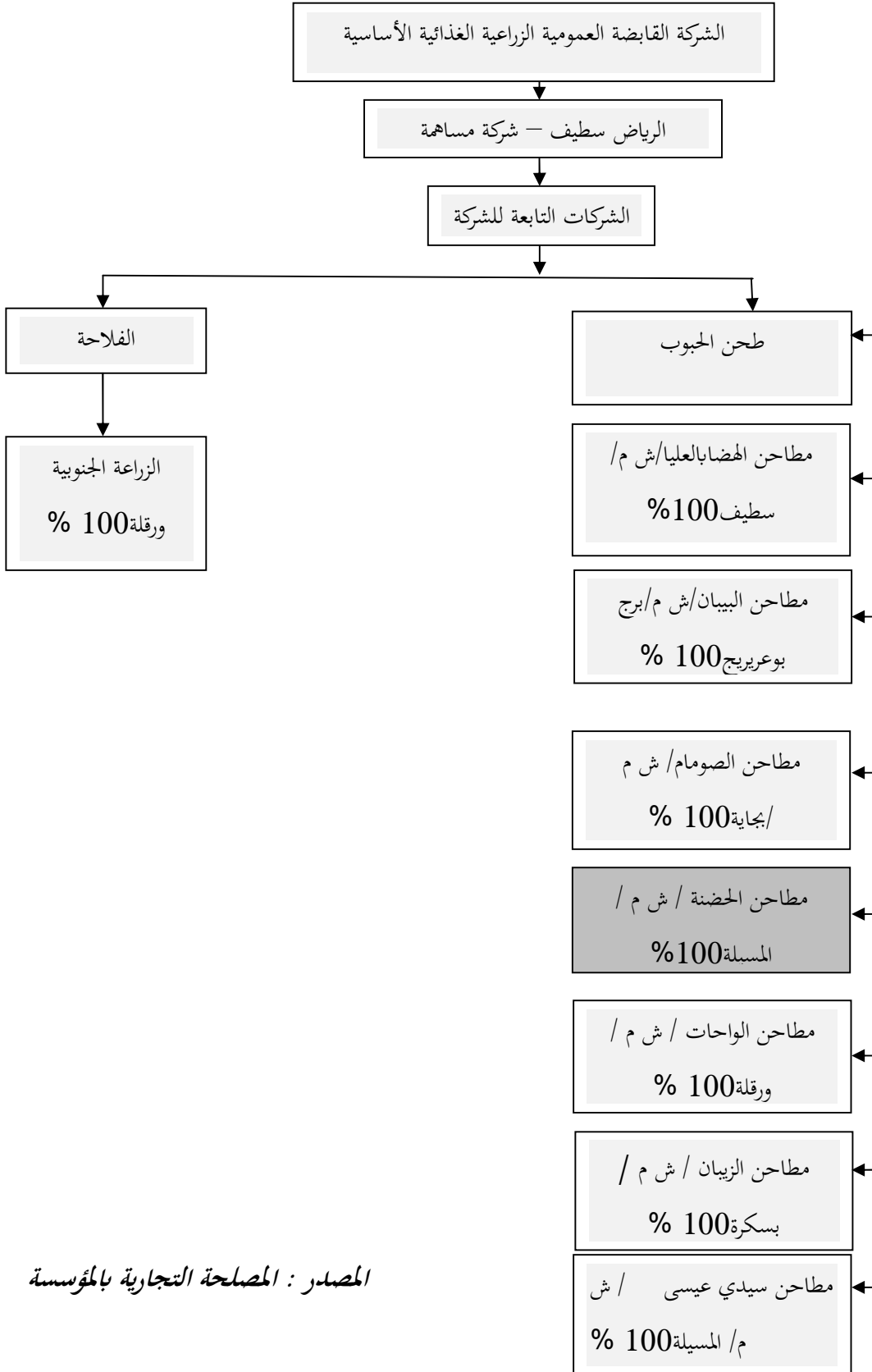
وفيما يلي رسم تخطيطي يوضح رأس المال الإجمالي للشركة موزع:

شكل رقم (03): رسم تخطيطي يوضح رأس المال الإجمالي للشركة الموزع



والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي " لرياض سطيف "

شكل رقم (04): الهيكل التنظيمي " لرياض سطيف "



المصدر : المصلحة التجارية بالمؤسسة

ثانياً\_ بطاقة فنية لمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة:

### 1- نشأة مركب الحضنة بالمسيلة:

تم تشغيل مطاحن الحضنة بالمسيلة أول مرة في سنة 1981، وفي أكتوبر 1997 حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة تابعة لرياض سطيف في شكل مساهمة مطاحن الحضنة ( مستخلص محضر اجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة بتاريخ 97/09/27) و مبلغ المساهمة 60.000.000 دج وقد بلغ رأسمالها 479.000.000 دج.

### 2- المقر الاجتماعي:

تقع مؤسسة مطاحن الحضنة \_ المسيلة في الشمال الشرقي لولاية المسيلة، وذلك بمحاذاة لطريق برج بوعريج Route de B.B.A M'sila، حيث تقع في مكان استراتيجي، حيث أن هناك العديد من المسافرين يمرون على هذا الطريق، هذا ما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة، إذ تصبح معروفة أكثر وأكثر، هذا ما يدعو إلى معرفة المنتجات التي تنتجها هذه المؤسسة.

### 3- الممتلكات:

تمتلك الشركة التابعة لمطاحن الحضنة مسمدتين ومطحنة واحدة علماً أن:

- مطحنة السميد والدقيق أنجزت من طرف الشركة السويسرية Buhler قدرتها الإنتاجية 2000 قنطار يومياً (1000 قنطار قمح صلب و 1000 قنطار قمح لين).

\_ تكلفة المشروع 220.915.480.55 دج؛

\_ تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة 1981؛

\_ ارتفعت القدرة الإنتاجية إلى 3000 قنطار يومياً سنة 1999 بزيادة (500 قنطار صلب 500 قنطار لين) حيث تكلفة رفع القدرة الإنتاجية كانت قدرت بحوالي: 242.202.253.51 دج؛

- مطحنة سميد من أنجاز شركة ايطالية Golfetto قدرة إنتاجها 4000 قنطار يومياً وتكلفة المشروع 563.986.101.84 دج وكان تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة 1993.

### 4- قدرة الطحن:

القمح الصلب: 5.500 Qx / J Blé dur

القمح اللين: 1.500 Qx / J Blétendre

### 5- القدرة الإنتاجية :

- السميد 3630 قنطار يومياً ( سميد ممتاز بنسبة استخراج 66 % )؛

- الدقيق 1080 قنطار يومياً ( دقيق المخابز بنسبة استخراج تقدر بـ 72 % ).

## 6- الهيكل التنظيمي لمركب الحضنة :

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل والتركييب السلمي والإداري لدوائر ومصالح وفروع الشركة وهو ما يساعدنا على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر حتى تستخلص فكرة عامة على هذه المؤسسة.

تتمثل مهام مصالح المؤسسة فيما يلي:

### 1- رئيس المدير العام:

يتكفل الرئيس المدير العام بإدارة جميع شؤون الوحدة والتنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة وكذلك التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع والاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة، إذا وبشكل عام لا بد عليه من تنفيذ جميع المهام المناطة به ولهذا توكل له عدة مهام أهمها:

- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة؛

- يعتبر الواجهة الأولى للوحدة؛

- التنسيق بين الوحدة و ممثلها من نفس القطاع؛

- يقوم بالربط بين جميع الدوائر؛

- يقوم بإعلام الرئيس المدير العام برياض سطيف بالوضعية الإنتاجية والمالية للمؤسسة.

وتنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما:

- قسم مهمته التنظيم والتسيير الداخلي " الهيكلي " للوحدة؛

- قسم الإشراف على العمال والتسيير الإداري والمالي والمبيعات.

### أولاً : قسم التنظيم و التسيير الداخلي - الهيكلي - للوحدة:

ينقسم إلى ما يلي:

1- الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة ومكلف بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

2- مسؤول ضمان النوعية: مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة ومقدار المنافسة.

3- المحاسب: يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها.

4- المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني وهو المحامي لدى الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة.

5- مكتب مساعد الأمن والوقاية: ومهمته حماية الشركة داخلياً وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من مختلف الأخطار.

### ثانياً : قسم الإشراف على العمال والتسيير الإداري والمالي والمبيعات:

وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي: مديرية التسويق، مديرية الإدارة والمالية، مديرية الاستغلال.

#### 1- مديرية التسويق:

وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال وتشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة، بوسعادة، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية.

#### 2- مديرية الإدارة والمالية:

وتنقسم إلى ثلاث مصالح وهي:

2-1- مصلحة المحاسبة والمالية: تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات وتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع المبيعات؛
- فرع تسيير المخزون؛
- فرع تسيير التثبيات؛
- الصندوق؛
- الجباية؛
- فرع التسيير المحاسبي للأجور.

2-2- مصلحة الموارد البشرية: لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي وذلك لإعطاء أكبر كفاءة، تفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع تسيير المستخدمين؛
- فرع الخدمات الاجتماعية.

2-3- مصلحة الوسائل العامة: ومن مهامها:

- متابعة جميع الأشغال والترميمات التابعة للوحدة؛
- المتابعة الميدانية للاستثمارات.

2-4- مكتب الإعلام الآلي: ويعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته.

#### 3- مديرية الاستغلال:

وهي المسؤولة عن إدارة كل المراحل التي يمر بها المنتج من شراء، صيانة، تخزين وإنتاج. وتنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:

3-1- مصلحة التموين: ومن مهامها ما يلي:

- شراء الحبوب والمواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج؛

- تزويد مختلف المصالح والمديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم والإنتاج.
- 3-2- مصلحة الصيانة: ويشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطب الخاص بآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة 24 سا / 24 سا وتتفرع هذه المصلحة إلى:
  - فرع الإلكترونيك والكهرباء: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات والمكيفات؛
  - فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن والشاحنات.
- 3-3- مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتتفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في:
  - فرع استقبال وتخزين الحبوب؛
  - فرع تسيير مخزونات الأكياس؛
  - فرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات.
- 3-4- مصلحة الإنتاج: مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذها محددة علمياً وتنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما:
  - مصنع التحويل رقم (1): يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد ، وذلك ببطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة؛
  - مصنع التحويل رقم (2): يضم آلات تحويل القمح الصلب واللين إلى دقيق وفرينة على الترتيب، وذلك ببطاقة إنتاجية قدرها 1500 قنطار من القمح الصلب و1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.

كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاث فروع:

  - فرع محاسبة المواد؛
  - فرع الطحن والإنتاج؛
  - فرع الشحن والتوزيع.

ويوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة وكذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج وذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة ولهذا تعتبر من أهم المصالح.

### المطلب الثاني: أهداف المؤسسة وطموحاتها

- تنشط المؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية و شديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية و لهذا فإن المؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف و آفاق مستقبلية أهمها :
- تعظم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع و التكلفة النهائية .
  - زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج و تحسين نوعيته .
  - محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية .
  - التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة .
  - تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية .
  - سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد و الفرينة .
  - المساهمة في بناء و تطوير الاقتصاد الوطني .
  - خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة .
  - الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج و تسويقه .
  - محاولة كسب رضا الزبائن و الحصول على ولائهم بأقل تكلفة و بجودة عالية .
  - محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا : مشاكل الإنتاج ، التوزيع والاتصال ..
  - الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية و خارجها .

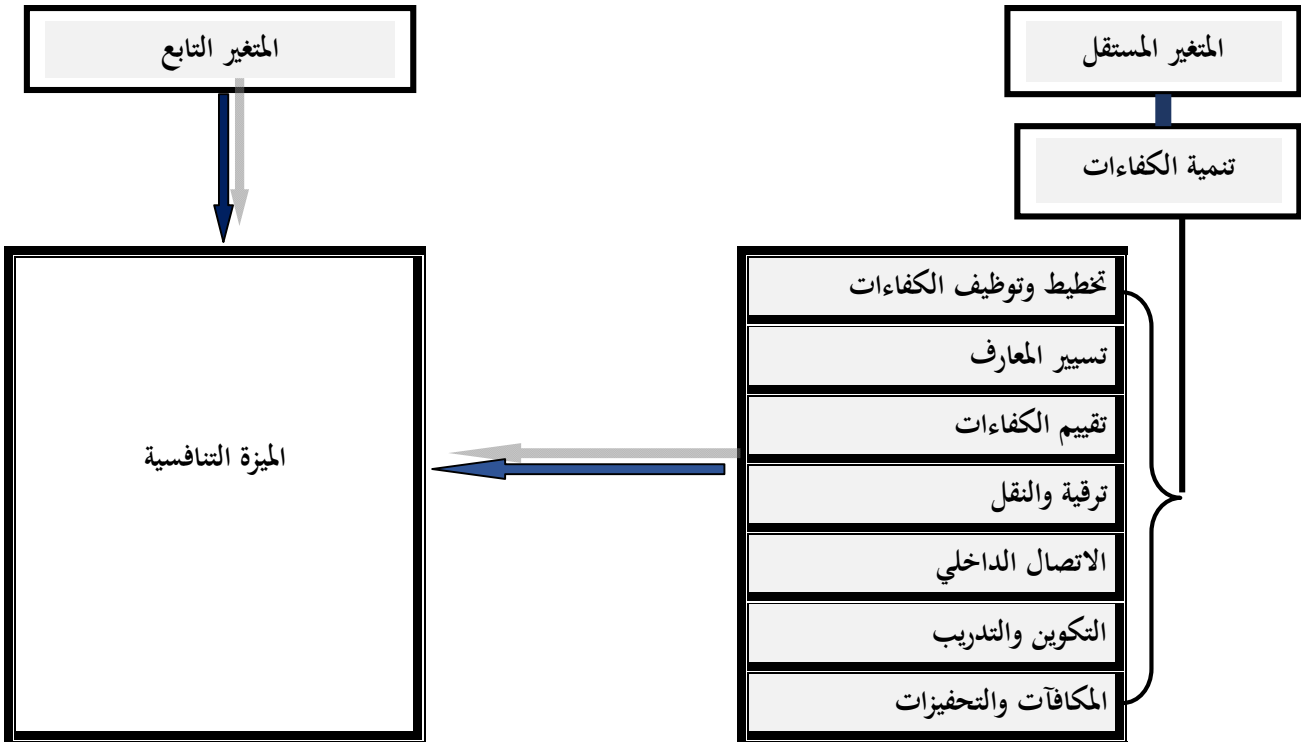
المبحث الثاني: الإعداد المنهجي للدراسة التطبيقية

من خلال هذا المبحث سنحاول عرض النموذج والإجراءات المنهجية للدراسة وكذا عرض وتحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة وأيضا اختبار طبيعة توزيع بيانات أفراد العينة والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

المطلب الأول : النموذج والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أولا: نموذج الدراسة:

صمم نموذج الدراسة الموضح في الشكل رقم (05) ليوضح أبعادها ولتحقي أهدافها وتوجهاتها الأساسية، كما أن النموذج يوضح علاقات ارتباط والتأثير لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة، بغرض الإجابة على المشكلة المعروضة الشكل رقم (05) المخطط الإجرائي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

ثانيا: متغيرات الدراسة

تشمل الدراسة متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (تنمية الكفاءات) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، علما ان المتغير الأول يشمل مجموعة من المتغيرات الفرعية، كما أنها تفترض وجود تأثير مباشر لمتغير تنمية الكفاءات من خلال المتغيرات الفرعية على المتغير التابع المميز التنافسية والجدول التالي يوضح ذلك :

1- الجدول رقم (03) متغيرات الدراسة

المتغير الفرعي		المتغير الرئيسي	المتغيرات
تخطيط وتوظيف الكفاءات	01	تنمية الكفاءات	المتغير المستقل
تسيير المعارف	02		
تقييم الكفاءات	03		
ترقية والنقل	04		
الاتصال الداخلي	05		
التكوين والتدريب	06		
المكافآت والتحفيزات	07		
الميزة التنافسية في المؤسسة		الميزة التنافسية	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبين

ثالثا: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال المركب الصناعي التجاري الحضنة، والذين عددهم 250 عامل. ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة فقد حصرنا دراستنا على 32% من مجتمع الدراسة والذين يبلغ عددهم 80 عامل بتعدد وظائفهم (حارس، سائق، اداريون....)

ونظرا لقيود الوقت والتكلفة، وأخذا بعين الاعتبار ما يحتويه الاستبيان (أنظر الملحق رقم 01) وعدم تواجد العامل في وقت محدد حسب مختلف مجالاتهم، فقد قمنا بتوزيع 150 استبيان، حيث تم استرداد 80، والجدول التالي يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان:

الجدول رقم (04): الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

مركب الحضنة		البيان
النسبة	العدد	
100%	150	عدد الاستثمارات الموزعة
46.66%	70	عدد الاستثمارات الملغاة
53.34%	80	عدد الاستثمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

رابعا: أساليب جمع البيانات

1- مصادر البيانات

تم الحصول على البيانات عن طريق مصادر أولية ومصادر ثانوية كانت كمايلي:

أ- مصادر البيانات الأولية:

وتمثلت هذه المصادر في تصميم استبانة ومن ثم توزيعها على عينة الدراسة، وذلك لدراسة بعض المفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي **spss** واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

### ب-مصادر البيانات الثانوية:

وذلك عن طريق البحث في الكتب والمذكرات والمنشورات والدراسات السابقة والبحوث التي لها علاقة بموضوع محل الدراسة، أما بالنسبة لأسئلة الاستبيان فقد تم تحديدها على أساس فرضيات الدراسة.

### 2-الاستبيان

تم الحصول على البيانات اللازمة لأعداد الاستبيان من الجانب النظري، وكان من أبرز الخطوات المتخذة لإعدادها ما يلي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجميع البيانات؛
- تعديل الاستبانة حسب ما يراه المشرف؛
- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛
- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

### 1-2 . تصميم الاستبيان:

عند وضع هذه الاستبانة تم الأخذ بعين الاعتبار وضع أسئلة تغطي كافة جوانب الدراسة النظرية، وتلبي جميع المتطلبات والمتغيرات ذات التأثير على فرضيات الدراسة، مع مراعاة أن تكون معظم الأسئلة واضحة من أجل تسهيل الإجابة عنها وسهولة تحليلها.

تضمن الاستبيان ثلاثة محاور وخصص المحور الأول للمعلومات العامة والتي تتعلق ببيانات الأفراد المبحوثين، أما المحور الثاني فقد ضم تنمية الكفاءات ويحتوي على سبعة ابعاد فيحين تم تخصيص المحور الثالث للميزة التنافسية في محل الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05) محاور الاستبيان

عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية	التسلسل
5	الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الخبرة.	معلومات شخصية حول مفردات العينة	المحور الأول
29	05	تخطيط وتوظيف الكفاءات	المحور الثاني
	04	تسيير المعارف	
	04	تقييم الكفاءات	
	05	ترقية والنقل	
	03	الاتصال الداخلي	
	04	التكوين والتدريب	
	04	المكافآت والتحفيزات	
14	الميزة التنافسية في المؤسسة	الميزة التنافسية	المحور الثالث
48			المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

## 2-2. ثبات وصدق أداة الدراسة.

يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha)، وتتراوح قيمة ألفا كرو نباخ بين 0 و 1 وكلما اقتربت قيمته المحسوبة من الواحد دلت على وجود ثبات عالي في الدراسة والعكس، الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (06): قيمة معامل ألفا كرو نباخ لمحاور أداة الدراسة

معامل الصدق (Validity c)	معامل الثبات (Cronbach's alpha)	عدد العبارات	المحاور	ترتيب
0.927	0,860	29	تنمية الكفاءات	1
0.905	0,820	14	الميزة التنافسية	2
0.956	0,915	43	كل عبارات الاستبيان	3

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الثبات: من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي نلاحظ أن معامل الثبات ( معامل ثبات الاستبيان ) Alpha de Cronbach ( ألفا كرونباخ ) قد بلغ : 0,915، حيث إذا فاق هذا المعامل 0.6 فإننا نعتبر أن الاستبيان ثابت ويمكن إجراء باقي التحليل الإحصائية عليه، لذلك فإن الاستبيان الذي لدينا يتمتع بثبات كبير جدا.

الصدق: يقاس صدق الاستبيان من خلال تجذير معامل الثبات ( معامل ثبات الاستبيان ) Alpha de Cronbach ( ألفا كرونباخ ) والذي بلغ : 0,915 ، إذن معامل الصدق : 0.956 ، بما أن هذا المعامل قريب من الواحد فإن الاستبيان الذي لدينا يتمتع بصدق كبير جدا.

كما ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة .

### المطلب الثاني: عرض وتحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

✓ بالنسبة لمتغير الجنس:

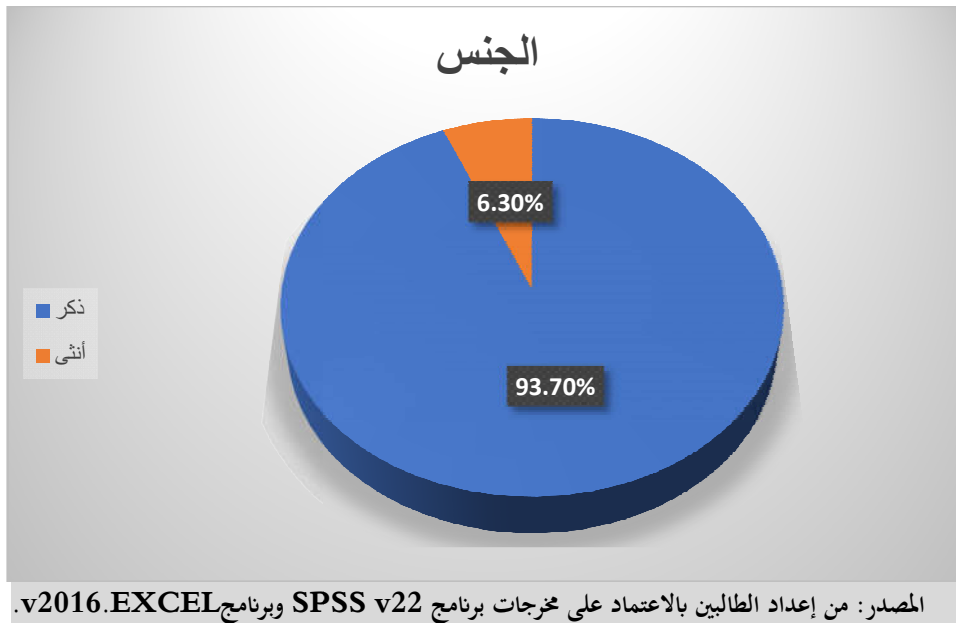
جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
ذكر	75	%93.7
أنثى	5	%6.3
المجموع	80	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 22

يظهر من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور حسب متغير الجنس بنسبة 93.7% في حين بلغت نسبة الإناث 6.3% من إجمالي عينة الدراسة، ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط وطبيعة نظام العمل والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (06): عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



✓ بالنسبة لمتغير العمر.

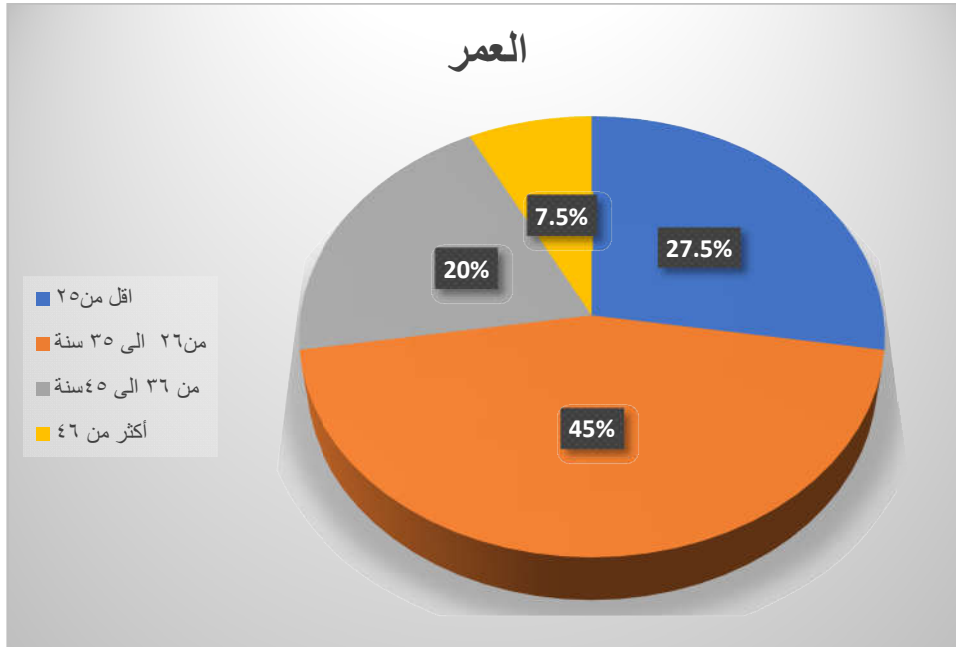
جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

السن	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
اقل من 25	22	27.5%
من 26 الى 35 سنة	36	45%
من 36 الى 45 سنة	16	20%
أكثر من 46	6	7.5%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انه قد تحصلت الفئة العمرية (من 26 الى 35 سنة) أعلى نسبة تقدر ب(45%) تليها الفئة العمرية (اقل من 25) بنسبة (27.5%) من أفراد عينة الدراسة ، وهي نتيجة منطقية لأن هاتين الفئتين العمريتين المتتاليتين تسعيان أكثر من غيرها للبحث عن المعرفة وإثبات الكفاءة من خلال التجاوب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبيان، أما بالنسبة للفئة العمرية (من 36 الى 45 سنة) فقد تحصلت على نسبة (20%) وتتبعها الفئة العمرية (أكثر من 46) باقل نسبة (7.5%) من أفراد عينة الدراسة، نراجع هذه النسب الى عدم استجابة هاتين الفئتين بصفة كبير مع الاستبيان وعدم تجاوبها معه والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (07): عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v22 وبرنامج EXCEL.v2016.

✓ بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي.

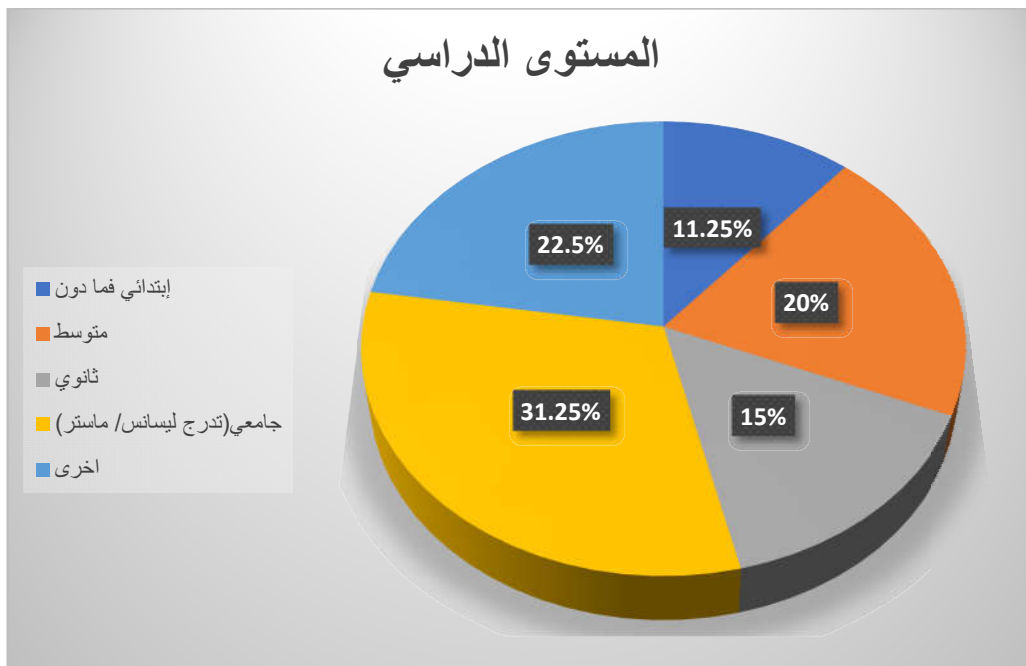
جدول رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.

التكرار النسبي %	التكرار المطلق	المستوى الدراسي
11.25%	9	إبتدائي فما دون
20%	16	متوسط
15%	12	ثانوي
31.25%	25	جامعي (تدرج ليسانس / ماستر)
22.5%	18	اخرى
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 22

يتضح من الجدول أعلاه أن (31.25%) من أفراد العينة لهم مستوى جامعي (تدرج ليسانس / ماستر) وهذا مؤشر بالغ الأهمية المستوى العالي للكفاءات البشرية المتخصصة المتواجدة في مركب الحضنة ومدى الأهمية التي توليها المؤسسة للحصول على أفضل الكفاءات حيث تلي نسبة (22.5%) لمستويات أخرى وهذا يدل على ان مركب الحضنة يعتمد على الكفاءات المتواجد في التكوينات والمعاهد المختلفة ذات مهارات عالية وفيما يخص مستويات متوسط، ثانوي، ابتدائي فما دون فقد تحصلت على النسب التالية بالتالي 20%، 15%، 11.25% بصيغة تنازلية وهذا يدل على ما مدى عدم اهتمام مركب الحضنة بهم فهو يسعى الى افراد مؤهلين ذو تخصصات وكفاءات. الشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم ( 08 ): عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v22 وبرنامج EXCEL.v2016.

✓ بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة.

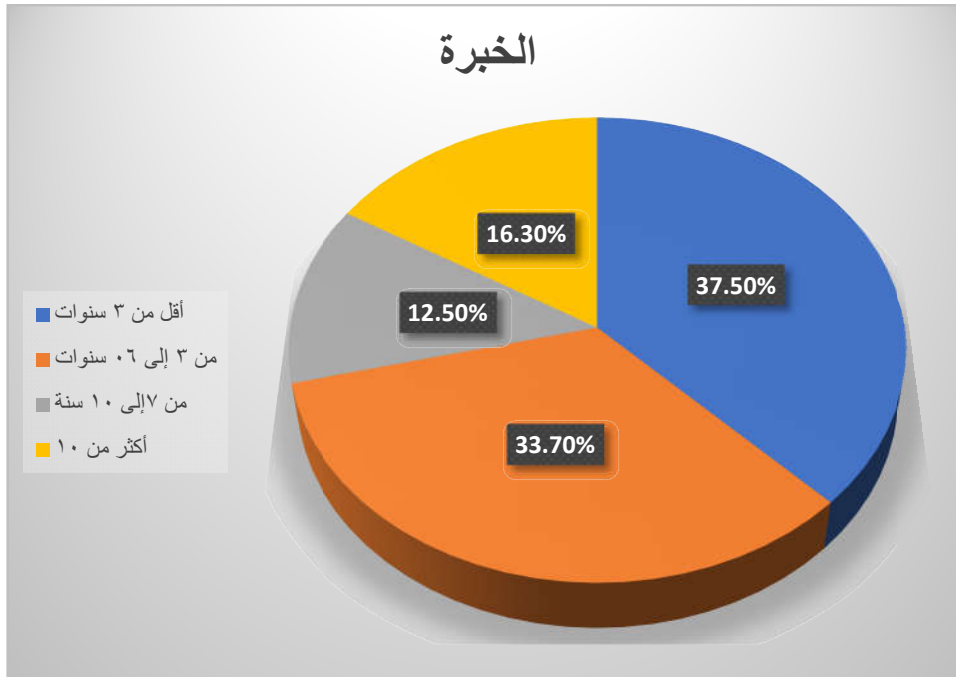
جدول رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

الخبرة	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
أقل من 3 سنوات	30	37.5%
من 3 إلى 06 سنوات	27	33.7%
من 7 إلى 10 سنة	10	12.5%
أكثر من 10	13	16.3%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 22

من الجدول أعلاه نلاحظ ان النسب المئوية تتوزع طبيعياً، حيث تحصلت فئة (أقل من 3 سنوات) بأعلى نسبة (37.5%) هذا راجع لعمليات الاستقطاب للكفاءات المختلفة داخل مركب الحضنة يلي ذلك فئة (من 3 إلى 06 سنوات) بنسبة (33.7%) من أفراد عينة الدراسة ثم فئة (أكثر من 10) بنسبة (16.3%) وفي الأخير فئة (من 7 إلى 10 سنة) بأقل نسبة (12.5%) و ترجع هذه النسبة المتواضعة كذلك للحركة الوظيفية الناتجة عن الظروف الخاصة للعامل، وهي نتيجة منطقية لنمو المؤسسة المتزايد وتوظيفها للكفاءات الشابة والاستثمار و البحث في نفس الوقت عن الكفاءات ذات الخبرة المتخصصة لمتطلبات الوظيفة فيها فمن خلال جهودها وطاقاتها لتحقق المؤسسة المزيد من التقدم والازدهار

الشكل رقم (09): عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v22 وبرنامج EXCEL.v2016.

المطلب الثالث: اختبار توزيع بيانات أفراد العينة والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها يتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية.

هناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov ، طريقة حساب معاملي الالتواء والتفلطح وطريقة اختبار Shapiro-Wilk).

كما أن اختبار Shapiro-Wilk يستخدم إذا كان عدد العينة أقل من 50، كما يستخدم اختبار Kolmogorov-Smirnov إذا كان عدد الحالات أكبر من 50 وفي دراستنا نستخدم هذا الأخير.

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي بطريقة اختبار (Kalmogrov-Smirnov).

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من اجل تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولاً أن نتعرف على طبيعة توزيع البيانات العينة وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلمية وغير المعلمية.

ومن أجل اختبار طبيعة التوزيع نحتاج إلى وضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

**H0** : بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

**H1** : بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

قاعدة: حيث إذا كانت قيمة Sig:

. أكبر من 0.05 نقبل فرضية العدم (H0) ونرفض الفرض البديل أي أن إجابات السؤال تتبع للتوزيع الطبيعي.

. أقل من 0.05 نرفض فرضية العدم ونقبل الفرض البديل (H1) أي أن إجابات السؤال لا تتبع للتوزيع الطبيعي.

جدول رقم (07): قيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي (Kalmogrov-Smirnov)

مستوى المعنوية Sig	قيمة الإحصائية للاختبار Kalmogrov-Smirnov	محاور المقياس		
0.015	0.112	تممية الكفاءات		المحور الاول
0.000	0.247	تخطيط وتوظيف الكفاءات	01	الابعاد
0.000	0.141	تسيير المعارف	02	
0.001	0.136	تقييم الكفاءات	03	
0.001	0.140	الترقية والنقل	04	
0.001	0.135	الاتصال الداخلي	05	
0.000	0.165	التكوين والتدريب	06	
0.000	0.142	المكافآت والتحفيزات	07	

0.000	0.146	المحور الثاني: الميزة التنافسية
-------	-------	---------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 22

ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن مستوى المعنوية **sig** أقل من (0.05) لكل من متغيرات الدراسة، مما يدل على إتباع البيانات إجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة لا تتبع للتوزيع الطبيعي وبما أن العينة تفوق 50 مفردة حيث قمنا بتوزيع 80 مفردة وحسب نظرية النهاية المركزية فإننا نستخدم الأدوات الإحصائية العملية لتحليل إجاباتهم ولاختبار الفرضيات الدراسة، وفيما يلي الأساليب الإحصائية المستخدمة.

**ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة.**

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V22) وتم الاعتماد على بعض الاختبارات المعلمية، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية كذلك الأشكال البيانية كما يلي:

1. **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.
2. **المتوسط الحسابي:** وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، وهو يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.
3. **الانحراف المعياري:** وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.
4. **اختبار (One Sample T test) للعينة الواحدة:** ويستخدم هذا الاختبار بغرض التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات المستقصى منهم لاختبار فرضيات الدراسة، حيث يقارن الأوساط الحسابية لعينة الدراسة بقيمة وسط حسابي الفرضي 03، إذ يتم احتساب قيمة (T) واستخراج مستوى دلالتها.
5. **معامل ألفا كرو نباخ لقياس الثبات.** ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاتساق الداخلي والبنائي لأداة الدراسة.
6. **اختبار التوزيع الطبيعي (Kalmogrov-Smirnov):** لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل المتغيرات لمحاو الاستبيان واختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث سنحاول عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محاور الاستبيان وكذا إختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحاور

سنحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان حيث ارتبطت الفقرات بمقياس ليكارت الخماسي والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي ايجابي لأفراد العينة) أو أعدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن خمس درجات كما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

- ✓ المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبيان ومقارنتها.
- ✓ والانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
- ✓ المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة (موافق بشدة) - أدنى درجة (غير موافق بشدة) / عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة هل هم: موافقون بدرجة جدا، مرتفعة، موافق نوعا ما، منخفضة، منخفضة جدا.
- ✓ نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي العام (3) حيث المتوسط الحسابي العام هو عبارة عن مجموع درجات سلم "ليكارت" على عددها (3)  $(5+4+3+2+1)/5 = 3$ ، وذلك لكل سؤال أو فقرة أو محور من محاور الدراسة

✓ تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث:  $(1-5) / 5 = 0.8$  حيث نحصل على مجالات كما يلي:

الجدول رقم (12): مجالات القياس.

مجال المتوسط الحسابي	مقياس لكارت	درجة الموافقة	مجال الوزن النسبي
من 01 إلى 1.80 درجة	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جدا	اقل من 36.00%
من 1.80 إلى 2.60 درجة	غير موافق	درجة منخفضة	من 36.00% إلى 52.00%
من 2.61 إلى 3.40 درجة	محايد	متوسطة	من 52.10% إلى 68.00%
من 3.41 إلى 4.20 درجة	موافق	درجة مرتفعة	من 68.00% إلى 84.00%
من 4.21 إلى 5 درجة	موافق بشدة	درجة مرتفعة جدا	من 84.10% إلى 100.00%
5 ----- 100%	س (الوزن النسبي) = 36.00%		

- ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار اقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

### 1. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور تنمية الكفاءات

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاص بإجابات أفراد العينة لابعاد المتغير المستقل (تنمية الكفاءات)

#### 1-1. البعد الاول: تخطيط وتوظيف الكفاءات

#### جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده تخطيط وتوظيف الكفاءات

الرقم	تخطيط وتوظيف الكفاءات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى موافقة
01	تنتهج المؤسسة استراتيجية واضحة في تخطيط الاحتياجات من الكفاءات	3.8375	0.94726	76.75%	درجة مرتفعة
02	يتوافق تخطيط المسار الوظيفي للمؤسسة مع تخطيطي لمساري الوظيفي	4.0250	0.69309	80.5%	درجة مرتفعة
03	تعتمد المؤسسة في عملية الاستقطاب على أسس علمية	3.8625	0.88223	77.25%	درجة مرتفعة
04	تتم عملية اختيار المرشحين بكل شفافية بناء على المواصفات المطلوبة .	3.7625	0.90349	75.25%	درجة مرتفعة
05	يتم التوظيف في المؤسسة على أساس احتياجاتها من الكفاءات البشرية .	3.7250	1.00599	74.5%	درجة مرتفعة

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان العبارة رقم 2: احتلت المرتبة الاولى من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 4.0250 والانحراف المعياري: 0.69309، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم أي انه يتوافق تخطيط المسار الوظيفي للمؤسسة مع تخطيطي لمساري الوظيفي، تليها العبارة رقم 3 احتلت المرتبة الثانية من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3.8625 والانحراف المعياري: 0.88223 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم، أي إن المؤسسة تعتمد في عملية الاستقطاب على أسس علمية . وحسب إجاباتهم نلاحظ ان العبارة رقم 1 احتلت المرتبة الثالثة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بالنسبة لبعده (تخطيط وتوظيف الكفاءات) بالمتوسط حسابي بلغ 3.8375 والانحراف المعياري: 0.94726، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم، أي ان المؤسسة تنتهج استراتيجية واضحة في تخطيط الاحتياجات من الكفاءات .

تتبعها العبارة رقم 4 من حيث ترتيب احتلت المرتبة الرابعة حسب اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3.7625 والانحراف المعياري: 0.90349، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم، أي انه تتم عملية اختيار المرشحين بكل شفافية بناء على المواصفات المطلوبة.

وفي الأخير تأتي العبارة رقم 5 نلاحظ انما احتلت المرتبة الخامسة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بالنسبة لبعد (تخطيط وتوظيف الكفاءات) بالمتوسط حسابي بلغ: 3.7250 والانحراف المعياري: 1.00599، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم، أي انه يتم التوظيف في المؤسسة على أساس احتياجاتها من الكفاءات البشرية.

1-2. البعد الثاني: تسيير المعارف

جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تسيير المعارف

الرقم	تسيير المعارف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى موافقة
01	تحرص مطاحن الحضنة على تنمية معارفي النظرية حول مجال تخصصي.	3.1625	1.06073	63.25%	درجة متوسطة
02	لدى المؤسسة معرفة عالية بالتكنولوجيا .	3.7750	0.85647	75.5%	درجة مرتفعة
03	تقوم المؤسسة بتحويل المعارف الضمنية للأفراد إلى معارف صريحة (ظاهرة)	3.8375	0.81821	76.63%	درجة مرتفعة
04	تسهم البرمجيات المتطورة الموجودة في المؤسسة بتوفير المعلومات دقيقة ومحين .	3.7250	0.84156	74.5%	درجة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان العبارة رقم 3 احتلت المرتبة الاولى من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3.8375 والانحراف المعياري: 0.81821 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم أي إنه تقوم المؤسسة بتحويل المعارف الضمنية للأفراد إلى معارف صريحة (ظاهرة)، وتلتها العبارة رقم 2 في المرتبة الثانية من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3.7750 والانحراف المعياري: 0.85647، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم، أي لدى المؤسسة معرفة عالية بالتكنولوجيا.

تتبعها العبارة رقم 4 نلاحظ انما احتلت المرتبة الثالثة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بالنسبة لبعد (تسيير المعارف) بالمتوسط حسابي بلغ: 3.7250 والانحراف المعياري: 0.84156، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم اي انه تسهم البرمجيات المتطورة الموجودة في المؤسسة بتوفير المعلومات دقيقة ومحين، وفي الأخير تأتي العبارة رقم 1 باحتلالها المرتبة الرابعة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بالنسبة لبعد (تسيير المعارف) بالمتوسط حسابي بلغ 3.1625 والانحراف المعياري: 1.06073، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم، أي ان مركب الحضنة يحرص على تنمية معارفهم النظرية حول مجال تخصصهم بمستوى متوسطة.

1-3. البعد الثالث: تقييم الكفاءات

جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تقييم الكفاءات

الرقم	تقييم الكفاءات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى موافقة
01	تقوم المؤسسة بتقييم أداء مواردها البشرية حسب الوصف الوظيفي لهم .	3.9250	0.79197	78.5%	درجة مرتفعة

02	تحرص المؤسسة من خلال نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أداء العاملين	3.7250	0.99333	74.5%	درجة مرتفعة
03	يتميز نظام تقييم الأداء في المؤسسة بالشفافية	3.9750	1.01850	79.5%	درجة مرتفعة
04	نظام التقييم المتبع يجعل العامل أكثر شعورا بالمسؤولية.	3.2875	1.14950	65.75%	متوسطة

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان العبارة رقم 3 احتلت المرتبة الاولى من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3.9750 والانحراف المعياري: 0.81821 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم، اي إن نظام تقييم الأداء في المؤسسة يتميز بالشفافية .  
تليها العبارة رقم 1 فقد احتلت المرتبة الثانية من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بالنسبة بالمتوسط حسابي بلغ 3.9250 والانحراف المعياري: 0.79197، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم وهذا يعني ان المؤسسة تقوم بتقييم أداء مواردها البشرية حسب الوصف الوظيفي .  
وتتبعها العبارة رقم 2 فقد احتلت المرتبة الثالثة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3.7250 والانحراف المعياري: 1.01850، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم، يعني ان المؤسسة تحرص من خلال نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أداء العاملين، وفي الأخير تاتي العبارة رقم 4: باحتلالها للمرتبة الرابعة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بالنسبة لبعدها (تقييم الكفاءات) بالمتوسط حسابي بلغ: 3.2875 والانحراف المعياري: 1.14950، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم، وهذا يعني ان نظام التقييم المتبع يجعل العامل أكثر شعورا بالمسؤولية بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

#### 4-1. البعد الرابع: الترقية والنقل

جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الترقية والنقل

الرقم	الترقية والنقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى موافقة
01	الصراع من أجل الترقية يضمن زيادة في مستوى الكفاءات.	3.5625	0.88366	71.25%	درجة مرتفعة
02	المؤسسة تضمن الحركية للأفراد لشغل المناصب من خلال النقل لتحسين المستوى الأدائي	3.4000	0.88016	68%	متوسطة
03	تعتمد المؤسسة في مجال الترقية والنقل مجموعة من الإجراءات الحديث.	4.2500	0.70262	85%	درجة مرتفعة جدا
04	التدرج في وظيفتك الحالية يزيد من استقرار العامل وارتباطهم بالمؤسسة.	3.9125	0.76628	78.25%	درجة مرتفعة
05	إحداث التعديلات الهيكلية يساعد على فتح فرص الحصول على وظائف افضل.	3.8875	0.76297	77.75%	درجة مرتفعة

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان العبارة رقم 3 احتلت المرتبة الاولى من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 4.2500 والانحراف المعياري: 0.70262 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جدا في إجاباتهم ، يعني ان المؤسسة تعتمد في مجال الترقية والنقل مجموعة من الإجراءات الحديث، تليها العبارة رقم 4 احتلت المرتبة الثانية من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3.9125 والانحراف المعياري: 0.76628، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم ،وهذا يعني ان التدرج في وظيفتهم الحالية يزيد من استقرار العامل وارتباطهم بالمؤسسة ،وتتبعها العبارة رقم 5: بحتلالها المرتبة الثالثة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بالنسبة لبعدها (الترقية والنقل) بالمتوسط حسابي بلغ: 3.8875 والانحراف المعياري: 0.76297، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم ،أي ان إحداث التعديلات الهيكلية يساعد على فتح فرص الحصول على وظائف افضل بمستوى مرتفعة حسب وجهة نظرهم ،وتأتي العبارة رقم 1: في احتلت المرتبة الرابعة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بالنسبة لبعدها (الترقية والنقل) بالمتوسط حسابي بلغ 3.5625 والانحراف المعياري: 0.88366، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم ، أي ان الصراع من أجل الترقية يضمن زيادة في مستوى الكفاءات ،وتتبعها العبارة رقم 2: في المرتبة الخامس والأخير من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3.4000 والانحراف المعياري: 0.88016، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 2 أي ان المؤسسة تضمن الحركية للأفراد لشغل المناصب من خلال النقل لتحسين المستوى الأدائي بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

#### 1-5. البعد الخامس:الاتصال الداخلي

جدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الاتصال الداخلي

الرقم	الاتصال الداخلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى موافقة
01	هناك تقاسم للمعلومات المعرفية والخبرية بين الكفاءات فيما بينهم.	3.3875	0.96119	67.75%	متوسطة
02	تتخذ الشركة إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين.	3.8625	0.63133	77.25%	درجة مرتفعة
03	اعتبر الاتصال وسيلة اساسية لاكتساب المعارف و تنمية الكفاءات .	3.7125	0.74958	74.25%	درجة مرتفعة

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان العبارة رقم 2: احتلت المرتبة الاولى من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3.8625 والانحراف المعياري: 0.63133، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم ،وهذا يعني ان المؤسسة تتخذ إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين، تليها العبارة رقم 3: باحتلالها المرتبة الثانية من حيث اهميتها لدى افراد عينة

الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3.7125 والانحراف المعياري: 0.74958 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم، يعني هذا أنهم يعتبرون الاتصال وسيلة أساسية لاكتساب المعارف وتنمية الكفاءات بمستوى لابس به حسب وجهة نظرهم، تتبعها العبارة رقم 1 باحتلالها المرتبة الثالثة والآخر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالنسبة لبعد (الاتصال الداخلي) بالمتوسط حسابي بلغ 3.3875 والانحراف المعياري: 0.96119، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم، وهذا يعني انه هناك تقاسم للمعلومات المعرفية والخبرية بين الكفاءات فيما بينهم بمستوى متوسطة حسب وجهة نظرهم.

6-1. البعد السادس: التكوين والتدريب

جدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التكوين والتدريب

الرقم	التكوين والتدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى موافقة
01	توجد في المؤسسة خطة سنوية لتدريب استنادا إلى احتياجات الكفاءات.	3.9875	0.83429	79.75%	درجة مرتفعة
02	توفر البرامج التدريبية تشكيلية من المعارف والمهارات .	3.3875	0.97427	67.75%	متوسطة
03	تتابع مؤسستكم مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب.	3.7500	0.89301	75%	درجة مرتفعة
04	تستخدم مؤسستكم معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التدريب.	3.8750	0.84756	77.5%	درجة مرتفعة

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان العبارة رقم 1 احتلت المرتبة الاولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالنسبة لبعد (التكوين والتدريب) بالمتوسط حسابي بلغ 3.9875 والانحراف المعياري: 0.83429، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم، يعني هذا انه توجد في المؤسسة خطة سنوية لتدريب استنادا إلى احتياجات الكفاءات بمستوى مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

تليها العبارة رقم 4 فقد احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3.8750 والانحراف المعياري: 0.84756، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم، يعني هذا ان المؤسسة تستخدم معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التدريب بمستوى مرتفعة حسب وجهة نظرهم، وتتبعها العبارة رقم 3 باحتلالها المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3.7500 والانحراف المعياري: 0.89301 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم، وهذا يعني تتابع المؤسسة مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب بمستوى مرتفعة حسب وجهة نظرهم، وفي الأخير تأتي العبارة رقم 2 في المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3.3875 والانحراف المعياري: 0.97427، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم .

أي انه توفر البرامج التدريبية تشكيلية من المعارف والمهارات بمستوى متوسطة حسب وجهة نظرهم.

7-1. البعد السابع: المكافآت والتحفيزات

جدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها المكافآت والتحفيزات

الرقم	المكافآت والتحفيزات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى موافقة
01	توزع المكافآت على العمال وفقا للكفاءات التي يتمتعون بها	4.0875	0.90279	81.75%	درجة مرتفعة
02	نظام الحوافز يساعدكم على تنمية مهاراتهم وتحسين أدائكم.	3.6875	1.03842	73.75%	درجة مرتفعة
03	تساهم المكافآت والتحفيزات في حث العامل للعمل أكثر.	3.8625	0.80730	77.25%	درجة مرتفعة
04	زيادة المكافآت والحوافز المادية للعامل تؤدي إلى زيادة الولاء للمؤسسة.	3.5125	1.07907	70.25%	درجة مرتفعة

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان العبارة رقم 1: نلاحظ انها احتلت المرتبة الاولى من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بالنسبة لبعدها (المكافآت والتحفيزات) بالمتوسط حسابي بلغ 4.0875 والانحراف المعياري: 0.90279، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم ويعني هذا ان المؤسسة توزع المكافآت على العمال وفقا للكفاءات التي يتمتعون به بمستوى مرتفعة حسب وجهة نظرهم، وتليها العبارة رقم 3 باحتلالها المرتبة الثانية من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3.8625 والانحراف المعياري: 0.80730 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم، أي انه تساهم المكافآت و التحفيزات في حث العامل للعمل أكثر بمستوى مرتفعة حسب وجهة نظرهم، وتتبعها العبارة رقم 2: التي احتلت المرتبة الثالثة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3.6875 والانحراف المعياري: 1.03842، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم، وهذا يدل ان نظام الحوافز يساعدهم على تنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم، وفي الأخير تأتي العبارة رقم 4: باحتلالها المرتبة الرابعة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بالنسبة لبعدها (التكوين والتدريب) بالمتوسط حسابي بلغ: 3.5125 والانحراف المعياري: 1.07907، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم، ويعني هذا ان زيادة المكافآت والحوافز المادية للعامل تؤدي إلى زيادة الولاء للمؤسسة .

إذن من خلال مقارنة فقرات المحور الأول مع المتوسط الحسابي العام (3)، نجد ان هذه العينة المدروسة تؤكد على وجود استخدام واسع في مجالات تنمية الكفاءات في المؤسسة، بدرجة مرتفعة ووزن نسبي يفوق المنتصف (50%) وهذا يدل على تفال افراد عينة الدراسة مع عبارات المحور الأول في مختلف ابعاده واهميتها لهم.

2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور الميزة التنافسية

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاص بإجابات أفراد العينة المتغير التابع ( الميزة التنافسية).

جدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحورالميزة التنافسية

الرقم	الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى موافقة
01	تدعم مؤسستكم أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف.	3.4625	0.99293	69.25%	درجة مرتفعة
02	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا جديدة مقارنة بمنافسيها .	3.5625	1.10056	71.25%	درجة مرتفعة
03	تعمل المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، من أجل تخفيض التكاليف.	3.8375	0.81821	76.75%	درجة مرتفعة
04	تسعى مؤسستكم لتقديم منتجات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين.	4.0625	0.97232	81.25%	درجة مرتفعة
05	تساهم برامج التكوين و التدريب في مؤسستكم على تخفيض تكاليف الإنتاج.	3.8750	1.22604	77.5%	درجة مرتفعة
06	تسعى المؤسسة للحصول على ميزات سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف.	3.9625	1.02431	79.25%	درجة مرتفعة
07	تعنتي المؤسسة باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والكفاءة العملية للتميز عن منافسيها.	3.2625	1.15555	65.25%	درجة متوسطة
08	تعمل المؤسسة على تطبيق معايير الجودة لكسب ميزة عن غيرها.	3.5750	0.88267	71.5%	درجة مرتفعة
09	كفاءات إدارة المؤسسة والعاملين تساهم على نجاح عملية تقليل التكلفة .	3.4125	0.88151	68.25%	درجة مرتفعة
10	تتوجه المؤسسة إلى أخذ وجهة نظر العميل في الحسبان.	3.8500	0.85832	77%	درجة مرتفعة
11	تعمل مؤسستكم على التحسين المستمر لمنتجاتها للوفاء بتوقعات العميل.	4.0500	0.92641	81%	درجة مرتفعة
12	تمتلك مؤسستكم موارد بشرية قادرة على الإبداع.	3.6875	1.03842	73.75%	درجة مرتفعة
13	تمتلك الشركة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن .	3.7250	0.92743	74.5%	درجة مرتفعة
14	تحرص مطاحن الحضنة على الانتشار عبر كامل التراب الوطني .	3.7125	1.00874	74.25%	درجة مرتفعة

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال نتائج تحليل الجداول المتعلقة بالفقرات الخاصة بالمحور الثاني نجد أن العينة التي تم استقصاءها فاقت المتوسط الحسابي العام (3)، وبهذا تؤكد على وجود الميزة التنافسية في المؤسسة، بدرجة مرتفعة، حيث إن كل المتوسطات كانت محصورة بين 3.2526 و4.0625 وكل الأوزان النسبية تفوق المنتصف (50%) وهذا يدل على مستوى جيد للميزة التنافسية حسب إجابات افراد العينة على عبارة هذا المحور.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

قبل التطرق الى اختبار الفرضيات يجب ان نعرض مختلف الأدوات المستعملة في ذلك

1. الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية: للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار 't' (T-TEST)

في حالة العينة الواحدة (one Sample t-test) ويفيد هذا الاختبار في الكشف عن ما إذا كان هناك

فرق جوهري (دال إحصائيا) بين المتوسط الحسابي  $\bar{X}$  لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور الأول من الاستبيان والمتوسط الفرضي ( $\mu=03$ )

- مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا في البحث لاختبار الفرضية: تم اختيار مستوى الدلالة 0.05 وهو الأكثر شيوعا واستخداما في البحوث.
- درجة الحرية (DF): فإن درجة الحرية تساوي: عدد العينة - 01 إذن  $79=1-80=DF$
- تحديد القيم الحرجة لـ **T** أو تسمى أيضا قيمة **T** الجدولية: عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 79 فإن قيمة ت الجدولية تساوي  $T_{tab}=1.990$ .

### 2. قاعدة اتخاذ القرار في اختبار الفرضية:

- الطريقة الأولى: نقارن بين قيمة **T** المحسوبة ( $T_{cal}$ ) وقيمة **T** الجدولية ( $T_{tab}$ ) إذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ).
- الطريقة الثانية: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (**sig**) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (**P-value** أو **Sig**) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

### 3. الفرضيات:

#### 3-1. الفرضية الرئيسية:

- $H_0$  لا يؤثر تنمية الكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية.
- $H_1$  يؤثر تنمية الكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية.

جدول رقم (21) نتائج اختبار **T-Test** للفرضية الرئيسية

Test Value = 3								
القرار	sig	درجة الحرية	T المحسوبة	الفرق بين ( $\mu = \bar{X}$ و Mean Difference 3)	الانحراف المعياري Ecart type	المتوسط الحسابي Moyenne	حجم العينة	تنمية الكفاءات
دال	0,000	79	16.639	.75000	0.54297	3.7170	80	
قيمة T الجدولية: $T_{tab}=1.746$ . عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية $79=DF$								

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

قيمة مستوى الدلالة المعنوية **Sig= 0.00** وهو أقل من **0.05** مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وهذا يظهر أيضا من خلال **T** المحسوب **16.639** التي هي أكبر من **T<sub>tab</sub>** الجدولية **1.746** وبالتالي نرفض  $H_0$  و نقبل  $H_1$ .

2-3. الفرضية الفرعية الأولى:

- H0 لا يآثر تطبيق معايير الانتقاء والتوظيف في خلق الميزة التنافسية.

- H1 يآثر تطبيق معايير الانتقاء والتوظيف في خلق الميزة التنافسية.

جدول رقم (22) نتائج اختبار T-Test للفرضية الفرعية الأولى

Test Value = 3								
القرار	sig	درجة الحرية	T المحسوبة	الفرق بين ( $\mu = \bar{X}$ Mean Difference و 3)	الانحراف المعياري Ecart type	المتوسط الحسابي Moyenne	حجم العينة	تخطيط وتوظيف الكفاءات
دال	0,000	79	10.174	0.84250	0.74064	3.8425	80	
قيمة T الجدولية: $T_{tab}=1.812$ . عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية $DF=79$								

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

قيمة مستوى الدلالة المعنوية  $Sig= 0.00$  و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وهذا يظهر أيضا

من خلال T المحسوب 10.174 التي هيا أكبر من  $T_{tab}$  الجدولية 1.812 و بالتالي نرفض H0 و نقبل H1

3-3. الفرضية الفرعية الثانية:

- H0 لا تأثر تسيير المعارف المتعلقة بأداء الكفاءات في خلق الميزة التنافسية.

- H1 تأثر تسيير المعارف المتعلقة بأداء الكفاءات في خلق الميزة التنافسية.

جدول رقم (23) نتائج اختبار T-Test للفرضية الفرعية الثانية

Test Value = 3								
القرار	sig	درجة الحرية	T المحسوبة	الفرق بين ( $\mu = \bar{X}$ Mean Difference و 3)	الانحراف المعياري Ecart type	المتوسط الحسابي Moyenne	حجم العينة	تسيير المعارف
دال	0,000	79	8.087	0.62500	0.69127	3.6250	80	
قيمة T الجدولية: $T_{tab}=1.860$ . عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية $DF=79$								

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

قيمة مستوى الدلالة المعنوية  $Sig= 0.00$  و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وهذا يظهر أيضا

من خلال T المحسوب 8.087 التي هيا أكبر من  $T_{tab}$  الجدولية 1.860 و بالتالي نرفض H0 و نقبل H1

3-4. الفرضية الفرعية الثالثة:

- H0 لا يؤثر نظام تقييم الكفاءات في خلق الميزة التنافسية.

- H1 يؤثر نظام تقييم الكفاءات في خلق الميزة التنافسية.

جدول رقم (24) نتائج اختبار T-Test للفرضية الفرعية الثالثة

Test Value = 3								
القرار	sig	درجة الحرية	T المحسوبة	الفرق بين ( $\mu = \bar{X}$ Mean Difference و3)	الانحراف المعياري Ecart type	المتوسط الحسابي Moyenne	حجم العينة	تقييم الكفاءات
دال	0,000	79	8.556	0..72812	0.76120	3.7281	80	
قيمة T الجدولية: $T_{tab}=1.860$ . عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية $79=DF$								

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

قيمة مستوى الدلالة المعنوية  $Sig= 0.00$  و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وهذا يظهر أيضا

من خلال T المحسوب 8.556 التي هي أكبر من  $T_{tab}$  الجدولية 1.860 و بالتالي نرفض H0 و نقبل H1.

3-5. الفرضية الفرعية الرابعة:

- H0 لا يؤثر نظام ترقية ونقل الكفاءات في خلق الميزة التنافسية.

- H1 يؤثر نظام ترقية ونقل الكفاءات في خلق الميزة التنافسية.

جدول رقم (25) نتائج اختبار T-Test للفرضية الفرعية الرابعة

Test Value = 3								
القرار	sig	درجة الحرية	T المحسوبة	الفرق بين ( $\mu = \bar{X}$ Mean Difference و3)	الانحراف المعياري Ecart type	المتوسط الحسابي Moyenne	حجم العينة	الترقية والنقل
دال	0,000	79	15.156	0.80250	0.47360	3.8025	80	
قيمة T الجدولية: $T_{tab}=1.753$ . عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية $79=DF$								

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

قيمة مستوى الدلالة المعنوية  $Sig= 0.00$  و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وهذا يظهر أيضا من

خلال T المحسوب 15.156 التي هي أكبر من  $T_{tab}$  الجدولية 1.753 و بالتالي نرفض H0 و نقبل H1

3-6. الفرضية الفرعية الخامسة:

- H0 لا تأثر عملية الاتصال الداخلي بين الكفاءات في خلق الميزة التنافسية.

- H1 تأثر عملية الاتصال الداخلي بين الكفاءات في خلق الميزة التنافسية.

جدول رقم (26) نتائج اختبار T-Test للفرضية الفرعية الخامسة

Test Value = 3								
الاتصال	حجم العينة	المتوسط الحسابي Moyenne	الانحراف المعياري Ecart type	الفرق بين $(\mu = \bar{X}Mean$ و 3) Difference	T المحسوبة	درجة الحرية	sig	القرار
الداخلي	80	3.6542	0.57232	0.65417	10.223	79	0,000	دال
قيمة T الجدولية: $T_{tab}=1.812$ . عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية $DF=79$								

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

قيمة مستوى الدلالة المعنوية  $Sig= 0.00$  و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وهذا يظهر أيضا

من خلال T المحسوب 10.223 التي هي أكبر من  $T_{tab}$  الجدولية 1.812 وبالتالي نرفض H0 و نقبل H1

3-7. الفرضية الفرعية السادسة:

- H0 لا أثر تدريب وتكوين الكفاءات داخل المؤسسة في خلق الميزة التنافسية.

- H1 أثر تدريب وتكوين الكفاءات داخل المؤسسة في خلق الميزة التنافسية.

جدول رقم (27) نتائج اختبار T-Test للفرضية الفرعية السادسة

Test Value = 3								
لتكوين والتدريب	حجم العينة	المتوسط الحسابي Moyenne	الانحراف المعياري Ecart type	الفرق بين $(\mu = \bar{X}Mean$ و 3) Difference	T المحسوبة	درجة الحرية	sig	القرار
التدريب	80	3.7500	0.65964	0.75000	10.169	79	0,000	دال
قيمة T الجدولية: $T_{tab}=1.812$ . عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية $DF=79$								

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

قيمة مستوى الدلالة المعنوية  $Sig= 0.00$  و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وهذا يظهر أيضا

من خلال T المحسوب 10.169 التي هي أكبر من  $T_{tab}$  الجدولية 1.812 و بالتالي نرفض H0 و نقبل H1

8-3. الفرضية الفرعية السابعة:

- H0 لا يؤثر مكافأة و تحفيز الكفاءات في خلق الميزة التنافسية.

- H1 يؤثر مكافأة و تحفيز الكفاءات في خلق الميزة التنافسية.

جدول رقم (28) نتائج اختبار T-Test للفرضية فرعية السابعة

Test Value = 3								
المكافآت والتحفيزات	حجم العينة	المتوسط الحسابي Moyenne	الانحراف المعياري Ecart type	الفرق بين ( $\mu = \bar{X}$ و 3) Difference	T المحسوبة	درجة الحرية	sig	القرار
	80	3.7875	0.72490	0.78750	9.717	79	0,000	دال
قيمة T الجدولية: $T_{tab}=1.833$ . عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية $79=DF$								

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

قيمة مستوى الدلالة المعنوية  $Sig= 0.00$  و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وهذا يظهر أيضا

من خلال T المحسوب 9.717 التي هي أكبر من  $T_{tab}$  الجدولية 1.833 وبالتالي نرفض H0 و نقبل H1

### خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل الميداني معرفة اثر تنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسة في خلق الميزة التنافسية، حيث تبين لنا أن المؤسسة تقوم بتنمية الكفاءات البشرية من خلال مجالات تنمية الكفاءات المختلف (توظيف واختيار، تسيير المعارف، تقييم القدرات ، تكوين وتدريب ، التحفيز... الخ) والتي تساهم في امتلاك المعرفة، ودفع وتيرة الإبداع والابتكار، وتحقيق التميز للكفاءات البشرية، مما يخلق ميزة تنافسية للمؤسسة

كما تناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، والمؤسسة محل الدراسة و كذا عينة الدراسة، بالإضافة إلى أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، مع تحديد الإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث في تحليله لنتائج الدراسة واختبار الفرضيات. وقد تبيننا لنا ان لتنمية الكفاءات البشرية تأثير كبيرا في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الخاتمة

### الخاتمة العامة

من خلال هذا البحث تطرقنا إلى معالجة أحد أهم المواضيع الأساسية ألا وهو " تنمية الكفاءات البشرية وأثرها في خلق الميزة التنافسية " في المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة، حيث أن الكفاءات البشرية هي تلك المعارف والمهارات و السلوكيات والقدرات التي يمتلكها الأفراد والتي يقوم بتوظيفها في أدائه الوظيفي ، وكما أنها تعتبر أحد أهم الموارد الأساسية للمؤسسة إذ أن الإستقطاب والاستثمار في الكفاءات البشرية يشكل حيزا هاما في علمية توظيف ،

ويعتبر تطوير وتحسين أدائهم المهني من أهم عمليات وبرامج تنمية الكفاءات إذ أن التدريب والتكوين المستمر يزيد من كفاءات وقدرات الأفراد والتحكم في سلوكياتهم الوظيفية بشكل فعال، من خلال إبداعهم في الميدان المهني إذ أن تحسين وتطوير قدرات وسلوكيات الأفراد يسهل بشكل مستمر في انجاز الأفراد لوظائفهم والعمل على طرح أفكار جديدة وتغيير سلوكياتهم الوظيفية إلى الأحسن وأيضا استغلال الطاقات البشرية المتمثلة في القدرات العقلية والذهنية بصورة فعالة ، والاهتمام الجيد لهؤلاء الأفراد والعمل على إطلاق مؤهلاتهم وقدراتهم الفكرية وتجسيدها في الواقع العملي وذلك من خلال المعارف والقدرات المعرفية التي تم اكتسابها بالإضافة إلى انجازهم المحقق لهذه الوظائف بصورة فعالة وإيجابية في ظرف قياسي محقق وأن التسيير الفعال والجيد للكفاءات وقدرة المؤسسة على انتقاء أفضل الكفاءات الموجودة لديها هو مصدر تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى.

وهذا ما ظهر من خلال اختبارنا لفرضيات الدراسة ، فقد وقفنا على اثر تنمية الكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية. إذ تأثر تنمية الكفاءات البشرية بصفة مباشرة في رفع كفاءة العامل، الأمر الذي ينعكس على الميزة التنافسية عن طريق التأثير مجالات التنمية المباشر والايجابي في مختلف الأنواع الخاصة بالميزة التنافسية، حيث يتطلب كل نوع من هذه المزايا نوع من الكفاءات، وهذا ما أشرنا له في الشق النظري للدراسة. وما أكدته الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة - بالمسيلة- ، ولو بشكل نسبي، إذ وجدنا أن المؤسسة تعتمد سياسة تنموية تدريجية للكفاءات البشرية.

### أولا: نتائج البحث :

وبعد قيامنا بإجراء تحليل دقيق تحصلنا على جملة من النتائج أبرزها:

#### أ- نتائج الجانب النظري :

- تلعب تنمية الكفاءات البشرية، دورا هاما في توفير الظروف المساعدة على تحقيق الميزة التنافسية فهي تعمل تطبيق كل السياسات والبرامج التي تهدف إلى جعل المؤسسة مكانا جذابا ومحفزا للعمل والإبداع والتميز.
- الكفاءات ليس لها معنى ان لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط ، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم و تعقدها و عدم استقرارها.

## الختامة :

- يقوم نجاح المؤسسة في تبني تنمية الكفاءات و تحقيق الميزة تنافسية على إمكانياتها التنظيمية و المتمثلة في امتلاكها للكفاءات بشرية تستطيع استغلالها لخلق مسارات جديدة .
- أصبح تحقيق ميزة التنافسية لا يعتمد على الموارد المادية فقط و إنما بحاجة إلى موارد بشرية ذو كفاءة عالية و ما تتميز به من قدرات و مهارات قادرة على صنع الفرق بين مؤسسة و أخرى.
- ترتبط الميزة التنافسية القائمة على الكفاءات بدرجة الأولى على طريقة استعمالها و يرتبط هذا المفهوم بعوامل عديدة، المستوى التعليم و التكوين و روح التعاون و مستوى المعلومات والتنسيق.

### ب- الجانب التطبيقي :

- وجود اثر ذات دلالة إحصائية 0.05 لتنمية الكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية عند مستوى معنوي  $\text{sig}=0.00$  وهذا ما ثبتته صحة الفرضية الرئيسية
- وجود اثر ذات دلالة إحصائية 0.05 تخطيط و توظيف الكفاءات في خلق الميزة التنافسية عند مستوى معنوي  $\text{sig}=0.00$ . وهذا ما ثبتته صحة الفرضية الفرعية الاولى
- وجود اثر ذات دلالة إحصائية 0.05 تسيير المعارف في خلق الميزة التنافسية عند مستوى معنوي  $\text{sig}=0.00$  وهذا ما ثبتته صحة الفرضية الفرعية الثانية
- وجود اثر ذات دلالة إحصائية 0.05 تقييم الكفاءات في خلق الميزة التنافسية عند مستوى معنوي  $\text{sig}=0.00$  وهذا ما ثبتته صحة الفرضية الفرعية الثالثة
- وجود اثر ذات دلالة إحصائية 0.05 الترقية والنقل في خلق الميزة التنافسية عند مستوى معنوي  $\text{sig}=0.00$  وهذا ما ثبتته صحة الفرضية الفرعية الرابعة
- وجود اثر ذات دلالة إحصائية 0.05 الاتصال الداخلي في خلق الميزة التنافسية عند مستوى معنوي  $\text{sig}=0.00$  وهذا ما ثبتته صحة الفرضية الفرعية الخامسة
- وجود اثر ذات دلالة إحصائية 0.05 التكوين والتدريب في خلق الميزة التنافسية عند مستوى معنوي  $\text{sig}=0.00$  وهذا ما ثبتته صحة الفرضية الفرعية السادسة
- وجود اثر ذات دلالة إحصائية 0.05 المكافآت والتحفيزات في خلق الميزة التنافسية عند مستوى معنوي  $\text{sig}=0.00$  وهذا ما ثبتته صحة الفرضية الفرعية السابعة

ومن خلال مناقشة نتائج الفرضيات وجدنا انه :

- يمكن للمؤسسة من خلال الكفاءات أن تحقق جو تنافسي .
- تبين النتائج أن المهارات والتطور أفضل محددات لحفاظ المؤسسة على مكانتها بين منافسيها.
- وجود علاقة طردية بين تنمية الكفاءات والميزة التنافسية.

## الختامة :

### ثانيا : الإقتراحات

- الاهتمام بشكل كبير على محددات الكفاءة لتحقيق ميزة تنافسية من طرف المؤسسة.
- على المركب الصناعي التجاري الحضنة إن يضع تقييم عن طريق إجراء استبيان في كل دورة شهرية أو فصلية لمعرفة آراء العاملين ورضاهم إلى مكانة المؤسسة والتعامل مع الزبائن والزملاء.
- على المركب الحضنة فتح دورات تكوينية لمعالجة النقائص وتطويرها.
- على المركب الصناعي التجاري الحضنة أن يضع تحفيزات راقية لرضي العاملين ورفع معنوياتهم.

### ثالثا : أفاق الدراسة

بعض العناوين التي يمكن أن تشكل دراسات مستقبلية منها:

- تنمية كفاءات الأفراد من مدخل العلوم السلوكية الجديدة.
- دراسة مقارنة بين أثر التنمية الذاتية وتنمية كفاءات البشرية على الأداء.
- التوظيف الاستراتيجي للكفاءات البشرية.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. الكتب:

• كتب عربية

1. أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001.
2. أحمد سيد طه الكردي، تنمية الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال العصرية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر.
3. أحمد ماهر، دليلك لتخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995
4. إبراهيم عباس الجليلي، تنمية الموارد البشرية و إستراتيجيات تخطيطها، ط1، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، القاهرة 2013.
5. إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2007.
6. توماس وهلين، دافيد هنجر، ترجمة مُجدد عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.
7. ثابتي الحبيب و بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009.
8. حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة..
9. جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، مدخل إتخاذ القرارات و بناء المهارات الإدارة والمديرين، وظائف الإدارة، المهارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
10. كي محمود هاشم، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، القاهرة: دار السلاسل للطباعة و النشر و التوزيع، 1979.
11. صلاح الشناوي: غدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية بيروت، ب ط، 1973.
12. عادل حسن مصطفى زهير: الإدارة العامة، دار النهضة العربية بيروت، ب ط، 1973.
13. عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة و المعلومات الطبعة الأولى دار كنوز المعرفة، عمان، 2007.
14. علي السلمي " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001
15. عمر صقر، العولمة و قضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الأردن، 2003.
16. منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة و تخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.

17. مُجَّد أنس قائم جعفر: مبادئ الوظيفة العامة و تطبيقها على التشريع الجزائري، سلسلة القانون المجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.
18. مُجَّد فالخ صالح : إدارة الموارد البشرية ،دار الحامد للنشر والتوزيع،ط1،عمان،2004.
19. مُجَّد أنس قاسم جعفر: مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1989.
20. منال طلعت محمود، أساسيات في علوم الإدارة، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، مصر، 2003 .
21. مصطفى محمود أبوبكر ، الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008
22. مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، ط1، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية ، 2008
23. محي الدين القطب ، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، ط1 ، دار حامد للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012
24. مداح عرابي الحاج ، البعد الإستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة ، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية ، جامعة الشلف ، 2006
25. نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.
26. نعمة عباس ، خضير لخفاجي ، الإدارة الإستراتيجية ، المداخل ، المفاهيم ، العمليات ، ط1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010
27. نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، دار الأمة للنشر والطباعة والتوزيع ، برج الكيفان ، الجزائر ، 2016 ، ص223.
28. وائل مُجَّد إدريس و زملائه ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007 .
29. يوسف حجيم الطائي و اخرون ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006.
- كتب بالفرنسية:

1. -CelileDejoux, « Les compétens au cœur de l'entreprise » éd, organisation, paris,2001.
2. -CRMA Assurance. Direction du Personnel, « système d'évaluation des compétences et des performances» 2005.

3. -Didier Cazal Et Anne Dietrich, Compétences Et Savoirs : Entre GRH Et Stratégie, Les Cahiers De La Recherche, Claree, Janvier 2003.
4. -Jean Brilman, les meilleures pratiques de management, 4 ème édition, éditions d'organisations, paris, France, 2003
5. -Shimon L.Dolon et autres : La Gestions des Ressources Humaines – Rendence en Jeux et Pratiques Actuelles-,3<sup>ème</sup> édition, village mondial, Canada, 2002.
6. -TYWONIAK. S, le modèle des ressources et des compétences: un nouveau. Paradigme pour le management stratégique? p10, [in]: [www.strategieaims.com/montreal/tywoniak.pdf](http://www.strategieaims.com/montreal/tywoniak.pdf). fév 2007

## (2) المذكرات

1. أبو القاسم حمدي ، تنمية كفاءة الأفراد ودورها في دعم الميز التنافسية للمؤسسة ، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.الأغواط ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،الجزائر ، 2004/2003 .
2. أحمد سيد طه الكردي ، تنمية الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال العصرية ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة بنها، مصر.
3. بن جدوا محمد الأمين ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز ،دراسة حالة مؤسسة عنتر نراد condor دراسة ماجستير ، ببحر بوعريبيج ، 2013-2014 .
4. سملاي يحضية ، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة ( مدخل الجودة و المعرفة ) ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية ، تخصص تسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002 .
5. قرش عائشة : دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة –دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشتقات الحليب بالبليدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سعد حلب ، البليدة ، جوان 2007 .

(3) المجالات والملتقيات والمؤتمرات:

1. براق مُجّد ، رابح بن الشايب " تسيير الكفاءات و تطويرها " الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية" 09-10 مارس، 2004 كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة
2. حساني حسين ، تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات ، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة مُجّد خيضر بسكرة ، يومي 22 و 23 فيفري 2001.
3. جيفري فيفر ، الموارد البشرية كقوة تنافسية ، خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال ، السنة 03 ، العدد 12 ، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) 1994
4. كمال منصور، سماح صولح: تسيير الكفاءات: الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ، مجلة الأبحاث الاقتصادية و إدارية ، جامعة مُجّد خيضر بسكرة، العدد 07، جوان 2010.
5. مصنوعة أحمد ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني ، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية ، الواقع العلمي و آفاق التطوير – تجارب الدول – جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف ، يوم 3- 4 ديسمبر 2012 .
6. معتز سليمان عبد الرزاق الدوري، تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستور صناعة الضيافة في ظل عالم ادارة المعرفة ، ورقة بحثية ، غير منشورة ، الجامعة المستحضرية ، بغداد، 2004.
7. موساوي زهية ، خالد خديجة ، بوطيبة فيصل ، التسيير بالكفاءات نموذج نوعي لتنظيم العمل و تسيير الموارد البشرية في المنظمات ، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول إقتصاد المعرفة ، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة ، المملكة الأردنية الهاشمية ، 25-27 أبريل 2005.
8. صالح مفتاح ، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات ( المهارات ) ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، 09-10 مارس 2004 .

الملاحق

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الملحق رقم 01 : الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

أخي الكريم .....

أختي الكريمة .....

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على: " أثر تنمية الكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية، دراسة حالة مطاحن الخضنة بالمسيلة-"، وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير. الرجاء التكرم بإعطاء هذا الاستبيان جزءاً من وقتكم وتحري الدقة والموضوعية في إجاباتكم عليه، لما له من أهمية في البحث علما بأن هدف هذا الاستبيان هو أكاديمي والمعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. آملين التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبيان وفق تقديركم الشخصي ووضع علامة (X) أمامه.

شكرا على حسن تعاونكم

ملاحظة: سيتم استخدام المعلومات المقدمة في غاية السرية.

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

I - : معلومات عامة

1- الجنس : ذكر  أنثى

2- العمر: أقل من 25 سنة  من 26 إلى 35 سنة  من 36 إلى 45 سنة  أكثر من 46

3- المستوى العلمي:

إبتدائي فما دون  متوسط  ثانوي  جامعي (ليسانس/ماستر)  خرى (حدد) .....

4- سنوات الخدمة:

أقل من 3 سنوات  من 3 إلى أقل من 6  من 7 إلى 10  أكثر من 10

المقياس					II - تنمية الكفاءات	
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات	الرقم
<b>تخطيط وتوظيف الكفاءات</b>						
					01	تنتهج المؤسسة استراتيجية واضحة في تخطيط الاحتياجات من الكفاءات
					02	يتوافق تخطيط المسار الوظيفي للمؤسسة مع تخطيطي لمساري الوظيفي
					03	تعتمد المؤسسة في عملية الاستقطاب على أسس علمية
					04	تتم عملية اختيار المترشحين بكل شفافية بناء على المواصفات المطلوبة .
					05	يتم التوظيف في المؤسسة على أساس احتياجاتها من الكفاءات البشرية .
<b>تسيير المعارف</b>						
					06	تحرص مطاحن الحضنة على تنمية معارف النظرية حول مجال تخصصي .
					07	لدى المؤسسة معرفة عالية بالتكنولوجيا .
					08	تقوم المؤسسة بتحويل المعارف الضمنية للأفراد إلى معارف صريحة (ظاهرة) .
					09	تسهم البرمجيات المتطورة الموجودة في المؤسسة بتوفير المعلومات دقيقة ومحين .

## تقييم الكفاءات

					10	تقوم المؤسسة بتقييم أداء مواردها البشرية حسب الوصف الوظيفي لهم .
					11	تحرص المؤسسة من خلال نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أداء العاملين.
					12	يتميز نظام تقييم الأداء في المؤسسة بالشفافية
					13	نظام التقييم المتبع يجعل العامل أكثر شعورا بالمسؤولية.
<b>ترقية والنقل</b>						
					14	الصراع من أجل الترقية يضمن زيادة في مستوى الكفاءات.
					15	المؤسسة تضمن الحركية للأفراد لشغل المناصب من خلال النقل لتحسين المستوى الأدائي .
					16	تعتمد المؤسسة في مجال الترقية والنقل مجموعة من الإجراءات الحديث.
					17	التدرج في وظيفتك الحالية يزيد من استقرار العامل وارتباطهم بالمؤسسة.
					18	إحداث التعديلات الهيكلية يساعد على فتح فرص الحصول على وظائف افضل.
<b>الاتصال الداخلي</b>						
					19	هناك تقاسم للمعلومات المعرفية والخبرية بين الكفاءات فيما بينهم.
					20	تتخذ الشركة إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين.
					21	اعتبر الاتصال وسيلة اساسية لاكتساب المعارف و تنمية الكفاءات .

## التكوين والتدريب

					22	توجد في المؤسسة خطة سنوية لتدريب استنادا إلى احتياجات الكفاءات.
					23	توفر البرامج التدريبية تشكيلية من المعارف والمهارات .
					24	تتابع مؤسستكم مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب .
					25	تستخدم مؤسستكم معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التدريب.

## المكافآت والتحفيزات

					26	توزع المكافآت على العمال وفقا للكفاءات التي يتمتعون بها
					27	نظام الحوافز يساعدكم على تنمية مهاراتكم وتحسين أدائكم.
					28	تساهم المكافآت والتحفيزات في حث العامل للعمل أكثر.
					29	زيادة المكافآت والحوافز المادية للعامل تؤدي إلى زيادة الولاء للمؤسسة.

المقياس					III- الميزة التنافسية	
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الرقم	العبارات
					30	تدعم مؤسستكم أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف.
					31	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا جديدة مقارنة بمنافسيها .
					32	تعمل المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، من أجل تخفيض التكاليف.
					33	تسعى مؤسستكم لتقديم منتجات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين.
					34	تساهم برامج التكوين والتدريب في مؤسستكم على تخفيض تكاليف الإنتاج.
					35	تسعى المؤسسة للحصول على ميزات سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف .
					36	تعتني المؤسسة باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والكفاءة العملية للتميز عن منافسيها.
					37	تعمل المؤسسة على تطبيق معايير الجودة لكسب ميزة عن غيرها.
					38	كفاءات إدارة المؤسسة والعاملين تساهم على نجاح عملية تقليل التكلفة .
					39	تتوجه المؤسسة إلى أخذ وجهة نظر العميل في الحسبان.
					40	تعمل مؤسستكم على التحسين المستمر لمنتجاتها للوفاء بتوقعات العميل.
					41	تمتلك مؤسستكم موارد بشرية قادرة على الإبداع.
					42	تمتلك الشركة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن .
					43	تحرص مطاحن الحضنة على الانتشار عبر كامل التراب الوطني .

شكرا لتعاونكم

الملحق رقم (02) قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	اسم الأستاذ	
جامعة المسيلة	بتقة صونيا	01
جامعة المسيلة	بركاتي حسين	02
جامعة المسيلة	زواوي حميدة	03
جامعة المسيلة	حوحو مصطفى	04

**Echelle : ALL VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	80	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	80	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.915	43

RELIABILITY

/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 x26 x27 x28 x29

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

**Echelle : ALL VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	80	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	80	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.860	29

RELIABILITY

/VARIABLES=x30 x31 x32 x33 x34 x35 x36 x37 x38 x39 x40 x41 x42 x43

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

**Echelle : ALL VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	80	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	80	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.820	14

البعد الاول

**Tests de normalité**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التوظيف والاختيار	.247	80	.000	.777	80	.000

a. Correction de signification de Lilliefors

البعد الثاني

**Tests de normalité**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
تسيير المعارف	.141	80	.000	.971	80	.062

a. Correction de signification de Lilliefors

البعد الثالث

**Tests de normalité**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
تقييم القدرات	.136	80	.001	.953	80	.005

a. Correction de signification de Lilliefors

البعد الرابع

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
ترقية والنقل	.140	80	.001	.967	80	.037

a. Correction de signification de Lilliefors

البعد الخامس

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الاتصال الداخلي	.135	80	.001	.961	80	.016

a. Correction de signification de Lilliefors

البعد السادس

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التكوين والتدريب	.165	80	.000	.943	80	.001

a. Correction de signification de Lilliefors

البعد السابع

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المكافآت والتحفيزات	.142	80	.000	.947	80	.002

a. Correction de signification de Lilliefors

المحور الأول

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
تنمية الكفاءات	.112	80	.015	.965	80	.028

a. Correction de signification de Lilliefors

المحور الثاني

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الميزة التنافسية	.146	80	.000	.935	80	.001

a. Correction de signification de Lilliefors

Fréquences

Statistiques

		الجنس	العمر	التعليمي المستوى	الخبرة
N	Valide	80	80	80	80
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	75	93.8	93.8	93.8
	انثى	5	6.3	6.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	25 من أقل	22	27.5	27.5	27.5
	35 إلى 26 من	36	45.0	45.0	72.5
	45 إلى 36 من	16	20.0	20.0	92.5
	45 من أكبر	6	7.5	7.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

التعليمي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دون فما ابتدائي	9	11.3	11.3	11.3
	متوسط	16	20.0	20.0	31.3
	ثانوي	12	15.0	15.0	46.3
	(ماستر/ليسانس) جامعي	25	31.3	31.3	77.5
	أخرى	18	22.5	22.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

## الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30	37.5	37.5	37.5
سنوات 3 من أقل	27	33.8	33.8	71.3
سنوات 6 الى سنوات 3 من	10	12.5	12.5	83.8
سنوات 10 الى سنوات 7 من	13	16.3	16.3	100.0
سنوات 10 من أكثر	80	100.0	100.0	
Total				

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
<b>تخطيط والتوظيف الكفاءات</b>					
يتم التوظيف في المؤسسة على أساس احتياجات المنظمة من الكفاءات .	80	1.00	5.00	3.8375	.94726
يتوافق تخطيط المسار الوظيفي للمؤسسة مع تخطيطي لمساري الوظيفي	80	1.00	5.00	4.0250	.69309
تتبع المؤسسة في عملية البحث والكشف عن الموارد البشرية على الكفاءة والمؤهل المناسب لشغل الوظائف الشاغرة .	80	1.00	5.00	3.8625	.88223
تتم عملية اختيار المترشحين بكل شفافية بناءا على المواصفات المطلوبة .	80	1.00	5.00	3.7625	.90349
تقوم المؤسسة بتحديد أسس ومعايير لتخطيط الكفاءات البشرية .	80	1.00	5.00	3.7250	1.00599
<b>تسيير المعارف</b>					
تحرص مطاحن الحضنة على تنمية معارفك النظرية حول مجال تخصصك .	80	1.00	5.00	3.1625	1.06073
لدى المؤسسة معرفة عالية بالتكنولوجيا .	80	1.00	5.00	3.7750	.85647
تقوم المؤسسة بتحويل المعارف الضمنية للأفراد إلى معارف صريحة (ظاهرة)	80	2.00	5.00	3.8375	.81821
تسهم الأجهزة والبرمجيات المتطورة الموجودة في المؤسسة بتوفير المعلومات للعاملين بدقة وفي الوقت المناسب .	80	1.00	5.00	3.7250	.84156
<b>تقييم الكفاءات</b>					
يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى وتطوير وتحسين أداء العاملين	80	2.00	5.00	3.9250	.79197
يتميز نظام تقييم الأداء في المؤسسة بالشفافية والموضوعية والعدالة .	80	1.00	5.00	3.7250	.99333
نظام التقييم المتبع يجعل العامل أكثر شعورا بالمسؤولية .	80	1.00	5.00	3.9750	1.01850
تقوم المؤسسة بتقييم أداء مواردها البشرية حسب الوصف الوظيفي لهم .	80	1.00	5.00	3.2875	1.14950
<b>ترقية والنقل</b>					
الصراع من أجل الترقية يؤثر على درجة تحقيق أهداف المؤسسة .	80	2.00	5.00	3.5625	.88366
اعتقد ان المؤسسة تضمن الحركية للأفراد لشغل المناصب بالترقية والنقل لتحسين مستوى الأداء .	80	1.00	5.00	3.4000	.88016
تطبق المؤسسة مجموعة من القوانين والإجراءات المطبقة في مجال الترقية والنقل	80	1.00	5.00	4.2500	.70262
الترجح في وظيفتك الحالية يزيد من استقرار العامل وارتباطهم بالمؤسسة .	80	2.00	5.00	3.9125	.76628
احداث التعديلات الهيكلية تساعد على فتح مجالات الترقية وبالتالي تساعد على الحصول على وظائف افضل .	80	2.00	5.00	3.8875	.76297
<b>الاتصال الداخلي</b>					
هناك تقاسم للمعلومات والمعرفة والخبرة بين الكفاءات فيما بينهم .	80	1.00	5.00	3.3875	.96119
تتخذ الشركة إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين	80	2.00	5.00	3.8625	.63133
اعتبر الاتصال وسيلة أساسية لاكتساب المعارف وتحسين الأداء الوظيفي .	80	2.00	5.00	3.7125	.74958
<b>التكوين والتدريب</b>					
توجد في المؤسسة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية، يتم وضعها استنادا إلى احتياجاتهم .	80	2.00	5.00	3.9875	.83429
توفر لك البرامج التدريبية تشكيلية من المعارف والمهارات والخبرات .	80	1.00	5.00	3.3875	.97427
تتابع مؤسستكم مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب .	80	1.00	5.00	3.7500	.89301
تستخدم مؤسستكم معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التدريب .	80	1.00	5.00	3.8750	.84756
<b>المكافآت والتحفيزات</b>					
توزع المكافآت على العمال وفقا لكفاءة التي يتمتعون بها	80	1.00	5.00	4.0875	.90279

نظام الحوافز يساعدكم على تنمية مهارتكم وتحسين أدائكم.	80	1.00	5.00	3.6875	1.03842
تساهم الحوافز و التشجيعات في حث العامل للعمل أكثر.	80	1.00	5.00	3.8625	.80730
زيادة المكافآت والحوافز المادية للعامل تؤدي إلى زيادة الولاء للمؤسسة.	80	1.00	5.00	3.5125	1.07907
N valide (liste)	80				

DESCRIPTIVES VARIABLES=x30 x31 x32 x33 x34 x35 x36 x37 x38 x39 x40 x41 x42 x43  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

## Descriptives

### Statistiques descriptives

الميزة التنافسية	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تدعم مؤسستكم أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف.	80	1.00	5.00	3.4625	.99293
تستخدم المؤسسة تكنولوجيا جديدة مقارنة لمنافسين	80	1.00	5.00	3.5625	1.10056
تعمل المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، من أجل تخفيض التكاليف	80	2.00	5.00	3.8375	.81821
تسعى مؤسستكم لتقديم منتجات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين	80	1.00	5.00	4.0625	.97232
تساهم برامج التكوين و التدريب في مؤسستكم على تخفيض تكاليف الإنتاج	80	1.00	5.00	3.8750	1.22604
تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعريه من الموردين لتخفيض التكاليف	80	1.00	5.00	3.9625	1.02431
تعتني الشركة باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والكفاءة العملية لتمييز عن منافسيها	80	1.00	5.00	3.2625	1.15555
تعمل المؤسسة على تطبيق معايير الجودة في جميع المراحل الإنتاجية	80	2.00	5.00	3.5750	.88267
كفاءة إدارة الشركة والعاملين تؤثر على نجاح تقليل التكلفة	80	1.00	5.00	3.4125	.88151
توجهكم للمؤسسة مطاحن الحنطة إلى أخذ وجهة نظر العميل في الحساب	80	1.00	5.00	3.8500	.85832
تعمل مؤسستكم على التحسين المستمر لمنتجاتها للوفاء بتوقعات المستهلك	80	1.00	5.00	4.0500	.92641
تمتلك مؤسستكم موارد بشرية قادرة على الإبداع	80	1.00	5.00	3.6875	1.03842
تمتلك الشركة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن	80	1.00	5.00	3.7250	.92743
تحرص مطاحن الحنطة على الانتشار عبر كامل التراب الوطني	80	1.00	5.00	3.7125	1.00874
N valide (liste)	80				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الميزة التنافسية	80	1.64	4.86	3.7170	.54297
تنمية الكفاءات	80	2.41	4.69	3.7500	.40316
N valide (liste)	80				

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
تنمية الكفاءات	80	3.7500	.40316	.04507

### Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenn e	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
تنمية الكفاءات	16.639	79	.000	.75000	.6603	.8397

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
تخطيط وتوظيف الكفاءات	80	3.8425	.74064	.08281

**Test sur échantillon unique**

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différencemoyenn e	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
تخطيط وتوظيف الكفاءات	10.174	79	.000	.84250	.6777	1.0073

**Statistiques sur échantillonuniques**

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenneerreur standard
تسيير المعارف	80	3.6250	.69127	.07729

**Test sur échantillon unique**

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différencemoyenn e	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
تسيير المعارف	8.087	79	.000	.62500	.4712	.7788

**Statistiques sur échantillonuniques**

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenneerreur standard
تقييم الكفاءات	80	3.7281	.76120	.08510

**Test sur échantillon unique**

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différencemoyenn e	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
تقييم الكفاءات	8.556	79	.000	.72812	.5587	.8975

**Statistiques sur échantillonuniques**

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenneerreur standard
ترقية والنقل	80	3.8025	.47360	.05295

**Test sur échantillon unique**

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différencemoyenn e	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
ترقية والنقل	15.156	79	.000	.80250	.6971	.9079

**Statistiques sur échantillonuniques**

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenneerreur standard
الاتصال الداخلي	80	3.6542	.57232	.06399

**Test sur échantillon unique**

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différencemoyenn e	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الاتصال الداخلي	10.223	79	.000	.65417	.5268	.7815

**Statistiques sur échantillon uniques**

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التكوين والتدريب	80	3.7500	.65964	.07375

**Test sur échantillon unique**

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التكوين والتدريب	10.169	79	.000	.75000	.6032	.8968

**Statistiques sur échantillon uniques**

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المكافآت والتحفيزات	80	3.7875	.72490	.08105

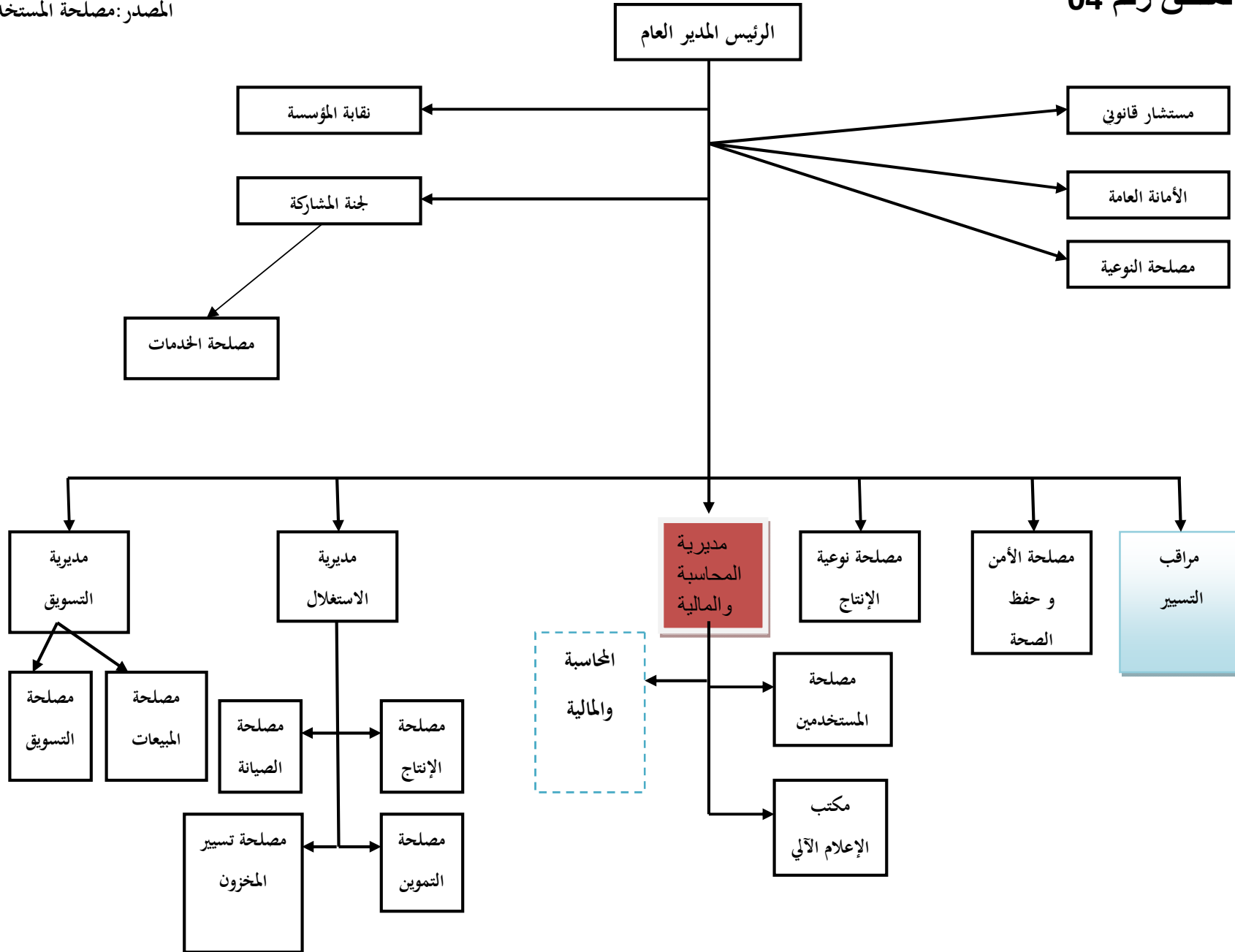
**Test sur échantillon unique**

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المكافآت والتحفيزات	9.717	79	.000	.78750	.6262	.9488

# الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي تجاري الحضنة

الملحق رقم 04

المصدر: مصلحة المستخدمين



## الملحق رقم: 05



### الموضوع: مساعدة الطلبة لإجراء التريضات الميدانية لربط الجامعة بالمحيط

في إطار ربط الصلة بين الجامعة و المحيط قباته يشرفنا نحن رئيس قسم علوم التسيير أن نطلب من سيادتكم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتمكين الطالب (ة) المذكور (ة) أدناه من إجراء استبيان على مستوى وحدتكم وشكرا.

#### الطالبة

الطالب الأول: أولاد المولات أحمد ..... تاريخ الازدياد: 1993/07/16 ..... ب: .....  
ابن: .....  
رقم بطاقة التعريف الوطنية: 1708314 ..... الصادرة بتاريخ: 22/03/2016 ..... عن: دائرة مسيلة  
مسجل (ة) تحت رقم: 1337005962 ..... السنة: .....  
الطالب الثاني: ..... تاريخ الازدياد: 17 أكتوبر 1994 ..... ب: .....  
ابن: .....  
رقم بطاقة التعريف الوطنية: 097479 ..... الصادرة بتاريخ: 08 جانفي 2012 ..... عن: دائرة مسيلة  
مسجل (ة) تحت رقم: ..... السنة: .....  
الطالب الثالث: ..... تاريخ الازدياد: ..... ب: .....  
ابن: .....  
رقم بطاقة التعريف الوطنية: ..... الصادرة بتاريخ: ..... عن: .....  
مسجل (ة) تحت رقم: ..... السنة: .....  
الطالب الرابع: ..... تاريخ الازدياد: ..... ب: .....  
ابن: .....  
رقم بطاقة التعريف الوطنية: ..... الصادرة بتاريخ: ..... عن: .....  
مسجل (ة) تحت رقم: ..... السنة: .....  
فرع: ..... خلال السنة الجامعية: .....

#### موضوع البحث

اشتمالية الكفاءات البشرية في ظل المنافسة العالمية  
اسم المؤسسة المقترحة للتربص  
مطاحن المسيلة  
اسم ولقب الأستاذ (ة) المشرف (ة)  
عز الدين عبد الرؤوف

المسيلة:

رئيس القسم

الأستاذ المشرف



لقد أصبح تنمية وتطوير الأصول الفكرية من الأمور المؤثرة في رؤية المؤسسة وفي إستراتيجيتها، فمستقبلها مرهون بما تمتلكه المؤسسة من كفاءات تعبر عنها بالإبداع والتجديد الذي يشكل حاليا الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة وتحقيقها الميزة التنافسية. ومن هذا المنطلق تمهد دراساتنا للوقوف على مدى اثر الكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية (المركب الصناعي التجاري الحصنة بالمسيلة) وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل بيانات واختبار فرضيات باستخدام برنامج **SPSS** وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وهذه أبرز النتائج المتوصل إليها :

- وجود اثر ذات دلالة إحصائية **0.05** لتنمية الكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية عند المستوى عند مستوى معنوي **sig= 0.00**
- وجود اثر ذات دلالة إحصائية **0.05** لتخطيط وتوظيف الكفاءات في خلق الميزة التنافسية عند المستوى عند مستوى معنوي **sig= 0.00**
- وجود اثر ذات دلالة إحصائية **0.05** لتسيير المعارف في خلق الميزة التنافسية عند مستوى معنوي **sig= 0.00**
- وجود اثر ذات دلالة إحصائية **0.05** تقييم الكفاءات في خلق الميزة التنافسية عند مستوى معنوي **sig= 0.00**
- وجود اثر ذات دلالة إحصائية **0.05** الترقية والنقل في خلق الميزة التنافسية عند مستوى معنوي **sig= 0.00**
- وجود اثر ذات دلالة إحصائية **0.05** الاتصال الداخلي في خلق الميزة التنافسية عند مستوى معنوي **sig= 0.00**
- وجود اثر ذات دلالة إحصائية **0.05** التكوين والتدريب في خلق الميزة التنافسية عند مستوى معنوي **sig= 0.00**
- وجود اثر ذات دلالة إحصائية **0.05** المكافآت والتحفيزات في خلق الميزة التنافسية عند مستوى معنوي **sig= 0.00**

#### Abstract:

The development of intellectual assets is an important factor in the vision of the institution and its strategy. The future depends on the competencies of the institution, expressed by creativity and innovation, which is currently the main foundation for the survival of the institution and its achievement of competitive advantage.

In this context, our study aim to determine the impact of human competencies on the creation of the competitive advantage (Commercial Industrial Complex Hodna of M'sila ) In light of this data were collected and analyzed hypotheses using the SPSS program and many statistical methods were used to achieve the objectives of the study:

- The existence of significant statistical significance 0.05 to develop human competencies in creating competitive advantage at the level at a significant level sig = 0.00
- The presence of significant statistical significance 0.05 for the planning and employment of competencies in the creation of competitive advantage at the level at a significant level sig = 0.00
- There is a significant statistical effect of 0.05 for knowledge management in creating competitive advantage at the level at the significant level sig = 0.00
- Effectiveness of statistical significance 0.05 Evaluation of competencies in creating competitive advantage at the level at a significant level sig = 0.00
- The existence of significant statistical effect 0.05 promotion and transport in creating competitive advantage at the level at a significant level sig = 0.00
- Effectiveness of statistical significance 0.05 Intercom in creating the competitive advantage at the level at a significant level sig = 0.00
- The existence of significant statistical effect 0.05 formation and training in creating competitive advantage at the level at a significant level sig = 0.00
- The existence of significant statistical effect 0.05 rewards and incentives in creating the competitive advantage at the level at a significant level sig = 0.00